

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université Blida 1



Faculté des Sciences de la Nature et de la Vie

Département des Sciences Alimentaires

Laboratoire : Sciences, Technologies Et Développement Durable

Mémoire de Fin d'Etude en vue de l'obtention du diplôme d'un Master
Académique

Spécialité : Sécurité agro-alimentaire et Assurance qualité

Filière : Sciences Alimentaires

Domaine : Sciences de la Nature et de la Vie

Thème :

**Contribution à l'étude de la mise en place du système de management
de la qualité selon la norme ISO 9001 version 2015 dans une entreprise
agroalimentaire (cas entreprise la Bergère)**

Présenté par :

M^{elle} BOUMENIR Soumia

M^{elle} BABA Yousra

M^{elle} ABDELHAK Malika

Devant le jury composé de :

Présidente **Dr AIT CHAOUCH F.S** **MCB** **Université de Blida 1**

Examineur **Mr LOUNI S.** **MAA** **Université de Blida 1**

Promoteur **Pr BOUCHAIB F.** **Pr** **Université de Blida 1**

Année Universitaire : 2021/2022

Remerciements

Avant toute chose, nous remercions Allah le tout puissant de nous avoir donné santé, courage et patience tout le long de nos études.

C'est un grand plaisir que nous réservons ces lignes en gage de reconnaissance et de gratitude à tous ceux qui ont contribué à l'élaboration et la réussite de ce travail.

Nous tenons à exprimer notre énorme remerciement et nos respects les plus profonds à notre promoteur le Professeur **BOUCHAIB Faouzi**, pour sa disponibilité, ses conseils, son aide et son soutien tout le long du travail.

Nous voudrions exprimer notre profonde gratitude aux membres de jury, la présidente **Dr AIT CHAOUCH F.S** et l'examineur **Mr LOUNI S.** nos ayant fait l'honneur de juger notre travail.

Un grand merci et une profonde gratitude à Monsieur **MERAKEB Djallal** Directeur d'unité TASSALA la Bergère. Ainsi que toute l'équipe de l'entreprise pour leur accueil et leur collaboration durant toute la période de notre stage, plus précisément Monsieur **MELBOUCI Kouceila** et tous les chefs de services de l'entreprise la Bergère.

Nous voudrions également remercier tout le corps professoral et administratif du département des sciences alimentaires et de faculté des sciences de la nature et de la vie Blida 1.

Nos sincères remerciements s'adressent à toutes les personnes ayant contribué de près ou de loin à la réussite de ce modeste travail.

SOUMIA, YOUSRA et MALIKA

Dédicace

Je dédie ce travail :

À mon père.

À ma mère.

Aucune dédicace ne saurait mieux exprimer mon affection.

Ma reconnaissance, ma gratitude et mon respect les plus

Profonds. À mon frère Sid Ali.

Je tiens à vous dire

Merci pour votre soutien et votre amour fraternel.

Atours Ceux qui me sont chers. À tous mes amis.

À mes chères amies Yousra et Malika.

À tous ceux qui m'ont aidé de loin ou de près durant ma formation, je vous dis

merci.

SOUKHA

Dédicace

Je dédie ce modeste travail :

*À mes chères parents ma mère et mon père, Qui ont toujours été à mes côtés
depuis le premier jour de mon parcours scolaire jusqu'à ce jour*

À mes frères

À toute ma famille : BABA, DAOUD?

À mes amis

À tous ceux qui m'ont soutenu

À mon trinôme : Abdelhak Malika. Boumenir Soumia

YOUSRA

Dédicace

*En premier lieu : je remercie ALLAH qui m'a donné la force ; l'inspiration
et surtout la patience pour terminer ce travail*

Je dédie ce travail à :

*Mon chère père qui m'a aidé à devenir ce que je suis aujourd'hui, que dieu le
garde et le protège, t'accorde santé, longue vie et bonheur*

*Ma très chère mère m'a entouré d'amour d'affection et qui fait tout pour ma
réussite*

*Que ALLAH le tout miséricordieux, te préserve, t'accorde santé, bonheur, et le
protège de tout mal*

À mes chères sœurs : fatima, amina et sarah

*À ma chère tante : ses fils et son mari et bien sûr mon fiancé, que dieu les
protège et prenne soin d'eux*

*À tous les membres de ma famille : mes tantes mes oncles, mes cousines mes
cousin grand et petite*

Mes adorables amies : karima, nouria, sarah, ikram, nassima, salma, wiam

Mes chères amies avec laquelle j'ai partagé ce travail : yousra et soumia

Toute personne m'ayant aidé de près ou de loin dans la réalisation de ce travail

MALIKA

Résumé :

Dans un contexte mondial caractérisé par des marchés ouverts, une concurrence internationale et une demande croissante des clients, les entreprises doivent assurer la satisfaction de leurs clients et par conséquent leur fidélisation. Pour cette raison, les entreprises s'engagent dans une démarche qualité.

Cette étude a été menée dans le but de contribuer à la mise en place du système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 vs 2015 dans l'entreprise « la Bergère ». A cet effet, nous avons utilisé une démarche basée sur 9 étapes. Les résultats sont basés sur les données que nous avons obtenues avec l'aide des responsables et des cadres de l'entreprise. Ainsi, nous avons dans un premier temps décrit les différents services de l'entreprise qui ont été exploités pour élaborer des fiches processus. Par la suite, nous avons rajouté les autres exigences tel que la politique qualité, les objectifs qualité, et les activités de surveillance, pour assurer la mise en place du système de management de la qualité. Les responsables de l'entreprise ont prêté attention à notre sujet afin de pousser l'entreprise sur le marché concurrentiel.

Les mots clés : ISO 9001 vs 2015, entreprise la Bergère, SMQ, démarche qualité, sciences alimentaires.

Abstract:

In a global context characterized by open markets, international competition and increasing customer demand, companies must ensure customer satisfaction and consequently customer loyalty. For this reason, companies are engaging in a quality approach.

This study was conducted with the aim of contributing to the implementation of the quality management system according to the ISO 9001 vs 2015 standard in the company "la Bergère". To this end, we used a 9-step approach. The results are based on the data we obtained with the help of the company's managers and executives. First, we described the different departments of the company, which were used to develop processes. Subsequently, we added other requirements such as the quality policy, quality objectives, monitoring activities (...), to ensure the implementation of the quality management system. Company managers paid attention to our topic in order to push the institution into the competitive market.

Key words: ISO 9001 vs 2015, La Bergère Company, QMS, quality approach, food sciences.

تلخيص :

في سياق عالمي يتميز بالأسواق المفتوحة والمنافسة الدولية و طلب العملاء المتزايد، تدين الشركات برضا عملائها وبالتالي ولأنهم. لهذا السبب، تلتزم الشركات بنهج الجودة.

أجريت هذه الدراسة بهدف المساهمة في تطبيق نظام إدارة الجودة وفقاً لمعيار ISO 9001 إصدار 2015 في شركة " la Bergère". تحقيقاً لهذه الغاية، استخدمنا نهجاً يقوم على 9 خطوات. تستند النتائج إلى البيانات التي حصلنا عليها بمساعدة مديري الشركة والمديرين التنفيذيين. وبالتالي، قمنا أولاً بوصف الأقسام المختلفة للشركة التي تم استخدامها لتطوير العمليات. بعد ذلك أضفنا المتطلبات الأخرى مثل سياسة الجودة وأهداف الجودة وأنشطة المراقبة (...). لضمان تنفيذ نظام إدارة الجودة. مديري الشركة اهتموا لموضوعنا من أجل دفع المؤسسة الى سوق المنافسة.

الكلمات الأساسية : ISO 9001 إصدار 2015 ، شركة La Bergère ، نظام إدارة الجودة ، نهج الجودة ، علوم الغذاء.

Sommaire

Remerciements

Dédicace

Résumé

Listes des figures

Liste des tableaux

Listes d'abréviations

Glossaire

Introduction.....1

Méthodologie.....3

Partie 1 : Données bibliographiques

Chapitre 1 : Généralités sur la Norme ISO 9001

1- Définition de la qualité :	4
2- Qu'est-ce qu'une démarche qualité ? :	4
3- Définition du management de la qualité :	5
4- Les principes du management de la qualité :	5
5- Définition Système de management de la qualité :	8
6- Qu'est-ce qu'un processus ? :	9
7- Le cycle PDCA : démarche d'amélioration continue :	12
8- Définition de la normalisation :	13
9- Définition de l'ISO :	15

Chapitre 2 : La mise en place d'un système de management de la qualité

1- Les étapes de la mise en place d'un système de management de la qualité :	23
2- Intérêt de SMQ :	27

Partie 2 : Partie pratique

Chapitre 1 : Présentation de l'entreprise

1- EURL la Bergère.....	28
2- Fiche signalétique :	29
3- Les produits commercialisés par l'entreprise :	30
4- L'organigramme :	31
5- Description des missions de chaque direction :	33

Chapitre 2 : La mise en place de l'ISO 9001 vs 2015 dans l'entreprise

Conclusion	73
-------------------------	----

Références bibliographiques

Annexes

Table des matières

Listes des figures :

Figure 1 : Les principaux éléments d'un processus	9
Figure 2 : Typologie des processus	10
Figure 3 : Exemple de cartographie des processus	11
Figure 4 : Cycle PDCA	12
Figure 5 : Logo de l'ISO 9001	17
Figure 6 : Evolution de la norme ISO 9001	18
Figure 7 : Représentation de la structure de la norme ISO 9001 dans le cycle PDCA	18
Figure 8 : Les exigences de la norme ISO 9001 version 2015	22
Figure 9 : Déploiement opérationnel de la stratégie	24
Figure 10 : Représentation d'un processus faisant apparaître les 7 M caractérisant le processus.....	25
Figure 11 : Logo de La Bergère	28
Figure 12 : L'organigramme de La Bergère	32
Figure 13 : Définition de projet avec l'outil QQQQCP	38
Figure 14 : Cartographie des processus de La Bergère	56

Liste des tableaux :

Tableau 1 : Type de processus	10
Tableau 2 : La famille des normes ISO 9000	16
Tableau 3 : Fiche signalétique	29
Tableau 4 : Les produits commercialisé par l'entreprise.....	30
Tableau 5 : Domaine d'application de la bergère	40
Tableau 6 : Tableau de bord 1	44
Tableau 7 : Tableau de bord 2	59
Tableau 8 : Tableau de bord 3	67
Tableau 9 : Plan d'actions correctives	71

Liste d'abréviations :

AFNOR: Association française de normalisation.

ALGERAC : L'organisme Algérien d'accréditation.

ANAM : Agence Nationale Des Activités Minières.

CEN : Comité européen de normalisation.

CENELEC : Comité européen de normalisation électrique.

CEPT : Conférence européenne des administrations des postes et télécommunications.

CIE : Commission Internationale de l'Éclairage.

CIP: Nettoyage en place.

DRH / RH : Directeur des ressources humaines / Ressources Humaines.

ETSI : Institut européen des normes de télécommunications.

EURL : Entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée.

FAO : Organisation des nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (Food and Agriculture Organization).

HSE : Hygiène, Sécurité, Environnement.

IAE : Union astronomique internationale.

IANOR : Institut Algérien de Normalisation.

IEC : Commission Électronique Internationale.

IFIP : Fédération internationale pour le traitement de l'information.

ISO : Organisation internationale de normalisation.

ITE : Union Internationale des Télécommunications.

MP : Matière première.

Nb : Nombre.

PDCA: Plan, Do, Check, Act.

PME : Petite et moyenne entreprise.

QHSE : Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement.

SMQ : Système de management de la qualité.

UE : Union Européenne.

Glossaire

Action corrective : Action visant à éliminer la cause d'une non-conformité ou d'une autre situation indésirable détectée.

Action préventive : Action visant à éliminer la cause d'une non-conformité potentielle ou d'une autre situation potentielle indésirable.

Amélioration continue : Activité régulière permettant d'accroître la capacité à satisfaire aux exigences clients.

Audit interne : Est une activité indépendante et objective qui permet de donner à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée.

Audité : Organisme qui est audité.

Auditeur : Personne possédant des capacités personnelles et démontrées ainsi que la compétence nécessaire pour réaliser un audit.

Client : Organisme ou personne qui reçoit un produit.

Compétence : Aptitude démontrée à mettre en œuvre des connaissances et savoir-faire.

Conformité : Satisfaction d'une exigence.

Contrat : Accord contractuel.

Défaut : Non-satisfaction d'une exigence relative à une utilisation prévue ou spécifiée.

Direction : Personne ou groupe de personnes qui oriente et contrôle un organisme au plus haut niveau.

Document : Support d'information et l'information qu'il contient.

Efficacité : Niveau de réalisation des activités planifiées et d'obtention des résultats escomptés.

Efficience : Rapport entre le résultat obtenu et les ressources utilisées.

Exigence : Besoin ou attente formulés, habituellement implicites, ou imposés.

Fournisseur : Organisme ou personne qui procure un produit.

Non-conformité : Non-satisfaction d'une exigence.

Organisme : Ensemble d'installations et de personnes avec des responsabilités, pouvoirs et relations.

Partie intéressée : Personne ou groupe de personnes ayant un intérêt dans le fonctionnement ou le succès d'un organisme.

Produit : Est défini comme le résultat d'un processus.

Qualité : Aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences.

Revue : Examen entreprise pour déterminer la pertinence, l'adéquation et l'efficacité de ce qui est examiné à Atteindre des objectifs définis.

Satisfaction du client : Perception du client sur le niveau de satisfaction de ses exigences.

Service : Produit immatériel qui résulte d'une activité au moins réalisée à l'interface entre le fournisseur et le client.

Vérification : Confirmation par des preuves tangibles que les exigences spécifiées ont été satisfaites.

INTRODUCTION

Introduction :

La qualité est un objectif important depuis que les besoins des consommateurs ont été intégrés dans la boucle de décision et elle devient un véritable outil stratégique et offensif pour faire face aux nouveaux enjeux de l'entreprise. La qualité est devenue un aspect essentiel pour les entreprises.

Avec la concurrence mondiale croissante, les organisations sont obligées de produire des produits de haute qualité et d'améliorer constamment leurs services pour survivre, ce qui signifie que sur le marché actuel, les entreprises sont invitées à fournir davantage de garanties sur la qualité des produits et des services. Il ne suffit plus de fabriquer des produits conformes, il devient aussi nécessaire de prouver la capacité de l'entreprise de garantir en continuité cette capacité.

Aujourd'hui, plus aucune entreprise ne peut se permettre d'ignorer les concepts du management qualité, environnement, santé et sécurité au travail. Partie intégrante d'une stratégie, ils ont des conséquences sur l'ensemble de la vie d'une entreprise, sur son développement et sa pérennité. Au fur et à mesure que ces entreprises se sont développées, le besoin en organisation et en qualité s'est fait ressentir. L'objectif de la démarche qualité est l'obtention d'une très large mobilisation et implication de toute l'entreprise pour parvenir d'une part à une totale satisfaction du client qui préfère le produit ou le service qui lui offre des meilleures performances, et d'autre part, une rentabilité et des bons résultats pour l'entreprise.

Les normes ISO publiées par l'Organisation Internationale de Normalisation constituent la référence mondiale des systèmes de management appliqués dans plus de 148 pays¹, avec plus de 1,1 million de certificats délivrés à l'échelon mondial². En Algérie, sur un million d'entreprises seules 600 sont certifiées³. L'ISO 9001 est la norme la plus utilisée dans le monde par des organismes de toutes tailles et de tous types. En changeant leurs pratiques de management dans le but de s'adapter à un contexte économique et concurrentiel complexe, les entreprises ont engendrées une évolution de cette norme de management de la qualité depuis sa création en 1987. La dernière version en date, publiée en septembre 2015. Elle établit les exigences à suivre par les entreprises pour démontrer qu'elles sont en mesure de fournir à leurs clients des produits et services de qualité.

¹ Belouadaah, F. (2018). Implication d'un système de management de qualité (ISO 9001-2015) au sein des PME des Algériennes. *Droit et sciences humain*, 12, 4, 411-420.

² Barry, Z et al. (2016). Allier qualité et performance via l'ISO 9001 version 2015. *IRBM News*, 37, 2, 68-71.

³ Entreprise : En Algérie, sur un million d'entreprises seules 600 sont certifiées ISO. [En ligne] Sur le site <http://algerie.niooz.fr/entreprise-en-algerie-sur-un-million-d-entreprises-seules-600-sont-certifiees-iso-27908224.shtml>. consulté le 20/04/2022.

L'entreprise « **la Bergère** » est une nouvelle société datant de 2020. Elle n'est pas encore certifiée ISO 9001 vs 2015. A cet effet, nous avons pensé contribuer à une réflexion sur la mise en place de la norme ISO 9001 version 2015 dans cette entreprise.

D'où la question : comment l'entreprise « la Bergère » pourra mettre en place la norme ISO 9001 version 2015 pour faciliter le processus de certification ?

Pour répondre à cette question nous avons émis l'hypothèse suivante : l'entreprise « la Bergère » devra élaborer un plan d'action en 9 étapes qui ciblent les principales exigences de la norme ISO 9001 vs 2015.

Méthodologie

Afin d'atteindre notre objectif de recherche, nous avons tout d'abord adopté une démarche basée sur deux parties :

1 : Partie bibliographique

Elle est divisée en deux chapitres et celle-ci s'est basée essentiellement sur une recherche sur internet pour tenter d'apporter des éclairages sur des généralités de la norme ISO 9001 d'une manière générale (définition, historique, principes, etc..) mais aussi, présenter les exigences obligatoires de la norme.

2 : Partie pratique

Elle est divisée en deux chapitres :

Le premier chapitre est consacré à la présentation de l'entreprise.

Le deuxième chapitre consiste à présenter les résultats de l'enquête sur le terrain auprès de l'entreprise la Bergère (groupe TASSALA), qui a permis de recueillir les données en vue d'exploiter une démarche permettant de faciliter la certification. Cette enquête cible la qualité du management en proposant une démarche en 9 étapes qui sont issues des exigences du référentiel ISO 9001 vs 2015. Ces étapes sont les suivantes :

- Définir l'objet de l'organisme.
- Définir et communiquer la/les politique(s) de l'organisme.
- Déployer des objectifs cohérents et mesurables.
- Déterminer les processus de l'organisme.
- Définir les activités et les séquences des processus.
- Définir les responsabilités des processus.
- Définir la documentation des processus.
- Définir les activités de surveillance et de mesure de l'efficacité des processus.
- Mesurer et améliorer les performances.

PARTIE 1 :
Données bibliographiques

CHAPITRE 1 :
Généralités sur la Norme ISO 9001

1. Définition de la qualité

Le mot « qualité » est de plus en plus utilisé dans les entreprises, que ce soit dans le secteur alimentaire, industriel ou même dans le secteur des services. La notion de qualité est apparue avec le contrôle des produits visant à réduire le nombre de leurs défauts. Cette notion de qualité a évolué avec le temps et a étendu son champ d'action vers les phases de conception, production, installation, marketing, après-vente et soutien logistique⁴. En particulier dans le monde industriel, cette notion est complexe et peut se voir assigner un sens différent suivant les personnes et les entités considérées⁵.

➤ **Les normes ISO définissent la qualité de la manière suivante :**

La qualité est l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou potentiels⁶.

➤ **La qualité est définie par l'AFNOR :**

Un produit ou service de qualité est un produit dont les caractéristiques lui permettent de satisfaire les besoins exprimés ou implicites des consommateurs⁷.

2. Qu'est-ce qu'une démarche qualité ?

Une **démarche qualité** est un outil de changement créant une dynamique de progrès continu dans le fonctionnement de l'entreprise (qualité interne) et la satisfaction de ses clients (qualité externe). Cela favorise la pérennité et le développement de l'entreprise. Une démarche qualité est avant tout un véritable projet d'entreprise participatif qui doit être porté par la direction et impliquer tout le personnel⁸.

⁴ Deeb, S. (2008). Contribution méthodologique à la maîtrise conjointe de la qualité d'un produit et de ses processus de production par une modélisation des concepts qualité. Thèse de doctorat. Faculté des sciences et Techniques 54500 Vandoeuvre lès Nancy, Lorraine, p208.

⁵ Reeves, C. Bednar, D. (1994). Defining quality : alternatives and implications. Academy of management, 19, 3, 419-445.

⁶ Meridja, A. Lalaoui, A. (2020). L'impact du management de la qualité sur la satisfaction des travailleurs dans l'entreprise algérienne : cas de l'entreprise tchin-lait candia. Réformes Economiques et Intégration En Economie Mondiale, 1, 14, 312-329.

⁷ Pierre, V. (1985). Gestion et contrôle de la qualité. AFNOR, 269, Paris.

⁸ La démarche qualité. [En ligne] Sur le site <http://www.axess-qualite.fr/demarche-qualite.html>. Consulté le 20/02/2022.

3. Définition du management de la qualité

La version 2015 de la norme ISO 9000 définit le terme «Management» comme l'ensemble des : «Activités coordonnées pour orienter et contrôler un organisme».

Le management de la qualité est donc : toutes les activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité.

L'orientation et le contrôle d'un organisme en matière de qualité incluent généralement l'établissement d'une politique qualité et d'objectives qualités, la planification, la maîtrise, l'assurance et l'amélioration de la qualité⁹.

4. Les principes du management de la qualité¹⁰

Les principes de management de la qualité peuvent être vus comme un ensemble de valeurs, de règles et de normes. Considérées comme justes et susceptibles de servir de base au management de la qualité ces principes sont applicables dans la globalité de l'organisation.

