

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



Faculté des Sciences de la Nature et de la Vie  
Département des Sciences Alimentaires  
Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de Master  
**Spécialité : Sécurité Agro-alimentaire et Assurance Qualité**  
**Filière : Sciences Alimentaires**  
**Domaine : Sciences de la Nature et de la Vie**

**Thème**  
**Contribution à la mise en place du système de management de  
qualité selon la norme ISO 9001 version 2015 dans une entreprise  
agroalimentaire (cas de la Nouvelle Biscuiterie de Cherchell)**

**Réalisé par :**

**M<sup>lle</sup> YOULAS Nouria**

**M<sup>lle</sup> MANGUENGUE Jéssica Yothasse**

**Devant le jury composé de :**

<b>Président</b>	<b>M.MEGATLI Smain</b>	<b>Professeur</b>	<b>Université de Blida 1</b>
<b>Examinatrice</b>	<b>Mme BOUCHAKOUR Radhia</b>	<b>MCA</b>	<b>Université de Blida 1</b>
<b>Promoteur</b>	<b>M.BOUCHAIB Faouzi</b>	<b>Professeur</b>	<b>Université de Blida 1</b>

**Année universitaire 2020 - 2021**

## Remerciements

Avant tout, nous remercions Dieu le tout puissant de nous avoir donné la santé, la volonté et la patience, et qui nous a conduit par la lumière de la compréhension.

Ce mémoire n'aurait pu être réalisé sans le soutien et les conseils de nombreuses personnes. Pour ce faire, nous voudrions exprimer notre profonde reconnaissance aux personnes dont le soutien, la compréhension et la contribution à divers degrés ont permis la réalisation du présent mémoire.

En particulier nous présentons tous nos remerciements à notre promoteur Professeur **BOUCHAIB Faouzi**, d'avoir accepté de nous encadrer, sa disponibilité, son suivi et sa confiance.

Nous tenons également à remercier le Professeur **MEGATLI Smain** de nous avoir fait l'honneur d'accepter de présider notre jury.

Nous tenons à exprimer notre respectueuse gratitude à Madame **BOUCHAKOUR Radhia**, qui a bien voulu faire partie de notre jury.

Nous souhaitons également remercier le directeur général de la **Nouvelle Biscuiterie de Cherchell** Mr **BOUMARAF Islam** de nous avoir acceptées pour notre stage au sein de l'entreprise. Ainsi que tous les chefs de services de l'entreprise NBC qui ont fait de notre stage une expérience humaine forte et inoubliable.

Nous ne manquerons pas de remercier tous les enseignants du département des sciences alimentaire de faculté des sciences de la nature et de la vie Blida 1 et de nous avoir partagé leurs savoirs et leurs expériences.

Nos remerciements vont aussi à tous ceux qui nous ont aidés ou qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

*Nouria et Jéssica*

# *Dédicace*

*J'ai l'honneur de dédier modestement le fruit de mes longues années d'étude tout*

*d'abord aux personnes qui me sont les plus chères :*

*A ma mère qui m'a encouragé durant toutes mes études et qui sans elle, ma*

*réussite n'aura pas lieu.*

*A mon père qui est toujours disponible pour nous, et prêt à nous aider.*

*A mon petit frère Mohamed Anouar que j'aime du fond du cœur.*

*A mes sœurs Sabiha, Soumia et Badia*

*A mes chères copines...*

*A tous mes enseignants, mes amies que j'ai connu durant mon cycle d'étude*

*A mon binôme Jessica, et à tous ceux qui m'ont soutenu, aidé et contribué de*

*près ou de loin pour la réussite de ce travail.*

*Nouria*

# *Dédicace*

*Je dédie ce travail à la mémoire de ma grand-mère Maria, à ma mère Chua Fernando Ponce et à mon beau-père Alegre Guambe pour l'éducation, l'amour, la patience et leur encouragement pendant toute ma vie et surtout pendant mon parcours scolaire.*

*À mon père, mes frères et sœurs, ma famille et à mes amis en spécial à Marco Paulo et toutes les personnes qui m'ont donné leur support.*

*Et à mon binôme Nuria.*

*Jéssica Yothasse*

## **Résumé :**

Afin d'agrandir les marchés, avoir un fonctionnement plus performant, et donner la confiance au consommateur qui devient de plus en plus exigeant, les entreprises s'engagent dans une démarche qualité.

Le but de notre étude est la contribution à la mise en place d'un système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 version 2015 dans la Nouvelle Biscuiterie de Cherchell. A cet égard on a abordé le problème de la mise en place de la documentation dans l'entreprise qui est exigé par cette norme. Cette contribution demande un investissement en temps et efforts de la direction de l'entreprise ainsi que l'implication du personnel.

A cet effet, une enquête a été réalisée afin d'identifier et décrire les différents services au sein de l'entreprise, puis mettre en œuvre un plan d'action ciblant la qualité du management en suivant une démarche de neuf étapes issues des exigences du référentiel ISO 9001 (documents et enregistrements obligatoire).

**Mots clés :** démarche qualité, SMQ, ISO 9001 vs 2015, exigences, processus.

## **Abstract :**

In order to expand markets, to operate more efficiently, and to give confidence to the consumer who is becoming increasingly demanding, companies engage in a quality approach.

The aim of our study is to contribute to the implementation of a quality management system according to ISO 9001 version 2015 in “La Nouvelle Biscuiterie de Cherchell”. In this respect, the problem of setting up documentation in the company which is required by this standard has been addressed. This contribution requires an investment of time and effort by the management of the company as well as the involvement of the staff.

To this end, a survey was carried out in order to identify and describe the different services within the company and then implement an action plan targeting the quality of management by following a nine-step approach based on the requirements of the ISO 9001 reference framework (documents and records required).

**Keywords :** quality approach, Quality management system, ISO 9001 vs 2015, requirements, process.

## تلخيص:

من أجل توسيع الأسواق، والعمل بكفاءة أكبر ، وإعطاء الثقة للمستهلك الذي يزداد تطلبه ، فإن الشركات تتخبط في نهج الجودة والهدف من دراستنا هو المساهمة في تنفيذ نظام لإدارة الجودة وفقاً لنسخة المنظمة الدولية ISO 9001 لعام 2015 في :  
”La Nouvelle Biscuiterie de Cherchell“. وفي هذا الصدد ، تم التصدي لمشكلة وضع الوثائق في الشركة التي يقتضيها هذا المعيار. وتتطلب هذه المساهمة استثماراً للوقت والجهد من جانب إدارة الشركة فضلاً عن إشراك الموظفين. وتحقيقاً لهذه الغاية ، تم إجراء مسح من أجل تحديد ووصف الخدمات المختلفة داخل الشركة ثم تنفيذ خطة عمل تستهدف نوعية الإدارة من خلال إتباع نهج من تسع خطوات استناداً إلى متطلبات الإطار المرجعي (ISO 9001 الوثائق والسجلات المطلوبة).

الكلمات الرئيسية: نهج الجودة، نظام إدارة الجودة، ISO 9001، عملية

## Sommaire :

### Remerciements

### Dédicace

### Résumé

### Listes des figures

### Liste des tableaux

### Liste d'abréviations

### Glossaire

<i>Introduction générale</i> .....	1
<i>Méthodologie</i> .....	3

## Partie Théorique

### Chapitre 1 : Généralités sur la Norme ISO 9001

<i>1 La Normalisation</i> .....	4
<i>2 Système de management de la qualité</i> .....	7
<i>3 Présentation de la norme ISO 9001 version 2015</i> .....	14

### Chapitre 2 : Fondement de la mise en place du SMQ

<i>1 Les Exigences De La Norme ISO 9001</i> .....	20
<i>2 Les étapes de la mise en place du SMQ</i> .....	29
<i>3 Les avantages de mettre en place un SMQ</i> .....	33

## Partie Pratique

### Chapitre 3 : Présentation de l'entreprise

<i>1. Historique de l'entreprise</i> .....	34
<i>2. Les produits commercialisés par l'entreprise</i> .....	35
<i>3. Fiche technique de NBC</i> .....	35
<i>4. Description des différents services au sein de l'entreprise et leurs activités</i> .....	36

### Chapitre 4 : la mise en place de l'ISO 9001 : 2015 dans l'entreprise

<i>1 Les étapes de la mise en place de ISO 9001 : 2015 dans la Nouvelle Biscuiterie de Cherchell</i> .....	42
<i>Étape 1 : Définir l'objet de l'organisme (4.3)</i> .....	42
<i>Étape 2 : Définir et communiquer la/les politique(s) de l'organisme (5.2.2a)</i> .....	44
<i>Étape 3 : Déployer des objectifs cohérents et mesurables (6.2.1)</i> .....	46

Étapes 4, 5, 6 et 7 : L'approche processus (4.4.2) .....	49
Étape 8 : Définir les activités de surveillance et de mesure de l'efficacité des processus (7.1.5), (9.2.2), (9.3.3) .....	59
Étape 9 : Mesurer et améliorer les performances (6.2.1) et (10.2) .....	69
<b>Conclusion</b> .....	<b>76</b>
<b>Références bibliographiques</b> .....	<b>77</b>
<b>Annexes</b>	
<b>Table des matières</b>	

## Liste des figures :

Figure 1: Les organismes de normalisation.....	5
Figure 2 : Exemple de cartographie des processus.....	9
Figure 3: Le cycle PDCA .....	10
Figure 4: Logo de l'ISO.....	14
Figure 5: Logo de l'ISO 9001 .....	15
Figure 6 : Évolution de la norme ISO 9001.....	15
Figure 7: Principes de management de la qualité selon ISO 9001 (comparaison des versions 2008 et 2015 .....	17
Figure 8: Représentation de la structure de la norme ISO9001 :2015 dans le cycle PDCA .....	19
Figure 9: Les exigences dans les articles et paragraphes de la norme ISO 9001 : 2015 .....	21
Figure 10: Exemple de fiche processus d'un processus commercial .....	31
Figure 11: Illustration des principales missions du pilote de processus.....	32
Figure 12 : Logo de La Nouvelle Biscuiterie de Cherchell.....	34
Figure 13: L'Organigramme de NBC.....	36
Figure 14 : Cartographie des processus de NBC.....	58
Figure 15 : Diagramme de la relation entre la politique, les objectifs et les indicateurs de qualité .....	60
Figure 16 : Fiche d'audit de NBC .....	64
Figure 17 : Fiche de préparation de la Revue de Direction.....	68

## Liste des tableaux :

Tableau 01 : Les principes du SMQ .....	11
Tableau 02 : Domaine d'application de NBC.....	42
Tableau 03 : Tableau des objectifs mesurables.....	47
Tableau 04 : Tableau de bord (indicateurs).....	60
Tableau 05 : Tableau de bord (mesure de performance des processus).....	70
Tableau 06 :Plan des actions correctives.....	74

## **Liste d'abréviations :**

**CEM** : Champs électromagnétiques

**CEN** : Comité Européen De Normalisation

**CENELEC** : Comité Européen de Normalisation Électrotechnique

**DG** : Directeur général

**DRH** : Directeur des ressources humaines

**ETSI** : Institut Européen De Normalisation Des Télécommunications

**GRH** : Gestion des ressources humaines

**HLS** : High Level Structure

**HSE** : Hygiène, Sécurité et Environnement

**IANOR** : Institut Algérien de Normalisation

**IEC** : Commission Électrotechnique Internationale

**ISO** : Organisation internationale de normalisation

**ITU** : Union Internationale Des Télécommunications

**MI** : Matière première

**NBC** : Nouvelle Biscuiterie de Cherchell

**ND** : Non disponible

**OHSAS** : Occupational Health and Safety Assessment Series (Séries d'évaluations de la Santé et de la Sécurité au travail)

**PCA** : Président du conseil administratif

**PDCA** : Plan, Do, Check, Act

**PV** : Procès-verbal

**RH** : Ressources Humaines

**RdD** : Revue de Direction

**SMQ** : Système de management de la qualité

## **Glossaire :**

**Action corrective :** Action visant à éliminer la cause d'une non-conformité et à éviter qu'elle ne réapparaisse.

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

**Audit :** Procédure consistant à s'assurer du caractère complet, sincère et régulier d'une entreprise, qui apporte un jugement sur la qualité et la rigueur de sa gestion.

**Client :** Personne ou organisme qui est susceptible de recevoir ou qui reçoit un produit ou un service destiné à, ou demandé par, cette personne ou cet organisme.

**Contrôle de qualité :** Ensemble d'activités ou de techniques dont le but est d'assurer que toutes les exigences qualité sont satisfaites.

**Démarche qualité :** L'ensemble des activités menées par une entreprise pour améliorer la qualité du produit/service.

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

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

**Élément de sortie :** Résultat d'un processus.

**Enjeu :** Ce que l'on peut gagner ou perdre dans une entreprise.

**Enregistrements :** Informations saisies sur des feuilles de travail, des formulaires ou des graphiques.

**Entreprise :** C'est une entité économique qui fournit des biens et des services.

**Exigence :** Besoin ou attente formulée, généralement implicite ou obligatoire.

**Information documentée :** C'est une information qui nécessite d'être contrôlée et tenue à jour par un organisme.

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

**Organisme** : Structure ou organisation qui procure un produit ou un service.

**Opportunité** : Occasion favorable.

**Parties prenantes** : Personne ou organisme qui peut avoir une incidence, être affecté ou avoir un point de vue susceptible de les affecter par une décision ou activité

**Processus** : Ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui utilise des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté.

**Procédure** : Manière spécifiée de réaliser une activité ou un processus.

**Produit** : Élément de sortie d'un organisme (matériel) qui peut être produit sans transaction entre l'organisme et le client.

**Qualité** : Capacité à satisfaire des besoins implicites et exprimés des utilisateurs d'un produit, un service, un processus, un système.

**Revue** : Action d'examiner avec soin et de façon méthodique un ensemble d'éléments.

**Risque** : Menace qui pourrait empêcher voire altérer la bonne réalisation d'une activité ou la pérennité de l'entreprise.

**Système de management (SM)** : Ensemble d'éléments corrélés ou en interaction d'un organisme utilisés pour établir des politiques, des objectifs, et des processus de façon à atteindre les dits objectifs.

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

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

**Service** : Élément de sortie d'un organisme (immatériel) avec au moins une activité nécessairement réalisée entre l'organisme et le client.

**Systeme** : Ensemble d'éléments corrélés ou en interaction.

# **Introduction**

## **Introduction :**

La mondialisation des échanges et l'évolution croissante des exigences des marchés interne et externe obligent les industries agro-alimentaires à améliorer la qualité de leurs produits et services, en vue de renforcer leur compétitivité.

Ces dernières années, le consommateur devient de plus en plus conscient de l'importance de la qualité et la sécurité des aliments, au moment où les outils technologiques et scientifiques ont connu un développement. La normalisation est l'un des outils stratégiques qui a été développé au service des organisations et qui donne confiance au consommateur en premier lieu. En second lieu la norme vient en appui de la diffusion de l'innovation et des bonnes pratiques, de l'accès aux marchés.

En effet, les normes sont des outils incontournables et stratégiques que se doit de prendre en compte toute entreprise commerciale voulant assurer sa compétitivité, son accès aux marchés, et donc, au final, sa pérennité.

En Algérie, près de 600 sur un million d'entreprises algériennes (en 2018) dans des différentes activités sont engagées dans une démarche dite d'assurance qualité ou de certification (MEZIANE, 2020), ce qui montre que la pratique de la normalisation est très peu perceptible dans le système de management de l'entreprise algérienne. A cet effet, le Gouvernement a mis en place un programme pour le développement du système National de la qualité qui consiste à l'encouragement par l'octroi d'une aide financière aux entreprises performantes et ayant des objectifs de compétitivité et d'exportation, à travers la certification de leur système selon les standards internationaux qui permettra à terme l'intégration complète du management de la qualité (norme ISO 9001), de l'Environnement (norme ISO 14001), de la santé et la sécurité au milieu de travail (référentiel OHSAS 18001), et de management des Denrées Alimentaires (norme ISO 22000).

La norme internationale ISO 9001, est la norme la plus utilisée dans le monde car elle s'adresse à tout type d'entreprise, quels que soient sa taille et son secteur d'activité. Cette norme définit des exigences pour la mise en place d'un système de management de la qualité pour les organismes souhaitant améliorer leurs performances, la satisfaction de leurs clients et fournir des produits et services conformes. L'entreprise « La Nouvelle Biscuiterie de Cherchell » n'est pas encore certifiée ISO 9001. A cet effet, nous avons pensé contribuer à une réflexion sur la mise en place de la norme ISO 9001 vs 2015 dans cette entreprise. D'où la question : **quelle est la démarche de mise en place de la norme ISO 9001 version 2015 dans l'entreprise « Nouvelle Biscuiterie de Cherchell (NBC) » ?**

**Hypothèse** : pour répondre à cette question nous avons posé l'hypothèse suivante : la démarche que nous proposons est un plan d'action en 9 étapes qui cible les principales exigences de la norme ISO 9001 vs 2015.

## **Méthodologie :**

Pour répondre à cette question notre travail est subdivisé en deux parties :

**Recherche bibliographique :** 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.

**Partie pratique :** elle a pour objectif de mettre en œuvre un plan d'action qui cible la qualité du management en proposant une démarche en 9 étapes qui sont issues des exigences du référentiel ISO 9001. Ces étapes sont comme suit :

1. Définir l'objet de l'organisme (4.3) ;
2. Définir et communiquer la/les politique(s) de l'organisme (5.2.2a) ;
3. Déployer des objectifs cohérents et mesurables (6.2.1) ;
4. Déterminer les processus de l'organisme (4.4.2) ;
5. Définir les activités et les séquences des processus (4.4.2) ;
6. Définir les responsabilités des processus (4.4.2) ;
7. Définir la documentation des processus (4.4.2) ;
8. Définir les activités de surveillance et de mesure de l'efficacité des processus (7.5.1), (9.2.2) et (9.3.3) ;
9. Mesurer et améliorer les performances (10.2).

Les 4 étapes (4, 5, 6, et 7) seront condensées dans la fiche processus.

# **Partie théorique**

# **Chapitre 1 : Généralités sur la Norme ISO 9001**

## 1 La Normalisation

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. »<sup>1</sup>

Donc la normalisation est le processus permettant d'élaborer une **norme** à partir des usages et des meilleurs pratiques.

### 1.1 Qu'est-ce qu'une norme ?

➤ **Selon le guide ISO/ CEI 2 :**

« Document, établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal, dans un contexte donné ». <sup>2</sup>

➤ **Selon le guide ISO (1996) :**

« Document établi par un consensus et approuvé par un organisme qui fournit des règles pour des activités en garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné ». <sup>3</sup>

Une norme est un document officiel réalisé par un organisme agréé, un référentiel qui fournit des lignes directrices, des prescriptions techniques ou qualitatives pour la prestation des services, gestion d'un processus, fabrication des produits, établi par consensus des parties intéressés tel que des fabricants, distributeurs, consommateurs ou des organismes de réglementations, qui sont des experts des différents domaines conscients de ses besoins.<sup>4</sup> Son application est de caractère non obligatoire, c'est-à-dire, un organisme peut ou non l'appliquer. Les établissements qui rédigent les normes sont appelés organismes de normalisation.

---

<sup>1</sup> JORF-Journal Officiel de la République Française n°0138, 17 juin 2009.

<sup>2</sup> Anonyme (2009). *Le cadre général : Pourquoi les normes ont-elles une si grande importance pour le consommateur.*

<sup>3</sup> ISNARD J.P., LE CALVE A. (2005). *Structure de normalisation dans le secteur électrique électronique*

<sup>4</sup> Afnor. *Les normes en une définition.*

## 1.2 L'objectif de la norme<sup>5</sup> :

Les principaux objectifs de la norme sont :

- Définir un langage commun entre les acteurs économiques.
- Faciliter les échanges commerciaux ainsi que la libre circulation des produits.
- Favoriser la protection du consommateur.
- Appliquer des méthodes communes et reconnues, pour obtenir un niveau optimal de qualité.
- Faciliter les choix stratégiques de l'entreprise.

## 1.3 Les organismes de normalisation :

Les normes peuvent être élaborées par des entreprises ou autres organismes pour leur propre usage, ou élaborées par des organismes de normalisation à l'échelle nationale, échelle européenne, et à échelle internationale.<sup>6</sup>

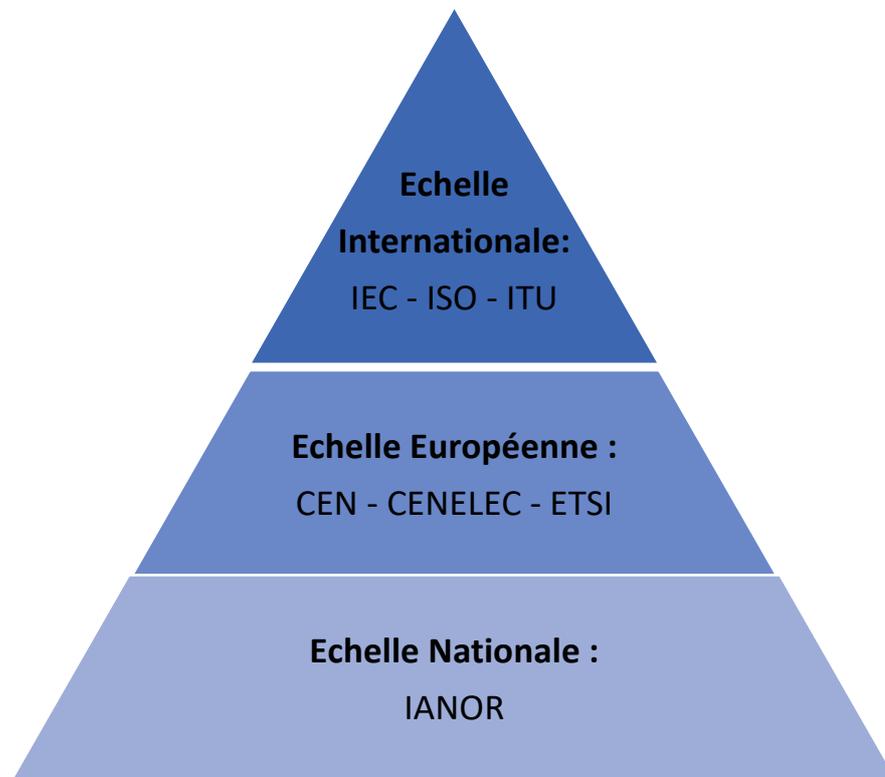


Figure 1: Les organismes de normalisation

---

<sup>5</sup>L'IANOR

<sup>6</sup>ISO standards

### 1.3.1 Échelle internationale :

- **L'Organisation Internationale De Normalisation (ISO) :**

L'ISO regroupe les organismes de normalisation nationaux de plus de cent soixante pays. L'Organisation internationale de normalisation (ISO) a pour mission d'établir et de publier des normes internationales, favoriser le développement de la normalisation dans le monde afin de faciliter les échanges internationaux et réaliser une entente mutuelle dans les domaines scientifique, intellectuel, technique et économique.<sup>7</sup>

- **La Commission Électrotechnique Internationale (IEC) :**

Elle est chargée d'élaborer des normes internationales pour évaluer l'exposition du public aux champs électromagnétiques (CEM) émanant des réseaux et des appareils mobiles, y compris ceux émanant du réseau 5G.<sup>8</sup>

- **L'Union Internationale Des Télécommunications (ITU) :**

Aujourd'hui constituée par plus de 192 membres des administrations, de 700 membres professionnels et utilisateurs du domaine, l'UIT a publié environ 4 000 spécifications sur les installations et équipements de télécommunications et de radiocommunication.<sup>9</sup>

### 1.3.2 Échelle européenne<sup>10</sup> :

Les normes européennes sont mises au point au sein de l'une des organisations européennes de normalisation. Ces organismes sont :

- **Le Comité Européen De Normalisation (CEN) :** Traite des normes de tous les secteurs, à l'exception du secteur de l'électrotechnologie et des télécommunications.
- **Le Comité Européen De Normalisation Électrotechnique (CENELEC) :** Traite des normes dans le domaine électrotechnique.
- **L'Institut Européen De Normalisation Des Télécommunications (ETSI) :**

Couvre le domaine des télécommunications et certains aspects de la diffusion.

