

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management  
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجمت  
القلبية

## MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

En vue de l'obtention d'un Master Professionnel en

« Management Par la Qualité »

Thème :

**Contribution à la mise en place d'un système de  
management de la qualité selon la norme ISO  
9001 :2015**

Cas d'étude : INAMED Group

Élaboré par :

BENGRINE Roufaïda

Encadré par :

Dr. DJENNADI Lydia

Co-encadrant:

Dr. BEDAIDA Imad  
Eddine

Année universitaire : 2023 / 2024

**Résumé :**

Aujourd'hui, la qualité est devenue un enjeu crucial dans tous les domaines, et les entreprises investissent massivement dans l'amélioration de la qualité, et la norme ISO 9001 :2015 est fondamentale en ce domaine, L'adoption de cette norme offre une approche efficace pour améliorer la performance des entreprises tout en leur permettant de se démarquer sur le marché.

Suite au projet de certification iso 9001 :2015 de l'entreprise INAMED, l'objectif de notre étude est de contribuer à la mise en place d'un système de management de la qualité conforme à la norme ISO 9001 :2015. En adoptant une approche qualitative, nous avons utilisé plusieurs outils d'analyse et de collecte de données : Analyse documentaire, observation, entretiens, grille d'auto-évaluation et grille d'observation.

Les résultats de notre étude détaillent le processus de mise en œuvre du système de management de la qualité, mettant en lumière les étapes clés et les actions nécessaires pour garantir la conformité aux exigences de la norme ISO 9001 :2015. En conclusion, notre étude souligne l'importance stratégique de la mise en place d'un système de management de la qualité conforme à la norme ISO 9001 :2015 au sein de l'entreprise SARL INAMED, ainsi que les avantages significatifs qu'elle peut en retirer en termes d'amélioration continue et de satisfaction des parties prenantes.

**Mots clés :** ISO 9001 :2015, qualité, norme, système de management de la qualité

---

**Abstract :**

Today, quality is a crucial issue in all areas of organizational activity as well as in individual and social life, and Companies invest heavily in quality improvement, and the ISO 9001:2015 standard is fundamental in this field, covering various aspects of quality management. Adopting this standard provides an effective approach to improving company performance while allowing them to stand out in the market.

Our study focuses on the contribution to the implementation of a quality management system compliant with the ISO 9001:2015 standard within the company LLC INAMED. By adopting qualitative approach, we used several tools for analysis and data collection: document review, observation, interviews, self-assessment grids, and observation grids.

The results of our study detail the process of implementing the quality management system, highlighting the key steps and actions necessary to ensure compliance with the ISO 9001:2015 standard. In conclusion, our study emphasizes the strategic importance of implementing a quality management system compliant with the ISO 9001:2015 standard within the company LLC INAMED, as well as the significant benefits it can derive in terms of continuous improvement and stakeholder satisfaction.

**Keywords:** ISO 9001:2015, quality, standard, quality management system

**ملخص:**

أصبحت الجودة اليوم قضية حاسمة في جميع مجالات نشاط المنظمات وفي الحياة الفردية والاجتماعية. تستثمر الشركات بشكل كبير في تحسين الجودة، وتعتبر معيار ISO 9001:2015 أساسيًا في هذا المجال، حيث يغطي مختلف جوانب إدارة الجودة. يوفر اعتماد هذا المعيار نهجًا فعالًا لتحسين أداء الشركات مع السماح لها بالتميز في السوق.

تركز دراستنا على المساهمة في تنفيذ نظام إدارة الجودة المتوافق مع معيار ISO 9001:2015 داخل شركة SARL INAMED. من خلال اعتماد نهج نوعي، استخدمنا عدة أدوات للتحليل وجمع البيانات: مراجعة الوثائق، الملاحظة، المقابلات، شبكات التقييم الذاتي وشبكات الملاحظة.

تفصل نتائج دراستنا عملية تنفيذ نظام إدارة الجودة، مسلطة الضوء على الخطوات الرئيسية والإجراءات اللازمة لضمان الامتثال لمتطلبات معيار ISO 9001:2015 في الختام، تؤكد دراستنا على الأهمية الاستراتيجية لتنفيذ نظام إدارة الجودة المتوافق مع معيار ISO 9001:2015 داخل شركة SARL INAMED، بالإضافة إلى الفوائد الكبيرة التي يمكن أن تحققها من حيث التحسين المستمر ورضا الأطراف المعنية.

**كلمات مفتاحية :** إيزو 9001:2015، عدم الامتثال، الجودة، المعيار، نظام إدارة الجودة.

## Remercîment

Il m'est particulièrement agréable d'exprimer ma profonde gratitude à l'ensemble des personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce mémoire de fin d'études. Ce travail n'aurait pas pu voir le jour sans l'appui et les encouragements constants de nombreuses personnes à qui je tiens à rendre hommage ici.

En premier lieu, je tiens à remercier chaleureusement mes encadrants, Dr. **Imad Eddine Bedaida** et Dr. **Lydia Djennadi**. Leur expertise, leurs conseils avisés, et leur encadrement rigoureux ont été des piliers essentiels tout au long de ce projet. Leur disponibilité et leur soutien constant m'ont permis de surmonter les différentes difficultés rencontrées et de mener à bien cette recherche.

Je souhaite également exprimer ma profonde reconnaissance envers l'ensemble de mes professeurs pour leur enseignement de qualité durant ces deux années de formation. Leur dévouement et leur passion pour l'enseignement ont largement contribué à ma réussite académique et à mon épanouissement intellectuel. Un remerciement spécial à Monsieur l'auditeur **Rouguia Badereddine** et à son épouse pour leur aide précieuse et leurs conseils éclairés.

Je suis particulièrement reconnaissant envers mon tuteur de stage, Monsieur **Mebarki Yacine**, dont l'accompagnement et les enseignements pratiques ont été d'une grande valeur. Son expertise et son soutien m'ont permis d'acquérir des compétences essentielles et de mieux comprendre les exigences du monde professionnel.

Je tiens également à remercier le gérant de l'entreprise INAMED pour son accueil chaleureux et son soutien indéfectible tout au long de mon stage pratique. Son engagement et son encouragement ont été des moteurs importants dans la réalisation de ce projet.

Un immense merci à ma famille, notamment à *ma mère* et *mon père*, pour leur amour, leur soutien moral et financier, ainsi que pour leur confiance en mes capacités. Ils ont toujours été là pour moi, dans les moments de doute comme dans les moments de réussite. Mes sœurs, *Roumaïssa* et *Oumaima*, ainsi que mon frère *Yassar* et son fils *Zayn*, ont également été d'un grand soutien, me prodiguant conseils et encouragements.

Je souhaite aussi remercier mes amis *Ghoufrane*, *Imane*, *Chaima*, et *Ibtissem*. Leur amitié et leur soutien moral ont été d'une aide précieuse tout au long de ces années d'études. Les moments partagés avec eux ont été des bouffées d'air frais et des sources de motivation inestimables.

Enfin, je tiens à exprimer ma reconnaissance à mes chers collègues de classe MPQ 2024. Leur camaraderie et leur esprit de collaboration ont rendu cette expérience académique encore plus enrichissante et mémorable.

À toutes ces personnes, je vous exprime ma plus profonde gratitude et mes remerciements les plus sincères. Sans vous, ce travail n'aurait pas été possible.  
Merci infiniment

---

**Sommaire :**

Sommaire : .....	vi
<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>i</b>
<b>CHAPITRE 01 : .....</b>	<b>2</b>
<b>CADRE THÉORIQUE .....</b>	<b>2</b>
<b>Section 01 : Panorama des connaissances actuelles (Revue de littérature).....</b>	<b>6</b>
<b>Section 02 : Schéma conceptuel pour la mise en place d'un système management de la qualité conformément aux normes ISO 9001 version 2015 .....</b>	<b>15</b>
<b>CHAPITRE 02 : .....</b>	<b>5</b>
<b>CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL .....</b>	<b>5</b>
<b>Section 1 : Méthodologie de la recherche .....</b>	<b>35</b>
<b>Section 2 : Présentation de l'entreprise d'accueil : .....</b>	<b>44</b>
<b>CHAPITRE 03 : .....</b>	<b>49</b>
<b>DÉMARCHE DE MISE EN ŒUVRE DU SMQ ET DISCUSSION.....</b>	<b>49</b>
<b>Section 01. État des lieux du SMQ et plan d'action propose .....</b>	<b>50</b>
<b>Section 02 : la mise en œuvre du plan d'action. ....</b>	<b>63</b>
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>77</b>
<b>GENERALE.....</b>	<b>77</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>49</b>
<b>Tables des matières : .....</b>	<b>97</b>

**Liste des abréviations :**

<b>ISO</b> : L'organisation international de normalisation
<b>ITU</b> : L'union international des télécommunications
<b>IEC</b> : La commission électrotechnique internationale
<b>CEN</b> : Le Comité Européen de Normalisation
<b>CENELEC</b> : Le comité européen de Normalisation électrotechnique
<b>ETSI</b> : L'institut européen des normes de télécommunication
<b>SMQ</b> : système de management de la qualité
<b>RMQ</b> : Responsable management qualité
<b>PDCA</b> : Plan, Do , check , act
<b>SWOT</b> : straights,weaknesses, opportunities et threats.
<b>TQM</b> : total qualité management
<b>RAQ</b> : Responsable assurance qualité

## Liste des tableaux

<b>Tableau 1: définition de management en tant que science et bon sens.....</b>	<b>22</b>
<b>Tableau 2: Quelques définitions de la qualité.....</b>	<b>23</b>
<b>Tableau 3: Les personnes interrogées lors de l'entretien .....</b>	<b>43</b>
<b>Tableau 4: Grille observation .....</b>	<b>43</b>
<b>Tableau 5: présente une évaluation détaillée de la conformité de l'entreprise INAMED par rapport aux exigences de la norme ISO 9001 .....</b>	<b>53</b>
<b>Tableau 6:la correspondance entre les niveaux de véracité et les niveaux de conformité. ....</b>	<b>56</b>
<b>Tableau 7: Echelle dévaluation du niveau d'influence et d'intérêt.....</b>	<b>67</b>
<b>Tableau 8: Matrices des parties prenantes leurs besoins et priorité .....</b>	<b>67</b>
<b>Tableau 9: Echelle dévaluation et code couleur .....</b>	<b>69</b>

---

 Liste des figures

<b>Figure 1: les organismes de normalisation .....</b>	<b>16</b>
<b>Figure 2: cheminement historique de la norme ISO 9001 .....</b>	<b>17</b>
<b>Figure 3: Représentation de la structure de la présente Norme internationale dans le cycle PDCA.....</b>	<b>19</b>
<b>Figure 4: les exigences de la norme ISO 9001 V: 2015 "chap 4- chap 10" .....</b>	<b>20</b>
<b>Figure 5: Modèle d'un système de management de la qualité basé sur les processus...21</b>	
<b>Figure 6: les sept principes de management de la qualité.....26</b>	
<b>Figure 7: Fonctionnement d'un processus.....28</b>	
<b>Figure 8: Le symbolisme des différents niveaux dans la cartographie .....</b>	<b>28</b>
<b>Figure 9: L'interaction entre les trois types de processus .....</b>	<b>29</b>
<b>Figure 10 : La roue de Deming .....</b>	<b>31</b>
<b>Figure 11: Les paradigmes épistémologiques .....</b>	<b>36</b>
<b>Figure 12: Fiche d'identité de l'entreprise .....</b>	<b>46</b>
<b>Figure 13: Organigramme de l'entreprise.....</b>	<b>47</b>
<b>Figure 14: gamme de produits proposés par INAMED .....</b>	<b>49</b>
<b>Figure 15: Extrait de la grille d'évaluation. (Présente la section exigence de l'outil d'autodiagnostic).....</b>	<b>56</b>
<b>Figure 16: Présentation des résultats du diagnostic du chapitre 4 .....</b>	<b>57</b>
<b>Figure 17: présentation des résultats du diagnostic du chapitre 5 .....</b>	<b>58</b>
<b>Figure 18: Présentation des résultats du diagnostic du chapitre 6 .....</b>	<b>58</b>
<b>Figure 19: présentation des résultats du diagnostic du chapitre 7 .....</b>	<b>59</b>
<b>Figure 20: Présentation des résultats du diagnostic du chapitre 8 .....</b>	<b>59</b>
<b>Figure 21: Présentation des résultats du diagnostic du chapitre 9 .....</b>	<b>60</b>
<b>Figure 22: présentation des résultats du diagnostic du chapitre 10 .....</b>	<b>60</b>

<b>Figure 23: Diagramme RADAR présente les résultats globaux du diagnostic.....</b>	<b>61</b>
<b>Figure 24:diagramme de radar Illustre les taux de conformité par rapport aux 28 exigences .....</b>	<b>62</b>
<b>Figure 25: Analyses SWOT .....</b>	<b>65</b>
<b>Figure 26: Cartographie des processus .....</b>	<b>70</b>

**Liste des annexes**

<b>Annexe 1: Guide d'entretien</b>	84
<b>Annexe 2 : Grille d'observation</b>	85
<b>Annexe 3: Grille d'auto-évaluation</b>	86
<b>Annexe 4 : Plan d'action</b>	90
<b>Annexe 5 : La Politique Qualité</b>	91
<b>Annexe 6: Plan de communication</b>	92
<b>Annexe 7: Matrice des interaction</b>	95

# **INTRODUCTION GENERALE**

À l'heure actuelle, l'évolution du secteur industriel se situe dans un contexte mondial hautement concurrentiel, marqué par un progrès technologique constant, une intensification des exigences du marché et une diminution des ressources naturelles. Il est donc crucial de répondre aux attentes des clients et aux exigences légales pour assurer la survie des entreprises, ce qui les oblige à adapter leurs systèmes de fonctionnement (Otavio , 2013)

L'industrie agroalimentaire, en particulier, est soumise à diverses pressions. D'une part, elle doit démontrer sa capacité à fournir rapidement des produits et services conformes aux attentes des clients. D'autre part, elle doit répondre aux besoins d'une clientèle variée (enfants, femmes enceintes, sportifs et personnes âgées) qui s'attend à ce que les aliments soient sans danger, propres à la consommation et sûrs. Les initiatives mondiales ont conduit à la création de plusieurs standards spécifiques, établis à travers divers référentiels pour répondre à cette exigence (Houicher, 2020)

La certification ISO 9001 est d'une importance cruciale pour les entreprises agroalimentaires algériennes. Elle permet de reconnaître officiellement la qualité du Système de Management de la Qualité (SMQ) d'une entreprise, renforçant ainsi sa crédibilité auprès des clients et partenaires. Cette reconnaissance inspire confiance et différencie l'entreprise de ses concurrents, lui offrant un avantage concurrentiel. En outre, l'adoption de cette certification entraîne une meilleure organisation interne, une réduction des coûts liés à la non-conformité, et une meilleure réponse aux attentes des clients. Les bénéfices incluent une amélioration de l'image de marque, une extension des marchés et une efficacité opérationnelle accrue grâce à l'implication des employés et à une culture d'amélioration continue. La certification ISO 9001 aide les entreprises à se structurer efficacement et à se positionner avantageusement sur le marché, tout en améliorant leurs performances. (BEDRANI et al.,2008)

Au cœur du monde professionnel moderne, la quête constante de l'excellence opérationnelle et de la satisfaction client a conduit de nombreuses organisations à adopter des systèmes de management de la qualité (SMQ) rigoureux. Ce mémoire de fin d'études explore la contribution à la mise en place d'un tel système au sein de l'entreprise INAMED, acteur majeur du secteur agroalimentaire. En tant qu'étape cruciale dans la progression vers une performance accrue et une conformité aux normes internationales, cette démarche revêt une importance stratégique capitale pour l'entreprise. Par conséquent, nous posons les questions suivantes :

---

**Quelle démarche suivre pour mettre en œuvre un SMQ conforme à la norme ISO 9001 :2015 pour l'entreprise INAMED ?**

À partir de notre question de recherche, nous posons les sous-questions suivantes :

- *Quelles sont les principales lacunes dans le système de management de la qualité actuel de l'entreprise ?*
- *Comment identifier le taux de conformité du système de l'entreprise INAMED par rapport à la norme iso 9001 :2015 ?*
- *Comment mettre en œuvre le plan d'action proposé ?*

L'objectif premier de ce mémoire est d'analyser en profondeur les différentes facettes de la contribution à la mise en œuvre du SMQ chez INAMED, en mettant l'accent sur les stratégies adoptées et les résultats obtenus. À travers une approche qualitative, nous explorerons les implications pratiques, les apprentissages tirés et les recommandations formulées pour une intégration réussie du SMQ dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise.

Pour mener cette étude, nous avons suivi le plan suivant : notre travail est divisé en introduction, trois chapitres et conclusion. Le premier chapitre s'intéresse à l'établissement du cadre théorique. Il présente la revue bibliographique effectuée pour mieux appréhender notre problématique en abordant différents aspects de la norme ISO 9001 :2015 et sa mise en œuvre par diverses organisations. Ainsi, l'intérêt de la mise en place d'un SMQ conforme à l'ISO 9001 :2015 est souligné à travers une analyse des principaux impacts du SMQ sur les entreprises, des avantages et des motivations, ainsi que des obstacles et des critiques. Dans ce cadre théorique, nous avons commencé par présenter la norme et la normalisation, l'historique de la norme ISO 9001 :2015, le management et le management de la qualité, et enfin le système de management de la qualité. Nous nous sommes ensuite concentrés sur le cœur de notre travail : la mise en place d'un système de management de la qualité.

Le deuxième chapitre expose d'abord la méthodologie de recherche ainsi que les méthodes de collecte et d'analyse des données utilisées. Ensuite, il présente sommairement le contexte organisationnel de l'entreprise ayant adopté notre travail de recherche.

Le troisième chapitre présente les résultats de la démarche qualité, notamment : l'état des lieux de l'entreprise, la schématisation des résultats obtenus par le rapport d'audit, et la réalisation d'un plan d'action. Après la conception du plan d'action, nous avons commencé par la

---

sensibilisation du personnel, réalisé une analyse SWOT, identifié les parties intéressées à partir des entretiens et élaboré un plan de communication. Ensuite, nous avons maîtrisé les interactions et réalisé une cartographie des processus et un plan de sensibilisation annuel.

Cette introduction offre un aperçu général du contexte de la recherche, des objectifs poursuivis et de la méthodologie adoptée. Dans les chapitres suivants, nous plongerons dans les détails de notre contribution à la mise en place du système de management de la qualité au sein de l'entreprise INAMED, en examinant les divers aspects théoriques, méthodologiques et pratiques qui ont jalonné notre parcours.

# **CHAPITRE 01 :**

## **CADRE THÉORIQUE**

## **Section 01 : Panorama des connaissances actuelles (Revue de littérature)**

Pour mieux comprendre, positionner notre travail, et exposer l'état des connaissances, des méthodes et des conclusions sur la mise en place des systèmes de management et les notions associées, nous avons mené une revue de littérature. Cette revue a traité des différents concepts de notre étude intitulée « Contribution à la mise en place d'un système de management Qualité : ISO 9001 versions 2015. Cas de l'entreprise agro-alimentaire INAMED ».

Dans ce cadre, nous avons examiné une série d'articles scientifiques.

### **1. L'impact du système management de la qualité sur les entreprises**

Selon (Benabdeljalil, 2002) qui a mené une étude dans 12 entreprises marocaines certifiées ISO 9000, dont 8 sont certifiées ISO 9001 :2000, 3 sont certifiées ISO 9001 :1994 et en cours de préparation pour l'obtention du certificat version 2000, et 2 ont le certificat ISO 9002.

L'objectif était d'analyser les modalités d'intégration de cette démarche, le degré d'implication des acteurs concernés, ainsi que son impact effectif. L'étude se concentrait sur trois principaux aspects : l'intégration de ce système dans une culture où prédominent des ouvriers peu instruits, l'impact de cette démarche sur l'organisation générale, et les risques potentiels ainsi que l'acceptation de celle-ci par les parties prenantes de l'entreprise. Pour ce faire, deux méthodes d'analyse ont été utilisées : une analyse horizontale et une étude de cas.

Les résultats de ces analyses révèlent que toutes les entreprises participantes ont adopté volontairement et de manière proactive cette démarche qualité, sans qu'une pression externe apparente, notamment de la part de la concurrence, ne soit observée. La certification demeure peu connue du côté de la clientèle, à moins que celle-ci n'exporte une partie de sa production. Les entreprises ont principalement souligné les améliorations apportées à leur organisation, mettant en avant un avantage concurrentiel. Cependant, il est à noter que la certification ISO 9000 n'ouvre pas nécessairement de nouveaux marchés, à moins que l'entreprise n'exporte ses produits.

Bien que la certification prenne en moyenne deux ans à obtenir, certains facteurs tels que le départ de collaborateurs clés, le changement de prestataire de services ou encore la nécessité de former le personnel peuvent influencer voire retarder sa mise en œuvre. Ainsi que (M'Barki & Rbili, 2018) dans leur étude sur la Contribution A L'analyse De L'interface stratégie démarche qualité des Entreprises Marocaines Certifiées ISO 9001, il est souligné que la qualité constitue un outil stratégique. Elle améliore la performance de l'entreprise en mettant en évidence

---

l'alignement entre la stratégie et la qualité. Cette affirmation est étayée par une étude qualitative « 19 experts » exploratoire et quantitative menée auprès d'un échantillon d'entreprises « 143 entreprises », démontrant que la stratégie et la qualité répondent à des besoins similaires. Cette corrélation a été observée dans la version 2015 de l'étude.

L'étude de (M'Barki & Rbili , 2018) et (Benabdeljalil, 2002) portent toutes deux sur l'impact de la démarche qualité sur les entreprises marocaines, (Benabdeljalil, 2002) basée sur un échantillon relativement large d'entreprise marocaine mais l'étude de (M'Barki & Rbili , 2018) ne porte que sur nombre limité d'entreprises .Dans le même perspective l'étude de (BEN GHODBANE, 2014) elle apporte des éléments complémentaires à l'étude de (M'Barki & Rbili , 2018) sur une approche stratégique pour la mise en place d'un système management qualité et une démarche qualité réussie car (BEN GHODBANE, 2014) dans leur étude qui parle sur l'impact de la gestion de la qualité sur la performance des entreprises, dans les entreprises Tunisiennes . Qui a été utilisé un échantillon de 51 entreprises tunisiennes certifiées ISO a été sélectionné parmi un total de 801 entreprises ayant mis en œuvre une démarche qualité. L'échantillon restreint s'explique par le nombre élevé de non-réponses. Les entreprises choisies appartiennent au secteur de l'industrie pour permettre une comparaison des performances dans des conditions similaires. Les données ont été collectées en 2010 à l'aide de questionnaires distribués aux responsables de la qualité dans les entreprises sélectionnées.

Les résultats de ses études montré que la certification ISO joue un rôle important dans l'amélioration de la performance des entreprises tunisiennes. Les répondants ont confirmé que la certification est un vecteur informationnel visant à améliorer les échanges avec les partenaires, faciliter l'accès à de nouveaux marchés et fournir un avantage concurrentiel. L'appartenance à un groupe, en particulier à un groupe étranger, a été identifiée comme un facteur influençant le choix d'implémenter une démarche qualité. Environ 62% des répondants ont souligné que la certification nécessite une approche stratégique au sein de l'entreprise, et souligne l'importance de la certification ISO dans les entreprises industrielles tunisiennes pour accroître leur performance et obtenir des avantages concurrentiels. Les résultats obtenus mettent en lumière les bénéfices externes et internes de la certification ISO sur la rentabilité, la différenciation par rapport aux concurrents et l'accès à de nouveaux marchés. Aussi l'étude de (BEN GHODBANE, 2014) les conclusions des études de (Khattak & Ilyas, 2018) qui concentre sur les répercussions de l'intégration de divers systèmes de gestion sur la qualité des produits dans un pays en développement tel que le Pakistan, où la qualité des produits est rarement prise en compte sur leurs marchés. Pour mener à bien cette recherche, les auteurs ont utilisé des

---

méthodes à la fois quantitatives et qualitatives, en administrant un questionnaire pour recueillir les données, et en menant des entretiens en face à face avec cinq responsables de l'assurance qualité et des représentants de la gestion, choisis selon la méthode de la boule de neige. Les participants comprenaient des employés de 175 industries. Les résultats ont démontré ce qui suit :

La norme ISO 9001 version 2015 : elle se révèle être un outil stratégique qui aide les entreprises à réduire les coûts de production, les retours de produits, et donc à améliorer leur qualité et (Yang et al.,2023) qui répondre sur la question de l'adoption de la certification ISO 9001 :2015 pour la qualité des produits agroalimentaires en Chine pourrait favoriser la compétitivité relativement faible du pays dans les exportations agroalimentaires par rapport aux secteurs industriels. Ils construisent un ensemble de données de panel des entreprises chinoises cotées dans les secteurs agroalimentaires de 2000 à 2016 et ont utilisé la méthode de différence en différence étagée pour étudier la relation de causalité entre l'adoption de la certification ISO 9001 pour la qualité et les exportations agroalimentaires. Trois principales conclusions sont tirées de cette étude. Premièrement, ils constatent que l'adoption de la certification ISO 9001 est positivement associée aux exportations des entreprises agroalimentaires cotées. Deuxièmement, ils constatent que la certification ISO 9001 favorise les exportations des entreprises en stimulant leurs activités d'innovation. Troisièmement, les effets sur les exportations sont plus importants pour les entreprises de fabrication alimentaire (par rapport aux entreprises non alimentaires) et les entreprises non-Étatiques (par rapport aux entreprises étatiques). Sur la performance des entreprises.

D'autre part ( KOUYATE, 2019) se Concentre sur une recherche qualitative menée pour explorer les enjeux de la démarche qualité dans les entreprises maliennes. Les méthodes de recherche utilisées ont inclus des entretiens semi-directifs en face à face avec des dirigeants d'entreprises impliquées dans une démarche qualité. L'étude a été réalisée en 2019 auprès de 8 entreprises maliennes, avec une collecte de données basée sur des entretiens d'une durée d'une heure à une heure trente. Les résultats obtenus ont permis d'identifier les enjeux commerciaux, organisationnels et humains qui ont motivé les entreprises à s'engager dans une démarche qualité.

Les entreprises maliennes ont cherché à améliorer leur compétitivité en mettant l'accent sur la satisfaction des clients, l'efficacité organisationnelle et le bien-être des employés. La mise en place d'une démarche qualité a conduit à une optimisation des processus, une augmentation de

la productivité et un renforcement de la culture d'entreprise. Les résultats ont souligné l'importance de la communication et de la formation du personnel pour garantir le succès de la démarche qualité, et cette recherche a mis en lumière l'impact positif de la démarche qualité sur les entreprises maliennes, en soulignant l'importance d'une approche adaptée à la culture et aux besoins spécifiques de chaque entreprise.

Dans l'article de (BRABEZ et al.,2008) et Mme Boulfoul Nouara et (Brabez & Chemma, 2017) qui explore tous deux l'impact de la certification ISO 9001 sur les entreprises agroalimentaires Algériennes et ils utilisent des méthodologies similaires, notamment des questionnaires envoyés à des entreprises certifiées ou ((BRABEZ et al.,2008) Dans leur étude sur les enjeux et les apports de la certification ISO 9001:2000 dans l'entreprise agroalimentaire algérienne, ils ont utilisé un échantillon de 20 entreprises, dont 17 ont répondu à un questionnaire envoyé en Algérie. Les résultats de cette enquête révèlent que les principaux enjeux abordés étaient l'accès au marché international, la réduction des coûts, la pérennité de l'entreprise, ainsi que les difficultés rencontrées pour répondre aux exigences de la norme. Les avantages mentionnés suite à la certification incluent l'amélioration de l'image de marque, la différenciation par rapport à la concurrence, l'accès à de nouveaux marchés, et l'officialisation du système de management. Les responsables des entreprises ont formulé des recommandations telles que l'engagement de la direction, la sensibilisation du personnel, l'implication des employés, le choix d'un expert compétent, le respect des exigences de la norme, ainsi que l'adoption de la norme ISO 22000 en complément de l'ISO 9001 :2000. Mme Boulfoul Nouara et (Brabez & Chemma, 2017) dans la contribution du système de management de la qualité à l'amélioration des performances des entreprises agroalimentaires en Algérie, l'étude met en lumière l'importance de la norme ISO 9001, les principes du système de management de la qualité et les avantages qu'il offre aux entreprises, notamment en termes de réduction des coûts, d'amélioration de l'organisation interne et de gestion des relations clients-fournisseurs.

La méthodologie utilisée dans l'étude a impliqué l'envoi d'un questionnaire aux entreprises agroalimentaires certifiées ISO 9001 :2000 en 2007. L'échantillon comprenait 20 entreprises (18 agroalimentaires, une filiale de transport appartenant à un groupe agroalimentaire, une entreprise de fabrication d'emballage alimentaire), dont 17 ont répondu au questionnaire Parmi ces dernières, 8 entreprises sont publiques et 9 privées. S'agissant du financement de la mise en place du certificat, 11 ont bénéficié du fonds de la promotion de la compétitivité, 2 du financement de l'ONUDI et 4 ont utilisé leurs propres ressources. Les questions portaient sur

---

les raisons de la mise en place du système de management de la qualité, ses apports et son importance.

