

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



Faculté des Sciences de la Nature et de la Vie  
Département Agro-alimentaire

Mémoire de fin d'étude

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

Filière : **Science Alimentaire**

Spécialité : **Sécurité Agroalimentaire et Assurance qualité**

**Thème**

**Diagnostic du management des entreprises agroalimentaire selon la norme  
ISO 9001 version 2015 (Cas de SIM AGRO)**

Réaliser par : **Ms Rahmani Youcef**

**Ms Bouzida Mohammed El Madani**

**Devant le jury composé de :**

<b>Président</b>	<b>Dr RAMDANE Sidali MCA</b>	<b>Université de Blida 1</b>
<b>Examinatrice</b>	<b>Pr DOUMANDJI Amel Pr</b>	<b>Université de Blida 1</b>
<b>Promoteur</b>	<b>Pr BOUCHAIB Faouzi Pr</b>	<b>Université de Blida 1</b>

**Année Universitaire 2019-2020**



## **Remercîment**

*Après avoir rendu grâce à Dieu le tout puissant et le miséricordieux  
Nous tenons avant tout à exprimer nos profond remerciements à nos  
chers parents qui ont toujours été là pour nous et qu'ils nous ont  
toujours soutenu, encouragé et aidé tout au long de notre cursus.*

*Je remercie en particulier le chef de département et notre responsable  
d'option Monsieur le Professeur **MIGATLI Smain** et tout l'équipe  
pédagogique au niveau de département Agroalimentaire Université de  
Blida 1 pour leur accueil chaleureux, leur gentillesse et leur patience.*

*Nous remercions notre promoteur Monsieur le Professeur **BOUCHAIB  
Faouzi** (notre encadreur) pour son accompagnement, son patience, son  
disponibilité et surtout ses judicieux conseils.*

*Un grand et respectueux remerciement à Monsieur le Docteur  
**REMDANE Sidali** pour m'avoir fait l'honneur de présider le jury de ma  
soutenance.*

*Nous tenons aussi à remercier le Professeur **DOUMANDJI Amel** pour  
m'avoir fait l'honneur d'examiner notre modeste travail.*

*Nous tenons aussi à adresser nos remerciements à tous les personnels  
d'AGRO-SIM région Ain el romana, en particulier nos encadreurs de  
stage **Mr (Adjadj Moufid)** et **Mlle (Saadallah Soumia)** pour avoir  
répondu posément à plusieurs de nos questions et son aide pour nous  
accueilli et prêté main forte dans la réalisation d'une partie de notre  
travail.*

*Nous tenons à remercier nos familles, nos proches et nos collègues pour  
leur soutien inconditionnel tout au long de notre démarche.*

*Enfin, nous tenons à remercier vivement tous ceux qui de près ou de loin  
ont participé à la rédaction de ce document (mémoire).*

*A tous ces intervenants, nous présentons nos remerciements, nos  
respects et nos gratitude*

# Table des matières

Résumé

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Introduction.....	1
Méthodologie.....	3

## **Première partie : Synthèse Bibliographique**

1. Généralités.....	5
1.1. La Qualité.....	5
1.1.1. La qualité externe.....	5
1.1.2. La qualité interne.....	5
1.1.3. La non-qualité.....	6
1.2. L'évolution de la qualité .....	6
1.3. La Gestion de la qualité .....	6
1.4. Les Outils de qualité .....	6
2. Démarche Qualité.....	11
2.1. Le Management de la qualité.....	11
2.2. Système de management de la qualité .....	11
2.3. Planification de la qualité .....	11
2.4. Maitrise de la qualité .....	12
2.5. Assurance qualité .....	12
2.6. Amélioration de la qualité.....	13

3. La norme .....	14
3.1. Les type de normes et organisme de normalisation .....	14
3.2. La norme ISO 9001 .....	15
3.3. Historique de la norme ISO 9001.....	15
3.4. Positionnement de l'ISO 9001 .....	16
3.5. La norme ISO 9001 en 10 étapes .....	16
3.6. Les piliers de l'iso 9001 .....	17
3.7. L'évolution de la norme ISO 9001.....	17
3.8. Révision de l'ISO 9001 et l'objectif de révision .....	18
3.9. La Migration de la version 2008 à celle de 2015 .....	18
3.10. Les principes de système de management de la qualité .....	19
3.11. Structure de la norme et exigences .....	23
3.11.1. L'approche risque .....	24
3.12. La certification .....	24
3.12.1. La certification des(SMQ) .....	25
4. L'Audit Qualité .....	26
4.1. Définition.....	26
4.2. Types d'audit .....	26
4.2.1. L'audit qualité externe .....	26
4.2.2. L'audit qualité interne .....	27
4.2.2.1. L'audit du système .....	28
4.2.2.2. L'audit de procédé .....	28
4.2.2.3. L'audit de processus .....	28
4.2.2.4. L'audit de produit .....	28
4.3. Objectifs de l'audit qualité .....	28
4.4. Nature d'audit .....	29
4.4.1. Diagnostic .....	29
4.4.2. Évaluation .....	29
4.4.3. Suivi.....	30

## **Deuxième partie : Enquête**

1. Présentation de l'entreprise .....	32
2. Cartographie de l'entreprise .....	33
3. Description des processus .....	35
3.1. Processus Management.....	35
3.2. Processus Production.....	39
3.3. Processus GRH.....	42
3.4. Processus Approvisionnement.....	46
3.5. Processus Contrôle de qualité.....	48
3.6. Processus Commercial.....	49
3.7. Processus Logistique et transport.....	51
4. Résultats et discussion .....	53-62
Conclusion .....	64
Références Bibliographiques.....	66

### **Annexes**

## Résumé

Cette étude a pour but de vérifier que le système de management de la qualité chez l'entreprise Sim Agro est appliqué conformément aux dispositions de la norme ISO 9001 version 2015 et de façon efficace.

A cet effet une enquête qualitative a été réalisée sur la base d'un guide d'entretien destiné aux responsables pilotes (management, production, support) impliqués dans le management de l'entreprise.

Ainsi une comparaison a été effectuée entre la pratique des responsables pilotes et les directives de la norme ISO 9001 vs 2015.

Les résultats de l'enquête ont des écarts entre la pratique managériale dans l'entreprise et les exigences de la norme. Ces écarts peuvent s'expliquer par plusieurs facteurs, notamment : la culture des employés et le manque de conviction. Toutefois, la priorité pour l'obtention de la certification demeure la priorité plutôt que l'appropriation de la norme.

Enfin, on peut conclure que cette situation empêche le principe de la marche en avant et l'amélioration continue.

**Mots clés :** Système de management de qualité, Processus, Qualité, Norme ISO 9001, SIM AGRO

## **Abstract**

The purpose of this study is to verify that the quality management system at the Sim Agro company is applied in accordance with the provisions of ISO 9001 version 2015 and effectively

To this end, a qualitative survey was carried out on the basis of an interview guide intended for pilot managers (management, production, support) involved in the management of the company.

A comparison was therefore made between the practice of pilot managers and the directives of the ISO 9001 vs 2015 standard.

The results of the survey show discrepancies between managerial practice in the company and the requirements of the standard. These differences can be explained by several factors, including: employee culture and lack of conviction. However, the priority for obtaining certification remains the priority rather than the ownership of the standard.

Finally, we can conclude that this situation prevents the principle of moving forward and continuous improvement.

**Keywords :** Quality management system, Process, Quality, Standard ISO 9001, SIM AGRO.

## المخلص

الغرض من هذه الدراسة هو التحقق من تطبيق نظام إدارة الجودة على مستوى مجمع سيم وفقا لاحكام معيار ايزو 9001 اصدار 2015 وبفعالية.

تحقيقا لهذه الغاية، تم إجراء مسح نوعي على أساس دليل مقابلة مخصص للمديرين الرائدین (الإدارة والإنتاج والدعم) المشاركين في إدارة الشركة.

لذلك تم إجراء مقارنة بين ممارسة المديرين التجريبيين وتوجيهات معيار ايزو 9001 مقارنة بإصدار 2015.

تظهر نتائج الاستطلاع تباينات بين الممارسة الإدارية في الشركة ومتطلبات المعيار. يمكن تفسير هذه الاختلافات بعدة عوامل، بما في ذلك: ثقافة الموظف وغياب القناعة لديه. ومع ذلك، تظل الأولوية الحصول على الشهادة وليس تطبيق المعيار.

وأخيراً، يمكننا أن نستنتج أن هذا الوضع يمنع مبدأ المضي قدماً والتحسين المستمر.

**الكلمات المفتاحية:** نظام إدارة الجودة، معالجة، الجودة، معيار ايزو 9001، شركة سيم

## **Liste des Figures**

Figure 1 : Le diagramme d'Hishikawa.....	9
Figure 2 : diagramme de Pareto.....	9
Figure 3 : Types de normes.....	14
Figure 4 : Historique d'iso 9000 .....	15
Figure 5 : Positionnement de l'ISO 9001.....	16
Figure 6 : Evolution de l'ISO 9001.....	18
Figure7 : Délai de transition .....	19
Figure 8 : Les principes de management de la qualité ISO 9001 v : 2015.....	20
Figure 9 : Principe de processus.....	21
Figure 10 : Structure de la norme .....	23

## **Liste des Tableaux**

Tableau1 : Les changements de la nouvelle version de la norme .....	19
Tableau2 : Les familles de processus .....	21

## Liste des Abréviations

### -A-

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

AFNOR : Association Française de Normalisation

### -C-

CEI : Commission Electronique Internationale

CEN : Comité Européen de Normalisation

### -D-

DG : La direction générale

### -E-

EFQM : European Foundation for Quality Management

### -H-

HLS : High Level Structure (Structure de Haut Niveau)

### -I-

ISO : Organisation Internationale de Normalisation

IANOR : Institut Algérien de Normalisation

### -N-

NF : Norme Française

NC : Non-Conformité

### -P-

PDCA : Plan – Do – Check – Act

### -R-

RMQ : Responsable management qualité

### -S-

SIM : Semoulerie industrielle de la Mitidja

SMQ : Système de management de a qualité

SWOT : Strength (forces), Weaknesses (faiblaisses), Opportunities (opportunités), threats (menaces)

### -T-

TQM : Total quality management (la qualité totale de management)

# **Introduction**

## Introduction

La mondialisation a imposé de nouvelles contraintes aux entreprises. En effet, l'environnement économique actuel se caractérise par une forte concurrence et une évolution très rapide rendant les marchés imprévisibles et difficilement maîtrisables. C'est pourquoi les entreprises les plus dynamiques et les plus compétitives cherchent sans cesse à mettre en place des systèmes de management conformes aux référentiels de normalisation internationale, notamment la norme ISO 9001.

La norme ISO 9001 définit une série d'exigences concernant la mise en place d'un système de management de la qualité dans un organisme quel que soit sa taille et son secteur d'activité. Elle permet de s'assurer que les besoins de ses clients sont bien pris en compte et qu'on sait y répondre de manière adaptée et pérenne.

L'Entreprise SIM a été fondée en 1990 par Monsieur TAIEB EZZRAIMI Abdelkader en tant que petite société familiale dans le domaine de la Minoterie-Semoulerie où elle a fait office de pionnière en sa qualité de première société privée dans cette filière d'activité en Algérie.

D'une dimension familiale modeste à sa création, la société SIM a connu dès ses premières années d'activité une croissance active et soutenue pour s'ériger actuellement en un groupe Industriel, commercial et financier d'une envergure nationale.

Outre l'extension et le développement de sa première filiale dans L'Agro-Alimentaire ; le Groupe SIM-SPA a élargi ses activités vers d'autres créneaux par la création de plusieurs filiales.

Conscient des enjeux du nouveau contexte économique, la société Centrale SIM s'est engagée dans une démarche d'instauration du système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 version 2008, et ensuite à la version 2015. En vue d'améliorer la mise en œuvre de la norme l'entreprise effectue des audits pour évaluer le système de management de la qualité périodiquement pour qu'il soit conforme aux exigences de la norme ISO 9001 version 2015. Toutefois, **est ce que la pratique du management de l'entreprise SIM se conforme réellement et de façon expressif à la norme ISO 9001 vs 2015 ?**

C'est la question à laquelle on a tenté d'y répondre dans ce modeste travail et l'hypothèse émise est la suivante :

Malgré les efforts déployés, les responsables pilotes de l'entreprise SIM rencontre des problèmes d'adaptation et de conformité à la norme ISO 9001 vs 2015.

# Méthodologie

## Méthodologie

Pour répondre à la question et vérifier l'hypothèse émise nous avons opté pour la démarche méthodologique suivante :

### - Recherche bibliographique :

Nous avons effectué une recherche bibliographique sur internet qui a permis de cerner les exigences et la méthodologie de la norme ISO 9001 vs 2015. Cette recherche a permis de mieux appréhender l'enquête sur le terrain et de cerner les aspects théoriques indispensables à la compréhension de la norme.

### - Enquête au sein de l'entreprise.

Pour vérifier l'hypothèse nous avons effectué une enquête qualitative à l'aide d'un questionnaire. Celui-ci avait pour objectif de recueillir des informations sur la pratique managériale de chaque processus de l'entreprise. Ainsi, nous avons posé des questions en relation avec la pratique managériale destinée à tous les responsables pilotes de l'entreprise hormis la direction. Ces responsables pilotes sont :

- Responsable pilote production
- Responsable pilote GRH
- Responsable pilote commercialisation
- Responsable pilote approvisionnement
- Responsable pilote contrôle qualité
- Responsable pilote logistique et transport.

Les informations recueillies auprès des responsables pilotes ont été confronté aux règles de la norme ISO 9001 vs 2015. Ainsi, la comparaison entre les données recueillies et les données de la norme devraient permettre de mettre en évidence le degré d'adhésion de l'entreprise dans l'application de la norme.

Le guide du questionnaire fait apparaître les principales questions suivantes :

- Quelles sont les étapes que vous suivez pour accomplir le fonctionnement du processus ?
- Pensez-vous que vous vous conformez à la norme dans la mise en application de celle-ci ?
- Qu'elles sont les contraintes et les difficultés qui vous empêchent, de vous conformer aux règles de la norme ?

**Première partie :**  
**Synthèse Bibliographie**

## **1. Généralité :**

La qualité a évolué à travers les âges pour être aujourd'hui un mode de management des entreprises incontournables et performantes. 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 et des attentes exprimés ou implicites.

### **1.1.La Qualité <sup>1</sup> :**

C'est la capacité à atteindre les objectifs opérationnels visés.

La norme ISO 8402-94 définit la qualité comme suit : Ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confèrent L'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites.

La norme ISO 9000 :2000 la définit comme ceci : Aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences.

Dans la pratique de la gestion de la qualité se décline sous deux formes :

#### **1.1.1. La qualité externe <sup>2</sup> :**

La qualité dite externe est la réponse aux attentes des clients.

Elle se mesure donc par la satisfaction des clients ayant consommé le produit ou le service vendu par l'entreprise. Il est vital d'assurer la qualité externe pour une entreprise. Cela permet de :

- Fidéliser la clientèle.
- Etre compétitif face à la concurrence.
- Dominer le marché sur lequel elle agit.

Pour améliorer la qualité externe, plusieurs méthodes sont à la disposition de l'entreprise, à savoir : les sondages, la contrôle de qualité, et l'audit qualité.

#### **1.1.2. La qualité interne <sup>1</sup> :**

Correspondant à l'amélioration du fonctionnement interne de l'entreprise.

L'objet de la qualité interne est de mettre en œuvre des moyens permettant de décrire au mieux l'organisation, de repérer et de limiter les dysfonctionnements. Les bénéficiaires de la qualité interne sont la direction et les personnels de l'entreprise. La qualité interne passe généralement par une étape d'identification et de formalisation des processus internes réalisés grâce à une démarche participative. Elle regroupe des méthodes pour l'amélioration de la production, les conditions de travail et le management d'une entreprise.

Par ailleurs, lorsqu'une caractéristique d'un produit ou d'un service ne satisfait pas aux exigences de l'utilisation prévue, on dit qu'il y a un défaut (de conception, de réalisation ou d'exécution) ; lorsqu'elle n'est pas conforme à la spécification, on parle de non-conformité. Le terme anomalie, plus général, couvre tout écart ou déviation par rapport à ce qui était attendu.

### 1.1.3. La non-qualité <sup>3</sup> :

Représente, quant à elle, globalement, l'ensemble des écarts entre la qualité voulue et la qualité détenue, constatés sur un produit. Elle se mesure en éléments statistiques ou économiques. Dans un sens plus large, elle est le « contraire » de la qualité.

Il s'agit donc de trouver le juste équilibre permettant d'éliminer au maximum la non-qualité, afin d'obtenir un bon degré de satisfaction de la clientèle, de les fidéliser et de faire des bénéfices, tout en y consacrant un budget raisonnable

### 1.2. L'évolution de la notion de qualité <sup>4</sup> :

Des années 40 aux années 60



Age du trie

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

Des années 60 aux années 80



Age de contrôle

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

Des années 80 à aujourd'hui



Age de l'amélioration

Des dispositions systématiques sont prises pour obtenir une qualité plus régulière et plus économique.

### 1.3. La Gestion de Qualité <sup>4</sup> :

C'est un moyen systémique d'assurer le respect intégral de toutes les composantes d'un plan d'action. C'est une discipline de gestion qui s'attache à prévenir les problèmes suscités des attitudes et à mettre en place des contrôles qui rendent la prévention possible.

La première étape de la gestion de la qualité sera de mettre en place :

- Une démarche qualité ou une politique qualité qui englobera les actions prises par une entreprise pour améliorer la qualité.
- La seconde sera de mesurer l'impact de l'adoption d'une démarche qualité. Les entreprises peuvent réaliser ou faire réaliser des audits qualité ou des contrôles qualité. Grâce à ces évaluations, l'entreprise donne aux consommateurs une assurance qualité.
- Un système qualité qui regroupera l'ensemble des documents concernant la gestion de la qualité : les certifications, les normes, les réglementations, la référentielle qualité et le manuelle qualité.

### 1.4. Les Outils de Qualité <sup>5</sup> :

Réussir à améliorer la qualité (interne et externe) et à inscrire durablement son entreprise dans une réelle dynamique d'amélioration continue, ne peut pas être le fruit du hasard. Cela passe par :

- l'utilisation de méthodes et outils de la qualité adaptés à la situation et à l'objectif recherché,
- et la mobilisation des hommes et des femmes de l'entreprise.

Pour chaque situation, il existe un ou plusieurs outils de la qualité facilitant l'atteinte des objectifs car ils apportent des méthodologies éprouvées, et permettent de "canaliser" les efforts de tous afin d'éviter toute dispersion contre-productive.