### 1.3.3 Échelle nationale<sup>11</sup> :

En Algérie, l'organisme responsable de la normalisation est l'**Institut Algérien de Normalisation (IANOR)** qui a été institué en établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) par Décret Exécutif n° 98-69 du 21 Février 1998, modifié et complété par le

---

<sup>7</sup>ISO.org

<sup>8</sup>Mike W. (2020). IEC entretien

<sup>9</sup>ITU. Définition

<sup>10</sup> Chabbi. Normalisation européenne

<sup>11</sup>Gov.dz. L'institut algérien de normalisation

Décret exécutif n° 11-20 du 25 janvier 2011. Il est sous tutelle du Ministère de l'Industrie, de la petite et moyenne entreprise et de la promotion de l'investissement. L'IANOR est constitué d'une équipe pluridisciplinaire, qui est au service des entreprises et collectivités, son rôle est de pousser l'activité de normalisation, répondre et anticiper les besoins des acteurs économiques.

L'IANOR s'occupe de :

- L'élaboration, la publication et la diffusion des normes algériennes ;
- Promotion de travaux, recherches, essais en Algérie ou à l'étranger ;
- La formation et de la sensibilisation dans les domaines de la normalisation ;
- Participation aux travaux des organisations internationales et régionales de normalisation et y représente l'Algérie.

## 2 Système de management de la qualité

### 2.1 Définitions :

- **La qualité** : c'est la capacité à satisfaire les besoins explicites et implicites des clients.<sup>12</sup>
- **Démarche qualité** : c'est une dynamique de progression qui a pour objectif une plus grande satisfaction de la clientèle. Les enjeux à atteindre par une démarche qualité sont : l'amélioration organisationnelle continue de l'entreprise et la satisfaction client.<sup>13</sup>
- **Un système de management de la qualité (SMQ)** : c'est un ensemble de politiques, de processus et de procédures destinés à aider un organisme à satisfaire aux exigences de ses parties prenantes.<sup>14</sup>
- **Procédure** : une procédure c'est l'ensemble des règles et des étapes qui indiquent la façon de faire quelque chose, permettent de mieux faire connaître les règles de travail et de planifier les activités.<sup>15</sup>
- **Processus** : selon *Larousse* un processus est l'enchaînement ordonné de faits ou de phénomènes, répondant à un certain schéma et aboutissant à quelque chose.<sup>16</sup> Dans une entreprise le terme processus correspond à un système d'activités qui utilise des ressources pour transformer des éléments d'entrée en éléments de sortie. Ses processus sont divisés en trois grandes familles :

---

<sup>12</sup> Bakkali F. Z. Approche théorique du Système de Management de la Qualité SMQ

<sup>13</sup> Directions services démarche qualité

<sup>14</sup> Définition du SMQ

<sup>15</sup> Ona C. (2017). Quelle est la différence entre procédure et processus

<sup>16</sup> Larousse. Définition de processus.

- **Processus management** : définir les orientations stratégiques, piloter et planifier, mesurer et analyser les performances, améliorer les prestations ;
- **Processus réalisation** : ce sont ceux qui contribuent directement à la réalisation d'un produit ou service, depuis la détection du besoin du client jusqu'à sa satisfaction. Traiter les demandes clients concevoir, préparer et réaliser une prestation ;
- **Processus support** : contribuent au bon déroulement des autres processus, en leur fournissant les ressources nécessaires. Gérer les compétences, gérer les ressources matérielles, gérer les ressources financières maîtriser les achats, communiquer vers les clients, gérer et protéger les documents.<sup>17</sup>

Pour identifier les principaux processus de l'entreprise ainsi que leurs interrelations, il est indispensable d'établir la cartographie.

- **Cartographie des processus** est un modèle graphique qui met en évidence les différents processus d'une entreprise ainsi que leurs interrelations. Cartographier les processus clés d'une entreprise permet d'établir des liens logiques entre les différentes étapes d'un processus et donc de représenter visuellement le lien existant entre chacune d'entre elles.<sup>18</sup> La cartographie des processus n'est pas une exigence de la norme ISO 9001, mais seulement un moyen retenu par beaucoup pour présenter les processus mis en œuvre dans l'entreprise et peuvent être complétés par des fiches processus.<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup>Les 3 familles processus.

<sup>18</sup>Cartographie des processus.

<sup>19</sup> La cartographie des processus soyez originaux.

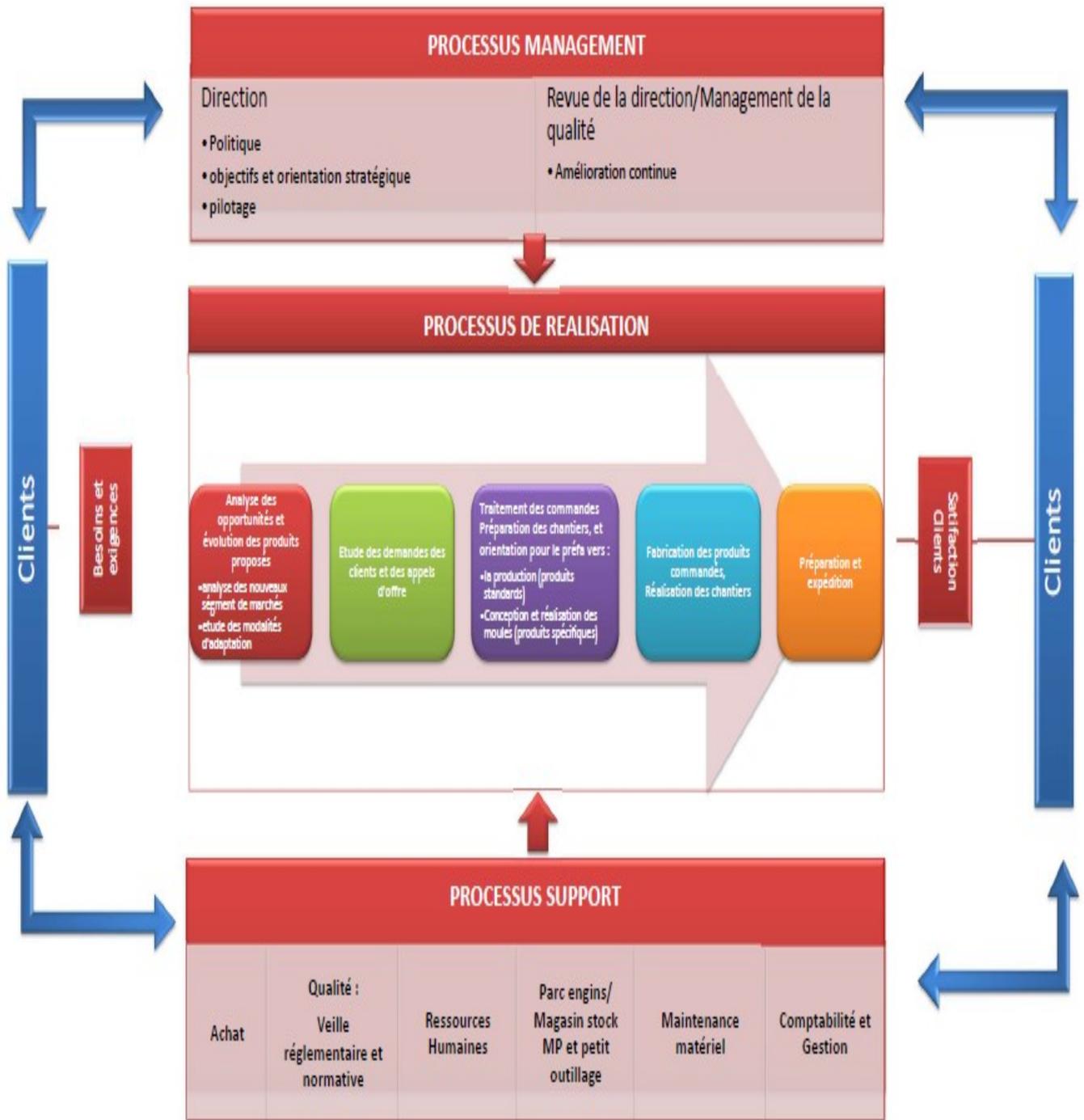


Figure 2<sup>20</sup>: Exemple de cartographie des processus

<sup>20</sup> D'ANNEE, F. I. N., & ELHANNAOUI, A. Mise En Place Du Système Management Qualité Iso 9001 : 2015

## 2.2 Le SMQ et le cycle PDCA<sup>21</sup>

Le SMQ s'appuie sur le **cycle PDCA** appelé aussi « **roue de Deming** », une méthode de management en quatre étapes successives, utilisée dans les entreprises pour la maîtrise et l'amélioration continue des processus et des produits. Ces étapes sont :

- Plan (planifier) : consiste à préparer ce qu'on va faire ;
- Do (faire) : c'est la mise en œuvre du plan ;
- Check (vérifier) : consiste à contrôler les résultats ;
- Act (agir) : ajuster, corriger, prendre des décisions.

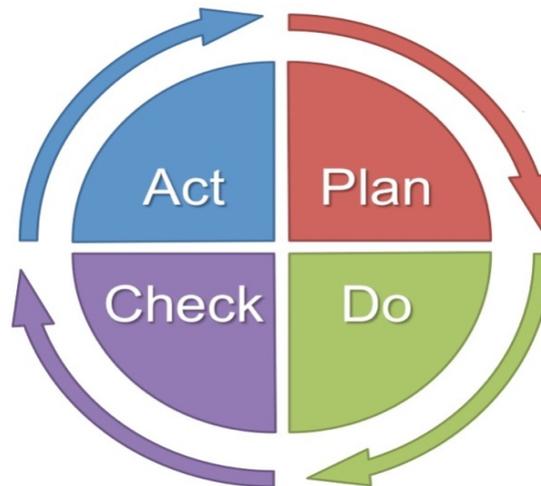


Figure 3<sup>22</sup>: Le cycle PDCA

## 2.3 Principes Du SMQ :

Les principes de management de la qualité sont un ensemble de valeurs, de règles et des convictions fondamentales, considérées comme justes et susceptibles de servir de base au management de la qualité.<sup>23</sup> Le SMQ se base sur sept principes, le tableau suivant explique chaque principe, en présentant l'énoncé selon l'ISO, son fondement et les bénéfices apportés par chaque principe.

<sup>21</sup> Dufour L. (2020). La Roue de Deming pour Améliorer le pilotage de votre entreprise.

<sup>22</sup> Cycle pdca roue de deming.

<sup>23</sup>ISO 9001 : 2015 7 principes de management de qualité.

Tableau 01 : les principes du SMQ

Principe	Énoncé	Fondements	Bénéfices
<b>Orientation client</b>	Le principal objectif du management de la qualité est de satisfaire aux exigences des clients et de s'efforcer d'aller au-delà de leurs attentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Des performances durables sont obtenues lorsqu'un organisme obtient et conserve la confiance des clients et des autres parties intéressées ;</li> <li>-Chaque aspect de l'interaction avec les clients offre une opportunité de créer plus de valeur pour le client ;</li> <li>-Comprendre les besoins présents et futurs des clients et des autres parties intéressées contribue aux performances durables de l'organisme.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Augmentation de la valeur pour le client ;</li> <li>- Augmentation de la satisfaction du client ;</li> <li>- Amélioration de la fidélité du client ;</li> <li>-Amélioration de l'activité commerciale récurrente ;</li> <li>- Amélioration de l'image de l'organisme ;</li> <li>-Élargissement du panel des clients ;</li> <li>-Augmentation des ventes et des parts de marché.</li> </ul>
<b>Leadership</b>	À 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.	-L'établissement de la finalité et des orientations et l'implication du personnel permettent à un organisme d'aligner ses stratégies, politiques, processus et ressources afin d'atteindre ses objectifs.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Augmentation de l'efficacité et de l'efficience à atteindre les objectifs qualité de l'organisme ;</li> <li>-Meilleure coordination des processus de l'organisme ;</li> <li>- Amélioration de la communication entre les différents niveaux et fonctions de l'organisme ;</li> <li>- Développement et amélioration de la capacité de l'organisme et de son personnel à fournir les résultats escomptés.</li> </ul>
<b>Implication du personnel</b>	Un personnel compétent, habilité et impliqué à tous les niveaux de l'organisme est essentiel pour améliorer sa capacité à créer et fournir de la valeur.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-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 chaque personne individuellement ;</li> <li>- La reconnaissance, l'habilitation et l'amélioration des compétences facilitent l'implication du personnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Meilleure compréhension des objectifs qualité de l'organisme par le personnel de l'organisme et amélioration de la motivation à les atteindre ;</li> <li>-Plus forte implication du personnel dans les activités d'amélioration ;</li> <li>-Amélioration du développement personnel, des initiatives et de la créativité ;</li> </ul>

		dans l'atteinte des objectifs qualité de l'organisme.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Amélioration de la satisfaction du personnel ;</li> <li>-Amélioration de la confiance et de la collaboration à tous les niveaux de l'organisme ;</li> <li>-Amélioration de l'intérêt porté aux valeurs partagées et à la culture à tous les niveaux de l'organisme.</li> </ul>
<b>Approche processus</b>	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 (SMQ) est constitué de processus corrélés. Comprendre comment des résultats sont obtenus par ce système permet à un organisme d'optimiser le système et ses performances.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Plus grande aptitude à porter ses efforts sur les processus clés et opportunités d'amélioration ;</li> <li>- Résultats cohérents et prévisibles au moyen d'un système de processus alignés avec les orientations stratégiques ;</li> <li>- Optimisation des performances par un management efficace des processus, une utilisation efficiente des ressources et une réduction des obstacles interfonctionnels ;</li> <li>- Possibilité pour l'organisme d'assurer la confiance des parties intéressées en ce qui concerne sa cohérence, son efficacité et son efficience.</li> </ul>
<b>Amélioration</b>	Le succès d'un organisme repose sur une volonté constante d'amélioration.	-L'amélioration est essentielle pour qu'un organisme conserve ses niveaux de performance actuels, réagisse à toute variation du contexte interne et externe et crée de nouvelles opportunités.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amélioration de la performance des processus, de la capacité de l'organisme et de la satisfaction des clients ;</li> <li>-Amélioration de la recherche et de la détermination des causes profondes, suivies d'actions préventives et correctives ;</li> <li>- Plus grande aptitude à anticiper et réagir à des risques et à des opportunités internes et externes ;</li> <li>-Meilleure prise en compte de l'amélioration aussi bien progressive que par rupture ;</li> </ul>

			<p>-Meilleure utilisation de l'apprentissage à des fins d'amélioration ;</p> <p>-Accroissement de l'effort d'innovation.</p>
<b>Prise des décisions fondée par preuves</b>	<p>Les décisions fondées sur l'analyse et l'évaluation de données et d'informations sont davantage susceptibles de produire les résultats escomptés.</p>	<p>-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.</p>	<p>- Amélioration des processus décisionnels ;</p> <p>- Amélioration de l'évaluation de la performance des processus et de l'aptitude à atteindre les objectifs ;</p> <p>-Amélioration de l'efficacité et de l'efficience opérationnelles ;</p> <p>-Plus grande aptitude à passer en revue, remettre en question et changer les opinions et les décisions ;</p> <p>-Plus grande aptitude à démontrer l'efficacité de décisions antérieures.</p>
<b>Management des relations des parties intéressées</b>	<p>Pour obtenir des performances durables, les organismes gèrent leurs relations avec les parties intéressées pertinentes, telles que les fournisseurs.</p>	<p>-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. La gestion des relations avec ses réseaux de prestataires et de partenaires a une importance particulière.</p>	<p>- Amélioration des performances de l'organisme et de ses parties intéressées par la prise en compte des opportunités et des contraintes liées à chaque partie intéressée ;</p> <p>- Compréhension commune des objectifs et des valeurs par les parties intéressées ;</p> <p>- Augmentation de la capacité à créer de la valeur pour les parties intéressées par le partage des ressources et des compétences et par le management des risques liés à la qualité ;</p> <p>-Meilleure gestion de la chaîne d'approvisionnement assurant un flux stable de produits et services.</p>

Source<sup>24</sup> : ISO. (2016). Les principes de management de la qualité.

Ces principes ne sont pas présentés par ordre de priorité, l'importance relative de chaque principe est susceptible de varier d'un organisme à l'autre et d'évoluer au fil du temps.

### 3 Présentation de la norme ISO 9001 version 2015

#### 3.1 Définition ISO :

Le sigle ISO signifie en anglais *International Organisation for Standardization*, et en français *Organisation Internationale de Normalisation*, pour éviter de différentes abréviations selon les langues, ses fondateurs ont opté pour le sigle ISO, qui est dérivé du grec *isos* qui signifie égal.<sup>25</sup>

C'est un organisme international de normalisation non gouvernementale, fondé en 1947, son secrétariat central est situé à Genève-Suisse, dont 165 pays sont membres, qui fait la coordination et l'élaboration des normes internationales. L'ISO occupe une position particulière entre le secteur public et le secteur privé, car la plupart des membres font partie, ou représente le gouvernement de leur pays. Outres membres sont du secteur privé et ont été établis par voie de partenariat entre les différentes associations industrielles, travaillant avec le secteur public. Donc, cela permet de répondre à des besoins de la société, les consommateurs, et les utilisateurs, ainsi que des exigences des entreprises.<sup>26</sup>



Figure 4: Logo de l'ISO

---

<sup>24</sup> ISO. (2016). Les principes de management de la qualité.

<sup>25</sup>Search data center. Definition ISO

<sup>26</sup> ISO org

### 3.2 Définition ISO 9001 :

La norme ISO 9001 est un système normatif qui définit un modèle d'assurance de la qualité dans les relations clients et fournisseurs. La norme ISO 9001 aide les entreprises et les organismes indépendants, publics ou privés à répondre aux besoins de leurs clients et donc accroître la satisfaction des clients. Elle s'applique à tout type d'organisme, quels que soient son type ou sa taille, ou les produits et les services qu'il fournit.<sup>27</sup>

Cette norme définit des exigences pour la mise en place d'un système de management de la qualité (SMQ), fournit des directives et sert comme outil pour faire une démarche qualité, cela permet de faire face à la concurrence et attirer les clients.<sup>28</sup>



Figure 5<sup>29</sup>: Logo de l'ISO 9001

### 3.3 Évolution de la norme ISO 9001<sup>30</sup> :

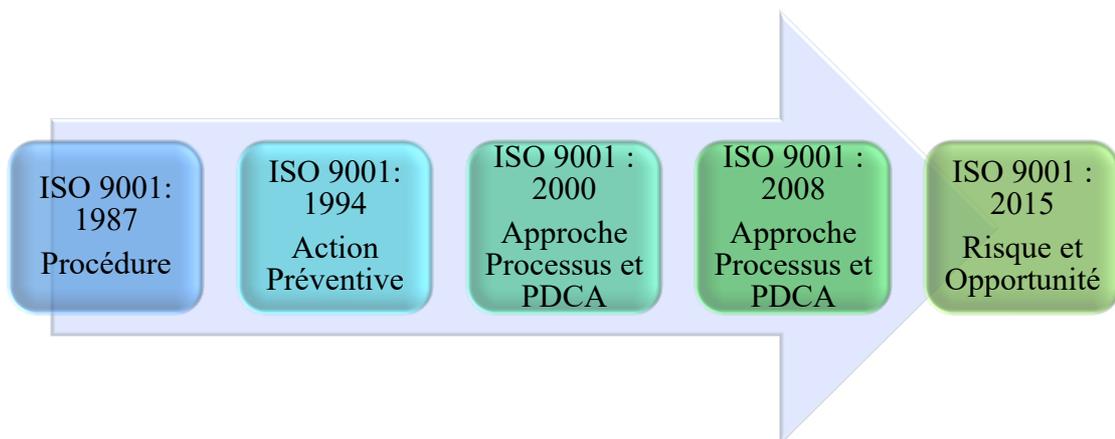


Figure 6 <sup>31</sup>: Évolution de la norme ISO 9001

<sup>27</sup>Comprend la norme ISO

<sup>28</sup>Concept Norme ISO 9001 :2015.

<sup>29</sup> Chabbi C. (2014). La norme ISO 9001 version 2015

<sup>30</sup> Khiairi I., Boutaba Y. (2018). L'intégration de la nouvelle norme ISO 9001-2015.

<sup>31</sup> Actualités du milieu normatif.

Les normes ISO 9000 ont été les premières directives de management de la qualité en 1987, elles sont révisées régulièrement depuis leur publication. La première révision était en 1994, intégrée la notion de prévention. Ces deux premières versions de la norme ISO 9001, sont fondées sur le principe assurance qualité, et s'intitulaient :

- ISO 9001 : SMQ pour la conception et développement des produits ;
- ISO 9002 : SMQ pour la production et prestations associées au produit fourni ;
- ISO 9003 : SMQ pour les procédures de contrôles de qualité et essais.

Dans la deuxième révision, en 2000, il y a eu une réduction de la diversité des normes 9000, par l'intégration des trois modèles (9001, 9002,9003) en un modèle unique 9001, qui englobe la notion de l'approche processus et le modèle PDCA (plan, do, check, act), qui est basé sur la planification, la maîtrise, l'assurance et l'amélioration de la qualité.

La version 2008, n'a pas eu de grandes modifications, elle se base sur huit principes de management comme la version 2000. Et des précisions ont été introduites pour mieux comprendre les exigences.

