

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 Science-alimentaire

Mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme d'un Master Académique

Spécialité : **Sécurité agro-alimentaire et assurance qualité**

Filière : **Sciences Alimentaire**

Domaine : **Sciences de la Nature et de la Vie**

Thème

**Contribution à la mise en place du système management
de qualité selon la norme ISO 9001v20015**

Cas de l'entreprise : LACTALIS (Célia)

Réalisé par : BOURDOUZ Mohamed Redha

Devant le jury composé de :

Président	Dr KADRI Brahim	Université de Blida 1
Examineur	Dr FERNANE Samia	Université de Blida 1
Promoteur	Pr BOUCHAIB Faouzi	Université de Blida 1

Année : 2020.2021

REMERCIEMENT

Avant tout développement sur cette expérience professionnelle, il apparaît opportun de commencer ce travail par des remerciements

Je remercie dieu tout puissant de m'avoir donné la santé et la volonté d'entamer et de terminer ce mémoire

Tout d'abord, ce travail ne serait pas aussi riche et n'aurait pas pu avoir le jour sans l'aide et l'encadrement de Monsieur BOUCHAIB Fouazi, je le remercie pour la qualité de son encadrement exceptionnel, pour sa patience, sa rigueur et sa disponibilité durant notre préparation de ce mémoire

J'adresse mon expression de ma reconnaissance aux membres de jury, le président Mr ,,,,,,,, et l'examineur Mr d'avoir accepté de juger mon travail

Un merci et profonde gratitude aux collaborateurs de l'entreprise Célia d'avoir m'accueillir et pour leur aide pour la réalisation de ce travail

Mes remerciements s'adressent aussi à tous les professeurs pour leurs générosités et la grande patience dont ils ont su faire preuve malgré leurs charges académiques et professionnelles.

DEDICACE

Soyons reconnaissants aux personnes qui nous donnent du bonheur, elles sont les charmants jardiniers par qui nos âmes sont fleuries

Toutes les lettres ne sauraient trouver les mots qu'il fautTous les mots ne sauraient la gratitude, l'amour, le respect, la reconnaissance... aussi, c'est tout simplement que je dédie cette mémoire à ma très chère mère Quoi que je fasse ou que je dise, je ne saurais point te remercier comme il se doit. Ton affectation me couvre, ta bienveillance me guide et ta présence a mes coté a toujours été ma source de force pour affronter les différents obstacles, et aussi je dédie ce travail a celui qui a fait de moi un homme, mon père, a mes cher frères et sœur

A tout mes amies de promotion 2eme année master en sécurité agroalimentaire et assurance de qualité, toute personne qui occupe une place dans mon cœur

A tous les membres de ma famille, et toute personne qui porte le nom de Bourdouz, je dédie ce travail à tous ceux qui ont participé à ma réussite

Table des matières

Résumé

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Introduction.....	1
Méthodologie.....	2

Première partie : synthèse bibliographie

1. Définition de la qualité.....	
• 1.1 La qualité externe.....	
• 1.2 La qualité interne.....	
• 1.3 Les acteurs de la qualité	
• 1.4 L'évolution de la qualité dans le temps.....	
• 1.5 Les outils de la qualité	
2. La normalisation	
• 2.1 Les objectifs de la normalisation.....	
• 2.2 Les organismes de normalisation.....	
• 2.3 La définition de la norme.....	
• 2.4 Les processus d'élaboration d'une norme.....	
3. Présentation du système management de qualité.....	
• 3.1 Les principes de management de qualité.....	
• 3.2 Le cycle PDCA.....	
4. Présentation de la norme iso 9001 version 2015.....	
• 4.1 Définition ISO.....	
• 4.2 Définition ISO 9001.....	

- 4.3 Les avantages de la norme ISO 9001 versions 2015.....
- 4.4 L'évolution de la norme ISO 9001 version 2015.....
- 4.5 Les exigences de la norme ISO 9001 version 2015.....
- 4.6 Documents obligatoires requis par ISO 9001 version 2015.....
- 4.7 Les documents non obligatoires les plus couramment utilisés

5. La mise en place du système management de qualité

- 5.1 Les 10 étapes de la mise en place du système management de qualité...

Deuxième partie : Enquête

1. Présentation de SARL laitière CELIA

1.1 Généralité

- 1.2 Localisation de l'entreprise CELIA
- 1.3 Historique et évaluation de la SARL de laitière CELIA....
- 1.4 Organigramme usine

2. La gamme de production.....

3. Présentation des différents services (processus) de l'entreprise.....

Troisième partie : Pratique

- Présentation de la mise en place
- L'objectif et le processus du projet
- Section 1 : cadrage organisationnelle
- Section 2 : information documentée à tenir à jour
- Chapitre 4 : contexte de l'organisme
- Sous chapitre 4.1 : détermination des enjeux interne et externe
- Sous chapitre 4.2 : compréhension des besoins et attentes des parties intéressés
- Sous chapitre 4.3 : domaine d'application du système management de la qualité
- Sous chapitre 4.4 : détermination des processus du SMQ associé au domaine d'application

- Sous chapitre 4.4.2 : définir les activités de surveillances et de mesure de l'efficacité des processus
- Chapitre 5 : responsabilité de la direction
- Sous chapitre 5.2.2 a: définir et communiquer la politique qualité de l'organisme
- Chapitre 6 : planifications du système management de qualité
- Sous chapitre 6.1.2 : objectifs qualité
- Sous chapitre 6.2.1 : mesurer et améliorer les performances de la politique qualité et les processus
- Chapitre 10 : améliorations

- Sous chapitre 10 : non-conformité et action correctives

Conclusion

Les annexes

Résumé

Rester leader sur le marché n'est pas forcément la position la plus aisée, l'entreprise Célia l'un des protagonistes mondiaux a lancé un programme stratégique pour certifier toutes les filiales du groupe qui se localisent un peu partout dans le monde, cette politique a pour but de garder sa position sur le marché et être analogue à l'écoute de ces clients. Ce travail s'est déroulé dans l'industrie algérienne (LACTALIS. Célia) afin de contribuer à la mise en place d'un système de management de la qualité ISO 9001 version 2015. A cet effet, j'ai abordé le problème de la mise en place de la documentation dans l'entreprise qui est exigé par cette norme. Toutefois, que le système de management de qualité est un travail de long souffle qui demande un investissement en effort et en temps de la direction de l'entreprise ainsi qu'une forte application et expérimentation du personnel

Ainsi j'ai établi un plan d'action qui a pour but de cibler le contrôle des informations documentées lesquelles sont très nécessaires dans l'opération audit

Le but de ces audits est de :

Vérifier la conformité aux exigences du référentiel ISO 9001 version 2015

Vérifier la conformité par rapport aux exigences internes du groupe Célia

Mot clés :

-système management de qualité, ISO 9001 version 2015.

-Entreprise LACTALIS Celia.

-Audit

Abstract

Remaining leader on the market is not necessarily the easiest position, the company Célia one of the world protagonists has launched a strategic program to certify all the subsidiaries of the group which is located all over the world, this policy aims to keep its position on the market and be analogous to listening to these customers. This work took place in the Algerian industry (Lactalis.Célia) in order to contribute to the establishment of an ISO 9001 version 2015 quality management system. To this end, I addressed the problem of establishment of the documentation in the company which is required by this standard. However, that the quality management system is a long process which requires an investment of effort and time from the management of the company as well as a strong application and experimentation of the staff

So I established an action plan which aims to target the control of documented information which is very necessary in the audit operation

The purpose of these audits is to:

Check compliance with the requirements of the ISO 9001 version 2015 reference system

Check compliance with the internal requirements of the Célia group

Key words :

- Quality management system **ISO 9001 version 2015**

- **LACTALIS Celia** industry.

-Audit

ملخص

الرائد المتبقي في السوق ليس بالضرورة هو الموقف الأسهل ، فقد أطلقت شركة Célia ، أحد أبطال العالم ، برنامجًا استراتيجيًا للمصادقة على جميع الشركات التابعة للمجموعة الموجودة في جميع أنحاء العالم ، وتهدف هذه السياسة إلى الحفاظ على موقعها على السوق ويكون مشابهًا للاستماع إلى هؤلاء العملاء. تم هذا العمل في الصناعة الجزائرية (LACTALIS. Celia) من أجل المساهمة في إنشاء نظام إدارة الجودة ISO 9001 إصدار 2015. ولهذه الغاية، تناولت مشكلة إنشاء التوثيق في الشركة التي تتطلبها هذا المعيار. ومع ذلك، فإن نظام إدارة الجودة عملية طويلة تتطلب استثمار الجهد والوقت من إدارة الشركة بالإضافة إلى تطبيق وتجريب قوي للموظفين لذلك وضعت خطة عمل تهدف إلى استهداف التحكم في المعلومات الموثقة وهو أمر ضروري للغاية في عملية التدقيق الغرض من عمليات التدقيق هذه هو:

تحقق من الامتثال لمتطلبات النظام المرجعي ISO 9001 إصدار 2015

تحقق من الامتثال للمتطلبات الداخلية لمجموعة Célia

كلمات مفتاحية :

-نظام ادارة الجودة 2015 : ISO 9001

-الشركة الصناعية لآكتاليس سيليا

-تدقيق

Liste des Figures

Figure 1 : Diagramme de Pareto	
Figure 2 : Diagramme d'Ishikawa	
Figure 3 : Elaboration de la norme	
Figure 4 : Les principes de management de qualité.....	
Figure 5 : Présentation de la roue de Deming.....	
Figure 6 : L'évolution de la norme ISO 9001 version 2015.....	
Figure 7 : Les exigences de la norme ISO 9001 version 2015	
Figure 8 : Les exigences de la norme ISO 9001 version 2015.....	
Figure 9 : Présentation d'un processus faisant apparaitre les 7M caractérisant Les processus.....	
Figure 10 : Les données d'entrées et de sorties des revues de processus	
Figure 11 : Organigramme de l'usine	
Figure 12 : Les différents produits de CELIA.....	
Figure 13 : QQQQCP du projet	
Figure 14 : Structure du chapitre 4 de la norme ISO9001 : 2015.....	
Figure 15 : Cartographie des processus	
Figure 16 : Outils visuel pour mieux communiquer	
Figure 18 : Exemple d'une politique qualité	
Figure 20 : Résultat de mesure qualité	
Figure 21 : Tableau de bord qualité	

Liste des tableaux

Tableau 1 : Groupes de normalisations internationaux.....	
Tableau 2 : Groupes de normalisations régionaux.....	
Tableau 3 : Les termes et définitions de la norme ISO 9001 : 2015.....	
Tableau 4 : Présentation de l'entreprise Célia	
Tableau 5 : Bref historique de l'entreprise.....	
Tableau 6 : La matrice SWOT.....	
Tableau 7 : Identification de parties intéressées.....	
Tableau 8 : Exemple sur le domaine d'application.....	
Tableau 9 : Objectif qualité	
Tableau 10 : Plan d'action corrective	

Liste des abréviations

-A-

AFNOR : Association Française de Normalisation

-C-

CEI : Commission Electronique Internationale

CEN : Commission Européen de Normalisation

CENELEC : Comité Européen de Normalisation en Electronique et en Electrotechnique

-CEPT : Conférence européenne des administrations des postes et télécommunications

-E-

ETSI : Institue Européen de Télécommunication et de Standardisation

-G-

GRH : Gestion des Ressources Humaines

-H-

HACCP : Analyser les Danger et Contrôler les Points Critiques

HSE : Hygiène, Sécurité et Environnement

HE : Hygiène et Environnement

-I-

ISO : Organisation Internationale de Standardisation

ITU : Union International de Télécommunication

IFIP : Fédération Internationale pour Traitement des Informations

IPA : Fédération international de Prépresse

-L-

L'ONU : L'organisation des Nations Unies

-P-

PDCA : Planifier, Développer, Contrôler, Agir

-S-

SMQ : Système management de qualité

SMSDA : Système de management de la Sécurité des Denrées Alimentaires

SARL : Société à Responsabilité Limité

Introduction

Dans une mondialisation de plus en plus chaotique par une concurrence féroce, et des consommateurs exigent, les entreprises quel que soit leurs tailles ou leurs domaines d'activité doivent s'adapter avec cette nouvelle situation économique afin de satisfaire leurs clients d'une part et répondre aux besoins du marché d'autre part. D'où vient l'importance de la mise en place d'un système de management de qualité, qu'est une démarche de gestion de processus et des ressources nécessaires de l'entreprise pour mieux satisfaire toutes les parties intéressées et améliorer la performance globale de l'entreprise, cette démarche repose essentiellement sur la mise en place de la norme ISO 9001 qui spécifie les exigences relatives au système de management de qualité.

Pour mieux renforcer le système de management de l'entreprise, l'organisme national de normalisation ISO a mis à leur disposition d'autres normes telles que : ISO 45001 pour le système de santé et de sécurité au travail, ISO 14001 pour le système de management environnemental et l'ISO 22000 management de la sécurité des denrées alimentaires. La révision de ces normes se fait d'une façon périodique pour qu'elles gardent toute leur actualité et leur pertinence pour le marché.

La norme ISO 9001 est la plus célèbre dans la famille des normes, elle a été révisée cinq fois depuis son apparition en 1987, la dernière c'était en 2015 cette nouvelle version a fait introduire trois changements majeurs qui sont :

- Identification des parties intéressées, leur besoin et attentes
- L'intégration de l'approche risque dans le processus de l'entreprise
- Compréhension du contexte de l'organisme et la prise en considération des enjeux internes et externes

L'entreprise CELIA est implantée en Algérie depuis 2007 dont le métier est la production et la commercialisation de produits alimentaires de qualité filiale du groupe

CELIA est présente aujourd'hui sur le marché algérien avec 7 produits leaders, par contre elle n'est pas encore certifiée ISO 9001 mais elle envisage de s'engager. A cet effet nous avons pensé à la contribution de la mise en place de la norme ISO 9001 version 2015. D'où la question qu'on doit traiter est : **quel est le plan que l'entreprise devra suivre pour mettre en place la norme ISO 9001 version 2015.**

Pour répondre à cette question on a mis l'hypothèse suivante : l'entreprise CELIA devra élaborer un plan d'action qui cible le contrôle des informations documentées exigées par la norme ISO 9001 version 2015 en précisant leurs définitions et en traduisant des illustrations permettant d'apporter un complément et une lucidité au texte.

Méthodologie

La recherche bibliographique est basée essentiellement sur une recherche sur internet pour tenter d'apporter des éclairages sur les généralités de la norme ISO 9001 d'une manière générale (définition, historique, principe, etc.).

La partie pratique a pour objectif d'avoir un maximum d'information concernant l'entreprise CELIA sur les différents services et leurs fonctionnements ensuite mettre en œuvre un plan d'action qui cible le contrôle des informations documentées de la norme ISO 9001 version 2015 selon les documents obligatoires requis par ISO 9001 version 2015 qui sont :

1- Définition de l'objet de l'organisme

Cela base sur la finalité de l'organisme, leurs métiers, ses clients et aussi quelles sont leurs attentes ?

Formalisation du domaine d'application, c'est-à-dire, définir les activités couvertes par le système de management de la qualité.

2- Définition et communication des politiques de qualité de l'entreprise

A partir de la stratégie globale de l'organisme, la politique sera définie en permettant de servir de cadre à l'élaboration des objectifs à plus court terme (objectif annuel).

3- Déployer les objectifs cohérents et mesurables

C'est-à-dire à partir de la politique, la définition des objectifs mesurables permettant de vérifier l'aptitude de l'organisme à mettre en œuvre sa stratégie.

4- Détermination des processus de l'organisme

Les processus sont un 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.

5- Définir les activités et les séquences des processus

Chaque processus regroupe une somme d'activités qu'il convient de définir, chacune de ces activités doit être identifiée et décrite avec le formalisme adapté à la complexité de ces activités et à la compétence du personnel.

6- Définir les responsabilités des processus

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 qu'on appelle des pilotes de processus.

7- Définir la documentation des processus

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

Les procédures doivent être simples et adaptés au niveau des utilisateurs

8- définir les activités des processus et de mesure de l'efficacité des processus

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

9- Mesurer et améliorer les performances

Il convient alors de mettre en œuvre les activités de surveillances et de mesure précédemment citées afin d'en analyser les résultats.

Le traitement des non-conformités et des réclamations clients viendra étalements alimenter l'analyse des données relatives aux performances de l'organisme.

L'amélioration des performances doivent être planifiée au travers d'actions d'écidies à différents moments tels que la revue de directions ou les revues de processus, c'est notamment ici que le rôle du responsable qualité tient tout son importance.

Première partie :
Synthèse bibliographique

Chapitre 1 : Généralité sur le système management de la qualité

Généralité

La qualité a évolué à travers les âges pour être aujourd'hui un mode de management des entreprises incontournable et performant. Le concept de qualité est apparu lors du passage d'une production de masse à une consommation de masse et c'est traduit par la certification.

La qualité est devenue un aspect essentiel dans la production des entreprises. La logique de qualité s'est développée avec l'ouverture de l'économie qui a accentué et transformé la demande des consommateurs.

La qualité désigne l'aptitude de l'entreprise à réaliser un produit satisfaisant à des besoins des attentes exprimés ou implicites.

1- Définition de la qualité ¹

La qualité, est définie par le dictionnaire Le Robert comme une manière d'être, est une caractéristique qui donne (plus ou moins grande) aussi bien qu'à un objet qu'à un être vivant. Par opposition Un défaut marque une absence de quelque chose de nécessaire ou de désirable.

Dans un univers standard, la nécessité de marquer une certaine différence conduit à la définition au niveau international de qualité d'instinctifs sous l'égide de L'ISO. Ainsi naissent la norme et son corollaire la certification

Définir, mettre en place et entretenir un système de management de qualité constitue un exemple moyen pour développer sa performance. De plus lorsque ces efforts sont couronnés par le certificat ISO, le gain obtenu est double, reconnaissance des tiers et motivation du personnel.

1.1-La qualité externe²

C'est lorsque un produit ou un service répond parfaitement au besoin et attentes des clients. Au quotidien de nombreuses entreprises perdent des parts de marchés, car elles ne parviennent pas à répondre efficacement aux exigences clients.

1.2-La qualité interne

C'est la maîtrise et l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise. Les bénéficiaires en sont la direction, le personnel de l'entreprise, les actionnaires et bien sûr les clients. Il est difficile de faire de la qualité externe sans la qualité interne.

¹ Claude Pinet. L'ISO 9001 Facile. Volume 1 : Planifier et mettre en place la démarche P25

² (<http://www.axess-qualite.fr/qualite.html>) consulté le 20.02.2021

Chapitre 1 : Généralité sur le système management de la qualité

1.3- Les acteurs de la qualité³

-**L'organisme**, (public ou privé) qui décide d'entreprendre la démarche. L'organisme va définir et mettre en place le système de management.

-**La direction de l'organisme**, c'est la personne ou le groupe de personne détenteur de pouvoir et de responsabilité pour conduire l'organisme.

-**Le client**, un organisme ou un groupe de personne qui reçoivent un produit ou un service, par exemple, un acheteur, un détaillant, un bénéficiaire. Un client peut être externe ou interne de l'organisme.

-**Les fournisseurs**, un organisme ou un groupe de personne qui procurent le produit ou le service par exemple un producteur, un marchand, un distributeur, une banque, un service public, un fournisseur peut être externe ou interne de l'organisme.

-**Les parties intéressés**, personne ou groupe de personne, qui sont concernées par le fonctionnement de l'organisme, par exemple la propreté, les syndicats, des organismes tiers... Et les intervenants pour l'audit de certification (l'organisme international de normalisation, L'AFNOR, le COFRAC).

-**Les certificateurs**, sont des organismes accrédité par une instance nationale (le COFRAC en France) en vue de délivrer des certification a la suite d'un audit.

-**L'auditeur** de certification, es tunc personne qui possède des capacités personnelles prouvées, il a suivi une formation adaptée et passé avec succès un examen attestant qui a les compétences technique nécessaire pour conduire et réaliser un audit.

1.4-L'évolution de la qualité dans le temps ⁴

La qualité est soucis permanent de l'homme depuis longtemps. La nécessité de résoudre des problèmes de plus en plus complexe ont contrait l'homme a intégrer une démarche qualité au développement des produit ou service qualité, il conçoit l'évolution du concept de la qualité a été marquer par 3 périodes :

-**L'âge de tri (des années 40 aux années 60) :**

Les produits sont contrôlés, les bons sont acceptés et les mauvais rejetés.

³ Claude Pinet. L'ISO 9001 Facile. Volume 1 : mettre en œuvre sa démarche P30

⁴ (<https://www.performancezoom.com/evolution-qualite.html>) consulté le 20.02.2021

Chapitre 1 : Généralité sur le système management de la qualité

-L'âge du contrôle (des années 60 aux années 80)

Des contrôles sont effectués au cours de fabrication sur certaines caractéristiques du produit afin de permettre d'adopter des actions correctives dès que des écarts par rapport aux objectifs sont décelés.

-L'âge de l'amélioration (des années 80 jusqu'à aujourd'hui)

Des dispositifs systématiques sont pris pour obtenir une qualité plus régulière et plus économique.

1.5- Les outils de la qualité ⁵

Il existe de nombreux outils qui permettent d'identifier et de mettre en œuvre une recherche, une analyse des causes pour apporter une réponse et une solution adoptée au problème identifié.

Ces principaux outils ont leur utilité dans la mesure ou ils s'intègrent un circuit rigoureux ou chacun participe ou le rôle d'un responsable qualité requiert des qualités d'animation et de communication.

1.5.1-Le diagramme de Pareto

Attirer l'attention sur des problèmes à résoudre. Chaque problème est un ensemble de petit problème.

20% de causes sont responsables de 80% des effets.

Objectif : mettre en évidence le problème à traiter en premier pour obtenir un maximum d'efficacité dans un minimum de temps.

Action: déterminer l'importance relative des problèmes pour les classer en colonnes représentatives afin de faire apparaître clairement les principales causes sur lesquelles on doit, en priorité, porter effort.

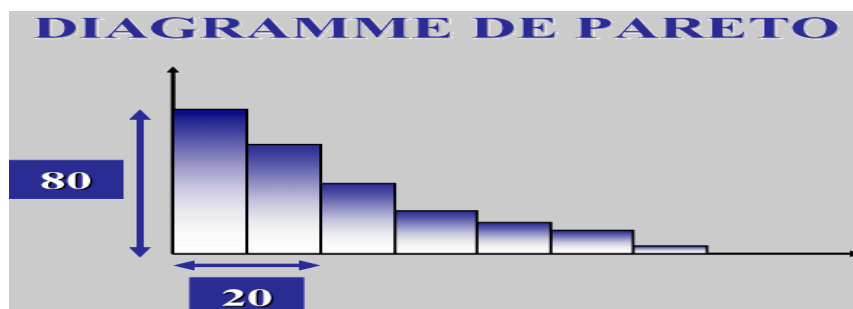


Figure1 : diagramme de Pareto

⁵ Cour Normalisation et traçabilité de madame défayré, 2020.2021

Chapitre 1 : Généralité sur le système management de la qualité

1.5.2- Le diagramme d'Ishikawa

Le diagramme d'Ishikawa permet d'identifier les causes possibles d'un effet constaté et donc de déterminer les moyens pour y remédier.

Effets : caractéristique de qualité

Cause : facteur détaillés

Cet outils se présente sous forme d'une arrête de poisson classant les catégories de cause selon la loi des 7M (Main d'œuvre ; Matériel ; Management ; Méthode ; Milieu ; Moyen ; Matière).

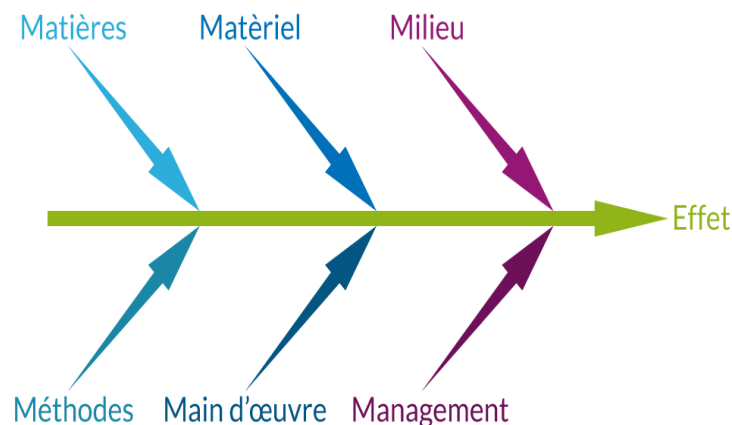


Figure 2 : Diagramme d'Ishikawa

1.5.3- (QOOQCP) Quoi ? Qui ? Ou ? Comment ? Pourquoi ?