#### **1.4.1. AMDEC <sup>6</sup> :**

C'est un outil qualité d'analyse préventive permettant d'identifier et de traiter les causes potentielles de défauts et de défaillance avant qu'ils ne surviennent. L'AMDEC est une méthode rigoureuse de travail en groupe, très efficace grâce à la mise en commun de l'expérience et des connaissances de chaque participant.

On peut faire :

- une AMDEC Produit, pour vérifier la conformité d'un produit développé par rapport aux exigences du client,
- une AMDEC Processus, pour valider la fiabilité du processus de fabrication,
- une AMDEC Moyen, pour vérifier la fiabilité d'un équipement.

#### **1.4.2. Le Benchmarking <sup>6</sup> :**

Le Benchmarking est un processus continu d'évaluation des performances, des activités de l'organisation par rapport aux meilleures performances mondiales dans le domaine observé. C'est à dire, faire une comparaison entre l'organisation du travail dans une organisation et ce qui se fait de mieux ailleurs.

\*Les 7 étapes du processus :

##### **1) Que doit-on comparer ?**

Il s'agit de se focaliser sur les axes de progrès, les aspects que l'on a sélectionnés comme pistes d'amélioration.

##### **2) Quelle est la cible ?**

On recherche les leaders qui excellent pour les aspects sélectionnés à l'étape précédente.

##### **3) Quelles mesures ?**

On précise les critères et les mesures.

##### **4) La collecte d'information**

Aucune source d'informations n'est à négliger. Le point de vue des clients n'est pas la moindre des informations à collecter...

##### **5) Analyse**

Deux questions : pu sommes-nous meilleurs et pourquoi ? Où sont-ils meilleurs et pourquoi ?

##### **6) Une démarche active**

Le benchmarking n'est que la première pierre du changement, ensuite il faut passer à l'action...

##### **7) Un nouveau benchmark**

On relance un nouveau benchmark dans une démarche de progrès continu.

### 1.4.3. Le Brainstorming <sup>6</sup> :

Le brainstorming, littéralement tempête de cerveaux ou remue-méninges, est une méthode participative de résolution de problèmes s'appuyant sur la créativité spontanée des participants.

\*Déroulement d'une session de brainstorming :

-Une session de brainstorming se déroule en groupe d'une dizaine de personnes avec un animateur.

-La première phase, une demi-heure, trois quart d'heure en moyenne, a pour finalité de collecter un maximum d'idées, comme décrit ci-dessus.

-Ensuite, les idées collectées sont triées, rapprochées, organisées thématiquement et hiérarchisées.

### 1.4.4. La Méthode de 5S <sup>5</sup> :

C'est un outil qualité d'amélioration continue importé du Japon, permettant d'optimiser l'organisation et l'efficacité d'un poste de travail, d'un service, d'une entreprise. Il est basé sur la participation du personnel qui prend en charge et organise son espace de travail. C'est un outil essentiel pour amorcer une démarche de Qualité Totale (TQM). Le nom "5 S" vient des initiales des mots clés de la méthode :

- Seiri : Débarrasser (éliminer ce qui est inutile),
- Seiton : Ranger (classer, ordonner ce qui est utile),
- Seiso : Nettoyer (tenir propre les outils, les équipements, l'atelier ...),
- Seiketsu : Organiser (établir et formaliser des règles),
- Shitsuke : Maintenir la rigueur (respecter les règles).

\*Cette méthode :

- Améliore la productivité, l'efficacité et la qualité,
- Diminue les pannes (gravité/fréquence),
- Réduit les pertes de temps (recherche d'un outil ...),
- Contribue à l'implication et à la motivation du personnel,
- Inspire confiance et donne une bonne image de l'entreprise,
- Libère de l'espace inutilement utilisé,
- Améliore la sécurité au travail, réduit les risques de pollution et permet au personnel d'avoir une meilleure qualité de vie au travail.

### 1.4.5. Diagramme d'Hishikawa (diagramme de 5M ou diagramme de causes/effets) <sup>5</sup> :

C'est une méthode permettant de présenter d'une façon claire toutes les causes qui produisent (ou peuvent produire) un effet donné en les classant en différentes familles.

Le nom « 5M » vient de l'initiale de chaque nom de famille utilisée : Main-d'œuvre, Matière, Méthode, Milieu, Matériel. Cette méthode permet d'aboutir à une vision commune et non hiérarchisée des causes génératrices de l'effet observé.

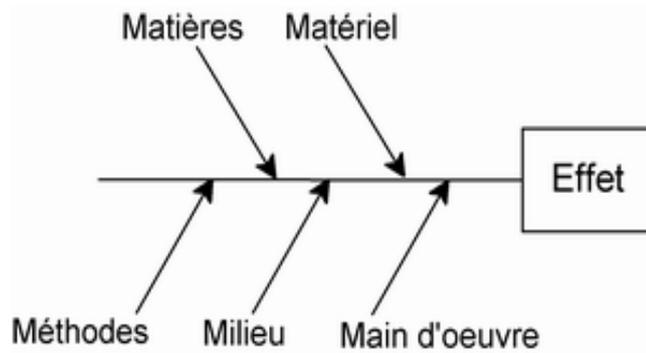


Figure.1. <sup>5</sup> Diagramme d'Hishikawa

#### 1.4.6. Le Diagramme de Pareto <sup>5</sup> :

Pareto était un économiste italien du 17<sup>ème</sup> siècle qui avait remarqué que 80% des sommes payées au titre des impôts étaient données par 20% des contribuables. Cette proportion de relation entre causes et effets se rencontre fréquemment dans de nombreuses autres observations. Le diagramme de Pareto est un outil qualité d'analyse, d'aide à la décision, mais aussi de communication. Il permet de mettre en évidence la loi des « 80/20 », c'est-à-dire que 20% des causes provoquent 80% des effets, et donc qu'une grande partie du problème peut être résolue en traitant un nombre limité de causes. Le diagramme de Pareto permet de déterminer les priorités d'actions.

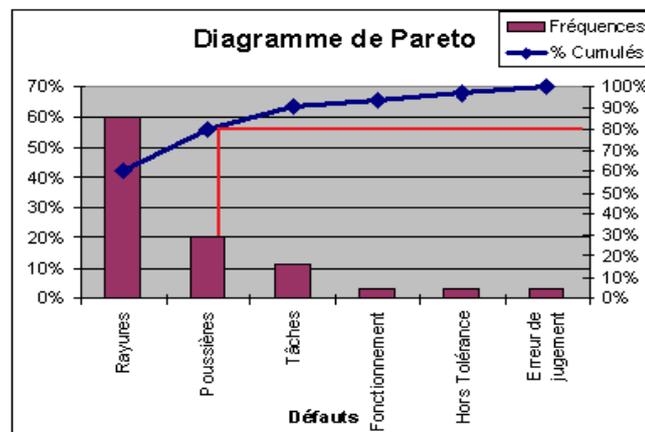


Figure.2. <sup>5</sup> Diagramme de Pareto

#### 1.4.7. Le QQQQCCP<sup>5</sup> :

C'est un outil qualité très efficace pour cerner le plus complètement possible un problème, une cause, une situation donnée. Très utile aussi dans le travail de rédaction des procédures. Son nom vient des questions auxquelles on doit répondre :

- **Quoi ?** : De quoi s'agit-il ? (objet, opération, nature,..)
- **Qui ?** : Qui est concerné ? (exécutants, qualification)
- **Où ?** : Où cela se produit-il ?
- **Quand ?** : Quand cela survient-il ? (durée, fréquence....)
- **Comment ?** : Comment procède-t-on ? (matériel, matières, méthode...)
- **Combien ?** : Combien de fois cela se produit-il ?
- **Pourquoi ?** : Pourquoi cela se passe-t-il ainsi ?

## **2. Démarche Qualité <sup>7</sup> :**

C'est l'approche organisationnelle permettant un progrès permanent dans la résolution des non-qualités. Il s'agit d'une démarche participative, c'est-à-dire à laquelle doit nécessairement participer l'ensemble de l'entreprise et par conséquent nécessairement portée au plus haut niveau hiérarchique. la démarche qualité propose toute une panoplie d'outils d'aide (méthodes, analyse, statistique, suivi-contrôle). Parmi ces techniques de qualité, on retrouve : 5S, Roue de Deming, AMDEC, Qualité Totale, Six Sigma et d'autres.

### **2.1. Le Management de la qualité <sup>8</sup> :**

Selon R.-A. Thiéart, « le management, action ou art ou manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler, s'applique à tous les domaines d'activité de l'entreprise ».

Selon l'ISO 9000 : 2000, le management de la qualité est défini comme étant l'ensemble des « activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité »

Cette orientation et ce contrôle de l'organisme en matière de qualité passent, généralement, par l'établissement d'une politique qualité et d'objectifs qualité, la planification de la qualité, la maîtrise de la qualité, l'assurance de la qualité et l'amélioration de la qualité ; constituant du même coup, les missions et les composantes du management de la qualité.

### **2.2. Système de management de qualité <sup>9</sup> :**

Un Système de Management de la Qualité, SMQ, est l'ensemble des actions mises en place par une entreprise qui souhaite avoir une démarche qualité ou d'amélioration continue dans le but d'augmenter la qualité de sa production et son organisation.

### **2.3. Planification de la qualité <sup>8</sup> :**

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

- définit les objectifs stratégiques de la direction (position de leader, augmentation des bénéfices, etc.) et les exigences de qualité au niveau du produit (implication du personnel, diminution des retours clients, situation par rapport à la concurrence, etc.) ;
- · prépare la mise en œuvre du système de management de la qualité (basée sur une approche processus par exemple) ;
- · élabore des plans qualité (activités spécifiques liées à un produit ou une activité, comme par exemple un plan formation, etc.) ;
- · essaie d'améliorer la qualité (démarche d'amélioration continue, partenariat avec les fournisseurs, etc.).

En somme, la planification de la qualité se traduit par des plans d'actions, qui définissent ce qui doit être fait, qui en est responsable et quelle est la date d'échéance ?

## 2.4. Maîtrise de la qualité <sup>10</sup> :

C'est l'ensemble des techniques et activités à caractère opérationnel utilisées pour satisfaire aux exigences pour la qualité. Maîtriser la qualité, ce n'est autre chose que de définir et mettre en œuvre les dispositions nécessaires pour créer un produit ayant les caractéristiques voulues ; c'est maîtriser les activités qui concourent à la création du produit et leurs résultats ; c'est maîtriser le processus de création.

L'entreprise doit veiller à mémoriser, en permanence, son « vécu » de manière à enraciner le savoir-faire et développer le professionnalisme. Elle devra donc adopter une approche processus (entrée, sortie, interactions) pour maîtriser la qualité (processus technique ou administratif). Cela permet de bien identifier pour chaque opérateur et chaque service son produit, ses clients et ses fournisseurs.

La maîtrise de la qualité permet d'éviter toute déviation indésirable de la qualité planifiée du produit ou service fourni. W. Edwards Deming, connu pour avoir introduit la maîtrise statistique de la qualité au sein de l'appareil militaire des Etats-Unis et des industries japonaises, et auteur de nombreux livres sur la maîtrise de la qualité, divise la maîtrise de la qualité en quatre activités à travers le cycle PDCA (Plan, Do, Check, Act) encore appelé « roue de Deming »

**\*Le cycle PDCA de Deming <sup>10</sup>** : s'applique à toutes les situations et à tous les domaines où la maîtrise de la qualité est souhaitée. Il s'agit d'un modèle universel qui couvre toutes les activités relatives à la maîtrise de la qualité, ainsi qu'à l'assurance de la qualité et à l'amélioration de la qualité.

Selon un « grand principe » de base du management de la qualité, « Je dis ce que je fais, j'écris ce que je viens de dire et je fais ce qui est écrit... ». Ecrire, dans chaque service, les procédures opérationnelles liées aux processus ayant une incidence sur la qualité est indispensable pour la pérennité du niveau technologique atteint (un changement de personne sur un poste de travail par exemple). Ces procédures permettent d'éviter les dérives de l'exploitation du système de management de la qualité. Elles évitent, également, les improvisations qui la plupart du temps se traduisent, au bout du compte, par des dépenses qui viennent gonfler les coûts de la non-qualité.

## 2.5. Assurance qualité <sup>10</sup> :

On appelle « assurance qualité » la garantie du maintien d'un certain niveau de qualité, fonction des objectifs visés. Elle se décline ainsi sous la forme d'un référentiel documentaire formalisant les méthodes mises en œuvre à cet effet. La norme 8402-94 donne la définition suivante : Ensemble des activités préétablies et systématiques mises en œuvre dans le cadre du système qualité, et démontrées en tant que besoin, pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité satisfera aux exigences pour la qualité. L'assurance qualité a ainsi pour but de rassurer le client sur la qualité de la prestation de l'entreprise.

Elle se décline sous la forme d'un document écrit, appelé « manuel d'assurance qualité », récapitulant l'ensemble de la politique qualité de l'entreprise.

La certification ou accréditation est ainsi une reconnaissance écrite, d'un tiers indépendant, de la conformité d'un service, d'un produit ou d'un système à un niveau de qualité.

La certification se fait généralement par rapport à une norme, préférentiellement internationale.

Parmi les principales certifications citons notamment :

- La famille ISO 9000 (ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004, ISO 10011).
- EFQM (European Foundation for Quality Management).

## **2.6. Amélioration de la qualité <sup>10</sup> :**

Une amélioration de la qualité sous-entend une maîtrise préalable de la qualité. Pour aboutir à cette amélioration, il faut auparavant mesurer la satisfaction des clients. L'objectif est de connaître la satisfaction du client afin de mieux le servir.

### 3. La norme <sup>4</sup> :

C'est un document établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné ».

Entre autres l'iso à éditer des normes d'assurance qualité référencé sous la série ISO 9000, ces normes ont été adoptées comme normes nationales dans plus de 60 pays, et acceptées comme base pour le développement d'un système qualité dans les entreprises.

#### 3.1. Les type des normes et les organismes de normalisation <sup>11</sup> :

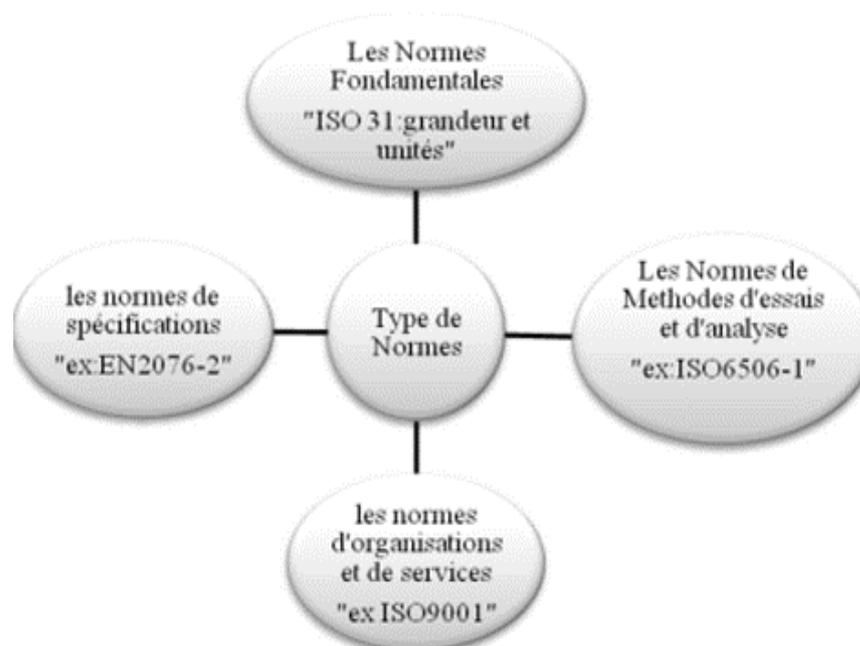


Figure.3. <sup>11</sup> Les type des normes

\*Les Organismes internationaux :

CEI : Commission Electrotechnique Internationale.

CEN : Comité Européen de Normalisation

ISO : L'Organisation Internationale de Normalisation

\*Organisme européen :

AFNOR : Association Française de Normalisation

\*Organisme Algérien

IANOR : Institut Algérien de Normalisation

### 3.2. La Norme ISO 9001 <sup>4</sup> :

La norme ISO 9001 fait partie de la famille de normes internationales « ISO 9000 Management de la qualité ». Editée pour la première fois en 1987, elle établit des exigences relatives à un système de management de la qualité.

L'ISO 9001 aide à accroître la capacité des organisations à fournir systématiquement des produits et des services de bonne qualité à leurs clients ainsi qu'à les satisfaire. Elle contribue à formaliser les processus de ces organisations, leur permettant de gagner en efficacité et d'être davantage performantes.

### 3.3 HISTORIQUE <sup>4</sup> :

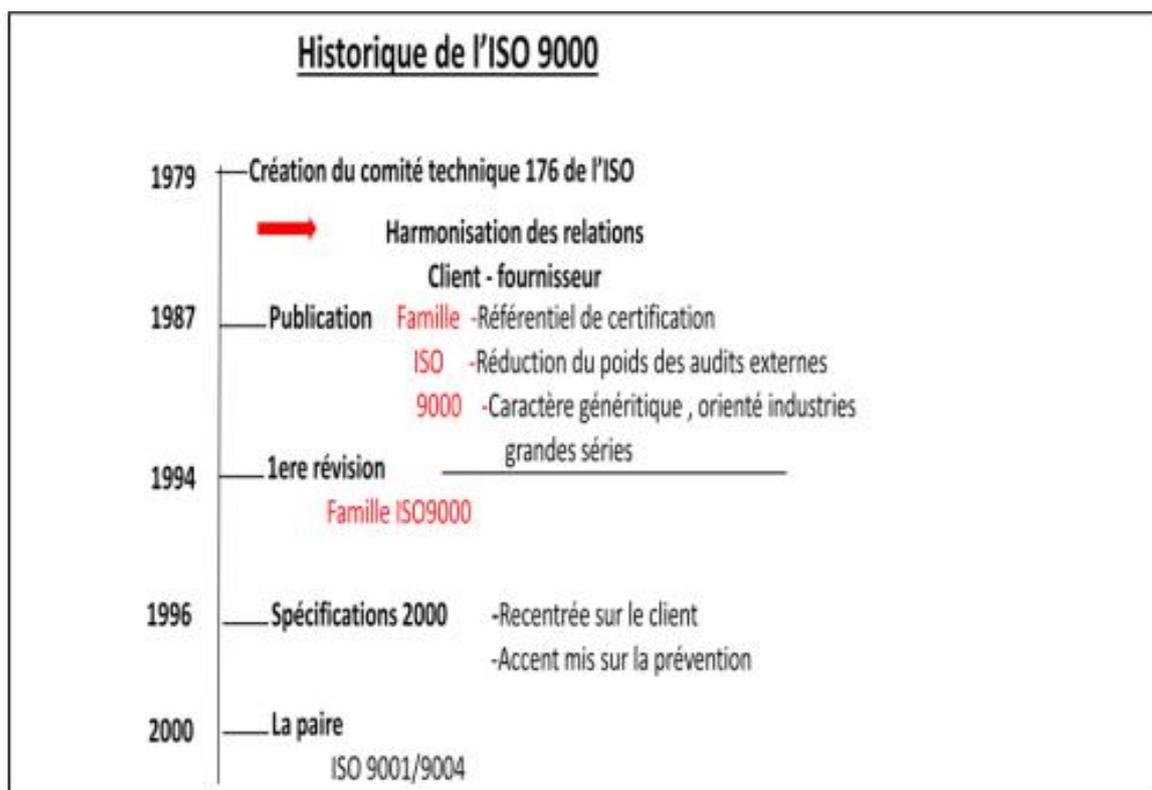


Figure.4. <sup>4</sup> Historique de la norme ISO 9000

### 3.4. Positionnement de l'ISO 9001 <sup>4</sup> :

L'évolution du concept de la qualité peut être résumée en trois grandes phases Contrôle et Assurance qualité, Management de la qualité et Qualité totale. Il est passé de contrôle final du produit à la maîtrise des procédés et ainsi à l'excellence.