Et les résultats obtenus montrés que la mise en place du système de management de la qualité était cruciale pour les entreprises certifiées. Les gains étaient à la fois économiques et organisationnels, avec une amélioration notable de la gestion des coûts, de l'organisation interne et des relations clients-fournisseurs. La perception globale des managers sur l'importance des apports du système de management de la qualité était très positive, avec une majorité considérant ces apports comme importants voire considérables.

Les systèmes de management de la qualité, notamment de la certification ISO 9001, améliorent significativement la performance et la compétitivité des entreprises en optimisant leurs processus internes. Cependant, leur mise en place requiert une approche stratégique adaptée pour surmonter défis organisationnels et humains spécifiques à chaque contexte.

## **2. Motivations à l'adoption de la norme ISO 9001**

Selon (Sampaio et al., 2009) les motivations de l'adoption de la norme ISO 9001 se divisent en deux, la motivation interne centrée sur l'amélioration interne et la production et la motivation externe comme la pression des clients et la promotion de l'image de l'organisation et les auteurs (Martínez-Costa et al., 2008) parlent seulement sur les motivations internes qui sont associées à une performance élevée, alors que la motivation externe ne l'est pas. Les entreprises motivées intérieurement pour la norme ISO 9001 montrent un niveau élevé de pratiques de TQM. (ESCANCIANO & RODRÍGUEZ, 2012) Partagent presque la même idée avec (Martínez-Costa et al., 2008) sur le TQM car les auteurs mentionnent que la certification ISO 9001 peut orienter une entreprise vers la gestion de la qualité totale (TQM). (Terziovski et al., 2003) Identifient deux autres principaux motifs pour l'adoption de la certification : la stratégie de l'amélioration continue et la réaction à des facteurs environnementaux. Les entreprises cherchent à améliorer continuellement leurs processus, à fournir de meilleurs produits et procédés, et à formaliser leurs systèmes. Et d'après (Buttle, 1997) note que les entreprises visent la certification ISO 9001 pour bénéficier des avantages opérationnels et marketing, comme l'augmentation des parts de marché, la fidélisation des clients et l'amélioration de la satisfaction des clients, ce qui impacte les coûts, les recettes et les bénéfices. (Gotzamani & Tsiotras, 2002) Mentionnent diverses motivations telles que l'amélioration de la qualité des produits, l'avantage concurrentiel, l'accès aux marchés étrangers et la nécessité de suivre la certification des concurrents. Et la dernière étude de (Han et al., 2007) constate que la certification ISO 9001 peut entraîner une

---

augmentation des parts de marche et de la productivité , même en l'absence de conviction initiale des entreprises .

### **3. Les avantages de l'adoption de la norme ISO 9001**

(Lundmark & Westelius, 2007) Notent que la certification ISO9001 améliore la clarté et la visibilité des procédures de travail et des responsabilités .et les auteures (Terlaak & King , 2006) observent une croissance plus rapide des installations certifiées, attribuées à la capacite des acheteurs a identifier des fournisseurs de qualité. selon (Tene & Nkakleu, 2021) la certification ISO 9001.

Dans les PME améliore la satisfaction des clients, augmente les ventes, réduit les couts de production et accroît le chiffre. (Mustapha et al.,2023 ) indiquent que la certification permet d'identifier les lacunes et les déficiences, de définir des procédures claires pour les meilleures pratique, de soutenir la croissance de l'entreprise par une meilleure structure organisationnelle, de poursuivre une amélioration continue, de réaliser des audits réguliers et de corriger les non-conformités. D'autre part (Celik & Ölçer, 2018) soulignent que les normes ISO confèrent un avantage concurrentiel tant au niveau national qu'international ,permettent aux entreprises de surpasser leurs concurrents , de mieux comprendre les besoins des clients , d'augmenter leur part de marche, de réduire les couts grâce a une meilleur gestion des produits , et d'établir de meilleures relation avec les fournisseurs, tout en ouvrant des opportunités d'intégration dans le marché international.

Malgré les avantages observés, certaines limites ont été identifiées. Par exemple, certaines entreprises pourraient rencontrer des difficultés dans la mise en place du système de management de la qualité en raison de contraintes financières ou de résistances internes au changement.

### **4. Les obstacles à l'adoption de la norme ISO 9001**

Les obstacles à la mise en œuvre du système management qualité et l'adoption du certificat sont variés et incluent plusieurs défis majeurs. (Zeng et al.,2007) Notent que des objectifs de certification a très court terme, des attentes excessives, le caractère obligatoire de la certification dans certains secteurs, la tendance à suivre les autres sans conviction, et le manque de directives nécessaires compliquent le processus.

(Gonzalez-Benito et al.,2007) Mettent en évidence la surestimation des avantages de l'ISO9001 et la perception erronée de cette norme comme une fin en soi, rendant difficile le développement d'un programme de management de la qualité sérieux et continu. (Gotzamani, 2005) Souligne-le nécessité de changer la culture organisationnelle, le manque d'engagement du management, les exigences irréalistes, et une mise en œuvre souvent rituelle et superficielle de la norme. (CAGNAZZO et al.,2010) Pointent l'échec à établir des programmes de surveillance adéquats, le suivi de procédures mal définies, des revues de management inappropriées, et un manque de clarté de l'autorité. (Erel & Ghosh, 1997) Identifient le manque de compréhension de l'importance de l'ISO par tous les départements, la réticence a changé le système existant, et la difficulté à comprendre les exigences de l'ISO 9001 comme des obstacles significatifs.

### **5. Critiques et obstacles pour la mise en œuvre d'un SMQ conforme à l'ISO 9001**

La réussite de la mise en œuvre d'un Système de Management de la Qualité (SMQ) dépend largement de l'engagement de la direction et des employés. Selon (Refflinghaus, 2020) l'engagement de la direction est un facteur crucial pour la réussite de l'implémentation de l'ISO 9001, nécessitant un leadership fort et une implication active du top management. La direction doit sensibiliser le personnel à l'importance du SMQ, promouvoir une culture qualité et allouer les ressources nécessaires à sa mise en œuvre. Le suivi et l'évaluation du SMQ, ainsi que la participation des employés à la définition de la culture qualité, sont également essentiels pour assurer le succès de la démarche (Castellani et all.,2020)

D'un autre côté, l'engagement des employés est un facteur critique de succès pour l'implémentation du SMQ. Leur implication dans la mise en œuvre des directives qualité de la direction favorise l'orientation client, l'amélioration continue et l'apprentissage organisationnel (Pradhan et al., 2018).

(Minovski et al.,2020) Il est donc crucial d'impliquer les employés dans les processus où ils opèrent, en encourageant le développement de leurs compétences et le partage des connaissances (Vasic et al.,2020)

L'apprentissage est également identifié comme un facteur critique de succès qui influence tous les autres. Il englobe les formations nécessaires et le partage de connaissances entre les La formation des employés est essentielle pour qu'ils acquièrent les compétences nécessaires à la gestion efficace du SMQ, tandis que l'expertise des consultants externes peut également être sollicitée pour soutenir le processus d'implémentation (Magoutas et al.,2020 ).

---

Cependant, certaines critiques ont été émises à l'égard de la démarche qualité. (Henriot, 1999) a analysé la pertinence des approches managériales de la qualité, telles que l'assurance qualité, la qualité totale et le management par la qualité totale, pour les organisations publiques d'éducation. Bien que ces approches accordent une place plus importante aux personnes, elles comportent des limites comme la recherche de la perfection et le contrôle excessif. De plus, les principes économiques sur lesquels elles s'appuient, comme la rationalité et la recherche de profit, ne sont pas adaptés aux services publics éducatifs qui visent l'équité et le développement des individus. L'auteur propose de concevoir la qualité comme une démarche d'évaluation permettant aux acteurs de terrain de participer et de réfléchir au sens de leur action.

(TOGO, 2022) A également critiqué la démarche qualité pour son aspect potentiellement déshumanisant et coûteux, rappelant des pratiques de contrôle du travailleur. Certains estiment que la pression induite par la démarche qualité peut freiner la créativité et l'innovation. Les critiques soulignent également que la qualité ne garantit pas l'élimination totale des défauts et peut entraîner des contraintes excessives pour le personnel. Il est suggéré de repenser l'application de la démarche qualité en mettant davantage l'accent sur l'implication du personnel et sur une approche plus humaine.

La mise en œuvre d'un système de management de la qualité (SMQ) conforme à l'ISO 9001 dépend fortement de l'engagement de la direction et des employés.

Bien que cette démarche améliore la culture qualité et les compétences internes, Elle fait face à des critiques concernant son aspect potentiellement déshumanisant et coûteux. Les défis incluent la pression sur le personnel et le risque de freiner la Créativité et l'innovation, nécessitant une approche plus humaine et inclusive pour maximiser ses avantages.

Dans le cadre de notre projet de fin d'étude et de notre stage pratique a la SARL **INAMED**, nous avons contribué a la mise en place d'un système de management de la qualité. Nous avons travaillé avec la même méthode et suivi les mêmes étapes que celles décrites dans l'article de (BERROUIGUET, 2006) concernant l'entreprise MANTAL, qui a entrepris cette démarche pour obtenir la certification ISO 9002 /1994. Les étapes incluent : la décision d'implanter un système qualité, la sensibilisation du personnel ;

- Le diagnostic qualité ;
- L'élaboration d'un plan d'action ;
- L'engagement du PDG ;
- La formation du personnel ;

- 
- La désignation du responsable d'assurance qualité (RAQ) ;
  - La mise en place d'une structure qualité ;
  - L'application du système qualité ;
  - Les audits internes et externes ;
  - Les actions correctives ;
  - Le dossier technique et l'audit externe.

Les résultats obtenus par l'entreprise MANTAL suite a cette démarche comprenaient une amélioration de l'image de l'entreprise, une reconnaissance par des organismes extérieurs, la possession d'un système qualité documenté, une amélioration du processus de communication, une meilleure détermination des responsabilités, un développement des connaissances du personnel en matière de qualité, une amélioration du travail en groupe, et une optimisation des processus de l'entreprise.

Nous avons appliqué cette méthode à la SARL **INAMED**, bien que notre entreprise soit active dans un domaine différent, celui de l'agroalimentaire.

---

## **Section 02 : Schéma conceptuel pour la mise en place d'un système management de la qualité conformément aux normes ISO 9001 version 2015**

Dans cette partie suivante de notre chapitre, nous allons approfondir notre connaissance du système de management qualité en étudiant ses éléments constitutifs, en examinant leur principe fondamental en vue d'une mise en œuvre réussie et efficace.

Pour commencer, nous allons présenter quelques notions clés liées à notre thème, à savoir le système de management qualité.

### **1. La norme ISO 9001**

#### *1.1. Organisation internationale de normalisation*

L'ISO est une organisation non gouvernementale fondée le 23 février 1947, indépendante du système des Nations Unies. Ses membres, provenant actuellement de 162 pays, ne sont pas des délégations gouvernementales, mais des organismes nationaux de normalisation, représentant un par pays. Son objectif est de promouvoir le développement de la normalisation et des activités connexes à l'échelle mondiale, afin de faciliter les échanges de biens et de services entre les nations, ainsi que de favoriser la coopération dans les domaines intellectuels, scientifiques, techniques et économiques.

Le terme "ISO" ne constitue pas un acronyme, mais provient du mot grec "isos", signifiant "égal", qui est à la base du préfixe "iso" dans diverses expressions, comme "isométrique" (dont les dimensions sont égales) ou "isonomie" (égalité devant la loi). Le choix du nom "ISO" pour désigner l'organisation découle naturellement de la notion d'égalité associée à celle de norme. En utilisant "ISO" universellement, cela évite la multiplication de sigles liée à la traduction de "Organisation Internationale de Normalisation" dans les différentes langues nationales des membres de l'organisation, tels que OIN en français ou IOS en anglais (pour International Organization for Standardization). Ainsi, quelle que soit la langue, la forme abrégée du nom de l'organisation reste toujours "ISO". (Duperriez, Et all 2010)

#### *1.2. La norme*

L'ISO élabore des normes internationales qui sont volontaires et non contraignantes. Bien que certaines normes, notamment celles concernant la santé, la sécurité et l'environnement, puissent être intégrées dans les réglementations nationales, leur adoption relève de la souveraineté des autorités réglementaires ou des gouvernements. L'ISO ne dispose d'aucun pouvoir réglementaire ou législatif.

Les normes ISO sont créées en réponse aux besoins du marché et reposent sur un consensus international entre des experts du secteur, des représentants gouvernementaux, des organismes de réglementation et d'autres parties prenantes. Bien qu'elles soient volontaires, leur utilisation est répandue en raison de leur pertinence et de leur acceptation par les acteurs du marché.

Les travaux techniques d'élaboration des normes ISO sont coordonnés depuis le secrétariat central à Genève, avec environ douze à quinze réunions d'organes techniques chaque jour dans le monde. Ces efforts impliquent plus de 2 830 comités techniques et environ 30 000 experts chaque année((Duperriez, Et all 2010).

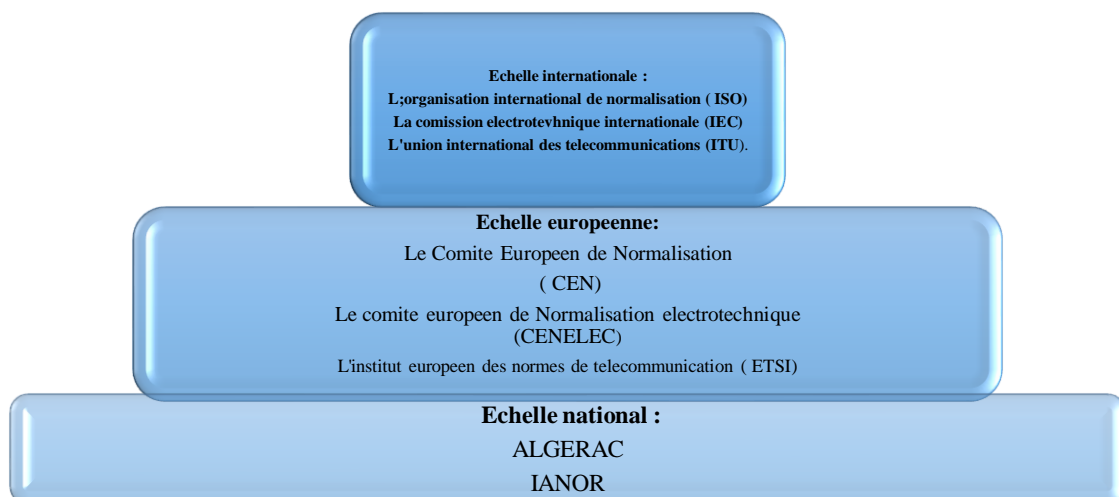
### 1.2.1. L'objectif d'une norme

D'après (BSI l'organisme de normalisation professionnel) Le but d'une norme est d'établir une référence fiable qui permet à tous de s'aligner sur les mêmes standards concernant un produit ou un service. Cela permet de :

- Simplifier les échanges
- Offrir un cadre pour encourager des économies, une meilleure efficacité et l'interopérabilité.
- Renforcer la protection et la confiance des consommateurs.

### 1.2.2. Les organismes de normalisation

**Figure 1: les organismes de normalisation**



**Source :** *Élaborer par nous même d'après* (BSI l'organisme de normalisation professionnel)

Cette pyramide illustre la hiérarchie des organismes de normalisation a trois niveaux, assurant une cohérence et une comptabilité entre les standards nationaux, régionaux et internationaux.

### 1.3. Historique de la norme ISO 9001

La norme ISO 9001 est largement reconnue comme la norme internationale de référence en matière de système de management de la qualité, toutes industries confondues

( BELOUADAH & M.REZAK , Implantation d'un système de management de la qualité (ISO 9001/2015) au sein des PME Algériennes).

**Figure 2: cheminement historique de la norme ISO 9001**



**Source :** ( Découverte de la qualité Version 2015 de la norme 9001, 2017)

Cette figure montre comment la norme ISO9001 a évolué pour répondre aux besoins changeants des organisations et des marchés, en passant d'une approche initiale à une structure plus intégrée et flexible, favorisant l'amélioration continue et la gestion des risques.

#### 1.3.1. La version 1987

Était un modèle pour l'assurance de la qualité en conception, développement, p

État actuel : La norme ISO 9001:1987 est annulée. Elle a été révisée par la norme ISO 9001 :1994 Production, installation et soutien après la vente . (www.iso.org)

#### 1.3.2. La version 1994

Modèle pour l'assurance de la qualité en conception, développement, production, installation et prestations associées.

État actuel : La norme ISO 9001 :1994 est annulée. Elle a été révisée par la norme ISO 9001 :2000 (www.iso.org)

### *1.3.3. La version 2000*

La norme ISO 9001 a subi des changements importants entre les versions de 1994 et 2000. La version de 2000 a simplifié la structure en fusionnant les normes ISO 9001, ISO 9002 et ISO 9003 en une seule norme, l'ISO 9001. De plus, le concept d'assurance qualité a été remplacé par celui de satisfaction client, mettant l'accent sur l'amélioration de l'expérience client. Le terme "système qualité" a également été remplacé par "système de management de la qualité" pour souligner l'intégration de la qualité dans l'ensemble du système de management de

L'entreprise. Ces changements ont été introduits dans la version de l'ISO 9001 publiée en 2000 par l'AFNOR. ( Découvertede la qualité Version 2015 de la norme 9001, 2017)

### *1.3.4. La version 2008*

La norme NF EN ISO 9004 de décembre 2009, qui remplace la version de 2000, se concentre sur la gestion durable des performances des organisations par le biais d'un système de management de la qualité. Elle met l'accent sur la satisfaction des clients, le respect des exigences légales et réglementaires, ainsi que des engagements spécifiques pris par l'organisme. Cette norme souligne l'importance de prendre en considération divers éléments tels que l'environnement, les risques, les besoins changeants, les objectifs particuliers, les produits ou services fournis, les processus en place, ainsi que la taille et la structure de l'organisme lors de la conception et de la mise en œuvre du système de management de la qualité.

Les caractéristiques distinctives des versions 2000/2008 des normes ISO 9001 comprennent une structure en quatre points, huit principes de management de la qualité, une orientation client, une approche basée sur les processus, la recherche de l'amélioration continue et une dimension axée sur les ressources humaines. ( Découvertede la qualité Version 2015 de la norme 9001, 2017).

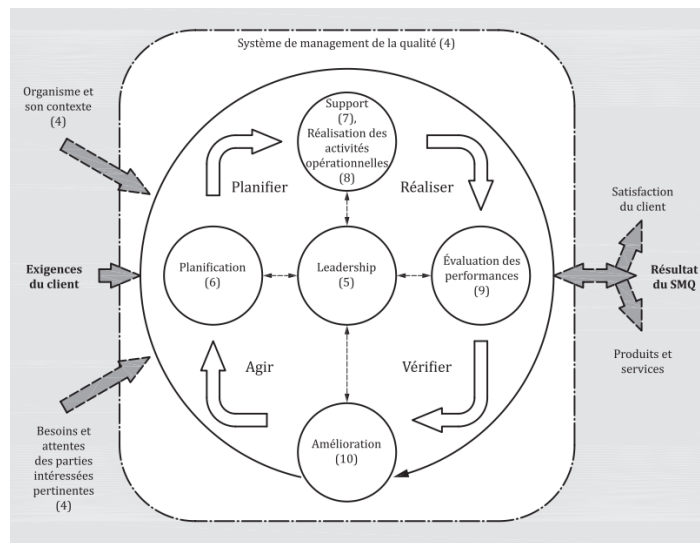
### *1.3.5. La version 2015*

La version 2015 des normes ISO 9000 et ISO 9001, publiées initialement le 15 septembre 2015 et ayant fait l'objet d'un deuxième tirage en octobre 2015 pour la version française, sont des documents normatifs importants dans le domaine du système de management de la qualité. La norme ISO 9001, née en 1987 avec l'assurance de la qualité, a subi plusieurs

révisions pour s'adapter aux besoins changeants des entreprises et aux nouvelles pratiques de management. Ces évolutions ont été nécessaires pour répondre aux exigences d'un environnement économique compétitif, où les compétences, l'agilité, l'innovation, la maîtrise des coûts et la gestion des risques sont des éléments clés . la figure 1.résument les grandes étapes de l'évolution de la norme ISO 9001 au fil du temps. ( Découvertede la qualité Version 2015 de la norme 9001, 2017).

La norme ISO 9001 :2015 est présentée en dix articles (chapitres) comme suit :

**Figure 3:** Représentation de la structure de la présente Norme internationale dans le cycle PDCA



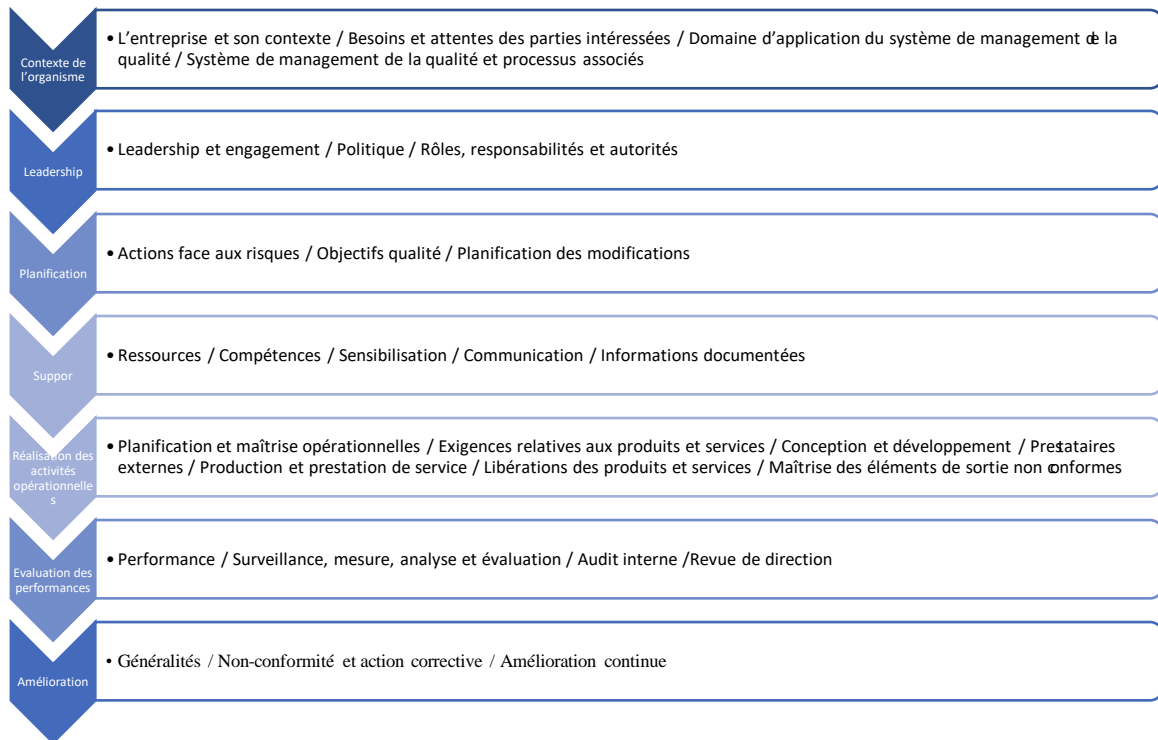
**Source :** (Norme internationale ISO 9001/2015)

Cette figure représente le cycle PDCA (Plan-Do-Check-Act) dans le cadre d'un système de management de la qualité (SMQ) selon la norme ISO 9001 :2015. Montrant une approche systématique pour atteindre et maintenir la conformité aux exigences de qualité et pour améliorer continuellement les processus de l'organisation.

Selon la figure, il est clair que la norme ISO 9001 :2015 s’articule sur les articles de 4 jusqu’à 10.

1.4. Les exigences de la norme ISO 9001 V 2015

**Figure 4: les exigences de la norme ISO 9001 :2015 "chap 4- chap 10"**



**Source** : *Elaboré par nous-même a la base d'un logiciel de gestion d'entreprise ( Wandeed )*

Cette figure illustre les exigences de la norme ISO 9001 version 2015, réparties en plusieurs sections clés, chacune correspondant à un aspect fondamental du système de management de la qualité.

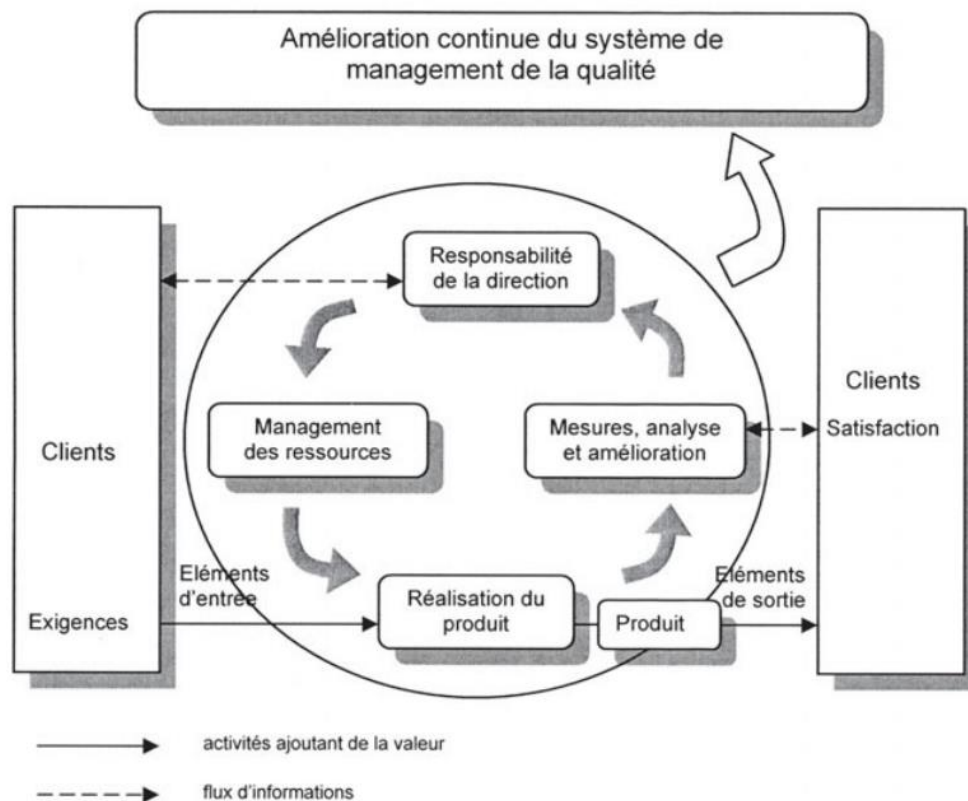
**2. Le système management qualité**

**2.1. Définition d'un système**

D'après (Canard, 2009) le système c'est un « ensemble d'éléments interagissant » et, de manière plus approfondie, comme un "ensemble d'éléments en relation les uns avec les autres et avec l'environnement". En d'autres termes, le management doit tenir compte, dans ses décisions, à la fois des changements environnementaux susceptibles d'affecter les éléments du système, et de toute modification d'un élément du système pouvant avoir un impact sur les

autres éléments. Comme le montre la figure ci-dessous, tirée de la norme, le système de management de la qualité doit fonctionner de la manière suivante

**Figure 5:** Modèle d'un système de management de la qualité basé sur les processus



**Source :** (Canard, 2009)

Ce schéma met en lumière l'importance cruciale des clients dans le fonctionnement d'un système de management de la qualité. Leurs exigences ou attentes servent d'entrées pour le système et la production des produits ou services. La satisfaction du client constitue l'objectif ultime du système, directement liée à la réalisation des produits. De plus, les améliorations du système dépendent étroitement des mesures prises par l'entreprise.

La responsabilité de la direction consiste, de manière générale, à définir les grandes orientations de l'entreprise en matière de qualité et à faire fonctionner le système, notamment en mettant en place une politique, des objectifs, une organisation et des moyens.

La gestion des ressources englobe la gestion des ressources humaines, matérielles et immatérielles afin de contrôler les processus de l'entreprise.

Les processus concernent à la fois la fabrication du produit ou la prestation du service et la gestion des interactions avec les clients, notamment la définition de leurs exigences en tant qu'éléments d'entrée du système, ainsi que la mesure de leur satisfaction, l'analyses et l'améliorations, qui constituent la finalité du système. (Canard, 2009)

Et selon l'ISO le terme « Système » définit comme « ensemble des éléments corrèles ou en interaction »

2.2. *Le Management*

« Nom masculin, anglicisme courant de « to manag » admis par l'Académie, diriger.

Ensemble des techniques de direction, d'organisation du travail et de gestion de l'entreprise.