Analyser une activité, d'écrire une situation en adoptant une attitude interrogative systématique on pose les questions, chaque réponse à chacune des questions peut être soumise à l'interrogation supplémentaire : pourquoi ?

Ces questions élémentaires sont très commodes pour mettre de l'ordre dans les idées, elles sont utilisées à différent moments dans la démarche de la résolution de problème, pour rassembler des informations et les mettre en forme, pour préparer un plan d'action.

1.5.4- Les cinq pourquoi

C'est la base d'une méthode de résolution de problème proposé dans un grand nombre de système de qualité.

Il s'agit de poser la question pertinente commencent par un pourquoi afin de trouver la source, la cause principale de la défaillance. Cette méthode de travail est surtout faite pour trouver la cause principale du problème rencontré.

Chapitre 1 : Généralité sur le système management de la qualité

Avec 5 questions commençant par pourquoi on essaie de trouver les raisons les plus importants ayant provoqué la défaillance pour aboutir à la cause principale.

1.5.5- La méthode des 5 S

Technique de management japonaise qui tire son origine de la première lettre de chacun des cinq opérations, qui permet d'introduire et rigueur dans l'entreprise.

1.5.6- Les cercles de la qualité

Les cercles de la qualité sont de petit groupe de travailleurs appartenant à la même unité de travail (atelier, bureau, service) qui se réunissent volontairement et régulièrement pour identifier et résoudre des problèmes relatifs à leur travail.

Le résultat se mesure autant en productivité qu'en satisfaction du personnel en regard des efforts qu'il a fait pour améliorer les conditions de travail.

1.5.6- Le poka-Yoké

Le Poka-Yoké agit préventivement. Son objectif est de détecter le plus rapidement possible des erreurs, afin de produire des produits de haute qualité, en utilisant à la fois des appareils de mesure (détecteur, compteur, sonnerie) et l'inspection en amont.

Ce dispositif agit sur les erreurs, c'est-à-dire sur les causes et non sur les résultats. Sa force est de réveiller l'apparition de l'erreur avant les conséquences.

1.5.7- Le Benchmarking

Le Benchmarking est un processus continu d'évaluation des performances, des activités de l'organisation du travail dans une organisation et ce qu'il se fait de mieux ailleurs, d'où l'importance de la veille technologique.

1.5.8- Brainstorming ou remue-méninges

C'est une technique de résolution créative de problème sous la direction d'un animateur.

À l'origine c'est une méthode de réunion du groupe de collaborateurs pour trouver un nombre important d'idées publicitaires et promotionnelles des produits réalisés par des clients de l'agence.

Chapitre 1 : Généralité sur le système management de la qualité

2- La normalisation ⁶

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...

2.1- Les objectifs de la normalisation

Une norme permet de définir un langage commun entre les acteurs économique (producteurs et utilisateurs) et d'harmoniser des produits pratiques ou services, dans un secteur d'activité, Parmi ces objectifs :

- La norme joue un rôle essentiel dans les échanges commerciaux, tant nationaux qu'euro-péens ou internationaux, en facilitant la libre circulation du produit.
- Elle favorise la protection des consommateurs et permis d'appliquer des méthodes communes et reconnues, pour obtenir un niveau optimale de qualité.
- Elle permet de valoriser les produits par le respect de caractéristiques en adéquation avec le marché et en répondant aux attentes des consommateurs.
- Elle peut favoriser l'application de la réglementation lorsqu'elle fournit les moyens techniques permettant de satisfaire aux exigences de sécurité réglementaire.
- Elle facilite certaine rationalisation de la production, car les entreprises peuvent mettre à profit les résultats normatifs pour obtenir des produits conformes, compatibles et interchangeables.
- Elle facilite les choix stratégiques de l'entreprise, car c'est un outil qui permet de resserrer le nombre de types de produits existants et d'augmenter les volumes de production sur les séries plu longues.

2.3-Les organismes de normalisation ⁷

Les organismes de normalisation ont pour objectif l'établissement et le maintien de la norme.

Cela consiste à coordonner l'ensemble des activités de développements, de publication, de révision, ou d'annulation des normes.

-Quelques groupes de normalisation internationaux

⁶ Cour Norme - docteur MEZIANE 2020.2021

⁷ (http://www.telecom.ulg.ac.be/teaching/notes/multimedia/node9_mn.html) Consulté le 25.02.2021

Chapitre 1 : Généralité sur le système management de la qualité

ISO	Organisation International de Standardisations
IEC	Commission Electronique International
ITU	Union International De Télécommunication
CIE	Commission International de L'éclairages
IAU	L'union International de L'astronomie
IFIP	Fédération International pour le Traitement des Informations
IPA	Association International de Prépresse

Tableau 1 : Des groupes de normalisation internationaux

-Quelques groupes de normalisation régionaux

CEN	Le Comité Européen de Standardisation
CENELEC	Comité européen de Normalisation Electrique
CEPT	Conférence Européen des Administrations des Postes et de Télécommunications
ETSI	Institue Européens des Normes de Télécommunication

Tableau 2 : Des groupes de normalisation régionaux

Chapitre 1 : Généralité sur le système management de la qualité

2.4- Définition de la norme ⁸

Selon le guide ISO (1996)

La normalisation est définie comme un document établi par consensus et approuvé par un organisme qui fournit des règles pour des activités en garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné.

2.5-Les processus d'élaboration d'une norme⁸

L'élaboration d'une norme implique plusieurs étapes qui varient selon les organismes, sa rédaction comporte 8 grandes phases :

1. Identification des besoins des partenaires : analyse de l'opportunité et de faisabilité technico-économique de travaux normatifs à partir de deux questions déterminantes : une norme apportera-t-elle un "plus" technique et économique à secteur ? Dispose-t-on des connaissances nécessaires à l'élaboration d'une norme ?
2. Programmation collective : réflexion à partir des besoins identifiés, des moyens disponibles et des priorités, puis décision d'inscrire dans le grand programme de normalisation concerné.
3. Rédaction d'un avant-projet : Elaboration par les parties intéressées, représentée par des experts réunis en commissions de normalisation (producteurs, distributeur utilisateurs, consommateurs, administrations, laboratoires..
4. Validation interne du projet : Consensus des experts sur le projet de norme.
5. Validation externe: large consultation, sous forme d'enquête probatoire d'une durée de 2 mois, d l'ensemble des partenaires économiques pour s'assurer que le projet de norme es conforme à l'intérêt général et ne soulève aucune objection majeure. Dépouillement de l'enquête probatoire, examen des observations reçues. Mis au point du texte définitif du projet de norme.
6. Approbation : Approbation du texte par l'organisme de normalisation
7. Publication : autant que norme nationale
8. Suivis : l'application de toute norme fait l'objet d'une évaluation régulière de sa pertinence par l'organisme de normalisation

⁸ Cour norme du docteur MEZIANE 2020.2021

Chapitre 1 : Généralité sur le système management de la qualité

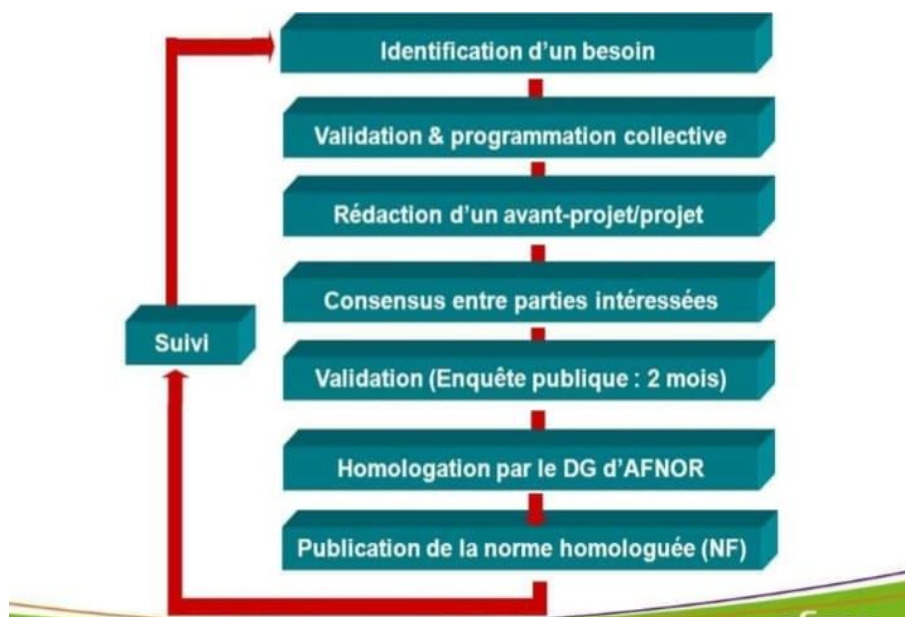


Figure 3 : Elaboration de la norme⁹

3- Présentation de système management de qualité¹⁰

Le système management de qualité est l'ensemble des activités par lesquelles l'organisme définit, met en œuvre et revoit sa politique et ses objectifs qualité conformément à sa stratégie. Le SMQ d'un organisme est constitué de processus corrélés et interactifs utilisant des ressources pour atteindre les résultats visés et fournir de la valeur.

Le SMQ est nécessaire à la maîtrise et à l'amélioration des divers processus d'une organisation, permettant ainsi l'amélioration continue de ses résultats et de ses performances.

Le management de la qualité est un domaine central pour l'entreprise. Il est donc souvent utile d'imaginer une structure à cette activité qui concerne en fait l'ensemble des services (logistique, informatique décisionnelle, finance, marketing/vente). Cependant chaque service a, *a priori*, la responsabilité complète de sa qualité. Le management de la qualité est donc une activité support cherchant à donner aux services la capacité de standardisation, mutualisation, et réutilisation des ressources nécessaires pour assurer les synergies (ou flexibilité) et efficacité pour atteindre la stratégie d'entreprise attendue. La mise en œuvre du système de management de la qualité est donc ici le processus support de la qualité de l'entreprise.

⁹<https://www.qualitiso.com/etapes-elaboration-norme-iso/> consulté le 01.03.2021

¹⁰ https://fr.wikipedia.org/wiki/Syst%C3%A8me_de_management_de_la_qualit%C3%A9 consulté le 01.03.2021

Chapitre 1 : Généralité sur le système management de la qualité

3.1- Les principes de management de qualité ¹¹

Les « **Principes de management de la qualité** » peuvent être vus comme un ensemble de valeurs, de règles et de normes. Ils sont considérés comme justes et susceptibles de servir de base au management de la qualité. Aussi ces principes sont applicables dans la globalité de l'organisation. De plus, il est possible de s'inspirer des ces 7 principes de management Qualité pour renforcer la performance de l'entreprise. De même, cela peut se faire avec ou sans certification ou référentiel.

Orientation client

Le principal objectif du management de la qualité est de satisfaire aux exigences des clients. Il est aussi important d'aller au-delà de leurs attentes.

La performance s'obtient lorsqu'un organisme obtient et conserve la confiance des clients et des autres parties intéressées. Chaque interaction avec les clients offre une opportunité de créer de la valeur pour le client.

Ainsi comprendre les besoins présents et futurs des clients et des parties intéressées contribue aux performances de l'organisme.

Leadership

La direction établit la finalité et les orientations et crée des conditions dans lesquelles le personnel s'implique pour atteindre les objectifs de l'organisme.

Elle doit mettre en œuvre le pilotage de l'organisme en particulier avec les pilotes des processus pour s'assurer du fonctionnement de l'organisme.

L'établissement des objectifs et des orientations ainsi que l'implication du personnel permettent à un organisme d'assurer la cohérence de ses stratégies, politiques, processus et ressources afin d'atteindre ses objectifs. L'ISO 9001 version 2015 a renforcé le rôle de la direction dans la mise en œuvre du système de management de la qualité.

Implication du personnel

Les personnels, au cœur de l'organisation, aussi bien pour la mise en œuvre des processus* que pour l'amélioration de ceux doivent avoir conscience des attentes vis à vis de l'organisme. Ils doivent donc être compétents, habilités et impliqués à tous les niveaux de l'organisme. Ils sont essentiels pour créer et de la valeur.

Pour gérer un organisme de façon efficace voire efficiente, il est important de respecter et d'impliquer l'ensemble du personnel. Ainsi chaque personne individuellement doit être prise en compte par la direction ou le management intermédiaire. La reconnaissance, l'habilitation

¹¹ <https://actagis.ch/fr/actagis-academy/iso-formation-certifiantes/iso-9001/> Consulté le 10.30.2021

Chapitre 1 : Généralité sur le système management de la qualité

et l'amélioration des compétences facilitent l'implication du personnel pour l'atteinte des objectives qualités de l'organisme.

Approche processus¹¹

L'approche processus se définit comme un système de management de la qualité (SMQ) constitué de processus corrélés entre eux. Ces processus regroupent des activités clés. Aussi ils permettent de comprendre comment des résultats conformes s'obtiennent. Ce système permet à un organisme d'optimiser l'organisation et ses performances.

Des résultats cohérents et prévisibles s'obtiennent de manière plus efficace et efficiente lorsque les activités sont comprises et gérées comme des processus corrélés fonctionnant comme un système entretenu globalement.

L'approche processus assure :

La compréhension et la satisfaction régulière des exigences

La prise en compte des processus en termes de valeur ajoutée

L'obtention d'une performance effective de processus

L'amélioration des processus sur la base d'une évaluation de données et d'information

Les parties intéressées ont un impact sur la performance de l'entreprise

Aussi il s'agit de piloter ces relations de façon à assurer la conformité de la prestation ou du produit

Amélioration ¹¹

Le principe d'amélioration est essentiel pour qu'un organisme conserve ses niveaux de performance actuels. Elle induit aussi le processus de réaction face aux évolutions du contexte interne et externe et crée de nouvelles opportunités.

Le succès d'un organisme repose sur une volonté constante d'amélioration et la mise en œuvre effective de ce principe à tous les niveaux de l'organisme.

Le cycle PDCA ou roue de Deming est un fondement de l'amélioration.

Prise de décision fondée sur des preuves ¹¹

La prise de décision fondée sur des preuves s'appelait précédemment approche factuelle. La prise de décision peut être un processus complexe permettant d'appuyer sa décision. 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.

Chapitre 1 : Généralité sur le système management de la qualité

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

Management des relations avec les parties intéressées ¹¹

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

Les parties intéressées ont une influence sur l'organisme qui la plus part du temps à un impact sur ses performances. Des performances durables s'obtiennent 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, les clients et les partenaires directs a une importance particulière.



Figure 4 : Les principes de management de qualité¹²

¹² <https://www.google.com/search?q=les+principe+de+management+de+qual> consulté le 10.03.2021

Chapitre 1 : Généralité sur le système management de la qualité

3.2- Le cycle PDCA ¹³

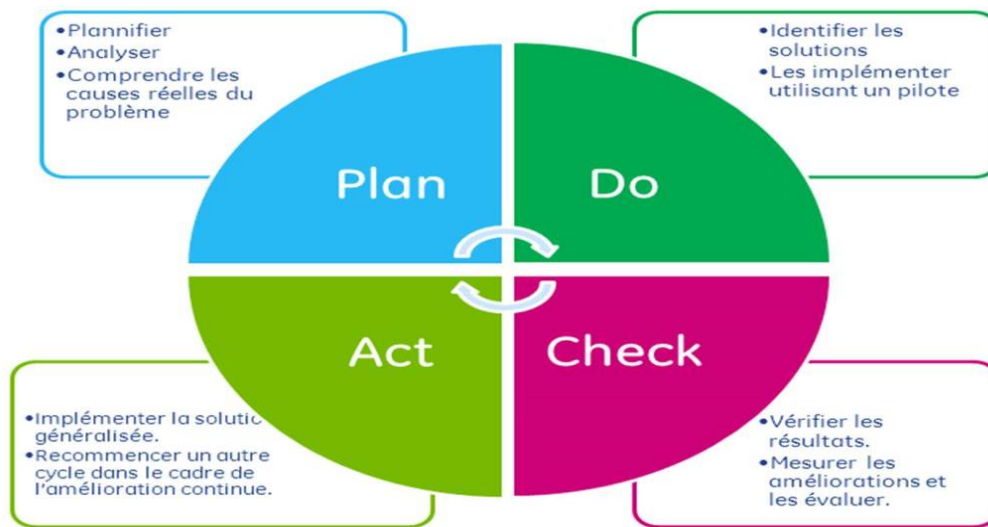


Figure 5 : Présentation de la roue de Deming¹⁴

Le cycle PCDA a été conçu dans le but d'établir un modèle continu pour l'amélioration constante des processus : une **gestion de la qualité** efficace et continue. Cependant, le modèle peut être utilisé dans de nombreux contextes, en particulier par le biais des extensions de Deming. Derrière le cycle PDCA se cache un modèle utile pour tout processus d'apprentissage et d'amélioration.

Pour cela, il faut suivre les étapes Plan-Do-Check-Act, que l'on peut traduire en français par : **planifier, développer, contrôler, agir**. Cela peut s'appliquer aussi bien aux processus de travail qu'aux produits et services qui en découlent, mais aussi aux personnes elles-mêmes. Le cycle PDCA permet ainsi, par exemple, d'améliorer la collaboration au sein d'une équipe exactement comme de la pérennité d'un article de vente.

La méthode PDCA est un outil populaire pour mettre en œuvre un **processus d'amélioration continue**. Une telle réflexion repose sur le principe qu'une entreprise doit continuer à s'améliorer en permanence pour survivre sur le marché face à la concurrence. La roue de Deming peut servir de plan concret sur la façon de mettre en œuvre l'idée de processus d'amélioration continue.

¹³ (<https://www.ionos.fr/startupguide/productivite/methode-pdca/>) consulté le 14.03.2021

¹⁴ <https://www.google.com/search?q=le+cycle+pdca&client=firefox-> consulté 14.03.2021

Chapitre 1 : Généralité sur le système management de la qualité

3.2.1- Le déroulement de PDCA (Plan, Do, Check, Act)

Le modèle est divisé en quatre phases qui forment un processus circulaire et répétitif.

Plan

On doit commencer par une phase de planification : quels problèmes avez-vous identifiés et comment pouvez-vous les résoudre au mieux ? La première étape consiste à déterminer l'état actuel. Le problème est esquissé de façon à ce que l'on puisse déterminer exactement comment l'objectif doit être atteint. Cela inclut également la planification concrète des ressources nécessaires. Ici aussi, vous déterminez d'abord l'état actuel et l'échelle en fonction des besoins supplémentaires.

Après tout, une équipe doit aussi s'entendre sur les facteurs de réussite. Que doit-il se passer pour que le changement soit considéré comme achevé avec succès ? Ce n'est que si vous avez défini les objectifs de manière suffisamment concrète que vous pouvez également mesurer si vous avez atteint un résultat acceptable. Cela englobe le choix d'objectifs réalisables de façon pragmatique. Il ne sert à rien de définir des succès utopiques qui ne peuvent être obtenus dans un délai raisonnable et avec un effort justifiable.

Do

Après la planification, la phase de mise en œuvre commence. L'équipe ou l'individu réalise maintenant ce qu'il s'est fixé dans la première phase. Le mieux est de procéder par **petites étapes** et de remettre en question la mise en œuvre à maintes reprises. De cette façon, vous pouvez vous assurer de ne pas perdre le contrôle pendant la mise en œuvre et de bien respecter le plan. En outre, il a été prouvé dans la pratique que le processus de changement ne peut être testé qu'à petite échelle, par exemple d'abord sur un produit et non sur l'ensemble de la gamme de produits, ou seulement au niveau d'un département et non au niveau de l'entreprise entière.

Par conséquent, cette deuxième étape peut également être considérée comme une **phase de test**. Profitez de ce temps pour vous faire une idée : ce n'est pas parce que quelque chose a été bien planifié que cela doit fonctionner dans la pratique. Les expériences que l'on acquiert dans la phase « Do » initient directement la troisième phase.

Check

Au cours de l'examen et du contrôle, les résultats recueillis sont comparés aux objectifs fixés. Vous **examinez alors d'un œil critique** ce qui a bien fonctionné et ce qui s'est passé différemment de ce à quoi vous vous attendiez. Il est important d'examiner vraiment objectivement le plan et sa mise en œuvre. Il n'est pas utile pour le processus d'amélioration de faire abstraction des résultats simplement pour éviter de mettre en danger sa propre stratégie. Les problèmes de la phase « Do » ne doivent pas être considérés comme des revers, mais comme des occasions d'en tirer des leçons, car c'est à cela que cette phase est destinée.

Dans la phase « Check », **les résultats ne sont pas seulement synthétisés, mais également analysés** : pourquoi tout ne s'est pas déroulé comme prévu ? Une fois que vous avez compris comment les problèmes sont survenus, vous pouvez alors modifier le plan en conséquence et obtenir de meilleurs résultats la prochaine fois.

Chapitre 1 : Généralité sur le système management de la qualité

Act

Maintenant que les problèmes sont connus et les causes identifiées, le plan peut être adapté et **finalement mis en œuvre**. Alors que la phase « Do » était une phase d'essai et réalisée à petite échelle, la quatrième étape comporte une vue d'ensemble. Selon la structure dans laquelle vous utilisez le cycle PDCA, vous étendez l'application.

Une fois la transformation terminée, le nouvel état est considéré comme standard. Ce niveau de qualité ne doit plus être abandonné ou abaissé. C'est pourquoi il faut **aussi installer une forme de contrôle**, de veille. Vous pouvez toujours vous remettre en question et vous assurer de ne pas retomber dans vos vieilles habitudes et cela aussi via une personne tierce, comme un tuteur, un superviseur, etc. Il est important que le développement futur ne régresse pas. La méthode PDCA recommence à partir du nouvel état actuel.

4- Présentation de la norme ISO 9001 version 2015

4.1- Définition ISO ¹⁵

(International Organization for Standardization) ou organisation Internationale de Normalisation : C'est la principale organisation internationale de normalisation, reconnue par l'ONU.

Créée en 1957, l'ISO est une organisation non gouvernemental qui regroupe des représentants d'organismes nationaux de normalisation de 163 pays.

De 1947 à nos jours, l'ISO a publié plus de 19 000 Normes internationales dans de multiples domaines, allant des normes pour l'agriculture et le bâtiment aux développements les plus récents dans les technologies de l'information, en passant par la mécanique et les dispositifs médicaux.

4.2- Définition ISO 9001

ISO 9001 est une norme qui établit les exigences relatives à un système de management de la qualité. Elle aide les entreprises à gagner en efficacité et à accroître la satisfaction de leurs clients. La norme ISO 9001:2015 marque une évolution de la norme et remplace l'ancienne version qui date de 2008.

¹⁵ (<https://www.glossaire-international.com/pages/tous-les-termes/iso.html>) consulté 20.03.2021

Chapitre 1 : Généralité sur le système management de la qualité

4.3- Les avantages de la norme ISO 9001 version 2015 ¹⁶

La norme ISO 9001:2015 apporte de nombreux avantages à une entreprise à travers le système de management de la qualité :

- La norme permet d'évaluer le contexte global d'une entreprise afin de mieux établir quelles sont les parties intéressées par ses activités et ce qu'elles attendent de l'entreprise. Cela permet de définir clairement des objectifs et d'identifier de nouvelles opportunités d'affaires.
- La norme donne la priorité aux clients en veillant constamment à répondre à leurs besoins et à dépasser leurs attentes. Cela permet de s'assurer une clientèle régulière, de gagner de nouveaux clients et de développer son entreprise.
- Cette norme permet aux entreprises de travailler de façon plus efficace car tous les processus sont alignés et compris par l'ensemble du personnel de l'entreprise. L'établissement gagne ainsi en productivité et en efficacité, tout en réduisant ses coûts internes.
- La norme permet de répondre aux exigences légales et réglementaires applicables.
- La norme permet de conquérir de nouveaux marchés, car, dans certains secteurs et pour certains clients, la conformité à la norme ISO 9001 est un critère essentiel.

