

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA  
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT**

**ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA**



**MEMOIRE DE FIN D'ETUDES**

Master en Management stratégique et système d'information

**Analyse du contexte organisationnel selon la norme ISO 9001 version  
2015 d'une entreprise du secteur du BTPH  
Cas : SOCIÉTÉ NATIONAL DE GÉNIE CIVIL ET  
BÂTIMENT(ENGCB) EPE/SPA– filiale de SONATRACH**

**Élaboré par :**

NAIR Naim

ABDOUS Lydia

**Encadré par :**

Dr. BACHA Mohamed

**Membres du jury :**

**Président :** FERROUKHI Amine Professeur ENSM

**Encadrant :** BACHA Mohamed Docteur ENSM

**Examineur :** BOUDEBZA Djahida Docteur ENSM

**Année universitaire 2021-2022**

## Résumé

L'ISO 9001 :2015 - Systèmes de management de la qualité est une des principales normes de certificat applicables à tous les organismes. Plus d'un million d'organisme sont certifié à cette norme. Elle fait partie de la série des normes ISO 9000 (ISO 9000, ISO 9001 et ISO 9004) et constitue le principal référentiel de certification en matière de qualité. Elle remplace l'ancienne ISO 9001 :2008.

Notre travail a pour objet l'analyse de contexte organisationnel selon la norme ISO 9001 version 2015 d'une entreprise du secteur du BTPH, à savoir la SOCIÉTÉ NATIONAL DE GÉNIE CIVIL ET BÂTIMENT(ENGCB).

En effet, le secteur de BTPH en Algérie est un des secteurs clé de la nouvelle politique du gouvernement. Ce secteur vit une forte concurrence entre les différentes sociétés situées en Algérie. Afin de maintenir sa position sur le marché et satisfaire ses clients, l'Entreprise Nationale de Génie Civil et Bâtiment décide de mettre à jour son système de management qualité et répondre aux nouvelles exigences de la norme ISO 9001V2015 afin d'atteindre les objectifs stratégiques de la société et montrer sa volonté de mettre à la disposition du client la bonne qualité, l'expertise et le savoir-faire.

La présente recherche porte sur l'analyse du contexte organisationnel de l'entreprise et son état des lieux du SMQ, ainsi que lien entre le management de la qualité, management stratégique et le système d'information qui vont jouer un rôle principal dans l'amélioration du SMQ de l'entreprise. A cet effet, nous avons utilisé une méthode mixte ; quantitative et qualitative, qui nous a permis de bien comprendre notre cas de recherche.

(Mots clé : Système de management qualité, ISO 9001V2015, BTPH, Analyse du contexte organisationnel.)

## Abstract

ISO 9001:2015 - Quality management systems is one of the main certifications applicable to all organizations and represents more than one million certified organizations worldwide. It is part of the ISO 9000 series of standards (ISO 9000, ISO 9001 and ISO 9004) and is the main quality certification reference. It replaces the old ISO 9001:2008.

Our work aims to analyze the organizational context according to the ISO 9001 version 2015 standard of a company in the construction industry, namely the SOCIÉTÉ NATIONALE DE GENIE CIVIL ET BÂTIMENT (ENGCB).

Indeed, the construction sector in Algeria is one of the key sectors of the new government policy. This sector is experiencing strong competition between the different companies located in Algeria. In order to maintain its position on the market and satisfy its customers, the National Civil Engineering and Building Company decides to update its quality management system and meet the new requirements of the ISO 9001V2015 standard in order to achieve the strategic objectives of the company and show its willingness to provide the customer with good quality, expertise and know-how.

This research focuses on the analysis of the organizational context of the company and its inventory of the QMS, as well as the link between quality management, strategic management and the information system which will play a main role in the improvement of the company's QMS. For this purpose, we used a mixed method; quantitative and qualitative, which allowed us to fully understand our research case.

(Key words: Quality management system, ISO 9001V2015, Construction, Analysis of the organizational context.)

## الملخص

ISO 9001: 2015 تعد واحدة من المواصفات الرئيسية القابلة للتطبيق على جميع المنظمات في مجال إدارة الجودة. أكثر من مليون منظمة في العالم حاصلة على شهادة المطابقة لهذه المواصفة. إنه جزء من سلسلة مواصفات (ISO 9000 و ISO 9001 و ISO 9004) وهو المرجع الرئيسي لشهادة الجودة. يحل محل ISO 9001: 2008 القديم.

يهدف عملنا إلى تحليل السياق التنظيمي وفقاً لمعيار ISO 9001 إصدار 2015 لشركة في البناء، وبالتحديد SOCIÉTÉ NATIONALE DE GENIE CIVIL ET DEBÂTIMENT (ENGCB).

في الواقع، يعد قطاع البناء في الجزائر أحد القطاعات الرئيسية لسياسة الحكومة الجديدة. يشهد هذا القطاع منافسة قوية بين الشركات المختلفة الموجودة في الجزائر. من أجل الحفاظ على مكانتها في السوق وإرضاء عملائها، قررت الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء تحديث نظام إدارة الجودة الخاص بها وتلبية المتطلبات الجديدة لمعيار ايزو 9001 إصدار 2015 من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة وإظهار استعدادها لتزويد الزبون بجودة وخبرة ومعرفة جيدة.

يركز هذا البحث على تحليل السياق التنظيمي للشركة وجردها لنظام إدارة الجودة، وكذلك الرابط بين إدارة الجودة والإدارة الإستراتيجية ونظام المعلومات الذي سيلعب دوراً رئيسياً في تحسين نظام إدارة الجودة في الشركة. لهذا الغرض، استخدمنا طريقة مختلطة؛ الكمي والنوعي، مما سمح لنا بفهم حالة بحثنا بشكل كامل.

(الكلمات المفتاحية : نظام إدارة الجودة، ايزو9001 إصدار2015، أعمال البناء، تحليل السياق التنظيمي.)

## Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier ALLAH de m'avoir donné le courage, la patience et la force d'accomplir ce modeste travail.

Je remercie mes très chers parents que je n'aurais pu réussir mes études sans eux, mon frère et ma sœur, et mes amis pour leur contribution pour chaque travail que j'ai effectué, ainsi que pour leurs encouragements et leurs soutiens moral.

Mes sincères remerciements à mon encadreur Dr, BACHA MOHAMED pour son soutien, ses encouragements et sa patience.

Je tiens également à exprimer mes remerciements les plus chaleureux à mon tuteur, Monsieur SIFI DJAMEL et tous les responsables de l'ENGCB qui nous a encadrés et soutenus durant notre stage pratique.

Merci à tous les enseignants, les professeurs et l'équipe pédagogique de l'ENSM

Je remercie également les membres du jury, pour l'honneur qu'ils nous font en acceptant d'examiner et d'évaluer ce travail.

Un grand merci à mon amie, mon binôme ABDOUS LYDIA, pour tout ce que tu m'as apporté au cours de ces années, pour ta patience et ton support durant ce mémoire. Nous avons formé une belle équipe.

Enfin, nous tenons à remercier également toutes celles et ceux qui ont contribué de près ou loin à la réalisation de ce mémoire.

*Nair Naim*

## Remerciements

En premier lieu, je remercie ALLAH le tout puissant de m'avoir donné la santé et la volonté d'entamer et de terminer ce mémoire.

Je tiens à remercier ma famille, mes chers parents, mon frère, ma sœur et amis pour leurs encouragements et leurs soutiens inconditionnels.

Ce travail ne serait pas aussi riche et n'aurait pas pu avoir le jour sans l'aide et l'encadrement de Mr. BACHA MOHAMED, je le remercie pour la qualité de son encadrement exceptionnel, pour sa patience, sa rigueur et sa disponibilité durant la réalisation de ce mémoire.

Je voudrais remercier mon tuteur Mr. SIFI DJAMEL pour son aide pratique et son soutien moral et ses encouragements, ainsi que tout le personnel de l'ENGCB.

Merci à tous nos professeurs pour leurs générosités et la grande patience dont ils ont su faire preuve malgré leurs charges académiques et professionnelles.

Je remercie les membres de jury pour l'honneur que vous m'avez fait en acceptant de présider notre jury. Je vous remercie de votre enseignement et je vous suis très reconnaissante de bien vouloir porter intérêt à ce travail.

Mes plus sincères remerciements vont à mon binôme NAIR NAIM qui m'a toujours encouragé et supporté dans mes études, et durant la réalisation de ce mémoire, merci infiniment pour ton soutien, ton aide et ta confiance.

À tous ces intervenants, je présente mes remerciements, mon respect et ma gratitude.

*Abdous Lydia*

## Table des matières

<b>Résumé</b>	<b>I</b>
<b>Remerciements</b>	<b>IV</b>
<b>Liste des tableaux</b>	<b>X</b>
<b>Listes des figures</b>	<b>XI</b>
<b>Table des abréviations</b>	<b>XIII</b>
<i>Introduction générale</i>	<b>2</b>
<i>Chapitre I : Cadre conceptuel, théorique et normatif et de l'étude</i>	<b>6</b>
<b>Introduction du premier chapitre</b>	<b>6</b>
<b>Corps de mémoire :</b>	<b>7</b>
<b>La revue de littérature :</b>	<b>8</b>
<b>Section 1 : Cadre théorique de l'étude</b>	<b>9</b>
<b>Fixation des grandes orientations et objectifs d'une organisation à long terme :</b>	<b>9</b>
<b>1. Relation entre la stratégie et la qualité dans une entreprise :</b>	<b>9</b>
1.1. Définition de la stratégie d'entreprise	9
1.2. Zoom sur l'historique des différentes approches organisationnelles au fil du temps :	10
<b>1.2.1. Rappel historique :</b>	<b>10</b>
<b>1.2.2. Les grands courants des théories des organisations :</b>	<b>11</b>
1.3. Les différentes structures d'entreprises	12
<b>1.3.1. Structure entrepreneuriale ou structure soleil :</b>	<b>12</b>
<b>1.3.2. Structure fonctionnelle :</b>	<b>12</b>
<b>1.3.3. La structure divisionnaire :</b>	<b>12</b>
<b>1.3.4. La structure matricielle :</b>	<b>13</b>
1.4. Le développement de la relation qualité-stratégie au fil du temps	13
1.5. La qualité est au service de la stratégie d'entreprise :	14
1.6. Le lien conceptuel entre qualité et avantage stratégique	15
1.7. Rôle du SMQ dans la fixation des objectifs et vision de l'entreprise :	15
<b>2. Relation entre le système d'information et la qualité dans une entreprise :</b>	<b>16</b>
2.1. Définition et fonctionnement du système d'information :	17
<b>2.1.1. Définition du système d'information</b>	<b>17</b>
<b>2.1.2. Positionnement du système d'information dans l'entreprise :</b>	<b>17</b>
<b>2.1.3. Fonctionnement du système d'information</b>	<b>18</b>
2.2. Digitalisation des processus et des plans d'action	18
2.3. Définition de la transformation digitale :	19
2.4. Typologie des technologies digitales modernes :	20
2.5. Les impacts de la transformation digitale :	22
2.6. Veille stratégique et évaluation du SMQ :	23
<b>2.6.1. Définition de la veille stratégique :</b>	<b>23</b>
<b>2.6.2. Objectif de la veille stratégique : (Gros, 17 juin 2006)</b>	<b>24</b>

<b>2.6.3. La veille stratégique une source d'avantage concurrentiel pour les entreprises :</b>	<b>24</b>
<b>2.6.4. La veille stratégique est au service de la qualité :</b>	<b>25</b>
<b>Conclusion :</b>	<b>25</b>
<b>Analyse des risques</b>	<b>26</b>
<b>1. Intégration du risque dans l'approche processus :</b>	<b>26</b>
1.1. Management des risques	27
1.2. Les exigences de la norme ISO 9001 version 2015 relatives aux risques :	27
<b>2. Les risques stratégiques :</b>	<b>27</b>
2.1. Définition du risques stratégiques	27
2.2. Méthode d'analyse des risques	28
2.3. Analyse préliminaire des risques (APR) :	28
<b>2.3.1. Historique :</b>	<b>28</b>
<b>2.3.2. Définition</b>	<b>28</b>
<b>2.3.3. Principe de l'APR</b>	<b>28</b>
<b>2.3.4. Déroulement</b>	<b>29</b>
2.4. Limites et avantages	30
2.5. Diagramme de décision sur le projet	30
<b>Section 2 : Le cadre conceptuel</b>	<b>32</b>
<b>1. Concept de Système de Management Qualité (SMQ)</b>	<b>32</b>
1.1. Définition de système de management qualité	32
1.2. Définition d'un système	33
1.3. Définition de management	33
1.4. Définition de qualité	33
1.5. La certification	34
<b>Section 3 : Le cadre normatif</b>	<b>34</b>
<b>1. Présentation de la norme ISO 9001</b>	<b>34</b>
1.1. Objectif des révisions de la norme ISO 9001	34
<b>2. Présentation de la norme ISO 9001 version 2015</b>	<b>35</b>
2.1. Définition de la norme ISO 9001 version 2015 :	35
2.2. Structure de la norme ISO 9001 version 2015 :	36
<b>3. Contexte organisationnel de la norme ISO 9001 version 2015 :</b>	<b>37</b>
3.1. Compréhension de l'organisme et de son contexte organisationnel	37
3.2. Définition de parties intéressées pertinentes et leur classification :	37
3.3. Détermination du domaine d'application su SMQ :	38
<b>4. Système de management de qualité dans le secteur BTPH en Algérie</b>	<b>38</b>
4.1. Le secteur du BTPH en Algérie	38
4.2. Normes et réglementations du management de qualité dans le secteur BTP	39

<b>5. Les institutions de normalisation en Algérie</b>	<b>40</b>
5.1. Présentation de l'IANOR :	40
5.2. Les missions de l'IANOR :	40
<b>Chapitre II : Cadre méthodologique et institutionnel de l'étude</b>	<b>42</b>
<b>1.L'approche méthodologique :</b>	<b>42</b>
1.1. L'étude qualitative :	42
1.2. L'étude quantitative :	42
1.3. Les outils de collecte des données :	43
<b>1.3.1. Outils qualitatifs :</b>	<b>43</b>
<b>1.3.2. Outils quantitatifs :</b>	<b>45</b>
<b>Section 1 : cadre institutionnel</b>	<b>46</b>
<b>1. Présentation de l'organisme d'accueil :</b>	<b>47</b>
1.1. Présentation de la société ENGCB :	47
1.2. Implantation de l'ENGCB :	47
1.3. GCB en chiffre :	48
1.4. Ressources de GCB	49
<b>1.4.1. Ressources humaines :</b>	<b>49</b>
<b>1.4.2. Ressources matérielles :</b>	<b>50</b>
<b>1.4.3. Infrastructures :</b>	<b>50</b>
1.5. Objectif de l'ENGCB :	51
1.6. Les axes stratégiques de l'entreprise ENGCB :	52
1.7. Les services de l'ENGCB : métiers et activités :	52
<b>2. Stratégie de développement de l'ENGCB :</b>	<b>53</b>
2.1. Les directions de l'ENGCB :	54
<b>2.1.1. Organigramme General, Cartographie et interactions des Processus :</b>	<b>54</b>
2.2. Organisation	55
<b>2.2.1. Organisation générale :</b>	<b>55</b>
2.3. Certification de l'ENCGB :	57
<b>2.3.1. Les certificats obtenue ou/et en cours d'acquisition :</b>	<b>58</b>
<b>Section 2 : analyse du contexte organisationnel de l'ENGCB</b>	<b>58</b>
<b>1. Etat des lieux du SQM de L'ENGCB</b>	<b>58</b>
1.1. La politique qualité au niveau de l'ENGCB :	58
1.2. Domaine d'Application :	59
1.3. Analyse de contexte de l'entreprise et mesure des indicateurs :	60
<b>1.3.1. Structure du chapitre 4 de la norme iso 9001 version 2015</b>	<b>60</b>
<b>1.3.2. Système De management de la qualité et ses processus :</b>	<b>61</b>
<b>2. Analyse et détermination des enjeux (internes et externes)</b>	<b>62</b>
2.1. L'environnement interne et externe de l'ENGCB	62

2.2.	Analyse interne de l'entreprise :	63
<b>2.2.1.</b>	<b>Analyses des ressources matérielles et des actifs immatériels :</b>	<b>63</b>
2.3.	Analyse PESTEL (enjeux externe) :	66
2.4.	Identification des parties intéressées pertinentes (PIP), leurs besoins et leurs attentes	67
<b>2.4.1.</b>	<b>Identification des principaux Clients de l'entreprise :</b>	<b>68</b>
2.5.	Analyse des besoins et des attentes des parties intéressées :	68
2.6.	SMQ et processus à l'ENGCB :	70
<b>2.6.1.</b>	<b>Processus: Présentation, cartographie, interactions:</b>	<b>70</b>
<b>2.6.2.</b>	<b>Présentation des processus :</b>	<b>70</b>
2.7.	Identification des Risques :	72
<b>3.</b>	<b>Analyse SWOT de l'ENGCB :</b>	<b>78</b>
<b>Chapitre III : Analyse et discussion des résultats</b>		<b>80</b>
<b>Introduction du chapitre III</b>		<b>80</b>
<b>1.</b>	<b>Analyse des graphes et figures :</b>	<b>81</b>
1.1.	Axe 1 : Informations générales :	81
1.2.	Axe 2 : Le Système de Management Qualité de l'ENGCB :	83
1.3.	Axe 3 : QUALITE, STRATEGIE ET PERFORMANCE :	85
1.4.	Axe 4 : SYSTEME D'INFORMATION :	88
1.5.	Axe 5 : COMMUNIQUE, POLITIQUE, QUALITE :	89
1.6.	Axe 6 : AUDIT :	91
<b>Synthèse de l'enquête :</b>		<b>92</b>
<b>2.</b>	<b>Proposition d'un système de management de qualité intégré :</b>	<b>92</b>
<b>Conclusion générale</b>		<b>98</b>
<b>Bibliographie</b>		<b>100</b>
<b>Annexes</b>		<b>103</b>

## Liste des tableaux

Tableau 1: contribution du secteur BTPH au PIB algérien .....	38
Tableau 2: les grands courants des théories des organisations .....	11
Tableau 3 : les différents types de la technologie digitale.....	20
Tableau 4 : impacts de la transformation digitale.....	22
Tableau 5 : Exemple de tableau de type APR .....	29
Tableau 6 : effectifs de l'ENGCB .....	49
Tableau 7 : les infrastructures de l'ENGCB .....	50
Tableau 8: répartition de bases de l'ENGCB .....	63
Tableau 9 : Etat des effectifs de l'ENGCB (2022-2026).....	64
Tableau 10:Formation des employées .....	64
Tableau 11 : Analyse des PIP de l'ENGCB : .....	69
Tableau 12: processus de réalisation .....	71
Tableau 13: processus de support.....	71
Tableau 14: processus de management .....	71
Tableau 15:Analyse d'impact (Types d'Impacts) .....	72
Tableau 16: Définition de Critères de Gravité (Abscisse de la matrice de risque) .....	73
Tableau 17: Niveau de gravité.....	75
Tableau 18: les niveaux de vraisemblance .....	75
Tableau 19:niveau de gravité par le niveau de vraisemblance .....	75
Tableau 20: degré de criticité des risques.....	76

## Listes des figures

Figure 1: l'évolution de la norme ISO 9001 .....	35
Figure 2 : les dix chapitres de norme ISO 9001 : 2015 .....	36
Figure 3 : structure d'haut niveau et le cycle PDCA .....	37
Figure 4 : zones sismiques par niveau de gravité en Algérie .....	39
Figure 5 : Développement de la réflexion stratégique et des démarches qualité au fil des mutations de l'environnement des entreprises.....	14
Figure 6 : positionnement du système d'information dans l'entreprise .....	18
Figure 7 : les fonctions du système d'information .....	18
Figure 8:Arbre de décision sur le projet .....	31
<i>Figure 9:Model SWOT</i> .....	45
Figure 10: logo de la société GCB.....	47
Figure 11: implantation de l'ENGCB en Algérie .....	48
Figure 12 : Evolution de chiffre d'affaires .....	48
Figure 13: Répartition des effectifs de l'ENGCB par catégories socioprofessionnelles (2020).....	49
Figure 14 : Organigramme General ENGCB .....	54
Figure 15 : processus selon l'organisation de l'entreprise .....	57
Figure 16: l'environnement interne et externe de l'ENGCB.....	62
Figure 17 : Diagramme de la méthode VRIO.....	66
Figure 18: analyse PESTEL de l'ENGCB.....	66
Figure 19:positionnement des parties prenantes.....	67
Figure 20 : partie interne des PIP de l'ENGCB.....	67
Figure 21 : partie externe des PIP de l'ENGCB .....	68
Figure 22 : matrice influence-intérêt .....	70
Figure 23 : Analyse SWOT de l'ENGCB .....	78
Figure 24: répartition par genre .....	81
Figure 25: catégories d'âges .....	82
Figure 26 : la catégorie socioprofessionnelle des travailleurs :.....	82

Figure 27 : Les années d'expérience à l'ENGCB.....	83
Figure 28 : la/les motivation (s) de base de la démarche QSE de l'entreprise : .....	83
Figure 29: Les éléments les plus considérés pour définir la stratégie QSE de l'entreprise.	84
Figure 30: Les difficultés rencontrées lors de la mise en place de la démarche QSE.....	84
Figure 31: La mise à jour de la certification.....	85
Figure 32: La complémentarité stratégie-qualité.....	85
Figure 33: la satisfaction de la clientèle .....	86
Figure 34: Identification des besoins et attentes des parties intéressées .....	86
Figure 35: Outils de veille réglementaire utilisé .....	87
Figure 36: positionnement stratégique .....	87
Figure 37 : l'importance de construire un tableau de bord.....	88
Figure 38:Le degré d'importance attaché à la sécurité de l'information.....	88
Figure 39:le rôle du SI dans la performance de SMQ et de l'entreprise .....	89
Figure 40:fluidité de communication entre les services et les départements de l'entreprise .....	89
Figure 41:Communication en interne pour faire impliquer le personnel dans la démarche qualité .....	90
Figure 42:Le degré d'implication du personnel .....	90
Figure 43:La vérification de la conformité des produits et services réalisés par des prestataires externes.....	91
Figure 44:L'amélioration et la correction des erreurs .....	91
Figure 45:système d'information organisationnel.....	93
Figure 46 : système d'information dans l'environnement.....	94
Figure 47:processus de satisfaction .....	95
Figure 48:notion de performance .....	96
Figure 49: synthèse du diagnostic interne et externe de l'entreprise.....	96

**Table des abréviations**

BTP	Bâtiment et travaux publique et hydraulique
SMQ	Système de Management Qualité
VRD	Voirie et Réseaux Divers
ENGCB	Entreprise Nationale de Génie Civil et Bâtiment
PIB	Produit Intérieur Brut
HLS	High Level Structure
HSE	Hygiène Sécurité Environnement
BIM	Building Information Modeling
OST	Organisation Scientifique de Travail
KPI	Key Performance Indicator
TIC	Technologie d'Information et de Communication
RFID	Radio Fréquence Identification
EPC	Equipement de Protection Collective
APD	Avant-projet détaillé



# **Introduction générale**

## Introduction générale

La mondialisation et les innovations ont influencées le développement des marchés mondiaux, ce qui a engendré une croissance de plus en plus forte de l'exigence des clients. De plus, l'environnement économique actuel marqué par la concurrence et la croissance exponentielle rend le marché difficile à maîtriser, les entreprises doivent donc mettre en place un système de gestion conforme aux normes économiques internationales.

De ce fait, la qualité devient un enjeu majeur dans la prise de décisions stratégique des entreprises, afin de rester compétitif sur le marché et d'assurer une pérennité.

Adopter un système de management de qualité et être certifié iso 9001 permet à l'entreprise d'accroître son avantage concurrentiel et sa performance pour répondre aux besoins de ses clients et conquérir de nouveaux marchés.

La norme iso 9001 est la référence en termes de système de management qualité qui guide et accompagne l'entreprise dans la mise en place un nouveau SMQ ou dans la révision de son SMQ déjà existant.

Pour mener à bien cette démarche, il est primordial d'avoir un système de management efficace, de bien comprendre son marché plus précisément ses clients et d'identifier leurs besoins et leurs attentes envers l'entreprise, en se référant à la norme iso 9001 version 2015 cette procédure se base sur l'amélioration continue avec une approche processus, bien évidemment les objectifs seront fixés au départ avec un plan d'action bien défini.

Développer son image de marque et avoir la confiance de ses clients à l'externe, instaurer un savoir-faire et motiver le personnel en interne afin d'atteindre une efficacité et efficience dans un premier temps et arriver à la performance à moyen terme.

*Le système de management, outil concret préexistant, est mobilisable au service de la démarche de l'entreprise qui cherche à concrétiser sa stratégie à long terme de développement durable. De là à penser que l'outil normatif peut faciliter l'articulation explicite du système de management avec le développement durable, il n'y a qu'un pas. (Straczek, 2002)*

La norme iso 9001 a été révisé plusieurs fois depuis son apparition en 1987, le dernier changement était en 2015 et a connu des changements majeurs :

- Comprendre le contexte organisationnel et tenir compte les enjeux internes et externes.
- L'identification des parties inversées, leur besoins et attentes.
- L'adoption d'une approche risque dans les processus de l'entreprise.

La certification ISO 9001 version 2015 constitue une assurance de taille et de confiance pour les parties prenantes des entreprises certifiées. Elle offre de nouvelles opportunités et possibilités pour toute entreprise certifiée et permet de générer une valeur ajoutée.

Dans le cadre de notre recherche sur l'ISO 9001 en spécifié, et le management de qualité en général, nous avons choisi de faire notre étude au sein de l'entreprise nationale de génie civil et bâtiment (ENGCB) filiale de SONATRACH wilaya de Boumerdes.

Lors de notre étude, nous avons opté pour une méthode de recherche mixte par l'utilisation de deux méthodes qui sont : la méthode quantitative, et la méthode qualitative.

Notre étude se divise en différents point, nous avons entamé par une explication de divers concepts qui concerne le système de management qualité tel que la norme ISO, l'ISO 9001, l'ISO 9001 version 2015, et d'autre concepts qui concerne le management stratégique et le système d'information qui consistent une partie nécessaire dans notre étude.

L'analyse et discussion des résultats nous a permis de donner quelques propositions qui concerne la performance du système de management qualité de l'entreprise ainsi que son système d'information et sa stratégie durable.

Plusieurs raisons nous ont poussés à faire ce choix de lieu de stage. La raison principale est car cette société est parmi les plus grandes sociétés de secteur BTPH qui est un pilier de l'économie algérienne et qui contribue un pourcentage de 12% de PIB du pays. Cette société a une bonne réputation dans le marché.

Pour cela nous avons choisi L'entreprise Nationale de Génie Civil et Bâtiment par abréviation (ENGCB) comme cas de notre étude. Afin de voir comment instaurer cette démarche de qualité au sein de l'entreprise

Afin de répondre aux nouvelles exigences de la norme ISO 9001, nous avons choisis le sujet intitulé « Analyse du contexte organisationnel selon la norme ISO 9001 version 2015 » avec la question centrale suivante :

**Quel est l'impact de l'intégration de nouvelles exigences du contexte organisationnel de la norme ISO 9001 version 2015 sur la stratégie et la performance d'une entreprise ?**

Le traitement de sujet découle les questions suivantes :

**Quelle approche l'entreprise doit adopter pour analyser son contexte organisationnel ?**

**Existe-t-il un lien entre la mise en place de la démarche d'intégration relative au contexte organisationnel de l'entreprise et sa stratégie ?**

**Quel impact réciproque en la réflexion stratégique de l'entreprise et la démarche qualité ?**

**Quelle est l'importance de la norme ISO 9001 dans le secteur du BTPH ?**

**Quel est le rôle du système d'information dans la performance du SMQ d'une entreprise BTPH ?**

**Quelle est la stratégie qualité qu'une entreprise BTPH doit adopter pour faire face à la concurrence rude ?**

Afin de traiter ces questions si dessus, nous nous tenons à guider notre pensée sur le thème intitulé (analyse du contexte organisationnel selon la norme ISO 9001 version 2015-cas d'étude de la société nationale de génie civil et bâtiment (ENGCB) filiale de SONATRACH - à Boumerdes.

Afin de répondre à ces questions, nous avons retenu les hypothèses suivantes :

**Hypothèse 1 :** l'analyse du contexte organisationnel permet une meilleure visualisation et compréhension de l'environnement interne et externe de l'entreprise.

**Hypothèse 2 :** la mise en place de la norme ISO 9001 : 2015 peut s'avérer comme un outil stratégique de prise de décision en contribuant à la création de valeur (innovation).

**Hypothèse 3 :** on peut améliorer la performance des processus de l'entreprise en intégrant l'approche risques.

# **Chapitre I : Cadre conceptuel, théorique et normatif de l'étude**

## **Introduction du premier chapitre**

Dans ce chapitre, nous donnerons une description générale sur le cadre méthodologique de notre mémoire, ainsi que les hypothèses retenues qu'on doit tester à la fin. Puis nous présenterons notre projet d'une manière générale en évoquant les différentes missions et objectifs de ce projet.

Pour mener à bien un projet de certification selon la dernière version de la norme ISO 9001, il est indispensable de s'appuyer sur la définition des concepts qualité nécessaires pour mieux appréhender le projet.

Ce chapitre détaille les évolutions majeures du système de management de la qualité et de la norme ISO 9001, ainsi que les étapes à suivre pour assurer cette transition puis obtenir la certification.

On évoquera aussi le management de la qualité et tous ce qui concerne les normes et les réglementations de qualité qui existe dans le secteur BTPH vu que l'ENGCB s'intéresse à ce dernier.

Nous allons mettre l'accent sur les trois concepts clé, qui sont stratégie, qualité et système d'information afin de démontrer les liens entre ces trois derniers.

Dans le domaine des sciences économiques, plusieurs termes ont un lien soit direct ou indirect entre eux, les entreprises aujourd'hui cherche à être plus compétitives dans leurs secteurs ou même acquérir de nouveau marchés afin d'élargir leurs domaines d'activité, de ce fait il faut une stratégie bien défini et des objectifs dit SMART, une qualité de services ou de produits qui soit à la hauteur et conforme aux normes internationales ainsi qu'un système d'information performant et efficace.

Pour permettre le bon fonctionnement de ces trois concepts il faut une cohésion entre les trois piliers, une culture et une politique bien structurée afin de permettre l'atteinte des objectifs.

Nous allons bien détailler sur le lien qui existe entre les concepts voir entre les fonctions et leurs complémentarités dans le développement de l'organisation.

D'une autre part, la norme ISO 9001 version 2015 a introduit « l'approche par les risques » dans ses différentes exigences. Dans ce chapitre, nous allons définir et expliquer le

processus de la gestion des risques, nous aborderons ensuite l'approche par les risques introduite dans le référentiel international ISO 9001 versions 2015.

Cette nouvelle partie de la norme rappelle le concept de traitement des risques qui permet de prévenir, d'atténuer ou d'accepter le risque.

### **Corps de mémoire :**

Pour mener à bien notre travail, nous allons le présenter en trois chapitres :

#### **Chapitre I : Cadre conceptuel :**

Ce chapitre est dédié à la présentation de concept, de revue de littérature, de cadre conceptuel ainsi que l'historique et l'évolution de la norme ISO 9001V2015, on évoquera aussi le système management qualité de l'entreprise.

Nous allons aborder dans ce chapitre une étude sur la relation qui existe entre notre domaine d'étude (management stratégique et système d'information) et le management qualité.

La fin de ce chapitre est dédiée à l'intégration d'une approche risques dans les processus de l'entreprise.

#### **Chapitre II : Cadre méthodologique et présentation de l'organisme d'accueil**

L'objectif est de mettre en lumière le constat général de l'organisme d'accueil puis explorer en détail le domaine d'étude ainsi que le champ d'étude.

Le but de la fin de ce chapitre est de comprendre l'analyse du contexte organisationnel de l'organisme d'accueil et l'état des lieux du son SMQ et ceci en utilisant les méthodes PESTEL et SWOT pour analyser et déterminer les enjeux interne et externe de l'entreprise à l'aide d'une enquête du terrain qui sera réaliser sous forme d'un questionnaire qui va être dédié aux personnels et collaborateur de l'ENGCB.