Figure.5. <sup>4</sup> Positionnement de l'ISO 9001

### 3.5. L'ISO 9001 en 10 étapes <sup>4</sup> :

L'ISO 9001 est structurée sur une démarche d'amélioration continue. Il s'agit de définir les orientations et objectifs de l'entreprise, de maîtriser ses ressources, mettre en œuvre ses activités selon des bonnes pratiques, surveiller le bon fonctionnement et l'efficacité, pour enfin mener des actions de progrès. L'ISO 9001, s'appuie sur le PDCA, c'est –à-dire une démarche d'amélioration continue.

Elle contient 5 chapitres majeurs :

1. Système de management de qualité.
2. Responsabilité de la direction
3. Management des ressources
4. Réalisation du produit
5. Mesure, analyse et amélioration

Son contenu peut être résumé en 10 étapes suivantes, qui déroulent le cycle du PDCA pour assurer une démarche qualité à valeur ajoutée pour l'entreprise :

- 1- Identifier les attentes des clients
- 2- Valoriser et clarifier le processus
- 3- Définissez et communiquez les orientations et les objectifs
- 4- Adaptez les compétences aux besoins
- 5- Gérer les moyens
- 6- Maîtriser la conception et les achats
- 7- Maîtriser les flux et le produit en cours de réalisation
- 8- Mesurer le niveau de satisfaction des clients
- 9- Surveillez que tout cela fonctionne (les audits)
- 10- Mener des actions pour ne pas reproduire les erreurs et progresser

Finalement, il s'agit de beaucoup de bon sens, c'est pourquoi, une fois dépassé le texte bien formulé de la norme :

- les principes sont facilement compris dans l'organisme
- et elle soutient plus d'1 million de démarches qualité dans le monde.

### **3.6. Les piliers de l'iso 9001<sup>4</sup> :**

- L'approche processus
- L'approche par les risques (risk-based thinking)
- L'amélioration continue

### **3.7. L'Evolution de l'ISO 9001<sup>4</sup> :**

1<sup>er</sup> Edition – 1987 : Assurance de la qualité

2<sup>e</sup> édition – 1994 : Trois normes

- 9001-Exigences pour la conception, le développement, la production, l'installation, le soutien après-vente.
- 9002-Exigences pour la production, l'installation, le soutien après-vente.
- 9003-Exigence pour le contrôle final et les essais.

3<sup>e</sup> édition – 2000 : Une seule norme d'exigence-approche processus-huit principes de management de la qualité.

4<sup>e</sup> édition -2008 : Regroupement des termes et définitions dans l'ISO 9000-modification de la terminologie.

5<sup>e</sup> édition – 2015 : Révision techniques et nouvel concept.



**Figure.6. <sup>4</sup> L'Evolution de l'ISO 9001**

### **3.8. Révision de l'ISO 9001 et l'objectif de révision <sup>4</sup> :**

Le référentiel ISO 9001, créé en 1987, a suivi des révisions successives en 1994, 2000, 2008 et 2015. Ce processus de révision a trait aux évolutions de conceptions, aux caractéristiques des organisations et aux systèmes de gestion. En effet, toutes les normes ISO sont réexaminées tous les 5 ans en moyenne.

L'objectif étant d'établir la nécessité de leur révision afin de garantir leur actualité et leur pertinence sur le marché. Dans le cas précis de l'ISO 9001, la version 2008 n'a apporté que des ajustements mineurs.

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

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

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

### **3.9. La Migration de la version 2008 à celle de 2015 <sup>4</sup> :**

Les normes ISO sont revues tous les 5 ans et modifiées si nécessaire. L'ISO 9001 à été révisée à plusieurs reprises : en 1994, 2000, 2008 et 2015. Là où la version 2008 consistait en une clarification de l'ISO 9001 :2000, n'apportant que des modifications relativement mineures, la version 2015 a amené des évolutions afin de rester pertinente et cohérente avec le marché.

Ces évolutions ont notamment attiré à l'intégration de l'approche par les risques, qui est combinée à l'approche processus (PDCA), déjà présente dans les précédentes versions. Il est aussi à noter la simplification de la structure de la norme (en cohérence avec d'autres normes comme l'ISO 14001, souvent utilisée conjointement à la 9001), mais aussi des exigences en termes de documentation (afin d'axer davantage la réflexion sur les processus de gestion).

En termes de certification des organisations, la publication de cette nouvelle version de la norme ISO 9001 signifie qu'à compter d'octobre 2015, toutes les entreprises souhaitant être certifiées ISO 9001 doivent mettre en œuvre les exigences relatives à cette nouvelle version.

En ce qui concerne les entreprises déjà certifiées, elles continuent à l'être selon la version 2008, les certificats étant valables jusqu'en 2018, date à laquelle elles devront passer à la nouvelle version de la norme. Toutefois tout audit de certification ou de renouvellement se fera selon la norme ISO 9001 :2015 dès 2017.



**Figure.7. <sup>4</sup> Délai de transition**

### **3.10. Les principes de management de la qualité ISO 9001-2015 <sup>4</sup> :**

Les principes de la norme sont passés de huit à sept dans la nouvelle version.

<b>ISO 9001 : 2000 et 2008</b> 8 principes	<b>ISO 9001 : 2015</b> 7 principes
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Orientation client</li> <li>2. Leadership</li> <li>3. Implication du personnel</li> <li>4. Approche processus</li> <li>5. Management par approche système</li> <li>6. Amélioration continue</li> <li>7. Approche factuelle pour la prise de discision</li> <li>8. Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Orientation client</li> <li>2. Leadership</li> <li>3. Implication du personnel</li> <li>4. Approche processus</li> <li>5. Amélioration</li> <li>6. Prises de discision fondés sur des preuves</li> <li>7. Management des relations avec les parties intéressées</li> </ol>

**Tableau.1. <sup>4</sup> Évolutions des principes de management qualité entre les versions 2008 et 2015 de la norme ISO 9001**

L'évolution des principes de management qualité entre les versions 2008 et 2015 de la norme ISO 9001. La qualité repose sur 7 principes de management :



**Figure.8. <sup>4</sup> Les principes de management de la qualité**

### **3.10.1 Orientation client <sup>4</sup> :**

- Les organismes dépendent de leurs clients et doivent pour cette raison comprendre leurs besoins présents et futurs.
- L'entreprise possède une expertise qu'elle met au service du client. Cette expertise se manifeste notamment par sa capacité à identifier les besoins du client en lui apportant une aide dans la formulation et la formalisation de ces derniers.

### **3.10.2. Leadership <sup>4</sup> :**

- Les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'organisme.
- Ils doivent créer et maintenir un environnement interne dans lequel les personnes peuvent s'impliquer entièrement dans l'atteinte des objectifs de l'organisme.
- L'engagement de la direction est le principal facteur de succès d'une démarche qualité. C'est la direction qui donne « le cap » par la définition de la politique d'entreprise. C'est aussi la direction qui crée un environnement de travail qui soit favorable à l'implication des personnes.

### **3.10.3. Implication du personnel <sup>4</sup> :**

- Une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme.
- Pour gérer un organisme de façon efficace, il est important d'impliquer l'ensemble du personnel à tous les niveaux et de respecter chacun des individus.
- La reconnaissance et l'amélioration des compétences facilitent l'implication du personnel dans l'atteinte des objectifs de l'organisme.

### 3.10.4. Approche processus <sup>12</sup> :

Qu'est-ce qu'un processus ? Selon la norme ISO 9000 (version 2015), les processus sont des « ensembles d'activités corrélées ou interactives qui transforment des éléments d'entrée en éléments de sortie ».

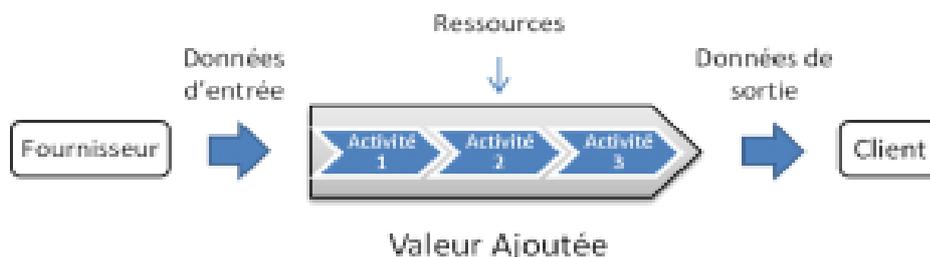


Figure.9. <sup>13</sup> Principe de processus

Par exemple, pour un processus de fabrication :

- les « données d'entrée » sont la matière première
- les « données de sortie » sont les produits fabriqués
- les « activités » sont les étapes de la transformation des produits
- les « ressources » sont les hommes, les machines, les instructions, etc...

\*3 types de processus pour une approche processus complète. Les processus sont souvent regroupés en 3 familles <sup>12</sup> :

<b>Processus de réalisation</b>	Processus contribuant directement à la réalisation du produit ou du service, depuis la détection du besoin du client à sa satisfaction. Ils correspondent au cœur de métier de l'organisme. Exemples : recherche et développement, conception, fabrication, livraison ...
<b>Processus support (ou de "soutien")</b>	Processus qui contribuent au bon déroulement des autres processus en leur apportant les ressources nécessaires. Exemples : maintenance, ressources humaines, maîtrise de la documentation ; métrologie ...
<b>Processus de management (ou de "direction")</b>	Processus qui contribuent à la détermination de la stratégie, de la politique qualité et au déploiement des objectifs à travers tous les processus de l'entreprise. Ils permettent leur pilotage et la mise en œuvre des actions d'amélioration.

Tableau.2. <sup>12</sup> Les familles de processus

- Un système de management est constitué de processus qui interagissent les uns avec les autres.
- Le pilotage de ces interactions permet à un organisme d'atteindre ses objectifs par la compréhension des conséquences de ces interactions sur les autres processus.
- Un résultat escompté est atteint avec plus d'efficacité et d'efficience si les activités et les ressources afférentes sont gérées comme un processus.
- Identifier, comprendre et gérer des processus corrélés comme un système contribue à l'efficacité et l'efficience de l'organisme à atteindre ses objectifs.
- La présente norme promeut l'adoption d'une approche processus 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.
- L'approche processus s'appuie sur une définition et un management systématique des processus et de leurs interactions de manière à obtenir les résultats prévus conformément à la politique qualité et à l'orientation stratégique de l'organisme. **(Khiari et Boutaba, 2018)**

\*L'approche processus assure <sup>4</sup> :

- 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 des processus
- L'amélioration des processus sur la base d'une évaluation de données et d'informations.
- Les parties intéressées ont un impact sur les performances de l'entreprise.
- Aussi il s'agit de piloter ces relations de façon à assurer la conformité de la prestation ou du produit.
- Des performances durables sont plus susceptibles d'être obtenues lorsque l'organisme gère ses relations avec toutes les parties intéressées de manière à optimiser leur impact sur ses performances.
- La gestion des relations avec ses réseaux de fournisseurs et partenaires à une importance particulière.

### 3.10.5. Amélioration <sup>4</sup> :

- Il convient que l'amélioration continue de la performance globale soit un objectif permanent de l'organisme.
- L'amélioration est l'activité visant à améliorer les performances pour satisfaire aux exigences du client et accroître la satisfaction du client.

Démarche d'amélioration continue :

- Identification des non conformités
- Identification des causes
- Identification des solutions
- Suivi de l'efficacité des solutions

### 3.10.6. Prise de décision fondée sur des preuves <sup>4</sup> :

- Les décisions efficaces se fondent sur l'analyse de données et d'informations.
- L'analyse des faits, des preuves et des données conduit à une plus grande objectivité et à la réduction de l'effet d'incertitude.

- Plus la direction possède d'éléments tangibles et plus la prise de décision n'est qualitative.

### 3.10.7. Management des relations avec les parties intéressées <sup>4</sup> :

- Les parties intéressées ont un impact sur les performances de l'entreprise.
- Aussi il s'agit de piloter ces relations de façon à assurer la conformité de la prestation ou du produit.
- Des performances durables sont plus susceptibles d'être obtenues lorsque l'organisme
- Gère ses relations avec toutes les parties intéressées de manière à optimiser leur impact sur ses performances.
- La gestion des relations avec ses réseaux de fournisseurs et partenaires à une importance particulière.

### 3.11. Structure de la norme et exigences <sup>4</sup> :

La norme ISO 9001 adopte une nouvelle structure de dix chapitres dite High Level Structure (HLS).

Cette structure universelle sera reprise par toutes autres normes de système de management pour favoriser plus de cohérence entre elles , facilite le développment et adoption des normes de management de la qualité, en facilitant leur lecture et interprétation par les utilisateurs et l'intégration des Systèmes de Management des Organisations.

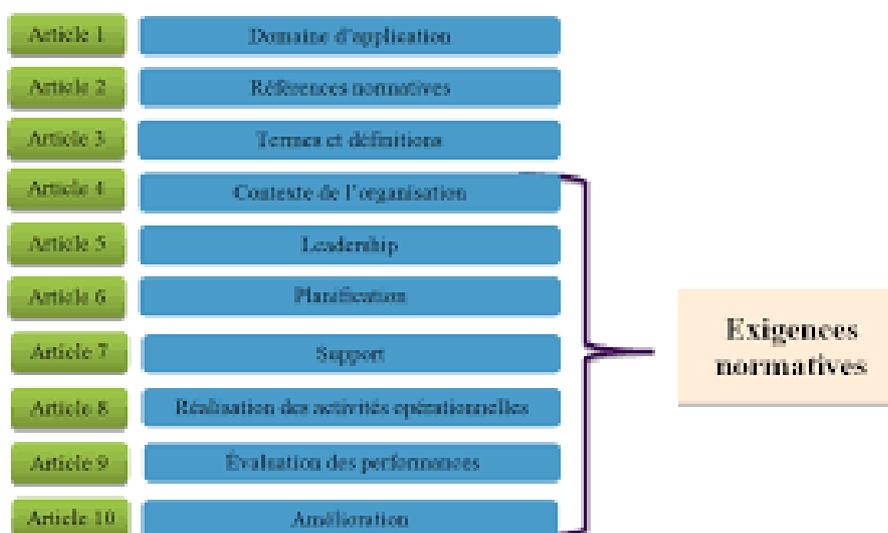


Figure.10. <sup>4</sup> Structure de la norme

La nouvelle version de la norme ISO 9001 vient à renforcer deux concepts de l'ancienne version, à savoir l'approche processus et le cycle de l'amélioration continue PDCA.

Elle intègre également un nouveau concept, l'approche par le risque.

### **3.11.1. L'approche risque <sup>4</sup> :**

La version 2015 intègre l'approche risque dans les exigences relatives à l'établissement, la mise en œuvre, la maintenance et l'amélioration continue du SMQ.

Différentes méthodologies existent pour identifier les risques, l'AMDEC, l'Ishikawa, le diagramme en arbre, le brainstorming.

- Une fois les risques identifiés selon les modalités définies préalablement, on va classer ses risques selon des critères de gravité/criticité et de probabilité.
- A chaque risque identifié, on attribue un niveau de gravité/criticité sur une échelle de 1 à 4 (ordonnée/faible, moyenne, élevée, très élevée).
- A chaque risque identifié, on attribue un niveau de probabilité de 1 à 4 (abscisse/faible, moyenne, forte, très forte)
- En fonction de leur position sur la cartographie, on définit les actions à mettre en œuvre : risque à traiter, risque à suivre, risque négligeable.
- Cet outil permet donc de prioriser les actions en matière de gestion des risques.
- Un plan d'action est ensuite à définir en fonction de ces résultats : des actions préventives de façon à limiter l'apparition d'aléas, mais également des actions curatives pour le cas où le risque deviendrait réalité.

### **3.12. La Certification <sup>4</sup> :**

A travers le développement des échanges économiques internationaux, les clients recherchent de plus en plus des preuves sur la qualité des produits et services qu'ils achètent.

La certification par tierce partie est reconnue partout dans le monde comme étant le moyen approprié qui constitue cette preuve. Pour mieux cerner la notion de certification nous allons voir sa définition, ses différents types, ainsi que ses enjeux.

#### **3.12.1. Définition <sup>4</sup> :**

La certification est une procédure par laquelle une tierce partie, donne une assurance écrite qu'un système d'organisation, un processus, une personne, un produit ou un service est conforme à des exigences spécifiées dans une norme ou un référentiel.

La certification ne correspond pas à un impératif réglementaire auquel il faut obligatoirement se soumettre. Au contraire, c'est une démarche volontaire: il appartient à l'organisation d'effectuer une demande auprès d'un organisme certificateur choisi. Cet organisme va alors effectuer un audit de certification, en fonction de la certification voulue.

Une fois les résultats de l'audit établis, l'organisme certificateur va délivrer ou non le certificat.

### **3.12.2. La Certification des systèmes de management de la qualité (SMQ) <sup>4</sup> :**

Alors que la certification de produits atteste des niveaux de performance et de qualité des produits fabriqués ou des services fournis, la certification de système couvre, essentiellement, la maîtrise des processus qui permettent la réalisation de ces produits ou services.

Une telle certification a pour objet d'attester que l'organisme met, effectivement, en œuvre un système de management de la qualité conforme à un référentiel pour une gamme de fournitures donnée

En règle générale la satisfaction client et la boucle d'amélioration continue sont deux principes autour desquels sont bâtis les systèmes de management.