La norme permet d'identifier et de gérer les risques associés à une activité

4.4- L'évolution de la norme ISO 9001 version 2015 ¹⁷

Si les plus jeunes d'entre nous ont commencé la Qualité avec la version ISO 9001:2000 ou 2008, il faut se rappeler que la norme est parue pour la première fois en 1987

Un flashback reprenant l'évolution des logiques qui sous-tendent les précédentes versions vous aideront à « comprendre le sens de l'histoire » et donc à mieux appréhender les raisons des exigences présentes dans l'ISO 9001:2015.

Si la finalité de la norme est restée la même ces dernières années que nous pourrions résumer ainsi : « Garantir la satisfaction client en améliorant en continue nos pratiques ».

Les gages de fiabilité ont bien évolué...repreons l'image résumant ces évolutions:

Versión 1994: « *On écrit ce que l'on fait et on fait ce que l'on dit* », la fiabilité est basée sur le fait de coucher sur le papier les bonnes pratiques. Ceci est sensé garantir un niveau de fiabilité élevé...à défaut c'est le nombre de documents qui l'est !

¹⁶ (<https://www.consept.fr/quest-norme-iso-90012015/>) consulté 20.30.2021

¹⁷ <https://strategik.fr/blog-iso-9001-2015/evolution-de-liso-90011994-a-liso-90012015/> consulté 20.03.2021

Chapitre 1 : Généralité sur le système management de la qualité

Version 2000 et 2008: De la méthode ! « *On pense l'organisation en processus* », ce flux d'actions et d'interactions doit être un levier d'amélioration. On en profite pour réduire drastiquement le nombre de documents (seulement 6 procédures obligatoires)

On cite alors 2 types d'acteurs externes:

- « Les clients » à satisfaire
- « Les fournisseurs et sous-traitants » auprès de qui l'on doit formuler des exigences, les choisir et les réévaluer pour garantir à nos clients une qualité de production et de service égale à celles produites en internes.

Version 2015: On sort le périscope ! « *De la compréhension de son écosystème, de l'analyse des enjeux et risques et de sa capacité à s'adapter, l'entreprise trouvera alors les solutions pour une amélioration pertinente car multifactorielle et tournée vers l'extérieur* ». Cette version colle mieux à la réalité à laquelle est confrontée l'entreprise, car moins nombriliste que les versions précédentes. On incite l'entreprise à tenir compte de beaucoup plus d'acteurs appelés



Figure 6 : L'évolution de la norme iso 9001 version 2015¹⁸

¹⁸ <https://www.google.com/search?q=evolution+de+la+norme+iso+9001+version+2015>
consulté le 25.03.2021

Chapitre 1 : Généralité sur le système management de la qualité

4.5- Les exigences de la norme ISO 9001 version 2015 ¹⁹

La norme 9001 spécifie les exigences relatives au système de management de qualité d'un organisme qui demande à être certifié.

Les produits fabriqués par l'organisme, ou bien les prestations de service délivrées, doivent être conforme :

- Aux exigences des clients
- Aux exigences légales
- Aux exigences réglementaires applicables

L'objectif visé étant d'obtenir la certification des clients, mais aussi l'accroissement de cette satisfaction grâce à l'amélioration continue

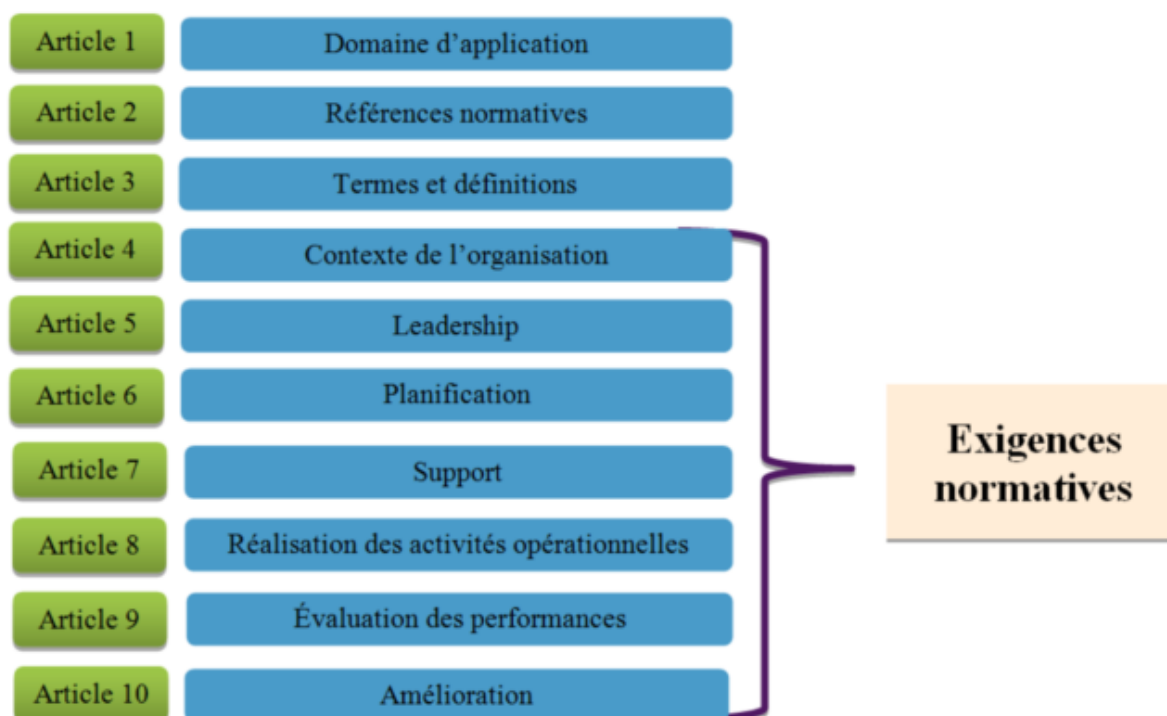


Figure 7 : Les exigences de la norme ISO 9001 version 2015²⁰

¹⁹ ISO 9001 facile volume1 : planifier et mettre en œuvre la démarche p 70

²⁰(<https://www.google.com/search%3Fq%3Dles%2Bexigences%2Bde%2Bla%2Bnorme> consulté le 01.04.2021)

Chapitre 1 : Généralité sur le système management de la qualité

a- Les chapitres introductifs ²¹

Chapitre 1 : Domaine d'application

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

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

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

Chapitre 2 : Références normatives

Les documents ci-après, dans leur intégralité ou non, sont des références normatives indispensables à l'application du présent document. Pour les références datées, seule l'édition citée s'applique. Pour les références non datées, la dernière édition du document de référence s'applique (y compris les éventuels amendements).

Chapitre 3 : terme de définition

Pour les besoins du présent document, les termes et définitions donnés dans l'ISO 9000:2015 s'appliquent.

TERME	DEFINITION
Efficacités	Niveau de réalisation des activités et d'obtention des résultats escomptés
Efficiente	Rapport entre le résultat obtenu et les ressources utilisées
Risque	Effet de l'incertitude
Information documentée	Information à maîtriser et tenir à jour, ainsi que le support sur lequel elle figure

²¹ (<https://www.iso.org/obp/ui/fr/#iso:std:iso:9001:ed-5:v2:fr>) consulté le 01.04.2021

Chapitre 1 : Généralité sur le système management de la qualité

Prestataire	Fournisseur, organisme qui procure un produit ou un service
Management	Activités coordonnées pour orienter et diriger un organisme
Compétence	Aptitude à mettre en pratique des connaissances et des savoir-faire pour obtenir les résultats escomptés
Libération	Autorisation de procéder à l'étape suivante d'un processus
Partie intéressée	Personnel, ou organisation pouvant affecter ou être affecté par une entreprise
Reprise	Action sur un produit ou un service non conforme pour le rendre conforme
Réparation	Action sur un produit ou service non conforme pour le rendre acceptable pour l'utilisation prévue

Tableau 3 : Les termes et définitions de la norme ISO 9001 : 2015²¹

b- Les chapitres des exigences ²²

Chapitre 4 : Contexte de l'organisme

La stratégie interne et externe dans la nouvelle version pour la première fois. Le comité de la direction doit prendre en compte sa stratégie d'entreprise interne et externe.

Chapitre 4.2 : Compréhension des besoins des attentes des parties intéressées

Dans ce chapitre les pilotes du système management de la qualité devront lister les parties intéressées les plus pertinentes et maîtriser leur exigences.

Inclure les parties intéressées interne et externe dans le domaine d'application.

Le domaine d'application doit être disponible et tenu à jour sous forme d'information.

²² : Mémoire de fin d'étude, proposition, guide de mise en place, méthodologique pour les nouvelles exigences de la version 2015

Chapitre 1 : Généralité sur le système management de la qualité

Chapitre 5.1 : Responsabilité et engagement de la direction ²²

La direction et les responsable qualité devront vérifier que

La politique et les objectives qualités sont compatibles avec l'orientation stratégique

La démarche proposée : la direction et les responsables devront définir ensemble la politique, les objectifs et la stratégie de l'organisme.

Inclure dans chaque processus les nouvelles exigences respectives au processus.

La démarche proposée : modifié les informations documentées en ajoutent dans chaque processus les exigences ainsi que dan la cartographie (interactions des processus).

-La direction devra prévoir un planning de présence pour assurer la disponibilité des pilotes du management de la qualité La direction devra encourager et guider son personnel dans l'efficacité du système de management de la qualité Démarche proposée : La direction peut mettre en place une démarche sur le progrès de l'amélioration du système de management de la qualité.

Chapitre 5.2 : Politique qualité ²²

La politique qualité doit prouver la mise en place de l'amélioration du management de la qualité dans son organisme.

- Intégrer la roue de Deming serait une solution pour prouver cette amélioration.

-La politique doit être communiquée au sein de l'organisme.

Chapitre 5.3 : Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme²²

La direction doit s'assurer :

De désigner les responsables de l'amélioration du système de management pour prouver et rendre compte à la direction de la performance du système.

-Les revues qualité avec la direction seront là pour vérifier la performance et la bonne attribution des responsabilités.

Chapitre 6 : Planification du système de management de la qualité²²

6.1 : Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités

L'organisme doit tenir compte des enjeux des exigences et déterminer les risques et opportunités qui nécessitent d'être pris en compte pour : S'assurer que le système de management de la qualité peut atteindre les ou les résultats attendus. Planifier toutes les actions à mettre en place contre les risques et pour les opportunités.

Chapitre 1 : Généralité sur le système management de la qualité

6.2 : Objectifs qualité et planification pour les atteindre

6.2.1 : L'organisme doit établir des objectives qualités, aux fonctions, niveaux et processus pertinents.²²

L'objective qualité doivent être cohérents avec la politique qualité être mesurable être pertinents pour la conformité des produits et des services et l'amélioration de la satisfaction du client être surveillés, être communiqué, être mis à jour.

6.2.2 En planifiant la façon dont ses objectives qualités seront atteintes, l'organisme doit déterminer²² :

Les ressources qui seront nécessaires, qui sera responsable, la façon dont les résultats seront évalués

-Une revue objectif qualité peut être mise en place pour vérifier toutes les exigences précédentes.

7.2 Compétences²² :

L'organisme doit maîtriser les compétences de ses salariés et conserver les informations documentées comme preuves de ses compétences.

- Réaliser des audits de poste pour s'assurer que la ressource affectée et en adéquation avec les compétences nécessaires.

7.3 Sensibilisation²² :

Le personnel effectuant un travail sous le contrôle de l'organisme doit être sensibilisé :

-Création d'un procédé basé sur le jeu pour sensibiliser les ressources immatérielles sur la performance en matière de qualité.

7.4 Communication²² :

L'organisme doit déterminer les besoins de communication internes et externes pertinents pour le système de management de la qualité -les pilotes de processus du système de management de la qualité devront se réunir pour créer un planning de revue de la communication interne et externe.

7.5 Informations documentées²²

Le système de management de la qualité de l'organisme doit inclure les informations documentées exigées par la présente Norme internationale et les maîtriser. La création d'une nouvelle procédure pour la gestion et la maîtrise des informations documentées. Cette procédure devra contenir toutes les nouvelles exigences qui contient la norme version 2015 : le chapitre 7.5.2 a,b,c et 7.5.3.1 a, b et 7.5.3.2 - La création d'une nouvelle procédure pour la gestion et la maîtrise des informations documentées. Cette procédure devra contenir toutes les nouvelles exigences que contient la norme version 2015, a savoir : le chapitre 7.5.2a,b,c et 7.5.3. la, b et 7.5.3.2a,b,c,d

Chapitre 1 : Généralité sur le système management de la qualité

8. Réalisation des activités opérationnelles²² :

8.1 Planification et maitrise opérationnelles :

L'organisme doit planifier, mettre en œuvre et maîtriser les processus. Etablir des critères ou cibles pour les processus pour maîtriser les risques associés à ces critères.

9. Evaluation des performances²²

9.1 Surveillance, mesure, analyse et évaluation :

L'organisme doit déterminer : ce qu'il est nécessaire de surveiller et mesurer, les méthodes de surveillances de mesure, analyse et évaluation pour assurer la validité des résultats

-La méthode à adopter pourrait être des audits de surveillance et des revues périodiques avec les indicateurs adaptés aux exigences.

9.2 Audit interne:

9.2.1 L'organisme doit réaliser des audits internes à des intervalles planifiés pour fournir des informations permettant de déterminer si le système de management de la qualité est conforme : Un responsable d'audit interne sera nommé pour tenir à jour les programmes d'audit et rendre compte à la direction de son avancement ainsi la conservation des résultats d'audits.

10 Amélioration²²

10.1 Non-conformité et actions correctives

L'organisme doit : réagir à la non-conformité, évaluer, mener une action pour éliminer les causes de la non-conformité, afin qu'elle ne se reproduise pas, rechercher la cause de la non-conformité, examiner l'efficacité de toute action corrective mise en œuvre. L'organisme doit conserver des informations documentées comme preuve de la nature des non conformités et de toute action menée ultérieurement des résultats de toute action corrective.

L'organisme doit conserver les informations documentées comme preuve de la nature des non-conformités, examiner l'efficacité de toute action correctives.

Chapitre 1 : Généralité sur le système management de la qualité

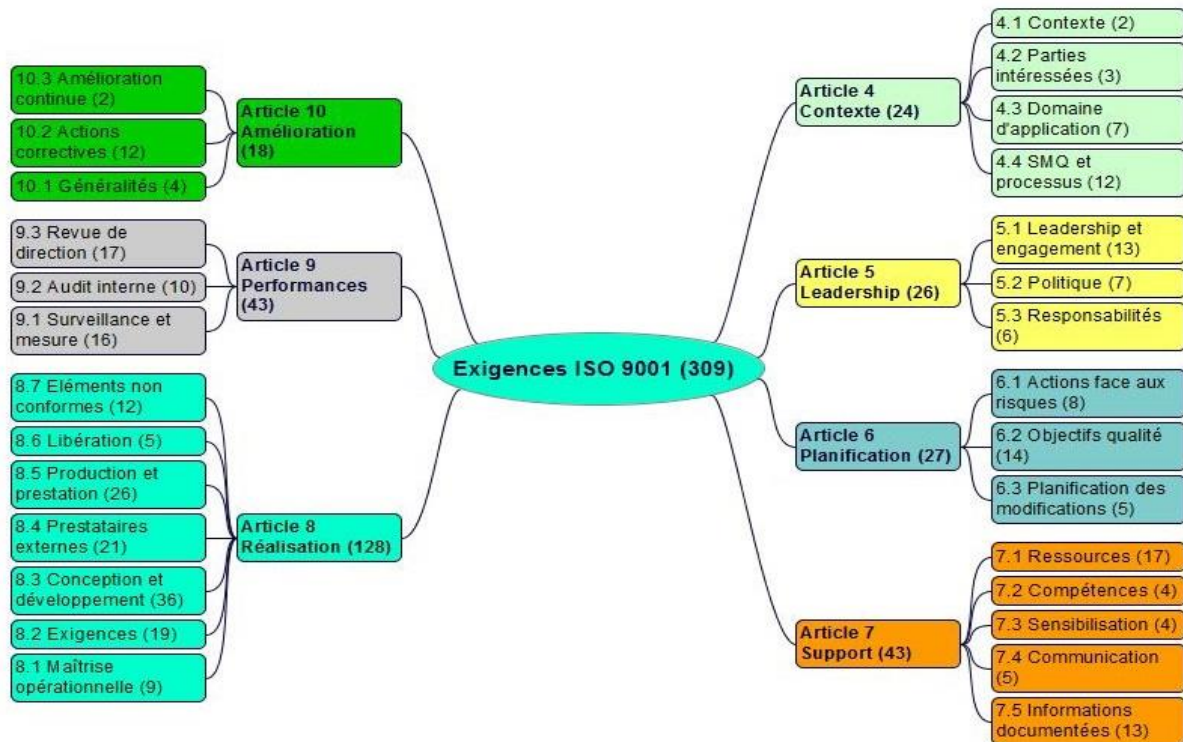


Figure 8 : Les exigences de la norme la norme iso 9001 version 2015²³

1. Documents obligatoires requis par l'ISO 9001: 2015 ²⁴

Voici les documents que vous devez produire si vous souhaitez être conforme à la norme ISO 9001: 2015 :

- Portée du SMQ et le domaine d'application (clause 4.3)
- Politique de qualité (article 5.2)
- Objectifs de qualité (article 6.2)
- Critères d'évaluation et de sélection des fournisseurs (clause 8.4.1)

Note : Veuillez noter que certains documents ne seront pas obligatoires si l'entreprise n'effectue pas les processus pertinents

²³ <https://www.google.com/search?q=les+exigences+de+la+norme+iso+9001+version+2015> consulté le 01.04.2021

²⁴ (<https://cabinetnpm.com/les-documents-exiges-obligatoires-par-la-norme-iso-9001> consulté le 01.04.2021

Chapitre 1 : Généralité sur le système management de la qualité

2. Les enregistrements obligatoires requis par l'ISO 9001 : 2015 ²¹

- Documents d'étalonnage des appareils de surveillance et de mesure * (clause 7.1.5.1)
- Enregistrements de la formation, des compétences, de l'expérience et des qualifications (article 7.2)
- Enregistrements d'examen des exigences produit / service (clause 8.2.3.2)
- 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)
- Caractéristiques du produit à produire et du service à fournir (clause 8.5.1)
- Enregistrements relatifs aux biens du client (clause 8.5.3)
- Enregistrements de contrôle de changement de production / prestation de service (clause 8.5.6)
- Enregistrement de la conformité du produit / service avec les critères d'acceptation (clause 8.6)
- Enregistrement des sorties non conformes (clause 8.7.2)
- Résultats de surveillance et de mesure (clause 9.1.1)
- Programme d'audit interne (clause 9.2)
- Résultats des audits internes (clause 9.2)
- Résultats des revues de direction (clause 9.3)
- Résultats des mesures correctives (article 10.1)

3. Les documents non obligatoires les plus couramment utilisés: ²¹

- 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)

Chapitre 1 : Généralité sur le système management de la qualité

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

5- La mise en place du système management de qualité

Les 10 étapes de la mise en place du système management de qualité ²⁵

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
10. Continuer sans cesse !

Définir l'objet de l'organisme

- Quelle est la finalité de l'organisme ? Quel est son métier ? Qui sont ses clients ? Quelles sont leurs attentes ?
- Formaliser le domaine d'application (c'est-à-dire, définir les activités couvertes par le système de management de la qualité)
- Délimiter le périmètre du système de management de la qualité (secteur géographique, typologie de clients, activités, ...)

²⁵ <https://qualiblog.fr/principes-generaux-de-la-qualite/mettre-en-oeuvre-une-demarche-qualite-en-10-etapes/> consulté le 02.04.2021

Chapitre 1 : Généralité sur le système management de la qualité

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

- A partir de la stratégie globale de l'organisme (axes de développement à moyen terme), définir la politique (levier opérationnel) permettant de servir de cadre à l'élaboration des objectifs à plus court terme (objectifs annuels).

NOTE : Une politique se décline sous forme d'axe de développement annuel (le plus souvent).

- Communiquer au personnel (à tous les niveaux) cette politique et s'assurer qu'elle soit comprise.

Déployer des objectifs cohérents et mesurables

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

Déterminer les processus de l'organisme

- Les processus sont ensemble d'activités corrélées, qui interagissent pour transformer des données d'entrée en données de sortie. Gérer les activités comme des processus permettent 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)

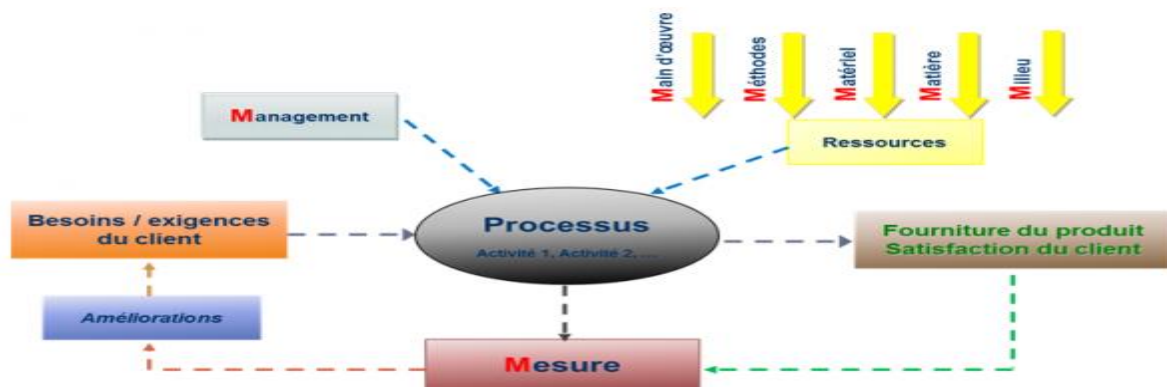


Figure 9 : Représentation d'un processus faisant apparaître les 7M caractérisant le processus

26

26

<https://www.google.com/search?q=pr%C3%A9sentation+d%27un+processus+faisant+apparaître+les+7m> consulté le 03.03.2021

Chapitre 1 : Généralité sur le système management de la qualité

Définir les activités et les séquences des processus

- 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 (approche systémique) 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.

Définir les responsabilités des processus

- 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.

Définir la documentation des processus

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

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

Documenter c'est :

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

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

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

Mesurer et améliorer les performances

- Il convient alors de mettre en œuvre les activités de surveillance et de mesure précédemment citées afin d'en analyser les résultats.

Chapitre 1 : Généralité sur le système management de la qualité

- 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 (chapitres 5.6.2 et 5.6.3), les revues de processus ne le sont pas. Voici donc les éléments qui peuvent être évoqués lors de ces revues :



Figure 10 : Les données d'entrée et de sortie des revues de processus²⁷

Continuer sans cesse

Ne vous arrêtez pas sur votre lancée. Bâtir un système de management de la qualité est plus facile qu'il n'y paraît. C'est de l'améliorer qui est plus délicat et qui demande l'implication de tous.

²⁷

<https://www.google.com/search?q=les+donn%C3%A9s+d%27entr%C3%A9+et+de+sortie+des+processus&client> consulté le 05.04.2021

Chapitre 1 : Généralité sur le système management de la qualité

6- Les avantages de la mise en place du système management de qualité ²⁸

Parmi les avantages de la mise en place d'un système de management basé sur la norme ISO 9001, il y a :

- 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 au travers de nouvelles responsabilités et 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.

²⁸ <https://www.certification-qse.com/avantages-de-mise-place-dun-systeme-de-management-qualite/> consulté le 05.04.2021

Deuxième partie :
Enquête

Chapitre 2 : Présentation de l'organisme

Chapitre 1: Présentation de l'entreprise Celia

1.1 Présentation de SARL de la laiterie Celia :

La société est fondé en 1990, c'était une société étatique nommée GIPLAIT (ou communément ONALAIT) , le changement du statut étatique au privé était en 2007 , géré par deux actionnaires ; un groupe français LACTALIS et un algérien Soummam ., la société est devenu donc une multinationale qui domine dans le secteur agroalimentaire précisément dans la production et transformation laitière.

Depuis le 03 décembre jusqu'aujourd'hui, la cession des actions algériennes a été faite, et passage vers des actions complètement françaises par les deux actionnaires (LACTALIS et Celia), l'entreprise est donc nommé Celia Algérie, les propriétaires sont Mr François GILLET et Mohamed BERKOUK.

Le statut juridique de la société est : SARL, le capital social est de 500 000 000 000 DA.

Le siège social se situe dans la Rue des frères ZEDRI Béni Tamou –Blida, 09040, Algérie

Sa superficie est de 07 hectares, l'effectif total est de 490 travailleurs.