Ensemble des dirigeants d'une entreprise »

( Management : science ou bon sens Invitation à une réflexion responsable, 2019)

**Tableau 1:** *définition de management en tant que science et bon sens*

Science	Bon sens
Ensemble des connaissances et études d'une valeur universelle, caractérisées par un objet et une méthode, fondés sur des observations objectives vérifiables et des raisonnements rigoureux.	Capacité de discerner clairement ce qui est évident, sans en être distrait par d'autres considérations

**Source :** ( Management : science ou bon sens Invitation à une réflexion responsable, 2019)

Ce tableau présente une comparaison entre la définition du management en tant que science et en tant que bon sens, mettant en lumière les différences fondamentales entre ces deux approches. le management en tant que science, fondé sur des connaissances systématiques et vérifiables, avec le management en tant que bon sens, basé sur la capacité intuitive à discerner clairement les évidences. Cette comparaison illustre la rigueur méthodologique versus l'approche pragmatique. Les deux perspectives offrent des approches complémentaires pour la prise de décision en gestion.

2.3. *La qualité*

« C'est l'aptitude d'un bien ou d'un service à satisfaire les exigences explicites ou implicites de l'utilisateur ». (AFNOR)

- **ISO 8402(1986)** : « Ensemble des propriétés et des caractéristiques d’un produit ou d’un service qui lui confèrent l’aptitude a satisfaire les besoins de l’utilisateur. »
- **ISO 8402(1994)** : « Ensemble des caractéristiques d’une entité qui confère l’aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites »
- **ISO 9000 (2000)** : « Aptitude d’un ensemble de caractéristique à satisfaire des exigences. »
- **ISO 9000 (2015)** : « L’aptitude d’un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire les exigences »

Et la qualité selon Deming, un produit ou un service est de qualité s'il est utile à quelqu'un et s'il bénéficie d'un marché satisfaisant et durable : « A product or a service possesses quality if it helps somebody and enjoys a good and sustainable market »

*Tableau 2: Quelques définitions de la qualité*

Secteur	Définition Possible	La « marque » de qualite
Agroalimentaire	Une production agroalimentaire est de qualité si les produits ont de bonnes qualités nutritionnelles	Les labels de qualité comme le bio
Artisanat	Une production artisanale est de qualité si les objets vendus sont solides et durables	Le « Made in France »
Bâtiment	Une habitation est de qualité si on s’y sent bien.	L’isolation thermique ouphonique
Enseignement à distance	Un cours à distance est de qualité s’il permet à un élève d’assimiler seul des notions théoriques et pratiques complexes	La satisfaction aux 6critères de qualité définis par la loiet le référencement des fédérations professionnelles
Métiers débouche	Un petit commerce est de qualité s’il propose des produits savoureux	Le label d’origine des produits.
La Poste	Un service postal est de qualité s’il respecte les délais d’acheminement correspondant au tarif choisi.	La distribution des plis et des paquets en temps et en heure.
Transport ferroviaire	Un service ferroviaire est de qualité si les trains sont ponctuels	La qualité du service et la restauration à bord

**Source :** (Janssoone, 2021)

Le tableau suivant met en lumière l'importance de critères spécifiques pour évaluer la qualité dans divers secteurs. Chaque secteur a ses propres exigences et marqueurs de qualité qui visent à garantir la satisfaction des consommateurs et à maintenir des standards élevés. Les labels et marques de qualité jouent un rôle crucial en fournissant des garanties et en renforçant la confiance des clients dans les produits et services offerts.

### *2.3.1. Les cinq piliers de la qualité*

L'école française de la qualité avait identifié cinq "impératifs" pour les démarches qualité, quelles qu'elles soient. Aujourd'hui, on ne qualifierait plus ces éléments d'"impératifs", mais plutôt de "piliers" ou de "finalités". Cependant, le terme "impératif" avait l'avantage de souligner l'aspect incontournable de ces composants de la démarche qualité. Ces cinq piliers sont les suivants : (Bellaïche, 2016)

- La prévention

Consiste à éviter les événements indésirables en informant les parties concernées à l'avance, favorisant ainsi une meilleure préparation. Dans le cadre de la qualité, elle vise à empêcher toute insatisfaction client en mettant l'accent sur la collaboration pour éviter les problèmes potentiels. Cette approche dépasse la simple gestion des risques et inclut des actions telles que l'information des clients, la mise en place de contrôles croisés et la rédaction de procédures opérationnelles. Cela nécessite une mentalité préventive qui incite à réfléchir collectivement sur les actions en faveur des clients. Cependant, la prévention peut être affectée par la bureaucratie, réduisant ainsi la flexibilité.

- La conformité

Implique de répondre aux attentes du client en définissant ce qui est conforme ou non, afin d'éviter les variations de qualité. Elle varie selon les produits, services ou secteurs d'activité. Définir la conformité est essentiel pour toute démarche qualité, car cela permet de détecter et corriger les non-conformités. Il est important de distinguer la conformité aux attentes du client de la conformité des moyens utilisés pour les satisfaire, en veillant à ce que ces moyens servent toujours les attentes du client. De plus, la conformité doit respecter les cadres légaux et réglementaires.

- L'évaluation

Consiste à juger de la qualité d'un objet ou d'une situation pour aller au-delà de la simple conformité. Elle peut inclure l'évaluation de la gravité des non-conformités, l'avis des clients

---

sur les prestations fournies, ou la pertinence des dispositifs de contrôle. L'évaluation est souvent qualitative et réalisée collectivement pour être plus pertinente. Elle permet d'interpréter les données de conformité en fonction du contexte et d'éviter de confondre l'évaluation avec la simple conformité.

- L'amélioration

Visé à constamment améliorer la qualité des produits, services et performances de l'entreprise, en étant étroitement liée à la satisfaction client et à la durabilité. Elle peut inclure l'adaptation des procédures, la modification des produits ou l'adoption de nouvelles pratiques. L'amélioration nécessite une intégration permanente dans la culture d'entreprise et une interrogation constante sur sa contribution à la satisfaction du client.

- La responsabilité

Implique d'identifier clairement qui est responsable de quoi dans une démarche qualité. Elle doit être assumée par tous les individus, de la direction aux opérateurs, en définissant leurs attributions de manière formelle. Confondre les responsabilités risque de déresponsabiliser chacun et compromettre les objectifs de qualité de l'entreprise.

#### *2.4. Définition du Système de Management de la Qualité (SMQ)*

“ Un SMQ comprend les activités par lesquelles l'organisation identifie ses objectifs et détermine les processus et les ressources nécessaires pour obtenir les résultats escomptés. Le SMQ gère les processus et leurs interactions, ainsi que les ressources nécessaires pour fournir de la valeur et obtenir des résultats pour les parties intéressées pertinentes. (Brene, 2020)

-Le système de management de la qualité englobe toutes les activités liées au contrôle, à l'assurance et à la gestion générale de la qualité, ainsi que leur structuration.

Il est possible de mettre en place un SMQ dans n'importe quelle entreprise, quelle que soit sa taille ou son mode d'organisation.

La norme ISO 9001 version 2015 autorise son application quel que soit le type d'organisme.

Ainsi, la gestion de la qualité n'est plus réservée à une élite d'experts, mais est désormais accessible à toutes sortes d'organisations, qu'il s'agisse de PME, de grands groupes, de sociétés anonymes ou à responsabilité limitée, et ce, dans tous les secteurs d'activité. (SENE)

### 2.5. Les principes de management de la qualité

D'après (Bellaïche, 100 questions pour comprendre et agir , 2016), Les cinq piliers incontournables et quasi techniques d'une démarche qualité se distinguent des principes énoncés, notamment dans la norme ISO 9001 version 2015 (Chapitre 4.2 "Principes de management de la qualité"), qui font référence à des valeurs sous-jacentes à toute démarche qualité. Ces valeurs se déclinent en sept principes :

**Figure 6:** les sept principes de management de la qualité



**SOURCE :** Elaboree par nous-même d'après le livre 100 questions pour comprendre et agir

Cette figure illustre les sept principes de management de la qualité selon la norme ISO 9001. Chaque principe est représenté sous forme de cercle, et les flèches indiquent un cycle continu d'amélioration et d'interaction entre ces sept principes sont interconnectés et forment un cycle continu d'amélioration de la qualité. Ils aident les organisations à atteindre leurs objectifs stratégiques tout en répondant aux besoins et attentes des clients et autres parties intéressées.

### 2.5.1. *L'orientation client*

La satisfaction du client est la priorité dans toutes les actions liées à la qualité. Cela signifie que le personnel a le droit d'être informé des attentes du client et des décisions prises par la direction pour les satisfaire.

### 2.5.2. *Le leadership*

Le succès de l'approche qualité repose largement sur les qualités et compétences des managers. Cela nécessite une amélioration continue des capacités de leadership des managers.

### 2.5.3. *L'implication du personnel*

La mise en œuvre d'une démarche qualité ne peut pas être réalisée en "contraignant" ou en obligeant le personnel à y participer. Cela implique que le personnel doit être engagé dans la démarche qualité et que tous les efforts doivent être déployés en ce sens.

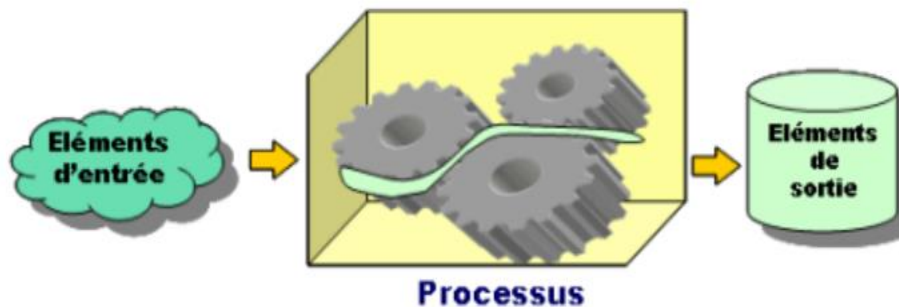
### 2.5.4. *L'approche processus*

La réussite de la démarche qualité dépend uniquement du fait que :

- les processus de l'entreprise soient identifiés ;
- le personnel identifie sa contribution aux processus ;
- le personnel comprenne qu'il est engagé dans des processus.
  - Définition d'un processus
  - Un processus est une séquence d'activités ou de groupes d'activités qui est alimentée par des entrées, utilise des ressources et génère de la valeur par rapport à l'objectif pour produire des résultats. Les entrées d'un processus peuvent provenir soit de sources externes, soit d'autres processus en amont. De même, ses résultats sont dirigés soit vers des destinations externes, soit vers des processus en aval. ( le site d'Axess Cabinet conseil en management QSE)

- « Ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui utilisent des éléments d'entrée  
Pour produire un résultat escompté (Brene, 2020)

**Figure 7:** *Fonctionnement d'un processus*



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

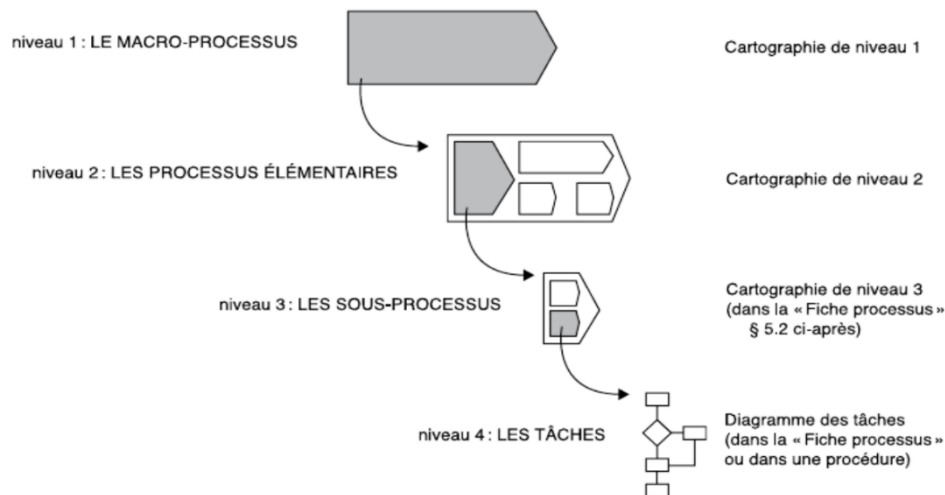
Cette figure illustre le concept de l'approche processus, un principe clé de la gestion de la qualité. Elle montre comment des éléments d'entrée (ressources, informations, matériaux) sont transformés par un processus (représenté par les engrenages) en éléments de sortie (produits finis, services). Cette approche met en évidence l'importance de chaque étape dans la chaîne de valeur pour garantir l'efficacité et la qualité des résultats finaux.

L'approche processus peut être appliquée à plusieurs niveaux d'analyse, et il est essentiel d'avoir un langage précis pour décrire les éléments, tous considérés comme des processus dans un sens général, à chaque niveau d'analyse. Nous identifions quatre niveaux d'analyse :

- Les macro-processus,
- Les processus élémentaires
- Les sous-processus
- Les activités

. Il est à noter que le niveau 3, les sous-processus, peut ne pas être présent pour certains processus élémentaires. ( BRANDENBURG & WOJTYNA, 2006)

**Figure 8:** *Le symbolism des différents niveaux dans la cartographie*

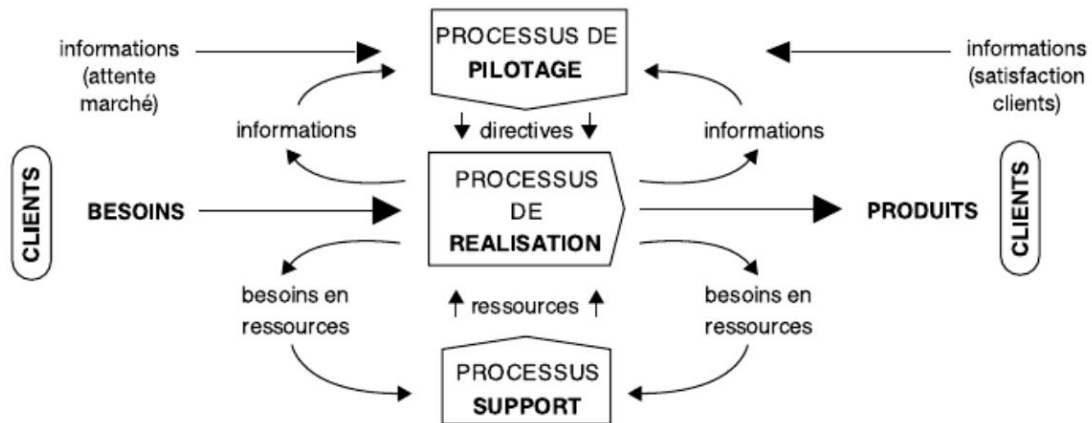


**Source** : ( BRANDENBURG & WOJTYNA, 2006)

La figure représente une hiérarchie de la cartographie des processus en quatre niveaux. Le niveau 1, "le macro-processus", est le plus global, illustré par une forme simplifiée. Le niveau 2, "les processus élémentaires", se détaille davantage avec des formes plus complexes. Le niveau 3, "les sous-processus", est encore plus spécifique, représenté par des formes plus petites et détaillées, tandis que le niveau 4, "les tâches", est le plus détaillé, illustré par un diagramme de tâches. Chaque niveau permet une analyse de plus en plus granulaire des processus d'une organisation.

- Les trois catégories de processus ( BRANDENBURG & WOJTYNA, 2006)
  - **Les processus de réalisation** : visent à contribuer à la fabrication d'un produit ou à la fourniture d'un service à un client. Ils consistent en une séquence d'activités ou de groupes d'activités, alimentées par des entrées et utilisant des ressources pour produire des résultats en y ajoutant de la valeur.
  - **Les processus de support** : ont pour objectif de mettre à disposition les ressources et les moyens nécessaires à tous les autres processus.
  - **Les processus de pilotage** : ont pour objectif de guider et de superviser tous les autres processus en convertissant les informations provenant des processus ou de l'extérieur en directives.

**Figure 9: L'interaction entre les trois types de processus**



*Source : (BRANDENBURG & WOJTYNA, 2006)*

La figure illustre l'interaction entre trois types de processus dans une organisation : le processus de pilotage, le processus de réalisation et le processus support. Les clients expriment leurs besoins, qui sont adressés par le processus de réalisation pour produire des produits. Le processus de pilotage fournit des directives et reçoit des informations de satisfaction client pour ajuster ses actions. Le processus support fournit les ressources nécessaires au processus de réalisation, complétant ainsi le cycle de production et de satisfaction des besoins des clients.

#### 2.5.5. L'amélioration

Il est essentiel que l'amélioration continue des processus et du système soit constante, nécessitant ainsi une implication continue du personnel.

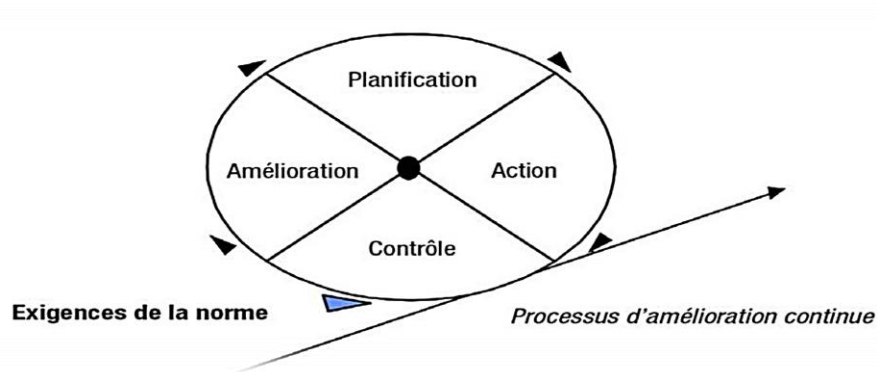
#### • Le cycle PDCA

Il existe quatre étapes qui se suivent dans un processus cyclique. En anglais, ces étapes sont désignées par l'acronyme "Plan, Do, Check, Act", abrégé en PDCA. En français, ces étapes sont décomposées comme suit :

- **Planifier** : cela implique de prévoir, c'est-à-dire de définir des objectifs.
- **Réaliser** : cela consiste à agir, c'est-à-dire à mettre en œuvre ce qui a été planifié.
- **Vérifier** : cela revient à contrôler, en surveillant généralement au moyen de mesures dont les résultats seront comparés aux objectifs définis.
- **Agir** : il s'agit de prendre des mesures, en fonction des résultats obtenus lors de l'étape précédente de vérification.

Monsieur Deming a représenté graphiquement ces quatre étapes du PDCA sous la forme d'une roue. En effet, une fois que la quatrième étape d'amélioration est terminée, de nouvelles actions doivent être planifiées pour être mises en œuvre. Ce processus se répète continuellement, formant ainsi un cycle d'amélioration continue. Cela signifie que les actions entreprises doivent être évaluées quant à leur efficacité, et des mesures correctives éventuelles doivent être prises. La figure 3 illustre cette fameuse "roue de Deming". (*Découverte de la qualité Version 2015 de la norme 9001, 2017*)

**Figure 10 : La roue de Deming**



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

Le principe du PDCA et de l'amélioration continue est applicable à tous les processus, indépendamment de leur nature, ce qui garantit leur efficacité.

#### 2.5.6. La prise de décision fondée sur des preuves

Les discussions lors des réunions, des projets, etc., doivent reposer sur des faits vérifiables, généralement appelés "preuves" dans le cadre d'une démarche qualité. Il est important de ne pas mettre en cause les personnes impliquées, et les non-conformités doivent être évaluées de manière équilibrée.

#### 2.5.7. Le management des relations avec les parties intéressées

Il est essentiel d'établir un climat de confiance avec tous les acteurs impliqués, qu'ils soient proches ou éloignés (clients, fournisseurs, prescripteurs, etc.), et de chercher à les faire progresser. Ils doivent se sentir engagés dans la contribution globale à la qualité de l'organisme.

---

La mise en application de ces sept principes peut parfois être confrontée à la réalité vécue de l'entreprise, à son contexte ou à sa culture. Cela conduit à la découverte de la relativité de ces principes. Dans certains cas, ils semblent déconnectés de la mentalité et des habitudes des collectifs, remettant en question leur caractère universel. Chaque principe peut être mis en doute dans certains contextes, mais cela ne signifie pas nécessairement un obstacle pour l'entreprise en question. En effet, celle-ci peut poursuivre sa démarche qualité même sans investir pleinement dans chaque principe. (Bellaïche, 100 questions pour comprendre et agir , 2016)

### *2.6. Les évolutions du système de management de la qualité*

Les outils existants sont modifiés pour répondre aux nouvelles exigences :

- **Politique qualité** : La version 2015 de la politique qualité intègre une description synthétique des enjeux externes et internes, en lien avec les intentions et orientations de la direction en matière de qualité. (Bellaïche, La qualité ISO 9001: V 2015, 2016)
- **Manuel qualité** : Bien que l'ISO 9001:2015 n'en fasse plus mention, un document présentant la démarche qualité et le système qualité de l'entreprise est utile pour les nouveaux employés, les clients et les auditeurs, même s'il n'est plus appelé "manuel qualité". (Bellaïche, La qualité ISO 9001: V 2015, 2016)
- **Revue de direction** : L'ordre du jour des revues de direction s'enrichit de nouveaux volets, notamment concernant les besoins et attentes des parties intéressées, les enjeux et leur évolution, ainsi que la planification des actions pour y répondre, la gestion des risques et la mise à disposition des connaissances organisationnelles. (Bellaïche, La qualité ISO 9001: V 2015, 2016)

De nouveaux outils sont élaborés et mis en place :

- **Tableau des parties intéressées** : Il répertorie les parties prenantes, leur degré d'importance, les risques liés à leur non-satisfaction, et les actions prévues pour répondre à leurs besoins et attentes. (Bellaïche, La qualité ISO 9001: V 2015, 2016)
- **Document de synthèse des menaces, opportunités et enjeux externes** : Il résume les opportunités, menaces et enjeux externes pour chaque partie prenante et élément du contexte externe. (Bellaïche, La qualité ISO 9001: V 2015, 2016)

- 
- **Document de synthèse des points forts, points faibles et enjeux internes** : Il résume les forces, faiblesses et enjeux internes pour chaque processus de l'entreprise. (Bellaïche, La qualité ISO 9001: V 2015, 2016)
  - **Tableau d'analyse des risques des processus et de leur maîtrise** : Il synthétise l'analyse détaillée des risques de chaque processus, avec les dispositifs de maîtrise des risques à prévoir et leur statut de mise en place. (Bellaïche, La qualité ISO 9001: V 2015, 2016)
  - **Tableau des connaissances organisationnelles** : Il liste les connaissances organisationnelles pertinentes pour l'entreprise, avec les émetteurs, destinataires, besoins et attentes, modalités de mise à jour et de mise à disposition. (Bellaïche, La qualité ISO 9001: V 2015, 2016).

Le Management de la Qualité représente une stratégie essentielle pour les entreprises, visant à mettre en place des initiatives visant à améliorer continuellement leurs processus, afin de garantir la satisfaction des clients en fournissant des produits ou services conformes à leurs attentes. Ce processus est généralement mis en œuvre à travers l'instauration d'un Système de Management de la Qualité (SMQ). (SENE)

---

**Conclusion du chapitre 1**

En conclusion, notre exploration du cadre conceptuel et des divers concepts liés à notre thématique nous a permis d'acquérir une compréhension approfondie du sujet. Nous avons désormais les bases nécessaires pour appliquer ces concepts dans notre cas pratique, qui porte la contribution dans la mise en place d'un système de management de la qualité conforme à la norme ISO 9001 : 2015. Ce processus de recherche nous a non seulement permis de consolider nos connaissances théoriques, mais également de mieux appréhender les défis et les opportunités associés à la mise en œuvre d'un tel système.

**CHAPITRE 02 :**

**CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET**

**CONTEXTE ORGANISATIONNEL**



## CHAPITRE 02 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEX 35 ORGANISATIONNEL

---

Ce chapitre s'avère indispensable pour notre travail car il permet de refléter les fondements théoriques déjà menés précédemment et expose les étapes dont nous nous sommes servis pour mener à bien notre étude.

Le chapitre se subdivise en deux sections distinctes :

La première section expose la méthodologie employée dans le cadre de notre mission qui vise la contribution à la mise en place d'un système management de la qualité conforme à la norme ISO 9001v : 2015 ainsi que les outils utilisés pour collecter les données.

Quant à la seconde section, nous présenterons l'entreprise d'accueil, La SARL **INAMED**.

### **Section 1 : Méthodologie de la recherche**

Pour mener une étude efficacement, les chercheurs doivent soigneusement sélectionner et utiliser une méthodologie précise, bien définie et appropriée à leur sujet. Les méthodes de recherche englobent les techniques et procédures utilisées pour mener une recherche, tandis que la méthodologie de recherche fait référence à l'approche globale adoptée pour aborder les problèmes de recherche. Cela implique l'étude systématique de la manière dont la recherche est conduite. Le chercheur décrit les différentes étapes généralement suivies pour enquêter sur une question de recherche, l'approche scientifique employée étant connue sous le nom de méthodologie (SHANTI & SHASHI, 2017).

### **Présentation de la méthode de recherche**

Dans cette section, nous présenterons l'approche méthodologique que nous avons choisie pour mener à bien notre travail sur le terrain, ainsi que les outils et techniques que nous avons employé pour recueillir les données nécessaires.

#### **1. L'approche épistémologique**

L'épistémologie est le socle philosophique des croyances des chercheurs concernant la nature du savoir et comment il est dérivé ou créé. La croyance particulière représente la position épistémologique d'une personne" (yin, 2015)

Les Approches épistémologiques clés dans la recherche :

##### *1.1. Positivism*

Selon(Yoon Soo, Et all 2020)"le positivisme repose sur la méthode hypothético-déductive pour vérifier des hypothèses a priori souvent exprimées de manière quantitative, où des relations

## CHAPITRE 02 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEX 36 ORGANISATIONNEL

fonctionnelles peuvent être déduites entre des facteurs causaux et explicatifs (variables indépendantes) et des résultats (variables dépendantes)".

### 1.2. Constructiviste

Un courant de penseurs qui disent qu'il n'y a pas de réalité ou de vérité unique et que, par conséquent, la réalité doit être interprétée. Ils sont donc plus susceptibles d'utiliser des méthodes qualitatives pour obtenir ces multiples réalités ; en termes simples, la nature de la réalité dépendra du sujet et de l'objet étudié en se basant sur l'hypothèse intentionnaliste ; « le monde est fait de possibilités », ces dernières ne sont pas connues.

La particularité de ce paradigme est que la connaissance est construite afin d'aboutir à la finalité escomptée ( BEDAIDA , 2024)

### 1.3. Interprétativisme

L'Interprétativisme est apparu comme une critique du positivisme basée sur des perspectives subjectives. L'Interprétativisme se concentre sur les variables approfondies et les aspects associés à un contexte. Il distingue les êtres humains des phénomènes physiques en mettant l'accent sur leur capacité à construire des significations plus profondes. La recherche en sciences sociales nécessite une approche distincte de la recherche en sciences naturelles. L'Interprétativisme prend en compte les variables culturelles, contextuelles et temporelles qui façonnent les réalités sociales ( Pius & Husam Helmi , 2020).

**Figure 11: Les paradigmes épistémologiques**

Positivisme	Interprétativisme	Constructiviste
<ul style="list-style-type: none"><li>• Expliquer / prédire le monde (comportement.</li><li>• Découvrir les lois (la réalité)</li><li>• Tester les hypothèses théoriques.</li><li>• Hypothético-déductif</li><li>• Approche quantitative</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comprendre le monde (comportement social)</li><li>• Interpréter/décoder la réalité perçue des acteurs</li><li>• Générer de nouvelles réponses</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Agir sur le monde (comportement social)</li><li>• Participer à construire la réalité perçue des acteurs</li><li>• Générer des hypothèses théoriques</li><li>• Raisonnement inductif ou/et déductif</li><li>• Approche qualitative ou/et quantitative</li></ul>

## CHAPITRE 02 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL 37

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Raisonnement inductif</li><li>• Approche qualitative</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pluralité des logiques et des approches (positiviste + interprétativiste).</li></ul>
--	--	--

**Source :** (BEDAIDA, 2024)

La figure compare trois paradigmes épistémologiques. **Le positivisme** vise à expliquer et prédire le monde par la découverte de lois objectives, en utilisant des approches quantitatives et hypothético-déductives. **L'interprétativisme** cherche à comprendre le comportement social en interprétant la réalité perçue des acteurs, favorisant des approches qualitatives et inductives. **Le constructivisme** combine éléments des deux précédents, en construisant la réalité perçue et générant des hypothèses avec des approches qualitatives et quantitatives.

Nous avons choisi le paradigme interprétatif pour aborder le contexte de la recherche, nous concentrer sur un sujet spécifique et prendre en considération les différentes perspectives reçues des répondants.