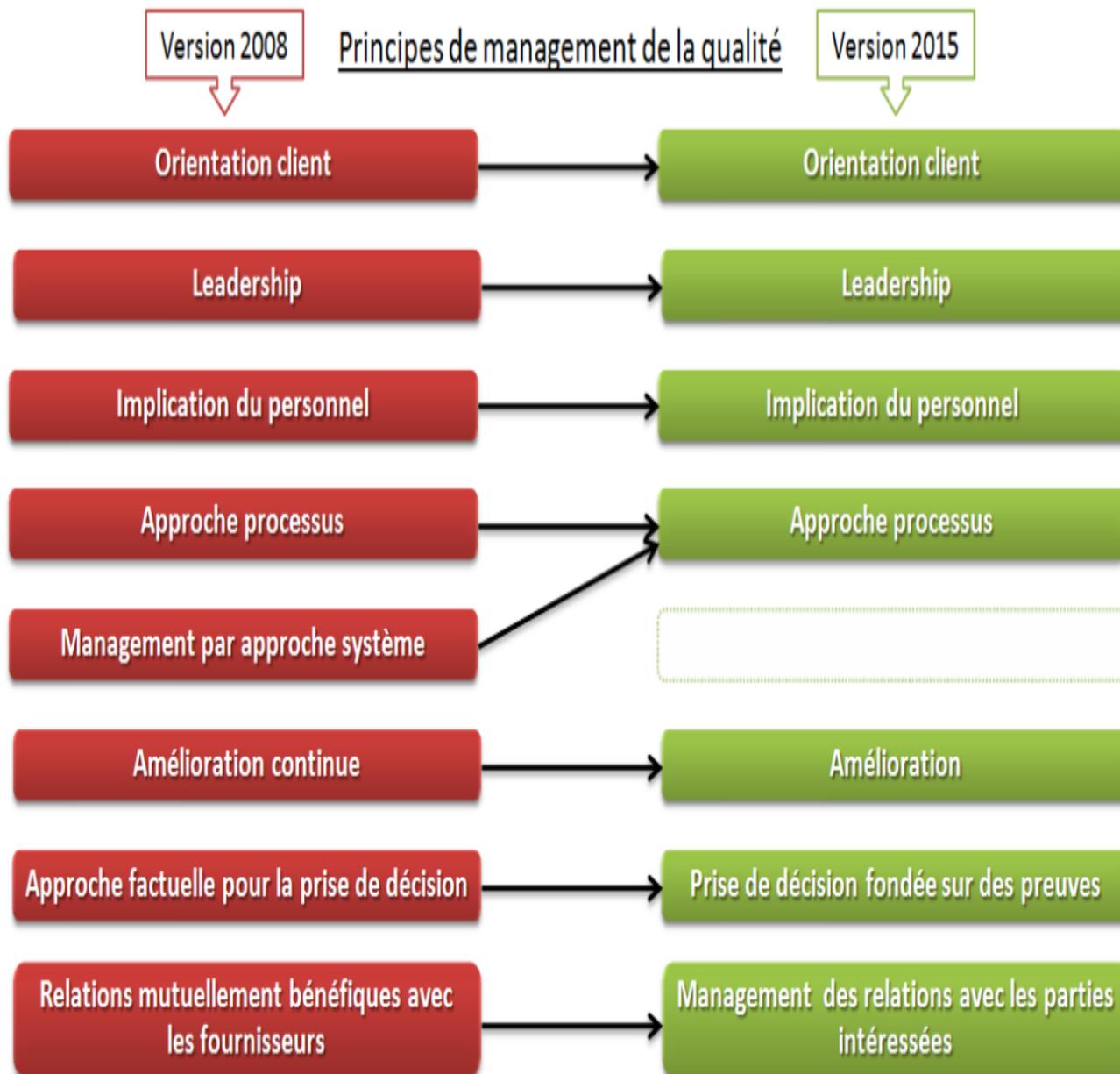


Figure 7<sup>32</sup>: Principes de management de la qualité selon ISO 9001 (comparaison des versions 2008 et 2015)

La version récente (version 2015) est fondée sur sept principes de management de la qualité. Cette version prend en compte l'environnement où les entreprises se retrouvent, qui doit être dynamique et complexe, donnant une grande importance à la gestion des risques et des opportunités. La structure de la norme ISO 9001 :2015 a été mise en cohérence avec les autres normes ISO, appelé High Level Structure (HLS), composée des dix articles, en facilitant le développement, l'adoption des normes de management de la qualité et rendre plus facile leurs

<sup>32</sup> Conseil QHSE.

lectures et interprétations par les utilisateurs et l'intégration des Systèmes de Management des Organisations.<sup>33</sup>

### 3.4 Structure de la norme ISO 9001 version 2015 :

La norme est constituée des dix articles, traitant des exigences applicables à chacun des aspects d'un système de management de la qualité :

- Article 1 : Domaine d'application ;
- Article 2 : Références normatives ;
- Article 3 : Termes et définitions ;
- Article 4 : Contexte de l'organisme ;
- Article 5 : Leadership ;
- Article 6 : Planification ;
- Article 7 : Support ;
- Article 8 : Réalisation des activités opérationnelles ;
- Article 9 : Évaluation des performances ;
- Article 10 : Amélioration.<sup>34</sup>

Les trois premiers articles ne contiennent pas des exigences, ce sont des articles introductifs. Les suivants s'intègrent au modèle PDCA. Cette structure permet aux organismes de mieux gérer leurs processus et d'identifier les opportunités.

---

<sup>33</sup>Prome G. (2014). HLS : La Structure universelle des normes de management. Dispositifs médicaux, sante et risques

<sup>34</sup>Iso.org. ISO 9001 : 2015 mode d'emploi. Organisation internationale de normalisation. Suisse.12P

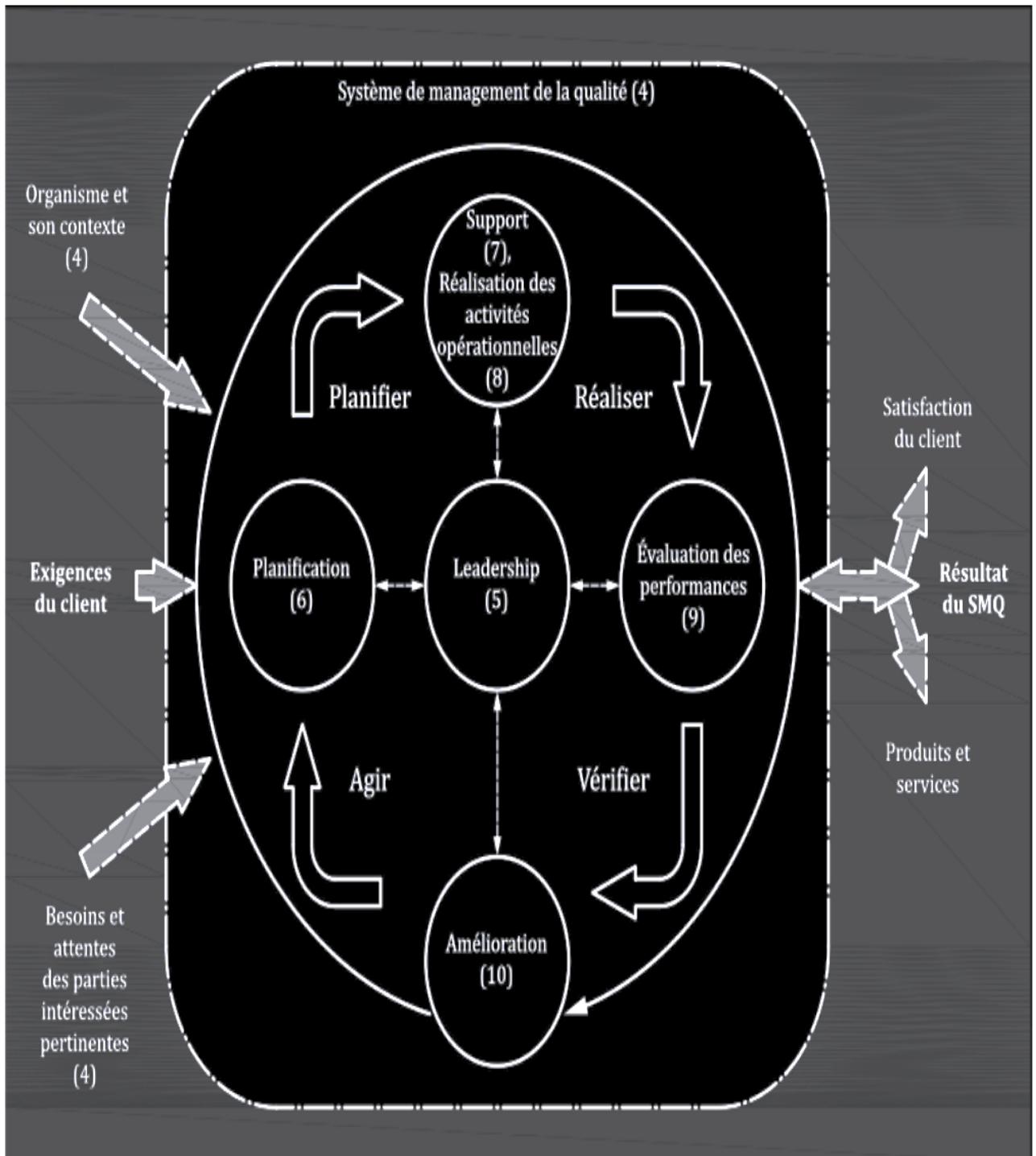


Figure 8<sup>35</sup>: Représentation de la structure de la norme ISO9001 :2015 dans le cycle PDCA

- Les chiffres entre parenthèses dans la figure représentent l'article correspondant.
- Le leadership se trouve au centre de la figure, car la direction de l'entreprise doit démontrer son engagement et assumer la responsabilité de l'efficacité du SMQ, ce qui encourage l'implication de tout le personnel pour qu'il contribue à l'efficacité du système.

<sup>35</sup> Garnier F., Labroye G., et al. (2017). L'ISO 9001 version 2015 : un modèle de management efficace

# **Chapitre 2 : Fondement de la mise en place du SMQ**

## **1. Les exigences de la norme ISO 9001<sup>36</sup>**

Selon l'ISO 9001 version 2015, une exigence c'est un besoin ou une attente qui peut être implicite ou explicite, pour atteindre un certain niveau de satisfaction.

La norme ISO 9001 version 2015 contient 309 exigences (figure 9), qui sont réparties de l'article 4 à l'article 10. Vu le grand nombre des exigences, on va aborder juste la base de la mise en œuvre de cette norme : les documents obligatoires, ainsi que les documents les plus couramment utilisés pour la mise en œuvre de la norme ISO 9001.

---

<sup>36</sup> ISO (2015). Systèmes de Management de la qualité-Exigences. Norme International ISO9001.

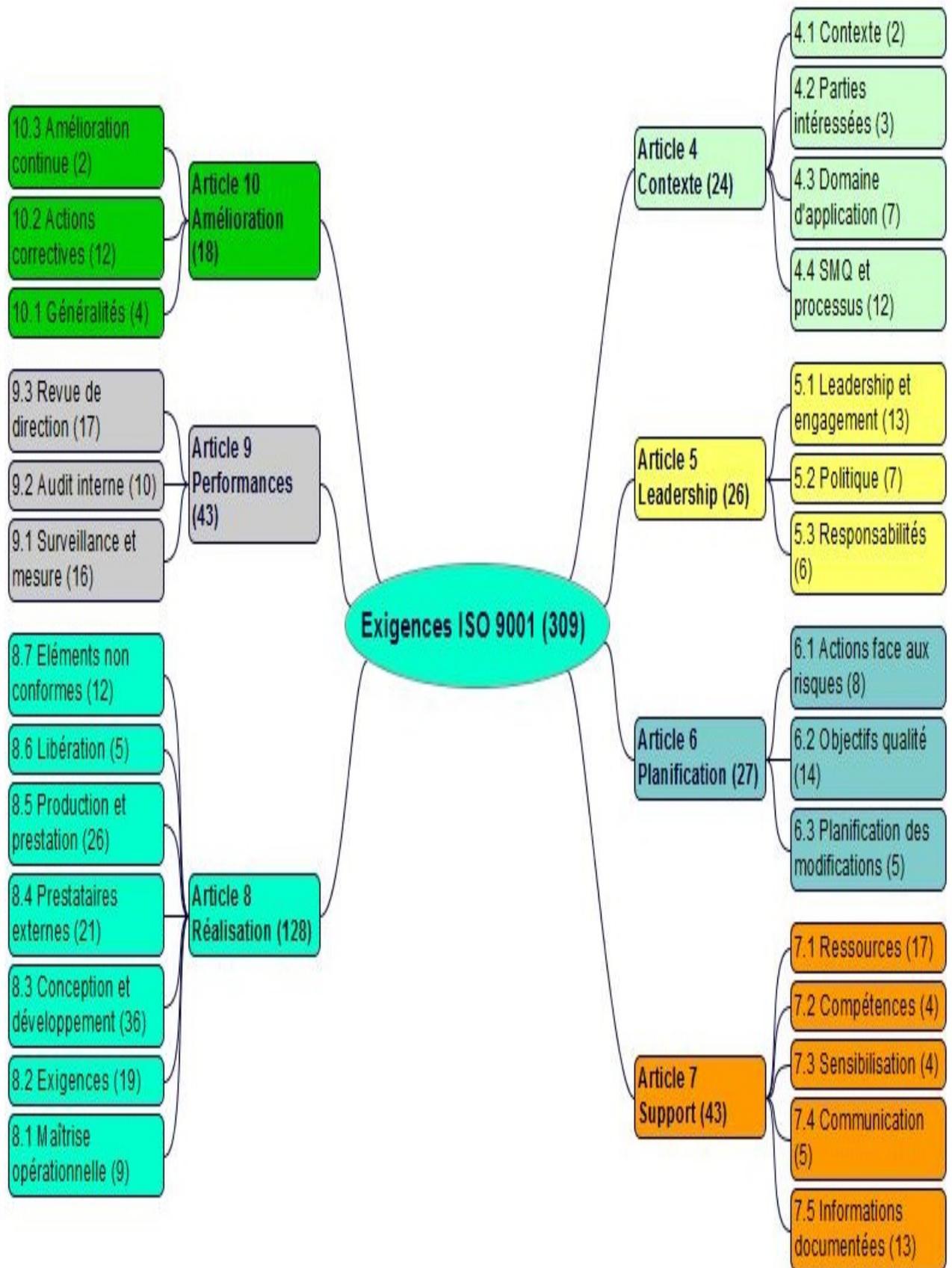


Figure 9<sup>37</sup>: Les exigences dans les articles et paragraphes de la norme ISO 9001 : 2015

<sup>37</sup>Exigences de la norme ISO 9001 :2015

**1.1. Documents obligatoires requis par l'ISO 9001 version 2015 :**

Ce sont des documents de qualité qui guident et déterminent la façon dont les processus doivent être menés afin de maintenir les dispositions prévues.<sup>38</sup>

Ces documents sont :

**• Portée du SMQ et le domaine d'application (4.3) :**

L'organisme doit déterminer les limites et l'applicabilité du SMQ afin d'établir son domaine d'application. Lorsque l'organisme établit ce domaine d'application, il doit prendre en compte :

- Les enjeux externes et internes auxquels il est fait référence en 4.1 ;
- Les exigences des parties intéressées pertinentes auxquelles il est fait référence en 4.2 ;
- Les produits et services des organismes.

L'organisme doit appliquer toutes les exigences de la norme si elles sont applicables dans le cadre du domaine d'application déterminé de son SMQ. Le domaine d'application du SMQ de l'organisme doit être disponible et tenu à jour sous la forme d'une information documentée. Le domaine d'application doit indiquer les types de produits et services couverts, et fournir une justification pour toute exigence de la norme que l'organisme juge non applicable dans le cadre du domaine d'application de son SMQ.

**• Maitrise des processus (4.4.2a) :**

L'organisme doit, autant que nécessaire tenir à jour les informations documentées nécessaires au fonctionnement de ses processus.

**• Politique de qualité (5.2) :**

La direction doit établir, mettre en œuvre et tenir à jour une politique qualité qui :

- Est appropriée à la finalité et au contexte de l'organisme et soutient son orientation stratégique ;
- Fournit un cadre pour l'établissement d'objectifs qualité ;
- Inclut l'engagement de satisfaire aux exigences applicables ;
- Inclut l'engagement pour l'amélioration continue du SMQ.

La politique doit :

- Être disponible et tenue à jour sous la forme d'une information documentée ;
- Être communiquée, comprise et appliquée au sein de l'organisme ;
- Être mise à la disposition des parties intéressées pertinentes, le cas échéant.

**• Objectifs de qualité (6.2) :**

**6.2.1)** L'organisme doit établir des objectifs qualité, aux fonctions, niveaux et processus concernés, nécessaires au SMQ.

Les objectifs qualité doivent :

- Être en cohérence avec la politique qualité ;

---

<sup>38</sup>MARTINS FLORIS L. (2015-2016).

- Être mesurables ;
- Tenir en compte des exigences applicables ;
- Être pertinents pour la conformité des produits et des services et l'amélioration de la satisfaction du client ;
- Être surveillés ;
- Être communiqués ;
- Être mis à jour en tant que de besoin ;

**6.2.2)** L'organisme doit tenir à jour des informations documentées sur les objectifs qualité.

Lorsque l'organisme planifie la façon dont ses objectifs qualité seront atteints, il doit déterminer :

- Ce qui sera fait ;
- Quelles ressources seront nécessaires ;
- Qui sera responsable ;
- Les échéances ;
- Comment les résultats seront évalués.

• **Critères d'évaluation et de sélection des fournisseurs (8.4.1) :**

L'organisme doit s'assurer que les processus, produits et services fournis par des prestataires externes sont conformes aux exigences.

L'organisme doit déterminer la maîtrise devant être appliquée aux processus, produits et services fournis par des prestataires externes lorsque :

- Les produits et services fournis par des prestataires externes sont destinés à être intégrés dans les propres produits et services de l'organisme ;
- Les produits et services sont fournis directement aux clients par des prestataires externes pour le compte de l'organisme ;
- Un processus ou une partie d'un processus est réalisé par un prestataire externe à la suite d'une décision de l'organisme ;

L'organisme doit déterminer et appliquer des critères pour l'évaluation, la sélection, la surveillance des performances et la réévaluation des prestataires externes, fondés sur leur aptitude à réaliser des processus ou fournir des produits et services conformes aux exigences. L'organisme doit conserver les informations documentées concernant ces activités et toutes les actions nécessaires résultant des évaluations.

**Note :** Certains documents ne seront pas obligatoires si l'entreprise n'effectue pas les processus pertinents.

**1.2. Les enregistrements obligatoires requis par l'ISO 9001 version 2015 :**

Les enregistrements sont des informations documentées à conserver qui apportent des preuves de conformité aux exigences de la norme. Les enregistrements obligatoires sont :

- **Performance processus (4.4.2b) :**

L'organisme doit, autant que nécessaire conserver les informations documentées pour avoir l'assurance que les processus sont mis en œuvre comme prévu.

- **Enregistrements de la formation, des compétences, de l'expérience et des qualifications (7.2) :**

L'organisme doit :

- Déterminer les compétences nécessaires de la ou des personnes effectuant, sous son contrôle, un travail qui a une incidence sur les performances et l'efficacité du SMQ ;
- S'assurer que ces personnes sont compétentes sur la base d'une formation initiale ou professionnelle, ou d'une expérience appropriée ;
- Le cas échéant, mener des actions pour acquérir les compétences nécessaires et évaluer l'efficacité de ces actions ;
- Conserver des informations documentées appropriées comme preuves desdites compétences.

**Note :** les actions envisageables peuvent notamment inclure la formation, l'encadrement ou la réaffectation du personnel actuellement en activité, ou le recrutement, direct ou sous-traitance, de personnes compétentes.

- **Enregistrements d'examen des exigences produit / service (8.2.3.2) :**

L'organisme doit, le cas échéant, conserver des informations documentées :

- Sur les résultats de la revue ;
- Sur toute nouvelle exigence relative aux produits et services ;

- **Caractéristiques du produit à produire et du service à fournir (8.5.1) :**

L'organisme doit mettre en œuvre la production et la prestation de service dans des conditions maîtrisées.

Les conditions maîtrisées doivent comprendre, le cas échéant :

- La disponibilité des informations documentées définissant les caractéristiques des produits devant être fabriqués, des services devant être fournis ou des activités devant être réalisées et les résultats à obtenir ;
- La disponibilité et l'utilisation de ressources appropriées pour la surveillance et la mesure ;
- La mise en œuvre d'activités de surveillance et de mesure aux étapes appropriées pour vérifier que les critères relatifs à la maîtrise des processus ou des éléments de sortie et les critères d'acceptation relatifs aux produits et services ont été satisfaits ;

- L'utilisation d'une infrastructure et d'un environnement appropriés pour la mise en œuvre des processus ;
- La désignation de personnes compétentes, incluant toute qualification requise ;
- La validation et les validations périodiques, de l'aptitude des processus de production et de prestation de service à obtenir les résultats prévus, lorsque les éléments de sortie ne peuvent pas être vérifiés par une surveillance ou une mesure effectuée a posteriori ;
- La mise en œuvre d'actions visant à prévenir l'erreur humaine ;
- La mise en œuvre d'activités de libération, livraison et de prestation de service après livraison.

- **Enregistrements relatifs aux biens du client (8.5.3) :**

L'organisme doit respecter la propriété des clients ou des prestataires externes lorsqu'elle se trouve sous son contrôle ou qu'il l'utilise. Cette propriété peut comprendre des matériaux, des composants, des outils et équipements, les locaux, la propriété intellectuelle et les données personnelles.

L'organisme doit identifier, vérifier, protéger, et sauvegarder la propriété que les clients ou les prestataires externes ont fournie pour être utilisée ou incorporée dans les produits et services.

Lorsque la propriété d'un client ou d'un prestataire externe est perdue, endommagée ou encore jugée impropre à l'utilisation, l'organisme doit le notifier au client ou au prestataire externe et conserver des informations documentées sur ce qui s'est produit.

- **Enregistrements de contrôle de changement de production / prestation de service (8.5.6) :**

L'organisme doit passer en revue et maîtriser les modifications relatives à la production ou à la prestation de service, dans une mesure suffisante pour assurer le maintien de la conformité aux exigences.

L'organisme doit conserver les informations documentées décrivant les résultats de la revue des modifications, la ou les personnes autorisant les modifications et toutes les actions nécessaires issues de la revue.

- **Enregistrement de la conformité du produit / service avec les critères d'acceptation (8.6) :**

L'organisme doit mettre en œuvre les dispositions planifiées, aux étapes appropriées, pour vérifier que les exigences relatives aux produits et services ont été satisfaites.

La libération des produits et services au client ne doit être effectuée avant l'exécution satisfaisante de toutes les dispositions planifiées, sauf approbation par une autorité compétente et, le cas échéant, par le client.

L'organisme doit conserver les informations documentées concernant la libération des produits et services. Les informations documentées doivent comprendre :

- Des preuves de la conformité aux critères d'acceptation ;
- La traçabilité jusqu'à la personne ayant autorisé la libération ;

- **Enregistrement des sorties non conformes (8.7.2) :**

L'organisme doit conserver les informations documentées :

- Décrivant la non-conformité ;
- Décrivant les actions menées ;
- Décrivant toutes les dérogations obtenues ;
- Identifiant l'autorité ayant décidé des actions en rapport avec la non-conformité.

- **Résultats de surveillance et de mesure (9.1.1) :**

L'organisme doit déterminer :

- Ce qu'il est nécessaire de surveiller et mesurer ;
- Les méthodes de surveillance, de mesure, d'analyse, et d'évaluation nécessaires pour assurer la validité des résultats ;
- Quand la surveillance et la mesure doivent être effectuées ;
- Quand les résultats de la surveillance et de la mesure doivent être analysés et évalués.

L'organisme doit évaluer la performance ainsi que l'efficacité du système de management de la qualité.

L'organisme doit conserver des informations documentées pertinentes comme preuves des résultats.

- **Programme d'audit interne et Résultats des audits internes (9.2) :**

L'organisme doit réaliser des audits internes à des intervalles planifiés pour fournir des informations permettant de déterminer si le SMQ :

- Est conforme aux propres exigences de l'organisme et son SMQ et exigences de la présente norme ;
- Est mis en œuvre de manière efficace et tenu à jour.

L'organisme doit :

- Planifier, établir, mettre en œuvre et maintenir un ou des programmes d'audits, couvrant notamment la fréquence, les méthodes, les responsabilités, les exigences de planification et le compte rendu. Le ou les programmes d'audit doivent tenir compte de l'importance des processus concernés, des modifications ayant une incidence sur l'organisme et des résultats des audits précédents ;
- Définir les critères d'audit et le périmètre de chaque audit ;
- Sélectionner des auditeurs et réaliser des audits pour assurer l'objectivité et l'impartialité du processus d'audit ;
- Veiller à ce que les résultats des audits soient rapportés à la direction concernée ;
- Entreprendre sans délai indu la correction et les actions correctives appropriées ;

- Conserver des informations documentées comme preuves de la mise en œuvre du programme d'audit et des résultats d'audit.