#### **Chapitre III : Analyse et discussion des résultats**

Ce chapitre est consacré pour l'analyse et la discussion des résultats obtenus de l'enquête qu'on a faite. Une interprétation détaillée des résultats sera réalisée, suivi par une proposition d'un système de management de qualité intégré pour optimiser ce dernier

## **La revue de littérature :**

Dans ce travail de fin d'étude nous avons analysé des articles, thèses et ouvrages traitant de notre problématique ou similaire à la nôtre afin d'avoir une idée sur les travaux de recherches déjà effectués dans notre domaine de recherche.

Pour bien structurer notre travail nous avons pris comme base de notre projet de fin d'études les deux ouvrages qui sont très enrichissants dans le cas de notre thématique, et de notre cadre de recherche de plus nous avons enrichi notre revue de littératures par des ouvrages et des articles complémentaires que nous avons jugé importants.

Le premier est au cœur de l'ISO 9001 versions 2015, qui nous donne un aperçu général sur la norme et son évolution les changements entre la norme ISO 9001 : 2008 et celle de 2015 et selon lui outre les performances financières, les organismes peuvent prendre en compte la responsabilité environnementale et sociétale. La finalité d'un organisme est exprimée par des déclarations telles que les valeurs, la vision et la mission de l'organisme, ses politiques et ses objectifs d'amélioration. (Nissan, 2015)

Le deuxième ouvrage est intitulé L'analyse stratégique dans une démarche qualité : enjeux internes et externes : Rappel théorique et étude de cas il est édité en 2020 par Anis Hamrouni et Haïfa Khalfallah, il nous fait un rappel des bases théoriques sur la stratégie de l'entreprise, l'objectif de l'analyse de contexte d'une entreprise qui est important et cela pour savoir quel est le but de l'organisme et du SMQ, identifier les attentes de ce SMQ et puis faire un inventaire des performances et des informations disponibles.

La veille et le benchmarking sont deux instruments clés pour évaluer le positionnement stratégique de son entreprise selon les deux auteurs, de ce fait il définit le benchmarking comme la sélection d'un thème, processus ou même d'une fonction stratégique puis analyser les pratiques des autres entreprises exerçant dans le même domaine et qui sont expertes et meilleurs afin d'en tirer des résultats pour ensuite les appliquer dans le cas de notre entreprise.

En ce qui concerne la veille stratégique, ils la décrivent comme une surveillance organisée de l'environnement qui nous procure des informations utiles à la prise de décisions

Dans ce sens ils ont pris comme étude de cas une entreprise dans l'industrie pharmaceutique PROMED, ou ils ont étudié les exigences du chapitre 4.1 de la norme

ISO9001:2015 et le contexte organisationnel de l'entreprise en analysant tous les volets pour que à la fin synthétiser avec une matrice SWOT.

Afin de démontrer le lien entre la stratégie et la qualité, le SMQ construit dans une optique stratégique devient de ce fait l'instrument du management stratégique. (Roesslinger, 2015)

Il a montré que la démarche d'amélioration continue selon Deming PDCA est enrichis par le SMQ et il a souligné deux éléments stratégiques qui sont les ressources humaines et le système d'information, en effet il a évoqué que le SI est un composant stratégique, il doit être bien urbanisé et bien organisé et cela pour créer une synergie et une communication entre les ressources humaines.

D'après SARA RBILI , et MOHAMED AMINE M'BARKI qui ont fait une étude sur La contribution A L'analyse De L'interface Stratégie-Démarche Qualité Des entreprises marocaines certifiées ISO 9001 , en analysant 969 entreprise déjà certifiées ISO 9001 qui a donné comme conclusion que la stratégie et la démarche qualité sont toutes les deux un enjeux de performance de l'entreprise , elles permettent d'assurer une bonne maitrise de l'environnement interne et externe et donc de créer un avantage concurrentiel et cela en restant toujours dans le processus d'amélioration continue ( PDCA).

## **Chapitre II : Cadre théorique et institutionnel de l'étude**

### **Section 1 : Cadre théorique de l'étude**

#### **Fixation des grandes orientations et objectifs d'une organisation à long terme :**

Dans cette partie nous allons évoquer les trois points sur lesquels nous allons faire notre étude et qui sont le management stratégique, le management de qualité et le système d'information.

Nous allons montrer le lien entre ces systèmes et comment l'un dépend de l'autre et dans quelle mesure ils sont intégrés les uns aux autres

#### **Relation entre la stratégie et la qualité dans une entreprise :**

##### **1.1. Définition de la stratégie d'entreprise**

Elle incluse la définition de l'objectif et l'orientation de l'entreprise à long terme. Le but de cette stratégie est de créer de la valeur ajoutée pour les parties intéressées et satisfaire les

clients en mobilisant les ressources et les compétences qui vont construire un avantage concurrentiel durable ainsi que prendre des décisions. (Vas, 2017)

## **1.2. Zoom sur l'historique des différentes approches organisationnelles au fil du temps :**

### **1.2.1. Rappel historique :**

Dans la longue antiquité, l'agriculture dominait encore : s'il y avait industrie, Elle se limite à trois produits principaux : les outils, les vêtements et la poterie. Non Il n'y a pas d'incitation autre qu'un grand nombre de personnes embauchées à bas prix.

En Egypte, les effets du déluge du Nil ont contribué très tôt à une organisation et des réglementations strictes sur la gestion et la répartition des terres cultivées et l'eau nécessaire. L'une des caractéristiques fondamentales de cette civilisation est le despotisme d'État : Le pharaon (et son gouvernement) est le fondement du système et a une légitimité religion, politique et économie.

L'administration gérait le territoire et les gouverneurs des nômes les gouverneurs de territoire et de comté. Les fonctionnaires, le pouvoir judiciaire et l'administration protégeaient et défendaient les intérêts du gouvernement central.

Dans les temps les plus anciens, le pouvoir exécutif a toujours été fortement centralisé et hiérarchisé.

Tous les moyens de production sont la propriété de l'état : si la propriété personnelle n'était pas inconnue, la terre appartenait au pharaon. De plus, à un moment donné, le roi était propriétaires de toutes les industries.

Chaque administration a ses propres artisans et ses propres travailleurs, divisés en équipes dirigées par des dirigeants. Ce principe de forte hiérarchie conduit à la génération régulière de listes, cadastres, de déclarations et recensements qui mettent l'accent sur une gestion financière fine.

L'Égypte ancienne a joué un rôle important dans le développement de la pensée managériale.

Pour autant qu'il le précise, il s'agit de la première fois (dès 3000 av. J.-C.), trilogie

"Planifier/Organiser/Contrôler" a été démontré dans la définition fonctionnelle

Son efficacité dans le travail principal.

De plus, on observe qu'en 2000 av. J.-C., le roi Hammourabi fit mentionner le concept de salaire minimum. (Equilbey, 2013)

### 1.2.2. Les grands courants des théories des organisations :

Tableau 1: les grands courants des théories des organisations

<b>Ecole de pensée</b>	<b>Auteurs</b>	<b>Théories</b>
<b>Ecole classique</b>	TAYLOR	-Principe de l'OST (organisation scientifique du travail) ' <i>one best way</i> ' -Division horizontale et verticale
	FAYOL (père du management)	-division des fonctions de l'entreprise et des tâches de dirigeant
<b>Ecole des relations humaines</b>	MASLOW	-théories des besoins des motivations des travailleurs
<b>Ecoles néo-classique</b>	SLOAN	-décentralisation de la prise de décision (brainstorming-réunion...)
	TAICHI OHNO	-toyotisme avec le principe de juste à temps -le principe de 5 zéros : zéro stock-zéro délai-zéro panne-zéro défaut-zéro papier
	DEMING	-Qualité et contrôle qualité -Roue de Deming PDCA

Source : cours de théorie des organisations master 1 MSSI Mme. Ladjouzi 2021

### **1.3. Les différentes structures d'entreprises**

#### **1.3.1. Structure entrepreneuriale ou structure soleil :**

C'est une structure très simple et toutes les fonctions sont déléguées à une seule personne. La décentralisation est très limitée. C'est un type de structure que l'on retrouve dans les petites entreprises, notamment les entreprises de commerce, l'artisanat ou l'agriculture. En tant que contributeur unique. L'entrepreneur entend contrôler la quasi-totalité des fonctions. Cette structure offre un cadre décisionnel très simple, Grande flexibilité.

#### **1.3.2. Structure fonctionnelle :**

La structure fonctionnelle affecte l'efficacité comme un avantage. Pour que cette structure fonctionne correctement, les interactions entre les unités doivent être faibles afin de bien diriger le flux de puissance et de minimiser le coût de coordination.

Cette structure a un inconvénient qui s'agit qu'elle n'est pas propice au contrôle des performances de chaque unité.

Au fur et à mesure que les entreprises grandissent, des problèmes de coordination se posent qui nécessitent Choisir une autre structure.

#### **1.3.3. La structure divisionnaire :**

On peut également structurer une organisation en fonction des marchés. Dans ce cas, l'unité est regroupée par départements, dont chacun gère un produit (ou une série de produits) zone géographique (multinationale) ou type de satisfaction clients (par canal de distribution).

Cette structure est adoptée ou exploitée sur le marché par de nombreuses entreprises multi-produits géographiquement différents, cherche à :

- Modéliser le découpage des unités en segments stratégiques, permettant à l'organisation de s'adapter à la spécificité des activités et des marchés ;
- Définir les centres de responsabilité. Chaque service en charge d'une activité constitue une entité économique homogène (une entreprise dans une entreprise) sa performance. Elle peut être appréciée à l'aide de critères comptables : chiffre d'affaires, bénéfice, résultats, etc.

### **1.3.4. La structure matricielle :**

Utilisant une structure matricielle, H. Mintzberg déclare : « Les organisations évitent de choisir en fonction de Groupement prioritaire (fonction ou marché) : il choisit les deux ; cependant, ce faisant, il a créé une structure de double pouvoir. Par conséquent, la structure matricielle sacrifier le principe de l'unité de commandement ».

Dans la structure matricielle, on distingue principalement deux types de participants :

- Le personnel fonctionnel est responsable de l'organisation et de la coordination des activités spécifiques à un domaine

Fonction (production, approvisionnement, logistique, etc.) ;

- Le personnel des opérations, également connu sous le nom de chef de projet ou de produit, est responsable d'effectuer toutes les opérations d'accouchement

### **1.4. Le développement de la relation qualité-stratégie au fil du temps**

L'environnement économique n'a jamais et ne cesse jamais d'évoluer au fil du temps, ce qui engendre le développement et l'apparition de nouvelles disciplines provoquant des bouleversements dans la sphère économique.

Le domaine de la stratégie et de la qualité apparaisse à la même période, et chaque domaine a évolué selon les caractéristiques de l'environnement.

Les deux disciplines sont la confluence de plusieurs autres domaines des sciences humaines et sociales, de plus elles sont très similaires en termes d'objectifs même si cela dépend des pratiques managériales de chaque entreprise, or la stratégie est un résultat variable d'un processus de prise de décision qui change selon les situations par contre la qualité reste figée selon les normes (ISO ...etc.).

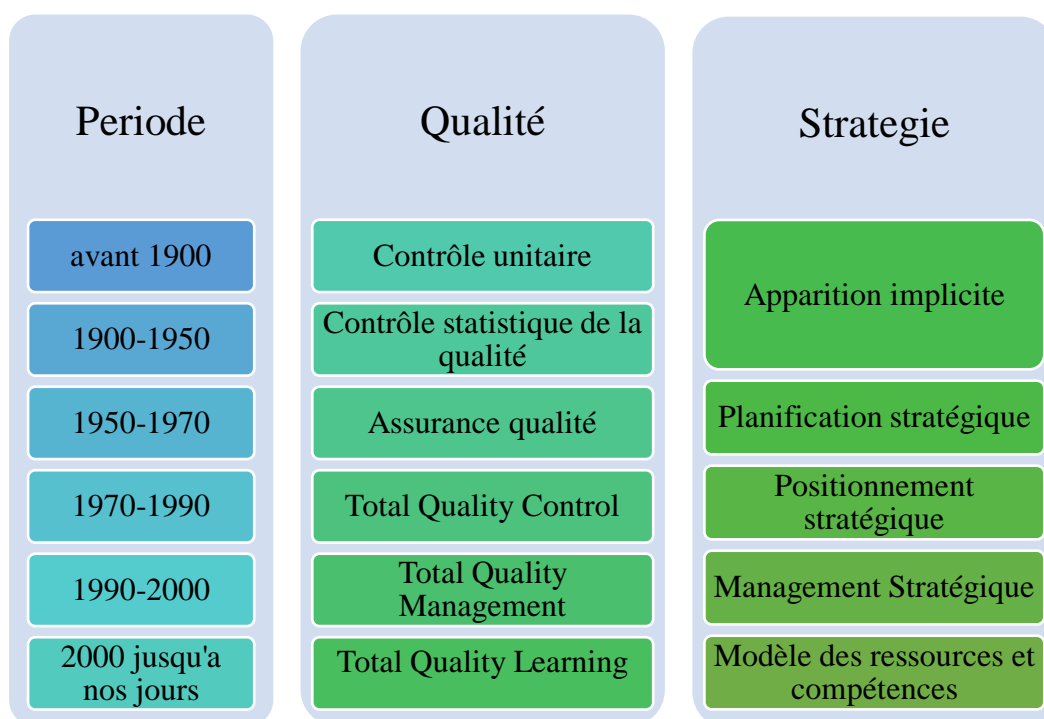
Ces chevauchements potentiels entre qualité et stratégie peuvent laisser derrière eux des illusions liées à une éventuelle concurrence entre les deux disciplines pour améliorer la performance des entreprises. Même si la stratégie domine toutes les autres fonctions de l'entreprise, il faut redonner au moins le nom de moteur stratégique à la démarche qualité. (Roesslinger, 2015)

La stratégie et la qualité sont toutes les deux une interface entre pratique et théorie, et ont évoluées depuis leurs apparitions, Ce n'est pas un hasard si la stratégie et la qualité sont nées presque simultanément. C'est un moment où les deux disciplines cherchent à

réaffirmer leur légitimité dans le monde de l'entreprise comme dans le monde académique. C'est ainsi qu'apparaissent les premiers signes d'un possible rapprochement entre les deux disciplines. Outre cette proximité chronologique, la proximité conceptuelle entre la qualité. Il y a plusieurs questions et stratégies. Premièrement, la qualité et la stratégie sont à l'intersection de plusieurs disciplines. Bien qu'elles aient des domaines d'étude bien définis, ces jeunes disciplines ont suscité de l'intérêt et se sont inspirées d'autres sciences humaines et sociales. Par ailleurs, la stratégie et la qualité sont au carrefour des pratiques managériales et de la recherche académique. Enfin, stratégie et qualité partagent les bénéfices et des objectifs communs et convergents (Contribution A L'analyse De L'interface Strategie : Demarche Qualite Des Entreprises Marocaines Certifiees ISO 9001, October 2018)

Le graphique suivant résume les importantes phases de leurs évolutions chronologiques :

Figure 1 : Développement de la réflexion stratégique et des démarches qualité au fil des mutations de l'environnement des entreprises



Source : élaboré par nous-mêmes.

### 1.5. La qualité est au service de la stratégie d'entreprise :

La mondialisation, la forte concurrence et l'exigence de la clientèle poussent l'entreprise à innover et être toujours à la page pour persévérer sur son marché.

Comment donc la qualité contribue à la stratégie des entreprises ?

La qualité est un élément clé afin de répondre aux exigences de la clientèle qui ne cesse d'augmenter. Elle est basée sur des normes et réglementations à suivre et à mettre en place mais cela ne suffit pas sans pratiques managériales adéquates pour réussir l'intégration de cette démarche qualité dans la stratégie et la politique de l'organisation.

Or l'élément clé de la réussite d'une stratégie dans une organisation reste basé sur une démarche bien structurée, de ce fait nous commençant par une analyse interne et externe de l'entreprise ensuite identifier les forces, faiblesses, opportunités et risques d'un ou plusieurs domaines d'activité, afin de savoir exactement comment agir, quels sont les facteurs clé de succès et les axes sur lesquels opérer.

La qualité est au cœur de cette démarche afin de permettre aux décideurs de prendre les meilleures décisions au moment qu'il faut et anticiper les décisions avenir.

#### **1.6. Le lien conceptuel entre qualité et avantage stratégique**

La plupart des auteurs conviennent que la gestion de la qualité doit être intégrée dans la gestion Stratégique des Entreprises (WISSLER M., 1986). Une stratégie de qualité indépendante supposera que la qualité peut être gérée au sein de l'organisation à travers une structure fonction spéciale. Par exemple, l'unité qualité d'une entreprise définira et les principes de qualité seront contrôlés sans impliquer d'autres départements dans le processus. Cette analyse semble être à l'opposé du concept de qualité globale où il faut se concentrer sur la qualité en raison d'être ouvert à l'idée, plutôt que de passer hiérarchie en imposant ses directives aux autres : « (mieux vaut) formuler des politiques de qualité pour les principaux services de l'entreprise, La cohérence de ces politiques est assurée par une stratégie globale dont la qualité constitue une des dimensions » (WISSLER M., 1982).

De plus, la norme ISO 9004-2 explique qu'il appartient à la direction la responsabilité de l'élaboration d'une politique de qualité de service et la satisfaction client.

#### **1.7. Rôle du SMQ dans la fixation des objectifs et vision de l'entreprise :**

La qualité est un outil d'amélioration continue pour le bon fonctionnement de l'entreprise mais aussi pour répondre aux besoins des clients ; qui permet d'atteindre les objectifs fixés par le top management.

Chaque entreprise adapte à sa façon la démarche qualité, or cela diffère selon le type de management, les exigences des clients, l'implication du personnel ... de ce fait la stratégie adaptée ne sera pas la même dans deux entreprises et ce même si elles sont toutes les deux certifiées ISO 9001.

Mais une chose est sûre avant de mettre en place ses objectifs et sa vision future l'entreprise doit s'assurer de la qualité de ses produits/ services afin de garantir une vision à long terme permettant de répondre aux exigences de ses clients ainsi des objectifs qui sont réalisables et qui sont en parfaite adéquation avec leurs besoins.

Afin de garantir cela les normes du management de qualité sont la référence dans ce cas, allons du diagnostic, traitement jusqu'à l'analyse du contexte interne et externe de l'entreprise les données collectées, les informations et les résultats obtenues sont interprétés par les managers de la qualité afin de définir avec des indicateurs et des tableaux de bord les facteurs clé de succès et les bonnes stratégies.

Ce qui démontre le rôle du SQM dans la fixation voire l'atteinte des objectifs à long terme par les organisations qui cherche à être performantes dans leurs marchés.

### **Relation entre le système d'information et la qualité dans une entreprise :**

Dans le but de concevoir la démarche qualité de manière digitalisée, avec des outils de suivi et de gestion numériques, et cela pour rendre le système de management de la qualité plus simple à utiliser et plus facile à communiquer dans le Just-in-time avec les parties intéressées internes et externes.

Pour cela des pratiques doivent être mises en place au niveau de chaque service de l'entreprise, les équipes doivent avoir une culture digitale et une intelligence collective afin d'être plus innovants, cela se fera par un information-flow qui favorise le partage et l'échange d'information afin qu'elle soit accessible par tous.

Certes, ces pratiques ne sont pas faciles à instaurer dans une entreprise qui a une politique et une culture déjà définies, mais cela n'est pas impossible mais bien au contraire c'est un défi et un challenge à mettre en place par le personnel de l'entreprise avec une agilité et un leadership.

Or la qualité est basée sur le fait de répondre aux besoins de ses clients d'une façon efficace, la compréhension de ces derniers est la clé de la réussite de la démarche qualité, de ce fait il n'y a pas mieux que la technologie et le digital pour comprendre ses clients, et être à leur écoute au moment voulu afin de prendre les bonnes décisions. (Frédéric Ponsignon, 2018)

La collecte, l'analyse et le traitement (interprétation) des données et informations sont trois étapes très importantes avant de prendre une décision, de ce fait avec le développement numérique des outils qui permet de construire des tableaux de bord et d'avoir des indicateurs (KPI) de performance pour faire le croisement des données de nos clients et nos potentiels clients, d'analyser leurs comportements et leurs façons d'agir, afin de comprendre leurs feedbacks par rapport aux choix stratégiques, cela permettra à l'organisation d'être en amélioration continue et cela rentre dans les objectifs primordiaux du management de la qualité.

Le vrai défi pour l'équipe du SQM est de construire une cartographie claire des processus, avec un niveau de détails bien étudié. (Frédéric Ponsignon, 2018)

## **1.8. Définition et fonctionnement du système d'information :**

### **1.8.1. Définition du système d'information**

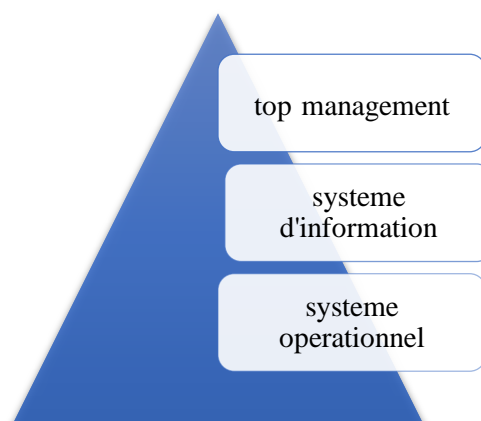
Le système d'information est un ensemble de ressources matérielles et immatérielles qui permettent de collecter, stocker, traiter et analyser les informations puis les communiquer, et cela au bon moment et aux bonnes personnes pour pouvoir générer de la valeur ajoutée. (Morley, 2016)

### **1.8.2. Positionnement du système d'information dans l'entreprise :**

L'entreprise est organisée en trois sous-systèmes qui sont en interaction entre eux :

Dans ce cas, il y en a trois : (Lehmann-Ortega, 2016)

Figure 2 : positionnement du système d'information dans l'entreprise



Elaboré par nous-mêmes

### 1.8.3. Fonctionnement du système d'information

Le système d'information contient 4 fonctions : collecter, stocker, traiter et diffuser l'information. Les informations collectées peuvent provenir de flux internes ou externes au SI de l'organisation. Les informations peuvent être stockées sous forme de base de données ou de fichier. (Foray, 2011)

Figure 3 : les fonctions du système d'information



Source : Foray, B. (2011). *La fonction RSSI - 2e éd. : Guide des pratiques et retours d'expérience (Management des systèmes d'information) (French Edition)*. Dunod.

## 1.9. Digitalisation des processus et des plans d'action

La digitalisation est un phénomène qui touche le monde de l'économie et du business et qui a bouleversé le modèle d'affaires à travers les nouvelles technologies de l'information

et de la communication (TIC) et cela devient un impératif stratégique dans chaque organisation afin d'être plus compétitif et plus performant, et d'optimiser les processus.

Le développement de ces technologies du numérique et l'apparition de nouvelles tel que l'intelligence artificielle, le business intelligence et bien d'autres, a fait en sorte que les besoins du consommateur croient et change et devient de plus en plus exigeants. (Les TIC et le web.1, web.2 et.3.4 ...)

C'est pour cela que nous nous posant les questions suivantes :

Comment se fait la digitalisation de la fonction qualité ? Et quel est le rôle de cette fonction dans la démarche de transformation digitale de l'entreprise ?

#### **1.10. Définition de la transformation digitale :**

*Price WaterhouseCoopers (PWC)* définit la digitalisation comme « l'adoption d'une variété de technologies, produits, et services digitaux, en réseau et en temps réel, qui permet aux personnes, entreprises et machines de rester connectés, de communiquer entre elles, de collecter, analyser et échanger des volumes d'informations massifs. En français, on parle également de « numérisation » (Contribution A L'analyse De L'interface Strategie : Demarche Qualite Des Entreprises Marocaines Certifiees ISO 9001, October 2018)

➤ La stratégie est la base de la transformation digitale des entreprises :

La technologie représente l'un des moyens primordiaux pour atteindre les Objectif stratégiques ;

Ici ressortent trois enjeux clé de la transformation digitale :

- Le savoir-faire : Les compétences (soft et hard)
- Le vouloir faire : déploiement des technologies afin d'atteindre les objectifs stratégiques
- Le pouvoir faire : Exploitation des ressources et compétences pour atteindre les objectifs fixés au début

Dans ce cas nous allons nous basé sur des compétences digitales qui sont, la connexion, l'intelligence et l'analyse. (Contribution A L'analyse De L'interface Strategie : Demarche Qualite Des Entreprises Marocaines Certifiees ISO 9001, October 2018)

### 1.11. Typologie des technologies digitales modernes :

Les types de technologie englobent l'ensemble des techniques et des connaissances qui sont appliquées de manière ordonnée pour atteindre un objectif spécifique ou résoudre un problème.

Les différents types de technologies sont :

- Technologie flexible : roue, appareil photo ou écran multimédia.
- Technologie fixe : marteau, faucille ou crayon.
- Technologie douce : SCRUM, tableur ou tout type de logiciel.
- Technologie dure : PC, télévision ou voiture.
- Technologie propre : usines spécialisées dans le recyclage des déchets ou usines de dessalement.
- Technologie des matériaux : industrie pétrochimique ou pharmaceutique.
- Technologie de fonctionnement : Internet ou livres électroniques ou livres électroniques.
- Technologie du produit : aliments déshydratés ou aliments en conserve.

Afin d'augmenter leurs valeur ajoutée les entreprises sont obligé de se mettre à la page et d'adopter des technologies digitales ou numériques dans leurs processus métier ou support.

Les technologies digitales qui sont aussi diverses en termes de typologie, vu que c'est en perpétuel évolutions, donc plusieurs technologies apparaissent d'autres disparaissent, le tableau ci-dessus les résume parfaitement. (Contribution A L'analyse De L'interface Strategie : Demarche Qualite Des Entreprises Marocaines Certifiees ISO 9001, October 2018)

Tableau 2 : les différents types de la technologie digitale

N	Type de technologie digitale	Définition
1	Les technologies collaboratives	Créer des connexions pour la communication entre les réseaux internes ou externes, tels que les réseaux sociaux, les plateformes internes, etc. (Roesslinger, 2015)
2	Les technologies mobiles	Elle offre la possibilité d'accéder à Internet via les réseaux de télécommunication, 3G, 4G, 5G.

		(Roesslinger, 2015)
3	Les solutions de Big Data et d'Analytics	Il s'agit d'une collection de données massives qui sont analysées pour en tirer des informations utiles. Le <i>Big Data</i> se caractérise par une grande quantité, variété et rapidité. (Lexique du numérique du Pôle Numérique Version 4.0, 09/03/2014)
4	L'intelligence artificielle	Disciplines liées au traitement informatique des connaissances et du raisonnement. (FOURT, Informatique Pratique - Glossaire des termes informatiques -Version 8.18)
5	Les services de Cloud computing	C'est l'utilisation de serveurs informatiques pour stocker ou utiliser des données à distance sur un réseau à la demande. (LEXIQUE NUMÉRIQUE, 2020)
6	Les solutions de traçabilité et de visibilité	RFID, NFC (Near Field Communication ou Communication en champ proche), code QR, GPS/Géolocalisation (Frédéric Ponsignon, 2018)
7	La réalité virtuelle/réalité augmentée	Réalité virtuelle : Une alternative à la réalité physique produite par des environnements virtuels logiciels. Réalité Augmentée : L'information se superpose au monde physique numérique (image, données, son, vidéo, etc.). (Frédéric Ponsignon, 2018)
8	Les jeux sérieux (seriousgames)	Logiciels à intention "sérieuse" - éducation, information, communication, marketing, idéologie ou formation- Fun Spring (Frédéric Ponsignon, 2018)
9	La technologie Blockchain	Il s'agit d'une technologie de stockage et de transmission d'informations transparente et sécurisée qui ne nécessite pas le fonctionnement d'une entité centrale de contrôle. Il s'agit d'une technologie innovante à grande échelle pour stocker des données numériques de manière décentralisée et sécurisée. (Frédéric Ponsignon, 2018)
10	Internet des objets (IOT)	Internet des objets en français, <i>internet of things</i> (IOT) en anglais, c'est les objets connectés entre eux

		ou à l'internet. (LEXIQUE NUMÉRIQUE, 2020)
11	L'innovation par les API	C'est une interface vers un langage de programmation, matérialisée par des primitives, qui permet aux applications d'accéder aux programmes système, par exemple pour communiquer ou extraire des données. Par conséquent, les jeux développés à l'aide de l'API Direct 3D fonctionneront avec des cartes 3D prenant en charge cette interface sans ajustement. (FOURT, Informatique Pratique - Glossaire des termes informatiques - , Version 8.18 - ) Anglais : <i>Application Programming Interfac</i>

Source : élaboré par nous-mêmes

### 1.12. Les impacts de la transformation digitale :

L'impact de la transformation numérique se fait jour à trois niveaux : la transformation de la relation client, la transformation des processus opérationnels et le changement des modèles d'affaires (Westermann et al., 2011),

Cela engendre bien sur un effet sur la démarche qualité de l'entreprise, or le digital est plus flexible et souple contrairement à la qualité qui reste relativement rigide et soumise à des normes et des réglementations ( ISO,... ), de ce fait la dématérialisation de cette démarche nous nous donne plus d'information sur nos clients actuels et potentiels à travers leurs comportements sur les réseaux sociaux, nous apprenons plus sur la satisfaction de ces derniers car cela est au cœur de notre stratégie durant tout le processus de vente.

Les outils du digital permettent aux entreprises d'être à la page et de suivre leurs clients afin de garder leurs images de marque et de garantir une bonne réputation voir une meilleure e-réputation possible qui est difficile à acquérir mais à garder à l'heure du digital.

Ce tableau résume cela :

Tableau 3 : impacts de la transformation digitale

Expérience client	Procédé opérationnel	Business model
<b>Compréhension du client</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Segmentation</li> </ul>	<b>Digitalisation des procédés</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Amélioration des</li> </ul>	<b>Entreprise transformée par le numérique</b>

<b>analytique</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Information des réseaux sociaux</b></li> </ul>	performances <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nouvelles fonctionnalités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produit/service augmenté</li> <li>• Transition du physique vers le numérique</li> <li>• Digital wrappers</li> </ul>
<b>Croissance du CA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ventes améliorées par le numérique</b></li> <li>• <b>Marketing prédictif</b></li> <li>• <b>Processus rationalisés</b></li> </ul>	<b>Autonomie des collaborateurs</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Travailler n'importe où, n'importe quand</li> <li>• Communication plus large et plus rapide</li> <li>• Partage des connaissances au sein de la communauté</li> </ul>	<b>Nouveau commerce numérique</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produits numériques</li> <li>• Redéfinir les périmètres opérationnels</li> </ul>
<b>Points de contact avec le client</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Service client</b></li> <li>• <b>Cohérence des canaux de communication</b></li> <li>• <b>Libre-service</b></li> </ul>	<b>Gestion des performances</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparence opérationnelle</li> <li>• Prise de décision orientée par les données</li> </ul>	

Source : (Westermann et al., 2011),

### 1.13. Veille stratégique et évaluation du SMQ :

#### 1.13.1. Définition de la veille stratégique :

Un système d'aide à la décision qui observe et analyse l'environnement scientifique, techniques de détection, technologies et impact économique actuel et futur menaces et saisir les opportunités de développement. Il repose principalement sur informations à caractère stratégique ou décisions importantes qui s'y rapportent veille stratégique.

La veille stratégique est le processus attendu d'observation et d'analyse l'environnement, le suivi de la diffusion (ciblée) des informations sélectionnées et traité pour la prise de décision stratégique. Ces informations peuvent être scientifiques, techniques, réglementaires, la concurrence ou l'entreprise

### **1.13.2. Objectif de la veille stratégique : (Gros, 17 juin 2006)**

- Permettre aux entreprises de réduire l'incertitude en prédisant d'éventuelles perturbations dans son évolution environnement socio-économique et technologique.
- Les cellules de la veille recherchent, interprètent et utilisent les informations pour créer une vision l'environnement auquel l'entreprise est confrontée directement ou indirectement, ce qui peut affecter sa compétitivité.
- La veille est utilisée pour fournir des informations (données d'entrée) au cycle de management de la qualité. Elle est également utilisée pour fournir des informations tout au long du processus de production afin de réagir, si nécessaire, à l'évolution du niveau d'exigence des clients.
- Elle peut réagir à des événements entre concurrents ou dans l'environnement global de l'entreprise (juridique, financier, économique, social, etc.).
- Identifier des opportunités de croissance (attentes d'une nouvelle clientèle...)
- Imaginer des nouvelles technologies qui vont servir le SMQ de l'entreprise et améliorer la qualité des produits de ces derniers.

