

**LA PRISE EN COMPTE DU CONTEXTE DE L'ENTREPRISE  
DANS LES NORMES DE SYSTEMES DE MANAGEMENT :  
ENJEUX ET IMPLICATION OPERATIONNELLE ET  
ECONOMIQUE  
CAS DE LA NORME ISO 9001 : 2015**

**MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU  
MASTER EN MANAGEMENT DES ENTREPRISES ET  
DES ORGANISATIONS  
OPTION : MANAGEMENT STRATEGIQUE ET  
OPERATIONNEL.**

-----

Présenté et soutenu publiquement le [Date] par

**Prisca Alice Delwendé NANA**

**Travaux dirigés par : Prénom NOM**

Titre (Enseignant, Chercheur, Dr ...)

UTER ----

*Jury d'évaluation du stage :*

Président : Prénom NOM

Membres et correcteurs : Prénom NOM  
Prénom NOM  
Prénom NOM

**Promotion [2015/2016] C10\_15**

## **CITATIONS**

Ne pas anticiper, c'est se préparer à gémir.

(Léonard de Vinci, 1452-1519)

## REMERCIEMENTS/ DEDICACE

### OPTIONNEL

Ecrire ce document a été une grande expérience pour nous et nous espérons avoir pu traduire tout notre enthousiasme aussi bien dans la forme que dans le fond. Cet enthousiasme n'aurait pourtant pas servi à grand-chose sans la disponibilité et la participation généreuse de personnes à qui nous tenons à témoigner notre reconnaissance.

Nos remerciements s'adressent particulièrement :

- A nos très chers **parents** ;
- A la **coordination** de la cohorte C10\_15 MSO pour sa disponibilité et sa promptitude chaque fois que nous avons eu besoin d'elle ;
- A l'ensemble du **corps professoral** pour le partage de connaissances qui feront de nous des acteurs professionnellement outillés ;
- Aux **administrateurs** des différents groupes professionnels qui ont bien voulu faciliter notre activité de collecte d'informations par le questionnaire.
- A **tous ceux** qui, de près ou de loin, ont contribué à forger notre savoir et savoir-faire en sciences de la communication et de l'information ;

Veillez trouver ici l'expression de notre profonde gratitude.

## RESUME

Avoir une stratégie clairement définie permet à l'entreprise de mieux arbitrer ses activités, et de garantir sa croissance et sa pérennité. Le SMQ doit lui être aligné sur cette stratégie, afin de pouvoir garantir l'efficacité opérationnelle. Avec la nouvelle structure des normes ISO, le déploiement de la politique qualité et des objectifs associés est systématiquement relié à la stratégie globale de l'organisation. La performance quant à elle, a plusieurs dimensions complémentaires, qui doivent être hiérarchisées en cohérence avec la stratégie de l'entreprise. La norme ISO 9001 version 2015 en inscrivant l'appréhension de la stratégie au travers des processus opérationnels place désormais cette performance comme préoccupations centrales du système de management.

### Mots Clés :

- 
- 1 – Contexte**
  - 2 – Performance**
  - 3 – Management de la qualité**
  - 4 – Stratégie**
  - 5 – Normes ISO**

## ABSTRACT

Having a clearly defined strategy allows the company to better manage its activities, and to guarantee its growth and sustainability. The QMS must be aligned with this strategy to ensure operational efficiency. With the new High Level Structure, the deployment of the quality policy and related objectives is systematically linked to the overall strategy of the organization. Performance, on the other hand, has several complementary dimensions, which must be prioritized in line with the company's strategy. The ISO 9001 version 2015 standard, inscribing the apprehension of strategy through operational processes, now places this performance as central concerns of the management system.

### Key words:

- 
- 1 - Context**
  - 2 - Performance**
  - 3 - Quality management**
  - 4 - Strategy**
  - 5 – ISO standards**

## **LISTE DES ABREVIATIONS**

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

**ISO** : International Standard Organization

**HLS** : High Level Structure

**SWOT** : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

**PESTEL** : Politique, Economique, Social, Technologique, Environnemental, Légal

## SOMMAIRE

|                                                                   |                  |
|-------------------------------------------------------------------|------------------|
| ABSTRACT .....                                                    | 4                |
| <b><i>I. Objectifs et Hypothèse d'étude.....</i></b>              | <b><i>7</i></b>  |
| <b><i>II. Matériels et Méthodes .....</i></b>                     | <b><i>8</i></b>  |
| <b><i>III. Résultats.....</i></b>                                 | <b><i>10</i></b> |
| <b><i>IV. Discussion et Analyses .....</i></b>                    | <b><i>22</i></b> |
| <b><i>V. Conclusions .....</i></b>                                | <b><i>29</i></b> |
| <b><i>VI. Annexes.....</i></b>                                    | <b><i>32</i></b> |
| Annexe I : Extrait de la norme ISO 9001 : 2015 (Chapitre 4) ..... | 33               |
| Annexe II : Témoignage des premières entreprises certifiées ..... | 34               |

**LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1 : Comparatif du nombre de certifications aux normes des systèmes de management  
ISO..... 4

## LISTE DES FIGURES

|                                                                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figure 1 : Représentation des dix chapitres de la nouvelle structure commune des normes de système de management, selon le PDCA ..... | 5  |
| Figure 2 : Analyse du contexte et définition des chantiers qualité prioritaires .....                                                 | 13 |
| Figure 3 : Le modèle de Gilbert .....                                                                                                 | 15 |
| Figure 4 : Modèle SWOT.....                                                                                                           | 26 |
| Figure 6 : Les Items du modèle PESTEL .....                                                                                           | 28 |
| Figure 5 : Modèle des cinq forces concurrentielles de Michael Porter .....                                                            | 29 |



## Introduction

Dans le tableau ci-après nous découvrons l'importance de l'expansion des normes de système de management publiées par l'International Standard Organisation (ISO) dans le monde.

**Tableau 1** : Comparatif du nombre de certifications aux normes des systèmes de management ISO<sup>1</sup>

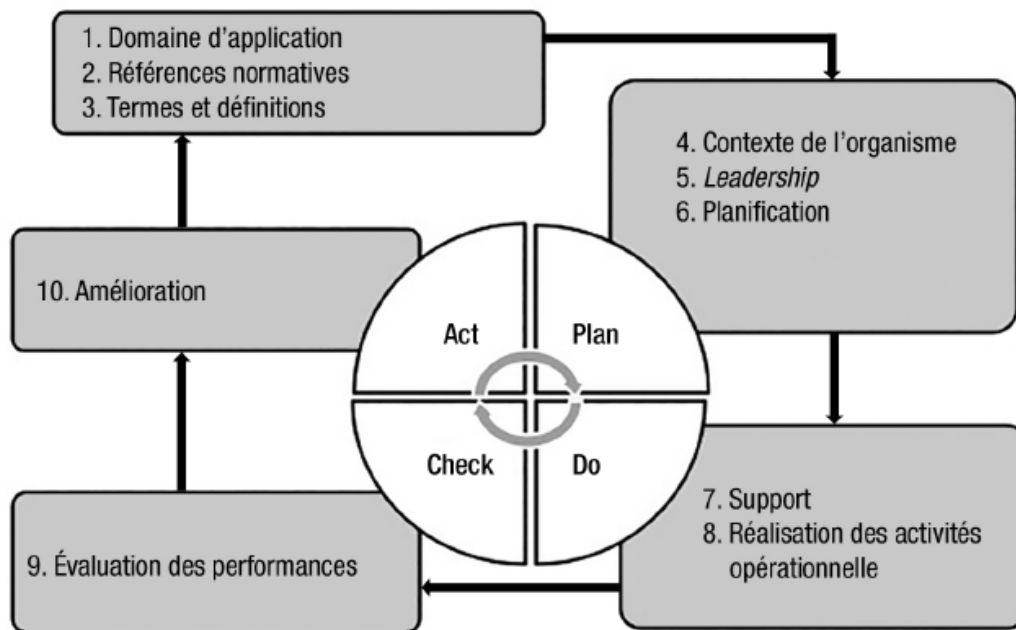
| Normes                                                               | 1 <sup>er</sup><br>publication | Nombres de certificats délivrés dans le monde |           |           |           |
|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
|                                                                      |                                | 2013                                          | 2014      | 2015      | 2016      |
| ISO 9001<br>(Management de la qualité)                               | 1987                           | 1 126 460                                     | 1 138 155 | 1 034 180 | 1 106 356 |
| ISO 14001<br>(Management de l'environnement)                         | 1996                           | 301 622                                       | 324 148   | 319 496   | 346 189   |
| ISO 50001<br>(Management de l'énergie)                               | 2011                           | 4 826                                         | 6 778     | 11 985    | 20 216    |
| ISO/IEC 27001<br>(Management de la Sécurité de l'information)        | 2005                           | 22 349                                        | 23 972    | 27 536    | 33 290    |
| ISO 22000<br>(Management de la sécurité des denrées alimentaires)    | 2005                           | 26 847                                        | 30 500    | 32 061    | 32 139    |
| ISO /TS 16949<br>(Management de qualité dans l'industrie automobile) | 1999                           | 53 723                                        | 57 950    | 62 944    | 67 358    |
| ISO 13485<br>(Management de la qualité des dispositifs médicaux)     | 2003                           | 25 655                                        | 27 791    | 26 255    | 29 585    |
| ISO 22301<br>(Management de la continuité d'activités)               | 2012                           | Non évaluée                                   | 1 757     | 3 133     | 3 853     |

Chacune de ces normes couvre une discipline bien spécifique en management d'entreprise et ont souvent pour vocation de pouvoir être utilisées conjointement dans une même

<sup>1</sup> Sources: The ISO Survey of Management System Standard Certifications<sup>1</sup> – 2014, 2015, 2016

organisation. Au regard d'un tel niveau de vulgarisation, ISO peut être considérée comme une école de théorie en Systèmes de Management avec ses normes.

Construites auparavant suivant des structures diverses qui rendaient difficile un jumelage de pilotage entre elles, l'ISO a engagé en 2012 une démarche pour mettre en place un cadre commun à toutes ses normes de système de management. Ce cadre se reconnaît par sa structure commune de « haut niveau » (High Level Structure (HLS)) et ses textes et terminologies communs.



**Figure 1 : Représentation des dix chapitres de la nouvelle structure commune des normes de système de management, selon le PDCA<sup>2</sup>**

Au-delà de cette harmonisation structurelle et linguistique, chaque norme individuelle de système de management ajoutera des exigences spécifiques à sa discipline de prédilection. L'objectif de ce nouveau format est de faciliter la compréhension des normes de système de management et de garantir leur homogénéité entre elles.

