



**UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU  
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES  
ET DES SCIENCES DE GESTION  
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION**



# **Mémoire de fin d'études**

**Comme exigence potentielle en vue de l'obtention du Diplôme  
de Master en Sciences de Gestion  
Option : Management stratégique**

**Thème :**

**La mise en œuvre d'un système de  
management de qualité au sein d'une  
entreprise cas d'Hydro-aménagement**

**Présenté par :**

**M<sup>r</sup> HAMZA Lounes**

**M<sup>me</sup> RAHMOUNI Sabrina**

**Devant les jurys composés de :**

**President de jury : M<sup>r</sup> OUALIKENE Selim**

**Rapporteur : M<sup>r</sup> ACHIR Mohamed**

**Examineur : M<sup>r</sup> ABIDI Mohamed**

**Année universitaire : 2021**

### Remerciements

Au terme de ce travail, nous remercions tout d'abord **Dieu** le tout puissant de nous avoir donné la santé et le courage de réaliser ce modeste travail.

Nous tenons à remercier notre encadreur **Mr ACHIR** , pour avoir accepté de diriger ce modeste travail, et pour son aide, sa disponibilité, ses orientations, ses conseils et sa volonté, qu'il a manifesté tout au long de l'élaboration du présent mémoire.

Nous tenons à remercier aussi le personnel de l'Entreprise HYDRO-AMENAGEMENT pour l'aide qu'ils nous ont témoigné et plus particulier **M<sup>me</sup> RABBAHI** .

Il est un agréable devoir d'exprimer nos sentiments reconnaissants à tous ceux qui ont participé de loin ou de près à l'élaboration de ce mémoire spécialement **Mr BOUZID** .

Nos sincères remerciements et notre profonde gratitude s'adressent également aux membres de jury qui nous feront l'honneur de juger notre travail.

## **DEDICACES**

En témoignage de nombreux sacrifices consentis pour notre instruction et grâce auxquels on a atteint ce niveau d'étude, c'est pour nous un honneur d'incliner ce mémoire à nos parents, qui nous ont toujours soutenu sur tous les plans, nos sœurs et notre frère qui nous ont assisté et encouragé de près ou de loin et nos proches pour leurs rapports et encouragements.

## **DEDICACES**

Je dédie ce modeste travail à ceux qui possèdent un bon cœur plein d'amour et de douceur, à mes parents pour leur amour, leur compréhension, leur sacrifice et soutien qu'ils m'ont donné pendant tout les moments de ma vie .

A mon mari KARIM pour ses encouragements et sa patience durant la période de mes études en mastère.

A ma grand mère défunte.

A mon grand-père que Dieu la garde.

Ma chère sœur et amie KARIMA

A le plus chère et le plus proche personne dans le monde, mon frère Brahim

Mes sœurs : Khadidja, Merieme, , Soumia et Nassima

Mes neveux, mes nièces Oussama, Kawther ,Soundous et Eline

Mes beaux parents

Mes beaux frères : Hakim , Samir , Hichem et Nabil

Mes belles sœurs : Souad , kenza , Amel , Ikram et Ferial

A toute ma famille du plus grand au plus petit

**SABRINA**

## Liste des abréviations

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

**ISO** : Organisation Internationale de Normalisation

**AFNOR** : Association Française de Normalisation

**CEN** : Comité Européen de Normalisation

**QHSE**: Qualité- Hygiène-Sécurité-Environnement

**CEI** : Commission Électronique Internationale

**NC**: Non-Conformités

**PDCA** : Plan Do Check Act

**IANOR**: Institut Algérien de Normalisation

**HLS** : High Level Structure

**AMDEC** : Analyse des Modes de Défaillance de leurs Effets et leur Criticité

**SWOT** : strengths, weaknesses, opportunities, threats

**EPE** : Entreprise Publique Economique

**SPA** : Société Par Actions

**APD** : Avant-projet Détaillé

**SMI** : Système de Management Intégré

**PDG** : Président Directeur Générale

**DAS** : domaines d'activités stratégiques

**TBQE** : Tableau de Bord Qualité et Environnement

**GRH**: Gestion des Ressources Humaines

**PESTEL** : Politique, Économique, Sociologique, Technologique, Écologique, Légal

<b>La liste des tableaux</b>	<b>Page</b>
<b>Tableau N°01:</b> Tableau résumant les délais définis pour le traitement des non-conformités (NC).....	17
<b>Tableau N°02 :</b> La révision des principes de management de la qualité .....	25
<b>Tableau N°03 :</b> Les dix articles de la norme ISO 9001 v2015.....	33
<b>Tableau N° 04 :</b> Les informations documentées exigées par ISO 9001 v 2015 comparées à celles de la version 2008.....	43
<b>Tableau N°05 :</b> évolutions de la norme ISO 9001 version 2015 .....	49
<b>Tableau N°06 :</b> Diagnostic du système management intégré .....	66

<b>La liste des figures</b>	<b>Page</b>
<b>Figure N° 01</b> : Présentation générale du SMQ .....	08
<b>Figure N° 02</b> : Processus de certification .....	18
<b>Figure N° 03</b> : Révisions de la norme ISO 9001.....	23
<b>Figure N° 04</b> : La structure de la norme iso 9001 :2015 dans le cycle PDCA.....	34
<b>Figure N° 05</b> : Délai de transition .....	39
<b>Figure N° 06</b> : Audit de certification pour obtention de la norme ISO9001v2015 .....	52
<b>Figure N°07</b> : Organigramme de l'entreprise .....	63
<b>Figure N° 08</b> Plan de transition de l'entreprise Hydro-Aménagement:.....	65
<b>Figure N° 09</b> : les normes de la famille ISO900.....	74
<b>Figure N° 10</b> : Le model PESTEL .....	74
<b>Figure N° 11</b> : Analyse SWOT .....	75
<b>Figure N° 12</b> : Cartographie des processus .....	92
<b>Figure N° 13</b> : Politique qualité.....	93

# Sommaire

	<b>Pages</b>
<b>Introduction générale</b> .....	01
<b>CHAPITRE I: Le système de la management de la qualité</b> .....	03
Introduction.....	03
I.    Approche système du management de la qualité .....	04
II.   Présentation de la norme ISO9001 et l'apport de la version 2015 par rapport à la version 2008 .....	23
Conclusion.....	36
<b>CHAPITRE II: Transition d'un SMQ conforme à la version 2008 de la ISO 9001 à la version 2015</b> .....	37
Introduction.....	37
I.    Déroulement de la transition .....	38
II.   Démarche de la transition .....	49
III.  Actualisation d'un système déjà certifié ISO9001 version 2008.....	55
Conclusion.....	59
<b>CHAPITRE III: Etude de Cas l'entreprise HYDRO-AMENAGEMENT</b> .....	60
Introduction.....	60
I.    Présentation de l'Entreprise HYDRO AMENAGEMENT .....	61
II.   Démarche de la transition au sein de l'Hydro-Aménagement .....	65
Conclusion.....	99
<b>Conclusion générale</b> .....	100

# **Introduction générale**

## Introduction générale

Dans une économie forte de concurrence où les acteurs économiques sont de plus en plus interdépendants et leurs relations de plus en plus complexes, les entreprises ont besoin de s'appuyer sur une organisation optimisée, un engagement fort de leur personnel et des relations de confiance avec leurs partenaires pour être performantes et proposer des services de qualité à leurs clients.

Les entreprises ont pris conscience que les clients devenaient de plus en plus exigeants et changeaient de comportement à savoir leur besoin et leur attentes, la certification est devenue une fonction essentielle au sein de nombreuses entreprises. Celle-ci permet de garantir au client une fiabilité et une crédibilité.

Pour améliorer la qualité, la sécurité des produits, la performance et la crédibilité d'une compagnie elle doit avoir une certification ISO 9001. Cette reconnaissance permet à l'entreprise de gagner la confiance des clients car la satisfaction de la clientèle au cœur de la performance et de l'avantage compétitif de l'entreprise et représente un moyen pour réaliser les objectifs tracés.

L'ISO 9001 v2008, a été remplacée par une nouvelle version apparue en 2015, mettant à jour certains concepts. De ce fait, les entreprises certifiées ISO 9001 :2008 disposent d'un délai de 3 ans pour faire évoluer leur système de management de la qualité et intégrer les nouvelles exigences.

L'objectif de ce mémoire est de mettre en évidence la manière d'auditer les nouvelles exigences de la norme ISO 9001v2015. Ce mémoire vise également à montrer et expliquer le déroulement de la transition.

Pour mener à bien notre recherche, nous proposons de répondre à la problématique suivante : **«Comment l'entreprise HYDRO-AMENAGEMENT va-t-elle procéder pour réussir sa transition vers La nouvelle version de norme ISO 9001, version 2015? »**

De cette problématique découle un certain nombre d'interrogations à savoir :

Quelles sont les nouvelles exigences de la norme ISO 9001v2015 et son impact potentiel sur les performances du SMQ ?

- Comment intégrer ces nouvelles exigences dans le SMQ ?
- Comment auditer les nouvelles exigences de la norme ISO 9001v2015 ?

Afin de répondre à cette problématique nous avons émis les hypothèses suivantes:

- Oui, les modifications opérées sur le SMQ de HYDRO-AMENAGEMENT sont conformes aux exigences de la norme ISO 9001v2015.
- La manière d’auditer les nouvelles exigences de la norme ISO 9001v2015 présente un certain nombre de spécificités.

Pour vérifier ces hypothèses et répondre à notre problématique, nous allons commencer par une recherche documentaire sur la qualité, le management de la qualité et l’audit de système de management de la qualité. Par la suite nous allons nous servir des outils et techniques d’audit pour réaliser l’audit du SMQ lors de sa transition vers la version 2015.

Notre plan de travail se structure en trois chapitres comportant respectivement deux , trois et deux .

Le premier chapitre traite du contexte normatif du management de la qualité. Dans sa première section, il est question du management de la qualité. Dans cette section nous allons aborder les définitions des concepts de la qualité, du management de la qualité et du SMQ ainsi que des principes et composantes du management de la qualité.

Dans la deuxième section nous allons traiter de la révision 2015 des normes ISO 9000 en mettant en évidence les points d’évolutions de la norme ISO 9001v2015 avec leurs impacts potentiels sur les performances du SMQ.

Le deuxième chapitre du présent Transition d'un SMQ conforme à la version 2008 de la ISO 9001 à la version 2015. Dans sa première et la deuxième section nous allons voir le déroulement et la démarche de transition. Dans la dernière section de ce chapitre nous allons mettre en évidence la manière d’actualisation d'un système déjà certifié ISO9001 version 2008.

Enfin, le troisième chapitre du présent mémoire contient l’étude de cas réalisé au sein de l’entreprise HYDRO-AMENAGEMENT. Dans sa première section, nous allons présenter l’entreprise. Dans sa deuxième section, nous allons aborder la transition du SMQ de la version 2008 à la version 2015 de la norme ISO 9001.

# Chapitre I

Le système de la  
management de la  
qualité

## **CHAPITRE I : Le système de la management de la qualité**

### **Introduction**

On parle de système de management de qualité, car le SMQ englobe l'ensemble des actions et moyens mis en place par une organisation afin d'avoir une démarche qualité ou d'amélioration continue qui permettra d'augmenter la qualité de sa production, pour atteindre l'objectif visé en lien avec la satisfaction du client final. Ce système est piloté par la ligne managériale de l'entreprise, qui se donne ainsi les moyens d'atteindre les priorités qu'elle a, elle-même, tracées.

Établi en théorie, dans le seul souci de répondre à l'exigence externe du client, un bon SMQ est adapté précisément à la culture de l'entreprise, à son contexte, ses services, ses managers, ses produits... Il se montre alors performant.

Dans ce chapitre nous allons présenter :

- Dans la première section, l'approche SMQ
- Dans la deuxième section, la norme ISO 9001 et l'apport de la version 2015 par rapport à la version 2008

## Section 01: Approche système du management de la qualité

### I. Rappelle de définition de quelques concepts

#### 1-1 Qualité

La qualité peut se définir de différents points de vue. Pour le client, la qualité est liée à sa satisfaction. Elle est le résultat de la comparaison entre ce qu'il perçoit (reconnait) d'un produit ou d'un service, et ce qu'il en attend. Dans une entreprise, la qualité répond davantage à un objectif d'évaluation de la conformité d'un produit (service) à des spécifications. À partir des attentes du client (perspective externe), il s'agit de concevoir puis de réaliser un produit (service) conforme aux spécifications (perspective interne)<sup>1</sup>

La qualité est, un peu comme la beauté, une notion extrêmement difficile à définir car elle n'a pas, à l'évidence, le même sens pour chacun. Il s'agit d'une notion relative qui nécessite néanmoins d'être défini de manière à lui permettre d'être reconnue et évaluée. Nous définissons la qualité du point de vue du client, de l'entreprise, de la normalisation et à travers les principales caractéristiques d'un produit et d'un service.

Dans le langage courant, on parle de produit de première qualité, ce qui signifie que le client est satisfait de la marchandise et des services offerts. Pour lui, la qualité est synonyme de satisfaction. Pour l'entreprise en revanche, la qualité implique par exemple la rapide disponibilité des produits à des clients.

« La recherche de la qualité est certainement l'un des axes de changement les plus notables que connaissent nos organisations depuis quelques années et tout indique que cette recherche va se poursuivre encore longtemps »<sup>2</sup>.

#### 1-2 Le management:

est l'art de conduire, diriger, motiver et contrôler les membres d'une organisation, en établissant des liens entre les différents acteurs du système dans un souci de cohérence et

---

<sup>1</sup> Frédéric CANARD, management de la qualité, édition Galino, lextenso, édition, paris2009, p15

<sup>2</sup> Bernillon ALAIN, Les outils de management qualité, édition chihab, 1995

d'efficacité. Le style de management peut varier selon le profil des dirigeants, la nature de l'environnement et la taille des entreprises (Olivier MEIER : 2009)<sup>3</sup>

## **1-3 Management de qualité :**

D'après ISO 9001 :2008 le management qualité est une « Activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité»<sup>4</sup>.

## **1-4 Eléments clés du management de la qualité:**

### **1-4-1 .Planification de la qualité**

La planification de la qualité comprend les activités qui permettent d'établir les objectifs de qualité et de spécifier les processus opérationnels et les ressources afférentes, nécessaires pour atteindre les objectives qualités.

### **1-4-2 .Maîtrise de la qualité**

La maîtrise de la qualité est l'ensemble des techniques et activités à caractère opérationnel utilisées pour satisfaire aux exigences pour la qualité.

### **1-4-3 .Assurance de la qualité**

L'assurance de la qualité est l'ensemble des «activités préétablies et systématiques mises en œuvre dans le cadre du système qualité et démontrées en tant que besoin, pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité (service, produit, processus, activités ou organisation) satisfera aux exigences en matière de qualité»<sup>5</sup>.

### **1-4-4 .Amélioration continue de la qualité**

Le Petit Robert définit l'amélioration comme « une action de rendre meilleur, de changer en mieux. Fait de devenir meilleur, plus satisfaisant »<sup>6</sup>.

La norme ISO 9000 définit l'amélioration continue comme étant « une activité régulière permettant d'accroître la capacité à satisfaire aux exigences ». Nous préférons dire que l'amélioration continue est l'ensemble des activités qui

---

<sup>3</sup> Olivier MEIER ,disco du manager : 500 clés pour comprendre et agir concepts théorique et pratiques, édition dunod, paris, 2009, p227.

<sup>4</sup> Claude PINET10 clés pour réussir sa certification : 2008, 2ème édition, Afnor, Saint Denis, 2009, p145

<sup>5</sup> GUY LAUDOYER, La certification ISO 9000 « un moteurs de la qualité » ; édition d'organisation, 2000, p208.

<sup>6</sup> Pierre LONGIN Henri DENET, Construisez votre qualité, 2 e édition,Paris 2008 , p149.

font progresser la performance des processus l'amélioration est donc le résultat essentiel de l'efficacité.<sup>7</sup>

## 1-5 Client :

Le client est de plus en plus rare, de plus en plus intelligent et de plus en plus actif après avoir été de plus en plus exigeant. Avoir un grand respect pour le client est donc la vertu primordiale que chacun doit cultiver.

C'est devenu dans les années 2000 un fait certain, le client a besoin d'exister et, très souvent, il accepte d'être acteur et coproducteur de sa propre satisfaction.

Il a appris à définir son cahier des charges, son besoin, il a appris à accepter des écarts de qualité quand on l'écoute, que l'on compense intelligemment et qu'on lui explique. Le client a aussi appris qu'il existe en tant qu'individu unique et personnel. Il s'est donc découvert une existence ! Et même sans se regrouper en association, les clients se sentent plus forts car mieux préparés pour discuter d'égal à égal avec les prestataires. D'ailleurs, le client pratique de plus en plus facilement le regroupement virtuel grâce aux moyens de communication modernes, en particulier Internet<sup>8</sup>.

Aussi, il s'avère essentiel de savoir comment « utiliser le client » pour concevoir, produire et améliorer en permanence les produits et services qui lui sont destinés. Pour ce faire, transformons-le tour à tour en membre de l'équipe de conception, en membre de l'équipe de vente et du service après-vente.

Nous l'avons vu, le client est au cœur des systèmes qualité. Dans le cadre d'une démarche qualité. Toute la logique va être centrée sur la satisfaction des attentes des clients. Le discours, les actes, les indicateurs, tout va converger pour montrer à l'ensemble du personnel l'importance à attribuer aux clients.

Est principalement destinée aux clients

- **Faire le bilan des attentes du client:**

Nous avons vu que la satisfaction du client passait par la réponse à ses attentes. Les connaître et leur donner un sens en les structurant est donc

---

<sup>7</sup> Pierre LONGIN Henri DENET, Construisez votre qualité, 2e édition, Paris, 2008, p150

<sup>8</sup> Florence Gillet-Goinard, Bernard Seno, Réussir la démarche qualité, Paris 2009, p22

indispensable. Heureusement, écouter le client, c'est assez facile. Il s'agit de faire le point sur ses exigences par une étude qualitative des besoins.

- **Le recueil de l'information :**

Le recueil se fait par entretiens semi-directifs au cours desquels les questions posées seront très générales. Ces interviews très riches, durent environ une heure et sont l'occasion de faire exprimer aux clients de façon formelle ce qu'ils attendent de leur fournisseur et du produit délivré. La règle d'or lors de ces entretiens est d'accepter tout ce que dit le client sans chercher le cas échéant à se justifier ou à trouver des solutions.

Le but n'est pas de parler de soi, il est d'écouter le client. Les entretiens (souvent 10 à 12 suffisent) peuvent aussi être réalisés en groupe mais cela nécessite de plus importantes compétences d'animation<sup>9</sup>.

- **L'analyse des attentes :**

Dans le compte rendu des interviews, repérez les attentes et notez-les sur des post-it. Attention, il faut bien distinguer une solution proposée par le client et sa véritable attente, ce travail pour bien formuler les attentes est important car il évite de se limiter aux solutions envisagées par le client.

### **II. Définition de système management de qualité:**

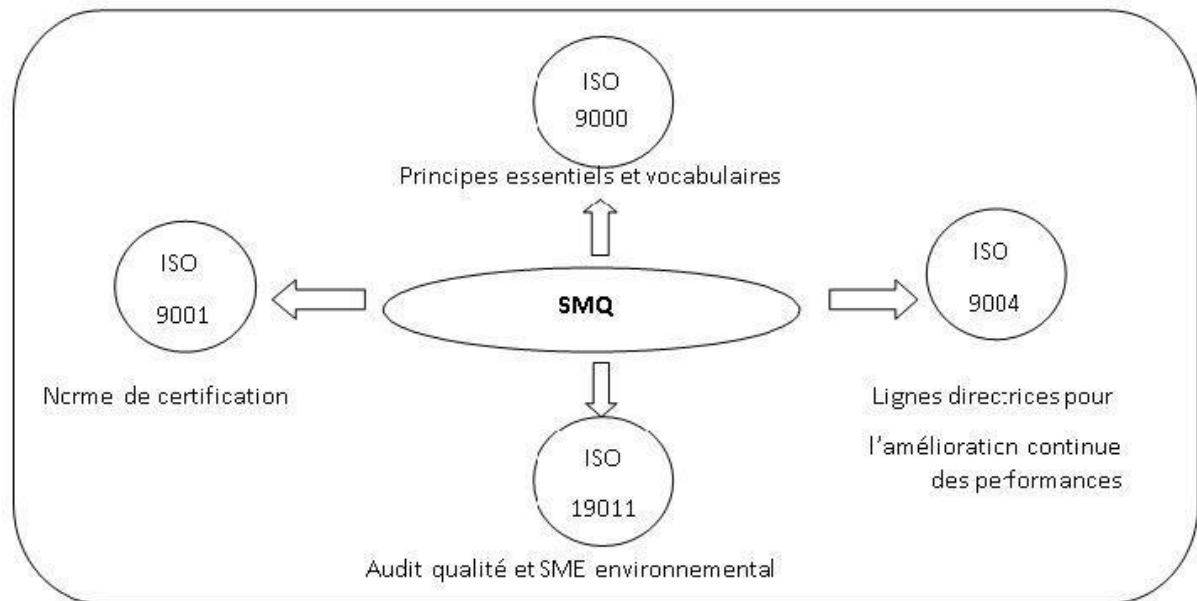
Systeme de management de la qualité : système de management permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité.

Le SMQ est un sous-ensemble du système de management général, la famille des normes énumérées dans la figure suivante a été élaborée pour aider les organismes, de tous les types et de toutes tailles, mettre en œuvre et appliquer des systèmes de management efficace.

---

<sup>9</sup> Jean Margerand Florence Gillet-Goïnard, manager la qualité pour la première fois, édition 2006 Paris, p 16

FIGURE 01 : Présentation générale du SMQ



**Source :** Idir Habib, Sana Syphax, démarche de transition de l'ISO 9001 version 2008 vers ISO 9001 version 2015, mémoire, master, 2020, p 34.

- ISO 9000 : décrit les principes essentiels des systèmes de management de la qualité et en spécifie la terminologie.
- ISO 9001 : spécifie les exigences relatives à un système de management de la qualité lorsqu'un organisme doit démontrer son aptitude à fournir des produits satisfaisant aux exigences des clients et à la réglementation applicable, et qu'il vise à accroître la satisfaction de ses clients.
- ISO 9004 fournit des lignes directrices sur l'efficacité et l'efficience du système de management de la qualité. L'objet de cette norme est l'amélioration des performances de l'organisme et la satisfaction des clients et des autres parties intéressées.
- L'ISO 19011 fournit des conseils sur l'audit des systèmes de management de la qualité et des systèmes de management environnementaux.

Les objectifs du système de management de qualité sont<sup>10</sup> :

- ✓ Etablir, documenter, mettre en œuvre et entretenir le management de la qualité, conformément à la norme ISO 9001.
- ✓ Vérifier et approuver les plans qualité établis par le responsable qualité.
- ✓ Etablir le programme détaillé dans différents audits.
- ✓ Analyser les rapports d'audit et évaluer l'efficacité des mesures de correction.
- ✓ Déclencher les mesures correctives et vérifier la mise en œuvre des solutions.
- ✓ Mettre en œuvre des actions, permettant de prévenir l'apparition de toute non-conformité.
- ✓ Identifier et enregistrer tout problème, relatif à l'enregistrement aux processus et au système de management de la qualité.
- ✓ Classer tous les documents relatifs au management de la qualité.

### III. La normalisation

Une norme est un document de référence et le résultat d'un consensus entre les experts représentatifs d'un domaine particulier et d'un ensemble de parties intéressées (entreprises, organisations professionnelles, organisations de consommateurs, pouvoirs publics...). Les normes sont d'application volontaire (elles sont exceptionnellement rendues obligatoires dans certains domaines liés à la santé, la sécurité, l'environnement). Elles comportent des exigences allant au-delà du strict respect de la réglementation<sup>11</sup>.

Les normes sont utiles au quotidien pour les consommateurs et pour les entreprises en facilitant leurs échanges. On peut distinguer les normes selon leur contenu: normes fondamentales, de spécifications, de méthodes d'essais et d'analyse, et d'organisation. On peut les distinguer aussi selon leur structure : normes de moyens et de résultats. Les organismes de normalisation sont en charge de l'élaboration et de la diffusion des normes. Les principaux organismes sont l'AFNOR, en France, le CEN, en Europe, et

---

<sup>10</sup> Idir Habib , Sana Syphax ;Démarche de transition de l'ISO 9001 : 2008 vers ISO 9001 : 2015 p35

<sup>11</sup>Frédéric CANARD, management de la qualité, édition Galino, lextenso, édition, paris, p99

l'ISO dans le monde.

La normalisation vise à produire et diffuser des normes. Dans le langage courant, **Une norme** se définit comme une règle qui n'est pas forcément écrite et à laquelle il est d'usage de se référer. Facilitant la vie quotidienne du consommateur, lui permettant d'être mieux informé et protégé, la norme est également perçue comme un document de référence sur un sujet ou un domaine donné en accord avec la réglementation<sup>12</sup>.

Du point de vue des organismes de normalisation, la norme est un « document établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné ».

Les normes sont ni des règles ni des lois. Cependant, il existe des situations où les normes deviennent obligatoires. *Exemple*: Les normes portant sur les installations électriques, les jouets pour enfants, les appareils à pression (bouteilles de gaz, compresseurs, etc.) sont obligatoires.

### 3-1. Rôle de normalisation :

La normalisation repose sur plusieurs rôles, parmi lesquels nous citons<sup>13</sup> :

- ✓ La normalisation comme moyen de communication : c'est un langage commun entre les agents économiques.
- ✓ La normalisation comme facteur de qualité : C'est dans ce sens que la normalisation est nécessaire, il s'agit de comparer les caractéristiques d'un produit à un référentiel prédéterminé qui est la norme afin de pouvoir le positionner sur le marché d'une façon plus fiable.

Et la normalisation comme facteur de progrès : elle joue un rôle important dans la diffusion des concepts de progrès, elle aide à économiser

---

<sup>12</sup> Idir Habib, Sana Syphax, démarche de transition de l'ISO 9001 vs 2008 vers ISO 9001 vs 2015, p 50.

<sup>13</sup> Idir Habib, Sana Syphax, démarche de transition de l'ISO 9001 version 2008 vers ISO 9001 version 2015, p 50.

le travail humain, les matériaux et l'énergie.

### 3-2. Présentation de l'ISO :

L'Organisation Internationale de Normalisation (International Standard Organization) ou ISO est le plus grand organisme de normalisation au monde. Il a été créé en 1947 à Genève, il a pour but de produire des normes internationales dans les domaines industriels et commerciaux. C'est une organisation non gouvernementale représentant un réseau d'instituts nationaux de 162 pays, selon le principe d'un membre par pays.

Les normes ISO sont utiles aux organisations industrielles et économiques de tout type, aux gouvernements, aux instances de réglementation, aux dirigeants de l'économie, aux professionnels de l'évaluation de la conformité, aux fournisseurs et acheteurs de produits et de services, dans les secteurs tant public que privé<sup>14</sup>.

### 3-3. Les normes ISO :

Il existe plusieurs définitions de la norme, la plus courante est celle de l'Organisation Internationale de Normalisation. L'ISO définit la norme comme « une spécification technique ou (un) autre document accessible au public, établi avec la coopération et le consensus ou l'approbation générale de toutes les parties intéressées, fondée sur les résultats conjugués de la science, de la technologie et de l'expérience, visant l'avantage optimal de la communauté dans son ensemble et approuvé par un organisme qualifié sur le plan national, régional ou international »<sup>15</sup>.

En effet, les normes peuvent se référer à un domaine précis comme elles peuvent appartenir à une région déterminée, exemple: le Comité Européen de Normalisation (CEN) ; des normes nationales comme les Normes Françaises (NF), des normes allemandes (DIN : Deutsche Institut for Normung), et les normes internationales dites ISO.

Les normes ISO contribuent à un développement, à une production et à une livraison des produits et des services plus efficaces, sûrs et respectueux de l'environnement, ainsi qu'à des échanges facilités et plus équitables entre les pays. Elles fournissent aux gouvernements une base technique pour la législation, en matière de santé, de sûreté et

---

<sup>14</sup> Idir Habib, Sana Syphax, démarche de transition de l'ISO 9001 version 2008 vers ISO 9001 version 2015, p 50

<sup>15</sup> Mekious Iyaes, Treb yasmina, Le système de management de la qualité au service de la performance organisationnelle , p 30.

# CHAPITRE I Le système de la management de la qualité

---

d'environnement. Elles facilitent le transfert de technologies aux pays en voie de développement. Les normes ISO servent, également, à protéger les consommateurs et les utilisateurs, en général, de produits et services<sup>16</sup>.