La gamme des produits est très différentes : Lait pasteurisé conditionné, Camembert, Fromages Fondu, Spécialité fromagères, Préparation alimentaires, pâtes fraîches, L'ben, Jelly, Crème fraiche, Beurre, Et d'autres

1.1 Généralités

Celia est une marque de nutrition infantile du groupe français Lactalis, leader mondial des produits laitiers.

Celia est présente en Algérie depuis plus de 30 ans sur le marché du lait en poudre et depuis plus de 15 ans sur le marché du lait infantile.

La marque a lancé sa première marque fille « Celia Nutrition » avec une gamme qui répond aux besoins des bébés de 0 à 3 ans.

Chapitre 2 : Présentation de l'organisme

La marque « Celia Développe » a été lancée en 2003 avec une gamme de lait infantile enrichi au Probiotiques pour apporter un confort digestif aux bébés dès la naissance et jusqu'à 3 ans.

La marque « Celia Expert » lancée en 2010 est une gamme de lait infantile « Premium » qui en plus du confort digestif, elle offre une protection et une immunité renforcée aux bébés grâce à deux ingrédients exclusifs Prolacta et Promaternum.

L'offre produits lait infantile de la marque se décline en deux formats en boites métal 400g et 900g et sont disponibles dans les réseaux Pharmacies et superettes/supermarchés.

Nos produits sont développés par nos experts de nutrition (docteurs, pharmaciens, etc.) dans le but de satisfaire les besoins spécifiques de chacun.

Nom de l'entreprise	Célia Algérie
Type de l'entreprise	Multinationale
Gérants	1.OMRANI Sofiane 2.DOUARRE Emmanuel
Date de fondation	2007
Date de démarrage des activités	2007
Statut juridique de l'entreprise	SARL
Capital social	500 000 000 000 DA
Siege de l'entreprise	Rue des frères zedri, beni tamou, Blida, 09040, Algérie
Superficie totale	7 hectares
Effectif total	400 travailleurs
Secteur	Agroalimentaire
Activités de l'entreprise	Production et transformation laitière
Sertification	HACCP
Produits	1. lait pasteurisé conditionné 2. cammebert 2.1 Président

Chapitre 2 : Présentation de l'organisme

	<ul style="list-style-type: none">2.2 Le délicieux de l'Atlas3. Fromage fondus<ul style="list-style-type: none">3.1 Alvita (Président)3.2 Président a la crème3.3 Yasmine3.4 Ladhid nature4. Pâte fraîche<ul style="list-style-type: none">4.1 Lactel nature 90g / 30g4.2 Lactel light 90g5. Poudre adulte Celia6. L'ben en sachet Mitidja7. L'ben en bouteille LACTEL8. Seau Fast food cheeses 2kg
--	---

Tableau 4 : Présentation de l'entreprise

Source : élaborer suite à un entretien avec le responsable qualité

Chapitre 2 : Présentation de l'organisme

1.2- Localisation de l'entreprise CELIA



Figure 11 : Localisation de l'entreprise CELIA

1.3- Historique et évaluation de la SARL de la laiterie LACTALIS

Fondé en 1933 en France, le Groupe LACTALIS est présent dans 94 pays et compte 80 000 collaborateurs, il dispose de 250 sites de production dans 50 pays. Leader mondial des produits laitiers, LACTALIS intervient sur l'ensemble des catégories de ce marché.

- - 1er fabricant fromager au monde.
- - Leader européen du lait de consommation, des beurres et des crèmes.
- - Intervenant majeur du marché de l'ultra-frais et des ingrédients laitiers.
- - Acteur croissant sur celui de la nutrition clinique et infantile.

Chapitre 2 : Présentation de l'organisme

Le groupe LACTALIS est présent en Algérie depuis 1980 avec l'importation du lait poudre famille

1989 : Construction

1990 : Mise en service GIPLAIT entreprise d'état

2008 : Vente a la joint venture LACTALIS – SOUMAM

- Démarrage de l'atelier pate molles

- démarrage de l'atelier fromage fondus

2013 : Séparation et rachat par LACTALIS. CELIA

2016 : Démarrage de l'atelier conditionnement poudre de lait

2017 : Incendie de l'atelier conditionnement poudre de lait

2018 : Redémarrage de l'atelier poudre de lait

2019 : démarrage Beurre, Crème fraiche, Crème de camembert, crème de cheese foisonné

Bref Historique

1990 – 2006	Création de l'entreprise
Nom	GIPLAIT (ou communément appelé : ONALAIT)
Statut	Etatique
2007 – 2013	Privatisation
Nom	Lactalis
Statut	Privée
Actionnaires	-Lactalis groupe francais -Célia groupe francais
03 décembre 2013 jusqu'à présent	Cession des actions
Nom	Célia Algérie
Statut	Privé
Actionnaires	-Lactalis groupe francais -Célia groupe francais

Tableau 5 : Bref historique de l'entreprise

Source : élaborer à partir de la documentation de l'entreprise

Chapitre 2 : Présentation de l'organisme

1.4- Organigramme usine

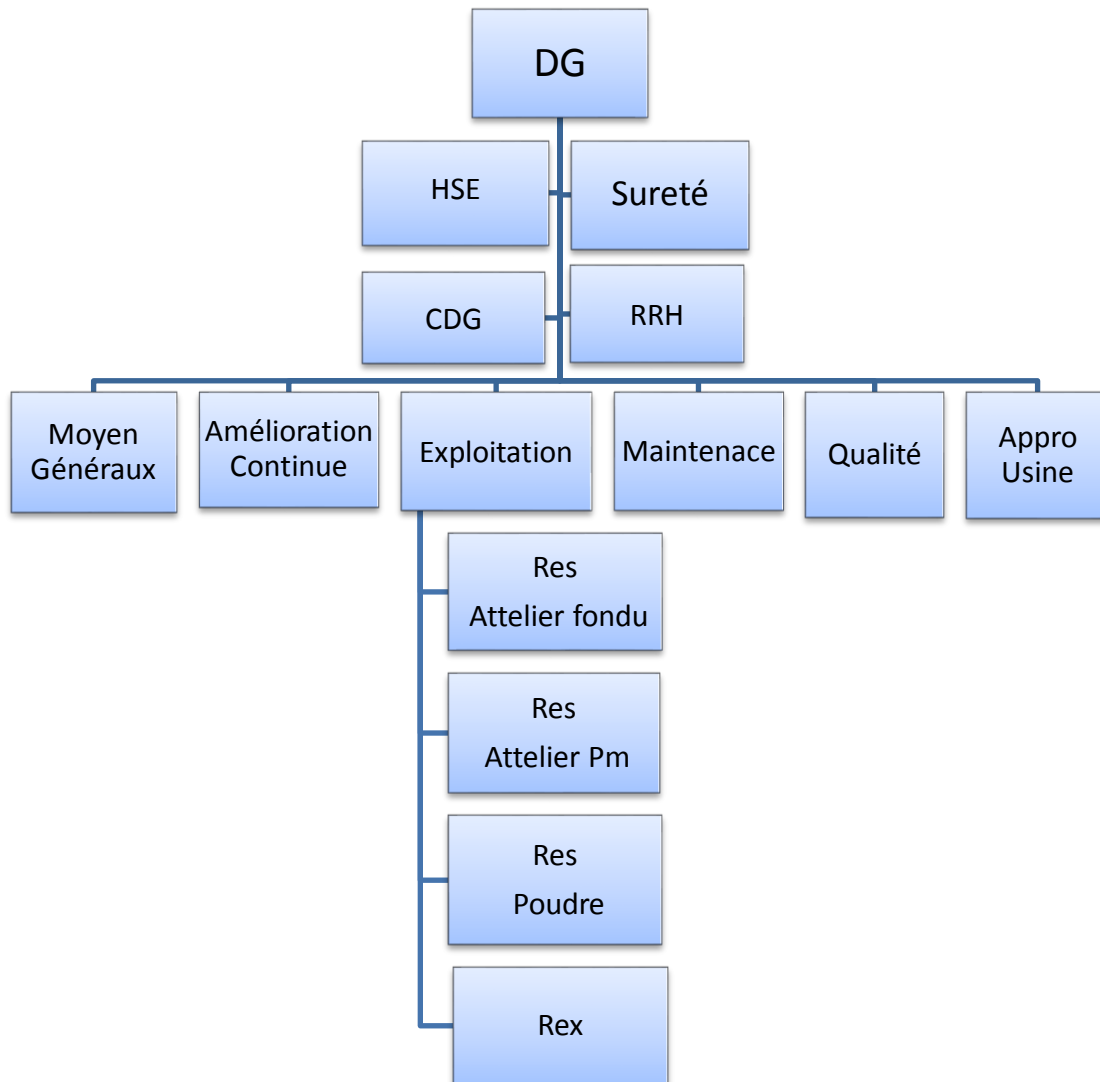


Figure 11 : organigramme de l'usine

Source : élaborer suite à un entretien avec le responsable qualité

Chapitre 2 : Présentation de l'organisme

2- La gamme de production

L'usine dispose trois ateliers principaux

Atelier REPC : Atelier des produits suivants

- Lait en sachet
- Le lait lactel (produit par IFKI lait)
- Pâte fraîche (lactel)
- Gelly (dessert)

Atelier FROMAGE FONDU : Atelier de produits suivants

- ALVITA
- Président a la crème
- Fromage frais en barquette
- Ladhid
- Crème fraîche
- Fromage de régime
- Yasmine (portion de METIDJA)

Atelier pâte molles : Atelier de produits suivants

- Camembert (président)
- Brie
- Cremio

Source : élaborer à partir de la documentation de l'entreprise

Chapitre 2 : Présentation de l'organisme



Figure 12 : Les différents produits de Celia

3- Présentation des différents services de l'entreprise

3.1-Présentation des services

Au total, l'entreprise Célia contient 08 différents services. Chaque service a un objectif et des finalités à réaliser sous la responsabilité d'un pilote bien défini.

3.1.1- Le service de la direction

Au niveau de l'industrie CELIA la fonction direction et administration générale consiste à définir les objectifs, prévoir et choisir les actions à accomplir, contrôler leur réalisation, prendre d'éventuel mesure corrective. Il faut pour cela avoir une vision à long terme et surtout une capacité à mobiliser l'ensemble de l'entreprise.

L'objectif de ce service est la définition des différentes dispositions prisent par l'entreprise Célia pour la coordination, et aussi parmi les rôles de la direction, la supervision de l'ensemble des activités de l'entreprise et assure l'implication du personnel en diffusent une culture service intégrant les démarches d'amélioration continue, la directrice de l'entreprise est responsable de la mise à jour de ce service

Chapitre 2 : Présentation de l'organisme

3.1.2- Le service commercial

Le service commercial a pour mission de rechercher les besoins de clients afin d'y répondre de la meilleure des façons, de vendre les produits et services de l'entreprise dont il dépend, et aussi de gérer le portefeuille des clients, tout en prenant soin de ses prospects.

L'objectif de ce service est la définition des différentes dispositions prises par l'entreprise Célia comme la livraison des produits dans des conditions adéquates pour la sécurité des aliments, l'élaboration et le suivi des offres et la facturation des produits vendus, le recouvrement des créances

3.1.3- Le service contrôle qualité

Le service contrôle de qualité a pour mission de vérifier et attester la conformité des produits et il intervient à toutes les étapes de la ligne de production.

Parmi ces objectifs c'est prendre des dispositions nécessaires pour le contrôle qualité physico-chimique, microbiologique et traitement des eaux fixé par l'entreprise Célia pour garantir un contrôle qualité adéquat.

Le responsable de management sécurité des denrées alimentaires et le responsable de management de qualité, leur rôle est la vérification de l'application de la mise à jour du présent service.

Au niveau de laboratoire physico-chimique, les ingénieurs et les techniciens aident le responsable de laboratoire pour assurer la partie analyse physico-chimique.

Au niveau de laboratoire microbiologique, les ingénieurs et les techniciens aident le responsable de laboratoire pour assurer la partie analyse microbiologique.

Le responsable de la station des eaux est responsable de la partie traitement des eaux aidé par un ingénieur de contrôle de qualité.

Les tâches de contrôle de qualité en cours de production sont assurées par les ingénieurs et les techniciens de contrôle de qualité

Chapitre 2 : Présentation de l'organisme

3.1.4- Le service production

Le service production est un service très important, puisqu'il comporte l'activité principale de l'entreprise, il s'applique à la structure production de l'entreprise Célia, par ailleurs, le contrôle qualité accommoder est du ressort de laboratoire central du contrôle qualité pour alimenter au service commercial des produits de bonne qualité et conformes dans délais requis

Le responsable management de qualité garantis la mise à jour de ce service

3.1.5- Le service de gestion des ressources humaines (GRH)

C'est ensemble des activités mises en œuvre pour assurer la relation de travail en termes d'organisation et de programmation des formations nécessaires aux métiers de la société.

Le service gestion des ressources humaines englobe plusieurs rôles, parmi ses rôles, la direction ressource humaine est chargée du contrôle de l'application des obligations légales des conditions de travail, la gestion de la paie, le calcul des bulletins de salaire, gérer administrativement le personnel de l'entreprise et son développement.

Toutes les personnes concernées par l'activité GRH (le directeur, la gestion du personnel) sont responsable de l'application de ce service.

3.1.6- Le service maintenance

Le rôle de ce service dans l'industrie Célia est d'assurer la disponibilité et la conformité des équipements de production et assure le maintien ou la réparation des équipements afin d'assurer une activité de production. Les missions du service maintenance résident autour d'action de dépannage, réparation, vérification, contrôle, déclassement, réforme et gestion.

En entreprise de Celia l'équipe de maintenance organise ses actions en de types :

- La maintenance corrective : travail de maintenance corrective : travail de maintenance effectué après la détection d'une panne entraînant d'arrêt de production, il va s'agir d'un dépannage (maintenance palliative) ou d'une réparation (maintenance curative)
- La maintenance préventive : travail de maintenance effectué dans l'intention de réduire la probabilité d'une panne. Il peut s'agir d'inspection, de contrôle ou de visite sur équipements

Chapitre 2 : Présentation de l'organisme

La responsabilité du chef service maintenance et les personnes concerné par l'activité maintenance est de s'assurer la stricte application du service.

3.1.7- Le service hygiène et environnement

Le service hygiène et environnement caractérise les règles de fonctionnement et de supervision de la structure HE, en terme de maniement des déchets et l'environnement de travail au niveau de l'industrie CELIA pour mettre à disposition un environnement de travail adéquat.

Au niveau de l'industrie CELIA l'équipe hygiène et environnement à pour rôle :

- préserver un environnement propre
- Le nettoyage et la désinfection se fait quotidiennement
- Limiter les risques de transmission des agents infectieux par l'entremise des surfaces inanimées de l'environnement comme l'application des pratiques de base, l'application des précautions additionnelles et méthode de travail
- Collaborer avec les équipes de soins

L'ingénieur hygiène et environnement est l'auteur de la gestion, la supervision de l'ensemble des actions liées à la gestion des infrastructures et de l'environnement de travail et mettre en œuvre la législation et la réglementation en matière d'hygiène, de santé et de sécurité au travail et de sécurité contre les incendie et aussi il coordonne et anime le réseau des correspondants de sécurité des différents sites.

3.1.8- Le service approvisionnement

Au niveau de l'industrie CELIA le service approvisionnement a pour but de répondre au besoin de l'entreprise en matière de produits ou de services nécessaires à son fonctionnement. En d'autre terme l'approvisionnement consiste en achat des, matières, pièces qui seront revendues ou transformées ou encore stockées.

Chapitre 2 : Présentation de l'organisme

Parmi les objectifs de ce service est de définir les dispositions prises par l'industrie Célia pour diriger les flux de marchandise en terme d'achat et d'approvisionnement dans le cadre de son système management de qualité.

La vérification de la mise à jour de ce service est appliquée par le responsable management de qualité.

La responsabilité du chef service achat est l'application du présent service est la gestion des flux des marchandises et de la gestion des entrepôts est commandée par le responsable de la gestion des stocks et les magasiniers.

Source : suite à un entretien avec les responsables de chaque service

Chapitre 3 : présentation de la mise en place ²⁹

Un projet se définit comme un processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées composant des dates de début et de fin. Entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant les contraintes de délais de coûts et de ressources.

Pour clarifier la mission, ainsi que ses objectifs, nous avons déployé l'outil de management de qualité QQQQCP permettant de cadrer et cibler plus en détails la problématique.

1. L'outil QQQQCP ³⁰

Nous allons utiliser dans ce chapitre un outil de qualité qu'est le QQQQCP, afin d'analyser le déroulement du projet.

1.1 Méthode QQQQCP

a-But

Le QQQQCP (Qui, Quoi, Où, Comment, Pourquoi) est un moyen très simple pour analyser aussi complètement que possible un sujet donné ou remettre en cause une situation.

b-Déroulement

La méthode consiste à répondre systématiquement aux questions :

QUI est concerné, responsable, avec quel niveau de formation ou de compétence, etc. (caractéristique, nombre...)?

De QUOI s'agit-il, de quel(s) objet(s), de quelle(s) action(s), etc. (objet, nature, quantité, etc.)?

Où? Lieu, distance, etc.?

QUAND? À quel moment, fréquence combien de temps, etc.?

²⁹ Norme internationale, iso 10006 version 2017 quality management-guideline for quality management in projet

³⁰ ERNOUI, Roger. Le grand livre de qualité dans l'industrie, une affaire de méthodes. AFNOR éd, 2013. Page 65

Chapitre 3 : Mise en place de SMQ selon la norme ISO 9001 version 2015

COMMENT réaliser ? (matériel, équipement, moyen nécessaire, etc.)

POURQUOI réaliser une telle action, etc. ?

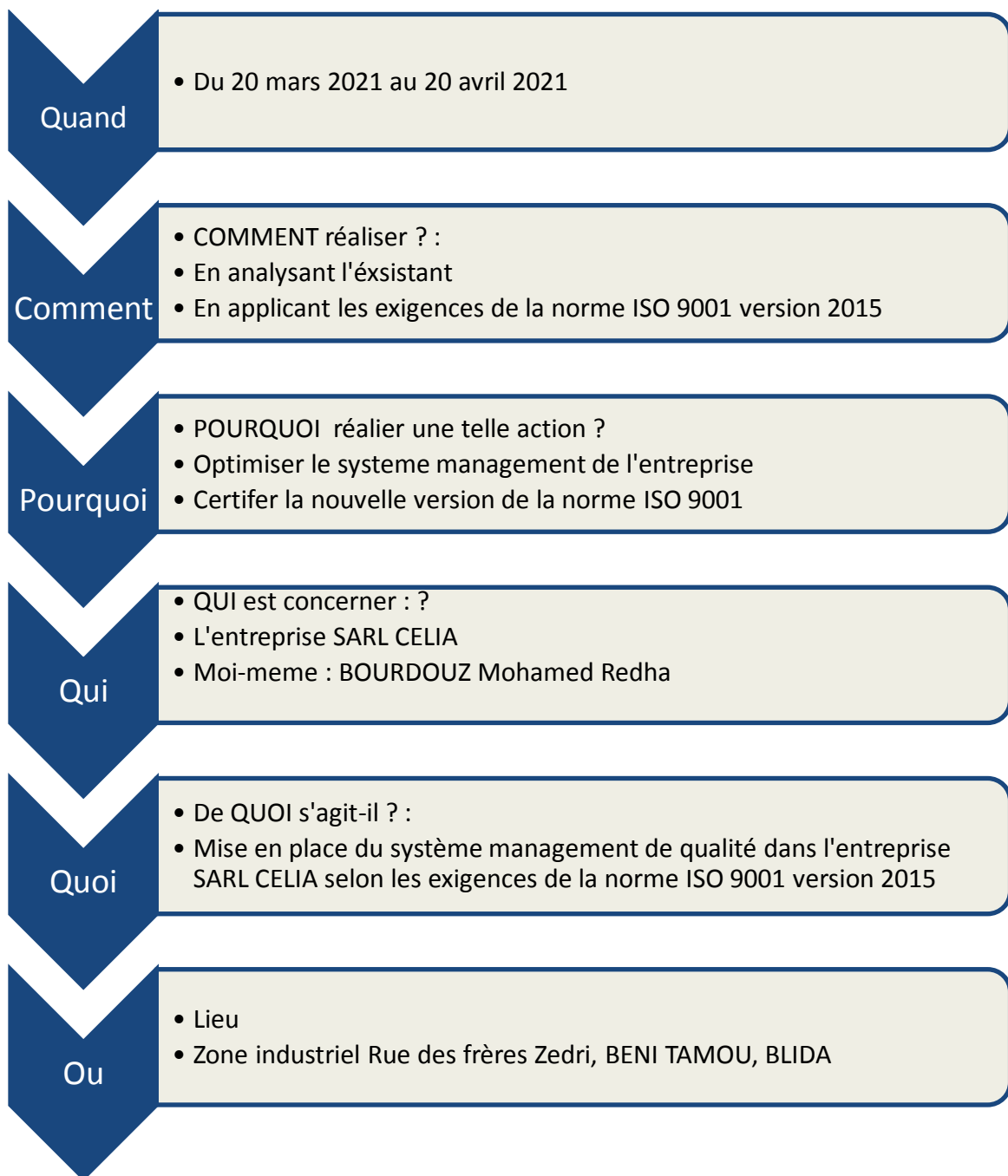


Figure 13 : QQQQCP du projet

Source : élaborer par moi-même

Chapitre 3 : Mise en place de SMQ selon la norme ISO 9001 version 2015

L'objectif et le processus du projet ³¹

L'objectif du projet

Le projet de la mise en place du système management de qualité ISO 9001 version 2015 repose sur 3 axes différents :

-Objectif stratégique : les objectifs stratégiques de l'entreprise sont liés à l'orientation stratégique de l'entreprise et à la politique qualité.

-Objectif opérationnel : les objectifs opérationnel sont liés aux fonctionnements des processus.

-Objectif tactique : ce sont les objectifs interne de l'entreprise.

Processus de projet

La planification du projet passe par les étapes suivantes :

- Comprendre les nouvelles exigences de la norme ISO 9001 version 2015
- Analyser les documents interne de l'entreprise (manuel management, les fiches processus, les procédures...) pour mieux comprendre son contexte
- Identifier les enjeux interne et externe de l'entreprise
- Identifier les parties intéressées pertinent à l'activité de l'entreprise
- Réaliser les entretiens avec les pilote processus pour :
 - Bien comprendre le fonctionnement de chaque processus
 - Identifier les risques liés à chaque processus
 - Donner les actions correctives.

Avantage du projet

- ❖ Nous pouvons citer quelque avantages de projet tels que :
- ❖ Analyser le contexte général de l'organisme pour mieux établir les parties intéressées, leur besoin et attentes.
- ❖ Anticiper les attentes des clients et gagné de nouveaux clients.

³¹ : Mémoire de fin d'étude analyse du contexte de l'entreprise selon les exigences de la norme iso 9001 version 2015 dans le cas de Schneider Electric Algérie 2018.2019

Chapitre 3 : Mise en place de SMQ selon la norme ISO 9001 version 2015

- ❖ Répondre aux exigences légales et réglementaires applicables.
- ❖ Répondre aux appels d'offres et conquérir de nouveaux marchés, parce que, dans certain marchés et pour certain clients, le respect de la norme ISO 9001 est un critère essentiel.
- ❖ Identifier les risques associés aux processus.
- ❖ Comprendre les enjeux interne et externe de l'entreprise

Risques liés au projet

Tout projet contient des risques qui pourraient interrompre la réalisation des activités et parmi les risques que nous jugeons importants dans notre projet sont :

- Difficulté de collecte des informations
- Complexité des processus de l'entreprise.
- Difficulté d'identification des risques.
- Durée de stage insuffisant pour réaliser la totalité du projet.
- Perte des données sur PC.

Troisième partie :

Mise en place du SMQ selon les exigences de la norme ISO 9001 version 2015

Section 1 : Cadrage organisationnel ³²

L'objectif de projet de la mise en place du système management de qualité n'est pas seulement l'obtention de la certification comme label mais essentiellement l'amélioration de la qualité des prestations fournies à ses clients et de l'organisation de ses activités. Lors de diagnostic on a révélé le manque de performance de l'organisation ainsi que plusieurs non-conformités sur les différents domaines. Il s'est avéré donc que des changements organisationnels sont nécessaires pour accroître la productivité et la qualité de ses produits. Les actions majeures du présent cadrage ont été :

- Elaboration d'un organigramme fonctionnel de l'entreprise.
- Description des fonctions et des postes de l'entreprise.