### **1.13.3. La veille stratégique une source d'avantage concurrentiel pour les entreprises :**

L'enjeu des entreprises est sa survie. Désormais, seules les entreprises qui franchissent des seuils de qualité significatifs dans leur capacité à prévoir les marchés, à identifier la demande potentielle, à identifier les inventions technologiques et à prévoir les changements de comportement des acteurs économiques, politiques et sociaux peuvent prétendre rester compétitives.

Des questions importantes sont alors posées il faut définir l'environnement matériel, identifier les sources, détecter, analyser, diffuser l'information recueillie, organiser et formaliser l'activité de veille.

Mais pour assurer les besoins, les PME/ PMI doivent être able de mettre en place un ensemble de capteurs sensibles jusqu'aux signaux faibles. En effet, ce qui caractérise la collecte d'information, c'est qu'elle est souvent fragmentaire et qu'il est donc important de bien l'analyser.

Détecter les imminences mieux vaut prévenir que de guérir. Il est nécessaire à une entreprise qui veut être présente sur le marché de connaître les risques qu'elle peut rencontrer par rapport à son domaine d'activité. (L.Humbert & Marie-Laurence, , La veille stratégique : un facteur clé de succès pour les PME/PMI, 3eme colloque de l'Institut Franco Brésilien d'Administration des entreprises , 2005)

#### **1.13.4. La veille stratégique est au service de la qualité :**

Être à la page et au courant des changements dans notre environnement est un enjeu majeur dans la démarche qualité, la digitalisation des processus et l'intégration des nouvelles technologies au niveau de l'entreprise à faciliter cela, or les système d'information dans les entreprise sont devenu plus performants et plus optimales, la veille stratégique permet de bien évaluer son système de management de la qualité, être à jour par rapport aux modifications dans son marché et secteur d'activité en terme de réglementation, nouveau produits ou services et processus, permet à l'entreprise d'anticiper et de planifier ses choix stratégiques et ses décisions d'agir et de réagir au bon moment.

Notre système de management de qualité a besoins d'être comparé à d'autres SMQ que ce soit de nos concurrents ou bien aux normes internationales tel que l'ISO ; afin d'évaluer constamment sa performance et sa flexibilité. Pour cela il faut que la cellule de veille au niveau de l'entreprise soit en alerte pour capter les signaux faibles.

Cela permettra de cerner la place du client au niveau de l'entreprise, analyser leurs besoins et anticiper leurs attentes, mesurer leurs satisfaction ou non-satisfaction, par les données recueillies nous pouvons tracer une grille d'évaluation pour notre SMQ, réviser les objectifs définit au préalable et mettre en place des plans d'actions sur mesure pour chaque situation, avec des perspectives à court, moyen et long terme

#### **Conclusion :**

Malgré que l'informatique et l'internet existe depuis plus de 50 ans, les entreprises trouvent toujours des difficultés dans l'application de cette technologie, dans son intégration à leur stratégie ou à leurs objectifs.

Le système d'information est un élément fondamental dans le processus de qualité ainsi que de la stratégie, or les responsables qualité dans les entreprises trouvent des difficultés dans la digitalisation de leurs processus avec les SI fragmenté, de ce fait il faut une

concertation entre les services de l'entreprise afin de bien construire un SI performant et optimal qui sera en mesure de répondre aux besoins des responsables qualité dans leurs prise de décisions stratégiques, cela peut se faire sans une politique de gestion du changement, une culture digitale et une flexibilité des équipes et des parties intéressées.

Quel que soit le secteur, le type ou la nature de l'activité de l'entreprise, la satisfaction des clients reste leurs préoccupations majeures, ce qui nous confirme que les trois domaines (qualité – stratégie – système d'information) sont liés entre eux et sont très complémentaires.

### **Analyse des risques**

Aujourd'hui, la plupart des entreprises s'efforcent d'accroître la satisfaction de leurs partenaires et clients en lançant des programmes d'amélioration continue pour améliorer la qualité des produits et services qu'elles proposent. Cependant, pour atteindre ces objectifs et développer l'image de marque, les entreprises doivent faire face à de nouveaux défis. La nouvelle version de la norme aborde un aspect très important que les entreprises doivent maîtriser : la gestion des risques et est clairement intégrée sous forme d'exigences.

### **Intégration du risque dans l'approche processus :**

L'approche basée sur les risques est l'une des composantes de la gestion des processus. Cependant, il est clair que le niveau de risque varie selon le processus du SMQ. Les dispositions prévues et mises en œuvre pour gérer et maîtriser ces risques doivent être cohérentes avec le niveau d'importance de ces risques.

Les risques sont généralement considérés comme n'ayant que des effets négatifs. Ce n'est pas toujours vrai car les risques peuvent avoir des conséquences négatives ou positives. (<https://www.certification-qse.com/definition-approche-risque>)

L'intégration du risque dans l'approche processus permet aux organisations d'identifier les impacts possibles à provoquer des écarts par rapport à ses processus et de son système de management de la qualité en fonction des résultats attendus, établir des contrôles préventifs pour limiter les impacts négatifs et saisir les opportunités lorsqu'elles se présentent. (Norme ISO 9001, 2015, p. 19)

L'impact positif de la mise en œuvre d'une approche basée sur les risques sur une entreprise est les suivantes : (Norme ISO 9001, 2015, p. 20)

- Améliorer la gouvernance de l'organisation ;
- Une plus grande concentration sur l'action et la construction d'une culture proactive ;
- Améliorer la conformité aux exigences ;
- Améliorer la qualité des produits et services ;
- Améliorer la satisfaction client.

#### **1.14. Management des risques**

Le concept de management des risques est défini comme « un ensemble d'activités harmonisées afin de gérer et conduire un organisme vis-à-vis du risque et pour le réduire à un niveau acceptable ou considère-le comme tolérable". (Méthayer, 2007)

Par conséquent, le management des risques passe par toutes les étapes suivantes, en Figure10

1. Analyse des risques (identification des dangers et estimation des risques) ;
2. Évaluation des risques
3. Acceptez le risque ;
4. Gestion des risques résiduels.
5. Mettre à jour l'analyse des risques (contrôle) si nécessaire

#### **1.15. Les exigences de la norme ISO 9001 version 2015 relatives aux risques :**

L'approche par les risques est l'une des innovations majeures de la norme ISO 9001 2015, bien que le concept ne soit pas totalement absent de la version 2008 de la norme ISO 9001. Il était mentionné implicitement dans le paragraphe des précautions.

Par conséquent, les exigences liées à l'approche par les risques et opportunités sont reflétées dans différentes parties de la norme ISO 9001V2015.

#### **Les risques stratégiques :**

##### **1.16. Définition du risques stratégiques**

Les risques stratégiques ont un impact très fort sur l'atteinte des objectifs stratégiques d'une organisation et sont souvent associés à un manque de vision, une mauvaise stratégie ou l'absence de la veille technologique. (DARSA, 2015)

Les risques stratégiques ont toujours été pris en compte dans la gestion et l'élévation des entreprises en raison de leur impact sur les plans stratégiques de l'entreprise. (O.Hassid, management des risques et des crises 3eme Edition, 2011)

### **1.17. Méthode d'analyse des risques**

Le choix de la méthode d'analyse des risques est nécessaire, car il n'existe pas une seule méthode qui permette aux entreprises d'analyser leurs risques dans le but de déterminer ses précautions.

Il existe plusieurs méthodes d'analyse des risques, mais avec différents objectifs, conformément au besoin d'entreprise dans l'installation de son système dynamique de gestion des risques.

Parmi ces méthodes, il existe une qu'on appelle « analyse préliminaire des risques » dont on parlera. (Bouzeria.N, 2012-2013)

### **1.18. Analyse préliminaire des risques (APR) :**

#### **1.18.1. Historique :**

L'analyse préliminaire des risques a été développée au début des années 1960, dans le domaine aéronautique et aussi militaire. Après son apparition, elle est devenue utilisée dans plusieurs industries. L'union des Industries Chimique (UIC) recommande vivement l'utilisation de cette méthode en France depuis les années 1980. (DEBRAY.B, Méthode d'analyse des risques générés par une installation industrielle, 2006)

#### **1.18.2. Définition**

L'analyse préliminaire des risques (ARP) est une méthode très courante et couramment utilisée pour identifier les risques dans les étapes préliminaires de la conception d'un déploiement ou d'un projet. Par conséquent, cette méthode ne nécessite généralement pas de connaissance approfondie et précise de l'installation étudiée. (DEBRAY.B, Méthode d'analyse des risques générés par une installation industrielle, 2006)

#### **1.18.3. Principe de l'APR**

Tout d'abord, l'analyse préliminaire des risques exige de déterminer les éléments dangereux pour l'installation. Ces éléments dangereux sont spécifiés par :



	équipement	de danger			existantes	d'amélioration	

Source : élaboré par nous-mêmes

### 1.19. Limites et avantages

L'avantage principal de l'analyse préliminaire des risques est qu'elle permet d'examiner rapidement les situations dangereuses. Cette méthode semble relativement économique en termes de temps. Une description très détaillée du système étudié n'est pas nécessaire.

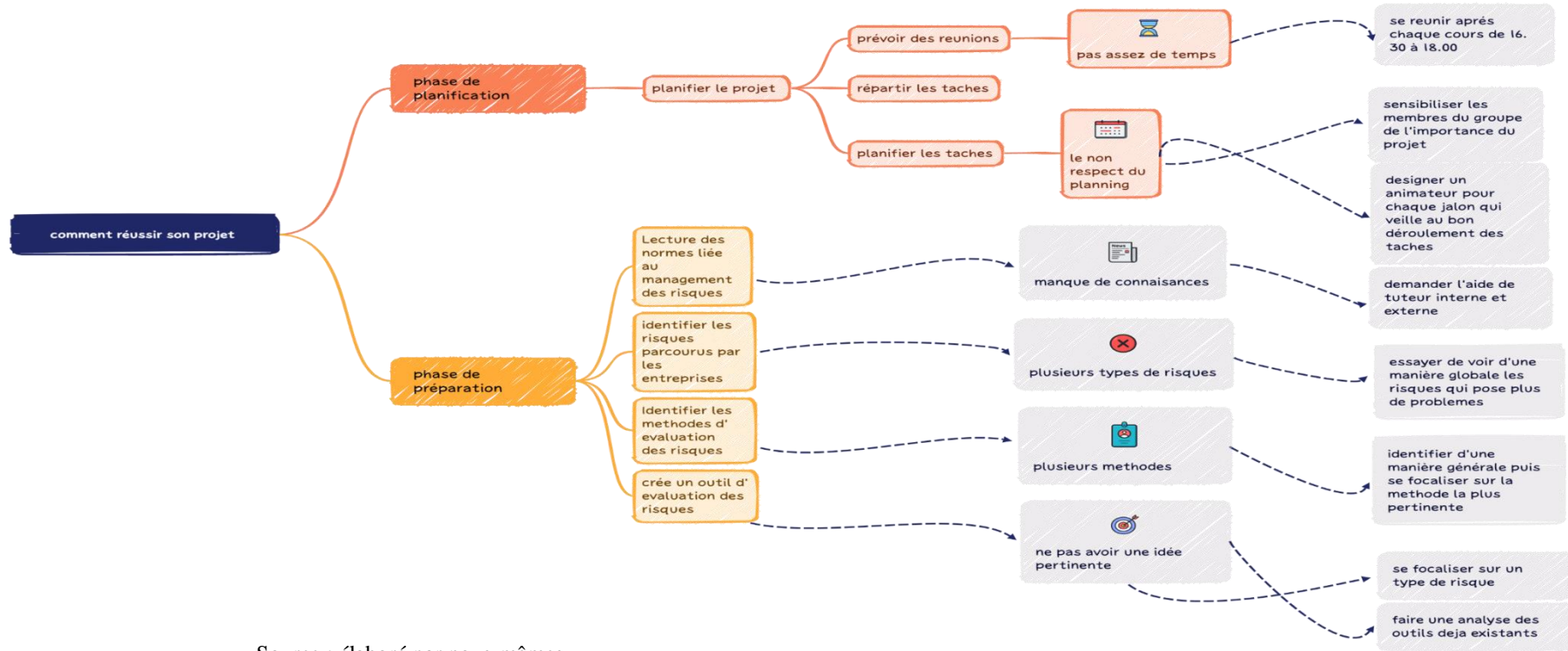
D'autre part, APR ne peut pas décrire finement la séquence des événements. Un accident majeur qui peut conduire à un système complexe. (DEBRAY.B, Méthode d'analyse des risques générés par une installation industrielle, 2006)

### 1.20. Diagramme de décision sur le projet

Afin d'identifier le risque associé à notre projet, il est nécessaire de réaliser un diagramme de décision.

D'abord, il est indispensable de déterminer les différents risques qui pourraient constituer un obstacle dans la mise en œuvre de ce projet ainsi que dans l'atteinte des objectifs fixés. Par conséquent, si l'un de ces problèmes survient, il faut mettre en œuvre une solution alternative pour exécuter le projet. (K. JADID, janv. 2015)

Figure 4:Arbre de décision sur le projet



Source : élaboré par nous-mêmes

## **Section 2 : Le cadre conceptuel**

La première partie de ce mémoire est consacré à présenter le système de management qualité ainsi que la norme l'ISO en général et l'ISO 9001, ISO 9001 version 2015 en particulier.

Nous allons évoquer dans cette partie les normes et réglementation du système de management qualité qui existe dans le secteur BTPH en Algérie. On clôture cette partie en évoquant les institutions de normalisation en Algérie et la démarche par laquelle les entreprises obtiennent les certifications.

### **Concept de Système de Management Qualité (SMQ)**

Un SMQ comprend les activités de l'organisation pour identifier ses objectifs et déterminer les processus et les ressources nécessaires pour atteindre les résultats escomptés. Ces nécessités interagissent pour apporter de la valeur et fournir des résultats aux parties intéressées.

De plus, un SMQ peut être défini comme un ensemble d'éléments interconnectés et intégrés qui fonctionnent comme un rouage pour répondre aux politiques et aux objectifs d'une organisation. C'est un outil qui assure le contrôle et la standardisation des processus, mesure l'efficacité des actions réalisées, met l'accent sur la satisfaction des clients et recherche l'amélioration continue des processus.

#### **1.21. Définition de système de management qualité**

C'est une activité coordonnée qui oriente un organisme de manière qualifiée. Le management de la qualité peut inclure l'établissement d'une politique qualité et d'objectives qualités, ainsi que les processus permettant d'atteindre ces objectives qualités par le biais de la planification de la qualité, de l'assurance qualité, du contrôle qualité et de la surveillance.

De plus, un SMQ peut être défini comme un ensemble d'éléments interconnectés et intégrés qui fonctionnent comme un rouage pour répondre aux politiques et aux objectifs qualifiés d'une organisation. C'est un outil qui assure le contrôle et la standardisation des processus, permet de mesurer l'efficacité des actions réalisées et met l'accent sur la satisfaction du client en recherchant l'amélioration continue du processus.

Dans ce cas, on retient la définition du « management de la qualité » proposée par Jaques CHOVE et retenue par l'AFNOR :

« Mode de management d'un organisme, centré sur la qualité, basé sur la participation de tous ses membres et visant au succès à long terme par la satisfaction du client et à des avantages pour les membres de l'organisme et pour la société »

### **1.22. Définition d'un système**

Il existe plusieurs définitions de mot « système » dans le dictionnaire LAROUSSE :

« Ensemble organisé de principes coordonnés à former un tout ... »

« Ensemble de procédés, de pratiques organisés, destinés à assurer une fonction définie »

« Moyen, plan employé pour obtenir un résultat » (larousse, 2019)

Et selon la norme ISO le mot « système » est définit comme suit : « ensemble d'éléments corrélés ou en interaction » (système de management de la qualité : principe essentiel et vocabulaire, 2016)

### **1.23. Définition de management**

Selon le dictionnaire LAROUSSE, le mot « management » est définit comme suit :

« Ensemble des techniques de directions, d'organisation et de gestion de l'entreprise » « Ensemble des digérant d'une entreprise » (larousse, 2019)

L'ISO 9001V2015 précise que le terme « management » désigne des activités ordonnées pour orienter et contrôler un organisme. (<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v2:fr>)

### **1.24. Définition de qualité**

Le mot « qualité » apparaît dans différents domaines tels que l'industrie, la construction, etc. Le concept découle de la gestion des produits pour réduire le nombre de défauts.

Selon Deming, la qualité vise à satisfaire des besoins présents et à venir des consommateurs (*quality should be aimed at the needs of consumer, present and future*) (DOMINIQUE(S), management stratégique de la qualité, 2015)

Dans le même sens, le dictionnaire LAROUSSE définit la qualité comme : Aspect, manière d'être de quelque chose des modalités sous lesquelles quelque chose se présente.

### **1.25. La certification**

La certification s'apparente à une garantie donnée par un organisme de qualité et de dépendance qui tend à certifier qu'un produit/service présente régulièrement une qualité spécifique, qui découle d'un cahier des charges ou une norme officielle.

La certification peut être la meilleure ou la pire des maux. Elle peut être un alibi, on retrouve alors parmi ses partisans des "anciens tayloristes" qui recherchent une rationalisation absolue, préférant éviter la procédure plutôt que de soutenir l'initiative et la souplesse. (BOERI, 2006)

## **Section 3 : Le cadre normatif**

### **Présentation de la norme ISO 9001**

ISO 9001 est la norme pour le développement des exigences du SMQ. Elle aide les entreprises et les organisations à améliorer leur efficacité et à accroître la satisfaction de leurs clients, et c'est la seule norme de la série ISO 9000 disponible pour la certification.

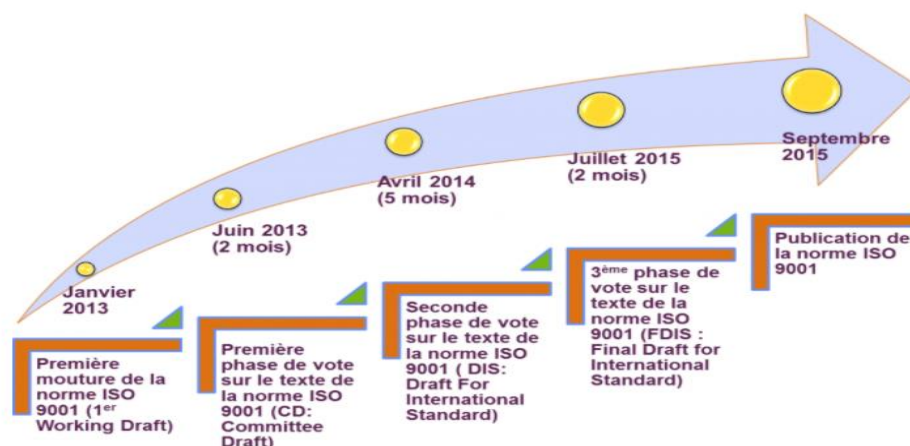
La norme repose sur un certain nombre de principes de management de la qualité, notamment l'orientation client, la motivation et l'engagement de la direction, l'approche processus et l'amélioration continue. ISO 9001 aide à garantir que les clients reçoivent des produits et services cohérents et de haute qualité, ce qui se traduit par des avantages commerciaux significatifs. (ISO 9001 How to use it, 2015)

### **1.26. Objectif des révisions de la norme ISO 9001**

L'objectif immédiat de la révision est de développer la norme avec des entreprises du monde entier : elle doit être applicable aux entreprises à la pointe de la technologie, tout en étant accessible et pertinente pour les entreprises opérant dans les pays en voie de développement.

En introduisant la notion de risque, le référentiel passe à son tour d'un modèle d'affaires essentiellement procédural et perçu comme mécaniste à un modèle systémique. (LORET, juin 2015)

Figure 5: l'évolution de la norme ISO 9001



Source : AQM Conseil

### Présentation de la norme ISO 9001 version 2015

Aujourd'hui, les entreprises opèrent souvent dans des environnements complexes et dynamiques et font face à de nouveaux défis. Cette évolution se reflète dans la norme ISO 9001 : 2015, où des aspects tels que la gestion des risques et du changement jouent un rôle important. On peut supposer que les critères révisés améliorent l'approche axée sur les processus et la complètent par une approche basée sur la gestion des risques et des opportunités. ISO 9001 est la composante stratégique d'une organisation qui spécifie les exigences d'un système de management de la qualité et la manière dont il est géré. (LORET, juin 2015)

La révision de la norme ISO 9001 donne aux entreprises la possibilité de mettre en place des évolutions du système qualité, de mieux appréhender le contexte, d'identifier les parties prenantes, d'anticiper les risques et de construire des stratégies de performance pérennes.

#### 1.27. Définition de la norme ISO 9001 version 2015 :

La norme ISO 9001 version 2015 est la norme du management de la qualité. C'est un outil de Contrôle, elle contient un ensemble d'exigences, recommandations, autorisations, dans le but de garantir l'application efficace d'un SMQ, pour obtenir des produits conformes de bonne qualité. Il existe deux approches principales pour cette norme ; une approche processus et une approche basée sur les risques. (Michel, 2009)

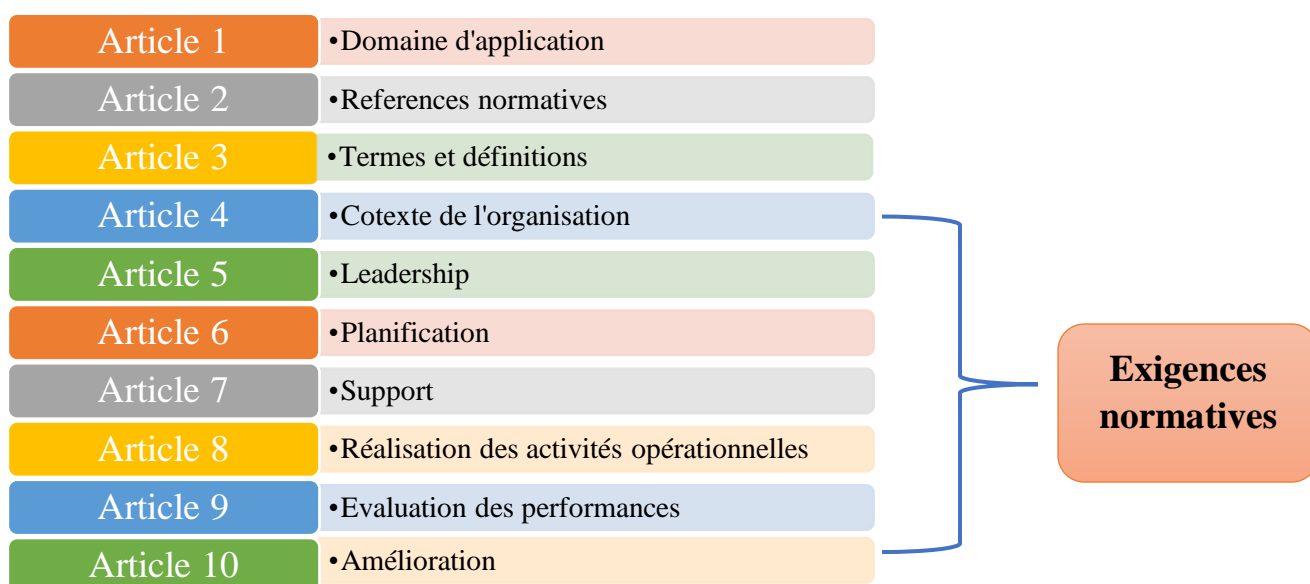
### 1.28. Structure de la norme ISO 9001 version 2015 :

La norme ISO 9001 adopte une nouvelle structure de dix chapitres dits « *High Level Structure HLS* ». Cette structure universelle a été adoptée par toutes autres normes de système de management pour accroître la cohérence entre elles et faciliter le management intégré.

Cette nouvelle version de la norme ISO 9001 vient à renforcer deux concepts de l'ancienne version qui sont l'approche processus et le cycle de l'amélioration continue PDCA. Elle comprend également un nouveau concept, l'approche par risques. (PARISOT, 2019)

La figure ci-dessous illustre tous les articles de la nouvelle version.

Figure 6 : les dix chapitres de norme ISO 9001 : 2015



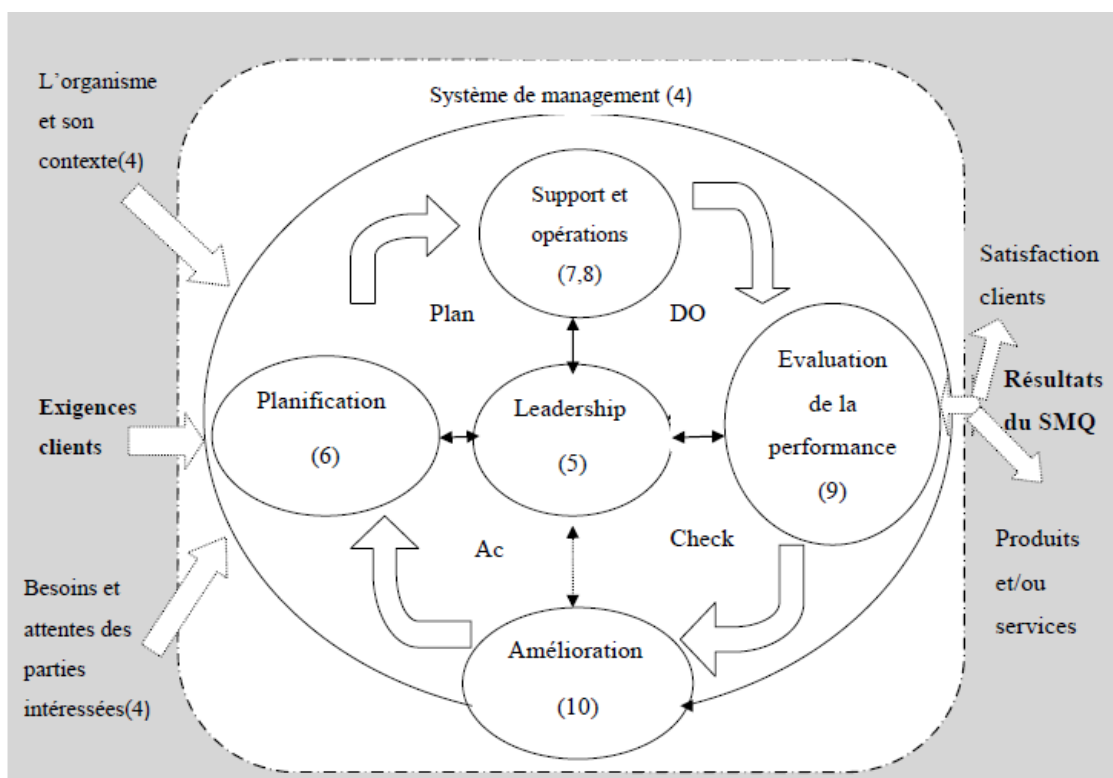
Source : élaboré par nous-mêmes

Toute les normes ISO du management de la qualité ont quelques choses en communs et emploient un cycle PDCA d'amélioration continue.

Pour cette raison, la version 2015 de la norme ISO 9001 est structurée dans la base « *High Level Structure* » (HLS), laquelle facilite le développement et l'adoption des normes de management de la qualité, en facilitant leur lecture et interprétation par les utilisateurs et l'intégration des Système de Management des Organisations.

La figure 6 représente graphiquement la HLS et les textes communs des normes ISO et leurs relations avec le cycle PDCA d'amélioration continue.

Figure 7 : structure d'haut niveau et le cycle PDCA



Source : AFNOR « Système de management de la qualité exigences », en ligne sur : <http://www.iso.org>.

Consulté le 24/04/2022.

## Contexte organisationnel de la norme ISO 9001 version 2015 :

Dans le quatrième article, la norme a précisé les points suivants :

### 1.29. Compréhension de l'organisme et de son contexte organisationnel :

Afin de comprendre le contexte d'une entreprise il faut analyser son environnement interne et externe pour comprendre la stratégie mise en place pour atteindre les objectifs fixés et aussi les exigences des parties intéressés de l'entreprise et leurs besoins.

Pour cela plusieurs outils et méthodes s'offrent à nous, pour le diagnostic interne nous pouvons faire une analyse des ressources matérielles et actifs immatérielles, et pour comprendre les enjeux de l'environnement externe il est lieu de faire au niveau du secteur auquel l'entreprise appartient donc l'outils 5+1 forces de porter et puis pour le macro-environnement l'outils PESTEL reste le plus adapté. (Nissan, 2015)

### 1.30. Définition de parties intéressées pertinentes et leur classification :

En raison de leur impact réel ou potentiel sur la capacité de l'entreprise à continuer à fournir des produits et services qui répondent aux exigences des clients et des parties intéressées.

L'organisme doit surveiller et examiner les informations relatives à ces parties intéressées.

### **1.31. Détermination du domaine d'application du SMQ :**

L'organisme doit déterminer les limites et l'applicabilité du SMQ afin d'établir son périmètre qui doit être disponible et à jour sous la forme d'une information documentée.

Le domaine d'application doit prendre en charge les processus internes, externalisés, et les processus exclus.

## **Système de management de qualité dans le secteur BTPH en Algérie**

D'une part, la population mondiale ne cesse d'accroître et l'urbanisation des territoires augmente générer un besoin en termes de logements et d'infrastructures mais bien plus que ça les exigences des populations se multiplient et se focalisent sur la qualité des bâtisses, la durabilité voire des infrastructures de haute qualité environnementales.

D'une autre part, le secteur du BTPH est devenu de plus en plus compétitif cela est dû à l'ouverture des marchés mondiaux et l'internationalisation, comme nous le savons tous la démarche qualité dans le secteur reste très délicate en vue des différentes normes et réglementations qui y sont appliquées par rapport aux normes de constructions, aux règles d'urbanisme mais aussi par rapport aux exigences environnementales et de sécurité.

De ce fait la qualité et la HSE est un enjeu majeur pour vaincre la concurrence atroce et être à la page, vu que le secteur est le premier touché en ce qui concerne les accidents de travail et aussi par les catastrophes naturelles, dans ce sens il faut maîtriser et réduire les risques et les menaces ainsi gérer les écarts.

La question que nous nous posons en tant que chercheur dans ce domaine est la suivante :

Est-ce que la norme ISO 9001 version 2015 est suffisante à elle seule pour assurer un SMQ efficace et optimale ? Dans la partie suivante nous tenterons de répondre à la question.

### **1.32. Le secteur du BTPH en Algérie**

Ce secteur occupe une place stratégique dans l'économie algérienne et reste un secteur générateur d'emplois, car il contribue fortement au PIB de l'Algérie de ce fait la démarche qualité dans le secteur est une préoccupation majeure pour les entreprises mais aussi pour l'état.

Tableau 5: contribution du secteur BTPH au PIB algérien

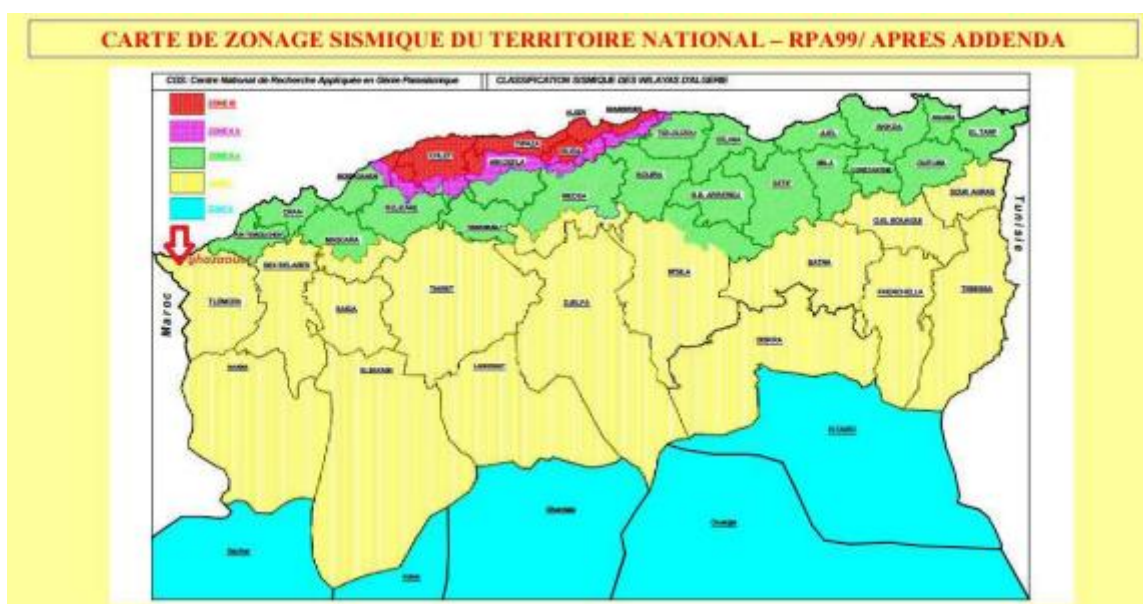
	2015	2016	2017	2018
<b>Bâtiments et travaux publics (%)</b>	11.3	11.0	11.85	11.86

Source : Rapport Économique Algérie Août 2019 - Juillet 2020

L'Algérie étant un pays méditerranéen il est dans une zone à forte activité sismique, le nord du pays est situé dans l'intersection des deux plaques tectoniques euro-asiatique et africaine, de ce fait c'est un pays très vulnérable.