## 3-4. Les principales normes dans le domaine de la qualité :

La famille des normes ISO se compose principalement des normes, lignes directrices énumérés suivants:

- ✓ ISO 9000 :2015, systèmes de management de la qualité- Principes essentiels et vocabulaire.
- ✓ ISO 9001 :2015, systèmes de management de la qualité- Exigences.
- ✓ ISO 9004 :2015, systèmes de management de la qualité- lignes directrices pour l'amélioration des performances.
- ✓ ISO 19011 :2018, lignes directrices relatives aux audits de systèmes de management.
- ✓ ISO 10005 :1995, management de la qualité- lignes directrices pour les plans qualité.
- ✓ ISO 14001 : 2015, management environnemental- Exigences et lignes directrices pour son utilisation.
- ✓ OHSAS 45001 : 2018, Système de Management de la Santé et de la Sécurité au Travail.
- ✓ ISO 22000 : 2018, Management de la sécurité des denrées alimentaires .
- ✓ Certification QHSE intégré (Qualité- Hygiène-Sécurité- Environnement)<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup> Idir Habib, Sana Syphax, démarche de transition de l'ISO 9001 version 2008 vers ISO 9001 version 2015, p 41.

<sup>17</sup> Idir Habib, Sana Syphax, démarche de transition de l'ISO 9001 version 2008 vers ISO 9001 version 2015, p 41.

## IV. Certification:

Pour s'assurer de la conformité du produit, la méthode qui semble plus évident a priori est d'instaurer un contrôle de façon à éliminer les éléments défectueux. Cette technique a comme inconvénients :

Afin de créer un partenariat entre le fournisseur et l'acheteur (assurance de la qualité) on introduira la notion de certification.

### 4-1. Qu'est-ce que la certification ?

L'Afnor donne cette définition : « Assurance donnée par écrit par un organisme qualifié et indépendant, tendant à attester qu'un produit/service présente régulièrement certaines qualités spécifiques, résultant de spécifications énoncées dans un cahier des charges ou une norme officielle. » Voici une autre définition assez différente : « Acte par lequel une autorité reconnue atteste de la conformité d'une organisation, d'un système, d'un produit... à un référentiel (règlement, norme, etc.) »

Voici une autre définition assez différente : « Acte par lequel une autorité reconnue atteste de la conformité d'une organisation, d'un système, d'un produit... à un référentiel (règlement, norme, etc.) »<sup>18</sup>

La certification est une preuve de confiance. Elle apporte, pour une entreprise, une garantie à ses clients, que ses produits et/ou ses services et/ou son système de management sont conformes à des normes. Sa force réside dans la reconnaissance par un organisme tiers, indépendant de l'entreprise et du client, de la conformité aux normes.

### 4-2. Types de certification qualité

Afin de créer un partenariat entre le fournisseur et l'acheteur (assurance de la qualité) on introduira la notion de certification, on distingue<sup>19</sup>

#### 1. Certification des produits des services :

Certifier un produit c'est attester que l'on a mis en œuvre des moyens d'essais

---

<sup>18</sup> Pierre LONGIN Henri DENET, Construisez votre qualité, 2e édition Paris 2008, p 185

<sup>19</sup> Daniel Duret Maurice Pillet, Qualité EN PRODUCTION de l'ISO 9000 à Six Sigma, Paris 2005, p 62.

en conformité avec une norme (établie en concertation avec les producteurs et les utilisateurs).

Le certificat de qualification est délivré par un organisme neutre. Citons par exemple les matériels électriques, de puériculture et les jouets.

En France le certificat le plus connu est la marque NF délivrée par l'AFNOR (la demande est faite par le producteur).

Notons une démarche analogue, plus récente, de certification de services (transport, déménagement, etc.). Elle permet de garantir la qualité (au sens de la prestation fournie) qu'est en droit d'attendre le client.

## **2. Certification des opérateurs :**

Lorsque le travail des opérateurs correspond à des tâches à haut risque potentiel (comme la soudure dans le matériel nucléaire), le client peut exiger une certification<sup>1</sup> garantissant leur compétence à maîtriser certains processus. Cette compétence peut par exemple être garantie par l'État.

## **3. Certification des entreprises :**

Les produits ne sont pas toujours fabriqués en grande série, de plus il peut s'agir de services, de logiciels, etc. ..., c'est pourquoi il peut paraître plus judicieux de certifier toute l'entreprise. Agréer ou qualifier une entreprise, c'est s'assurer que cette dernière

maîtrise ses processus de production et devrait logiquement fournir une qualité constante.

Historiquement, ce sont les grands donneurs d'ordre qui ont commencé à certifier des sous-traitants (fournisseurs). Citons, par exemple, la reconnaissance de conformité à l'AQUAP 1102 délivrée par la DGA (Délégation Générale pour l'Armement). En France, en 1974, l'EDF a lancé le mouvement de démarche d'assurance qualité avec le programme nucléaire.

Des démarches analogues existent dans d'autres pays. Pour homogénéiser la certification, l'ISO propose une méthodologie qui peut se résumer par :

- ✓ la mise en place d'un système de management de la qualité selon des critères conformes à des normes internationales (Normes ISO 9000).
- ✓ l'homologation du système de management de la qualité par un organisme accrédité indépendant (certification par tierce-partie) qui peut se traduire par l'obtention d'un certificat à validité limitée (par exemple : 3 ans).<sup>20</sup>

### 4-3. Le lien entre l'ISO et la certification :

L'ISO n'a pas pour mission de vérifier que les utilisateurs appliquent ses normes conformément aux exigences qu'elles contiennent. L'évaluation de la conformité – expression qui désigne couramment ce processus de vérification – relève d'organismes accrédités lorsque les normes ISO ont été incorporées dans la législation ou, dans le secteur privé, des fournisseurs et de leurs clients.

En revanche, l'ISO met au point avec sa partenaire la CEI (Commission Électronique Internationale), des Guides ISO/CEI concernant l'évaluation de la conformité et les organisations qui les effectuent. Les critères volontaires retenus dans ces Guides représentent le consensus international pour une pratique acceptable.

Leur utilisation au plan mondial contribue à la cohérence de l'évaluation de la conformité et facilite ainsi le commerce international.

Les certifications selon la norme ISO 9001 sont délivrées par des organismes de certification de systèmes qualité, indépendants et autonomes par rapport à l'ISO qui n'a pas autorité pour superviser de telles activités de certification.

Les Guides ISO/CEI pertinents constituent la base d'une pratique acceptable. Lorsqu'un organisme de certification est accrédité, cela signifie qu'il respecte les exigences des guides ISO/CEI et normes applicables.

Une entreprise a libre choix pour désigner l'organisme de certification qui auditera son système qualité.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Daniel Duret Maurice Pillet, Qualité EN PRODUCTION de l'ISO 9000 à Six Sigma, Paris 2005 , p 64.

<sup>21</sup> Pierre LONGIN Henri DENET, Construisez votre qualité, 2e édition, Paris 2008 p186

## 4-4. Processus de certification de systèmes de management <sup>22</sup>

### 1. Planification :

Une fois qu'un contrat est signé entre l'organisme certificateur et l'entreprise, une date d'audit est définie. Cette date devra permettre d'observer au mieux les activités à certifier.

Une équipe d'audit est ensuite désignée selon le processus de désignation de l'organisme certificateur.

L'auditeur responsable d'équipe adresse au moins 1 semaine avant l'audit un plan d'audit. Dans ce document sont indiqués les objectifs de l'audit, son périmètre et ses critères.

### 2. Déroulement de l'audit :

L'audit débutera par une réunion d'ouverture pendant laquelle l'auditeur confirmera le périmètre de certification et expliquera le déroulement de l'audit.

L'auditeur suit le plan d'audit qui a été défini, toutefois, le plan peut être amené à changer si besoin.

Lors de l'audit, l'équipe ou l'auditeur responsable examine la conformité des activités selon les exigences applicables du ou des référentiels concernés. Le ou les auditeur(s) ont à leur disposition tous les documents nécessaires pour enregistrer les résultats d'audit et tout document utile pour mener l'audit.

Le ou les auditeur(s) vérifie au cours de l'audit que les symboles ou logos, fournis par l'entreprise, indiquant la certification du système de management ne sont pas utilisés sur les produits ou de manière à être interprété comme une indication de la conformité des produits.

L'audit se terminera par une réunion de clôture pendant laquelle les non-conformités détectées seront expliquées.

### 3. Rapport :

Un rapport écrit complet pour chaque audit sera transmis à l'entreprise, avec une description précise de toutes les non-conformités, qu'elles soient partielles ou totales pour un

---

<sup>22</sup> [https://www.control-union.fr/control-union/medias/File/Livret Processus de certification de système de management](https://www.control-union.fr/control-union/medias/File/Livret%20Processus%20de%20certification%20de%20syst%C3%A8me%20de%20management) consulté le 13.12.2021

# CHAPITRE I Le système de la management de la qualité

critère donné. Le responsable de l'équipe d'audit s'assure de la préparation du rapport d'audit et est responsable de son contenu.

## 4. Traitement des Non-conformités :

Si des non-conformités ont été détectées lors de l'audit l'entreprise est appelée à transmettre un plan d'action (document fourni en même temps que le rapport) décrivant les mesures spécifiques prises ou prévues de prendre dans les délais déterminés pour remédier aux non-conformités vis-à-vis des exigences de certification identifiées.

**Tableau : 01** Tableau résumant les délais définis pour le traitement des non-conformités (NC)

		MINEURE	MAJEURE		
Audit Initial	Soumission du Plan d'Action valide	1 mois	1 mois	SI HORS DÉLAI	Refus de certification
	Soumission de la preuve des actions correctives	Preuves au prochain audit	3 mois		
Audit de Surveillance ou Audit de Renouvellement	Soumission du Plan d'Action valide	1 mois	15 jours		Suspension de certification puis Retrait si les non-conformités n'ont pas été résolues dans les 6 mois.
	Soumission de la preuve des actions correctives	Preuves au prochain audit	1 mois		
		NC mineure surclassée en NC majeure si non résolue au prochain audit			

**Source :** <https://www.control-union.fr> Processus de certification de système de management

L'organisme certificateur passe en revue les corrections, les causes identifiées et les actions correctives soumis par l'entreprise sujette à l'audit pour déterminer si elles sont acceptables et vérifie l'efficacité des actions correctives entreprises. Les preuves obtenues pour confirmer la résolution des non-conformités sont enregistrées. L'entreprise sera tenu informé du résultat de la revue et de la vérification.

La vérification de l'efficacité de la correction et de l'action corrective peut être réalisée sur la base d'un examen de la documentation fournie ou, si nécessaire, par une vérification sur site.

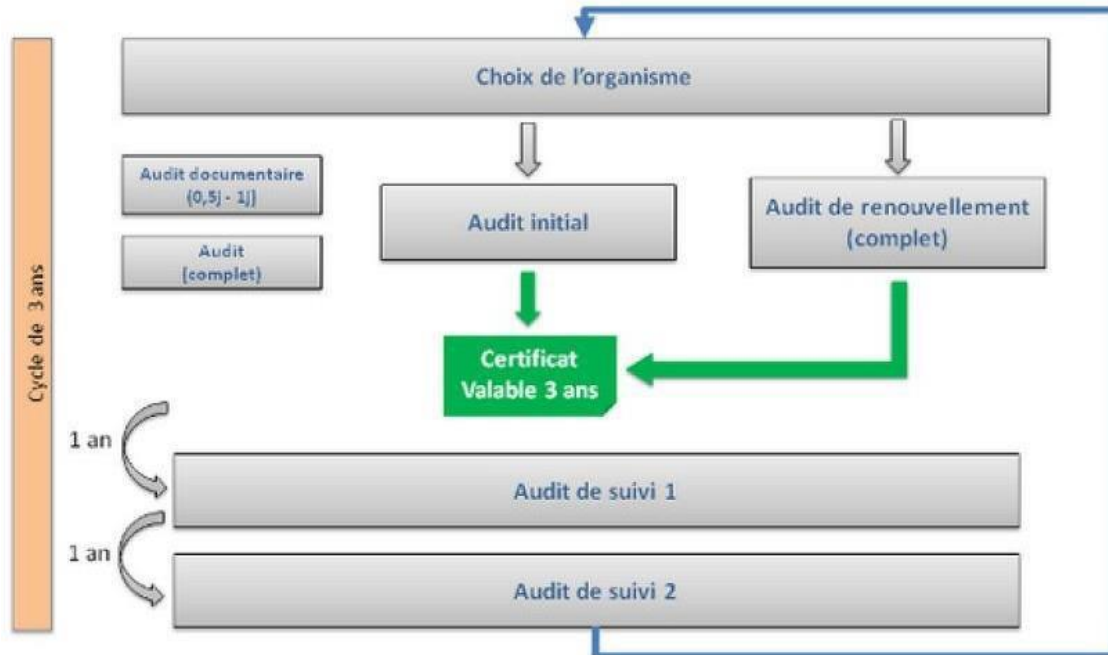
## 5. Prise de décision :

Pour assurer l'indépendance des décisions de certification, l'OC demande un avis au Comité de Certification pour l'ISO 9001 et à un Certificateur pour l'ISO 14001 sur la base du rapport d'audit complet (avec le plan d'actions correctives envoyé). OC garde l'entière responsabilité des décisions de certification.

Lorsque le comité ou le certificateur prend la décision de certifier l'entreprise, un certificat est envoyé après réception du paiement. Il sera signé par le Responsable du Département Certification (ou un suppléant en cas d'indisponibilité) ou un Certificateur.

Lorsque le comité ou le certificateur prend la décision de ne pas certifier l'entreprise, une lettre de refus est envoyée, portant les raisons de ce refus.

Figure 02 : Processus de certification



Source : <https://www.asa conseil.fr/iso-9001/tout-sur-la-certification-iso-9001/le-processus/>

## 4-5. L'intérêt de la certification :

- ✓ Accroître la confiance des clients en faisant attester, par un organisme indépendant, le respect de la conformité à un référentiel reconnu.
- ✓ Apporter la preuve que son organisation et ses produits/services sont maîtrisés.
- ✓ Assurer les clients qu'ils sont écoutés et bien servis.

- ✓ Obtenir une reconnaissance pour développer des marchés européens et internationaux. •Engager les fournisseurs à adopter les mêmes niveaux d'exigence.
- ✓ Jouir d'un avantage concurrentiel.
- ✓ Motiver le personnel et le rendre solidaire,
- ✓ Capitaliser le savoir-faire et maîtriser le fonctionnement interne,
- ✓ Améliorer les relations entre services,
- ✓ Alléger les contrôles et le nombre des audits,
- ✓ Introduire une certaine éthique et des valeurs telles que : « Chez nous, on ne triche pas et on le prouve ! »

Bénéficier d'une évaluation extérieure reconnue<sup>23</sup>

### V. Définition des documents du SMQ :

Concevoir, produire et distribuer engendrent une masse d'informations importante. La gestion de ce flux d'informations entraîne une création de documents qui peut rapidement dégénérer et échapper à tout contrôle. Si l'on veut prouver que la qualité est bien présente, il va falloir fournir des enregistrements témoins. La preuve « qualité » va bien évidemment porter sur les contrôles et essais réalisés mais également être fournie par l'enregistrement du savoir-faire de l'entreprise. Tout cela va donner naissance à une suite de documents (manuel, procédures, instructions, fiches...) qui devront impérativement être structurés<sup>24</sup>.

Le système de documentation doit :

- être efficace (prouver que la qualité est gérée).
- normaliser le fonctionnement de l'entreprise.
- rendre autonomes les employés et les responsabiliser.
- faciliter la rotation des tâches en accroissant leur polyvalence.
- favoriser la communication en permettant un dialogue transversal entre services.

---

<sup>23</sup> Pierre LONGIN Henri DENET, Construisez votre qualité, 2e édition, Paris 2008 p187

<sup>24</sup> Daniel Duret Maurice Pillet, Qualité EN PRODUCTION de l'ISO 9000 à Six Sigma, Paris 2005, p85

## 1. La politique qualité (déclaration de Charte)

La norme ISO 9000 : 2015 définit la politique qualité comme étant :

« Les orientations et intensions générales d'un organisme relatif à la qualité, telles qu'elles sont, officiellement, formulées par la Direction. La politique qualité est généralement cohérente avec la politique générale de l'organisme et fournit un cadre pour fixer des objectifs qualité. Aussi, la politique qualité peut s'appuyer sur les principes de management de la qualité, cités dans la présente norme internationale »<sup>25</sup>.

De la sorte, la direction doit assurer que la politique qualité soit adaptée à la finalité de l'organisme, comprend l'engagement à satisfaire aux exigences et à améliorer en permanence l'efficacité du système de management de la qualité. La direction doit faire aussi en sorte que la politique qualité soit communiquée et comprise au sein de l'organisme et revue quant à son adéquation permanente.

La politique qualité et les objectifs qualité sont établis pour fournir un axe d'orientation à l'organisme. Ensemble, ils déterminent les résultats escomptés et soutiennent l'organisme dans la mise en œuvre des ressources, permettant d'atteindre ces résultats.

La politique qualité fournit un cadre permettant d'établir et de revoir les objectifs qualité. Il est nécessaire que les objectifs qualité soient cohérents avec la politique qualité et l'engagement pour l'amélioration continue, et que leurs résultats soient mesurables. La réalisation des objectifs qualité peut avoir un impact positif sur la qualité du produit, l'efficacité opérationnelle et les performances financières, et donc sur la satisfaction et la confiance des parties intéressées<sup>26</sup>.

## 2. Le Manuel qualité

« Document spécifiant le système de management de la qualité d'un organisme. Le degré de détail et la forme d'un manuel qualité peuvent varier pour s'adapter à la taille et la complexité d'un organisme particulier ».

Ainsi, on nomme manuel qualité la documentation d'un système de management de la qualité. Parallèlement, il rend compte du point de vue de la Direction, ainsi que des intentions et des mesures visant à atteindre ou à améliorer la qualité dans l'entreprise.

Le manuel qualité peut concerner l'entreprise dans son ensemble ou des domaines séparés. Il contient des remarques essentielles sur la politique qualité de l'entreprise, le

---

<sup>25</sup> <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v2:fr> Norme internationale consulté 12.12.2021

<sup>26</sup> Idir Habib, Sana Syphax, démarche de transition de l'ISO 9001 version 2008 vers ISO 9001 version 2015, p 42

règlement des responsabilités, les compétences et l'intégration du personnel dans l'ensemble. On y détermine aussi le mode d'organisation, les méthodes et les instructions nécessaires à la mise en pratique de certaines mesures ou certains éléments du système de management de la qualité.

Ces contenus seront présentés dans des sections du manuel qualité, clairement séparées les unes des autres. Il contient des annexes auxquelles on ajoute les imprimés importants les plus utilisés.

Le contenu et la structure du manuel qualité se conforme aux normes spécialisées. C'est toujours la Direction qui se charge de son édition, et ce, sous deux formes. La première, l'édition à usage interne du manuel qualité, doit être mise à jour régulièrement, en particulier s'agissant des instructions qui concernent le travail, les méthodes et les contrôles. Elle devrait être en permanence à la portée de tout le personnel.

La seconde édition, destinée à un usage externe, sert à présenter l'entreprise aux partenaires extérieurs, à informer le client et à faire de la publicité. Il faut veiller, à cet égard, que des connaissances spécifiques et des secrets de fabrication de l'entreprise ne soient divulgués à aucun prix.

En outre, le manuel qualité sert souvent de base aux contrats entre clients et fournisseurs, il atteste de la présence d'un système de management de la qualité et informe sur le type et le contenu des mesures prises.<sup>27</sup>

### 3. Procédures

« Manière spécifiée d'effectuer une activité ou un processus. Les procédures peuvent ou non faire l'objet de documents. Lorsqu'une procédure fait l'objet de documents, les termes 'procédure écrite' ou 'procédure documentée' sont fréquemment utilisés. Le document contenant une procédure peut être appelé un 'document de procédure ».

De cette manière, le processus est l'ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie, les éléments d'entrée d'un processus sont généralement les éléments de sortie d'autres processus.

Ainsi les procédures peuvent ou non faire l'objet de documents. Lorsqu'une procédure fait l'objet de documents, les termes « procédure écrite » ou « procédure documentée » sont fréquemment utilisés.

---

<sup>27</sup> Gerd F. KAMISKE, Jörg-Peter BRAUER, Management de la qualité de A à Z, Paris, 1995, p64- p65.

## 4. Enregistrement

« Document faisant état de résultats obtenus ou apportant la preuve de la réalisation d'une activité ».

Les enregistrements tracent et qualifient une action dans un moment donné, particulier mais décisif pour le travail ou sa réalisation. Ils apportent la preuve de ce qui a été fait et nourrissent véritablement le système qualité auquel ils sont assujettis en informations déterminantes pour statuer sur le niveau de qualité atteint à certaines étapes de réalisation du produit ou de la prestation de service.

Ces documents contiennent donc les informations clefs sur les activités effectuées et les résultats obtenus.

Ce sont ces documents qui sont examinés à la loupe lors des différentes revues qualité : revue de processus, revue de direction et lors des audits. Non seulement ils contribuent à compléter utilement le système d'information, la communication et par la même le système d'aide à la décision au sein de l'entreprise, mais aussi, ils démontrent que les décisions et actions qualité sont mises en œuvre et respectées (ou pas)<sup>28</sup>.

## 5. Spécification

« Document formulant des exigences »

**Note 1 à l'article :** Une spécification peut être liée à des activités (par exemple document de procédure, spécification de processus et spécification d'essai ou à des produits (par exemple spécification de produit, spécification de performance et plan).

**Note 2 à l'article :** Il se peut que, en énonçant des exigences, une spécification indique également les résultats obtenus par la conception et le développement : elle peut donc, dans certains cas, être utilisée comme un enregistrement<sup>29</sup>.

---

<sup>28</sup> <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v2:fr> Norme internationale consulté 12.12.2021

<sup>29</sup> Idir Habib, Sana Syphax, démarche de transition de l'ISO 9001 version 2008 vers ISO 9001 version 2015, p 44.

## Section 2: Présentation de la norme ISO9001 et l'apport de la version 2015 par rapport à la version 2008

### I. Bref historique de la norme

La norme ISO 9001 est apparue en 1987. Depuis, elle a été révisée régulièrement pour rester en cohérence avec l'évolution du contexte socio-économique. Jusqu'à ce jour, 4 versions de la norme sont apparues<sup>30</sup> :

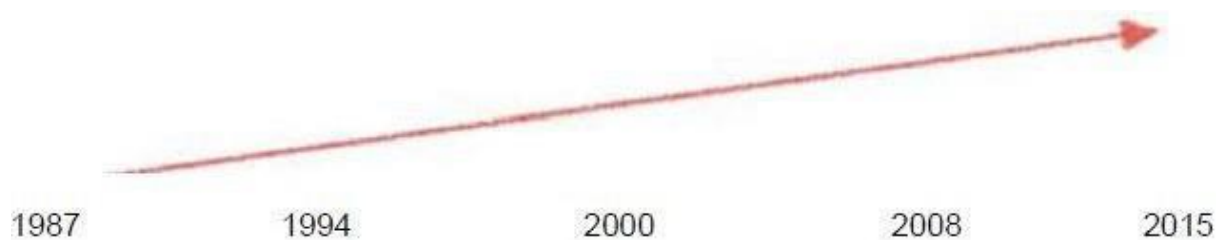
ISO 9001 Version 1994 : première révision de la norme. A cette période elle était orientée vers la maîtrise des procédés de production et les actions préventives

ISO 9001 Version 2000 : elle a intégré de nouvelles exigences, notamment la notion d'orientation client et d'approche processus

ISO 9001 Version 2008 : Il n'y a pas eu de grandes modifications. En revanche, des précisions ont été apportées pour une meilleure compréhension des exigences.

ISO 9001 Version 2015 : Version actuelle de la norme. Une modification de la structure, des concepts mis à jour et l'intégration de nouvelles exigences.

**Figure 03** : Révisions de la norme ISO 9001



Source : auteur

### II. Révision de l'ISO 9001

#### 2-1. Pour quoi faire une révision !

Le référentiel ISO 9001, créé en 1987, a suivi des révisions successives en 1994, 2000, 2008 et 2015. Ce processus de révision a trait aux évolutions de conceptions, aux caractéristiques des organisations et aux systèmes de gestion. En effet, toutes les normes ISO

<sup>30</sup> <http://portail-des-pme.fr/reglementation/management-de-la-qualite-quel-futur-pour-la-normeiso-9001> consulté 12.12.2021.

# CHAPITRE I Le système de la management de la qualité

---

sont réexaminées tous les 5 ans en moyenne. L'objectif étant d'établir la nécessité de leur révision afin de garantir leur actualité et leur pertinence sur le marché<sup>31</sup>.

Dans le cas précis de l'ISO 9001, la version 2008 n'a apporté que des ajustements mineurs.

C'est pourquoi une révision plus profonde s'avérait nécessaire pour tenir compte des évolutions du marché.

L'objectif direct des révisions est de faire évoluer la norme en même temps que les pratiques des différentes entreprises dans le monde entier : elle doit être applicable à des entreprises à la pointe de la technologie, tout en étant accessible et pertinente pour les entreprises opérant dans des pays en voie de développement.

Le référentiel est ainsi passé successivement d'un modèle d'entreprise dominé par les procédures et considéré comme mécaniste, à un modèle systémique via l'introduction de la notion des risques.

La révision de l'ISO 9001 permettra donc aux entreprises d'améliorer leur capital-confiance auprès des parties intéressées, notamment leurs clients et fournisseurs<sup>32</sup>.

## 2-2. Quelles sont les grandes différences ?

La différence la plus significative concerne la structure de la norme. Elle suit la même structure que les autres normes ISO de système de management pour en favoriser les démarches de management intégré (compatibilité avec l'ISO 14001 par exemple). L'autre grand changement est l'approche par les risques. La nouvelle version lui accorde une place plus importante.<sup>33</sup>

D'une manière générale, l'ISO 9001 :2015 incite les organismes à mieux prendre en compte les risques et les opportunités, à adapter la démarche qualité pour mieux appuyer la stratégie de l'entreprise et à maîtriser l'ensemble de la chaîne pour satisfaire les clients.

Et en parallèle à cela il y a aussi :

- L'utilisation de la structure commune des normes de système de management dont l'objectif principal est de faciliter l'intégration de ce type de normes.

---

<sup>31</sup> [http://www.iso.org/iso/fr/iso9001\\_revision](http://www.iso.org/iso/fr/iso9001_revision) consulté le 13.12.2021 .

<sup>32</sup> <http://www.stratinnov.com/blog/2015/06/14/revision-de-l-iso-9001-une-necessite-par-rapport-aux-evolutions-des-organisations-et-de-leur-management/> consulté le 13.12.2021 .

<sup>33</sup> Idir Habib, Sana Syphax, démarche de transition de l'ISO 9001 version 2008 vers ISO 9001 version 2015, mémoire, master, 2020, p47

## CHAPITRE I Le système de la management de la qualité

- L'utilisation de la terminologie « produit » et « service » pour désigner respectivement un livrable tangible et intangible.

- Réflexion sur la mission d'un organisme, les enjeux et les parties intéressées du SMQ qui se traduit par la compréhension du contexte externe et interne de l'organisme et par la compréhension des besoins et attentes des parties intéressées.

- Renforcement de l'approche processus.

- Détermination et gestion des risques et opportunités pour atteindre les objectifs du système de management de qualité comme outil de prévention.

- Mise en cohérence de la maîtrise des produits et services fournis par des prestataires externes.

- Insistance sur la gestion des compétences et des connaissances

- Affirmation des notions de résultats, d'amélioration, d'innovation et d'efficacité<sup>34</sup>.

Les 8 principes de management de qualité sont réduits à 7

**Tableau 02:** La révision des principes de management de la qualité:

ISO 9001S : 2008	ISO 9001 : 2015
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Ecoute client.</li><li>2. Leadership.</li><li>3. Implication de personnel.</li><li>4. Approche processus.</li><li>5. Management par approche système.</li><li>6. Amélioration continue</li><li>7. Approche factuelle pour la prise de décision.</li><li>8. Relation mutuellement bénéfique avec les fournisseurs. avec les parties intéressées.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Orientation client.</li><li>2. Leadership.</li><li>3. Implication de personnel.</li><li>4. Approche processus</li><li>5. Amélioration</li><li>6. Prise de décisions fondées sur des preuves.</li><li>7. Gestion des relations</li></ol>

**Source :** Etabli à partir du Mémoire de Baa Kenza, Talbi Roza Démarche d'intégration de l'exigence relative au contexte de l'organisme (analyse interne et externe) en vue de la certification selon la norme ISO 9001 :2015, université Abderrahmane mira Bejaia, 2018, p11

<sup>34</sup> Idir Habib, Sana Syphax, démarche de transition de l'ISO 9001 version 2008 vers ISO 9001 version 2015, p47

## III. Les 7 principes du management de la qualité<sup>35</sup> :

### 1 .Orientation client

#### Énoncé

Le principal objectif du management de la qualité est de satisfaire aux exigences des clients et des 'efforcer d'aller au-devant de leurs attentes.

#### Fondement

Des performances durables sont obtenues lorsqu'un organisme obtient et conserve la confiance des clients et des autres parties intéressées pertinentes. Chaque aspect de l'interaction avec les clients offre une opportunité de créer plus de valeur pour le client. Comprendre les besoins présents et futurs des clients et des autres parties intéressées contribue aux performances durables de l'organisme.