La méthodologie adoptée pour répondre à nos questions de recherche repose sur une conception interprétative, visant à définir et comprendre la nature des mécanismes tout en restant ancrée dans le contexte. Ainsi, notre approche est qualitative, avec une visée descriptive et compréhensive, et utilise une démarche inductive basée sur des données de terrain pour en extraire des explications plus générales.

Justification du choix :

- **Approfondissement des significations** : Permet de comprendre en profondeur les perceptions et les significations que les individus attribuent à leurs actions et environnements.
- **Exploration des contextes sociaux** : Adapte bien aux études où le contexte social et culturel est crucial pour interpréter les comportements et les interactions.
- **Flexibilité méthodologique** : Utilise des approches qualitatives comme les entretiens et les observations, facilitant l'exploration de phénomènes complexes et nuancés.
- **Génération de nouvelles perspectives** : Favorise l'émergence de nouvelles hypothèses et insights en se concentrant sur l'interprétation des réalités perçues par les acteurs.

## CHAPITRE 02 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEX 38 ORGANISATIONNEL

---

### 2. Présentation de la méthode utilisée

Nous avons choisi la méthode de recherche-action, une approche qualitative centrée sur la résolution de problèmes spécifiques par l'implication active des chercheurs au sein des entreprises pour aborder les questions sur le terrain. Cette méthode, décrite par (LAFFITTE, 2009), non seulement offre des solutions pratiques, mais vise également à enrichir le corpus de connaissances scientifiques. Elle repose sur l'action volontaire d'un chercheur dans une organisation qui a accepté son intervention.

La recherche-action, comme le souligne (BELIMANE, 2022) a pour objectif d'apporter des changements et des améliorations au sein d'une organisation en collaborant étroitement avec ses membres. Le chercheur y joue un rôle crucial en aidant les membres de l'organisation à comprendre et à résoudre des problèmes concrets.

Selon (Reason, 2008), la recherche-action est un processus participatif visant à acquérir des connaissances pratiques pour atteindre des objectifs humains significatifs. Elle combine action et réflexion, ainsi que théorie et pratique, en collaboration avec d'autres, pour trouver des solutions concrètes aux défis urgents et promouvoir l'épanouissement des individus et de leurs communautés.

En choisissant la méthode de recherche-action, nous avons pu impliquer efficacement les parties prenantes dans la contribution à la mise en place du système de management de la qualité, favorisant ainsi un processus collaboratif, une meilleure acceptation des solutions proposées et une culture d'amélioration continue au sein de l'organisation.

#### *2.1. Les méthodes de collectes des données :*

Notre travail repose sur l'utilisation des méthodes de collecte de données rigoureux, visant à assurer une évaluation précise de l'entreprise ainsi que des recommandations efficaces pour son amélioration continue. Les Méthodes utilisés pour notre recherche sont :

- Analyse documentaire.
- L'observation.
- Les entretiens.

## CHAPITRE 02 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEX 39 ORGANISATIONNEL

---

### ▪ L'analyse documentaire

Dans le but de renforcer la crédibilité de notre travail, divers types de documents ont été consultés. La collecte documentaire et bibliographique et des documents internes, etc. Son objectif est d'extraire les données pertinentes liées au sujet de recherche et de découvrir les connaissances déjà acquises par d'autres chercheurs. (Cruz, 2016)

### ▪ L'observation

Selon (Laure Gavard-Perret, Gotteland, & Haon., 2008),« *l'observation peut être définie, comme une stratégie particulière D'interaction avec le terrain. De ce point de vue, l'exercice déborde largement le simple Cadre du « voir et entendre » pour impliquer toute la personne de l'observateur ».*

L'observation participante :

Le rôle du chercheur est donc de participer directement aux événements observés dans la situation observée. Cela donne la possibilité d'accéder à des éléments qui sont souvent négligés par l'examen externe et de comprendre la réalité du point de vue d'une personne interne dans le cas particulier. Cependant, il est important de se rappeler que cette méthode peut entraîner des difficultés importantes en termes d'éthique et de biais d'analyse.

L'observation participative ou directe :

Cette méthode permet de collecter des informations sur des comportements ou des conditions environnementales observables en étant présent dans l'environnement. Il peut s'agir d'une collecte de données officielle, marquée par un protocole d'observation qui vise à évaluer un comportement spécifique pendant certaines périodes dans un lieu spécifique. Cependant, elle englobe également une collecte informelle où toute visite d'un endroit est invoquée comme une collecte spontanée de données. Bien sûr, l'inclusion de plusieurs observateurs renforce la fiabilité de ces remarques. Le fait de prendre des photos des lieux ou même de filmer des activités est un moyen qui va dans la même direction.

Dans le cadre de mon stage, j'ai pu participer comme observatrice participante, cette approche a été adoptée car j'étais présentes sur le terrain, et j'ai pu participer à quelques réunions sur

## CHAPITRE 02 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTE 40 ORGANISATIONNEL

---

l'état de la mise en place du système de management de la qualité. Grâce à cette démarche, nous avons pu recueillir des informations de première main sur le fonctionnement interne de l'entreprise.

En outre, en examinant de près les interactions entre les divers services et les méthodes de travail en action, j'ai pu acquérir une compréhension approfondie des pratiques organisationnelles. Cette observation participative a joué un rôle crucial dans la collecte de données détaillées et nuancées, me permettant ainsi de saisir les réalités tangibles auxquelles l'entreprise est confrontée dans son quotidien.

### ▪ **L'entretien**

C'est l'une des sources d'information les plus essentielles. Trois formes peuvent être adoptées en fonction du niveau de liberté accordé au répondant et du degré de profondeur ou de finesse de l'information recherchée. On peut opter pour l'entretien libre, l'entretien semi-structuré ou l'entretien directif.

#### A. Définition de l'entretien

Comme le définissent (Laure Gavard-Perret, Gotteland, & Haon., 2008) l'entretien est une conversation structurée ayant un but spécifique, permettant ainsi une communication en face-à-face. Dans le contexte de la recherche, l'enquêteur cherche à inciter l'enquêté à fournir un discours éclairant sur un thème spécifique. Cet échange verbal est considéré comme un outil essentiel pour recueillir des informations de qualité et approfondir la compréhension des phénomènes étudiés.

#### B. Les types d'entretien

##### ***L'entretien libre ou non directif***

Une seule thématique principale, simplement divisée en quelques sous-thèmes, est préétablie à l'avance. Le répondant occupe donc tout le terrain. Cependant, il est important que le chercheur veille à ne pas devenir trop dépendant de ces données en vérifiant ce qui est mentionné avec d'autres sources.

##### ***L'entretien semi-structuré***

## CHAPITRE 02 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTE 41 ORGANISATIONNEL

---

Les questions précises limitent légèrement la liberté du répondant, mais restent tout de même assez ouvertes. Il est possible de discuter des questions ouvertes, mais leur contenu est organisé en fonction de certains thèmes spécifiques, sélectionnés à partir du protocole de recherche.

### *L'entretien directif* (GAGNON, 2012)

Il s'agit du type d'entretien où une série de questions structurées est posée. Il est même possible de demander des réponses orales à un questionnaire comprenant des questions fermées.

Les données qualitatives sont analysées selon cinq étapes distinctes. En premier lieu, une analyse rapide des entretiens permet de repérer des sujets fréquents et les sujets principaux abordés.

Par la suite, une étude des unités de sens permet de regrouper ces sujets et de créer des ensembles de concepts qui seront liés les uns aux autres lors des prochaines étapes. Après avoir regroupé certains concepts, il est possible d'effectuer une analyse verticale et une analyse horizontale. Au moment de l'analyse verticale, le responsable de l'étude examine les sujets abordés par la même personne. Lors de l'analyse horizontale, on vérifie si les discours des différentes personnes abordent la même thématique. Par la suite, on réalise une synthèse de tous les éléments et on consolide les résultats de l'étude. (Borges & Karyotis, 2012)

Nous avons opté pour l'entretien semi-directif afin de mener des échanges dans le but de découvrir les opinions, motivations et état d'application en matière de qualité avec les pilotes de processus.

### **L'analyse manuelle des entretiens :**

Pour identifier les parties prenantes externes, leurs besoins, attentes, moyens et canaux de communication, nous avons utilisé un guide d'entretien inspiré des travaux de (Ika, Macary, & Bandé, 2020) Cette démarche nous a permis de cibler les parties prenantes des cinq processus clés de l'entreprise INAMED : commercial, achat, production, contrôle qualité et ressources humaines. Les entretiens semi-directifs, menés en face-à-face et en ligne, ont été enregistrés avec le consentement des participants et analysés manuellement. Nous avons demandé aux participants d'évaluer le pouvoir et l'intérêt des parties prenantes sur une échelle de 1 à 3. Les résultats, analysés et regroupés, seront illustrés dans le chapitre 3 de notre rapport sous forme d'une grille d'identification des parties intéressées et d'un plan de communication, facilitant ainsi l'élaboration d'une stratégie de gestion des parties prenantes conforme à la norme ISO 9001 : 2015 et aux objectifs de l'entreprise INAMED.

## CHAPITRE 02 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEX 42 ORGANISATIONNEL

---

### 2.2 *Les outils de collecte de données*

- Guide d'entretien ( voir Annex 1 )
- Grille d'observation ( voir annex 2)
- Grille d'autoévaluation. ( voir chap 3 )

#### C. Le fondement du guide d'entretien

Afin de mener l'entretien de manière efficace, le guide adopté a été rédigé de la manière suivante :

- Présentation et introduction : il s'agit d'une prise de contact avec l'interlocuteur où nous allons nous présenter les uns aux autres.
- L'objectif de l'entretien : dans cette partie nous allons démontrer l'objectif qui nous a conduits à mener cet entretien et les résultats attendus de sa réalisation.
- Les questions à poser : c'est la partie qui nous permet la récolte d'informations en entretenant avec les personnes concernées.

#### D. Objectif des entretiens

La préparation des guides d'entretien s'est basée sur la récolte des données concernant les points suivants :

- Les parties intéressées, leurs besoins et attentes ainsi que la détermination du pouvoir et intérêt de chaque partie, il d'agit de répondre aux exigences du chapitre 4.2 de la norme ISO 9001.
- L'analyse du contexte, qui vise à récolter les informations concernant les éléments externes ou internes qui peuvent influencer l'atteinte des objectifs pour chaque processus. Il d'agit de répondre aux exigences du chapitre 4.1 de la norme ISO 9001.

#### E. Les participants à l'entretien :

Notre échantillon concerne les acteurs clés dont le rôle est crucial dans la réussite du projet de déploiement du système de gestion intégré, en fonction de leurs postes et de leurs expériences, permettant ainsi d'établir un état des lieux et un diagnostic concret des réalisations sur le terrain. Les personnes interviewées sont répertoriées dans le tableau ci-dessous :

## CHAPITRE 02 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEX 43 ORGANISATIONNEL

**Tableau 3:** Les personnes interrogées lors de l'entretien

Nom	Fonction	Rôle dans le SMQ	Date de l'entretien	Durée
I.H	Responsable achat et approvisionnement	Pilote processus achat	31 Mars 2024	45 min
Y.A.M	Contrôleur qualité	Pilote processus contrôle qualité	01 Avril 2024	30min
D.B	Responsable commercial	Pilote processus commercial	31 Mars 2024	30 min
Z.M	Directrice ressources humaines	Pilote processus RH	02 Avril 2024	30 min
M.B	Directeur industriel	Pilote processus production	04 Avril 2024	45 min

**Source :** *Elaboré par nous-mêmes*

### ▪ La grille d'observation

Dans l'optique d'optimiser notre méthodologie et d'atteindre nos objectifs, nous envisageons de concevoir une grille d'observation. Cette grille sera conçue dans le but d'assurer la qualité et l'efficacité de nos démarches. Pour sa conception, nous nous appuyerons sur nos connaissances spécialisées ainsi que sur des recherches approfondies portant sur les meilleures pratiques et les normes pertinentes dans le domaine de la qualité et la mise en place d'un système de management de la qualité efficace.

**Tableau 4:** Grille observation

Critère d'observation	Description
Motivation des collaborateurs	
Exécution des tâches	
Certification du processus	
Fiabilité des équipements	
Qualité des matières premières	
Formation et connaissances des employés	

## CHAPITRE 02 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTE 44 ORGANISATIONNEL

Gestion des absences	
Responsabilité et autorité	

*Source : élaboré par nous-mêmes*

### ▪ La grille d'autoévaluation

D'après le mode d'emploi Cet outil permet aux différents utilisateurs, d'évaluer la conformité du système de management de la qualité selon les exigences de la norme ISO9001 : 2015. Il sert aussi des diagrammes de radar et des présentations graphiques avec lequel vous pouvez commenter et évaluer la progression du SMQ.

## Section 2 : Présentation de l'entreprise d'accueil :

Cette partie offre un aperçu de l'entreprise INAMED (Groupe Industrie Agroalimentaire Méditerranéenne), en examinant son passé, ses diverses activités, ainsi que les gammes de produits qu'elle propose.

### 1. Historique :

- INAMED a été fondée en 1998 par la famille FERRADJI, en collaboration avec plusieurs actionnaires. À ses débuts, l'entreprise était connue sous le nom de YOPI MILK et s'était lancée sur le marché avec une ligne de production de fromage nommée "La Délicieuse", une autre ligne dédiée au lait et au leben baptisée "Ferlait", ainsi qu'une unité de production de jus de fruits appelée "SUNNY DRINK".
- En 2008, Monsieur FERRADJI El-Hachemi a acquis la totalité des parts de la société YOP MILK, confiant ensuite la gestion de l'entreprise à un gérant externe.
- En 2012, après plusieurs années d'expérience, le gérant a pris sa retraite et a cédé sa place à Mme Ferradji Amira. Son objectif principal était de moderniser et de développer l'entreprise, afin d'en assurer la croissance.
- Actuellement, les membres de la famille FERRADJI dirigent à nouveau l'entreprise, déterminés à la transformer en une entreprise moderne et rentable sous tous les aspects. Ils ont entrepris diverses initiatives telles que la reprise de la production de lait, le lancement de boissons gazeuses, ainsi que la diversification de la gamme de produits pour répondre à la demande croissante du marché national. Cette diversification comprend notamment des

## CHAPITRE 02 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTE 45 ORGANISATIONNEL

---

produits très demandés tels que les sauces tomates, les sauces béchamel, la crème fraîche et la crème liquide (les fastmovers), ainsi que des compotes de fruits en gourdes.

- Par ailleurs, dans le but de favoriser la croissance du groupe et d'optimiser les coûts, INAMED envisage de s'associer avec la société SH Biogéaud pour la production de concentrés de fruits et légumes. Cette initiative vise à assurer une croissance verticale de l'entreprise et une intégration complète du processus métier, permettant ainsi une meilleure maîtrise des coûts et de la qualité. Dans cette perspective, les associés d'INAMED envisagent également de développer la production fruitière et légumière dans le cadre du Plan National de Développement Agricole et Rural (PNDAR).

Les valeurs définissent l'identité d'INAMED. Aujourd'hui encore, elles guident les actions et le comportement des employés. Elles influencent la façon de travailler de la hiérarchie pour être à la hauteur des exigences des partenaires.

### ○ **L'excellence**

Chez INAMED, la qualité est une priorité. Ils se font un point d'honneur de respecter les normes de production et de fabrication en vigueur. Le respect de l'environnement et de la santé des consommateurs sont des points primordiaux dans la prise de leurs décisions. Cette valeur se traduit par le choix rigoureux de leurs équipements et de leurs matières premières. Ils s'engagent à être une entreprise d'excellence afin de garantir le meilleur rapport qualité-prix. Goût, facilité d'usage, valeur nutritionnelle... et bien d'autres aspects sont étudiés pas à pas pour le plaisir des consommateurs.

### ○ **L'engagement**

Étant une société familiale, INAMED s'investit énormément dans ses projets, qu'ils soient lucratifs ou non lucratifs. La création de richesse figure parmi les priorités d'existence du groupe. Sa politique managériale repose sur l'évolution de carrière de tous les employés. Chaque nouvelle recrue est importante et ils facilitent par tous les moyens son intégration. Ils veillent également sur son épanouissement, car ils croient dur comme fer qu'un employé heureux est un employé performant ! Confiance, loyauté, intégrité, transparence et tolérance sont les piliers sur lesquels s'appuient leurs relations professionnelles avec leurs parties prenantes (partenaires, clients et collaborateurs).

### ○ **L'authenticité**

## CHAPITRE 02 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTE 46 ORGANISATIONNEL


INAMED est fidèle à ses valeurs qui se reflètent dans tous ses services et ses produits. Ils ne sont pas de simples industriels, mais de vrais partenaires à l'écoute constante des consommateurs. C'est pour cela que toutes leurs stratégies sont élaborées minutieusement pour apporter des solutions fiables et une meilleure hygiène de vie. Des marques distinctives, une disponibilité sans faille et des recettes diététiques sont les points forts de leurs produits. Leur secret ? Ils sont proches de leurs clients et ils connaissent parfaitement leurs goûts ! L'authenticité se traduit également dans leurs relations avec leurs collaborateurs qui sont devenus avec le temps une véritable famille.

### ○ L'innovation

L'innovation, c'est le maître mot de leur politique. Ils sont constamment à la recherche de la perfection. Innover, c'est améliorer quelque chose et leur but, c'est d'améliorer votre façon de manger ! C'est pour cela qu'ils investissent dans les meilleurs programmes de formations continues au profit de leurs collaborateurs. Cet apprentissage leur permet d'être à jour et de toujours vous surprendre avec de nouvelles recettes toutes aussi originales les unes que les autres.

## 2. Fiche d'identité de l'entreprise

**Figure 12:** Fiche d'identité de l'entreprise

Nom	<b>INAMED</b> : Industrie Agroalimentaire Méditerranéenne
Statut juridique	Société à Responsabilité limitée
Nombre d'effectifs	64
Tel/Fax	023,57,01,18/19
Adresse e-mail	sconso@inamed-dz.com
Capital social	70.000.000 DZD
DIRIGEANTS	
Logo	
Année de création	1998
Secteur d'activité	Secteur agroalimentaire
Filière d'activité	production et commercialisation
Marques	Marque mère : J'nene

## CHAPITRE 02 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTE 47

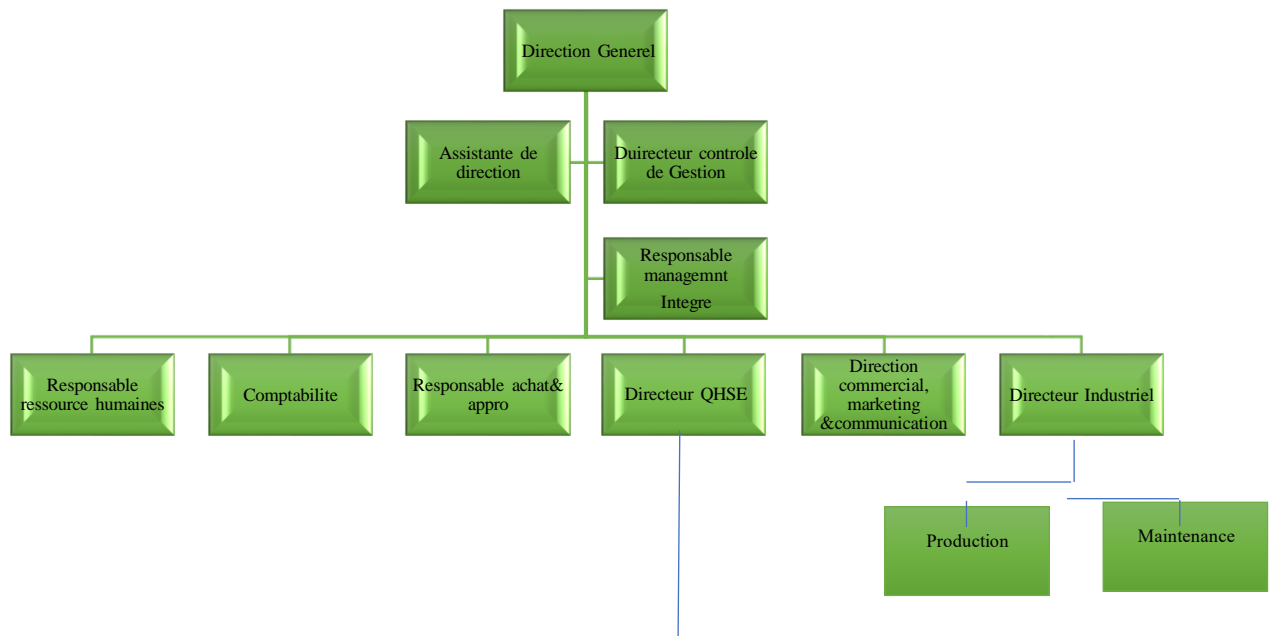
### ORGANISATIONNEL

	Marques dérivées : - Kidoo : Kidoo potes & p'tit kidoo - ELBoustene
Adresse:	260 Route des vaches, Koléa, Tipaza

**Source :** *Élaboré par nous-mêmes à partir des documents internes*

### 3. L'organigramme de l'entreprise

**Figure 13:** *Organigramme de l'entreprise*



## CHAPITRE 02 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTE 48 ORGANISATIONNEL

---



*Source : Document interne (organigramme de l'entreprise)*

L'organigramme de l'entreprise INAMED illustre la structure hiérarchique de l'entreprise :

Direction Générale :

Au sommet se trouve le Directeur Général, qui supervise l'ensemble de l'entreprise.

Support de Direction :

- Directement sous le Directeur Général, on trouve l'Assistante de Direction et le Directeur Contrôle de Gestion. Ces rôles offrent un support administratif et financier essentiel.

Management Intégré :

- Le Responsable Management Intégré semble coordonner les différentes fonctions de management au sein de l'entreprise.

Responsables de Fonction :

- Plusieurs responsables de fonction reportent au Directeur Général :
  - Responsable Ressources Humaines : Gère le personnel et les politiques RH.
  - Comptabilité : Supervise les finances de l'entreprise.
  - Responsable Achat & Approvisionnement : Gère les achats et les stocks.
  - Directeur QHSE (Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement)
  - Direction Commerciale, Marketing & Communication : Gère les ventes, le marketing et la communication.
  - Directeur Industriel : Supervise les opérations de production et de maintenance.


Notre stage s'est déroulé au sein de la direction du management intégré, sous la supervision du responsable de la gestion de la qualité, M. Y. L'objectif était de contribuer à la mise en place

## CHAPITRE 02 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEX 49 ORGANISATIONNEL

d'un système de management de la qualité. Nous avons également eu l'opportunité de découvrir l'ensemble de l'entreprise et de communiquer avec toute l'équipe. Maintenance.

### 4. Gammes de produits proposés par INAMED :

**Figure 14:** gamme de produits proposés par INAMED

	El-Boustene		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sauce tomate</li> <li>- Sauce pizza</li> <li>- Sauce béchamel</li> </ul>
	Kidoo	Kidoo potes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compote pomme</li> <li>- Compote pomme poire</li> <li>- Compote pomme-abricot</li> </ul>
		P'tit kidoo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- P'tit Kidoo orange</li> <li>- - P'tit Kidoo Cocktail</li> <li>- P'tit Kidoo lait au chocolat</li> </ul>
	Fakiya	Sary	Orange
			Coktail

**Source :** *Elaboré par nous-même.*

## **CHAPITRE 02 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEX 50 ORGANISATIONNEL**

---

### **Conclusion chapitre 02 :**

Dans ce deuxième chapitre, nous avons présenté la méthodologie adoptée pour mener à bien notre projet, en mettant en évidence l'approche qualitative et les outils de collecte de données que nous avons utilisés. Ces outils comprennent la recherche documentaire, l'observation, les guides d'entretien et les focus groups. De plus, nous avons présenté l'organisme d'accueil, « la SARL INAMED ».

**CHAPITRE 03 :**

**DÉMARCHE DE MISE EN ŒUVRE DU**

**SMQ ET DISCUSSION**

---

**Introduction :**

Avant de débiter notre projet intitulé "Contribution à la mise en place d'un système de management de la qualité version 2015" au sein de l'entreprise INAMED, spécialisée dans le domaine agroalimentaire, nous avons participé à un pré-audit réalisé par un collègue et un expert consultant. Ce pré-audit avait pour objectif de diagnostiquer l'état actuel du système de management de la qualité au sein de l'entreprise INAMED. À partir du rapport d'audit établi par l'expert et notre collègue, nous avons rédigé un état des lieux sur la situation actuelle du système.

**Section 01. État des lieux du SMQ et plan d'action propose****1. Diagnostic du SMQ par rapport aux exigences de la norme ISO 9001 :2015***1.1. Déroulement du diagnostic qualité :*

Le diagnostic a été réalisé par un expert du bureau de consulting ISORA et un de nos collègues. Après la réunion d'ouverture, ils ont déclenché l'audit en utilisant une checklist et en menant des entretiens avec les pilotes de processus. Suite à cela, ils ont rédigé un rapport d'audit. D'après ce rapport, nous avons établi un état des lieux détaillé du système de management de la qualité au sein de l'entreprise INAMED.

**2. État des lieux détaillé du système de management de la qualité du Groupe INAMED***2.1 Contexte de l'audit :*

L'audit préliminaire a été conduit par ISORA Consulting le 7 mars 2024 dans le but d'évaluer la conformité du système de management de la qualité du Groupe INAMED aux exigences de la norme ISO 9001 :2015. Cette évaluation initiale avait pour objectif d'examiner la documentation du système, d'évaluer les installations et de déterminer le niveau de préparation de l'organisation pour les prochaines étapes de l'audit de certification.

**2.2 Objectifs de l'audit :**

Les principaux objectifs de cet audit étaient les suivants :

**a. Vérification de la documentation :** S'assurer que la documentation du système de management est conforme aux exigences de la norme ISO 9001 :2015.

---

**b. Évaluation du site :** Examiner les conditions spécifiques du site et vérifier leur conformité avec les exigences de la norme.

**c. Préparation pour l'étape suivante :** Évaluer le niveau de préparation du Groupe INAMED pour l'étape suivante de la mise en place du système

**d. Collecte d'informations :** Obtenir les informations nécessaires concernant le champ d'application du système de management.

**e. Allocation des ressources :** Revoir et s'assurer de l'adéquation des ressources pour l'étape suivante de la mise en place du système.

**f. Planification des étapes suivantes :** Planifier l'audit suivant et évaluer les audits internes ainsi que la revue de direction pour s'assurer qu'ils sont planifiés et réalisés de manière efficace.

### 3. Conformité générale

Le système de management de la qualité du Groupe INAMED, tel qu'il est documenté et mis en œuvre, est globalement conforme aux exigences de la norme ISO 9001 :2015. Cependant, certaines non-conformités ont été identifiées :

- 0 non-conformité majeure.

- 6 non-conformités mineures.

Aucune non-conformité des audits précédents n'est restée non résolue, ce qui témoigne d'une certaine efficacité dans la gestion des non-conformités antérieures.

### 4. Non-conformités et observations détaillées (par chapitre)

#### 4.1 Actions face aux risques et opportunités (6.1) :

- **Problème identifié :** Il n'existe pas d'analyse systématique des risques et opportunités pour chaque processus. De plus, aucun plan d'action spécifique n'a été développé pour traiter ces risques ou exploiter les opportunités.

- **Impact potentiel :** Cela pourrait entraîner une mauvaise gestion des risques potentiels, affectant la performance globale du système de management de la qualité.

---

**4.2 Objectifs qualité et planification des actions (6.2) :**

- **Problème identifié** : Les objectifs qualité ne sont pas clairement définis pour chaque processus, et il n'existe pas de plan d'action détaillé pour atteindre ces objectifs.
- **Impact potentiel** : Sans objectifs clairs et plans d'action, il est difficile de mesurer l'efficacité des processus et d'assurer une amélioration continue.

**4.3 Libération des produits et services (8.6):**

- **Problème identifié** : Bien que les procédures internes soient respectées pour la libération des produits, il manque une documentation ( la traçabilité) rigoureuse démontrant que tous les critères planifiés ont été satisfaits avant la libération.
- **Impact potentiel** : Cela pourrait mener à des libérations prématurées de produits qui ne répondent pas entièrement aux critères de qualité, affectant la satisfaction des clients.

**4.4 Analyse et évaluation (9.1.3) :**

- **Problème identifié** : Aucune planification spécifique n'a été mise en place pour cette exigence, ce qui entraîne une non-conformité sur l'ensemble des processus concernés.
- **Impact potentiel** : L'absence d'analyse et d'évaluation peut empêcher l'organisation d'identifier des opportunités d'amélioration ou de détecter des déviations par rapport aux performances attendues.

**5. Points forts**

**5.1 Qualité des produits** : Les produits du Groupe INAMED sont reconnus pour leur haute qualité, ce qui constitue un avantage concurrentiel majeur.

**5.2 Engagement de la direction** : La direction montre un fort engagement envers l'amélioration continue du système de management de la qualité, ce qui est un facteur clé de succès pour la certification ISO.