Cette carte montre les zones sismiques par niveau de gravité en Algérie :

Figure 8 : zones sismiques par niveau de gravité en Algérie



Source : ÉTUDE ET DIMENSIONNEMENT D'UNE SALLE OMNISPORTS A GHAZAOUET (TLEMCEM), Université Aboubakr Belkaid Tlemcen, par DIB El Hadj Abdelkrim et HADJ SLIMANE Ramzi -2017

### 1.33. Normes et réglementations du management de qualité dans le secteur BTP

Parmi les normes de la qualité dans le secteur du BTP, nous citons, la norme ISO, la norme AFNOR et le BIM qui est spécifique au secteur et qui est défini selon Le comité américain *National Building Information Model Standard Project Committee* comme La modélisation des données du bâtiment (BIM) est une représentation numérique des caractéristiques physiques et fonctionnelles d'une installation. Le BIM permet de partager des connaissances sur cette installation et constitue une base fiable pour la prise de décisions tout au long de son cycle de vie, de la conception à la démolition.

En bref le BIM c'est le partage d'informations clés au bon moment du fait qu'elles soient accessibles par tous, de ce fait les risques d'écarts sont réduits et la qualité des produits est élevée, les produits sont plus performants.

## **Les institutions de normalisation en Algérie**

### **1.34. Présentation de l'IANOR :**

L'Institut Algérien de Normalisation (IANOR) a été érigé en établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) par Décret Exécutif n° 98-69 du 21 Février 1998 modifié et complété par le Décret exécutif Décret exécutif n° 11-20 du 25 janvier 2011. (<http://www.ianor.dz/>)

### **1.35. Les missions de l'IANOR :**

- Élaborer les référentiels demandés par les acteurs économiques.
- Aider les acteurs à accéder aux référentiels normatifs.
- Aider les acteurs à appliquer les référentiels normatifs.
- Proposer une offre de certification

Ces missions engagent l'IANOR dans tous les secteurs économiques, et notamment dans tous les domaines autres les nouvelles technologies, en s'appuyant sur de nouvelles normes, construisent le monde de demain. (<http://www.ianor.dz/>)

## **Chapitre II : Cadre théorique et institutionnel de l'étude**

Le cadre méthodologique est un élément très important dans la recherche scientifique, il concerne les diverses démarches utilisées lors de la recherche afin d'obtenir les données nécessaires à propos de cette dernière. Et qui seront traités par la suite dans le but d'obtenir des résultats et des réponses.

Une méthode de recherche représente « la procédure logique d'une science, c'est-à-dire l'ensemble des pratiques particulières qu'elle met en œuvre pour que le cheminement de ses démonstrations et de ses théorisations soit clair, évident et irréfutable » (AKTOUF, 1987, p. 20)

### **L'approche méthodologique :**

Pour répondre à notre problématique nous avons utilisé fait le choix d'utiliser d'une méthode mixte qui contient une approche qualitative et quantitative, ce que nous a permis de bien réaliser notre mémoire.

#### **1.36. L'étude qualitative :**

C'est une méthode qui consiste à recueillir les données non numériques afin de comprendre l'ensemble des concepts, opinions et expériences.

Cette méthode peut être utilisée dans le but de collecter des informations plus profondes sur un problème ou engendrer des nouvelles idées pour la recherche. (BHANDARI.P, 2020)

#### **➤ Objectif de l'étude qualitative :**

L'un des objectifs de la recherche qualitative est de comprendre les phénomènes sociaux dans le contexte naturel, en mettant l'accent sur les contenus, signification, expériences et perspectives de tous les participants. (Silva, 2001, p. 120)

#### **1.37. L'étude quantitative :**

La recherche quantitative repose sur des instruments ou des techniques de recherche quantitatives de collecte de données dont la fiabilité et la validité sont garanties en principe.

Elle produit des statistiques chiffrés qui permettent une analyse descriptive, tableaux et graphiques, analyse statistique pour trouver des liens entre variables ou facteur, des

analyses de corrélation ou d'association, etc. ça commence par la méthodologie planifiée à l'avance et des conseils spécifiques qui seront fournis.(N'DA, 2015)

### ➤ **Objectif de l'étude quantitative :**

L'étude quantitative s'appuie sur les résultats de plusieurs études pour démontrer cohérence, qui permet d'optimiser la qualité des résultats obtenus.

L'importance de l'étude permet une évaluation optimale des résultats de l'étude afin de tirer des conclusions utiles pour sa pratique quotidienne.(Rognant, Bacchetta, &Juillard, 2009)

### **1.38. Les outils de collecte des données :**

#### **1.38.1. Outils qualitatifs :**

##### **a. Documentation :**

C'est un outil très important pour notre recherche dans ces différentes parties théorique et pratique.

Nous avons consulté plusieurs documents tels que les ouvrages de la bibliothèque de notre école, les articles, les thèses doctorat et de différentes plateformes numériques comme Google scholar, Academia, SNDL. Toute cette documentation nous a permis d'enrichir notre mémoire dans sa partie théorique.

En ce qui concerne la partie pratique, nous avons consulté et utilisé des documents interne de l'ENGCB tel que le rapport de gestion 2021, le plan moyen terme 2022-2026 de l'ENGCB et la politique qualité de l'ENGCB.

##### **b. Observation :**

Un des outils très important dans la recherche scientifique, on peut le définir comme suite :  
 « *un processus incluant l'attention volontaire et l'intelligence, orienté par un objectif terminal ou organisateur et dirigé sur un objet pour en recueillir des informations* »  
 (ROEGIERS, 2016 )

Dans notre recherche, l'observation nous a permis de bien comprendre le déroulement des processus de l'entreprise et cela après plusieurs visites aux différents départements de l'entreprise et aux services administratifs accompagnés par notre tuteur.

### **c. Méthodes QQQQCP :**

La méthode QQQQCP fournit une documentation complète et suffisamment d'informations de base sur les différentes dimensions du problème. Pour cela, la méthode utilise une

démarche d'analyse critique constructive basée sur le questionnement systématique. Ce dernier est structuré sous forme de 6 questions : qui, quoi, où, quand ,comment Pourquoi. (CHAUVEL, 2006)

L'utilisation de cette méthode est pour le but de donner un sens aux informations présentées et trouver le lien entre elles.

Elle peut identifier clairement le problème et de rechercher des solutions ou mettre en place un plan d'action.

Cette méthode contribue à la cohésion d'équipe et facilite l'expression de chaque participant.

### **d. Le modèle SWOT :**

Le modèle SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) consiste à mettre en face une analyse des opportunités et des menaces avec une analyse des forces et faiblesses de l'entreprise pour en déduire un plan stratégique.

#### ➤ L'analyse externe :

Examine l'environnement économique pour y déceler les opportunités (nouveaux marchés, nouvelles technologies...) et les menaces (concurrence, changements réglementaires...), cette analyse permet de repérer les facteurs clés de succès de l'activité, c'est-à-dire les règles du jeu qui s'imposent aux entreprises et les ressources qu'il faut avoir pour être compétitif.

➤ L'analyse interne :

Diagnostiquer les forces et les faiblesses d'une entreprise en étudiant ses actions et ses résultats passés. Cette approche permet d'identifier et d'évaluer les compétences uniques d'une entreprise, c'est-à-dire les savoir-faire et les ressources qui la différencient de ses concurrents.

Figure 9: Model SWOT



Source : (SRATEGOR (La référence en stratégie, de la start-up à la multinationale) 8ème édition)

### 1.38.2. Outils quantitatifs :

➤ **Le questionnaire :**

*“Le questionnaire a pour fonction principale de donner à l'enquête une extension plus grande et de vérifier statistiquement jusqu'à quel point sont généralisables les informations et hypothèses préalablement constituées”.* (Jean-Claude, 2007, pp. 33-44)

Le questionnaire est l'outil le plus approprié pour collecter des données quantifiables mener une enquête, qui prend la forme d'une série de questions commande bien précise. Il permet aussi de récolter plein de témoignages ou d'opinions.

Nous avons utilisé cet outil (vois en annexe), afin d'évaluer les informations qui concerne la performance de SMQ ainsi le rôle de système d'information pour l'optimisation et la durabilité de la stratégie qualité de l'entreprise.

Ce questionnaire contient plusieurs types de questions. Dans notre recherche, nous avons opter à un questionnaire de 21 questions divisée en trois types :

- Les questions fermées à réponse unique :

Ce sont les questions les plus simples. La question prend généralement la forme d'une interrogation qui suscite une réponse d'approbation ou évaluation d'une série de jugements attendus (Vilatte J C, 2007), et ce type de question facilite de faire des questionnaires qui facilitent le codage du questionnaire et facilitent la réponse des répondants.

- Les questions à choix multiple :

L'enquêté choisit parmi plusieurs réponses, celles qui convient le mieux à son avis, elles facilitent la tâche de la personne enquêtée, de l'enquêteur et du dépouillement. (Vilatte J C, 2007)

- Les questions ouvertes :

Ce type de question donne la liberté totale à l'enquêter d'exprimer son opinion. Elles attachent des réponses objectives et peuvent faire apparaître des informations auxquelles on n'aurait pas pensé. Elles sont plus vivantes et motivantes. (Vilatte J C, 2007)

- L'échantillon de l'étude :

Dans le cadre de notre recherche, le questionnaire a été réalisé auprès d'un ensemble de cinquante (50) personnes employées au sein de l'entreprise de différentes catégories socioprofessionnelles (cadre, maîtrise, exécution).

- Traitement et analyse des données :

Le traitement et l'analyse des données de notre enquête a été fait à l'aide des deux logiciels SPSS et EXCEL.

## **Section 2 : cadre institutionnel**

Dans cette partie, nous donnerons une description générale et détaillée de la société ENGCB et de son historique, puis nous présenterons notre projet.

## Présentation de l'organisme d'accueil :

### 1.39. Présentation de la société ENGCB :

ENGCB « Entreprise Nationale de Génie Civil et Bâtiment » est une entreprise nationale algérienne, considérée comme un acteur majeur dans les projets de génie civil et du bâtiment.

L'entreprise est organisée en une structure régionale polyvalente, disposant chacune des capacités matérielles ainsi que managériales pour répondre aux besoins clientèles.

Figure 10: logo de la société GCB



Source : [www.gcb.dz](http://www.gcb.dz)

### 1.40. Implantation de l'ENGCB :

ENGCB dispose d'infrastructures fixes, à vocation industrielles, administratives et socioprofessionnelles et sont notamment implanté à :

- ✓ Alger (zones industrielles d'El-Harrach et Oued-Smar).
- ✓ Boumerdes (Boumerdes et Boudouaou).
- ✓ Arzew (Zone industrielle d'Arzew).
- ✓ Hassi-Messaoud, RhourdNouss.
- ✓ Hassi-r'mel, Ain Salah, Adrar.
- ✓ Ain Amenas, Illizi, TFT, Alrar.

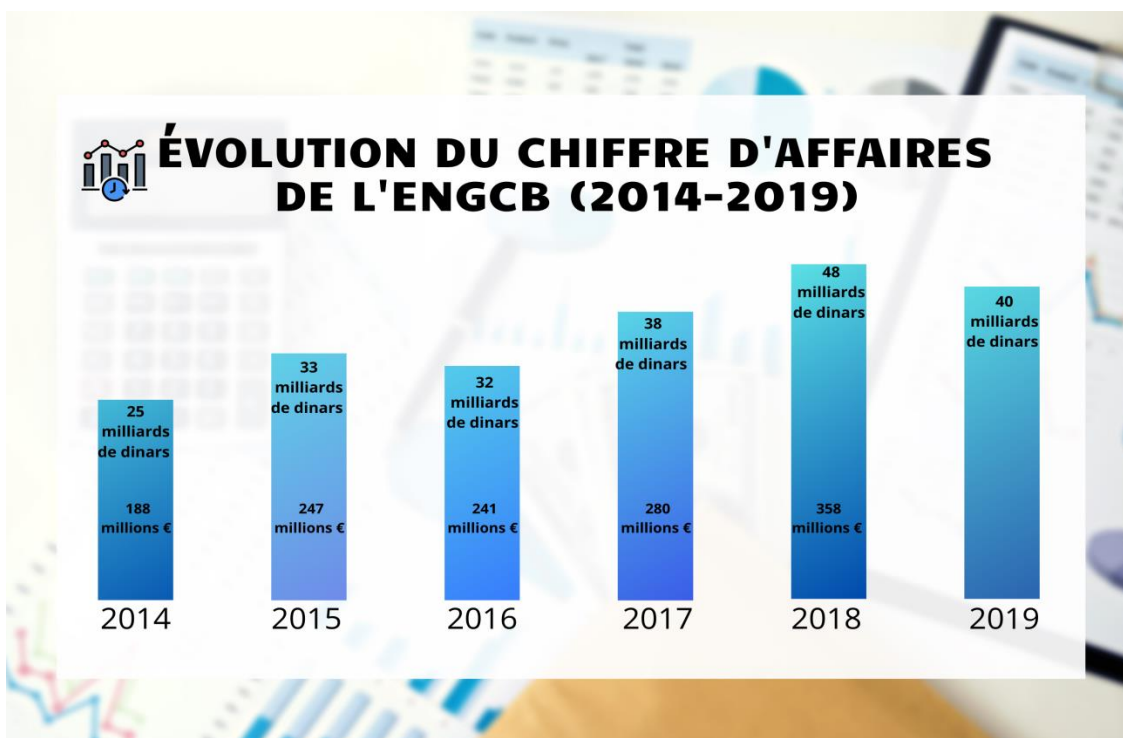
Figure 11: implantation de l'ENGCB en Algérie



Source : [www.gcb.dz](http://www.gcb.dz)

#### 1.41. GCB en chiffre :

Figure 12 : Evolution de chiffre d'affaires



Source : [www.gcb.dz](http://www.gcb.dz)

## 1.42. Ressources de GCB

### 1.42.1. Ressources humaines :

Le savoir-faire de GCB repose sur l'expérience de plus de 16 563 agents en 2020. Les cadres représentent 11 %, dont les ingénieurs et techniciens représentent plus de 45 % des cadres. GCB a mis en place un système de gestion et de développement de ses compétences afin de disposer d'un pool permanent de ressources capables de répondre aux demandes de projets de ressources spécifiques lorsque cela est nécessaire.

La formation du personnel est une préoccupation majeure. Elle est soumise à l'allocation de moyens financiers conséquents, bien au-delà des normes réglementaires.<sup>1</sup>

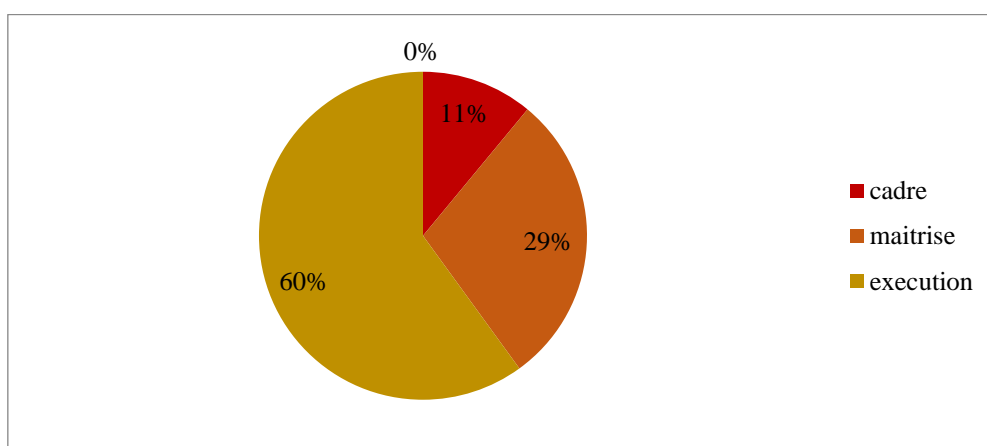
Les effectifs de l'entreprise sont repartis comme suit :

Tableau 6 : effectifs de l'ENGCB

	<b>Permanant</b>	<b>Contractuels</b>	<b>Total</b>
<b>Cadre</b>	685	1125	1810
<b>Maitrise</b>	1409	3368	4777
<b>Exécution</b>	1155	8821	9976
<b>Total</b>	3249	13314	16563

Source : documents interne de l'entreprise-rapport de gestion -2021-

Figure 13: Répartition des effectifs de l'ENGCB par catégories socioprofessionnelles (2020)



Source : documents interne de l'entreprise-rapport de gestion -2021-

<sup>1</sup> Document interne de l'ENGCB : Rapport moyen terme 2022-2026

### 1.42.2. Ressources matérielles :

GCB dispose d'un important parc matériel de plus de 3 500 équipements (engins lourds, équipements stratégiques, VLTT, ambulances, etc.) qui se modernise progressivement, ce qui confère à l'entreprise une grande autonomie d'action.

### 1.42.3. Infrastructures :

Tableau 7 : les infrastructures de l'ENGCB

Lieu d'implantation	Structures	Activités
<b>BOUMERDES</b>	Siège	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direction générale</li> <li>• Stratégique Planification et Etudes</li> <li>• Contrôle et suivi des travaux</li> <li>• Management de la Qualité</li> <li>• HSE</li> <li>• Commerciale</li> <li>• Ressources Humaines</li> <li>• Informatique</li> <li>• Communication</li> <li>• Finance</li> <li>• Administration Générale</li> <li>• Juridique</li> <li>• Audite et contrôle de gestion</li> </ul>
<b>BOUDOUAOU</b>	ENG	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etudes, conception, engineering&amp;procurement</li> </ul>
	DRC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réalisation des travaux et suivi des projets</li> </ul>
<b>EL HARRACH</b>	DCM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fabrication et Construction Métallique et chaudronnerie</li> </ul>

<b>Oued Smar</b>	MTL	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maintenance et gestion de matériel</li> </ul>
	DTM	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transport &amp; Manutention</li> </ul>
	UMN	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unité Maintenance du matériel NORD</li> </ul>
	URO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unité de rénovations des organes</li> </ul>
	DPA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Production des agrégats</li> </ul>
	MGX	<ul style="list-style-type: none"> <li>Moyens généraux</li> </ul>
	ACH	<ul style="list-style-type: none"> <li>Achat</li> </ul>
<b>Hassi Messaoud</b>	UMS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unité maintenance du Matériel SUD</li> </ul>
	DMI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maintenance et exploitation industrielle</li> </ul>
	DES	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réalisation des travaux et suivi des projets</li> </ul>
<b>IN AMENAS</b>	DSI	
<b>ARZEW</b>	DRO	
<b>Hassi R'Mel</b>	DSO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Travaux de Canalisation</li> </ul>
	DTC	
	DCP	<ul style="list-style-type: none"> <li>Construction Préfabriqué</li> </ul>

Source : documents internes de l'entreprise

### 1.43. Objectif de l'ENGCB :

L'entreprise cherche à atteindre un ensemble d'objectifs en atteignant les niveaux de qualité requis pour satisfaire ces clients. Elle s'efforce pour atteindre les objectifs suivants :

- Satisfaire les clients et avoir leur confiance
- L'organisation et la spécialisation pour répondre strictement aux besoins des clients
- Être à l'écoute des exigences de l'environnement

- Créer une dynamique au sein de l'entreprise avec la participation de toutes les parties prenantes
- Améliorer, former et motiver les individus
- Être le leader dans le marché de domaine de génie civil et bâtiment

Sur la base de ces objectifs, l'ENGCB vise à accroître sa part de marché et à conquérir les marchés internationaux, tout en travaillant à rehausser la réputation de l'entreprise en assurant les niveaux de qualité appropriés requis.

#### **1.44. Les axes stratégiques de l'entreprise ENGCB :**

La stratégie de l'entreprise ENGCB est en parfaite synergie avec l'entreprise mère SONATRACH, de ce fait les principaux axes stratégiques sont :

- La diversification de son portefeuille d'activité qui a permis de pénétrer de nouveaux segments faisant recours aux moyens nationaux qui peuvent économiser des devises et être un outil de substitution autant plus performant que les prestataires des services étrangers
- La continuité à développer l'activité engineering et procurèrent pour élargir les périmètres de services vers les activités intégrées « EPC » notamment *Oil and Gas*, les énergies renouvelables, le traitement d'eau et l'environnement.

#### **1.45. Les services de l'ENGCB : métiers et activités :**

ENGCB opère dans les différents corps de métier de génie civil

- Engineering et procurement
- Terrassements généraux
- Plates-formes de forages et pistes d'accès
- Travaux de canalisation
- Génie civil industriel parapétrolier
- Génie civil bâtiment ferroviaire
- Génie civil hydraulique
- Bâtiment et VRD
- Route et autoroute
- Aéroports et pistes d'atterrissages
- Construction métallique et chaudronnerie
- Réalisation des travaux pipe-line et canalisation

- La maîtrise d'œuvre

Tous ses métiers satisfont les exigences de la norme ISO 9001v2015 <sup>2</sup>

### **Stratégie de développement de l'ENGCB :**

ENGCB est une société possédante de véritables atouts sur ses métiers d'origine notamment un savoir-faire reconnu sur le marché national.

ENGCB s'est inscrit totalement avec la politique et les orientations de la société mère SONATRACH qui est en totale synergie avec la politique du gouvernement visant à :

- Réduire la facture en devise des importations et des services,
- Réduire les coûts de réalisation et la rationalisation des dépenses et charges,
- Exporter en dehors du pétrole d'autres produits et services.

Ces choix stratégiques imposent à l'ENGCB de se hisser au niveau des performances attendues en confirmant une compétitivité en matière de coût, qualité et délais qui nécessitent, par ailleurs, la mise en œuvre d'un certain nombre d'instruments tels :

- Le développement de l'engineering et le procurement permettra à l'ENGCB d'orienter et élargir les périmètres de service vers les activités intégrées (EPC), notamment *Oil & Gas*, les énergies renouvelables, le traitement d'eau et l'environnement. Ce qui permettra à l'ENGCB d'exporter leur savoir-faire.
- A ce titre ENGCB, compte créer une société d'engineering avec la participation de la société mère SONATRACH en construisant un siège pour 1000 ingénieurs étoffé par le recrutement d'une partie limitée d'experts étrangers dans le but de prendre en charge toutes les études de feed, des APD...

Les prévisions d'investissements sur la période quinquennale 2021-2025 connaîtront une baisse considérable laissant ainsi le recours aux moyens nationaux.

- La diversification du plan de charge par le développement d'autres activités dans d'autres secteurs, pour augmenter des parts de marché en dehors du plan de charge de SONATRACH.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Document interne : PRO.QUA.09. B

<sup>3</sup> Document interne : plan moyen terme 2022-2026

## 1.46. Les directions de l'ENGCB :

### 1.46.1. Organigramme General, Cartographie et interactions des Processus :

Figure 14 : Organigramme General ENGCB



Source : élaboré par nous-mêmes à la base des documents interne de l'entreprise

## 1.47. Organisation

### 1.47.1. Organisation générale :

L'ENGCB est une organisation fonctionnelle, avec une Direction Générale, des Directions centrales ainsi que des structures opérationnelles, elle dispose d'une direction d'engineering, d'architecture & topographie et d'une direction de réalisation d'ouvrages métallique.

Cette organisation est revue chaque fois que de besoin, pour l'adapter à la stratégie de l'entreprise et aux évolutions de l'environnement. Sa souplesse renforce sa réactivité.

La société est organisée en structure régionales polyvalentes dont chacune dispose des capacités matérielles et managériales pour répondre aux besoins des clients de GCB dans sa région.

Ces structures régionales ont l'appui des structures support en matière de matériel de transport, moyens généraux, techniques et financiers en fonction des besoins tout en jouant un rôle régulateur optimisant les moyens de la société.<sup>4</sup>

La Société National de Génie Civil et Bâtiment est organisé comme suite :

- Niveau 1 : La direction générale (DG).
- Niveau 2 : Les directions centrales de soutien.
- Niveau 3 : Les directions Technique.
- Niveau 4 : Les directions Régionales.

- **La direction générale (DG) :**

C'est la seule direction qui est responsable de la stratégie et du développement de l'entreprise. Elle se compose de :

- Président directeur général P-DG.
  - Assistant auprès P-DG.
  - Direction Audit (AUD).
  - Direction Juridique et Passation des Marché.
  - Direction Général Adjoint Technique.
- **Direction centrale de soutien.**

---

<sup>4</sup>Document interne de l'entreprise : PRO.QUA.09. B

- Direction Etude et Développement (EDS).
  - Direction Finance (FIN).
  - Direction Commerciale (COM).
  - Direction Achats (ACH).
  - Direction Ressources Humaines (DRH).
- **Direction Technique :**
    - Direction Affaires Sociales (AFS).
    - Direction Moyen Généraux.
    - Direction Matériels.
    - Direction Engineering.
    - Direction Pipeline et Charpente Métallique.
  - **Directions Régionaux :**

Trois directions Régionales Nord :

- Direction Région Centre (DRC).
- Direction Région Est (DRE).
- Direction Région Ouest (DRO).

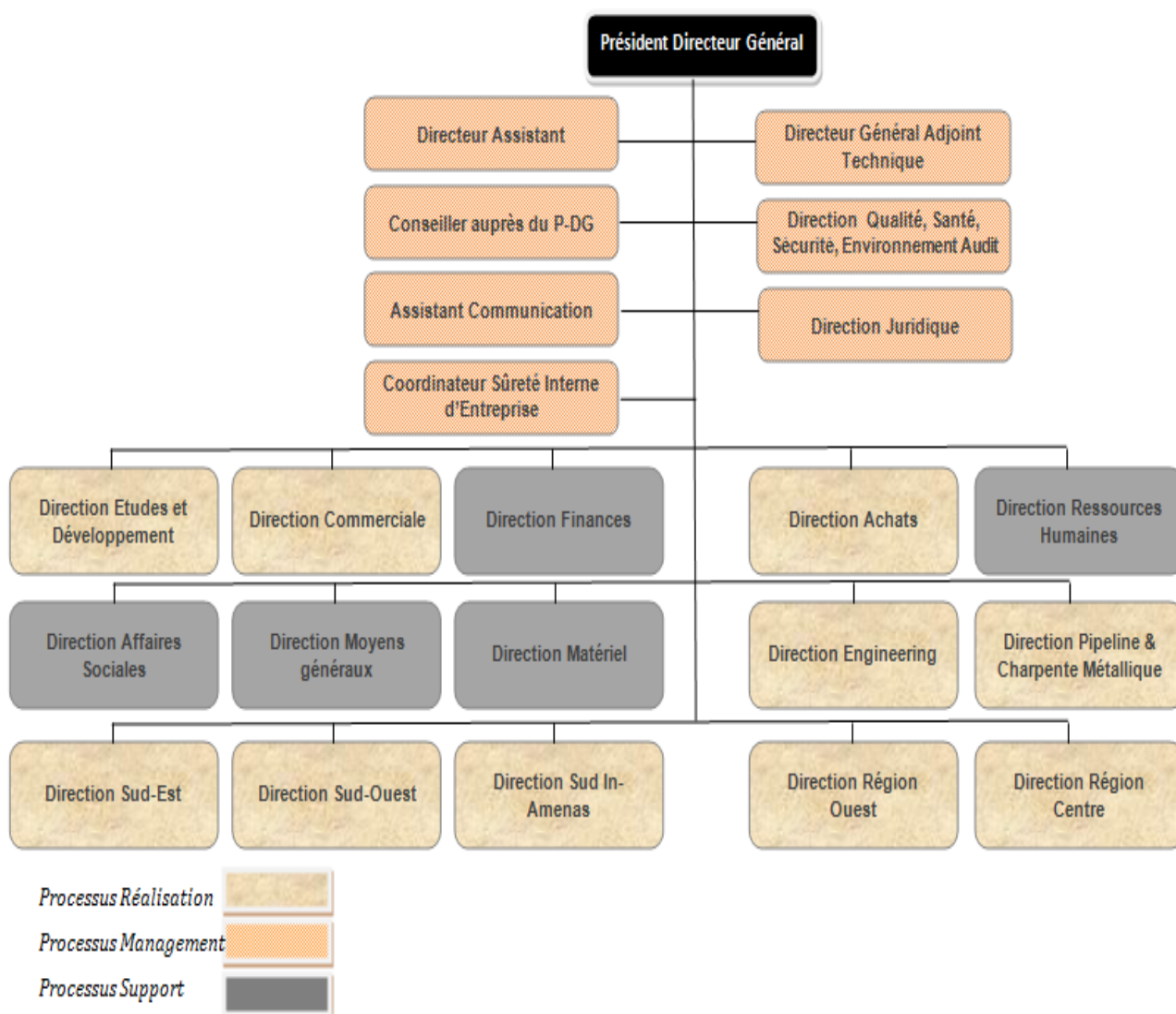
Trois directions Régionales Sud :

- Direction Sud-ouest (DSO).
- Direction Sud-est (DSE).
- Direction Sud In Amenas (DSI).

- **Processus selon l'organisation de l'entreprise :**

Les processus au sein de l'entreprise sont répartis comme suit selon les hiérarchies dans l'entreprise, management (TOP), réalisation, support :

Figure 15 : processus selon l'organisation de l'entreprise



Source : [www.gcb.dz](http://www.gcb.dz)

#### 1.48. Certification de l'ENCGB :

La culture GCB, et dans laquelle le client occupe incontestablement une place privilégiée. Le Système de Management de la Qualité de l'entreprise certifié conforme à la version 2008 de la norme internationale ISO 9001, leur politique constitue l'engagement de l'ensemble des membres de l'équipe managériale, à mobiliser toutes les énergies internes et à déployer tous les efforts nécessaires pour que les axes directeurs énoncés ci-après, soient pris en charge avec la participation active de l'ensemble du personnel :

- Rester continuellement à l'écoute active de nos clients, comprendre leurs besoins et exigences, les satisfaire et traiter leurs éventuelles réclamations,
- Renforcer nos objectifs d'amélioration et de fidélisation de nos compétences par des motivations appropriées et des formations qualifiantes en privilégiant le cœur du métier de la société,
- Mettre à disposition de nos équipes de réalisation du matériel puissant et fiable en assurant la préservation et la maintenance de nos équipements,
- Réaliser nos prestations conformément aux exigences de nos clients, aux exigences normatives, ainsi qu'aux exigences légales et réglementaires applicables, et ce, dans le respect de nos fermes engagements en matière de délai,
- Faire de notre devise : « Aucun accident, aucun préjudice aux personnes et aucun dommage à l'environnement », une réalité partagée par tous en garantissant un environnement de travail adéquat, en protégeant nos travailleurs et en leur assurant les meilleures conditions de santé et de sécurité.<sup>5</sup>

#### **1.48.1. Les certificats obtenus ou/et en cours d'acquisition :**

- Iso 9001 version 2015, obtenue
- Iso 45001 versions 2018, en-cours d'acquisition

### **Section 3 : analyse du contexte organisationnel de l'ENGCB**

#### **Etat des lieux du SQM de L'ENGCB**

Afin de constater l'état des lieux de l'entreprise d'accueil nous avons procédé à une enquête de terrain par un questionnaire détaillé sur la norme iso et le système de management de qualité dans l'entreprise.

Et cela par des techniques de l'observation et de l'analyse documentaire ainsi que la réalisation d'une enquête avec un échantillon de 50 personnes au niveau de l'entreprise.