#### Bénéfices

Les bénéfices potentiels sont notamment les suivants:

- augmentation de la valeur pour le client;
- augmentation de la satisfaction du client;
- amélioration de la fidélité du client;
- amélioration de l'activité commerciale récurrente;
- amélioration de l'image de l'organisme;
- élargissement du panel des clients;
- augmentation des ventes et des parts de marché.

#### Actions possibles

Les actions possibles comprennent:

- identifier les clients directs et indirects pour lesquels l'organisme est créateur de valeur;
- comprendre les besoins et attentes, présents et futurs, des clients;
- lier les objectifs de l'organisme aux besoins et attentes des clients;
- communiquer les besoins et attentes des clients à tous les niveaux de l'organisme;
- planifier, concevoir, développer, produire, fournir et supporter les produits et services de manière à répondre aux besoins et attentes des clients;
- mesurer et surveiller la satisfaction du client et prendre les mesures appropriées;
- déterminer les besoins et attentes des parties intéressées pertinentes susceptibles d'avoir une incidence sur la satisfaction du client et prendre les mesures appropriées;
- gérer activement les relations avec les clients afin d'obtenir des performances durables.

---

<sup>35</sup> La norme ISO9000 version 2015 Systèmes de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire

## 2. Leadership

### Énoncé

A tous les niveaux, les dirigeants établissent la finalité et les orientations et créent des conditions dans

lesquelles le personnel est impliqué pour atteindre les objectifs qualité de l'organisme.

### Fondement

L'établissement de la finalité et des orientations et l'implication du personnel permettent à un organisme

d'aligner ses stratégies, politiques, processus et ressources afin d'atteindre ses objectifs.

### Bénéfices

Les bénéfices potentiels sont notamment les suivants:

- augmentation de l'efficacité et de l'efficience à atteindre les objectifs qualité de l'organisme;
- meilleure coordination des processus de l'organisme;
- amélioration de la communication entre les différents niveaux et fonctions de l'organisme;
- développement et amélioration de la capacité de l'organisme et de son personnel à fournir les résultats escomptés.

### Actions possibles

Les actions possibles comprennent:

- communiquer la mission, la vision, la stratégie, les politiques et les processus de l'organisme au sein de l'organisme et à tous les niveaux;
- créer et soutenir des valeurs partagées, des modèles de comportement en termes d'équité et d'éthique à tous les niveaux de l'organisme;
- établir une culture de confiance et d'intégrité;
- encourager l'engagement dans la qualité à tous les niveaux de l'organisme;
- s'assurer que les dirigeants, à tous les niveaux, sont des exemples positifs pour le personnel de l'organisme;
- s'assurer que le personnel dispose des ressources, de la formation et de l'autorité nécessaires pour agir de façon responsable;
- motiver, encourager et reconnaître la contribution du personnel.

## 3. Implication du personnel

### Énoncé

Un personnel compétent, habilité et impliqué à tous les niveaux de l'organisme est essentiel pour améliorer la capacité de l'organisme à créer et fournir de la valeur.

## **Fondement**

Pour gérer un organisme de façon efficace et efficiente, il est important de respecter et d'impliquer

l'ensemble du personnel à tous les niveaux. La reconnaissance, l'habilitation et l'amélioration des compétences facilitent l'implication du personnel dans l'atteinte des objectifs qualité de l'organisme.

## **Bénéfices**

Les bénéfices potentiels sont notamment les suivants:

- meilleure compréhension des objectifs qualité de l'organisme par le personnel de l'organisme et amélioration de la motivation à les atteindre;
- plus forte implication du personnel dans les activités d'amélioration;
- amélioration du développement personnel, des initiatives et de la créativité;
- amélioration de la satisfaction du personnel;
- amélioration de la confiance et de la collaboration à tous les niveaux de l'organisme;
- amélioration de l'intérêt porté aux valeurs partagées et à la culture à tous les niveaux de l'organisme.

## **Actions possibles**

Les actions possibles comprennent:

- communiquer avec le personnel pour faciliter la compréhension de l'importance de leur contribution individuelle;
- encourager la collaboration à tous les niveaux de l'organisme;
- faciliter les discussions ouvertes et le partage des connaissances et de l'expérience;
- permettre au personnel de déterminer les freins dans l'atteinte des performances et de prendre des initiatives sans crainte;
- identifier et reconnaître la contribution, l'apprentissage et l'amélioration du personnel;
- permettre une auto-évaluation des performances par rapport à des objectifs personnels;
- réaliser des enquêtes afin d'évaluer la satisfaction du personnel, communiquer les résultats et prendre les décisions appropriées.

## **4 . Approche processus**

### **Énoncé**

Des résultats cohérents et prévisibles sont obtenus de manière plus efficace et efficiente lorsque les activités sont comprises et gérées comme des processus corrélés fonctionnant comme un système cohérent.

## Fondement

Le SMQ est constitué de processus corrélés. Comprendre comment des résultats sont obtenus par ce système permet à un organisme d'optimiser le système et ses performances.

## Bénéfices

Les bénéfices potentiels sont notamment les suivants:

- plus grande aptitude à porter ses efforts sur les processus clés et opportunités d'amélioration;
- résultats cohérents et prévisibles au moyen d'un système de processus alignés avec les orientations stratégiques;
- optimisation des performances par un management efficace des processus, une utilisation efficiente des ressources et une réduction des obstacles inter fonctionnels;
- possibilité pour l'organisme d'assurer la confiance des parties intéressées en ce qui concerne sa cohérence, son efficacité et son efficience.

## Actions possibles

Les actions possibles comprennent:

- définir les objectifs du système et les processus nécessaires pour les atteindre;
- définir les autorités, les responsabilités et les obligations relatives au management des processus;
- comprendre les capacités de l'organisme et déterminer les contraintes en matière de ressources avant d'agir;
- déterminer les interdépendances entre processus et analyser l'effet des modifications de processus individuels sur l'ensemble du système;
- gérer les processus et leurs interrelations comme un système pour atteindre les objectifs qualité de l'organisme de manière efficace et efficiente;
- s'assurer de la disponibilité des informations nécessaires pour mettre en œuvre et améliorer les processus et pour surveiller, analyser et évaluer les performances du système dans son ensemble;
  
- gérer les risques susceptibles d'avoir une incidence sur les éléments de sortie des processus et les résultats globaux du SMQ.

## 5 . Amélioration

### Énoncé

Le succès d'un organisme repose sur une volonté constante d'amélioration.

### Fondement

L'amélioration est essentielle pour qu'un organisme conserve ses niveaux de performance actuels,

réagisse à toute variation du contexte interne et externe et crée de nouvelles opportunités.

### Bénéfices

Les bénéfices potentiels sont notamment les suivants:

- amélioration de la performance des processus, de la capacité de l'organisme et de la satisfaction des clients;
- amélioration de la recherche et de la détermination des causes profondes, suivies d'actions préventives et correctives;
- plus grande aptitude à anticiper et réagir à des risques et à des opportunités internes et externes;
- meilleure prise en compte de l'amélioration aussi bien progressive que par rupture;
- meilleure utilisation de l'apprentissage à des fins d'amélioration;
- accroissement de l'effort d'innovation.

### Actions possibles

Les actions possibles comprennent:

- encourager la définition d'objectifs d'amélioration à tous les niveaux de l'organisme;
- instruire et former le personnel à tous les niveaux sur la façon d'appliquer les outils et méthodes de base pour atteindre les objectifs d'amélioration;
- s'assurer que le personnel est compétent pour promouvoir et réaliser avec succès les projets d'amélioration;
- développer et déployer des processus pour mettre en œuvre les projets d'amélioration à tous les niveaux de l'organisme;
- suivre, passer en revue et auditer la planification, la mise en œuvre, la réalisation et les résultats des projets d'amélioration;
- prendre en compte l'amélioration dans le développement de produits et services et de processus, nouveaux ou modifiés;
- identifier et reconnaître l'amélioration.

## 6 . Prise de décision fondée sur des preuves

### Énoncé

Les décisions fondées sur l'analyse et l'évaluation de données et d'informations sont davantage susceptibles de produire les résultats escomptés.

### Fondement

La prise de décision peut être un processus complexe et elle comporte toujours une certaine incertitude.

Elle implique souvent de multiples types et sources de données d'entrée, ainsi que leur interprétation qui peut être subjective. Il est important de comprendre les relations de cause à effet et les conséquences involontaires possibles. L'analyse des faits, des preuves et des données conduit à une plus grande objectivité et à une plus grande confiance dans la prise de décision.

### Bénéfices

Les bénéfices potentiels sont notamment les suivants:

- amélioration des processus décisionnels;
- amélioration de l'évaluation de la performance des processus et de l'aptitude à atteindre les objectifs;
- amélioration de l'efficacité et de l'efficience opérationnelles;
- plus grande aptitude à passer en revue, remettre en question et changer les opinions et les décisions;
- plus grande aptitude à démontrer l'efficacité de décisions antérieures.

### Actions possibles

Les actions possibles comprennent:

- déterminer, mesurer et surveiller des indicateurs clés pour démontrer les performances de l'organisme;
- assurer la disponibilité de toutes les données nécessaires auprès des personnes concernées;
- s'assurer que les données et les informations sont suffisamment exactes, fiables et sûres;
- analyser et évaluer les données et les informations à l'aide de méthodes appropriées;
- s'assurer, si nécessaire, que les personnes sont compétentes pour analyser et évaluer les données;
- prendre des décisions et entreprendre des actions fondées sur des preuves, tout en tenant compte de l'expérience et de l'intuition.

## 7. Management des relations avec les parties intéressées

### Énoncé

Pour obtenir des performances durables, les organismes gèrent leurs relations avec les parties intéressées pertinentes, telles que les prestataires.

### Fondement

Les parties intéressées pertinentes ont une influence sur les performances d'un organisme. Des performances durables sont plus susceptibles d'être obtenues lorsque l'organisme gère ses relations avec toutes les parties intéressées de manière à optimiser leur impact sur ses performances. La gestion des relations avec ses réseaux de prestataires et de partenaires a une importance particulière.

### Bénéfices

Les bénéfices potentiels sont notamment les suivants:

- amélioration des performances de l'organisme et de ses parties intéressées pertinentes par la prise en compte des opportunités et des contraintes liées à chaque partie intéressée;
- compréhension commune des objectifs et des valeurs par les parties intéressées;
- augmentation de la capacité à créer de la valeur pour les parties intéressées par le partage des ressources et des compétences et par le management des risques liés à la qualité;
- meilleure gestion de la chaîne d'approvisionnement assurant un flux stable de produits et services.

### Actions possibles

Les actions possibles comprennent:

- identifier les parties intéressées pertinentes (telles que prestataires, partenaires, clients, investisseurs, employés ou la société dans son ensemble) et leur relation avec l'organisme;
- identifier et hiérarchiser les relations avec les parties intéressées qui doivent être gérées;
- établir des relations qui équilibrent les gains à court terme et les considérations à long terme;
- mettre en commun et partager les informations, l'expertise et les ressources avec les parties intéressées pertinentes;
- mesurer les performances et assurer, le cas échéant, un retour d'information sur les performances aux parties intéressées afin d'accroître les initiatives en matière d'amélioration;
- mettre en place une collaboration en matière d'activités de développement et d'amélioration avec les prestataires, les partenaires et les autres parties intéressées;
- encourager et reconnaître les améliorations et les résultats obtenus par les prestataires et les partenaires.

## VI . Structure la norme ISO 9001:2015

### 1. les chapitres d'ISO 9001 :2015:

La norme ISO 9001 :2015 présente dix chapitres au lieu de huit. Le tableau ci-dessous reproduit la relation entre les chapitres d'ISO 9001 :2008 et ceux de la nouvelle norme ISO 9001 :2015.

**Tableau 03:** Les dix articles de la norme ISO 9001 :2015

Comparatif des sommaires de la norme	
ISO 9001 : 2008	ISO 9001 : 2015
1 domaine d'application	1 domaine d'application
2 références normatives	2 références normative
3 termes et definitions	3 Termes et définitions
4 Système de management de la qualité	4 Contexte de l'organisme
5 Responsabilité de la direction	5 Leadership
	6 Planification
6 Management des ressources	7 Support
7 Réalisation du produit	8 Réalisation des activités opérationnelles
8 Mesures, analyse et amélioration	9 Evaluation de la performance
	10 Amélioration

**Source :** Etabli à partir du Mémoire de Baa Kenza, Talbi Roza Démarche d'intégration de l'exigence relative au contexte de l'organisme (analyse interne et externe) en vue de la certification selon la norme ISO 9001 :2015, université Abderrahmane mira Bejaia, 2018, p11

### 2. La structure de la norme ISO9001 :2015 dans le cycle PDCA

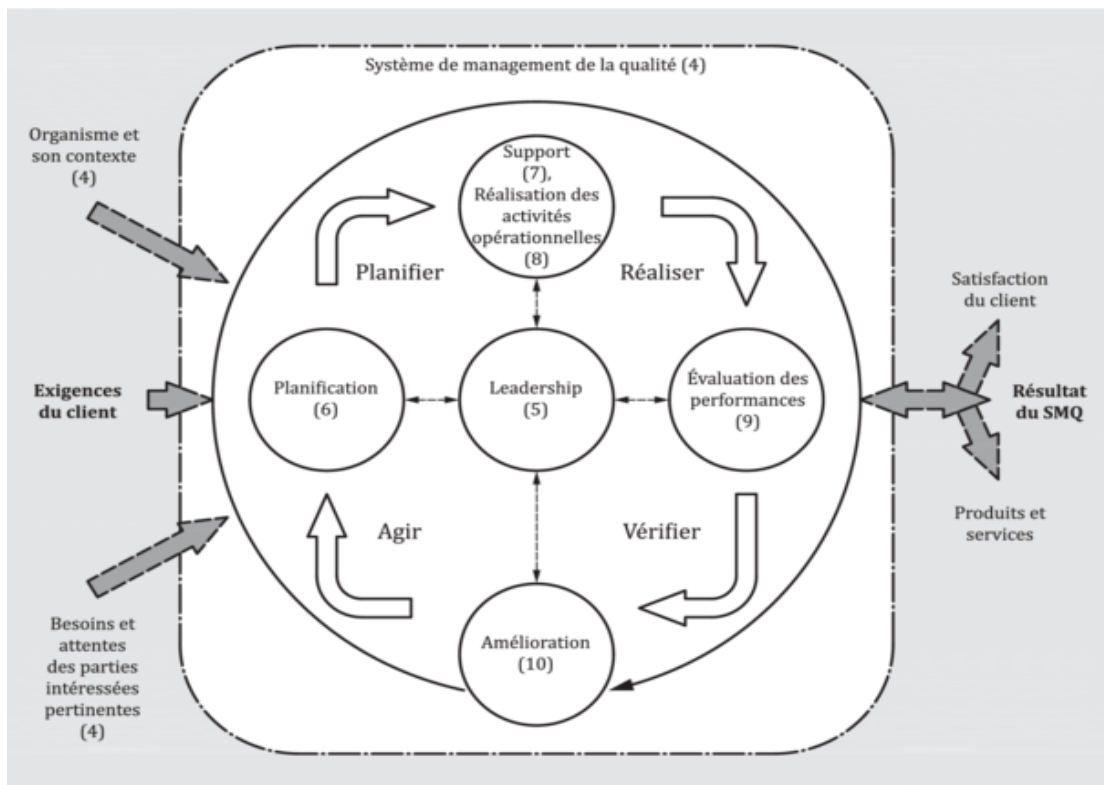
La norme iso9001 :2015 permet d'utiliser l'approche associée au cycle PDCA et à une approche par les risques pour mettre en place le SMQ. La PDCA est «une démarche d'amélioration continue, symbolisée par la roue de Deming qu'est un outil qui peut utiliser pour gérer les processus et la totalité du système »<sup>36</sup>

- ✓ P plan (planifier).
- ✓ D do (faire, mettre en application).
- ✓ C check (vérifier, mesurer, contrôler).
- ✓ A act (agir/réagir).

<sup>36</sup> [www.certification-iso 9001.fr/définition/pdca/](http://www.certification-iso 9001.fr/définition/pdca/)consulté le 12.12.2021.

# CHAPITRE I Le système de management de la qualité

Figure 04 : La structure de la norme iso 9001 :2015 dans le cycle PDCA.



Source: ISO « Système de management de la qualité exigences », en ligne sur : <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v2:fr>.

Le cycle PDCA peut être décrit succinctement comme suit :

- ✓ **Planifier** : établir les objectifs du système, ses processus ainsi que les ressources nécessaires pour fournir des résultats correspondant aux exigences des clients et aux politiques de l'organisme, et identifier et traiter les risques et opportunités.
- ✓ **Réaliser** : mettre en œuvre ce qui a été planifié.
- ✓ **Vérifier** : surveiller et (le cas échéant) mesurer les processus et les produits et services obtenus par rapport aux politiques, objectifs, exigences et activités planifiées, et rendre compte des résultats.
- ✓ **Agir** : entreprendre les actions pour améliorer les performances, en tant que de besoin<sup>37</sup>.

<sup>37</sup> <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-4:v2:fr> consulté le 12.12.2021

## V. Apports escomptés de la nouvelle norme

S'articulent autour de 6 nouvelles tendances :

- ✓ Anticiper les besoins et les attentes en incitant notamment à une meilleure prise en compte des risques et des opportunités.
- ✓ Moins d'exigences prescriptives sur les procédures documentées et Plus de flexibilité en matière de documentation.
- ✓ Plus facile d'utilisation pour les organismes de services.
- ✓ Accorde plus d'importance à l'implication de la direction et à la cohérence du contexte organisationnel par rapport à la démarche qualité.
- ✓ Alignement par rapport à d'autres systèmes de management.
- ✓ Prise en compte de l'approche par les risques pour mieux atteindre les résultats escomptés.

## Conclusion

La démarche qualité est le processus mis en œuvre pour implanter un système qualité et s'engager dans une démarche d'amélioration continue, se reposant actuellement sur la norme ISO 9001. Elle s'applique à tous types d'organisations, publiques, privées, associatives ou commerciales. Mettre en place une démarche qualité, c'est mettre en place un ensemble d'actions pour accroître la satisfaction des clients et des parties intéressées. L'amélioration de la qualité, interne et externe, permet à l'entreprise de travailler dans de meilleures conditions avec ses bénéficiaires, ce qui se traduit par une relation de confiance et des gains sur le plan financier (augmentation des bénéfices) ou humain (clarification des rôles, des besoins et de l'offre, motivation du personnel).

# Chapitre II

Transition d'un SMQ  
conforme à la version  
2008 de la ISO 9001 à  
la version 2015

## **CHAPITRE II      Transition d'un SMQ conforme à la version 2008 de la ISO 9001 à la version 2015**

---

### **CHAPITRE II : Transition d'un SMQ conforme à la version 2008 de la ISO 9001 à la version 2015**

#### **Introduction**

La norme résulte des acquis et de l'évolution conjugués des techniques, de l'expérience et du fruit de la recherche. Du fait de cette constante évolution, les normes ont une durée de vie limitée et doivent être révisées régulièrement. Pour la norme ISO 9001, cette révision a lieu à peu près tous les sept ans. En septembre 2015, la norme ISO 9001 a changé de version. Le processus de révision de la norme a prévu des échanges sur les modifications à apporter. En Algérie, c'est l'IANOR qui organise ces échanges avec toutes parties intéressées. Ainsi, les modifications majeures de la norme ISO 9001 sont présentées, préalablement à la mise à disposition d'un avant-projet de norme soumis à enquête publique. La transition de la norme ISO 9001 version 2008 vers ISO 9001 version 2015 constitue le matériau d'analyse de notre recherche.

Nous allons traiter, dans ce chapitre, en abordant les sections suivantes :

- Section 01 : Déroulement de la transition .
- Section 02 : Démarche de la transition .
- Section 03 : Actualisation d'un système déjà certifié ISO9001 version 2008.

## CHAPITRE II Transition d'un SMQ conforme à la version 2008 de la ISO 9001 à la version 2015

---

### Section 01: Déroulement Transition :

#### I. Transition :

Les normes d'exigences pour la certification des systèmes de management de la qualité ISO 9001 ont évolué avec la parution en 2015 de nouvelles versions.

Au-delà de leur alignement en matière de structure, selon la « structure de haut niveau » HLS, un certain nombre d'exigences est apparu ou a évolué.

Les versions 2008 de l'ISO 9001 ne peut plus être utilisée pour certifier les organismes au-delà du 15 septembre 2018. Tous les organismes certifiés selon la norme pré-citée, doivent opérer une transition vers la version 2015 avant cette date.

A ce propos, les certifications ISO 9001v 2008 délivrée ou renouvelée après le 14 septembre 2015, ont vu leur expiration être arbitrairement positionnée au 14 septembre 2018. En effet, si aucune transition n'a été prononcée à cette date, la certification selon ISO 9001 version 2008 sera automatiquement annulée, conformément à la procédure de certificat

La version 2015 de la norme ISO 9001 est annoncée sans rupture nette mais prenant en compte de nouvelles tendances. version de la norme vise toujours la fourniture d'un produit/service de qualité satisfaisant les exigences du client. Elle ne rompt donc pas avec la version précédente. Toutefois, la nouvelle version de l'ISO 9001 évolue selon cinq nouvelles tendances : appréhender les risques et les opportunités ; lier démarche qualité et stratégie ; maîtriser la chaîne de valeur ; évaluer et améliorer les performances ; améliorer la cohérence avec d'autres systèmes de management.

L'organisation ISO a déclaré que la période de transition durera trois ans. Les organisations peuvent donc obtenir leurs certificats ISO 9001v2008 ou réaliser des audits de surveillance selon l'ancienne version jusqu'au 23 septembre 2018. Bien qu'il s'agisse d'un délai très convenable, de nombreuses organisations essaieront de rattraper les changements bien plus tôt afin de démontrer qu'elles sont en phase avec le monde et d'obtenir un avantage concurrentiel.

Si vous avez obtenu votre certification avant le 23 septembre 2015, vos audits de surveillance seront effectués selon la révision 2008, mais votre audit de recertification sera mené selon la révision 2015.

## CHAPITRE II Transition d'un SMQ conforme à la version 2008 de la ISO 9001 à la version 2015

Si vous obtenez votre certificat selon la révision 2008 après le 23 septembre 2015, vous aurez trois ans pour faire la transition vers la nouvelle version .

**Figure N°05 : Délai de transition**



**Source :** Barry. Z et all- Mémoire d'intelligence méthodologique de projet d'intégration, Aide au déploiement et outil d'auto diagnostique de la norme iso 9001v2015, université de technologie de Compiègne,2015/2016, p.13.

### II. Étapes de la transition

Voici les étapes que je suggère, et leur ordre, pour réussir la transition vers la version 2015 de la norme<sup>38</sup> :

**1. Définir le contexte de l'organisation:** Il s'agit d'une nouvelle exigence qui nécessite une attention particulière, car elle constitue la base de votre nouveau SMQ (système de management de la qualité). Pour plus d'informations, voir : Comment identifier le contexte de l'organisme dans la norme ISO 9001v2015.

**2. Dresser la liste de toutes les parties intéressées:** Bien qu'elle appartienne à la même clause que Contexte de l'organisme, il s'agit d'une nouveauté qui doit être considérée avec attention. Le fait d'avoir identifié toutes les parties intéressées et leurs attentes aidera l'organisme à ajuster son orientation stratégique.

<sup>38</sup> Imed BOUZOUIDA, Démarche de la transition de l'iso 9001 versions 2008 en iso 9001 versions 2015, université virtuelle de Tunis, 2017, p39.

## CHAPITRE II Transition d'un SMQ conforme à la version 2008 de la ISO 9001 à la version 2015

---

**3. Revoir le champ d'application du SMQ:** La transition est un bon moment pour examiner la portée actuelle de votre SMQ, car la crédibilité de votre système de gestion de la qualité en dépend.

**4. Démontrer son leadership:** Les exigences sont presque les mêmes que celles relatives à l'engagement de la direction dans la version précédente, et la nouvelle version met encore plus l'accent sur le leadership. Démontrez votre leadership en assumant la responsabilité du SMQ, en fournissant des ressources et en établissant une politique de qualité et des objectifs de qualité. Pour plus d'informations, voir : Comment se conformer aux nouvelles exigences en matière de leadership dans la norme ISO 9001v2015.

**5. Alignez les objectifs du SMQ avec la stratégie de l'entreprise:** Votre SMQ doit être compatible avec l'orientation stratégique de l'entreprise, les objectifs qualité doivent viser la même direction que les autres activités de l'entreprise. Les plans pour atteindre les objectifs doivent être créés, et c'est l'exigence de la nouvelle version.

**6. Évaluer les risques et les opportunités:** Selon la nouvelle version, les risques et les opportunités doivent être abordés. Ils se concentrent sur la capacité de l'organisation à atteindre les résultats escomptés, mais aussi sur d'autres éléments du système tels que le contexte de l'organisation et les obligations de conformité. Après l'évaluation des risques et des opportunités, il doit également y avoir des plans pour les traiter. Pour plus d'informations, voir : Méthodologie pour l'analyse des risques ISO 9001.

**7. Maîtriser les informations documentées :** Ce nouveau terme désigne à la fois les procédures et les enregistrements. Outre l'alignement de vos anciennes procédures sur les nouveaux numéros de clause, le processus de transition doit être utilisé pour améliorer votre documentation existante. Les exigences relatives aux actions préventives n'existent plus (les actions préventives font désormais partie du processus d'évaluation des risques), vous pouvez donc décider de supprimer cette procédure ou non. Pour plus d'informations, voir : Nouvelle approche de la maîtrise des documents et des enregistrements dans la norme ISO 9001v2015.

## CHAPITRE II Transition d'un SMQ conforme à la version 2008 de la ISO 9001 à la version 2015

ISO 9001 v 2008 Documents et enregistrements	ISO 9001 v 2015 Informations documentées
Politique et objectifs qualité	Politique qualité, objectifs qualité
Manuel qualité comprenant : - Domaine d'application du SMQ, y compris les exclusions - Référence aux procédures documentées - Interactions entre les processus	* - Domaine d'application du SMQ indiquant les produits et services couverts et la justification des exclusions
les documents, y compris les enregistrements, jugés nécessaires par l'organisme pour assurer la planification, le fonctionnement et la maîtrise efficaces de ses processus.	Autant que nécessaire, les informations documentées nécessaires au fonctionnement des processus et les informations conservées pour avoir l'assurance que les processus sont mis en œuvre comme prévu. - les informations documentées exigées par la présente Norme internationale - les informations documentées que l'organisme juge nécessaires à l'efficacité du système de management de la qualité.
Procédure documentée de maîtrise des documents	**
Procédure documentée de maîtrise des enregistrements	**
Enregistrements de revue de direction	Preuve des conclusions de revues de direction
Enregistrements de formations, savoir-faire et Expérience.	Preuves des compétences
Enregistrements prouvant que les processus et le produit satisfont aux exigences.	Assurance que les processus ont été déroulés comme prévu et démontrer la conformité des produits et services
Enregistrements des résultats de revues d'exigences et actions qui en résultent.	Résultats de la revue des exigences, y compris les exigences nouvelles ou modifiées .
Enregistrement des éléments d'entrée de conception Enregistrement des résultats de revues de conception , des vérifications, des validations et des revues de modifications de conception et des actions nécessaires	Démonstration que les exigences relatives à la conception et au développement ont été satisfaites Eléments d'entrée de la conception et du développement Activités de maîtrise de la conception et du développement Eléments de sortie de la conception et du développement Modifications de conception et de développement, résultat des revues, autorisation des modifications,

## CHAPITRE II Transition d'un SMQ conforme à la version 2008 de la ISO 9001 à la version 2015

	actions entreprise pour prévenir les impacts négatifs
Enregistrement des évaluations de fournisseurs et des actions nécessaires	Evaluation, sélection surveillance des performances et réévaluations des prestataires externes
Informations décrivant les caractéristiques du produit; Instructions de travail nécessaires;	Informations documentées définissant les caractéristiques des produits et services ou des activités à réaliser ; les résultats à obtenir ;
Enregistrement de l'identification unique du produit si exigence de traçabilité	Informations documentées nécessaires au maintien de la traçabilité si exigence de traçabilité
Enregistrement de la notification au client de perte, endommagement ou impropreté à l'usage de sa propriété	Informations documentées sur ce qui s'est produit
Enregistrement de la référence d'étalonnage si absence d'étalons nationaux ou internationaux et des résultats d'étalonnage et de vérification	Adéquation des ressources pour la surveillance et la mesure (7.1.5.1). Référence d'étalonnage si absence d'étalons nationaux ou internationaux
	Résultats de la revue des modifications, les personnes autorisant les modifications et toutes les actions nécessaires
	Preuve des résultats de surveillance, de mesure, d'analyse et d'évaluation
Procédure documentée d'audit interne	**
Enregistrement des audits et de leurs résultats	Preuve de la mise en œuvre du programme d'audit et des résultats d'audit
Preuve de la conformité aux critères d'acceptation	Preuves de la conformité aux critères d'acceptation
Enregistrement de la personne ayant autorisé la libération du produit	Traçabilité jusqu'à la ou aux personnes ayant autorisé la Libération
Procédure documentée de maîtrise du produit non Conforme	**
Enregistrement de la nature des non-conformités et des actions ultérieures, y compris les dérogations	Description de la non-conformité, des actions menées, des dérogations obtenues, identification de l'autorité ayant décidé des actions en rapport avec la nonconformité.
Procédure documentée d'actions correctives	**

## CHAPITRE II Transition d'un SMQ conforme à la version 2008 de la ISO 9001 à la version 2015

Enregistrement des résultats des actions correctives	Preuve de la nature des non-conformités et des actions menées, preuve des résultats de toute action corrective
Procédure documentée d'actions préventives	**
Enregistrement des résultats des actions préventives	*** Actions intégrées au 6.1, informations documentées selon le

**Tableau 4** : Tableau ci-dessous reprend les informations documentées exigées par ISO 9001 v 2015 comparées à celles de la version 2008<sup>39</sup>.