**6. Recommandations détaillées****6.1 Gestion des non-conformités :**

- **Action recommandée** : Établir un système de suivi global des non-conformités et des actions correctives afin d'assurer une gestion plus proactive et efficace.

- **Objectif** : Améliorer la réactivité et l'efficacité dans la résolution des non-conformités.

## 6.2 Diffusion de la politique qualité :

- **Action recommandée** : Renforcer la communication interne et externe de la politique qualité, notamment en utilisant le site web de l'entreprise et d'autres canaux de communication.

- **Objectif** : Assurer une compréhension et un engagement plus larges envers les objectifs de qualité au sein de l'organisation et parmi les parties prenantes.

Nous allons présenter dans ce tableau une évaluation détaillée de la conformité de l'entreprise INAMED par rapport aux exigences de la norme ISO 9001, en mettant en évidence les points de conformité ainsi que les domaines nécessitant des améliorations.

**Tableau 5:** présente l'évaluation de la conformité de l'entreprise INAMED par rapport aux exigences de la norme ISO 9001

Article ISO9001	Conformité	Commentaires	Actions recommandées
Actions face aux risques et opportunités	Partielle	Absence d'analyse systématique des risques et opportunités pour chaque processus.	Mettre en place une analyse systématique des risques et opportunités et élaborer des plans d'action pour chaque processus
Objectifs qualité et planification	Partielle	Objectifs non clairement définis pour chaque processus et absence de plan d'action.	Définir des objectifs clairs pour chaque processus et établir des plans d'action pour atteindre ces objectifs.
Libération des produits et services	Partielle	Documentation insuffisante démontrant la satisfaction de tous les critères planifiés avant la libération des produits.	Renforcer la documentation prouvant que tous les critères planifiés sont satisfaits avant la libération des produits.

Analyse et évaluation	Non conforme	Absence de planification pour l'analyse et l'évaluation, entraînant une non-conformité sur l'ensemble des processus.	Mettre en place une planification rigoureuse pour l'analyse et l'évaluation des processus afin de détecter les opportunités d'amélioration et les déviations par rapport aux performances attendues.
Qualité des produits	Conforme	Les produits sont de haute qualité.	Maintenir les standards élevés de qualité des produits
Engagement de la direction	Conforme	Fort engagement envers l'amélioration continue du système de management de la qualité.	Continuer à soutenir activement les initiatives d'amélioration continue et à promouvoir l'engagement envers la qualité au sein de l'organisation.
Gestion des non-conformités	Partielle	Besoin d'un système de suivi global des non-conformités et des actions correctives.	Établir un système de suivi global pour améliorer la gestion des non-conformités et des actions correctives
Diffusion de la politique qualité	Partielle	La politique qualité nécessite une meilleure diffusion interne et externe.	Renforcer la communication de la politique qualité via le site web et d'autres canaux de communication.

**Source :** *Élaborer par nous-même d'après le rapport d'audit*

L'audit a été conduit de manière satisfaisante et a permis d'atteindre tous les objectifs fixés. La participation active des parties prenantes et l'engagement de la direction ont été des éléments positifs majeurs. Bien que le système de management de la qualité soit globalement conforme aux exigences de la norme ISO 9001 :2015, des améliorations sont nécessaires pour renforcer

---

certaines aspects spécifiques. La collaboration et la transparence observées durant l'audit sont des indicateurs positifs pour la réussite des futures étapes vers la certification.

Pour mieux comprendre l'état du système d'**INAMED**, nous avons schématisé les résultats du rapport d'audit en utilisant une grille d'auto-évaluation proposée par l'organisme de consulting ISORA.

L'objectif principal de cet outil d'autodiagnostic est d'évaluer le niveau de conformité aux exigences de la norme ISO 9001 :2015, de visualiser les performances du système de management de la qualité à l'aide de graphiques radar, et d'identifier les axes d'amélioration pour engager une démarche d'amélioration contenue.

Cette grille d'auto-évaluation se présente sous forme d'un formulaire Excel, comprenant les exigences conformes au modèle de la norme ISO9001 :2015

En général, la grille d'autoévaluation est structurée en 6 sections principales.

- Mode d'emploi ;
- Exigences ;
- Résultats globaux ;
- Résultats par Article ;
- Conseils.

Dans le cadre de notre travail, nous avons concentré nos efforts sur la section des exigences, qui englobe plusieurs sous-sections :

- Le chapitre et l'article de la norme (l'exigence) ;
- L'évaluation (le diagnostic) « 4 niveaux de notion ; Faux, Plutôt faux, Plutôt vrai, Vrai » ;
- Taux de conformité correspondant ;
- Libellés d'évaluations ;
- Mode de preuve et commentaires.

**Figure 15:** Extrait de la grille d'évaluation. (Présente la section exigence de l'outil d'autodiagnostic)

Autodiagnostic sur les exigences de l'ISO 9001:2015					
Etablissement :		Nom de l'établissement / entreprise / organisation...			
Date de l'autodiagnostic :				Signature du responsable de l'autodiagnostic :	
Responsable de l'autodiagnostic :		NOM et Prénom			
		Tél : @ :			
L'équipe d'autodiagnostic :		Noms et Prénoms des participants			
Réf.	Critères d'exigence des articles de la norme	Evaluations	Taux %	Libellés des évaluations	Modes de preuve et commentaires
Art. 4	Contexte de l'organisme	Informel	34%	Conformité de niveau 2 : Il est nécessaire de pérenniser la bonne exécution des activités.	
4.1	Compréhension de l'organisme et de son contexte	Insuffisant	%	Conformité de niveau 4 : BRAVO ! Maintenez et communiquez vos résultats.	
cr 1	Les enjeux internes et externes sont <b>déterminés</b> relativement à la <b>finalité</b> et l'orientation stratégique de l'organisme	Faux	0%	Niveau 1 : L'action n'est pas réalisée ou alors de manière très aléatoire.	Les enjeux internes et externes de Tabuk ne sont pas défini par manque d'une méthode de détermination fiable
cr 2	Les <b>informations</b> relatives aux enjeux externes et internes sont <b>surveillées</b> et <b>revues</b> périodiquement	Choix de VÉRACI Faux	%	Niveau 1 : L'action n'est pas réalisée ou alors de manière très aléatoire.	Absence de revue de direction
cr 3	Les <b>facteurs d'influence</b> sur l'efficacité du Système de Management de la Qualité (SMQ) sont identifiés	Plutôt Faux Plutôt Vrai Vrai	%	Niveau 1 : L'action n'est pas réalisée ou alors de manière très aléatoire.	La surveillance n'existe pas , ettant donné qu'un SMQ n'existe pas
4.2	Compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées	Informel	23%	Conformité de niveau 2 : Il est nécessaire de pérenniser la bonne exécution des activités.	

**Source :** Proposée par le bureau de consulting ISORA ( voir Annex 3)

Le niveau de conformité est déterminé en fonction du degré de véracité sectionne. Par exemple, si une exigence est évaluée comme

« Plutôt Faux », le niveau de conformité associe sera automatiquement considéré comme informel.

Le tableau ci-dessous illustre la correspondance entre les niveaux de véracité et les niveaux de conformité.

**Tableau 6:** La correspondance entre les niveaux de véracité et les niveaux de conformité

Niveaux de véracité	Niveaux de conformité
Faux	Insuffisant
Plutôt faux	Informel
Plutôt vrai	Convaincant
Vrai	Conforme

**Source :** Elaboré par nous-même d'après la grille d'auto-évaluation

## 7. Résultats de diagnostic

Nous avons traité les résultats par chapitre, en commençant par le chapitre 4, car les trois premiers chapitres sont exclus. Ils servent à poser les bases et à fournir des informations générales sur la norme :

Chapitre 1 : Domaine d'application ;

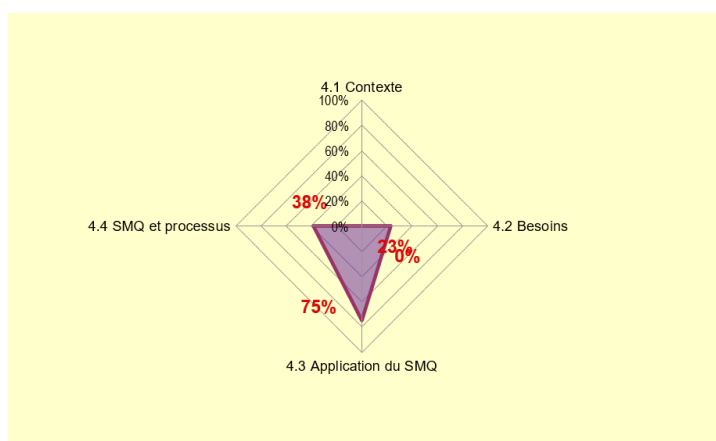
Chapitre 2 : Références normatives ;

Chapitre 3 : Termes et définitions.

Les exigences commencent au chapitre 4.

### ➤ Chapitre 04 : contexte de l'organisme

**Figure 16:** Présentation des résultats du diagnostic du chapitre 4

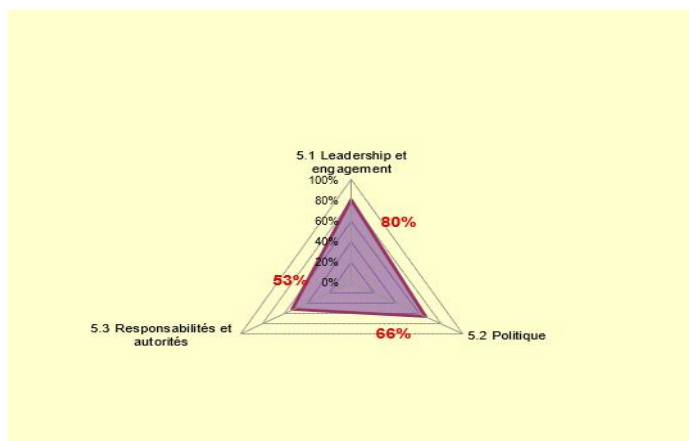


**Source :** Elaborée par nous-même d'après la grille d'autoévaluation

La figure présente un diagramme de radar qui offre une visualisation claire du taux de conformité de l'organisme par rapport aux exigences de la norme ISO 9001:2015, spécifiquement chapitre 4 (contextes de l'organisme). Avec un taux de conformité global de 34 % et le taux de conformité par rapport au contexte et besoins est particulièrement bas. A 0%, 23 % respectivement tandis que 4.3 et 4.4 cela indique des lacunes significatives.

➤ **Chapitre 05 : Leadership**

**Figure 17:** présentation des résultats du diagnostic du chapitre 5

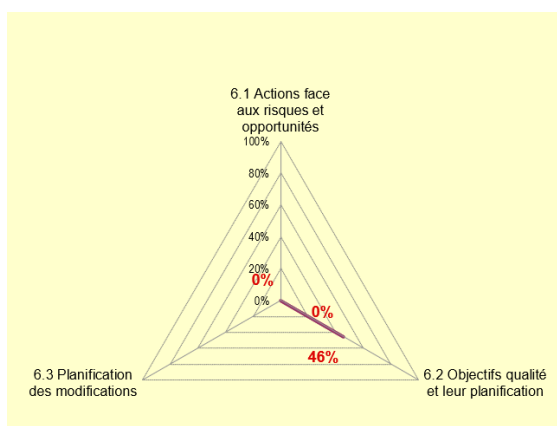


**Source :** Elaborée par nous-même d'après la grille d'autoévaluation

La figure présente un diagramme de radar qui offre une visualisation claire du taux de conformité de l'organisme par rapport aux exigences de la norme ISO 9001:2015, spécifiquement chapitre 5 (Leadership). Les résultats montrent que l'organisme obtient 80% en leadership et engagement, 66% en politique et en responsabilités et autorités 53%. Ces scores suggèrent que l'organisme excelle en leadership et engagement, mais qu'il doit améliorer ses politiques et surtout, ses responsabilités et autorités pour se conformer pleinement aux exigences de la norme ISO9001.

➤ **Chapitre 06 : Planification**

**Figure 18:** Présentation des résultats du diagnostic du chapitre 6



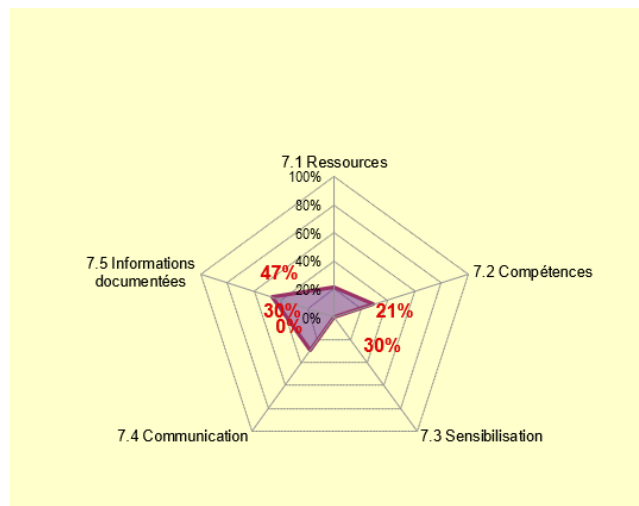
**Source :** élaborée par nous-même d'après la grille d'autoévaluation

La figure présente un diagramme de radar qui offre une visualisation claire du taux de conformité de l'organisme par rapport aux exigences de la norme ISO 9001:2015,

spécifiquement chapitre 6 (Planification). Avec un taux de conformités global (15 %) et le taux de conformité par rapport à les actions face aux risques et opportunités et planification des modifications a (0%) donc non conformités total par rapport à la norme et de (46%) pour l'objectifs qualités et leur planification. Il est clairement que l'organisme doit significativement améliorer ses processus dans ces domaines clés pour répondre aux exigences de la norme

➤ **Chapitre 07 : Support**

**Figure 19:** présentation des résultats du diagnostic du chapitre 7

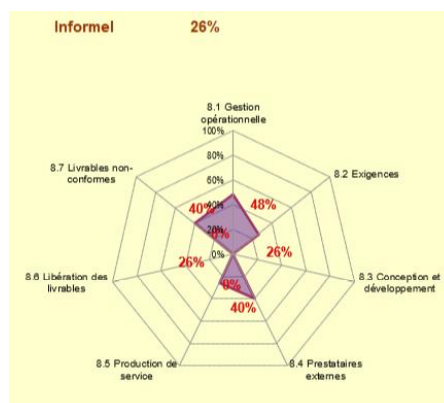


**Source :** Elaborée par nous-même d'après la grille d'autoévaluation

La figure présenté un diagramme de radar qui offre une visualisation claire du taux de conformité de l'organisme par rapport aux exigences de la norme ISO 9001 :2015, spécifiquement chapitre 7 (Support). Cette figure montre un taux de conformité global de (25 %) avec ( 0%) conformité par rapport aux communications et la sensibilisation est faible a (21%) .Les ressources et les information documenter a (30 %)et (47 %)respectivement donc il faut des amélioration significative sont nécessaires, surtout en communication et sensibilisation.

➤ **Chapitre 08 : Réalisation des activités opérationnelles**

**Figure 20:** Présentation des résultats du diagnostic du chapitre 8

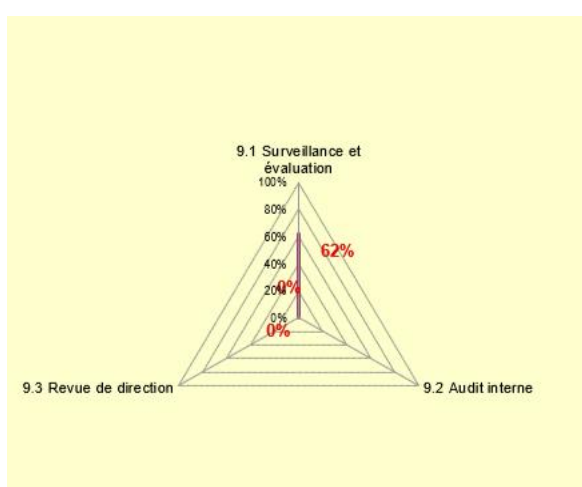


**Source :** *Elaborée par nous-même d'après la grille d'autoévaluation*

La figure présente un diagramme de radar qui offre une visualisation claire du taux de conformité de l'organisme par rapport aux exigences de la norme ISO 9001:2015, spécifiquement chapitre 8 (Réalisation des activités opérationnelles). Une conformité globale de 26% des critères d'exigence. Les meilleurs résultats concernent la gestion opérationnelle (48%) et les livrables non conformes (40%), tandis que la libération des livrables et la conception et développement sont faibles (26%). La production de service est critique avec une conformité de (0%), nécessitant des améliorations substantielles.

➤ **Chapitre 09 : Évaluation des performances**

**Figure 21:** *Présentation des résultats du diagnostic du chapitre 9*

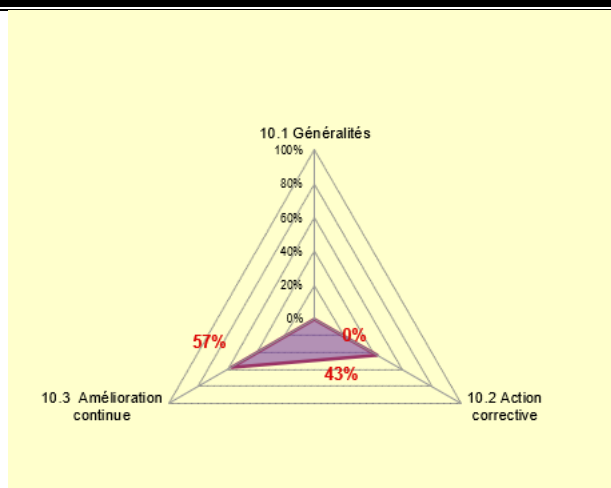


**Source :** *Elaborée par nous-même d'après la grille d'autoévaluation*

La figure présente un diagramme de radar qui offre une visualisation claire du taux de conformité de l'organisme par rapport aux exigences de la norme ISO 9001:2015, spécifiquement chapitre 9 (Évaluation des performances). Un taux de conformité global de (21%). Le résultat de 0% par rapport au 9.2 et 9.3 est logique car le système est nouveau et ils n'ont pas encore atteint la phase d'audit interne et la revue de direction. (62%) taux de conformité par rapport aux 9.1 surveillance et évaluation car l'entreprise est en train d'évaluer et d'améliorer son système.

➤ **Chapitre 10 : Amélioration**

**Figure 22:** *présentation des résultats du diagnostic du chapitre 10*

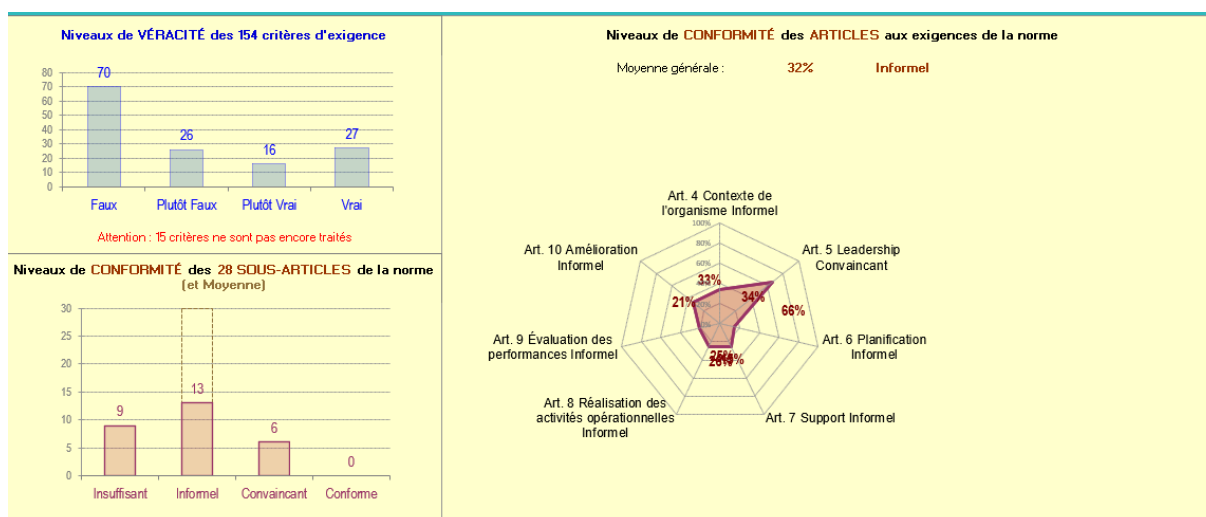


**Source :** *Elaborée par nous-même d’après la grille d’autoévaluation*

La figure présente un diagramme de radar qui offre une visualisation claire du taux de conformité de l’organisme par rapport aux exigences de la norme ISO 9001 :2015, spécifiquement chapitre 10 (Amélioration). Un faible taux de conformité global de 33% avec un niveau d’évaluation informel. Non conformités total par rapport au généralités 0% et un taux de conformité informelle par rapport au action corrective 43%, tandis que Amélioration continue atteint 57%. Cela indique des lacunes importantes , particulièrement dans les généralités et les action correctives , nécessitant des efforts d’amélioration substantiels.

### 8. Résultats globaux de diagnostic du SMQ par rapport aux exigences de la norme 9001 version 2015

**Figure 23:** *Diagramme RADAR présente les résultats globale du diagnostic*

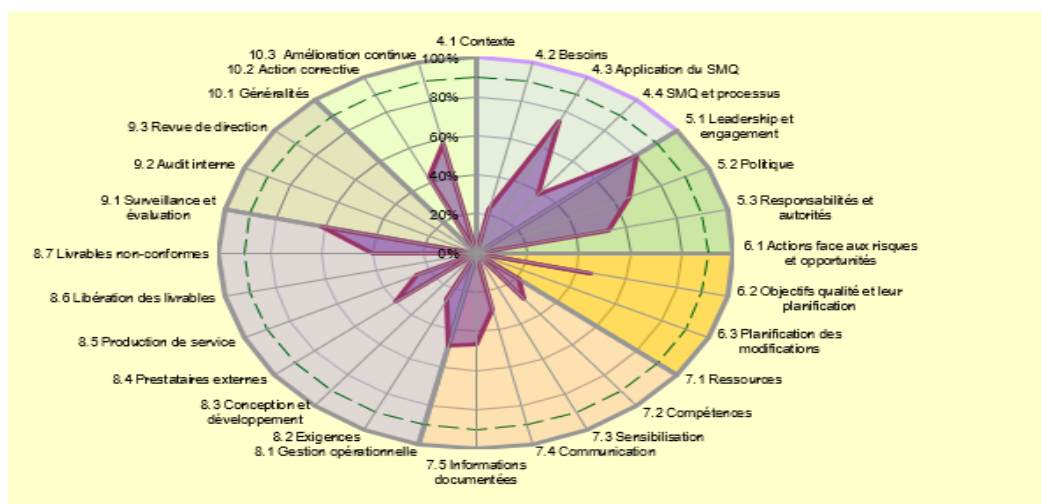


**Source :** *Elaborée par nous-même d’après la grille d’autoévaluation*

La figure présente une vue d'ensemble du système de management de la qualité du Groupe INAMED à travers un diagramme radar et plusieurs histogrammes, illustrant les niveaux de conformité et de véracité des critères d'exigence de la norme ISO 9001 :2015. Le diagramme

radar révèle que la conformité générale des articles est seulement de 32%, qualifiée d'informelle, avec des faiblesses notables dans les domaines de l'amélioration (chap. 10) et de la réalisation des activités opérationnelles (chap. 8). Les histogrammes montrent que 70 critères sur 154 sont considérés comme "Faux", tandis que seulement 27 sont "Vrais", et que 13 sous-articles sur 28 sont jugés informels. Ces résultats indiquent que le système actuel nécessite des améliorations significatives pour atteindre un niveau de conformité acceptable et assurer une performance efficace et conforme aux standards de la norme ISO 9001:2015.

**Figure 24:** diagramme de radar illustre les taux de conformité par rapport aux 28 exigences



**Source :** *Élaborée par nous-même d'après la grille d'autoévaluation*

La figure en diagramme radar illustre les taux de conformité du système de management de la qualité du Groupe INAMED par rapport aux 28 sous-chapitre (exigences) de la norme ISO 9001:2015. Les résultats montrent des conformités variées avec des points forts notables dans les domaines de l'engagement de la direction (chap. 5.1), la politique qualité (chap 5.2), et la communication (chap. 7.4), atteignant près de 100%. Cependant, des lacunes significatives subsistent dans la revue de direction (chap. 9.3), l'audit interne (chap. 9.2), et la gestion des actions correctives (chap. 10.2), indiquant des domaines critiques nécessitant des améliorations majeures pour atteindre une conformité totale et garantir l'efficacité du système de management de la qualité.

### 9. Plan d'action proposé

À la suite de la réalisation du diagnostic de conformité et de l'identification des écarts par rapport aux normes ISO 9001 version 2015, un plan d'action a été élaboré afin de remédier à

---

ces non-conformités et d'améliorer les pratiques de la « SARL INAMED ». Ce plan d'action, conçu comme une feuille de route détaillée, permettra à l'entreprise de mettre en œuvre les mesures correctives nécessaires pour satisfaire aux exigences normatives. Le tableau de plan d'action ci-après présente de manière claire et structurée les actions spécifiques à entreprendre, les responsabilités assignées, les échéances. Ce plan d'action constitue un outil essentiel qui orientera l'entreprise vers l'obtention de la conformité aux normes ISO 9001 version 2015, tout en renforçant la qualité. (Voir Annex4)

## **Section 02 : la mise en œuvre du plan d'action.**

Dans cette section, nous détaillerons la mise en œuvre de notre plan d'actions visant à réduire les non-conformités et à soutenir la « SARL INAMED » dans son projet de certification au système de management de la qualité (SMQ). Nous concluons par une analyse des résultats obtenus.

### **1. La mise en œuvre du plan d'action**

Dans cette section, nous avons exécuté notre plan d'action, comme décrit dans le tableau précédent, pour remédier aux insuffisances identifiées lors du diagnostic. Nous avons mis en œuvre des mesures spécifiques et adaptées à chaque lacune afin de renforcer les pratiques et les processus de l'organisation. Cette phase de mise en œuvre du plan d'action représente une étape cruciale dans notre démarche d'instauration du système de management qualité.

#### ***1.1. Sensibilisation du personnel***

La première étape que nous avons réalisée a été la sensibilisation du personnel. Dans la séance de sensibilisation, nous avons exploré plusieurs points clés pour renforcer la compréhension et l'engagement du personnel envers le système de management de la qualité.

Le RMI a envoyé des emails aux pilotes processus pour programmer une réunion de sensibilisation.

Lors de cette réunion, nous avons mis l'accent sur :

- **Importance du système de management de la qualité** : Nous avons souligné l'importance vitale d'avoir un système de management de la qualité bien établi au sein de l'entreprise. Cela

---

inclut la manière dont il contribue à améliorer les processus internes, à assurer la satisfaction des clients et à renforcer la compétitivité sur le marché.

- **Concepts clés de la qualité et principes** : Nous avons présenté les principes fondamentaux de la qualité, tels que l'orientation client, le leadership, l'implication du personnel, l'approche processus, l'amélioration continue, la prise de décision fondée sur des preuves, et la gestion des relations avec les parties prenantes. Ces concepts ont été expliqués en détail pour que chacun comprenne leur importance dans la mise en œuvre d'un système de management de la qualité efficace.

- **Politique qualité** : Nous avons clarifié la politique qualité de l'entreprise, en expliquant ses objectifs, ses engagements envers la qualité et la satisfaction client, ainsi que les responsabilités de chacun dans sa mise en œuvre et son suivi.

- **Identification des parties prenantes** : Nous avons discuté de l'importance de reconnaître et de comprendre les parties prenantes de l'entreprise, c'est-à-dire toutes les personnes ou entités qui sont influencées par les activités de l'entreprise ou qui ont une influence sur elle. Nous avons expliqué comment identifier ces parties prenantes et pourquoi il est essentiel de les prendre en compte dans la gestion de la qualité.

- **Forces et faiblesses de l'entreprise INAMED** : Nous avons mené une discussion sur les forces et les faiblesses de l'entreprise INAMED. Cela permet aux employés de mieux comprendre les domaines dans lesquels l'entreprise excelle et ceux qui nécessitent une amélioration, contribuant ainsi à une prise de conscience collective et à un engagement envers l'amélioration continue.

### *1.2. . Matrice SWOT de l'entreprise INAMED*

Tout d'abord, durant la séance de sensibilisation, nous avons essayé de discuter des forces et des faiblesses d'INAMED, en identifiant également les opportunités.