L'organisme ISO (International Organization for Standardization) qui est chargé de coordonner et d'organiser les certifications au niveau international, décline en 7 principes de management la qualité ISO 2015, aussi bien pour l'ISO 9001 mais aussi pour les normes connexes. Anciennement décliné en 8 principes, la version 2015, a modifié cette notion en 7 principes¹¹ :

Principe 1 Orientation client

- Le principal objectif du management de la qualité est de satisfaire aux exigences des clients et de s'efforcer d'aller au-devant de leurs attentes.
- Des performances durables sont obtenues lorsqu'un organisme obtient et conserve la confiance des clients et des autres parties intéressées. Chaque aspect de l'interaction avec les clients offre une opportunité de créer plus de valeur pour le client...

⁹ Ayoudj, Y. (2017). La mise en place de la qualité au sein du processus gestion des ressources humaines cas : de la norme ISO 9001. Nouvelle économie. 17, 02, 51-62.

¹⁰ Les principes du SMQ. [En ligne] Sur le site <https://fr.scribd.com/document/367012910/7-Principes-Du-Smq>.

Consulté le 10/03/2022.

¹¹ Kouyate, G. (2020). Enjeux de la démarche qualité dans les entreprises Maliennes. Malienne de science et de technologie, 1, 23, 34-45.

- **Focus :**

- Travailler sur les attentes de ses clients et de ses parties intéressées : les identifier (et même les prévoir pour les clients notamment) et tout mettre en œuvre pour que les produits / les services proposés y répondent.

Principe 2 Leadership

- 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.

- **Focus :**

- Définir les orientations de l'organisme (Stratégie, Mission, Valeurs, Politique).
- Alignement stratégique : Politique, Objectifs, Processus.
- Assurer la disponibilité des ressources pour atteindre les objectifs.
- Impliquer le personnel.

Principe 3 Implication du personnel

- 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 et de respecter chacun des individus. La reconnaissance, l'habilitation et l'amélioration des compétences facilitent l'implication du personnel dans l'atteinte de l'objectif qualité de l'organisme et dans la création de la valeur.

- **Focus :**

- Identifier et respecter les valeurs humaines qui soudent et qui lient.
- Communiquer sur la valeur ajoutée du travail du personnel et des initiatives prises.
- Maintenir, développer et améliorer les compétences, habilitations, qualifications personnelles.

Principe 4 Approche processus

- 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.
- Le système de management de la qualité 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.

- **Focus :**

- Considérer l'activité de l'organisme comme un ensemble de sous activités corrélées entre elles.
- Chaque processus prend en compte des données d'entrée et produit des données de sortie.
- Identifier les interactions entre les processus.
- Définir et mettre en œuvre les modes de pilotage des processus et les responsabilités associées.

Principe 5 Amélioration

- Le succès d'un organisme repose sur une volonté constante d'amélioration.
- L'amélioration est essentielle pour qu'un organisme conserve ses niveaux de performances actuels, réagisse à toute variation du contexte interne et externe et crée de nouvelles opportunités.

- **Focus :**

- Accroître la satisfaction des clients.
- Améliorer la performance des processus.
- Maîtriser les risques et opportunités.
- Corriger les non conformités.
- Mettre en place le retour d'expériences et capitaliser.

L'amélioration continue de la performance globale doit être un objectif permanent de l'organisme.

- ❖ Prévoir (objectifs, ressources, actions)
- ❖ Déployer ce qui a été prévu
- ❖ Contrôler l'atteinte des résultats escomptés et le respect de ce qui a été prévu
- ❖ Agir, réagir : analyser, réévaluer les objectifs

Principe 6 Prise de décisions fondée sur des preuves

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

- **Focus :**

- Analyser des tableaux de bord.
- Analyser des causes des évènements, méthodologie de résolution des problèmes.

Principe 7 Management des relations avec les parties intéressées

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

- **Focus :**

- Identifier les parties intéressées significatives et leurs attentes.
- Communiquer avec elles en tenant compte de leurs exigences.
- Maîtriser les relations avec les prestataires et les fournisseurs : déployer les exigences clients, maîtriser les risques dans les relations, surveiller, partenariser et piloter l'amélioration au sein des réseaux des prestataires et fournisseurs.

5. Définition Système de management de la qualité¹²

La définition du système de management de la qualité nécessite la définition de quelques concepts :

- **Système** : Ensemble d'éléments corrélés ou interactifs.
- **Système de management** : Système permettant d'établir une politique et des objectifs et d'atteindre ces objectifs.

Le système de management d'un organisme peut inclure, différents systèmes de management, tels qu'un système de management de la qualité, un système de management financier ou un système de management environnemental.

¹² Norme internationale ISO 9000 : 2005, Systèmes de management de la qualité-Principes essentiels et vocabulaire. Troisième édition. Suisse, 2005, p9.

- **Système de management de la qualité** : Système de management permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité.

Politique⁹ : Intention et orientation d'un organisme, telles qu'elles sont formulé par sa direction.

Politique qualité⁹ : Politique en matière de qualité.

Objectif⁹ : Résultat à atteindre.

Objectif qualité¹³ : Objectif relatif à la qualité.

Procédure¹⁰ : Manière spécifiée d'effectuer une activité ou un processus.

6. Qu'est-ce qu'un processus¹⁴?

6.1 : Définition : «Ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforment des éléments d'entrée en éléments de sortie».

Nous proposons le schéma la **Figure 1** pour bien comprendre les principaux éléments d'un processus :

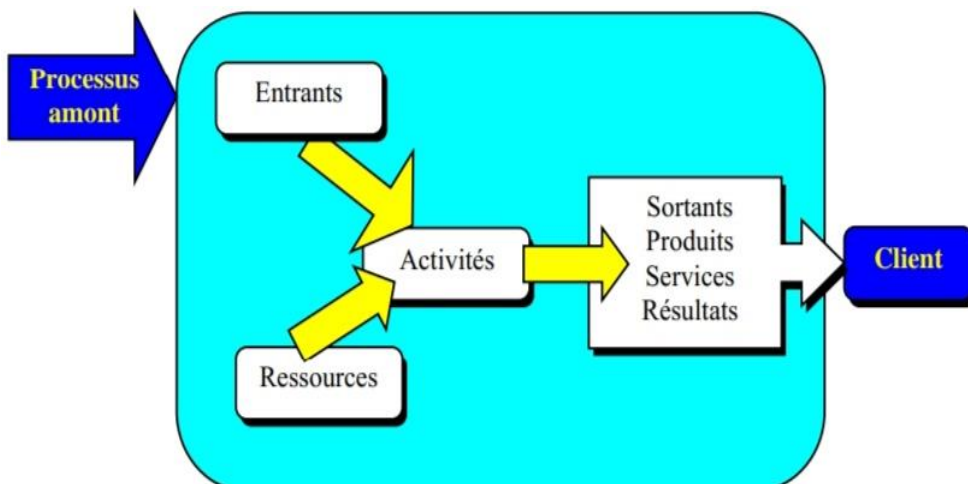


Figure 1 : Les Principaux éléments d'un processus¹⁵

¹³ ISO 9000:2015(fr) Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et vocabulaire Quality management systems — Fundamentals and vocabulary. [En ligne] Sur le site www.iso.org. Consulté le 02/01/2022.

¹⁴ Roger, E. (2010). Le grand livre de la qualité. AFNOR, 430, rue Francis de Pressensé.

6.2 : Types de processus d'un système de management de la qualité¹⁶

Le système management de la qualité repose sur trois types de processus :

Tableau 1 : Type de processus

Processus de management	Il s'agit du processus qui est sous la responsabilité directe de l'équipe dirigeante qui regroupe les activités conçues pour contribuer à l'amélioration des performances de l'organisme.
Processus de réalisation	Ce sont les processus qui ont une incidence directe sur la satisfaction des clients, dans le flux des activités liées au produit, par exemple : approvisionnement, fabrication, livraison.....
Processus du support	Il s'agit de processus qui, bien ne contribuant pas directement à une valeur ajoutée perçue par le client, sont nécessaires au fonctionnement des autres processus, par exemple : formation maîtrise des documents, maintenance.....

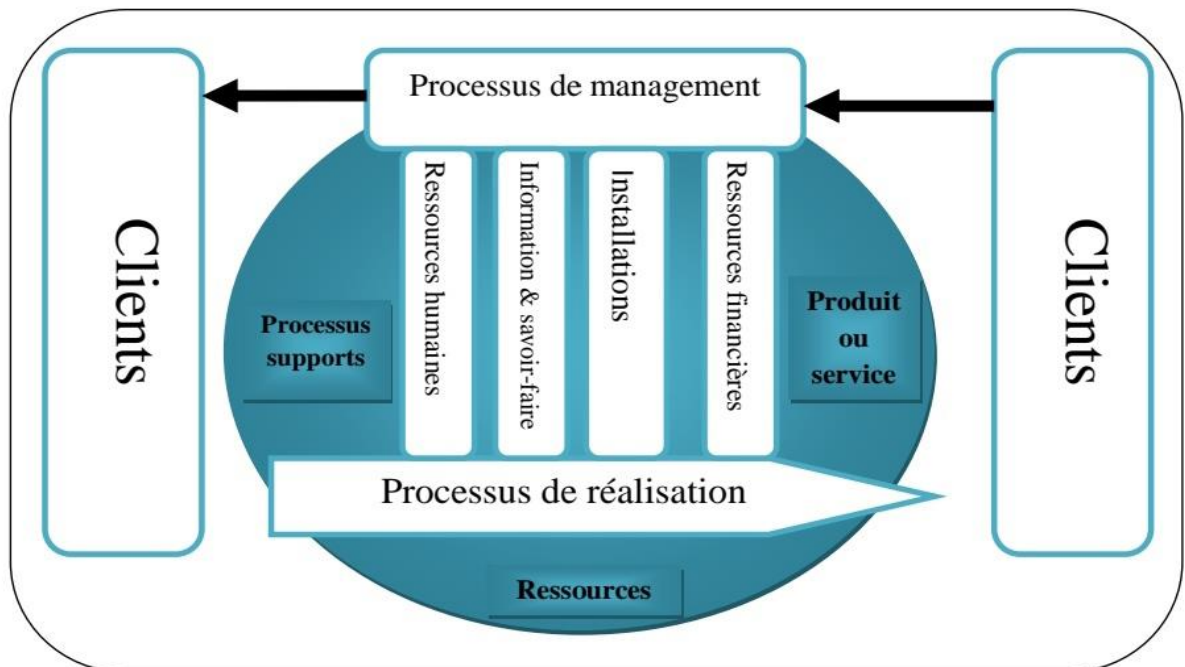


Figure 2 : Typologie des processus¹⁷

¹⁵ Mitonneau, H. (2004) ISO 9000 version 2000 pour une renouvelée du management de la qualité. Deuxième édition dunod, 212.

¹⁶ Froman, B. Gourdon, C. (2003). Dictionnaire de la qualité. AFNOR, 224, Paris.

¹⁷ Slaimi, F. (2015-2016) Conditions et modes d'implication des Ressources Humaines dans un Système de Management de la Qualité. Thèse de Doctorat en Management des Organisations, Université Abou Bekr Belkaid, Tlemcen, 329.

6.3 : La cartographie processus¹⁸

La **cartographie processus** offre une vue globale du fonctionnement d'un organisme. Elle permet de visualiser ses processus, leurs interactions et distingue les **processus de réalisation**, les **processus support** et les **processus de management**.

La cartographie processus :

- Permet une meilleure compréhension du fonctionnement par le personnel.
- Facilite le pilotage global de l'organisme.
- Facilite l'intégration des nouveaux collaborateurs.
- Met en évidence la finalité des activités et l'implication nécessaire de tous.

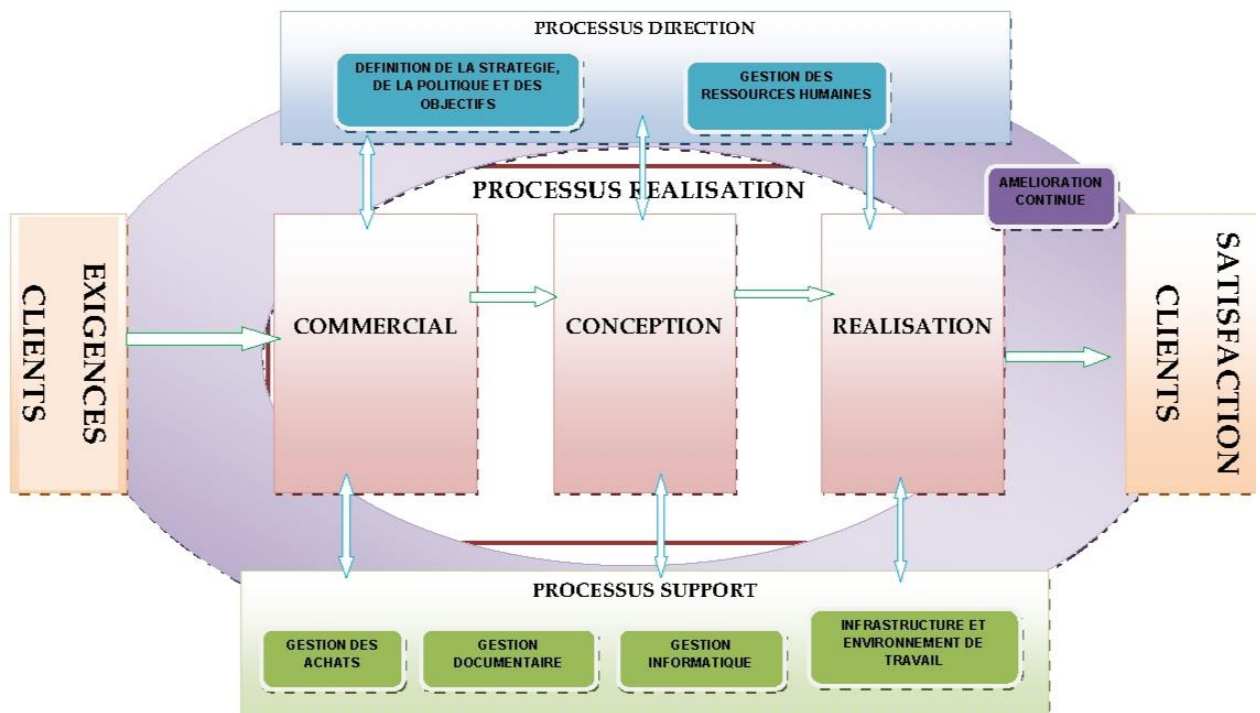


Figure 3 : Exemple de cartographie des processus

¹⁸ Cartographie processus. [En ligne] Sur le site <http://www.axess-qualite.fr/cartographie-processus.html>. Consulté le 01/03/2022.

7. Le cycle PDCA : démarche d'amélioration continue¹⁹

Mener une démarche d'amélioration continue ou de résolution de problème selon le cycle du PDCA permet d'avoir une méthode structurée et de mettre en œuvre les solutions les plus adaptées et pérennes.

Le PDCA est une démarche d'amélioration continue ou de résolution de problème, symbolisée par la roue de Deming.



Figure 4 : Cycle PDCA

Il signifie :

P : Plan = planifier

Cette étape est très importante, car elle consiste à bien définir le sujet ou le problème, afin d'identifier des solutions pérennes.

Cette étape est finalisée par un plan d'actions, incluant leur planification et les acteurs.

D : Do = réaliser

Cette étape consiste en la mise en œuvre des actions définies précédemment.

C : Check = vérifier

Il s'agit de vérifier l'efficacité des actions menées. Ceci peut se faire par le biais de mesures, d'indicateurs, ou d'observations. Un délai peut être défini selon la nature de l'action.

¹⁹ Le cycle PDCA : démarche d'amélioration continue. [En ligne] Sur le site <http://www.certification-iso-9001.fr/definitions/pdca/>. Consulté le 04/03/2022.

Des ajustements doivent être réalisés, si nécessaire en revenant à l'étape P, lorsque des actions se révèlent inefficaces.

A : Act = assurer et améliorer

Cette étape permet de finaliser la démarche afin d'assurer la pérennité des résultats des actions mises en œuvre. Il s'agit le plus souvent d'élaborer ou mettre à jour des documents, tels que procédures, processus, guides de bonnes pratiques, ou formulaires.

Il s'agit également d'identifier des améliorations, en revenant à l'étape P pour les mettre en œuvre.

8. Définition de la normalisation²⁰

Selon le décret n° 2009-697 du 16 juin 2009 la normalisation est une activité d'intérêt général qui a pour objet de fournir des documents de référence élaborés de manière consensuelle par toutes les parties intéressées, portant sur des règles, des caractéristiques, des recommandations ou des exemples de bonnes pratiques, relatives à des produits, à des services, à des méthodes, à des processus ou à des organisations. Elle vise à encourager le développement économique et l'innovation tout en prenant en compte des objectifs de développement durable. Les normes sont d'application volontaire dans leur très grande majorité.

8.1 : Définition de la norme

Le terme de «Norme» renvoie aux documents issus d'un processus de normalisation élaborés par les organismes de normalisation.

➤ **[Selon L'article 2 du règlement (UE) N°1025/2012]**

On entend par «Norme», une spécification technique, approuvée par un organisme reconnu de normalisation, pour application répétée et continue²¹.

➤ **[FAO, 1995; définition de ISO/IEC GUIDE 2:1991]**

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 donné²².

²⁰ Evrard, L. (2014). Politique nationale de normalisation et stratégie pour la compétitivité de notre économie. Rapport remis au Ministre de l'économie, de l'industrie et du numérique, France, 144.

²¹ Guide relatif au bon usage de la normalisation dans la réglementation. Deuxième édition. France, (2016), p6.

8.2 : Objectif de la norme²³

Les normes ont pour objectifs de :

- Favoriser la protection des consommateurs et permet d'appliquer des méthodes communes et reconnues, pour obtenir un niveau optimal de qualité, de fiabilité, de sécurité et de moindre impact environnemental.
- Permettre de valoriser les produits.
- Favoriser l'application de la réglementation.
- Faciliter une certaine rationalisation de la production.
- Faciliter les choix stratégiques de l'entreprise.

8.3 : Les organismes de la normalisation²⁴

Les organismes de normalisation sont :

➤ Organismes internationaux :

- ISO Organisation internationale de normalisation
- IEC Commission Électronique Internationale
- ITU Union Internationale des Télécommunications
- CIE Commission Internationale de l'Éclairage
- IAU Union astronomique internationale
- IFIP Fédération internationale pour le traitement de l'information

➤ Organismes européens :

- CEN Comité européen de normalisation

²² Normes internationales pour les mesures phytosanitaires, NIMP n° 5, Glossaire des termes phytosanitaires, FAO. (2010), p13.

²³ La norme : objectif et enjeux. [En ligne] Sur le site <http://www.bnib.fr/normalisation/la-norme-objectifs-et-enjeux/>. Consulté le 06/03/2022.

²⁴ Organismes de normalisation. [En ligne] Sur le site http://www.telecom.ulg.ac.be/teaching/notes/multimedia/node9_mn.html. Consulté le 06/03/2022.

- CENELEC Comité européen de normalisation électrique
- CEPT Conférence européenne des administrations des postes et télécommunications
- ETSI Institut européen des normes de télécommunications
- **Organismes nationaux :**
- IANOR Institut Algérien de Normalisation
- ALGERAC L'organisme Algérien d'accréditation

9. Définition de l'ISO

L'ISO (Organisation internationale de normalisation) est une organisation internationale non gouvernementale, indépendante, dont les 167 membres sont les organismes nationaux de normalisation. Cette organisation créée en 1947 a pour but de produire des normes internationales dans les domaines industriels et commerciaux appelées normes ISO. Le secrétariat central de l'ISO est situé à Vernier dans le canton de Genève, en Suisse²⁵.

9.1 : La famille des normes ISO 9000²⁶

La famille des normes ISO 9000 correspond à un ensemble de référentiels de bonnes pratiques de management de qualité, portés par l'organisme international de standardisation ISO

- **ISO 9000** : Système de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire.
- **ISO 9001** : Système de management de la qualité – Exigences.
- **ISO 9004** : Système de management de la qualité – lignes directrices pour l'amélioration des performances.
- **ISO 19011** : Audit des systèmes de management de la qualité et de management environnemental.

²⁵ A propos de l'ISO. [En ligne] Sur le site <https://www.iso.org/fr/about-us.html>. Consulté le 03/03/2022.

²⁶ Benoit, A. Esther, S. (2012). Le label « certifié ISO » peut-il séduire vos clients ?. Expansion Management, 146, 3, 10-17.

Tableau 2 : La famille des normes ISO 9000

Iso 9000	Définit la notion de qualité et les caractéristiques de la qualité; définit les principes d'un système de management de la qualité.
Iso 9001	S'intéresse au système de management de la qualité sur un ensemble large de processus, du stade de conception et développement jusqu'à la mise en service et l'exploitation, précise les exigences et rappelle que l'objectif du système de management de la qualité est de permettre à l'organisation d'assurer la production de produit /service conformes aux attentes de clients.
Iso 9004	L' ISO 9004 est quelque peu l'extension de la norme ISO 9001 et se focalise sur le succès à long terme d'une organisation, elle est composée de normes assez générales et s'intéresse à la responsabilité de gestion ainsi qu' aux principe du système de qualité dans différents domaines fonctionnels, les organisations peuvent ainsi développer leur propre système de qualité, l'approche est donc plus large que celle d'ISO 9001 et s'intéresse à l'amélioration continue de la performance d'une organisation.
Iso 19011	Fournit des lignes directrices pour l'audit des systèmes de management de la qualité et /ou de management environnement, cette norme s'intéresse à la conduite des audits internes et externes.

9.2 : Définition de l'ISO 9001 version 2015

L'ISO 9001 version 2015 est une des normes internationales de management de la qualité. Elle est applicable par tous les organismes : des entreprises, des collectivités, des services étatiques, des ministères, des associations...