\* Le manuel qualité peut rester pertinent s'il soutient le fonctionnement du SMQ.

\*\* Des procédures documentées peuvent rester pertinentes si elles sont jugées nécessaires au fonctionnement des processus.

\*\*\* Ces informations documentées peuvent rester pertinentes pour avoir l'assurance que les processus sont mis en œuvre comme prévu.

**8. Maîtrise opérationnelle:** La nouvelle version exige une meilleure maîtrise des processus, notamment des critères opérationnels et la mise en œuvre des contrôles des processus en fonction des critères.

**9. Revoir le processus de conception et de développement:** La conception et le développement doivent être définis de manière plus détaillée. Vous devez définir les responsabilités, les contrôles, les entrées et les sorties, ainsi que la manière dont vous gérerez les changements dans le processus de conception et de développement, c'est-à-dire qui examinera les résultats des changements, qui est autorisé à effectuer les changements et quelles actions seront prises pour prévenir les impacts négatifs.

**10. Contrôle des fournisseurs externes:** Dans la version actuelle, les achats s'appellent désormais "Contrôle des processus, produits et services fournis en externe". Vous devez vous assurer que les processus, services et produits fournis en externe sont conformes à vos exigences. Cela signifie que vous devrez déterminer les contrôles, leur type et leur étendue, ainsi que les informations à fournir au fournisseur. Fondamentalement, vous devez

<sup>39</sup> AFNOR certification [https://fichespratiques.afnor.org/wp-content/uploads/2017/09/0126\\_FP-QE\\_10.2015.pdf](https://fichespratiques.afnor.org/wp-content/uploads/2017/09/0126_FP-QE_10.2015.pdf) consulté le 07.12.2021

## CHAPITRE II Transition d'un SMQ conforme à la version 2008 de la ISO 9001 à la version 2015

---

entreprendre toutes les activités nécessaires pour vous assurer que votre fournisseur fournira ce que vous attendez de lui.

**11. L'évaluation des performances:** Cela signifie que vous devez déterminer ce qui doit être contrôlé, comment et à quelle fréquence. Le but est d'évaluer la performance et l'efficacité de votre système de gestion de la qualité. Si vous êtes familier avec les indicateurs clés de performance, ce changement sera facile pour vous.

**12. Mesures et rapports:** La nouvelle version de la norme insiste fortement sur l'importance des mesures et des rapports, notamment en ce qui concerne l'évaluation des performances mentionnée ci-dessus, mais l'audit interne et la revue de direction doivent également être alignés sur la nouvelle version de la norme. Bien que les techniques pour les mener restent les mêmes, il y a des changements dans les éléments d'entrée de la revue de direction et les exigences à vérifier pendant l'audit interne. Pour plus d'informations, voir : Analyse des exigences de mesure et de surveillance dans la norme ISO 9001v2015.

Les changements et le processus de transition lui-même peuvent sembler écrasants au début, mais je pense qu'au cours de la période d'un an, il ne faudra pas plus de quelques heures par mois pour les réaliser, en particulier parce que je pense que ces changements ont vraiment du sens. C'est une excellente occasion d'intégrer encore davantage le SMQ aux autres activités de l'entreprise et de prendre de l'avance sur vos concurrents<sup>40</sup>.

### Section 02: Démarche de la transition :

#### 1.Appréhender le contenu de la norme iso9001 version 2015:

les changements de la version 2015 de l'ISO 9001 visent à l'amélioration des démarches qualité des entreprises. Ces changements s'inscrivent au regard d'un double objectif affiché. Premièrement, il s'agit d'améliorer « la maîtrise de leurs activités en interne, pour tendre vers la performance opérationnelle ». Deuxièmement, il s'agit d'améliorer « leur capital-confiance auprès de leurs parties intéressées, notamment leurs clients et fournisseurs ».

L'ambition de la version 2015 de la norme ISO 9001 vise à suivre cinq nouvelles tendances. Nous allons maintenant discuter ces tendances :

---

<sup>40</sup> <https://advisera.com/9001academy/blog/2015/10/06/how-to-make-the-transition-from-iso-90012008-revision-to-the-2015-revision/> consulté le 8.12.2021

## CHAPITRE II Transition d'un SMQ conforme à la version 2008 de la ISO 9001 à la version 2015

---

- Anticiper les besoins et les attentes en incitant notamment à une meilleure prise en compte des risques et des opportunités

La prise en compte des besoins et des attentes des parties intéressées était déjà une préoccupation de l'ISO. Toutefois, ces éléments ne figurent pas explicitement dans la norme ISO 9001 version 2008. Ils constituent la cible de la norme ISO 9004<sup>41</sup>. Cette norme s'inscrit en prolongement de l'ISO 9001 version 2008, en appréhendant une perspective du management de la qualité plus large. Le management des risques n'est pas non plus l'objet de la norme ISO 9001 version 2008. Cette situation pouvait interpeller tant la qualité est un élément central du contrôle interne et de l'appréhension des risques (cf. travaux de Chemangui 2009 ; Piot et Kermiche 2009). Les opportunités d'amélioration sont déjà une préoccupation de l'ISO 9001 v2008.

Ainsi, la version 2015 de la norme ISO 9001 ambitionne d'aller plus loin dans la prise en compte des risques et des opportunités pour l'anticipation des besoins et des attentes des parties intéressées. Sur la base du concept central d'amélioration continue (le cycle PDCA), la version 2015 promeut le management des risques afin de prévenir des résultats indésirables. Dans un premier temps, cette probable prescription renvoie à l'identification, à l'évaluation, à la cotation et à la classification des risques. Dans un second temps, des actions correctives sont engagées pour prévenir les risques identifiés. Cette séquence se retrouve dans des méthodes éprouvées telles que l'AMDEC<sup>42</sup> ou la maîtrise des risques du document unique de sécurité. En outre, l'amélioration de la prise en compte des opportunités peut, par exemple, s'appuyer sur la célèbre méthode d'analyse SWOT<sup>43</sup>. En résumé, la norme ISO 9001 version 2015 vise à inscrire l'appréhension des risques et des opportunités d'amélioration dans une démarche systématique et rigoureuse adossée au cycle PDCA.

- Aligner la démarche qualité aux pratiques managériales pour mieux servir la stratégie de l'organisation

---

<sup>41</sup> Norme ISO 9004 version 2009 : « Gestion des performances durables d'un organisme – Approche de management par la qualité ».

<sup>42</sup> Analyse des Modes de Défaillance de leurs Effets et leur Criticité.

<sup>43</sup> Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités), Threats (menaces).

## CHAPITRE II Transition d'un SMQ conforme à la version 2008 de la ISO 9001 à la version 2015

---

- La version 2008 de la norme ISO 9001 mentionne que l'adoption d'un SMQ relève d'une décision stratégique. Cependant, la préoccupation de la stratégie dans le management de la qualité n'est pas prescrite dans la version 2008.

Ainsi, la version 2015 de la norme ISO 9001 ambitionne de lier la stratégie aux démarches qualité. En effet, les individus peuvent avoir une interprétation erronée ou différente de la stratégie, conduisant à des comportements autonomes (Gervais 2009). De ce fait, relier davantage les opérations quotidiennes à la stratégie est essentiel. La version 2015 de la norme ISO 9001 vise à aligner la stratégie avec le management de la qualité. Par exemple, avec la version 2015, le déploiement de la politique qualité et des objectifs associés sera relié à la stratégie globale de l'organisation. Cette évolution de la norme ISO 9001 renvoie au niveau stratégique du contrôle (Anthony 1993). En résumé, la norme ISO 9001 version 2015 vise à inscrire l'appréhension de la stratégie au travers des processus opérationnels.

- Maîtriser l'intégralité de la chaîne (fournisseurs, sous-traitants...) pour créer de la valeur pour les clients

La version 2008 de la norme ISO 9001 prescrit la maîtrise de la qualité du produit/service. Cette prescription est explicite en ce qui concerne les fournisseurs. Par exemple, des audits qualité peuvent être menés chez les fournisseurs pour vérifier la conformité du produit/service. Par ailleurs l'ISO 9001v2008 mentionne la considération de l'approche processus en termes de valeur ajoutée. En cela, la version 2008 de la norme considère la valeur procurée par les processus et la prise en compte des fournisseurs en faveur du client final. Mais, nous l'avons dit, la prise en compte des besoins et des attentes des parties intéressées est une préoccupation de l'ISO 9004. La chaîne de valeur n'est pas centrale dans la version 2008 de l'ISO 9001. Or, en prenant en compte les différentes parties prenantes de la chaîne de valeur (e.g. les fournisseurs, les clients), l'organisme est en mesure de définir le produit/service par rapport au marché et aux objectifs de l'entreprise, et de répercuter les besoins des clients (Donaldson et al. 2006).

Ainsi, la version 2015 de la norme ISO 9001 ambitionne d'inscrire dans l'organisme le raisonnement en termes de chaîne de valeur du produit/service pour le client. Ce raisonnement suppose une proximité renforcée avec les fournisseurs. Par exemple,

## CHAPITRE II Transition d'un SMQ conforme à la version 2008 de la ISO 9001 à la version 2015

---

l'appréhension conjointe de certains processus par l'organisme et ses fournisseurs est de nature à créer de la valeur ajoutée pour le client (e.g. diminution des délais d'approvisionnement). En résumé, la norme ISO 9001 version 2015 vise l'appréhension de la chaîne de valeur au profit du client.

- Evaluer et améliorer les performances du système de management de la qualité

Si la notion de performance est explicite dans la version 2008 de l'ISO 9001, elle est globale et indéterminée. Implicitement, elle renvoie à la satisfaction du client. Or, il s'agit là d'un aspect essentiel cristallisant une des principales critiques adressées à la norme : la mesure de la performance qu'elle produit.

Ainsi, la version 2015 de la norme ISO 9001 ambitionne la mesure et l'amélioration systématiques de la performance de la qualité. Dans l'approche économique, la performance repose sur la notion centrale d'objectifs à atteindre (Gauzente 2000). Pour la version 2015, il s'agit donc de l'atteinte des objectifs qualité. Cependant, ce point renvoie implicitement à la performance économique de l'ISO 9001 et à son retour sur investissement. Pour Sharma (2005), la norme ISO 9001 améliore la performance financière (i.e. marge bénéficiaire, croissance des ventes et bénéfice par action). A l'inverse, Martínez-Costa et Martínez-Lorente (2007) soulignent les coûts importants de mise en œuvre de l'ISO 9001, non compensés par ses apports. A ce niveau, les résultats de la recherche demeurent contrastés. En résumé, la norme ISO 9001 version 2015 vise à systématiser l'appréhension de la performance dans l'organisme.

- Simplifier et accélérer les synergies avec les différents systèmes de management (qualité, environnement, énergie, sécurité...)

Historiquement, la norme ISO 9001 constitue la base d'autres normes de management, tels l'environnement, la sécurité. Par exemple, la norme ISO 14001 de management environnemental partage la même approche et les mêmes principes avec l'ISO 9001 (Castka et Balzarova 2008). Le cycle PDCA de l'amélioration continue et l'approche processus promus par la norme ISO 9001 structurent les autres normes de management ISO. L'ISO préconise une approche méta-norme (Castka et Balzarova 2008). Pour autant l'intégration à l'ISO 9001 des spécificités d'autres systèmes de management peut s'avérer difficile (e.g. Low et Tan 2005).

## CHAPITRE II Transition d'un SMQ conforme à la version 2008 de la ISO 9001 à la version 2015

---

Ainsi, la version 2015 de la norme ISO 9001 ambitionne d'améliorer la cohérence avec les autres systèmes de management en adoptant la structure dite : « structure de niveau supérieur ». Il s'agit de faciliter l'intégration d'autres systèmes de management en adoptant une perspective renvoyant à une structure, un texte commun et une terminologie commune. Cette structure « high level » ou « universelle » désignée par l'AFNOR est organisée autour de dix chapitres, articulés selon le cycle du PDCA. Par exemple, la terminologie de la version 2015 de l'ISO 9001 évolue pour favoriser la compatibilité entre différents thèmes (qualité, environnement, sécurité)<sup>10</sup>. En résumé, la norme ISO 9001 version 2015 vise à améliorer la cohérence entre les normes ISO de management.

Le tableau 1 à suivre résume les évolutions de la version 2015 de la norme ISO 9001 (amélioration continue), par une modification radicale (par exemple rupture), de façon créative (par exemple innovation) ou par une réorganisation (par exemple transformation) ». Dans leur étude, Low et Tan (2005) soulignent la difficulté d'intégrer à l'ISO 9001, les éléments propres à l'ISO 14001 (i.e. les aspects environnementaux, les mesures d'urgence et d'intervention, et le programme de management environnemental). e.g. la probable terminologie de la version 2015 « environnement pour la mise en œuvre des processus » se substitue à la terminologie « environnement de travail » de la version 2008. De cette manière, l'environnement n'est pas seulement apprécié à l'aune du travail, mais autorise la variété des thèmes.

## CHAPITRE II Transition d'un SMQ conforme à la version 2008 de la ISO 9001 à la version 2015

Evolutions de la norme ISO 9001 version 2015				
Anticipation des besoins et attentes par une meilleure prise en compte des risques et opportunités	Alignement du système qualité aux pratiques managériales pour soutenir la stratégie	Maîtrise de la relation avec les fournisseurs, les sous-traitants, pour créer de la valeur pour les clients	Evaluation et amélioration des performances du système de management de la qualité	Simplification et accélération des synergies avec les autres systèmes de management ISO
Synthèses des évolutions de l'ISO 9001 version 2015				
L'ISO 9001 v2015 vise à inscrire l'appréhension des risques et des opportunités d'amélioration dans une démarche systématique et rigoureuse adossée au cycle PDCA	L'ISO 9001 v2015 vise à inscrire l'appréhension de la stratégie au travers des processus opérationnels.	L'ISO 9001 v2015 vise l'appréhension de la chaîne de valeur au profit du client	L'ISO 9001 v2015 vise à systématiser l'appréhension de la performance dans l'organisme	L'ISO 9001 v2015 vise à améliorer la cohérence entre les normes ISO de management

**Tableau 05** : évolutions de la norme ISO 9001 version 2015

L'examen des évolutions de la version 2015 de la norme ISO 9001 débouchent sur un constat. La norme ISO 9001 s'inscrit toujours dans une perspective cybernétique. Le cycle PDCA de l'amélioration continue demeure le concept majeur de la version 2015 de la norme. La structure universelle de la norme et, entre autres, l'appréhension des risques et des opportunités de l'organisme sont articulés autour du cycle PDCA. Ainsi, la future perspective de l'ISO 9001 confère toujours à la norme son statut d'outil de contrôle. Mais la question du

## **CHAPITRE II Transition d'un SMQ conforme à la version 2008 de la ISO 9001 à la version 2015**

---

cadre d'analyse en contrôle permettant d'appréhender la version 2015 de l'ISO 9001 demeure<sup>44</sup>.

### **2.Diagnostiquer son système de management actuel :**

Dans le contexte d'évolution de l'ISO 9001, qui consiste à effectuer un d'autodiagnostic. Il donnera des informations concernant l'état immédiat du système de management de la qualité selon le projet de la norme. Ce projet intéressera les entreprises non certifiées ou déjà certifiées ISO 9001. L'outil d'autodiagnostic donnera plus de visibilité aux organismes sur les points critiques à mettre en conformité. Il donnera l'occasion aux entreprises de se mettre à niveau des nouvelles exigences de manière performante : la rapidité d'adaptation avec le moins de ressource consacrée et cela en évitant la remise en question totale du système de management de la qualité. l'outil de diagnostic permettra la réaction des organismes en traçant sa politique qualité et mettant en place un plan d'action de manière plus précise et performante. qui permet aussi de cerner les écarts entre les pratique réels et l'exigences et recommandations du referenciel iso 9001:2015.

### **3.Etablir un plan d'action :**

est un état des lieux pour déduire le travail à accomplir lors d'un audit informel

il permet également de mieux comprendre l'organisation interne de l'entreprise et les enjeux qui en découle. De cette première étude découlera le plan d'action général qu'il conviendra de déployer pour supprimer les écarts qui pourraient exister entre l'organisation actuelle( iso 2008 ) et les exigences de conformité de la norme ISO 9001 version 2015.

la mise en place de ce plan d'action répondant aux objectifs et exigences de la norme ISO 9001 version 2015

La mise en place des actions et des indicateurs pour mesurer le niveau de performance de chaque activité

---

<sup>44</sup> <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01188691/document> consulté le 06.12.2021

## CHAPITRE II Transition d'un SMQ conforme à la version 2008 de la ISO 9001 à la version 2015

---

La nomination d'un responsable pour chaque activité (si cela n'est pas encore le cas)

L'ajustement des pratiques en internes pour répondre aux exigences de la norme ISO 9001 version 2015

### 4. Audit interne :

Cette première phase d'audit. Elle permet au s'assurer que le système de management a un niveau suffisant pour être audité en vue d'un audit de transition ou de renouvellement. Sont notamment passés en revue à cette occasion :

- Le domaine d'application et les éventuelles exclusions
- L'existence d'une politique, d'objectifs et d'indicateurs suivis
- La tenue de revue de direction
- L'existence de règles de gestion documentaire

L'audit en lui-même basé sur des entretiens avec les acteurs du système, des observations visuelles et la consultation de documents et d'enregistrements.

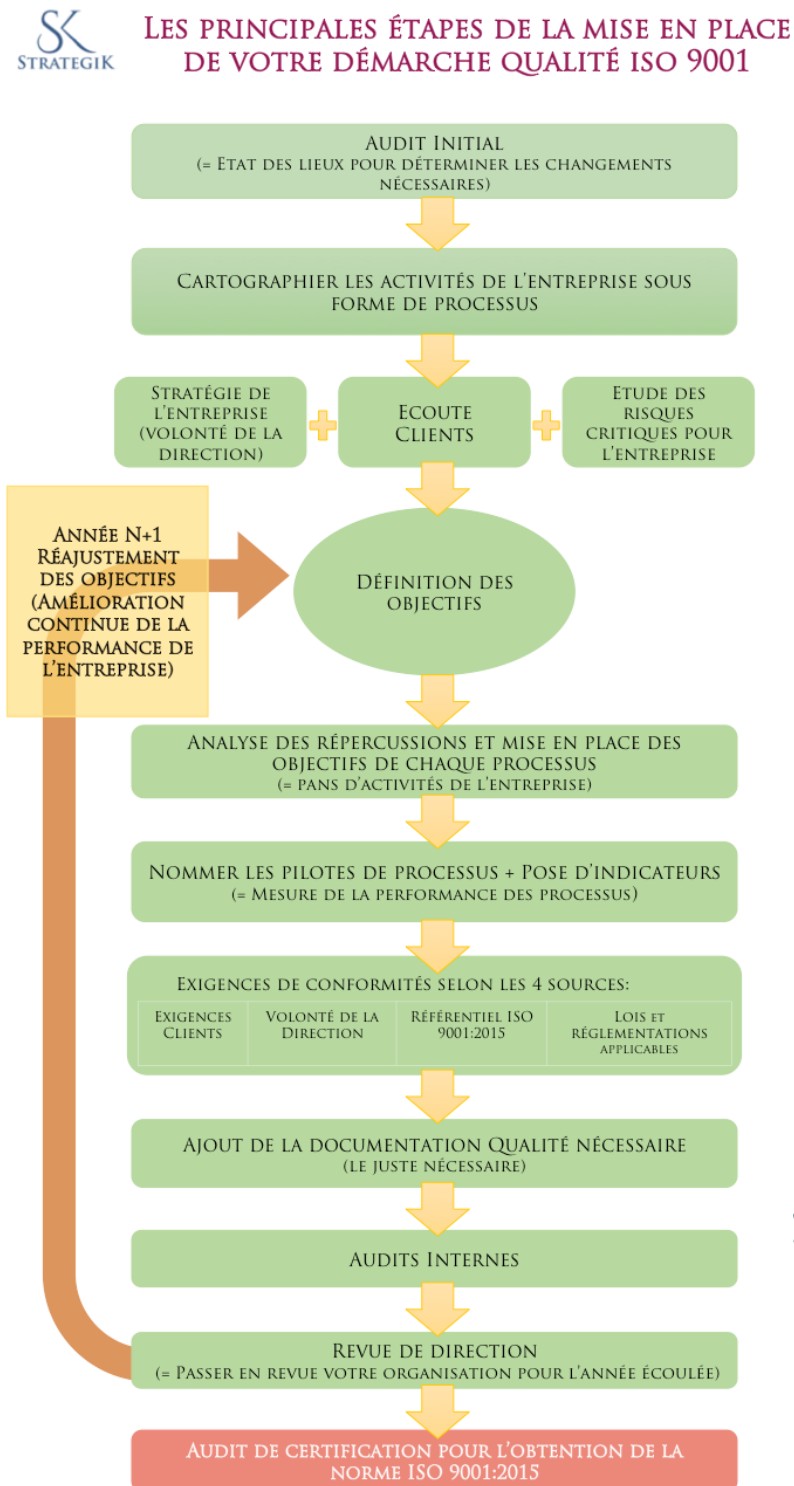
Une réunion de clôture à l'occasion de laquelle le responsable d'audit présente ses conclusions et les éventuelles non-conformités relevées au cours de l'audit<sup>45</sup>.

---

<sup>45</sup> <https://www.sgsgroup.fr/-/media/local/france/documents/technical-documents/technical-bulletins/sgscbecatalogue-rglements-guides-certificationfr170394lr.pdf> consulté le 08.12.2021

## CHAPITRE II Transition d'un SMQ conforme à la version 2008 de la ISO 9001 à la version 2015

**Figure 06:** Audit de certification pour obtention de la norme ISO9001v2015 <sup>46</sup>



<sup>46</sup> <https://strategik.fr/etapes-certification-iso-9001/> le consulté 08.12.2021

## CHAPITRE II Transition d'un SMQ conforme à la version 2008 de la ISO 9001 à la version 2015

---

### 5. Audit transition :

Chaque organisme certifié devra exprimer, sa volonté de réaliser sa transition dans le cadre d'un des audits du cycle d'audit (audit de renouvellement recommandé).

La transition peut être effectuée dans le cadre d'un audit de renouvellement ou de suivi, moyennant l'adaptation du temps d'audit, et l'organisation d'une étape de revue de transition.

Un plan de transition devra être renseigné par l'organisme certifié, selon le modèle fourni par l'organisme Certification. Il devra être transmis au responsable d'audit environ un mois (ou avant) avant l'audit concerné par la transition.

Si vous le souhaitez, et pour faciliter la transition, vous pouvez solliciter nos services pour réaliser un audit préliminaire, qui permettra d'évaluer la conformité de votre système de management avec la/les nouvelle(s) norme(s). Cet audit aura lieu en dehors du cycle de certification.

Afin d'opérer la transition de votre certification et d'être officiellement certifié selon la version 2015 d'ISO 9001, une évaluation doit être organisée en ce sens.

Dans le cadre d'une transition vers une nouvelle version de la norme de certification, et ce quelque soit la position dans le cycle de certification, un allongement du temps d'audit sera dédié à la transition. Un plan de transition devra être fourni par l'organisme certifié et revu dans le cadre d'une étape de revue de transition qui sera alors organisée.

L'organisme de Certification vous conseille vivement de procéder à cette transition dans le cadre d'un audit de renouvellement, et de démarrer un nouveau cycle selon la nouvelle norme.

Toute transition nécessitera un temps d'audit complémentaire. Ce temps d'audit sera déterminé par le Directeur de certification et sera approuvée dans le cadre du contrat de certification ou de l'avenant à celui-ci, généré pour l'occasion.

Le temps complémentaire ne pourra pas être inférieur à 0,5 jours d'audit et pourra être allongé selon la nature et la complexité du système de management de l'organisme certifié.

## **CHAPITRE II Transition d'un SMQ conforme à la version 2008 de la ISO 9001 à la version 2015**

---

Comme un audit initial étape 1, l'étape de revue du plan de transition a pour objectif de s'assurer de la bonne identification des impacts de la transition sur le système de management de l'organisme certifié. Avec des méthodes similaires à l'audit étape 1 (revue documentaire et entretien avec les représentants de l'organisme certifié en transition), les résultats de cette étape font l'objet d'un rapport (sur le modèle du rapport étape 1). Le plan d'audit de renouvellement ou suivi est généralement établi à l'issue de cette étape de revue de transition. Cette étape peut être réalisée sur site ou à distance, selon les mêmes critères que l'audit étape 1.

### **Transition dans le cadre d'un audit renouvellement**

La décision de certification sera prise selon la procédure habituelle pour un audit de renouvellement, conformément à la procédure de certification ; à savoir, recommandation du responsable d'audit à la certification selon la nouvelle norme, avis du comité de certification et décision par le directeur de certification.

Un certificat sera alors établi, avec pour date d'expiration, la date de décision du renouvellement et transition selon la nouvelle norme.

### **Transition dans le cadre d'un audit de suivi**

Si la transition se fait dans le cadre d'un audit de suivi, le processus décisionnel en vue de la délivrance de la certification est identique à celui d'un audit initial ou d'un renouvellement ; à savoir, recommandation du responsable d'audit à la certification selon la nouvelle norme, avis du comité de certification et décision de transition par le directeur de certification.

Un certificat sera alors établi, avec pour date d'expiration, la date de certification initiale ou dernier renouvellement + 3 ans.

Conformément à notre procédure de gestion des compétences et à notre plan de transition, l'ensemble de nos auditeurs ont été évalués quant à leur capacité à auditer les systèmes de management qualité et/ou environnement. Il en est de même pour le personnel ayant une incidence sur la certification<sup>47</sup>.

---

<sup>47</sup> [https://www.aes-certification.com/file/si1007320/download/Note\\_transition\\_ISO\\_9001\\_14001\\_v2015-fi24769988.pdf](https://www.aes-certification.com/file/si1007320/download/Note_transition_ISO_9001_14001_v2015-fi24769988.pdf) consulté le 06.12.2021

## CHAPITRE II Transition d'un SMQ conforme à la version 2008 de la ISO 9001 à la version 2015

---

### Section 03: Actualisation d'un système déjà certifié ISO9001 version 2008:

#### 1 .La gouvernance :

- ❖ Identifier ses parties intéressées pertinentes
- ❖ Déterminer son contexte et les enjeux externes et internes.
- ❖ Etablir l'orientation stratégique de l'organisme avec les objectifs processus qui en découle.
- ❖ Rechercher les risques et opportunités.
- ❖ Revoir sa politique qualité, pour mieux prendre en compte le contexte, les risques et opportunités et l'orientation stratégique de l'organisme.
- ❖ Etablir un plan de communication incluant les nouvelles exigences de communication pour la direction.
- ❖ Faire évoluer la revue de direction pour intégrer les nouvelles exigences<sup>48</sup>.

#### 2. Des processus métier de l'organisme :

Si l'organisme est déjà certifié ISO 9001 v 2008, il pratique déjà une veille sur les exigences clients, contractuelles, légales et réglementaires. Donc, rien de nouveau, si ce n'est de s'assurer que cette veille est régulièrement actualisée et que l'identification de la conformité et des actions à réaliser pour atteindre cette conformité sont régulièrement tenues à jour.

##### ➤ Processus de conception et développement :

Un organisme déjà certifié ISO 9001 v 2008 et qui conçoit ou développe ses produits et services, ou une partie de ceux-ci, a déjà développé un processus de conception et développement. Cet organisme doit désormais prendre en compte de nouvelles données d'entrée du processus de conception et développement, qui n'existaient pas dans la version 2008 de l'ISO 9001, comme : les risques et opportunités liés au produit et service à concevoir, et les défaillances éventuelles du produit et service.

##### ➤ Processus de production, de prestation de service et activités après livraison :

Un organisme déjà certifié ISO 9001 v 2008 a déjà développé ce processus. Il suffira d'introduire et de tenir compte des risques et opportunités liés aux activités de ces processus, si ce n'est pas déjà fait.