#### **1.49. La politique qualité au niveau de l'ENGCB :**

L'amélioration continue est au cœur de la stratégie de l'entreprise ENGCB, la satisfaction des clients et la performance est le pilier fondamental de la politique qualité de l'organisation, dans ce sens le système de management de qualité de l'entreprise est certifié

---

<sup>5</sup> Document de l'ENGCB : Rapport moyen terme 2022-2026

iso 9001 versions 2015, et pour assurer des services de qualité ENGCB souhaite mettre en place d'autres certifications, notamment la norme ISO 45000 version 2018 qui traite de la santé et la sécurité des travailleurs.

Leurs politique qualité est mise en place pour assurer l'aboutissement des axes stratégiques définis :

- Démontrer son engagement à satisfaire les exigences (Clients, Parties intéressées pertinentes, légales et réglementaires applicables) ;
- Ecouter, Motiver et sensibiliser les collaborateurs ;
- Politique-qualité ;
- Maintenir et enrichir les compétences ;
- Disposer d'une organisation dynamique permettant de s'adapter en permanence à son environnement ;
- Assurer la performance par la Maîtrise des coûts ;
- Harmoniser les pratiques, avoir une traçabilité de l'information verticale et transversale et consolider les retours d'expériences ;
- Améliorer le rendement de production et la performance de la maintenance
- Développer la réactivité

#### **1.50. Domaine d'Application :**

Elle s'applique à tous les activités de l'entreprise à savoir :

- Le génie civil industriel d'installations pétrolières ;
- Les terrassements en grande masse ;
- Les plates-formes de forage et les pistes d'accès ;
- La réalisation de routes et autoroutes ;
- La réalisation de pistes d'atterrissage ;
- Les ouvrages hydrauliques ;
- Le bâtiment ;
- Les V.R. D ;
- La construction en charpente métallique légère ;
- La réalisation des travaux de pipe-line et canalisation ;
- L'engineering et la conception architecturale d'infrastructures ;

- La maîtrise d'œuvre.

Et cela en prenant en considération :

- Les enjeux externes et internes pertinents (Contexte de l'Entreprise)
- Les besoins et attentes des parties intéressées pertinentes

D'après le rapport de l'année 2020, l'activité de qualité a été marquée par les actions et décisions suivantes :

- Le rapport de l'audit qualité Externe de suivi N°1 par l'organisme certificateur AFAQ ANFOR Algérie, et ce, à la suite de la pandémie Covid-19.
- L'amélioration des procédures qualité internes
- Des audits système qualité interne ont été réalisés pour les structures DES, DSI, et DRO, MTL, MGX, ACH, SPE, TVX.
- La tenue des revues de processus pour tous les processus d'a société
- La tenue de la revue de direction le 30 novembre 2020.

## **1.51. Analyse de contexte de l'entreprise et mesure des indicateurs :**

### **1.51.1. Structure du chapitre 4 de la norme iso 9001 version 2015**

Dans ce chapitre de la norme iso 9001v 2015, l'entreprise doit se concentrer sur son environnement micro et macro, donc étudier les enjeux internes et externes, les parties intéressées qui peuvent avoir un impact direct ou indirect sur le système de management de la qualité dans l'organisation, les exigences et les réglementations à suivre durant la certification et les processus à mettre en place.

Dans un premier lieu il faut comprendre l'entreprise et son contexte, pour cela il faut mettre l'accent sur les facteurs internes et externes pouvant impacter le SMQ, facteurs concurrentiels, juridiques, organisationnels, économiques, culturels et bien d'autres facteurs qui ont une relation avec les valeurs, missions et culture de l'entreprise.

En second, il est essentiel de comprendre et d'analyser les attentes et besoins de chaque partie intéressé, ces dernières sont généralement composées de clients, fournisseurs, institutions, sous-traitants, personnel et collaborateurs.

Une fois ces deux volets étudiés, on passe à l'analyse SWOT pour définir les facteurs clé de succès et les décisions et choix stratégiques à mettre en place.

A la fin, il est question de déterminer les domaines d'application du SQM ainsi avoir une vision sur l'application et ses limites, avant d'identifier les processus et d'établir une cartographie pour ces derniers.

### **1.51.2. Système De management de la qualité et ses processus :**

La dernière exigence de l'analyse de contexte selon la norme iso 9001 :2015 est le système de management de la qualité et ses processus, or les entreprises doivent être toujours dans une démarche d'amélioration continue

L'organisme est tenu de déterminer les processus nécessaires au SMQ :

- Eléments d'entrée et de sortie
- Interaction entre les processus
- Déterminer et mettre en place les critères et indicateurs pour le bon fonctionnement et la maîtrise des processus
- Déterminer les ressources et leur disponibilité
- Responsabilités et autorités
- Risques et opportunités
- Evaluer les processus et les mettre à jour
- Améliorer les processus du SMQ

Cette démarche de cartographie doit être simple, il ne faut pas beaucoup de processus, leurs mises en œuvre doit respecter le 6 M : Méthode, Milieu, Main d'œuvre, Matière, Machine, Management.

Dans les processus opérants et de réalisation il est question d'évaluer la pertinence des risques et de détecter les actions pour les traiter, les réduire, les accepter ou les éviter. (Nissan, 2015)

Le processus est un enchaînement d'actions selon AFNOR ISO 9000 : « ensemble d'activité corrélées ou en interaction qui transforme des éléments d'entrée et de sortie. La décomposition facilite l'évaluation des risques, améliorer la flexibilité de l'entreprise.

Nous pouvons identifier 3 types de processus : (Roesslinger, 2015)

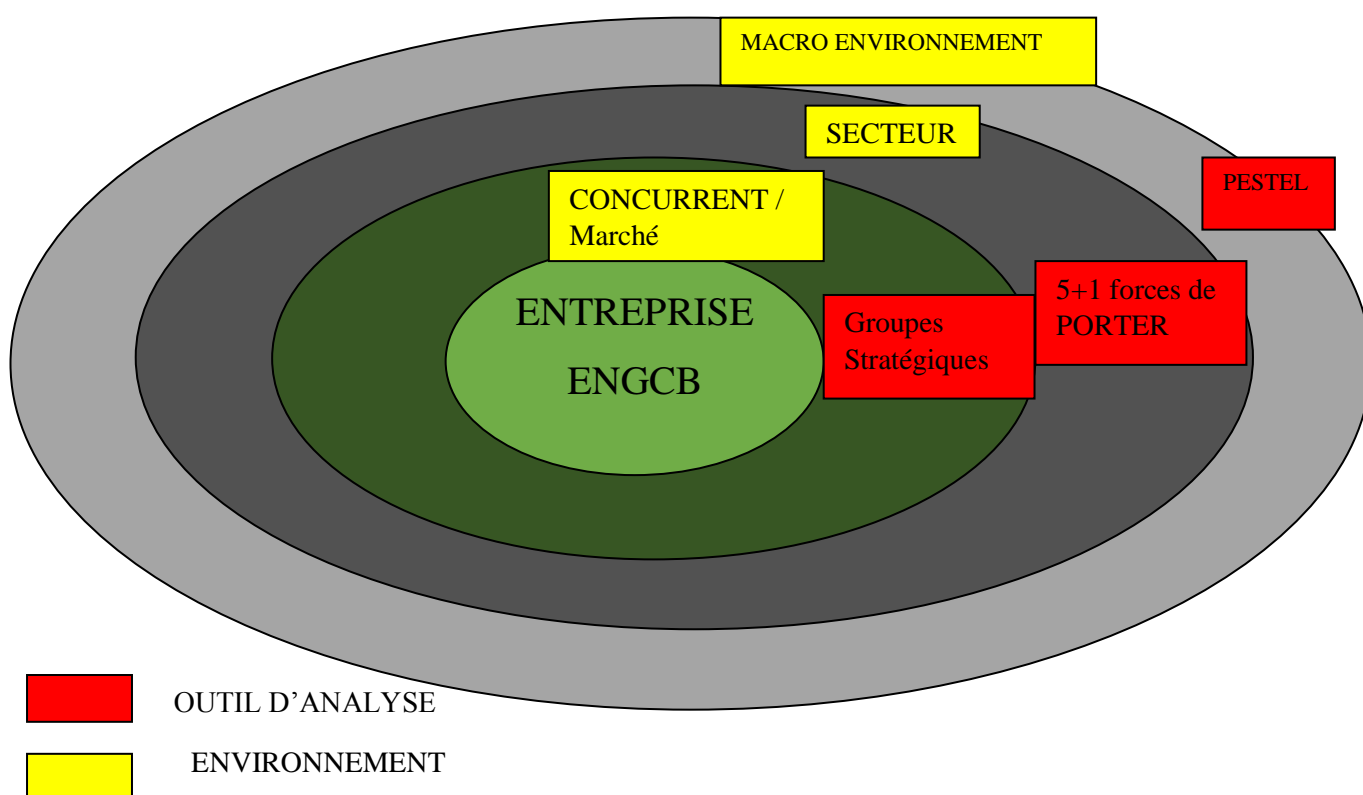
- Pilotage
- Réalisation
- Support

### **Analyse et détermination des enjeux (internes et externes)**

Dans cette partie nous allons étudier d'une façon plus détaillée l'environnement de l'entreprise et faire une analyse interne et externe de l'entreprise ENGCB nous permettra par la suite d'établir un diagnostic à l'aide de la matrice SWOT pour faire ressortir les facteurs clé de succès et les choix stratégiques.

#### **1.52. L'environnement interne et externe de l'ENGCB**

Figure 16: l'environnement interne et externe de l'ENGCB



Source : élaboré par nous-mêmes sur la base les documents internes de l'entreprise

### 1.53. Analyse interne de l'entreprise :

Nous avons pris comme outils l'analyse des ressources matériels et actifs immatériels et la méthode VRIO (*Value, Rareness, Imitability, Organization*) en français (Valeur, Rareté, Inimitabilité et Organisation).

#### 1.53.1. Analyses des ressources matérielles et des actifs immatériels :

##### ➤ Ressource matérielle :

- Les ressources financières :

Durant l'exercice 2021, GCB a réalisé un total des produits des activités ordinaires d'un montant de 56 756 769 milliers de DA, soit un taux de réalisation de 113,50% par rapport aux prévisions initiales 2021 d'un montant de 50 005 684 milliers de DA.

Ces produits sont constitués de (en milliers de DA) :

- A. Production de l'exercice 55 713 470,
- B. Autres produits opérationnels 938 891,
- C. Reprise sur pertes de valeur et provisions 100 687,
- D. Produits financiers 3 721.

- Les ressources physiques :

- Engins :

GCB dispose d'un parc conséquent de plus de 3 500 engins lourds et matériels stratégiques en modernisation progressive qui donne à la Société une grande autonomie d'action.

- Bases : 18 Bases fixes réparties comme suit :

Tableau 8: répartition de bases de l'ENGCB

Base	Nombre de bases
Boumerdes	01
Boudouaou	01
Oued smar	03
El-harrach	01
Arzew	01
Hassi r'mel	02
Hassi messaoud	03
Rhoud Nous	01
In amenas	01
TFT	01
Alrar	01

<b>In salah</b>	01
<b>Adrar</b>	01
<b>Totale</b>	18

Source : élaboré par nous-mêmes à la base des documents internes de l'entreprise

➤ Ressources humaines :

L'un des grands atouts sur lequel GCB compte, réside en ses hommes qui ont acquis un savoir-faire et une capacité d'adaptation qui les prédispose à répondre à tous les enjeux de la construction. GCB emploie actuellement en moyenne, 16 000 travailleurs

Tableau 9 : Etat des effectifs de l'ENGCB (2022-2026)

	Réalisation 2020	clôture 2021	prev. 2022	prev. 2023	prev. 2024	prev.2025	prev.2026
<b>Permanent</b>	<b>3277</b>	<b>3092</b>	<b>3007</b>	<b>2894</b>	<b>2764</b>	<b>2652</b>	<b>2516</b>
Cadres	692	664	655	647	635	614	599
Maitrise	1427	1289	1240	1166	1081	1027	947
Exécution	1158	1139	1112	1081	1048	1011	970
<b>Temporaires</b>	<b>12783</b>	<b>12917</b>	<b>10885</b>	<b>1143</b>	<b>11950</b>	<b>12400</b>	<b>12900</b>
<b>Total</b>	<b>16060</b>	<b>16009</b>	<b>13892</b>	<b>4037</b>	<b>14714</b>	<b>15052</b>	<b>15416</b>

Source : élaboré par nous-mêmes à la base des documents interne de l'entreprise

Tableau 10:Formation des employées

	Réalisation 2020	clôture 2021	Prev. 2022	prev 2023	prev 2024	prev 2025	prev 2026
effectifs	0	180	417	430	441	452	462

Source : élaboré par nous-mêmes à la base des documents interne de l'entreprise

- Actifs immatériels :

- L'organisation et le management de l'entreprise :

GCB possède une organisation de type fonctionnel, avec une Direction Générale, des Directions centrales ainsi que des structures opérationnelles, elle est mise à jour en cas de besoins pour qu'elle soit en synergie avec la stratégie de l'entreprise.

- La technologie utilisée :

GCB ne se résigne pas à ces résultats mais poursuit la mise en œuvre de sa stratégie avec un perpétuel développement de ses activités, en diversifiant le plan de charge, en

augmentant les parts du marché national en favorisant les outils et produits autochtones et s'est engagée dans un potentiel de croissance efficace, en créant un comité scientifique au sein de la direction générale, en collaboration avec DC R&D et l'assistance de l'IAP, ayant pour mission la prospection et l'étude des différents projets de recherche émanant des universités avec la notion de la Start Up pour le développement numérique, technologique et Energie renouvelables, des créneaux intégrés dans les activités de GCB.

- L'image de marque :

La crédibilité et l'image de marque est très importante pour l'entreprise ENGCB. Ces critères nécessitent un professionnalisme irréprochable et une parfaite maîtrise des processus.

La politique Qualité de la Société définit les objectifs principaux suivants :

- ❖ Satisfaire les exigences du client et chercher à anticiper ses attentes ;
- ❖ Mettre en place une organisation claire et efficace assurant le respect de la qualité, des coûts et des délais ;
- ❖ Assurer l'adéquation du niveau de compétence et des besoins techniques en s'appuyant sur des actions de formation continue et sur un recrutement pertinent ;
- ❖ Anticiper, prévenir, contrôler, évaluer, corriger et bénéficier des expériences ;
- ❖ Réglementer et spécifier pour mieux répondre au juste besoin ;
- ❖ Être à l'écoute de notre environnement ;
- ❖ Générer des résultats de qualité et à forte valeur ajoutée par l'amélioration permanente soutenue par une gestion des compétences performantes, une maîtrise de nos procédés et méthodes de constructions et par l'utilisation optimale de nos ressources ;
- ❖ Améliorer nos infrastructures et assurer la sécurité et la santé au travail de nos collaborateurs ;
- ❖ Favoriser une culture où tous les employés adhérents à cet engagement.

### **Méthode VRIO :**

D'après l'analyse précédente, nous pouvons dire que la capacité stratégique de l'entreprise ENGCB crée un avantage concurrentiel mais qui reste peut durable. Ce diagramme résume cela :

Figure 17 : Diagramme de la méthode VRIO

<b>V</b> VALEUR	<b>R</b> RARETE	<b>I</b> INIMITABLE	<b>O</b> VALEUR	
NON				Desavantage concurrentiel
OUI	NON			Parité concurrentiel
OUI	OUI	NON		Avantage concurrentiel temporaire
OUI	OUI	OUI	NON	Avantage concurrentiel non utilisé
OUI	OUI	OUI	OUI	Avantage concurrentiel durable

Source : Elaborer par nous-même à l'aide de l'outil canva en s'appuyant sur le support de cours de module management stratégique 1ère année master ENSM- Mme Abid

#### 1.54. Analyse PESTEL (enjeux externe) :

Nous allons utiliser cet outil d'analyse stratégique qui vous permet d'identifier les facteurs externes (opportunités et menaces) qui peuvent avoir un impact, positif ou négatif, sur l'ENGCB. L'analyse PESTEL se présente comme suit :

Figure 18: analyse PESTEL de l'ENGCB



Source : élaboré par nous-mêmes à la base les documents interne de l'entreprise

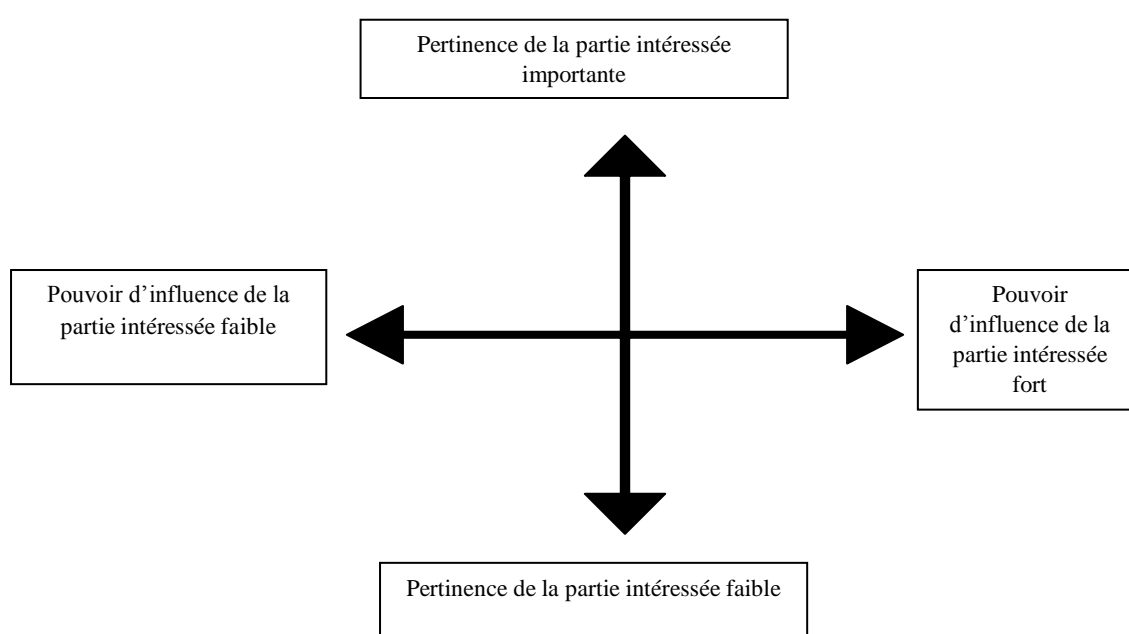
### 1.55. Identification des parties intéressées pertinentes (PIP), leurs besoins et leurs attentes

Pour compléter l'analyse de contexte de l'entreprise ENGCB, il faut aussi faire la deuxième exigence du chapitre 4 de la norme iso 9001 v 2015, qui est la compréhension des exigences et besoins des parties intéressées ou parties prenantes.

- Identification des parties intéressées et leurs positionnements :

Selon Roesslinger. F et Siegel, le positionnement des parties prenantes se fait comme suit :

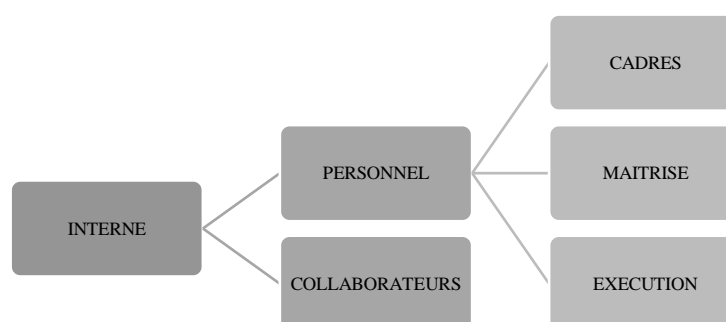
Figure 19: positionnement des parties prenantes



Source : Roesslinger. F et Siegel, Management Stratégique et management de la qualité, août 2015, p 119

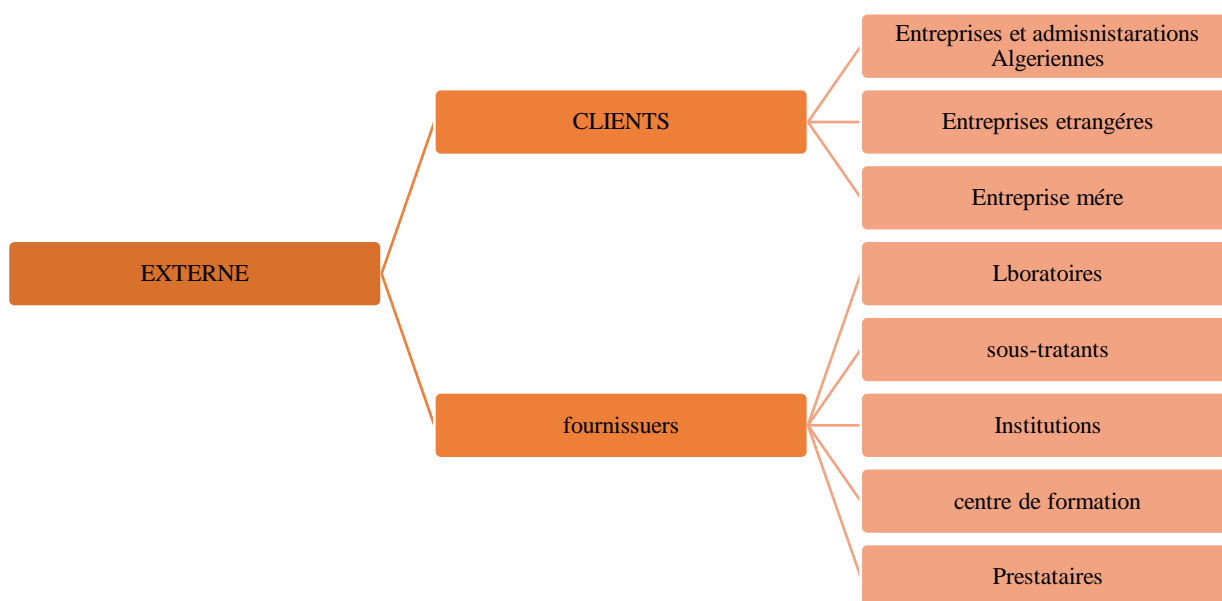
Nous pouvons classer les parties intéressées de l'entreprise ENGCB en parties internes et parties externes comme le montre ces schémas :

Figure 20 : partie interne des PIP de l'ENGCB



Source : élaboré par nous-mêmes

Figure 21 : partie externe des PIP de l'ENGCB



Source : élaboré par nous-mêmes

#### 1.55.1. Identification des principaux Clients de l'entreprise :

- SONATRACH et ses Filiales,
- Les Associées de SONATRACH (SH/AAC, SH/BP/EQUINOR, SH/FCP, G.TIM, GRN, G.TFT, G. ISARENE, G.Touat Gaz, G. Bir Sbaa...),
- Les Entrepreneurs Internationaux (Petrofac, JGC, KBR, TECHNICAS REUNIDAS, Larsen & Toubrou Algérie...),
- Les Administrations (ANESRIF, EVNH, DTP, ONA, ADA...).

#### 1.56. Analyse des besoins et des attentes des parties intéressées :

Selon l'ouvrage la qualité 2015 c'est facile, comprendre les évolutions de la norme AFNOR NF EN ISO 9001 – 2015 – YVON MOUGIN

Dans le cadre de cette exigence il est question de faire un inventaire des pip , de ce fait il faut une analyse détaillée et bien structurée du niveau d'influence et d'intérêt des parties intéressés.

Pour cela un tableau est effectué et adapté selon l'entreprise et les besoins des responsables, en utilisant les indicateurs suivants :

- ✓ Très influent : 4

- ✓ Influent : 3
- ✓ Peu influent : 2
- ✓ Pas du tout influent : 1

Et puis :

- ✓ Maîtrise très forte : 1
- ✓ Maîtrise forte : 2
- ✓ Peu de maîtrise : 3
- ✓ Pas de maîtrise du tout : 4

Puis classer les parties par priorité, donc une PIP très influente 4 et peu maîtrisée 4 , c'est une priorité sur l'amélioration des relations avec cette dernière et de comprendre son attente et besoin..

Ce tableau est un exemple d'outil d'évaluation des besoins :

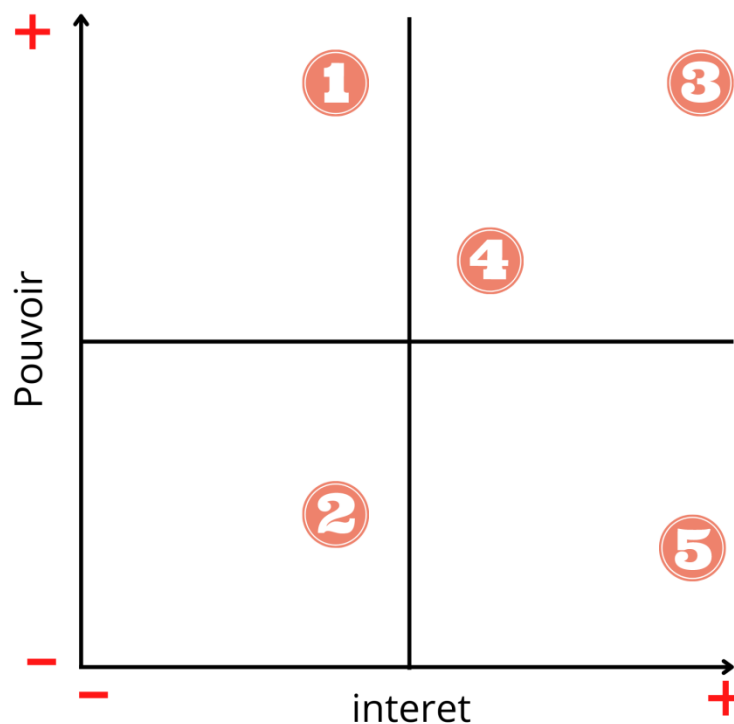
Tableau 11 : Analyse des PIP de l'ENGCB :

N	PIP	Attentes		Action à mettre en place	
1	Clients	Satisfaction Fidélisation Engagement		Confiance Être innovant et à jour	
2	Employés	Motivation Bien être Engagement		Bonne maîtrise des compétences Assurer la satisfaction et l'épanouissement pour un bon rendu Favoriser le travail en équipe et le leadership	
3	Propriétaire	Nouveau projet Sécurité du financement Implication		Instaurer et garder une confiance à long terme Communication fluide	
4	Fournisseurs			Relation durable et de qualité Partage de connaissances Efficacité	Réduire les risques Synergie et qualité de service vis-à-vis de ces derniers
5	Société civile			Performance Génération d'emplois	Impact positif sur l'environnement et le développement durable et l'économie du pays

Source : élaboré par nous-mêmes

A partir de ce tableau nous allons ressortir la matrice influence-intérêt :

Figure 22 : matrice influence-intérêt



Source : Elaborer par nous-mêmes

### 1.57. SMQ et processus à l'ENGCB :

#### 1.57.1. Processus: Présentation, cartographie, interactions:

ENGCB a identifié les Processus nécessaires à son SMQ selon le référentiel ISO 9001/2015, fixé leur déroulement, les ressources nécessaires à leur fonctionnement, les éléments d'entrée et les éléments de sortie de leurs activités. Ces processus font l'objet de dossiers spécifiques.

#### 1.57.2. Présentation des processus :

##### Les processus de réalisation:

Cette chaîne de processus représente le cœur du métier et fait l'objet d'une attention particulière. Elle débute par la détection du besoin du client et va jusqu'à sa satisfaction.

Tableau 12: processus de réalisation

N°	Intitulé du Processus(Titre)	Abréviation	(Code)
1	Commercial	COM	R1
2	Etudes et conception	ENG	R2
3	Achats	ACH	R3
4	Travaux	TVX	R4

Source : document interne de l'entreprise -document intitulé PRO.QUA.09. B-

Les processus de support :

Ces processus contribuent au bon déroulement des processus de réalisation en leur apportant les ressources nécessaires.

Tableau 13: processus de support

N°	Intitulé du Processus (Titre)	Abréviation	(Code)
1	Ressources Humaines	RSH	S1
2	Maintenance et Gestion du matériel	MGM	S2
3	Moyens généraux	MGX	S4
4	Finances	FIN	S5

Source : document interne de l'entreprise -document intitulé PRO.QUA.09. B-

### Les processus de management

Ils agissent des Processus suivants:

Tableau 14: processus de management

N°	Intitulé du processus(Titre)	Abréviation	(Code)
1	Direction Générale	GEN	M1
2	Stratégie Planification et Etudes	SPE	M2
3	Management de la Qualité	QUA	M3

Source : document interne de l'entreprise -document intitulé PRO.QUA.09. B-

Séquence et interaction des processus :

– GCB a identifié les Processus nécessaires à son SMQ selon le référentiel ISO 9001/2015, fixé leur déroulement, les ressources nécessaires à leur fonctionnement, les éléments d'entrée et les éléments de sortie de leurs activités. Ces processus font l'objet de dossiers spécifiques.

Les interactions, critères et méthodes de mesure ont été également fixés pour les processus concernés afin d'atteindre les objectifs arrêtés et permettre une amélioration continue du SMQ. (Voir annexe C)

### **1.58. Identification des Risques :**

Les Collaborateurs du processus et Le Responsable Qualité identifient tous les risques prévisibles susceptibles d'avoir une incidence sur le fonctionnement de SMQ de l'entreprise et l'atteinte des objectifs.

L'identification est fondée sur la détermination et le recensement préliminaire des dysfonctionnements et des risques possibles, L'impact ou l'effet du risque s'il survenait, les sources peuvent-être :

- L'analyse du contexte de l'entreprise en utilisant la méthode SWOT (Faiblesses et Menaces).
- Le retour d'information des parties intéressées pertinentes (satisfaction, réclamations, plaintes, demandes pertinentes).
- Les non-conformités enregistrées
- L'analyse des résultats des audits internes et externes.

### **Evaluation des Risques :**

Tableau 15:Analyse d'impact (Types d'Impacts)

Type d'Impact	Codification	Signification
<b>Impact financier</b>	F	Amendes, pénalités, perte de confiance des actionnaires et/ou assureurs, surcoûts, pérennité de l'entreprise, etc.
<b>Impact performance</b>	P	Désorganisation des ressources, dégradation de la productivité, etc.
<b>Impact qualité</b>	Q	Non-qualité, insatisfaction du client, réponse insuffisante à sollicitation, etc.
<b>Impact social</b>	S	Démotivation, tensions, dégradation du climat social, etc.
<b>Impact humain</b>	H	Accidents du travail, maladies professionnelles, risque psychosocial, etc.
<b>Impact environnemental</b>	E	Pollution de l'environnement, etc.

<b>Impact réglementaire</b>	R	Non-conformité réglementaire, amende, procès, arrêt de la réalisation, etc.
-----------------------------	---	---

Source : document interne de l'entreprise -document intitulé PRO.QUA.09. B-

Tableau 16: Définition de Critères de Gravité (Abscisse de la matrice de risque)

<b>IMPACT</b>	<b>1</b> <b>Mineure</b>	<b>2</b> <b>Importante</b>	<b>3</b> <b>Majeure</b>	<b>4</b> <b>Catastrophique</b>
<b>F</b>	<b>&lt;à 10 000 DA</b>	<b>Entre 10 000 et 100 000 DA</b>	<b>Entre 100 000 et 1 000 000 DA</b>	<b>&gt; 1 000 000 DA</b>
<b>P</b>	Difficultés opérationnelles, légères dégradations de la performance. <b>Objectifs atteints à 95%</b>	Dysfonctionnements obligeant à faire des choix tactiques en jouant sur les variables d'ajustement. <b>Objectifs atteints à plus de 80 %</b>	Perturbation obligeant à faire des choix drastiques (abandon de projets d'investissement, etc.). <b>Objectifs atteints à plus à plus de 50 %</b>	Événements pouvant entraîner des arrêts longs de production voire conditionner la pérennité de l'entreprise. <b>Objectifs atteints à moins de 50 %</b>
<b>Q</b>	Non-conformité aux spécifications interne.	Réclamations clients et/ou plaintes.	Perte de client ou incapacité à livrer au client.	Perte de marché.
<b>S</b>	Démotivation.	Tensions internes contenues.	Grèves paralysant de façon temporaire le fonctionnement de l'entreprise.	Violence sur lieu de travail. Actions criminelles, séquestration.
<b>H</b>	Lésions légères ou mineures, sans incapacités, premiers soins.	Incapacité temporaire (voir dispositions en vigueur des accidents du travail et maladies professionnelles.	Invalidité permanente partielle ou totale.	Un ou plusieurs morts.
<b>E</b>	Aspect environnemental affectant l'environnement	Pollution localisée, limitée dans les propriétés et/ou l'environnement	Pollution de l'environnement significative, nécessitant des	Dommages irréparables à l'environnement dans une vaste zone ou des zones à des fins

	au sein de l'entreprise, sans laisser de séquelles ou qui nécessite des mesures de redressement à court terme. Il n'y a pas de pollution.	voisins, ou qui nécessite des mesures à moyen terme, ou des violations répétées des limites légales ou mises en demeure et/ou plaintes enregistrées auprès des autorités.	mesures à long terme, ou de violations prolongées des limites légales ou mises en demeure et/ou plaintes enregistrées auprès des autorités.	récréatives, ou violation constante des limites juridiques ou mises en demeure répétées. Nécessite des mesures permanentes de compensation.
<b>R</b>	Manquements mineurs de la part de personnel isolé, absence d'amende ou d'interruption de services programmés.	Amende mais absence d'interruption des services programmés.	Amende et interruption des services programmés.	Interruption importante et prolongée des services programmés.