L'ISO 9001 version 2015 est une des principales certifications présentes dans les entreprises. Elle représente plus d'un million d'organismes certifiés dans le monde dont plus de 500 000 en Europe. C'est pourquoi l'ISO 9001 est le principal référentiel de certification²⁷.

²⁷ L'ISO 9001 version 2015. [En ligne] Sur le site <https://www.certification-qse.com/iso-9001-version-2015/>. Consulté le 03/03/2022.



Figure 5 : Logo de l'ISO 9001²⁸

9.3 : Évolution de la norme 9001²⁹

La norme ISO 9001 est apparue en 1987 dans l'objectif de répondre aux exigences qualité les plus basiques au niveau international.

Depuis, elle a été révisée en 1994, 2000, 2008 et 2015, avec de nouveaux concepts implémentés à chaque révision.

La première révision de cette norme fut en 1994, elle a donné lieu à une vision plus générale avec davantage d'exigences concernant l'aspect organisationnel.

La révision suivante fut en 2000. Suite à cette révision, la norme a intégré les concepts de satisfaction client, l'approche processus ainsi que l'amélioration continue.

La révision qui eut lieu en 2008 à quant à elle, portée sur des modifications mineures apportant des précisions sur des exigences pas toujours claires.

En 2015, la dernière version est apparue. Cette version a apporté des changements pour une organisation plus performante, intégrant une approche processus, le cycle PDCA et l'approche par les risques à tous les niveaux de l'organisation.

²⁸ La norme ISO 9001 version 2015. [En ligne] Sur le site <https://www.norme-iso-9001.com/la-norme-iso-9001-version-2015>. Consulté le 10/03/2022.

²⁹ Gucukoglu, A. (2017). Améliorer la performance des entreprises via les nouveautés de l'ISO 9001 : 2015. Mémoire de fin d'étude, Université de Technologie de Compiègne, France, 49.

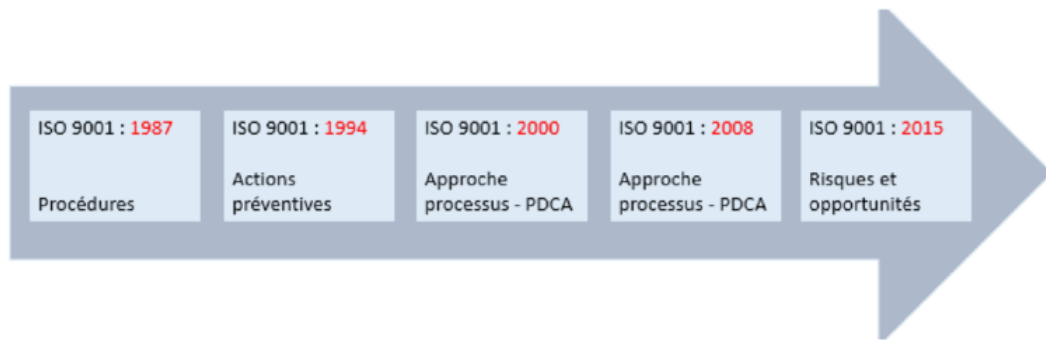


Figure 6 : Évolution de la norme ISO 9001³⁰

9.4 : La structure de la norme ISO 9001 version 2015

La norme ISO 9001 est présentée en dix chapitres comme suit :

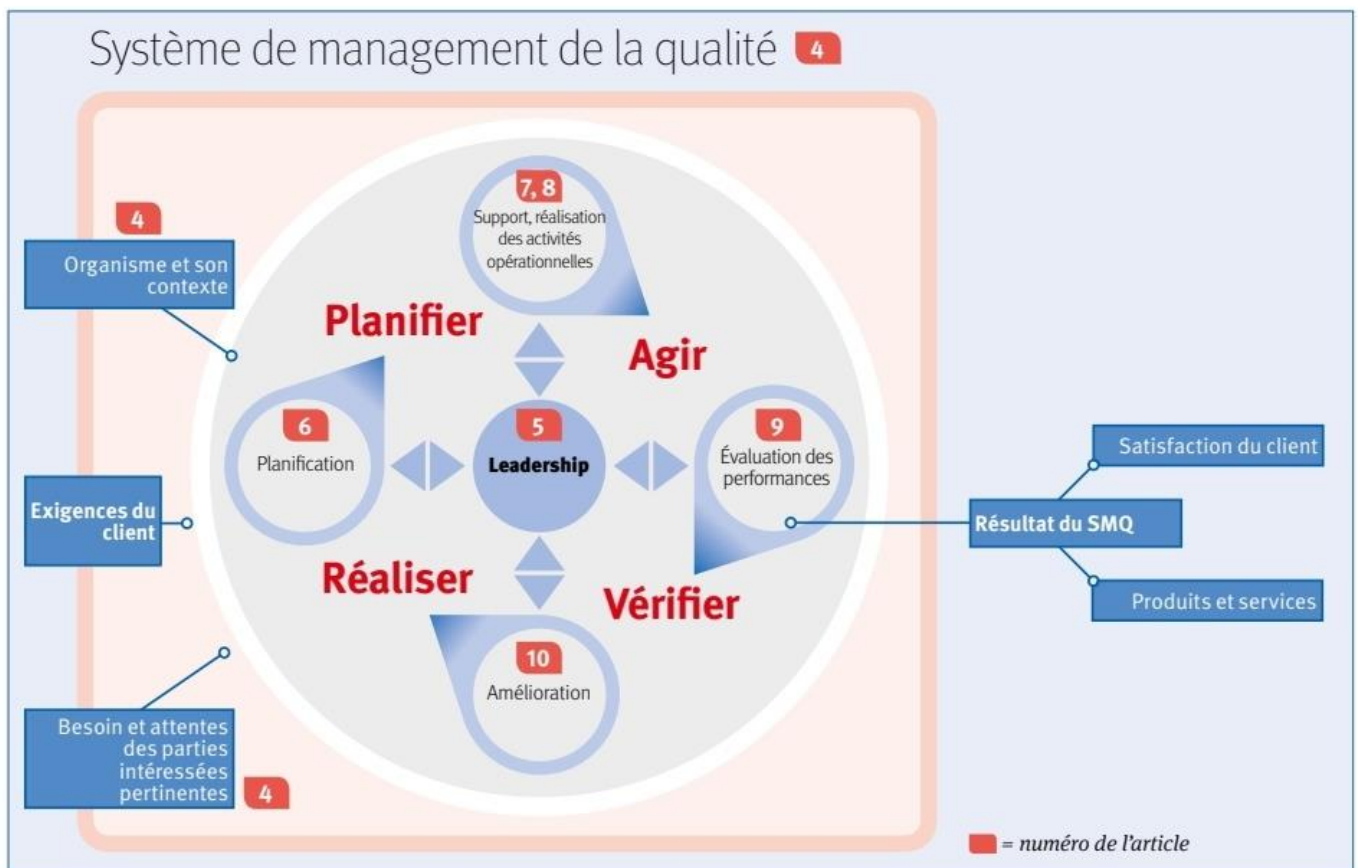


Figure 7 : Représentation de la structure de la norme internationale ISO 9001 dans le cycle PDCA³¹

³⁰ Mise en place d'un SMQ. [En ligne] Sur le site <https://qualiblog.fr/actualites-du-milieu-normatif/iso-9001-version-2015-decodee-traduite-illustree-accessible/>. Consulté le 20/03/2022.

³¹ Choisir et appliquer les normes de la famille ISO 9000. Edition 4. 2016, p9.

Chapitre 1 Domaine d'application

La présente Norme internationale spécifie les exigences relatives au système de management de la qualité lorsqu'un organisme:

- Doit démontrer son aptitude à fournir constamment des produits et des services conformes aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables.
- Vise à accroître la satisfaction de ses clients par l'application efficace du système, y compris les processus pour l'amélioration du système et l'assurance de la conformité aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables.

Toutes les exigences de la présente norme internationale sont génériques et prévues pour s'appliquer à tout organisme, quels que soient son type ou sa taille, ou les produits et services qu'il fournit³².

Chapitre 2 Références normatives

Cette section décrit les références indispensables pour l'application de la norme.³³

Chapitre 3 Termes et définitions

Les termes et définitions applicables sont contenus dans l'ISO 9000. Un certain nombre de définitions sont reconduites souvent avec des ajouts de « note à l'article », qui ont pour objectif d'en préciser les termes³⁴.

Chapitre 4 Contexte de l'organisation³⁵

L'entreprise doit déterminer les enjeux externes et internes pertinents par rapport à sa finalité et son orientation stratégique, et compréhension des besoins et attentes des parties intéressées, cela nécessite une bonne compréhension de l'environnement des affaires, une meilleure compréhension des enjeux internes et externe. De cette façon l'organisme doit surveiller et revoir les informations relatives à ces parties intéressées.

³² Exigences de l'ISO 9001 version 2015. [En ligne] Sur le site <https://qualitexpert-dz.com/iso/exigences-de-liso-9001-version-2015/> . Consulté le 27/02/2022.

³³ ISO 9001:2015 SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE Document d'Orientation, DNV GL 2016, p5.

³⁴ Norme internationale ISO 9001/2015, Systèmes de management de la qualité — Exigences.

³⁵ Belouadaah, F. (2018). Implication d'un système de management de qualité (ISO 9001-2015) au sein des PME des Algériennes. Droit et sciences humain, 12, 4, 411-420.

Chapitre 5 Leadership

La norme ISO 9001/2015 insiste sur le rôle de leadership dans un système de management qualité, c'est désormais la direction de l'organisme qui est responsable du SMQ, cette responsabilité pourra être déléguée. La direction de l'organisme doit, entre temps déclarer les valeurs et définir la politique qualité.

Chapitre 6 Planification

L'organisme doit suivant cet article de la norme :

- Planifier les actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités via une analyse des forces et des faiblesses.
- Planifier les objectifs qualité, et les actions pour les atteindre.
- Planifier les modifications, c'est-à-dire, pour chaque objectif arrêté « appelé le plan A » il faut prévoir un plan B.

Chapitre 7 Support

La réalisation des activités nécessite d'identifier et fournir les ressources nécessaires à l'établissement, la mise en œuvre, la mise à jour et l'amélioration du SMQ, ces ressources sont :

- Les ressources humaines nécessaires.
- Les infrastructures tels que les équipements, les technologies de l'information.
- Les ressources pour la surveillance et la mesure des essais de la conformité des produits.

Dans ce septième article de la norme ISO 9001/2015, il est nécessaires aussi de :

- Déterminer les compétences nécessaires à la réalisation des activités.
- Evaluer la formation.
- Sensibiliser le personnel sur l'importance de management de la qualité.
- Instaurer la politique de communication adéquate pour le bon fonctionnement du SMQ.
- Documenter le système de management par les procédures nécessaires au bon fonctionnement.

Chapitre 8 Réalisation des activités opérationnelles

Les activités opérationnelles sont les activités du cœur de métier de l'organisme, la norme ISO 9001/2015 dans son cet article traite les points suivants :

- La maîtrise de la planification opérationnelle.
- La planification de la réalisation du produit.
- La conception et le développement.
- La maîtrise des achats.
- La production et fourniture du service.
- La libération des produits et services.
- La maîtrise des éléments de sortie non conformes.

Chapitre 9 Évaluation des performances

L'évaluation d'un système de management de la qualité peut être assurée par :

- La surveillance, la mesure, l'analyse de la satisfaction client, et des équipements de surveillance et mesure.
- L'audit interne.
- La revue de direction qui va mesurer la réalisation des objectifs avec la prise des décisions nécessaires.

Chapitre 10 Amélioration

L'organisme doit déterminer et sélectionner les opportunités d'amélioration et entreprendre toutes les actions nécessaires pour satisfaire aux exigences du client et accroître la satisfaction du client, cela doit inclure :

- L'amélioration des produits et services.
- La correction, la prévention ou la réduction des effets indésirable.
- L'amélioration de la performance et de l'efficacité du système de management de la qualité.

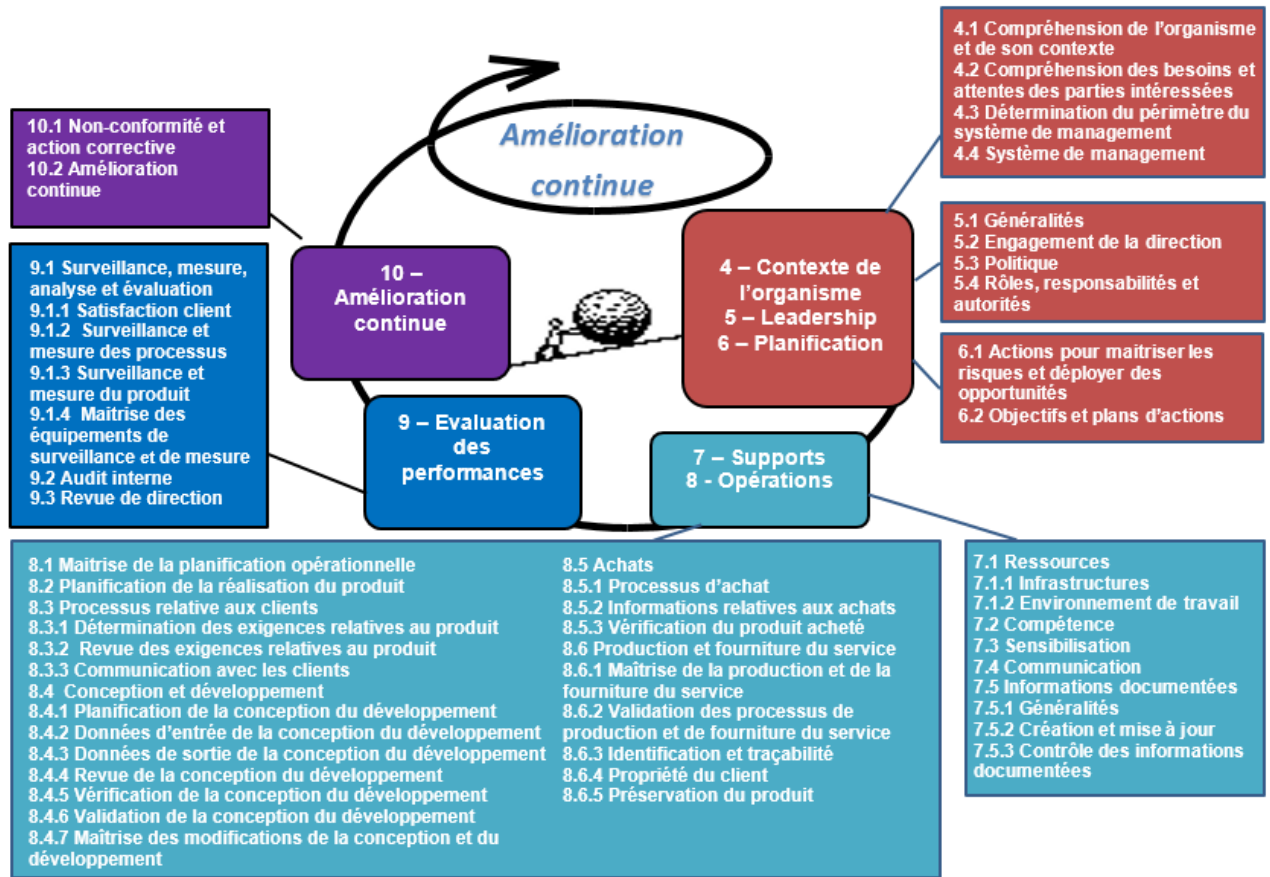


Figure 8 : Les exigences de la norme ISO 9001 version 2015³⁶

³⁶ Norme ISO 9001 version 2015. [En ligne] Sur le site <https://qualiblog.fr/contenu-norme-iso-9001-version-2015/>. Consulté le 27/02/2022.

Chapitre 2 :
**La mise en place d'un système de
management de la qualité**

1. Les étapes de la mise en place d'un système de management de la qualité

Les étapes pour mettre en place le système de management de la qualité dans une entreprise agroalimentaire sont ³⁷:

- Définir l'objet de l'organisme.
- Définir et communiquer la/les politique(s) de l'organisme.
- Déployer des objectifs cohérents et mesurables.
- Déterminer les processus de l'organisme.
- Définir les activités et les séquences des processus.
- Définir les responsabilités des processus .
- Définir la documentation des processus .
- Définir les activités de surveillance et de mesure de l'efficacité des processus .
- Mesurer et améliorer les performances.

1.1 : Définir l'objet de l'organisme (4.3) ³⁸

La première étape consiste à se poser les questions indispensables pour éviter de faire route dans la démarche :

- Quelle est la finalité de l'organisme ? Quel est son métier ? Qui sont ses clients ? Quelles sont leurs attentes ?

Puis il faut, à partir des résultats de cette réflexion, formaliser le domaine d'application c'est-à-dire, le métier de l'entreprise, l'activité ou le domaine d'activité de l'entreprise qui fera l'objet du système de Management de la qualité. Il s'agira ici de circonscrire avec précision l'activité de la société qui fera l'objet du SMQ car un organisme peut avoir plusieurs activités, plusieurs divisions, plusieurs branches. Le SMQ peut alors porter sur toutes ses activités, divisions, départements.....

1.2 : Définir et communiquer la/les politique(s) de l'organisme (5.2.2)

A partir de la stratégie globale de l'organisme, l'organisme doit définir la politique qualité (levier opérationnel) servant de cadre à l'élaboration des objectifs à plus court terme (objectifs annuels).

³⁷ Jérémy, C. Livre blanc - Votre démarche qualité en 10 étapes. [En ligne] Sur le site <https://qualiblog.fr>. Consulté le 06/03/2022.

³⁸ DEMARCHE QUALITE: Normes de référence. [En ligne] Sur le site <http://ekladata.com>. Consulté le 09/03/2022.

Les objectifs qualité sont définis suivant un principe général. A partir de sa vision, la direction effectue une écoute attentive des clients et du marché afin de bâtir la stratégie globale de l'organisme. Une fois la stratégie globale construite, elle est déclinée en politique qualité. Cette politique se traduit à son tour par des objectifs avec des délais. On peut illustrer cela par la figure suivante :

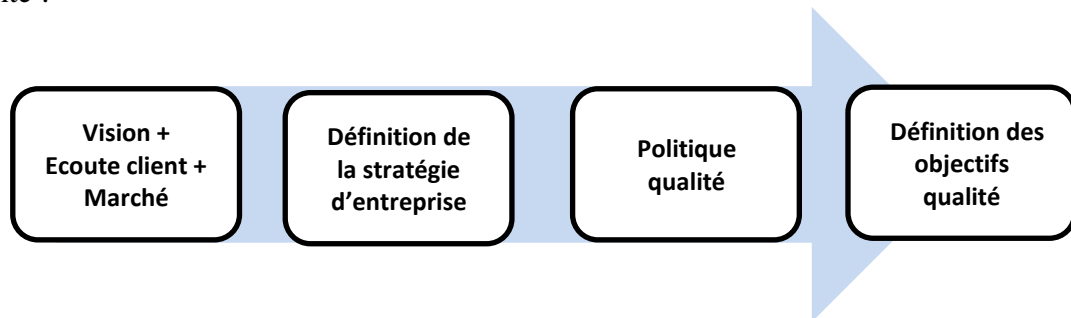


Figure 9 : Déploiement opérationnel de la stratégie.

Une fois cette politique exprimée, il faut la communiquer au personnel (à tous les niveaux) et s'assurer qu'elle soit comprise et acceptée. Pour plus d'informations sur la communication de la politique qualité.

1.3 : Déployer des objectifs cohérents et mesurables (6.2.1)

A partir de la politique qualité, la direction doit définir des objectifs mesurables permettant de vérifier l'aptitude de l'organisme à mettre en œuvre sa stratégie.

Après avoir déployé les objectifs, la définition des indicateurs et leur mode de représentation, il est intéressant de consolider les indicateurs les plus représentatifs de la performance du SMQ au sein d'un document unique de type tableau de bord.

Les indicateurs consignés dans le tableau de bord doivent permettre de répondre à ces questions:

- La politique qualité est-elle respectée ?
- Les processus et le SMQ sont-ils efficaces ?
- Quelle est la contribution de chacun des processus dans l'atteinte des objectifs globaux de l'organisme ?
- Quels sont les leviers d'amélioration ?

1.4 : Déterminer les processus de l'organisme

- Les processus sont un ensemble d'activités corrélées qui interagissent pour transformer les données d'entrée en données de sortie. Gérer les activités comme des processus permet d'atteindre les objectifs de manière plus rationnelle, ce qui est tout à fait efficace.
- Pour augmenter l'efficacité d'un processus, les ressources de gestion requises doivent être identifiées et mises à disposition : Main-d'œuvre, Machines - équipements, y compris ordinateurs, instruments, outils, technologie, Matériaux, Méthodes - généralement dans les règles et règlements, Gestion (Approche 5M).