• **Résultats des revues de direction (9.3) :**

**9.3.1)** À des intervalles planifiés, la direction doit procéder à la revue du système de management de la qualité mis en place par l'organisme, afin de s'assurer qu'il est toujours approprié, adapté, efficace et en accord avec l'orientation stratégique de l'organisme.

**9.3.2)** La revue de direction doit être planifiée et réalisée en prenant en compte :

- L'état d'avancement des actions décidées à l'issue des revues de direction précédentes ;
- Les modifications des enjeux externes et internes pertinents pour le système de management de la qualité ;
- Les informations sur la performance et l'efficacité du système de management de la qualité, y compris les tendances concernant :
  - 1) La satisfaction des clients et les retours d'information des parties intéressées pertinentes ;
  - 2) Le degré de réalisation des objectifs qualité ;
  - 3) La performance des processus et la conformité des produits et services ;
  - 4) Les non-conformités et les actions correctives ;
  - 5) Les résultats de la surveillance et de la mesure ;
  - 6) Les résultats d'audit ;
  - 7) Les performances des prestataires externes ;
  - 8) L'adéquation des ressources ;
  - 9) L'efficacité des actions mises en œuvre face aux risques et opportunités (voir 6.1);
  - 10) Les opportunités d'amélioration.

**9.3.3)** Les éléments de sortie de la revue de direction doivent inclure les décisions et actions relatives aux :

- a) opportunités d'amélioration ;
- b) besoins de changements à apporter au système de management de la qualité ;
- c) besoins en ressources.

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

• **Résultats des mesures correctives (10.1) :**

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 :

- a) l'amélioration des produits et services afin de satisfaire aux exigences et de prendre en compte les besoins et attentes futurs ;
- b) la correction, la prévention ou la réduction des effets indésirables ;
- c) l'amélioration de la performance et de l'efficacité du système de management de la qualité.

**Note** : Les exemples d'amélioration peuvent inclure une correction, une action corrective, une amélioration continue, un changement par rupture, une innovation et une réorganisation.

**Remarque** : Les enregistrements suivants ne sont obligatoires que dans les cas où la clause pertinente n'est pas exclue :

- Documents d'étalonnage des appareils de surveillance et de mesure (clause 7.1.5.1) ;
- Enregistrement de l'examen des produits de conception et de développement (article 8.3.2) ;
- Enregistrements sur les intrants de conception et de développement (clause 8.3.3) ;
- Registres des contrôles de conception et de développement (clause 8.3.4) ;
- Enregistrements des produits de conception et de développement (clause 8.3.5) ;
- Dossiers de changements de conception et de développement (clause 8.3.6).

### 1.3. Les documents non obligatoires les plus couramment utilisés<sup>39</sup> :

Il existe de nombreux documents cités dans la norme qui ne sont pas obligatoires mais nécessaires pour assurer l'efficacité du développement, de la mise en œuvre et de la mise à jour du système de management. Ces documents sont :

- Procédure de détermination du contexte de l'organisation et des parties intéressées (articles 4.1 et 4.2) ;
- Procédure de traitement des risques et des opportunités (clause 6.1) ;
- Procédure de compétence, de formation et de sensibilisation (articles 7.1.2, 7.2 et 7.3) ;
- Procédure d'entretien et d'étalonnage des équipements (clause 7.1.5) ;
- Procédure de contrôle des documents et des enregistrements (clause 7.5) ;
- Procédure de vente (clause 8.2) ;
- Procédure de conception et de développement (article 8.3) ;
- Procédure de production et de fourniture de services (article 8.5) ;
- Procédure d'entreposage (clause 8.5.4) ;
- Procédure de gestion des non-conformités et des mesures correctives (clauses 8.7 et 10.2) ;
- Procédure de contrôle de la satisfaction du client (clause 9.1.2) ;
- Procédure d'audit interne (clause 9.2) ;

---

<sup>39</sup> Les documents exigés obligatoires par la norme ISO 9001 : 2015.

- Procédure d'audit de la direction (clause 9.3).

## 2 Les étapes de la mise en place du SMQ<sup>40</sup>

Les grandes étapes pour réussir la mise en place d'un SMQ sont :

1. Définir l'objet de l'organisme ;
2. Définir et communiquer la/les politique(s) de l'organisme ;
3. Déployer des objectifs cohérents et mesurables ;
4. Déterminer les processus de l'organisme ;
5. Définir les activités et les séquences des processus ;
6. Définir les responsabilités des processus ;
7. Définir la documentation des processus ;
8. Définir les activités de surveillance et de mesure de l'efficacité des processus ;
9. Mesurer et améliorer les performances.

### 2.1 Définir l'objet de l'organisme (4.3) :

C'est la détermination du domaine d'application du système de management de la qualité. L'organisme doit préciser le périmètre concerné par la démarche qualité et les services ou produits concernés, c'est-à-dire, définir les activités couvertes par le système de management de la qualité et délimiter le secteur géographique, typologie de clients, activités, etc.

Les questions à se poser sont :

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

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

La politique qualité c'est un document doit être matérialisée et diffusée, c'est-à-dire, être disponible pour la consultation et communiquée à tous les employés. A partir de la stratégie globale de l'organisme, définir la politique permettant de servir de cadre à l'élaboration des objectifs à plus court terme (objectifs annuels). Communiquer au personnel (à tous les niveaux) cette politique et s'assurer qu'elle soit comprise.

Les questions qu'on doit poser sont :

- La politique qualité est-elle adaptée à la finalité de l'organisme ?
- La politique est-elle établie, revue et mise à jour régulièrement par la direction ?

---

<sup>40</sup> Mettre en œuvre une démarche qualité en 10 étapes.

- La politique qualité prend-elle en compte les exigences réglementaires, légales et celles des clients ?
- La politique qualité définit-elle un cadre aux objectifs qualité ?
- La politique qualité comprend-elle l'engagement à satisfaire aux exigences et à améliorer en permanence l'efficacité du SMQ ?
- La politique qualité est-elle communiquée au sein de l'organisme ?
- La politique qualité est-elle mise à disposition des parties intéressées ?

### **2.3 Déployer des objectifs cohérents et mesurables (6.2.1) :**

L'organisme doit établir des objectifs, documenter ses objectifs et communiquer à des acteurs concernés. A partir de la politique, définir des objectifs mesurables permettant de vérifier l'aptitude de l'organisme à mettre en œuvre sa stratégie :

- Vos objectifs qualité sont-ils en adéquation permanente avec la politique qualité de l'organisme ?
- Vos objectifs qualité sont-ils adaptés à la finalité de l'organisme ?
- Vos objectifs qualité sont-ils mesurables ?

### **2.4 Déterminer les processus de l'organisme (4.4.2) :**

Les processus sont l'ensemble d'activités corrélées, qui interagissent pour transformer des données d'entrée en données de sortie. Gérer les activités comme des processus permet d'atteindre les objectifs de manière plus rationnelle et efficace.

Pour accroître l'efficacité d'un processus, les ressources nécessaires à son pilotage doivent être identifiées et mises à disposition : main d'œuvre, milieu, matière, matériel, méthodes (approche 5M).

### **2.5 Définir les activités et les séquences des processus (4.4.2) :**

Chaque processus regroupe une somme d'activités qu'il convient de définir. Par exemple un processus achat regroupe les activités de sélection des fournisseurs, de passation de commande, de contrôle à réception et de réévaluation des fournisseurs. Chacune de ces activités doivent être identifiées et décrites avec le formalisme adapté à la complexité de ces activités et à la compétence du personnel.

L'approche processus induit la notion de client/fournisseur interne du fait que tous les processus interagissent les uns avec les autres. Il convient d'identifier les interactions et s'assurer de l'intégrité des flux.

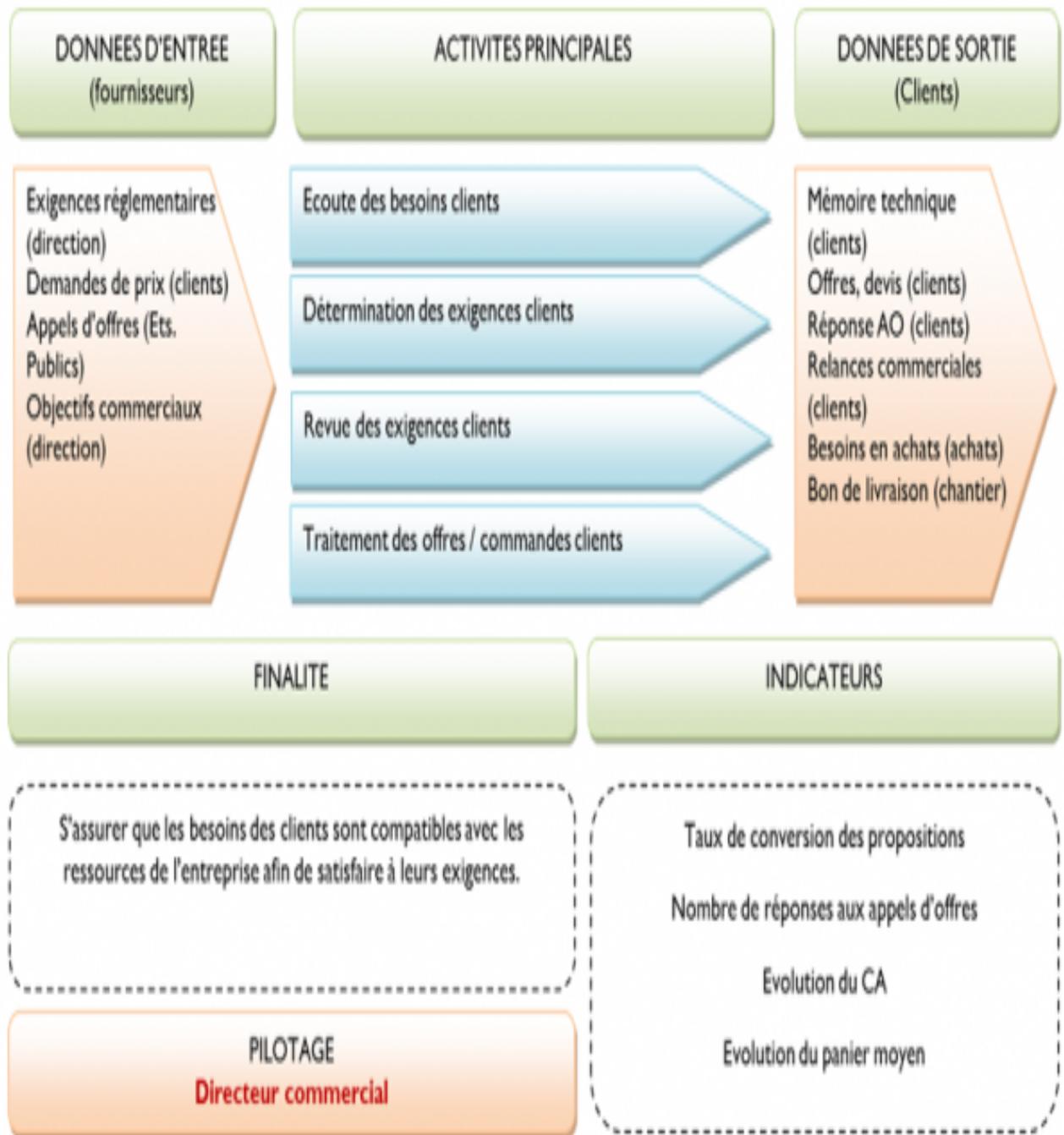


Figure 10: Exemple de fiche processus d'un processus commercial

### 2.6 Définir les responsabilités des processus (4.4.2) :

Pour qu'un processus fonctionne de manière efficace il doit être piloté de sorte à ce que les dispositions établies soient appliquées. Il faut donc identifier l'équipe de pilotage des processus et nommer ce que l'on appelle des pilotes de processus. Les missions des pilotes de processus sont :

- Assurer le traitement des dysfonctionnements ;
- Optimiser les ressources ;
- Mettre en œuvre les actions d'amélioration ;

- Mettre à disposition les ressources nécessaires ;
- Surveiller et mesurer ;
- Communiquer des résultats.

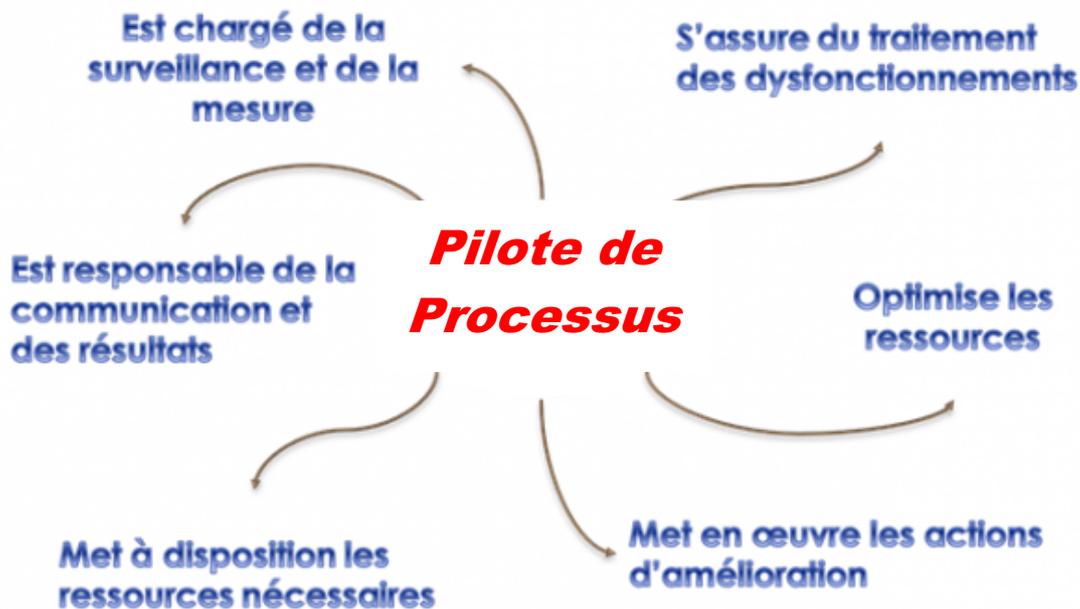


Figure 11: Illustration des principales missions du pilote de processus

### 2.7 Définir la documentation des processus (4.4.2) :

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.

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

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

**2.9 Mesurer et améliorer les performances (10.2) :**

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 mais aussi quotidiennement. C'est notamment ici que le rôle du responsable qualité (représentant de la direction) tient toute son importance. Si le contenu de la revue de direction est en partie défini par la norme ISO 9001, les revues de processus ne le sont pas.

**3 Les avantages de mettre en place un SMQ <sup>41</sup>**

Les entreprises ayant déployées un système de management de la qualité, estiment que les avantages de l'ISO 9001 sont supérieurs aux contraintes d'une telle organisation. Bien que contraignant et nécessitant des ressources, le système de management s'impose rapidement au sein de l'entreprise.

Les principaux avantages de la mise en place d'un système de management basé sur la norme ISO 9001 sont :

- L'amélioration des performances globales de l'organisme avec notamment le renforcement du positionnement sur son secteur ;
- La réduction des audits client, la préservation du savoir-faire et des pratiques et la facilitation du travail à l'international ;
- L'amélioration des pratiques ;
- L'implication du personnel à travers de nouvelles responsabilités, un engagement dans le système de management et la participation à la mise en œuvre ;
- La compréhension de l'entreprise grâce à l'identification et la description des processus, la définition d'objectifs partagés.

---

<sup>41</sup> Avantages de la mise place d'un système de management qualité.

# **Partie pratique**

# **Chapitre 3 : Présentation de l'entreprise**

## 1. Historique de l'entreprise

La biscuiterie de Cherchell est une société privée initiée en 1974, le projet s'est matérialisé en 1982 après son inauguration. La réalisation de cette usine implantée sur une superficie de 75.000 m<sup>2</sup> à Cherchell visait à en faire le plus grand ensemble de production de biscuits en Afrique.

Au cours de l'année 1984, l'entité a été placée sous la tutelle de l'*ERAD-Alger* et devient une de ses filiales, cette réorganisation a été faite dans le cadre de la restructuration des grandes sociétés publiques.

La loi portant privatisation a permis sa cession à la société *Flash Algérie SPA* en partenariat avec une multinationale « le Groupe ULKER », à compter du 05 Février 2005, sa raison sociale est la « **Nouvelle Biscuiterie de Cherchell SPA-NBC** ».

Des nouvelles variétés de biscuits ont été lancées tels que Choco Sandwich, le fameux Biskrem, Tempo, Petit Beurre Classic, Génoise NBC a connu une période d'improductivité de 2009 à juillet 2010, afin de procéder à la remise à niveau.

Flash Algérie a impulsé un nouvel élan à l'activité, la montée en cadence de la production est perceptible, d'agréables surprises sont réservées aux clients fidèles. Des nouvelles variétés de biscuits ont été lancées tels que shoot, sandwich (Cherchell), le fameux Biskito, Turta, Insaf, chookies, et la mise sur le marché de nouveaux produits : les boissons instantanées, le flan, les soupes.



Figure 12 : Logo de La Nouvelle Biscuiterie de Cherchell

## 2. Les produits commercialisés par l'entreprise

La société NBC commercialise ses produits sous ses propres marques :

- Les biscuits :
  - Sandwichés : Cherchell et Shoot ;
  - Fourrés : Biskito ;
  - Sec au lait : Insaf ;
  - Cookies : Chookies ;
  - Tartelette au chocolat : Turta.
- Les gaufrettes : Afrah, Afrah Mix, Mini Mix, Top Cherchell ;
- Halkouma: Halkoum Aromatisé, Wazir, Bacha;
- Le flan : flan Cherchell ;
- Les produits diététiques : Sans gluten : Vida, muffins ;
- Céréales de petit déjeuner : Fenkey ;
- Cacao ;
- Des produits spéciaux dédiés au service militaire : Pain de Guerre, Galettes Militaires, Des bonbons vitaminés.

## 3. Fiche technique de NBC

- Dénomination : NBC /Nouvelle Biscuiterie de Cherchell SPA.
- Slogan : Le Bon Goût c'est Nous !
- Secteur d'activité : Industrie Agro-alimentaire.
- Type d'entreprise : Société de personnes (associés).
- Taille : 501-1 000 employés.
- Adresse : Zone Industrielle Oued EL Bellah.BP 24 Cherchell/Tipaza Algérie.
- Date de création : 1974.
- Tél : +2135 (0) 24 333 536
- Fax : +231 (0) 24 333 537
- E-mail: nbc.cherchell@hotmail.fr.
- Directeur Général : M. Islam BOUMAARAF.
- Forme Juridique : SPA.
- Marchés : Locale
- Produits/ Compétences : Biscuiterie, Confiserie, Alimentation, Produits Bio
- Marques : Cherchell, Shoot, Turta, Afrah, Fenkey, vida.

#### 4. Description des différents services au sein de l'entreprise et leurs activités

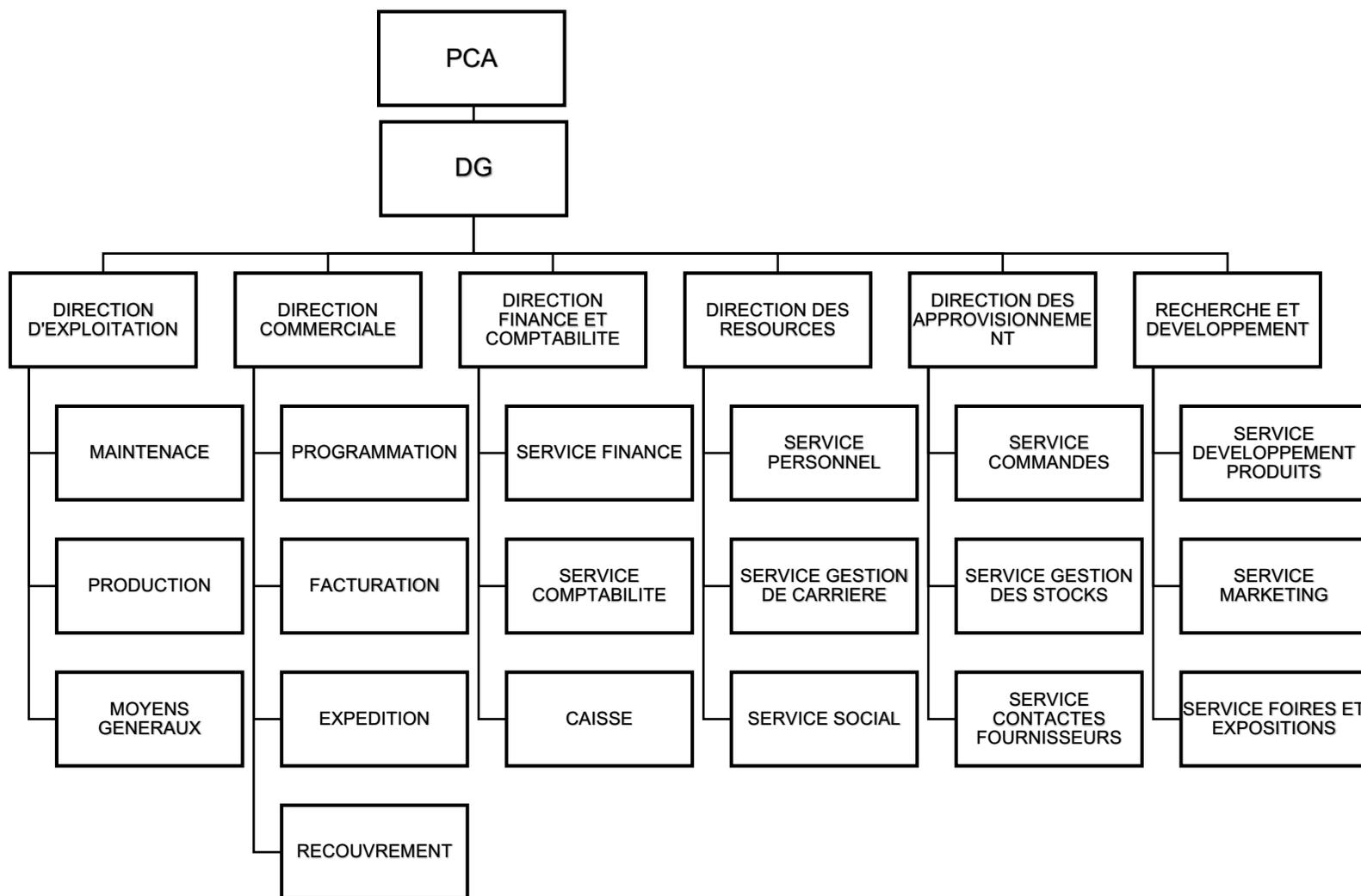


Figure 13: L'Organigramme de NBC

#### 4.1 Service des ressources humaines :

Le service des ressources humaines a un rôle primordial dans l'entreprise et la responsabilité dans la réussite de l'entreprise, parce qu'il assure plusieurs fonctions décisives : recrutement, relations sociales, formation professionnelle...etc.

Les principales missions de ce service sont :

- Développement et amélioration des compétences du personnel ;
- Augmenter les performances de l'entreprise ;
- Recrutement des individus en fonction des besoins de l'entreprise ;
- Améliorer l'efficacité du personnel par la formation et l'intégration en fonction des postes ;
- Améliorer les conditions de travail et de vie dans l'organisation ;
- Assurer la rémunération, la promotion des salariés et les plans de carrière ;
- Concevoir et réaliser l'adaptation et l'évolution des ressources humaines.