---

<sup>48</sup> <https://docplayer.fr/13308129-La-qualite-avec-l-iso-9001-2015-et-plus-encore.html> consulté le 08.12.2021

## **CHAPITRE II Transition d'un SMQ conforme à la version 2008 de la ISO 9001 à la version 2015**

---

Non-conformités produites. La nouvelle version de l'ISO apporte une simplification dans le traitement des non-conformités produits et services, en désignant distinctement les actions à réaliser. Toutefois, des nouvelles notions sont désormais à prendre en compte, comme l'impact de non-conformité sur les exigences des produits et services, qui étaient jusque-là prise en compte, mais de manière plus informelle, pour résoudre la non-conformité. Une fiche non-conformité à mettre à jour selon l'ISO 9001 version 2015.

### **3. Clients :**

Quelques changements sont apportés sur le thème de la communication client dans l'ISO 9001 v 2015, L'on parle non seulement de connaître le niveau de satisfaction client, mais aussi de connaître l'avis et l'opinion du client sur les produits et services et sur l'organisation elle-même, c'est à dire l'entité, l'entreprise, l'association.

L'ISO 9001 v 2015 introduit la notion d'exigences spécifiques concernant les actions d'urgence, sur lequel il convient si nécessaire de communiquer avec le client.

L'ISO 9001 : 2015 demande également de prendre en compte un éventuel travail collaboratif avec le client. Présente quelques situations de communication en fonction de la phase d'interaction de l'organisme avec le client.

### **4. Ressources connaissance et compétences :**

Rien de très nouveau dans ce chapitre concernant les organisations déjà certifiées en ISO 9001v2008, si ce n'est d'introduire de façon plus significative encore l'approche risques et opportunités en ce qui concerne l'identification, le suivi et l'amélioration des ressources des processus et la gestion organisationnelle des connaissances ainsi que la notion de disponibilité de ces ressources.

### **5. Risques et opportunités :**

En matière de gestion des risques, tout est à faire, à moins que.... En effet, l'ISO 9001 v 2015 se caractérise, entre autres, par une prise en compte beaucoup plus claire des risques et opportunités que la version 2008. Et, certaines organisations ont commencé à gérer les risques qualité, à l'instar des risques environnementaux, santé & sécurité et d'autres pas.

## **CHAPITRE II Transition d'un SMQ conforme à la version 2008 de la ISO 9001 à la version 2015**

---

Donc selon le degré d'avancement d'une organisation, en matière d'identification, de hiérarchisation et de gestion des risques, le travail à réaliser pour se mettre en conformité par rapport aux exigences de l'ISO 9001 v 2015 est plus ou moins grand.

### **6. Externalisation de processus de fonction de mission et d'équipement :**

L'externalisation d'activité, de processus, de missions, de fonctions était déjà envisagée et présente dans la version 2008 de l'ISO 9001. L'organisme doit donc continuer ou renforcer sa maîtrise sur ses prestations externes et en apporter la preuve.

L'ISO 9001 v 2015 va toutefois plus loin dans les exigences d'identification, de gestion, de maîtrise et de vérification des performances des prestataires externes.

Il est conseillé donc vivement de revoir tous ces points à la lumière des nouvelles exigences indiquées dans ce chapitre, en particulier lors du renouvellement des contrats, des avenants ou de la recherche de nouveaux prestataires externes.

### **7. Performance et amélioration :**

Rien de nouveau pour ce chapitre sur les performances et l'amélioration, si ce n'est de prendre en compte les résultats de l'analyse des risques et des opportunités au niveau des processus ainsi qu'au niveau du système de management dans son ensemble et d'aborder ces thèmes et leur amélioration en revue de direction. Il est donc nécessaire de rechercher les risques et opportunités au niveau des processus puis d'intégrer ces thèmes à la revue de processus<sup>49</sup>.

### **8. Système de management de la qualité :**

Rien de bien nouveau quant à la gestion et la maîtrise globale du système de management de la qualité, qui privilégie toujours la méthode Plan Do, Check, Act, si ce n'est de prendre en compte bien sûr, la notion de risques et opportunités dès la planification du système.

---

<sup>49</sup> Idir habib , Sana Syphax ,Démarche de transition de l'ISO 9001 version 2008 vers ISO 9001 version 2015 p 58

## CHAPITRE II Transition d'un SMQ conforme à la version 2008 de la ISO 9001 à la version 2015

---

### 9. Informations documentées interne et externe :

Pour un organisme certifié ISO 9001 v 2008, la gestion documentaire fait déjà partie intégrante de la « culture » de l'organisme. L'ISO 9001 v 2015 désigne « informations documentées » ce qui était appelé « documents » et « enregistrements ».

Certaines informations documentées telles que le « manuel qualité » ne sont plus une obligation dans la version 2015. L'organisme décide donc s'il continue à tenir à jour ce document dans le système de management de la qualité en fonction de l'utilité réelle de cette information documentée.

En effet, pour certaines organisations, le manuel qualité est devenu au fil du temps une plaquette commerciale et de communication en direction des parties intéressées ou des informations écrites destinées aux nouveaux embauchés et parfois un document réalisé à la seule finalité de l'ISO 9001 pour l'obtention du certificat.

Attention toutefois, la politique qualité et le domaine d'application, ainsi que les justifications, informations qui constituaient en partie le manuel qualité sont toujours des informations documentées obligatoires de l'ISO 9001 v 2015. L'auditeur ne demandera plus le manuel qualité, mais la politique qualité, le domaine d'application et ses justifications de non applicabilité.

Dans les informations documentées obligatoires, la version 2015 demande plus nettement que la version 2008, un « focus » sur les résultats obtenus et les actions décidées. Certaines informations documentées peuvent donc s'alléger en ne présentant que ces points de résultats, les conclusions, les plans d'action, les objectifs, les nouvelles exigences...fruits des revues, des réunions, des communications.... Ce sont, en effet, sur ces informations que s'appuie réellement la boucle d'amélioration continue.

La nouvelle version de l'ISO 9001 permet donc à chaque organisme de revoir tout son système documentaire, de l'adapter pour en conserver le juste nécessaire<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup> <https://www.iso.org/fr/iso-9001-quality-management.html> consulté le 06.12.2021

## CHAPITRE II Transition d'un SMQ conforme à la version 2008 de la ISO 9001 à la version 2015

---

### Conclusion

La transition vers la norme ISO9001 v 2015 est un enjeu majeur pour les entreprises certifiées. Certes, le diagnostic et le plan d'action sont les premières étapes de cette transition mais l'implication de la direction et du personnel reste indispensable pour mener à bien ce projet

La transition ISO 9001 n'est pas de la plus aisée, il est nécessaire de mettre en place les exigences qui ont évolués, les nouvelles exigences et rendre l'ensemble cohérent avec l'ensemble du système de management, elle encourage à une meilleure prise en compte des risques et des opportunités au sein de l'organisation afin de déployer des actions de manière plus transversale et plus préventive.

La stratégie de l'organisation et l'implication de la gouvernance pour les thématiques des enjeux et du contexte est renforcé. La maîtrise de la chaîne de valeur pour permet de créer une dynamique positive et par conséquent entrer dans une relation mutuellement bénéfique pour les clients.

La structure de la norme, a été modifiée pour la rendre plus « universelle » et la rapprocher des autres normes internationales.

# Chapitre III

Migration de la norme  
ISO 9001 version 2008  
vers version 2015 cas  
Hydro-aménagement

# **CHAPITRE III Migration de la norme ISO 9001 version 2008 vers version 2015 cas de l'entreprise Hydro-Aménagement**

---

## **CHAPITRE III : Migration de la norme ISO 9001 version 2008 vers version 2015 cas de l'entreprise Hydro-aménagement**

### **Introduction**

Réussir sa transition vers l'ISO 9001 v 2015 est un challenge pour toute entreprise certifiée ISO 9001 v 2008 depuis la publication de la nouvelle version de cette norme entrée en vigueur en septembre 2015. Disposant d'une période de deux ans pour adapter leur système de management de la qualité (SMQ), une préparation anticipée permettra aux entreprises de mettre en place les changements nécessaires de manière progressive pour être prêt lors de leur audit de renouvellement. Tel est le cas de l'entreprise Hydro-Aménagement , qui s'est engagée dans une démarche qualité depuis 2002 au profit de ses clients et sa croissance dont le premier certificat obtenu Mai 2003.

Dans cette migration qui vise d'autre part à redynamiser la démarche qualité dans l'entreprise, un plan de migration a été échafaudé . Initié par un diagnostic du système qui a permis d'évaluer la situation du SMQ par rapport aux exigences de la norme, le plan de migration se poursuit par l'identification des axes de progrès et la définition des plans d'action. L'ensemble de ces plans d'action a été revu et validé avec les acteurs et collaborateurs de l'entreprise qui, en assureront la mise en œuvre et le suivi en veillant à ce qu'ils fournissent les résultats escomptés.

Dans cette enquête, nous avons procédé à appliquer les notions théoriques de notre travail de recherche sur le système de management intégré pour cerner et analyser la transition vers la nouvelle norme 9001 version 2015 engager au niveau de l'entreprise d'hydro-aménagement

Pour analyser et mesurer l'impact des démarches de la transition de l'entreprise hydro-aménagement , nous avons structuré notre recherche comme suit :

- Présentation de l'entreprise hydro-aménagement;
- Démarche de la transition au sein de l'Hydro-Aménagement;
- Résultats et action à mener .

## **CHAPITRE III Migration de la norme ISO 9001 version 2008 vers version 2015 cas de l'entreprise Hydro-Aménagement**

---

### **I. Présentation de l'entreprise HYDRO AMENAGEMENT <sup>51</sup>**

#### **1. Historique de l'entreprise :**

HYDRO-AMENAGEMENT Entreprise Nationale des Aménagements Hydrauliques a été créée par décret N°86-79 du 22 avril 1986,

Elle est issue de la restructuration de l'Entreprise Nationale Hydro Agricole « ENAHYA », créée par décret N°82-468 du 18 décembre 1982 ;

Cette dernière est née de la reconfiguration de la Société Nationale des Grands Travaux Hydrauliques et de l'Equipement Rural « SONAGTHER » créée par ordonnance N°71-44 du 17 juin 1971.

#### **2. Identité de l'entreprise :**

L'EPE HYDRO-AMENAGEMENT est une société par actions au capital social de deux milliards trois cent millions de dinars 2.300.000.000,00 DA, représentant cinquante-sept mille cinq cents (57.500) actions d'un montant nominal de quarante mille dinars (40.000DA) détenu en totalité par le Groupe Etudes et Réalisations Hydrauliques « GERHYD ».

**Raison Sociale :** Entreprise Nationale des Aménagements Hydrauliques.

**Date de passage en EPE :** 08 janvier 1990.

**Abréviation :** EPE HYDRO-AMENAGEMENT.

**Capital Social :** 2.300.000.000 DA.

**Forme Juridique :** SPA.

**Siège Social :** Rouïba- Alger.

**Effectif :** à fin Décembre 2021 est de **1731** personnes.

**Activités :** Réalisation travaux hydrauliques, fabrication de tuyaux, extraction d'agrégats

**Champ d'Intervention :** L'ensemble du territoire national.

---

<sup>51</sup> Manuel du système de management intégré « organigramme de l'entreprise Hydro-Aménagement » Juin 2016

## **CHAPITRE III Migration de la norme ISO 9001 version 2008 vers version 2015 cas de l'entreprise Hydro-Aménagement**

---

**Qualification :** Catégorie 09 pour une activité principale de réalisation des grands travaux hydrauliques et deux activités secondaires : grands travaux publics et travaux bâtiments tous corps d'état.

Le champ d'action et d'intervention de l'entreprise s'articule autour d'une activité de réalisation, une activité de fabrication et une production d'agrégats

### **3. Activité réalisation**

L'activité de réalisation demeure la vocation même de l'entreprise, qui a travers deux corps de métier principaux : génie-civil et pose de tout type de canalisations, permet la livraison de projets en eau potable, d'assainissement, et de périmètres d'irrigation ainsi que l'équipement des ouvrages hydrauliques.

A cette activité est rattaché un bureau d'études chargé de la conception et de l'élaboration des études et plans d'exécution sur la base des dossiers d'Avant-projet Détaillé (APD) des clients et des plans de récolement (AS BUT) réalisés à la fin des travaux, conformément aux travaux exécutés sur terrain, il est aussi sollicité par les différents projets de l'entreprise pour proposer des recommandations techniques et des modes opératoires et des solutions techniques conformément à la réglementation en vigueur

### **4. Activité fabrication**

L'entreprise dispose d'une Unité de Fabrication de Tuyaux et produits de Béton située dans la zone industrielle de Rouïba, d'une superficie de 13 hectares. Elle assure la fabrication de quatre types de tuyaux en béton ainsi que les pièces spéciales et accessoires nécessaires à leur montage (le tuyau béton précontraint à âme tôle "BPAT", le tuyau assainissement arme coulage verticale , le tuyau béton fretter "FB" , le tuyau centrifugé armé précontraint "CAP") , ainsi que la production des produits en béton.

Cette unité dispose de quatre lignes de production et d'un laboratoire contrôle qualité des matières premières utilisées dans la fabrication des tuyaux en béton.

### **5. Activité d'agrégats**

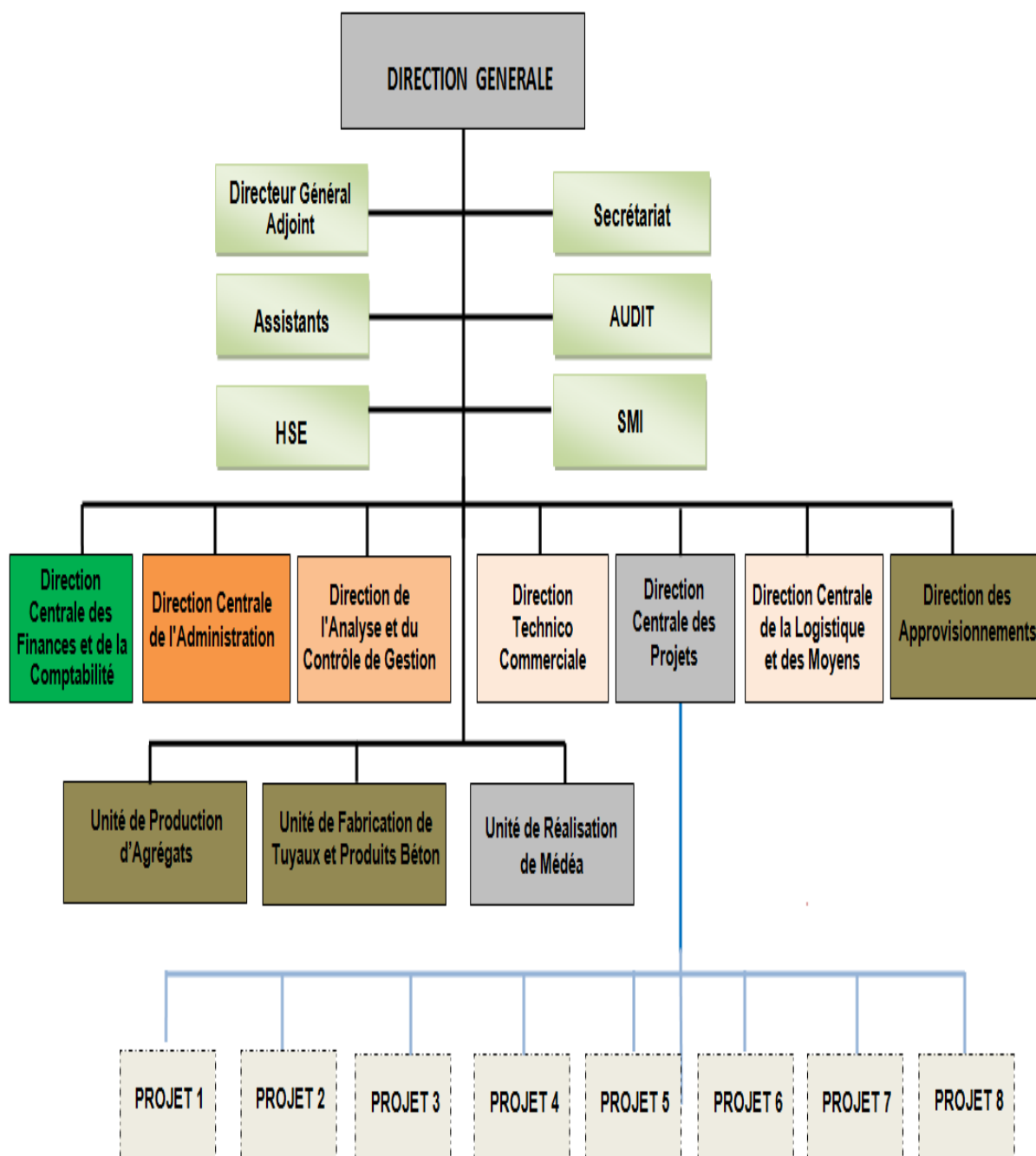
L'entreprise dispose également d'une Carrière située à Keddara (Boumerdes), d'une superficie de 6,8 hectares dont 3,8 hectares de gisement et 3 hectares d'aire d'occupation des équipements de la station de concassage et infrastructures. Elle alimente d'une part l'Unité Béton et les projets de l'entreprise en différents agrégats, et d'autre part elle assure leurs ventes en externe.

# CHAPITRE III Migration de la norme ISO 9001 version 2008 vers version 2015 cas de l'entreprise Hydro-Aménagement

## II- Organigramme de l'entreprise :

Pour une organisation de la HYDROAMENAGEMENT , on décrit généralement le management, avec une vue hiérarchique des responsabilités, de la société mère et son site à ROUIBA .

Figure N° 07 : Organigramme de l'entreprise



Source : Manuel du système de management intégré « organigramme de l'entreprise Hydro-Aménagement ».

## **CHAPITRE III Migration de la norme ISO 9001 version 2008 vers version 2015 cas de l'entreprise Hydro-Aménagement**

---

L'organigramme fait ressortir les points suivants :

➤ **Trois structures staff**

- Un groupe d'assistants du P.D.G (chacun d'eux est chargé de l'animation et le suivi d'une activité bien précise de l'entreprise) ;
- Un département système management intégré et un Département Audit qui agissent en staff de la Direction Générale et ont pour mission d'évaluer et de contrôler les performances, de veiller à l'application des procédures dans les domaines de la gestion, de l'organisation, du système d'information ...etc.

➤ **Sept structures centrales** : qui ont pour mission de mettre en œuvre la politique de l'entreprise établie au niveau de la Direction Générale, d'apporter assistance à l'Usine Béton et à la Direction centrale des Projets qui gère les activités travaux de réalisation, qui définir les objectifs des Directeurs des projets et assure le suivi et le contrôle de réalisation de ces projets ;

➤ **Une Usine Béton** : chargée de la fabrication de tuyaux béton et de pièces spéciales.

# CHAPITRE III Migration de la norme ISO 9001 version 2008 vers version 2015 cas de l'entreprise Hydro-Aménagement

## Section 02: Démarche de la transition au sein de l'Hydro-Aménagement:

Figure 08: Plan de transition de l'entreprise Hydro-Aménagement :

HYDROAMENAGEMENT - PLAN DE TRANSITION	
N°	
01	PLAN DE TRANSITION - DIAGNOSTIC ET PLAN D'ACTION
02	ANIMATION DU SÉMINAIRE DE SENSIBILISATION
03	FORMATION (Exigences des normes ISO9001/2015 – ISO 14001/2015 – Management des Risques)
04	REVUE DES INFORMATIONS DOCUMENTÉES DU SMI: CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS + INFORMATIONS DOCUMENTÉES EXIGÉES (Maîtrise documentées et enregistrements + Non conformités et actions correctives + Audit interne)
05	MISE À JOUR, ADAPTATION ET RÉDACTION DES DOCUMENTS DU SMI
06	1/Détermination contexte externe et interne (PESTEL /SWOT) et Axes stratégiques de développement
07	2/ Détermination des parties intéressées pertinentes /Besoins et attentes
08	3/ Politique Qualité et Environnement
09	4/ Matrice des risques (système – processus): identification, évaluation des risques et opportunités, ainsi qu'actions de maîtrise /Qualité et Aspects Environnementaux
10	5/ Revue des dossiers descriptifs des processus avec intégration des risques liés aux processus
11	6/Objectifs – indicateurs de mesure – tableau de bord Qualité et Environnement
12	7/ Déploiement des axes de la politique qualité et environnement aux niveaux appropriés
13	8/Exigences légales et réglementaires applicables et obligations de conformité
14	9/ Planification et maîtrise opérationnelles
15	10/Préparation et réponse aux situations d'urgence
16	11/ Elaboration du Manuel de Management
17	VÉRIFICATION DE LA MISE EN ŒUVRE COMPLÈTE DU SMI
18	Coaching des pilotes et correspondants /Mise en œuvre et Assistance à la tenue des revues de processus
19	FORMATION DES AUDITEURS INTERNES
20	ASSISTANCE À LA RÉALISATION DE L'AUDIT INTERNE DU SMI
21	FORMATION AUX OUTILS D'AMÉLIORATION
22	ASSISTANCE A LA REVUE DE DIRECTION et à la LEVEE DES ECARTS EVENTUELS DE L'AUDIT EXTERNE

Source : Documents interne à l'entreprise.

### I-ETAT des LIEUX " Diagnostic qualité "<sup>52</sup>:

HYDROAMENAGEMENT a décidé volontairement d'inscrire dans son plan d'action 2018, la conversion de son SMI (Système de Management Intégré : QUALITE et ENVIRONNEMENT) à la version 2015 des référentiels ISO 9001 et ISO 14001, et ce, avant l'expiration de son certificat, soit le 23/09/2018 . Pour ce faire, elle s'est adjointe des compétences externes, le Bureau expert , au travers d'une sélection restreinte.

Le présent ETAT des LIEUX du SMI, a été réalisé conformément au plan d'intervention arrêté en commun et joint ci-après. Il couvre les activités du Siège, de l'Unité de Fabrication de Tuyaux en Béton et la Carrière de production d'agréats de Keddara, et projets

L'intervention du PDG en introduction de la réunion d'ouverture, a permis de mettre en exergue toute l'importance que revêt l'aboutissement de cette mission pour l'entreprise globalement mais aussi pour tout un chacun dans son poste de travail. Il a fait appel à une

<sup>52</sup> EPE hydro-aménagement : "Etat des lieux" Mai 2018 .

## **CHAPITRE III Migration de la norme ISO 9001 version 2008 vers version 2015 cas de l'entreprise Hydro-Aménagement**

implication effective et à une participation active, tant à l'élaboration de ce système, qu'à sa mise en œuvre.

Il est bon de noter la motivation des différents responsables interviewés, à contribuer à une amélioration du niveau de satisfaction des clients et parties intéressées d'HYDROAMENAGEMENT.

Cet état des lieux a pour objectif essentiel de recenser les points forts à préserver et à renforcer, les domaines qui restent à améliorer, ainsi que les points nécessitant une attention particulière ; ceci, en vue d'apprécier l'aptitude d'HYDROAMENAGEMENT, à accueillir dans les conditions actuelles, le SMI, de le mettre en œuvre, de le maîtriser, de l'entretenir et de l'améliorer.

### **1-1 Plan d'intervention :**

**Tableau 06: Diagnostic du système management intégré "plan d'intervention" :**

<b>DATE</b>	<b>HORAIRE</b>	<b>FONCTION /ACTIVITE</b>	<b>INTERLOCUTEURS</b>	<b>EXPERTS</b>
<b>Mercredi 23/05/2018</b>	09H00-09H45	Réunion d'ouverture	PDG+Pilotes processus	AK+BHL
	09H45-10H45	DIRECTION GENERALE	PROC.M.01	AK+BHL
	10H45-11H45	ACHATS	PROC.R.03	BHL
	10H45-12H15	ETUDES	PROC.R.02	BHL
	12H15-13H45	RESSOURCES HUMAINES	PROC.S.01	BHL
	12H15-13H15	RESSOURCES FINANCIERES	PROC.S.03	AK
	13H45-15H00	ECOUTE CLIENT	PROC.R.01	BHL
	13H45-14H30	CONTRÔLE DE GESTION	PROC.M.03	AK
	14H30-15H00	SYNTHESES		AK+BHL
<b>Jeudi 24/05/2018</b>	09H30-11H00	INFRASTRUCTURES ET RESSOURCES MATERIELLES	PROC.S.02	BHL
	09H30-11H30	FABRICATION TUYAUX	PROC.R.04	AK
	11H45-12H30	REALISATION PROJETS	PROC.R.05	BHL
	12H30-15H00	SYSTEME MANAGEMENT INTEGRE	PROC.M.02	AK+BHL
<b>Dimanche 03/06/2018</b>	09H30-15H00	UNITE DE FABRICATION DE ROUIBA		AK+BHL
<b>Mercredi 06/06/2018</b>	09H30-15H00	CARRIERE PRODUCTION AGREGATS DE KEDDARA		AK+BHL
<b>Jeudi 07/06/2018</b>	10H00-12H00	Réunion De clôture	PDG+Pilotes processus	AK+BHL

**Source :** Documents interne à l'entreprise.

## **CHAPITRE III Migration de la norme ISO 9001 version 2008 vers version 2015 cas de l'entreprise Hydro-Aménagement**

---

### **❖ Processus M.01 Direction Générale<sup>53</sup> :**

\* Le budget d'HYDROAMENAGEMENT est élaboré annuellement sur la base des objectifs fixés par la DG et de l'expression des besoins prévisionnels en ressources, émises par les entités ; il fait l'objet d'une validation par le CA.

\* Le SMI est considéré comme l'un des outils de management de l'entreprise, visant à assurer:

- plus de cohérence dans le fonctionnement global des activités HYDROAMENAGEMENT,
- une formalisation du savoir-faire et donc une capitalisation (the knowledge management).
- une culture multi dimensionnelle de qualité, de préservation de l'environnement et des énergies .
- une perception progressive par le Monde économique, d'entreprise citoyenne, sensible aux aspects environnementaux significatifs de ses activités.

\* La veille légale et réglementaire est assurée par le HSE pour les exigences environnementales et SST; il est nécessaire d'intégrer les exigences applicables couvrant les domaines relatifs aux produits et services au vu des exigences ISO9001/2015 .

\*Un schéma d'organisation existe ; il est plutôt structuré par domaines d'activités stratégiques (DAS) :

- EAU POTABLE
- HYDRAULIQUE AGRICOLE et PERIMETRES D'IRRIGATION
- ASSAINISSEMENT
- FABRICATION DE TUYAUX BETON et PRODUITS ANNEXES
- PRODUCTION D'AGREGATS
- FABRICATION D'EQUIPEMENTS (en voie de développement)

\* Après 18 mois d'expérimentation, le schéma d'organisation est en cours de validation par le Conseil d'Administration. L'objectif étant la filialisation progressive de certaines activités.

\* Le défi majeur actuel est de mettre à niveau la gestion et de l'améliorer ; elle doit être à la hauteur des défis à relever.

\* Les ressources humaines constituent un point focal et une prime est attribuée pour le coaching des nouvelles recrues par les anciens en instance de départ à la retraite ; un plan de relève existe mais n'est par formalisé.

---

<sup>53</sup> EPE hydro-aménagement : observations relevées du état des lieux mai 2018

## **CHAPITRE III Migration de la norme ISO 9001 version 2008 vers version 2015 cas de l'entreprise Hydro-Aménagement**

---

\*Au-delà des clients qui gardent une place prépondérante, les parties intéressées devront à leur tour être identifiées avec leurs besoins et attentes .

### **❖ Processus R.03 Achats :**

\*Les objectifs et indicateurs de mesure sont suivis. Les résultats des données non atteints font l'objet de fiche d'action .

\* Les éléments importants de la stratégie et de la politique SMI, doivent être déployés au niveau de tous les processus dont les ACHATS.

\* L'organisation hiérarchique et les fiches de poste existent et sont connues ; les missions, responsabilité et autorité du pilote et du correspondant se doivent d'être définies et communiquées avec compréhension des concernés.

\* Les fournisseurs sont suivis et évalués selon les périodicités arrêtées ; cependant au vu des exigences liées aux besoins et attentes de ces prestataires externes (parties intéressées), il est nécessaire de leur communiquer les résultats de ces évaluations pour améliorer leurs performances.

### **❖ Processus S.03 Ressources Financières :**

\* Les bonnes pratiques du métier sont maîtrisées :

- Les résultats financiers s'établissent selon les nouvelles règles de SCF ;

- Les règles de comptabilisation sont suivies et la comptabilité est à jour ;

\* Bilan de clôture des projets : une procédure de clôture a été élaborée et est mise en œuvre.

\*Par rapport au SMI et en particulier, en matière de suivi des objectifs et indicateurs de mesure du processus, il est à noter que les fiches d'action ouvertes par non atteinte des objectifs ne sont pas suivies (absence de traçabilité).

### **❖ Processus M.03 Contrôle De Gestion :**

\* En matière de système d'information :

- une messagerie Out Look (DATA center) est mise en place ; elle est opérationnelle depuis avril 2018 (voir processus contrôle de Gestion et Système d'information) ;

- un réseau intranet existe et permet l'échange de données.