Ces nouvelles orientations qui renforcent l'approche processus et la prise en compte des risques et opportunités placent désormais l'analyse du contexte de l'entreprise au cœur des politiques managériales.

Notre problématique porte sur la pertinence de la HLS.

<sup>2</sup> Source : Bazinet M. et coll. (2015), Au Cœur de l'ISO 9001: 2015, AFNOR Editions

A ce jour les normes qui l'ont déjà adopté sont ISO 27001, ISO 9001, ISO 14001 et ISO 22301. En faisant de l'analyse contextuelle l'épicentre de la nouvelle HLS, nous tenterons d'analyser les changements portés par ces nouvelles normes et leurs conséquences en termes de performance organisationnelle. Pour plus de concision nous prendrons comme norme témoin, la norme ISO 9001 dont la dernière version publiée en 2015 a mis en lumière la HLS qui était pourtant utilisé depuis 2012. ISO 9001 est, numériquement la norme la plus utilisée de par le monde. C'est sur ces états de fait que nous jugeons pertinent de transposer aux autres normes, les résultats de notre analyse à l'aune de ISO 9001 :2015.

Une norme résulte des acquis et de l'évolution conjugués des techniques, de l'expérience et du fruit de la recherche. Du fait de ces variables évolutives, les normes ont des durées de vie limitées et doivent être révisées régulièrement.

ISO 9001 est l'une des normes les plus utilisées dans le monde pour piloter des entreprises. C'est un outil de contrôle visant l'efficacité de l'organisation et la satisfaction du client par l'amélioration continue des processus et l'orientation des attitudes vers la qualité.

Elle est issue de la famille de norme ISO 9000 née en 1987 avec la publication des normes ISO 9001, 9002 et 9003 relatives aux systèmes qualité. Elle prend ses origines dans la volonté de développer des référentiels visant à donner confiance au client dans la qualité d'un produit/service.

Une première révision de ces normes<sup>3</sup> intervient en 1994. Cette révision apportait davantage de clarté au document et soulignait l'orientation client.

La deuxième révision marquant le passage de la version 1994 à la version 2000 de la norme ISO 9001 se traduit par une intégration plus large de la philosophie du Total Quality Management, notamment l'implication du personnel, l'amélioration continue, le leadership et la satisfaction client. De cette révision a débouché une norme unifiée prescrivant les exigences relatives à la qualité : la norme « *ISO 9001 version 2000 - Systèmes de management de la qualité - Exigences* ». Ce faisant, la qualité est appréhendée de manière globale et interactive pour l'atteinte des objectifs escomptés et l'efficacité de l'organisme.

En 2008 est apparue une autre version de la norme ISO 9001. Il s'agissait à travers cette révision d'améliorer d'une part la compréhension de la norme, et d'autre part, d'accroître la

---

<sup>3</sup> ISO 9001, 9002 et 9003

compatibilité avec la norme ISO 14001 relative aux systèmes de management environnemental.

La dernière version de la norme, ISO 9001 : 2015 est décrite sans rupture nette avec sa précédente, mais prenant en compte de nouvelles tendances. Elle vise toujours la fourniture d'un produit/service de qualité satisfaisant les exigences du client. Elle ne rompt donc pas avec la version précédente, mais porte l'ambition de couvrir tous les axes déterminants la performance de l'organisation.

Notre étude prolonge la littérature sur l'ISO 9001 dont la certification est objet de challenge dans bon nombre d'entreprises. L'examen de la norme ISO 9001 version 2015 s'inscrit dans une méthode documentaire de collecte et d'analyse qualitative des données. Après avoir défini nos objectifs et clarifié nos méthodes de recherche, nous présenterons succinctement les résultats auxquels nous sommes parvenus. Ces résultats seront analysés et discutés en cinquième partie.

## **I. OBJECTIFS ET HYPOTHESE D'ETUDE**

---

En changeant tout au long des années leurs pratiques de management dans le but de s'adapter à un contexte économique et concurrentiel complexe, les entreprises membres de ISO ont engendré des évolutions de la norme de management de la qualité depuis sa création en 1987. La dernière version en date, publiée en septembre 2015 reprend la philosophie des versions précédentes sur la place prédominante du client et intègre de nouveaux concepts tels que l'analyse contextuelle, les risques et opportunités. Notre réflexion porte sur l'importance de la prise en compte du contexte de l'entreprise dans les politiques managériales.

Il s'agit principalement de contribuer à une compréhension collective de l'intérêt pour les entreprises de maîtriser, dans le cadre de leurs objectifs de performances, le contexte interne et externe dans lequel elles évoluent.

De manière spécifique il s'agit de :

- Mettre en lumière les changements portés par la nouvelle structure des normes ISO ainsi que leurs enjeux ;
- Clarifier la relation entre l'analyse contextuelle et la performance organisationnelle et économique.

Ainsi, une question orientera notre étude : « ***En quoi la prise en compte du contexte de l'entreprise fait-elle de ISO 9001 :2015 un outil de management de la performance*** ».

Les investigations pour trouver une réponse à cette interrogation se fondent sur deux hypothèses :

Tout d'abord nous présupposons qu'exploiter les résultats de l'analyse du contexte interne et externe permet de lier les démarches qualité à la stratégie de l'entreprise. Elle exige de déterminer les facteurs internes et externes pertinents par rapport à la finalité de l'entreprise et son orientation stratégique et qui influent sur sa capacité à obtenir des résultats attendus de son SMQ. En intégrant dans la planification du SMQ la prise en compte de l'environnement de l'organisation et les exigences des parties intéressées pertinentes, la norme replace le SMQ au-delà de la décision stratégique mais plutôt de la stratégie elle-même. La norme fait ainsi du SMQ un système de management stratégique en ce sens qu'elle implique qu'à l'issue de l'analyse contextuelle, l'entreprise se définisse :

- Des objectifs qualité adaptés à sa finalité et des orientations ;
- Un système de contrôle adéquat qui lui permettra de suivre et piloter les résultats qualité
- Et une structure organisationnelle la mieux adaptée pour atteindre ses objectifs.

En seconde analyse, nous présupposons que la prise en compte du contexte permet à l'entreprise de mettre en place un SMQ qui est outil réel de pilotage opérationnel, gage de performance. Les pratiques qualités d'une organisation sont définies comme les actions et les procédures entreprises par une organisation pour assurer la prestation d'un service ou d'un produit de qualité. Au quotidien, les individus peuvent avoir une interprétation erronée ou différente de la stratégie globale, conduisant à des comportements autonomes et bien souvent divergents. L'analyse préalable du contexte favorisera l'intégration du système de management dans les processus métier de l'entreprise et reliera davantage les opérations quotidiennes à la stratégie.

## **II. MATERIELS ET METHODES**

---

Après avoir situé le sujet de réflexion dans ses fondements théoriques, nous spécifions à présent la méthodologie qui a été suivie tout au long de la recherche.

Deux variables sont impliquées dans cette étude. Le contexte organisationnel et la

performance. Il est prévu que les résultats montrent une relation significative et positive entre les effets de la prise en compte du contexte dans la planification du SMQ et les perspectives d'accroissement de la performance de l'entreprise. Ainsi, nous tenterons de :

- Démontrer les contributions des Systèmes de management de la qualité à l'accroissement de la performance global des entreprises ;
- Identifier des outils et méthodes efficaces pour l'alignement du management de la qualité à la stratégie et aux métiers de l'entreprise.

A l'issue de cela et par effet de transposabilité, nous pourrions nous prononcer sur la pertinence de la HLS des normes de système de management ISO.

Pour ce faire, l'étude a consisté en premier lieu en une analyse documentaire.

L'étude documentaire a été faite dans l'optique de trouver des informations utiles à l'appropriation des exigences du management de la Qualité et de leur évolution depuis 1987.

L'ensemble fini des données de l'analyse se compose d'une part des documents normatifs. Le document principal a été la norme ISO 9001 : 2015 qui est devenue la seule norme certifiante des systèmes de management de la qualité. Nous y avons associé d'autres normes de la même famille telle que les normes ISO 9000 : 2015, ISO 9004 : 2009, etc.

A ces référentiels sont venus s'ajouter pour étoffer notre analyse, des documents de management, des articles et analyses en ligne des retours d'expériences de la mise en application de la nouvelle norme.

L'analyse documentaire sera ensuite confrontée aux résultats d'une série d'entretiens indirects. En effet, un questionnaire d'enquête a été soumis aux praticiens qualité ayant déjà eu l'occasion de travailler (Mise en œuvre, accompagnement à l'implémentation, audit suivant les exigences de ISO 9001) sur la nouvelle norme. Pour tenter de diversifier les points de vue, nous avons approché les administrés à travers les foras professionnels en ligne (LinkedIn), des consultants et auditeurs qualité du monde (Europe, Afrique du nord, etc.). Un même questionnaire a été appliqué à tous les interviewés. Au total, trente-neuf (39) réponses ont pu être collectées. Plusieurs intentions de réponses ont également été enregistrées mais ont été avortées du fait de la faible maîtrise de la nouvelle norme. Loin de nous décourager, cela a conforté notre avis sur l'intérêt d'une telle étude pour les praticiens.

Nous avons également exploité des résultats d'enquêtes réalisées par AFNOR certification et apportant des informations importantes à notre analyse.

Le caractère scientifique de notre travail s'est appliqué dans son « *mode de confrontation des idées issues à la fois des connaissances théoriques et de l'imagination, aux données concrètes* »

*dérivées [du recueil des avis des praticiens qualité] en vue de confirmer, de nuancer ou de rejeter les idées de départ »<sup>4</sup>.*

Les dites connaissances théoriques émanent des ouvrages et articles portant sur le domaine général de la gestion de la performance d'entreprise et de la Qualité.

### III. RESULTATS

---

Le sujet qui a retenu notre attention se veut un aboutissement scientifique. Il était donc judicieux que son analyse s'appuie sur des bases scientifiques pour orienter nos lectures des situations. Aussi, nous nous sommes attachés à réunir des informations qui constitueront la matière d'analyse. Nous les présentons ici à travers une revue documentaire et la restitution des résultats de l'enquête.

#### 1- Revue documentaire

La revue documentaire ci-après met en avant quelques publications scientifiques de nos devanciers, nous permettant d'appréhender la notion de contexte organisationnelle d'une part et de la performance d'autre part. Avant cela nous reviendrons sur le concept de management de la qualité à travers ses enjeux et son impact organisationnel.