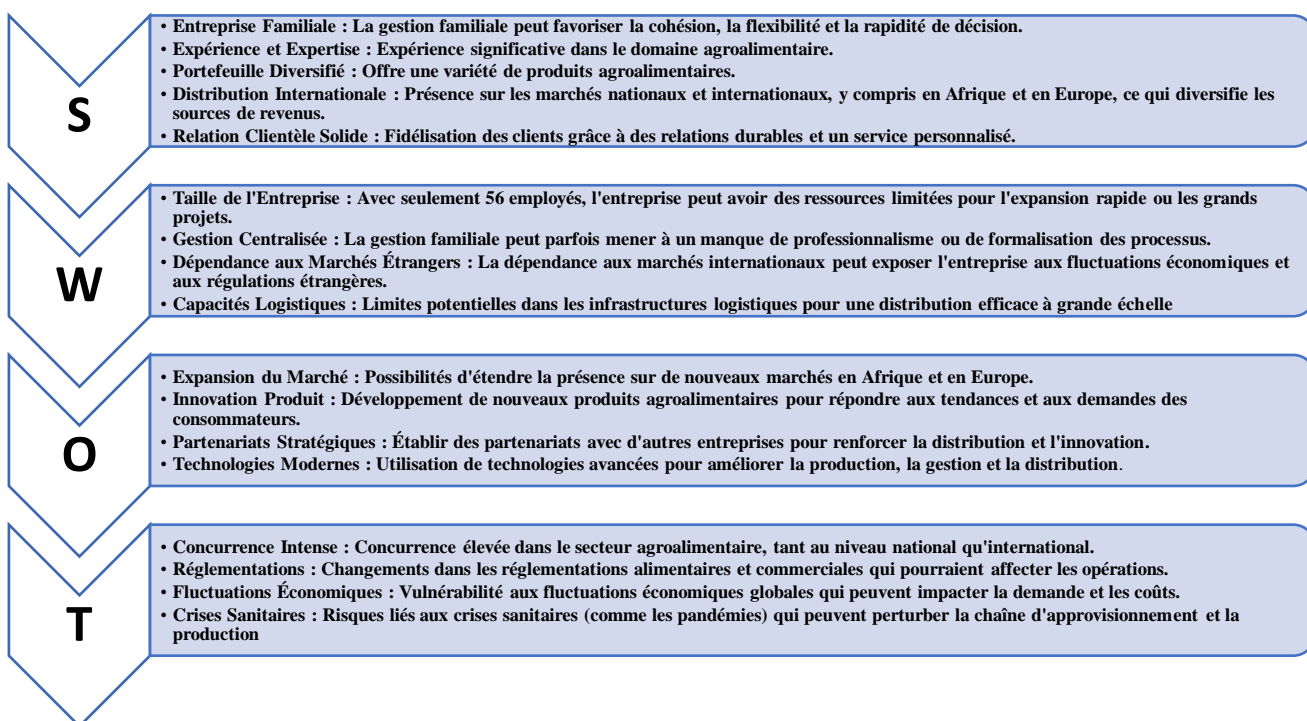
Les pilotes processus et le gérant ont été invités à partager ouvertement leurs idées sur les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces potentielles pour l'entreprise INAMED. En posant des questions ouvertes et en encourageant la discussion, nous avons pu recueillir une variété de perspectives et d'informations.

Ensuite, nous avons débâtés de façon indirecte pour creuser plus profondément et explorer différents aspects de L'entreprise INAMED et de son environnement.

Nous avons également intégré les données et les observations du rapport d'audit réalisé précédemment. Ce rapport nous a fourni des informations détaillées sur les performances passées et les processus opérationnels. En l'analysant attentivement, nous avons pu identifier des tendances et des points forts, ainsi que des domaines nécessitant une amélioration.

Lors de discussions informelles avec des délégués cadre de l'entreprise, nous avons continué à réfléchir aux différents éléments qui pourraient influencer l'entreprise INAMED. Ces conversations ont souvent permis de découvrir des opportunités ou des menaces que nous n'avions pas envisagées auparavant.

**Figure 25: Analyses SWOT**



**Source :** élaborée par nous même

### 1.3. La politique Qualité

Parmi les actions recommandées dans le rapport d'audit, une des principales était l'approbation et la diffusion de la politique qualité, tant en interne qu'en externe. Ainsi, nous avons entrepris plusieurs étapes pour garantir sa pleine visibilité et compréhension au sein de l'entreprise :

1.3.1. **Impression et approbation de la politique qualité** : Nous avons initié le processus en imprimant la politique qualité. Ensuite, nous avons obtenu l'approbation formelle du gérant de l'entreprise, garantissant ainsi son soutien et son engagement envers cette politique.

1.3.2. **Affichage dans les locaux** : Pour assurer une diffusion efficace en interne, nous avons placé la politique qualité dans des endroits stratégiques des bureaux, où elle est facilement accessible à tous les employés. Cela permet de maintenir sa visibilité quotidienne et de rappeler son importance dans les activités de l'entreprise.

1.3.3. **Inclusion dans le livret d'accueil** : Nous avons également veillé à ce que la politique qualité soit intégrée au livret d'accueil de l'entreprise. De cette manière, elle est présentée à tous les nouveaux employés dès leur arrivée, renforçant ainsi leur compréhension des normes et des attentes en matière de qualité dès le début de leur parcours professionnel au sein de l'entreprise.

1.3.4. **Ajout sur le site web de l'entreprise** : Pour assurer sa diffusion externe et permettre à tous les partenaires et parties prenantes de l'entreprise d'y accéder facilement, nous avons ajouté la politique qualité au site web de l'entreprise. Ainsi, elle est disponible pour toute personne intéressée, renforçant la transparence et l'engagement de l'entreprise envers la qualité.

Ces actions combinées garantissent une large diffusion et une compréhension de la politique qualité, tant en interne qu'en externe, contribuant ainsi à son efficacité dans la gestion des processus et des performances de l'entreprise. (Voir Annex 5)

#### **1.4. L'identification des parties prenantes**

Nous avons mené des entretiens avec les pilotes processus clés de l'entreprise **INAMED** :

- L'achat ;
- Commercial ;
- Contrôle qualité ;
- Production ;

➤ Ressources humaines.

L'objectif de ces entretiens était de cerner les parties prenantes de chaque processus et de comprendre en profondeur leurs besoins, ainsi que d'évaluer leur niveau de pouvoir et leur degré d'intérêt. Cette démarche nous a permis d'identifier les parties prenantes prioritaires, sur lesquelles nous devons concentrer nos efforts pour assurer une gestion efficace et répondre adéquatement à leurs attentes.

Après avoir identifié les parties prenantes, nous avons demandé aux responsables des processus d'évaluer ou de noter le pouvoir et l'intérêt de chaque partie prenante sur une échelle de 1 à 3.

**Tableau 7: Echelle dévaluation du niveau d'influence et d'intérêt**

Niveau	Notation
Très élevé	3
Moyenne	2
Faible	1

**Source :** élaboré par nous-même d'après (Ika , Macary , & Bandé, 2020)

Après avoir attribué des notes au degré de pouvoir et d'intérêt, nous avons calculé la priorité en multipliant le pouvoir par l'intérêt afin de déterminer l'ordre de priorité.

**La formule utilisée :**

Pouvoir \* intérêt = Priorité

**Tableau 8: Matrices des parties prenantes leurs besoins et priorité**

Processus	Parties Prenantes	Pouvoir	Intérêt	Score	Priorités	Besoins
Commercial	Consommateurs	3	3	9		Qualité des produits, prix compétitifs
	Distributeurs	2	2	4		Accès à un stock suffisant, soutien promotionnel
Achat	Les fournisseurs	3	3	9		Conditions de paiement,

						prévisions de commandes
	Banques /institutions financières	2	2	4		Solvabilité, garanties de crédit
	Les autorités gouvernemental	3	1	3		
	Les compagnies de transports (Maritimes, terrestres, aériens)	2	2	4		Conditions de transport, coordination
Contrôle Qualité	Client	3	3	9		Produit conforme
	État	3	1	3		
	Laboratoire	1	3	3		Des échantillons représentatifs
	Fournisseur	3	3	9		Produits conformes, traçabilité
Ressources humaine	Fournisseur de formation	1	2	2		Opportunités de formation, contrats de formation
	Syndicat	3	3	9		Négociations collectives, respect des droits
	Agence de recrutement	1	2	2		Offres d'emploi, relations contractuelles
Production	Clients	3	3	9		Produits de haute qualité,

						délais respectés
	Sous-traitants	2	2	4		Instructions claires, paiements ponctuels
	Fournisseur de matériaux	2	2	4		Commandes régulières, contrats durables

Source : Elaboré par nous meme

Formule utiliser pour calculer le Taux :

9      100%       $X = (1 \cdot 100) / 9$       →

1      X      →

Tableau 9: Echelle dévaluation et code couleur

Taux	Priorité	Couleur
100 %	Élevée	
44 % - 66 %	Moyenne	
11% - 33 %	Faible	

Sources : Elaboré par nous-même d'après (Ika , Macary , & Bandé, 2020)

### 1.5. Plan de communication

Après avoir constaté la non-conformité du chapitre 7.3 lors de notre diagnostic, il a été révélé que la SARL INAMED ne dispose pas d'un plan de communication. Au cours de ces entretiens, nous avons également identifié les canaux de communication les plus appropriés pour chaque partie prenante et chaque collaborateur, en vue d'élaborer un plan de communication efficace. Cette démarche nous a permis de déterminer les moyens de transmission d'informations les plus adaptés à chaque groupe concerné, garantissant ainsi une diffusion optimale des messages et une interaction efficace avec toutes les parties concernées. En élaborant ce plan de communication, nous visons à améliorer la diffusion des informations au sein de la SARL INAMED, ce qui contribuera à renforcer la communication interne et externe de l'entreprise. (Voir Annex 6)

### 1.6. Matrice des interactions

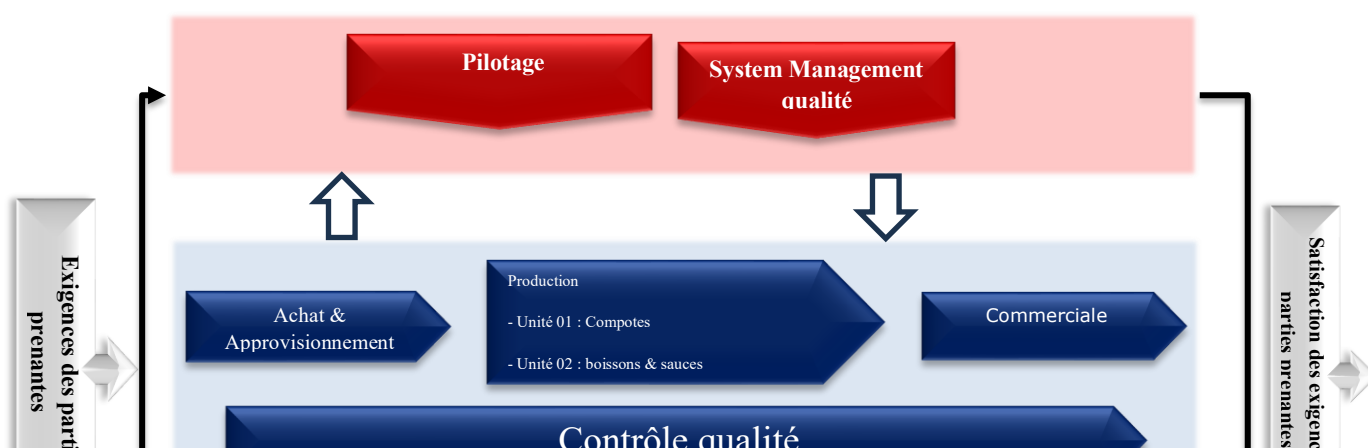
Dans le cadre de la mise en place du système de management de la qualité, nous avons développé une matrice d'interactions. Cet outil vise à documenter et à visualiser les relations et les échanges entre les différents processus au sein de la SARL INAMED.

La matrice d'interaction nous aide à comprendre comment les processus interagissent pour atteindre les objectifs du SMQ. Elle met en lumière les flux d'information entre ces processus. Cette matrice sera régulièrement actualisée et révisée pour prendre en compte les évolutions de l'organisation, des processus et des exigences du SMQ. Cela garantira un fonctionnement harmonieux et une gestion efficace du système de management de la qualité. (Voir Annex 7)

### 1.7. Cartographie des processus

Afin de réaliser la matrice des interactions, nous avons d'abord pris le temps de bien comprendre les interactions et les relations internes entre les processus de l'entreprise INAMED. Grâce à cette compréhension approfondie, nous avons ensuite pu rédiger une cartographie des processus, offrant une vue d'ensemble claire et structurée de l'organisation.

**Figure 26:** Cartographie des processus



***Source** : Elaborer par nous-même a partir la matrice des interactions*

Cette cartographie des processus de l'entreprise INAMED montre une structure organisée autour de plusieurs processus clés. En haut, on trouve les processus de management, le pilotage et le système de management de la qualité, qui orientent l'ensemble des activités. Dans les processus de réalisation, on retrouve les processus de production, contrôle qualité, achats et approvisionnement, ainsi que commercial. Les processus de support, tels que les ressources et la maintenance, soutiennent ces activités. Les exigences des parties prenantes et la satisfaction de leurs besoins forment un cycle continu qui influence et est influencé par ces processus.

### ***1.8. Plan de Sensibilisation Annuelle pour INAMED***

*Pendant notre stage chez l'entreprise INAMED, nous avons eu l'opportunité de rencontrer le pilote du processus RH afin d'élaborer un plan de sensibilisation annuelle.*

#### **Objectifs**

- Sensibiliser les employés aux exigences de la norme ISO 9001 : 2015.
- Renforcer les compétences et la connaissance des processus de qualité.
- Promouvoir l'engagement et la responsabilité de chaque employé dans le cadre du système de management de la qualité (SMQ).
- Améliorer la communication et la collaboration interdépartementale.

#### **Structure du Plan**

- **Durée** : 12 mois

- **Public cible** : Tous les employés de INAMED, avec des sessions spécifiques pour les responsables de processus.

Mois	Activité	Description
<i>Avril</i>	Réunion de lancement et de sensibilisation générale	Présentation des objectifs annuels de sensibilisation, introduction aux normes ISO 9001 : 2015, et importance du SMQ pour l'entreprise.
<i>Mai</i>	Atelier sur les bases du SMQ et les avantages de la certification ISO 9001	Formation sur les principes fondamentaux du SMQ et les avantages pour l'entreprise et les employés.
<i>Juin</i>	Formation spécifique pour les responsables de processus	Sessions spécialisées pour les responsables de processus sur leurs rôles et responsabilités spécifiques dans le SMQ.
<i>Juillet</i>	Campagne de communication interne sur le SMQ	Diffusion de newsletters, affiches et emails sur les bonnes pratiques et les mises à jour du SMQ.
<i>Aout</i>	Atelier sur l'amélioration continue et le cycle PDCA (Plan-Do-Check-Act)	Formation interactive sur l'importance de l'amélioration continue et l'application du cycle PDCA.
<i>Septembre</i>	Séance de formation sur la gestion des non-conformités et des actions correctives	Formation sur l'identification, la gestion et la correction des non-conformités.
<i>Octobre</i>	Atelier de travail collaboratif interdépartemental	Sessions de team building pour améliorer la communication et la collaboration entre les différents départements.
<i>Novembre</i>	Sensibilisation à la gestion des risques et opportunités	Formation sur l'évaluation et la gestion des risques et des opportunités dans le cadre du SMQ.
<i>Décembre</i>	Formation sur l'importance de la documentation et de la traçabilité	Sessions sur l'importance de la documentation correcte et de la traçabilité dans les processus de qualité.

<i>Janvier</i>	Simulation d'audits internes	Ateliers pratiques de simulation d'audits internes pour préparer les employés aux audits réels.
<i>Février</i>	Atelier de retour d'expérience et de partage des bonnes pratiques	Session de retour d'expérience où les employés partagent les défis rencontrés et les solutions mises en place.
<i>Mars</i>	Évaluation annuelle et planification pour l'année suivante	Réunion de clôture pour évaluer l'efficacité des actions de sensibilisation menées et planifier les activités de sensibilisation pour l'année suivante.

## Ressources et Méthodologie

**Formateurs internes et externes** : Utilisation d'experts internes et d'intervenants externes pour animer les sessions de formation.

**Supports de formation** : Utilisation de supports variés (présentations, vidéos, documents imprimés, etc.) pour enrichir les sessions de formation.

**Feedback continu** : Collecte régulière de feedback des employés pour ajuster les formations et les actions de sensibilisation.

## Suivi et Évaluation

**Indicateurs de performance** : Nombre de sessions organisées, taux de participation, satisfaction des participants, amélioration des performances en audits internes.

**Rapports trimestriels** : Évaluation trimestrielle des progrès réalisés et ajustement du plan si nécessaire.

**Audit de fin d'année** : Audit interne pour évaluer l'impact global des actions de sensibilisation sur le SMQ de l'entreprise.

Ce plan de sensibilisation annuel vise à créer une culture de qualité et d'amélioration continue au sein de L'entreprise INAMED, en impliquant activement tous les employés dans le processus.

Pour répondre à notre question de recherche sur la démarche à suivre pour mettre en œuvre un SMQ conforme à la norme ISO 9001 :2015 pour l'entreprise INAMED, nous avons suivi une

---

approche méthodique. Tout d'abord, nous avons réalisé un diagnostic approfondi pour évaluer l'état actuel du système de management de la qualité de l'entreprise par rapport à la norme ISO 9001 :2015. Ensuite, nous avons élaboré un plan d'action détaillé pour guider les mesures nécessaires à mettre en œuvre.

Nous avons commencé par une séance de sensibilisation sur la politique qualité afin d'engager les parties prenantes et de garantir leur compréhension et leur adhésion. Nous avons identifié les parties prenantes, évalué leurs besoins, leur pouvoir, leur intérêt, et leurs priorités. Pour faciliter la communication entre les parties prenantes, nous avons mis en place un plan de communication. Nous avons également développé une matrice des interactions et réalisé une cartographie des processus pour mieux comprendre les flux de travail.

Enfin, nous avons instauré un plan annuel de sensibilisation pour maintenir l'engagement des parties prenantes et assurer une amélioration continue du système de management de la qualité au sein de l'entreprise INAMED.

**Discussion des résultats :**

Notre étude vise à contribuer à la mise en place d'un système de management de la qualité, conformément à la norme ISO 9001 : 2015. Pour ce faire, nous avons adopté une approche qualitative, utilisant divers outils et méthodes de collecte de données tels que l'observation, la revue documentaire, les entretiens, les guides d'entretien et d'observation.

Nous avons commencé notre démarche par un état des lieux détaillé, suivi de la schématisation des résultats à l'aide d'une grille d'autoévaluation. Ensuite, nous avons organisé une séance de sensibilisation pour les parties prenantes, en identifiant les parties prenantes, les canaux et les moyens de communication. Par la suite, nous avons élaboré une analyse SWOT, une matrice d'interaction, une cartographie des processus, et enfin un plan annuel de sensibilisation. Cette démarche s'inscrit dans la continuité des étapes proposées par (BERROUIGUET, 2006), mais nous n'avons pas pu finaliser la mise en place complète du système en raison de contraintes de temps. Au sein de l'entreprise INAMED, l'engagement de la direction a été clairement défini dans la politique qualité, et le top management reste optimiste quant à l'obtention du système de management de la qualité. Cela contraste avec le cas étudié par (Gotzamani, 2005), qui illustre que l'absence d'engagement de la direction constitue un obstacle à la mise en place du système. Notre expérience montre que lorsque la direction est engagée, les collaborateurs

---

suivent naturellement, même si cela implique des tâches supplémentaires en dehors de leurs fonctions principales.

Lors de l'élaboration de l'état des lieux, nous avons identifié des lacunes et des non-conformités du système de l'entreprise INAMED par rapport à la norme ISO 9001 :2015. Nous avons démontré ces lacunes afin de les éliminer ou de les réduire, corroborant ainsi les observations de (Mustapha, Latifa, & Hind, 2023), qui indiquent que la certification permet d'identifier les lacunes et de définir des procédures claires pour les meilleures pratiques.

Nous avons également remarqué que l'entreprise INAMED n'a pas atteint un taux de conformité satisfaisant en raison de procédures mal définies, de revues de management inappropriées, et d'un manque de clarté des responsabilités et des autorités. Cette situation constitue un obstacle à la mise en place du système, car des procédures non claires entraînent des retards dans l'exécution des tâches. Par exemple, si le pilote du processus de production est absent, la chaîne de production est paralysée, car il est la seule habilité à déclencher la production. Cependant, ce pilote n'est pas toujours disponible car il réside en Tunisie. Ces observations sont en accord avec les études de (CAGNAZZO, TATICCHI, & FUIANO, 2010), qui considèrent cela comme un obstacle à la mise en place d'un système de management de la qualité.

En ce qui concerne les revues de management, les non-conformités sont justifiables, car l'entreprise n'a pas encore atteint l'étape de réalisation des revues de management. Nous avons également identifié, dans notre grille d'observation, la nécessité de former les employés, car la formation et les connaissances sont limitées à certains d'entre eux. Cela rejoint les conclusions de (KOUYATE, 2019), qui souligne l'importance de la communication et de la formation du personnel pour garantir le succès de la démarche qualité.

Dans cette même perspective, nous avons élaboré un plan de sensibilisation du personnel, reconnaissant que la sensibilisation est une phase cruciale dans la mise en place d'un système de management de la qualité. Cette idée est confirmée par l'étude de (Refflinghaus, 2020), qui souligne que la sensibilisation du personnel est un facteur de succès important pour un système de management de la qualité.

Enfin, nous n'avons pas pu identifier clairement l'impact du système de management de la qualité sur le système de l'entreprise INAMED, faute de temps pour la mise en place complète du système et l'observation de son impact. Cependant, plusieurs auteurs, tels que

BENABDELDJALIL Nadia (2002) et BENGHOUBANE Sana (2014), ont démontré l'impact positif de la certification du système sur les entreprises dans leurs études.

---

En résumé, l'engagement de la direction, la définition claire des procédures et des responsabilités, ainsi que la formation et la sensibilisation du personnel, sont des facteurs clés pour la réussite de la mise en place d'un système de management de la qualité.

# **CONCLUSION**

## **GENERALE**

---

Dans ce mémoire de fin d'études, nous avons mené une recherche qualitative visant à concevoir et à préparer la mise en œuvre d'un système de management de la qualité conforme aux exigences de la norme internationale ISO 9001 :2015 au sein de l'entreprise INAMED, active dans le domaine agroalimentaire. À cette fin, nous avons réalisé une revue bibliographique sur différents axes de recherche liés à la norme ISO 9001 :2015 constituant une feuille de route permettant de répondre à notre question de recherche :

***Quelle démarche suivre pour mettre en œuvre un SMQ conforme à la norme ISO 9001 :2015 pour l'entreprise INAMED ?***

L'introduction fournit un aperçu du contexte et de l'intérêt de cette recherche. Elle clarifie les objectifs, la question et la méthodologie de recherche.

Le premier chapitre se concentre sur l'établissement du cadre théorique, explorant la norme ISO 9001 et son implémentation dans différentes organisations. Nous avons analysé les impacts, avantages, motivations et critiques du SMQ conforme à l'ISO 9001 :2015. La présentation comprend également un aperçu de la norme et de la normalisation, l'historique de l'ISO 9001, ainsi que les concepts de management et de management de la qualité. Le deuxième chapitre expose la méthodologie de recherche et le contexte organisationnel. Le troisième chapitre révèle les résultats de la démarche qualité, y compris l'état des lieux, la schématisation des résultats d'audit et la formulation d'un plan d'action. Nous avons également initié la sensibilisation du personnel, réalisé une analyse SWOT, identifié les parties prenantes, et élaboré un plan de communication, ainsi qu'un plan de sensibilisation.

**Les principaux résultats obtenus :**

En nous appuyant sur les résultats de l'analyse des écarts et en nous conformant aux exigences de la norme ISO 9001 :2015, nous avons conçu un plan d'action détaillé pour remédier aux écarts identifiés. Ce plan a été essentiel pour clarifier les responsabilités et mettre en évidence le rôle central de l'engagement de la direction, en particulier de la direction générale, dans la planification, le développement et la mise en œuvre du SMQ.

Une fois le plan d'action élaboré, nous avons procédé à sa mise en œuvre. Les actions définies dans ce plan constituent les fondements du SMQ. Elles ont inclus la détermination des enjeux internes et, à l'aide d'entretiens, l'identification des parties prenantes ainsi que de leurs besoins et attentes. Nous avons également élaboré un plan de communication pour assurer une diffusion efficace des informations relatives au SMQ.

---

Par la suite, nous avons réussi à élaborer une matrice des interactions, qui nous a permis de cartographier les processus de l'entreprise de manière systématique. Cette cartographie des processus nous a fourni une vision claire et structurée des différentes activités et interactions au sein de l'organisation.

Nous avons finalisé notre travail avec l'élaboration un plan de sensibilisation annuel afin de sensibiliser le personnel de manière régulière et continue aux principes et pratiques du SMQ. Ce plan de sensibilisation vise à renforcer l'adhésion et l'engagement de tous les membres de l'entreprise à l'égard du SMQ, contribuant ainsi à sa réussite globale

Dans l'ensemble, notre stage de fin d'études s'est avéré extrêmement bénéfique. Il nous a offert l'opportunité d'intégrer une équipe jeune et compétente ainsi qu'une direction engagée. Grâce à cette expérience, nous avons pu mettre en pratique nos connaissances en management de la qualité. Cependant, notre étude a révélé quelques limites. Nous avons constaté un manque de sensibilisation et de connaissances parmi les employés concernant les normes ISO. De plus, nous avons rencontré des difficultés liées au manque d'engagement des employés dans l'application de leurs rôles et responsabilités spécifiques au projet du SMQ. Ce manque de collaboration a entravé l'avancement du projet et rendu certaines tâches plus difficiles à réaliser. Il était crucial que chaque employé comprenne et exécute pleinement les tâches qui leur étaient assignées afin de garantir le succès global du projet.

Malgré ces défis, nous avons proposé plusieurs suggestions. Nous avons souligné que la motivation, la formation et la sensibilisation des employés sont des facteurs clés de réussite pour le SMQ. Il est donc important d'organiser des séances de sensibilisation régulières pour les employés et de clarifier les responsabilités et les autorisations dans les fiches de postes pour que chacun respecte et réalise ses tâches.

Pour terminer, et afin d'assurer la continuité de ce projet et d'éventuelles pistes d'amélioration, nous suggérons de mettre en œuvre les actions proposées dans le plan d'action et d'appliquer toutes les recommandations formulées dans le rapport d'audit.