## 4. Audit Qualité :

### 4.1. Définition <sup>14</sup> :

\*La définition de l'audit qualité a évolué en quatorze (14) ans :

- Selon les normes ISO 8402 -1986 et 10011- 1990 : c'est l'examen méthodique et indépendant, en vue de déterminer si les activités et résultats relatifs à la qualité satisfont aux dispositions préétablies, si ces dispositions sont mises en œuvre de façon effective et sont aptes à atteindre les objectifs. (**Audit Qualité et Démarche**)
- Selon la norme ISO 9000-2000, c'est le processus méthodique, indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure de critères d'audit elles sont satisfaites. (**Audit Qualité et Démarche**)
- Évaluer l'existant, la connaissance et la mise en œuvre effective des dispositions nécessaires pour garantir la Qualité des produits et/ou services de l'entreprise et s'assurer du bon fonctionnement d'une unité, de la qualité de sa gestion et de sa capacité à saisir les opportunités. (**Audit Qualité et Démarche**)

### 4.2 Différents types d'audit <sup>14</sup> :

Nous établissons une première typologie de l'audit qualité en fonction du champ d'application de l'audit :

- L'audit qualité externe : qui existe dans le cadre des relations clients / fournisseurs, afin d'évaluer le système qualité d'un fournisseur, existant ou potentiel. Il est réalisé par le client lui-même ou par une tierce partie, telle que les organismes certificateurs. (**Audit Qualité et Démarche**)
- L'audit qualité interne : réalisé par des auditeurs appartenant à l'entreprise. La réalisation d'audit interne est une exigence des normes ISO 9001, 9002, 9003, mais sa mise en œuvre doit devenir un véritable outil d'amélioration et de progrès, visant à simplifier le système qualité pour le rendre plus efficient et moins contraignant. (**Audit Qualité et Démarche**)

Une deuxième typologie résulte du référentiel de l'audit qualité choisi, soit :

- Audit qualité de système
- Audit qualité de procédure
- Audit qualité de processus
- Audit qualité de produit.

#### 4.2.1. L'audit qualité externe :

##### 4.2.1.1. L'audit seconde partie :

L'audit qualité externe est réalisé soit par un client existant, soit par un client potentiel, qui veut se rendre compte de l'organisation de ses fournisseurs ou sous contractants, existants ou potentiels : ce type d'audit est appelé audit seconde partie ou bipartie. Il permet au client de fonder sa confiance en son fournisseur, ou au fournisseur de faire reconnaître certaines de ses aptitudes. (**Audit Qualité et Démarche**)

Il se situe au niveau des relations clients/fournisseurs et permet au client d'évaluer ses fournisseurs.

L'audit qualité externe est, pour le client, une des réponses aux exigences des normes de la série ISO 9000 sur l'évaluation et la sélection des sous contractants.

Les audits ainsi réalisés peuvent être :

- Des audits de système.
- Des auditeurs de procédures.
- Des audits de produit.
- Des audits de processus.

#### **4.2.1.2. L'audit tierce partie :**

Les audits qualité réalisés par des organismes indépendants sont appelés audit tierce partie. Ils sont issus d'une démarche volontaire et commandés par l'entreprise qui désire obtenir la certification de son système qualité. (**Audit Qualité et Démarche**)

Les audits tierce partie sont des audits du système d'assurance de la qualité ; on distingue :

##### ➤ **Les audits d'évaluation :**

C'est le premier audit réalisé par l'organisme certificateur ; il s'agit d'un audit complet du système d'assurance de la qualité, par référence au modèle choisi par l'audité.

En général, cet audit dure plusieurs jours (trois à dix jours, voire plus). Il est réalisé généralement par deux ou trois personnes : un responsable d'audit, un auditeur qualité et, éventuellement, par un expert technique ayant une maîtrise technique des activités de l'entreprise.

L'équipe d'audit émet un rapport d'audit et les comités de certification de l'organisme certificateur statuent, en attribuant, ou non, la certification. Si, au cours de l'audit d'évaluation, des non-conformités sont mises en évidence, le comité de certification peut demander un audit complémentaire.

##### ➤ **Les audits de suivi :**

Après l'obtention de la certification, un audit de suivi est réalisé régulièrement. Un seul auditeur réalise l'audit d'une partie seulement du système qualité .Il s'assure également que les actions correctives, suite aux éventuelles remarques effectuées au cours de l'audit, ont bien été mises en œuvre et que les actions sont efficaces.

##### ➤ **Les audits de renouvellement :**

Il a lieu trois ans après l'audit d'évaluation ; il est réalisé par une équipe composée de deux personnes : un responsable d'audit et un auditeur et il reprend l'ensemble des exigences du modèle d'assurance qualité choisi par l'entreprise. Son objectif essentiel est de rendre compte des progrès réalisés par l'entreprise dans le domaine de la qualité.

##### ➤ **Les audits complémentaires :**

Il peut être programmé à l'issue d'un des audits précédemment définis, lorsque des non-conformités ont été constatées, il s'agit, pour l'auditeur, de s'assurer que des actions correctives ont bien été mises en œuvre et que ces actions sont efficaces.

#### **4.2.2. L'audit qualité interne :**

L'audit qualité interne est exécuté pour le compte de l'entreprise, par des auditeurs qualifiés appartenant à l'entreprise ou, dans certains cas, par des auditeurs qualifiés indépendants de l'entreprise, mais réalisant les audits en sous-traitance. (**Audit Qualité et Démarche**)

C'est parfois le cas de toute entreprise, qui préfère sous-traiter les audits internes, afin de garantir l'indépendance des auditeurs et avoir ainsi un regard extérieur sur son système qualité. (**Audit Qualité et Démarche**)

Nous allons définir, globalement, les différents types d'audits qualité internes :

➤ **L'audit du système :**

L'objectif de cet audit est de vérifier que le modèle d'assurance de la qualité choisi est mis en œuvre par l'entreprise. Des audits d'une partie du système sont le plus souvent réalisés, au détriment d'audit complet du système qualité, c'est à dire que le référentiel devient un paragraphe ou un thème du modèle d'assurance qualité choisi (exemple : audit de la maîtrise des documents et des données).

➤ **L'audit de procédé :**

Le référentiel est, bien évidemment, la procédure formalisée. Un des objectifs est d'assurer l'application et la pertinence auditée.

➤ **L'audit de processus :**

Il s'agit, en général, de processus de production, de prestations associées, d'installation du produit (au sens de la définition de la norme ISO 8402).

Un des objectifs est de s'assurer de l'application et du non dérivé des processus, afin de garantir la conformité du produit par rapport à ses spécifications.

➤ **L'audit de produit :**

Il a pour objet de s'assurer que les produits fabriqués sont toujours en conformité avec le dossier de définition. En quelque sorte, il s'agit de vérifier la conformité du produit, par rapport à toutes ses spécifications :

- Un état des lieux
- Un constat de la situation en termes de potentialités, anomalies, dysfonctionnements.
- Une identification des risques courus dont l'importance est évaluée ainsi que leurs modalités d'apparition.
- Une localisation précieuse des points de contrôle et des systèmes de régulation.

Il est réalisé, en général, par les équipes du laboratoire d'essais ou du service qualité.

### **4.3. Objectifs de l'audit qualité <sup>14</sup> :**

\*Les audits sont conçus pour atteindre un ou plusieurs des objectifs suivants :

- Déterminer la conformité ou la non-conformité des éléments du système qualité aux exigences prescrites.
- Déterminer l'efficacité du système qualité mis en œuvre.
- Déterminer la capacité du système à satisfaire les objectives qualités prescrites.
- Donner à l'audit l'occasion d'améliorer son système qualité.
- Satisfaire aux exigences réglementaires.
- Permettre l'enregistrement du système qualité de l'organisme audité.

\*Les audits sont généralement déclenchés pour l'une des raisons suivantes :

- Faire l'évaluation initiale d'un fournisseur lorsqu'il existe une demande d'établir les relations contractuelles.
- Vérifier, dans le cadre de l'organisme lui-même, que son propre système qualité satisfait en permanence aux exigences prescrites et qu'il est mis en œuvre.
- Vérifier, dans le cadre de relations contractuelles, que le système qualité du fournisseur satisfait en permanence aux exigences prescrites et mises en œuvre.
- Faire évaluer, dans le cadre de l'organisme lui-même, son propre système qualité par rapport à une norme de système qualité.

#### **4.4. La Nature d'Audit :**

Lorsque l'on parle de (nature d'audit), l'on fait référence au stade de maturité de système, du processus ou de l'application auditée

On distingue 3 natures d'audit différent :- diagnostic -évaluation -suivi.

##### **4.4.1. Diagnostic <sup>15</sup> :**

Un diagnostic réside dans la description et analyse de l'état d'un organisme, d'un de ses secteurs ou d'une de ses activités, en matière de qualité, réalisé à sa demande et à son bénéfice, en vue d'identifier ses points forts et ses insuffisances, et de proposer des actions d'amélioration en tenant compte de son contexte technique, économique et humain .

Remarque : un diagnostic peut être effectuée pour (système, processus, produit ou projet), si les différents acteurs concernés ne sont pas dans un système de management bien établi, ou en construction.

\*Le diagnostic permet :

- d'identifier les modes de fonctionnement de l'entreprise
- de déterminer forces et faiblesses
- de mesurer les écarts par rapport à la norme
- d'établir des préconisations et définir un plan d'action- faire connaissance avec les personnes

\*Déroulement du diagnostic qualité :

- a) Planification
- b) Diagnostic qualité sur site
- c) Rapport du diagnostic qualité

##### **4.4.2. Évaluation <sup>16</sup> :**

Une évaluation est généralement conduite dans le cadre d'audit de type système, éventuellement d'audit de type processus ou produit.

Il s'agit pour un organisme déjà bien avancé dans son processus de construction de son système de management, voire qui a engagé un processus de certification, de se situer pour avoir les meilleures chances d'atteindre un objectif. Il faut donc évaluer les actions qui restent à faire pour atteindre un système de management opérationnel.

#### **4.4.3. Suivi <sup>16</sup> :**

Un audit de suivi est un audit déclenché pour vérifier si les actions d'amélioration ont bien été entreprises, suite à un précédent audit.

# **Deuxième partie :**

## **Enquête**

## 1. Présentation de l'entreprise :

La société SIM agro a été fondée en 1990 en tant que petite société familiale dans le domaine de la minoterie-semoulerie où elle a fait office de pionnière en sa qualité de première société privée dans cette filière en Algérie.

D'une dimension familiale modeste à sa création, la société SIM a connu dès ses premières années d'activité une croissance active et soutenue pour s'ériger à partir de 1998 en un groupe industriel, commerciale et financier d'une envergure nationale.

Outre l'extension et le développement de son premier créneau la meunerie, le groupe SIM/SPA a élargi ses activités vers autre filière par la création de plusieurs filiales dans le domaine des eaux minérales, de la santé, de la promotion immobilière, de céréales, des jus et conserve.

SIM AGRO est une entreprise algérienne (filiale mère) située à MOUZAIA à 20 Km à l'ouest de la ville BLIDA

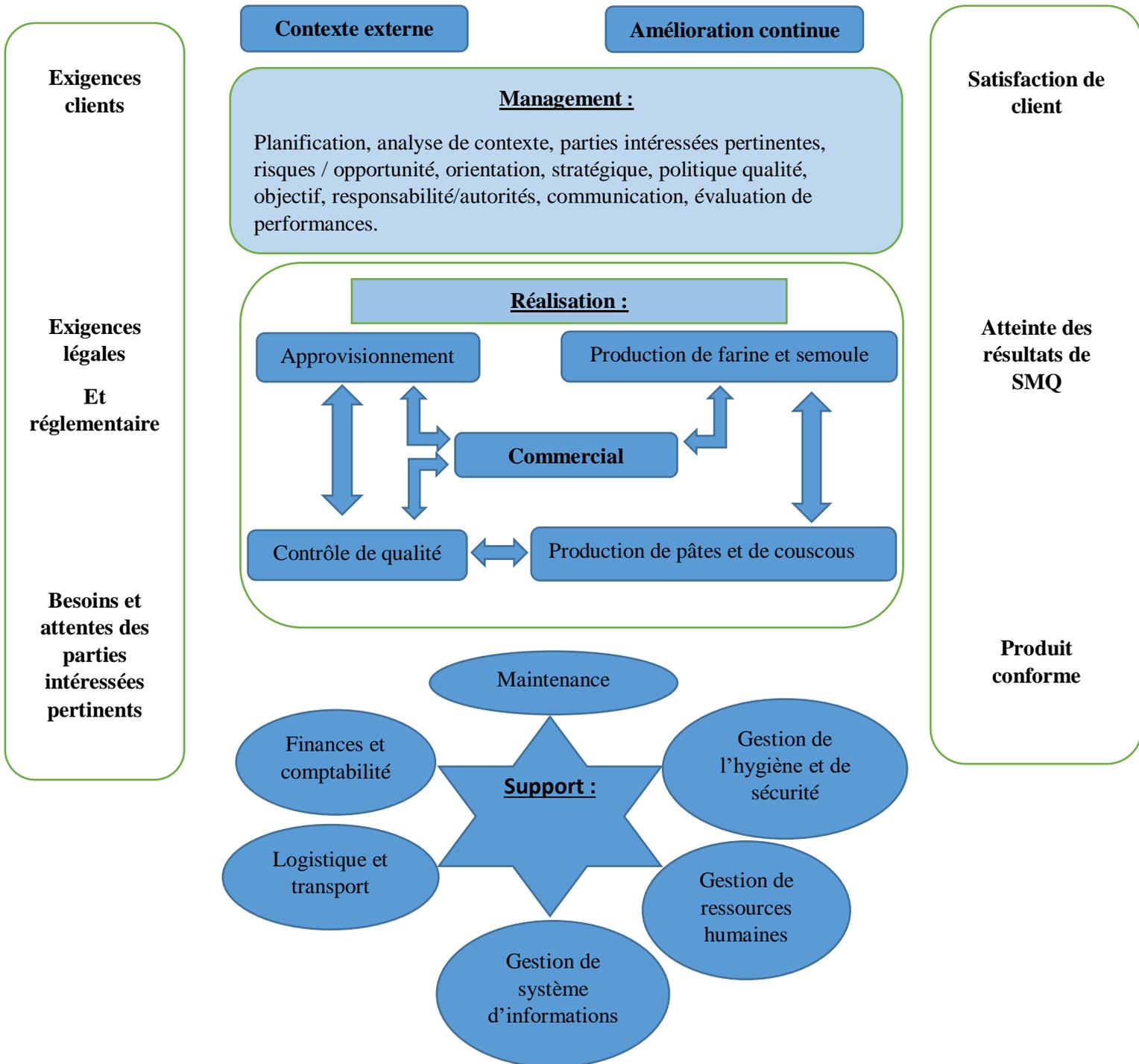
- Son capital social est de 5, 665, 000,000DA
- Localisation : zone industrielle d'AIN ROMANA BP51 MOUZAIA
- Téléphone/Fax : +21325 247 97 / +21325 247 859



La carte de localisation géographique <sup>17</sup>

## 2. Cartographie de l'entreprise

### Cartographie des processus



### **Commentaire de la cartographie de l'entreprise :**

Cette cartographie représente un outil de planification et de gestion qui décrit visuellement les relations entre les différents processus. Selon la norme ISO 9001 un processus est défini comme un «ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie». Cette cartographie représente les processus en 3 grandes familles :

- Les processus de management : ils retranscrivent la stratégie, les objectifs et permettent de piloter la démarche qualité tout en assurant son amélioration continue.
- Les processus de réalisation : ce sont ceux qui contribuent directement à la réalisation d'un produit ou service, depuis la détection du besoin du client jusqu'à sa satisfaction
- Les processus de support : ils contribuent au bon déroulement des autres processus, en leur fournissant les ressources nécessaires, aussi bien matérielles qu'immatérielles.

Ces 3 familles de processus sont liées les uns aux autres de manière à maîtriser et améliorer le fonctionnement de l'entreprise.

### 3. Description des processus de l'entreprise :

#### 3.1. Processus Management

<b>Processus</b>	Management
<b>Finalité</b>	Amélioration continue des performances
<b>Pilote</b>	RMQ

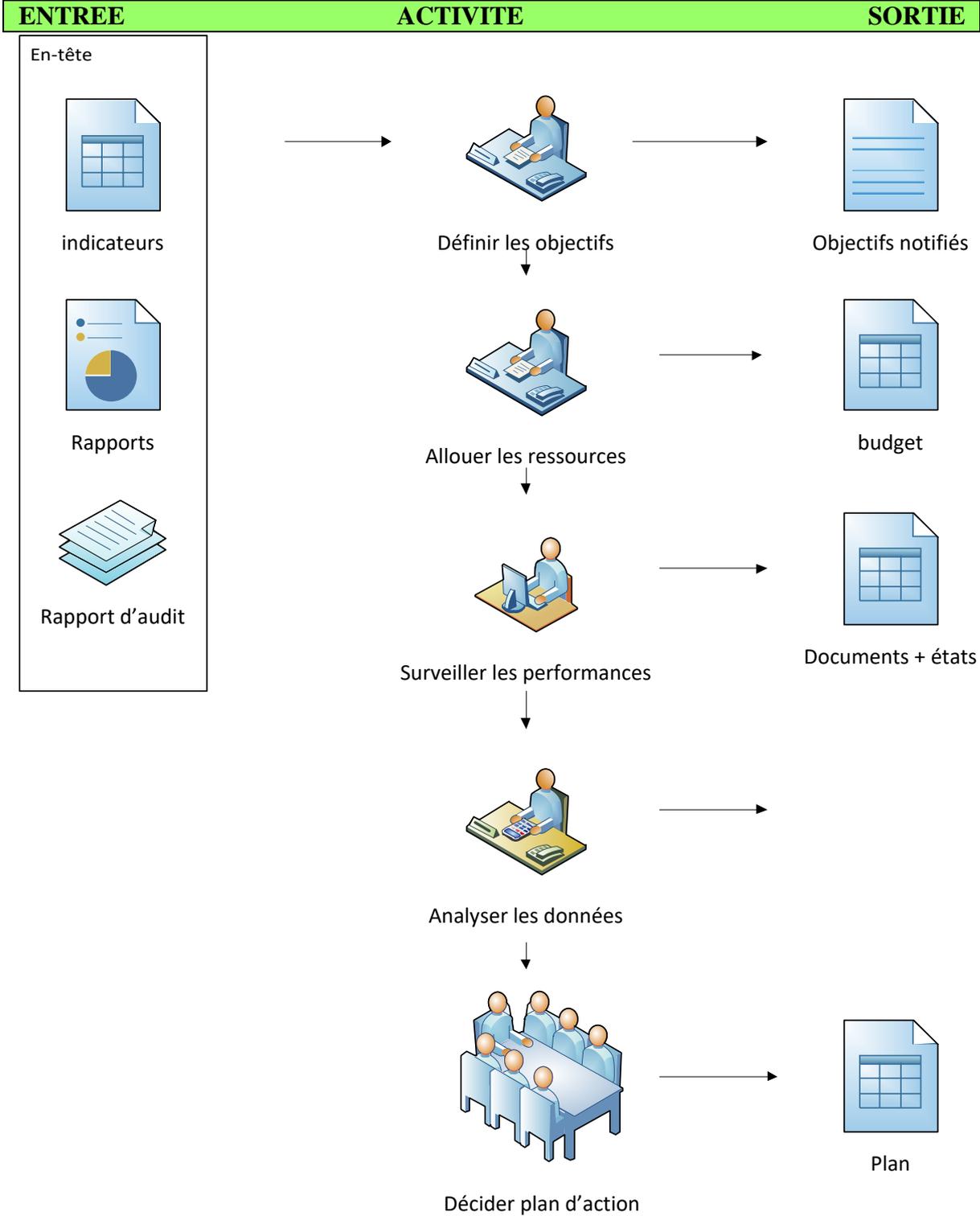
<b>1<sup>ère</sup> Partie : identification du processus</b>	
<b>Eléments d'entrée</b>	<b>Eléments d'entrée</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tableaux de bords</li> <li>▪ Rapports d'activités</li> <li>▪ Bilans</li> <li>▪ Rapports d'audit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plans</li> <li>▪ Objectifs</li> <li>▪ Budgets</li> </ul>
<b>Activités</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Définir les rôles, responsabilités et autorités</li> <li>▪ Définir les objectifs</li> <li>▪ Allouer les ressources</li> <li>▪ Mettre en œuvre des activités de surveillance</li> <li>▪ Analyser les données</li> <li>▪ Elaborer les plans</li> </ul>	
<b>Clients internes</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tous les processus</li> </ul>	
<b>Clients externes</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Actionnaires</li> </ul>	
<b>Entités contribuant au processus</b>	
Direction Générale	
<b>Ressources</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ humaines : cadres dirigeants</li> <li>▪ information : exigences légales et réglementaires</li> </ul>	
<b>Références applicables</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manuel qualité</li> <li>▪ procédure : revue de Direction</li> <li>▪ procédure audit interne</li> <li>▪ procédure : actions correctives / préventives</li> </ul>	
<b>Critères de performance</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conformité : conformité aux exigences légales</li> <li>▪ Croissance et rentabilité</li> </ul>	