Source : document interne de l'entreprise -document intitulé PRO.QUA.09. B-

Le Responsable opérationnel avec son Responsable Qualité ainsi les responsables impliqués réalisent une évaluation des risques identifiés ci-dessus :

- Si leur élimination ou leur réduction à des niveaux acceptables est essentielle.
- Si leur maîtrise est nécessaire pour permettre d'atteindre les objectifs de la structure et du processus.

Les événements redoutés ou bien risqués sont répertoriés selon leur impact conformément au tableau d'analyse des risques de l'entreprise » IMP 062. Ensuite, ils seront classés par ordre de gravité et par ordre de vraisemblance du même Imprimé.

Pour chaque risque deux critères sont attribués :

**La Gravité** : Quatre Niveaux de Gravité sont définis dans IMP 063 (Tableau d'Analyse des Risques de l'Entreprise) :

Tableau 17: Niveau de gravité

Niveau de Gravité	Cotation
Mineure	1
Importante	2
Majeure	3
Catastrophique	4

Source : document interne de l'entreprise -document intitulé PRO.QUA.09. B-

**La Vraisemblance** : Quatre Niveaux sont définis dans IMP 063 (Tableau d'Analyse des Risques de l'Entreprise) :

Tableau 18: les niveaux de vraisemblance

Vraisemblance	Cotation	Probabilité
Très faible	1	Moins de 1 fois par an.
Faible	2	De 1 fois tous les 6 mois à 1 fois par an.
Forte	3	De 1 fois par mois à 1 fois tous les 6 mois.
Très forte	4	De tous les jours à une fois par mois.

Source : document interne de l'entreprise -document intitulé PRO.QUA.09. B-

Tableau 19:niveau de gravité par le niveau de vraisemblance

		<i>Gravite</i>			
		<i>Cotation</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
<i>Vraisemblanc</i> <i>e</i>	<i>1</i>	1	2	3	4
	<i>2</i>	2	4	6	8
	<i>3</i>	3	6	9	12
	<i>4</i>	4	8	12	16

Source : document interne de l'entreprise -document intitulé PRO.QUA.09. B-

Les risques identifiés sont évalués conformément à l'imprimé (tableau d'analyse des risques de l'entreprise) sans prise en compte des mesures de prévention existantes :

**Le Risque est le Produit du Niveau de Gravité par le Niveau de Vraisemblance**  
**R = NG X NV**

Les risques évalués sont hiérarchisés selon leur degré de Criticité ou bien de Priorité, conformément à l'échelle de l'Imprimé (tableau d'analyse des risques de l'entreprise)

Tableau 20: degré de criticité des risques

Criticité	Niveau des Risques Bruts et Résiduels
R <sub>1</sub>	Risque Mineur / Acceptable, A Surveiller
R <sub>2</sub>	Risque Moyen, A Maîtrisé
R <sub>3</sub>	Risque Elevé, A prendre en charge sérieusement

Source : document interne de l'entreprise -document intitulé PRO.QUA.09. B-

### **Elaboration du Programme de Management des Risques Entreprise :**

Suite à l'évaluation des risques, le Responsable Qualité ainsi les responsables impliqués dans le processus et/ou activité, procèdent à la définition et la mise en place d'actions face aux risques.

Les actions à entreprendre concernent en premier lieu les risques identifiés comme critiques *dans la zone R3* et permettent selon le cas de :

- Atténuer le risque.
- Prendre le risque afin de saisir une opportunité.
- L'éliminer.
- Modifier sa vraisemblance.

Pour cela, le Responsable Qualité, en collaboration avec le pilote de processus, propose des actions, comprenant des mesures techniques et/ou organisationnelles réalisable, en renseignant l'Imprimé (Programme de Management des Risques de l'Entreprise) IMP 063 pour alimenter les données d'entrées de la Revue de Direction.

Le Responsable Qualité, assure une diffusion générale du PMR aux acteurs du Processus, notamment aux responsables concernés, chargés de sa réalisation.

### **Consolidation et validation**

Considérant l'étendue géographique et opérationnelle de GCB et les spécifications qui les caractérisent, cette analyse est réalisée au niveau de chaque entité opérationnelle (DO, Unités), sera transmise à l'assistant qualité ;

- Les Différentes analyses, Les PIP les Risques identifiés et les PMP et sont diffusées aux pilotes des processus et directeurs centraux pour consolidation, enrichissement et corrections éventuelles ;

Cette action matérialise la cohérence l'identification de l'ensemble des données au niveau de l'entreprise.

- Les Analyses partielles sont retournées au Responsable Qualité de l'entreprise, le quel après une revue avec le Président Directeur Général, fera valider le dossier.
- L'Analyse une fois validée, est transmise à l'ensemble des structures de l'entreprise pour application.

### **Suivi et mise à jour de l'analyse du contexte, des parties prenantes, des risques et des opportunités :**

Les données issues des étapes précédentes sont enregistrées conformément aux annexes prévues. Elles sont surveillées pour déterminer si :

- Le niveau de maîtrise des risques s'est amélioré.
- Les risques et opportunités identifiés ont évolués.
- De nouveaux risques et opportunités sont identifiés.

Elles sont partagées pour renforcer et améliorer les connaissances à travers la sensibilisation et la communication.

La gestion des risques s'inscrit dans un processus d'amélioration continue, de ce fait, elle est réalisée et revue :

- Lors de la revue de Processus ou revue de direction, et lors de chaque étape de planification.
- A chaque changement significatif.
- Lors de tout recueil d'information supplémentaire susceptible d'avoir une incidence sur l'atteinte des objectifs.

Le RMQ s'assure de l'application des dispositions prévues suite à l'évaluation des risques et de la pertinence des actions entreprises.

## Analyse SWOT de l'ENGCB :

Après l'analyse interne et externe de l'entreprise d'accueil ENGCB, nous allons à présent synthétiser cela par une analyse SWOT et faire ressortir ainsi les faiblesses, forces, risques et opportunités :

Figure 23 : Analyse SWOT de l'ENGCB



Source : élaboré par nous-mêmes à la base des documents internes de l'entreprise

## **Chapitre III : Analyse et discussion des résultats**

## **Chapitre III : Analyse et discussion des résultats**

### **Introduction du chapitre III**

L'objectif de cette enquête est d'étudier la norme iso 9001 v 2015 sur le système de management de la qualité et son impact sur la performance des entreprises, nous avons pris comme étude de cas l'entreprise ENGCB.

Pour étudier cela, nous avons choisis à réaliser cette étude à partir d'une enquête du terrain réalisée au sein de l'ENGCB et à l'aide d'élaboration d'un questionnaire destiné au personnel et collaborateurs de la société.

Dans la première partie, nous présentons notre enquête ainsi que la composition de notre échantillon et nous exposons la méthodologie utilisée pour répondre à nos hypothèses de recherche et atteindre notre objectif.

Nous avons choisi de réaliser notre questionnaire sur papier et le partager avec les cadres de l'ENGCB, on a aussi réalisé notre questionnaire sur Google Forms, ce dernier est destiné pour les maîtrises et les excursions vu qu'ils n'ont pas toujours disponible à l'ENGCB, tout cela est pour obtenir des résultats plus fiables et efficace et pour gagner du temps.

Nous avons utilisé le logiciel SPSS pour le traitement et l'analyse de données.

#### ➤ Détermination de l'échantillon :

L'échantillon que nous avons pris est de 50 travailleurs de toutes les catégories Socioprofessionnelles de l'entreprise : Cadres, maîtrise et exécution, notant que l'entreprise est certifiée ISO 9001 versions 2015.

#### ➤ Elaboration du questionnaire :

Pour affirmer ou rejeter nos hypothèses nous avons opté pour un questionnaire sous forme de sondages diffusé en ligne sur l'ensemble du personnel de l'entreprise.

La structure du questionnaire est composée de questions fermées à réponse unique, questions à choix multiples, et questions ouvertes afin de faciliter l'analyse par la suite

Notre questionnaire se présente comme suit :

- Une introduction et brève présentation
- Nous avons commencé la première rubrique par des questions d'informations générales pour chaque employée : genre, âge, catégorie socioprofessionnelle, et les années d'expérience.
- Ensuite nous avons enchainé avec une série de questions concernant le système de management de la qualité de l'ENGCB : des questions fermées avec des choix multiples sur le SMQ, la certification, la politique qualité, la gouvernance qualité, efficacité.

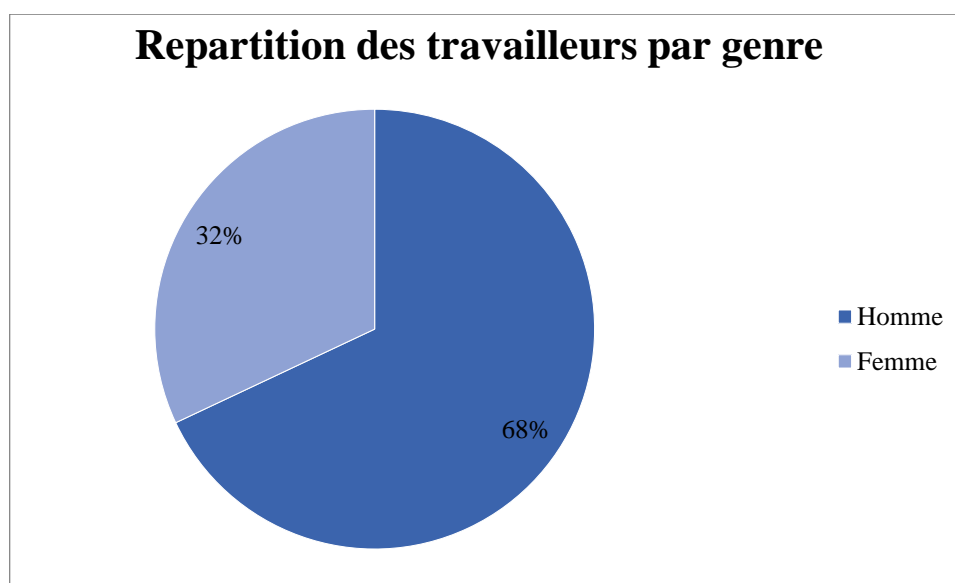
- Puis nous avons abordé le volet de la relation entre stratégie, performance et qualité :
- Dans cette rubrique nous avons effectuée des champs pour des commentaires de la part des travailleurs donc avec des questions semi-ouvertes, ainsi que des questions à choix multiples sur la satisfaction client, les méthodes de veille et de communication et la stratégie qualité,
- Dans la cinquième rubrique, nous avons mis l'accent sur le système d'information ainsi que sa relation avec la qualité et quelle valeur ajoutée peut-il apporté à la politique qualité de l'ENGCB.
- Pour finir le questionnaire, nous avons construit des questions concernant la certification iso de l'entreprise ainsi que sur la communication de la politique qualité et l'audit.

### **Analyse des graphes et figures :**

Dans cette partie nous allons analyser les résultats obtenus de notre enquête, à travers les 50 personnes répondantes, notant que nous avons croisées nos données à l'aide du logiciel SPSS et Excel

#### **1.59. Axe 1 : Informations générales :**

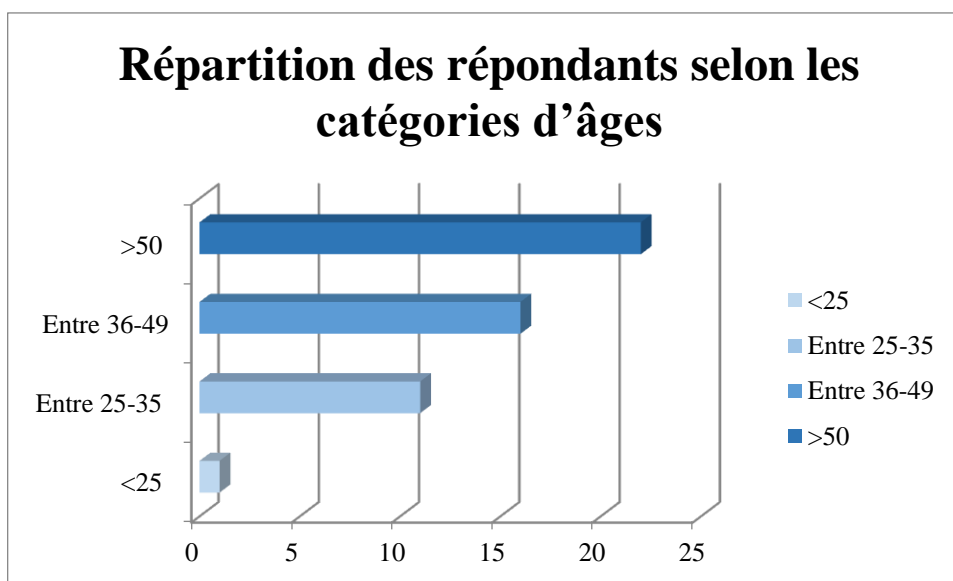
*Figure 24: répartition par genre*



Source : élaboré par nous -mêmes à partir des résultats du questionnaire.

Nous remarquons d'après le graphe précédent que les répondants sont majoritairement des hommes avec (68%)

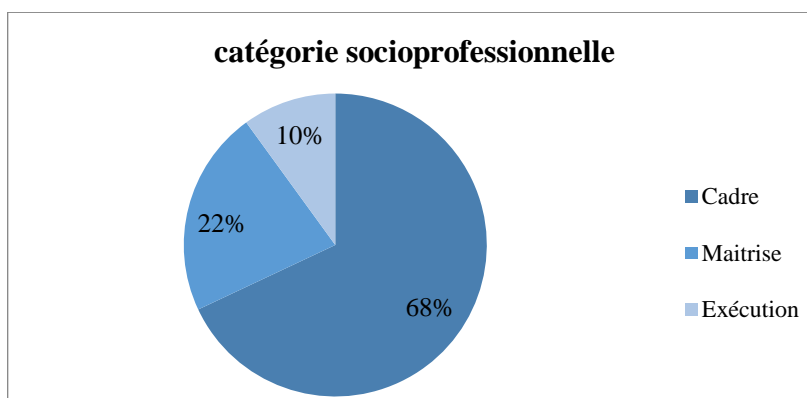
Figure 25: catégories d'âges



Source : élaboré par nous -mêmes à partir des résultats du questionnaire.

En se référant à la figure précédente, nous remarquons que la majorité des personnes interrogées ont plus de 50 ans.

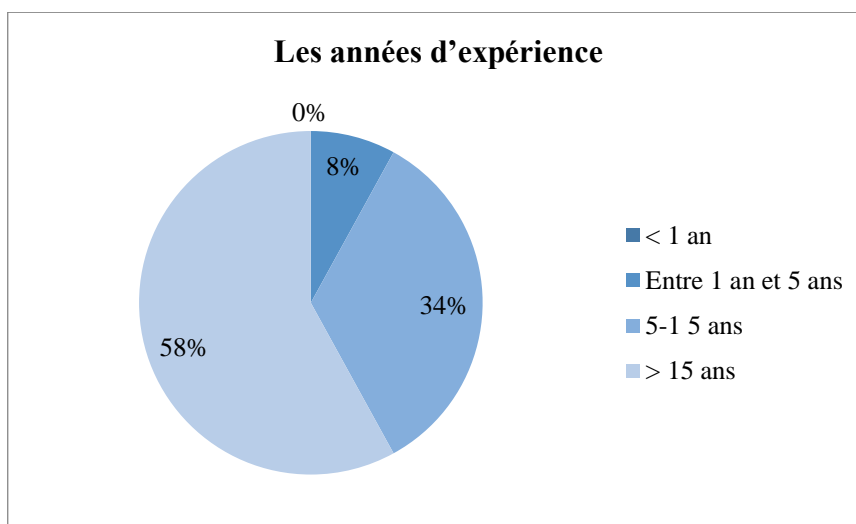
Figure 26 : la catégorie socioprofessionnelle des travailleurs :



Source : élaboré par nous -mêmes à partir des résultats du questionnaire.

L'échantillon est composée de près de 70% de cadres, 22% de maitrise et 10% d'exécution, d'après la figure précédente. Ce qui donne une crédibilité à notre enquête.

Figure 27 : Les années d'expérience à l'ENGCB

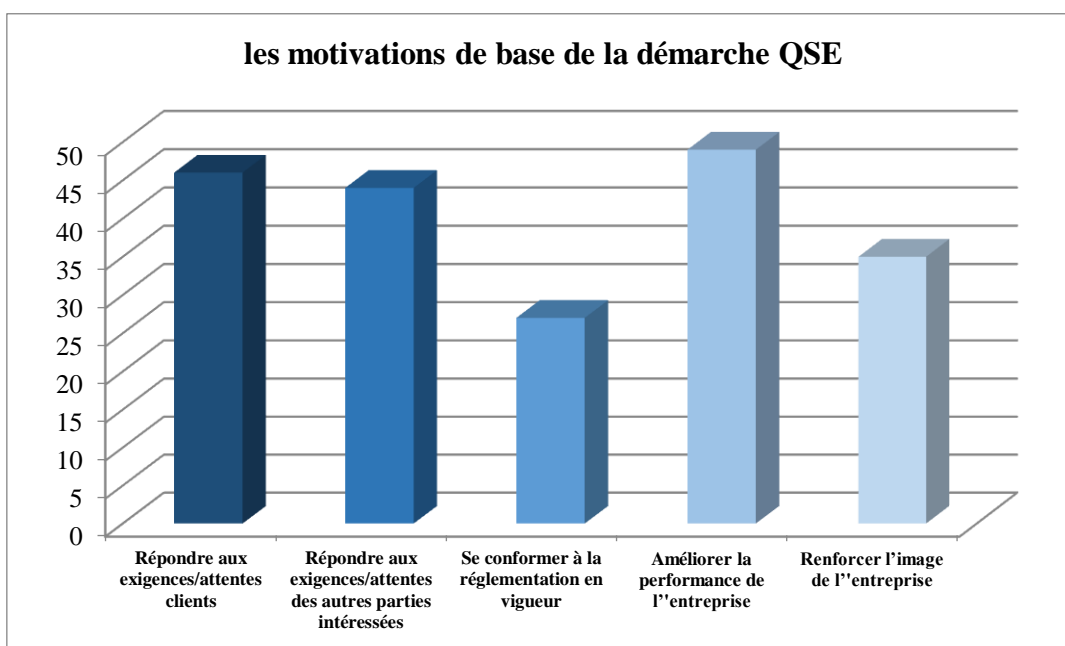


Source : élaboré par nous -mêmes à partir des résultats du questionnaire.

D'après notre enquête les personnes interrogées ont au moins 5 ans d'expérience, nous pouvons remarquer que les personnes interrogées qui ont plus de 15 ans d'expérience au niveau d'ENGCB représentent un pourcentage élevé 58 %.

### 1.60. Axe 2 : Le Système de Management Qualité de l'ENGCB :

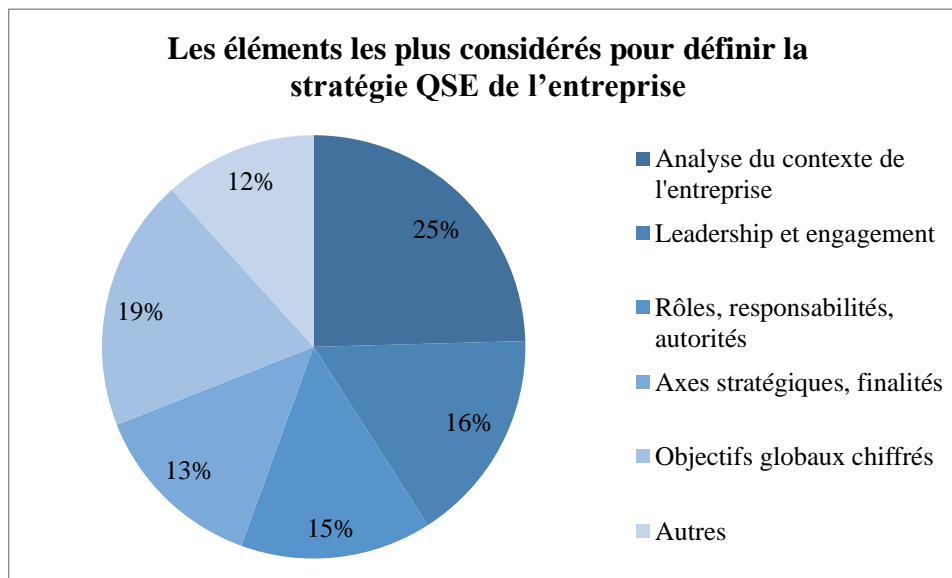
Figure 28 : la/les motivation (s) de base de la démarche QSE de l'entreprise :



Source : élaboré par nous -mêmes à partir des résultats de l'enquête.

Nous remarquons d'après le graphe que la majorité des répondants jugent que les motivations de base d'une démarche de certification QHSE est de répondre aux exigences et attentes des clients et des parties intéressées, or ces deux propositions recensent environ 55% des réponses suivie par l'amélioration de l'image de marque (17.4 %) qui est un enjeu stratégique pour l'ENGCB.

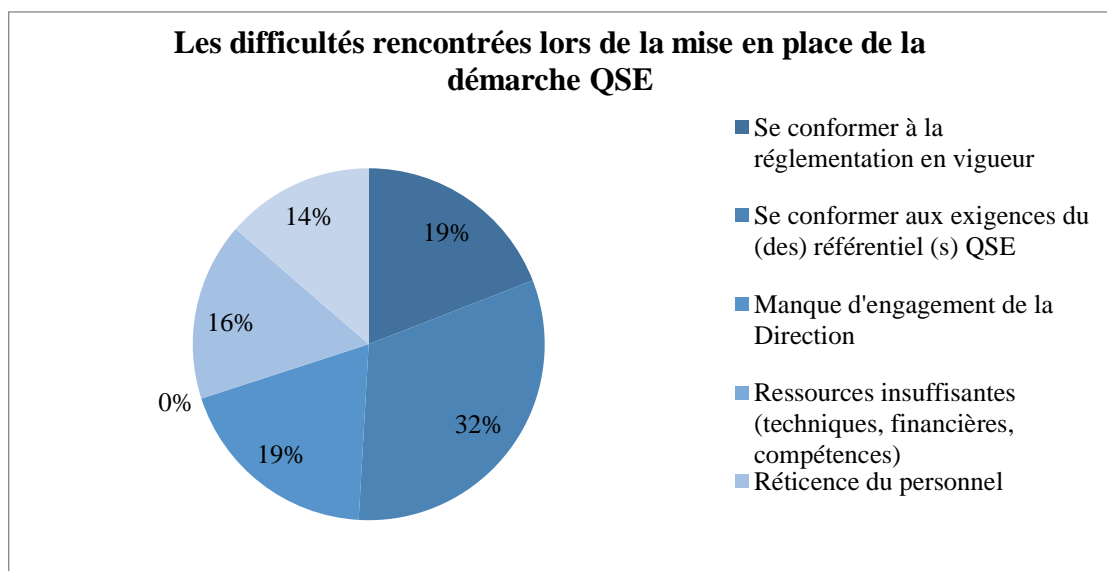
Figure 29: Les éléments les plus considérés pour définir la stratégie QSE de l'entreprise



Source : élaboré par nous -mêmes à partir des résultats de l'enquête.

Les résultats de cette figure nous permettent de déduire que la plupart des répondants pensent que l'analyse de contexte, objectifs globaux chiffrés et le leadership et engagement sont les plus considérés pour définir la stratégie de l'entreprise.

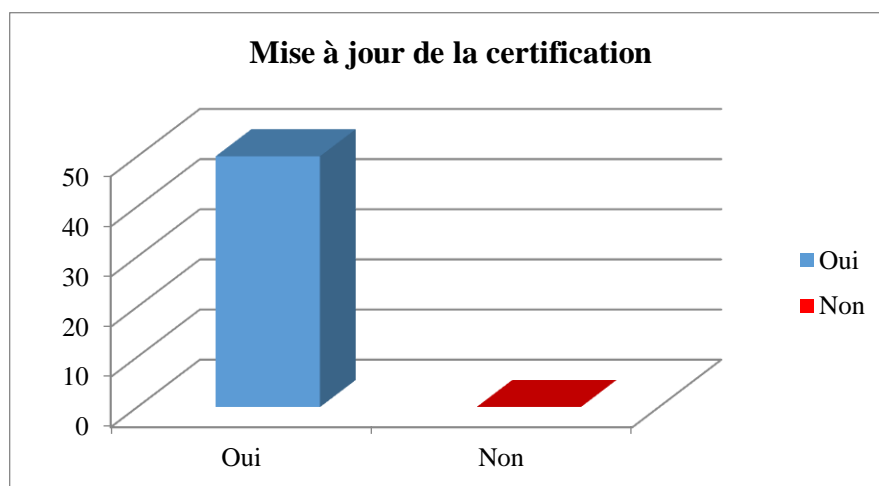
Figure 30: Les difficultés rencontrées lors de la mise en place de la démarche QSE



Source : élaboré par nous -mêmes à partir des résultats de l'enquête.

La conformité aux exigences du référentiel QSE occupe la première place des réponses (31.8%) suivis de la conformité aux réglementations et aussi à l'implication de la direction qui ont obtenue chacune 19.1% des réponses.

Figure 31: La mise à jour de la certification

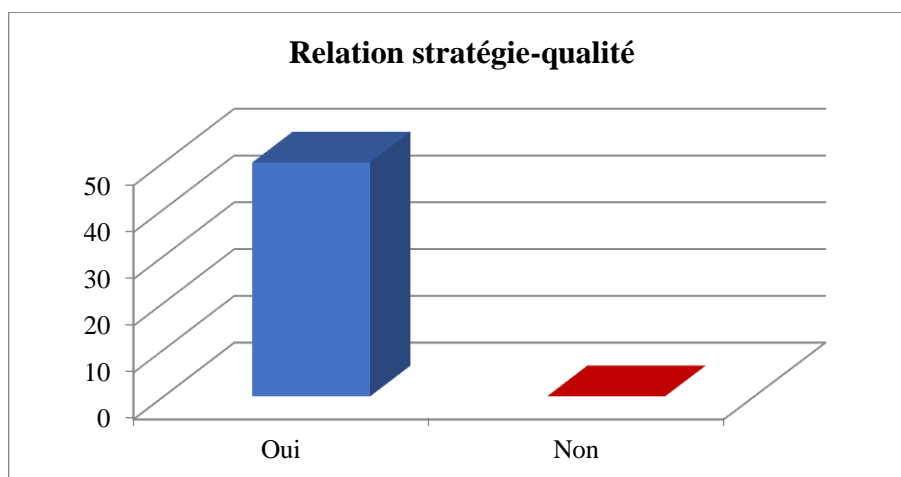


Source : élaboré par nous -mêmes à partir des résultats de l'enquête.

D'après le graphe précédent, les réponses sont positives (oui) pour la mise à jour de la certification de l'ENGCB. Ce qui fait l'avantage concurrentiel de l'entreprise

### 1.61. Axe 3 : QUALITE, STRATEGIE ET PERFORMANCE :

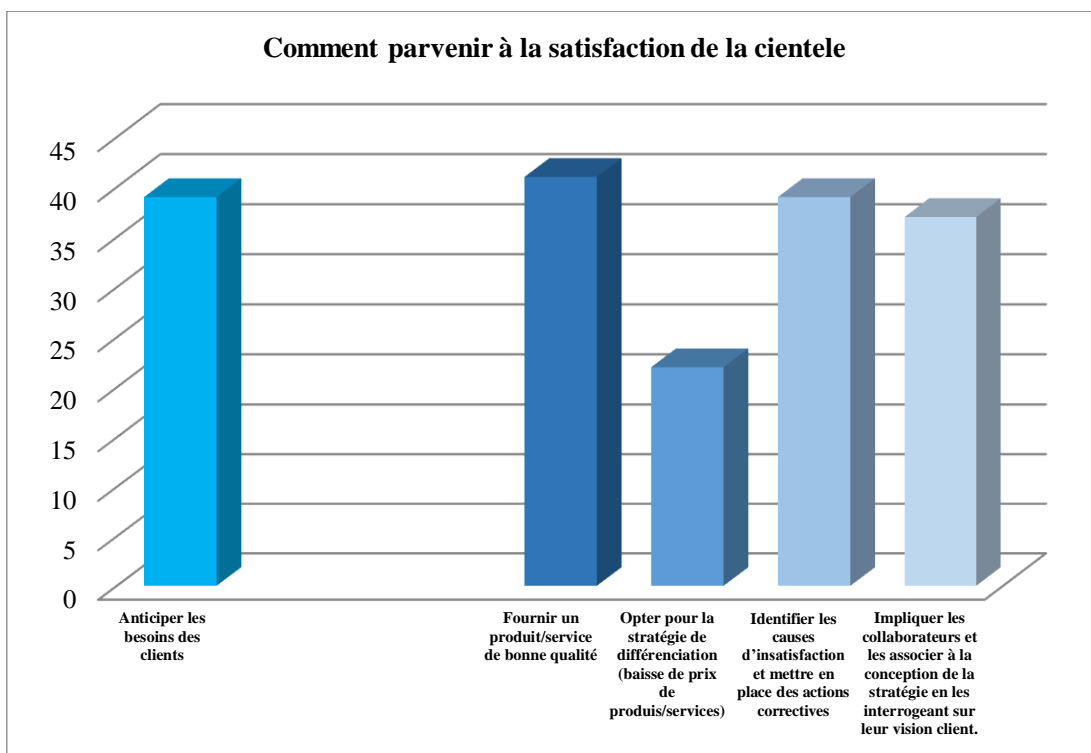
Figure 32: La complémentarité stratégie-qualité



Source : élaboré par nous -mêmes à partir des résultats de l'enquête.

Toutes les personnes interrogées jugent que la stratégie et la qualité sont complémentaires.

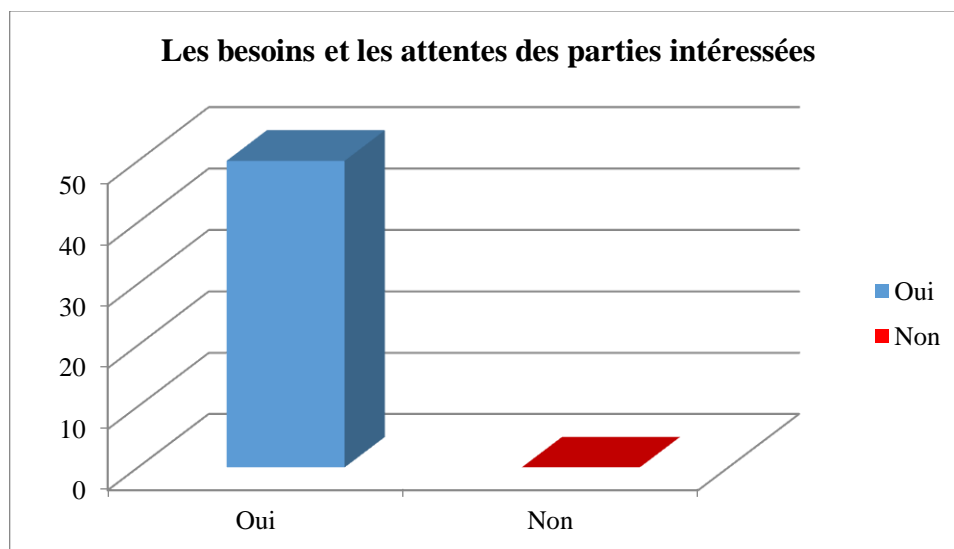
Figure 33: la satisfaction de la clientèle



Source : élaboré par nous -mêmes à partir des résultats de l'enquête.