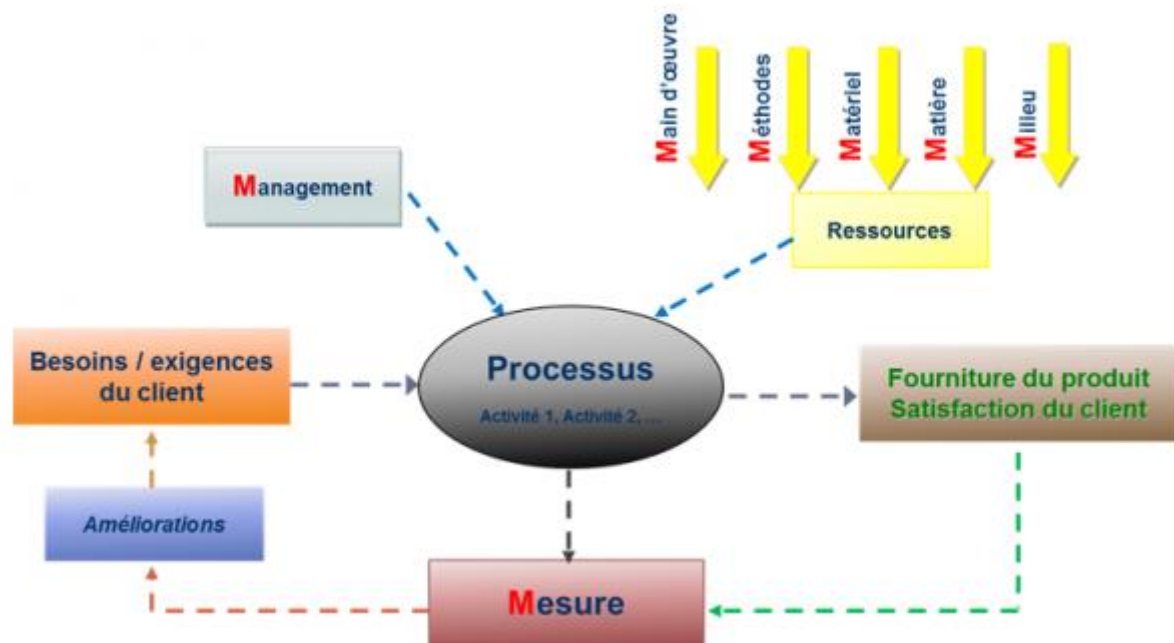


Figure 10 : Représentation d'un processus faisant apparaître les 7M caractérisant le processus.³⁹

1.5 : Définir les activités et les séquences du processus

- Chaque processus est un ensemble d'activités que vous devez définir. Par exemple, un processus d'approvisionnement qui comprend des activités de sélection, de commande, de réception et de réévaluation des fournisseurs. Vous devez identifier et décrire chacune de ces activités avec le formalisme approprié à la complexité de ces activités et à la compétence du personnel.

³⁹ Mettre en œuvre une démarche qualité en 10 étapes. [En ligne] Sur le site <https://qualiblog.fr/principes-generaux-de-la-qualite/mettre-en-oeuvre-une-demarche-qualite-en-10-etapes/>. Consulté le 09/03/2022.

- Le processus de démarche qualité induit la notion de client/fournisseur interne (approche systémique) car tous les processus interagissent entre eux. Il est important d'identifier les interactions et de s'assurer de l'intégrité des flux.

Par exemple, un processus de production qui aboutit à un élément de sortie (par exemple, un produit livré à un client) interagit avec d'autres processus (tels que les processus de gestion, de mesure et de surveillance et d'approvisionnement). Vous pouvez utiliser des méthodes et des outils tels que des diagrammes, des matrices, des tableaux pour prendre en charge le développement de séquences de processus et leurs interactions.

1.6 : Définir les responsabilités du processus

Pour qu'un processus fonctionne efficacement, vous devez le piloter afin de fonctionner avec les dispositions établies. Et, vous devez identifier l'équipe de gestion des processus et nommer ce qu'on appelle les pilotes de processus⁴⁰.

1.7 : Définir la documentation des processus

Les dispositions prévues pour la réalisation des activités doivent (lorsque nécessaire) être formalisées afin de garantir l'homogénéité des pratiques en cas d'absence ou de remplacement du personnel notamment.

Les procédures doivent être simples et adaptées au niveau des utilisateurs. Il faut garder à l'esprit que les procédures sont des outils, non des contraintes supplémentaires.

Documenter c'est :

- Réfléchir sur l'essentiel, les points bloquants, les risques.
- S'assurer de l'homogénéité des pratiques.
- Apporter la démonstration de conformité aux pratiques.
- Prévenir les départs non planifiés.
- Améliorer l'intégration des nouveaux collaborateurs.

⁴⁰ Démarche qualité : 10 étapes concrètes pour la mettre en œuvre. [En ligne] Sur le site <https://www.affde.com/fr/quality-approach-steps.html>. Consulté le 09/03/2022.

1.8 : Définir les activités de surveillance et de mesure de l'efficacité des processus

Que ce soient des contrôles, des audits ou de la mesure, des activités de surveillance et (lorsque cela est possible) de mesure doivent être déployées pour vérifier l'efficacité des processus ; c'est-à-dire leur aptitude à atteindre les résultats planifiés (les objectifs).

1.9 : Mesurer et améliorer les performances

- Il convient alors de mettre en œuvre les activités de surveillance et de mesure précédemment citées afin d'en analyser les résultats.
- Le traitement des non-conformités et des réclamations clients viendra également alimenter l'analyse des données relatives aux performances de l'organisme.
- L'amélioration des performances doit être planifiée au travers d'actions décidées à différents moments tels que la revue de direction ou les revues de processus.⁴¹

2. Intérêt du SMQ⁴²

- Un système qualité est un instrument essentiel de l'amélioration continue.
- Les processus sont bien maîtrisés, les difficultés plus facilement surmontées.
- Les collaborateurs sont motivés, la communication interne s'améliore.
- La pérennité de l'organisation et du savoir-faire est garantie sur le long terme.
- Par la certification, l'organisme gagne en crédibilité.
- La relation au pouvoir politique et au citoyen/résident est clarifiée.

⁴¹ Livre blanc votre démarche qualité en 10 étapes. [En ligne] Sur le site <https://qualiblog.fr/>. Consulté le 20/03/2022.

⁴² Système de Management de la Qualité (SMQ). [En ligne] Sur le site https://pldo.hug.ch/sites/pldo/files/documents/systeme_management_qualite.pdf Consulté le 20/03/2022.

PARTIE 2 :
PARTIE PRATIQUE

Chapitre 1 : Présentation de l'entreprise

Chapitre 1: Présentation de l'organisme d'accueil

Ce chapitre est dédié à la présentation de l'entreprise dans laquelle le stage a été effectué en précisant son domaine d'activité, son organisation et ses différents produits.

1. EURL la Bergère




Figure 11 : Logo de la Bergère.

EURL « **la Bergère** » groupe **TASSAL-EL-MERDJA** a ouvert ses portes pour la première fois en août de l'année 2020. Cette entreprise agroalimentaire privée "associé unique" est classée comme une PME (Petites et Moyennes Entreprises) et est spécialisée dans la fabrication des produits fromagères. Elle est l'une des filiales de la société « **la Bergère** » située à Chéraga qui a été créée en 1997. Les produits fabriqués sont vendus à travers le territoire national. Pour satisfaire de façon durable ses clients et leur présenter des produits de qualité, cette entreprise a consenti d'importants investissements en installations et en équipements. Les produits fabriqués par l'entreprise sont : Fondelice, Sandwich, Vite fait gruyère, Vite fait ail fines herbes, Vite fait cheddar, Taste cheddar, Pizza gratin, Taste gouda, Mon cheese.

2. Fiche signalétique

Cette fiche est la carte d'identité de l'entreprise. Elle nous permet de connaître les renseignements concernant l'entreprise pour le cas « **la Bergère** ».

Tableau 3 : Fiche signalétique










Fiche signalétique	
Logo	
Dénomination	La Bergère
Siège	Groupe des propriétaires N°133 Lot 05 TASSAL-EL-MERDJA
Directeur	M. MERAKEB Djallal
Secteur d'activité	Industrie Agro-alimentaire
Taille	110 employés
Date de création	Août, 2020
Télé	0560011618
Marchés	Locale
Ligne de production	Fromagerie
Production	Fromage fondu bac Fromage analogue
Forme juridique	Entreprise unipersonnel a responsabilité limite (EURL)
Distribution	Presque toutes les wilayas
Les marques	Vite fait Fondelice

Source : Entreprise « la Bergère »

3. Les produits commercialisés par l'entreprise

Le tableau suivant regroupe la gamme de produits commercialisés par la Bergère:

Tableau 4 : Les produits commercialisés par l'entreprise

Les différents types de produits		
Sandwich	Taste cheddar	Vite fait gruyère
		
Pizza gratin	Fondelice	Taste gouda
		
Mon cheese	Vite fait cheddar	Vite fait ail fines herbes
		

Source : Entreprise « la Bergère »

4. L'organigramme

L'entreprise « **la Bergère** » est organisée en six directions chapotées par une direction générale. Celle-ci est assistée par un responsable des ressources humaines, un responsable de QHSE, un responsable de maintenance, un responsable de production, un responsable de dépôt entreposage et un responsable d'expédition.

La **Figure 12** présente l'organigramme de l'organisation qui donne vue d'ensemble de la répartition des postes et des fonctions dans l'organisation et les responsabilités.

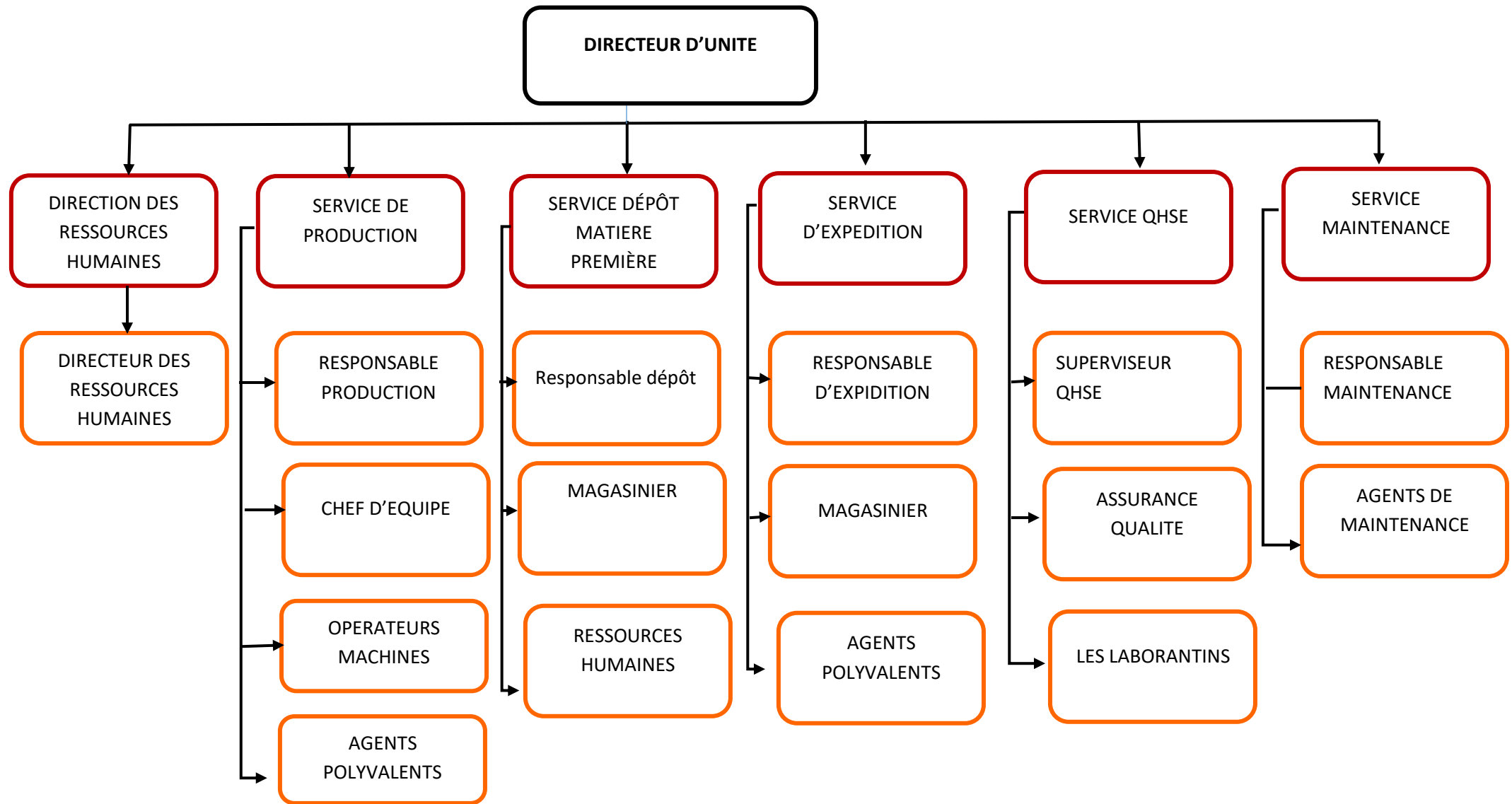


Figure 12 : L'organigramme de La Bergère.

5 : Description des missions de chaque direction

5.1 : La direction

La direction a un rôle primordial dans la réussite de l'entreprise parmi ses principales activités:

- Gérer l'ensemble des fonctions rattachées aux différents services.
- Organiser les moyens du site.
- Défendre le budget d'investissement annuel et les projets auprès de la direction industrielle.
- Superviser la mise en œuvre du plan d'investissement à court, moyen et long terme.
- Définir et suivre les principaux indicateurs de performance.
- Identifier avec le responsable de production les principaux leviers d'action.
- Veiller à la qualité de l'activité industrielle.
- Faire appliquer la politique de l'entreprise en matière de protection de l'environnement et de sécurité.
- Veiller au climat social de l'usine en prenant en charge les relations avec les instances représentatives du personnel.

5.2 : Service ressources humaines

Parler des ressources humaines c'est mettre l'accent sur la gestion du potentiel humain de l'entreprise. Ce service encadre les volets de formation, recrutement, et évolution des compétences.

A- Formation: le plan de formation contribue dans le but d'efficacité, initié à la pratique et pour augmenter la qualification au poste.

B- Recrutement: ils visent la compétence sur la base de la formation initiale et professionnelle du savoir-faire et de l'expérience acquise dans le domaine concerné. Le directeur des ressources humaines DRH définit le profil du poste à pourvoir.

C- Évaluation des compétences: la direction des ressources humaines évalue périodiquement les compétences des personnels pour leurs évolutions et leurs répartitions suivant les profils et la qualification.

Nous résumons cela par :

- Demande de recrutement : le besoin de recrutement.
- Cette demande est ensuite étudiée et validée par le responsable RH.

- La priorité est donnée au recrutement interne. S'il est possible de satisfaire le besoin en personnel par une mutation interne, le responsable RH informe les parties concernées.
- Dans le cas où le recrutement interne est impossible le responsable RH entame les recherches à travers ANEM/ou sur internet.
- Sur la base des critères fixés au début sur le profil demandé, le responsable RH effectue une pré-sélection et prépare les dossiers des candidats. Le dossier est constitué du CV.
- Les candidats retenus sont informés et convoqués pour un entretien.
- Une visite médicale est effectuée par le médecin de travail, préalablement à l'embauche
- Le candidat signe un contrat de travail avec période d'essai.
- Le candidat suit ensuite une formation.
- L'évaluation de la motivation du personnel est réalisée à travers un questionnaire de mesure de la satisfaction du personnel.

5.3 : Service production

La production est au cœur de l'activité de l'entreprise, afin de mettre à la disposition des clients des biens et services satisfaisants. Ce service rassemble et met en œuvre des moyens humains et techniques pour fabriquer, installer et distribuer ses produits ou fournir des services. La fonction de production regroupe l'ensemble des moyens et activités et utilise une palette d'outils indispensables pour atteindre certains objectifs et mettre au point des produits différents et variés, pour cela le service production assure le déroulement de manière intégrée, et parmi ses missions nous citons:

- Coordonner les activités de fabrication des produits.
- Veiller à l'exécution des programmes de production en qualité, quantités et dans le délai, conformément aux objectifs.
- Veillez au respect de la méthode de production des produits et garantir l'identification et la traçabilité du produit.
- Assure les bonnes pratiques de fabrication et les bonnes pratiques d'hygiène (action préventive avant la non-conformité et action corrective après la non-conformité et découvrir les causes de la non-conformité).
- Assure la propreté de la chaîne de production : le nettoyage CIP de machine et la désinfection.

5.4 : Service QHSE

Ce service se compose de :

A- Le responsable HSE (Hygiène et Sécurité Environnemental) :

Le responsable HSE a plusieurs missions :

- L'inscription générale (inscription journalière) par système check liste et contribuer à la définition des moyens.
- L'identification et l'évaluation des risques prévention et de protection.
- La création des documents HSE et les mettre à jour : les rapports hebdomadaire, les rapports mensuel, les rapports d'accident.....etc.
- Contrôler régulièrement le respect des exigences sur le terrain : audits terrain, visites des locaux.
- Formation du personnel selon le risque par exemple : formation HACCP, formation manuel et mécanique....etc.
- L'analyse et l'identification des causes des événements accidentels suite aux remontées d'information du terrain.
- Proposer à la direction les mesures et les plans d'actions correctives et préventives susceptibles d'améliorer l'hygiène et la sécurité au sien de l'entreprise.
- Mettre à jour la réglementation en matière HSE.

B- Le responsable du contrôle qualité :

L'objectif principale de laboratoire de contrôle qualité est de contrôler la qualité de la matière première jusqu'au produit fini en réalisant les analyse physicochimiques, microbiologiques et l'analyse sensorielle.

- Tout d'abord le contrôleur réceptionne la matière première et remplit la fiche de réception de la matière première (date de livraison/ contrôleur/ produit contrôler/ fournisseur/ quantité reçu/ numéro de Lot/ nom et prénom de chauffeur).
- Surveiller la qualité de produit au cours de la fabrication (le contrôleur prend des échantillons à partir de patch au niveau de production. Au niveau de laboratoire de contrôle ces échantillons seront analysés afin de vérifier la conformité en réalisant des analyses : physicochimiques (Ph, extrait sec) et organoleptiques sensorielles (goût, couleur, fond râpe...) et microbiologiques (Escherichia coli, Staphylocoque à coagulasse +, Salmonella, Listeria monocytogenes) sous-traité chez un laboratoire externe.

- Vérification par Check List (vérification nettoyage et désinfection de la machine fondu bac et analogue).
- Étalonnage des appareils ou les machines de laboratoire.
- Appliquer les actions correctives.
- Gestion de retour.
- La propreté du laboratoire.
- La fiabilité des résultats d'essais.

5.5 : Service maintenance

Le rôle principal de ce service est de préserver et maintenir les équipements opérationnels par les interventions curatives ainsi que :

- Assurer la disponibilité et la conformité des équipements : entretenir les équipements de production et découvrir la cause de sa panne soit le problème des équipements (mauvaise qualité soit le travail pas bienfait).
- Fournir à la production le réseau électrique, le réseau pneumatique, la vapeur, le froid et l'eau.
- Assurer le bon fonctionnement de l'air comprimé, le gaz et la station des traitements des eaux.
- Moyens généraux : s'occupe de l'éclairage et les petites interventions (prises, tuyauterie, plomberie).
- Participation au choix, à l'installation et au démarrage des équipements nouveaux.

5.6 : Service expédition

Ce service est responsable des taches suivantes :

- Contrôler régulièrement la température des chambres froides.
- Vérifier les étiquettes, codes-barres et autres caractéristiques des commandes terminées.
- La mise en emballage des produits finis.
- Le chargement et livraison des produits finis : Vérifier les bons de livraison.

5.7 : Dépôt entreposage

Les missions du service dépôt entreposage consiste à :

- Assurer une bonne réception des matières premières.
- Intégrer les matières premières dans le stock dans des conditions (par exemple : température et laisser un vide entre le mur et le stock).
- Éviter la rupture des stocks (Pour éviter la rupture en stock, il est nécessaire de gérer correctement tous les composants du stock de façon quotidienne).
- Parvenir à l'autosuffisance des entreprises en termes de matières premières utilisées dans la production.
- Séparation des matières premières et des produits chimiques.
- S'assure que l'entreprise reçoit les matières premières nécessaires à son bon fonctionnement.

Chapitre 2 :

La mise en place de l'ISO 9001 vs 2015 dans l'entreprise

Avant de commencer ce chapitre, nous devons clarifier la problématique, c'est un point de départ essentiel pour une meilleure compréhension du sujet de la fin de l'étude. Pour cela nous avons utilisé l'outil QQOCQP (Qui, Quoi, Où, Quand, Comment, Pourquoi).