\* Les processus transmettent au contrôle de gestion, les éléments nécessaires (Rapports d'activités, états budgétaires,..) ; la planification des activités du processus, mérite à être renforcée.

\* Des rapports d'activités sont élaborés périodiquement (Mensuel, trimestriel, semestriel et annuel) et communiqués au Processus M.01/Direction et aux parties intéressées externes.

## **CHAPITRE III Migration de la norme ISO 9001 version 2008 vers version 2015 cas de l'entreprise Hydro-Aménagement**

---

\* Il faut noter l'absence de feedback systématique, en direction des processus de l'entreprise, en vue de mieux piloter leurs activités.

\* Le suivi des objectifs et indicateurs de mesure liés à ce processus, n'est pas démontré. Une proposition de modification d'objectifs et indicateurs de mesure prenant en charge les activités de contrôle de gestion et de système d'information, a été transmise : elle est en cours de validation.

### **❖ Processus S.02 Infrastructures et Ressources Matérielles :**

\* Les temps d'intervention de la maintenance préventive sont à valider

\* Coordination à renforcer entre les activités .

\* Fiche descriptive des tâches non disponible et délimitation formelle des responsabilités à élaborer .

\* Plan de maintenance préventive fonctionnel .

\* Déchets (huile usagées, batteries, pneus, ...) récupérés par des prestataires externes agréés

\* Améliorer l'utilisation de l'outil informatique ( dispositif de sauvegarde des données – antivirus – organisation du bureau/PC – Multi prises au sol) .

\* Demandes de transport formulées oralement, donc pas de planification (pilotage à vue) entraînant des coûts de non qualité.

### **❖ Processus R.05 Réalisation Des Projets :**

\* Le TBQE (Tableau de Bord Qualité et Environnement) doit être actualisé .

\* La revue de processus doit donner une plus grande importance aux aspects environnementaux identifiés et aux actions de maîtrise .

\* Les actions définies suite aux conclusions de l'audit externe de certification, ne sont pas actualisées .

### **❖ Processus R.04 Fabrication De Tuyaux Béton :**

\* Les besoins internes (projets) sont satisfaits .

\* Les éléments importants de la stratégie et de la politique SMI, doivent être déployés au niveau de tous les processus dont la Fabrication.

\* La maîtrise du principe du PDCA doit être renforcée.

\* Activité en phase de démarrage dans le cadre de la nouvelle organisation. Elle n'a pas connu de mise en œuvre (absence d'objectifs – indicateurs et suivi) .

\* Planning de production « pièces spéciales » à jour et suivi

## **CHAPITRE III Migration de la norme ISO 9001 version 2008 vers version 2015 cas de l'entreprise Hydro-Aménagement**

---

\* Rapports mensuels : doivent être enrichis par des analyses et des propositions d'amélioration pour constituer une aide à la décision

\* Maintenance curative :

- Activité assurée et suivie ; subie les aléas de la disponibilité des pièces de rechange .

\* Maintenance préventive:

- Activité assurée ; subie les aléas de la disponibilité des pièces de rechange et des équipements .

### **❖ Processus M.02 Management Intégré :**

\* Incohérence entre les données des interactions des processus et celles des descriptifs des processus.

\* Au niveau du Siège, chaque processus dispose d'un correspondant détenant l'ensemble de la documentation du système ; cependant, le correspondant au niveau de l'Unité couvre à lui seul, l'ensemble des activités.

\* Les objectifs et indicateurs de mesure sont orientés principalement pour le SMQ ; ceux concernant le SME ne sont pas intégrés dans le SMI .

\* Les données principales relatives à la stratégie de développement et celle de la politique SMI, nécessitent un déploiement en direction des processus.

### **❖ Processus R.02 Etudes :**

\* Déploiement des axes directeurs de la politique SMI en direction du processus à mieux maîtriser .

\* Activité de planification opérationnelle à renforcer .

\* Fiches descriptives de poste non disponibles – voir leur adaptation à la nouvelle organisation .

\* Veille normative existante .

\* La revue de processus a été faite le 17/01/2018 ; elle reste à enrichir pour constituer un outil de pilotage du processus et/ou activité .

\* Documents de références technique « CGS » non disponibles, au nom de l'entreprise.

### **❖ Processus S.01 Ressources Humaines :**

\* Déploiement des axes directeurs de la politique qualité et environnement connu ; reste à élaborer et mettre en œuvre un plan d'action spécifique.

\* Les activités de planification se doivent d'être renforcées.

## **CHAPITRE III Migration de la norme ISO 9001 version 2008 vers version 2015 cas de l'entreprise Hydro-Aménagement**

---

\* Les interactions des processus doivent faire l'objet d'une revue et prendre en charge les évolutions du système .

\* Les activités de base de la GRH sont réalisées ; il serait pertinent et opportun de passer à un réel management qualitatif du personnel, qui lui, dispose du savoir faire de l'entreprise .

\* 85 accidents de travail ont été recensés en 2017. Un rapport détaillé, multi critères a été réalisé ; il s'agira de s'assurer que le plan d'action induit apportera une amélioration de la situation (efficacité et pertinence des actions arrêtées).

\*Une refonte du système d'évaluation des compétences serait à réaliser pour identifier les actions à même de résorber les insuffisances (sensibilisation-coaching formation).

### **❖ Processus R.01 Ecoute Clients :**

\* Assure la détection des opportunités d'affaires .

\* Contribue à l'élaboration des offres et soumissions .

\* Assure la facturation et le recouvrement .

\* Les marchés de gré à gré sont exceptionnels et constituent moins de 5% du porte feuille d'affaires .

\* Reconnaissance des sites sans feed back formalisé .

\* Le descriptif du processus devra être revu pour être mis en cohérence avec les orientations du nouveau schéma d'organisation, induisant une filialisation progressive des activités.

### **❖ Carrière De Production D'agrégats -KEDDARA :**

\*La cabine du préposé au pesage, nécessite une remise en état.

\*La signalisation de vitesse limitée à l'intérieur de l'enceinte doit être renforcée.

\*Le pont bascule dispose d'un certificat de vérification et non d'étalonnage.

\*Le pont bascule , élément incontournable pour la commercialisation des agrégats, ne fonctionne pas. Le prestataire est en attente de son dédouanement. Le délai d'intervention ne semble pas avoir été négocié avec le prestataire.

\*Plan d'exploitation de la carrière disponible ; les aspects environnementaux sont abordés de manière trop superficielle.

\*Non maîtrise des textes légaux et règlementaires applicables aux activités d'exploitation des carrières.

## **CHAPITRE III Migration de la norme ISO 9001 version 2008 vers version 2015 cas de l'entreprise Hydro-Aménagement**

---

### **1-2 synthèse de l'état de lieux :**

\*Il serait prétentieux de déclarer avoir identifié toutes les spécificités d'HYDROAMENAGEMENT, ses points forts et les points à améliorer, au travers d'une période si courte.

La collecte d'informations réalisée au travers d'interviews des principaux acteurs et l'analyse des documents et enregistrements, ont permis d'apprécier la capacité d'HYDROAMENAGEMENT à accueillir, dans l'état actuel, une démarche de transition de son SMI (QUALITE et ENVIRONNEMENT) vers les versions 2015 des normes ISO 9001 et ISO 14001.

Les appréciations ont été exprimées sur la base des observations relevées lors des visites des structures, des informations recueillies lors des interviews, de l'expérience des experts intervenants et des exigences des normes de référence.

\* Aussi, d'une manière globale, HYDROAMENAGEMENT, est en pleine phase de transition vers une nouvelle organisation, traverse une situation particulièrement difficile sur le plan financier (niveau important de créances détenues sur l'Etat).

\* Les acteurs du SMI dans leur majorité, doivent se mobiliser plus fortement pour relever le défi des délais arrêtés pour cette mission (23/09/2018) .

\* HYDROAMENAGEMENT est en phase de transition, vers un nouveau schéma d'organisation en instance de validation après 18 mois d'expérimentation. Cette situation n'est pas très favorable à la mise en œuvre d'un système de management nouveau, qui nécessite l'implication et la participation de tous les acteurs, de toutes les entités.

\* Le projet de transition du SMI, constitue un défi à relever, d'abord par tous les membres de l'équipe managériale d'HYDROAMENAGEMENT, tant en central qu'au niveau des entités. Le personnel doit être associé à ce projet, pour augmenter sa motivation, son implication et sa participation.

\* Le plan d'action à mettre en œuvre doit donner priorité aux points classés en I (Insuffisant).

\* Le projet de transition du système de management intégré d'HYDROAMENAGEMENT, sera difficile à réaliser dans les délais impartis, mais reste réalisable en fonction principalement des points suivants :

- L'engagement du premier responsable

- La disponibilité, l'engagement et le dévouement de la représentante de la Direction désignée pour piloter cette mission.

## **CHAPITRE III Migration de la norme ISO 9001 version 2008 vers version 2015 cas de l'entreprise Hydro-Aménagement**

---

- La participation active et l'implication effective des acteurs concernés et notamment des pilotes et correspondants.
- La mise en œuvre imminente de la nouvelle organisation avec définition des responsabilités et autorités
- La sensibilisation et la formation du personnel concerné
- La communication interne
- Le partage de principes et valeurs.

\* Des points de situation devront être réalisés à périodicité rapprochée pour assurer un suivi de proximité de la mission<sup>54</sup>.

### **II. Journée thématique sur système de management intégré "Formation"<sup>55</sup>: 5jours (9-13/06/2018) par les experts .**

#### **2-1 Les objectifs de la journée thématique :**

- Comprendre pourquoi HYDRO-AMENAGEMENT maintient son système de management SMI (Q+E) ?
- Comprendre les enjeux des systèmes de management dans les PME .
- Adhérer aux nouveau principe du management .
- Comprendre l'architecture des nouvelles versions des normes de référence .
- Comprendre la démarche de transition et le rôle actif de tout un chacun .

#### **2-2 Les principes de base de la norme ISO9001 version 2015 :**

- Satisfaction client et parties intéressées .
- Amélioration continue.
- Respect de la réglementation.
- Exigences en termes de quoi faire mais non de comment faire .
- Produit et production indiquant également services et réalisation de prestations .

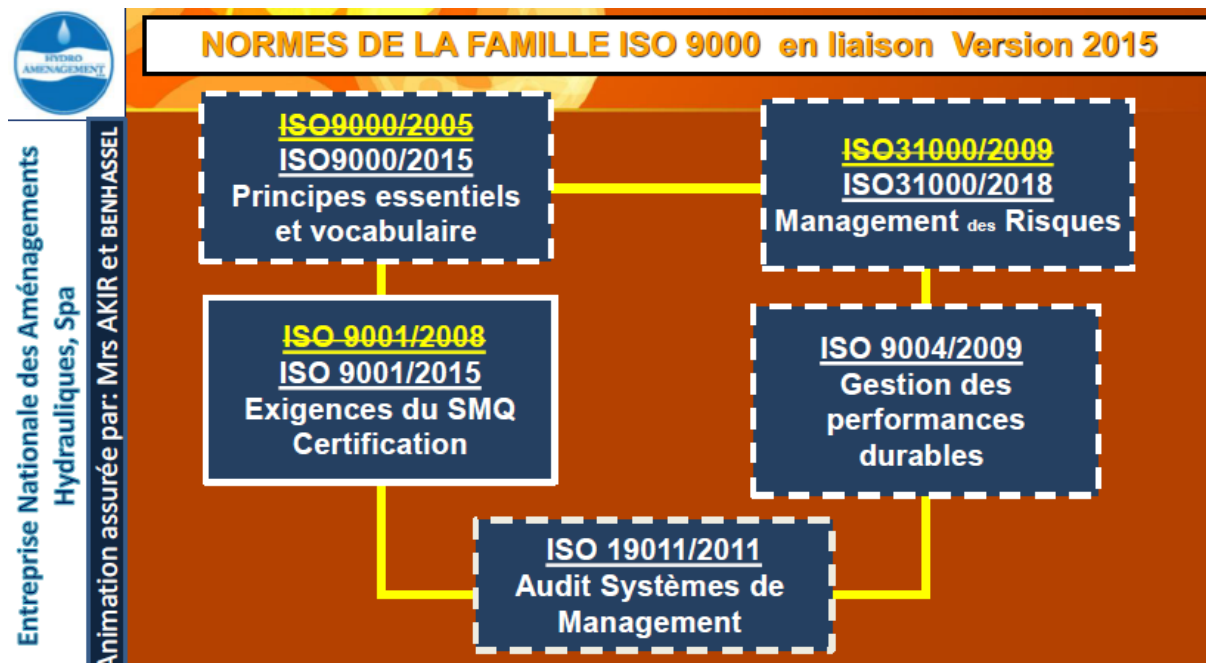
---

<sup>54</sup> EPE hydro-aménagement : Système de management intégré "observations relevées "

<sup>55</sup> EPE hydro-aménagement : Journée thématique "Formation de 5jours" .

# CHAPITRE III Migration de la norme ISO 9001 version 2008 vers version 2015 cas de l'entreprise Hydro-Aménagement

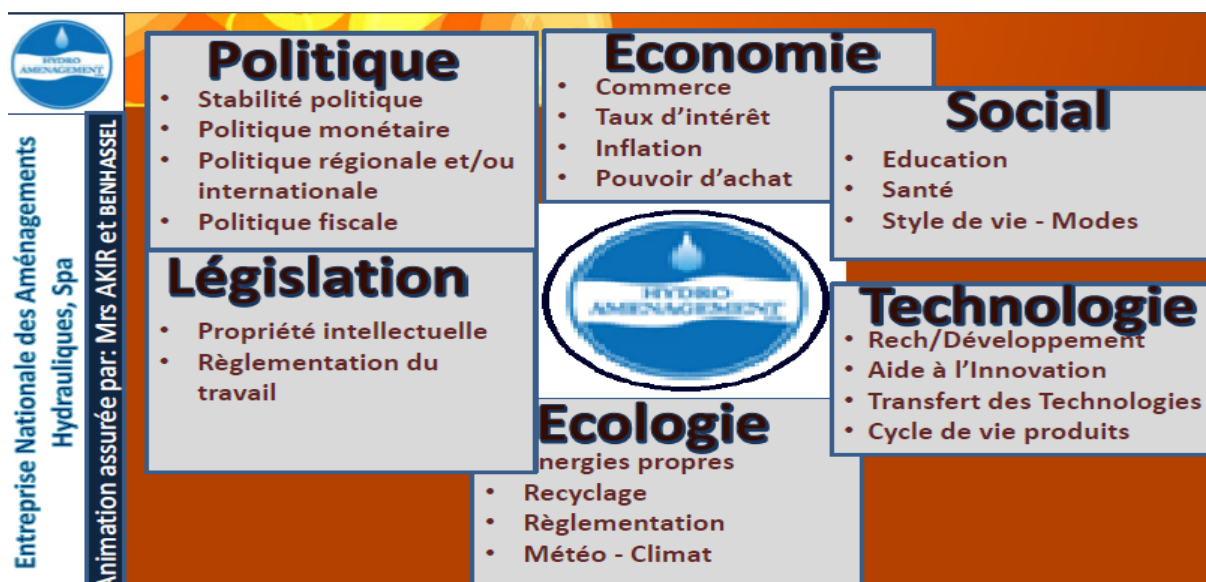
Figure 09: les normes de la famille ISO9000.



Source : Documents interne à l'entreprise.

## 2-3 Les méthodes :

Figure 10: Le model PESTEL



Source : Documents interne à l'entreprise.

# CHAPITRE III Migration de la norme ISO 9001 version 2008 vers version 2015 cas de l'entreprise Hydro-Aménagement

Figure 11: Analyse SWOT

		POSITIF (pour atteindre l'objectif)	NEGATIF (pour atteindre l'objectif)
Origine Interne (organisationnel)	<p>Forces</p> <p><b>S</b></p> <p>Strengths</p>	<p>Faiblesses</p> <p><b>W</b></p> <p>Weaknesses</p>	
Origine Externe (par Environnement)	<p>Opportunités</p> <p><b>O</b></p> <p>Opportunities</p>	<p>Menaces</p> <p><b>T</b></p> <p>Threats</p>	

Source : Documents interne à l'entreprise.

## 2-4 Les exigences principales de la normes ISO 9001:<sup>56</sup>

### 2-4-1 La description des activités: processus et documentation

- Définir l'entreprise sous forme de processus qui interagissent entre eux
- 8 à 15 processus sont à définir selon la taille de l'entreprise
- Rédiger une documentation simple et utile

### 2-4-2 La responsabilité de la direction :

- Qualité intégrée dans la stratégie
- Orientation fixées
- suivi

### 2-4-3 Les ressources humaines et matérielles :

- Ressources Humaines: Identification des compétences nécessaires (requis).
- Ressources Matérielles: Définition et gestion des ressources nécessaires pour réaliser le produit ou le service.
- Moyens de contrôle.

### 2-4-4 La réponse à un appel d'offres :

- Analyse des besoins des clients.
- S'assurer de la capacité de réponse avant de faire une offre .

<sup>56</sup> La norme ISO9000 version 2015 Systèmes de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire

## **CHAPITRE III Migration de la norme ISO 9001 version 2008 vers version 2015 cas de l'entreprise Hydro-Aménagement**

---

### **2-4-5 La conception :**

- Planning : planification ,compétences ,étapes ,moyens .
- Données d'entrée
- Données de sortie
- Revue de la conception

### **2-4-6 Les achats :**

- Sélection et évaluation des prestataires externes.
- Vérification de la conformité des produits.

### **2-4-7 La production et la livraison :**

- Préparer et planifier la production: Machines, compétences, moyens de contrôle
- Identification des produits à tout moment de la production
- Mise en place d'une traçabilité

### **2-4-8 La surveillance et l'amélioration :**

- Surveillance des produits .
- Surveillance des processus .
- Gestion des non conformités .
- Mesure de la satisfaction des clients .
- Réalisation des audits internes .
- Actions correctives à mettre en place .
- Actions d'amélioration à définir .
- Analyse des risques .

### **III. Plan d'action suite les observations de la l'état des lieux <sup>57</sup>:**

Observation	Action	Délais
Processus - M.01 - Direction Générale		
Au-delà des clients qui gardent une place prépondérante, les parties intéressées devront à leur tour être identifiées avec leurs besoins et attentes	Enrichir le document "identification parties intéressées" établi dans le cadre de l'implémentation de la norme ISO 26000,évaluer leur pertinence et déterminer leurs besoins et attentes	16/07/2018

<sup>57</sup> EPE hydro-aménagement : Plan d'action suite les observations de la l'état des lieux signé le 25.06.2018 .

## **CHAPITRE III Migration de la norme ISO 9001 version 2008 vers version 2015 cas de l'entreprise Hydro-Aménagement**

<b>Processus - M.02 - Management Intégré</b>		
Les données principales relatives à la stratégie de développement et celle de la politique SMI, nécessitent un déploiement en direction des processus	Après avoir revu la politique du SMI, déployer les axes stratégiques par processus en définissant clairement les objectifs, les actions, les responsables et les délais.	22/07/2018
<b>Processus - M.03- Contrôle de Gestion</b>		
Le suivi des objectifs et indicateurs de mesure liés à ce processus, n'est pas démontré. Une proposition de modification d'objectifs et indicateurs de mesure prenant en charge les activités de contrôle de gestion et de système d'information, a été transmise : elle est en cours de validation.	Améliorer la proposition en rajoutant un indicateur pour le suivi du taux d'avancement du projet du Système d'Information	10/07/2018
<b>Processus - S.02- Ressources Matérielles</b>		
Demandes de transport formulées oralement, donc pas de planification (pilotage à vue) entraînant des coûts de non qualité.	L'ensemble des demandes de transport doivent être enregistrées par la structure pour être traitées	A partir du 21/06/2018
<b>Processus - S.01- Ressources Humaines</b>		
Une refonte du système d'évaluation des compétences serait à réaliser pour identifier les actions à même de résorber les insuffisances (sensibilisation-coaching formation).	Transmettre une note pour le lancement de l'opération des entretiens annuels conformément à la procédure d'évaluation des Compétences.	27/05/2018
	Faire une présentation de la procédure d'évaluation sur data show pour sensibiliser tous les processus afin d'assurer l'efficacité de l'opération.	06/05/2018
<b>Processus - S.03- Ressources Financières</b>		
Par rapport au SMI et en particulier, en matière de suivi des objectifs et indicateurs de mesure du processus, il est à noter que les fiches d'action ouvertes par non atteinte des objectifs ne sont pas suivies (absence de traçabilité).	Veiller au suivi des fiches d'actions établies et transmises aux différents processus (Exiger le retour avec un délais)	16/07/2018
<b>Processus - R.03- Réalisation Projet</b>		
Les actions définies suite aux conclusions de l'audit externe de certification, ne sont pas actualisées	Actualiser les échéances des actions correctives	31/07/2019
<b>Processus - R.02- Etudes</b>		
Documents de références technique « CGS » non disponibles, au nom de l'entreprise.	Etablir une lettre de relance à la DCA pour acquérir les DTR	28/06/2018
<b>Processus - R.04- Activité Production D'Agrégats</b>		
Non maîtrise des textes légaux et réglementaires applicables aux activités	*Identifier l'ensemble des textes légaux et réglementaires concernant la loi minière 14/05 de	20/08/2018

## CHAPITRE III Migration de la norme ISO 9001 version 2008 vers version 2015 cas de l'entreprise Hydro-Aménagement

d'exploitation des carrières	2014. *Identifier l'ensemble des textes légaux et réglementaires concernant l'environnement. *Identifier l'ensemble des textes légaux et réglementaires concernant les installations fixes spéciales. *Identifier la position de l'UPA vis-à-vis l'ensemble de ces articles.	
Processus - R.04- Activité Fabrication Tuyaux		
Les éléments importants de la stratégie et de la politique SMI, doivent être déployés au niveau de tous les processus dont la Fabrication.	Après avoir revu la politique du SMI, déployer les axes stratégiques par processus en définissant clairement les objectifs, les actions, les responsables et les délais.	25/07/2018

### IV - Information documentée:

#### 4-1 Détermination du contexte : enjeux internes et externes<sup>58</sup> :

Ce présent document est élaboré en collaboration des pilotes de processus et responsables de fonction ; il a fait l'objet d'une validation par Monsieur le Président Directeur Général.

L'objectif visé est de répondre aux exigences des Normes ISO 9001/2015 et ISO 14001/2015, en ce qui concerne le Contexte d'HYDRO AMENAGEMENT, en termes d'enjeux externes et internes pouvant avoir une influence sur l'entreprise.

Les données à identifier sur le support présenté ci-après sont déterminées en tenant compte des éléments de base suivants :

- \* Pour la détermination des **enjeux externes**, l'outil proposé est le **PESTEL** qui représente six grandes catégories de facteurs d'influence sur son organisation : **Politique - Economique - Social - Technologique - Environnemental - Légal.**
- \* Les **enjeux internes** portent sur les éléments liés aux valeurs, à la culture, aux connaissances et à la performance d'Hydro Aménagement.

L'organisme doit déterminer les enjeux externes et internes pertinents par rapport à sa finalité et son orientation stratégique et qui influent sur sa capacité à atteindre le ou les résultats attendus de son SMQ ISO9001/2015 ;

L'organisme doit surveiller et revoir les informations relatives à ces enjeux externes et internes.

<sup>58</sup> EPE hydro-aménagement : Les enjeux internes et externes signé le 22/07/2018.

## CHAPITRE III Migration de la norme ISO 9001 version 2008 vers version 2015 cas de l'entreprise Hydro-Aménagement

### 4-1-1 Enjeux externes par rapport à son environnement et impacts :

PESTEL	Enjeux	Impacts
<b>Politique</b>	Algérie classée en zone de risques pour les investisseurs étrangers	Difficultés de finaliser des relations de partenariat
	Changements accélérés des politiques d'approvisionnement	Augmentation des délais et des coûts d'approvisionnement
	Dévaluation du dinar par rapport aux monnaies d'importation	Augmentation des coûts d'approvisionnement
	Engagement de l'Etat sur l'exécution du programme national de développement	Opportunités d'affaires
<b>Economique (tendances marchés...)</b>	Recherche de partenariat étranger	Accès à des nouvelles technologies et produits nouveaux
	Maintien des produits et prestations dans un niveau médium	Adéquation des produits par rapport aux marchés visés
	Présence de concurrents sur les marchés et nouveaux concurrents étrangers	Diminution du plan de charge et nécessité de différenciation par rapport à la concurrence
		Veille concurrentielle - benchmarking
Compétitivité par rapport aux coûts	Difficulté de concrétiser des contrats et nécessité de maîtrise des coûts à tous les niveaux	
<b>Social</b>	Processus de recrutement via l'ANEM	inadéquation des profils par rapport aux exigences des postes à pourvoir
	Inadéquation du profil des offres d'emplois par rapport à la demande de l'entreprise	Délai d'opérationnalité des nouvelles recrues plus long et période d'intégration trop longue
<b>Technologique</b>	Fracture technologique - développement rapide des nouvelles technologies	Retard dans l'acquisition et/ou développement de nouvelles technologies Nécessité de mettre en place des activités de veille technologique et de recherche et développement
<b>Environnement Ecologie et développement durable</b>	Politique nationale de développement durable (préservation et amélioration de l'environnement de travail, gestion des déchets et produits dangereux)	Pérennité des infrastructures et développement d'une image d'entreprise citoyenne
	Incitation de l'Etat à la dimension Sociétale des entreprises en créant de la richesse et en participant au développement humain et matériel	Pérennité des infrastructures et développement d'une image d'entreprise citoyenne
<b>Légal, réglementaire et normatif</b>	Exigence de respect de la réglementation (code du commerce, code des marchés,...)	Exemplarité, crédibilité et Sociétale
		Relation gagnant - gagnant avec les prestataires
	Conformité aux normes techniques et standards professionnels	Conformité des prestations et réalisation • Satisfaction des parties intéressées
	Normes de Management : SMQ, SME, SST, RSE, ENERGIE, Management Intégré (SMI)	Management participatif et pérennité de la société et des emplois

### 4-1-2 Enjeux internes :

Enjeux		Etat avant la transition	Etat projeté	Impacts
<b>Culture</b>	Vision	-Conquête de parts de marché -Diversification de la gamme	-Leader national	- Notoriété de l'Entreprise

## CHAPITRE III Migration de la norme ISO 9001 version 2008 vers version 2015 cas de l'entreprise Hydro-Aménagement

	Finalité	-Statut de leader -Suivi de la rentabilité des projets réalisés	-Développement de l'Entreprise high technologies	- Pérennité de l'Entreprise
	Missions	-Activités notées dans le business plan	-Intégration d'autres activités	-Elargissement de la gamme des produits et services
	Valeurs	-Charte des valeurs -Comportement et respect du règlement intérieur	-Communication en direction des parties intéressées pertinentes	-Satisfaction des besoins et attentes des parties intéressées
<b>Personnel</b>	Motivation Implication	-PRI - PRC -Prime pour acte exceptionnel	-Motivation opérationnelle	-Augmentation des performances et implication du personnel
	Comportement et attitudes	-Lente adhésion des nouvelles recrues aux principes et valeurs	Accompagnement encadrement - partage des valeurs -Aptitudes managériales à développer	-Diminution du temps d'opérationnalité des nouvelles recrues - Amélioration de leur efficacité
	Compétences métiers	-Management de projet à renforcer	-Formation et mise à niveau -Sélection et recrutement	-Meilleure maîtrise des activités
<b>Produits et services</b>		-Exigences réglementaires (3offres/fournisseurs procédure générale de achats) -Produits acceptables par rapport aux exigences qualité/prix des clients visés	-Elargissement portefeuille clients -Introduction nouveaux produits et prestations -Renforcement des relations avec les parties intéressées	-Meilleure profitabilité -Participation au développement national
<b>Organisation</b>	Installations	-A mettre à niveau, à entretenir et à préserver	- Installations adéquates et opérationnelles	- Nouveaux produits et services et meilleure productivité
	Systèmes de management	-SMI certifié ; en conversion -Mise en œuvre des principes du management de la qualité à renforcer (PDCA) -Organisation et formation en cours pour l'intelligence économique et veille stratégique	-Prévu : SMQ/2015 + SME + SST -Formation - Sensibilisation - Management de proximité -Dispositif IE/VS opérationnel	-Evolution et élargissement du système de management
	Feed back lié aux réussites et/ou échecs survenus	- Analyse plutôt financière de la situation	- Bilan analytique des projets avec recommandations et retour d'expérience	-Capitalisation des expériences -Utilisation du savoir-faire acquis
	Communication et information	-Dispositif de communication à renforcer -ERP à généraliser	-Fluidité, transparence, fiabilité -Bulletin à réaliser	- Meilleure information et communication
<b>Performances</b>		Objectifs partiellement atteints	-Diversification de la production -Recherche de partenaires	- Amélioration des performances et nouveaux produits et services

**4-2 Parties intéressées pertinentes<sup>59</sup> :** Ce présent document, est élaboré sur la base des séances de travail tenues en date du 22Juillet 2018 en présence du

<sup>59</sup> EPE hydro-aménagement : Parties intéressées pertinentes signé le 22/07/2018

## **CHAPITRE III Migration de la norme ISO 9001 version 2008 vers version 2015 cas de l'entreprise Hydro-Aménagement**

Président Directeur Général, des différents pilotes de processus et des responsables de fonctions concernées.