En se basant sur les réponses du graphe précédent, nous pouvons voir que la plupart des personnes trouvent que la satisfaction de la clientèle se fait par l'offre de services/produits de bonne qualité (23 %), par l'anticipations des besoins des clients ( 21.9% ) et l'identification des causes d'insatisfaction et la mise en place d'actions de corrections de ces disparités (21.9 %). Par contre moins de 15% jugent que la mise en place d'une stratégie de différenciation fait la satisfaction des clients.

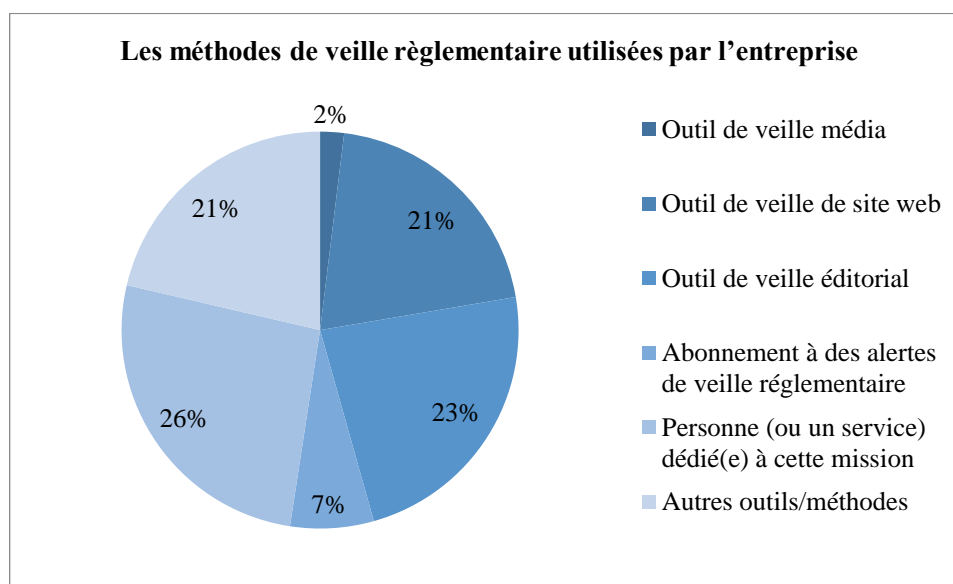
Figure 34: Identification des besoins et attentes des parties intéressées



Source : élaboré par nous -mêmes à partir des résultats de l'enquête.

L'ensemble des travailleurs de cette entreprise (100%) ont répondu que les besoins de ses parties intéressées sont identifiés. Ce qui veut dire qu'il y a une coordination et un bon travail d'équipe dans l'entreprise.

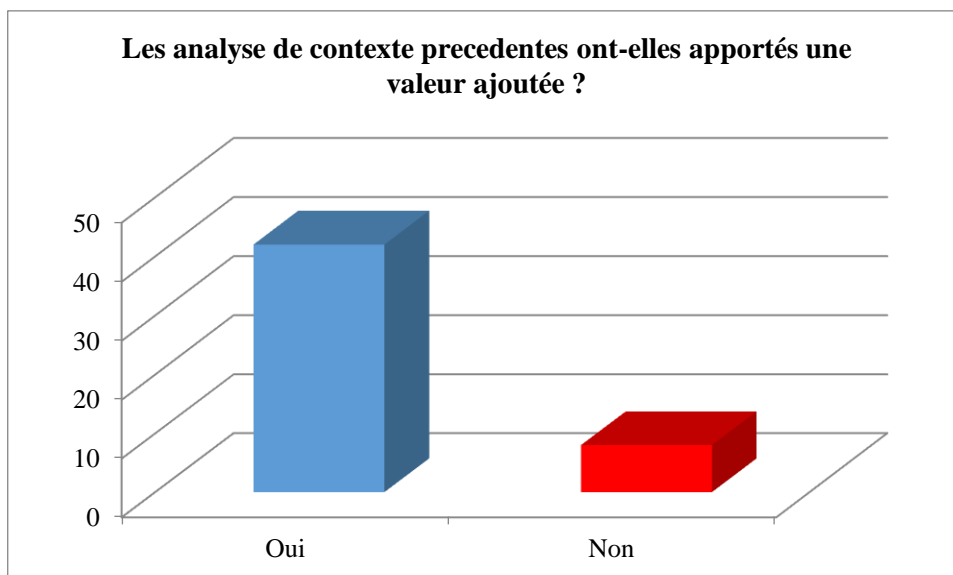
Figure 35: Outils de veille réglementaire utilisé



Source : élaboré par nous -mêmes à partir des résultats de l'enquête.

Les outils de veille réglementaire utilisés sont d'après cette figure les personnes ou service spécialisé dans cette mission (27 réponses), outils de veille éditorial (23.3%) et 20.4 % des personnes interrogées ont répondu que c'est un outil de veille de site web.

Figure 36: positionnement stratégique

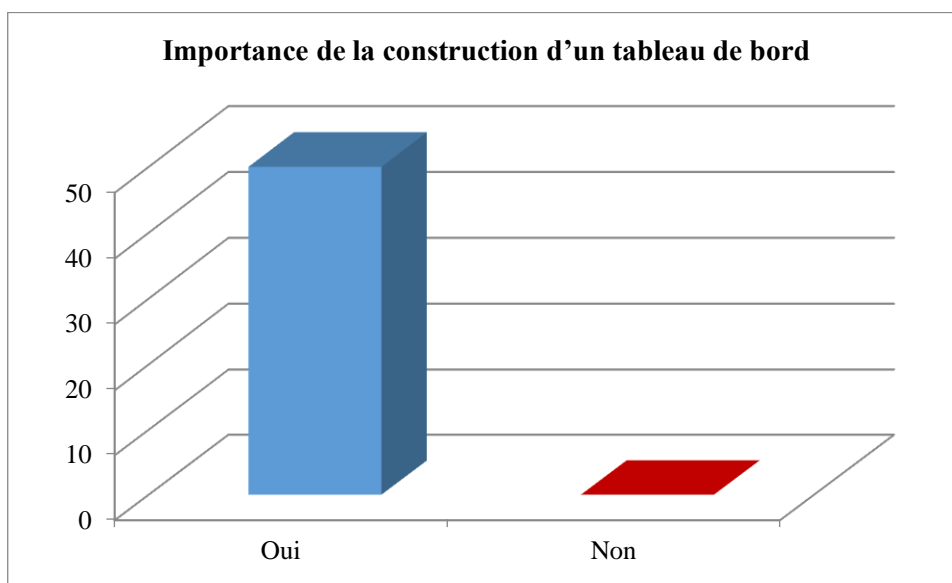


Source : élaboré par nous -mêmes à partir des résultats de l'enquête.

Les analyses de contexte précédent ont apporté une valeur ajoutée à l'entreprise selon 84% des personnes interrogés et cela démontre que l'entreprise est en amélioration continue

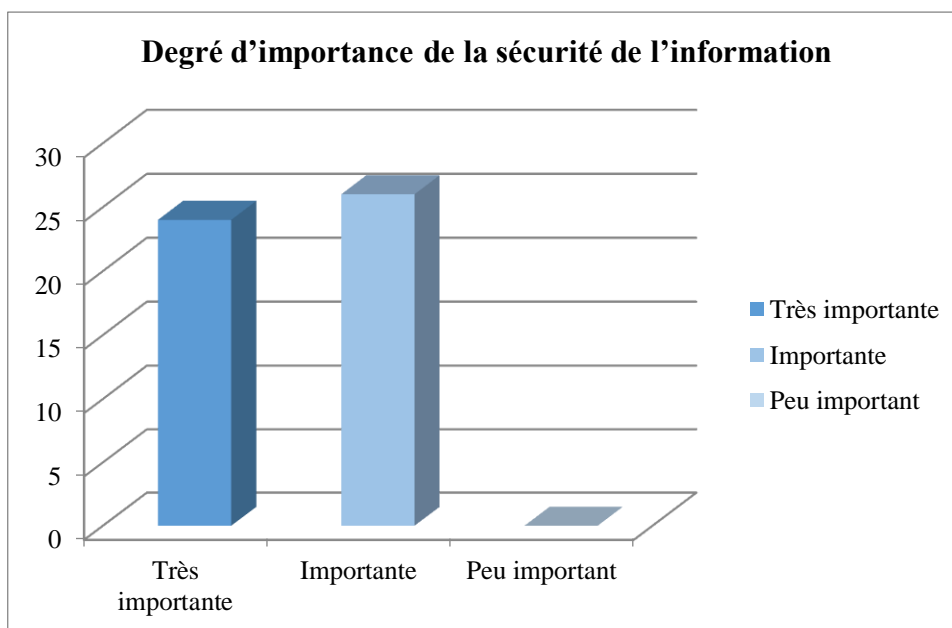
#### 1.62. Axe 4 : SYSTEME D'INFORMATION :

Figure 37 : l'importance de construire un tableau de bord



Source : élaboré par nous -mêmes à partir des résultats de l'enquête.

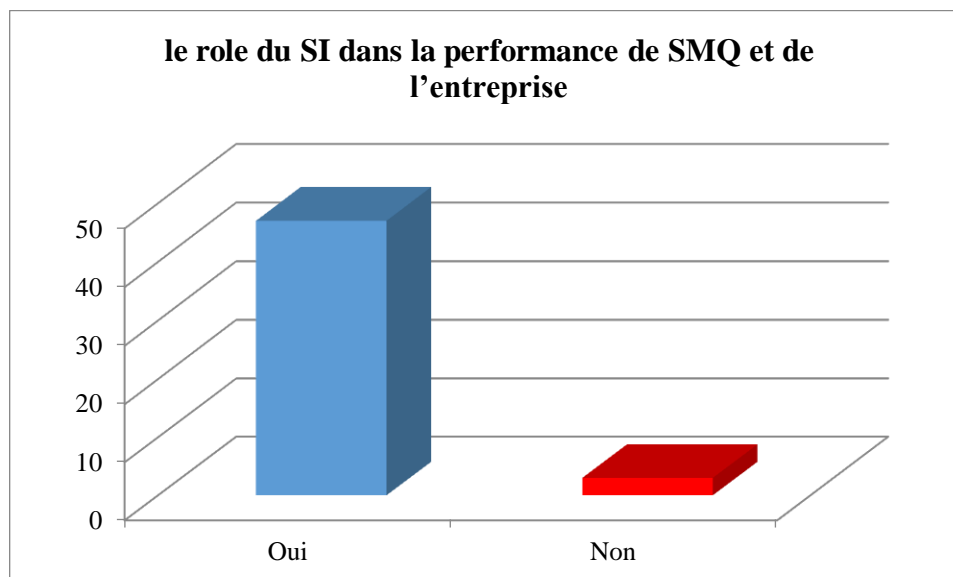
Figure 38: Le degré d'importance attaché à la sécurité de l'information



Source : élaboré par nous -mêmes à partir des résultats de l'enquête.

La sécurité de l'information est un critère très important dans l'entreprise, de ce fait tous les répondants ont affirmés que la sécurité de l'information est très importante ou importante.

Figure 39:le rôle du SI dans la performance de SMQ et de l'entreprise

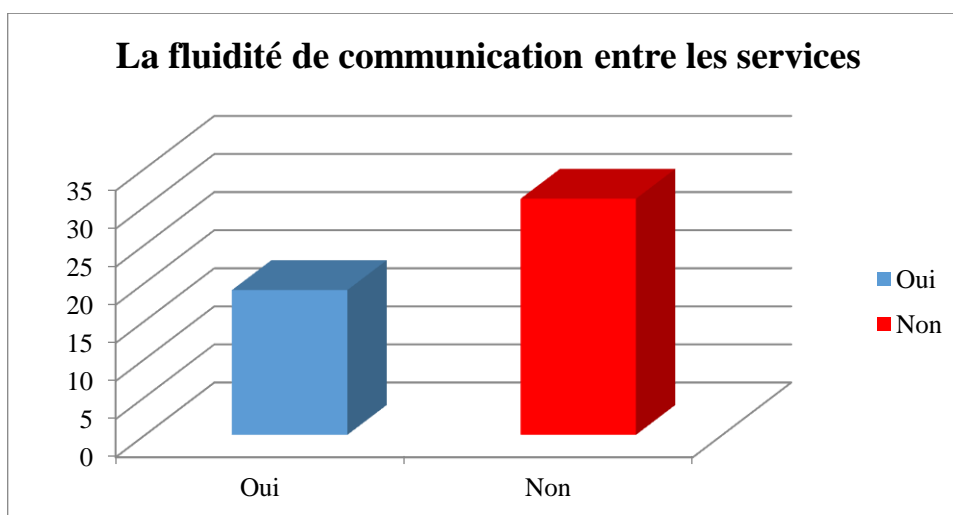


Source : élaboré par nous -mêmes à partir des résultats de l'enquête.

94% des réponses confirme que le SI joue un rôle important dans la performance du SQM et de l'entreprise en générale.

### 1.63. Axe 5 : COMMUNIQUATION, POLITIQUE, QUALITE :

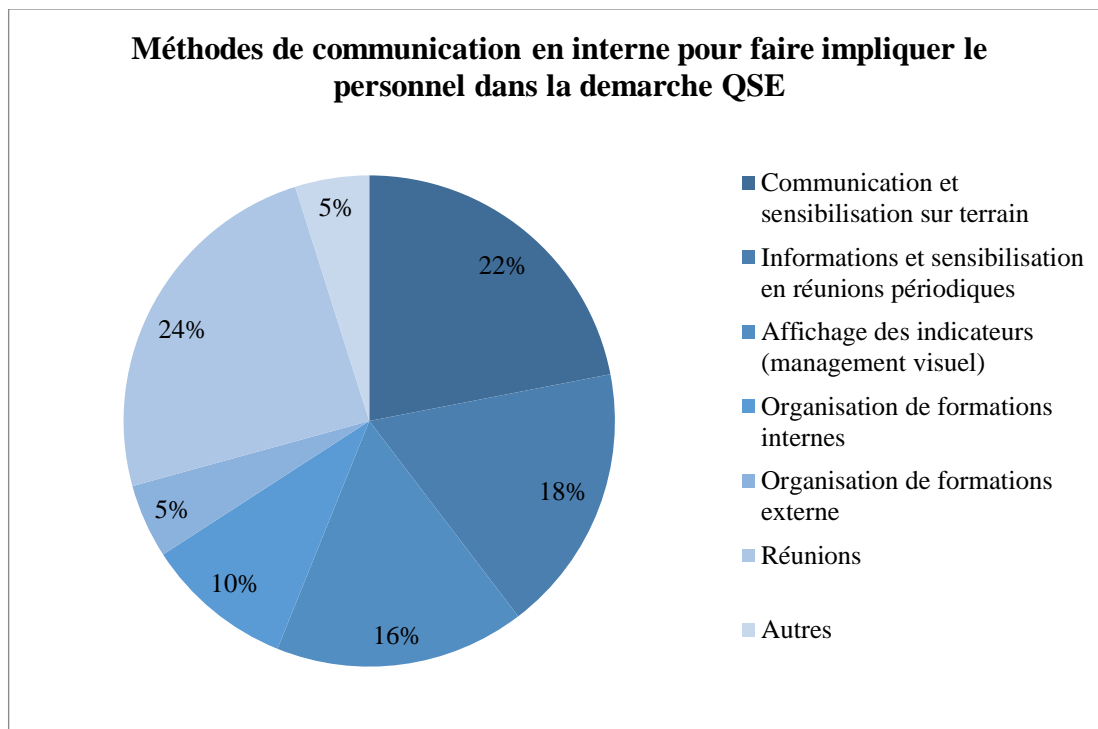
Figure 40:fluidité de communication entre les services et les départements de l'entreprise



Source : élaboré par nous -mêmes à partir des résultats de l'enquête.

La plupart des personnes ont jugé que la communication n'est pas fluide entre les services de l'organisation, ce qui impacte la performance de ENGCB.

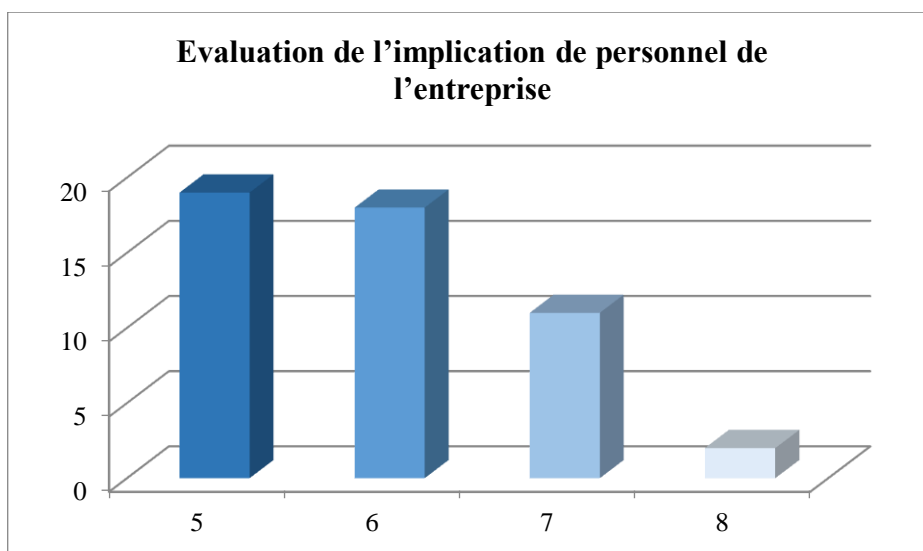
Figure 41: Communication en interne pour faire impliquer le personnel dans la démarche qualité



Source : élaboré par nous -mêmes à partir des résultats de l'enquête.

Les réponses de la majorité affirment que la communication dans l'entreprise se fait par des sensibilisations sur terrain selon 22% et par des réunions 24.4% et informations et sensibilisation en réunions périodiques 17.7%, suivis de l'affichage des indicateurs 16.5%.

Figure 42: Le degré d'implication du personnel

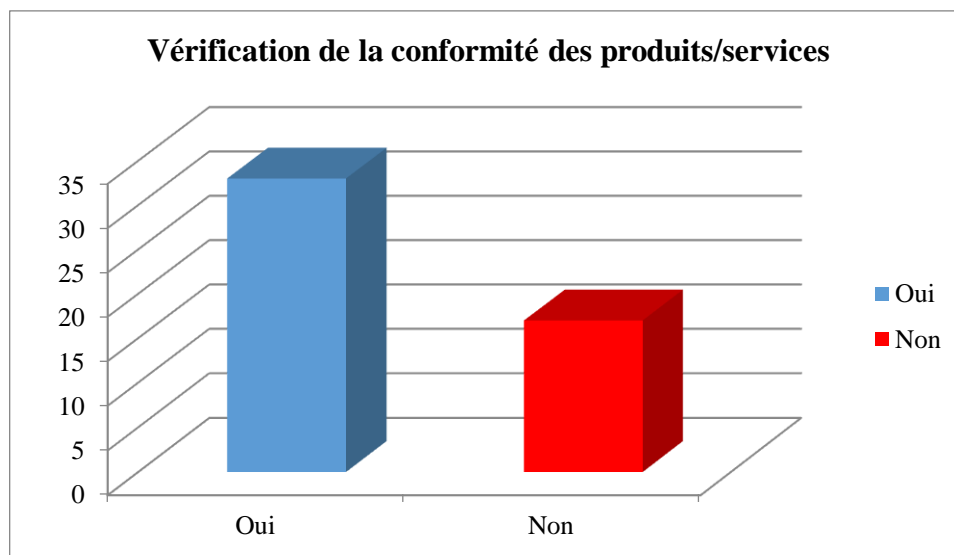


Source : élaboré par nous -mêmes à partir des résultats de l'enquête.

La plupart du personnel interrogé ont répondu que le degré d'implication est moyen (5/10) 38%, et 4% d'entre eux ont jugé que l'implication est de 8/10. Ce qui nécessite des efforts dans ce sens et l'implication des employées.

#### 1.64. Axe 6 : AUDIT :

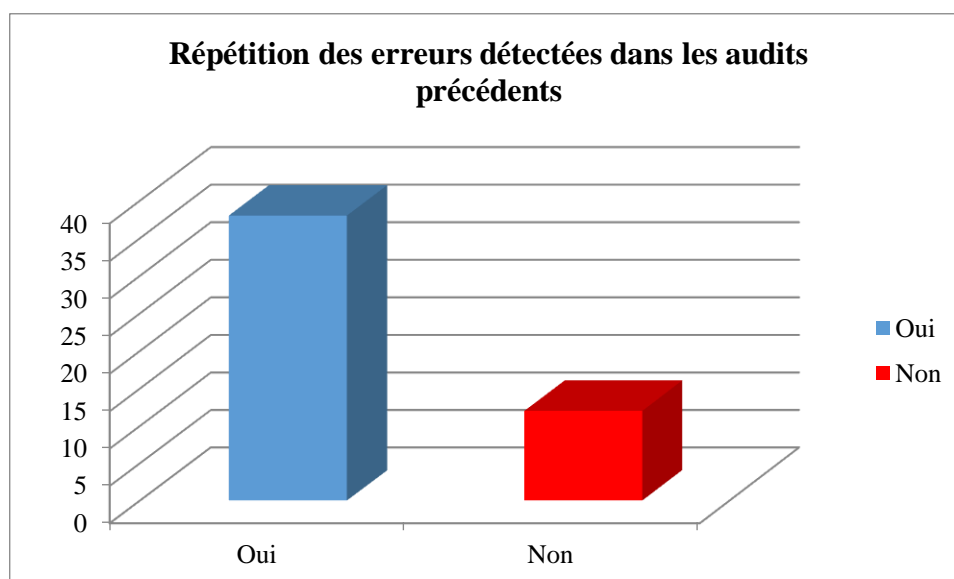
Figure 43:La vérification de la conformité des produits et services réalisés par des prestataires externes



Source : élaboré par nous -mêmes à partir des résultats de l'enquête.

La conformité des produits/services fournis par des prestataires externes sont vérifiés d'après 66% des employées.

Figure 44:L'amélioration et la correction des erreurs



Source : élaboré par nous -mêmes à partir des résultats de l'enquête.

La majorité des personnes ont dit que les erreurs soulevées lors des audits précédents ne sont pas répétées au futur ce qui démontre que la notion d'amélioration et de correction est présente dans les équipes de travail.

### **Synthèse de l'enquête :**

Durant le stage pratique effectué à l'ENGCB, nous avons pu comprendre l'analyse de contexte organisationnel selon l'ISO9001 v 2015, dans ce sens nous avons fait référence aux documents internes mais aussi aux données collectées.

D'après notre étude pratique nous avons constaté que l'ENGCB identifie ses enjeux internes et externes selon les outils SWOT, PESTEL et autres (Voir l'annexe D).

En se référant au paragraphe « 4.2 » de la norme ISO 9001 :2015 l'entreprise identifie et analyse les besoins et attentes de ses parties intéressées, et une analyse de ces derniers se fait par une grille d'évaluation (Voir l'annexe G)

Le domaine d'application couvre l'ensemble des activités proposées par l'entreprise ENGCB (Voir l'annexe E) et de ce fait aucune ne fait exception aux exigences de la norme ISO 9001 version 2015.

La cartographie des processus de l'organisation est mise en place pour permettre une interactivité entre les processus d'entrées et de sortie selon une fiche technique des processus, et permettre la satisfaction des clients en particulier et des parties prenantes en générale.

### **Proposition d'un système de management de qualité intégré :**

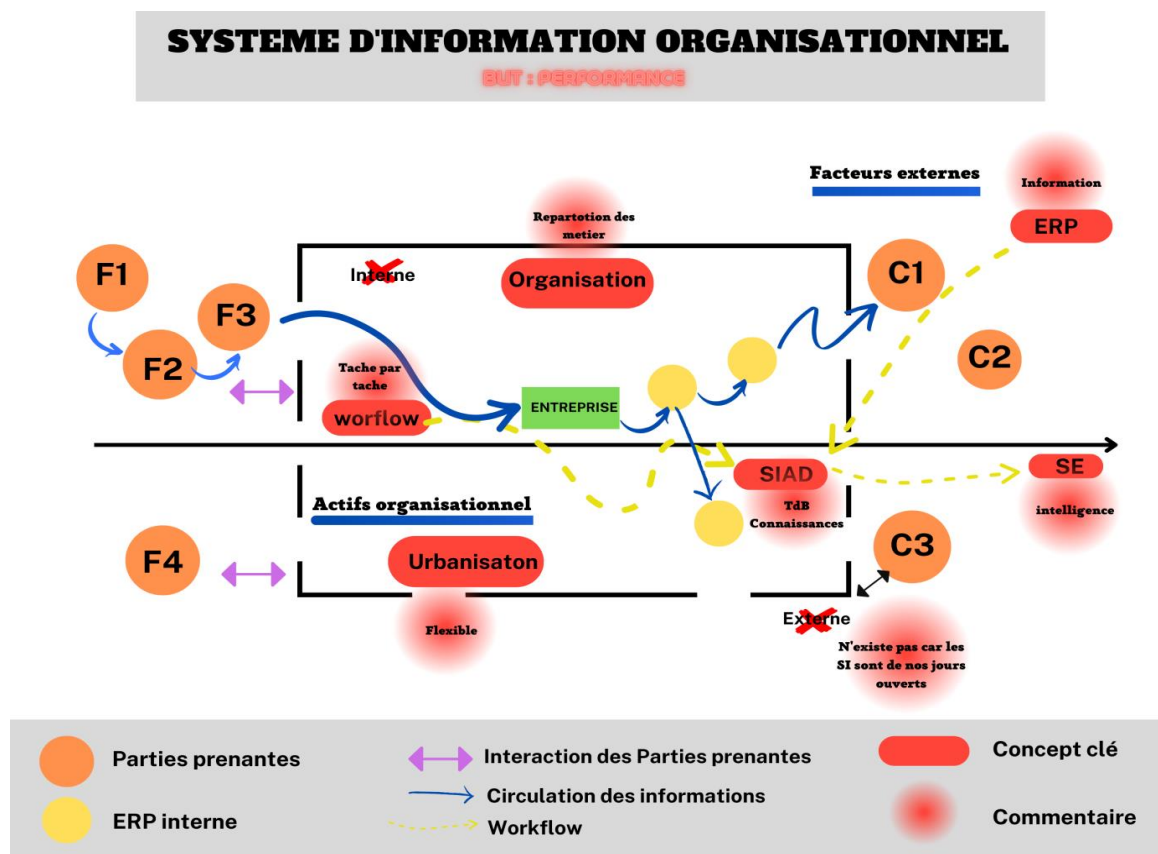
Dans cette partie nous allons proposer la mise en place d'un système d'information et son apport pour la stratégie et la performance de l'entreprise du point de vue qualité.

Dans le cadre d'un SQM optimal et efficace un système d'information bien structuré est l'un facteur important. De nos jours l'évolution technologique, le BIG DATA et la digitalisation crée un flux d'informations très conséquent pour les entreprises qui restent très difficile à maîtriser pour rester en alerte et en veille par rapport aux changements environnementaux.

La démarche qualité est soumise à des réglementations et des normes strictes et qui doivent être mise à jour constamment surtout dans le domaine du BTPH ou la concurrence est très rude et la demande ainsi que l'exigence des clients reste relativement élevé.

➤ Proposition d'un système d'information pour améliorer la performance de l'ENGCB :

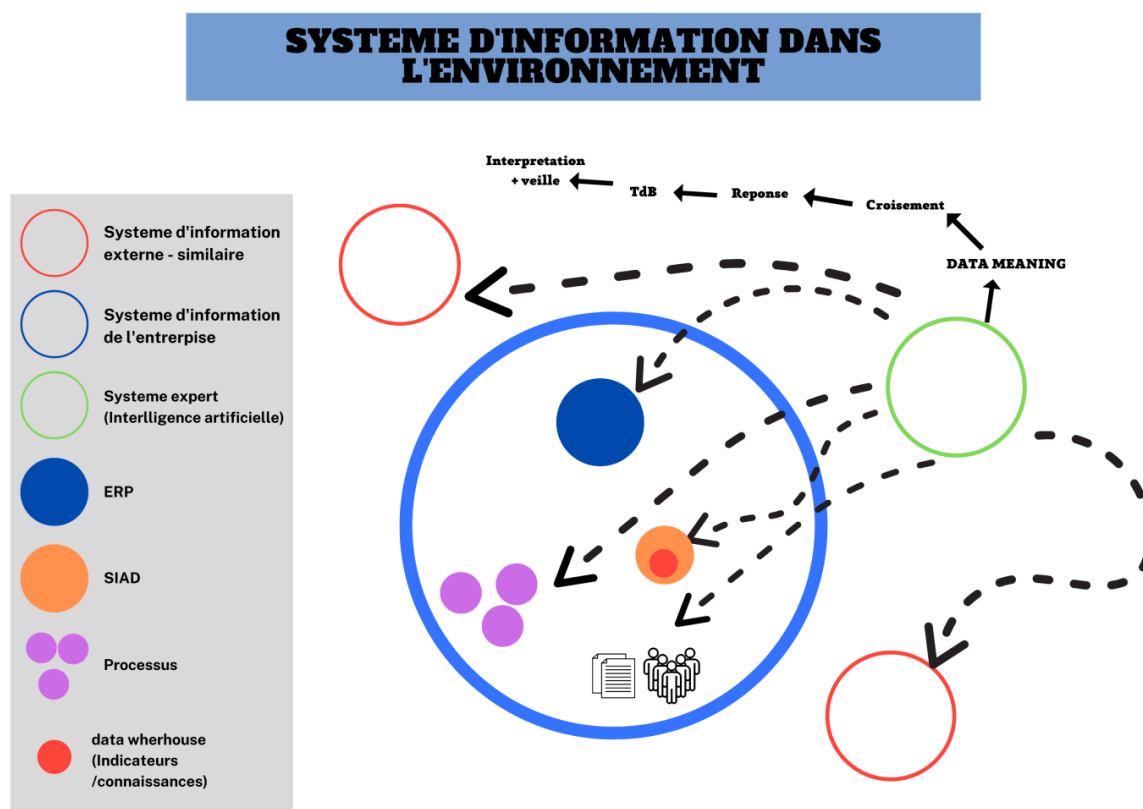
Figure 45: système d'information organisationnel



Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide de l'outil canva

De ce fait, la meilleure solution pour améliorer en compétitivité et en qualité reste un système d'information performant afin de répondre aux exigences de la qualité et facilité ainsi la communication de la démarche SMQ, impliquer plus le personnel et les informer plus, optimiser les couts et le temps et être à la page avec le système de veille.

Figure 46 : système d'information dans l'environnement



Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide de l'outil canva

Ce système d'information va être un axe stratégique pour l'entreprise EGCB qui reste parmi les plus anciennes entreprises algériennes mais n'est pas dotée jusqu'à présent d'un Système d'information, malgré qu'elle travaille avec plusieurs entreprises étrangères et est donc confronté à une concurrence internationale qui est très avancé dans le domaine de la digitalisation.

De ce fait il est primordial de mettre en place un SI qui renforcera l'image de l'entreprise et aussi qui serait un outil du management de la qualité dans l'entreprise.

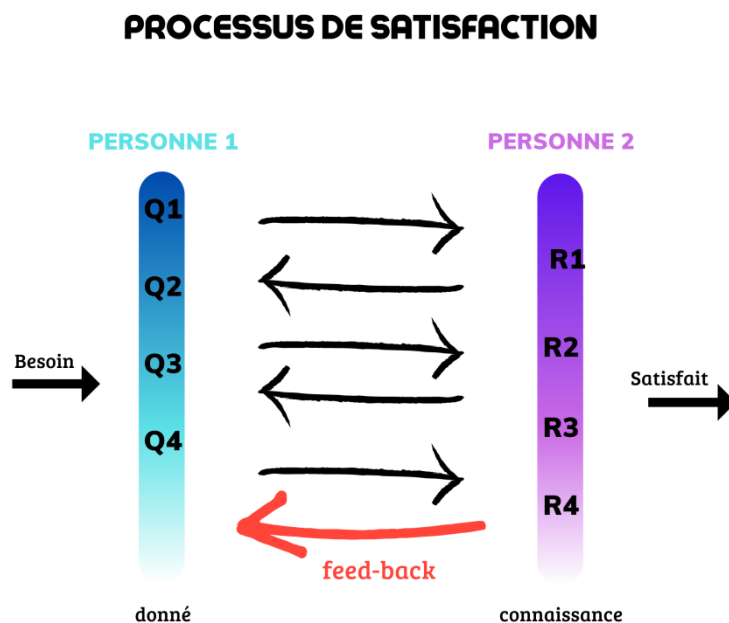
➤ Satisfaction des parties intéressées :

L'identification des besoins des parties intéressées sont l'une des exigences de la norme ISO 9001 v 2015 de ce fait leur satisfaction dépend de quoi ?