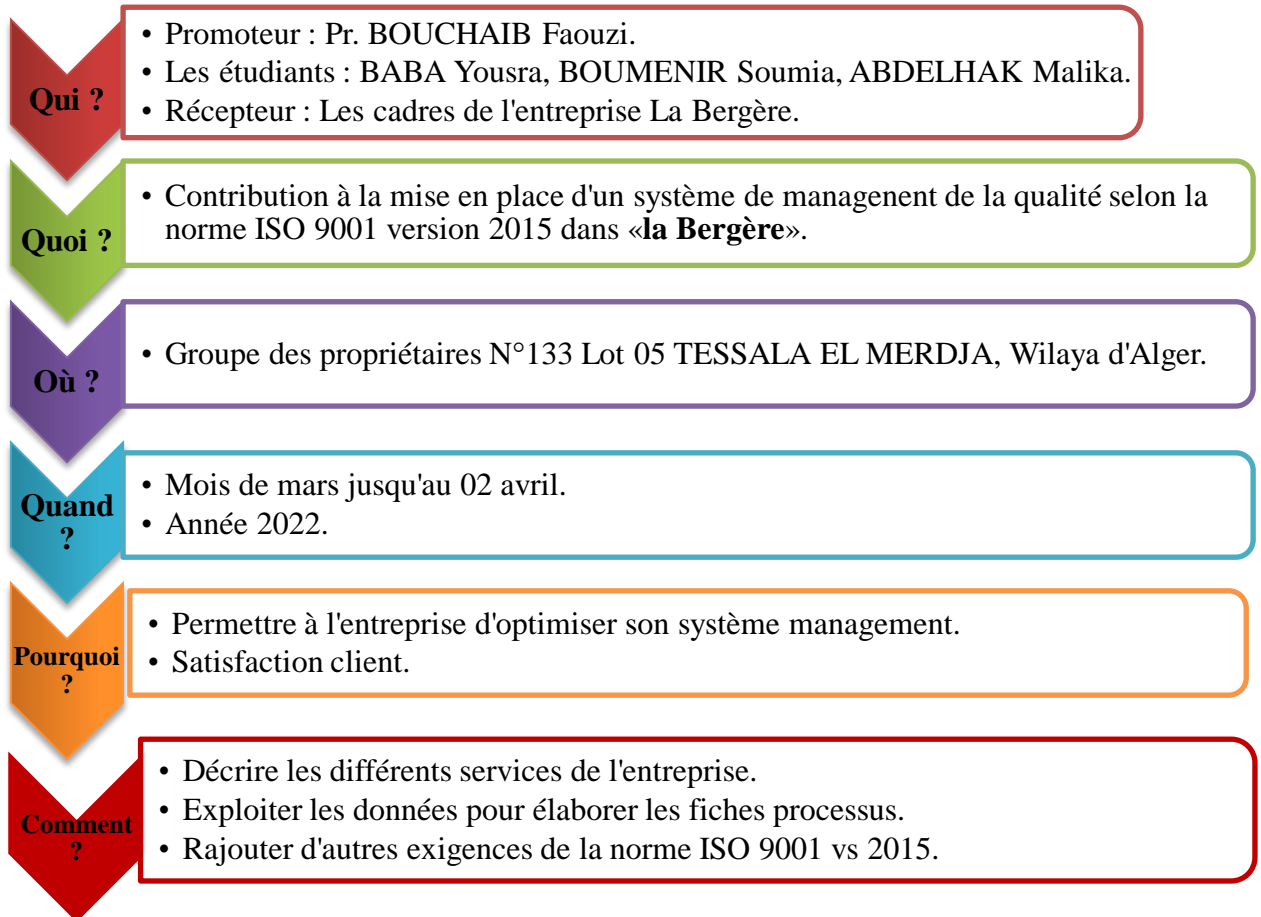


Figure 13 : Définition de projet avec l'outil QQOCQP.

L'ISO 9001 est structurée sur une démarche d'amélioration continue. Il s'agit de définir les orientations et les objectifs de l'entreprise, de maîtriser ses ressources, de mettre en œuvre ses activités selon des bonnes pratiques, de surveiller le bon fonctionnement et l'efficacité. Pour cela, nous allons suivre des étapes pour la mise en place d'une démarche qualité au niveau de l'entreprise dans laquelle le stage a été effectué et nous baser sur les données que nous avons obtenues. Cette démarche se présente selon 9 étapes que nous mentionnons ci-dessous :

Étape 1 : Définir l'objet de l'organisme (4.3)

L'organisme doit déterminer les limites et l'applicabilité du SMQ afin d'établir son domaine d'application. Ce dernier doit être disponible et tenu à jour sous la forme d'une information documentée.

Pour établir le domaine d'application de notre SMQ nous prenons en compte :

- Les enjeux externes et internes.
- Les exigences des parties intéressées.
- Les produits et les services de l'organisme.

Le responsable qualité a l'autorité de l'écriture et de la mise à jour de cette procédure. Il est garant de son application. Il a l'appui du directeur.

Documents:

Procédures (contexte de l'entreprise) : Pour déterminer le domaine d'application du SMQ, des spécifications du contexte de l'organisme sont prises en compte.⁴³

Ci-après le tableau qui résume le domaine d'application:

⁴³ Domaine d'application du SMQ. [En ligne] Sur le site <https://pqb.fr>. Consulté le 17/03/2022.

Tableau 5 : Domaine d'application de La Bergère

Objectif	Présenter les limites et l'applicabilité de notre système de management de la qualité dans l'entreprise (la Bergère).
Champs d'application	La Bergère est spécialisée dans la production et la commercialisation des préparations fromagerie. Notre SMQ est appliqué sur tous les produits fabriqués par la Bergère.
Les produits	<ul style="list-style-type: none"> - Fromage fondu bac : Fondelice, Sandwich, Vite fait gruyère, Vite fait ail fines herbes, Vite fait cheddar. - Fromage analogue : Taste cheddar, Pizza gratin, Taste gouda, Mon cheese.
Les enjeux externes	<ul style="list-style-type: none"> - Les tendances du marché : (la concurrence, les fournisseurs). - Les aspects économiques : (les possibilités de financement, les possibilités d'investissements). - L'évolution technologique. - Positionnement de la concurrence. - Situation économique de la clientèle. - Les contraintes environnementales, politiques, légales.
Les enjeux internes	<ul style="list-style-type: none"> - Implication et motivation du personnel à tous les niveaux. - Compréhension des besoins et attentes des parties intéressées. - Détermination du domaine d'application. - Les processus et systèmes internes d'organisation et de management : l'intégration dans un processus existant ou création d'un processus spécifique. - Gérer les compétences. - Les installations, équipements et capacités productives et investissements liés à l'innovation.
Sources des exigences	<ul style="list-style-type: none"> - Les exigences légales et réglementaires concernant le produit. - Les exigences du client- contrats- commande.

Étape 2 : Définir et communiquer la/les politique(s) de l'organisme (5.2.2a)

La Politique Qualité est le premier document du Système de Management de la Qualité d'une entreprise ou d'un organisme. Elle permet de cadrer la démarche qualité et de communiquer ses fondements.

La Politique Qualité est un document synthétique qui définit de quelle manière la démarche qualité s'inscrit dans la stratégie globale d'entreprise.

Elle exprime aussi l'engagement de la direction pour développer et soutenir la démarche qualité. Elle contient toujours une orientation pour la satisfaction des clients et l'amélioration continue, et le plus souvent une volonté de progrès interne telle que l'amélioration des processus, la maîtrise ou réduction des coûts, le développement des compétences, etc...

Elle est signée par le président (ou équivalent) de la société. Elle sera revue au fil de modifications importantes dans l'entreprise, telles que de nouvelles orientations stratégiques.

La politique qualité doit être :

- Disponible et tenue à jour sous la forme d'une information documentée.
- Communiquée, comprise et appliquée au sein de l'organisme.
- Mise à la disposition des parties intéressées pertinentes.⁴⁴

⁴⁴ Norme internationale ISO 9001 : 2005, Systèmes de management de la qualité-exigences, Cinquième édition. Suisse, 2015, p4.



Politique qualité

EURL « la Bergère » est spécialisée dans la fabrication des produits fromagères et a pour objectif de faire de sa marque un symbole de qualité.

La démarche de mise en place d'un Système Management Qualité ISO 9001 version 2015, a renforcé notre intention d'œuvrer pour une amélioration continue dans le but de satisfaire les clients, ainsi que les parties intéressés dans le respect des obligations réglementaires.

Nos objectifs sont :

- L'amélioration de la qualité de nos produits.
- Satisfaire et anticiper les besoins des clients en termes de qualité, délais et services.
- Assurer à son personnel l'acquisition des compétences nécessaires à son épanouissement et au développement de l'entreprise.
- Offrir le milieu de travail agréable à l'ensemble du personnel.

Nos efforts d'organisation, d'innovation et de rigueur sont :

- La confiance de nos clients en faisant preuve de clarté et en démontrant notre impartialité.
- La qualité de nos services par une maîtrise de nos processus.
- L'écoute et la satisfaction de tous nos interlocuteurs pour une amélioration permanente.

Notre engagement permettent de garantir un haut professionnalisme pour :

- La satisfaction durable de l'ensemble de nos clients, partenaires, et salariés.
- Le développement et la croissance de notre entreprise et de son « capital social & humain ».

La qualité chez notre entreprise se manifeste par un partenariat dynamique entre la direction, les employés et les fournisseurs permettant d'établir ainsi un climat de confiance avec notre clientèle. La direction du groupe **TASSALA** examine régulièrement les performances et la pertinence du système de management de la qualité de l'entreprise.

Le directeur général

Interprétation :

La politique qualité de l'entreprise la Bergère a été élaborée par nous-même. Cette politique a pour intention de mettre en œuvre tous les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs planifiés du système de management de la qualité, et de s'assurer la réussite de l'entreprise sur le plan managérial et économique. Enfin, cette politique est approuvée par la direction si elle est conforme à la stratégie générale de l'entreprise.

Étape 3 : déployer des objectifs cohérents et mesurables (6.2.1)

La notion d'objectifs qualité est abordée dans la norme ISO 9001 : 2015 dans le sous-chapitre (6.2.1). Les objectifs qualité sont généralement fondés sur la politique qualité de l'organisme.

À partir de là, nous fixons des objectifs mesurables pour chaque processus, qui sont supervisés par chaque pilote de processus pour assurer un suivi de la performance des processus.

Les objectifs qualité doivent :

- Être en cohérence avec la politique qualité.
- Être mesurables.
- Être pertinents pour la conformité des produits et des services et l'amélioration de la satisfaction du client.
- Être surveillés communiqués et mis à jour en tant que de besoin.
- L'organisme doit tenir à jour des informations documentées sur les objectifs qualité.

Le tableau ci-dessous montre une illustration des objectifs qualité :

Tableau 6 : Tableau de bord 1

Objectifs stratégiques	Processus	Objectifs de processus	Pilote	Echéance
Développer les ressources humaines de l'entreprise en renforçant le management participatif en impliquant davantage tout le personnel au processus d'amélioration continue	Ressources humaines	-Recrutement -Développer des formations efficaces	Ressources humaines	1 mois
Améliorer la compétitivité par l'accroissement du rendement de l'usine et l'optimisation du coût de production	Production	-Optimiser les coûts de production -Assurer la conformité des produits aux normes et spécialisation -Améliorer le rendement de l'usine	Pilote de production	1 mois
Maintenir et préserver les équipements de production	Maintenance	-Assurer la conformité des machines -Diminuer le temps des interventions -Diminuer du taux des pannes -Assurer la fiabilité, la maintenabilité et la disponibilité des équipements -Réduire le temps d'arrêt de la production	Pilote de maintenance	1 mois
Améliorer la qualité des produits	Contrôle qualité	Garantir la conformité des produits	Pilote contrôle qualité	1 mois

<ul style="list-style-type: none"> -Maitriser les délais de livraison -Améliorer la qualité de l'emballage 	Expédition	<ul style="list-style-type: none"> -Diminuer du temps de livraison -Satisfaction des clients -Emballer bien du premier coup et préserver l'état des emballages 	Pilote expédition	1 mois
Amélioration de l'environnement de travail du personnel	HSE	<ul style="list-style-type: none"> -Assurer la santé et la sécurité du personnel et des équipements (les biens et les biens êtres) -Améliorer les conditions de travail et de vie dans l'organisation 	Pilote HSE	1 mois

Interprétation

A partir de la politique qualité, nous avons déployé des objectifs mesurables permettant de vérifier l'aptitude de l'organisme à mettre en œuvre sa stratégie.

Les objectifs des différents processus doivent être « spécifiques », c'est-à-dire clairement définis. Plus ils sont précis, mieux ils peuvent faire un effort pour y arriver. Il doit être "mesurable" de sorte que l'équipe peut l'évaluer.

Par exemple: parmi les objectifs du pilote de production est d'augmenter le rendement de l'usine.

Étapes 4, 5, 6 et 7 : L'approche processus (4.4.2)

L'approche processus conduit à une gestion transversale de l'organisme permettant ainsi d'optimiser les flux et d'améliorer la circulation des informations par la réduction des obstacles inter fonctionnels. Pour que cette gestion transversale soit efficace, il est indispensable d'avoir une vision globale des activités de l'organisme. Le management par une approche processus implique donc de mettre en évidence les interfaces ou les interactions entre les processus.

L'organisme doit, autant que nécessaire :

- Tenir à jour les informations documentées nécessaires au fonctionnement de ses processus.
- Conserver les informations documentées pour avoir l'assurance que les processus sont mis en œuvre comme prévu.

L'approche processus est un des fondements de la démarche qualité, elle compte parmi des 7 principes de la qualité. Décrire les processus a pour but de mieux répondre aux besoins et attentes des parties prenantes (clients et les autres parties intéressées).

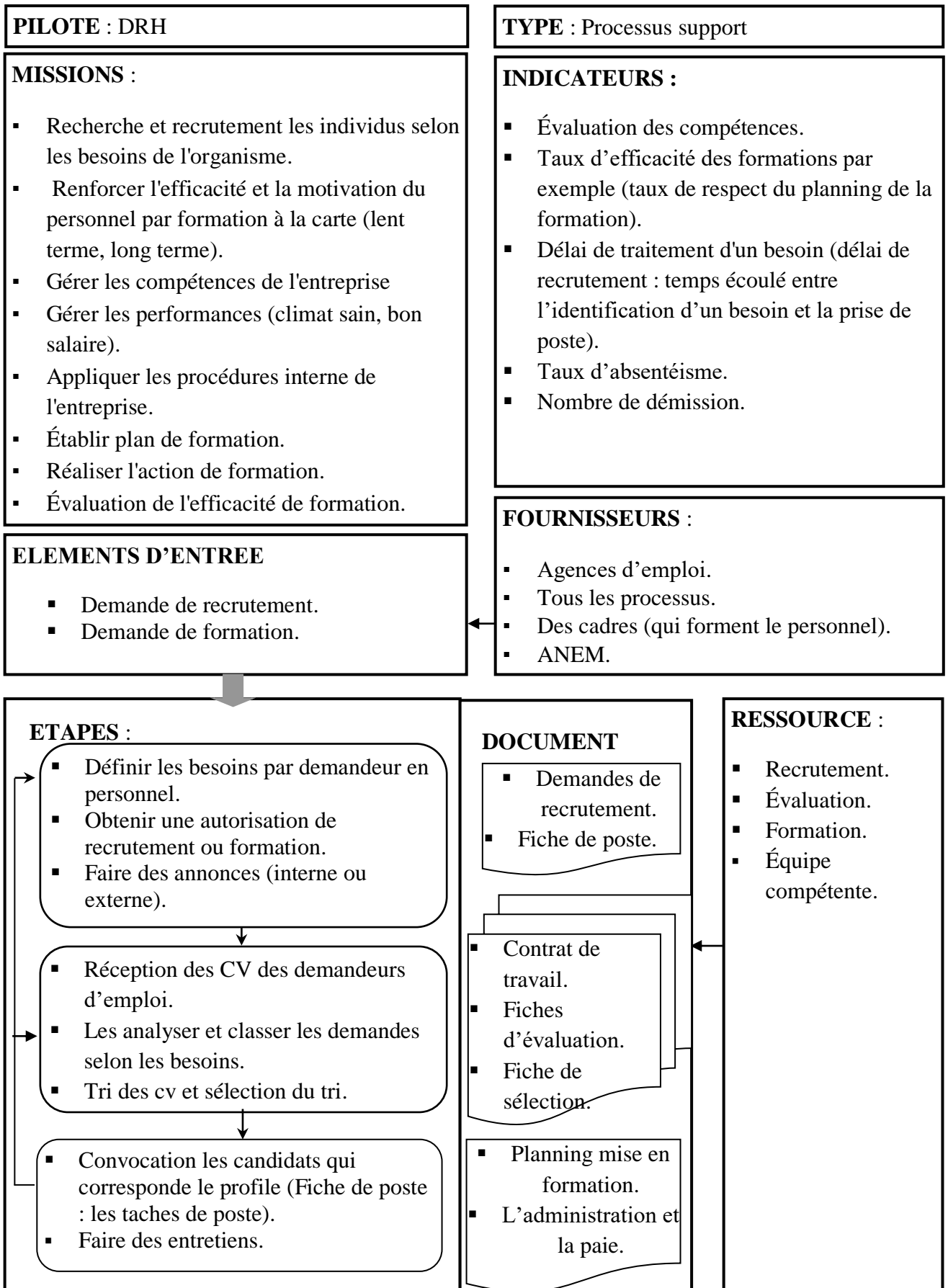
Chaque processus est identifié par une fiche processus qui précise : le pilote du processus, les missions, les éléments d'entrée et de sortie, les activités et documents nécessaires, les clients, les ressources, et les indicateurs de performance.

1. Établir les fiches processus

Lors de l'enquête, nous avons exploité les données que nous avons obtenues dans les différents services au sein de l'organisme. Mais aussi, nous avons identifié les processus suivants :

- Processus ressources humaines
- Processus contrôle qualité
- Processus production
- Processus dépôt entreposage
- Processus maintenance
- Processus expédition
- Processus Hygiène, Sécurité Environnement

Fiche processus : Ressources humaines





ELEMENTS DE SORTIE :

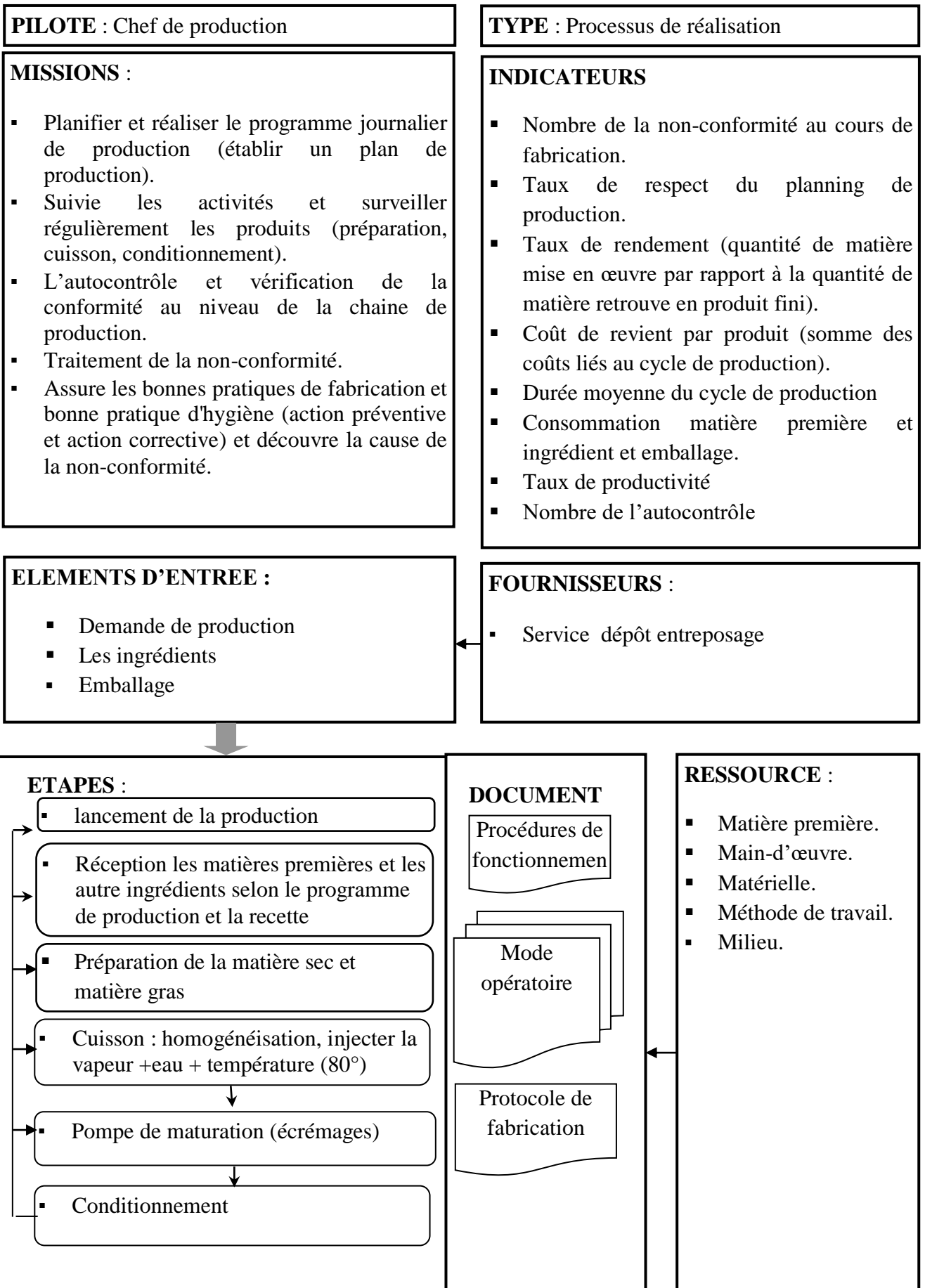
- Satisfaire la structure.
- Protéger l'entreprise contre la loi et la CNAS...
- L'intégration des nouvelles recrues.
- Nouvelles compétences.
- Nouvelles affectations.



CLIENTS :

Tous les processus.