- Organigramme

L'organigramme permet au personnel de l'entreprise de se situer, de savoir qui fait quoi, qui dépend de qui et d'améliorer l'efficacité de son travail. Il permet également aux clients et aux partenaires de connaître des différents services et personnes de l'établissement, de mieux les situer et ainsi de s'adresser au service le plus approprié. C'est un moyen de communication aussi bien interne qu'externe.

Nous en concluons donc l'importance de faire des modifications l'organigramme actuel.

-Description des fonctions

L'objet de cette étape est la description des différentes fonctions et service de l'entreprise de la société, il s'agit des fiches de poste.

La fiche de poste est un descriptif de la fonction exercée par un agent dans une structure donnée, en prenant en compte son environnement de travail, les missions et activités à réaliser, l'organisation du service (positionnement hiérarchique, encadrement...) c'est un document contractuel entre l'agent qui occupe le poste, son supérieur hiérarchique direct et la collectivité.

L'une des missions a donc été d'élaborer les fiches de postes dans l'optique de respecter certaines exigences de la norme ISO 9001 et par la même occasion, de ne pas avoir des non-conformités lors de l'audit relatifs à la certification.

³² Christine SCHMELTZ-OSCABY guide pratique pour l'élaboration de la fiche de poste page 5

Section : 2 Information documenté à tenir à jour (procédure documentées)

Chapitre 4 : contexte de l'organisme

1. Explication des exigences ³³

Le chapitre 4 de la norme ISO 9001 version 2015 contient 4 sous chapitre comme qui s'articulent selon la figure suivante :

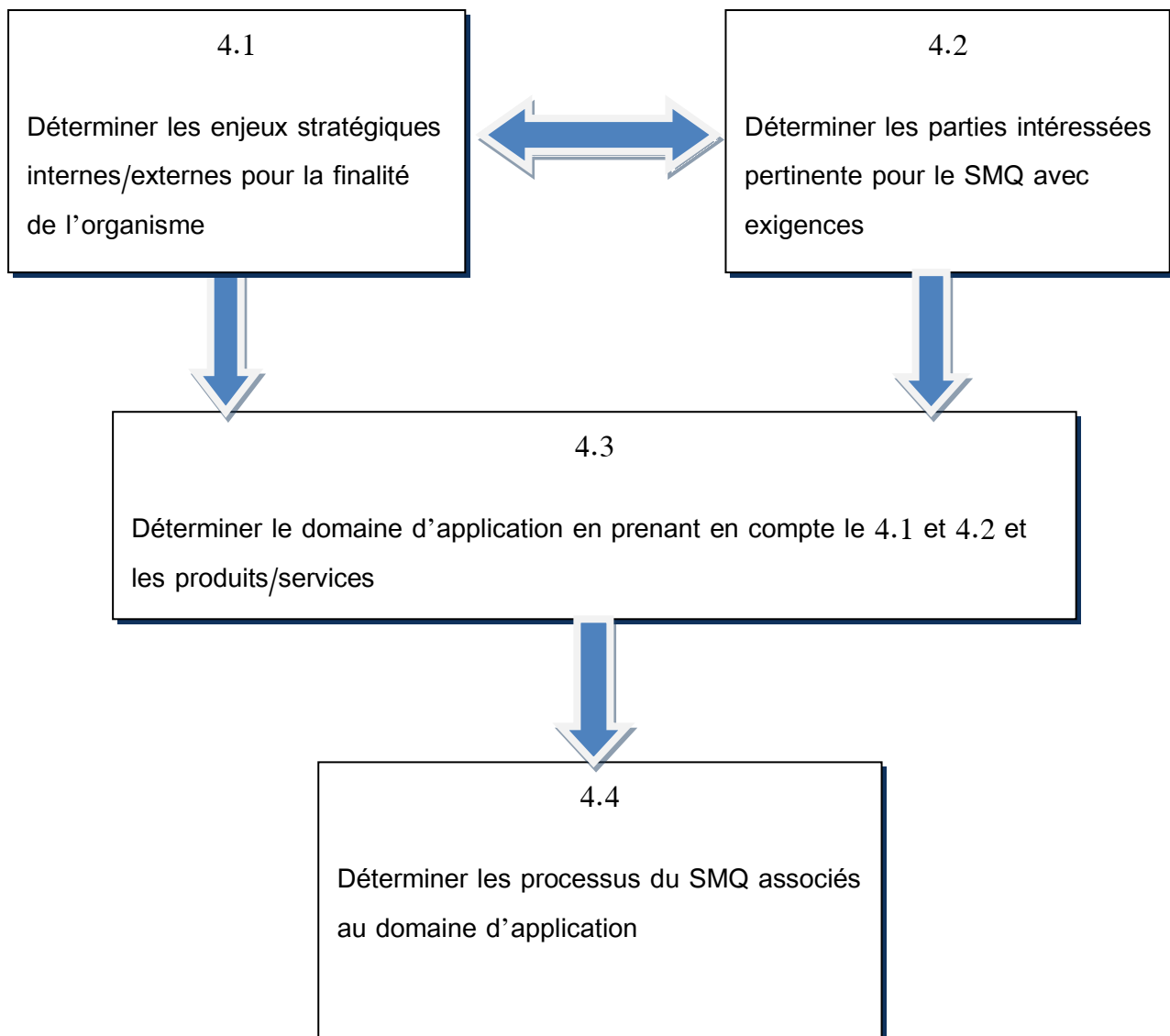


Figure 14 : structure du chapitre 4 de la norme ISO 9001 version 2015

³³ : Au cœur de l'ISO 9001 : 2015 page 41

Chapitre 3 : Mise en place de SMQ selon la norme ISO 9001 version 2015

1. Contexte de l'organisme³⁴

Le contexte d'une organisation (parfois appelé l'environnement de l'entreprise) se réfère à la combinaison de facteurs et de conditions, internes et externes, pouvant avoir un effet sur l'approche d'un organisme en ce qui concerne ses produits, services, investissements et parties intéressées.

Pour répondre aux exigences liées au chapitre 4 de la norme ISO 9001 version 2015, contexte de l'organisme, nous avons procédé comme suit

- ✓ Déterminer les enjeux internes et externes
- ✓ Identifier les besoins et attentes des parties intéressées
- ✓ Déterminer le domaine d'application
- ✓ Déterminer les processus du SMQ associés au domaine d'application.

Sous chapitre 4.1 Détermination des enjeux internes et externes³⁵

La détermination des enjeux est une étape importante dans la détermination de la stratégie de l'organisme en lien avec sa finalité (sa mission avec ses métiers et sa vision). Littéralement, les enjeux représentent tout ce qui est à gagner ou à perdre dans l'accomplissement de la mission et de la vision de l'organisme.

Les enjeux peuvent être déterminés de manière méthodique, par exemple l'aide d'un PESTEL (Politique, Economique, Socioculturel, Technologique, Environnement, Légal) d'un SWOT (Menace, Opportunité, Force, Faiblesse) ou de façon empirique en se basant sur la connaissance de l'expérience⁷

1.1 Les outils utilisés pour déterminer les enjeux internes et externes

Analyse SWOT³⁶

Le modèle SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) permet d'avoir une vision globale de l'entreprise ou du domaine stratégique sur son marché :

Menaces : ce sont les faits provenant du marché ou de son environnement et qui ne sont pas favorables. Ainsi l'arrivée de nouveaux concurrents, la fusion de deux concurrents les rendant

³⁴ : Norme internationale ISO/IEC 9000, Système de management de la qualité-exigence en ligne sur : www.iso.org. Consulté le 29.04.2021

³⁵ : DORI Nissan, Marc Bazinet, Jean Marc Reilhac au cœur de L'ISO 9001 : 2015 une passerelle vers l'excellence Editeur(s) : AFNOR page 42

³⁶ PETIT, Philippe, BENOIT-CERVANTE, MAES, Jérôme, et al. Toute la fonction de management. Dunod. 2010 pages 60-61

Chapitre 3 : Mise en place de SMQ selon la norme ISO 9001 version 2015

plus compétitifs, une réglementation restrictive, un segment du marché en régression, une instabilité internationale ayant des répercussions sur le marché.

Opportunités : elle correspond aux faits ou tendances du marché et de son environnement qui son plutôt favorable. Ainsi, une nouvelle technologie, un segment du marché en forte croissance, un fort pouvoir d'achat du marché, un segment de marché émergent une forte progression, la chute d'un concurrent, une reprise économique...

Force : ce sont les atouts de l'entreprise et de ses gammes de produits ou service, ce sont ses points forts par rapport aux concurrents. Par exemple : une image d'innovateur, une excellente qualité, une gamme large et complète, une bonne relation clients, une part de marché importante...

Faiblesse : ce sont les points faibles de l'entreprise ou des gammes de produits ou services. Par exemple : une faible notoriété, une baisse de qualité, une faible rentabilité, des produits vieillissant...

Les consultants du SMQ sont réunies sous la présence du manager générale et de Co-manager pour élaborer une matrice SWOT

Tableau 5 : Matrice SWOT

Force	Faiblesse
-Entreprise en plein essor	- Les objectives qualités ne sont formalisées dans une politique
-Distribution des produits dans toutes les régions (niveau national)	-Les responsabilités et les autorités ne sont pas complètement définis
-Large gamme de produits	-Turn over important du personnel (à mesurer et à mettre l'accent sur s'eux qui partent après un an car il y'a une perte de compétence dans l'entreprise)
-Règlement intérieur connu	-Conflits interpersonnel (discriminatoire vis-à-vis du sexe féminins)
-Respect du travail, des valeurs, valorisation du travail.	- Insuffisance et absence parfois de compétences liées aux besoins du poste
-Respect de la culture du pays (images véhiculées au niveau de l'étiquetage et panneau publicitaire)	-Pollution et menaces environnementales (écologique) à cause des rejets de liquides.
-Egalité des chances et absence de discrimination	-Personnel peu formé
-Implication actives des premiers dirigeants	-Cout de la formation élevé
-Condition et environnement de travail conformes	-Les procédures ne sont pas mise à jour (maîtrise documentaire)
-Valorisation du travail (prime, évolution et gestion des carrières et facilité et prêt)	

Chapitre 3 : Mise en place de SMQ selon la norme ISO 9001 version 2015

<ul style="list-style-type: none"> -Personnel sensibilisé aux critères de sécurité liés a l'activité -Développement des compétences -Marché en forte croissance (conquêtes de nouveau marchés) -Performance financière -Investissements croissant -Expériences avérée et maitrise du métier par les dirigeants -Respect de la réglementation et des valeurs des parties intéressées externes 	<ul style="list-style-type: none"> -Pas de surveillance du marché
<p>Opportunité</p>	<p>Menace</p>
<ul style="list-style-type: none"> -Demande croissante du marché -Facilité pour le recrutement de l'ANEM -Nouvelle politique de l'état en matière d'exportation (prime à l'export) -Reconnaissance de l'état -Facilité de l'état : (couloir vert) -Cabinet de raccompagnement, de formation à la qualité -Multiplicité des banques et possibilité de choix -Possibilité de participer aux salons professionnels à l'international -Marché de banques présentes -Protection de l'environnement -Disponibilité de l'eau (restrictives auparavant, l'eau était acheté) -Possibilité de promouvoir la marque au niveau des utilisateurs -Possibilité de clients internationaux (contrat à l'international) et conquêtes de nouveaux 	<ul style="list-style-type: none"> -Restriction des importations - Démarche lourdes à l'importation -Démarche longue et lourdes à l'exportation -Dévalorisation de dinar, augmentation des couts peu accepté par le client (25 % de marge sont nécessaires) -Croissance de taux de change -Manque de maturité au niveau de l'interface clients -Rareté du produit -Rupture technologique au vu de la réglementation qui fluctue au niveau des produits (intrans et formulation) -Interdiction de certains actifs ou changement de formulation -Manque de compétence de personelle qualité sur le marché -Pas de prise en charge par les banques sur les frais liés aux infrastructures -Insuffisances de rencontres entre

marchés -Extension vers un nouveau site	professionnels -Environnement hostile, n'encourage pas l'investissement - Culture différentes entre les régions
--	---

Source : élaboré par moi-même suite à des multiples recherches

Sous chapitre 4.2 Compréhension des besoins et attentes des parties intéressées ³⁷

Dans l'intérêt d'assurer la cohérence du SMQ avec les autres systèmes de l'entreprise, il est important, dans un premier temps, d'identifier toutes les parties intéressées de l'entreprise de manière exhaustive, puis dans un deuxième temps, d'analyser leurs besoins et leurs attentes de manière plus détaillée pour ce système.

1. Définition des parties intéressées

Selon la norme internationale AFNOR NF EN ISO 9001:2015 :

Une partie intéressée est une partie prenante qui est une personne ou organisme qui peut soit influencer sur une décision ou une activité, soit être influencée ou s'estimer influencée par une décision ou une activité. Les parties intéressées pertinentes sont celles qui présentent un risque significatif pour la pérennité de l'organisme si leurs besoins et attentes ne sont pas satisfaits.

2.2 Comment identifier les parties intéressées ³⁸

Tout acteur ou groupe d'acteurs pouvant avoir une influence sur l'image ainsi que sur la perception de la qualité et apporter sa contribution à la qualité des produits et des services peut être considéré comme une partie intéressée.

- ✓ L'influence sur la perception de la qualité plus l'influence sur l'image et la perception de la qualité des produits et des services est forte, plus la partie intéressée sera pertinente à prendre en compte.
- ✓ La contribution à la qualité plus, plus la contribution à la qualité des produits et des services est forte et plus la partie intéressée ne sera également pertinente à prendre en compte.

³⁷ : Système de management de la qualité-exigence ; En ligne sur www.iso.org «NORME INTERNATIONALE ISO/FDS 9000 » Le 01.05.2021

³⁸ : Bazinet.M, et all, « au cœur de l'ISO9001 : 2015 : une passerelle vers l'excellence » op, cite pages 46

Chapitre 3 : Mise en place de SMQ selon la norme ISO 9001 version 2015

1.1 L'intérêt de cette exigence pour l'organisme ³⁸

L'intérêt de cette exigence pour l'organisme est de :

Réaliser une écoute élargie au prêt des parties intéressées pour faire en sorte que le système de management de la qualité reste « connecté » à l'écosystème.

Les informations recueillies seront à prendre en compte lors de la détermination des risques et des opportunités exigées par l'article (6.1)

Cela contribue à positionner le SMQ dans une logique d'anticipation et de contribuer au marketing stratégique de l'organisme. L'organisme devra surveiller régulièrement ses informations qui inéluctablement évolueraient avec le temps.

Tableau 6 : identification des parties intéressées ³⁹

Parties intéressés	Interne / externe	Opportunités	Besoin et attentes	Niveau
Clients	Externe	<ul style="list-style-type: none"> -Augmenter la satisfaction client ainsi les fidéliser -Identifier et anticiper les besoins des clients -Récompenser les clients fidèles 	<ul style="list-style-type: none"> -Disponibilité des différentes collections et gamme de produits -Livraison en temps réel -Rapport qualité-prix -Confidentialité -Respect des exigences particulières -Service de qualité -Fidélité récompensée -Traitement équitable 	1
Personnel	Interne	<ul style="list-style-type: none"> -Déploiement des principes et réglementation de l'entreprise -Plan de motivation -Plan de carrière (évolution professionnel) 	<ul style="list-style-type: none"> -Améliorer les qualités des EPI -Plus d'avantages sociaux (traitement juste et équitable) -Santé et sécurité au travail -Gestion de carrière motivante -Stabilité 	1
Fournisseurs	Externe	<ul style="list-style-type: none"> -Fidélisation des fournisseurs clé -Efficience de la logistique d'approvisionnement -Nouveau fournisseurs 	<ul style="list-style-type: none"> -Respect des délais de passation de commandes et de paiement -Etablir une relation mutuellement bénéfique -Communication claire (pour une identification rapide des besoins) 	1

Chapitre 3 : Mise en place de SMQ selon la norme ISO 9001 version 2015

Banques	Externe	<ul style="list-style-type: none"> -Prêter de l'argent -Favoriser le développement -Possibilité de choix entre les banques -La banque a distance (réduction du temps et des couts) -Proximité géographique 	<ul style="list-style-type: none"> -Remboursement des emprunts et paiement des intérêts -Respect du contrat 	1
Les assurances	Externe	<ul style="list-style-type: none"> -Satisfaction client et fidélité -Garantir le succès de la société -Remboursement en cas de sinistre 	<ul style="list-style-type: none"> -Connaissance du client -Collaboration avec les entreprises pour réduire les effets d'un accident ou de la fermeture d'une partie ou de toute l'entreprise -S'engage à combattre toute fraude et tentative de fraude 	1
Concurrents	Externe	<ul style="list-style-type: none"> -Veille technologique -Veille concurrentielle -Avantage compétitif (large gamme de produit) 	<ul style="list-style-type: none"> -Une concurrence saine et loyale -Mieux satisfaire les clients (répondre a leurs besoins) 	1
Organisme de formation	Externe	<ul style="list-style-type: none"> -Formation des employés à de nouveau référentiels -Manager les connaissances -Contribuer de manière positive et a la gestion de carrières -Capitalisation de knowledge 	<ul style="list-style-type: none"> -Contribuer au développement économique et culturel et à la promotion sociale des salaires -Relation mutuelle et bénéfique 	1

Chapitre 3 : Mise en place de SMQ selon la norme ISO 9001 version 2015

Etats, collectivités territoriales et autorités réglementaires	Externe	<ul style="list-style-type: none"> -Le développement des localités territoriales -Action sociale d'absorption des talents locaux -Veille réglementaire 	<ul style="list-style-type: none"> -Versement des impôts et taxes -Le respect de réglementation et des lois en vigueur -Création d'emploi -Préservation de l'environnement 	1
Management / direction	Interne	<ul style="list-style-type: none"> -Efficacités de la gestion des processus dans la nouvelle organisation -Veille réglementaire -Analyse de l'évolution de la part de la marche -Croissance du ca -Amélioration de la communication interne -Amélioration des processus 	<ul style="list-style-type: none"> -Performance de l'entreprise -Respect des exigences -Réponse aux besoins et attentes clients 	1
Riverains	Externe	<ul style="list-style-type: none"> -Engagement de matière de responsabilité sociale 	<ul style="list-style-type: none"> -Responsabilité -Protection de l'environnement -Sécurité -Prendre en considération leurs attentes 	2
Media	Externe	<ul style="list-style-type: none"> -Manager le marketing digital -Participation a des salons et foires pour la promotion des produits -Développement de la présence dans la presse écrite spécialisée 	<ul style="list-style-type: none"> -Apporter la matière au journaliste qui lui permet de travailler et de remplir ses objectifs professionnels (relation purement professionnel) 	2

Chapitre 3 : Mise en place de SMQ selon la norme ISO 9001 version 2015

Organisation et société	Externe	-Fluidité des interactions interprocessus -Partage des tâches	-Optimisation des ressources et travailler ensemble - Amélioration de la performance du groupe	1
IANOR et organisme de certification	Externe	-Conformité des méthodes aux normes nationales et internationales -Amélioration des pratiques et réduction des obstacles techniques	-Veille et conformité normative -Régularité dans la planification des audits de certification -Pérennité et fidélisation	2
Organismes d'accompagnement	Externe		-Respect des normes -Pérennité et fidélisation -Objectif de la certification	2
ANEM	Externe	-Main d'œuvre locale	-Recrutement local de la main d'œuvre ³⁹	2

³⁹ Mémoire de fin d'étude mise en place d'un système management de qualité ISO 9001 version 2015 dans le cas de l'entreprise Schneider Electric 2018.2019

Chapitre 3 : Mise en place de SMQ selon la norme ISO 9001 version 2015

Sous chapitre 4.3 Domaine d'application du système management de qualité ⁴⁰

Le domaine d'application du système management de qualité de l'entreprise 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 présente norme internationale que l'organisme juge non applicable dans le cadre du domaine d'application de son système de management de la qualité.

La conformité à la présente norme internationale ne peut être déclarée que si les exigences déterminées comme étant non applicables n'ont pas d'incidence sur l'aptitude ou la responsabilité de l'organisme d'assurer la conformité de ses produits et services et l'amélioration de la satisfaction de ses clients.

La direction a décidé que le système de management de la qualité s'impliquera sur l'ensemble des activités de l'industrie.

-Exemple sur le domaine d'application d'une industrie laitière :

Objet	Présenter les limites et l'application de notre système de management de la qualité
Champ d'application	Cette industrie laitière est spécialiste dans la production et la commercialisation de yaourts et spécialité laitière. Notre système de management de la qualité s'applique à tous les produits proposés par l'unité Danone notamment le yaourt et leben. Les enjeux internes et externes pertinent pour le SMQ et les actions face aux risques sont pris en compte.
Produits	<ul style="list-style-type: none">• Yaourt étuvé aromatisé (100gr, 75gr, 70gr)• Yaourt brassé bouteille (parfum fraise, aux fruits pêche poire, aux fruits orange, fraise abricot)• Tartisse bouteille (fraise, pomme)• Flan• Crème désert (caramel, chocolat)• L'ben
Les enjeux internes et externes	Les enjeux externes : <ul style="list-style-type: none">• Les tendances du marché : (la concurrence, les fournisseurs)• Les aspects économiques : (les possibilités de financement, les possibilités d'investissements).• Evolutions technologiques.• Positionnement de la concurrence• Situation économique de la clientèle• Contraintes environnementales, politiques, légales, financières

	<p>Les enjeux internes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les processus et systèmes internes d'organisation et/ou de management : intégration dans un processus existant ou création d'un processus spécifique. • Les compétences métiers opérationnelles et non visibles des collaborateurs. • Les installations, équipements et capacités productives et investissements liés à l'innovation • Motivation et implication des salaires • Compétences (acquisition, maintien) et polyvalence du personnel
Source des exigences	<ul style="list-style-type: none"> • exigences clients • Les exigences légales et réglementaires concernant le produit⁴⁰

Tableau 7 : exemple sur le domaine d'application

Sous chapitre 4.4 Détermination des processus du SMQ associé au domaine d'application⁴¹

L'intitulé de cette exigence que l'on trouve à l'article 4.4, insiste sur le lien entre qualité et processus adoptés lors du développement, de la mise en œuvre et de l'amélioration de l'efficacité d'un SMQ, afin d'accroître la satisfaction des clients par le respect de leurs exigences.

1. Généralité sur le processus

Comprendre et piloté les processus en interaction contribue à l'efficacité et l'efficience de l'organisme par l'atteinte des résultats.

⁴⁰ Mémoire de fin d'étude, contribution à la mise en place d'un système management de la qualité selon la norme ISO 9001 : 2015 au sein de l'entreprise promasidor Djazair

⁴¹ : Norme NF EN ISO 900 : 2015 Système management de la qualité –principe essentiel et vocabulaire

Chapitre 3 : Mise en place de SMQ selon la norme ISO 9001 version 2015

1.1.Définition d'un processus ⁴¹

Le terme « processus » est défini par la norme AFNOR NF EN ISO 9000 :2015 comme un ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui utilise des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté.

1.2.Catégories de processus ⁴²

Les processus n'ont pas les mêmes fonctions dans un organisme, la norme propose de les classer en trois catégories qui sont :

- ✓ Les processus de management sont des processus de direction qui donnent les orientations, la stratégie, la vision, les règles pour l'ensemble des composantes de l'organisme ;
- ✓ Processus de réalisations sont des entités qui travaillent pour les clients et qui constituent la chaîne de production ou service ou rendus vendus ;

Processus de support sont des entités qui travaillent essentiellement pour les premiers (les ressources humaines, la sécurité la qualité, les systèmes d'information. Par ce qu'ils n'ont pas ou peu de contacts avec les clients.

⁴² : Mougin.Y, la qualité 2015, c'est facile !, comprendre l'évolution de la norme AFNOR ISO 9001,op, cite 99.

2. Définition de la cartographie des processus :⁴³

L'ensemble des processus, ainsi que leurs « interactions », c'est-à-dire les flux de matière, de matériel ou d'information circulant entre les processus, sont généralement représentés dans une cartographie.

La mise en œuvre de la démarche qualité a été débutée par la création d'une cartographie qui montre la totalité du processus qualité, il compose une macro processus des activités qui sont déjà exécuté par l'entreprise et d'autre qui ont été créés pour composer le SMQ en déploiement.