L'objectif visé est de déterminer les données en réponse aux exigences des Normes ISO9001/2015 et ISO14001/2015 et particulièrement en ce qui concerne les parties intéressées pertinentes.

En raison de leur effet, réel ou potentiel, sur l'aptitude de l'organisme à fournir en permanence des produits et services conformes aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables, l'organisme doit déterminer :

- a) Les parties intéressées qui sont pertinents dans le cadre du SMQ
- b) Les exigences de ces parties intéressées dans le cadre du SMQ.

L'organisme doit surveiller et revoir les informations relatives à ces parties intéressées et à leurs exigences pertinentes.

### **4- 2-1 Partie intéressées :**

<b>Designations</b>		<b>Echelle</b>		
<b>CLIENTS</b>	ANBT			X
	ONID			X
	ONA			X
	ADE			X
	DRE			X
<b>PROPRIETAIRES</b>	GERHYD Spa			X
	AGO			X
<b>PERSONNEL</b>	Employés			X
	Ayants droits	X		
<b>PRESTATAIRES</b>	Sous-traitants			X
	Fournisseurs			X
	Transporteurs		X	
	Société de gardiennage			X
	Organisme de formation		X	
	SONELGAZ			X
	NAFTAL			X
	IANOR		X	
	ACTEL		X	
	Mobilis I Djezzy /Ooredoo		X	
	Assurances		X	
<b>ETABLISSEMENTS FINANCIERS</b>	CPA			X
	Trésor public			X
	CGMP			X
<b>BUREAUX ET ORGANISMES D'ETUDES</b>	Bureaux d'études techniques		X	
<b>PARTENAIRE SOCIAL</b>	Comité de participation		X	

## CHAPITRE III Migration de la norme ISO 9001 version 2008 vers version 2015 cas de l'entreprise Hydro-Aménagement

	Syndicat			
<b>ORGANIMSE DE CERTIFICATION</b>	Commissaire aux comptes		X	
	VINÇOTTE Algérie		X	
	ENACT -Contrôle technique Règlementaire		X	
	Organismes d'étalonnage		X	
<b>ORGANISEMES PUBLICS DE CONTROLE</b>	Inspection du travail		X	
	Médecine du travail		X	
	Direction commerce Wilaya		X	
	Justice		X	
	Gendarmerie		X	
	Police		X	
	Protection civile	X		
	Direction des Impôts		X	
	CNAS – CACOBATPH – OPREBATPH		X	
	ANEM		X	
	Autres autorité légales (police des mines)			X
<b>ADMINISTRATION LOCALE</b>	Wilaya IDaira / APC		X	
<b>CONCURRENTS</b>	PME Privés			X
	Importateurs de canalisation			X
<b>AUTRES</b>	Riverains			X
	Entreprises limitrophes		X	

### 4-2-2 Partie intéressées pertinentes :

Designations	
<b>CLIENTS</b>	ANBT
	ONID
	ONA
	ADE
	DRE
<b>PROPRIETAIRES</b>	GERHYD Spa
	AGO
<b>PERSONNEL</b>	Employés
<b>PRESTATAIRES</b>	Sous-traitants
	Fournisseurs
	Société de gardiennage
	SONELGAZ
	NAFTAL
<b>ETABLISSEMENTS FINANCIERS</b>	CPA
	Trésor public
	CGMP
<b>CONCURRENTS</b>	PME Privés
	Importateurs de canalisation
<b>AUTRES</b>	Riverains

## CHAPITRE III Migration de la norme ISO 9001 version 2008 vers version 2015 cas de l'entreprise Hydro-Aménagement

### 4 -2-3 Besoins et attentes des Partie intéressées pertinentes :

Designations		Besoins et attentes
<b>CLIENTS</b>	ANBT	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Réalisation des produits prestations conformes fiables et sécurisant qui répondent à leur besoins au meilleur rapport qualité prix délai</li> <li>■ Connaître les spécificités des prestations offerts</li> <li>■ Connaître les moyens (humains et matériels) aptes à être mobilisés</li> <li>■ Connaître les références et performances d'hydro aménagement</li> </ul>
	ONID	
	ONA	
	ADE	
	DRE	
<b>PROPRIETAIRES</b>	GERHYD Spa	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Accroître le capital social(maximiser les actions): parts de marché</li> <li>■ Améliorer les performances de l'entreprise et assurer un retour d'investissement</li> <li>■ Connaître la stratégie pluri annuelle et axes de développement d'Hydro-aménagement</li> <li>■ Apprécier les résultats et performances</li> </ul>
	AGO	
<b>PERSONNEL</b>	Employés	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reconnaissance tenant compte: (compétence-expérience-implication)</li> <li>■ Connaître et percevoir une rémunération convenable tenant compte: (responsabilité-conditions de travail et évolution de carrière).</li> <li>■ Connaître les principes et valeurs ,droit et devoirs ,et y adhérer</li> <li>■ Connaître les résultats et performances</li> </ul>
<b>PRESTATAIRES</b>	Sous-traitants	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Besoins, attentes et exigence d'Hydro-Aménagement</li> <li>■ Evolutions des besoins d'Hydro-Aménagement</li> <li>■ Solvabilité d'Hydro-Aménagement</li> </ul>
	Fournisseurs	
	Société de gardiennage	
	SONELGAZ	
	NAFTAL	
<b>ETABLISSEMENT S FINANCIERS</b>	CPA	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Besoins de financement</li> <li>■ Résultats et performances</li> <li>■ La solvabilité de l'entreprise</li> <li>■ Bon état de santé financier de l'entreprise.</li> </ul>
	Trésor public	
	CGMP	
<b>Autorités légales</b>	Police des mines	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Exigences réglementaires</li> </ul>
<b>CONCURRENTS</b>	PME Privés	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Part de marché d'Hydro-Aménagement</li> </ul>
	I mportateurs de canalisation	
<b>AUTRES</b>	Riverains	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Disposition prises pour éviter les nuisances</li> <li>■ Exigences réglementaires</li> </ul>

## CHAPITRE III Migration de la norme ISO 9001 version 2008 vers version 2015 cas de l'entreprise Hydro-Aménagement

### 4-3 Analyse et évaluation des risques<sup>60</sup> :

G=Gravité (1à4) -P=Probabilité (1à4) - C = Criticité : si C = GxP > 8 = Risque Significatif

#### 4-3-1 Processus M.01- Direction :

Activités	N°	Risques	Evaluation		
			G	P	C
Entrée	1	Inadéquation des enjeux internes et externes par rapport au contexte réel de la Société	4	1	4
	2	Fiabilités des données transmises par les pilotes de processus	4	2	8
	3	Non-respect des délais de traitement et d'analyse des données par les pilotes de processus	4	2	8
	4	Expression des besoins en ressources inadéquate	2	2	4
Sortie	1	Inadéquation entre la politique qualité et les objectifs qualité déclinés aux processus	4	1	4
	2	Responsabilités et autorités définies non mises en œuvre	4	2	8
	3	Communication insuffisante	3	3	9
	4	Objectifs qualité insuffisamment déclinés	4	1	4

#### 4-3-2 Processus M.02- Management Intégré :

Activités	N°	Risques	Evaluation		
			G	P	C
Entrée	1	Implication et engagement insuffisant des acteurs du SMI	4	2	8
	2	Délais de transmission et fiabilités des données (Revue de processus, Rapports, TBSMI,..)	3	3	9
	3	Insuffisance de remontée de données pertinentes des processus	3	2	6
	4	Instaurer un SMQ indépendant non intégré dans la gestion des processus et activités	3	2	6
Sortie	1	Analyses non pertinentes et plans d'actions non efficaces	4	2	8
	2	Rapports préliminaires de la RD et autres (TBSMI) non pertinents	3	3	9
	3	Retard de validation des documents SMI	2	2	4
	4	Appropriation insuffisante des exigences légales et réglementaires et normatives	3	2	6

#### 4-3-3 Processus M.02- Contrôle de Gestion :

Activités	N°	Risques	Evaluation		
			G	P	C
Entrée	1	Retard de réception des rapports d'activité	4	3	12
	2	Fiabilité des informations	4	2	8
	3	Recommandations non pertinentes	3	2	6
	4	Non disponibilité d'outils d'analyse	3	2	6
Sortie	1	Délai de transmission des rapports	4	3	12

<sup>60</sup> EPE hydro-aménagement : Identification et évaluation des risques des processus et activités signé le 22/07/2018.

## CHAPITRE III Migration de la norme ISO 9001 version 2008 vers version 2015 cas de l'entreprise Hydro-Aménagement

	2	Recommandations inadéquates	4	2	8
	3	Non satisfaction des concernés	3	1	3
	4	Fiabilité des données du tableau de bord	3	2	6

### 4-3-4 Processus R.01- Ecoute Clients :

Activités	N°	Risques	Evaluation		
			G	P	C
Entrée	1	Spécification et exigences imprécises	4	2	8
	2	Ressources insuffisantes	2	3	6
	3	Non-respect des exigences Client	4	2	8
	4	Non conforme avec les exigences des parties intéressées	2	2	4
Sortie	1	Non atteinte des objectifs( plan de charge)	3	3	9
	2	Créances non recouvrées dans les délais	4	3	12
	3	Pertes de fidélités des clients	3	2	6
	4	Spécification et exigences imprécises	3	2	6

### 4-3-5 Processus R.02- Etudes :

Activités	N°	Risques	Evaluation		
			G	P	C
Entrée	1	Non consistance du Plan de charge	4	2	8
	2	Aléas et urgences non planifiés	2	2	4
	3	Insuffisance de compétences	2	2	4
	4	Insuffisance de mise à disposition des moyens	4	3	12
Sortie	1	Non-respect des délais de réalisation	4	3	12
	2	Insatisfaction des exigences clients	3	2	6
	3	Evaluation des surcoûts	3	2	6
	4	Non atteinte des objectifs	3	3	9

### 4-3-6 Processus R.03- Achats :

Activités	N°	Risques	Evaluation		
			G	P	C
Entrée	1	Spécification et exigences imprécises	3	2	6
	2	Ressources insuffisantes (Financières humaines et matérielles,...)	3	3	9
	3	Fluctuation des prix du marché	3	2	6
	4	Absence de planification des besoins d'approvisionnement	4	2	8
Sortie	1	Réception d'un produit et/ou service fournis non conforme	4	2	8
	2	Retard de livraison et/ou rupture de stock (produit et/ou service)	3	3	9
	3	Détérioration de produit	4	1	4
	4	Lenteur dans la communication interne des données	3	2	6

## CHAPITRE III Migration de la norme ISO 9001 version 2008 vers version 2015 cas de l'entreprise Hydro-Aménagement

### 4-3-7 Processus R.04/A- Fabrication Tuyaux :

Activités	N°	Risques	Evaluation		
			G	P	C
Entrée	1	Insuffisance des ressources (financières, humaines, matérielles, matières premières)	3	3	9
	2	Non consistance du plan de charge	3	2	6
	3	Intrants non conformes	3	3	9
	4	Rupture de stock	3	2	6
Sortie	1	Délais non respectés	3	1	3
	2	Produit non conforme	4	1	4
	3	Taux de rebut important	3	3	9
	4	Non atteinte des objectifs	3	3	9

### 4-3-8 Processus R.04/B- Production D'Agrégat :

Activités	N°	Risques	Evaluation		
			G	P	C
Entrée	1	Insuffisance des ressources (humaines, matières premières)	3	2	6
	2	Volume de commandes insuffisant	3	2	6
	3	Epuisement du gisement	3	3	9
	4	Immobilisation de la chaîne de production d'agrégats	3	3	9
Sortie	1	Délais de livraison non respectés	3	1	3
	2	Produit non conforme	4	2	8
	3	Mévente du produit	3	2	6
	4	Objectifs non atteints	3	3	9

### 4-3-9 Processus S.01 - Ressources Humaines :

Activités	N°	Risques	Evaluation		
			G	P	C
Entrée	1	Difficulté de recrutement des compétences	4	2	8
	2	Personnel ne remplissant pas les exigences de la fiche de poste	3	2	6
	3	Profils demandés non disponibles auprès des parties intéressées (ANEM,..)	3	2	6
	4	Evaluation non pertinente des compétences	3	3	9
Sortie	1	Départs du personnel qualifié	3	3	9
	2	Non atteinte de l'efficacité des actions de formation	3	2	6
	3	Difficulté à assurer la relève des compétences	3	3	9
	4	Lenteur dans la communication interne des données	3	2	6

## CHAPITRE III Migration de la norme ISO 9001 version 2008 vers version 2015 cas de l'entreprise Hydro-Aménagement

### 4-3-10 Processus S.02 - Infrastructure et Ressources Matérielles :

Activités	N°	Risques	Evaluation		
			G	P	C
Entrée	1	Retard approvisionnement en PDR et utilités huiles, graisses,..)	3	3	9
	2	Insuffisance de mise à disposition des ressources humaines, matérielles)	3	3	9
	3	Non prises en charge des exigences légales et réglementaires applicables (moyens de manutention, transport)	3	2	6
	4	Qualifications insuffisantes	3	2	6
Sortie	1	Non-conformité réglementaire	3	2	6
	2	Retards dans la réalisation des prestations (maintenance curative )	3	3	9
	3	Non -respect de la planification (préventif)	4	2	8
	4	Immobilisations importantes des moyens de réalisation	3	2	6

### 4-3-11 Processus S.03 - Ressources Financières :

Activités	N°	Risques	Evaluation		
			G	P	C
Entrée	1	Insuffisance de ressources financières	3	3	9
	2	Fiabilités des données	3	2	6
	3	Retard de transmission des dépenses à engager	3	2	6
	4	Retard de transmission de situation de travaux aux clients	3	3	9
Sortie	1	Difficultés d'évaluation comptable de l'activité de l'entre aise	3	3	9
	2	Retard dans les règlements des obligations contractuelles	3	3	9
	3	Non satisfaction des clients internes	3	2	6
	4	Lenteur dans la communication interne des données	3	2	6

## 4-4 Plan d'action des risques significatifs<sup>61</sup> :

### 4-4-1 Processus M.01 Gouvernance :

RISQUE SIGNIFICATIF	IMPACT	ACTIONS PRECONISEES
Fiabilité des données transmises par les pilotes de processus	Décisions et actions erronées	Revue des données avec les pilotes concernés
Non-respect des délais de traitement et d'analyse des données par les pilotes de processus	Retard dans la prise de décision et action	Relance ponctuelle par le RSMI, des délais et engagements pris par les pilotes
Responsabilités et autorités définies non mises en œuvre	Insuffisance de contribution des acteurs à l'efficacité du SMI	Mesure et amélioration de l'implication des pilotes et correspondants à travers les comptes rendus et/ou les revues de processus

<sup>61</sup> EPE hydro-aménagement :Plan d'action des risques significatifs identifiés aux processus signé le 22/07/2018

## **CHAPITRE III Migration de la norme ISO 9001 version 2008 vers version 2015 cas de l'entreprise Hydro-Aménagement**

Communication insuffisante	Influence négative sur l'importance du SMI et sur le respect des besoins et attentes des parties intéressées.	Meilleure exploitation des ressources et moyens de communication existants (site internet, mails, réunions,...)
----------------------------	---	---

### **4-4-2 Processus M02 Management Intégré :**

<b>RISQUE SIGNIFICATIF</b>	<b>IMPACT</b>	<b>ACTIONS PRECONISEES</b>
Implication et engagement insuffisants des acteurs du SMI	Influence sur l'efficacité du SMI	Formation et coaching des acteurs du SMI
Délais de transmission et fiabilité des données (Revue de processus, Rapports, TBSMI ,...)	Retard dans la consolidation des données et inefficacité des décisions	1/Coaching sur le pilotage des processus 2/Relance pour la transmission des données dans les délais
Analyses non pertinentes et plans d'actions non efficaces	Inefficacité du SMI	Coaching des acteurs du SMI
Rapports préliminaires de la RD et autres (TBSMI ) non pertinents	Décisions et actions inadéquates Absence d'amélioration continue	Coaching sur le pilotage des processus Mise en œuvre de la fonction SMI

### **4-4-3 Processus M03 Contrôle de gestion :**

<b>RISQUE SIGNIFICATIF</b>	<b>IMPACT</b>	<b>ACTIONS PRECONISEES</b>
Retard de réception des rapport d'activité	Retard dans l'évaluation des données	Relance pour la transmission des données dans les délais
Fiabilité des informations	Décisions et actions erronées	Formation des acteurs des processus aux systèmes d'information (SIG - MIS)
Délai de transmission des rapports	Retard dans la consolidation et la prise de décision	Relance pour la transmission des données dans les délais Réaménager le programme de transmission
Recommandations inadéquates	Non atteinte des résultats	1/Formation sur les outils d'analyse

### **4-4-4 Processus R01 Ecoute Clients :**

<b>RISQUE SIGNIFICATIF</b>	<b>IMPACT</b>	<b>ACTIONS PRECONISEES</b>
Spécifications et exigences imprécises	Influence négative sur l'efficacité du processus	Mettre en œuvre les dispositions arrêtées pour la revue des exigences clients
Non-respect des exigences Client	Insatisfaction clients	Refaire la revue des exigences clients et prendre en charge les modifications éventuelles
Non atteinte des objectifs (Plan de charge)	Influence négative sur l'efficacité du Processus	Analyser les causes et engager les actions nécessaires

## **CHAPITRE III Migration de la norme ISO 9001 version 2008 vers version 2015 cas de l'entreprise Hydro-Aménagement**

Créances non recouvrées dans les délais	Influence négative sur l'efficacité du Processus	Avance sur projet Relance et suivi Liste noire
---	--	---

### **4-4-5 Processus R02 Etudes :**

<b>RISQUE SIGNIFICATIF</b>	<b>IMPACT</b>	<b>ACTIONS PRECONISEES</b>
Non consistance du plan de charge	Non atteinte des objectifs	Relancer le processus concerné (R01) en vue de réactiver le plan de charge
Insuffisance de mise à disposition des moyens	Retard de réalisation du plan charge	Planification prévisionnelle
Non-respect des délais de réalisation	Pénalités de retard	Relance pour la transmission des données et réaménagement du planning d'étude
Non atteinte des objectifs	Influence négative sur l'efficacité du processus	Analyser les causes et engager les actions nécessaires

### **4-4-6 Processus R03 Achats :**

<b>RISQUE SIGNIFICATIF</b>	<b>IMPACT</b>	<b>ACTIONS PRECONISEES</b>
Absence de planification des besoins d'approvisionnement	Influence négative sur l'efficacité du processus	Demander au processus concerné de transmettre des besoins périodique dans les délai requis
Ressources insuffisantes (Financière, humaines et matérielles...)	Influence négative sur l'efficacité du processus	Négocier à la hausse de délai de règlement des prestataires Assurer des formations spécifiques Planifier les besoins en moyens de transport
Réception d'un produit et /ou service fourni non conforme	Influence négative sur l'efficacité du processus	Revue des spécification avec utilisateur avant réception
Retard de livraison et /ou rupture de stock (produit et /ou service )	Influence négative sur la mise à disposition des besoins des processus concernés	Renforcer la communication interne Relance continue des prestataires externe

### **4-4-7 Processus R.04-A Fabrication Tuyaux :**

<b>RISQUE SIGNIFICATIF</b>	<b>IMPACT</b>	<b>ACTIONS PRECONISEES</b>
Insuffisance des ressources (financières, humaines, matérielles, matières premières)	Retard de réalisation du plan de charge (délais, résultats)	Planification annuelle prévisionnelle des besoins en ressources, à passer en revue avant d'arrêter le budget
Intrants non conformes	Planning de production non respecté Augmentation des taux de rebuts et des Produits non conformes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer une relation de partenariat avec les fournisseurs</li> <li>• Elargir le fichier des fournisseurs</li> <li>• Préciser les spécifications techniques des matières</li> </ul>
Taux de rebut important	Planning de	S'assurer du strict respect de

## **CHAPITRE III Migration de la norme ISO 9001 version 2008 vers version 2015 cas de l'entreprise Hydro-Aménagement**

	production non respecté	contrôle
Non atteinte des objectifs	Influence négative sur l'efficacité du Processus	Analyser les causes et engager les actions nécessaires

### **4-4-8 Processus R.04-B Production D'agrégats :**

<b>RISQUE SIGNIFICATIF</b>	<b>IMPACT</b>	<b>ACTIONS PRECONISEES</b>
Epuisement du gisement	Plan de charge non réalisé	Extension de la zone d'exploitation gisement
Immobilisation de la chaîne de production d'agrégats	Arrêt de production	Renforcement de \a maintenance préventive Disponibilité des pièces de rechange
Produits non conformes	Non satisfaction des exigences des clients	Elaboration et mise en œuvre systématique du plan de contrôle Actions correctives efficaces
Objectifs non atteints	Influence négative sur l'efficacité du Processus	Analyser les causes et engager les actions nécessaires

### **4-4-9 Processus R.05-B Réalisation Projets :**

<b>RISQUE SIGNIFICATIF</b>	<b>IMPACT</b>	<b>ACTIONS PRECONISEES</b>
Insuffisance de mise à disposition des ressources (financières, humaines, matérielles, matières premières)	Retard de réalisation du plan de charge (délais, résultats)	Expression des besoins planifiés Utilisation rationnelle des ressources
Urgences des réalisations non planifiées	Trésorerie et surcouts	Actualisation des plannings Contractualisation
Délais non respectés (réalisation et/ou levée de réserve)	Trésorerie/surcouts et insatisfaction des clients	Actualisation des plannings
objectifs Non atteinte	Influence négative sur l'efficacité du Processus	Analyser les causes et engager les actions nécessaires

### **4-4-10 Processus R.05-B Ressources Humaines :**

<b>RISQUE SIGNIFICATIF</b>	<b>IMPACT</b>	<b>ACTIONS PRECONISEES</b>
Difficulté de recrutement des compétences	Non satisfaction des besoins internes	Amélioration du système de rémunération et des conditions de travail
Evaluation non pertinente des compétences	Recrutement et formation inadéquats	Sensibiliser les PiPC Sélection pertinente des formateurs Efficacité des actions de formation
Départs du personnel qualifié	Difficulté de maintenir les connaissances	Proposition d'un système salarial motivant, visant le maintien du personnel

## **CHAPITRE III Migration de la norme ISO 9001 version 2008 vers version 2015 cas de l'entreprise Hydro-Aménagement**

		Amélioration de l'environnement de travail
Difficulté à assurer la relève des compétences	Difficulté de maintenir les connaissances	Elaboration d'un plan de formation pour développer les compétences. -Mise en place d'un plan de relève.

### **4-4-11 Processus R.05-B Ressources Matérielles :**

<b>RISQUE SIGNIFICATIF</b>	<b>IMPACT</b>	<b>ACTIONS PRECONISEES</b>
Retard approvisionnement en POR et utilités (huiles, graisses,..)	Retard exécution travaux intervention	Evaluer et planifier de manière plus précise les besoins Relancer l'expression des besoins (R03 et S03)
Insuffisance de mise à disposition des ressources (humaines, matérielles)	Retard de réalisation du plan de charge (délais, résultats)	Expression des besoins planifiés Utilisation rationnelle des ressources
Non-respect de la planification (Préventif)	Augmentation de l'entretien curatif générant des couts supplémentaires	Gestion dynamique de la planification (priorisation) Relancer l'expression des besoins (R03 et S03)
Retards dans la réalisation des prestations (maintenance curative)	Immobilisation prolongée des équipements	Gestion dynamique de la planification (priorisation) Relancer l'expression des besoins (R03 et S03)

### **4-4-12 Processus R.05-B Ressources Financières :**

<b>RISQUE SIGNIFICATIF</b>	<b>IMPACT</b>	<b>ACTIONS PRECONISEES</b>
Insuffisance de ressources financières	Perturbation de l'activité	1/Augmenter le taux de recouvrement des créances 2/ Rechercher des sources de financement moins couteux
Situation des travaux erronée	Retards de recouvrement	1/ Diminuer des situations d'avoir 2/ Passer en revue l'indicateur (établissement situation travaux)
Difficultés d'évaluation comptable de l'activité de l'entreprise	Non certification des comptes	levée des réserves du CAC + AGO
Retard dans les règlements des obligations contractuelles	Notoriété de l'entreprise par rapport aux parties intéressées	1/Augmenter ie taux de recouvrement des créances 2/ Renforcer la communication avec les parties intéressées

# CHAPITRE III Migration de la norme ISO 9001 version 2008 vers version 2015 cas de l'entreprise Hydro-Aménagement

## 4-5 Cartographie des processus :

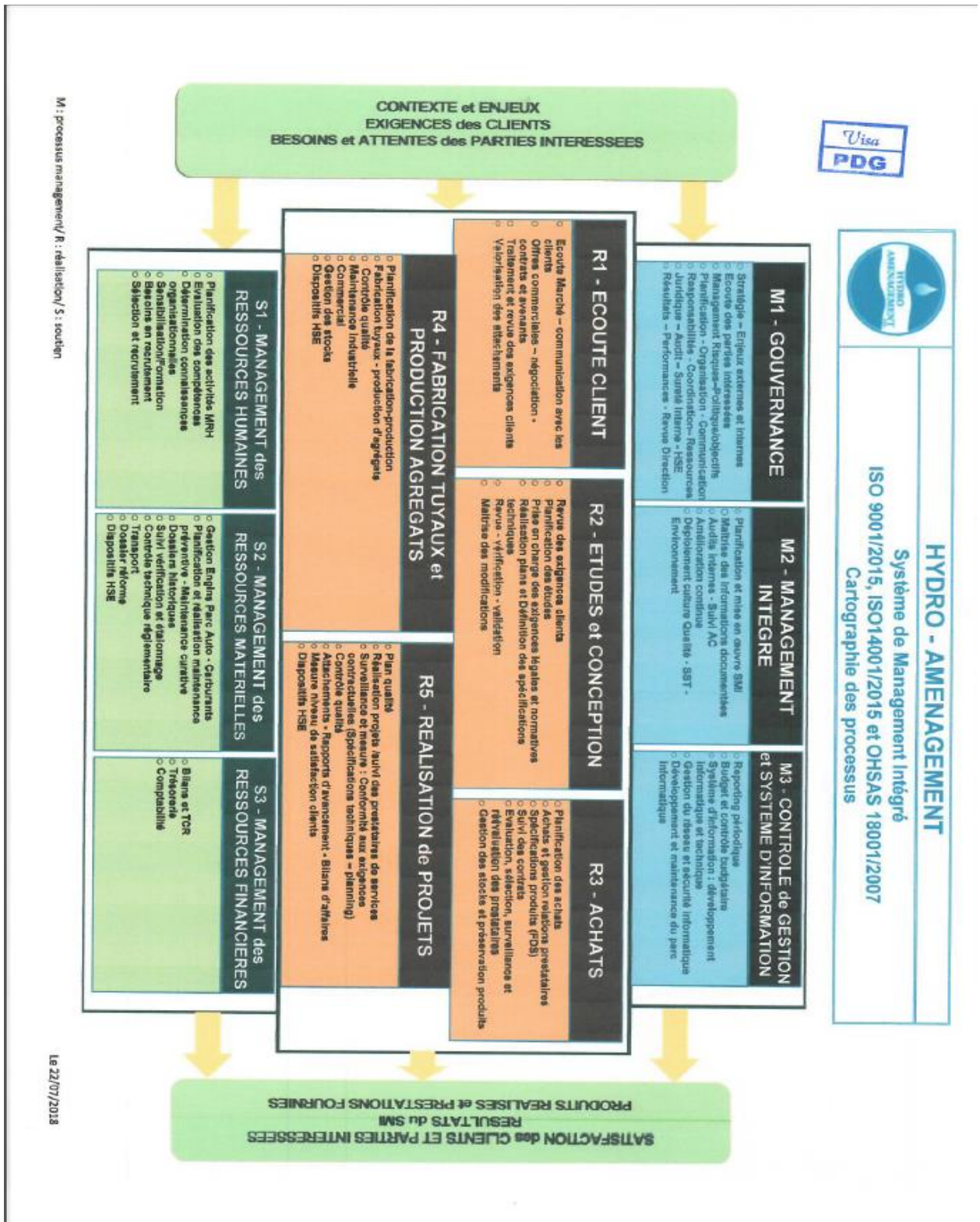


Figure 12: Cartographie des processus

# CHAPITRE III Migration de la norme ISO 9001 version 2008 vers version 2015 cas de l'entreprise Hydro-Aménagement

## 4-6 Politique qualité :



Figure 13: Politique qualité.