##### a- Système de management de la qualité (SMQ)

Les approches en système de management de la qualité sont décrites dans des documents normatifs élaborés par l'ISO/TC 176<sup>5</sup> et dans des modèles d'excellence<sup>6</sup>. Elles ont en commun leurs principes fondateurs. Elles permettent toutes à un organisme d'identifier les risques et les opportunités et contiennent des lignes directrices relatives à l'amélioration continue.

A travers ces normes, nous découvrons le management de la Qualité comme une démarche qui consiste à orienter le mode de management des organismes vers la qualité ; qualité de leurs produits, mais avant tout qualité des processus qui permettent la réalisation du

---

<sup>4</sup> GAUTHIER B. (2003), page 9

<sup>5</sup> ISO/TC 176 (Technical Committee 176 of the International Organization for Standardization) est le comité technique responsable de l'élaboration des normes en management et assurance qualité, les normes de la famille ISO 9000.

<sup>6</sup> Le modèle EFQM (European Foundation for Quality Management) utilisé aujourd'hui par des milliers d'entreprises en Europe comme un outil d'auto-évaluation.

produit/service. Ce qui est recherché c'est la satisfaction du client, du consommateur, de l'utilisateur.

Dans la pratique, chaque organisme a des activités de management de la qualité, que celles-ci soient formellement planifiées ou non. Longtemps associé à un dispositif systématique de contrôle interne, le management de la qualité est considéré à partir des années 1950 comme un système d'amélioration continue des performances des organisations.

En cela, il consiste essentiellement à déterminer les activités qui existent déjà au sein de l'organisme puis à les organiser en processus corrélés les uns les autres selon leurs finalités. En effet, « *Le système global de l'entreprise comporte plusieurs « sous-systèmes spécialisés », mais qui interagissent afin de contribuer à la réalisation des objectifs globaux de l'entreprise* »<sup>7</sup>.

Avec ISO 9001 : 2015, il ressort que comprendre et piloter des processus en interaction comme un système contribue à l'efficacité et l'efficience de l'organisme par l'atteinte des résultats prévus. Cette approche permet à l'organisme de maîtriser les interactions et interdépendances entre les processus du système de telle sorte que les performances globales de l'organisme puissent être améliorées. L'approche processus s'appuie en effet sur une identification systématique et un management des processus et de leurs interactions de manière à obtenir les résultats prévus conformément à la politique qualité et à l'orientation stratégique de l'organisme.

Un système de management de la qualité formel fournit un cadre pour la planification, l'exécution, la surveillance et l'amélioration des performances des activités de management.

La planification d'un système de management de la qualité n'est pas un événement singulier, mais plutôt un processus continu. Pour cela, les plans évoluent en fonction des connaissances acquises par l'organisme et des changements de circonstances. Le plan tient compte de toutes les activités liées à la qualité de l'organisme et s'assure que toutes les exigences de l'ISO 9001 ainsi que les autres exigences applicables sont traitées.

Un SMQ est un système dynamique qui évolue dans le temps par le biais de périodes d'amélioration. Pour ce faire, il est important pour l'entreprise de surveiller et d'évaluer régulièrement la mise en œuvre du plan ainsi que les performances du système de management de la qualité. Des indicateurs minutieusement étudiés facilitent ces activités de surveillance et d'évaluation. La performance qualité est évaluée par

---

<sup>7</sup> Pinet C. (2015), Page 12



- le contrôle qualité en cours de production ;
- les audits qualité périodiques ;
- le suivi des indicateurs ;
- l'analyse des non conformités et des réclamations.

L'ensemble de ces moyens de mesure de la performance du SMQ constituent des opportunités d'améliorations du SMQ. La démarche d'amélioration continue consiste en effet à exploiter les données issues de l'évaluation des performances afin de définir une stratégie et des objectifs adaptés aux moyens dont dispose l'entreprise.

### **b- Contexte**

La détermination du contexte ou diagnostic de l'existant est un exercice que l'on rencontre très souvent dans les théories de gestion des projets, dans les ouvrages étudiant les stratégies marketing, dans la rédaction des plans d'affaires et plans de développement stratégique, etc. Dans tous les cas, son rôle est « *de réduire les incertitudes ou, à défaut, d'identifier au mieux les facteurs susceptibles d'influencer le cours des événements, dans le but d'éclairer les choix de l'entreprise et de maximiser sa performance* »<sup>8</sup>. Il est obligatoire afin d'obtenir un état des lieux précis à un moment donné par rapport à un but, à un enjeu précis de l'entreprise comme par exemple augmenter la marge bénéficiaire, optimiser la performance des activités existantes, développer les ventes d'un nouveau produit, etc.

Nous retenons après tout qu'établir un diagnostic tourne autour de deux questions majeures :

- La première concerne l'environnement de l'entreprise et relève du diagnostic externe : c'est un diagnostic qui permet d'identifier les caractéristiques de tout l'environnement de l'entreprise en déterminant les opportunités et les menaces du marché et d'en faire une analyse dynamique.
- La deuxième concerne ses propres capacités à affronter cet environnement et relève du diagnostic interne : il s'agit de faire un examen approfondi des capacités de l'entreprise en terme de forces et les faiblesses dans le cadre dudit projet.

Les résultats du diagnostic externe et interne doivent « *être associées et combinées au moment de l'analyse pour éviter toute pensée disjonctive propice à une simplification abusive de la réalité* »<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> Brulhart F. (2009), page 14.

<sup>9</sup> Meier O. (2009), page 61

Dans les textes normatifs de systèmes de management ISO, l'analyse du contexte n'est intervenue qu'à partir de 2012 avec la HLS. Celle-ci dévoile aux utilisateurs une nouvelle section pour comprendre le contexte de l'organisme afin d'identifier et intégrer les enjeux pouvant avoir un impact sur sa capacité à atteindre les résultats visés par le système de management. Dans ISO 9000 : 2015 nous trouvons les premières motivations en ces termes : « Les organisations œuvrent dans un environnement de plus en plus complexe caractérisé par une pression concurrentielle de plus en plus dure, une globalisation et une mondialisation des échanges, une forte évolution tant sur le plan technologique que sur le plan réglementaire ou économique, une accélération des flux d'informations, une obligation d'anticipation, d'innovation, de réactivité et de prise de décision rapide. »<sup>10</sup>. Dans la HLS, l'identification des parties intéressées, la prise en compte des risques et opportunités sont associées à l'exercice de détermination du contexte et des objectifs de l'organisme. On comprend ainsi que pour assurer sa pérennité, tout organisme doit tenir compte des effets que pourraient avoir cet environnement sur ces objectifs de croissances.



Figure 2 : Analyse du contexte et définition des chantiers qualité prioritaires<sup>11</sup>

A travers cette figure, nous comprenons qu'il est indéniable que la politique et les objectifs qualité qui sont établis pour le système de management de la qualité soient compatibles avec le contexte et l'orientation stratégique de l'organisme

### c- Performance organisationnelle

<sup>10</sup> NF ISO 9000 : 2015

<sup>11</sup> Source : Blog QualiPro, Définir une politique qualité au sens de l'ISO 9001 V2015, Publié le 01 février 2017 par

Pour appréhender la notion de performance selon ISO, nous parcourons la norme ISO 9000 qui décrit les concepts fondamentaux et les principes applicables à tout organisme recherchant des performances durables par la mise en œuvre d'un système de management de la qualité. Selon ce référentiel « *des performances durables sont obtenues lorsqu'un organisme obtient et conserve la confiance des clients et des autres parties intéressées pertinentes.* »<sup>12</sup>.

Déjà évoqué dans la version 2008 de l'ISO 9001, la performance y est globale et indéterminée. Implicitement, elle y renvoie à la satisfaction du client. Ce qui représente pour les critiques de la norme un facteur restrictif de la mesure de la performance.

C'est ainsi, que la version 2015 de la norme ISO 9001 préconise la mesure et l'amélioration systématique de la performance de la qualité.

Dans un livre blanc intitulé « *L'évaluation de la performance : un outil de pilotage stratégique pour l'entreprise* », AFNOR certification<sup>13</sup> démontre que « *performance, dynamisme et faculté d'adaptation sont devenus les clés de succès.* ».

Au-delà de l'analyse pratique et de leur efficacité, l'évaluation de la performance doit être en mesure de « *révéler la capacité d'une organisation à déployer efficacement sa vision et à atteindre ses objectifs de résultats* »<sup>14</sup>. Il s'agit donc de l'atteinte des objectifs qualité. Construit sur le modèle de GILBERT, l'évaluation de la performance tel que entendu par AFNOR certification va bien au-delà de la définition de ISO 9001 : elle couvre l'ensemble des activités de l'organisation. Elle repose autant sur le capital financier de l'entreprise que sur son capital humain.

La performance désigne donc aussi bien un résultat que les actions entreprises en amont dans le but d'obtenir ce résultat. Il ne s'agit donc pas uniquement d'un but à atteindre mais aussi d'un processus à piloter d'où le concept de pilotage de performance de plus en plus en vogue dans les sciences managériales. Avant d'être économique, elle est organisationnelle.

Déployer des actions à moindre énergie pour obtenir un résultat en adéquation avec ses objectifs et les attentes des parties prenantes : c'est tout l'esprit de la performance.

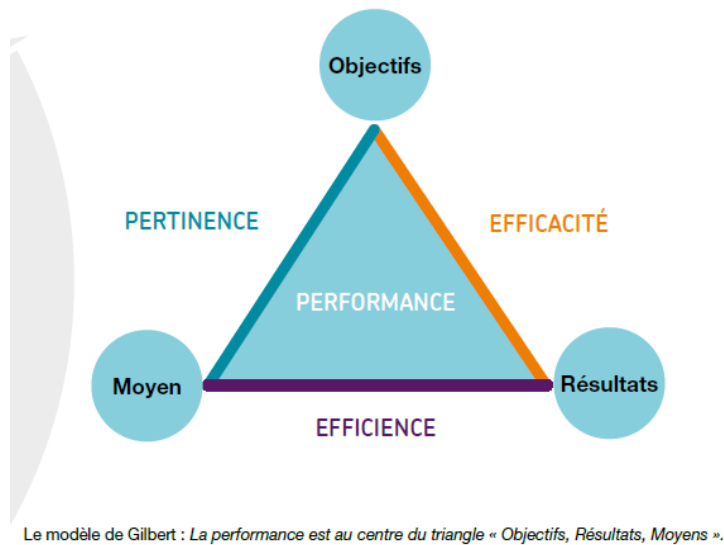
---

GILLET Goinard Florence

<sup>12</sup> NF ISO 9000 : 2015

<sup>13</sup> Leader mondial de la certification et acteur majeur au cœur des révisions de la norme ISO

<sup>14</sup> Page 11



**Figure 3 : Le modèle de Gilbert<sup>15</sup>**

En dehors du cadre de ISO, la mesure de la performance est bien souvent assimilée à l'activité de contrôle de gestion, donc financier.