Ce service se compose de :

- **Directeur des ressources humaines** : responsable de la prise des décisions en matière des avertissements, mise à pied, augmentation des salaires, la promotion des employés ainsi que la ratification.
- **Le GRH** :
  - Effectue les pointages (les absences, les heures supplémentaires des travailleurs).
  - Suit les congés.
  - Effectue les attestations et les certificats de travail.
  - Le recrutement
- **Le responsable paie** : chargé de calcul des bulletins de salaire à partir d'une grille salariale que le service est également chargé d'établir. Pour cela, le responsable paie prend en compte la gestion des parts variables, des charges et des différentes déclarations sociales.

Le recrutement est élaboré par le GRH ou bien par le responsable paie. Tout d'abord en informant les bureaux de main d'œuvre par les offres d'emplois - réceptionner les CV des demandeurs d'emploi - Analyser les demandes classer selon les besoins -réaliser des entretiens - contact des candidats - Nouveaux postes créés.

#### 4.2 Service comptabilité :

Il est possible d'identifier plusieurs tâches pour ce service qui sont :

- Assurer la comptabilisation des flux financier : flux entrants (factures d'achats, frais généraux) et flux sortants (facturation clients) ;
- Élaboration des tableaux de bord afin de suivre les charges et la créance pendant toute la semaine (vent/achat) ;
- Brouillard de caisse pour suivre le mouvement de la caisse ;

- Élaboration des tableaux pour suivre les mouvements chez les fournisseurs ;
- Suivre l'état financier et l'état comptable pour les tiers (entreprises nationales et internationales), ainsi que gérer les relations avec les banques et les services fiscaux.

#### **4.3 Service Commercial :**

Ce service s'occupe de :

- La communication qui permet de transmettre des informations concernant le produit à l'échelle interne et externe de l'entreprise ;
- La prospection qui consiste à ramener de nouveaux clients à l'entreprise ;
- Passation des commandes :

La passation des commandes se fait par téléphone ou bien par déplacement du client lui-même, après avoir demandé les prix et exprimer ses besoins. Une fois que la commande est confirmée, le service production sera informé afin de préparer la commande, en parallèle la feuille de commande sera préparée par ce service et récupérée par le chauffeur qui va par la suite au magasin de l'industrie afin de charger la marchandise demandée.

- Facturation :

Le chauffeur revient vers le service pour récupérer la facture et le bon de livraison (signé au poste police) comme preuve de charge.

La livraison est faite pour ces trois régions seulement : Tipaza, Alger et Blida.

- Réclamation :

Dans le cas de la présence d'un défaut ou d'une non-conformité, le produit sera renvoyé vers l'industrie et analysé dans le labo, si la présence du défaut a été confirmée, la marchandise sera changée et le client aurait une réduction des soldes.

#### **4.4 Service achat :**

Responsable de :

- L'achat de la matière première pour production ;
- Négociation des prix d'achat local ou international ;
- Gérer la situation des fournisseurs : paiement et solde ;
- Prévision des stocks ;
- Gestion des stocks ;
- Prospection des fournisseurs.

L'achat se fait en étapes suivantes :

Définir les besoins - Sélection des fournisseurs – préparation du bon de commande – commander la matière - réceptionner la matière – paiement – accepter ou refuser la matière – stocker la matière.

**4.5 Service approvisionnement :**

Ce service est responsable des tâches suivantes :

- La gestion des stocks de la matière première, emballage et des pièces de recharge, en assurant la capacité de fournir la MI nécessaire à la production ;
- Contrôler les stocks ;
- Définir les procédures d'achat ;
- Élaborer des cahiers de charge technique exprimant les besoins ;
- Négociation des approvisionnements avec les fournisseurs.

**4.6 Service de Production :**

Le rôle principal de ce service est de répondre aux exigences et aux besoins des clients transmis par le service commercial ainsi que :

- Planifier et réaliser des activités de production ;
- Suivre les activités et surveiller régulièrement les produits ;
- Réaliser l'autocontrôle au niveau de la chaîne de production.

Une fois qu'il y a une demande en commande, une programmation et planification de production seraient faites, communiquer les approvisionnements : technique, DRH et gestion des stocks afin de fournir les équipements, le personnel et la matière première nécessaire pour effectuer cette opération. Par la suite la MI est mélangée, pétrissée, formée en pâtons, cuite dans 5 zones de cuisson avec de différentes températures. Une fois que le produit est cuit, il sera refroidi, classé, passé par la sandwicheuse (étalonnage de la crème) et le tunnel de refroidissement puis emballé et expédié vers le magasin de stockage et enfin commercialisé.

Ce service est aussi responsable de :

- L'élaboration des rapports d'activité périodique ;
- État de cuisson ;
- État de production ;
- État des déchets ;
- État des arrêts ;
- Mouvement de production ;
- Gestion du personnel (au niveau de la production) ;
- Détermination des besoins de consommateurs traduit par des commandes (deux fois/jour).

La production se fait selon la commande afin de ne pas tomber dans le cas d'excès ou d'insuffisance.

Les contraintes trouvées dans ce service sont : le manque de qualification et le manque de la formation spécifique.

**4.7 Service contrôle qualité :**

Le rôle du laboratoire de contrôle qualité est de contrôler la qualité de la matière première dès sa réception jusqu'au produit fini en réalisant des analyses sensorielles et physico-chimique, les analyses microbiologiques sont sous traités chez un laboratoire externe privé.

La réception de la MI (farine, matière grasse...etc.) est accompagnée d'un bulletin d'analyses et une fiche technique où on trouve les différentes caractéristiques physico-chimique mentionnés de la marchandise reçue. Le contrôleur monte dans le camion afin de réaliser un échantillonnage aléatoire (5 échantillons), tamisage de ces échantillons afin d'assurer que le produit ne présente aucun risque physique (des petites particules visibles à l'œil, charançons), la présence des charançons peut être tolérer à un certain niveau. Puis vérifier les caractéristiques organoleptiques (couleur, texture, odeur, ... etc).

Ces échantillons sont envoyés par la suite au laboratoire d'analyse afin de vérifier leur conformité en réalisant des analyses physico-chimiques (humidité, acidité, gluten sec et humide). En cas de la présence d'une non-conformité le produit sera refusé et renvoyé avec un PV de retour.

Le laboratoire s'occupe aussi de la préparation des recettes dans la salle de préparation ainsi que réaliser un contrôle tout au long de la chaine de fabrication (l'état des pâtons, la cuisson, le poids, le diamètre) jusqu'à la commercialisation du produit.

La réception d'emballage est suivie par un contrôle afin de vérifier ces différentes caractéristiques et qu'il ne présente aucun défaut.

Il s'occupe aussi de l'hygiène du personnel ainsi que l'hygiène des zones de travail et du matériel.

La NBC possède des normes internes fixés par expérience et l'ancienneté des responsables.

**4.8 Service Technique :**

Composé de cinq sections :

1. Mécanique : son rôle est d'assurer la disponibilité le bon fonctionnement des équipements et des machines (côté technique).
2. Électrique : son rôle est d'assurer le bon fonctionnement de l'électricité.
3. Moyens généraux (utilité) : s'occupe de la disponibilité du gaz, l'air comprimé, l'électricité de secours et de l'eau.
4. Section méthode : s'occupe de la planification et le suivi des investissements, planification de la maintenance préventive, suivi et gestion de la documentation technique, chargé des dossiers des importations et investissements local ou importation.
5. Conditionnement : s'occupe de tout ce qui concerne l'emballage.

Actuellement le service réalise le travail en utilisant l'Excel mais il est au cours de préparation à l'installation des logiciels afin de faciliter la circulation de l'information et d'assurer une certaine traçabilité.

**4.9 Service Hygiène et sécurité :**

Le responsable HSE s'occupe de :

- L'identification et l'évaluation des risques et contribuer à la définition des moyens de prévention et de protection (consignes de sécurité, suivi des formations, etc) ;
- La création des documents HSE et les mettre à jour : Manuel HSE, Procédures, formulaires et documents associés ;
- Contrôler régulièrement le respect des exigences sur le terrain : audits terrain, visites des locaux ;
- Formation du personnel ;
- Identification des causes des événements accidentels suite aux remontées d'information du terrain ;
- Proposer à la Direction des mesures et des plans d'actions correctives et préventives susceptibles d'améliorer l'hygiène et la sécurité –l'environnement au travail ;
- Définir et proposer de nouveaux équipements de protection individuelle et gérer le stock.
- Mettre à jours la réglementation en matière HSE ;
- Veiller au planning des contrôles périodiques des équipements (trousses de secours EPI, station filtration air, extincteurs...) <sup>42</sup>.

---

<sup>42</sup> Direction générale de la NBC (documents internes).

# **Chapitre 4 : La mise en place de l'ISO 9001 : 2015 dans l'entreprise**

## **1 Les étapes de la mise en place de ISO 9001 : 2015 dans la Nouvelle Biscuiterie de Cherchell**

Nous utiliserons la démarche qualité en 9 étapes en utilisant les données de l'entreprise. Cependant, nous condenserons 4 étapes (4, 5, 6, et 7) dans les fiches processus, mais aussi, nous compléterons cette démarche par des données qui ne figurent pas dans l'entreprise et qui sont des exigences dans la norme ISO 9001 vs 2015.

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

Le domaine d'application du système de management de la qualité de l'organisme doit être disponible et tenu à jour sous la forme d'une information documentée (article 4.3). En effet, les choses doivent être claires. Le client et les parties prenantes doivent savoir ce qui rentre dans le périmètre du système de management et ce qui n'y rentre pas.<sup>43</sup>

La direction a décidé que le système de management de la qualité va être appliqué sur l'ensemble des activités de l'industrie. Donc tous les produits et services seront couverts par le SMQ.

Pour bien déterminer le domaine d'application du SMQ, des spécifications du contexte de l'organisme sont prises en compte :

**Tableau 02 : Domaine d'application de NBC**

<b>Objet</b>	Définir les limites et l'applicabilité de notre SMQ
<b>Champs d'application</b>	NBC est spécialisée dans la production et la commercialisation des biscuits et d'autres produits. Notre SMQ est appliqué sur tous les produits fabriqués par la NBC.

<sup>43</sup>ISO 9001 : 2015 informations documentées.

<p><b>Produits</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les biscuits : sandwichés, fourrés, cookies, tartelettes ;</li> <li>• Les gaufrettes : Afrah, Afrah Mix, Mini Mix, Top Cherchell ;</li> <li>• Halkouma : Halkoum Aromatisé, Wazir, Bacha ;</li> <li>• Le flan : flan Cherchell ;</li> <li>• Les produits diététiques (Sans gluten) ;</li> <li>• Céréales de petit déjeuner : Fenkey ;</li> <li>• Cacao ;</li> <li>• Des produits spéciaux dédiés au service militaire : Pain de Guerre, Galettes Militaires, Des bonbons vitaminés.</li> </ul>
<p><b>Les enjeux internes et externes</b></p>	<p>➤ <b>Les enjeux internes :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implication et motivation du personnel à tous les niveaux ;</li> <li>• Compréhension des besoins et attentes des parties intéressées ;</li> <li>• Détermination du domaine d'application ;</li> <li>• Les processus et systèmes internes d'organisation et de management : l'intégration dans un processus existant ou création d'un processus spécifique ;</li> <li>• Gérer les compétences ;</li> <li>• Les installations, équipements et capacités productives et investissements liés à l'innovation.</li> </ul> <p>➤ <b>Les enjeux externes :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les tendances du marché : (la concurrence, les fournisseurs) ;</li> <li>• Les aspects économiques : (Les possibilités de financements, les possibilités d'investissements) ;</li> <li>• L'évolution technologique ;</li> <li>• Positionnement de la concurrence ;</li> <li>• Situation économique de la clientèle ;</li> <li>• Les contraintes environnementales, politiques, légales.</li> </ul>
<p><b>Source des exigences</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les exigences légales et réglementaires concernant le produit ;</li> <li>• Les exigences du client.</li> </ul>

Source : Documents internes de l'entreprise.

✚ Afin de définir le domaine d'application du SMQ, nous avons déterminé d'abord les limites d'applicabilité en tenant compte de :

- Champs d'application : notre SMQ est appliqué sur tous les produits fabriqués par cette entreprise ;
- Produits que l'entreprise fournit (biscuits, gaufrettes, flan, etc) ;
- Exigences des parties intéressées : exigences du client ainsi les exigences légales et réglementaires afin d'assurer une qualité meilleure du produit ;
- Enjeux internes et externes : à travers la définition de ces enjeux pertinents à sa finalité et son orientation stratégique, l'organisme va acquérir une meilleure connaissance de son contexte et une meilleure appréhension du marché. Ainsi nous allons facilement identifier les facteurs qui influencent (positivement ou négativement) sur les objectifs à atteindre.

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

La politique doit être également documentée afin de pouvoir être communiquée au personnel, dans tous les niveaux. Il est important d'assurer qu'elle soit comprise.

La direction doit établir, revoir et la mettre à jour, cela permet de servir pour l'élaboration des objectifs.

La communication même si elle n'est pas suffisante est un premier acte d'engagement. Sans communication, le partage est difficile.<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> ISO 9001 : 2015



## Politique qualité de NBC

*La Nouvelle Biscuiterie de Cherehell SPA s'attache constamment à la satisfaction totale de ses clients dans le respect des dispositions légales et réglementaires applicables à ses activités.*

*Pour y parvenir la NBC s'engage dans une démarche de management qualité.*

*Nos engagements sont :*

- 1. Répondre aux besoins et attentes des clients ;*
- 2. Promouvoir à améliorer en permanence l'efficacité du système de management qualité ;*
- 3. Respecter les exigences des référentiels internationaux ;*
- 4. Respecter les obligations légales et réglementaires applicables à nos activités.*

***Nos objectifs sont :***

- 1. L'amélioration de la qualité de nos produits ;*
- 2. D'accroître la satisfaction des clients ;*
- 3. Une plus grande maîtrise des coûts et des délais de réalisation ;*
- 4. Le développement du savoir-faire de notre personnel et sa formation sur les questions liées à la qualité ;*
- 5. L'amélioration des conditions de travail.*

***La mise en œuvre :***

*À cette fin, chaque directeur, est chargé, chacun en ce qui le concerne, de déployer les objectifs fixés par la Direction Générale dans les départements et les services qu'il dirige, de mettre en place les moyens nécessaires pour les atteindre, d'impliquer l'ensemble des personnels et de définir des indicateurs de suivi pertinents.*

*Chacun doit ainsi, avec l'appui des responsables qualité, être en permanence attentif aux possibilités d'amélioration du système mis en place.*

*Les performances et la pertinence du système de management de la qualité de l'entreprise seront régulièrement examinées par son Conseil de Direction.*

**Le directeur général**

**Mr. BOUMARAF Islam**

- ✚ La politique qualité de La **Nouvelle Biscuiterie de Cherchell** a été élaborée par nous, en accord avec la politique général de l'entreprise et alignée avec la finalité et contexte du département qualité. En plus, selon les exigences de l'ISO 9001 : 2015. Cette politique pousse l'engagement de l'organisme avec la satisfaction des clients et avec l'amélioration de ses produits et services. Elle a été approuvée par la direction générale.

### **Étape 3 : Déployer des objectifs cohérents et mesurables (6.2.1)**

A partir de la politique nous allons déployer des objectifs opérationnels et mesurables dans le cadre des plans d'actions qualité. La mesure se fera périodiquement sous le contrôle des pilotes processus et du responsable qualité dans le cadre d'une approche amélioration, gestion des risques et processus.

Ces objectifs sont mesurables et adaptés à la finalité de l'organisme et communiquées aux acteurs concernés.

**Tableau 03 : Tableau des objectifs mesurables**

Objectifs stratégiques	Processus	Objectifs de processus	Actions planifiées	Pilote	Échéance
-L'amélioration de la qualité de nos produits ;  -Une plus grande maîtrise des coûts et des délais de réalisation.	-Contrôle qualité ;  -Production.	-Assurer la conformité et la qualité du produit ; -Diminution du temps des activités ; -Augmentation de chiffre d'affaire.	-Amélioration des caractéristiques physico-chimiques des produits finis -Modification des recettes ; - Diminution des dysfonctionnements -Diminution des activités non-nécessaires ; -Accompagner la rentabilité d'une activité par l'évolution du cout de revient.	-Pilote contrôle qualité ;  -Pilote de production.	1 mois
-Accroître la satisfaction des clients.	-Commercial.	-Augmentation de la satisfaction du client.	-Réalisation des enquêtes de satisfaction client ; -Planifier les dates de recouvrement ; -Vérifier les fiches ou emails des réclamations.	-Responsable commercial.	1 mois
-Le développement du savoir-faire de notre personnel et sa formation sur les questions liées à la qualité.	-Ressources humaines.	-Développement et amélioration des compétences du personnel; -Recrutement des individus.	-Planification des formations pour tout le personnel ; -Évaluation des compétences à partie des tests, surveillance et des entretiens.	-GRH.	1 mois

<p>-L'amélioration des conditions de travail ;</p>	<p>-Ressources humaines ;  -HSE.</p>	<p>-Améliorer les conditions de travail et de vie dans l'organisation ;  -Assurer la santé et la sécurité du personnel et des équipements.</p>	<p>-Augmenter les performances de l'entreprise ;  - Améliorer notre conformité à la réglementation ;  -Inspecter les équipements de protection du personnel ;  -Réduire / éliminer les activités ayant un impact sur la santé ;  -Diminuer les accidents de travail.</p>	<p>-GRH ;  -Pilote HSE.</p>	<p>1 mois</p>
--	--	--	--	-------------------------------------	---------------

A partir des objectifs cités dans la politique qualité nous avons déployé des objectifs mesurables, afin d'évaluer l'atteinte des objectifs. Ces objectifs qualité augmentent la motivation au sein de l'équipe, car une auto-évaluation permet de reconnaître les réussites personnelles.

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

Les fiches processus sont destinées à fournir une description exhaustive des processus. D'une manière claire. Ces fiches processus indiquent : le pilote du processus, les missions, éléments d'entrée et sortie, les activités et documents nécessaires.

Cette étape englobe quatre étapes successibles :

- Déterminer les processus de l'organisme,
- Définir les activités et les séquences des processus,
- Définir les responsabilités des processus,
- Définir la documentation des processus.

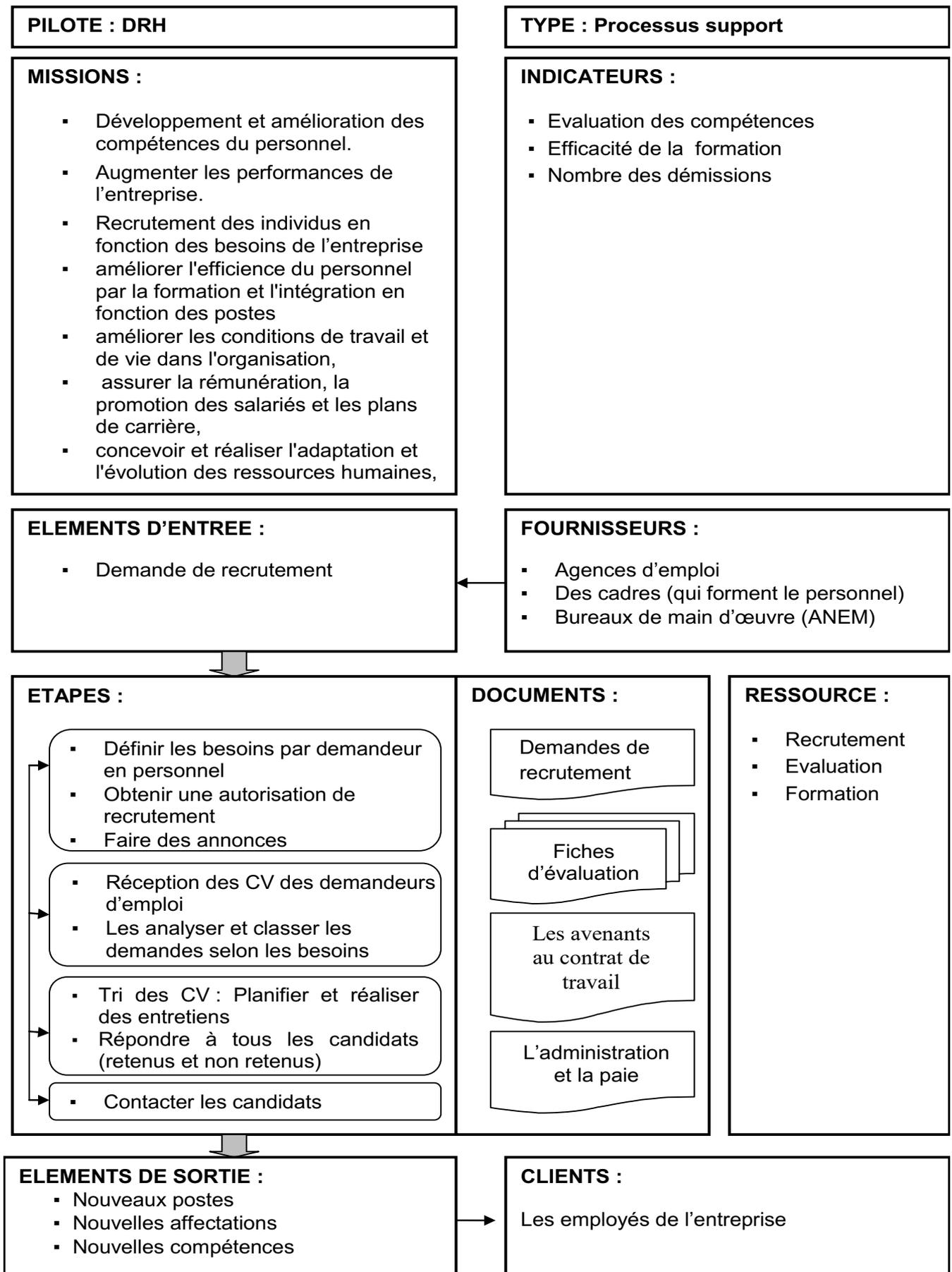
L'identification des processus a été réalisée à partir des différents services identifiés au sein de l'organisme lors de l'enquête. Ces processus sont les suivants :

- Processus ressources humaines ;
- Processus commercial ;
- Processus achat ;
- Processus production ;
- Processus contrôle produit ;
- Processus Hygiène, Sécurité Environnement.