Fiche processus production





ELEMENTS DE SORTIE :

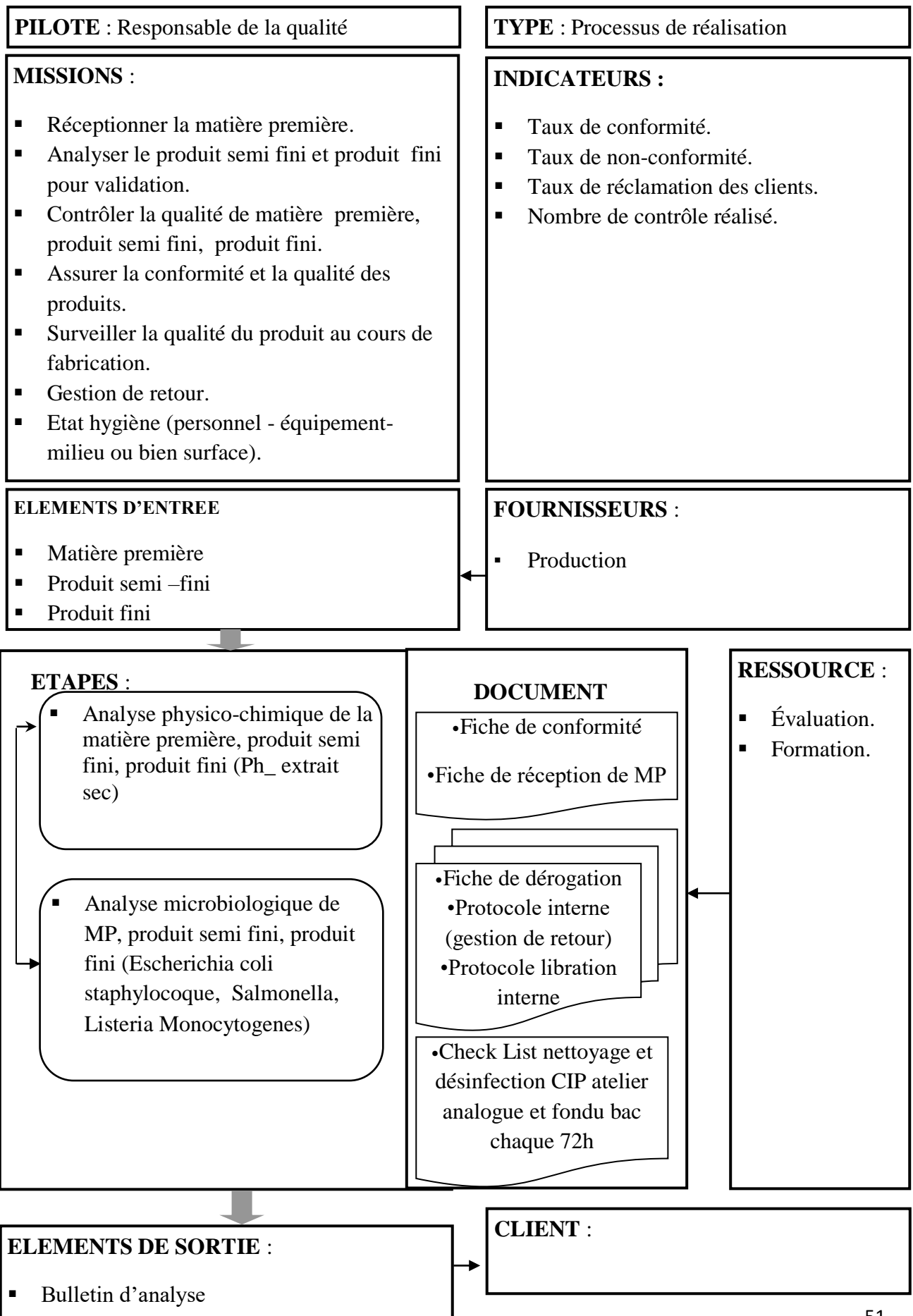
- Produit fini
- Déchets.



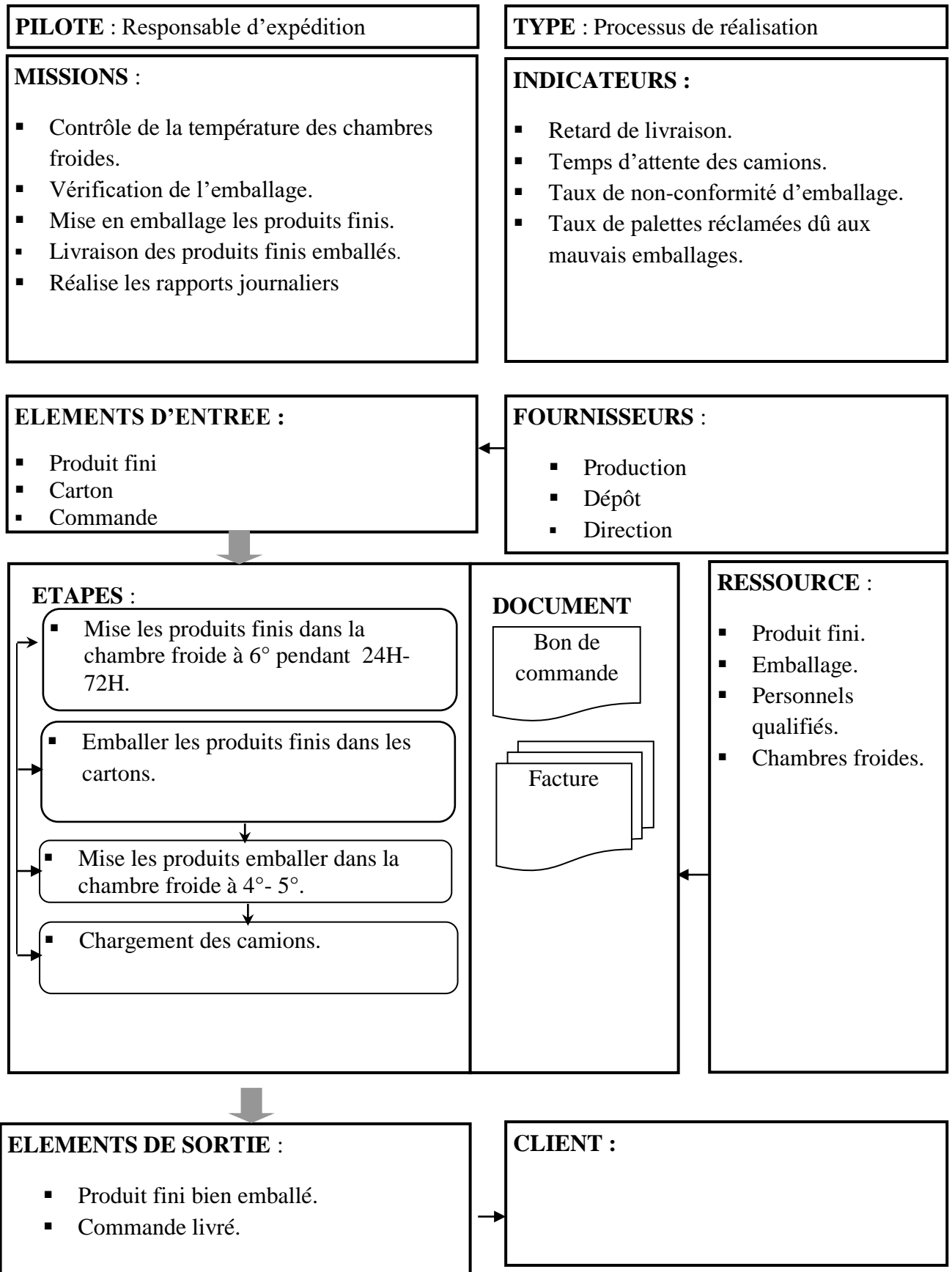
CLIENT :

- Processus expédition

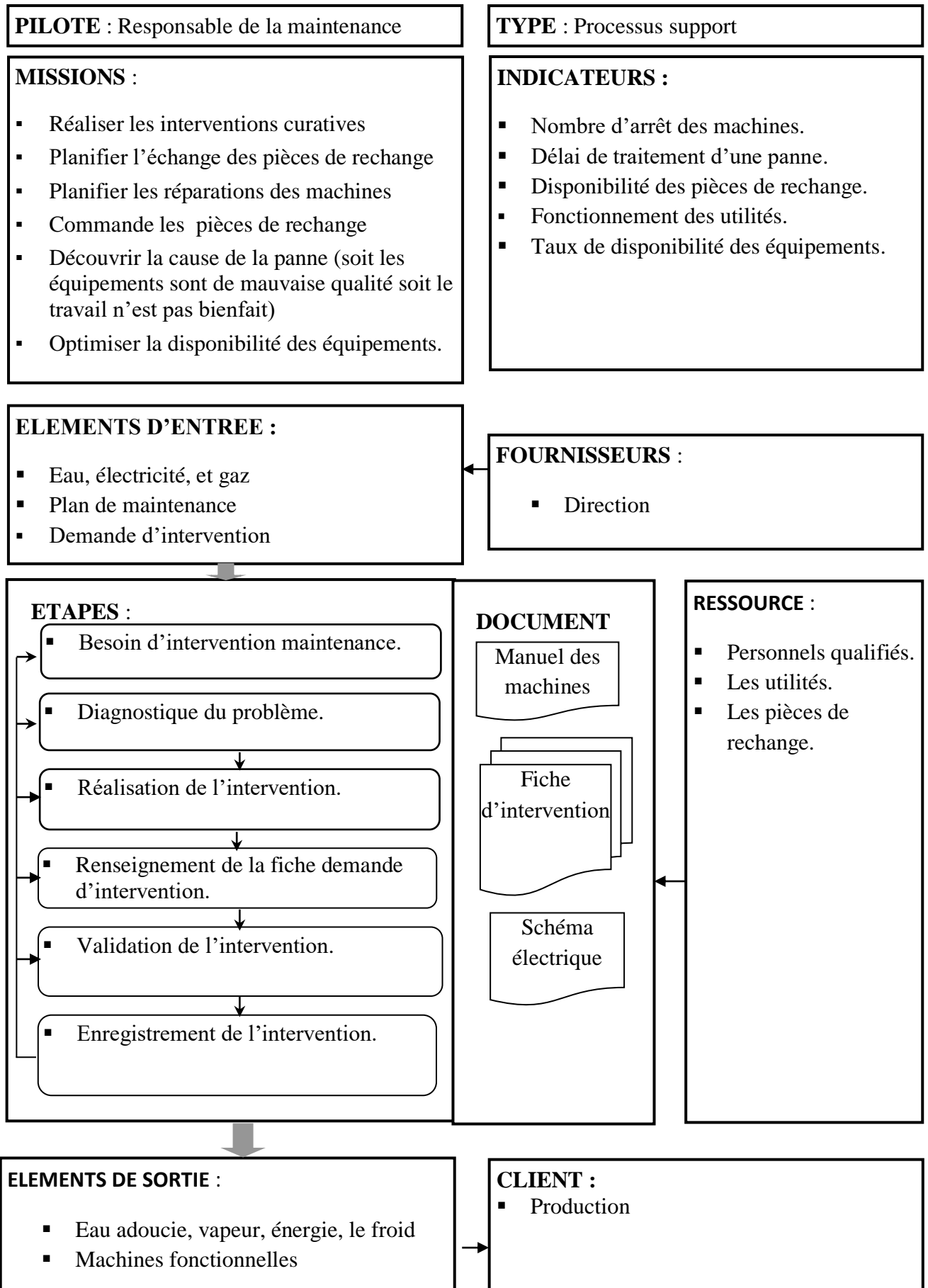
Fiche processus contrôle qualité



Fiche processus expédition



Fiche processus maintenance



Fiche processus HSE

PILOTE : Responsable HSE

TYPE : Processus support

MISSIONS :

- L'inscription générale (par système Check List)
- L'identification et l'évaluation des risques et contribuer à la définition des moyens de prévention et de protection
- La création des documents HSE et les mettre à jour
- Contrôler régulièrement le respect des exigences sur le terrain : audits terrain
- Visite des locaux
- Formation du personnel au système HSE
- L'analyse et l'identification des causes des événements accidentels suite aux remontées d'information du terrain
- Proposer à la direction les mesures et les plans d'actions correctives et préventives susceptibles d'améliorer l'hygiène et la sécurité au sien de l'entreprise.
- Mettre à jours la réglementation en matière HSE

INDICATEURS :

- La pyramide de sécurité
- Nombre d'accident au sein de l'entreprise
- Taux de réalisation des actions sécurité
- Nombre de situation dangereuse

ELEMENTS D'ENTREE :

- Suivi des actions décidées

FOURNISSEURS :

- Les operateurs

ETAPES :

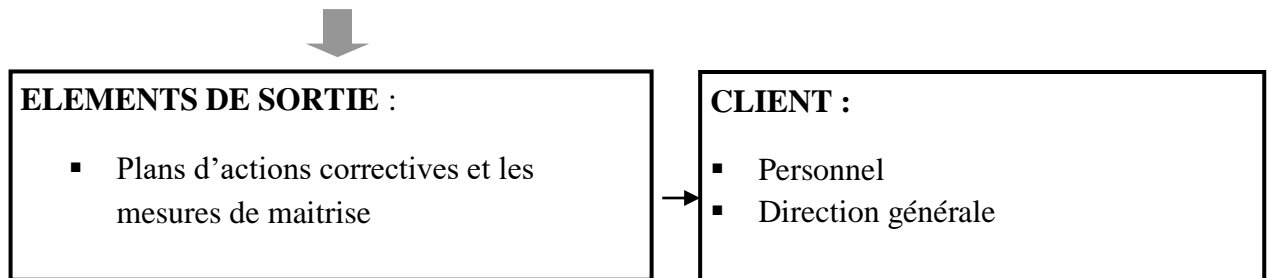
- Définir le champ du diagnostic.
- Nommer une ou plusieurs personnes réalisant le diagnostic.
- Établir le bilan des activités.
- Établir un tableau récapitulant les différents points à vérifier pendant le diagnostic.
- Recueillir et analyser les documents.
- Procéder aux observations sur le terrain.
- Restituer les conclusions du diagnostic et rédiger un rapport.

DOCUMENTS :

- Référentiel
- Arbre des causes

RESSOURCE :

- Humaine.
- Matériel.



La description des processus, englobe la partie réelle de l'activité mais également les documents qualité associés, ainsi que les indicateurs des performances permettant la surveillance correcte des processus.

Les fiches descriptives du processus décrivent les processus de l'entreprise en indiquant :

Le pilote : C'est la personne qui est responsable du bon suivi et pilotage du processus

Type de processus : Management, réalisation ou bien support

Les éléments d'entrée : Les données d'entrée correspondent au flux d'information utilisé par les activités du processus ou une sortie d'un autre processus

Les missions : Sont les fonctions du processus

Éléments de sorties : Valeurs ajoutées du processus

Clients : Ceux qui exploitent les données de sortie du processus

Les fournisseurs : Personnes qui interviennent lors de la réalisation des activités du processus

Ressources : Support nécessaires pour la réalisation des activités du processus

Documents associés au processus : Sont les documents nécessaires pour la réalisation des activités

Étapes : Sont les différentes activités qui composent le processus

Les indicateurs : Un indicateur c'est un outil de mesure des résultats d'un processus

Interprétation

La fiche est un moyen très utile pour décrire et documenter les caractéristiques des processus. Elle apporte aussi un complément d'informations nécessaire à une compréhension la plus complète possible du fonctionnement des processus. Cette description servira comme base d'analyse, d'affectation des moyens et de pilotage du processus.

2. La cartographie des processus

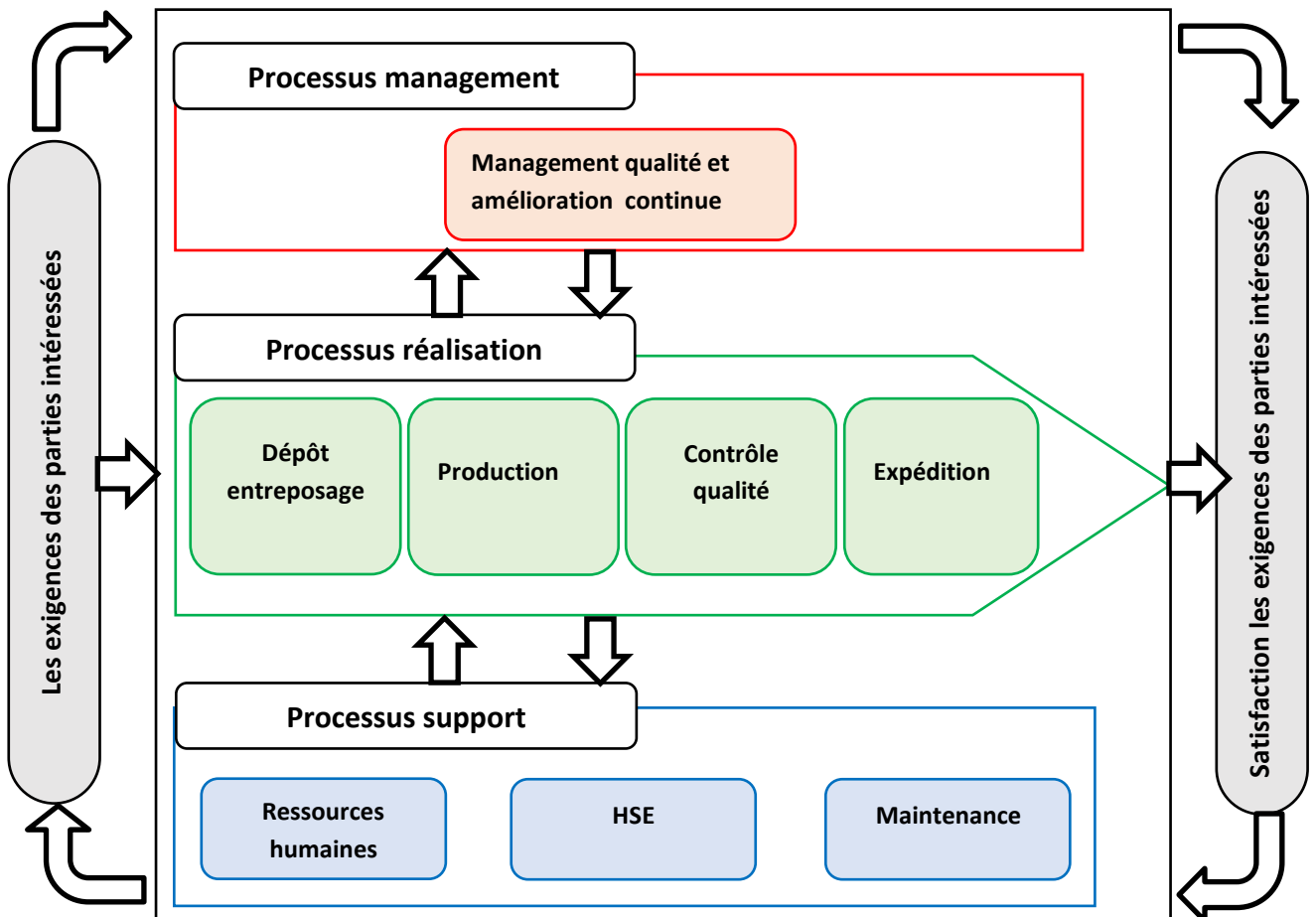


Figure 14 : Cartographie des processus de « la Bergère ».

Source : Élaboré par nous même à partir des données de l'enquête.

Interprétation

La cartographie des processus est une étape essentielle de la mise en place de la démarche qualité. Présentée sous forme d'un schéma complet et exact des processus, elle permet de comprendre comment les processus actuels sont exécutés au niveau de l'entreprise « la Bergère ».

La cartographie des processus de cette entreprise fait apparaître 3 grandes familles de processus ou typologies de processus qui sont :

1- Processus management

Ce processus permet de conduire et de guider l'entreprise la Bergère pour améliorer sa capacité à évoluer positivement et de s'assurer que les décisions prises sont cohérentes avec les objectifs fixés, ce qui est représenté au niveau de la cartographie en :

- Processus : management qualité et amélioration continue

2- Processus de réalisation

Ce processus contribue directement à la réalisation du produit à partir de la découverte du besoin de satisfaction du client, il regroupe les activités liées au cycle de production et ainsi que le contrôle qualité et expédition et dépôt entreposage ce qui est représenté au niveau de la cartographie en.

- Processus dépôt entreposage
- Processus production
- Processus contrôle qualité
- Processus expédition

3- Processus support

Ce processus contribue au bon fonctionnement et l'amélioration des autres processus dans l'entreprise en leur apportant les ressources nécessaires, ce qui est représenté au niveau de la cartographie :

- Processus RH
- Processus HSE
- Processus maintenance

Étape 8 : Définir les activités de surveillance et de mesure de l'efficacité des processus (7.1.5), (9.2.2), (9.3.3)

L'organisme doit utiliser des méthodes appropriées pour la surveillance et la mesure des processus du système de management de la qualité. Ces méthodes doivent démontrer l'aptitude des processus à atteindre les résultats planifiés. Lorsque les résultats planifiés ne sont pas atteints, des corrections, et actions correctives, doivent être entreprises, comme il convient.⁴⁵

Les activités de surveillance et de mesure (indicateurs de performance, audits, revues de direction) doivent être déployées pour surveiller et mesurer l'efficacité des processus, c'est-à-dire leur aptitude à atteindre les objectifs et s'assurer que le processus fonctionne comme il est prévu. Cette surveillance doit permettre de s'assurer que le processus est efficace, efficient et adapté à son environnement.⁴⁶

Nous allons parler ici de ces outils qui sont :

1. Les indicateurs (7.1.5)

Pourquoi utiliser les indicateurs de performance des processus :

- Ils fournissent au gestionnaire les informations dont il a besoin à chaque étape du processus.
- Ils permettent une meilleure prise de décision par le gestionnaire.
- Ils visent à accroître l'efficacité et l'efficience des processus.
- Ils augmentent également la rapidité, la compréhension et la transparence des processus.
- Les indicateurs clés de performance peuvent servir à mesurer le niveau d'excellence. Ils permettent la création d'un tableau de bord rassemblant toutes les informations disponibles et donnent ainsi une vue des processus de l'entreprise.⁴⁷

Ici, nous présentons un tableau de bord qui permet la visualisation et l'interprétation facile à partir des indicateurs de performance, définis au niveau de l'entreprise. Cela permet de soutenir le bon fonctionnement des processus.