<b>2<sup>ème</sup> Partie : indicateurs de performance</b>	
<b>Intitulé de l'indicateur</b>	Efficacité des actions
<b>Mode de calcul</b>	Nombre d'action efficaces clôturées / Nombre d'actions planifiées à échéance
<b>Données de référence</b>	Programme & rapport d'audit
<b>Fréquence de reporting</b>	Semestrielle
<b>Responsable</b>	RMQ

<b>Intitulé de l'indicateur</b>	Évaluation de la conformité des textes légale et réglementaire applicable
<b>Mode de calcul</b>	Taux de conformité par texte = Nombre d'articles conformes / Nombre total d'articles Taux de conformité global = Somme des taux de conformités par texte / Nombre total de textes
<b>Données de référence</b>	Rapport de vérification de la conformité aux exigences légales et réglementaires relatives aux produits
<b>Fréquence de reporting</b>	Annuelle
<b>Responsable</b>	RMQ

<b>Intitulé de l'indicateur</b>	<b>Efficacité des inspections qualité par atelier</b>
<b>Mode de calcul</b>	<p><b>Etat d'avancement global</b> = (Nombre des non conformités critiques clôturées + Nombre des non conformités exigence interne de la SIM clôturées + Nombre des non conformités piste d'amélioration clôturées) / Totale des non conformités</p> <p><b>Etat d'avancement de traitement des non conformités critiques</b>= Nombre des non conformités critiques traités lors de inspections N / Nombre des non conformités critiques constatés lors de l'inspection (N-1)</p> <p><b>Etat d'avancement de traitement des non conformités exigence interne de la SIM</b> =Nombre des non conformités exigence interne de la SIM traités lors de inspections N / Nombre des non conformités exigence interne de la SIM constatés lors de l'inspection (N-1)</p> <p><b>Etat d'avancement de traitement des non conformités piste d'amélioration</b>=Nombre des non conformités Piste d'amélioration traités lors de inspections N / Nombre des non conformités Piste d'amélioration constatés lors de l'inspection (N-1)</p>
<b>Données de référence</b>	Check-list inspection
<b>Fréquence de reporting</b>	Bimestrielle
<b>Responsable</b>	RMQ

### 3<sup>ème</sup> Partie : diagramme de flux



## Interprétation de diagramme :

Le processus management appelé aussi la direction, le processus de pilotage, le processus de décision, ou encore les clés, majeurs. Il participe à l'organisation globale, à l'élaboration de la politique, au déploiement des objectifs et à toutes les vérifications indispensables. Il est le fil conducteur des autres processus (réalisation et support).

Sur la base de ces données, débute les activités nécessaires suivantes : définir les projets, allouer les ressources, surveiller les performances, analyser les données et décider le plan d'action. Enfin, pour tous les processus il sera défini et notifié les plans, les objectifs et les budgets.

<b>4<sup>ème</sup> Partie : interactions</b>	
<b>Amont</b>	<b>Eléments d'entrée</b>
<b>Internes (processus)</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>Tous les processus</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Tableaux de bords</li><li>Rapports d'activités</li><li>Bilans</li><li>Rapports d'audit</li></ul>
<b>Externe (client / fournisseur)</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>Actionnaires</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>orientations</li></ul>
<b>Aval</b>	<b>Eléments de sortie</b>
<b>Internes (processus)</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>tous les processus</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>plans</li><li>objectifs</li><li>budgets</li></ul>
<b>Externe (client / fournisseur)</b>	

### 3.2. Processus de Production (Réalisation)

<b>Processus</b>	Production de pâtes et de couscous
<b>Finalité</b>	Produire des pâtes et du couscous conformes aux normes et spécifications
<b>Pilote</b>	Chef de Département pâtes et couscous

<b>1<sup>ère</sup> Partie : identification du processus</b>	
<b>Eléments d'entrée</b>	<b>Eléments de sortie</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Semoule</li> <li>▪ Emballage</li> <li>▪ Cahier de charges</li> <li>▪ Demande de production</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pâtes</li> <li>▪ Couscous</li> </ul>
<b>Activités</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vérifier la conformité de la matière première</li> <li>▪ Réceptionner la matière première</li> <li>▪ Transformer la semoule en pâtes alimentaires et couscous</li> <li>▪ Conditionner les pâtes</li> <li>▪ Contrôler la conformité du produit</li> <li>▪ Stocker le produit</li> </ul>	
<b>Clients internes</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Processus R05 : commercial</li> </ul>	
<b>Clients externes</b>	
--	
<b>Entités contribuant au processus</b>	
Unités de production pâtes	
<b>Ressources</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Humaines</li> <li>▪ Technologiques (équipements)</li> </ul>	
<b>Références applicables</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manuel qualité</li> <li>▪ Procédure PR-PRD-02 : production pâtes et couscous</li> <li>▪ Procédure PR-PRD-03 : conditionnement</li> <li>▪ Instruction INS-PRD-01 : changement de format</li> <li>▪ Procédure PR-SMQ-01 : maîtrise des produits non conformes</li> </ul>	
<b>Critères de performance</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rendement</li> <li>▪ Qualité (conformité du produit)</li> </ul>	

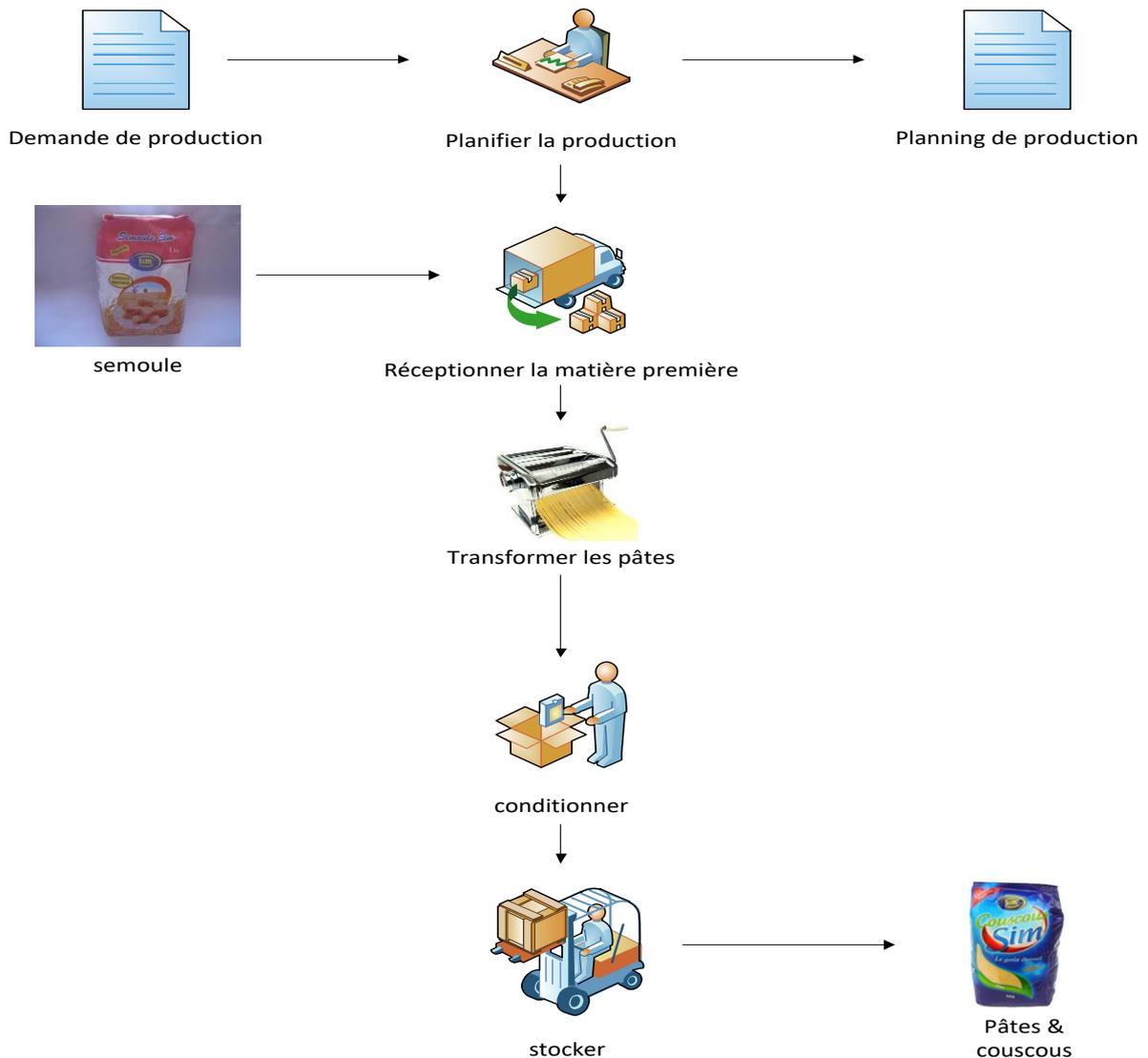
<b>2<sup>ème</sup> Partie : indicateurs de performance</b>	
<b>Intitulé de l'indicateur</b>	<b>Rapport de production (PC, PL, CC)</b>
<b>Mode de calcul</b>	Quantité réalisé / Quantité mise en œuvre
<b>Données de référence</b>	Rapport d'activité
<b>Fréquence de reporting</b>	Mensuelle
<b>Responsable</b>	Chef de département production de pâtes et de couscous

<b>Intitulé de l'indicateur</b>	<b>Taux de produit non conforme</b>
<b>Mode de calcul</b>	Quantité de produit non conforme / Quantité produite
<b>Données de référence</b>	Registre, rapport d'activité
<b>Fréquence de reporting</b>	Mensuelle
<b>Responsable</b>	Chef de département production de pâtes et de couscous

<b>Intitulé de l'indicateur</b>	<b>Évaluation du taux de produit non conforme</b>
<b>Mode de calcul</b>	Quantité de produit non conforme du mois N / Quantité de produit non conforme du mois N-1
<b>Données de référence</b>	Rapport d'activité
<b>Fréquence de reporting</b>	Mensuelle
<b>Responsable</b>	Chef de département production de pâtes et de couscous

**3<sup>ème</sup> Partie : diagramme de flux**

<b>ENTREE</b>	<b>ACTIVITE</b>	<b>SORTIE</b>
---------------	-----------------	---------------



### Interprétation de diagramme :

Le processus de production des pâtes et du couscous est l'un des processus de réalisation (opérationnels). Ce processus est lié au produit. Il augmente la valeur ajoutée et contribue directement à la satisfaction du client.

Donc à partir de ce diagramme on peut expliquer comment réaliser la production de pâtes et du couscous selon les exigences de la norme iso 9001, et cela en déterminant les demandes des clients et la disponibilité de la matière première (semoule). Ces deux éléments représentent les éléments d'entrée.

Ces éléments permettent la réalisation des activités de production (ci-après) de manière organisée, et chronologique (planification de production, la réception de matière première, transformation en pâtes, conditionnement et stockage)

A la fin de ce processus, on aboutit au produit fini (couscous et les pâtes) et un planning de production pour les opérations ultérieures.

<b>4<sup>ème</sup> Partie : interactions</b>	
<b>Amont</b>	<b>Eléments d'entrée</b>
<b>Internes (processus)</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Production de farine et semoule</li><li>▪ Approvisionnement</li><li>▪ Commercial</li><li>▪ Maintenance</li><li>▪ RH</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Semoule</li><li>▪ Emballage</li><li>▪ Demande de production</li><li>▪ Equipement disponible</li><li>▪ Personnel compétent</li></ul>
<b>Externe (client / fournisseur)</b>	
<b>Aval</b>	<b>Eléments de sortie</b>
<b>Internes (processus)</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Commercial</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Pâtes</li><li>▪ Couscous</li></ul>
<b>Externe (client / fournisseur)</b>	

### 3.3. Processus GRH (Support)

<b>Processus</b>	gestion des ressources humaines
<b>Finalité</b>	Mettre à disposition et à temps les ressources humaines compétentes
<b>Pilote</b>	Chef de département ressources humaines

<b>1<sup>ère</sup> Partie : identification du processus</b>	
<b>Eléments d'entrée</b>	<b>Eléments de sortie</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Besoins en RH</li> <li>▪ Orientations stratégiques de l'entreprise</li> <li>▪ Fiches de postes</li> <li>▪ Organigramme</li> <li>▪ Exigences légales et réglementaires</li> <li>▪ Plan d'action qualité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personnel compétent</li> </ul>
<b>Activités</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recruter le personnel</li> <li>▪ Gérer les compétences</li> <li>▪ Former le personnel</li> <li>▪ Gérer les performances</li> </ul>	
<b>Clients internes</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tous les processus</li> </ul>	
<b>Clients externes</b>	
<b>Entités contribuant au processus</b>	
Département RH	
<b>Ressources</b>	
RH : cadres RH Logiciel : logiciel GRH, Information : exigences légales et réglementaires,	
<b>Références applicables</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manuel qualité</li> <li>▪ Procédure PR-RH-01 : recrutement</li> <li>▪ Procédure PR-RH-02 : formation</li> <li>▪ Législation et réglementation relative aux relations de travail, à la formation.</li> </ul>	
<b>Critères de performance</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conformité (légale, ISO 9001 : 2008)</li> <li>▪ Efficacité : développement des compétences</li> </ul>	

<b>2<sup>ème</sup> Partie : indicateurs de performance</b>	
<b>Intitulé de l'indicateur</b>	<b>Réduire le taux d'absentéisme ayant une incidence sur la qualité</b>
<b>Mode de calcul</b>	Nombre de jours d'absence / Nombre de jours travaillés
<b>Données de référence</b>	Reporting GRH
<b>Fréquence de reporting</b>	Mensuelle
<b>Responsable</b>	Chef de département ressources humaines

<b>Intitulé de l'indicateur</b>	<b>Efficacité de la formation</b>
<b>Mode de calcul</b>	Nombre de formations réalisées efficaces en BPH / Nombre total de formations réalisées en BPH
	Nombre de formations réalisées efficaces / Nombre total de formations réalisées
<b>Données de référence</b>	Reporting formation
<b>Fréquence de reporting</b>	Semestrielle

<b>Intitulé de l'indicateur</b>	<b>Mise à disposition des RH dans les délais</b>
<b>Mode de calcul</b>	Nombre des personnes recrutées en mois N / Nombre des besoins en RH en mois N
<b>Données de référence</b>	Reporting GRH
<b>Fréquence de reporting</b>	Mensuelle
<b>Responsable</b>	Chef de département ressources humaines

<b>Intitulé de l'indicateur</b>	<b>Evaluation des compétences</b>
<b>Mode de calcul</b>	Nombre d'évaluation réalisées/ Nombre total d'effectif
<b>Données de référence</b>	Reporting GRH
<b>Fréquence de reporting</b>	Trimestrielle
<b>Responsable</b>	Chef de département ressources humaines