- AFNOR. (n.d.).
- BEDAIDA , I. (2024). Émergence de l'enseignement supérieur privé en Algérie: Contexte et Gouvernance.
- BELOUADAH , F., & M.REZAK , M. (n.d.). Implantation d'un système de management de la qualité (ISO 9001/2015) au sein des PME Algériennes.
- BRANDENBURG , H., & WOJTYNA, J.-P. (2006). *L'APPROCHE PROCESSUS, mode d'emploi*. Paris: Organisation.
- BEDRANI , S., BRABEZ, F., & BOULFOUL, N. (2008). Enjeux et apports de la certification ISO 9001:2000 dans l'entreprise agroalimentaire algérienne.
- BELIMANE, W. (2022). L'assurance qualité et la pratique de l'auto-évaluation dans l'enseignement supérieur en Algérie.
- Bellaiche, M. (2016). *100 questions pour comprendre et agir* . Afnor .
- Bellaiche, M. (2016). *La qualite ISO 9001: V 2015*. AFNOR .
- BELOUADAH, F., & REZAK, M. (2017). pp. 411-412.
- BEN GHODBANE, S. (2014). L'impact de la gestion de la qualité sur la performance de l'entreprise : Cas des entreprises Tunisiennes.
- Benabdeljalil, N. (2002). Démarche-qualité et changement organisationnel dans les PME marocaines . pp. 160-161.
- BERROUIGUET, A. (2006). La démarche qualité dans l'entreprise MANTAL.
- Borges, A., & Karyotis, C. (2012). *Réussir le Mémoire des Écoles de commerce*. Paris: Gualino Iextenso.
- Brabez, F., & Chemma, N. (2017). La Contribution du Système Management Qualité à l'Amélioration des Performances des Entreprises Agroalimentaires Algériennes. *International Journal of Economics & Strategic Management of Business Process (ESMB)*.
- BRABEZ, F., BEDRANI, S., & BOULFOUL, N. (2008). Enjeux et apports de la certification ISO 9001:2000 dans l'entreprise agroalimentaire algérienne.
- Bravi, L., Murmura , F., & Santos , G. (2019, JUILLET 31). The ISO 9001:2015 Quality Management System Standard: Companies' Drivers, Benefits and Barriers to Its Implementation .
- Brene, T. (2020). *Gestion par les processus, votre guide !* afnor.
- BSI l'organisme de normalisation professionnel. (n.d.).
- Buttle, F. (1997, decembre 1). ISO 9000: marketing motivations and benefits. *International Journal of Quality & Reliability Management*. doi:<https://doi.org/10.1108/02656719710186867>
- CAGNAZZO, L., TATICCHI, P., & FUIANO, F. (2010). Benefits, barriers and pitfalls coming from the ISO 9000. Retrieved from [https://www.researchgate.net/profile/Paolo-Taticchi-3/publication/228435883\\_Benefits\\_barriers\\_and\\_pitfalls\\_coming\\_from\\_the\\_ISO\\_9000\\_implementation\\_The\\_impact\\_on\\_business\\_performances/links/0deec5252a64f663b1000000/](https://www.researchgate.net/profile/Paolo-Taticchi-3/publication/228435883_Benefits_barriers_and_pitfalls_coming_from_the_ISO_9000_implementation_The_impact_on_business_performances/links/0deec5252a64f663b1000000/Benefits-barriers-and-pitfalls-coming-fro)Benefits-barriers-and-pitfalls-coming-fro

- Canard, G. (2009). *Management de la Qualite* . Paris: l'extenso.
- Castellani , P., Rossato , C., & Chiarini , A. (2020). Factors for improving performance in ISO 9001 certified small- and medium-sized service enterprises. *The TQM Journal*. doi:<https://doi.org/10.1108/TQM-05-2019-0141>
- Celik, B., & Ölçer, Ö. H. (2018). Institutions?, What is the Contribution of ISO 9001 Quality Management System to Educational. *INTERNATIONAL JOURNAL OF ACAIMIC REASERCH IN BUSINES & SOCIAL SCIENCE* . doi:10.6007/IJARBSS/v8-i6/4250
- Cruz. (2016).
- Découvertede la qualité Version 2015 de la norme 9001*. (2017). afnor.
- Djenadi, L. (2021). Finalités, contenus et démarches pédagogiques des écoles d'ingénieurs en Algérie face aux enjeux environnementaux.
- Duperriez, F., Ségot, J., & Croguennec, B. (2010). *La qualite ,du produit au systeme ISO9001, 9004 et methode d'excellence: origines , retours d'experiences et perspectives*. AFNOR.
- Erel, E., & Ghosh, J. (1997). ISO 9000 implementation in Turkish industry. *International Journal of Operations & Production Management*, pp. 1233-1246. doi:<https://doi.org/10.1108/01443579710182972>
- ESCANCIANO, C., & RODRÍGUEZ, F.-J. (2012). QUALITY MANAGEMENT AND INTEGRATED TOTAL QUALITY IN SPANISH MINING: RESULTS OF AN EMPIRICAL STUDY. Retrieved from [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0012-73532012000100021&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0012-73532012000100021&script=sci_arttext)
- Gonzalez-Benito , J., Martínez-Lor, A., & Rodríguez-Escobar, J. (2007). An analysis of the degree of small companies' dissatisfaction with ISO 9000 certification. *Total Quality Management & Business Excellence*. doi:<https://doi.org/10.1080/14783360500528304>
- GAGNON, Y.-C. (2012). *L'ÉTUDE DE CAS comme méthode de recherche*. Quebec : Presses de l'Université du Québec .
- Gotzamani, K. D. (2005). The implications of the new ISO 9000:2000 standards for certified organizations: A review of anticipated benefits and implementation pitfalls. *International Journal of Productivity and Performance Management*, pp. 645-657. doi:<https://doi.org/10.1108/17410400510627507>
- Gotzamani, K. D., & Tsiotras, G. (2002, Mars). The true motives behind ISO 9000 certification: Their effect on the overall certification benefits and long term contribution towards TQM. doi:<https://doi.org/10.1108/02656710210413499>
- Han, S. B., Maling, E., & Shaw K, C. (2007). The Impact of ISO 9000 on TQM and Business Performance. *The Journal of Business and Economic Studies*.
- Henriot, M. (1999). La qualité dans les organisations publiques d'éducation : uneproblématique d'évaluation.
- Houicher. (2020).
- Ika , L., Macary , J., & Bandé, A. (2020). Quatre questions pour rallier les parties prenantes à la gestion d'un projet. doi:<https://doi.org/10.1522/revueot.v29n3.1208>

- Janssoone, D. (2021). *La qualite en entreprises*. Paris: Ellipses.
- juozas. (2013). Changements de paradigme. pp. 33-44.
- KOUYATE, G. (2019). ENJEUX DE LA DEMARCHE QUALITE DANS LES ENTREPRISES MALIENNES.
- Khattak, A., & Ilyas, M. (2018). Organization Development and Performance: The Impact of ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 and OHSAS 18001 Interventions on Product Quality in Manufacturing Organizations of Pakistan.
- le site d'Axess Cabinet conseil en management QSE. (n.d.).
- LAFFITTE, E. J. (2009). La recherche action : oubliée de la recherche dans le domaine de l'entrepreneuriat . *Revue de l'Entrepreneuriat* , 1-35.
- Laure Gavard-Perret, M., Gotteland, D., & Haon,, C. (2008).
- Laure, P. (n.d.). Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire au sa thèse.
- Lundmark , E., & Westelius, A. (2007, Janvier 24). Effects of Quality Management According to ISO 9000: A Swedish Study of the Transit to ISO 9000:2000. *Total Quality Management & Business Excellence*, pp. 1021-1042. doi:<https://doi.org/10.1080/14783360600748000>
- Magoutas , A., Chountalas, P., & Zografak, E. (2020, JANVIER 15). The heterogeneous implementation of ISO 9001 in service-oriented organizations . *The TQM Journal*, Vol. 32 No. 1, pp. 56-77. doi:<https://doi.org/10.1108/TQM-02-2019-0053>
- Minovski, R., Stanojeska , M., & Jovanosk, B. (2020). Top management role in improving the state of QMS under the influence of employee's involvement: Best practice from the food processing industry. doi:<https://doi.org/10.3926/jiem.3031>
- Martínez-Costa, M., Martínez-Lorente, A., & Choi, T. (2008, Mal ). Simultaneous consideration of TQM and ISO 9000 on performance and motivation: An empirical study of Spanish companies. *International Journal of Production Economics*. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2007.02.046>
- M'Barki, M., & Rbili , S. (2018). Contribution A L'analyse De L'interface StrategieDemarche Qualite Des Entreprises. pp. 270-280.
- Mustapha, A., Latifa, A. L., & Hind, G. (2023). L'impact de la norme ISO 9001 sur le processus de recrutement : Cas de l'entreprise NABILUM du secteur BTP. *International Journal of Economic Studies and Management (IJESM)*. doi: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7805762>
- Norme internationale ISO 9001/2015, S. d. (n.d.).
- Oganisation international de normalisation . (n.d.). p. 1.
- Otavio , J. (2013). Guidelines for the integration of certifiable management systems in industrial companies. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.06.037>
- Pius, A., & Husam Helmi , A. (2020). A Review of key paradigms: positivism VS interpretivism. Retrieved from <https://gajrc.com/>
- Pradhan, N., Almeida , D., & Muniz Jr , J. (2018, 8 6). Assessment of ISO 9001:2015 implementation factors based on AHP: Case study in Brazilian automotive sector. doi: <https://doi.org/10.1108/IJQRM-12-2016-0228>



- Reason, P. (2008). *Handbook of action research : participative inquiry and practice*. SAGE publications.
- Refflinghaus, R. (2020). Quality management for microenterprises and start-ups – is the ISO 9001 suitable? *International Journal of Quality and Service Sciences*.  
doi:<https://doi.org/10.1108/IJQSS-01-2018-0003>
- Rispal, M., & Jouison-Laffitte, E. (2015). La contribution des méthodes qualitatives au développement du champ de l'entrepreneuriat. doi:<https://doi.org/10.3917/entre.141.0015>
- ruxan, L. (2006).
- Sampaio , P., Saraiva , P., & Guimarães Rod, A. (2009, Decembre 14). A classification model for prediction of certification motivations from the contents of ISO 9001 audit reports. *Total Quality Management & Business Excellence*.  
doi:<https://doi.org/10.1080/14783363.2010.529367>
- SENE, K. L. (n.d.). Management de la qualité.
- SHANTI, B. M., & SHASHI, A. (2017). *HANDBOOK OF RESEARCH METHODOLOGY* .
- Tene, C. V., & Nkakleu, R. (2021). Impacts économiques de la certification ISO 9001 dans les PME : une revue systématique de la littérature. doi: <https://doi.org/10.3917/qdm.212.0167>
- Terlaak, A., & King , A. (2006). The effect of certification with the ISO 9000 Quality Management Standard: A signaling approach. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 579-602.  
doi:<https://doi.org/10.1016/j.jebo.2004.09.012>
- Terziovski, M., Power , D., & Sohal, A. (2003, Mai). The longitudinal effects of the ISO 9000 certification process on business performance. pp. 580-595.  
doi:[https://doi.org/10.1016/S0377-2217\(02\)00252-7](https://doi.org/10.1016/S0377-2217(02)00252-7)
- TOGO, S. (2022, février 15). UNE CRITIQUE DE LA DÉMARCHE QUALITÉ EN ENTREPRISE : LES DESSOUS D'UN SYSTÈME MONDIAL DE GOUVERNANCE. Retrieved from <https://www.revues.ml/index.php/recherches/article/view/2108>.
- Vasic , S., Delic , M., Brkljac, N., Vrhovac, V., & Zizakov, M. (2020, MARS 21). Relations Between Key Elements of Quality Management: A Dematel Method Approach. *Proceedings on 25th International Joint Conference on Industrial Engineering and Operations Management – IJCIEM 235–243*. doi:[doi.org/10.1007/978-3-030-43616-2\\_25](https://doi.org/10.1007/978-3-030-43616-2_25)
- [www.iso.org](http://www.iso.org). (n.d.).
- Yang, Z., Liu, P., & Luo, L. (2023). Growing exports through ISO 9001 quality certification: Firm-level evidence from Chinese agri-food sectors. *Food policy*.  
doi:<https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2023.102455>
- Yin 2015 Qualitative research from start to finish. (n.d.).
- yin. (2015). Yin 2015 Qualitative research from start to finish.
- Yoon Soo, P., Konge, L., & Artino, A. (2020). The Positivism Paradigm of Research.  
doi:[10.1097/ACM.0000000000003093](https://doi.org/10.1097/ACM.0000000000003093)

---

Zeng , S., Tian , P., & Tam, C. (2007). Overcoming barriers to sustainable implementation of the ISO 9001 system. *Managerial Auditing Journal*, pp. 244-254.  
doi:<https://doi.org/10.1108/02686900710733125>

# **ANNEXES**

## Annexe 1: Guide d'entretien

 <p>المدرسة الوطنية العليا للمنagement Ecole Nationale Supérieure de Management</p>	<p>Guide d'entretien</p>	
<p>Etude de cas : Equipe de travail :</p>		
Date :	Post :	
<p>Objectif :</p> <p>Nous sommes des étudiants en Master management par la qualité à l'école nationale supérieure de management.</p> <p>Ce questionnaire fera partie de notre étude qualitative, dont l'objectif est d'identifier les parties prenantes de chaque processus, de comprendre leurs attentes et leurs besoins, ainsi que de déterminer les canaux de communication et les moyens de transmission de l'information entre elles. L'entretien sera exclusivement utilisé à des fins scientifiques dans le cadre de notre projet de recherche.</p>		
<p>Identification des parties prenantes</p>	<p>-Quelle sont les parties intéressées reliées à votre activité ?</p>	
<p>Identification des besoins</p>	<p>-Quelle sont les besoins que vous relie à cette partie intéressée ?</p>	
<p>Évaluation de Pouvoir et intérêt</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont les besoins qui vous relie à cette partie prenante ? (Que veut cette partie prenante ?)</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Évaluer le pouvoir de cette partie prenante sur une échelle de 1 à 3.</li> <li>2. Quelle note de 1 à 3 donneriez-vous à votre intérêt pour cette partie prenante ?</li> </ol>	
<p>Canaux de communication Les moyens de transmission de l'information</p>	<p>Quels sont les principaux canaux et moyens que vous utilisez pour communiquer avec Vos parties intéressées.. ?</p>	
<p>La fréquences</p>	<p>À quelle fréquence avez-vous des échanges ou des communications avec vos parties intéressées ?</p>	

Source : *Elabore par nous même*

**Annexe 2 : Grille d'observation**

<b>Critère d'observation</b>	<b>Description</b>
Motivation des collaborateurs	Les collaborateurs sont motivés pour obtenir la certification ISO 9001 mais réticents à effectuer des tâches supplémentaires
Exécution des tâches	Le pilote de processus RH est partiellement engagé car il travaille également pour une autre entreprise.
Certification du processus	Le processus logistique, bien qu'important pour les exportations et importations, n'est pas intégré dans le plan de certification
Fiabilité des équipements	Les équipements sont très fiables et de haute technologie.
Qualité des matières premières	Les matières premières utilisées sont de bonne qualité.
Formation et connaissances des employés	La formation et les connaissances sont limitées à certains employés. (Concernant le système management de la qualité)
Gestion des absences	La gestion des absences est inadéquate, ce qui affecte la continuité des processus.
Responsabilités et autorités	Si le pilote du processus de production est absent, la chaîne de production est paralysée car il est la seule habilité à déclencher la production. Cependant, le pilote du processus de production n'est pas toujours disponible car il réside en Tunisie.

Source : élaboré par nous-mêmes

## Annexe 3: Grille d'auto-évaluation

Réf.	Critères d'exigence des articles de la norme	Evaluations	Taux %	Libellés des évaluations	Modes de preuve et commentaires
Art. 4	Contexte de l'organisme	Informel	34%	Conformité de niveau 2 : Il est nécessaire de pérenniser la bonne exécution des activités.	
4.1	Compréhension de l'organisme et de son contexte	Insuffisant	%	Conformité de niveau 4 : BRAVO ! Maintenez et communiquez vos résultats.	
cr 1	Les enjeux internes et externes sont <b>déterminés</b> relativement à la <b>finalité</b> et l'orientation stratégique de l'organisme	Faux	0%	Niveau 1 : L'action n'est pas réalisée ou alors de manière très aléatoire.	Les enjeux internes et externes de Tabuk ne sont pas défini par manque d'une méthode de détermination fiable
cr 2	Les <b>informations</b> relatives aux enjeux externes et internes sont <b>surveillées et revues</b> périodiquement	Faux	0%	Niveau 1 : L'action n'est pas réalisée ou alors de manière très aléatoire.	Absence de revue de direction
cr 3	Les <b>facteurs d'influence</b> sur l'efficacité du Système de Management de la Qualité (SMQ) sont identifiés	Faux	0%	Niveau 1 : L'action n'est pas réalisée ou alors de manière très aléatoire.	La surveillance n'existe pas , étant donné qu'un SMQ n'existe pas
4.2	Compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées	Informel	23%	Conformité de niveau 2 : Il est nécessaire de pérenniser la bonne exécution des activités.	
cr 4	Les parties intéressées <b>pertinentes</b> sont identifiées dans la cadre du SMQ	Faux	0%	Niveau 1 : L'action n'est pas réalisée ou alors de manière très aléatoire.	les parties intéressées n sont pas identifiées par une méthode précise
cr 5	Les <b>exigences des clients</b> ainsi que celles <b>légalés et réglementaires</b> sont prises en considération dans le SMQ	Plutôt Vrai	70%	Niveau 3 : L'action est formalisée et réalisée.	
cr 6	Les <b>informations</b> sur les parties intéressées et leurs exigences sont <b>surveillées et revues</b> périodiquement	Faux	0%	Niveau 1 : L'action n'est pas réalisée ou alors de manière très aléatoire.	absence d'information sur les parties prenantes ainsi que leurs mise a jour
4.3	Détermination du domaine d'application du système de management de la qualité	Convaincant	75%	Conformité de niveau 3 : Il est nécessaire de tracer et d'améliorer les activités.	
cr 7	Le domaine d'application du SMQ <b>est établi</b> en déterminant ses limites et son applicabilité	Vrai	100%	Niveau 4 : L'action est formalisée, réalisée, tracée et améliorée.	domaine d'application du SMQ non établi

4.3	Détermination du domaine d'application du système de management de la qualité	Convaincant	75%	Conformité de niveau 3 : Il est nécessaire de tracer et d'améliorer les activités.	
cr 7	Le domaine d'application du SMQ <b>est établi</b> en déterminant ses limites et son applicabilité	Vrai	100%	Niveau 4 : L'action est formalisée, réalisée, tracée et améliorée.	domaine d'application du SMQ non établi
cr 8	Le domaine d'application du SMQ <b>prend en compte</b> les enjeux externes et internes, les exigences des parties intéressées pertinentes et les produits et services de l'organisme	Faux	0%	Niveau 1 : L'action n'est pas réalisée ou alors de manière très aléatoire.	domaine d'application du SMQ non établi
cr 9	Une <b>information documentée</b> est <b>disponible</b> et tenue à jour sur le domaine d'application du SMQ	Vrai	100%	Niveau 4 : L'action est formalisée, réalisée, tracée et améliorée.	absence d'information documentée concernant le domaine d'application du SMQ
cr 10	Les exigences <b>non applicables</b> sont justifiées et n'impactent ni la conformité des produits et services ni l'amélioration de la satisfaction des clients	Vrai	100%	Niveau 4 : L'action est formalisée, réalisée, tracée et améliorée.	domaine d'application du SMQ non établi
4.4	Système de management de la qualité et ses processus	Informel	38%	Conformité de niveau 2 : Il est nécessaire de pérenniser la bonne exécution des activités.	
cr 11	Le SMQ est établi, mis en oeuvre, tenu à jour et <b>amélioré en continu</b> , y compris les processus et leurs interactions	Plutôt Faux	30%	Niveau 2 : L'action est réalisée quelques fois de manière informelle.	les processus ainsi que leurs interactions ne sont pas déterminés
cr 12	Les éléments d'entrée requis et de sortie attendus sont déterminés	Plutôt Vrai	70%	Niveau 3 : L'action est formalisée et réalisée.	Les éléments d'entrée requis et de sortie ne sont déterminés
cr 13	Les <b>ressources</b> nécessaires sont déterminées et leurs <b>disponibilités</b> sont assurées	Plutôt Vrai	70%	Niveau 3 : L'action est formalisée et réalisée.	
cr 14	Les méthodes de surveillance et de <b>mesure de la performance des processus</b> sont déterminées et appliquées	Faux	0%	Niveau 1 : L'action n'est pas réalisée ou alors de manière très aléatoire.	processus non déterminés
cr 15	Les <b>responsabilités et autorités</b> pour le <b>pilotage des processus</b> sont attribuées	Vrai	100%	Niveau 4 : L'action est formalisée, réalisée, tracée et améliorée.	les processus ainsi que leurs pilotes ne sont pas déterminé

Art.5	Leadership	Convaincant	66%	Conformité de niveau 3 : Il est nécessaire de tracer et d'améliorer les activités.	
5.1	Leadership et engagement	Convaincant	80%	Conformité de niveau 3 : Il est nécessaire de tracer et d'améliorer les activités.	
cr 18	La direction assume la responsabilité de l'efficacité du SMQ, son intégration avec les processus métiers et l'information nécessaire à la bonne <b>implication du personnel</b>	Vrai	100%	Niveau 4 : L'action est formalisée, réalisée, tracée et améliorée.	
cr 19	La direction promeut l'amélioration, incite, oriente et <b>soutient toutes les personnes</b> pouvant contribuer à l'efficacité du SMQ	Vrai	100%	Niveau 4 : L'action est formalisée, réalisée, tracée et améliorée.	
cr 20	La direction s'assure que les <b>exigences clients et légales et réglementaires</b> sont maîtrisées en permanence	Vrai	100%	Niveau 4 : L'action est formalisée, réalisée, tracée et améliorée.	
cr 21	La direction s'assure que les <b>risques et les opportunités</b> affectant la qualité ou la satisfaction du client sont maîtrisés	Faux	0%	Niveau 1 : L'action n'est pas réalisée ou alors de manière très aléatoire.	
cr 22	La direction démontre son engagement à <b>l'orientation client</b> en donnant la priorité à <b>l'accroissement de sa satisfaction</b>	Vrai	100%	Niveau 4 : L'action est formalisée, réalisée, tracée et améliorée.	
5.2	Politique	Convaincant	66%	Conformité de niveau 3 : Il est nécessaire de tracer et d'améliorer les activités.	
cr 23	La direction établit, revu et met à jour périodiquement sa politique qualité en accord avec le contexte et son <b>orientation stratégique</b>	Plutôt Vrai	70%	Niveau 3 : L'action est formalisée et réalisée.	Absence d'une politique qualité
cr 24	La <b>politique qualité</b> est disponible et tenue à jour sous forme d'une <b>information documentée</b>	Vrai	100%	Niveau 4 : L'action est formalisée, réalisée, tracée et améliorée.	La politique qualité n'est pas documentée
cr 25	La politique qualité est <b>communiquée, comprise et appliquée</b> au sein de l'organisme	Plutôt Faux	30%	Niveau 2 : L'action est réalisée quelques fois de manière informelle.	La politique qualité n'est pas publiée
5.3	Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme	Convaincant	53%	Conformité de niveau 3 : Il est nécessaire de tracer et d'améliorer les activités.	
5.3	Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme	Convaincant	53%	Conformité de niveau 3 : Il est nécessaire de tracer et d'améliorer les activités.	
cr 26	La direction s'assure que les <b>responsabilités et autorités</b> sont attribuées, communiquées et <b>comprises</b> pour les fonctions pertinentes (pilotes de processus critiques par exemple)	Plutôt Faux	30%	Niveau 2 : L'action est réalisée quelques fois de manière informelle.	
cr 27	Les <b>responsabilités et autorités</b> associées à la <b>performance du SMQ et son évolution</b> sont attribuées	Vrai	100%	Niveau 4 : L'action est formalisée, réalisée, tracée et améliorée.	
cr 28	Les responsabilités et autorités associées à la promotion de l'orientation client au sein de l'organisme sont attribuées	Plutôt Faux	30%	Niveau 2 : L'action est réalisée quelques fois de manière informelle.	
Art.6	Planification	Informel	15%	Conformité de niveau 2 : Il est nécessaire de pérenniser la bonne exécution des activités.	
6.1	Actions à mettre en oeuvre face aux risques et opportunités	Insuffisant	0%	Conformité de niveau 1 : Il est nécessaire de formaliser les activités réalisées.	
cr 29	Les <b>risques et opportunités</b> sont pris en compte pour <b>améliorer la performance du SMQ</b> en lien avec les enjeux à relever et les exigences à satisfaire	Faux	0%	Niveau 1 : L'action n'est pas réalisée ou alors de manière très aléatoire.	
cr 30	L'organisme planifie et met en oeuvre les <b>actions face aux risques et opportunités</b>	Faux	0%	Niveau 1 : L'action n'est pas réalisée ou alors de manière très aléatoire.	
cr 31	Les actions mises en oeuvre sont <b>adaptées</b> à l'impact potentiel sur la conformité des produits et des services	Faux	0%	Niveau 1 : L'action n'est pas réalisée ou alors de manière très aléatoire.	
cr 32	L' <b>efficacité</b> de ces actions au sein des processus du SMQ est <b>évaluée</b>	Faux	0%	Niveau 1 : L'action n'est pas réalisée ou alors de manière très aléatoire.	
6.2	Objectifs qualité et planification pour les atteindre	Informel	46%	Conformité de niveau 2 : Il est nécessaire de pérenniser la bonne exécution des activités.	
cr 33	Des <b>objectifs qualité</b> sont établis aux fonctions, niveaux et processus nécessaires au bon fonctionnement du SMQ	Vrai	100%	Niveau 4 : L'action est formalisée, réalisée, tracée et améliorée.	

<b>6.2</b>	<b>Objectifs qualité et planification pour les atteindre</b>	<b>Informel</b>	<b>46%</b>	<b>Conformité de niveau 2 : Il est nécessaire de pérenniser la bonne exécution des activités.</b>
cr 33	Des <b>objectifs qualité</b> sont établis aux fonctions, niveaux et processus nécessaires au bon fonctionnement du SMQ	Vrai	100%	Niveau 4 : L'action est formalisée, réalisée, tracée et améliorée.
cr 34	Les objectifs qualité sont <b>pertinents, mesurables et cohérents</b> avec la politique qualité	Vrai	100%	Niveau 4 : L'action est formalisée, réalisée, tracée et améliorée.
cr 35	Les objectifs qualité sont <b>surveillés, tenus à jour et communiqués</b>	Faux	0%	Niveau 1 : L'action n'est pas réalisée ou alors de manière très aléatoire.
cr 36	Les <b>informations documentées</b> sur les objectifs qualité sont <b>tenues à jour</b>	Plutôt Faux	30%	Niveau 2 : L'action est réalisée quelques fois de manière informelle.
cr 37	Pour atteindre les objectifs qualité, l'organisme détermine le <b>responsable</b> , les actions, les ressources, les échéances et les modalités d'évaluation des résultats	Faux	0%	Niveau 1 : L'action n'est pas réalisée ou alors de manière très aléatoire.
<b>6.3</b>	<b>Planification des modifications</b>	<b>Insuffisant</b>	<b>0%</b>	<b>Conformité de niveau 1 : Il est nécessaire de formaliser les activités réalisées.</b>
cr 38	La réalisation des modifications apportée au SMQ est <b>planifiée</b> et tient compte de l'intégrité de ce dernier	Faux	0%	Niveau 1 : L'action n'est pas réalisée ou alors de manière très aléatoire.
cr 39	L'organisme détermine les objectifs et les <b>conséquences possibles</b> des modifications planifiées	Faux	0%	Niveau 1 : L'action n'est pas réalisée ou alors de manière très aléatoire.
cr 40	L'organisme met à disposition les <b>ressources</b> nécessaires à la réalisation des modifications	Faux	0%	Niveau 1 : L'action n'est pas réalisée ou alors de manière très aléatoire.
cr 41	L'organisme attribue les <b>responsabilités et autorités</b> nécessaires à la réalisation des modifications	Faux	0%	Niveau 1 : L'action n'est pas réalisée ou alors de manière très aléatoire.
Art. 7	Support	Informel	25%	Conformité de niveau 2 : Il est nécessaire de pérenniser la bonne exécution des activités.
<b>7.1</b>	<b>Ressources</b>	<b>Informel</b>	<b>21%</b>	<b>Conformité de niveau 2 : Il est nécessaire de pérenniser la bonne exécution des activités.</b>

cr 42	L'organisme identifie et fournit les <b>ressources nécessaires</b> au SMQ	Plutôt Vrai	70%	Niveau 3 : L'action est formalisée et réalisée.
cr 43	L'organisme prend en compte les <b>capacités et contraintes</b> des ressources internes existantes et identifie les prestataires externes potentiels	Plutôt Vrai	70%	Niveau 3 : L'action est formalisée et réalisée.
cr 44	L'organisme détermine et fournit les <b>ressources humaines nécessaires</b> au fonctionnement efficace du SMQ et de ses services	Plutôt Vrai	70%	Niveau 3 : L'action est formalisée et réalisée.
cr 45	L'organisme détermine, fournit et maintient <b>l'infrastructure et l'environnement</b> nécessaires à l'obtention de la conformité des produits et des services	Plutôt Vrai	70%	Niveau 3 : L'action est formalisée et réalisée.
cr 46	L'organisme détermine et fournit les ressources nécessaires pour assurer <b>la validité et la fiabilité des résultats</b> de surveillance ou de mesure en lien avec la conformité des produits et services	Faux	0%	Niveau 1 : L'action n'est pas réalisée ou alors de manière très aléatoire.
cr 47	L'organisme s'assure de l'adaptation, de l'adéquation et du <b>maintien des ressources</b> fournies pour les activités de surveillance et de mesure	Faux	0%	Niveau 1 : L'action n'est pas réalisée ou alors de manière très aléatoire.
cr 48	Des <b>informations documentées</b> pour démontrer l'adéquation des ressources pour la surveillance et la mesure sont <b>conservées</b>	Faux	0%	Niveau 1 : L'action n'est pas réalisée ou alors de manière très aléatoire.
cr 49	Les instruments de mesure sont identifiés, protégés, vérifiés et/ou étalonnés <b>périodiquement</b>	Faux	0%	Niveau 1 : L'action n'est pas réalisée ou alors de manière très aléatoire.
cr 50	Tout équipement de mesure est <b>relié aux étalons</b> nationaux ou internationaux	Faux	0%	Niveau 1 : L'action n'est pas réalisée ou alors de manière très aléatoire.
cr 51	Lorsque ces étalons n'existent pas, la référence utilisée est <b>conservée</b> sous forme d' <b>information documentée</b>	Faux	0%	Niveau 1 : L'action n'est pas réalisée ou alors de manière très aléatoire.
cr 52	Lorsqu'un équipement de mesure s'avère inadapté à l'usage prévu, la validité des <b>résultats antérieurs</b> est vérifiée. Le cas échéant, une action appropriée est mise en œuvre	Faux	0%	Niveau 1 : L'action n'est pas réalisée ou alors de manière très aléatoire.