Dans son ouvrage « *Réconcilier la qualité et le contrôle de gestion* » Olivier Hugues définit la performance durable comme la capacité d'une entreprise à satisfaire durablement ses cinq parties prenantes<sup>16</sup> et, par ce moyen, à assurer sa pérennité, son indépendance et sa croissance. « *L'entreprise est un système qui, à l'instar de tout organisme vivant, cherche à assurer sa pérennité, son indépendance et sa croissance. Pour ce faire, elle doit équilibrer les besoins et les attentes de ses cinq parties prenantes. La performance est le moyen par lequel elle y parvient* »<sup>17</sup>. Cette performance est nécessairement aussi bien tant technique et économique, puisqu'elle vise à obtenir le meilleur résultat pour ses clients, tout en économisant les ressources consommées.

Cette conception de la performance pousse l'auteur à militer pour une évolution des fonctions dans l'entreprise par le rapprochement entre le responsable qualité et le contrôleur de gestion qui doivent travailler main dans la main. Il estime que compte tenu des évolutions actuelles et prévisibles, la prise en charge par les acteurs de la qualité d'une dimension économique n'est plus une option.

<sup>15</sup> Source : AFNOR Certification (2016), L'évaluation de la performance : un outil de pilotage stratégique pour l'entreprise, AFNOR Editions

<sup>16</sup> Les cinq parties prenantes de l'entreprise, selon l'auteur sont : Les clients – Les salariés – Les fournisseurs – La collectivité – Les financeurs.

<sup>17</sup> NF ISO 9000 : 2015

Tout l'ouvrage milite implicitement pour la création, dans les entreprises, de directions de la performance, qui se substitueraient progressivement aux anciennes directions de la qualité.

La raison d'être principale de la direction de la performance serait d'accompagner la mise en œuvre du management de la performance par les processus dans leur entreprise.

L'auteur propose, deux schémas d'organisation type, adaptés à la grande entreprise ou à la PME.

### **Grande entreprise<sup>18</sup>**

Au niveau central, une direction de la performance qui aura pour mission de s'assurer du déploiement global du système de management de l'entreprise et de la mise en application des règles de pilotage. Elle s'assure de la mise en œuvre et de la mise en cohérence de l'ensemble des tableaux de bord de pilotage de la performance, au niveau des entités comme des processus. Elle aura en charge l'animation du réseau des chargés de processus.

### **PME<sup>19</sup>**

La mission du directeur qualité et performance sera :

- de piloter le système de management par la qualité ;
- de mettre en place et de gérer un système d'information cohérent avec le SMQ ;
- de définir et de mettre en œuvre des tableaux de bord de performance ;
- de mettre en place et de s'assurer du fonctionnement d'un système cohérent de collecte et de traitement de l'information comptable et de gestion.

Il maîtrisera donc tous les maillons de la chaîne pour traiter et fournir à son directeur les informations dont il a besoin pour piloter l'entreprise.

Olivier Hugues résume toute son œuvre et son intention dans sa chute : « *La performance se fera par la qualité<sup>20</sup>*. ».

## **2- Résultats enquête**

### **Question 1 : Depuis combien de temps la démarche qualité a-t-elle été mise en place au sein de votre organisme ?**

Il s'agissait de mesurer le niveau de maturité de la démarche qualité au sein des répondants.

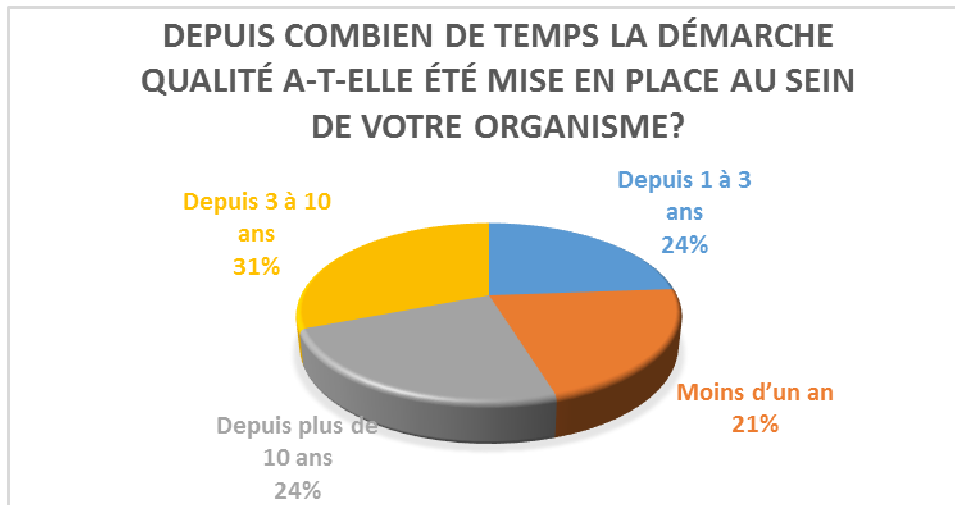
---

<sup>18</sup> Hugues O. (2011), Page 154

<sup>19</sup> Hugues O. (2011), Page 156

<sup>20</sup> Hugues O. (2011), Page 157

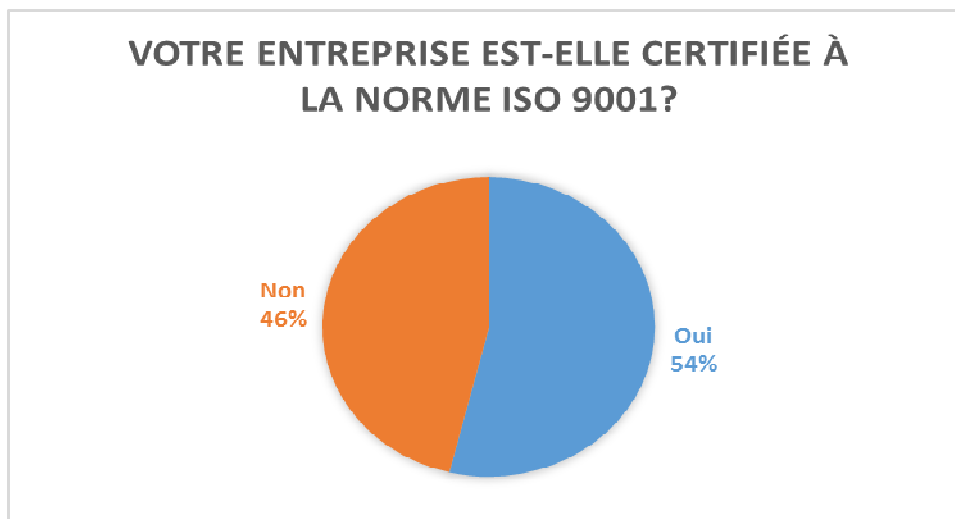
Plus le SMQ est mature, plus les acteurs en ont une vision et une approche plus expérimentée et plus leurs réponses aux questions suivantes sont pertinentes pour notre étude.



On remarque avec le graphique ci-avant que près de 70% des répondants ont un SMQ fonctionnel depuis plus d'un an. Ils ont donc une démarche assez éprouvée pour contribuer efficacement à notre étude.

#### **Question 2 : Votre entreprise est-elle certifiée à la norme ISO 9001?**

Il s'agit ici de faire la part entre les entreprises engagées et certifiées et celles qui sont juste engagées.



Sur ce graphique nous constatons que 54% des répondants ont un SMQ déjà certifié donc jugé conforme à la norme ISO par un organisme certificateur.

**Question 3 : Selon vous, la qualité chez vous est globalement :** intégrée au quotidien – plutôt perçue comme une contrainte mais apporte une vraie valeur ajoutée organisationnelle -

une contrainte sans ou à faible valeur ajoutée, qui ne vise que l'obtention ou le maintien de la certification.

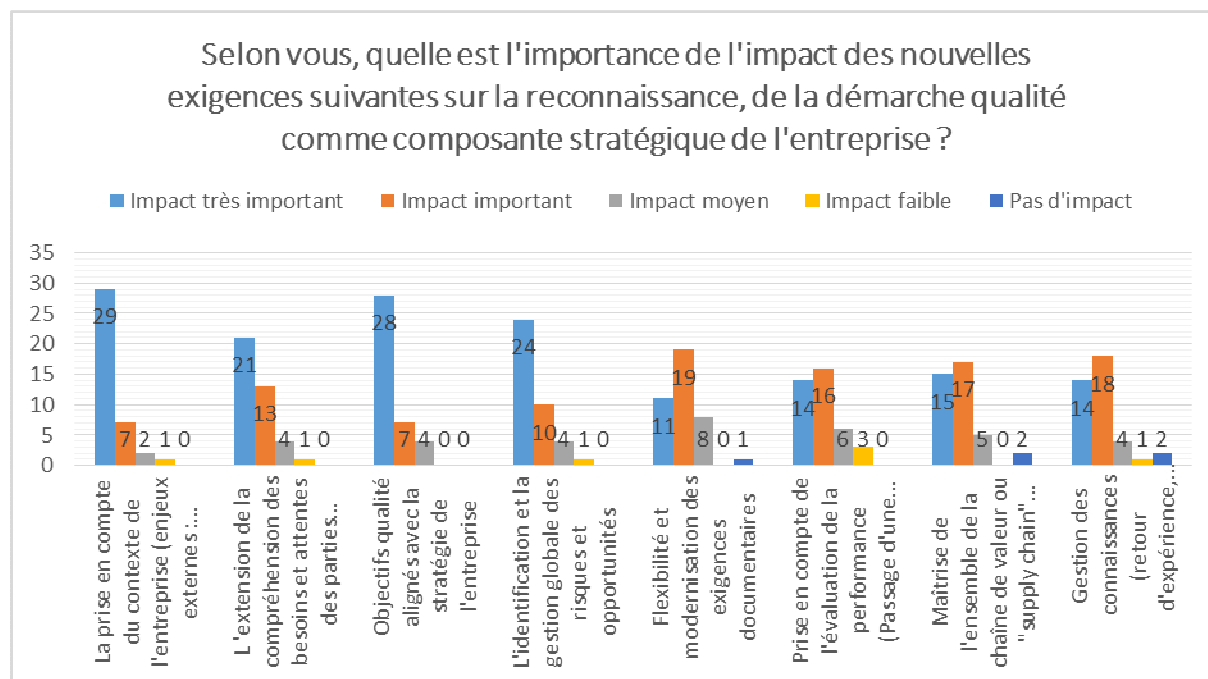
Nous avons voulu mesurer le niveau de perception de la démarche au sein des entreprises. S'agit-il juste d'une formalité à remplir, ou d'une démarche avec une valeur ajoutée à moyen ou long termes.