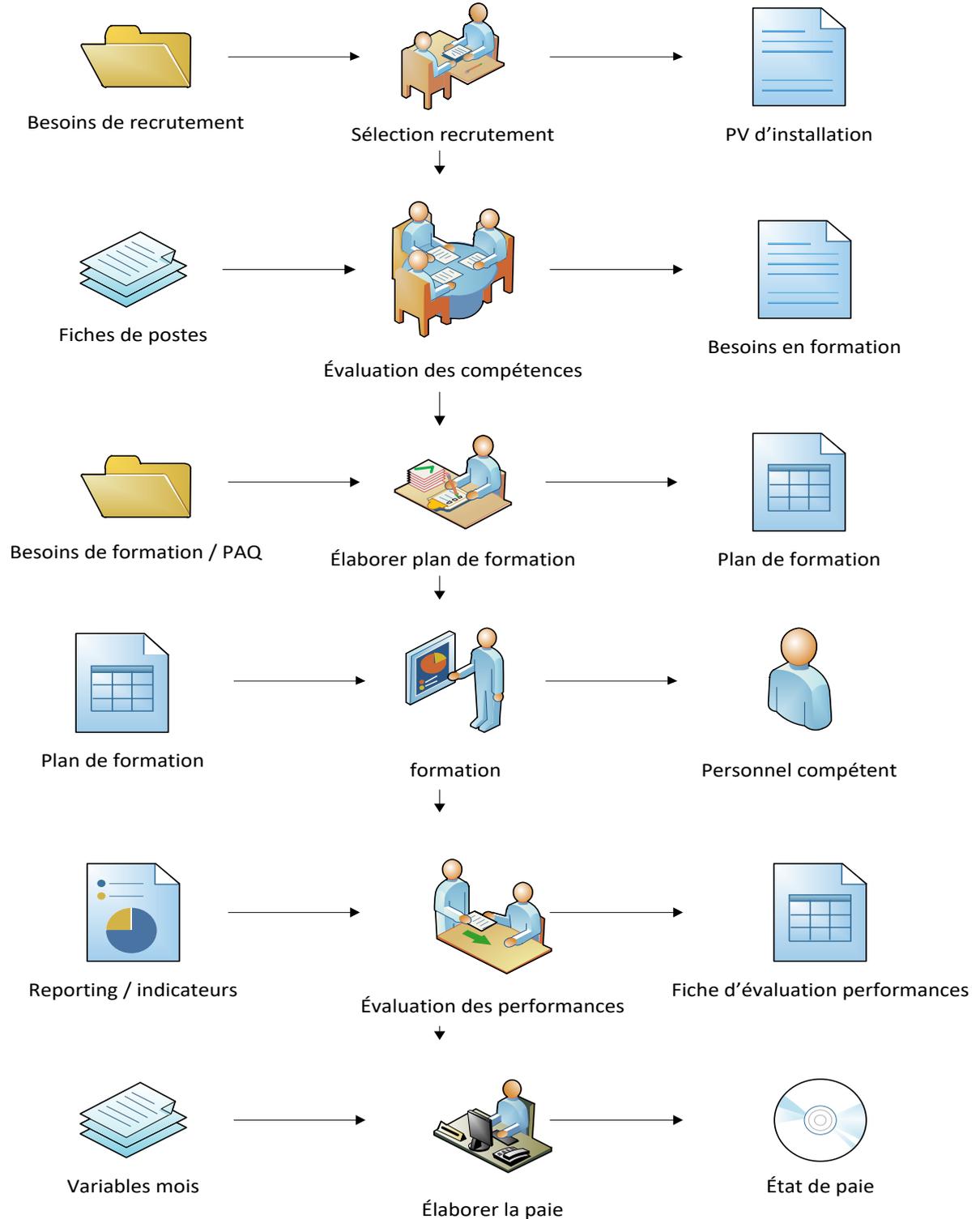
<b>Intitulé de l'indicateur</b>	<b>Efficacité de recrutement (Production et Maintenance)</b>
<b>Mode de calcul</b>	Nombre de départs/ Nombre total des personnes
<b>Données de référence</b>	Reporting GRH
<b>Fréquence de reporting</b>	Trimestrielle
<b>Responsable</b>	Chef de département ressources humaines

### 3<sup>ème</sup> Partie : diagramme de flux

ENTREE

ACTIVITE

SORTIE



## Interprétation de diagramme :

La gestion de ressources humaines appartient aux processus supports (soutien), et la finalité de la gestion des Ressources Humaines évoquée dans la norme ISO 9001 est :

- Identifier les compétences requises pour le personnel effectuant un travail ayant une incidence sur la conformité du produit / service ;
- Identifier les compétences disponibles par le personnel présent dans l'entreprise ;
- Evaluer les écarts et d'identifier les éventuelles carences en compétences ;
- Développer et maintenir les compétences.

Sur la base de ces données, nous pouvons dire que l'objectif principal de ce processus est le recrutement de personnel compétent mais aussi la formation.

Pour atteindre ces objectifs de manière efficace, il est nécessaire d'établir le besoin de recrutement, fiches de postes, besoin de formation, plan de formation, reporting/indicateur et variable mois.

Après une étude approfondie sur ces éléments, il devient possible de faire un recrutement, évaluation des compétences, élaborer un plan, évaluer des performances et élaborer la paie (tel présenté dans le diagramme)

L'application stricte de ces activités permet à l'entreprise de recruter un personnel compétent selon les exigences et la mise en place du PV d'installation. Enfin, il s'agit de déterminer les besoins en formation, en effectuant un plan de formation, une fiche d'évaluation des performances et l'identification de l'état de paie

<b>4<sup>ème</sup> Partie : interactions</b>	
<b>Amont</b>	<b>Eléments d'entrée</b>
<b>Internes (processus)</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Processus : management</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Objectifs</li><li>▪ Budget</li><li>▪ Besoins en RH</li><li>▪ Organigramme</li><li>▪ Plan d'action qualité</li><li>▪ Ecart en compétences</li></ul>
<b>Externe (client / fournisseur)</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Organismes de formation</li><li>▪ Organismes de recrutement</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Prestations de formation</li><li>▪ Prestations de recrutement</li></ul>
<b>Aval</b>	
<b>Eléments de sortie</b>	
<b>Internes (processus)</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Tous les processus</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ressources humaines compétentes et impliquées</li></ul>
<b>Externe (client / fournisseur)</b>	

### 3.4. Processus d'approvisionnement :

<b>Processus</b>	<b>Approvisionnement</b>
<b>Finalité</b>	Assurer la disponibilité des matières premières/emballage et articles de conditionnement/pièces de rechanges et fournitures : conforme aux exigences applicables et dans les délais
<b>Pilote</b>	Chef de département matières premières blés Chef de département emballage et articles de conditionnement Chef de département pièces de rechanges et fournitures

<b>1<sup>ère</sup> Partie : identification du processus</b>	
<b>Eléments d'entrée</b>	<b>Eléments de sortie</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Données du contexte</li> <li>▪ Analyse des risques</li> <li>▪ Orientation/Politique/Objectifs de la DG</li> <li>▪ La revue de direction</li> <li>▪ Rapport d'audit/Fiche d'action corrective</li> <li>▪ Données sur le contexte et les enjeux, exigences légales et autres applicables</li> <li>▪ Budget</li> <li>▪ Plan prévisionnel d'approvisionnement</li> <li>▪ Cahier de charge/Contrat/Convention/Fiche technique/Demande d'achat/Bons de commandes</li> <li>▪ Fichier prestataire externe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse SWOT/Actions face aux risques et opportunités tenue à jour</li> <li>▪ Objectifs</li> <li>▪ Disponibilité de la conformité de :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Matière première blé</li> <li>- Pièces de rechanges et fournitures</li> <li>- Emballages et articles de conditionnement.</li> </ul> </li> <li>▪ Bon de réception</li> <li>▪ Tableau de bord suivi</li> <li>▪ Fiches PNC</li> <li>▪ Fiche de stock/Fiche casier/Inventaire</li> <li>▪ FAA prise en charge clôturée et efficace</li> </ul>
<b>Activités</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyser le contexte, déterminer les parties intéressées pertinentes, leurs besoins et attentes en collaboration avec le staff de direction.</li> <li>▪ Déterminer/Valider les actions face aux risques/Opportunités d'amélioration.</li> <li>▪ Consultation/Sélection/Commande</li> <li>▪ Revoir les exigences relatives aux produits achetés</li> <li>▪ Vérifier les produits achetés</li> <li>▪ Stocker les produits achetés</li> <li>▪ Communiquer les éléments d'entrés/Sortie de la revue de direction au RMQ</li> <li>▪ Mettre en œuvre les actions d'amélioration nécessaires</li> <li>▪ Communiquer à la direction générale tout risque/Opportunité pouvant compromettre/Influencer l'atteinte des objectifs</li> <li>▪ Capitalisation et partage des connaissances avec le personnel lors de réunions/briefing/Suite à la formation/Séminaires ou lors de dysfonctionnement constatés/Traités.</li> </ul>	

<b>Clients internes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Processus R02 production de farine et de semoule pour : matière première, emballage, et articles de conditionnement.</li> <li>▪ Processus R03 : production de pâtes et de couscous pour l'emballage, et articles de conditionnement.</li> <li>▪ Tous les processus pour pièces de rechanges et fournitures</li> </ul>
<b>Clients externes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Autorités : CCLS, CET, DCP</li> <li>▪ Prestataires externes OAIC, Opération 3D</li> <li>▪ L'ensemble des autorités/prestataires externes sont définis dans le management des risques.</li> </ul>
<b>Entités contribuant au processus</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Département matière première blé</li> <li>▪ Département emballage et articles de conditionnement.</li> <li>▪ Département pièces de rechanges et fournitures</li> </ul>
<b>Ressources</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ RH : acheteurs</li> <li>▪ Informations : exigences légales et réglementaires applicables, sources d'approvisionnements, prix, tendances, exigences relatives aux produits achetés.</li> <li>▪ Ressources financières.</li> </ul>
<b>Critères de performance</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conformités aux exigences légales/ISO 9001/ 2015</li> <li>▪ Qualité (conformité du produit acheté</li> <li>▪ Maitrise des délais</li> <li>▪ Maitrise des couts (produits acheté)</li> <li>▪ Maitrise des risques</li> </ul>

<b>2<sup>ème</sup> Partie : indicateurs de performance</b>	
<b>Intitulé de l'indicateur</b>	<b>Régularité de l'approvisionnement</b>
<b>Mode de calcul</b>	Niveau de stocks (blé tendre, blé dur)/Capacité de production journalières
<b>Données de référence</b>	Fiche de stocks/ Logiciel
<b>Fréquence de reporting</b>	Mensuelle
<b>Responsable</b>	Chef de département matière première blé

### 3.5. Processus Contrôle Qualité :

<b>Processus</b>	<b>Contrôle qualité</b>
<b>Finalité</b>	Garantir la conformité du produit.
<b>Pilote</b>	Responsable du laboratoire

<b>1<sup>ère</sup> Partie : identification du processus</b>	
<b>Eléments d'entrée</b>	<b>Eléments de sortie</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Données du contexte</li> <li>▪ Analyse des risques</li> <li>▪ Orientation/Politique/Objectifs de la DG</li> <li>▪ La revue de direction</li> <li>▪ Rapport d'audit/Fiche d'action corrective</li> <li>▪ Données sur le contexte et les enjeux,</li> <li>▪ Exigences légales et autres applicables</li> <li>▪ Exigences réglementaires (décrets arrêtés)</li> <li>▪ Codex alimentarius</li> <li>▪ Bonnes pratiques de fabrication</li> <li>▪ Bonnes pratiques d'hygiènes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse SWOT/Actions face aux risques et opportunités tenue à jour</li> <li>▪ Objectifs</li> <li>▪ Bulletins d'analyses</li> <li>▪ Bulletins d'agrèage du blé</li> <li>▪ PV de non-conformité produit</li> <li>▪ PV de non-conformité emballage.</li> </ul>
<b>Activités</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyser le contexte, déterminer les parties intéressées pertinentes, leurs besoins et attentes en collaboration avec le staff de direction.</li> <li>▪ Déterminer/Valider les actions face aux risques/Opportunités d'amélioration. Elaborer les fiches techniques des produits</li> <li>▪ Analyser les produits</li> <li>▪ Elaborer les bulletins d'analyse</li> <li>▪ Suivre et control et le conditionnement des produits</li> <li>▪ Suivre le traitement des produits non-conformes</li> <li>▪ Assurer l'étalonnage et/ou la vérification des ESM.</li> </ul>	
<b>Clients internes</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Processus R01 : approvisionnement</li> <li>▪ Processus R02 : production farine et semoule</li> <li>▪ Processus R03/ production de pates et de couscous</li> </ul>	
<b>Clients externes</b>	
<b>Entités contribuant au processus</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Laboratoire</li> </ul>	
<b>Ressources</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Humaines</li> <li>▪ Technologiques (équipement de laboratoire)</li> </ul>	
<b>Critères de performance</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Efficacité : réalisation du plan qualité.</li> </ul>	

2 <sup>ème</sup> Partie : indicateurs de performance	
<b>Intitulé de l'indicateur</b>	Atteindre les objectifs du plan de contrôle du laboratoire d'analyse (physicochimique, microbiologique)
<b>Mode de calcul</b>	Mode d'analyse et de contrôle réalisés selon le plan de contrôle du laboratoire d'analyse (physicochimique, microbiologique)
<b>Données de référence</b>	Plan de controle
<b>Fréquence de reporting</b>	Mensuelle
<b>Responsable</b>	Responsable du laboratoire physicochimique Responsable du laboratoire physicochimique

### 3.6. Processus commercial

<b>Processus</b>	<b>Commercial</b>
<b>Finalité</b>	Vendre le produit et assurer l'écoute client
<b>Pilote</b>	Chef de service commercial

1 <sup>ère</sup> Partie : identification du processus	
<b>Eléments d'entrée</b>	<b>Eléments de sortie</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Données du contexte</li> <li>▪ Analyse des risques</li> <li>▪ Orientation/Politique/Objectifs de la DG</li> <li>▪ La revue de direction</li> <li>▪ Rapport d'audit/Fiche d'action corrective</li> <li>▪ Données sur le contexte et les enjeux,</li> <li>▪ Exigences légales et autres applicables</li> <li>▪ Exigences réglementaires (décrets arrêtés)</li> <li>▪ Cahiers des charges</li> <li>▪ Exigences du client</li> <li>▪ Farines/Semoules/Pates/Couscous/Son</li> <li>▪ Contrats/bon de commande/Marché</li> <li>▪ Réclamation client.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse SWOT/Actions face aux risques et opportunités tenue à jour</li> <li>▪ Objectifs</li> <li>▪ Offres/Devis</li> <li>▪ Bon de commande/marché</li> <li>▪ Factures</li> <li>▪ Réclamation traitées</li> <li>▪ Informations sur la réclamation client.</li> </ul>
<b>Activités</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyser le contexte, déterminer les parties intéressées pertinentes, leurs besoins et attentes en collaboration avec le staff de direction.</li> <li>▪ Déterminer/Valider les actions face aux risques/Opportunités d'amélioration.</li> <li>▪ Déterminer/revoir les exigences relatives aux produits</li> <li>▪ Facturer/encaisser</li> <li>▪ Traiter les réclamations clients</li> <li>▪ Mesurer la satisfaction des clients</li> </ul>	

<b>Clients internes</b>
<b>Clients externes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Distributeurs/Grossistes</li> <li>▪ Transformateurs d'aliments de bétail et éleveurs</li> </ul>
<b>Entités contribuant au processus</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Service commercial</li> </ul>
<b>Ressources</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Humaines</li> <li>▪ Informations : concurrence, prix, tendances, exigences relatives aux produits</li> <li>▪ Logicielles : application pour l'administration des ventes.</li> </ul>
<b>Critères de performance</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conformité (conformité aux exigences légales et réglementaires en matière de facturation)</li> <li>▪ Conformité aux exigences de la norme ISO 9001 vs 2008 : ch : 7.2 et ch : 8.2.1</li> <li>▪ Efficacité recouvrement</li> <li>▪ Efficacité traitement diligent des réclamations.</li> </ul>

<b>2<sup>ème</sup> Partie : indicateurs de performance</b>	
<b>Intitulé de l'indicateur</b>	Indice de satisfaction client
<b>Mode de calcul</b>	Résultat obtenu par le questionnaire en % (S1) + lettre de félicitation « attestation de bonne exécution (S3) Les réclamations clients (S3)
<b>Données de référence</b>	Registre
<b>Fréquence de reporting</b>	Annuel
<b>Responsable</b>	Chef de service commercial

### 3.7. Processus logistique et transport

<b>Processus</b>	<b>Logistique et transport</b>
<b>Finalité</b>	Assurer la programmation de l'opération de transport et de livraison des produits conformément aux exigences clients et les exigences légales, réglementaires applicables maintenir les infrastructures
<b>Pilote</b>	Chef de département logistique

#### 1<sup>ère</sup> Partie : identification du processus

<b>Eléments d'entrée</b>	<b>Eléments de sortie</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Données de l'analyse du contexte et les enjeux/parties intéressées pertinentes et analyse des risques/opportunités</li> <li>▪ Orientation stratégique de l'organisme/politique qualité et objectifs/ budget.</li> <li>▪ Exigences légales et réglementaires applicables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Produits livrés aux clients (selon contrat) conforme et dans les délais.</li> <li>▪ Matières premières blés approvisionnées</li> <li>▪ Travaux réalisés et infrastructure maintenu</li> <li>▪ Analyse SWOT/parties intéressés pertinentes, plan d'action face aux risques/opportunités tenu à jour et efficace.</li> <li>▪ Tableau de bord suivi.</li> </ul>
<b>Activités</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyser le contexte, déterminer les parties intéressées pertinentes, leurs besoins et attentes, définition et mise en œuvre des actions face aux risques et opportunités.</li> <li>▪ Assurer la gestion du parc roulant et l'affectation des chauffeurs</li> <li>▪ Planifier les opérations de réparation, d'entretien ainsi que les contrôles techniques de la flotte roulante.</li> <li>▪ Identifier les besoins en équipements et matériels (camions, véhicules, chariots élévateurs, appareil de manutention, matériel de construction...)</li> <li>▪ Gestion et suivi des consommables (pièces de rechanges, carburants)</li> <li>▪ Planifier et suivre les travaux des moyens généraux</li> </ul>	
<b>Clients internes</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tous les processus pour les travaux de moyens généraux et les véhicules de service</li> </ul>	
<b>Clients externes</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Autorités : Direction des impôts, direction des transports</li> <li>▪ Prestataires externes</li> </ul>	
<b>Entités contribuant au processus</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Maintenance du parc roulant et chariot élévateur</li> <li>▪ Parc auto</li> <li>▪ Moyen généraux</li> </ul>	
<b>Ressources</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ RH (chauffeurs mécaniciens, maçons plombier, peintre, agents d'entretien.....)</li> <li>▪ Informations : exigences légales et réglementaires applicables,</li> <li>▪ Technologique</li> </ul>	
<b>Critères de performance</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conformités aux exigences légales/ISO 9001/ 2015</li> <li>▪ Maitrise des délais</li> <li>▪ Maitrise des risques</li> </ul>	

<b>2<sup>ème</sup> Partie : indicateurs de performance</b>	
<b>Intitulé de l'indicateur</b>	Taux de livraison conforme et dans les délais
<b>Mode de calcul</b>	Nombre de livraison conforme et dans les délais
<b>Données de référence</b>	Rapport d'activité bon de commande
<b>Fréquence de reporting</b>	Mensuelle
<b>Responsable</b>	Chef de département logistique et transport

#### 4. Comparaison entre les processus établis par l'entreprise et par l'enquête

##### 4.1. Processus Production

##### 4-1-1 Résultat de l'enquête

Processus	<b>Fabrication pâtes et couscous</b>
Objectif	- Produire les quotas demandés par le service personnel en respectant la qualité et le délai (satisfaction du client).
Eléments d'entrée	- Matière 1 <sup>er</sup> (semoule), emballage, équipements, personnel.
Eléments de sorties	- produit fini (pates et couscous)
Activités	- -Transformation de semoule en pates alimentaire et couscous
Indicateurs de performances	- Rendement de la ligne = quantité réalisé/quantité mise en œuvre - Taux de PNC (produit non conforme) - Evaluation de la conformité du produit.
Risques	- Exogène : coupure de courant (perte de production), absence de planification (risque majeur). - Endogène : manque de la matière 1 <sup>er</sup> semoule , manque d'eau (saisonnier) , manque de pièces de rechange , absence de planification .