⁴⁵ La norme iso 9001. [En ligne] Sur le site <http://nathalie.diaz.pagesperso-orange.fr/html/9001/maa8/surmes82/survmes.html>. Consulté le 15/04/2022.

⁴⁶ En quoi consiste la surveillance d'un processus. [En ligne] Sur le site <http://www.qualiteonline.com/question-137-en-quoi-consiste-la-surveillance-d-un-processus.html>. Consulté le 15/04/2022.

⁴⁷ Connaître 10 indicateurs clés de performance des processus (KPI). [En ligne] Sur le site <https://www.heflo.com/fr/blog/processus/indicateur-de-performance-exemple>. Consulté le 15/04/2022.

Tableau 7 : Tableau de bord 2

Processus	Indicateur	Objectif	Fréquence de mesure d'évaluation
RH	Taux de réalisation de plan de formation	90 %	Annuelle
	Taux de réussite des formations	95 %	Annuelle
	Évaluation des compétences	80%	Annuelle
	Taux d'efficacité de la formation	90%	Annuelle
	Taux d'absentéisme	< 3 %	Annuelle
	Nombre de démission	< 3	Annuelle
Production	Taux de productivité	80%	Quotidienne
	Taux de la non-conformité au cours de fabrication	2%	Quotidienne
	Taux de rendement	90%	Annuelle
	Nombre des produits finis	Selon les commandes	Hebdomadaire
	Consommation matière première, ingrédient et emballage	90%	Hebdomadaire
	Nombre de l'autocontrôle	2 h	Quotidienne
	Taux de respect du planning de production	90%	Quotidienne
Maintenance	Taux de disponibilité des pièces de rechanges	80%	Annuelle
	Délai de traitement des pannes	2%	Mensuelle
	Taux d'arrêt global de la production	2%	Annuelle
	Fonctionnement des utilités	90%	Quotidienne
Contrôle qualité	Taux de réclamation des clients	2%	Annuelle

	Taux de conformité	98%	Quotidienne
	Taux de non-conformité	< 2%	Annuelle
	Nombre de contrôle réalisé	100%	Quotidienne
Expédition	Taux de respect des délais de livraison	80%	Mensuelle
	Préserver l'état de l'emballage	100%	Quotidienne
	Taux de satisfaction des clients	98%	Quotidienne
	Taux de non-conformité dû à des opérations d'emballage et stockage	2 %	Mensuelle
	Taux de palettes réclamées dû aux mauvais emballages	2 %	Annuelle
HSE	Nombre d'accident au sein de l'entreprise	≤ 1	Annuelle
	Taux de réalisation des actions sécurité	90%	Annuelle
	Le nombre de situation dangereuse	≤ 2	Annuelle

Source : Enquête

Interprétation

Un bon tableau de bord est un bon accordeur des données et donne un aperçu des tendances, des performances et de la manière d'atteindre les objectifs fixés. Les données qu'avons présentées ont été obtenues tenant compte du temps de l'enquête consacré à ce travail.

« Les objectifs sont proposés par nous-même ».

2. Les audits internes (9.2.2)

L'audit interne ISO 9001 est l'une des étapes obligatoires devant procéder à l'audit de certification.

En effet, l'organisme doit réaliser des audits internes pour fournir des informations permettant de déterminer si le système de management de qualité est :

- Conforme aux :
 - Propres exigences de l'organisme concernant son système de management de la qualité.
 - Exigences de la présente norme internationale.

- Est mis en œuvre de manière efficace et tenu à jour.


Pour cela, l'organisme doit sélectionner des auditeurs et réaliser des audits pour assurer l'objectivité du processus d'audit.⁴⁸

Les objectifs des audits internes dans le suivi d'un SMQ :

- Vérifier l'aptitude du processus à satisfaire ses clients.
- Conforter et capitaliser les bonnes pratiques.
- Vérifier l'efficacité de l'organisation du processus.
- Vérifier l'application et la compréhension des dispositions relatives à l'organisation du processus.

Ci-après l'illustration d'un document audit interne.

⁴⁸ Norme ISO9001 9.2-AUDITS INTERNES. [En ligne] Sur le site <https://fr.linkedin.com/pulse/norme-iso9001-audits-internes-delphine-marie-dit-moisson>. Consulté le 15/04/2022.

	SYNTHESE DE L'AUDIT				Réf :
					Missions :
					SAJ :
					Page :
N° d'Audit					
Date de d'Audit					
Processus Audité	Processus HSE Processus RH Processus production Processus maintenance Processus contrôle qualité Processus expédition				
Auditeur	Nom		Fonction		
		
Audité	Nom		Fonction		
		
Questions ouvertes	Documents	Observations	Questions fermées	Oui	Non
Résultat de non-conformité	Nb de non-conformité Majeure(Ma). Nb de non-conformité Mineure (Mi). Percentage de conformité (PC).			Résultat de cet audit	
Évaluation	Non acceptable		Acceptable		
Processus Acceptable si PC ≥ 80%					

Point Faible	
Points Forts	

Interprétation

L'audit interne concerne toutes les activités de l'entreprise (HSE, RH, contrôle qualité, expédition, maintenance)

L'auditeur élabore et adresse le rapport d'audit interne complet comprenant toutes les observations : points forts, points faibles, pour traiter les non-conformités et mettre en place les actions correctives et préventives.

3. La revue de direction (9.3.3)

La revue de direction est une exigence pour la mise en place de l'ISO 9001. En effet, dans le paragraphe 9.3 la norme précise qu'à intervalles planifiés, il est nécessaire d'assurer une revue du système de management de la qualité.

- La Direction doit vérifier régulièrement que son système de management est efficace.
- La fréquence n'est pas imposée par la norme, mais un rythme annuel semble un minimum.
- Cette revue a pour objet de vérifier que le SMQ est toujours approprié, adapté, efficace et en accord avec l'orientation stratégique prenant en compte l'ensemble des éléments d'entrée listés par la norme, et notamment : en établissant le bilan des processus et en vérifiant leurs performances et leurs maturités.
- Définir le plan d'action associé.
- Identifier les besoins en ressources humaines et matérielles.
- La revue de direction permet un point régulier avec l'ensemble des acteurs de l'entreprise pour répondre aux questions : où en est-on par rapport à notre stratégie, nos objectifs et notre marché ? Que faisons-nous pour nous améliorer et augmenter là nous en place les moyens nécessaires pour satisfaction des clients internes et externes ? Mettons améliorer notre système de management ? Cela permet de fixer éventuellement une nouvelle stratégie, de nouveaux objectifs, des actions d'amélioration pour l'avenir.

- Les actions décidées à l'issue de la revue de direction traduisent l'implication du dirigeant dans le pilotage de son système de management.⁴⁹

Les éléments d'entrée de la revue de direction :

Les éléments d'entrée de la revue doivent comprendre des informations sur :

- Les résultats des audits
- Les retours d'information des clients
- Le fonctionnement des processus et la conformité du produit
- L'état des actions préventives et correctives
- Les actions issues des revues de direction précédentes
- Les changements pouvant affecter le système de management de la qualité
- Les recommandations d'amélioration

Les éléments de sortie de la revue de direction :


Les éléments de sortie de la revue doivent comprendre les décisions et les actions relatives

- A l'amélioration de l'efficacité du système de management de la qualité et de ses processus
- A l'amélioration du produit en rapport avec les exigences du produit
- Aux besoins en ressources⁵⁰

L'organisme doit conserver des informations documentées comme preuves des éléments de sortie de la revue de direction.

⁴⁹ APPLICATION À L'INGÉNIERIE DE LA NORME ISO 9001 (VERSION 2015). [En ligne] Sur le site <https://www.syntec-ingenierie.fr>. Consulté le 16/04/2022.

⁵⁰ La norme ISO 9001. [En ligne] Sur le site <http://nathalie.diaz.pagesperso-orange.fr/html/9001/respdir5/revuedir56/revuedirection.html>. Consulté le : 16/04/2022.

	Compte rendu de revue direction
Date de la revue	
Date de la dernière revue	
Bilan des revues précédentes	Données d'entrée : -Compte rendu de la dernière revue direction. Analyses des indicateurs : -Enquête de satisfaction clients.
Résultats des audits internes	Données d'entrée : -Tous les rapports d'audits internes.
Analyses des indicateurs	Données d'entrée : -Analyses des différents indicateurs en fonction des objectifs préétablis. -Satisfaction client.
Les analyses des propositions d'amélioration	Données d'entrée : Liste des propositions d'amélioration. Proposition 1 : libellée de la descriptive.....
Besoins en formations internes ou externes	Données d'entrées : -Proposition des formations recensées par les responsables hiérarchiques. -Autre proposition. Données de sortie : Plan de formation.
Actions correctives et préventives	Données d'entrées : -Fiche de gestion des actions préventives et correctives. -Dossiers des non- conformités. Données de sortie : Décision sur certaines actions.
Bilan	-Nombres d'actions déclenchées -Bilan de revues précédentes -Résultats des audits internes.

	-Analyses des indicateurs -Les analyses des propositions d'amélioration
Conclusion sur l'efficacité du SMQ	-Définir ici une synthèse sur le système qualité. -Validation de la direction générale ou du représentant de la direction

Source : Élaboré par nous-même.

Interprétation :

La norme exige la tenue de revue de direction. Celles-ci sont le socle de l'amélioration contenue de l'entreprise. Elles permettent, sur la base des résultats, de définir des actions de progrès, de nouveaux objectifs, d'allouer des ressources. Sa fréquence n'est pas imposée, mais il est d'usage qu'elle soit au moins annuelle.

Etape 9 : Mesurer et améliorer les performances

L'organisme doit améliorer en permanence l'efficacité du système de management de la qualité en utilisant la politique qualité, les objectifs qualité, les résultats d'audits, l'analyse des données, les actions correctives et préventives ainsi que la revue de direction.

L'organisme doit mener des actions pour éliminer les causes de non-conformités afin d'éviter qu'elles ne se reproduisent. Les actions correctives doivent être adaptées aux effets des non-conformités rencontrées⁵¹.

Une procédure documentée doit être établie afin de définir les exigences pour :

- Procéder à la revue des non-conformités (y compris les réclamations du client).
- Déterminer les causes de non-conformités.
- Evaluer le besoin d'entreprendre des actions pour que les non-conformités ne se reproduisent pas.
- Déterminer et mettre en œuvre les actions nécessaires.
- Enregistrer les résultats des actions mises en œuvre.
- Evaluer l'efficacité des actions correctives mises en œuvre.

⁵¹ La norme ISO 9001. [En ligne] Sur le site : <http://nathalie.diaz.pagesperso-orange.fr/html/9001/maa8/ameliora85/amelioration.html>. Consulté le 18/04/2022.

Tableau 8 : Tableau de bord 3 (illustration)

Processus	Indicateur	Objectif	Fréquence de mesure d'évaluation	Mesure	Résultats	Observation
RH	Taux de réalisation de plan de formation	90%	Annuelle	(Nombre d'actions réalisées / Nombre total des actions en date échu)*100	Non disponible	Non disponible
	Taux d'efficacité de la formation	90%	Annuelle	(Nombre de formation jugée efficace/Nombre de formation dont l'efficacité est évaluée)*100	Non disponible	Non disponible
	Taux de réussite des formations	95%	Annuelle	Le nombre total de collaborateurs inscrits à la formation divisé par le nombre d'apprenants l'ayant débutée*100	Non disponible	Non disponible
	Évaluation des compétences	80%	Annuelle	Selon les emplois/métiers à évaluer	Non disponible	Non disponible
	Taux d'absentéisme	< 3%	Annuelle	(Nombre de jours d'absences/Nombre de jours de travail)*100	Non disponible	Non disponible
	Nombre de démission	< 3	Annuelle	Nombre des démissions par an	Non disponible	Non disponible

Production	Taux de productivité	80%	Quotidienne	(Quantité de production/Temps de travail global)*100	Non disponible	Non disponible
	Taux de la non -conformité au cours de fabrication	2%	Quotidienne	(la Somme des produits non conforme/La quantité des produits finis)*100	Non disponible	Non disponible
	Taux de rendement	90%	Annuelle	Quantité de matière mise en œuvre par rapport à la quantité de matière retrouve en produit fini	Non disponible	Non disponible
	Nombre de produits finis	Selon la commande	Hebdomadaire	Nombre de produits fabriqués par semaine	Non disponible	Non disponible
	Consommation matière premier et ingrédient et emballage	90%	Hebdomadaire	Stock initial – Stock final	Non disponible	Non disponible
	Taux de respect du planning de production	90%	Quotidienne	(Production réalisée / Production prévue)*100	Non disponible	Non disponible
	Nombre de l'autocontrôle	2h	Quotidienne	Nombre des validations faites	Non disponible	Non disponible
	Maintenance	Taux de disponibilité des pièces de rechange	80%	Annuelle	(Nombre de pièces disponibles/ Nombre total des pièces)* 100	Non disponible

	Taux d'arrêt global de la production	2%	Annuelle	(Sommes des arrêts des sections/Temps alloué)*100	Non disponible	Non disponible
	Délai de traitement des pannes	2%	Mensuelle	Nombre des délais de pannes respecté / Nombre total des pannes)*100	Non disponible	Non disponible
	Fonctionnement des utilités	90%	Quotidienne	Nombre total de fonctionnement des utilités	Non disponible	Non disponible
Contrôle qualité	Taux de réclamation des clients	2%	Annuelle	(Nombre de réclamation des fondée / Nombre d'unité vendues)*100	Non disponible	Non disponible
	Taux de conformité	98%	Quotidienne	Nombre totale de conformité selon le plan de contrôle	100 %	Les analyses sont conformes
	Taux de non-conformité	< 2%	Annuelle	Nombre de non-conformité	Non disponible	Non disponible
	Nombre de contrôle réalisé	100%	Quotidienne	Nombre totale de contrôle réalisé	100 %	Les analyses sont conformes
Expédition	Taux de respect des délais de livraison	80%	Mensuelle	(Nombre des délais livraison respecté /Nombre total des livraisons)*100	Non disponible	Non disponible
	Préserver l'état de l'emballage	100%	Quotidienne	(Nombre de emballage en bon état /Nombre total d'emballage)*100	Non disponible	Non disponible

	Taux de satisfaction des clients	98%	Quotidienne	(Nombre de demande satisfaite/Nombre total de demandes émises)*100	Non disponible	Non disponible
	Taux de non-conformité dû à des opérations d'emballage et stockage	2%	Mensuelle	(Quantité préfractionné/Quantité totale)*100	Non disponible	Non disponible
	Taux de palettes réclamées dû aux mauvais emballages	2%	Annuelle	(Quantité Non-conformité emballage/Quantité livré)*100	Non disponible	Non disponible
HSE	Nombre d'accident au sien de l'entreprise	≤ 1	Annuelle	Le nombre d'accident par an	Non disponible	Non disponible
	Taux de réalisation des actions sécurité	90%	Annuelle	(Nombre des actions en sécurité /Nombre des actions)*100	Non disponible	Non disponible
	Le nombre de situation dangereuse	≤ 2	Annuelle	Nombre totale des situations dangereuses par an	Non disponible	Non disponible

Source : Élaboré par nous même

Pour chaque non-conformité détectée, il est nécessaire de définir un plan d'action correctif afin d'améliorer notre SMQ.

Tableau 9 : Plan d'action correctif

Exigence		Niveau de conformité	Définition de la non-conformité	Cause identifiée	Action corrective
Définir l'objet de l'organisme (4.3)		À évaluer	À définir	À identifier	À définir
Définir et communiquer la politique de l'organisme (5.2.2)		À évaluer	À définir	À identifier	À définir
Déployer des objectifs cohérents et mesurables (6.2.1)		À évaluer	À définir	À identifier	À définir
Déterminer les processus de l'organisme (4.4.2)		À évaluer	À définir	À identifier	À définir
Définir les activités de surveillance et de mesure de l'efficacité des processus	Indicateurs (7.1.5)	À évaluer	À définir	À identifier	À définir
	Audit (9.2.2)	À évaluer	À définir	À identifier	À définir
	Revue (9.3.3)	À évaluer	À définir	À identifier	À définir

Source : Élaboré par nous même

Interprétation :

À ce stade-ci, nous avons tenté d'organiser l'information afin d'accéder aux faits et aux résultats au moyen d'un processus de diagnostic élaboré dans le tableau ci-dessus, de sorte que le tableau comprend les exigences, le niveau de conformité, la cause de non-conformité et les actions correctives pour chaque cas de non-conformité. La durée de l'enquête n'a pas été suffisante pour obtenir des résultats précis. Bien sûr, pour obtenir des résultats plus précis, la durée doit être plus longue. L'évaluation de chaque phase à 3 niveaux, conforme, acceptable, non conforme.

Les actions correctives doivent être mises en œuvre pour assurer l'efficacité du système de management de la qualité de l'entreprise.

CONCLUSION

Conclusion

L'objectif principal de ce travail est de contribuer à la mise en place du système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 vs 2015 dans l'entreprise « la Bergère ». Cette dernière est spécialisée dans la production et la commercialisation des préparations fromagères, et elle est soucieuse de fidéliser sa clientèle. A cet effet, nous avons proposé une démarche en 9 étapes : définir l'objet de l'organisme, définir et communiquer la/les politique(s) de l'organisme, déployer des objectifs cohérents et mesurables, déterminer les processus de l'organisme, définir les activités et les séquences des processus, définir les responsabilités des processus, définir la documentation des processus, définir les activités de surveillance et de mesure de l'efficacité des processus et mesurer et améliorer les performances. Ainsi, nous avons abouti sur des résultats pour chaque étape permettant de faciliter l'adoption de la norme ISO 9001 vs 2015 par l'entreprise « **la Bergère** ».

Il est important de souligner que la mise en place du SMQ n'est pas simple et exige l'humilité positive, le leadership, et beaucoup de pédagogie de la part de l'équipe projet car il est nécessaire d'aborder toutes les parties de l'organisation en combinant à la fois la dimension stratégique par rapport à une finalité. Tout cela va permettre à l'entreprise d'optimiser son organisation, d'améliorer ses performances et par la suite d'accroître la satisfaction de ses parties prenantes.

Finalement, nous espérons que nos propositions vont contribuer à la mise en place de la norme ISO 9001 version 2015 dans l'entreprise « **la Bergère** » et que cela soit une opportunité pour pousser l'entreprise à réfléchir à l'adoption de ce système et d'obtenir le certificat ISO 9001 vs 2015.

Références bibliographiques

Références bibliographiques

- 1- Belouadaah, F. (2018). Implication d'un système de management de qualité (ISO 9001-2015) au sein des PME des Algériennes. *Droit et sciences humain*, 12, 4, 411-420.
- 2- Barry, Z et al. (2016). Allier qualité et performance via l'ISO 9001 version 2015. *IRBM News*, 37, 2, 68-71.
- 3- Entreprise : En Algérie, sur un million d'entreprises seules 600 sont certifiées ISO. [En ligne] Sur le site <http://algerie.niooz.fr/entreprise-en-algerie-sur-un-million-d-entreprises-seules-600-sont-certifiees-iso-27908224.shtml>. consulté le 20/04/2022.
- 4- Deeb, S. (2008). Contribution méthodologique à la maîtrise conjointe de la qualité d'un produit et de ses processus de production par une modélisation des concepts qualité. Thèse de doctorat. Faculté des sciences et Techniques 54500 Vandoeuvre lès Nancy, Lorraine, p208.
- 5- Reeves, C. Bednar, D. (1994). Defining quality: alternatives and implications. *Academy of management*, 19, 3, 419-445.
- 6- Meridja, A. Lalaoui, A. (2020). L'impact du management de la qualité sur la satisfaction des travailleurs dans l'entreprise algérienne : cas de l'entreprise tchin-lait candia. *Réformes Economiques et Intégration En Economie Mondiale*, 1, 14, 312-329.
- 7- Pierre, V. (1985). *Gestion et contrôle de la qualité*. AFNOR, 269, Paris.
- 8- La démarche qualité. [En ligne] Sur le site <http://www.axess-qualite.fr/demarche-qualite.html>. Consulté le 20/02/2022.
- 9- Ayoudj, Y. (2017). La mise en place de la qualité au sein du processus gestion des ressources humaine cas : de la norme ISO 9001. *Nouvelle économie*. 17, 02, 51-62.
- 10- Les principes du SMQ. [En ligne] Sur le site <https://fr.scribd.com/document/367012910/7-Principes-Du-Smq>. Consulté le 10/03/2022.
- 11- Kouyate, G. (2020). Enjeux de la démarche qualité dans les entreprises Maliennes. *Malienne de science et de technologie*, 1, 23, 34-45.
- 12- Norme internationale ISO 9000 : 2005, Systèmes de management de la qualité-Principes essentiels et vocabulaire. Troisième édition. Suisse, 2005, p9.
- 13- ISO 9000:2015(fr) Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et vocabulaire Quality management systems — Fundamentals and vocabulary. [En ligne] Sur le site www.iso.org. Consulté le 02/01/2022.
- 14- Roger, E. (2010). *Le grand livre de la qualité*. AFNOR, 430, rue Francis de Pressensé.
- 15- Mitonneau, H. (2004) ISO 9000 version 2000 pour une renouvelée du management de la qualité. Deuxième édition dunod, 212.
- 16- Froman, B. Gourdon, C. (2003). *Dictionnaire de la qualité*. AFNOR, 224, Paris.