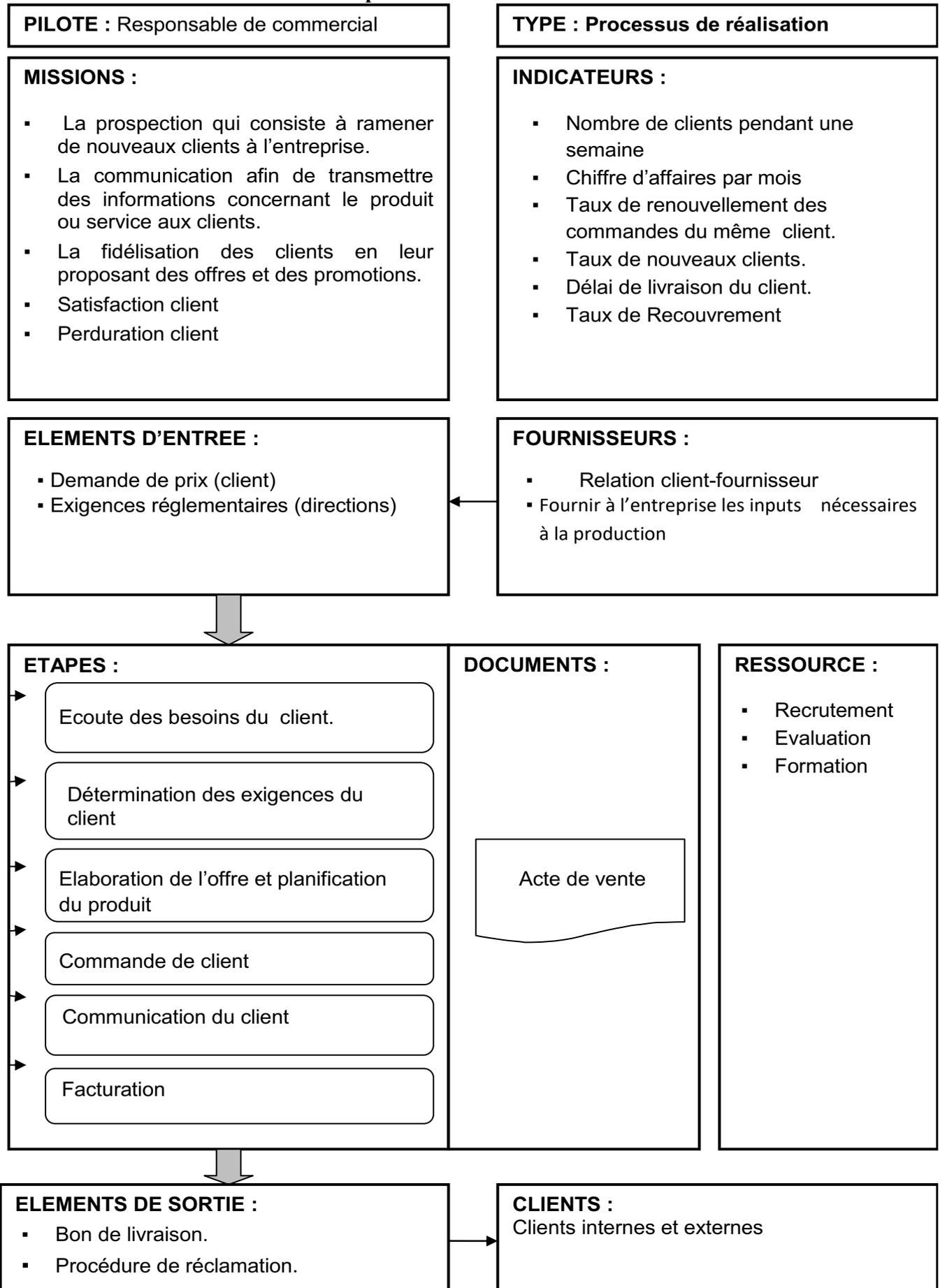
**1-Établir les fiches processus :**

Pour chaque processus identifié, une fiche processus serait rédigée :

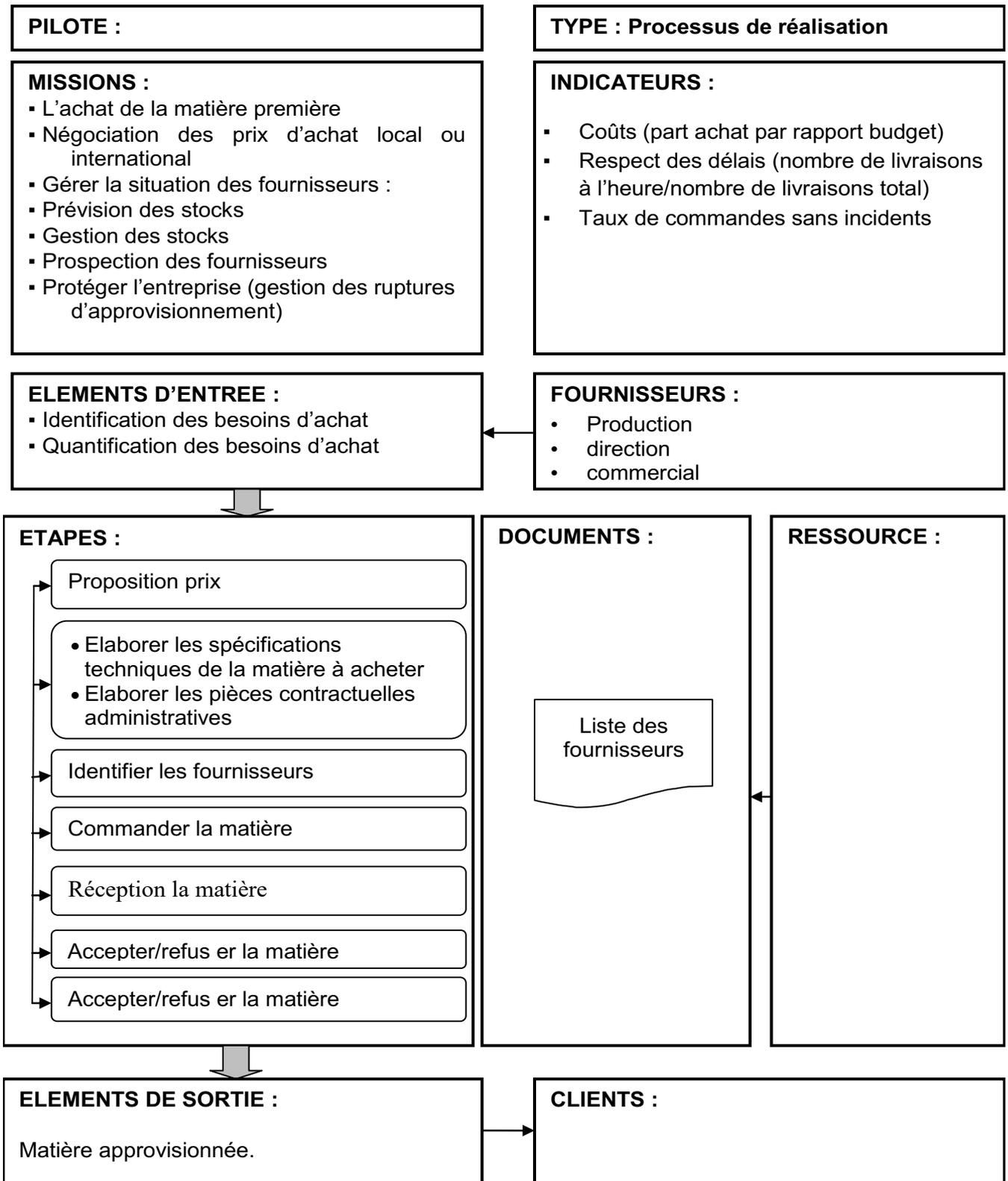
**Fiche processus des ressources humaines**



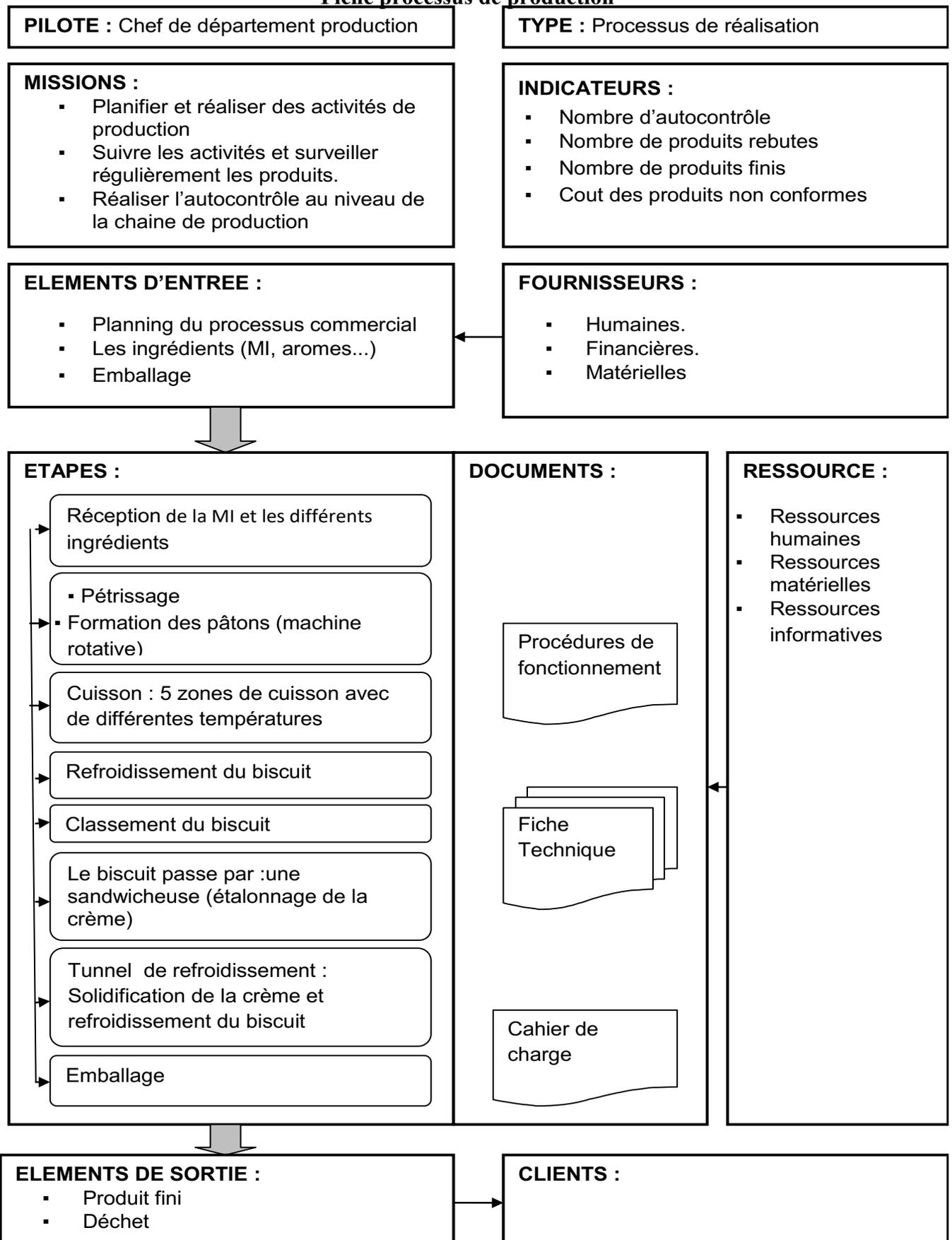
**Fiche processus commercial**



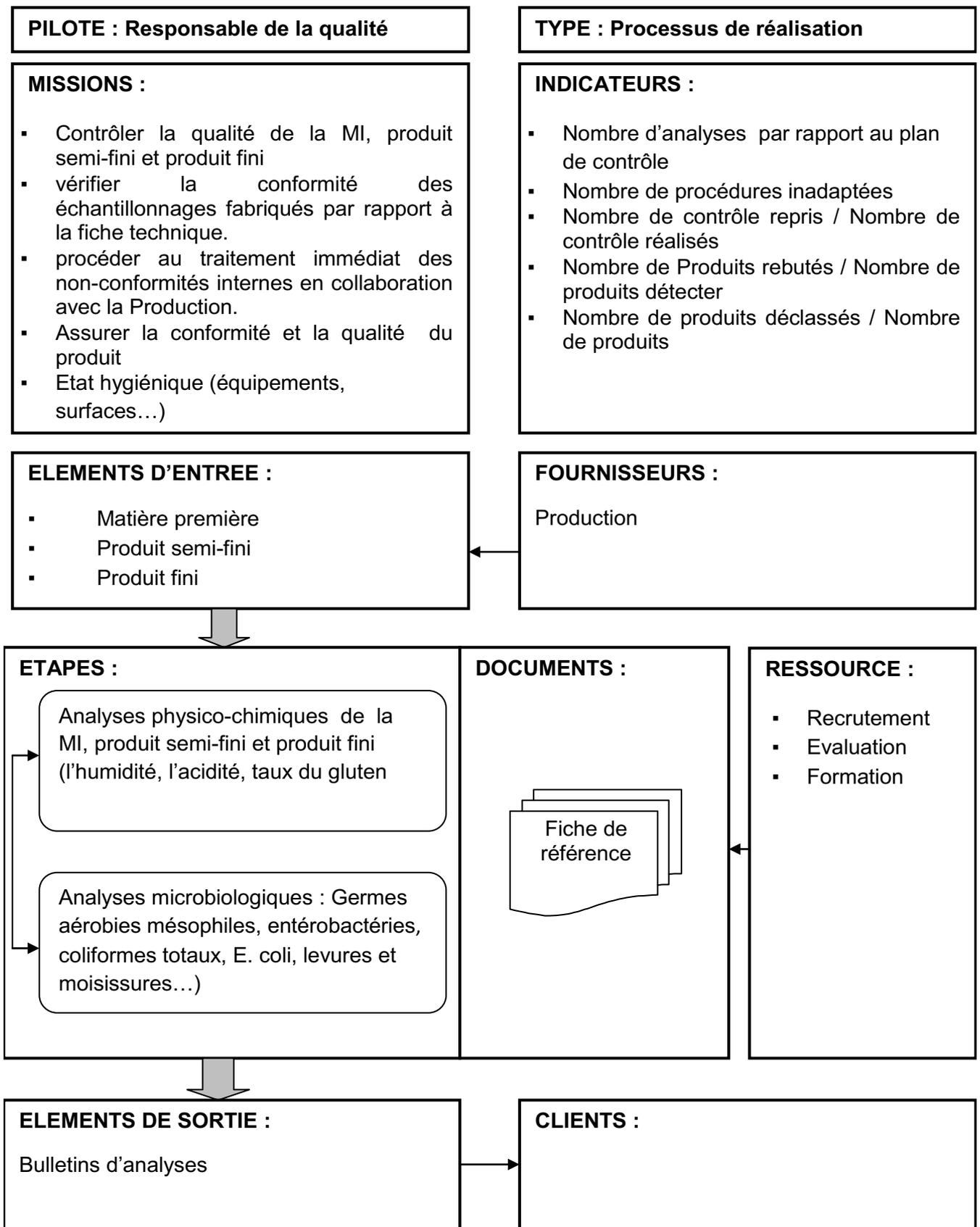
**Fiche processus achat**



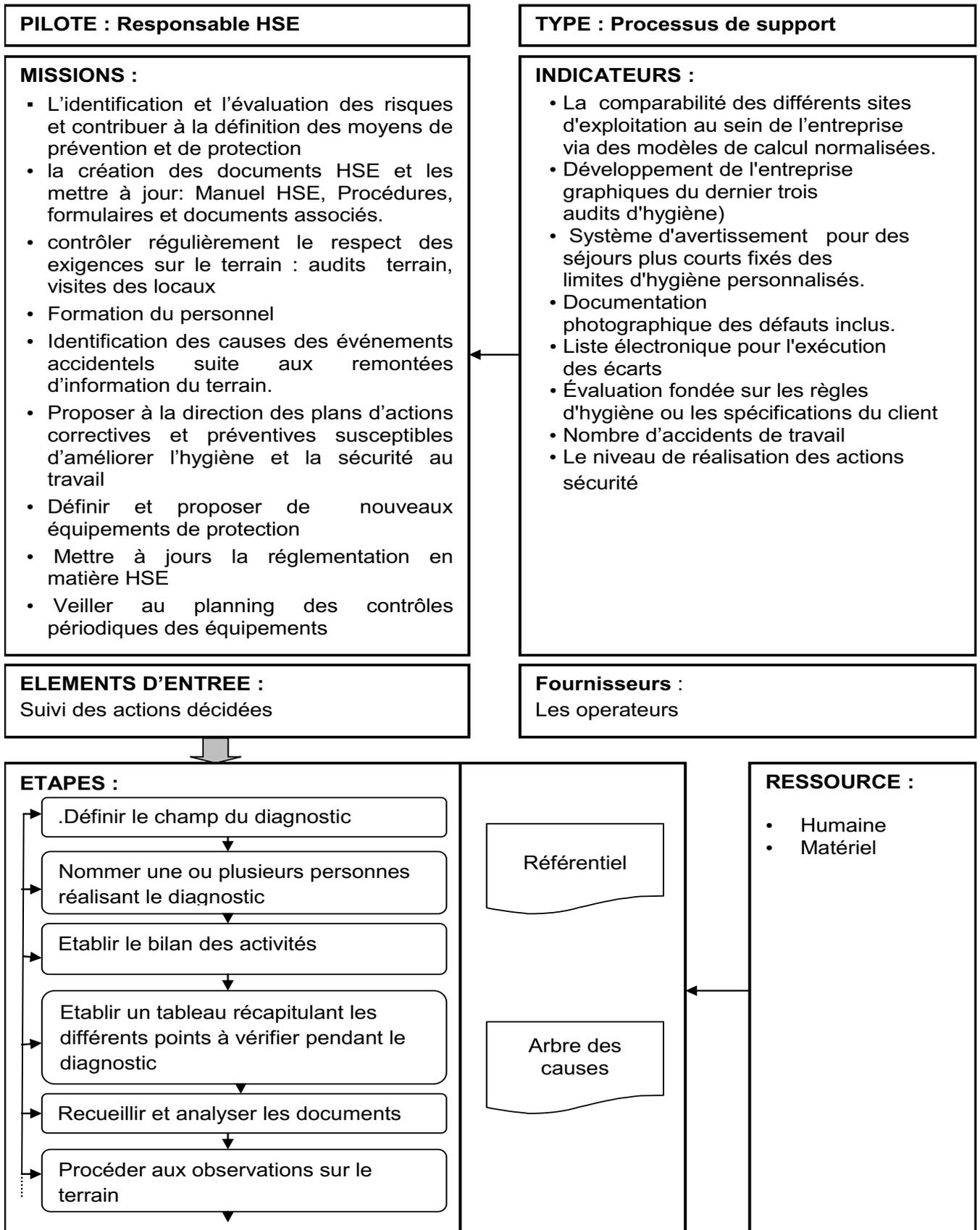
**Fiche processus de production**

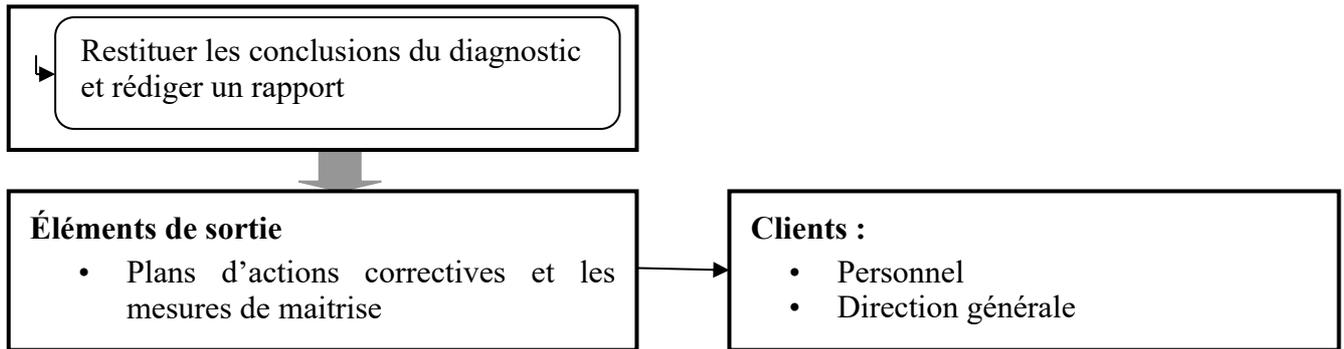


**Fiche processus de contrôle de la qualité**



**Fiche processus d'Hygiène, Sécurité Environnement**





✚ Les fiches processus que nous avons élaborées contiennent les informations suivantes :

- Titre : L'intitulé du processus en correspondant à son nom ;
- Le pilote : C'est la personne qui est responsable du bon suivi et pilotage du processus ;
- Le type de processus : Identification du type de processus ;
- Les indicateurs : Un indicateur c'est un outil de mesure des résultats d'un processus ;
- Les missions : Sont les fonctions du processus ;
- Les éléments d'entrée : Les données d'entrée correspondent au flux d'information utilisé par les activités du processus ;
- Les fournisseurs : personnes qui interviennent lors de la réalisation des activités du processus ;
- Étapes : Sont les différentes activités qui composent le processus ;
- Documents : Sont les documents nécessaires pour la réalisation des activités ;
- Ressources : les moyens mis à disposition ;
- Éléments de sorties : les résultats ;
- Clients : ceux qui attendent le résultat du processus.

✚ Ces fiches processus nous aident à comprendre d'une façon claire et méthodologique comment un processus fonctionne, l'ordre de déroulement de ces tâches, ce qui permet d'améliorer l'organisation de l'entreprise, mettre en évidence la finalité du processus et les personnes impliquées par l'activité, en facilitant le pilotage global de l'organisme.

✚ Pour mieux compléter les fiches, nous pouvons ajouter :

- Date de création : La date de création de la fiche d'identité du processus ;
- Rédigé par : Le nom de la personne déléguée pour la rédaction de la fiche d'identité du processus ;
- Date de modification : La date de modification correspond à la date où la fiche d'identité du processus a été modifiée ;
- N° de Version : Lorsque la fiche d'identité du processus est modifiée (quelle que soit la modification apportée), le numéro de version est incrémenté afin de conserver les enregistrements des précédentes versions ;
- Observation : Commentaires, remarques, annotations, ...etc.

## 2- La cartographie des processus :

Après l'identification des processus considérés cruciaux pour la performance du SMQ de NBC, la cartographie illustre la position de chaque processus dans le système de management qualité.

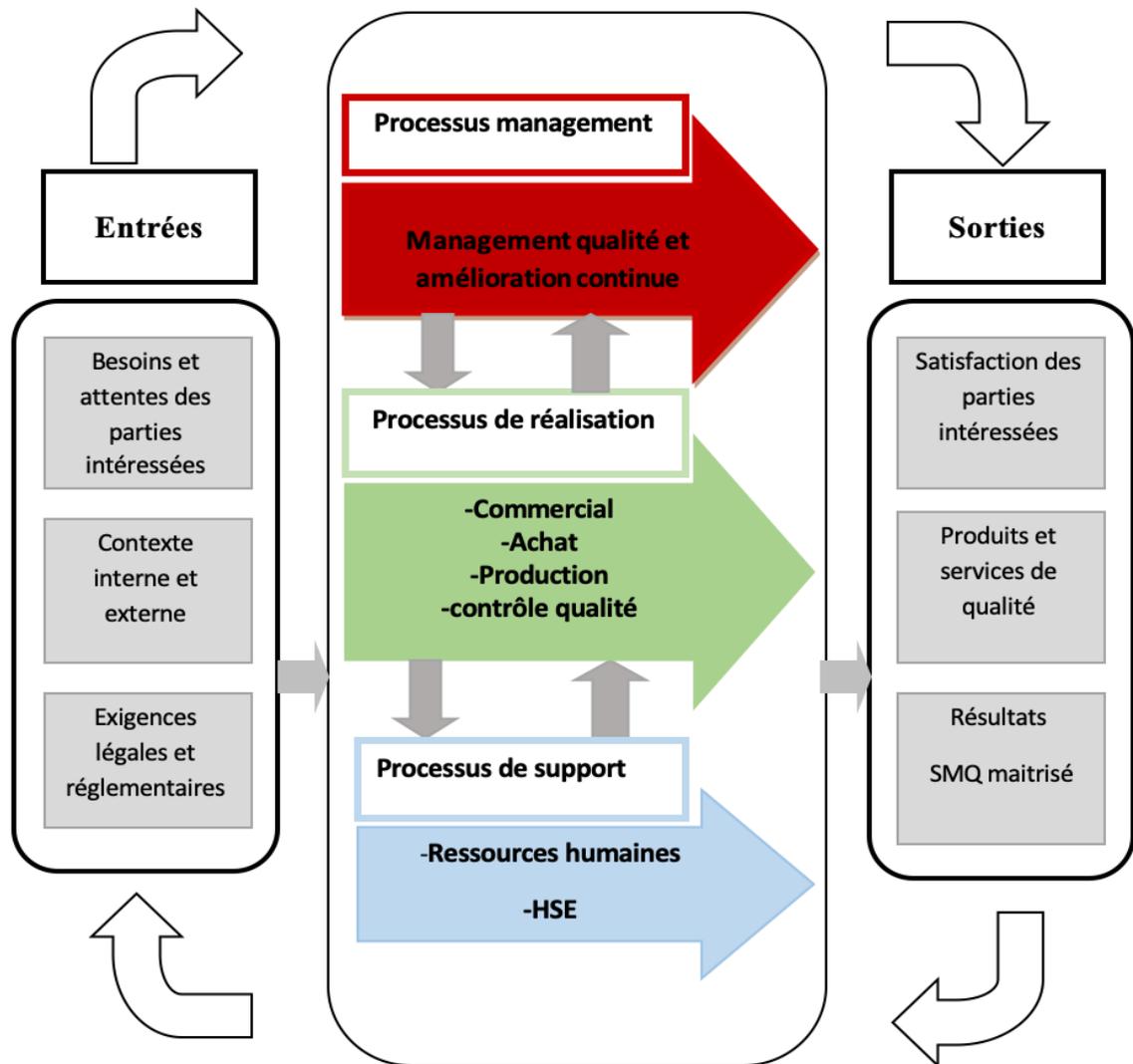


Figure 14 : Cartographie des processus de NBC

✚ Cette cartographie représente un ensemble de 3 familles des processus répartis sur 7 catégories de processus, comme suit :

- Processus de pilotage : Responsable de la détermination d'une politique et stratégie de NBC
- Processus 1 : Management du SMQ.
- Processus réalisation : Il regroupe les activités opérationnelles qui permettent l'achat, l'approvisionnement, la production et commercialisation des produits ainsi que le contrôle qualité

- Processus 2 : Achats ;
  - Processus 3 : Commercial et Administration des ventes ;
  - Processus 4 : Production ;
  - Processus 5 : Contrôle qualité.
- Processus de support : Il représente les activités internes de support qui permettent d'assurer une bonne gestion des ressources humaines et de leurs compétences, ainsi que l'hygiène et la sécurité au sein de l'organisme.
- Processus 6 : Gestion des ressources humaines ;
  - -Processus 7 : HSE.