On peut remarquer à travers le graphique que plus de 80% des répondants (46% + 37%) ont un SMQ produisant de la valeur ajoutée pour les entreprises. Toutefois, que la démarche reste une contrainte pour 37% malgré ses bénéfices.

**Question 4 : Selon vous, quelle est l'importance de l'impact des nouvelles exigences suivantes sur la reconnaissance, de la démarche qualité comme composante stratégique de l'entreprise ?**

A travers cette question nous voulions confirmer la pertinence de nos variables retenues (le contexte organisationnel et la performance de l'entreprise). Nous nous assurons aussi de l'état d'esprit des répondants par rapport à notre ligne d'analyse.



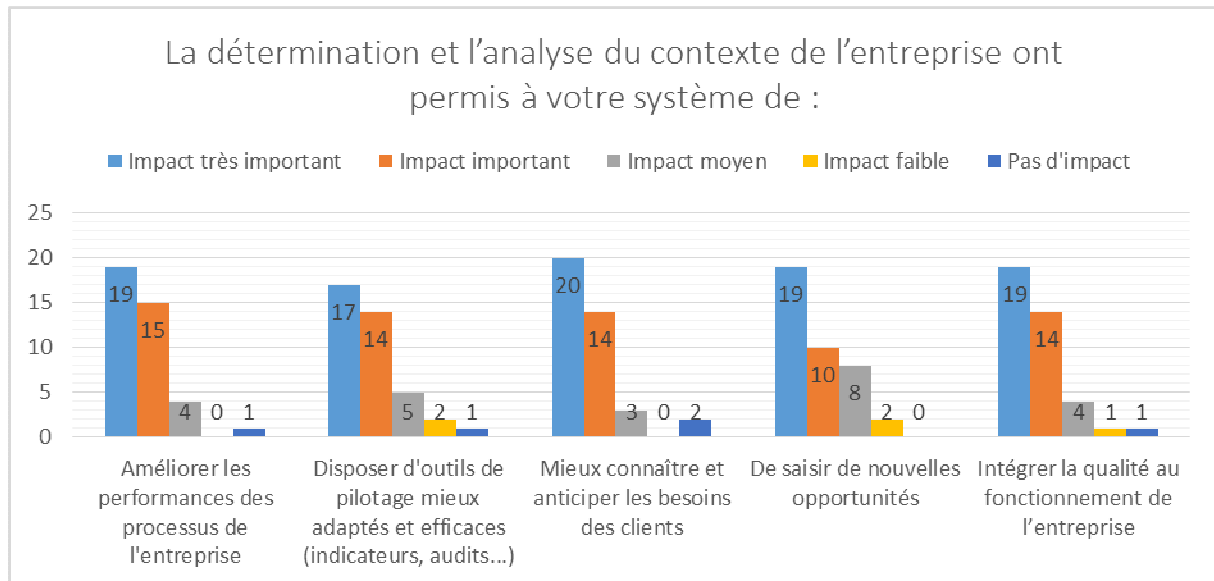
Nous découvrons que chaque exigence a d'une manière ou une autre un impact important dans la prise en compte du SMQ comme une composante stratégique de l'entreprise. Toutefois trois pics se dégagent au niveau des impacts très importants :

- La prise en compte du contexte de l'entreprise (29/39 répondants)
- Objectifs qualité alignés avec la stratégie de l'entreprise (28/39 répondants)
- L'identification et la gestion globale des risques et opportunités (24/39 répondants)

#### Question 5 : La détermination et l'analyse du contexte de l'entreprise ont permis à votre système de :

Nous mesurons ici les premières retombées des évolutions de la norme. Les items de réponse proposés sont issus des résultats de nos lectures et des témoignages des entreprises déjà engagées.

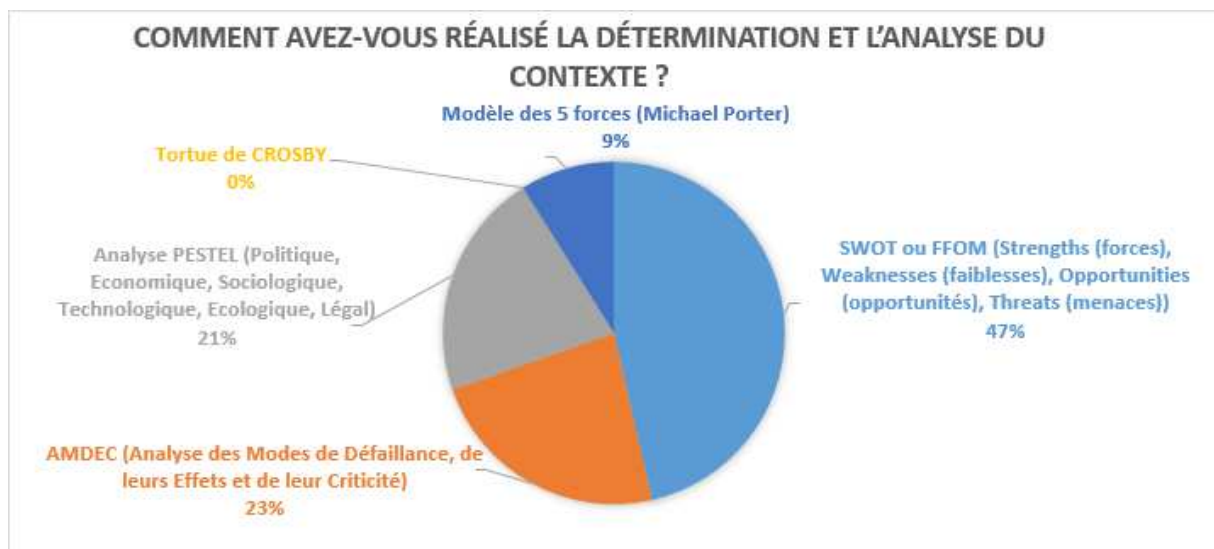




Pour cette question l'impact est reconnu pour chaque item mais diversement apprécié. Le pic est enregistré dans la meilleure connaissance et l'anticipation des besoins des clients (20/39 répondants).

#### Question 6 : Comment avez-vous réalisé la détermination et l'analyse du contexte ?

Les réponses à cette question nous permettront de hiérarchiser les outils selon leur utilisation.

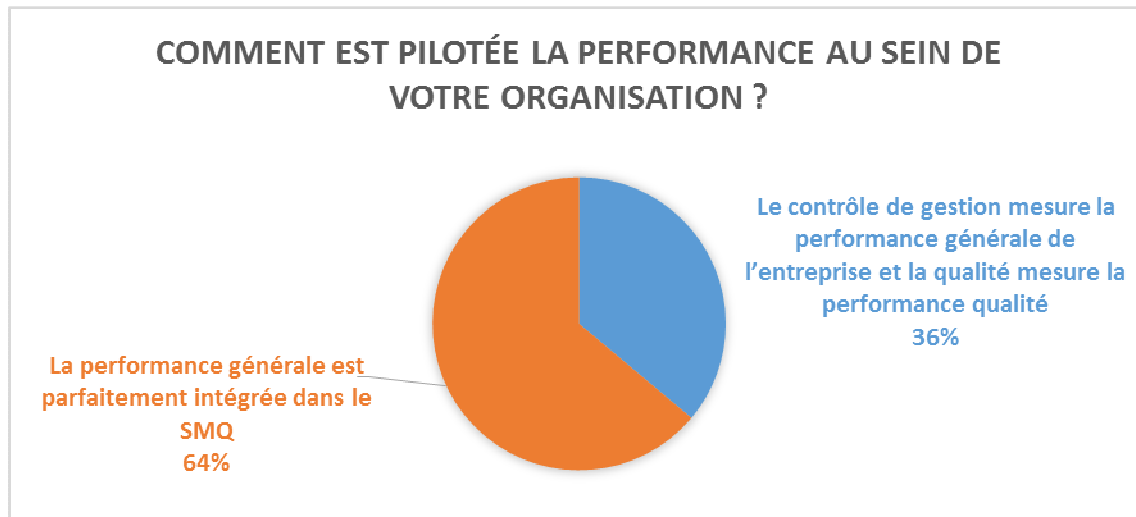


Par ordre d'emploi, nous avons :

1. SWOT ou FFOM (Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités), Threats (menaces))
2. AMDEC (Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité)
3. Analyse PESTEL (Politique, Economique, Sociologique, Technologique, Ecologique, Légal)

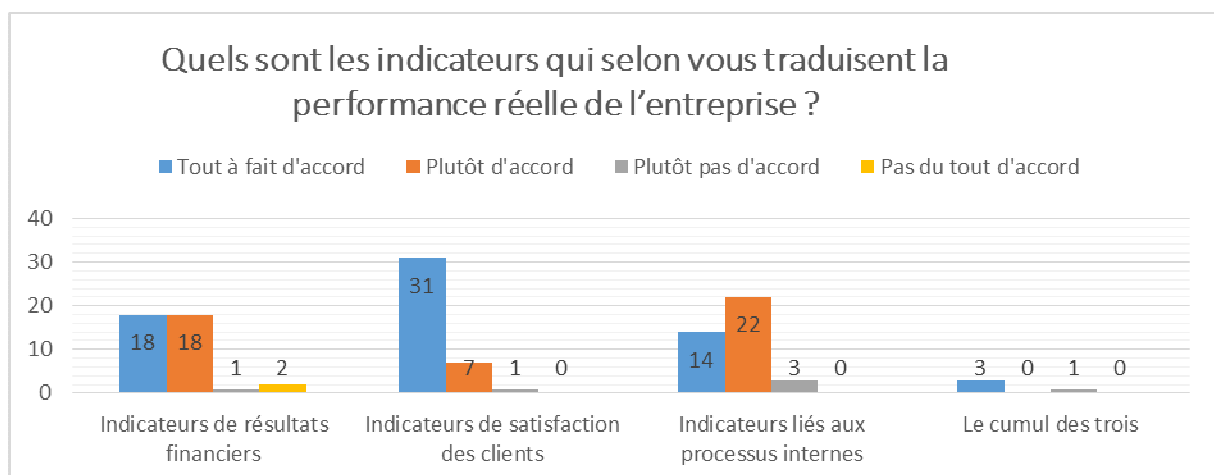
#### 4. Modèle des 5 forces (Michael Porter)

A travers la **question 7** : « **Comment est pilotée la performance au sein de votre organisation ?** », nous recherchons un aperçu des pratiques en matière de mesure de la performance dans les entreprises.