- 17- Slaimi, F. (2015-2016) Conditions et modes d'implication des Ressources Humaines dans un Système de Management de la Qualité. Thèse de Doctorat en Management des Organisations, Université Abou Bekr Belkaid, Tlemcen, 329.
- 18- Cartographie processus. [En ligne] Sur le site <http://www.axess-qualite.fr/cartographie-processus.html>. Consulté le 01/03/2022.
- 19- Le cycle PDCA : démarche d'amélioration continue. [En ligne] Sur le site <http://www.certification-iso-9001.fr/definitions/pdca/>. Consulté le 04/03/2022.
- 20- Evrard, L. (2014). Politique nationale de normalisation et stratégie pour la compétitivité de notre économie. Rapport remis au Ministre de l'économie, de l'industrie et du numérique, France, 144.
- 21- Guide relatif au bon usage de la normalisation dans la réglementation. Deuxième édition. France, (2016), p6.
- 22- Normes internationales pour les mesures phytosanitaires, NIMP n° 5, Glossaire des termes phytosanitaires, FAO. (2010), p13.
- 23- La norme : objectif et enjeux. [En ligne] Sur le site <http://www.bnib.fr/normalisation/la-norme-objectifs-et-enjeux/>. Consulté le 06/03/2022.
- 24- Organismes de normalisation. [En ligne] Sur le site http://www.telecom.ulg.ac.be/teaching/notes/multimedia/node9_mn.html. Consulté le 06/03/2022.
- 25- A propos de l'ISO. [En ligne] Sur le site <https://www.iso.org/fr/about-us.html>. Consulté le 03/03/2022.
- 26- Benoit, A. Esther, S. (2012). Le label « certifié ISO » peut-il séduire vos clients ?. Expansion Management, 146, 3, 10-17.
- 27- L'ISO 9001 version 2015. [En ligne] Sur le site <https://www.certification-qse.com/iso-9001-version-2015/>. Consulté le 03/03/2022.
- 28- La norme ISO 9001 version 2015. [En ligne] Sur le site <https://www.norme-iso-9001.com/la-norme-iso-9001-version-2015>. Consulté le 10/03/2022.
- 29- Gucukoglu, A. (2017). Améliorer la performance des entreprises via les nouveautés de l'ISO 9001 : 2015. Mémoire de fin d'étude, Université de Technologie de Compiègne, France, 49.
- 30- Mise en place d'un SMQ. [En ligne] Sur le site <https://qualiblog.fr/actualites-du-milieu-normatif/iso-9001-version-2015-decodee-traduite-illustree-accessible/>. Consulté le 20/03/2022.
- 31- Choisir et appliquer les normes de la famille ISO 9000. Edition 4. 2016. P9.
- 32- Exigences de l'ISO 9001 version 2015. [En ligne] Sur le site <https://qualitexpert-dz.com/iso/exigences-de-liso-9001-version-2015/>. Consulté le 27/02/2022.

- 33- ISO 9001:2015 SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE Document d'Orientation, DNV GL 2016, p5.
- 34- Norme internationale ISO 9001/2015, Systèmes de management de la qualité — Exigences.
- 35- Belouadaah, F. (2018). Implication d'un système de management de qualité (ISO 9001-2015) au sein des PME des Algériennes. Droit et sciences humain, 12, 4, 411-420.
- 36- Norme ISO 9001 version 2015. [En ligne] Sur le site <https://qualiblog.fr/contenu-norme-iso-9001-version-2015/>. Consulté le 27/02/2022.
- 37- Jérémy, C. Livre blanc - Votre démarche qualité en 10 étapes. [En ligne] Sur le site <https://qualiblog.fr>. Consulté le 06/03/2022.
- 38- DEMARCHE QUALITE: Normes de référence. [En ligne] Sur le site <http://ekldata.com>. Consulté le 09/03/2022.
- 39- Mettre en œuvre une démarche qualité en 10 étapes. [En ligne] Sur le site <https://qualiblog.fr/principes-generaux-de-la-qualite/mettre-en-oeuvre-une-demarche-qualite-en-10-etapes/>. Consulté le 09/03/2022.
- 40- Démarche qualité : 10 étapes concrètes pour la mettre en œuvre. [En ligne] Sur le site <https://www.affde.com/fr/quality-approach-steps.html>. Consulté le 09/03/2022.
- 41- Livre blanc votre démarche qualité en 10 étapes. [En ligne] Sur le site <https://qualiblog.fr/>. Consulté le 20/03/2022.
- 42- Système de Management de la Qualité (SMQ). [En ligne] Sur le site https://pldo.hug.ch/sites/pldo/files/documents/systeme_management_qualite.pdf. Consulté le 20/03/2022.
- 43- Domaine d'application du SMQ. [En ligne] Sur le site <https://pqb.fr>. Consulté le 17/03/2022.
- 44- Norme internationale ISO 9001 : 2005, Systèmes de management de la qualité-exigences, Cinquième édition. Suisse, 2015, p4.
- 45- La norme iso 9001. [En ligne] Sur le site <http://nathalie.diaz.pagesperso-orange.fr/html/9001/maa8/surmes82/survmes.html>. Consulté le 15/04/2022.
- 46- En quoi consiste la surveillance d'un processus. [En ligne] Sur le site <http://www.qualiteonline.com/question-137-en-quoi-consiste-la-surveillance-d-un-processus.html>. Consulté le 15/04/2022.
- 47- Connaître 10 indicateurs clés de performance des processus (KPI). [En ligne] Sur le site <https://www.heflo.com/fr/blog/processus/indicateur-de-performance-exemple>. Consulté le 15/04/2022.
- 48- Norme ISO9001 9.2-AUDITS INTERNES. [En ligne] Sur le site <https://fr.linkedin.com/pulse/norme-iso9001-audits-internes-delphine-marie-dit-moisson>. Consulté le 15/04/2022.

- 49-** APPLICATION À L'INGÉNIERIE DE LA NORME ISO 9001 (VERSION 2015). [En ligne] Sur le site <https://www.syntec-ingenierie.fr>. Consulté le 16/04/2022.
- 50-** La norme ISO 9001. [En ligne] Sur le site <http://nathalie.diaz.pagesperso-orange.fr/html/9001/respdir5/revuedir56/revuedirection.html>. Consulté le : 16/04/2022.
- 51-** La norme ISO 9001. [En ligne] Sur le site : <http://nathalie.diaz.pagesperso-orange.fr/html/9001/maa8/ameliora85/amelioration.html>. Consulté le 18/04/2022.
- 52-** ISO 9001:2015 SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ Document d'Orientation, DNV GL 2016, p7-26.

Annexes

Annexe 1 : Check liste vérification Nettoyage et désinfection de la machine fondu bac

Check liste verification Nettoyage et desinfection de la machine Fondu bac				
Departement qualite			Ref: PRP-HYGE-01	
EURL LA BERGERE			Date: 29-09-2020	
Date / Heur :	controleur:		Revision :	
Quoi	Frequence	fait/non fait	Equipe:	
Cuisseur FB/ 800 L:			Conformite	Note
cuisseur de l'exterieur	chaque CIP		absence de matiere, calcaire ou autre	
cuisseur de l'interieur	chaque CIP		absence de matiere, calcaire ou autre	
joint cuiseur et alentour	chaque CIP		absence de matiere, calcaire ou autre	
mélangeur	chaque CIP		absence de matiere, calcaire ou autre	
couvercle cuiseur	chaque CIP		absence de matiere, calcaire ou autre	
douchettes	chaque CIP		absence de matiere, calcaire ou autre	
Les filtres	chaque CIP		absence de matiere, calcaire ou autre	
conditionneuse :				
trémie (cuve doseuse)	après production		absence de matiere et de calcaire	
piston doseur	après production		absence de matiere et de calcaire	
chargeur de commande	après production		absence de matiere et de calcaire	
presse couvercle	après production		absence de matiere et de calcaire	
porte conditionneuse	après production		absence de matiere et de calcaire	
exterieur de la machine	après production		absence de matiere et de calcaire	
dateur	après production		absence de matiere et de calcaire	
tapis roulant dateur	après production		absence de matiere, non glissante	
table de conditionnement	après production		absence de matiere, non glissante	
etat exterieur :				
electrovanne	chaque CIP		absence de matiere non glissant / afficheur propre sans trace	
table de préparation	après production		absence de matiere	
bac en inox	après production		absence de matiere	
avaloir	après production		absence de matiere ou dechets	

Annexe 2 : Check liste vérification Nettoyage et désinfection de la machine analogue

Check liste verification Nettoyage et desinfection atelier analogue					
Departement qualite				Ref: PRP-HYGE-01	
EURL LA BERGERE				Date: 29-09-2020	
Date :		Equipe:		Revison :	
Quoi	Frequence	fait/non fait	controleur:	Conformite	C/N.C
Cuisseur KS (.....)/ 350 L:					
cuisseur de l'exterieur	chaque CIP			absence de matiere, calcaire ou autre	
cuisseur de l'interieur	chaque CIP			absence de matiere, calcaire ou autre	
joint cuisseur et alentour	chaque CIP			absence de matiere, calcaire ou autre	
mélangeur	chaque CIP			absence de matiere, calcaire ou autre	
couvercle cuisseur	chaque CIP			absence de matiere, calcaire ou autre	
douchettes	chaque CIP			absence de matiere, calcaire ou autre	
la trappe :					
trappe de l'interieur	chaque CIP			absence de matiere, calcaire ou autre	
bac à lance :					
vis sans fin	chaque CIP			absence de matiere, calcaire ou autre	
douchettes	chaque CIP			absence de matiere, calcaire ou autre	
couvercle bac à lance	chaque CIP			absence de matiere, calcaire ou autre	
les tuyaux :					
tuyau transfert produit 1	après production/ avant chaque démarrage			absence de matiere et de calcaire	
tuyau transfert produit 2				absence de matiere et de calcaire	
tuyau flexible eau				absence de matiere et de calcaire	
tuyau flexible cip				absence de matiere et de calcaire	
conditionneuse :					
tuyau d'envoi vers la trémie	après production			absence de matiere et de calcaire	
trémie	après production			absence de matiere et de calcaire	
joint trémie	après production			absence de matiere	
racleur, trémie	après production			absence de matiere et de calcaire	
pinion doseur	après production			absence de matiere et de calcaire	
doseur	après production			absence de matiere et de calcaire	
matrice	après production			absence de matiere et de calcaire	
trou matrice + joint	après production			absence de matiere et de calcaire	
tuyau pizza gratin	après production			absence de matiere et de calcaire	
seaux de nettoyage	chaque CIP			absence de matiere et de calcaire	
clipeuse	après production			absence de matiere et de calcaire	
dateur	après production			absence de matiere et de calcaire	
tapis roulant dateur	chaque CIP			absence de matiere, non glissante	
table de conditionnement	chaque CIP			absence de matiere, non glissante	
etat exterieur :					
armoire electrique exterieur	chaque CIP			absence de matiere non glissant / afficheur propre sans trace	
electrovanne	chaque CIP			absence de matiere non glissant / afficheur propre sans trace	
table de preparation	chaque CIP			absence de matiere	
bac en inox	après production			absence de matiere	
avaloir salle poudrage	après production			absence de matiere ou dechets	
avaloir clipeuse+cuisseur	chaque jour			absence de matiere ou dechets	
lave main	chaque jour			absence de matiere ou dechets	
avaloire cuisseur 800L	chaque jour			absence de matiere ou dechets	
Porte rapide	chaque jour			absence de matiere ou poussières	
sol	chaque jour			absence de matiere ou dechets	

Annexe 3 : Les exigences de la norme ISO 9001 version 2015⁵²

Tableau : Les exigences de la norme ISO 9001 version 2015

Chapitre	Clause	Explication
4-Contexte de l'organisme	4.1 Compréhension de l'organisme et de son contexte	L'entreprise doit déterminer les enjeux externes et internes pertinents par rapport à sa finalité et son orientation stratégique, ces enjeux peuvent englober des facteurs positifs et négatifs, des conditions, et peuvent être de nature légale, technologique, concurrentielle, sectorielle, culturelle sociale et économique....
	4.2 Compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées	L'organisme doit déterminer les parties intéressées et leurs exigences. L'organisme doit surveiller et revoir les informations relatives à ces parties intéressées.
	4.3 Détermination du domaine d'application du système de management de la qualité	Il vous est demandé ici de préciser de périmètre concerné par votre démarche qualité et les services et produits concerné.
	4.4 Le système de management de la qualité et ses processus	Afin de répondre aux exigences définir et mettre en œuvre les processus nécessaires à travers (l'approche processus par laquelle il définit son plan, les activités nécessaires, ses objectifs et la manière de les atteindre).
5- Leadership	5.1 Leadership et engagement	La direction doit démontrer son engagement ainsi que sa responsabilité envers le système de management.
	5.2 Politique	La politique est l'une des pierres angulaires de l'organisme, elle précise la direction à prendre et l'organisme, elle précise la direction à prendre et établit officiellement les objectifs et les engagements. La politique doit être communiquée à tous les employés, qui doivent comprendre le rôle qu'ils jouent dans son déploiement. La politique qualité soit tenue sous la

⁵² ISO 9001:2015 SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ Document d'Orientation, DNV GL 2016, p7-26.

		forme d'une information documentée et mise à la disposition des parties intéressées.
	5.3 Rôle, responsabilité et autorités au sein de l'organisme	La direction doit s'assurer que les principales responsabilités et autorités sont clairement définies et que toutes les personnes concernées ont une bonne compréhension de leurs responsabilités.
6-Planification	6.1 Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités	Il s'agit là de l'exigence la plus emblématique de la version 2015. Elle impose la détermination des risques et des opportunités en lien avec les enjeux du contexte déterminés au 4.1 et les attentes pertinentes des parties intéressées retenues au 4.2.
	6.2 Objectifs qualité et planification des actions pour les atteindre	L'organisme doit fixer des objectifs qualité qui permettront de transformer la politique qualité en réalité, les objectifs doivent être cohérent avec la politique qualité et doivent pouvoir être mesuré.
	6.3 Planification des modifications	L'organisme aurait besoin de modifier le SMQ, cette clause permet d'assurer que ces modifications seront réalisées de manière planifiée.
7- Support	7.1 Ressources	La principale intention de cette clause est d'assurer que les organismes identifiant, proposent et maintiennent les ressources humaines et les infrastructures nécessaires à l'établissement, la mise en œuvre, la mise à jour et l'amélioration continue de SMQ.
	7.2 Compétences	Afin de définir les compétences, des critères doivent être établis pour chaque fonction ayant une incidence sur la qualité, ces critères peuvent être utilisés pour évaluer les compétences existantes et définir les futurs besoins.
	7.3 Sensibilisation	La sensibilisation du personnel a déjà été abordée en ce qui concerne la responsabilité de la direction qui en a la charge. Cette sensibilisation s'adresse aussi aux fournisseurs, sous-traitants et prestataires.

	7.4 Communication	L'organisme doit déterminer les besoins de communication interne et externe pertinents pour le SMQ, une bonne démarche de communication est essentielle pour un système de management efficace.
	7.5 Informations documentées	Inclure dans le SMQ les informations documentées exigées par la norme ISO 9001, jugées nécessaires pour l'efficacité du SMQ. Les informations documentées peuvent se présenter sous n'importe quelle forme dans la mesure où elles fournissent une preuve appropriée visant à démontrer la conformité.
8- Réalisation des activités opérationnelles	8.1 Planification et maîtrise opérationnelles	Cette clause donne des indicateurs très clairs sur l'importance de la liaison entre la planification, la mise en œuvre et la maîtrise des processus.
	8.2 Exigences relatives aux produits et services	L'organisme doit procéder à la détermination des exigences relatives aux produits et services proposés, y compris les exigences légales et réglementaires applicables et les exigences non-formulées par le client mais nécessaires pour l'usage spécifié ou prévu.
	8.3 Conception et développement	L'organisme doit adopter un processus de conception et de développement lui permettant de proposer de nouveaux produits et services. Cela implique la planification de la conception et du développement, qui doit comprendre les étapes de conception, de revues, de vérification et des activités de validation.
	8.4 Prestataires externes	Cette exigence a pour objectif d'assurer que les processus, produits et services achetés permettent de répondre aux exigences des clients.
	8.5 Production et prestation de service	Cette clause vise à s'assurer que les activités de production et les opérations sont planifiées puis réalisées dans des conditions maîtrisées. Elle peut également englober les opérations menées dans les locaux des clients.

	8.6 Libération des produits et services	L'organisme doit contrôler et mesurer les caractéristiques du produit afin de vérifier que les exigences ont été respectées, la preuve de la conformité aux critères d'acceptation doit être conservée. Les informations documentées conservées doivent indiquer entre autres l'identité de la/des personne(s) autorisant la libération du produit.
	8.7 Maîtrise des éléments de sortie non conformes	Cette clause vise à s'assurer qu'un produit non conforme est écarté de toute utilisation ou de toute livraison. Une fois identifié, et quel que soit le moment de son identification, ou encore la nature de la non-conformité, l'organisme doit mener les actions appropriées.
9-Evaluation des performances	9.1 Surveillance, mesure, analyse et évaluation	L'organisme doit prendre en compte ses objectifs lors de la détermination des éléments à surveiller et à mesurer.
	9.2 Audit interne	Les audits internes ont toujours été un élément clé de la norme ISO 9001 et permettent d'aider à évaluer l'efficacité du système de management de la qualité. Un programme d'audit doit être établi pour s'assurer que tous les processus sont audités à une fréquence donnée.
	9.3 Revue de direction	La revue de direction a pour but principal de s'assurer de la pertinence, l'adéquation et l'efficacité du système de management de la qualité et son alignement avec l'orientation stratégique de l'organisme. Ce n'est qu'en procédant à cette revue à intervalles suffisamment réguliers, en communiquant les informations pertinentes aux personnes adéquates que ce but peut être atteint.
10-Amélioration	10.1 Généralités	L'organisation améliore continuellement son système de management de la qualité en identifiant et en mettant en œuvre toutes les possibilités d'amélioration.
	10.2 Non-conformité et actions correctives	Les non-conformités sont identifiées et traitées par des actions correctives et

		préventives, dans le cadre des actions correctives, l'efficacité des actions prises doit être vérifiée.
	10.3 Amélioration continue	L'amélioration ne doit pas obligatoirement avoir lieu dans tous les domaines de l'organisme à la fois. La priorité devrait être donnée de manière proportionnelle aux risques et aux opportunités.

Table de Matières :

Remerciements

Dédicace

Résumé

Listes des figures

Listes des tableaux

Listes d'abréviations

Glossaire

Introduction :.....1

Méthodologie :.....3

Partie 1 : Données bibliographiques

Chapitre 1 : Généralités sur la Norme ISO 9001

1 Définition de la qualité :.....4

2 Qu'est-ce qu'une démarche qualité ? :.....4

3 Définition du management de la qualité :.....5

4 Les principes du management de la qualité :.....5

5 Définition Système de management de la qualité :.....8

6 Qu'est-ce qu'un processus ? :.....9

6.1 Définition :.....9

6.2 Types de processus d'un système de management de la qualité :.....10

6.3 La cartographie processus :.....11

7 Le cycle PDCA : démarche d'amélioration continue :.....12

8 Définition de la normalisation :.....13

8.1 Définition de la norme :.....13

8.2 Objectif de la norme :.....	14
8.3 Les organismes de la normalisation :.....	14
9 Définition de l'ISO :.....	15
9.1 La famille des normes ISO 9000 :.....	15
9.2 Définition de l'ISO 9001 version 2015 :.....	16
9.3 Évolution de la norme 9001 :.....	17
9.4 La structure de la norme ISO 9001 version 2015 :.....	18
Chapitre 2 : La mise en place d'un système de management de la qualité	
1 Les étapes de la mise en place d'un système de management de la qualité :.....	23
1.1 Définir l'objet de l'organisme (4.3) :.....	23
1.2 Définir et communiquer la/les politique(s) de l'organisme (5.2.2) :.....	23
1.3 Déployer des objectifs cohérents et mesurables (6.2.1) :.....	24
1.4 Déterminer les processus de l'organisme :.....	25
1.5 Définir les activités et les séquences du processus :.....	25
1.6 Définir les responsabilités du processus :.....	26
1.7 Définir la documentation des processus :.....	26
1.8 Définir les activités de surveillance et de mesure de l'efficacité des processus :.....	27
1.9 Mesurer et améliorer les performances :.....	27
2 Intérêt de SMQ :.....	27

Partie 2 : Partie pratique

Chapitre 1 : Présentation de l'entreprise

1 EURL La Bergère :.....	28
2 Fiche signalétique :.....	29
3 Les produits commercialisés par l'entreprise :.....	30
4 L'organigramme :.....	31

5 Description des missions de chaque direction :.....	33
5.1 La direction :.....	33
5.2 Service ressources humaines :.....	33
5.3 Service production :.....	34
5.4 Service QHSE :.....	34
5.5 Service maintenance :.....	36
5.6 Service expédition :.....	36
5.7 Dépôt entreposage :.....	37
Chapitre 2 : La mise en place de l'ISO 9001 vs 2015 dans l'entreprise	
L'outil QQOCQP :.....	38
Etape 1 : Définir l'objet de l'organisme (4.3) :.....	39
Etape 2 : Définir et communiquer la/les politique(s) de l'organisme (5.2.2.a) :.....	41
Etape 3 : Déployer des objectifs cohérents et mesurables (6.2.1) :.....	43
Etapes 4, 5, 6 et 7 : L'approche processus (4.4.2) :.....	45
1- Etablir les fiches processus :.....	46
2- La cartographie des processus :.....	56
Etape 8 : Définir les activités de surveillance et de mesure de l'efficacité des processus (7.1.5), (9.2.2), (9.3.3) :.....	57
1- Les indicateurs (7.1.5) :.....	58
2- les audits internes (9.2.2) :.....	61
3- Les revues de directions (9.3.3) :.....	63
Etape 9 : Mesurer et améliorer les performances :.....	66
Conclusion.....	73

Références bibliographiques

Annexes