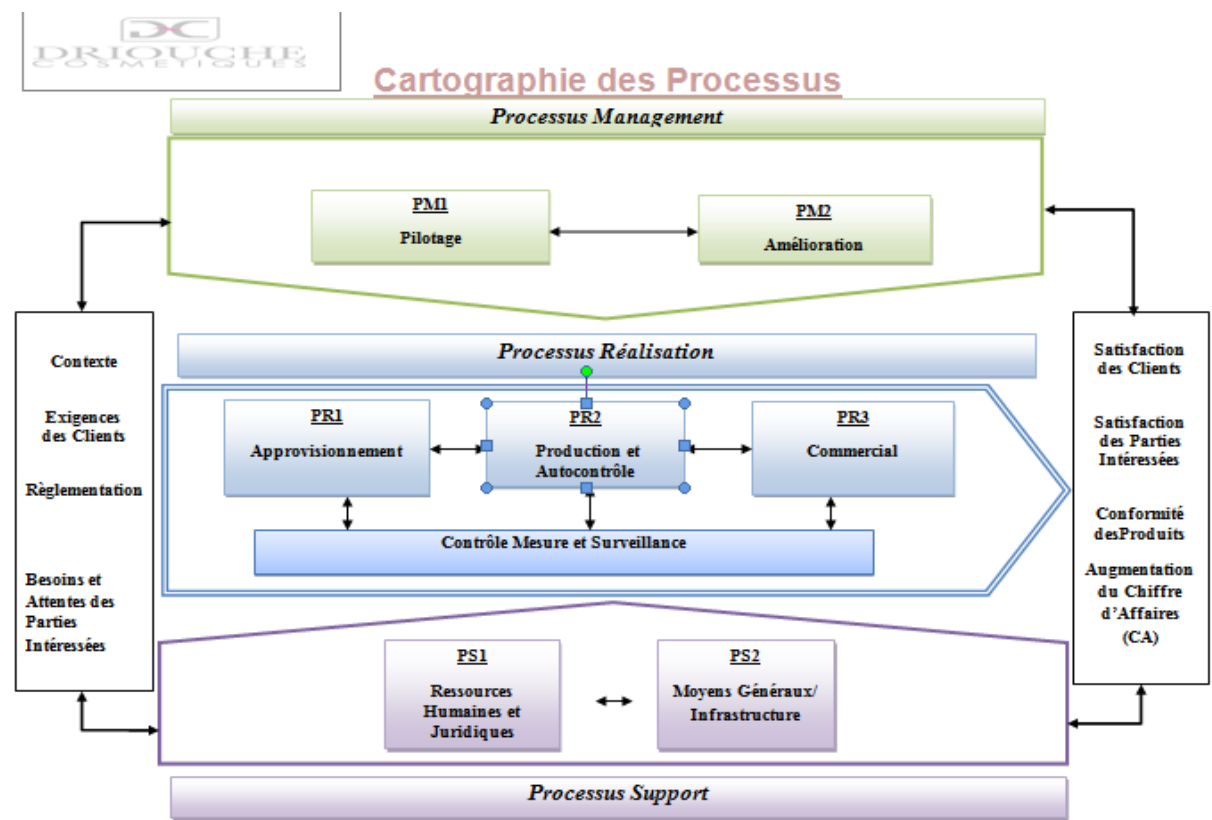


Figure 15 : cartographie des processus⁴⁴

⁴³ : LALOUX, Guillaume. Management de la maintenance selon L'ISO 9001 : 2008.

AFNOR, 2009.

Chapitre 3 : Mise en place de SMQ selon la norme ISO 9001 version 2015

Cette cartographie représente un ensemble de 3 processus répartis en dix sous-processus, comme suit :

- Processus de pilotage : Correspondant à la détermination d'une politique et stratégie

- Sous-processus 1 : Pilotage

-Sous-processus 2 : amélioration continue

- Processus opérationnel : Il regroupe les activités opérationnelles qui assurent l'exécution de l'intégralité des projets.

-Sous-processus 3 : Approvisionnement

-Sous-processus 4 : production et autocontrôle

-Sous-processus 5 : commercial

-Sous-processus 6 : contrôle, mesure et surveillance

- Processus de support : Il regroupe les activités qui aident le processus opérationnel dans son fonctionnement.

-Sous-processus 8 : Ressources humaine

-Sous-processus 9 : maintenance ⁴⁴

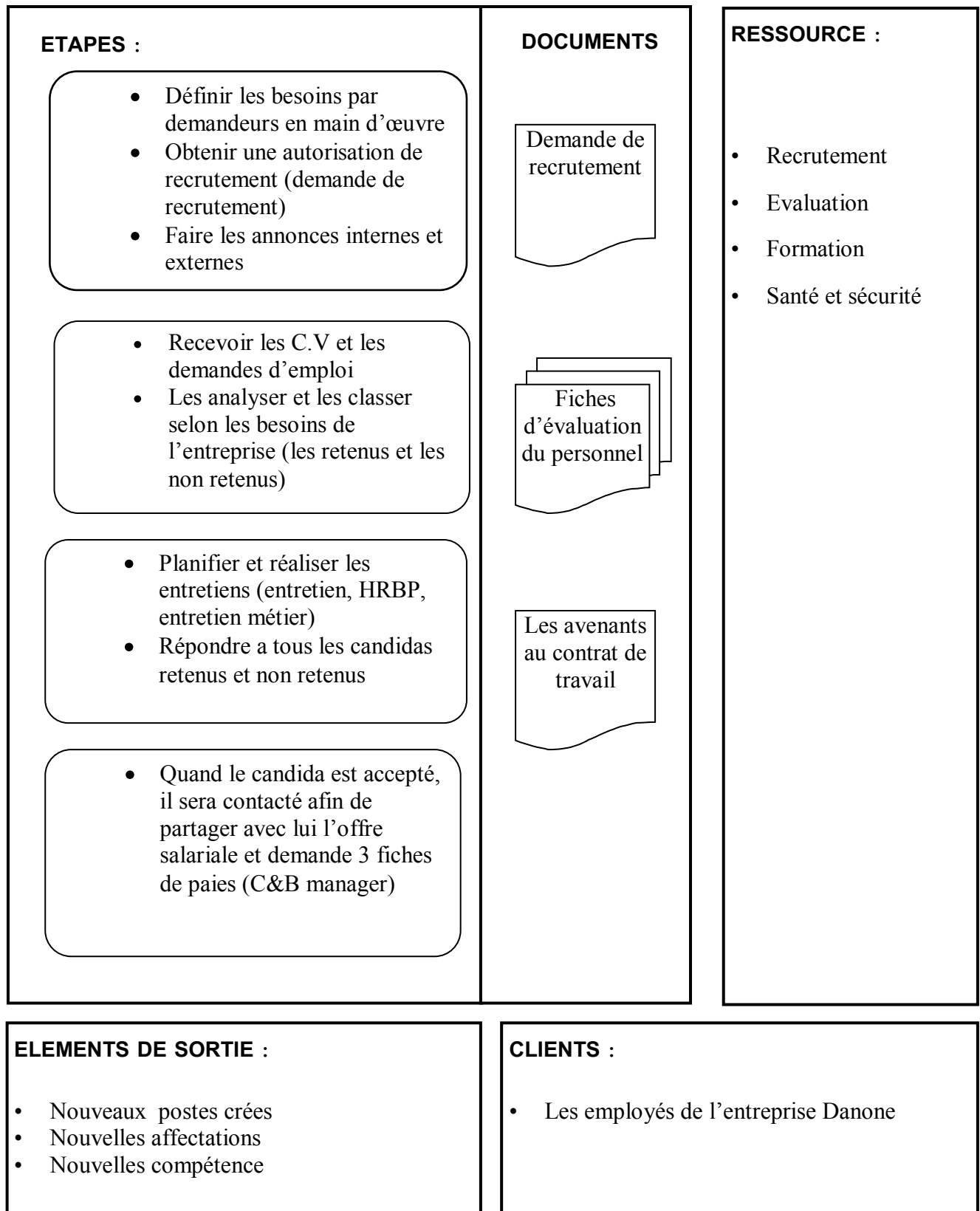
⁴⁴ Mémoire de fin d'étude mise en place d'un système management de qualité ISO 9001 version 2015 dans le cas de l'entreprise shneider Electric 2018.2019

2.1 Les fiches processus

2.1.1 Fiche processus ressource humaine

Fiche processus Ressource humaine

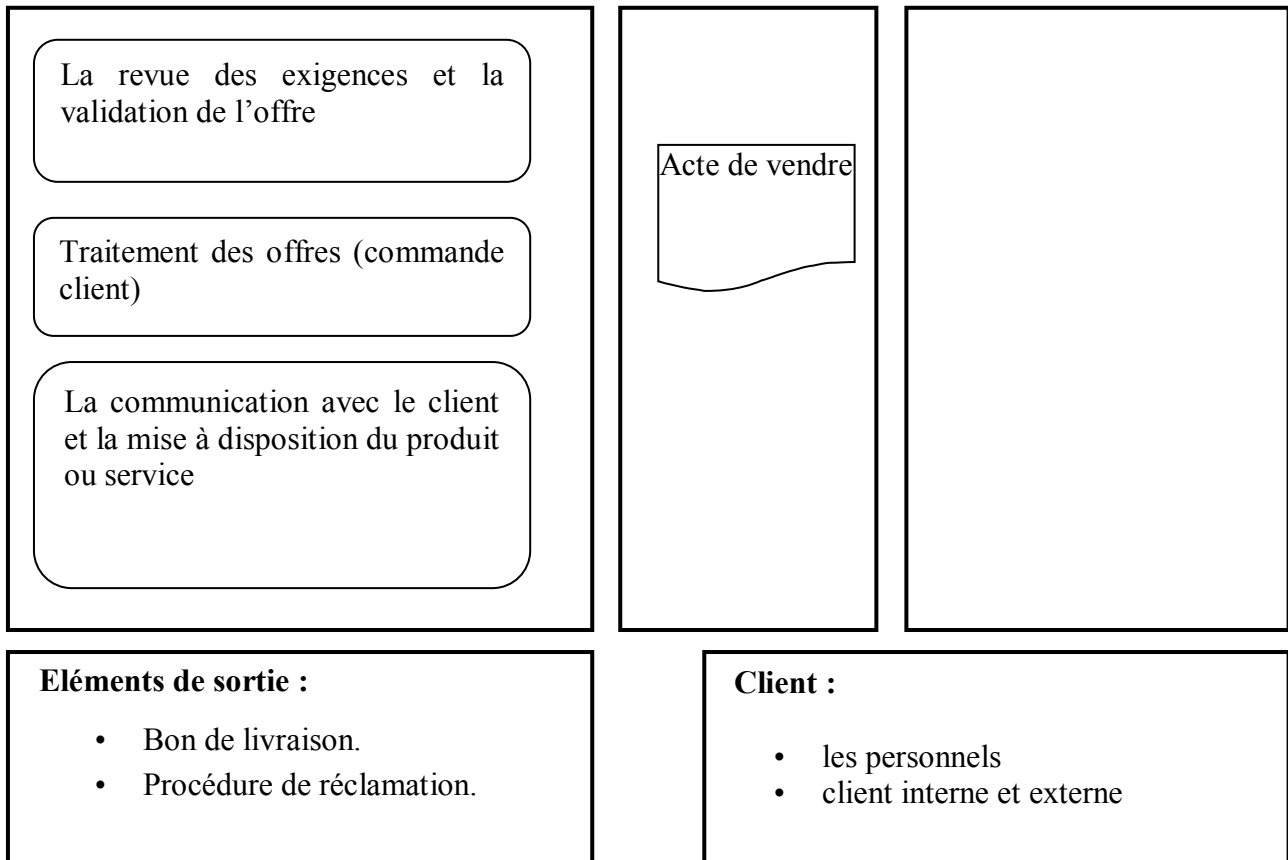
PILOTE : directeur ressource humaine	TYPE : processus de soutien
<p>MISSIONS :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Renforcement des compétences par formation • Développement et amélioration de la compétence du personnel • Augmenter la performance de l'entreprise, augmentation du chiffre d'affaire, un objectif global. • Recruter et insérer les individus en fonction de leurs aptitudes et des besoins de l'organisation. • Amélioration l'efficience du personnel par la formation et l'intégration en fonction des postes et des exigences de l'environnement. • Améliorer les conditions de travail et de vie dans l'organisation. • Assurer la rémunération, la promotion des salaires et les plans de carrière, • Concevoir et réaliser l'adaptation et l'évolution des ressources humaines, compte tenu des stratégies de l'unité. 	<p>INDICATEURS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cout par embauche : mesure le montant total d'argent débourse par l'organisation pour recruter un nouvel employé. • Délai d'embauche : C'est le temps requis (nombre moyen de jour calendrier) pour pouvoir un poste • Indice de qualité d'embauche : cet indicateur mesure la fonction recrutement de l'organisation en plus de mesurer la qualité des embauches faites. • Taux d'embauche en temps • Nombre de jours vacants des postes clés. • Taux de roulement involontaire et d'émission de recrues (1ou 2ans) • Taux d'acceptation des offres. • Evaluation des actions de formations et les compétences du personnel
<p>ELEMENTS D'ENTREE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les demandes de recrutement • Les fiches d'évaluation du personnel à chaud entre (1 jour et 3 jours) et à froid entre (1 mois et 3 mois) 	<p>FOURNISSEURS :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Externe : Agences d'emploi, formateurs • Interne : tous les processus • Des cadres qui forment les personnels • CNAS



2.1.2 Fiche processus commercial

Fiche processus Commercial

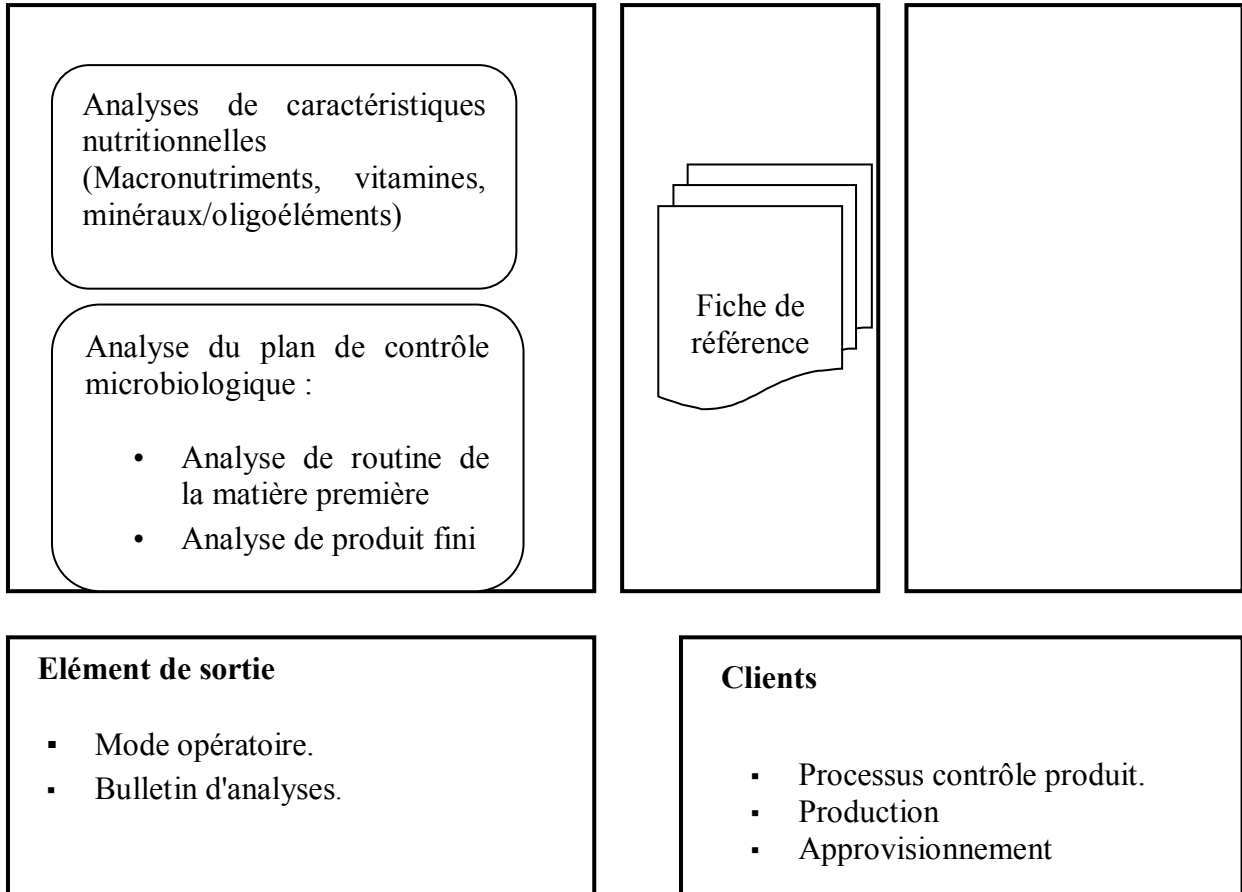
PILOTE : Responsable de commercial	TYPE :	
MISSIONS : <ul style="list-style-type: none"> • La prospection qui est tache première et qui consiste à ramener de nouveaux clients à l'entreprise. • La communication qui lui permet de transmettre des informations concernant le produit ou service aux clients ciblés. • La fidélisation des clients en leur proposant des offres complémentaire et des promotions. • Enquête satisfaction client • Perduration client 	FOURNISSEURS : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de clients visités chaque semaine. ▪ Chiffre d'affaires par mois et par vendeur. ▪ Taux de renouvellement des commandes du même client. ▪ Taux de nouveaux clients. ▪ Reprise faite au client dans le délai demandé ▪ Délai de livraison du client. ▪ Taux de Recouvrement 	
ELEMENTS D'ENTREE : <p>1 -Demande de prix (client) 2 -Achat</p> <p>3 -Objet commerciaux</p> <p>4 -Les factures d'achat</p>	FOURNISSEURS : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Amélioration continue de la relation (client fournisseur) ▪ Fournir à l'entreprise les inputs nécessaires à la production 	
ETAPES : <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifier correctement le lead et l'enregistrer ▪ Qualification du lead </div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; margin-bottom: 5px; text-align: center;"> Ecouter des besoins client </div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; margin-bottom: 5px; text-align: center;"> Détermination des exigences client </div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;"> L'élaboration de l'offre et la planification du produit </div>	DOCUMENTS <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; margin-bottom: 20px; text-align: center;"> Les documents entrepris </div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;"> Facture d'achat </div>	RESSOURCE : <ul style="list-style-type: none"> -Ressource matériel : financier ; services -Ressource humaine : mains d'œuvre -Ressource moral : invention



2.1.3 Fiche processus contrôle produit

Fiche processus Contrôle produit

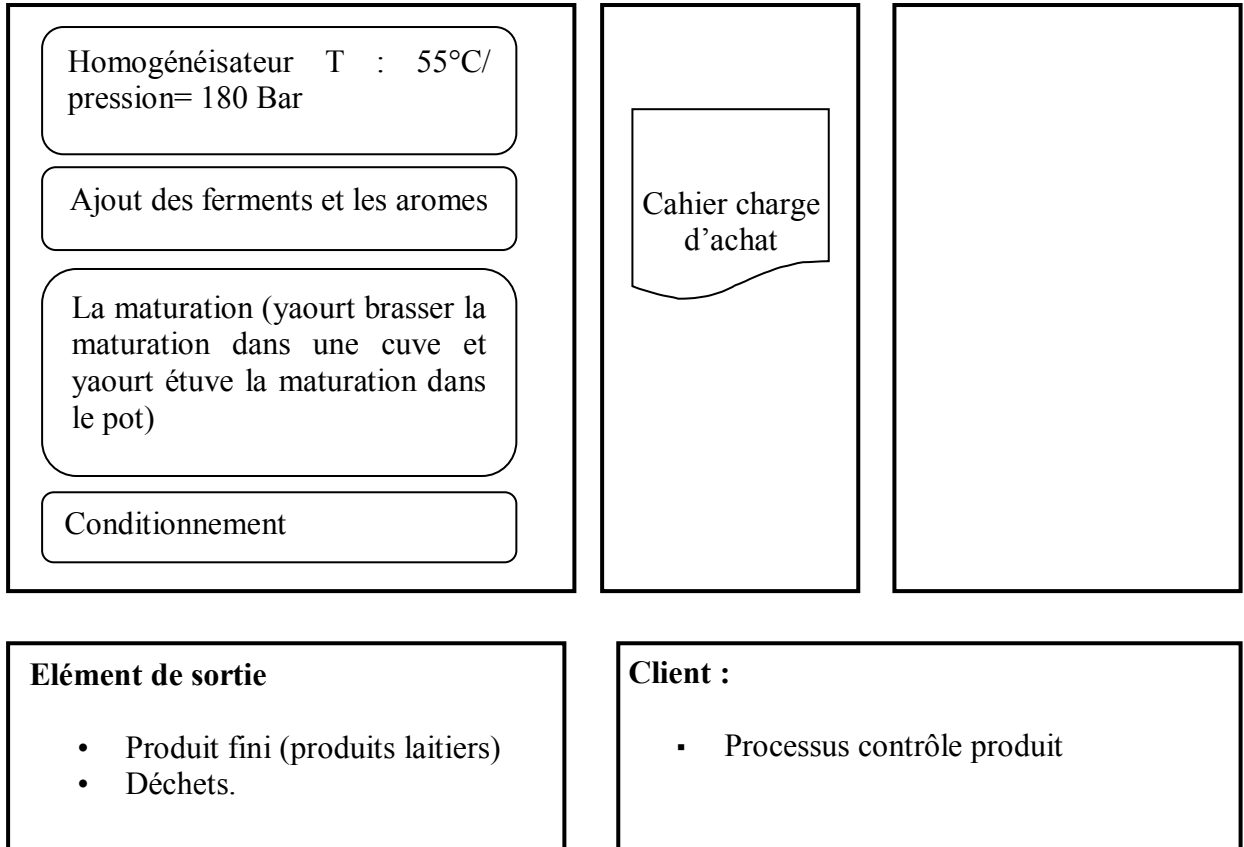
PILOTE : responsable qualité	TYPE : processus de réalisation	
<p>Mission :</p> <ul style="list-style-type: none"> • vérifier et attester de la conformité des échantillonnages fabriqués par rapport à la fiche technique. • procéder au traitement immédiat des non-conformités internes en collaboration avec la Production. • assister le Référent Qualité Produits dans le déploiement du système qualité de l'entreprise. • Etat hygiénique • Personnel, surface 	<p>Indicateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre de procédures erronées ou inadaptées • Nombre de contrôle repris / Nombre de contrôle réalisés • Nombre de Produits rebutés / Nombre de produits détecter • Nombre de produits déclassés / Nombre de produits 	
<p>Eléments d'entrés :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Matière première (poudre de lait). • Produit semi fini et P finis <p>Test de vieillissement</p>	<p>Fournisseurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Processus conception et développement. • Production 	
<p>Etapes :</p> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; margin: 10px 0;"> <p>Analyses de routine et analyse périodiques :</p> <p>les produits fabriqués : le contrôle des mix vitaminiques et minéraux.</p> <p>les analyses de routine : Il est considéré, en quelque sorte, comme un autocontrôle.</p> <p>les matières premières : le bilan comprend à la fois des analyses de routine et des analyses périodiques.</p> </div>	<p>Documents</p> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 5px; padding: 5px; margin: 10px 0; text-align: center;"> <p>Fiche technique</p> </div>	<p>Ressources</p> <ul style="list-style-type: none"> • Humaine (biologistes) • Matérielles (appareillages).