On peut voir sur ce graphique que 64% des répondants ont un SMQ qui pilote la performance générale de l'entreprise.

La **question 8** : « **Quels sont les indicateurs qui selon vous traduisent la performance réelle de l'entreprise ?** » ce qui est recherchée ce n'est pas un taux global mais une tendance de la conception de la performance d'une organisation à une autre.



Sur cette question, le pic se dégage pour les indicateurs de satisfaction des clients. Toutefois, nous relevons que presque toutes les réponses approuvent chaque type d'indicateur.

## IV. DISCUSSION ET ANALYSES

---

Notre discussion sera structurée en trois sections. La première partie traitera de l'alignement du SMQ à la stratégie à travers "la maîtrise du contexte". La seconde abordera conjointement les composantes "Contexte" et "Performance de l'entreprise". La dernière section consistera enfin à développer les outils pouvant être utilisés pour la détermination et l'analyse du contexte.

Tout au long de l'analyse, nous ferons intervenir les résultats de l'enquête par questionnaire que nous croiserons avec les résultats de la revue documentaire.

### 1- Le système de management de la qualité aligné à la stratégie de l'entreprise

La structure commune des normes de système de management a introduit un nouveau chapitre en lien avec le contexte de l'organisme (voir annexe 1). Ce chapitre nécessite que l'organisme détermine les exigences et les questions clés de son environnement qui peuvent servir de données d'entrée pour la planification du système de management.

En se conformant à la HLS, ISO 9001 : 2015 oblige les entreprises à se poser des questions sur leur contexte. Cela implique la prise en compte de la stratégie non seulement au départ dans la définition du SMQ, mais aussi tout au long de la démarche en réactualisant l'analyse contextuelle en permanence. La norme impose ainsi « *une vision de la qualité pragmatique, dynamique, avec le langage et les préoccupations des organismes d'aujourd'hui et une meilleure prise en compte des risques et opportunités, du contexte et des enjeux et s'ouvre aux diverses parties intéressées pertinentes pour l'organisme.* »<sup>21</sup>. Le dépouillement de notre enquête confirme cela en révélant que le top 3 des nouvelles exigences ayant un impact important sur la reconnaissance, de la démarche qualité comme composante stratégique de l'entreprise sont :

- La prise en compte du contexte de l'entreprise ;
- Les objectifs qualité alignés avec la stratégie de l'entreprise ;
- L'identification et la gestion globale des risques et opportunités.

L'expérience de ISO 9001 : 2008 a en effet démontré à plus d'un consultant / Auditeur de constater qu'il était impossible de faire vivre une démarche qualité si elle n'était pas portée au

---

<sup>21</sup> Gapillout I. (2015), page 12

plus haut niveau avec une stratégie claire. « *C'est comme si vous pédaliez à côté du vélo et non sur le vélo* »<sup>22</sup>. La démarche qualité doit donc être reliée à la stratégie en particulier par la politique qualité de l'organisme. Dans cet élan, la détermination du contexte se justifie comme un « *prérequis incontournable à la prise de décision managériale et à la mise en œuvre de stratégies efficaces* »<sup>23</sup>.

Au-delà de répondre aux exigences de la norme, ce travail permettra, pour les entreprises qui n'en disposait pas, d'aider à l'écriture de l'orientation stratégique en recherchant et en décryptant les enjeux internes et externes pertinents pour l'organisme. A minima il est nécessaire que la direction définisse explicitement une ou plusieurs orientations stratégiques que le SMQ viendra soutenir dans son déploiement opérationnel à travers des objectifs déclinés aux niveaux appropriés et suivi par des indicateurs de performance pertinents. Dans ce dernier cas, le système de management sera pensé comme un maillon à part entière de la stratégie et non plus greffée comme il est de coutume.

Aujourd'hui il est important pour une entreprise qui veut devenir forte et pérenne de faire une planification stratégique dans laquelle sera incluse son système de management. Bien plus que l'efficacité opérationnelle générée par les SMQ passées, l'alignement à la stratégie devient le principal garant de la performance durable en garantissant de :

- Mieux connaître et anticiper les besoins des clients,
- Améliorer les performances des processus de l'entreprise
- Saisir de nouvelles opportunités,
- Intégrer la qualité au fonctionnement de l'entreprise,
- Disposer d'outils de pilotage mieux adaptés et efficaces (indicateurs, audits, etc.)

Nous étayons ces acquis par notre enquête où seuls un ou deux répondants ont estimé faible l'impact de l'analyse contextuel sur ces facteurs ci-haut cités ; la grande majorité reconnaissant son impact important et même très important souvent. « *Nous disposons désormais d'un vrai système de management, un outil de progrès adapté à l'entreprise dans son contexte* »<sup>24</sup>. Une revue systématique du SMQ s'opèrera au regard de l'évolution contingente de l'environnement de l'organisme. Le choix des stratégies et des planifications à adopter par l'organisation résulte de son examen rigoureux.

---

<sup>22</sup> Dr GNOUMOU Brigitte, Directrice Générale CISM, Lead Auditor ISO 9001/ 14001/22000/ HACCP/OHSAS 18001

<sup>23</sup> Brulhart F. (2009), page 14

<sup>24</sup> Frédéric Masoero, annexe 2 (témoignage)

L'évolution de la norme donne également l'opportunité d'adopter un nouveau modèle pour mieux planifier les activités, les piloter et accroître les performances (clients, produits, économiques, etc.). Cela relève d'une démarche de modélisation de la performance. En effet, une stratégie d'entreprise consiste à choisir un schéma particulier de poursuite de la performance au sein d'un ensemble de schémas possibles. Après avoir donc clarifié l'intérêt de l'analyse contextuel pour le SMQ et la stratégie de l'entreprise, nous décortiquons dans le point suivant le déploiement de cette stratégie en termes de performance.

## **2- Contexte organisationnel et performance opérationnelle et économique**

La modélisation de la performance, en reposant sur le choix d'une stratégie et de schémas généraux d'action, est nécessairement un travail particulier à chaque entreprise, car les facteurs de contingence (objectifs, stratégie, choix des leviers d'action, structure, etc.) sont particulièrement nombreux. Elle « *s'étudie au regard des objectifs de l'organisation et des attentes des parties intéressées, en tenant compte du contexte dans lequel elle se réalise.* »<sup>25</sup>. De ce fait, le tableau de bord, contrairement à des attentes irréalistes, ne pourra pas être un outil standard, et sa construction devra intégrer des considérations spécifiques qui en font nécessairement un outil sur-mesure.

En effet, la performance peut prendre des formes très différentes d'un contexte à l'autre. En posant la question aux praticiens (réponse 8), nous notons que les usages divergent sur les indicateurs traduisant la performance réelle de l'entreprise. Si les indicateurs relatifs à la satisfaction client se démarquent avec une forte approbation, les autres (indicateurs de résultats financiers et indicateurs liés aux processus internes) ne sont pas non plus occultés. Ces indicateurs sont appréciés différemment d'une entreprise à une autre sont également reconnus comme importants.

Il est facile d'imaginer la diversité des tableaux de bord qui nous serions soumis par chacune des répondants si on le leur demandait. Piloter consiste donc à tenter d'atteindre des objectifs de performance dont on a défini clairement les termes. En effet, dans l'entendement de ISO 9001 : 2015, le niveau de performance à atteindre correspond aux objectifs qualité à atteindre. La première étape du pilotage sera donc de préciser le type de performance visé. La problématique revient donc à définir quels sont les objectifs qualité.

Pour les 64% des praticiens ayant participé à notre enquête, pour qui la performance est

parfaitement intégrée dans le SMQ, il est très probable d'y trouver un tableau de bord qualité contenant des indicateurs couvrants toutes les sphères de productivité de l'entreprise. La qualité au-delà d'un label acquis, reflètera la santé réelle de l'entreprise.

Ce qui ne serait pas systématiquement le cas pour les 36% des entreprises où la performance qualité est distinguée de la performance générale de l'entreprise. Cela ne constitue pas à priori une mauvaise organisation de l'entreprise. Il appartient à l'entreprise de maîtriser une cohérence interne de ses objectifs et de ses décisions avec le contexte général ainsi que les besoins de ses parties intéressées. Cette cohérence ne peut être garantie que si le SMQ résulte d'une réflexion globale épousant la stratégie générale de l'entreprise.

La performance globale d'une entreprise a été traditionnellement appréhendée par des indicateurs de types financiers. Cela a l'avantage d'être fiable et objectif. Cependant elle oriente souvent l'attention des managers vers la seule réduction des coûts, ne favorise pas la réactivité car les problèmes sont repérés très souvent tard et ne facilite pas l'analyse nécessaire au pilotage.

Le succès d'un organisme repose sur son aptitude à trouver un équilibre entre ses intérêts économiques ou financiers et les besoins de ses parties intéressées, telles que clients, utilisateurs, investisseurs/actionnaires (propriétaires), personnel de l'organisme, prestataires, partenaires, groupes d'intérêts et communautés. « Définir la performance organisationnelle suppose [donc] de clarifier quels sont les bénéficiaires de la performance de l'entreprise (stakeholders) et quels sont les liens qui les unissent. »<sup>26</sup>. La mesure et le pilotage de la performance nécessitent ainsi que se rejoignent, se comprennent et se complètent les sphères économique, technique, commerciale et humaine de l'entreprise.

De nouvelles approches ce sont donc imposées et sont unanimes sur la nécessité de choisir des indicateurs plus en phase avec la vision de l'entreprise. Elles ont comme principes de retenir à la fois des indicateurs financiers et non financiers mais surtout de développer les indicateurs portant sur les leviers d'action. L'analyse du contexte exigée par ISO 9001 : 2015 fait ressortir la nécessité d'apprendre aux personnes à prendre en compte les risques et opportunités dans leur travail afin de maîtriser la chaîne de valeur. « Elle invite à prendre de la hauteur sur tous ses processus métiers (travaux, commerce, RH, secrétariat général...) en analysant les enjeux,

---

<sup>25</sup> AFNOR Certification (2016), Page 4

<sup>26</sup> GIRAUD F. et coll (2004), page 63

*les opportunités, les priorités et les risques. Ce qui permet de déboucher sur des plans d'actions très pertinents »<sup>27</sup>.*

A travers une mise en œuvre et un développement correct d'un système de management de la qualité, l'entreprise pourra générer des économies en améliorant ses performances organisationnelles, techniques.