La partie intéressée est satisfaite que lorsque son niveau de connaissance s'améliore et donc nous avons un feed-back de la part de cette dernière, et c'est l'un des principes de communication en interne et en externe dans une entreprise.

Comme l'illustre ce schéma :

Figure 47: processus de satisfaction

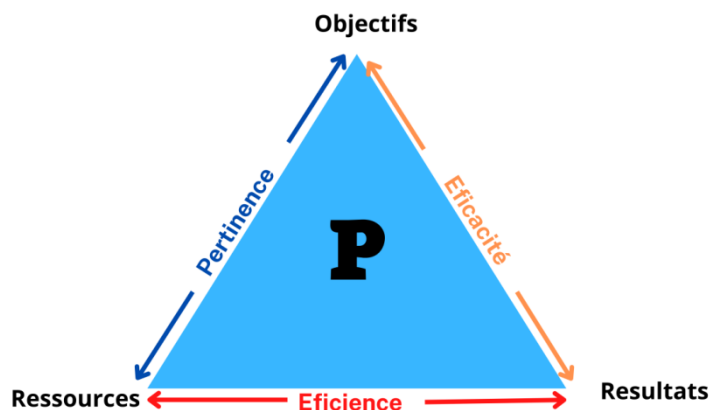


Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide de l'outil canva

➤ Notion de performance :

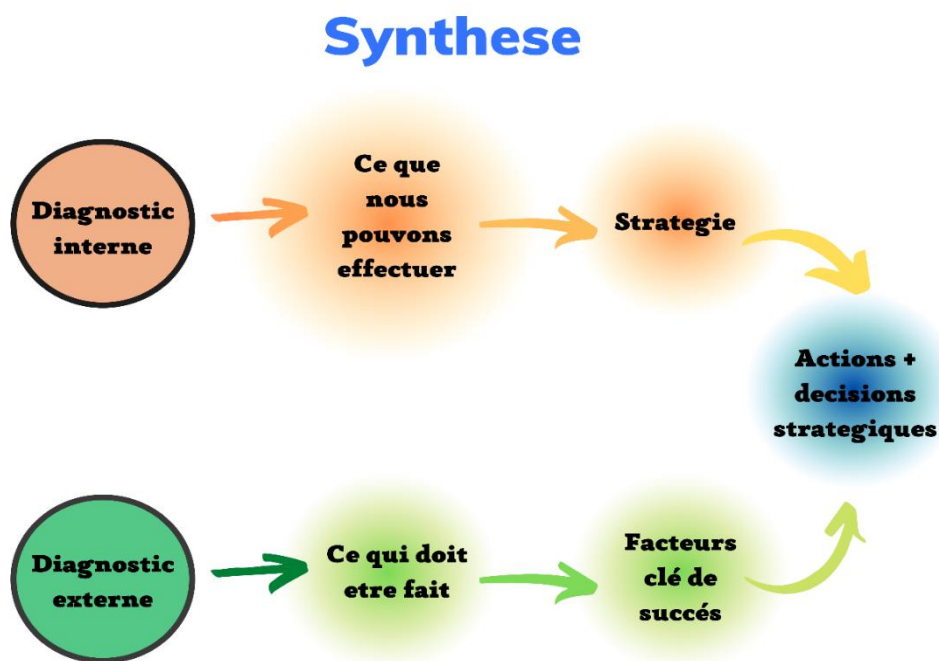
La notion de performance est dépendent de la pertinence , efficience et efficacité , ce qui challenge toujours les entreprises à atteindre le plus haut degré de performance possible , en étant pertinent c'est-à-dire atteindre les objectifs fixés avec les moyens et ressources de notre entreprise , en étant efficace ce qui implique que nos résultats soient proche des objectifs fixés au début , mais aussi en étant efficient c'est le fait de combiner entre les deux facteurs pertinence et efficacité en utilisant le moins de ressources possible.

Figure 48: notion de performance



Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide de l'outil canva

Figure 49: synthèse du diagnostic interne et externe de l'entreprise



Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide de l'outil canva

## **Conclusion générale**

## **Conclusion générale**

Le secteur du BTPH est l'un des secteurs les plus concurrentiels au monde, avec l'émergence de nouvelles entreprises et start-up, et l'apparition de nouvelles formes de constructions et de nouvelles réglementations les clients deviennent très exigeants.

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC), le développement durable et la construction intelligente ont fait en sorte que la démarche qualité devient un levier stratégique pour les entreprises exerçantes dans le secteur, et met les entreprises en défis et challenge chaque jour pour persévérer et garder sa réputation sur son marché.

Durant notre travail nous avons présenté le chapitre quatre de la norme ISO 9001 :2015 et sa relation avec la stratégie puis nous avons détaillé cela à travers une étude de cas de l'ENGCB en analysant son contexte organisationnel ainsi que son environnement interne et externe, tout en répondant à notre problématique : Quel est l'impact de l'intégration de nouvelles exigences du chapitre 4 de la normes ISO 9001 version 2015 sur la stratégie et la performance d'une entreprise ?

Pour répondre à cette problématique nous avons présenté trois hypothèses qui forment la base de notre étude et pour les confirmer nous nous sommes basés sur notre enquête et notre observation durant le stage de terrain.

D'après les résultats obtenus lors de l'analyse de contexte organisationnel de l'ENGCB, la première hypothèse est validée et affirmée, du fait que l'analyse de contexte nous permet de comprendre les enjeux internes et les facteurs externes qui peuvent impacter sur la stratégie de l'entreprise et de lui donner un vison futur.

La démarche qualité de l'entreprise d'ENGCB nous montre que la certification ISO 9001 version 2015 est un outil stratégique pour la prise de décision et un processus qui crée de la valeur ajoutée, malgré quelques disparités soulevées lors de l'analyse SWOT, cette deuxième hypothèse est confirmée.

En utilisant l'approche processus dans la démarche de l'analyse des risques qui permet d'améliorer la crédibilité et la confiance vis-à-vis du client, ce qui affirme notre dernière hypothèse et cela en analysant la démarche d'analyse des risques de l'ENGCB.

Pour conclure cette étude, ce stage pratique nous a permis d'acquérir une compréhension approfondie du système de management de la qualité de l'ENGCB et de la manière d'optimiser et de se conformer à la norme ISO 9001V2015.

Nous espérons que ce travail pourra contribuer à l'amélioration de la performance des processus de l'entreprise, ainsi qu'à l'optimisation de la maîtrise des risques, afin de mieux guider l'entreprise à se développer dans une meilleure orientation stratégique.

## Bibliographie

(Siegel, D. &

9001, Q. -R. AFNOR.

Bernard Garrette, L. L.-O., Dussauge, P., & Rodolphe Durand, B. P. (2019). *SRATEGOR (La référence en stratégie, de la start-up à la multinationale) 8ème édition*. Dunod.

BHANDARI.P. (2020). *what is qualitative researc ? Methods and exemples* . Journals A-Z.

BOERI, D. (2006). *Maitriser la qualité*. Paris: Maxima.

Bouzeria.N. (2012-2013). *Identification et évaluation des risques de l'activité de la manutention au sein de l'entreprise portuaire de Bejaïa (EPB) Cas des Dockers Professionnels*.

CHAUVEL. (2006). *Alain-Michel Methodes et outils pour resoudre un probleme*. DUNOD.

*Contribution A L'analyse De L'interface Strategie : Demarche Qualite Des Entreprises Marocaines Certifiees ISO 9001*. (October 2018). European Scientific Journal edition.

DARSA, J.-D. (2015). *Risques stratégiques et financiers de l'entreprise*. GERESO ÉDITION.

DEBRAY.B, C. D. (2006). *Méthode d'analyse des risques générés par une installation industrielle*. INERIS.

DEBRAY.B, C. D. (2009). *Méthode d'analyse des risques générés par une installation industrielle*.

DOMINIQUE(S), F. e. (2015). *management stratégique de la qualité*. paris: AFNOR.

DOMINIQUE(S), F. e. (2015). *management stratégique de la qualité*. Paris: AFNOR.

Equilbey, N. L. (2013). *Evolution des organisations et du Management, rétrospective et perspective*. Editions EMS Management et Société.

ERNOUL(R). (2010). *le grand livre de la qualité*. Paris: AFNOR.

Foray, B. (2011). *La fonction RSSI - 2e éd. : Guide des pratiques et retours d'expérience (Management des systèmes d'information) (French Edition)*. Dunod.

FOURT, D. (Version 8.18 - ). *Informatique Pratique - Glossaire des termes informatiques -* .

FOURT, D. *Informatique Pratique - Glossaire des termes informatiques -Version 8.18*.

Frédéric Ponsignon, S. K. (2018). *le réseau Parcours croisés « Vers la qualité 4.0 : Apports croisés de la fonction qualité et de la transformation digitale*. AFNOR .

Gros, D. C. (17 juin 2006). *veille stratégique, concurrentielle, technologique , Observation de la veille Stratégique et de l'Intelligence Economique*.

<http://www.ianor.dz/>. (s.d.).

<https://www.adhemis.com/article/post/l-importance-du-feedback-dans-le-management>. (s.d.).

<https://www.certification-qse.com/definition-approche-risque>. (s.d.).

<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v2:fr>. (s.d.).

*ISO 9001 How to use it.* (2015).

K. JADID, Y. E. (janv. 2015). *Management des risques de l'entreprises en lien avec la norme ISO/DIS 9001:2015.* Université de Technologie de Compiègne.

L.Humbert, & Marie-Laurence, C. (2005). , *La veille stratégique : un facteur clé de succès pour les PME/PMI,3eme colloque de l'Institut Franco Brésilien d'Administration des entreprises .* IFIBAE.

L.Humbert, & Marie-Laurence, C. (2000). *La veille stratégique : un facteur clé de succès pour les PME/PMI,3eme colloque de l'Institut Franco Brésilien d'Administration des entreprises (IFIBAE).*

larousse, L. g. (2019). Larousse.

Lehmann-Ortega, L. L. (2016). *Strategor - 7e éd. - Toute la stratégie d'entreprise.* DUNOD.

*Lexique du numérique du Pôle Numérique Version 4.0.* (09/03/2014). l'académie de Créteil.

(2014). *Lexique du numérique -Version 4.0.* Créteil: Pôle Numérique de l'académie de Créteil.

*LEXIQUE NUMÉRIQUE.* ( 2020). declic.

LORET, F. ( juin 2015). *Révision de l'ISO 9001 : une nécessité par rapport aux évolutions des organisations et de leur management .* Stratinov.

M'BARKI, S. R. (2018). *La contribution A L'analyse De L'interface Stratégie-Démarche Qualité Des entreprises marocaines certifiées ISO 9001.* European scientific journal.

*management qualité ISO 9001.* (2015). AFNOR .

Méthayer, Y. (2007). *Premiers pas dans la management des risques .* paris: AFNOR.

Michel, P. C. (2009). *Management des risques pour un developpement durable.* DUNOD.

Morley, C. (2016). *Management d'un projet système d'Information - Principes, techniques, mise en oeuvre et outi : Principes, techniques, mise en oeuvre et outils.* DUNOD.

Nissan, D. B. (2015). *Au cœur de l'ISO 9001 : 2015 : Une passerelle vers l'excellence.* AFNOR.

Norme ISO 9001, s. d.-e. (2015).

O.Hassid. (2011). *management des risques et des crises 3eme Edition.* DUNDO.

O.Hassid. (2011). *management des risques et des crises,3eme Edition .* DUNDO.

Organization, I. .:

PARISOT, F. ,.-M. (2019). *Etablir mes documents ISO 9001 version 2015.* AFNOR.

(2019). *Passer d'ISO 9001 :2008 à ISO 9001 :2015 Organisation internationale de normalisation.* Suisse: ISO.

PINET, C. (Paris). *10 clés pour réussir sa certification QSE : ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001.* 2009: AFNOR.

*Quality management systems — Fundamentals and vocabulary.* (2015). International Organization for Standardization.

ROEGIERS, K. (2016 ). *Methodologie du recueil d'informations 4 eme edition.* NOTO.

Roesslinger, F. &. (2015). *Management stratégique et management de la qualité.* AFNOR.

Straczek, J.-L. (2002). *Système de management intégré et Développement durable*. Association française pour l'assurance de la qualité (AFAQ).

*système de management de la qualité : principe essentiel et vocabulaire*. (2016). Paris: AFNOR.

Vas, A. (2017). *Les fondements de la stratégie - Un voyage illustré, de la conception à la mise en oeuvre : Un voyage illustré, de la conception à la mise en oeuvre*. (French Edition). DUNOD.

Vilatte J C, I. c. (2007). *Methodologie de l'enquete par questionnaire* . université d'avignon.

## **Annexes**

## **Annexe A**

### **Questionnaire d'enquête**



**Ecole Nationale Supérieure  
de Management - KOLEA  
Département management  
et Entreprenariat**



## QUESTIONNAIRE

Ce questionnaire est réalisé dans le cadre du projet de fin d'étude Mastère Spécialisé « Management stratégique et système d'information » :

**Thème :** Analyse du contexte organisationnel selon la norme ISO 9001 version 2015 au niveau de l'entreprise ENGCB .

**Problématique :** Quel est l'impact de l'intégration de nouvelles exigences du chapitre 4 de la normes ISO 9001 version 2015 sur la stratégie et la performance d'une entreprise ?

**Périmètre :** ENGCB : Société Nationale de Génie Civil et Bâtiment

Les informations recueillies par ce questionnaire sont confidentielles et ne seront utilisées qu'à des fins scientifiques.

Nous vous remercions d'avance pour votre contribution.

## Informations générales :

1.Genre :

 Homme       Femme

2.Catégorie d'Age :

 < 25 ans    Entre 25-35    Entre 36-49    >50 ans

3.A quelle catégorie socioprofessionnelle appartenez-vous :

 Cadre       Maîtrise       Exécution

II.Le Système de Management Qualité de l'ENGCB :

4.Quelle (s) est/ sont la/les motivation (s) de base de cette démarche QSE ?

- Répondre aux exigences/attentes clients
- Répondre aux exigences/attentes des autres parties intéressées
- Se conformer à la réglementation en vigueur
- Améliorer la performance de l'entreprise
- Renforcer l'image de l'entreprise

5. Lesquels des éléments suivants avez-vous le plus considérés pour définir votre stratégie QSE ?

- Analyse du contexte de l'entreprise
- Leadership et engagement
- Rôles, responsabilités, autorités
- Axes stratégiques, finalités
- Objectifs globaux chiffrés
- Autres

6.Quelles sont les principales difficultés rencontrées lors de la mise en place de votre démarche QSE ?

- Se conformer à la réglementation en vigueur
- Se conformer aux exigences du (des) référentiel (s) QSE
- Manque d'engagement de la Direction
- Ressources insuffisantes (techniques, financières, compétences)
- Réticence du personnel
- Autre (s) difficulté (s)

7.Vos certifications sont-elles mise à jour ?

 Oui       Non

III. QUALITE, STRATEGIE ET PERFORMANCE :

8.Pensez-vous que la stratégie et la qualité sont complémentaires ?

 Oui       Non

9. Comment parvenir à la satisfaction de votre clientèle ?

- Anticiper les besoins des clients
- Fournir un produit/service de bonne qualité
- Opter pour la stratégie de différenciation (baisse de prix de produits/services)
- Identifier les causes d'insatisfaction et mettre en place des actions correctives
- Impliquer les collaborateurs et les associer à la conception de la stratégie en les interrogeant sur leur vision client.

10. Déterminez-vous les besoins et les attentes des parties intéressées ?

- Oui       Non

11. Quel (s) outil (s) ou méthode (s) de veille réglementaire utilisez-vous ?

- Outil de veille média
- Outil de veille réseaux sociaux
- Outil de veille de site web
- Outil de veille tarifaire
- Outil de veille éditorial
- Utilisation d'un logiciel spécialisé
- Abonnement à des alertes de veille réglementaire
- Personne (ou un service) dédié(e) à cette mission
- Autres outils/méthodes

12. Les différentes analyses du contexte ont-elle apporter une valeur ajoutée à l'entreprise (positionnement stratégique)

- Oui       Non

IV. SYSTEME D'INFORMATION :

13. Vous paraît-il pertinent de vouloir construire un tableau de bord pour l'évaluation du système d'information de l'entreprise ?

- Oui       Non

14. Quel degré d'importance attachez-vous à la Sécurité de l'Information (disponibilité – intégrité – confidentialité) dans votre entreprise ?

- Très importante       Importante       Peu importante

15. Pensez-vous que le SI joue un rôle stratégique dans la performance de SMQ en particulier et de l'entreprise en général ?

- Oui       Non

V. COMMUNICATION, POLITIQUE, QUALITE :

16. Est-ce qu'il y a une fluidité de communication entre les services et les départements de l'entreprise ?

- Oui       Non

17. Comment communiquez-vous en interne, en vue de faire impliquer le personnel dans la mise en œuvre de votre démarche QSE ?

- Communication et sensibilisation sur terrain
- Informations et sensibilisation en réunions périodiques
- Affichage des indicateurs (management visuel)
- Organisation de formations internes
- Organisation de formations externe
- Réunions
- Autres

18. Quelles sont les principales difficultés rencontrées lors de la mise en place de votre démarche QSE ?

- Se conformer à la réglementation en vigueur
- Se conformer aux exigences du (des) référentiel (s) QSE
- Manque d'engagement de la Direction
- Ressources insuffisantes (techniques, financières, compétences)
- Réticence du personnel
- Autre (s) difficulté (s)

19. Sur une échelle de 1 à 10, étant 1 pas du tout impliqué et 10 très impliqué, comment évalueriez-vous l'implication de votre personnel ?



VI. AUDIT :

20. La conformité des produits et services réalisés par des prestataires externes est-elle vérifiée ? (Audités).

- Oui
- Non

21. Est-ce que les erreurs détectées lors des audits internes précédents ne sont pas répétées dans le futur ?

- Oui
- Non

## **Annexe B**

**Certificat ISO 9001 : 2015 de l'ENGCB**



# Certificat

## Certificate

N° 2019/85047.2

Page 1 / 1

AFNOR Certification certifie que le système de management mis en place par :  
AFNOR Certification certifies that the management system implemented by:

### SOCIETE NATIONALE DE GENIE CIVIL ET BATIMENT (GCB), SPA, filiale du Groupe SONATRACH

pour les activités suivantes :  
for the following activities:

#### Réalisation des activités dans les domaines:

- Le génie civil industriel d'installations pétrolières
- Les terrassements en grande masse
- Les plates-formes de forage et les pistes d'accès
- La réalisation de routes et autoroutes
- La réalisation de pistes d'atterrissage
- Les ouvrages hydrauliques
- Le génie civil ferroviaire
- Le bâtiment
- Les V.R.D
- La construction en charpente métallique légère
- La réalisation des travaux de pipe-line et canalisation
- L'engineering et la conception architecturale d'infrastructures
- La maîtrise d'œuvre.

a été évalué et jugé conforme aux exigences requises par :  
has been assessed and found to meet the requirements of:

## ISO 9001 : 2015

et est déployé sur les sites suivants :  
and is developed on the following locations:

DIRECTION GENERALE: PROLONGEMENT BOULEVARD DE L'ALN -DZ BOUMERDES  
DIRECTION MATERIEL (MTL) -DZ OUED SMAR  
DIRECTION MOYENS GENERAUX (MGX) -DZ OUED SMAR  
DIRECTION ACHATS (ACH) -DZ OUED SMAR  
DIRECTION SUD EST HASSI MESSAOUD (DSE) -DZ HASSI MESSAOUD  
DIRECTION SUD IN AMENAS (DSI) -DZ IN AMENAS  
DIRECTION SUD-OUEST (DSO) -DZ HASSI R'MEL  
DIRECTION TRAVAUX DE CANALISATION (DTC) -DZ HASSI R'MEL  
DIRECTION CONSTRUCTION METALLIQUE (DCM) -DZ EL HARRACH  
DIRECTION ENGINEERING ET PROCUREMENT (DEP) -DZ BOUDOUAOU  
DIRECTION REGION CENTRE (DRC) -DZ BOUDOUAOU  
DIRECTION REGION OUEST (DRO) -DZ ORAN

Ce certificat est valable à compter du (année/mois/jour)  
This certificate is valid from (year/month/day)

2019-12-06

Jusqu'au  
Until

2022-12-05



Ce document est signé électroniquement. Il constitue un original électronique à valeur probatoire.  
This document is electronically signed. It stands for an electronic original with probatory value.



**Franck LEBEUGLE**  
**Directeur Général d'AFNOR Certification**  
*Managing Director of AFNOR Certification*

Seul le certificat électronique, consultable sur [www.afnor.org](http://www.afnor.org), fait foi en temps réel de la certification de l'organisme. The electronic certificate only, available at [www.afnor.org](http://www.afnor.org), attests in real time that the company is certified. Accreditation COFRAC n° 4-0001, Certification de Systèmes de Management, Forcée disponible sur [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr).  
COFRAC accreditation n° 4-0001, Management Systems Certification, Scope available on [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr).  
AFNOR est une marque déposée. AFNOR is a registered trademark. - CERTIF 0566/T/11-2014

*Flashez ce QR Code pour vérifier la validité du certificat*

**Annexe C**  
**Domaine d'application du SMQ de**  
**l'ENGCB**

Détermination du Domaine d'Application du SMQ/GCB, la cartographie des processus et leurs interactions V.5



## **Annexe D**

### **Tableau d'analyse du contexte interne et externe du processus / entreprise**

	<b>SYSTEME MANAGEMENT DE LA QUALITE</b>	IMP 060.A
	<b>Tableau d'Analyse du Contexte Interne et Externe du Processus / Entreprise</b>	Date d'application: 17 juin 2018
		Page 1 sur 1

Direction Générale

Date de Mise à jour : 04 Juillet 2018

PROCESSUS / MANAGEMENT DE LA QUALITE « M3 »

L'évaluation des forces, des faiblesses, des menaces et des opportunités de l'entreprise se repose sur l'analyse SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunités, Threats) comme suite :

<b>Forces (Strengths)</b>	<b>Faiblesses (Weaknesses)</b>
Identifier : ✓	Identifier : ✓
<b>Opportunités (Opportunities)</b>	<b>Menaces (Threats)</b>
Identifier : ✓	Identifier : ✓

**A- Contexte Externe de l'Entreprise :**

Opportunités (Opportunities)	Actions Pour Bénéficier de Cette Opportunité	Menaces (Threats)	Actions Pour Décliner Cette Menace

**B- Contexte Interne de l'Entreprise :**

Forces (Strengths)	Actions Pour Soutenir Cette Force	Faiblesse (Weaknesses)	Actions Pour Maîtriser Cette Faiblesse

Nom et Visa de Responsable Qualité

Nom et Visa de Pilote de Processus / Directeur

## **Annexe E**

### **Tableau d'analyse des risques processus**

	<b>SYSTEME MANAGEMENT DE LA QUALITE</b>	<b>IMP 062.A</b>
	<b>Tableau d'Analyse des Risques Processus</b>	Date d'application: 17 juin 2018 Page 1 sur 4

Direction .....

Date de Mise à jour : .....

PROCESSUS / .....

**Critères d'évaluation :**

**Tableau n° 1 : Analyse des impacts sur l'entreprise (Types d'Impacts)**

Type d'Impact	Codification	Signification
Impact financier	F	Amendes, pénalités, perte de confiance des actionnaires et/ou assureurs, surcoûts, pérennité de l'entreprise, etc.
Impact performance	P	Désorganisation des ressources, dégradation de la productivité, etc.
Impact qualité	Q	Non-qualité, insatisfaction du client, réponse insuffisante à sollicitation, etc.
Impact social	S	Démotivation, tensions, dégradation du climat social, etc.
Impact humain	H	Accidents du travail, maladies professionnelles, risque psychosocial, etc.
Impact environnemental	E	Pollution de l'environnement, etc.
Impact réglementaire	R	Non-conformité réglementaire, amende, procès, arrêt de la réalisation, etc.

	<b>SYSTEME MANAGEMENT DE LA QUALITE</b>	<b>IMP 062.A</b>
	<b>Tableau d'Analyse des Risques Processus</b>	
	Date d'application: 17 juin 2018 Page 2 sur 4	

Direction .....

Date de Mise à jour : .....

PROCESSUS / .....

**Tableau n° 2 : Définition de Critères de Gravité (Abscisse de la matrice de risque)**

IMPACT	1 Mineure	2 Importante	3 Majeure	4 Catastrophique
F	< à 10 000 DA	Entre 10 000 et 100 000 DA	Entre 100 000 et 1 000 000 DA	➤ 1 000 000 DA
P	Difficultés opérationnelles, légères dégradations de la performance. <b>Objectifs atteints à 95%</b>	Dysfonctionnements obligeant à faire des choix tactiques en jouant sur les variables d'ajustement. <b>Objectifs atteints à plus de 80 %</b>	Perturbation obligeant à faire des choix drastiques (abandon de projets d'investissement, etc.). <b>Objectifs atteints à plus à plus de 50 %</b>	Événements pouvant entraîner des arrêts longs de production voire conditionner la pérennité de l'entreprise. <b>Objectifs atteints à moins de 50 %</b>
Q	Non-conformité aux spécifications interne.	Réclamations clients et/ou plaintes.	Perte de client ou incapacité à livrer au client.	Perte de marché.
S	Démotivation.	Tensions internes contenues.	Grèves paralysant de façon temporaire le fonctionnement de l'entreprise.	Violence sur lieu de travail. Actions criminelles, séquestration.
H	Lésions légères ou mineures, sans incapacités, premiers soins.	Incapacité temporaire (voir dispositions en vigueur des accidents du travail et maladies professionnelles).	Invalidité permanente partielle ou totale.	Un ou plusieurs morts.
E	Aspect environnemental affectant l'environnement au sein de l'entreprise, sans laisser de séquelles ou qui nécessite des mesures de redressement à court terme. Il n'y a pas de pollution.	Pollution localisée, limitée dans les propriétés et/ou l'environnement voisins, ou qui nécessite des mesures à moyen terme, ou des violations répétées des limites légales ou mises en demeure et/ou plaintes enregistrées auprès des autorités.	Pollution de l'environnement significative, nécessitant des mesures à long terme, ou de violations prolongées des limites légales ou mises en demeure et/ou plaintes enregistrées auprès des autorités.	Dommmages irréparables à l'environnement dans une vaste zone ou des zones à des fins récréatives, ou violation constante des limites juridiques ou mises en demeure répétées. Nécessite des mesures permanentes de compensation.

	<b>SYSTEME MANAGEMENT DE LA QUALITE</b>	<b>IMP 062.A</b>
	<b>Tableau d'Analyse des Risques Processus</b>	
	Date d'application: 17 juin 2018 Page 3 sur 4	

Direction .....

Date de Mise à jour : .....

PROCESSUS / .....

R	Manquements mineurs de la part de personnel isolé, absence d'amende ou d'interruption de services programmés.	Amende mais absence d'interruption des services programmés.	Amende et interruption des services programmés.	Interruption importante et prolongée des services programmés.
---	---	---	---	---

**Tableau n° 3 : Échelle de cotation de la vraisemblance (Ordonnée de la matrice de risque)**

Cotation	Vraisemblance	Probabilité
4	<b>Très forte</b>	De tous les jours à une fois par mois.
3	<b>Forte</b>	De 1 fois par mois à 1 fois tous les 6 mois.
2	<b>Faible</b>	De 1 fois tous les 6 mois à 1 fois par an.
1	<b>Très faible</b>	Moins de 1 fois par an.

**Tableau n° 4 : Grille de Cotation des Risques :**

<b>VRAIS EMBLA NCE</b>	<b>4</b>	4	8	12	16
	<b>3</b>	3	6	9	12
	<b>2</b>	2	4	6	8

Ce document est la propriété de GCB, il ne peut être reproduit ou communiqué sans son autorisation

	<b>SYSTEME MANAGEMENT DE LA QUALITE</b>	<b>IMP 062.A</b>
	<b>Tableau d'Analyse des Risques Processus</b>	
	Date d'application: 17 juin 2018 Page 4 sur 4	

Direction .....

Date de Mise à jour : .....

PROCESSUS / .....

	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>
		<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>
<b><u>GRAVITE</u></b>					

Tableau n° 4 : Tableau d'Evaluation des Risques

Activité	Risque	Causes	Impact	Evaluation du R			Moyens de Maîtrise Existants	Actions Supplémentaires
				G	V	R		

Nom et Visa de RMQ/ CQ :

Nom et Visa de Pilote de Processus / Directeur

**Annexe F**  
**Programme de management des risques de  
l'entreprise**

	<b>SYSTEME MANAGEMENT DE LA QUALITE</b>	<b>IMP 063.A</b>
	<b>Programme de Management des Risques de l'Entreprise</b>	
	Date d'application: 17 juin 2018 Page 1 sur 1	

Direction .....

PROCESSUS/.....

Date de Mise à jour : .....

Risque	Criticité R	Objectifs	Actions	Responsable	Moyens	Délais	Réel	Evaluation d'efficacité

Nom et Visa de RMQ/ CQ :

Nom et Visa de Pilote de Processus / Directeur

## **Annexe G**

### **Tableau d'identification des PIP, leurs exigences et les actions d'améliorations**

	<b>SYSTEME MANAGEMENT DE LA QUALITE</b>	<b>IMP 061.A</b>
	<b>Tableau d'Identification des parties intéressées pertinentes, leurs Exigences et les actions d'amélioration</b>	
	Date d'application: 17 juin 2018 Page 1 sur 2	

Direction .....

Date de Mise à jour : .....

PROCESSUS / .....

<b>GRILLE DE PERTINENCE DES PARTIES INTERESSEES</b>	
Niveau	Gravité de non entreprend d'un dialogue avec cette partie intéressée
<b>1</b>	<input type="checkbox"/> Les risques de non-respect des exigences des parties intéressées, ou exigences légales et réglementaires et l'apport d'opportunités sont faibles pour l'entreprise. <input type="checkbox"/> Les conditions environnementales affectées par l'entreprise ou susceptible de l'affecter <input type="checkbox"/> La pertinence du dialogue avec cette partie intéressée <b>est donc jugée faible</b> .
<b>2</b>	<input type="checkbox"/> Les risques encourus et/ou l'apport d'opportunités se situent au niveau opérationnel, ou managérial et ils peuvent toucher par exemple à la satisfaction des parties intéressées, sur la qualité du produit/service, ou faire encourir un risque portant sur la partie légale et réglementaire du produit/service ou l'environnement (aspect significatif ou pas...) <input type="checkbox"/> Les produits/services et la performance environnementale peuvent être affectés. La pertinence du dialogue avec cette partie intéressée <b>est donc jugée forte</b> .
<b>3</b>	<input type="checkbox"/> Les risques encourus et/ou l'apport d'opportunités sont stratégiques pour l'organisation et se situent au niveau de la réputation, de l'image ou de la stabilité financière de l'organisme. <input type="checkbox"/> La pertinence du dialogue avec cette partie intéressée <b>est donc jugée très forte</b> .

**A/ DETERMINATION DES PARTIES INTERESSEES PERTINENTES INTERNES :**

Partie intéressée	Attentes/besoins	Niveau de pertinence (Grille)	Action / Décision / Communication	Responsable	Méthode de surveillance et d'Evaluation des Actions

**Ce document est la propriété de GCB, il ne peut être reproduit ou communiqué sans son autorisation**

	<b>SYSTEME MANAGEMENT DE LA QUALITE</b>	<b>IMP 061.A</b>
	<b>Tableau d'Identification des parties intéressées pertinentes, leurs Exigences et les actions d'amélioration</b>	
	Date d'application: 17 juin 2018 Page 2 sur 2	

Direction .....

Date de Mise à jour : .....

PROCESSUS / .....

**B/ DETERMINATION DES PARTIES INTERESSEES PERTINENTES EXTERNES :**

Partie intéressée	Attentes/besoins	Niveau de pertinence (Grille)	Action / Décision / Communication	Responsable	Méthode de surveillance et d'Evaluation des Actions

Nom et Visa de RMQ/ CQ :

Nom et Visa de Pilote de Processus / Directeur