##### 4-1-2 Comparaison entre les processus établis par l'entreprise et par l'enquête

	Données mentionnées dans les fiches de l'entreprise	Données établies par l'enquête
Eléments d'entrée	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Semoule</li> <li>• Emballage</li> <li>• Cahier de charges</li> <li>• Demande de production</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matière 1er (semoule)</li> <li>• emballage</li> <li>• équipements</li> <li>• personnel.</li> </ul>
Activités	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vérifier la conformité de la matière première</li> <li>• Réceptionner la matière première</li> <li>• Transformer la semoule en pâtes alimentaires et couscous</li> <li>• Conditionner les pâtes</li> <li>• Contrôler la conformité du produit</li> <li>• Stocker le produit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformation de semoule en pates alimentaire et couscous</li> </ul>
Eléments de sortie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pâtes</li> <li>• Couscous</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• produit fini (pates et couscous)</li> </ul>

La description du processus de production à travers l'enquête a permis d'identifier des éléments qui sont mentionnés dans la fiche processus de l'entreprise (transformation des pâtes). Toutefois d'autres éléments du processus n'ont pas été mentionnés durant l'enquête (la vérification de la conformité de la matière première, la réception de la matière première, le conditionnement des pâtes, le contrôle de la conformité du produit, et le stockage du produit). On peut déduire que même si les éléments qui n'ont pas été mentionnés dans l'enquête existent, ils ne sont pas incorporés dans la pratique managériale.

## 4.2. Processus Gestion des Ressources Humaines (GRH)

### 4-2-1 Résultat de l'enquête

Processus	Gestion des ressources humaine
Objectif	- Assurer le recrutement et la formation de personnel suivant à un besoin de ressource humain par le département concerné
Éléments d'entrés	- Fiche des besoins des ressources humains.
Éléments de sorties	- Personnel compétant
Activités	- Faire un entretien - La sélection - Recruter le personnel - Formation de personnel
Indicateurs de performances	- Efficacité de la formation - Evaluation des compétences
Risques	- Le nombre des démissions élevé

### 4-2-2 Comparaison entre les processus établis par l'entreprise et par l'enquête

	établi par l'entreprise	établi par l'enquête
Éléments d'entrés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besoins en RH</li> <li>• Orientations stratégiques de l'entreprise</li> <li>• Fiches de postes</li> <li>• Organigramme</li> <li>• Exigences légales et réglementaires</li> <li>• Plan d'action qualité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiche des besoins des ressources humains.</li> </ul>
Activités	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recruter le personnel</li> <li>• Gérer les compétences</li> <li>• Former le personnel</li> <li>• Gérer les performances</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire un entretien</li> <li>• La sélection</li> <li>• Recruter le personnel</li> <li>• Formation de personnel</li> </ul>
Éléments de sortie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personnel compétent</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personnel compétent</li> </ul>

Il y a une similitude entre les données du processus RGH dans la norme et recueillies à travers l'enquête. Cependant, il apparaît que le service GRH ne s'ingère pas dans les orientations stratégiques de l'entreprise ce qui dénote une centralisation des orientations et de la décision au niveau du processus management (direction).

### 4.3. Processus d'Approvisionnement

#### 4-3-1 Résultat de l'enquête

Processus	Approvisionnement
Objectif	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assurer l'approvisionnement et le suivi des achats en respectons la réglementation en vigueur</li> <li>- Satisfait les besoins de production (pièces de rechanges, les moyens généraux) et tous ce qui est nécessaire pour la production soit maintenance soit protection.</li> <li>- Fournir la matière 1ère (blé dur, blé tendre) pour la production et éviter la rupture de stock</li> </ul>
Éléments d'entrés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Commandes d'achats</li> <li>- Les commandes d'achat des produits nécessaire pour la production</li> <li>- Commandes d'achat, matière 1er stocké dans les silos (blé tendre, blé dur).</li> </ul>
Éléments de sorties	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Achats et stockage d'emballage</li> <li>- Les facteurs, les produit (pièces de rechange, mayens généraux etc...)</li> <li>- La matière destinée à la production (couscous et les pates)</li> </ul>
Activités	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pilotage et supervision des opérations d'achats</li> <li>- Choix des prestataires et faire négociation</li> <li>- Gestion de stocks d'emballage</li> <li>- Suivi/contrôle des opérations d'achats</li> <li>- Paiement et signature des facteurs</li> <li>- Achat de matière 1er</li> <li>- Gestion de stock de matière 1er suivi et contrôle des silos</li> </ul>
Indicateurs de performances	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilité d'emballage</li> <li>- Aucune réclamation</li> <li>- Qualité excellent du produit</li> <li>- Situation du stock (suffisant, insuffisant)</li> <li>- Plan prévisionnelle d'achat</li> </ul>
Risques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Problème d'intempérie (livraison)</li> <li>- Problème technique (fournisseurs)</li> <li>- Manque de matière première (fournisseurs)</li> <li>- Economique : augmentation des prix, la pénurie des produits</li> <li>- Polyptique : la réglementation de pays</li> <li>- Risque d'explosion (poussière + air + étincelle)</li> <li>- Risque de contamination de matière 1er</li> <li>- Charançon (couse)</li> <li>- Les champignons</li> </ul>

#### 4-3-2 Comparaison entre les processus établis par l'entreprise et par l'enquête

	établi par l'entreprise	établi par l'enquête
Eléments d'entrés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Données du contexte</li> <li>• Analyse des risques</li> <li>• Orientation/Politique/Objectifs de la DG</li> <li>• La revue de direction</li> <li>• Rapport d'audit/Fiche d'action corrective</li> <li>• Données sur le contexte et les enjeux, exigences légales et autres applicables</li> <li>• Budget</li> <li>• Plan prévisionnel d'approvisionnement</li> <li>• Cahier de charge/Contrat/Convention/Fiche technique/Demande d'achat/Bons de commandes</li> <li>• Fichier prestataire externe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Commandes d'achats</li> <li>• Les commandes d'achat des produits nécessaire pour la production</li> <li>• commandes d'achat, matière 1ere stocké dans les silos (blé tendre, blé dur).</li> </ul>
Activités	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyser le contexte, déterminer les parties intéressées pertinentes, leurs besoins et attentes en collaboration avec le staff de direction.</li> <li>• Déterminer/Valider les actions face aux risques/Opportunités d'amélioration.</li> <li>• Consultation/Sélection/Commande</li> <li>• Revoir les exigences relatives aux produits achetés</li> <li>• Vérifier les produits achetés</li> <li>• Stocker les produits achetés</li> <li>• Communiquer les éléments d'entrés/Sortie de la revue de direction au RMQ</li> <li>• Mettre en œuvre les actions d'amélioration nécessaires</li> <li>• Communiquer à la direction générale tout risque/Opportunité pouvant compromettre/Influencer l'atteinte des objectifs</li> <li>• Capitalisation et partage des connaissances avec le personnel lors de réunions/briefing/Suite à la formation/Séminaires ou lors de dysfonctionnement constatés/Traités.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pilotage et supervision des opérations d'achats</li> <li>• Choix des prestataires et faire négociation</li> <li>• Gestion de stocks d'emballage</li> <li>• Suivi/contrôle des opérations d'achats</li> <li>• Paiement et signature des facteurs</li> <li>• Achat de matière 1<sup>er</sup></li> <li>• Gestion de stock de matière 1<sup>er</sup> suivi et contrôle des silos</li> </ul>

Eléments de sortie	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse SWOT/Actions face aux risques et opportunités tenue à jour</li> <li>▪ Objectifs</li> <li>▪ Disponibilité de la conformité de : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Matière première blé</li> <li>- Pièces de rechanges et fournitures</li> <li>- Emballages et articles de conditionnement.</li> </ul> </li> <li>▪ Bon de réception</li> <li>▪ Tableau de bord suivi</li> <li>▪ Fiches PNC</li> <li>▪ Fiche de stock/Fiche casier/Inventaire</li> <li>▪ FAA prise en charge clôturée et efficace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Achats et stockage d'emballage</li> <li>▪ les facteurs, les produit (pièces de rechange, mayens généraux etc...)</li> <li>▪ la matière destinée à la production (couscous et les pates)</li> </ul>
--------------------	---	---

Il apparait qu'au cours de l'enquête, le pilote du processus approvisionnement s'est contenté de mentionner uniquement les opérations routinières et quasi-quotidiennes. En effet, pour les éléments d'entrée plusieurs données n'ont pas été mentionnés au cours de l'enquête tel que les données du contexte, l'analyse des risques, l'orientation/Politique/Objectifs de la DG, la revue de direction, le rapport d'audit/Fiche d'action corrective, les données sur le contexte et les enjeux, exigences légales et autres applicables, le budget et le plan prévisionnel d'approvisionnement. Ce ne sont que les commandes d'achat qui ont été mentionnés. Cela montre que le responsable pilote se focalise essentiellement sur les opérations routinières et vitales pour l'entreprise et s'ingère pas dans le processus de décision et d'orientation stratégique de l'entreprise.

De même pour l'activité on relève qu'un certain nombre de données n'ont pas été mentionnées dans l'enquête, alors qu'ils figure dans la norme tel que, la détermination et la validation des actions face aux risques/Opportunités d'amélioration, la révision des exigences relatives aux produits achetés, la communication des éléments d'entrés/Sortie de la revue de direction au RMQ, la mise en œuvre des actions d'amélioration nécessaires, la capitalisation et le partage des connaissances avec le personnel lors de réunions, briefing, suite à la formation, séminaires ou lors de dysfonctionnement constatés/Traités.

Pour les éléments de sortie, on relève la même remarque. En effet, des éléments de la norme n'ont pas été mentionnés au cours de l'enquête tel que l'analyse SWOT/Actions face aux risques et opportunités tenue à jour Tableau de bord suivi, les fiches PNC, les fiche de stock/fiche casier/Inventaire et la FAA prise en charge clôturée et efficace. Enfin, on peut conclure que le responsable pilote du processus approvisionnement se focalise essentiellement sur les éléments d'entrée, les activités et les éléments de sortie les plus essentielles et routinières dans l'entreprise en donnant moins d'importance, sinon en négligeant les pratiques managériales qui figurent dans la norme.

#### 4.4. Processus contrôle qualité.

##### 4-4-1 Résultat de l'enquête

Processus	Contrôle qualité
Objectif	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assurance de la conformité de matière 1<sup>ère</sup> par rapport aux exigences connues dans cahier de charge</li> <li>- Assurer la conformité et la qualité du produit fini.</li> </ul>
Eléments d'entrés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Matière 1<sup>er</sup> a analysé (blé tendre ou blé dure), Les réactif, les équipements, produit fini</li> </ul>
Eléments de sorties	<ul style="list-style-type: none"> <li>- les résultats d'analyse</li> </ul>
Activités	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des analyses microbiologiques</li> <li>- Des analyses physicochimiques</li> <li>- Mesurer humidité de blé le taux d'amidon taux de protéine</li> </ul>
Indicateurs de performances	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre d'analyse par rapport au plan de contrôle</li> </ul>
Risques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La présence des mycotoxine</li> </ul>

##### 4-4-2 Comparaison entre les processus établis par l'entreprise et par l'enquête

	établi par l'entreprise	établi par l'enquête
Eléments d'entrés	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Données du contexte</li> <li>▪ Analyse des risques</li> <li>▪ Orientation/Politique/Objectifs de la DG</li> <li>▪ La revue de direction</li> <li>▪ Rapport d'audit/Fiche d'action corrective</li> <li>▪ Données sur le contexte et les enjeux,</li> <li>▪ Exigences légales et autres applicables</li> <li>▪ Exigences réglementaires (décrets arrêtés)</li> <li>▪ Codex alimentarius</li> <li>▪ Bonnes pratiques de fabrication</li> <li>▪ Bonnes pratiques d'hygiènes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Matière 1<sup>er</sup> a analysé (blé tendre ou blé dure), Les réactif, les équipements, produit fini)</li> </ul>
Activités	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyser le contexte, déterminer les parties intéressées pertinentes, leurs besoins et attentes en collaboration avec le staff de direction.</li> <li>▪ Déterminer/Valider les actions face aux risques/Opportunités d'amélioration. Elaborer les fiches techniques des produits</li> <li>▪ Analyser les produits</li> <li>▪ Elaborer les bulletins d'analyse</li> <li>▪ Suivre et contrôler et le conditionnement des produits</li> <li>▪ Suivre le traitement des produits non-conformes</li> <li>▪ Assurer l'étalonnage et/ou la vérification des ESM.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Des analyses microbiologiques</li> <li>▪ Des analyses physicochimiques</li> <li>▪ Mesurer humidité de blé le taux d'amidon taux de protéine</li> </ul>

Eléments de sorties	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse SWOT/Actions face aux risques et opportunités tenue à jour</li> <li>▪ Objectifs</li> <li>▪ Bulletins d'analyses</li> <li>▪ Bulletins d'agrégation du blé</li> <li>▪ PV de non-conformité produit</li> <li>▪ PV de non-conformité emballage.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ les résultats d'analyse</li> </ul>
---------------------	---	---

Il y a des données qui relèvent des éléments d'entrée, des activités et des éléments de sortie qui figurent dans la norme mais qui n'ont pas été mentionnés durant l'enquête, tel que les bonnes pratiques de fabrication et les bonnes pratiques d'hygiène qui ont été probablement omises (éléments d'entrés), ou encore, suivi et contrôle du conditionnement des produits, suivi du traitement des produits non-conformes, assurer l'étalonnage et/ou la vérification des ESM (activités) et enfin, l'analyse SWOT/Actions face aux risques et opportunités tenue à jour (éléments de sortie).

Cette différence entre les données de la norme et celles de l'enquête peuvent s'expliquer soit par l'oubli de mentionner ces éléments ou encore par la négligence de certains actes managériaux qui ne sont pas encore encrées dans les habitudes des employés, ou encore par la politique managériale de l'entreprise qui centralise le pouvoir de décision à son niveau et ne fait pas participer le personnel dans le management de l'entreprise.

#### 4.5. Processus commercial

##### 4-5-1 Résultat de l'enquête

Processus	Commercial
Objectif	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vendre de produits</li> <li>- Satisfaction client</li> </ul>
Eléments d'entrés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bon de commande</li> <li>- Cahier de charge</li> <li>- Farine, semoule, pates, couscous, son.</li> </ul>
Eléments de sorties	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bon de commande</li> <li>- Factures</li> </ul>
Activités	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Déterminer/revoir les exigences relatives aux produits</li> <li>- Planifier et vendre le produit</li> <li>- Expédier les marchandises</li> <li>- Facturer/encaisser</li> </ul>
Indicateurs de performances	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Efficacités commercial</li> <li>- Indice de satisfaction client</li> </ul>
Risques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Non-conformité de planification</li> <li>- Retours de produits</li> </ul>

#### 4-5-2 Comparaison entre les processus établis par l'entreprise et par l'enquête

	<b>établi par l'entreprise</b>	<b>établi par l'enquête</b>
Eléments d'entrée	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Données du contexte</li> <li>• Analyse des risques</li> <li>• Orientation/Politique/Objectifs de la DG</li> <li>• La revue de direction</li> <li>• Rapport d'audit/Fiche d'action corrective</li> <li>• Données sur le contexte et les enjeux,</li> <li>• Exigences légales et autres applicables</li> <li>• Exigences réglementaires (décrets arrêtés)</li> <li>• Cahiers des charges</li> <li>• Exigences du client</li> <li>• Farines/Semoules/Pates/Couscous/Son</li> <li>• Contrats/bon de commande/Marché</li> <li>• Réclamation client.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bon de commande</li> <li>• Cahier de charge</li> <li>• Farine, semoule, pates, couscous, son.</li> </ul>
Activités	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyser le contexte, déterminer les parties intéressées pertinentes, leurs besoins et attentes en collaboration avec le staff de direction.</li> <li>• Déterminer/Valider les actions face aux risques/Opportunités d'amélioration.</li> <li>• Déterminer/revoir les exigences relatives aux produits</li> <li>• Facturer/encaisser</li> <li>• Traiter les réclamations clients</li> <li>• Mesurer la satisfaction des clients</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déterminer/revoir les exigences relatives aux produits</li> <li>• Planifier et vendre le produit</li> <li>• Expédier les marchandises</li> <li>• Facturer/encaisser</li> </ul>
Eléments de sortie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse SWOT/Actions face aux risques et opportunités tenue à jour</li> <li>• Objectifs</li> <li>• Offres/Devis</li> <li>• Bon de commande/marché</li> <li>• Factures</li> <li>• Réclamation traitées</li> <li>• Informations sur la réclamation client.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bon de commande</li> <li>• Factures</li> </ul>

On relève que le processus achat établi par la norme recommande entre autres l'analyse des risques, la réclamation et le traitement des réclamations clients et l'analyse SWOT/face aux risques et opportunités. Ces différentes actions managériales ne sont pas pratiquées par l'entreprise. Cela peut s'expliquer par le fait que cette règle (analyse des risques) est non seulement nouvelle dans la norme mais en plus elle n'est pas exigée. Toutefois, l'entreprise est tenue d'améliorer le management pour se conformer davantage à la norme même si les fonctions fondamentales du management sont prises en compte et appliquées.