cr 54	L'organisme évalue ses <b>connaissances actuelles</b> par rapport aux évolutions et détermine la façon d'acquies les <b>connaissances supplémentaires</b> nécessaires	Faux	0%	Niveau 1 : L'action n'est pas réalisée ou alors de manière très aléatoire.	absence de passation entre les anciens et les nouveaux
<b>7.2</b>	<b>Compétences</b>	<b>Informel</b>	<b>30%</b>	<b>Conformité de niveau 2 : Il est nécessaire de pérenniser la bonne exécution des activités.</b>	
cr 55	Les <b>compétences</b> nécessaires des personnes dont le travail a une incidence sur les performances du SMQ sont <b>déterminées</b>	Plutôt Faux	30%	Niveau 2 : L'action est réalisée quelques fois de manière informelle.	
cr 56	Les <b>compétences</b> du personnel sont <b>évaluées</b> sur la base d'une formation ou d'une expérience appropriée	Plutôt Faux	30%	Niveau 2 : L'action est réalisée quelques fois de manière informelle.	
cr 57	L'organisme met en place et évalue l'efficacité des actions pour <b>acquies ou renforcer les compétences</b> nécessaires au bon fonctionnement du SMQ	Plutôt Faux	30%	Niveau 2 : L'action est réalisée quelques fois de manière informelle.	
cr 58	Les <b>informations documentées</b> sur les compétences du personnel sont <b>conservées</b>	Plutôt Faux	30%	Niveau 2 : L'action est réalisée quelques fois de manière informelle.	
<b>7.3</b>	<b>Sensibilisation</b>	<b>Insuffisant</b>	<b>0%</b>	<b>Conformité de niveau 1 : Il est nécessaire de formaliser les activités réalisées.</b>	
cr 59	L'organisme s'assure que le personnel est <b>sensibilisé</b> à la politique et aux objectifs <b>qualité</b>	Faux	0%	Niveau 1 : L'action n'est pas réalisée ou alors de manière très aléatoire.	le personnel n'est pas sensibilisé à la politique, car elle n'existe pas
cr 60	L'organisme s'assure que le personnel est <b>conscient</b> de l'importance de son activité, de sa contribution individuelle et collective à la réalisation de ces objectifs	Faux	0%	Niveau 1 : L'action n'est pas réalisée ou alors de manière très aléatoire.	
cr 61	Le personnel est <b>sensibilisé</b> aux effets bénéfiques d'une amélioration des performances et aux répercussions d'un non respect des exigences du SMQ	Faux	0%	Niveau 1 : L'action n'est pas réalisée ou alors de manière très aléatoire.	
<b>7.4</b>	<b>Communication</b>	<b>Informel</b>	<b>30%</b>	<b>Conformité de niveau 2 : Il est nécessaire de pérenniser la bonne exécution des activités.</b>	

<b>8.1</b>	<b>Planification et maîtrise opérationnelles</b>	<b>Informel</b>	<b>48%</b>	<b>Conformité de niveau 2 : Il est nécessaire de pérenniser la bonne exécution des activités.</b>	
cr 73	Les <b>processus</b> internes et externes relatifs à la fourniture des produits et services sont <b>planifiés, mis en œuvre et maîtrisés</b>	Plutôt Faux	30%	Niveau 2 : L'action est réalisée quelques fois de manière informelle.	
cr 74	Les exigences et les critères d'acceptation des <b>éléments de sortie</b> des processus (produits et services) sont déterminés	Vrai	100%	Niveau 4 : L'action est formalisée, réalisée, tracée et améliorée.	
cr 75	L'organisme assure la maîtrise des processus conformément aux <b>critères d'acceptation</b> des éléments de sortie	Plutôt Vrai	70%	Niveau 3 : L'action est formalisée et réalisée.	
cr 76	L'organisme détermine les <b>ressources nécessaires</b> à l'obtention de la conformité des produits et services	Plutôt Faux	30%	Niveau 2 : L'action est réalisée quelques fois de manière informelle.	
cr 77	Des <b>informations documentées mises à jour</b> prouvent l'efficacité des processus et la conformité des produits et services	Plutôt Faux	30%	Niveau 2 : L'action est réalisée quelques fois de manière informelle.	
cr 78	Les éléments de sortie de la planification sont <b>adaptés</b> aux modes de fonctionnement et savoir-faire de l'organisme.	Vrai	100%	Niveau 4 : L'action est formalisée, réalisée, tracée et améliorée.	
cr 79	Toute <b>modification</b> prévue est maîtrisée, analysée dans ses conséquences et des actions sont menées pour <b>anticiper tout effet négatif</b>	Plutôt Faux	30%	Niveau 2 : L'action est réalisée quelques fois de manière informelle.	j'ai pu répondre
cr 80	Les processus <b>externalisés</b> sont maîtrisés	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
<b>8.2</b>	<b>Exigences relatives aux produits et services</b>	<b>Informel</b>	<b>26%</b>	<b>Conformité de niveau 2 : Il est nécessaire de pérenniser la bonne exécution des activités.</b>	
cr 81	Les clients disposent des <b>informations</b> relatives aux produits et services attendus, au traitement de leurs retours ainsi qu'à la gestion de leurs propriétés ou aux actions d'urgence le cas échéant	Faux	0%	Niveau 1 : L'action n'est pas réalisée ou alors de manière très aléatoire.	
cr 82	L'organisme détermine <b>toutes les exigences</b> relatives aux produits et services, y compris	Faux	0%	Niveau 4 : L'action est formalisée,	

## Annexe 4 : Plan d'action

JALON	ACTION	COMMENT	QUI	QUAND
INAMED	6 Modification et codification du document	Séance avec consultant	RMI	Fait
Les fiches processus et interactions	7 Revue & mise à jour des éléments d'entrée et de sorties		PP	S2 MAI
	8 Organiser les EE et les ES dans l'outil SIPOC		RMI	S2 MAI
	9 Revue de la correspondance des logigrammes de chaque processus avec les documents		PP	S2 MAI
La politique qualité	10 Revue générale des Fiches processus		PP	S2 MAI
	12 Diffusion en interne de la politique qualité	Affichage - livret d'accueil - écrans de veille	RMI + RH + IT	S1 AVRIL
	14 Sensibilisation sur la politique qualité	Voir plan de sensibilisation	RMI	S3 AVRIL
Action pour les risques et opportunités	20 Sensibilisation sur les risques et opportunités	Voir plan de sensibilisation	RMI	S3 AVRIL
	21 Effectuer une analyse des risques et opportunités globaux de l'entreprise	Brainstorming	RMI + PP	S1 MAI
	22 Mettre un plan d'action : traiter les risques et saisir les opportunités	Brainstorming	PP	S1 MAI
	23 Effectuer une analyse des risques et des opportunités liés à chaque processus	Séance 1to1	RMI + PP	S1 MAI
	24 Mettre un plan d'action : traiter les risques et saisir les opportunités liés à chaque processus	Séance 1to1	PP	S1 MAI
Objectifs qualité et actions pour les atteindre	25 Mettre en place un plan pour la surveillance des besoins/attentes des parties intéressées	Séance 1to1	RMI + PP	S1 MAI
	26 Revoir les objectifs déterminés, leurs modes de calculs et les seuils ciblés		PP	S2 MAI
	27 Mettre en place un plan d'action pour déterminer comment atteindre les objectifs		RMI + PP	S3 MAI
Ressources de l'entreprise	28 Surveiller l'état par rapport à la réalisation des objectifs	Elaboration du tableau de bord et déterminations des KPIs	RMI + PP	S3 MAI
	41 Plan de sensibilisation pour les pilotes - pour les employés		RMI + HSE	S3 AVRIL
Communication & informations documentées	42 Mettre à jour le plan de communication	Séance 1to1	RMI + tout profil concerné	
	43 Sensibilisation sur le plan de communication la nécessité de le respecter	Réunion	RMI + Direction générale	
	44 Recensement de tous les documents des différents processus et codification des documents qui manque de cartouches		Yacine + PP	S3 AVRIL

JALON	ACTION	COMMENT	QUI	QUAND
Communication & informations documentées	42 Mettre à jour le plan de communication	Séance 1to1	RMI + tout profil concerné	
	43 Sensibilisation sur le plan de communication la nécessité de le respecter	Réunion	RMI + Direction générale	
	44 Recensement de tous les documents des différents processus et codification des documents qui manque de cartouches		Yacine + PP	S3 AVRIL
Planification de la surveillance	58 Planifier un audit interne	Mettre en place un programme d'audit	RMI + Consultant	
	59 Planifier une revue de direction		RMI + Consultant	
	60 Sensibilisation sur l'amélioration continue et le traitement des N.C		RMI	S3 AVRIL
Amélioration continue	61 Remplir et suivre le document : état de suivi des non-conformités et actions correctives		RMI	Fait
	62 Dresser un tableau pour le plan d'action concernant les action correctives des non-Conformités		RMI	Fait
Planification du système et certification ISO	63 Finaliser le plan d'action du système de management de la qualité (responsable et échéances)	Reunion avec les PP + direction générale	RMI	
	64 Finalisation du plan SMQ dans un diagramme de GANTT avec estimation de la durée totale du projet		RMI	
	65 Faire appel à un organisme de certification pour planifier un programme d'audit de certification		RMI + Consultant + direction générale	

## Annexe 5 : La Politique Qualité



## POLITIQUE DE LA QUALITE ET DE LA SECURITE DES DENREES ALIMENTAIRES

A l'ère de la mondialisation et l'ouverture du marché, toutes les entreprises, quelles que soient leurs tailles se trouvent confrontées à une concurrence de plus en plus vive. Dans ce contexte, seules les entreprises qui réussissent à répondre et à devancer les attentes de leurs clients, ont une chance de survivre.

C'est pourquoi, INAMED, a mis en place un système de management de la qualité et de la sécurité des denrées alimentaires conformément aux exigences des normes ISO 9001 et ISO 22 0000, qui permettra de donner au client de l'entreprise l'assurance que l'établissement, de par son organisation, ses processus, ses moyens humains et matériels, est capable de lui fournir des produits conformes à ses exigences ainsi qu'aux exigences légales et réglementaires applicables.

De ce fait notre politique se base sur les objectifs suivants :

- ① Assurer la conformité des produits aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables.
- ② Accroître la Satisfaction de nos clients et des parties intéressées
- ③ Améliorer les compétences de nos collaborateurs
- ④ Améliorer la communication interne et externe
- ⑤ Améliorer l'efficacité de notre système de management de la qualité et de la sécurité des denrées alimentaires
- ⑥ Améliorer les conditions d'hygiène à tous les niveaux

Aux fins de l'atteinte de ces objectifs, la direction générale d'INAMED est tenue de veiller à leur compatibilité avec son orientation stratégique, tout en tenant compte :

- De ses enjeux internes et externes ;
- Des attentes et besoins des parties intéressées pertinentes.

Nous nous engageons à mettre à disposition les moyens nécessaires au déploiement des objectifs, au respect des exigences légales et réglementaires et à l'amélioration continue de notre système de management de la qualité et de la sécurité des denrées alimentaires.

La Direction



## Annexe 6: Plan de communication

TYPE D'INFORMATION (LIVRABLE)	RESPONSABLE (EMETEUR)	DESTINATAIRE (RECEPTEUR)
Reclamation , suggestion	Commercial Consommateurs et clients	Commercial
Enquete de satisfaction		clients et consommateurs
Resultat de satisfaction		Commercial
Usage prevu	INAMED	clients et consommateurs
Retrait et rappel de produits	Responsable commercial	Responsable achat
	Fournisseure matieres premieres ingrédients et emballages	
Exigences d'achat relatives aux	Responsable achat	Fournisseurs
Emballages	Responsable contrôle qualite	Fournisseur d'emballage
Caracteristiques relatives a l'emballage: alimentaire, caractéristiques technique	Fournisseure d'emballage	Responsable achat Responsable Contrôle qualite
Exigences d'achat de matiere premiere et additifs	Responsable Achat	Fournisseur matiere premiere et additifs
Caracteristique relatif a la qualite et la securite des matieres premieres	Fournisseur matiere premiere et additifs	Responsable achat Responsable Contrôle qualite
Exigences d'achat de produits de nettoyage et desinfection	Responsable achat Responsable contrôle qualite	Fournisseurs Produits de nettoyage et desinfection
Caracteristiques des produits de nettoyage et desinfection	Fournisseurs de produits de nettoyage et desinfection	Responsable achat Responsable Contrôle qualite
Caracteristique des equipements en contact avec les produits	fournisseurs equipements	Responsable achat Responsable Maintenance
Caracteristiques des produits de nettoyage	Prestataires de lutte contre les nuisibles	Responsable contrôle qualite
Exigences et conditions d'hygiene des moyens de transport	Responsable logistique	Prestataire de transport
Exigences de potabilite d'eau	Algerienne des eaux ADE	Responsable achat Responsable contrôle qualite
Resultats d'analyse des matieres premieres et produits finis	Laboratoire externe d'analyses	Responsable contrôle qualite
Resultats de contrôle des produits finis et matiere premiere	Ministere commerce (DCP)	Responsable contrôle qualite


TYPE D'INFORMATION (LIVRABLE)	RESPONSABLE (EMETEUR)	DESTINATAIRE (RECEPTEUR)
Reclamation , suggestion	Commercial Consommateurs et clients	Commercial
Enquete de satisfaction		clients et consommateurs
Resultat de satisfaction		Comercial
Usage prevu	INAMED	clients et consommateurs
Retrait et rappel de produits	Responsable commercial	Responsable achat
	Fournisseure matieres premieres Ingrédients et emballages	
Exigences d'achat relatives aux	Responsable achat	Fournisseurs
Emballages	Responsable contrôle qualite	Fournisseur d'emballage
Caracteristiques relatives a l'emballage: alimentaire, caracteristiques technique	Fournisseure d'emballage	Responsable achat Responsable Contrôle qualite
Exigences d'achat de matiere premiere et additifs	Responsable Achat	Fournisseur matiere premiere et additifs
Caracteristique relatif a la qualite et la securite des matieres premieres	Fournisseur matiere premiere et additifs	Responsable achat Responsable Contrôle qualite
Exigences d'achat de produits de nettoyage et desinfection	Responsable achat Responsable contrôle qualite	Fournisseurs Produits de nettoyage et desinfection
Caracteristiques des produits de nettoyage et desinfection	Fournisseurs de produits de nettoyage et desinfection	Responsable achat Responsable Contrôle qualite
Caracteristique des equipements en contact avec les produits	fournisseurs equipements	Responsable achat Responsable Maintenance
Caracteristiques des produits de nettoyage	Prestataires de lutte contre les nuisibles	Responsable contrôle qualite
Exigences et conditions d'hygiene des moyens de transport	Responsable logistique	Prestataire de transport
Exigences de potabilite d'eau	Algerienne des eaux ADE	Responsable achat Responsable contrôle qualite
Resultats d'analyse des matieres premieres et produits finis	Laboratoire externe d'analyses	Responsable contrôle qualite
Resultats de contrôle des produits finis et matiere premiere	Ministere commerce (DCP)	Responsable contrôle qualite


Resultats de contrôle des produits et concition d'hygiene	Service d'hygiene	Responsable contrôle qualite
Cituation d'urgences	Protection civile	Responsable HSE
Certification; rapport d'audit	Bureau de certification	RSMI
Exigences Reglementaire Guides de bonnes pratiques d'hygiene et de fabrication	APAB	<b>RMSA</b>
Besoin en competences	RH	Organisme de recrutement
Developpement en competence	RH	Organisemes de formation
		SH Biaugeaud
Besoin en developpement du produit	INAMED	SH Biaugeaud
Besoin en financement	INAMED	Banque
Les reclamation client/consommateur	Service consommateur	Responsable structure concernees

FREQUENCE	MOYEN D'INFORMATION	DOCUMENT ASSOCIÉ
1 fois /an	Telephone , e-mail	Procédure de réclamation
	Enquetes	Procédure mesure de satisfaction
A chaque livraison	Etiquetage Diffusion de fiche technique produit	Etiquette fiche technique produit
En cas de constatation de produits dangereux pour la sante de consommateur	Telephone , e-mail fax Media	Procédure retrait et rappel
A chaque commande	e-mail	Avis de retrait /Rappel
Expression besoin de besoin d'achat	Fax diffusion	Bon de commande
A chaque livraison	e-mail dossier de livraison	Fiche technique certificat d'alimentarite
A chaque expression de besoin d'achat	e-mail fax diffusion	Bon de commande Cahier des charges
A chaque Livraison	e-mail dossier de livraison	Fiche technique certificat d'analyse/ conformite
Achaque expression de besoin d'achat	e-mail fax diffusion	Bon de commande Cahier des charges
A chaque livraison	e-mail dossier de livraison	Fiche technique/FDS/Certificat d'alimentarite
A chaque livraison	Telephone e-mail	Dossier technique equipement Certificat d'alimentarite
A chaque expression de besoin	Telephone e-mail	Convention rapport d'intervention Foche technique /FDS
Achaque expression de besoin de prestation	Convention	contrat prestataire
A chaque approvisionnement en eau	e-mail	Bulletin d'analyses
au Besoin	Courrier Telephone Convention	Bulletin d'analyses
au Besoin	Telephone Courrier	Proces-Verbaux

au Besoin	Courrier	Proces-Verbaux
au Besoin	Telephone	Rapport
une fois /an	Telephone e-mail	Certificat
au Besoin	e-mail	Proces-Verbaux
au Besoin de recrutement	Annonce de recrutement	Fiche Metier
au besoin de formation	Telephone e-mail Fax	Plan de formatrion Cahier des charges
	Elaboration de cahier des charges	Cahier des charges
au besoin	Elaboration de cahier des charges	Cahier des charges partenaire
au besoin	Communication de demande de financement	Demande
Chaque réclamation	Reunion	Fiche de traitement de réclamation

Annexe 7: Matrice des interactions

		PLAN									Code : PLA-SM-03
		MATRICE D'INTERACTION									Version : 00
											Date : 01 Février 2024
											Page : 1 sur 1
		ÉLÉMENT D'ENTRÉE									
		Direction	Management intégré et amélioration	Achat et approvisionnement	Production	Contrôle Qualité	Commercial	Ressources Humaine	Maintenance	Fournisseur	Boîte de communication
ÉLÉMENT DE SORTIE	Direction	- Plan d'action pour atteindre les objectifs - Résultats de surveillance des objectifs - Actions face aux risques et opportunités	- Plan d'action pour atteindre les objectifs - Résultats de surveillance des objectifs - Actions face aux risques et opportunités	- Plan d'action pour atteindre les objectifs - Résultats de surveillance des objectifs - Actions face aux risques et opportunités	- Plan d'action pour atteindre les objectifs - Résultats de surveillance des objectifs - Actions face aux risques et opportunités	- Plan d'action pour atteindre les objectifs - Résultats de surveillance des objectifs - Actions face aux risques et opportunités - FT matières premières, emballages et produits finis	- Plan d'action pour atteindre les objectifs - Résultats de surveillance des objectifs - Actions face aux risques et opportunités - Stratégie commerciale	- Plan d'action pour atteindre les objectifs - Résultats de surveillance des objectifs - Actions face aux risques et opportunités - Plan de formation - Plan de recrutement	- Plan d'action pour atteindre les objectifs - Résultats de surveillance des objectifs - Actions face aux risques et opportunités	- Plan d'action pour atteindre les objectifs - Résultats de surveillance des objectifs - Actions face aux risques et opportunités	- Etude de marché
	Management intégré et amélioration	- Objectifs qualité	- Plan d'action pour atteindre les objectifs - Résultats de surveillance des objectifs - Actions face aux risques et opportunités - Produits/service conforme aux exigences	- Plan d'action pour atteindre les objectifs - Résultats de surveillance des objectifs - Actions face aux risques et opportunités	- Plan d'action pour atteindre les objectifs - Résultats de surveillance des objectifs - Actions face aux risques et opportunités	- Plan d'action pour atteindre les objectifs - Résultats de surveillance des objectifs - Actions face aux risques et opportunités	- Plan d'action pour atteindre les objectifs - Résultats de surveillance des objectifs - Actions face aux risques et opportunités - Stratégie commerciale	- Plan d'action pour atteindre les objectifs - Résultats de surveillance des objectifs - Actions face aux risques et opportunités - Plan de formation - Plan de recrutement	- Plan d'action pour atteindre les objectifs - Résultats de surveillance des objectifs - Actions face aux risques et opportunités	- Plan d'action pour atteindre les objectifs - Résultats de surveillance des objectifs - Actions face aux risques et opportunités	
	Achat et approvisionnement	- Objectifs qualité	- Contexte de l'organisme - Besoin & exigences d'achat	- Plan d'action pour atteindre les objectifs - Résultats de surveillance des objectifs - Actions face aux risques et opportunités - Produits/service conforme aux exigences	- Besoin & exigences d'achat - Résultats de vérification des fournisseurs/prestataires	- Besoin & exigences d'achat - Résultats de vérification des fournisseurs/prestataires - FT matières premières, emballages et produits finis - Résultats d'analyses - Résultats de surveillance et de vérification	- Besoin & exigences d'achat - Résultats de vérification des fournisseurs/prestataires - Stratégie commerciale	- Besoin & exigences d'achat - Résultats de vérification des fournisseurs/prestataires - Plan de recrutement	- Besoin & exigences d'achat - Résultats de vérification des fournisseurs/prestataires	- Besoin & exigences d'achat - Résultats de vérification des fournisseurs/prestataires	- Produits/services conforme aux exigences d'achat
	Production	- Objectifs qualité	- Contexte de l'organisme	- Produits/service conforme aux exigences	- FT matières premières, emballages et produits finis - Résultats d'analyses - Résultats de surveillance et de vérification	- Stratégie commerciale	- Plan de formation - Plan de recrutement				

		PLAN									Code : PLA-SM-03
		MATRICE D'INTERACTION									Version : 00
											Date : 01 Février 2024
											Page : 1 sur 1
		ÉLÉMENT D'ENTRÉE									
		Direction	Management intégré et amélioration	Achat et approvisionnement	Production	Contrôle Qualité	Commercial	Ressources Humaine	Maintenance	Fournisseur	Boîte de communication
ÉLÉMENT DE SORTIE	Contrôle Qualité	- Objectifs qualité - Exigences réglementaires et celle des clients	- Contexte de l'organisme	- Produits/service conforme aux exigences - Besoin d'analyse matière première, produit et process	- Besoin d'analyse matière première, produit et process - Plan de vérification et d'analyse		- Stratégie commerciale	- Plan de formation - Plan de recrutement	- Plan d'étalonnage des instruments de mesure		
	Commercial	- Objectifs qualité	- Contexte de l'organisme	- Produits/service conforme aux exigences		- FT matières premières, emballages et produits finis		- Plan de formation - Plan de recrutement			- Etude de marché
	Ressources Humaine	- Objectifs qualité	- Contexte de l'organisme - Besoin en recrutement - Besoin en formation	- Produits/service conforme aux exigences - Besoin en recrutement - Besoin en formation	- Besoin en recrutement - Besoin en formation	- Besoin en recrutement - Besoin en formation	- Stratégie commerciale - Besoin en recrutement - Besoin en formation		- Besoin en recrutement - Besoin en formation		
	Maintenance	- Objectifs qualité	- Contexte de l'organisme	- Produits/service conforme aux exigences		- Plan d'étalonnage des instruments de mesure	- Stratégie commerciale	- Plan de recrutement - Plan de formation			
	Fournisseur			- Résultat d'évaluation			- Stratégie commerciale				
	Boîte de communication										
	Clients						- Produits livrés - Plan d'action des réclamations - Plan d'action de satisfaction				

# **Tables des matières**

**Tables des matières :**

<b>Résumé :</b> .....	<b>i</b>
<b>Remercîment</b> .....	<b>iv</b>
<b>Sommaire :</b> .....	<b>vi</b>
<b>Liste des abréviations :</b> .....	<b>vii</b>
<b>Liste des tableaux</b> .....	<b>viii</b>
<b>Liste des figures</b> .....	<b>ix</b>
<b>Liste des annexes</b> .....	<b>xi</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	<b>i</b>
<b>CHAPITRE 01 :</b> .....	<b>2</b>
<b>CADRE THÉORIQUE</b> .....	<b>2</b>
<b>Section 01 : Panorama des connaissances actuelles (Revue de littérature)</b> .....	<b>6</b>
<b>1. L'impact du système management de la qualité sur les entreprises</b> .....	<b>6</b>
<b>2. Motivations à l'adoption de la norme ISO 9001</b> .....	<b>10</b>
<b>3. Les avantages de l'adoption de la norme ISO 9001</b> .....	<b>11</b>
<b>4. Les obstacles à l'adoption de la norme ISO 9001</b> .....	<b>11</b>
<b>5. Critiques et obstacles pour la mise en œuvre d'un SMQ conforme à l'ISO 9001</b> .	<b>12</b>
<b>Section 02 : Schéma conceptuel pour la mise en place d'un système management de la qualité conformément aux normes ISO 9001 version 2015</b> .....	<b>15</b>
<b>1. La norme ISO 9001</b> .....	<b>15</b>
<b>1.1. Organisation internationale de normalisation</b> .....	<b>15</b>
<b>1.2. La norme</b> .....	<b>15</b>
<b>1.2.1. L'objectif d'une norme</b> .....	<b>16</b>
<b>1.2.2. Les organismes de normalisation</b> .....	<b>16</b>
<b>1.3. Historique de la norme ISO 9001</b> .....	<b>17</b>
<b>1.3.1. La version 1987</b> .....	<b>17</b>
<b>1.3.2. La version 1994</b> .....	<b>17</b>
<b>1.3.3. La version 2000</b> .....	<b>18</b>
<b>1.3.4. La version 2008</b> .....	<b>18</b>
<b>1.3.5. La version 2015</b> .....	<b>18</b>

---

1.4. Les exigences de la norme ISO 9001 V 2015.....	20
<b>2. Le système management qualité .....</b>	<b>20</b>
<b>2.1. Définition d'un système.....</b>	<b>20</b>
2.2. Le Management.....	22
2.3. La qualité .....	22
2.3.1. Les cinq piliers de la qualité .....	24
2.4. Définition du Système de Management de la Qualité (SMQ).....	25
2.5. Les principes de management de la qualité .....	26
2.5.1. L'orientation client .....	27
2.5.2. Le leadership.....	27
2.5.3. L'implication du personnel .....	27
2.5.4. L'approche processus .....	27
2.5.5. L'amélioration.....	30
• <b>Le cycle PDCA.....</b>	<b>30</b>
2.5.6. La prise de décision fondée sur des preuves.....	31
2.5.7. Le management des relations avec les parties intéressées.....	31
2.6. Les évolutions du système de management de la qualité .....	32
<b>CHAPITRE 02 : .....</b>	<b>5</b>
<b>CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL .....</b>	<b>5</b>
<b>Section 1 : Méthodologie de la recherche .....</b>	<b>35</b>
<b>1. L'approche épistémologique .....</b>	<b>35</b>
1.1. Positivism.....	35
1.2. Constructiviste .....	36
1.3. Interprétativisme .....	36
<b>2. Présentation de la méthode utilisée.....</b>	<b>38</b>
2.1. Les méthodes de collectes des donnes : .....	38
<b>Section 2 : Présentation de l'entreprise d'accueil : .....</b>	<b>44</b>
<b>1. Historique :.....</b>	<b>44</b>
<b>2. Fiche d'identité de l'entreprise .....</b>	<b>46</b>

<b>3. L’organigramme de l’entreprise .....</b>	<b>47</b>
<b>4. Gammes de produits proposés par INAMED : .....</b>	<b>49</b>
<b>CHAPITRE 03 : .....</b>	<b>49</b>
<b>DÉMARCHE DE MISE EN ŒUVRE DU SMQ ET DISCUSSION.....</b>	<b>49</b>
<b>Section 01. État des lieux du SMQ et plan d’action propose .....</b>	<b>50</b>
<b>1. Diagnostic du SMQ par rapport aux exigences de la norme ISO 9001 :2015 .....</b>	<b>50</b>
1.1. Déroulement du diagnostic qualité :.....	50
<b>2. État des lieux détaillé du système de management de la qualité du Groupe INAMED .....</b>	<b>50</b>
<b>2.1 Contexte de l'audit : .....</b>	<b>50</b>
<b>Section 02 : la mise en œuvre du plan d’action. ....</b>	<b>63</b>
<b>1. La mise en œuvre du plan d’action .....</b>	<b>63</b>
1.1. Sensibilisation du personnel.....	63
1.2. . Matrice SWOT de l’entreprise INAMED.....	64
1.3. La politique Qualité.....	65
1.4. L’identification des partie prenantes .....	66
1.5. Plan de communication .....	69
1.6. Matrice des interactions .....	70
1.7. Cartographie des processus .....	70
1.8. Plan de Sensibilisation Annuelle pour INAMED .....	71
Pendant notre stage chez l'entreprise INAMED, nous avons eu l'opportunité de rencontrer le pilote du processus RH afin d'élaborer un plan de sensibilisation annuelle.....	71
<b>Objectifs .....</b>	<b>71</b>
<b>Structure du Plan .....</b>	<b>71</b>
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>77</b>
<b>GENERALE.....</b>	<b>77</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>84</b>
<b>Tables des matières : .....</b>	<b>97</b>