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

Assurer le bon fonctionnement d'un système complexe et évolutif tel qu'une entreprise nécessite de mettre en place des outils de surveillance, qui permettront de :

- Vérifier l'efficacité des actions menées ;
- Détecter des dérives pour y pailler rapidement ;
- Identifier les risques ;
- Trouver des opportunités d'amélioration.

Les différents outils à disposition sont :

**1-Les indicateurs (7.1.5) :**

Les indicateurs vont permettre de mesurer l'efficacité des processus, de suivre le fonctionnement d'activités. Ils ont pour principal avantage d'être objectifs, et il arrive souvent qu'une telle mesure révèle des résultats différents de ce qu'on pensait.

La planification stratégique sera efficace en assurant une cohérence entre la politique qualité et les objectifs de chaque processus à travers des indicateurs de performance.<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> C'est quoi surveiller et évaluer les performances.

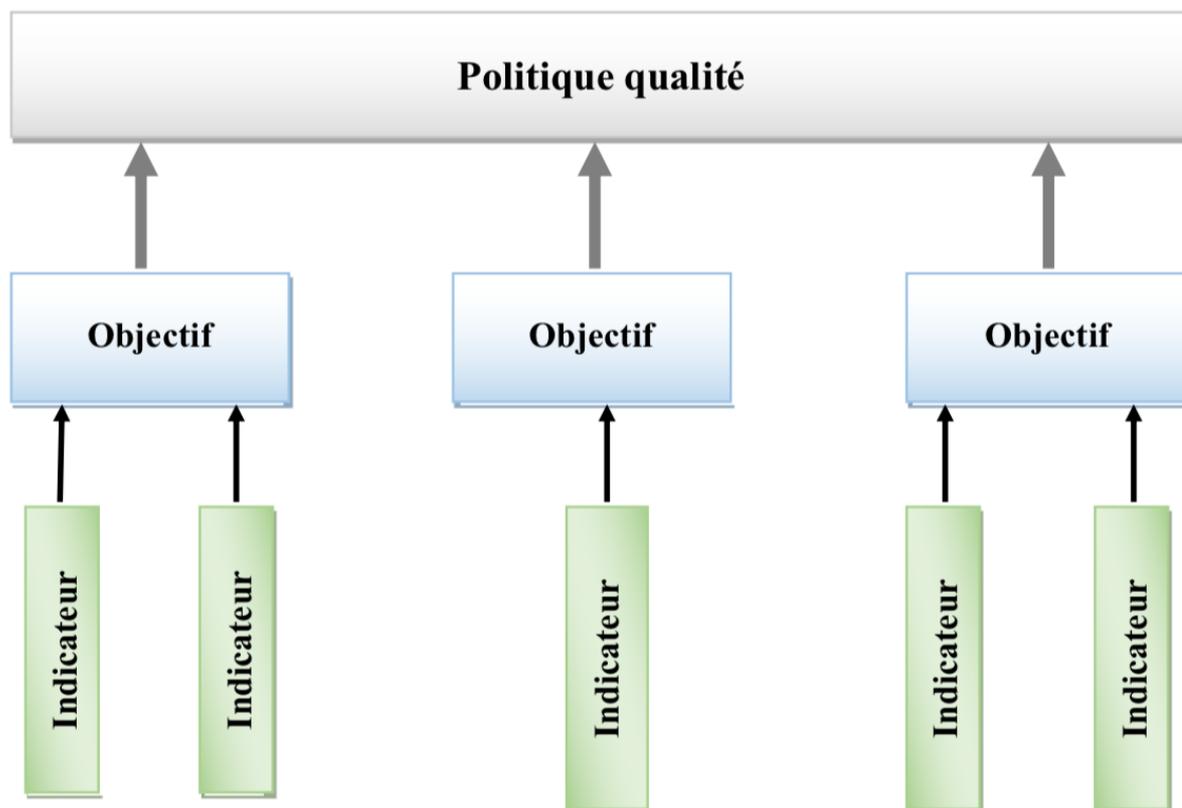


Figure 15 : Diagramme de la relation entre la politique, les objectifs et les indicateurs de qualité

Nous avons mis en place **un tableau de bord** (voir le tableau 4) dans le cadre de chaque processus, qui permettent de présenter l'activité de l'entreprise, permettant de surveiller et de mesurer la conformité aux différentes exigences.

**Tableau 04 : Tableau de bord (indicateurs)**

Processus	Indicateur	Objectif	Fréquence de mesure d'évaluation
<b>Ressources humaines</b>	<b>I 1</b> : Taux de réalisation des formations planifiées	70 %	Annuelle
	<b>I 2</b> : Taux d'efficacité des formations réalisées	80%	
	<b>I 3</b> : Nombre de démissions	≤ 2	

<b>Commercial</b>	<b>I 4</b> : Taux de respect des délais de livraison	90%	Mensuelle
	<b>I 5</b> : taux d'évolution de chiffre d'affaires	10%	Annuelle
	<b>I 6</b> : Taux de renouvellement des commandes du même client.	50%	Annuelle
	<b>I 7</b> : Taux de nouveaux clients	10%	Annuelle
	<b>I 8</b> : Délai de livraison du client	90%	Annuelle
	<b>I 9</b> : Taux de la satisfaction du client	100%	Mensuelle
<b>Achat</b>	<b>I 10</b> : Taux de conformité de produit acheté	90%	Mensuelle
	<b>I 11</b> : Taux de livraison à temps	90%	Trimestrielle
<b>Production</b>	<b>I 12</b> : Nombre d'autocontrôle	Chaque 2h	Quotidienne
	<b>I 13</b> : Taux de déchets	$\leq 2\%$	Quotidienne
	<b>I 14</b> : Nombre de produits finis	Selon la commande	Hebdomadaire
	<b>I 15</b> : Taux des produits non conformes	1%	Quotidienne
	<b>I 16</b> : Nombre d'analyses par rapport au plan de contrôle	2h	Quotidienne

<b>Contrôle qualité</b>	<b>I 17</b> : Nombre de procédures inadaptées	2%	Mensuelles
	<b>I 18</b> : Nombre de contrôle repris / Nombre de contrôle réalisés	$\leq 0.4$	Quotidienne
	<b>I 19</b> : Nombre de produits déclassés / Nombre de produits	0%	Hebdomadaire
<b>HSE</b>	<b>I 20</b> : Nombre d'accidents de travail	$\leq 2$	Annuelle
	<b>I 21</b> : Taux de réalisation des actions sécurité	90%	Semestrielle

- ✚ La surveillance et la mesure se fait normalement à base des données chiffrées en comparant les indicateurs de performance avec les objectifs ciblés afin de mesurer l'écart entre les deux.
- ✚ Vue la durée de stage qui n'était pas suffisante et la non-disponibilité des données, nous avons constaté que les indicateurs et les objectifs ciblés mais nous n'avons pas pu faire les calculs et mesurer les performances.
- ✚ Les objectifs changent d'une année à une autre en fonction des besoins de développement de l'activité de l'entreprise. Au moment de la détermination des objectifs, les plans d'actions qualité nécessaires sont renseignés en même temps.

## 2-Les audits internes (9.2.2) :

Programmer et mener des audits des processus est une autre exigence de la norme ISO 9001, pour vérifier son efficacité.

La fréquence de ces audits sont défini selon plusieurs critères tel que :

- L'importance de l'activité auditée au regard du bon fonctionnement de l'entreprise ;
- La périodicité des activités ;
- Le niveau de bon fonctionnement de l'activité. Ainsi, un résultat positif à l'issue d'un audit peut permettre d'en réduire la fréquence, inversement, en cas de nombreux dysfonctionnements, il faudra l'augmenter ;

- Suite à des dysfonctionnements observés et à des réclamations.<sup>46</sup>

✚ Nous avons élaboré une fiche d'audit interne. Elle décrit la méthodologie de planification, préparation réalisation, communication des résultats et suivi des actions de correction et d'amélioration.

Les audits sont planifiés en suivant un programme annuel préétabli, afin de déterminer si le système, est :

- Conforme aux exigences de l'entreprise et de la norme ;
- Efficace, et tenu à jour.

---

<sup>46</sup> C'est quoi surveiller et évaluer les performances.

**Fiche d'audit de la NBC**

	<b>Guide d'entretien d'audit</b>				Page 1
Type audit	<i>(Préciser le type d'audit : processus, système, procédure, etc.)</i>				
But	<i>(L'objectif de l'audit)</i>				
Domaine à auditer	<i>(Secteur à faire l'audit)</i>				
Date de la visite d'audit	<i>(Date de la visite)</i>				
Auditeur	<i>(Prénom Nom et fonction)</i>				
Audité	<i>(Prénom NOM des personnes auditées)</i>	<i>(Fonction des personnes auditées)</i>			
Référentiel documentaire	<i>(Préciser les documents de référence utilisés pendant l'audit)</i>				
Conditions générales	<i>(Horaire début/fin de journée, pauses déjeuners, etc.)</i>				
Questions ouverts	Documents	Observations	Questions fermées	Oui	Non

Figure 16 : Fiche d'audit de NBC

- ✚ Comme tous les audits, un audit qualité interne doit être mené par des personnes indépendantes des activités auditées. Ils peuvent être menés par des collaborateurs, après qu'ils aient suivi une formation à l'audit qualité interne. Une autre solution consiste à confier tout ou partie de ces audits qualité internes à un cabinet spécialisé. Ceci est particulièrement nécessaire pour des sujets sensibles ou difficilement auditables par les collaborateurs, tels que la direction, la qualité, le service financier, RH... etc.
- ✚ A la fin de chaque audit un rapport est rédigé par l'auditeur interne et communiqué à l'audité. Ce rapport est classé dans la base de données du responsable qualité pour traiter les non-conformités et mettre en place les actions correctives et préventives.

### **3-Les revues (9.3.3) :**

Les revues sont aussi des moyens de surveillance. Ainsi peuvent être mises en place des revues de processus, qui permettront de s'interroger sur la satisfaction des clients du processus et sur son fonctionnement, et de dégager des pistes de progrès. Réaliser des revues de processus pertinentes est un véritable outil d'amélioration des processus internes, des relations entre les services, en impliquant les acteurs appropriés.

La norme exige la tenue de revues de direction qualité. Elles permettent, sur la base des résultats, de définir des actions, de nouveaux objectifs, d'allouer des ressources.

Leur fréquence n'est pas imposée, mais il est d'usage qu'elles soient au moins annuelles. Elles peuvent aussi être intégrées à des revues de direction plus générales, et déroulées en plusieurs séquences, en fonction de l'actualité de l'entreprise.<sup>47</sup>

La revue de direction c'est aussi un processus (transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie).

#### **Les éléments d'entrée de la revue de direction sont :**

- L'état d'avancement des actions décidées à l'issue des revues de direction précédentes ;
- Les modifications des enjeux externes et internes pertinents pour le système de management de la qualité ;
- Renseignements sur le rendement et l'efficacité du système de management de la qualité, y compris les tendances dans :
- La satisfaction du client et la rétroaction des parties intéressées ;
- La mesure dans laquelle les objectifs qualitatifs ont été atteints ;
- Performances des processus et de la conformité des produits et services ;
- Non-conformités et des mesures correctives ;

---

<sup>47</sup>FRIDERICH, G. (2019). Systèmes de management : la revue de direction

- La surveillance et la mesure des résultats ;
- Résultats de la vérification et des audits ;
- Le rendement des fournisseurs externes ;
- L'adéquation des ressources ;
- L'efficacité des mesures prises pour faire face aux risques et opportunités ;
- Les opportunités d'amélioration.

**Les éléments de sortie de la revue de direction sont :**

- Opportunités d'amélioration ;
- Changement au SMQ ;
- Besoins en ressources.<sup>48</sup>

Pour bien réaliser une revue, c'est important de bien préparer la fiche de préparation de la revue de direction.

Voici un exemple d'une fiche de préparation de la revue de direction :

---

<sup>48</sup> Blache V. Appréhender la revue de la direction. Afnor groupe. Lyon. 17p

### Fiche de préparation de la Revue de Direction

<b>Rédacteur :</b>	<b>Date prévue pour la RdD :</b>	<b>Thème :</b>
<b>Pilote désigné :</b>		<b>Rapporteur désigné :</b>
<b>Actions engagées précédemment</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rappel de chaque action décidée lors de la dernière revue</li> <li>• Toutes ces actions misent en place durant la période précédente ?</li> <li>• Action suivie tout au long de l'année ?</li> </ul>		
<b>Bilan pour chaque action corrective ou préventive :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Étude du suivi des indicateurs</li> <li>• Comparaison par rapport aux objectifs prédéfinis</li> <li>• Premier bilan objectif</li> </ul>		
<b>Analyse de la satisfaction client :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Résumé des actions engagées afin de la mesurer</li> <li>• Comparaison par rapport aux objectifs prédéfinis</li> <li>• Premier bilan objectif</li> </ul>		
<b>Retour sur les Audits de la période écoulée :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sur quel sujet ?</li> <li>• Interne et externe</li> <li>• Comparaison par rapport aux objectifs prédéfinis</li> <li>• Premier bilan objectif</li> </ul>		
<b>Informations utiles :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Besoin en formation</li> <li>• Étude des fiches de remontée d'informations</li> <li>• Retour d'expérience</li> </ul>		
<b>Définition des responsabilités pour chaque partie de la revue :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actions engagées avec bilan pour chaque action</li> <li>• Réclamation client / Satisfaction client</li> <li>• Audits / Infos utiles</li> </ul>		

<b>Planning de revue :</b>			
• Actions engagées avec bilan pour chaque action		Durée : .....min	
• Réclamation client / Satisfaction client		Durée : .....min	
• Audits / Infos utiles		Durée : .....min	
Validation :	Validation :	Validation :	Validation :
Date :	Date :	Date :	Date :
Visa	Visa	Visa	Visa

Figure 17 : Fiche de préparation de la Revue de Direction

- ✚ Dans la revue, une analyse et bilan sont réalisés à partir des éléments d'entrée. Il est nécessaire par la suite de définir de nouveaux objectifs et indicateurs à suivre pour une amélioration du système.
- ✚ Le rapporteur est la personne chargée d'exposer l'état du système et des objectifs.
- ✚ Le rédacteur est responsable de rappeler les missions et annoncer le plan de la revue. A la fin de la RdD, il est responsable de rédiger le rapport de la revue. L'ensemble des personnes présentes dans la réunion doivent valider le rapport pour qu'il soit valide.

### **Étape 9 : Mesurer et améliorer les performances (6.2.1) et (10.2)**

#### **Non-conformité et actions correctives (10.2.2)<sup>49</sup> :**

L'organisation établit et maintient des procédures définissant les responsabilités, l'autorité et le processus à utiliser pour la prise en compte et l'analyse des non-conformités, pour la prise des mesures de réduction de tout impact éventuel, et pour engager et mener à bien les actions correctives et préventives correspondantes.

L'action corrective ou préventive conduite dans le but de neutraliser les causes des non-conformités, réelles et potentielles, est adaptée à l'importance des problèmes et proportionnée à l'impact considéré.

L'organisation met en œuvre et enregistre les changements intervenus dans les procédures documentées à la suite d'actions correctives et préventives.

Lors de l'établissement et de la mise à jour des procédures de recherche et de correction des non-conformités, l'organisation prend en compte des éléments tels que :

- L'identification de la cause fondamentale de la non-conformité
- La définition et la mise en œuvre de l'action corrective nécessaire pour neutraliser la cause fondamentale
- La mise en œuvre ou la modification des contrôles nécessaires pour éviter une répétition de la non-conformité
- La pertinence d'application à d'autres systèmes de même nature

---

<sup>49</sup> ISO (2015). Systèmes de Management de la qualité-Exigences.

- L'enregistrement des changements éventuels dans les procédures écrites à la suite de l'action corrective.

Selon la situation, cette démarche peut être accomplie rapidement et avec un minimum de planification formelle, ou il peut s'agir d'une activité plus complexe et à plus long terme. Le contenu et l'ampleur de la documentation associée dépendent de l'importance de l'action corrective.

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

**Tableau 05 : tableau de bord (mesure de performance des processus)**

Processus	Indicateur	Objectif	Fréquence de mesure d'évaluation	Mesure	Résultat	Observation
<b>Ressources humaines</b>	<b>I1</b> : Taux de réalisation des formations planifiées	70%	Annuelle	(Nombre des formations réalisées/nombre des formations planifiées) * 100	ND	ND
	<b>I2</b> : Taux d'efficacité des formations réalisées	80%	Annuelle	-Fiche d'évaluation -Test - Surveillance	ND	ND
	<b>I3</b> : Nombre de démissions	≤ 2	Annuelle	Nombre total des démissions par an	ND	ND
<b>Commercial</b>	<b>I4</b> : Taux de respect des délais de livraison	90%	Mensuelle	(Nombre des délais livraison respecté/ nombre total	ND	ND

				des livraison) *100		
	<b>I 5 : Taux d'évolution de chiffre d'affaires</b>	10%	Annuelle	Dernier revenue / revenue actuel	ND	ND
	<b>I 6 : Taux de renouvellem ent des commandes du même client.</b>	50%	Annuelle	(Nombre des commandes par même client *100) /12	ND	ND
	<b>I 7 : Taux de nouveaux clients</b>	10%	Annuelle	(Nombre des nouveaux clients / nombre totale des clients) *10 0	ND	ND
	<b>I 8 : Délai de livraison du client</b>	90%	Annuelle	Temps de livraison	ND	ND
	<b>I 9 : Taux de la satisfaction du client</b>	100%	Mensuelle	(Nombre des clients satisfais / nr des clients) *10 0	ND	ND
<b>Achat</b>	<b>I 10 : Taux de conformité de produit acheté</b>	90%	Mensuelle	Nombre des produit conforme/no mbre des	ND	ND

				produits achetés		
	<b>I 11</b> : Taux de livraison à temps	90%	Trimestrielle	Nombre des livraison livrées à temps/ nombre total des livraison) *100	ND	ND
<b>Production</b>	<b>I 12</b> : Nombre d'autocontr ôle	Chaque 2h	Quotidienne	Nombre des validations faites	ND	ND
	<b>I 13</b> : Taux de déchets	≤ 2%	Quotidienne	(Quantité des déchets /Quantité de MI) *100	ND	ND
	<b>I 14</b> : Nombre de produits finis	Selon la comman de	Hebdomadair e	Nombre de produits fabriqués par semaine	ND	ND
	<b>I 15</b> : Taux des produits non conformes	1%	Quotidienne	Nombre des produits non conformes/ nombre totale des produits *10 0	ND	ND
<b>Contrôle qualité</b>	<b>I 16</b> : Nombre d'analyses par rapport au plan de contrôle	100%	Quotidienne	Nombre totale des analysées planifiées	100%	Les analyses sont conformes

	<b>I 17 :</b> Nombre de procédures inadaptées	2%	Mensuelles	Enregistrements des procédures	ND	Revoir les protocoles /Procédures
	<b>I 18 :</b> Nombre de contrôle repris / Nombre de contrôle réalisés	≤ 0.4	Quotidienne	Nombre de contrôle repris / Nombre de contrôle réalisés	ND	ND
	<b>I19 :</b> Nombre de produits déclassés / Nombre de produits	0%	Hebdomadaire	Nombre total des produits moins le nr des produits déclassés	ND	ND
<b>HSE</b>	<b>I 20 :</b> Nombre d'accidents de travail	≤ 2	Annuelle	Nombre totale des accidents	ND	ND
	<b>I 21 :</b> Taux de réalisation des actions en sécurité	90%	Semestrielle	Nombre des actions en sécurité /Nombre des actions	ND	ND

-  Vu la durée de stage qui était très insuffisante, et la non-disponibilité, des ressources et des données, la mesure des performances des processus n'a pas pu être réalisé, c'est pour cette raison que les tableaux ne sont pas complétés, mais nous avons proposé des indicateurs afin de mesurer l'atteinte des objectifs.
-  Donc les données et les informations sont nécessaires afin de bien mesurer les performances et suivre leur efficacité.

**Tableau 06 : Plan d'actions correctives**

<b>Exigence</b>		<b>Niveau de conformité</b>	<b>Définition de la non-conformité</b>	<b>Cause identifiée</b>	<b>Action Corrective</b>
Définir l'objet de l'organisme (4.3)		60% Convaincant	Le domaine d'application n'indique pas tous les produits couverts dans le manuel qualité.	Manuel qualité existant est obsolète.	Définir la totalité des produits fabriqués et les mentionnés dans la nouvelle mise à jour du manuel qualité.
			Le domaine d'application du SMQ est disponible mais n'est pas tenu à jour.	Manque d'informations documentées.	Définition du domaine d'application (avoir des informations documentées).
Définir et communiquer la politique de l'organisme (5.2.2)		60%	La politique est bien définie mais n'est pas communiqué.	Manque d'informations documentées.	Communiquer la politique (documenter et partager à tous niveaux).
Déployer des objectifs cohérents et mesurables (6.2.1)		60%	Les objectifs déployés ne sont pas suffisamment efficaces.	Absence d'une démarche d'identification des objectifs mesurables.	Mettre en place une démarche fondée sur la détermination des objectifs.
Déterminer les processus de l'organisme (4.4.2)		100%	Absence	Absence	Absence
Définir les activités de surveillance et de	Indicateurs (7.1.5)	40% Informel	Les activités de mesures de surveillances	Absence d'une démarche d'identification.	Mettre en place une démarche fondée sur la mesure de

mesure de l'efficacité des processus			ne sont pas suffisamment efficaces.	des activités de mesure	l'efficacité des processus.
	Audit (9.2.2)	0%	Aucun audit n'a été réalisé.	Durée de stage restreinte.	Planification des audits périodiquement.
	Revue (9.3.3)	0%	Aucune revue n'est tenue.	Durée de stage restreinte.	La tenue des revues est nécessaire.