2.1.4 Fiche processus production

Fiche processus Production

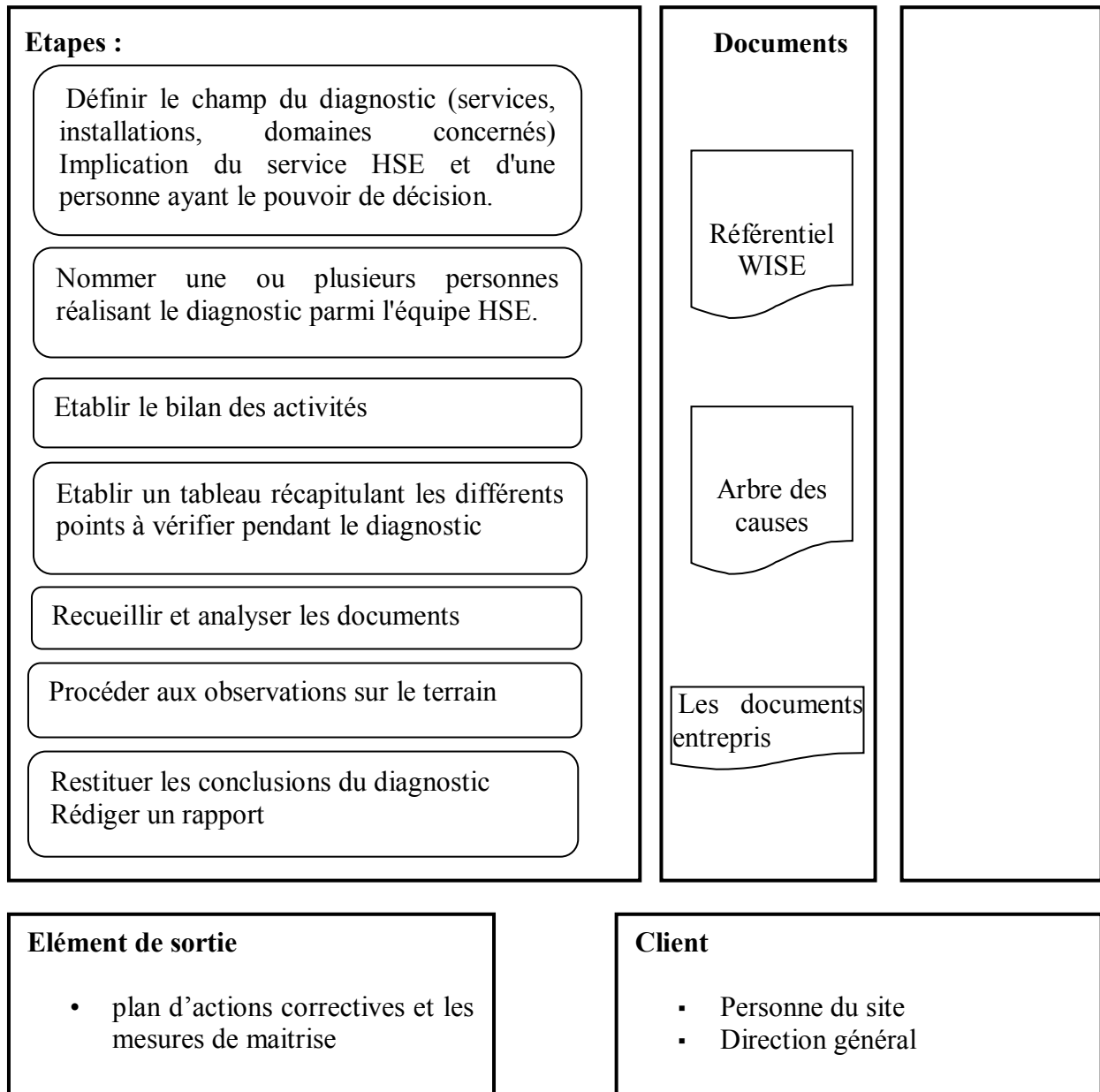
Pilote : Chef de production de Danone	Type : processus de réalisation	
Mission : <ul style="list-style-type: none"> • Vérifier du produit acheté. • Planifier et réaliser des activités de production dans des conditions optimales. • Suivre les activités et surveiller régulièrement les produits. • Réaliser l'autocontrôle au niveau de la chaîne de production 	Indicateurs : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre d'autocontrôle ▪ Nombre de produits rebutes ▪ Nombre de produits finis ▪ Cout des produits non conformes 	
Eléments d'entrés : <ul style="list-style-type: none"> • Planning du processus commercial • Lait matières premier • Les aromes 	Fournisseurs : <ul style="list-style-type: none"> • Humaines. • Financières. • Matérielles. 	
Etapes : <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; margin: 5px;">Réception et stockage de la matière première (les aromes, la poudre de lait)</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; margin: 5px;">Mélanger la matière première dans une cuve de poudrage</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; margin: 5px;">Pasteurisation (préchauffage 6°C vers 55°C)</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; margin: 5px;">Chambreur T : 95°C pendant 5min30</div>	Documents <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; margin: 5px;">Procédures de fonctionnement et contrôle continue</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; margin: 5px;">Fiche technique</div>	Ressources <ul style="list-style-type: none"> • Ressources humaines • Ressources matérielles • Ressources informatives



2.1.5 Fiche processus hygiène, sécurité et environnement

Fiche processus HSE

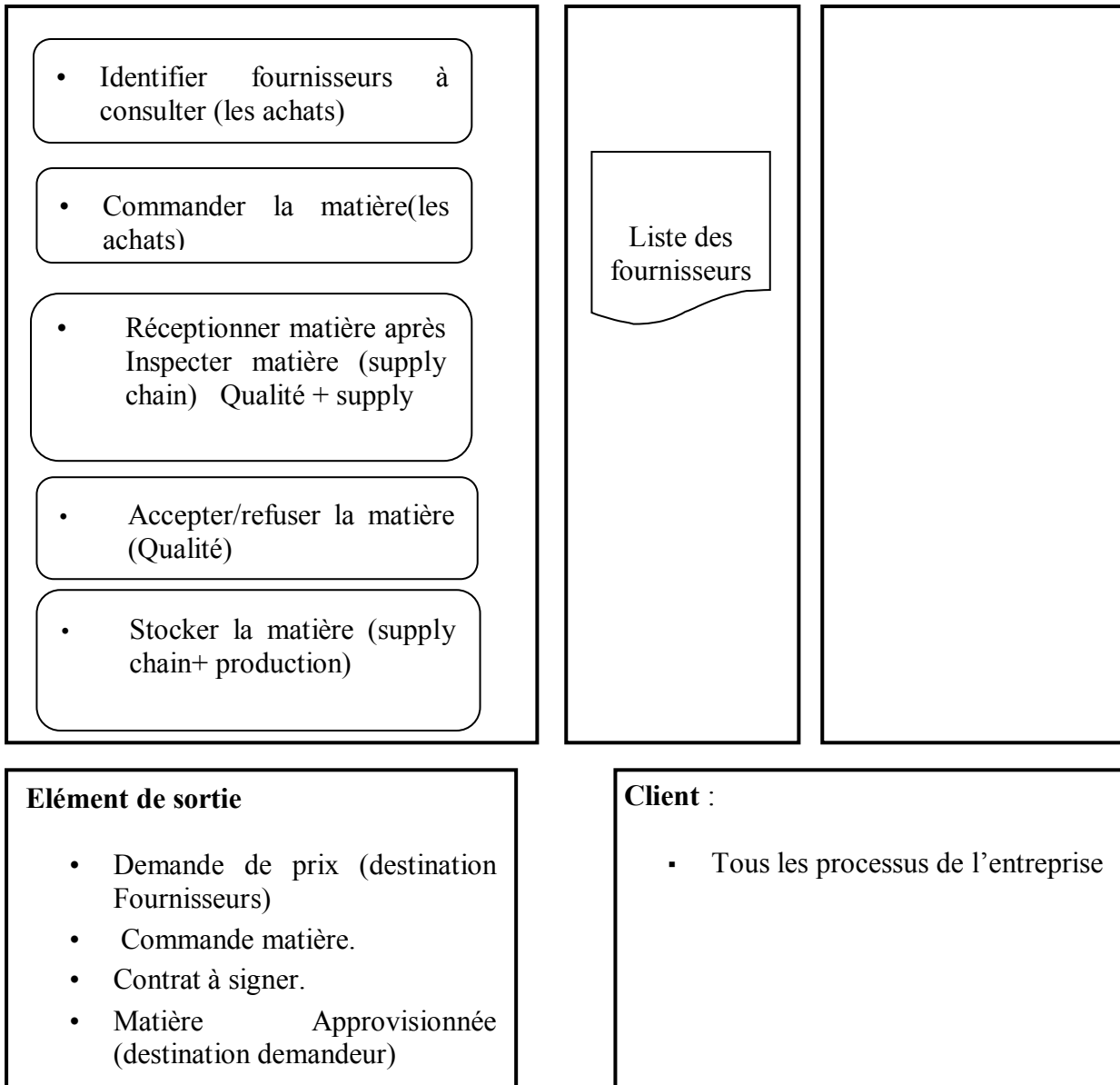
Pilote : Responsable HSE	Type : processus de Soutien
<p>Mission :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Créer les documents HSE et gérer les mises à jour : Manuel HSE, Procédures, formulaires et documents associés. • Identifier et évaluer les risques et contribuer à la définition des moyens de protection et prévention associés (consignes de sécurité, choix des EPI, suivi des formations) • Former le personnel au système HSE et contrôler régulièrement le respect des exigences sur le terrain : audits terrain, visites des locaux • Analyser les causes des événements accidentels suite aux remontées d'information du terrain. • Proposer à la Direction les mesures et plans d'actions correctives et préventives susceptibles d'améliorer l'hygiène et la sécurité – l'environnement au travail (en collaboration avec différents acteurs : salariés, délégués du personnel) • Accueillir les nouveaux arrivants, communiquer (causeries, affichages, flash, notes de service...), animer et suivre les formations dans les domaines HSE • Définir, sélectionner et proposer les nouveaux Equipements de Protection Individuelle et gérer le stock. • Gérer les achats d'EPI et leur distribution au personnel • Mettre à jours la réglementation en matière HSE • Veiller au planning des contrôles périodiques des équipements (trousses de secours EPI, station filtration air, extincteurs...) 	<p>Indicateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La comparabilité des différents sites d'exploitation au sein d'une entreprise via des modèles de calcul normalisés. • Développement de l'entreprise en bref (graphiques du dernier trois audits d'hygiène) • Système d'avertissement pour des séjours plus courts fixés des limites d'hygiène personnalisés. • Documentation photographique des défauts inclus. • Liste électronique pour l'exécution des écarts Rapport Microbiologie inclus. Évaluation fondée sur les règles d'hygiène ou les spécifications du client • Nombre d'accidents de travail • Nombre dialogue sécurité • le niveau de réalisation des actions sécurité
<p>Eléments d'entrés :</p> <p>Suivi des actions décidées</p>	<p>Fournisseurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les operateurs



2.1.6 Fiche processus achat

Fiche processus achat

<p>Mission :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vérifier a la réception • Piloter l'amélioration continue à travers des relations fournisseurs. • Protéger l'entreprise (gestion des ruptures d'approvisionnement) 	<p>Indicateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coûts (part achat par rapport budget) • Respect des délais (nombre de livraisons à l'heure/nombre de livraisons total) • taux de commandes sans incidents 	
<p>Eléments d'entrés :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Besoin d'achat (origine demandeur) • Proposition de prix (origine fournisseurs) • Contrats signés • Matière livrée 	<p>Fournisseurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Production • direction, • commercial 	
<p>Etapes :</p> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <ul style="list-style-type: none"> • Exprimer le besoin d'achats (client du processus) • (approvisionnement + Achat) </div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborer les spécifications techniques de la matière à acheter (Recherche et développement) </div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborer les pièces contractuelles administratives (Achat, client, fournisseur) </div> <p style="text-align: right;">➔</p>	<p>Documents</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px; text-align: center;"> Procédure Achat </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px; text-align: center;"> Fiche de Non- </div>	<p>Ressources</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ressources humaines • Ressources matérielles • Ressources informatives



Source : élaborer par moi-même suite à des multiples recherches

Sous chapitre 4.4.2 Définir les activités de surveillances et de mesure de l'efficacité des processus ⁴⁵

Une surveillance est un ensemble d'action (vérifications, supervisions ou observation critiques) qui permet de relever les caractéristiques d'un projet, les paramètres d'un processus ou les performances du système de management concerné, afin d'en assurer la maîtrise.

Exemple :

- Surveillance d'un produit : vérification de la présence de l'identification prévue, constat de l'homogénéité, suivit statistiques des performances
- Surveillance d'un processus : vérification de l'atteinte d'une température de consigne, audit du processus, suivis des tendances par carte de contrôle statistique, observation de l'affluence à un guichet, couleur et densité d'un panache de fumée.
- Surveillance d'un système de management : audit du système, examen d'un tableau de bord, revue de direction.

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
- De détecter des dérives pour y pallier rapidement
- D'identifier les risques
- De trouver les opportunités d'amélioration

Les différents outils à disposition sont :

1. Les indicateurs

Les indicateurs vont permettre de mesurer l'efficacité des processus, voir leurs efficience (efficacité au moindre coût), de suivre le fonctionnement d'activité, l'avancement de projet etc...

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.

Au delà des valeurs absolu mesurer ou calculer périodiquement, ce seront les évolutions qui donneront les informations les plus intéressantes.

Ainsi, un système d'indicateur pertinent, déclinés et au service de la stratégie de l'entreprise, permet un pilotage des processus et activités a tous les niveaux.

La définition de ses indicateurs va être primordiale et quelques erreurs sont à éviter :

⁴⁵ www.AFNOR Certification.com consulté le 15.05.2021

Chapitre 3 : Mise en place de SMQ selon la norme ISO 9001 version 2015

- Demander à une même personne de suivre une multitude d'indicateur
- Imposer des indicateurs sans lien directe avec l'activité quotidienne ou les objectifs
- Construire une usine à gaz pour obtenir l'indicateur le plus pertinente. Il ne s'agit pas de passer plus de temps à le calculer qu'à produire de la valeur ajoutée
- Définir des fréquences trop éloigné du rythme des processus. Par exemple un taux de service annuel alors qu'il y'a des dizaines de livraison par mois

2. Les audits internes ⁴⁶

Programmer et mener des audits internes est une autre exigence de la norme ISO 9001.

Si par le passé était souvent mis en place un programme d'audit des procédures et instruction, on privilégie aujourd'hui l'efficacité processus.

Les découpages et les types d'audits sont très différents d'une entreprise à l'autre. Ainsi, on peut définir :

- Des audits de processus du système de management de la qualité
- Des audits de processus, ou ligne de fabrication
- Des audits par services, par activités
- Des audits de postes
- Etc...

Les fréquences sont à définir en fonction de plusieurs critères :

- 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, l'inversement, en cas de nombreux dysfonctionnements, il faudra l'augmenter outre la planification, des audits peuvent être déclenchés suite à des dysfonctionnements observés, à la dégradation d'un indicateur, à des réclamations, etc... ils permettront de mieux comprendre le problème et d'en rechercher les causes.

Enfin, auditer ne s'improvise pas. Les auditeurs pourront être des personnes volontaires de l'entreprise, qui seront formées spécifiquement à la norme ISO 9001 et aux techniques d'audit. Vous pouvez aussi faire un appel à un auditeur professionnel qualifié, qui apportera un regard extérieur et expérimenté à votre système management de qualité.

3. Les revues

Les revues, réunion, sont aussi des moyens de surveillance. Ainsi peuvent être mise 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 et un véritable outil d'amélioration des processus interne, des relations entre les services, en impliquant les acteurs appropriés.

Chapitre 3 : Mise en place de SMQ selon la norme ISO 9001 version 2015

La norme exige la tenue de revues de direction qualité. Celles-ci sont le sicle d'amélioration continue de l'entreprise. Elles permettent, sur la base des résultats, de définir des actions de progrès, de nouveaux objectifs, d'allouer des ressources, etc ...

Leurs fréquences n'est pas imposée, mais il est d'usage quelles soient au moins annuelles. Elles peuvent aussi être intégrées à des revues de direction plus générales, et déroulés en plusieurs séquences en fonction de l'actualité de l'entreprise⁴⁶.

Chapitre 5 : Responsabilité de la direction

Sous chapitre 5.2.2a Définir et communiquer la politique qualité de l'organisme ⁴⁴

Définition selon ISO 9001 :

La politique qualité est un document synthétique (une page suffit) qui définit de quelle manière votre démarche qualité s'inscrit dans votre stratégie globale d'entreprise, il s'agit d'une exigence spécifique de l'ISO 9001 version 2015. Les exigences générales concernant la politique qualité sont les suivantes :

- L'établir
- Le communiquer

La politique qualité est une traduction à court terme des orientations stratégiques de l'organisme. Tel un levier opérationnel, la politique qualité permet à l'organisme d'agir sur des axes prioritaires visant à atteindre une finalité plus lointaine. ⁴⁷

Bien qu'il ne soit pas exigé que la politique qualité soit documentée, il apparaît évident de la formaliser sous une forme écrite pour garantir sa communication et son appropriation par chacun.

Socle de toute démarche de management, la politique qualité doit être établie dans le but de servir de cadre à l'élaboration des objectives qualités. Cette dernière doit en outre être adaptée à la finalité de l'organisme et comprise par l'ensemble du personnel.

Ainsi avant même de réfléchir aux modes originaux de représentation des objectifs et résultats qualité, il apparaît évident de fournir un minimum d'effort sur la forme de la politique qualité pour garantir une communication efficace et une appropriation par tous de la finalité et des orientations de l'organisme. ⁴⁷

⁴⁶ : www.asaconseil.fr la qualité pour la performance de l'entreprise. Conseil, Formation, Audit consulté le 15.05.2021

Chapitre 3 : Mise en place de SMQ selon la norme ISO 9001 version 2015

Les exigences : ⁴⁷

La politique doit répondre aux exigences suivantes dans le cadre de son établissement :

- Adapter à l'organisme
- Correspondre ou définir l'orientation stratégique
- Donner un cadre pour définir l'objectif qualité
- Doit impulser la démarche qualité pour satisfaire aux exigences applicables à tous les niveaux
- Prendre en compte l'amélioration continue comme objectif ou exigence.

Communication de la politique qualité : ⁴⁷

Elle doit donc s'intégrer dans une dynamique de partage et de communication afin de :

- Être comprise, appliquée et partagée au sein de l'entreprise
- Exister sous forme documentée
- Diffusable à l'interne auprès des parties intéressées

Elle peut être formalisée de différentes manières, soit par un document spécifique sous forme d'une politique qualité définie et formalisée, soit par une composante d'une manuelle qualité, une page du site internet

Elle doit reprendre les objectifs principaux fixés par la direction à moyen terme. Ils peuvent être présentés sous forme d'axe pour une meilleure visibilité.

Il est important que la politique qualité s'intègre dans la stratégie globale de l'organisme et qu'elle ne soit pas placée à côté de celle-ci dans le meilleur des cas, elle doit être une seule information documentée.

De plus, les récents outils bureautiques permettent de réaliser, à moindre coût, des documents de communication interne pertinents et visuellement attractifs dont en voici quelques illustrations...

L'acronyme, le slogan, la devise

Cela consiste à décliner la politique qualité sur la base d'un acronyme choisi à partir du nom de l'organisme ou d'un de ses produits phares.

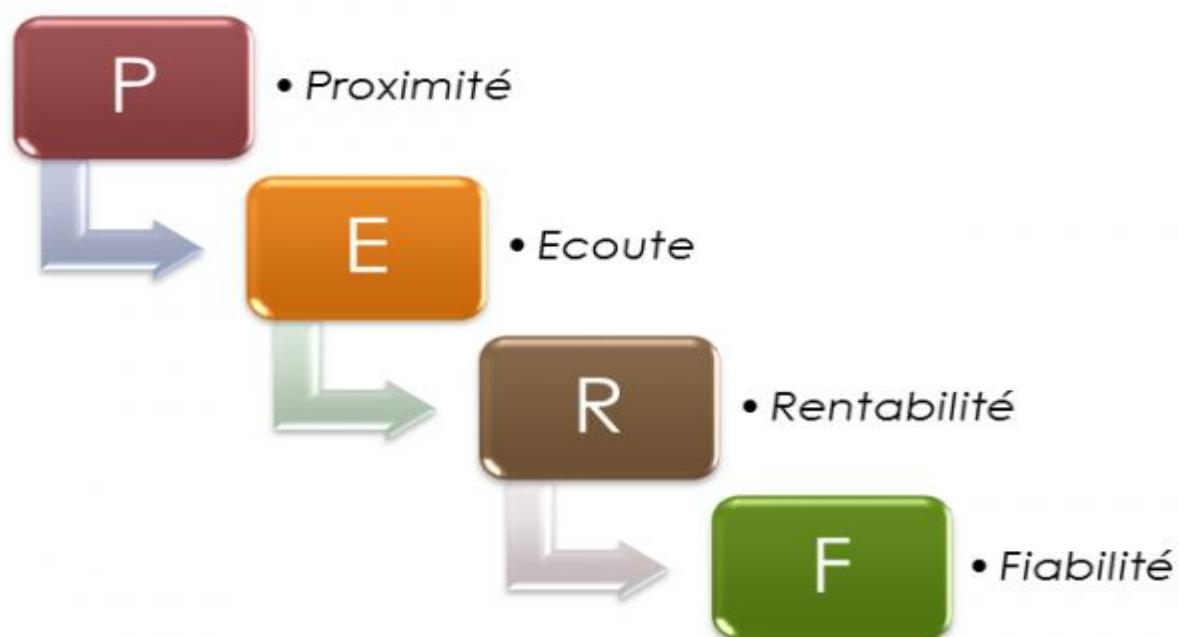


Figure 16 : Outils visuel pour mieux communiquer ⁴⁷

Le diagramme de Venn ⁴⁷

Consiste à utiliser une forme visuelle présentant 3 cercles se recoupant en une même zone. Chaque cercle représente un axe de la politique et la zone de recoupement la finalité de l'organisme.

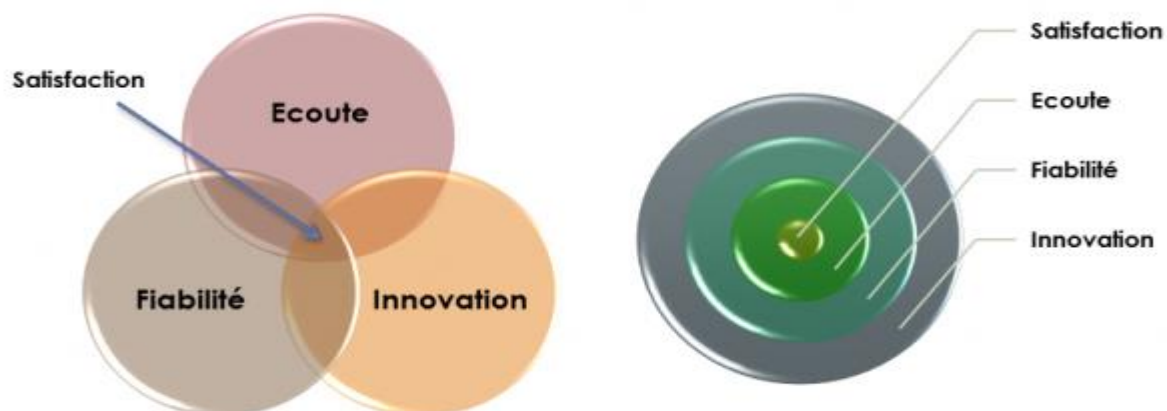


Figure 17 : Le diagramme de Venn ⁴⁷

⁴⁷ <https://qualiblog.fr/communication-interne/privilegiez-les-tableaux-de-bord-originaux-pour-optimiser-la-communication-des-resultats/> consulté le 15.05.2021

Chapitre 3 : Mise en place de SMQ selon la norme ISO 9001 version 2015

On entend souvent dire qu'il n'y a pas d'amélioration sans mesure, ce à quoi il faudrait ajouter qu'il n'y a pas d'amélioration sans l'implication de tout le personnel.