### 3- Les outils de détermination et d'analyse du contexte

Nous présentons ici les outils les plus souvent utilisés pour la détermination du contexte de l'entreprise. A travers notre enquête nous avons pu les classer par ordre d'emploi.

- SWOT : « Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats » soit Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces.

L'analyse SWOT a été l'un des premiers outils stratégiques à apparaître. Il a été pensé par des professeurs à Harvard, c'est pourquoi on appelle aussi le modèle SWOT, le modèle de Harvard. C'est un outil de planification stratégique permettant de réaliser le diagnostic externe et interne de l'entreprise et mettre à jour un besoin. Il s'agit en résumé de déceler les caractéristiques de l'entreprise et de son environnement.

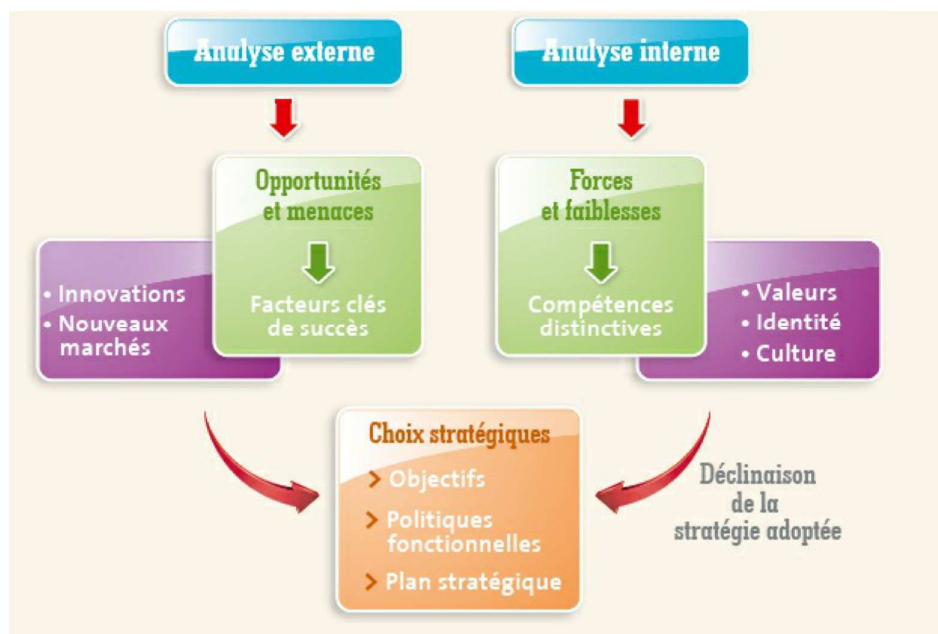


Figure 4 : Modèle SWOT<sup>28</sup>

<sup>27</sup> Patrick Daviot, annexe 2 (témoignage)

<sup>28</sup> Source : Lehmann-Ortega L., et coll. (2016), Strategoer : toute la stratégie de l'entreprise, page 36

- Le modèle AMDEC : Analyse des modes de défaillance, de leurs effets et de leur criticité

L'AMDEC est une méthode d'analyse et de prévention des défaillances potentielles pouvant affecter un système. Cette méthode d'analyse rigoureuse permet, d'évaluer les risques afin de prévenir les défaillances ou d'en prévenir les effets. Dans l'optique d'une analyse contextuelle, elle consistera à optimiser la fiabilité d'un produit et d'un processus en prévenant l'apparition des risques, c'est-à-dire :

- détecter les défauts à un stade précoce et si possible dans la phase de conception, de développement et de planification ;
- recenser les risques ;
- hiérarchiser les risques par la détermination de leur criticité ;
- mettre en œuvre des actions préventives pour les risques dépassant un seuil de criticité déterminé.

- Le modèle PESTEL

Les enjeux peuvent être déterminés de manière méthodique à l'aide d'un PESTEL. Le modèle PESTEL part du principe que toute entreprise est un système social qui est influencée par son environnement macroéconomique, politique et social. Il a donc été pensé pour décrire le macroenvironnement et ses principales composantes et pour comprendre l'évolution future et les changements prévisibles des facteurs macroéconomiques, sociaux et environnementaux.



| Politique                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Économique                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Changement et stabilité politique</li> <li>• (Dé-)régulations</li> <li>• Lois et politiques fiscales</li> <li>• Réglementations anti-trust</li> <li>• Commerce extérieur et politique import/export</li> <li>• Politique monétaire</li> <li>• Protection sociale</li> </ul>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cycles économiques</li> <li>• Taux d'intérêt</li> <li>• Taux d'inflation</li> <li>• Taux de change et convertibilité monétaire</li> <li>• Politiques économique, fiscale et budgétaire</li> <li>• Taux de chômage</li> <li>• Niveau de vie, pouvoir d'achat et propension à la consommation</li> </ul>                                                 |
| Social                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Technologique                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Démographie</li> <li>• Lois sociales</li> <li>• Niveau d'éducation</li> <li>• Image et attitude vis-à-vis du travail</li> <li>• Styles de vie et consumérisme</li> <li>• Sensibilité et intérêt pour l'éthique</li> <li>• Minorités, parités, et égalité des chances</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dépenses de l'État en recherche et développement (R&amp;D)</li> <li>• Dépenses de l'industrie en R&amp;D</li> <li>• Politique de propriété intellectuelle et de protection des brevets</li> <li>• Intensité et création technologiques</li> </ul>                                                                                                      |
| Environnemental                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Légal                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilité et forces écologiques</li> <li>• Politiques contre la pollution</li> <li>• Gestion des déchets et recyclage</li> <li>• Politique d'économie d'énergie</li> <li>• Responsabilité sociale</li> </ul>                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lois sur les monopoles</li> <li>• Lois sur la protection de l'environnement</li> <li>• Encadrement législatif sur les OGM, les essais cliniques et le clonage</li> <li>• Droit du travail</li> <li>• Législation sur la santé</li> <li>• Normes comptables et réglementation financière</li> <li>• Loi sur la responsabilité des dirigeants</li> </ul> |

Figure 5 : Les Items du modèle PESTEL<sup>29</sup>

- Modèle des cinq forces concurrentielles de Michael Porter

Le modèle d'analyse des forces concurrentielles développé par Michael Porter est une méthodologie visant à évaluer l'attractivité d'un secteur d'activité ou d'un segment stratégique. Cette attractivité est conditionnée par l'intensité concurrentielle qui y règne et qui détermine la rentabilité au sein de ce secteur.

Il s'agit donc d'une analyse de l'environnement concurrentiel en vue de préciser son effet sur la rentabilité d'une activité.

Utilisé comme seul outil, ce modèle occulte les enjeux internes comme l'exige la norme. Cela pourrait expliquer sa faible utilisation par les praticiens (seulement 9%).

<sup>29</sup> Source : Lehmann-Ortega L., et coll. (2016), Strategoer : toute la stratégie de l'entreprise, page 52

Figure 1 : Les cinq forces concurrentielles (Michael Porter, 1982)

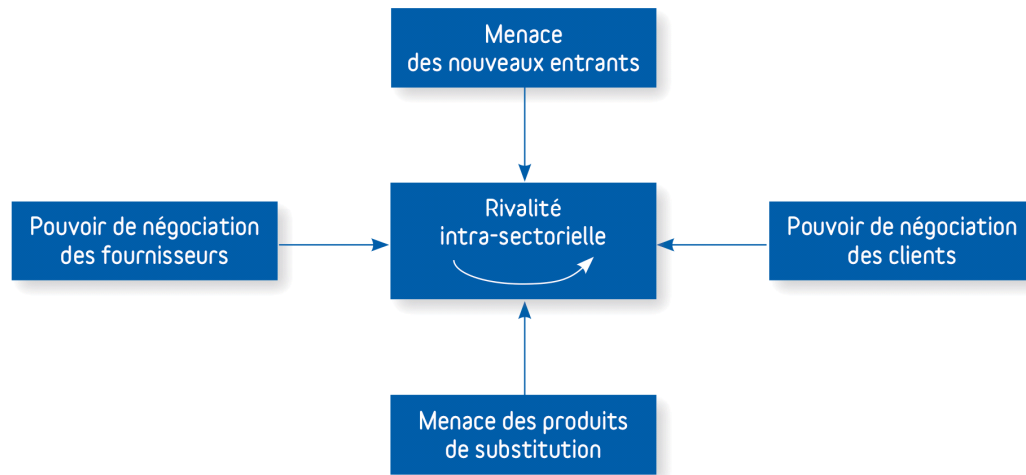


Figure 6 : Modèle des cinq forces concurrentielles de Michael Porter<sup>30</sup>

Quelle que soit la méthode, il s'agit de sélectionner les enjeux, aussi bien externes qu'internes, qui ont une influence avérée ou potentielle sur les résultats du système de management de la qualité. De ce fait, le modèle SWOT se présente comme l'outil le plus complet pour répondre à l'exigence de la norme.

## V. CONCLUSIONS

---

La nouvelle structure des normes ISO impose quatre nouvelles dispositions aux normes de système de management : analyser le contexte et les besoins de parties intéressées pertinentes; appréhender les risques et les opportunités ; maîtriser la chaîne de valeur ; évaluer et améliorer les performances. Aux termes de notre étude, la première remarque que nous devons souligner c'est que l'analyse du premier chapitre de la norme (l'analyse contextuelle) nous a conduit à brosser toutes ces grandes évolutions apportées par la HLS. Cela confirme l'importance d'une telle évolution et l'intérêt de notre problématique qui était d'analyser la pertinence de cette structure comme modèle de système de management.

Ainsi, parti avec l'ambition de dévoiler la relation étroite entre les effets de la prise en compte du contexte de l'entreprise et l'accroissement de sa performance, nous arrivons à un stade où nous disposons des éléments qui nous permettent de confirmer nos deux hypothèses :

---

<sup>30</sup> Source : Brulhart F. (2009), Les 7 points clés du diagnostic stratégique, page 48

- l'analyse du contexte interne et externe permet de lier les démarches qualité à la stratégie de l'entreprise
- la prise en compte du contexte permet à l'entreprise de mettre en place un SMQ qui est un outil réel de pilotage opérationnel, gage de performance

Le processus de gestion du contexte détermine les facteurs ayant une influence sur la finalité, les objectifs et la pérennité de l'organisme. Il prend en compte les facteurs internes tels que les valeurs, la culture, les connaissances et la performance de l'organisme. Il prend également en compte des facteurs externes tels que l'environnement juridique, celui technologique, l'environnement commercial, l'environnement culturel et l'environnement économique.