- Le tableau 6 représente l'efficacité de chaque étape qui rentre dans la mise en place du SMQ ainsi que les actions correctives proposés dans le cas de la présence d'une non-conformité et qui doivent être prises en considération afin d'assurer l'efficacité du SMQ de l'entreprise.

# **Conclusion**

## **Conclusion :**

Le but de ce travail est de contribuer à la mise en place du système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 version 2015 dans l'entreprise « la Nouvelle Biscuiterie de Cherchell (NBC) ». A cet effet, nous avons proposé une démarche formée de 09 étapes issues des exigences obligatoires de la norme ISO 9001 version 2015. Ainsi, il apparaît que la mise en place du système de management de qualité est un travail qui demande un investissement en temps et en efforts de la direction de l'entreprise ainsi que l'implication du personnel. Notre stage au sein de NBC nous a permis d'enrichir nos connaissances dans le domaine du management qualité et de bien maîtriser la mise en place du SMQ en suivant une démarche en neuf 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, mesurer et améliorer les performances), issues des exigences du référentiel ISO 9001 vs 2015 (documents et enregistrements obligatoire).

Par ailleurs, la Nouvelle Biscuiterie de Cherchell (NBC) a pris conscience de l'importance de la maîtrise de la qualité pour garantir sa pérennité. Sa politique se base sur la qualité de la formation du personnel ce qui a permis le développement de l'entreprise au cours de ces dernières années et la diversification de ces produits. Cependant, la mise en place d'un système du management de la qualité au sein de l'entreprise devra être considérée comme une priorité qui vise à améliorer les performances de l'entreprise, dans sa volonté d'améliorer l'efficacité et la performance de ses produits et garantir ainsi la satisfaction de clients et des parties intéressées.

Cette contribution nous a permis de comprendre le fonctionnement et préciser des actions permettant la mise en place de la norme ISO 9001 version 2015 dans l'entreprise NBC notamment en matière de contrôle des informations documentées. Mais aussi, elle nous a permis de déduire que cette entreprise a des capacités et des compétences pour pouvoir mettre en place le système management de la qualité (SMQ) selon la norme ISO 9001 version 2015.

# **Références bibliographiques**

## Références bibliographiques :

- 1-JORF-Journal Officiel de la République Française n°0138, 17 juin 2009, Décret n° 2009-697 du 16 juin 2009 relatif à la normalisation. [En ligne] Sur le site <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000020749979>. Consulté le 18-03-2021.
- 2-Anonyme (2009). Le cadre général : Pourquoi les normes ont-elles une si grande importance pour le consommateur. Atelier DEVCO/COPOLCO. p.20. Paris. [En ligne] Sur le site [https://www.iso.org/iso/copolco\\_1\\_setting\\_the\\_stage.ppt](https://www.iso.org/iso/copolco_1_setting_the_stage.ppt). (Définition de la norme selon le guide ISO/ CEI). Consulté le 18-03-2021.
- 3- ISNARD J.P., LE CALVE A. (2005). Structure de normalisation dans le secteur électrique électronique. [En ligne] Sur le site <https://www.techniques-ingenieur.fr/base-documentaire/mesures-analyses-th1/organisation-et-vocabulaire-de-la-metrologie-42421210>/Consulté le 20-03-2021.
- 4- Afnor. Les normes en une définition. [En ligne] Sur le site <https://normalisation.afnor.org/normes-definition/>. Consulté le 18-03-2021.
- 5- Les objectifs de la norme [En ligne] Sur le site [http://www.ianor.dz/Site\\_IANOR/Normalisation.php?id=1](http://www.ianor.dz/Site_IANOR/Normalisation.php?id=1). Consulté le 29-03-2021.
- 6- Les organismes de normalisation [En ligne] Sur le site [https://www.iso.org/sites/ConsumersStandards/fr/1\\_standards.html](https://www.iso.org/sites/ConsumersStandards/fr/1_standards.html). Consulté le 18-03-2021.
- 7-L'ISO [En ligne] Sur le site <https://www.iso.org/fr/about-us.html>. Consulté le 20-03-2021.
- 8-Mike W. (2020). IEC entretien. [En ligne] Sur le site <https://radio-waves.orange.com/wp-content/uploads/sites/24/2020/03/cei-mike-wood-fev-2020.pdf> (définition IEC). Consulté le 20-03-2021.
- 9- Définition IUT [En ligne] Sur le site <https://www.itu.int/fr/about/Pages/default.aspx>. Consulté le 20-03-2021.
- 10-Normalisation européenne [En ligne] Sur le site <http://www.chabbi.fr/2014/04/la-normalisation-europeenne-labels-construction-christophe-chabbi-qualitae>. Consulté le 20-03-2021.

**11-L'IANOR** [En ligne] Sur le site <http://www.mdipi.gov.dz/?L-Institut-Algerien-de>. Consulté le 20-03-2021.

**12- Bakkali F. Z.** Approche théorique du Système de Management de la Qualité SMQ et de la Performance de l'Entreprise PE. 47p [En ligne] Sur le site <http://www.est-usmba.ac.ma/coursenligne/LP-PIM%20et%20PIP-MC66-MQ-BAKKALI%20MCINT.pdf>. Consulté le 09-04-2021.

**13-Définition démarche qualité** [En ligne] Sur le site [https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions\\_services/services-a-la-personne/Pour\\_les\\_pros/SE\\_DEVELOPPER/etape\\_pour\\_demarche\\_qualite.pdf](https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/services-a-la-personne/Pour_les_pros/SE_DEVELOPPER/etape_pour_demarche_qualite.pdf). Consulté le 09-04-2021.

**14- Définition du SMQ** [En ligne] Sur le site <https://www.cdgconseil.com/definition-systeme-de-management-de-qualite-smq>. Consulté le 21-03-2021.

**15-Ona C. (2017).** Quelle est la différence entre procédure et processus. 47p [En ligne] Sur le site <https://education.toutcomment.com/article/quelle-est-la-difference-entre-procedure-et-processus-13154.html>. Consulté le 09-04-2021.

**16- Dictionnaire Larousse.** Définition de processus. [En ligne] <https://www.larousse.fr> Consulté le 09-04-2021.

**17- Les 3 familles processus.** [En ligne] sur <https://www.pyx4.com/blog/3-familles-processus-management-realisation-support/> Consulté le 20-05-2021.

**18- D'ANNEE, F. I. N., & ELHANNAOUI, A.** Mise En Place Du Système Management Qualité Iso 9001 : 2015 Dans L'usine Vikat.

**19-Cartographie processus** [En ligne] sur <https://blog.hubspot.fr/marketing/cartographie-des-processus>. Consulté le 13-04-2021.

**20-Cartographie des processus.** [En ligne] sur <https://qualiblog.fr/documentation/la-cartographie-des-processus-soyez-originaux>. Consulté le 13-04-2021.

**21-Dufour L. (2020).** La Roue de Deming pour Améliorer le pilotage de votre entreprise. [En ligne] sur le site <https://www.leblogdudirigeant.com/la-roue-de-deming/> Consulté le 10-04-2021.

- 22-** Le cycle PDCA. [En ligne] sur <https://www.certification-qse.com/cycle-pdca-roue-de-deming/> Consulté le 10-04-2021.
- 23-**Principes du SMQ. [En ligne] sur <https://www.certification-qse.com/iso-9001-v2015-7-principes-de-management-de-qualite/> Consulté le 10-04-2021.
- 24-**ISO. (2016). Les principes de management de la qualité. Suisse. 16p. [En ligne] Sur le site [https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100080\\_fr.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100080_fr.pdf) .Consulté le 12-04-2021.
- 25-**Définition de l'ISO [En ligne] Sur le site <https://searchdatacenter.techtarget.com/definition/ISO> Consulté le 25-03-2021.
- 26-**A propos de l'ISO. [En ligne] Sur le site <https://www.iso.org/fr/about-us.html> Consulté le 04-04-2021.
- 27-** La norme ISO. [En ligne] Sur <https://qualite.ooreka.fr/comprendre/norme-iso>. Consulté le 18-03-2021.
- 28-** Concept de la norme ISO 9001 [En ligne] Sur <https://www.consept.fr/quest-norme-iso-90012015>. Consulté le 25-03-2021.
- 29-**Chabbi C. (2014). La norme ISO 9001 version 2015. [En ligne] Sur le site <http://www.chabbi.fr/2013/05/la-norme-iso-9001-version-2015/#comments>. Consulté le 04-04-2021.
- 30-**Khiairi I., Boutaba Y. (2018). L'intégration de la nouvelle norme ISO 9001-2015 pour une meilleure gestion de la qualité architecturale cas : Centre d'Affaire. Mémoire de master 2. Université Larbi Ben M'hidi Oum El Bouaghi.169p. [En ligne] sur le site <http://bib.univ-ueb.dz>. Consulté le 01-05-2021.
- 31-** Évolution de la norme. [En ligne] sur le site <https://qualitblog.fr/actualites-du-milieu-normatif/iso-9001-version-2015-decodee-traduite-illustree-accessible/>. Consulté le 31-03-2021.
- 32-** Principes de management qualité ISO 9001 [En ligne] sur le site <https://conseilqhse.com/wp-content/uploads/2019/01/PMG-ConseilQHSE.png>. Consulté le 04-04-2021.

- 33-** Prome G. (2014). HLS : La Structure universelle des normes de management. Dispositifs médicaux, sante et risques. [En ligne] Sur le site <https://www.qualitiso.com/hls-high-level-structure>. Consulté le 01-04-2021.
- 34-** Iso.org. ISO 9001 : 2015 mode d'emploi. Organisation internationale de normalisation. Suisse.12P [En ligne] sur le <https://iso.org.com>. Consulté le 17-03-2021.
- 35-** Garnier F., Labroye G., et al. (2017). L'ISO 9001 version 2015 : un modèle de management efficace. [En ligne] Sur le site <http://cqfd-cadres78.fr/wp-content/uploads/2017/05/Pr%C3%A9sentation-ISO-9001-2015-du-26-01-2017.pdf>. Consulté le 02-04-2021.
- 36-** ISO (2015). Systèmes de. Management de la qualité-Exigences. Norme International ISO9001. Cinquième édition. Suisse. 31p [En ligne] sur le <https://iso.org.com>. Consulté le 18-03-2021.
- 37-** Exigences de la Norme ISO 9001 : 2015 [En ligne] sur <https://www.pqb.fr/page-exigences-de-la-norme-iso-9001-version-2015-systeme-de-management-de-la-qualite.php>. Consulté le 18-03-2021.
- 38-** MARTINS FLORIS L. (2015-2016). Mise en place du Système Management Qualité ISO 9001 :2015 dans le Département de Ingénierie de l'Université Fédérale de Lavras. Mémoire, Université de technologie de Compiègne.France.71p. [En ligne] sur le <https://scholar.google.com>. Consulté le 17-03-2021.
- 39-**documents obligatoires par la norme ISO 9001 : 2015. [En ligne] sur le site <https://cabinetnpm.com/les-documents-exiges-obligatoires-par-la-norme-iso-9001-2015>. Consulté le 20-03-2021.
- 40-** Les étapes de la mise en place du SMQ. [En ligne] sur le site <https://qualiblog.fr/principes-generaux-de-la-qualite/mettre-en-oeuvre-une-demarche-qualite-en-10-etapes/>. Consulté le 27-04-2021.
- 41-** Les avantages de la mise en place du SMQ. [En ligne] sur le site <https://www.certification-qse.com/avantages-de-mise-place-dun-systeme-de-management-qualite>. Consulté le 01-05-2021.
- 42-** Direction générale de la NBC (documents internes).

- 43-** L'objet de l'organisme <https://anthea-conseils.com/iso-9001-2015-informations-documentees/>. Consulté le 20-05-2021.
- 44-** La politique qualité. [En ligne] sur le <https://anthea-conseils.com/iso-9001-2015>. Consulté le 20-05-2021.
- 45-** Les indicateurs. [En ligne] sur le <https://www.asaconseil.fr/iso-9001/c-est-quoi/surveiller-et-evaluer-les-performances/>. Consulté le 25-05-2021.
- 46-** Les audits internes. [En ligne] sur le <https://www.asaconseil.fr/iso-9001/c-est-quoi/surveiller-et-evaluer-les-performances>. Consulté le 25-05-2021.
- 47-** FRIDERICH, G. (2019). Systèmes de management : la revue de direction. [En ligne] sur le site :<https://www.techniques-ingenieur.fr/base-documentaire/environnement-securite-th5/systeme-de-management-environnemental-site-42442210/systemes-de-management-la-revue-de-direction-g5120/> Consulté le 29-05-2021.
- 48-**Blache V. Appréhender la revue de la direction. Afnor groupe. Lyon. 17p. [En ligne] sur le site [http://qualite-en-recherche.cnrs.fr/IMG/pdf/ARAQavril2011\\_\\_AFNOR.pdf](http://qualite-en-recherche.cnrs.fr/IMG/pdf/ARAQavril2011__AFNOR.pdf) Consulté le 29-05-2021.
- 49-** ISO (2015). Systèmes de. Management de la qualité-Exigences. Norme International ISO9001. Cinquième édition. Suisse. 31p
- 50-**Meziane M. (2020). Assurance qualité. Cours Master 1. Université de Chlef. Algerie.61p. [En ligne] sur le <https://www.univ-chlef.dz/fsnv/wp-content/uploads/Cours-Assurance-Qualité-destiné-au-Master-1-NH-SA-CCQPA-Dr-MEZIANE-Malika-Département-de-Nutrition.pdf>. Consulté le 31-05-2021.

# **Annexes**

Annexe I : Bulletin d'analyse Microbiologique

**LABORATOIRE DE CONTROLE QUALITE**

Laboratoire autorisé par décision du ministre du commerce N° 346 du 12/03/2000 actualisé après changement d'adresse N°164 du 23/06/2010.

Cité 160 logts.LSP Benyamina Local N° 13 Koléa W. Tipaza. 42400

Tél / Fax: (024).36.02.45      Tél. portable : 0771.16.38.76

Email : [labolcq@hotmail.fr](mailto:labolcq@hotmail.fr)

RC : 2617422 A99

A.P.F : 42350094131

N.I.F : 265423500148193

N.I.S : 2 654 2350 01481 93

**LCO**



**LCO**

Laboratoire Contrôle Qualité

**BULLETIN D'ANALYSE MICROBIOLOGIQUE**

**Nom ou Raison Sociale:** NOUVELLE BISCUITERIE DE CHERCHELL SPA.

**Adresse:** OUED EL BALLAH, CHERCHELL. W.TIPAZA, ALGÉRIE.

**Dénomination du Produit :** BISCUITS FOURRÉS A LA CRÈME GOUT CHOCOLAT  
« CHERCHELL » (85g)

**Date de réception:** 01/04/2021

**Date d'analyse:** 01/04/ 2021

**Date de fabrication :** 03/2021

**Date de péremption :** 05/2022

**Référence :** 376

**Lot n° :** 003

**Prélèvement Effectué par :** NOUVELLE BISCUITERIE DE CHERCHELL SPA.

DETERMINATION	RESULTATS					METHODES
	Test n°1	Test n°2	Test n°3	Test n°4	Test n°5	
Germes aérobies mésophiles à 30°C/g	280	140	210	240	190	NA 1207
Entérobactéries /g	/	/	/	/	/	/
Coliformes totaux /g	/	/	/	/	/	ISO4832
Coliformes Thermotolérants/g	/	/	/	/	/	ISO4832
Escherichia coli /g	Absence	Absence	Absence	Absence	Absence	ISO4832
Streptocoques fécaux /g	/	/	/	/	/	/
Staphylocoques à coagulase+ /g	Absence	Absence	Absence	Absence	Absence	NA2696
Salmonella / 25g	/	/	/	/	/	NA1203
Clostridium S.R. 46° c /g	/	/	/	/	/	NA15176
Levures /g	/	/	/	/	/	NA1210
Moisissures /g	Absence	Absence	Absence	Absence	Absence	NA1210

**CONCLUSION :**

QUALITÉ MICROBIOLOGIQUE SATISFAISANTE SELON LES SPÉCIFICATIONS  
MICROBIOLOGIQUES DU J.O.R.A N°39/2017

**Koléa lc:** 06/04/2021

**Chef du laboratoire**

~~LAB CONTROL QUALITE  
Cité 160 Logts LSP Benyamina  
Koléa (W) Tipaza~~

**Remarque :** Résultats obtenus dans le cadre du lot concerné et dans les limites qu'autorise une analyse bactériologique isolée

Annexe II : Bulletin d'analyse Physico-chimique

**LABORATOIRE DE CONTROLE QUALITE**  
Laboratoire autorisé par décision du ministre du commerce N° 346 du 12/03/2000 actualisé après  
changement d'adresse N°164 du 23/06/2010.  
Cité 160 logts.LSP Benyamina Local N° 13 Koléa W. Tipaza. 42400  
Tél / Fax: (024).36.02.45      Tél. portable : 0771.16.38.76  
Email : labolcq@hotmail.fr

RC : 2617422 A99      -      A.P.F : 42350094131  
N.I.F : 265423500148193      -      N.I.S : 2 654 2350 01481 93

**LCQ**  
  
Laboratoire Contrôle Qualité

**BULLETIN D'ANALYSE PHYSICO-CHIMIQUE**

**Nom ou Raison Sociale:** NOUVELLE BISCUITERIE DE CHERCHELL SPA.  
**Adresse:** OUED EL BALLAH, CHERCHELL. W.TIPAZA, ALGÉRIE.  
**Dénomination du Produit :** BISCUITS FOURRÉS A LA CRÈME GOUT CHOCOLAT  
« CHERCHELL » (85g)  
**Date de réception:** 01/04/2021      **Date d'analyse:** 01/04/ 2021  
**Date de fabrication :** 03/2021      **Date de péremption :** 05/2022  
**Référence :** 376  
**Lot n° :** 003  
**Prélèvement Effectué par :** NOUVELLE BISCUITERIE DE CHERCHELL SPA.

**TESTS PHYSICO-CHIMIQUES :**

DÉTERMINATION	RÉSULTATS	MÉTHODES
Aspect	Solide	/
Couleur	Beige	/
Odeur	Aromatisée	/
Humidité	1.67 %	JO n°08 du 06/02/2013
Acidité grasse	0.0153 %	JO n°35 du 07/07/2013
Poids déclaré	85 g	Par pesée
Poids trouvé	85 g	

Koléa le: 07/04/2021

**Chef du laboratoire**



Annexe III : Les produits commercialisés par la NBC



Annexe IV : Chaîne de production de biscuit



## Table de Matières :

### Remerciements

### Dédicace

### Résumé

### Listes des figures

### Liste des tableaux

### Liste d'abréviations

### Glossaire

<i>Introduction générale</i> .....	1
------------------------------------	---

<i>Méthodologie</i> .....	3
---------------------------	---

## Partie Théorique

### Chapitre 1 : Généralités sur la Norme ISO 9001

<i>1 La Normalisation</i> .....	4
---------------------------------	---

1.1 Qu'est-ce qu'une norme ? .....	4
------------------------------------	---

1.2 L'Objectif De La Norme .....	5
----------------------------------	---

1.3 Les Organismes De Normalisation .....	5
---	---

1.3.1 Échelle Internationale .....	6
------------------------------------	---

1.3.2 Échelle Européenne .....	6
--------------------------------	---

1.3.3 Échelle Nationale .....	6
-------------------------------	---

<i>2 Système De Management De La Qualité</i> .....	7
--	---

2.1 Définitions .....	7
-----------------------	---

2.2 Le SMQ et le cycle PDCA.....	10
----------------------------------	----

2.3 Principes Du SMQ .....	10
----------------------------	----

<i>3 Présentation de la norme ISO 9001 version 2015</i> .....	14
---	----

3.1 Définition ISO .....	14
--------------------------	----

3.2 Définition ISO 9001 .....	15
-------------------------------	----

3.3 Évolution de la norme ISO 9001 .....	15
--	----

3.4 Structure de la norme ISO 9001 version 2015.....	18
--	----

### Chapitre 2 : Fondement de la mise en place du SMQ

<i>1 Les Exigences De La Norme ISO 9001</i> .....	20
---	----

1.1. Documents obligatoires requis par l'ISO 9001 : 2015.....	22
---	----

1.2. Les enregistrements obligatoires requis par l'ISO 9001 : 2015 .....	24
--	----

1.3. Les documents non obligatoires les plus couramment utilisés.....	28
---	----

<i>2 Les étapes de la mise en place du SMQ</i> .....	29
--	----

2.1 Définir l'objet de l'organisme (4.3).....	29
2.2 Définir et communiquer la/les politique(s) de l'organisme (5.2.2) : .....	29
2.3 Déployer des objectifs cohérents et mesurables (6.2.1).....	30
2.4 Déterminer les processus de l'organisme (4.4.2).....	30
2.5 Définir les activités et les séquences des processus (4.4.2).....	30
2.6 Définir les responsabilités des processus (4.4.2) .....	31
2.7 Définir la documentation des processus (4.4.2).....	32
2.8 Définir les activités de surveillance et de mesure de l'efficacité des processus (9.2.2) .....	32
2.9 Mesurer et améliorer les performances (10.2) .....	33
<b>3 Les avantages de mettre en place un SMQ .....</b>	<b>33</b>

## **Partie Pratique**

### **Chapitre 3 : Présentation de l'entreprise**

<b>1. Historique de l'entreprise :.....</b>	<b>34</b>
<b>2. Les produits commercialisés par l'entreprise :.....</b>	<b>35</b>
<b>3. Fiche technique de NBC :.....</b>	<b>35</b>
<b>4. Description des différents services au sein de l'entreprise et leurs activités :.....</b>	<b>36</b>
4.1 Service des ressources humaines : .....	36
4.2 Service comptabilité : .....	36
4.3 Service commercial : .....	37
4.4 Service achat : .....	37
4.5 Service approvisionnement : .....	38
4.6 Service production : .....	38
4.7 Service contrôle qualité : .....	39
4.8 Service technique : .....	39
4.9 Service Hygiène et sécurité : .....	40

### **Chapitre 4 : la mise en place de l'ISO 9001 : 2015 dans l'entreprise**

<b>1 Les étapes de la mise en place de l'ISO 9001 : 2015 dans la Nouvelle Biscuiterie de Cherchell .....</b>	<b>42</b>
Étape 1 : Définir l'objet de l'organisme (4.3) :.....	42
Étape 2 : Définir et communiquer la/les politique(s) de l'organisme (5.2.2a) : .....	44
Étape 3 : Déployer des objectifs cohérents et mesurables (6.2.1) .....	46

Étapes 4, 5, 6 et 7 : L'approche processus (4.4.2) .....	49
1-Établir les fiches processus : .....	49
2- La cartographie des processus : .....	58
Étape 8 Définir les activités de surveillance et de mesure de l'efficacité des processus (7.1.5), (9.2.2), (9.3.3) : .....	59
1-Les indicateurs (7.1.5) : .....	59
2-Les audits internes (9.2.2) : .....	62
3-Les revues (9.3.3) : .....	65
Étape 9 : Mesurer et améliorer les performances (6.2.1) et (10.2) .....	69
<b>Conclusion</b> .....	<b>76</b>
<b>Références bibliographiques</b> .....	<b>77</b>
<b>Annexes</b>	