Nourrir cette implication demande des efforts permanents d'innovation. Parce qu'aujourd'hui, l'innovation ne se conçoit pas uniquement sur le produit mais également sur l'organisation interne et la façon de manager et de diriger les équipes ⁴⁷

Exemple de la politique qualité ⁴⁸

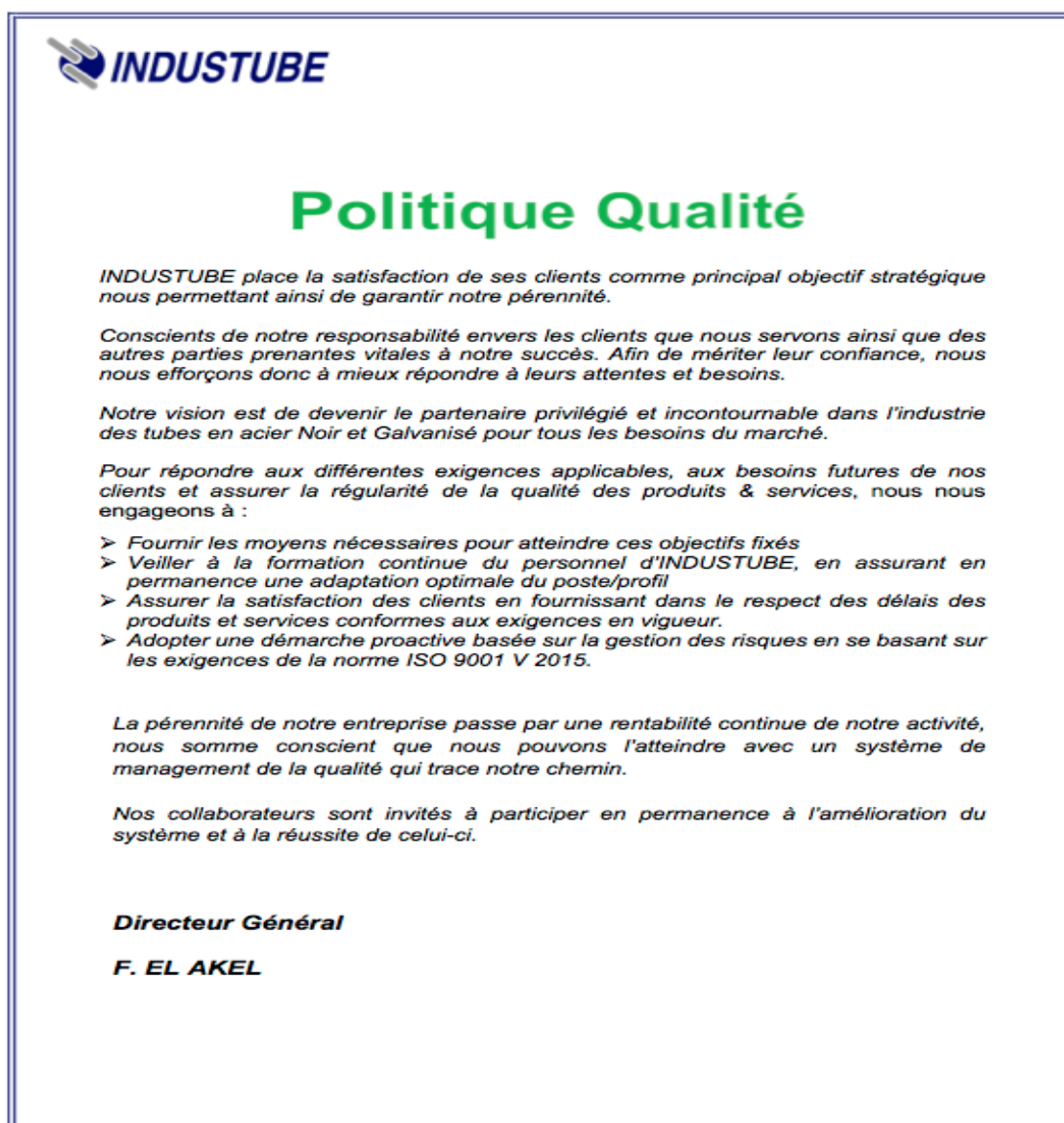


Figure 18 : exemple d'une politique qualité⁴⁸

⁴⁸ [www. politique+qualité+iso+9001+version+2015.com](http://www.politique+qualité+iso+9001+version+2015.com) consulté le 26.052021

CHAPITRE 6 planifications du SMQ

Sous chapitre : 6.1.2 Objectifs qualité ⁴⁹

A. Définition

Un objectif ou un objectif qualité est un résultat mesurable à atteindre par un responsable ou une unité de travail dans un délai donné avec des moyens adéquats.

Lorsqu'on mesure les objectifs, trois types d'informations sont nécessaires :

1. La situation actuelle
2. La situation à laquelle on souhaite arriver
3. Le temps nécessaire pour y arriver

On dit d'un objectif qu'il doit être SMART :

- Spécifique
- Mesurable
- Ambitieux
- Réalizable
- Temps (déterminé sur une ligne du temps)

B. Comment mieux définir son projet qualité ?

Par exemple en utilisant une grille comme support de réflexion. N'oublions pas au passage que l'ISO 9001 insiste sur le rôle moteur de la direction pour impulser et assurer le suivi de démarche qualité.

Le tableau ci-après est un outil d'aide à la réflexion pour une PME qui souhaite initier une démarche qualité. Il s'agit ici d'identifier et de hiérarchiser l'importance accordée par la direction à différents objectifs possibles.

La hiérarchisation des priorités peut se faire très simplement via une notation du type :

A = priorité absolue,

B= important,

C = secondaire.

⁴⁹ www.certification-qse.com/objectif/ consulté le 26.05.2021

Chapitre 3 : Mise en place de SMQ selon la norme ISO 9001 version 2015

Certains objectifs énoncés dans la présente grille peuvent naturellement se recouper entre eux.

Ci-après une autre illustration d'objectives qualités

Description de la vision : Aller vers un haut niveau de performance pour nos produits et services, en 5 ans						
Axes (objectifs) stratégiques	Nature (Q, ou S, ou E, ou RSE)	Processus ou activités	Objectif(s) assigné(s) aux processus concernés	Responsable	Échéance	Méthode d'évaluation des résultats
Axe 1: Respecter et devancer la réglementation liée aux produits et services.	Qualité					
Axe 2 : Intégrer la co-innovation des produits avec les fournisseurs, sous-traitants, consommateurs	Qualité					
Axe 3 : Détecter risques et opportunités.	Qualité					
Axe 4 : Impliquer tous les collaborateurs, réviser les objectifs annuellement.	Qualité					
Axe 5 : Diminuer les impacts environnementaux des produits et sites (eau, énergie, déchets, transport...).	Environnement					

Tableau 8 : objectif qualité⁵⁰

⁵⁰ : Audit interne du système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 versions 2015: cas de l'entreprise BIMO Mr BELAIDI Nasreddine Mr ZAMICHE Abderrazzek 2018/2019 page 117

Chapitre 3 : Mise en place de SMQ selon la norme ISO 9001 version 2015

Sous chapitre 6.1.2 Mesurer et améliorer les performances de la politique qualité et des processus ⁵¹

Après avoir abordé le déploiement des objectifs, la définition des indicateurs et le mode de représentation des indicateurs voyons ici comment consolider les indicateurs les plus représentatifs de la performance du système de management de l'entreprise au sein d'un unique document, le tableau de bord qualité.

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

- la politique qualité de l'entreprise est-elle respectée ?
- les processus (et le système de management) sont-ils efficaces ?
- quelle est la contribution de chacun des processus dans l'atteinte des objectifs globaux de l'entreprise ?
- quels sont les leviers d'amélioration ?

La norme ISO 9001 exige que des objectives qualités mesurables (en lien direct avec la politique qualité) soient établies aux niveaux appropriés. On retrouve aussi dans cette norme la nécessité de surveiller (et lorsque cela est possible) de mesurer l'efficacité des processus, c'est-à-dire leur aptitude à atteindre des résultats planifiés.

La politique qualité d'une entreprise devant servir de cadre à l'élaboration des objectives qualités, cela induit de s'appuyer sur les orientations de cette politique pour suivre les performances du système. Le tableau ci-dessous illustre ce croisement entre processus et axes de la politique qualité :

Orientations de la politique	Processus A	Processus B	Processus N	Indicateurs	Objectifs	[...]	Résultat
Axe 1	X			Indicateur 1	X1	...	KO ☹️
		X		Indicateur 2	X2	...	KO ☹️
		X		Indicateur 3	X3	...	OK 😊
		X		Indicateur 4	X4	...	OK 😊
			X	Indicateur 5	X5	...	KO ☹️
		X		Indicateur 6	X6	...	OK 😊
Axe 2	X			Indicateur 7	X7	...	OK 😊
	X			Indicateur 8	X8	...	OK 😊
		X		Indicateur 9	X9	...	OK 😊
			X	Indicateur 10	X10	...	KO ☹️
Axe 3			X	Indicateur 12	X11	...	OK 😊
		X		Indicateur 13	X12	...	OK 😊
	X			Indicateur 14	X13	...	OK 😊
			X	Indicateur XX	XXX	...	OK 😊
Totaux	4	6	3				

© Qualiblog

Figure 19 : Tableau de bord qualité ⁵¹

L'analyse des résultats qualité permettra ainsi à l'entreprise de se positionner par rapport à sa stratégie, de déterminer le niveau d'efficacité des processus et enfin d'identifier et de prioriser les axes d'amélioration. Des graphiques tels que ceux-ci pourront être tirés du tableau de bord :

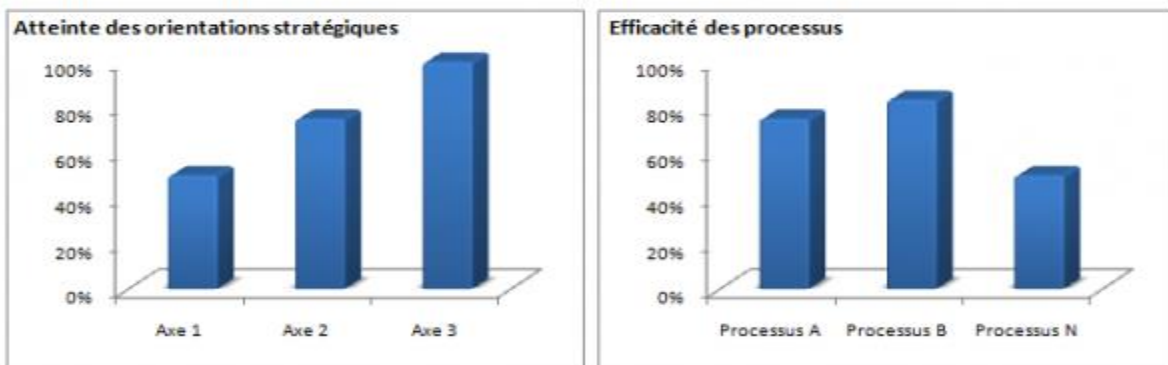


Figure 20 : résultat de mesure qualité⁵¹

Chapitre 3 : Mise en place de SMQ selon la norme ISO 9001 version 2015

L'une des principales problématiques pour les entreprises certifiées est la communication des résultats de la mesure des performances.

En effet, la norme ISO 9001 : 2008 demande aux entreprises de s'assurer que chacun ait conscience de la manière dont il contribue à l'atteinte des résultats qualité (Cf. chapitre 6.2.2-d). Cette exigence impose donc en premier lieu de communiquer les résultats de façon appropriée selon que l'on se positionne dans l'opérationnel, la maîtrise d'œuvre ou le pilotage.

La plupart utilise des représentations graphiques classiques, comme en voici des exemples :

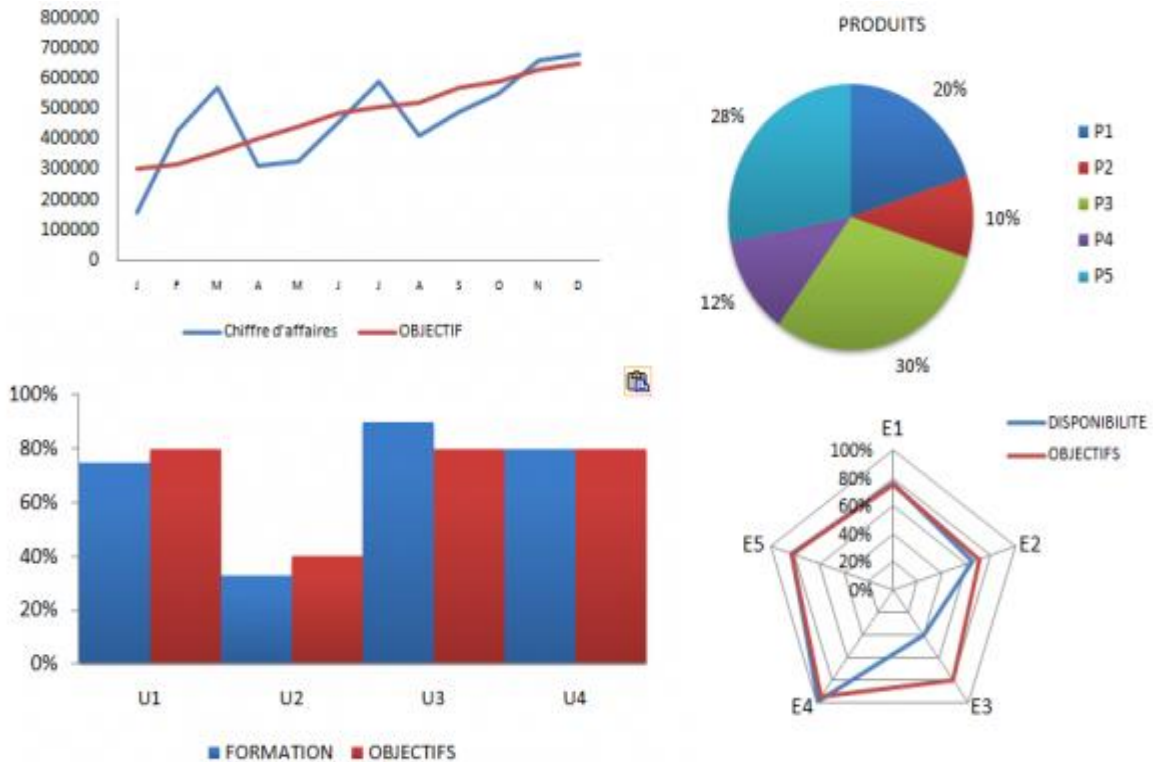


Figure 21 : Tableau de bord qualité⁵¹

⁵¹ : <https://qualiblog.fr/communication-interne/privilegiez-les-tableaux-de-bord-originaux-pour-optimiser-la-communication-des-resultats> consulté le 26.052021

Chapitre 10 Amélioration

Sous chapitre : 10.2.2 Non-conformité et actions correctives ⁴⁴

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
- 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.

Chapitre 3 : Mise en place de SMQ selon la norme ISO 9001 version 2015

Plan d'actions correctives ⁴⁴

Norme	Article	Niveau de conformité	Définition du Problème	Cause identifiée	Action Corrective	Resp	Début	Fin	Statut
ISO 9001	4.2	40% Informel	Les parties intéressées ne sont pas assez identifiées dans le cadre du SMQ,	Manuel qualité n'est pas mis à jour,	La mise à jour du manuel qualité	O.S	Avril	Mai	
ISO 9001	4.2	60% Convaincant	L'organisme ne surveille et ne revoit pas périodiquement les informations relatives aux parties intéressées et leurs exigences	Non-respect des exigences de l'article 4 (4.2) relatif à la norme ISO 9001	Définir les informations relatives aux parties intéressées et planifier une revue soit trimestrielle	O.S	Avril	Mai	
ISO 9001	4.3	60% Convaincant	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)	O.S	Avril	Mai	
ISO 9001	4.3	60% Convaincant	Le domaine d'application n'indique pas tous les produits couverts dans le MQ,	Manuel qualité existant est obsolète	Définir la totalité des produits fabriqués et les mentionnés dans la nouvelle mise à jour du MQ	O.S	Avril		

Chapitre 3 : Mise en place de SMQ selon la norme ISO 9001 version 2015

ISO 9001	6.1.1	40% Informel	Les risques et les opportunités liés aux enjeux et aux exigences mentionnés en (4.1) et (4.2) ne sont pas pris en compte	Absence d'une démarche d'analyse des risques	Mettre en place une démarche fondée sur l'analyse des risques	X	Septembre	-	
----------	-------	--------------	--	--	---	---	-----------	---	--

Tableau 9 : plan d'action corrective ⁵²

⁵² : La mise en place d'un système de management de la qualité conforme aux deux référentiels iso 9001 : 2015 et iso 13485 : 2016 Salili Ouidad 2016

Conclusion

Selon une étude de l'union européenne en 2017⁵³, l'Algérie a été classée au 17^e rang en termes d'obstacles au commerce et à l'investissement, sur total de 51 pays. L'Algérie a opté pour une situation économique dite protectionnisme, le ministre du commerce Saïd DJELAB à déclarer le 2 mai 2018 « on a dit à tous les pays qui ramenaient auparavant des produits pour les vendre, venez les fabriquer en Algérie ». ⁵⁴

Un accès restreint à certain marché et une importation lourdement taxés ce sont les conséquences de cette situation économique.

En tant qu'une entreprise étrangère, LACTALIS est considéré comme le leader mondial du lait, qui atteint le chiffre d'affaire de 20 milliards d'euro en 2019, le leader français a bien profité de la situation économique de l'Algérie et qui devient maintenant le 1^{er} producteur du lait en Algérie.

Pour être toujours en situation de force, le groupe LACTALIS a décidé d'introduire la nouvelle version de la norme ISO 9001 : 2015 afin de mettre à jour son système de management de la qualité et aussi analyser son contexte et son environnement interne et externe.

Ce travail de fin d'étude a pour objectif de répondre à la problématique suivante : comment l'entreprise LACTALIS devra procéder pour adopter une démarche qualité en utilisant la norme ISO 9001 version 2015 ?

Pour répondre à cette problématique, j'ai mis 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 :

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

⁵³ <https://www.algerie-eco.com/2017/06/29/obstacles-commerce-a-linvestissement-lalgerie-classee-a-17eme-place-lue/> consulté le 29.05.2021

⁵⁴ <https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=gwww.gps.mr+economie+en+afrique> consulté le 29.05.2021

Chapitre 3 : Mise en place de SMQ selon la norme ISO 9001 version 2015

Finalemment ce stage pratique ma donné la chance de connaitre l'entreprise LACTALIS et réaliser de nombreux audits internes et assister aux différentes activités de l'entreprise.

J'espère que ce travail apportera une contribution importante pour la démarche de la mise en place de ISO 9001 version 2015 et l'amélioration des performances des processus et guider l'entreprise vers une meilleurs orientation stratégique.

Référence bibliographique

Chapitre 3 : Mise en place de SMQ selon la norme ISO 9001 version 2015

Les ouvrages

- Claude Pinet. L'ISO9001 Facile. Volume1 : Planifier et mettre en place la démarche P 25
- ERNOUI Roger. Le grand livre de qualité dans l'industrie, une affaire de méthode. AFNOR éd, 2013. Page 65
- Christine SCHMELTZ-OSCABY guide pratique pour l'élaboration de la fiche de poste page 5
- Au cœur de L'ISO 9001 / 2015 Page 41
- DORI Nissan, Marc Bazinet, Jean marc Reilhac au oœurde L'ISO 9001 : 2015 une passerelle vers l'excellence Editeur(s) AFNOR
- PETIT, Philipe, BENOIT-CERVANTE, MAES, Jérôme, et al. Toute la fonction du management. Dunod. 2010 page 60-61
- Bazinet.M, et all, « au cœur de L'ISO 9001 : 2015 : une passerelle vers l'excellence » op, cite page 46
- Mougin.Y, la qualité2015, c'est facile comprendre l'évolution de la norme AFNOR ISO 9001, op cite 99
- LALOUX, Guillaume. Management de la maintenance selon L'ISO 9001 : 2008. AFNOR, 2009.

Les sites web :

- (<http://www.axess-qualite.fr/qualite.html>) consulté le 20.02.2021
- <https://www.performancezoom.com/evolution-qualite.html>) consulté le 20.02.2021
- (http://www.telecom.ulg.ac.be/teaching/notes/multimedia/node9_mn.html) Consulté le 25.02.2021
- <https://www.qualitiso.com/etapes-elaboration-norme-iso/> consulté le 01.03.2021
- https://fr.wikipedia.org/wiki/Syst%C3%A8me_de_management_de_la_qualit%C3%A9 consulté le 01.03.2021
- <https://actagis.ch/fr/actagis-academy/iso-formation-certifiantes/iso-9001/> Consulté le 10.30.2021
- <https://www.google.com/search?q=les+principe+de+management+de+qual> consulté le 10.03.2021

Chapitre 3 : Mise en place de SMQ selon la norme ISO 9001 version 2015

- (<https://www.ionos.fr/startupguide/productivite/methode-pdca/>) consulté le 14.03.2021
- <https://www.google.com/search?q=le+cycle+pdca&client=firefox-> consulté 14.03.2021
- (<https://www.glossaire-international.com/pages/tous-les-termes/iso.html>) consulté 20.03.2021
- (<https://www.consept.fr/quest-norme-iso-90012015/>) consulté 20.30.2021
- <https://strategik.fr/blog-iso-9001-2015/evolution-de-liso-90011994-a-liso-90012015/> consulté 20.03.2021
- <https://www.google.com/search?q=evolution+de+la+norme+iso+9001+version+2015> consulté le 25.03.2021
- (<https://www.google.com/search%3Fq%3Dles%2Bexigences%2Bde%2Bla%2Bnorme> consulté le 01.04.2021
- <https://www.iso.org/obp/ui/fr/#iso:std:iso:9001:ed-5:v2:fr>) consulté le 01.04.2021
- <https://www.google.com/search?q=les+exigences+de+la+norme+iso+9001+version+2015> consulté le 01.04.2021
- (<https://cabinetnpm.com/les-documents-exiges-obligatoires-par-la-norme-iso-9001> consulté le 01.04.2021
- <https://qualiblog.fr/principes-generaux-de-la-qualite/mettre-en-oeuvre-une-demarche-qualite-en-10-etapes/> consulté le 02.04.2021
- <https://www.google.com/search?q=pr%3%A9sentation+d%27un+processus+faisant+apparaître+les+7m> consulté le 03.03.2021
- <https://www.google.com/search?q=les+donn%3%A9s+d%27entr%3%A9+et+de+s+ortie+des+processus&client> consulté le 05.04.2021
- <https://www.certification-qse.com/avantages-de-mise-place-dun-systeme-de-management-qualite/> consulté le 05.04.2021
- : Norme international ISO/FDIS 9000, Système de management de la qualité-exigence en ligne sur : www.iso.org. Consulté le 29.04.2021
- Système de management de la qualité-exigence ; En ligne sur www.iso.org «NORME INTERNATIONALE ISO/FDS 9000 » Le 01.05.2021
- www.AFNOR Certification.com consulté le 15.05.2021
- www.asaconseil.fr la qualité pour la performance de l'entreprise. Conseil, Formation, Audit consulté le 15.05.2021
- [Www. politique+qualité+iso+9001+version+2015.com](http://Www.politique+qualité+iso+9001+version+2015.com) consulté le 26.052021

Chapitre 3 : Mise en place de SMQ selon la norme ISO 9001 version 2015

- www.certification-qse.com/objectif/ consulté le 26.05.2021
- <https://qualiblog.fr/communication-interne/privilegiez-les-tableaux-de-bord-originaux-pour-optimiser-la-communication-des-resultats> consulté le 26.05.2021
- <https://www.algerie-eco.com/2017/06/29/obstacles-commerce-a-linvestissement-lalgerie-classee-a-17eme-place-lue/> consulté le 29.05.2021
- <https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=gwww.gps.mr+economie+en+afrique> consulté le 29.05.2021

Document institutionnelles

- Norme international, iso 10006 version 2017 quality management-guideline for quality management in projet
- Norme NF EN ISO 900 : 2015 Système management de la qualité –principe essentiel et vocabulaire
- Cour Normalisation et traçabilité de madame DIFAIRIE 2020.2021
- Cour Norme de madame MEZIANE 2020.2021

Les Mémoires

- Mémoire de fin d'étude, proposition, guide de mise en place, méthodologique pour les nouvelles exigences de la version 2015
- Mémoire de fin d'étude analyse du contexte de l'entreprise selon les exigences de la norme iso 9001 version 2015 dans le cas de Schneider Electric Algérie 2018.2019
- Mémoire de fin d'étude, contribution à la mise en place d'un système management de la qualité selon la norme ISO 9001 : 2015 au sein de l'entreprise promasidor Djazair
- : Audit interne du système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 versions 2015: cas de l'entreprise BIMO Mr BELAIDI Nasreddine Mr ZAMICHE Abderrazek 2018/2019 page 117
- La mise en place d'un système de management de la qualité conforme aux deux référentiels iso 9001 : 2015 et iso 13485 : 2016 Salili Ouidad 2016

Chapitre 3 : Mise en place de SMQ selon la norme ISO 9001 version 2015

LES ANNEX

ANEXE A : localisation de l'entreprise

ANEXE B : cartographie des processus

ANEXE C : les fiches processus

ANEXE D : politique qualité