Converti en enjeux, ce diagnostic assure à l'entreprise de construire un SMQ en phase avec ses ambitions stratégiques. Ce qui lui assure une cohérence interne nécessaire dans le contexte économique d'aujourd'hui caractérisé par un changement permanent et une mondialisation des marchés.

Dans l'analyse des performances d'un organisme, il est également nécessaire de maîtriser l'état de l'entreprise au moment de la définition des objectifs puis plus tard au moment de la mesure des résultats. Elle requiert des outils adaptés à la situation de l'entreprise en lien avec sa stratégie. La norme ISO 9001 version 2015 se veut ainsi un outil de management et de contrôle de la performance. Elle prescrit une organisation plus performante combinant approche processus et approche par les risques à tous les niveaux de l'entreprise.

Peu importe la discipline identifiée le système de management aujourd'hui doit être au service de la performance de l'entreprise et son avenir dépend de sa capacité à générer de la valeur ajoutée dans les organisations. Avec une telle HLS, ISO assure à ses normes de système de management de demeurer pertinente en reflétant l'évolution des contextes et en facilitant l'adaptation des entreprises aux besoins changeants des parties intéressées.

En définitif, la nouvelle organisation des normes de système de management ISO incite les entreprises à adapter leur démarche pour mieux appuyer la stratégie de l'entreprise. Elle fournit à l'entreprise « *le cadre nécessaire pour éliminer les défaillances organisationnelles et pour développer des pratiques qui apportent des multiples améliorations* »<sup>31</sup>.

---

<sup>31</sup> Grolleau G. et coll. (2015), page 2

## Bibliographie

### **Ouvrages et articles**

- AFNOR Certification (2016), L'évaluation de la performance : un outil de pilotage stratégique pour l'entreprise, AFNOR Editions
- Apillout I. G. (2015), La qualité avec l'ISO 9001 :2015 et plus encore, Vyatiosys.
- Bazinet M. et coll. (2015), Au Cœur de l'ISO 9001: 2015, AFNOR Editions
- Brilman J. et Hérard J. (2006), Les meilleurs pratiques de management, Eyrolles.
- Brulhart F. (2009), Les 7 points clés du diagnostic stratégique, Eyrolles.
- Gauthier B. (2003), Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données, Presse Universitaire de Québec
- Grolleau G. et coll. (2015), Normes de qualité et d'environnement : quel impact sur la performance des entreprises françaises ?
- Giraud F. et coll. (2004), Contrôle de gestion et pilotage de la performance, 2<sup>e</sup> édition, Gualino
- Gouiran M. (2010), Construire l'entreprise de demain, AFNOR Editions
- Hugues O. (2011), Réconcilier la qualité et le contrôle de gestion, AFNOR Editions
- Lehmann-Ortega L., et coll. (2016), Strategoer : toute la stratégie de l'entreprise, 7<sup>e</sup> édition, Dunod.
- Longin P. et Denet H. (2008), Construisez votre qualité, Dunod.
- Meier O. (2009), Dico du manager, Dunod.
- Pinet C. (2015), 10 clés pour réussir sa certification ISO 9001 : 2015, AFNOR Editions

### **Sites internet**

- Gillet G. F., <http://blogqualite.over-blog.com/2017/02/definir-une-politique-qualite-au-sens-de-l-iso-9001-v2015.html> , consulté le 22 janvier 2018

## **VI. ANNEXES**

---

### *Sommaire des annexes*

## **Annexe I : Extrait de la norme ISO 9001 : 2015 (Chapitre 4)**

### **4 Contexte de l'organisme**

#### **4.1 Compréhension de l'organisme et de son contexte**

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 système de management de la qualité.

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

NOTE 1 Les enjeux peuvent comprendre des facteurs positifs et négatifs ou des conditions, à prendre en considération.

NOTE 2 La compréhension du contexte externe peut être facilitée par la prise en compte des enjeux découlant de l'environnement juridique, technologique, concurrentiel, commercial, culturel, social et économique, qu'il soit international, national, régional ou local.

NOTE 3 La compréhension du contexte interne peut être facilitée par la prise en compte des enjeux liés aux valeurs, à la culture, aux connaissances et à la performance de l'organisme.

#### **4.2 Compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées**

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 pertinentes dans le cadre du système de management de la qualité ; et
- b) les exigences de ces parties intéressées dans le cadre du système de management de la qualité.

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

#### **4.3 Détermination du domaine d'application du système de management de la qualité**

L'organisme doit déterminer les limites et l'applicabilité du système de management de la qualité afin d'établir son domaine d'application.

Lorsque l'organisme établit ce domaine d'application, il doit prendre en compte :

- a) les enjeux externes et internes auxquels il est fait référence en 4.1 ;
- b) les exigences des parties intéressées pertinentes auxquelles il est fait référence en 4.2 ;
- c) les produits et services de l'organisme.

## **Annexe II : Témoignage des premières entreprises certifiées**

### **AFAQ ISO 9001 version 2015 : témoignage des premières entreprises certifiées**

**Une simplification et un moindre formalisme, une meilleure prise en compte de l'environnement de l'entreprise au travers des parties intéressées, une analyse du contexte et des risques: les premiers certifiés AFAQ ISO 9001 version 2015 témoignent de l'intérêt de la norme tout juste publiée.**

- [CIFEA-DMK](#), une société du Groupe MKG spécialisée dans le marketing relationnel ;
- La direction Construction Privée de [Bouygues Bâtiments Ile-de-France](#) qui construit des bâtiments dans le tertiaire neuf privé (bureaux, lieux de culte, centres commerciaux...);
- Le [RSI](#) (Régime social des indépendants) de la région Côte d'Azur ;
- Les [Papeteries des Vosges](#) acteurs majeurs dans le domaine des papiers minces opaques premium, également certifiées AFAQ ISO 14001 version 2015.

Ces quatre organismes de profils et de tailles bien différents font partie des premiers à décrocher la certification AFAQ ISO 9001 version 2015.

### **BATIR UN PROCESSUS DE MANAGEMENT DES CHANGEMENTS**

Pour certains, comme Les Papeteries des Vosges, l'audit de renouvellement correspondait à l'arrivée de la nouvelle version. Cette entreprise, qui travaille beaucoup pour le secteur pharmaceutique (papier pour notice), est soumise à des obligations très strictes en matière de qualité. « *La version 2015 permet de reconnaître et de confirmer une nouvelle dynamique qui devient l'essence de nos systèmes de management Qualité & Environnement*, indique Adeline Colin, responsable qualité. *Les notions de contexte, de parties intéressées et de risques étaient déjà dans notre système. Nous les avons affinées et avons intégré les opportunités. Quant au management des changements, nos clients de l'industrie pharmaceutique sont très exigeants notamment sur le suivi des modifications susceptibles d'affecter la qualité de nos produits et sur l'anticipation des risques. Nous avons donc profité de notre expérience de ces dernières années pour bâtir un processus de management des changements* ». L'obtention de la certification version 2015 apparaît donc comme la validation du travail engagé depuis quelques années.

### **DONNER UN NOUVEAU SOUFFLE**

Pour le RSI de la région Côte d'Azur, la version 2015 arrive à point nommé, à un moment où l'organisation évolue. « *Le timing était en adéquation pour intégrer cette nouvelle version et donc évaluer notre fonctionnement* », souligne Sonia Hamoudi, attachée de direction et responsable qualité. Au moment où le régime social des indépendants fait l'objet de critiques, la certification apparaît comme une réponse pour améliorer la qualité de service.

De son côté, Patrick Daviot, directeur QSE de Construction Privée de Bouygues Bâtiment Ile-de-France, cherchait à « *donner un nouveau souffle au système de management de l'entreprise* ». Quant à Frédéric Masoero, directeur qualité du Groupe MKG auquel appartient CIFEA-DMK, il estime que « *la version 2015 est vraiment en phase avec la réalité de l'entreprise* ».

### **UN AUDIT PLUS FOCALISE SUR LES RESULTATS QUE SUR LES MOYENS**

Pour tous, l'intérêt de la version 2015 de l'ISO 9001 réside dans le fait qu'elle accorde davantage d'importance au fonctionnement et aux processus de l'entreprise élargis aux relations avec les parties intéressées qu'au formalisme comme dans la version précédente. *« Le lissage de la norme répond mieux aux problématiques réelles d'organisation, juge Sonia Hamoudi. Elle est plus facile à comprendre et le travail documentaire est considérablement allégé. » « Les auditeurs d'AFNOR Certification s'attachent davantage au fond qu'à la forme », renchérit Patrick Daviot.*

La prise en compte des différentes parties intéressées, en interne comme en externe (client, fournisseur...) permet de repenser ses processus dans leur globalité. *« Cela a remis en cause notre système de partage des connaissances, remarque Frédéric Masoero, et nous avons pu déployer le leadership jusqu'aux agents de production. Sans cette norme, nous ne nous serions pas posés la question. »*

Même son de cloche chez Bouygues Bâtiment Ile-de-France : *« la dernière version de l'ISO 9001 invite à prendre de la hauteur sur tous ses processus métiers (travaux, commerce, RH, secrétariat général...) en analysant les enjeux, les opportunités, les priorités et les risques. Ce qui permet de déboucher sur des plans d'actions très pertinents »,* ajoute Patrick Daviot.

## **UN OUTIL ADAPTE AUX ENJEUX ACTUELS**

L'analyse du contexte et des risques se révèle très précieuse. *« L'identification en amont du contexte et des risques répond à nos préoccupations d'améliorer le service aux assurés sociaux »,* insiste Sonia Hamoudi. *« L'évaluation des risques permet de minimiser l'impact que pourrait avoir les évolutions de notre fonctionnement sur nos clients et dans notre environnement au sens large »,* ajoute Adeline Colin.

*« Nous disposons désormais d'un vrai système de management, un outil de progrès adapté à l'entreprise dans son contexte »,* conclut Frédéric Masoero. Un système que le Groupe MKG entend bien étendre à l'ensemble de ses entités, en les faisant certifier ISO 9001 version 2015.