## **CHAPITRE III Migration de la norme ISO 9001 version 2008 vers version 2015 cas de l'entreprise Hydro-Aménagement**

### **V - Audite interne<sup>62</sup> :**

N°	Observation	Action
<b>Processus – R.01 – Ecoute Client</b>		
<b>01</b>	Appropriation insuffisante du déploiement des axes directeurs de la politique SMI en direction du processus	Faire une séance de travail pour sensibiliser et expliquer la politique et les objectifs de l'entreprise.
<b>02</b>	Appropriation insuffisante de l'identification, l'évaluation et la maîtrise des risques en référence aux travaux thématiques et aux documents liés	Coordonner avec la cellule de système de management pour mieux maîtriser l'approche risque et la méthode d'évaluation de ce dernier en collaboration avec l'encadrement du processus Suivre la mise en œuvre de l'action issue de l'analyse des risques
<b>Processus R.03 - Etudes et conception</b>		
<b>01</b>	Les plans réalisés ne comportent pas les rubriques de vérification et validation.	-Insérer la remarque RAS systématiquement lorsqu'il n'y a pas de remarques
<b>02</b>	La rubrique DELAI n'est pas mentionnée dans les expressions de besoins et les spécifications sont insuffisantes	Préciser les délais dans les expressions de besoins
<b>Processus R.03 - Achats</b>		
<b>01</b>	Bien qu'un plan d'action « risques et opportunités » a été présenté, cependant, l'appropriation est insuffisante en matière d'identification, d'évaluation et de maîtrise des risques en référence aux travaux thématiques et aux documents liés	Améliorer le plan d'action risques et opportunités par les actions plus pertinents en relations avec l'activité achats
<b>02</b>	En tenant compte des dispositions arrêtées pour 5 fournisseurs à évaluer durant la période arrêtée, 4 ne sont pas finalisés, ce qui ne permet pas d'apprécier leurs performances	Evaluer les fournisseurs avec lequel nous avons passé commande au 1er semestre 2018
<b>Processus S.01 Management De La Ressources Humaines</b>		
<b>01</b>	La prise en charge des actions liées au déploiement des axes directeurs de la politique SMI, insuffisante pour leur maîtrise et leur clôture.	Prévoir une séance de travail en présence de tous les acteurs du processus management ressources humaine pour: 1- Lecture de la politique système de management intégré 2018. 2. Faire ressortir les axes Directeurs qui s'applique au dit processus. 3. Etablir un plan d'action pour la mise en œuvre des actions déclinés.
<b>02</b>	Les actions définies suite à l'analyse PESTEL ne mentionnent pas les délais et le responsable	Compléter les Actions définies par l'analyse PESTEL en définissant les délais et les responsabilités de chaque actions.
<b>03</b>	Le dispositif de mesure du niveau de satisfaction du	Mettre en place un dispositif de mesure du niveau

<sup>62</sup> EPE hydro-aménagement : Plan d'action suite l'audit interne signé le 13/11/2018.

## **CHAPITRE III Migration de la norme ISO 9001 version 2008 vers version 2015 cas de l'entreprise Hydro-Aménagement**

	personnel n'est pas mis en œuvre ; il y a absence de critères de constitution du panel à consulter	de satisfaction du personnel dans un 1er temps en: - Transmettre un canevas à l'ensemble du personnel pour des éventuels réclamations en terme de (paie, moyens,..etc).
<b>04</b>	La rubrique « connaissances organisationnelles » est absente des fiches de postes spécifiques	Recenser les postes spécifiques de chaque processus. Faire une séance de travail en présence des correspondants QHSE des autres processus pour identifier et expliquer la rubrique "connaissances organisationnelles" et comment intégré dans les fiches de poste. Intégration et approbation de la rubrique "connaissances organisationnelles dans les fiches de poste.
<b>05</b>	L'évaluation à froid des formations (CPHS) n'a pas été réalisée ; il est donc difficile de conclure de leur efficacité.	Faire l'évaluation à froid de la formation CPHS pour mesurer l'efficacité de l'action de formation
<b>Processus S.03 Management De La Ressources financières</b>		
<b>01</b>	Appropriation insuffisante du déploiement des axes directeurs de la politique SMI en direction du processus	Faire une lecture de la politique du SMI avec les acteurs du processus et analyse le déploiement de cette dernière et faire sortir les axes directeurs qui concerne le processus Management des Ressources Financières
<b>02</b>	Communication insuffisante sur le SMI du correspondant de processus	
<b>Processus R.05 Réalisation Projet</b>		
<b>01</b>	Le document fascicule de travaux faisant partie du SMI n'est pas daté ni visé selon les dispositions de la PR 01M02/maitrise des informations documentées (documents et enregistrements)	Programmer une séance de sensibilisation complémentaire sur la maîtrise documentaire
<b>02</b>	Les cibles des indicateurs des 3 objectifs arrêtés voir (80%) ne sont pas suivies par les signes ( $\geq$ ou $\leq$ à 80 %), ce qui ne permet pas de clarifier les résultats	Mentionner les signes ( $\geq$ ou $\leq$ %) dans les objectifs arrêtés
<b>Processus S.02 Ressources Matérielles</b>		
<b>01</b>	Sur les résultats de l'audit interne réalisé en date du 11/07/2018, la prise en charge de 2NC n'est pas démontrée	la prise en charge de 2 NC est démontrée sur le rapport d'audit DCLM Réghaia de 11/07/2018
<b>02</b>	Les actions mentionnées des AES dans la revue de processus ne permettent pas leur prise en charge voir appliquer la procédure s'y affèrent	
<b>03</b>	Appropriation insuffisante du déploiement des axes directeurs de la politique SMI en direction du processus	Faire le déploiement des axes directeurs de la politique SMI (DCLM)
<b>Processus R.04-A Fabrication tuyaux</b>		
<b>01</b>	Absence d'actions pour déversement accidentel des huiles (atelier de soudage rayonnement)	Mettre en place du sieur de bois pour absorption des huiles déversées par terre

## **CHAPITRE III Migration de la norme ISO 9001 version 2008 vers version 2015 cas de l'entreprise Hydro-Aménagement**

		-Instruction et sensibilisation du personnel travaillant avec les huiles dans la maintenance, les ateliers et les lignes de production sur les conséquences de déversement accidentelle -Mettre en place un affichage adéquat indiquant les conséquences graves de déversement des huiles par terre et sur les lieux de travail
<b>02</b>	Les AES suivis actuellement, voir programme, nécessitent une revue pour actualisation : certains AE identifiés ne sont pas intégrés. (déversement accidentel des huiles)	Actualisation du programmes et du plan d'action AES pour intégration d'une manière plus générale l'aspect de déversement accidentelles des huiles par terre et sur les lieux de travail
<b>03</b>	Agrégats non identifiés au niveau de la centrale à béton	-Remise en place des plaques de signalisation pour identification des agrégats au niveau de la centrale à béton
<b>04</b>	Traçabilité des contrôles au niveau des cages métalliques (fabrication tuyaux armé tôle) non démontrée	-Instruction pour Procéder au marquage et au enregistrement des numéros ainsi que la traçabilité des produits et cages fabriqués au niveau de l'atelier
<b>Processus R.04 Activité Production D'agrégats</b>		
<b>01</b>	Les programmes AES 2018 et SST 2018 ont été présentés cependant la situation de suivi des plans d'action y afférent n'a pas été démontrée	Procéder au suivi des plans d'action SST et ENV.
<b>02</b>	Appropriation insuffisante du déploiement des axes directeurs de la politique SMI en direction du processus.	Approprier le déploiement des axes directeurs de la politique SMI en direction du processus R.04B.
<b>03</b>	Le Système mis en place est inefficace :Fuite de mazout niveau station carburant (10.000 litres)	Amélioration du système actuel
<b>Processus M3 – Contrôle De Gestion Et Système D'information</b>		
<b>01</b>	Les missions de conseil et de sensibilisation sur le système d'information à destination des utilisateurs ne sont pas démontrées (notes et/ou fiches de présence)	Elaboration de notes de sensibilisation et d'instruction d'utilisation
<b>02</b>	Le plan d'action élaboré pour le Système d'information n'a pas été actualisé pour la mise en place du système d'information intégré	élaboration du plan d'action actualisé de la mise en place du Système d'information intégrés

### **VI -Revue de direction<sup>63</sup> :**

#### **6-1 Les éléments abordés durant la revue de processus:**

- État d'avancement des actions décidées à l'issue de la revue de processus N°01
- Les modifications et changements :
  - \* Enjeux externes et internes pertinents pour le système de changement.
  - \* Besoins et attentes des parties intéressées .
  - \*Obligations de conformité et exigences légales.

<sup>63</sup>EPE hydro-aménagement : Compte rendu de la revue de direction signé le 29.12.2018

## **CHAPITRE III Migration de la norme ISO 9001 version 2008 vers version 2015 cas de l'entreprise Hydro-Aménagement**

- \*Aspects environnementaux significatifs.
- \*Risques et opportunités.
- les Informations sur la performance et l'efficacité du SMI :
- \* Satisfaction des clients et les retours d'information /communication avec les parties intéressées pertinentes (y compris les plaintes)
- \* Performance des processus et la conformité des produits et services.
- \* Le degré de réalisation des objectifs du SMI
- \* Les non-conformités et les actions correctives
- \* Résultats de la surveillance et de la mesure (Q/E)
- \* Résultats d'audit
- \* Performances des prestataires externes (Q)
- \*Evaluation de la conformité légale applicable (SST/E)
- \* Performance SST/E
- \* Résultats de participation/consultation (SST)
- l'efficacité des actions mises en œuvre face aux risques et opportunités
- Besoins en ressources
- les opportunités /recommandations d'amélioration

### **6-2 Résultats et action à mener :**

<b>N°</b>	<b>RESULTATS</b>	<b>Responsable</b>	<b>Délai</b>
<b>01</b>	Saisir les magasiniers projets , les chefs de parcs, les secrétaires de chantiers afin de se préparer à l'audit de certification	Réalisation projets Ressources matérielles	02/12/2018
<b>02</b>	Lancer l'enquête de satisfaction clients pour les projets réceptionnés suivants : El teref, M'Sila, Setif, Skikda, GMS, Béjaia, Tenes	Réalisation projets	Avants le 31/12/2018
<b>03</b>	Définir le taux réel des produits non conformes des tuyaux en béton fabriqués en 2018 et estimer le coût de non qualité	Fabrication tuyaux	11/12/2018
<b>04</b>	Revoir tous les indicateurs de performance afin que ces derniers reflètent l'activité, l'efficacité et l'efficience du processus	Tous les processus	31/12/2018
<b>05</b>	Relancer les projets qui n'ont pas encore tenu des commissions paritaires d'Hygiène et sécurité (Step de Ain M'lila et Oum El Bouagui)	HSE	29/11/2018
<b>06</b>	Eliminer les processus de production d'agrégats et fabrication des tuyaux de la cartographie de l'Entreprise et les préparer à l'autonomie de certification	RSMI	31/12/2018
<b>07</b>	Les décisions		
<b>Recommandations d'amélioration</b>			
<b>01</b>	Réorganiser la structure de la DCLM en lui assurant une grande autonomie de gestion	Pilote processus	Fin 2019

## **CHAPITRE III Migration de la norme ISO 9001 version 2008 vers version 2015 cas de l'entreprise Hydro-Aménagement**

<b>02</b>	Prévoir des Formation des conducteurs du transport Marchandise afin d'obtenir un brevet professionnel conformément à la loi relative à la sécurité routière	Management de la Ressources matérielles	
<b>03</b>	Distinguer au niveau du poste de garde entre les agents de sécurité et les agents d'accueil	Management de la Ressources humaines	

### **6-3 Conclusion :**

Le Système de Management Intégré (ISO 9001/2015, ISO 14001/2015 et OHSAS 18001/2007) s'est efficacement amélioré depuis la dernière revue de direction.

### **VII- Audite externe <sup>64</sup> :**

L'organisme audité a établi et mise en ouvre un système de management combiné suivant les exigences des normes de référence .

Le processus d'audit a été mené sur base d'un échantillonnage des éléments d'information disponibles .

Durant l'audit ,la documentation et la mise en application de ce système ont été vérifiées et évaluées.

Aucun usage abusif des certificats ou de la marque de certification l'organisme n'a été constaté.

L'auditeur principal recommandes à la commission le maintien des certificats ISO9001 , ISO14001 et OHSAS 18001 version 2008 de l' OHSAS 18001 version 2008 de l'organisme audité, avec la transition dans la version 2015 de l'ISO9001 et ISO14001.

---

<sup>64</sup> EPE hydro-aménagement : Rapport d'audit de surveillance n° 01 / transition dans la version 2015 de ISO9001 .

## **CHAPITRE III Migration de la norme ISO 9001 version 2008 vers version 2015 cas de l'entreprise Hydro-Aménagement**

---

### **Conclusion**

L'ISO 9001, référence internationale pour le management de la qualité, repose sur 2 principes : la conformité des produits/services aux exigences clients et réglementaires, ainsi que l'accroissement de la satisfaction client à travers une amélioration continue. Le respect de ces 2 principes permet à tout organisme de garantir la maîtrise de son activité et l'amélioration de sa performance. L'avènement d'une nouvelle version du référentiel en septembre 2015 a soulevé une problématique de migration du système de management de la qualité pour tous les organismes certifiés ISO 9001 : 2008. Cela passe notamment par une identification des nouvelles exigences et un état des lieux du système en place pour y intégrer les changements nécessaires.

Sur l'exemple de réalisation hydraulique (HYDRO-AMENAGEMENT), ce mémoire retrace les différentes étapes engagées par l'entreprise pour réussir sa transition selon une démarche méthodologique pour construire son plan de migration vers l'ISO 9001v 2015. A travers les résultats obtenus, il met l'accent d'une part sur la nécessité d'avoir une démarche Qualité qui soit en support de la stratégie et confondu au management de l'entreprise. Le projet s'est donc construit autour de deux axes principaux :

- Assurer une migration progressive du système de management de la qualité (SMQ) vers la version 2015 de la norme ISO 9001 (diagnostic, feuille de route sous forme de plans d'action, accompagnement dans le déploiement des actions). Avec des audits de reconduction chaque 3ans pour mettre à niveau le SMQ (la dernière certification date du 28 octobre 2021).

- Contribuer à la sensibilisation des collaborateurs sur les aspects Qualité et l'amélioration de l'efficacité des processus de l'entreprise.

# **Conclusion générale**

### Conclusion générale

En 2015, le système de management s'étend pas seulement aux clients, mais à toutes les parties intéressées pertinentes de l'organisme, qui forment l'écosystème de l'organisation. On gère, modifie, améliore le système de management de la qualité placé sous la responsabilité de la direction, à l'aide des risques et opportunités identifiés et jugés pertinents pour l'organisme en tenant compte du contexte, des enjeux et de toutes les parties intéressées pertinentes pour l'organisme. L'apparition de la nouvelle norme ISO 9001 v 2015 a soulevé la problématique de l' adaptabilité du système de management de la qualité pour toutes les entreprises certifiées.

Le projet de ce mémoire retrace la transition de la norme ISO9001 de la version 2008 à la version 2015 au sein de l'entreprise HYDRO-AMENAGEMENT . Cette étude a pour objectifs de suivre la démarche de la transition au sein de l'entreprise qui a eu lieu le mois du Mai 2018 , un état des lieux à été effectué (outil autodiagnostic ) pour déterminer les écarts du SMQ ISO version 2008 aux exigences de la nouvelle norme et de déterminer un plan d'action pour assurer la transition.

Durant la transition, l'étape de diagnostic été primordiale, c'est à partir des résultats du diagnostic qu'un plan d'action efficace a été mis en place.

Les méthodes utilisé PESTEL et SWOT pour la détermination des enjeux internes et externes ces outils on apporter une bonne vue d'ensemble de la situation au regard de la norme ISO9001 v2015. A partir des résultats du diagnostic un plan d'action a été proposé.

La transition vers la norme ISO9001 v2015 est un enjeu majeur pour les entreprises certifiées. le diagnostic et le plan d'action sont les premières étapes de cette transition d'après l'application de ces derniers et l'implication de la direction et du personnel, on a eu les résultats suivants :

- Saisir les magasiniers projets , les chefs de parcs, les secrétaires de chantiers afin de se préparer à l'audit de certification.
- Eliminer les processus de production d'agrégats et fabrication des tuyaux de la cartographie de l'Entreprise et les préparer à l'autonomie de certification.
- Revoir tous les indicateurs de performance afin que ces derniers reflètent l'activité, l'efficacité et l'efficience du processus.
- Lancer l'enquête desatisfaction clients pour les projets réceptionnés suivants : El teref, M'Sila, Setif, Skikda, GMS, Béjaia, Tenes.

-Définir le taux réel des produits non conformes des tuyaux en béton fabriqués en 2018 et estimer le coût de non qualité.

-Relancer les projets qui n'ont pas encore tenu des commissions paritaires d'Hygiène et sécurité (Step de Ain M'lila et Oum El Bouagui).

Et recommandations d'amélioration :

-Réorganiser la structure de la DCLM en lui assurant une grande autonomie de gestion.

-Prévoir des Formation des conducteurs du transport Marchandise afin d'obtenir un brevet professionnel conformément à la loi relative à la sécurité routière.

-Distinguer au niveau du poste de garde entre les agents de sécurité et les agents d'accueil.

Réduire la Qualité à la norme ISO 9001 est une vision restrictive de la Qualité. Il faut aller au-delà en s'intéressant aux véritables enjeux de l'organisation. La Qualité doit dépasser le cadre de l'ISO. C'est la base du développement et non pas la finalité. Il faut aller plus loin. Cette approche doit se faire progressivement avec une certaine dose de sagesse et de détermination. Il faut développer une démarche d'amélioration continue « pas à pas » en prouvant par des faits cette valeur ajoutée.

# **Bibliographie**

## Bibliographie

### ➤ **Ouvrages :**

- Bernillon ALAIN, Les outils de management qualité, édition chihab, 1995
- Claude PINET, 10 clés pour réussir sa certification : 2008, 2ème édition, Afnor, Saint Denis, 2009.
- Daniel Duret Maurice Pillet, Qualité EN PRODUCTION de l'ISO 9000 à Six Sigma, 3édition d'organisation Paris 2005
- Florence Gillet-Goinard, Bernard Seno, Réussir la démarche qualité, édition d'organisation ,Paris 2009.,
- Frédéric CANARD, management de la qualité, édition Galino, lextenso, édition, paris,2009
- Gerd F. KAMISKE, Jörg-Peter BRAUER, Management de la qualité de A à Z, Paris, 1995
- GUY LAUDOYER, La certification ISO 9000 « un moteurs de la qualité » ; édition d'organisation, 2000.
- Jean Margerand Florence Gillet-Goinard, manager la qualité pour la première fois, édition d'organisation, 2006
- Olivier MEIER, disco du manager : 500clés pour comprendre et agir concepts théorique et pratiques, paris, 2009
- Pierre LONGIN Henri DENET, Construisez votre qualité, 2 e édition, Paris, 2008

### ➤ **Thèses et mémoires :**

- Idir Habib , Sana Syphax ;Démarche de transition de l'ISO 9001 : 2008 vers ISO 9001 : 2015
- Imed BOUZOUIDA, Démarche de la transition de l'iso 9001 versions 2008 en iso 9001 versions 2015, université virtuelle de Tunis, 2017.
- Mekious Iyaes, Treb yasmina, Le système de management de la qualité au service de la performance organisationnelle: 2019

### ➤ **Les normes :**

- Norme ISO 9004 version 2009 : Gestion des performances durables d'un organisme – Approche de management par la qualité .

- La norme ISO9000 version 2015 Systèmes de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire.

### ➤ Sites internet

- [https://www.control-union.fr/control-union/medias/File/Livret Processus de certification de système de management](https://www.control-union.fr/control-union/medias/File/Livret%20Processus%20de%20certification%20de%20syst%C3%A8me%20de%20management) consulté le 13.12.2021
- [http://www.iso.org/iso/fr/iso9001\\_revision](http://www.iso.org/iso/fr/iso9001_revision) consulté le 13.12.2021 .
- <http://www.stratinnov.com/blog/2015/06/14/revision-de-l-iso-9001-une-necessite-par-rapport-aux-evolutions-des-organisations-et-de-leur-management> consulté le 13.12.2021 .
- [www.certification-iso 9001.fr/définition/pdca/](http://www.certification-iso-9001.fr/d%C3%A9finition/pdca/) consulté le 12.12.2021.
- <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v2:fr> Norme internationale consulté 12.12.2021
- <http://portail-des-pme.fr/reglementation/management-de-la-qualite-quel-futur-pour-la-norme-iso-9001> consulté 12.12.2021.
- AFNOR certification [https://fichespratiques.afnor.org/wp-content/uploads/2017/09/0126\\_FP-QE\\_10.2015.pdf](https://fichespratiques.afnor.org/wp-content/uploads/2017/09/0126_FP-QE_10.2015.pdf) consulté le 07.12.2021
- <https://advisera.com/9001academy/blog/2015/10/06/how-to-make-the-transition-from-iso-90012008-revision-to-the-2015-revision/> consulté le 8.12.2021
- <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01188691/document> consulté le 06.12.2021
- <https://www.sgsgroup.fr/-/media/local/france/documents/technical-documents/technical-bulletins/sgscbecatalogue-rglements-guides-certificationfr170394lr.pdf> consulté le 08.12.2021
- <https://strategik.fr/etapes-certification-iso-9001/> consulté le 08.12.2021
- [https://www.aes.certification.com/file/si1007320/download/Note\\_transitionISO\\_9001\\_14001\\_v2015-fi24769988.pdf](https://www.aes.certification.com/file/si1007320/download/Note_transitionISO_9001_14001_v2015-fi24769988.pdf) consulté le 06.12.2021
- <https://docplayer.fr/13308129-La-qualite-avec-l-iso-9001-2015-et-plus-encore.html> consulté le 08.12.2021
- <https://www.iso.org/fr/iso-9001-quality-management.html> consulté le 06.12.2021

# **Table des matières**

	<b>Page</b>
Remerciements	
Dédicaces	
Liste des abréviations	
Liste de tableaux	
Liste des figures	
Sommaire	
Introduction générale.....	01
<b>CHAPITRE I: Le système de la management de la qualité</b>	
Introduction .....	03
<b>I. Approche système du management de la qualité .....</b>	<b>04</b>
1. Rappelle de définition de quelques concepts.....	04
1.1. Qualité .....	04
1.2. Le management .....	04
1.3. Management de qualité .....	05
1.4. Eléments clés du management de la qualité.....	05
1.4.1. Planification de la qualité.....	05
1.4.2. Maîtrise de la qualité.....	05
1.4.3. Assurance de la qualité.....	05
1.4.4. Amélioration continue de la qualité.....	05
1.5. Client.....	06
2. Définition de système management de qualité.....	07
2.1. Définition .....	08
2.2. Les objectifs .....	09
3. La normalisation .....	09
3.1. Rôle de normalisation .....	10
3.2. Présentation de l'ISO.....	11
3.3. Les normes ISO.....	11
3.4. Les principales normes dans le domaine de la qualité.....	12
4. Certification.....	13
4.1. Qu'est-ce que la certification .....	13
4.2. Types de certification qualité.....	13
4.2.1. Certification des produits des services .....	13

4.2.2. Certification des opérateurs.....	14
4.2.3. Certification des entreprises.....	14
4.3. Le lien entre l'ISO et la certification .....	15
4.4. Processus de certification de systèmes de management.....	16
4.4.1. Planification.....	16
4.4.2. Déroulement de l'audit.....	16
4.4.3. Rapport.....	16
4.4.4. Traitement des Non-conformités.....	17
4.4.5. Prise de décision.....	18
4.5. L'intérêt de la certification .....	18
5. Définition des documents du SMQ.....	19
5.1. La politique qualité.....	20
5.2. Le Manuel qualité.....	20
5.3. Procédures.....	21
5.4. Enregistrement.....	22
5.5. Spécification.....	22
<b>II. Présentation de la norme ISO9001 et l'apport de la version 2015 par rapport à la</b> <b>version 2008 .....</b>	<b>23</b>
1. Bref historique de la norme .....	23
2. Révision de l'ISO 9001.....	23
2.1. Pour quoi faire une révision .....	23
2.2. Quelles sont les grandes différences .....	24
3. Les 7 principes du management de la qualité .....	26
3.1. Orientation client .....	26
3.2. Leadership .....	27
3.3. Implication du personnel.....	27
3.4. Approche processus.....	28
3.5. Amélioration.....	30
3.6. Prise de décision fondée sur des preuves.....	31
3.7. Management des relations avec les parties intéressées .....	32
4. Structure la norme ISO 9001: 2015.....	33
4.1. les chapitres d'ISO 9001 :2015.....	33
4.2. La structure de la norme ISO9001 :2015 dans le cycle PDCA.....	33

4. Apports escomptés de la nouvelle norme .....	35
Conclusion.....	36
<b>CHAPITRE II: Transition d'un SMQ conforme à la version 2008 de la ISO 9001 à la</b>	
<b>version 2015</b>	
Introduction.....	37
<b>I. Déroulement Transition.....</b>	<b>38</b>
1. Définition du transition .....	38
2. Étapes de la transition.....	39
2.1. Définir le contexte de l'organisation .....	39
2.2. Dresser la liste de toutes les parties intéressées.....	39
2.3. Revoir le champ d'application du SMQ.....	40
2.4. Démontrer son leadership.....	40
2.5. Aligner les objectifs du SMQ avec la stratégie de l'entreprise.....	40
2.6. Évaluer les risques et les opportunités.....	40
2.7. Maîtriser les informations documentées.....	40
2.8. Maîtrise opérationnelle.....	43
2.9. Revoir le processus de conception et de développement.....	43
2.10. Contrôle des fournisseurs externes.....	43
2.11. L'évaluation des performances.....	44
2.12. Mesures et rapports .....	44
<b>II. Démarche de la transition.....</b>	<b>44</b>
1.1. Appréhender le contenu de la norme iso9001 version 2015.....	44
1.2. Diagnostiquer son système de management actuel.....	50
1.3. Etablir un plan d'action.....	50
1.4. Audit interne.....	51
1.5. Audit transition .....	53
1.5.1. Transition dans le cadre d'un audit renouvellement.....	54
1.5.2. Transition dans le cadre d'un audit de suivi .....	54
<b>III. Actualisation d'un système déjà certifié ISO9001 version 2008.....</b>	<b>55</b>
3.1. La gouvernance.....	55
3.2. Des processus métier de l'organisme.....	55
3.3. Clients.....	56
3.4. Ressources connaissance et compétences.....	56

3.5. Risques et opportunités.....	56
3.6. Externalisation de processus de fonction de mission et d'équipement.....	57
3.7. Performance et amélioration.....	57
3.8. Système de management de la qualité.....	57
3.9. Informations documentées interne et externe.....	58
Conclusion.....	59

## **CHAPITRE III: Etude de Cas l'entreprise : HYDRO-AMENAGEMENT**

Introduction.....	60
<b>I.</b> Présentation de l'Entreprise hydro aménagement .....	61
1. Historique de l'entreprise .....	61
2. Identité de l'entreprise .....	61
3. Activité réalisation .....	62
4. Activité fabrication.....	62
5. Activité d'agrégats.....	62
<b>II.</b> Organigramme de l'entreprise .....	63
<b>III.</b> Démarche de la transition au sein de l'Hydro-Aménagement.....	65
1. Etat des lieux " Diagnostic qualité ".....	65
1.1. Plan d'intervention .....	66
1.2 synthèse de l'état de lieux.....	72
2. Journée thématique sur système de management intégré.....	73
2.1. Les objectifs de la journée thématique.....	73
2.2. Les principes de base de la norme ISO9001 version 2015.....	73
2.3. Les méthodes .....	74
2.4. Les exigences principales de la normes ISO 9001.....	75
2.4.1. La description des activités.....	75
2.4.2. La responsabilité de la direction.....	75
2.4.3. Les ressources humaines et matérielles.....	75
2.4.4. La réponse à un appel d'offres.....	75
2.4.5. La conception.....	76
2.4.6. Les achats .....	76
2.4.7. La production et la livraison .....	76
2.4.8. La surveillance et l'amélioration.....	76
3. Plan d'action suite les observations de la l'état des lieux .....	76

4. Information documentée.....	78
4.1. Détermination du contexte : enjeux internes et externes.....	78
4.1.1. Enjeux externes par rapport à son environnement et impacts.....	79
4.1.2. Enjeux internes .....	79
4.2. Parties intéressées pertinentes .....	80
4.2.1. Parties intéressées.....	81
4.2.2. Parties intéressées pertinentes.....	82
4.2.3. Besoins et attentes des Parties intéressées pertinentes.....	83
4.3. Analyse et évaluation des risques.....	84
4.4. Plan d'action des risques significatifs.....	87
4.5. Cartographie des processus .....	92
4.6. Politique qualité .....	93
5. Audite interne.....	94
6. Revue de direction.....	96
6.1. Les éléments abordés durant la revue de processus.....	96
6.2. Résultats et action à mener .....	97
7. Audite externe .....	98
Conclusion.....	99
Conclusion générale.....	100
Bibliographie	
Table des matières	