#### 4.6. Processus logistique et transport

##### 4-6-1 Résultat de l'enquête

Processus	<b>Logistique et transport</b>
Objectif	<ul style="list-style-type: none"> <li>- -Création d'une direction de logistique et devenir prestataire de transport</li> <li>- -Augmenter la flotte et absorber le chômage (recrutement)</li> </ul>
Eléments d'entrés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- -Exigences légales</li> <li>- -Normes</li> </ul>
Eléments de sorties	-
Activités	<ul style="list-style-type: none"> <li>- -S'occupent sur les moyens de transport</li> <li>- -S'occupent sur les moyens généraux</li> <li>- -Transport des marchandises et de matière première</li> <li>- -Programmation de transport</li> <li>- -Alimentation en carburants</li> <li>- -Recevoir des matières</li> <li>- -Assurance de remorque</li> <li>- -Contrôle technique (atelier de maintenance)</li> </ul>
Indicateurs de performances	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taux de sinistre</li> </ul>
Risques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- -Personnels incompetents</li> <li>- Pannes</li> <li>- -Rupture de stocks</li> <li>- -Non-conformité règlementaire</li> <li>- -Environnement</li> <li>- -Flotte insuffisante</li> <li>- Vole agression</li> <li>- Retrait de permis des chauffeurs</li> </ul>

#### 4-6-2 Comparaison entre les processus établis par l'entreprise et par l'enquête

	<b>établi par l'entreprise</b>	<b>établi par l'enquête</b>
Eléments d'entrée	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Données de l'analyse du contexte et les enjeux/parties intéressées pertinentes et analyse des risques/opportunités</li> <li>• Orientation stratégique de l'organisme/politique qualité et objectifs/ budget.</li> <li>• Exigences légales et réglementaires applicables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exigences légales</li> <li>• Normes</li> </ul>
Activités	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyser le contexte, déterminer les parties intéressées pertinentes, leurs besoins et attentes, définition et mise en œuvre des actions face aux risques et opportunités.</li> <li>• Assurer la gestion du parc roulant et l'affectation des chauffeurs</li> <li>• Planifier les opérations de réparation, d'entretien ainsi que les contrôles techniques de la flotte roulante.</li> <li>• Identifier les besoins en équipements et matériels (camions, véhicules, chariots élévateurs, appareil de manutention, matériel de construction...)</li> <li>• Gestion et suivi des consommables (pièces de rechanges, carburants)</li> <li>• Planifier et suivre les travaux des moyens généraux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'occupent sur les moyens de transport</li> <li>• S'occupent sur les moyens généraux</li> <li>• Transport des marchandises et de matière première</li> <li>• Programmation de transport</li> <li>• Alimentation en carburants</li> <li>• Recevoir des matières</li> <li>• Assurance de remorque</li> <li>• Contrôle technique (atelier de maintenance)</li> </ul>
Eléments de sortie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produits livrés aux clients (selon contrat) conforme et dans les délais.</li> <li>• Matières premières blés approvisionnées</li> <li>• Travaux réalisés et infrastructure maintenu</li> <li>• Analyse SWOT/parties intéressés pertinentes, plan d'action face aux risques/opportunités tenu à jour et efficace.</li> <li>• Tableau de bord suivi.</li> </ul>	

Le même constat est établi pour le processus logistique comparativement aux autres processus. On peut citer l'analyse SWOT/parties intéressés, et plan d'action face aux risques/opportunités qui doit être tenu à jour qui n'ont pas été mentionnée lors de l'enquête ainsi que le tableau de bord suivi.

# Conclusion

## Conclusion

L'objectif de ce travail est de montrer si la pratique managériale de l'entreprise SIM agro se conforme réellement et de façon expressif à la norme ISO 9001 vs 2015. A cet effet, on a réalisé une enquête qualitative au sein de l'entreprise. Celle –ci s'est déroulée au mois de février 2020 (juste avant l'avènement du Covid 19 en Algérie). En effet, nous avons effectué dans un premier temps une enquête sous-forme d'un questionnaire avec les responsables pilotes de chaque processus. L'objectif était de faire comparer les réponses des responsables pilotes avec les données et les exigences établies par la norme en utilisant les fiches processus et la politique qualité de l'entreprise. Après la description et la caractérisation des différents processus et l'évaluation de la conformité du SMQ, nous avons tiré plusieurs résultats qui ont montré que l'entreprise SIM agro fait des efforts pour appliquer la norme selon la réglementation mais il semble que les responsables pilotes conçoivent la certification uniquement comme une contrainte pour obtenir la certification ou pour faire comme les autres entreprises et ne raisonnent pas en termes de « projet d'entreprise » et donc se contentent de se focaliser sur les opérations routinières et vitales de l'entreprise.

Ainsi, les résultats recueillis confirment des différences entre les données obtenues par l'enquête et celles qui sont établies par la réglementation. Cela peut s'expliquer par la négligence de certains actes managériaux qui ne sont pas enracinés dans les habitudes des responsables pilotes. Autrement dit, l'entreprise ne s'approprie pas suffisamment la culture "qualité".

Une démarche qualité réussie demande un engagement quasi "militant". Raisonner en termes d'amélioration de la qualité du management conduit souvent à privilégier la conformité à la norme et l'appropriation de celle-ci plutôt que de se contenter des apparences.

# Références Bibliographiques

## Références Bibliographiques

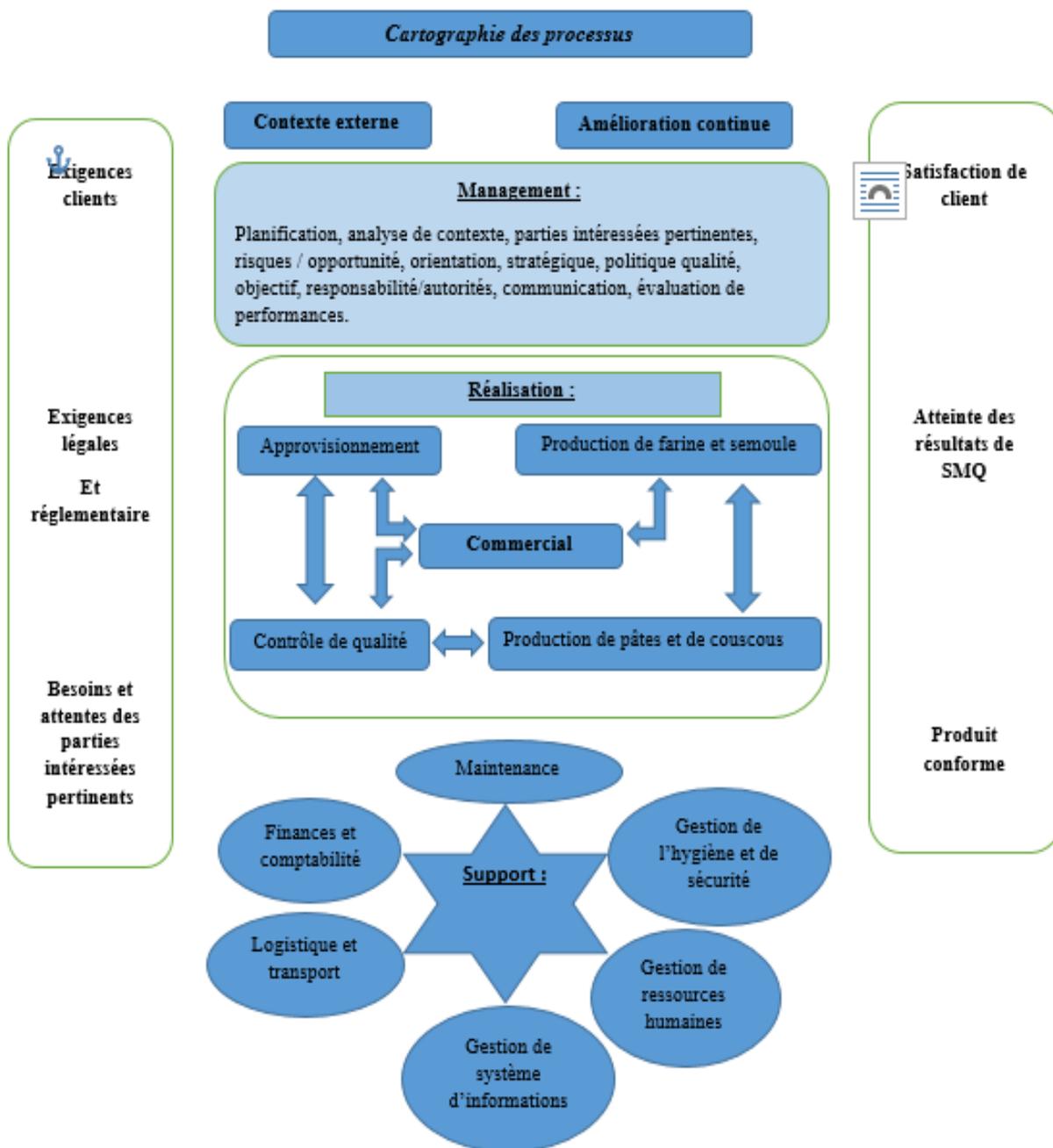
- (1) : <https://web.maths.unsw.edu.au/~lafaye/CCM/qualite/qualite-introduction.htm>
- (2) : <https://qualite.ooreka.fr/comprendre/definition-qualite>
- (3) : [https://www.memoireonline.com/03/09/2020/m\\_Le-management-de-la-qualite-une-necessite-pour-les-entreprises-burkinabe2.html](https://www.memoireonline.com/03/09/2020/m_Le-management-de-la-qualite-une-necessite-pour-les-entreprises-burkinabe2.html) (3)
- (4) : Khiari et Boutaba, 2018. L'intégration de la nouvelle norme ISO 9001-2015 pour une meilleure gestion de la qualité architecturale cas : Centre d'Affaire. Mémoire de Master deux, Université Larbi Ben M'hidi Oum El Bouaghi 169 P.
- (5) : <http://www.axess-qualite.fr/outils-qualite.html>
- (6) : <https://www.piloter.org/qualite/outils-qualite.htm>
- (7) : [https://www.memoireonline.com/03/09/2020/m\\_Le-management-de-la-qualite-une-necessite-pour-les-entreprises-burkinabe4.html](https://www.memoireonline.com/03/09/2020/m_Le-management-de-la-qualite-une-necessite-pour-les-entreprises-burkinabe4.html)
- (8) : <https://apprendre.auf.org/wp-content/opera/13-BF-References-et-biblio-RPT-2014/Assurance%20et%20Demarche%20Qualite%202012%2002%2027.pdf>
- (9) : <https://qualite.ooreka.fr/comprendre/management-de-la-qualite>
- (10) : <http://production-management.over-blog.com/article-le-management-de-la-qualite-les-principales-composantes-42475121.html>
- (11) : <https://slideplayer.fr/slide/3150784/>
- (12) : <http://www.axess-qualite.fr/approche-processus.html>
- (13) : <http://www.certification-iso-9001.fr/definitions/processus/>
- (14) : Audit Qualité et Démarche.pdf
- (15) : <http://nathalie.diaz.pagesperso-orange.fr/html/qualite/2planifier/3deciderdunplandaction/indexanim.html>
- (16) : Madoz et Note, 2011. Les fondamentaux de l'audit qualité, AFNOR EDITION 92 P.
- (17) : <https://www.google.com/maps/place/SIM+AGRO+spa/@36.4290821,2.6914358,600m/data=!3m2!1e3!4b1!4m5!3m4!1s0x128f718d43ac662d:0xa4779a8f507ed23!8m2!3d36.4290778!4d2.6892471>

## Annexes

### Annexe I : La carte de localisation géographique



## Annexe II : Cartographie de l'entreprise



## Annexe III : Fiches de processus de l'entreprise

### Fiche 1 : Processus management

<b>Processus</b>	Management
<b>Finalité</b>	Amélioration continue des performances
<b>Pilote</b>	RMQ

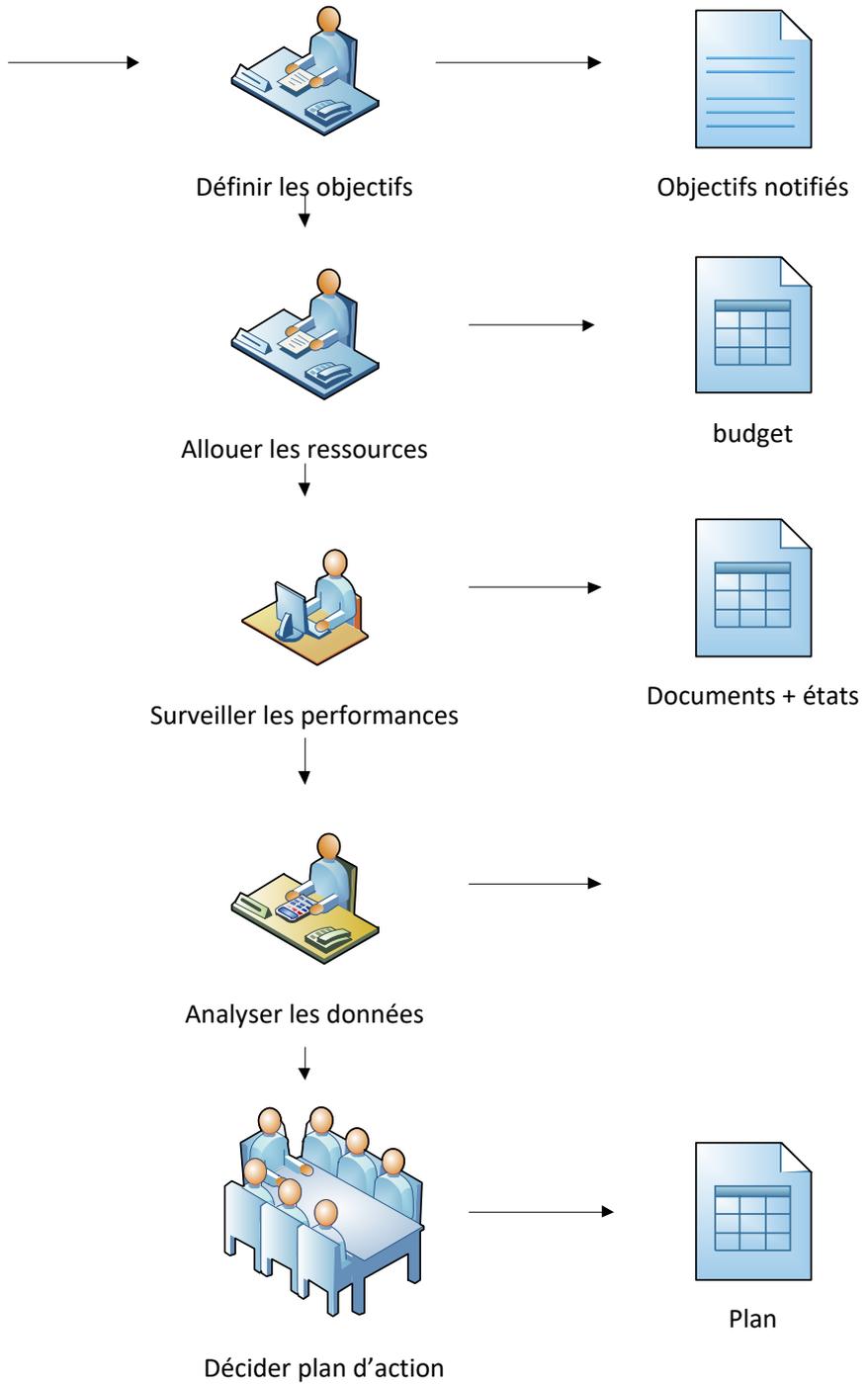
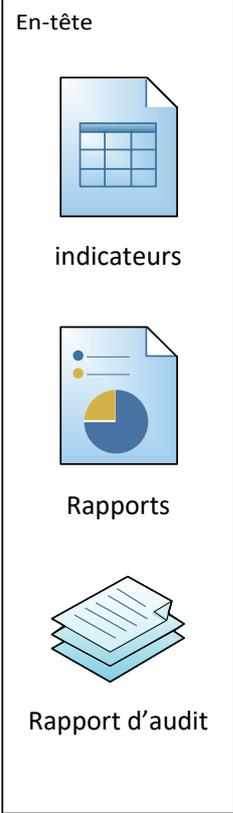
1 <sup>ère</sup> Partie : identification du processus	
<b>Eléments d'entrée</b>	<b>Eléments d'entrée</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tableaux de bords</li> <li>▪ Rapports d'activités</li> <li>▪ Bilans</li> <li>▪ Rapports d'audit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plans</li> <li>▪ Objectifs</li> <li>▪ Budgets</li> </ul>
<b>Activités</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Définir les rôles, responsabilités et autorités</li> <li>▪ Définir les objectifs</li> <li>▪ Allouer les ressources</li> <li>▪ Mettre en œuvre des activités de surveillance</li> <li>▪ Analyser les données</li> <li>▪ Elaborer les plans</li> </ul>	
<b>Clients internes</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tous les processus</li> </ul>	
<b>Clients externes</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Actionnaires</li> </ul>	
<b>Entités contribuant au processus</b>	
Direction Générale	
<b>Ressources</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ humaines : cadres dirigeants</li> <li>▪ information : exigences légales et réglementaires</li> </ul>	
<b>Références applicables</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manuel qualité</li> <li>▪ procédure : revue de Direction</li> <li>▪ procédure audit interne</li> <li>▪ procédure : actions correctives / préventives</li> </ul>	
<b>Critères de performance</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conformité : conformité aux exigences légales</li> <li>▪ Croissance et rentabilité</li> </ul>	

2 <sup>ème</sup> Partie : indicateurs de performance	
<b>Intitulé de l'indicateur</b>	Efficacité des actions

<b>Mode de calcul</b>	Nombre d'action efficaces clôturées / Nombre d'actions planifiées à échéance
<b>Données de référence</b>	Programme & rapport d'audit
<b>Fréquence de reporting</b>	Semestrielle
<b>Responsable</b>	RMQ

<b>Intitulé de l'indicateur</b>	Évaluation de la conformité des textes légale et réglementaire applicable
<b>Mode de calcul</b>	Taux de conformité par texte = Nombre d'articles conformes / Nombre total d'articles Taux de conformité global = Somme des taux de conformités par texte / Nombre total de textes
<b>Données de référence</b>	Rapport de vérification de la conformité aux exigences légales et réglementaires relatives aux produits
<b>Fréquence de reporting</b>	Annuelle
<b>Responsable</b>	RMQ

<b>Intitulé de l'indicateur</b>	<b>Efficacité des inspections qualité par atelier</b>
<b>Mode de calcul</b>	<p><b>Etat d'avancement global</b> = (Nombre des non conformités critiques clôturées + Nombre des non conformités exigence interne de la SIM clôturées + Nombre des non conformités piste d'amélioration clôturées) / Totale des non conformités</p> <p><b>Etat d'avancement de traitement des non conformités critiques</b>= Nombre des non conformités critiques traités lors de inspections N / Nombre des non conformités critiques constatés lors de l'inspection (N-1)</p> <p><b>Etat d'avancement de traitement des non conformités exigence interne de la SIM</b> =Nombre des non conformités exigence interne de la SIM traités lors de inspections N / Nombre des non conformités exigence interne de la SIM constatés lors de l'inspection (N-1)</p> <p><b>Etat d'avancement de traitement des non conformités piste d'amélioration</b>=Nombre des non conformités Piste d'amélioration traités lors de inspections N / Nombre des non conformités Piste d'amélioration constatés lors de l'inspection (N-1)</p>
<b>Données de référence</b>	Check-list inspection
<b>Fréquence de reporting</b>	Bimestrielle
<b>Responsable</b>	RMQ



## Fiche 2 : Processus production

<b>Processus</b>	Production de pâtes et de couscous
<b>Finalité</b>	Produire des pâtes et du couscous conformes aux normes et spécifications
<b>Pilote</b>	Chef de Département pâtes et couscous

<b>1<sup>ère</sup> Partie : identification du processus</b>	
<b>Eléments d'entrée</b>	<b>Eléments de sortie</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Semoule</li> <li>▪ Emballage</li> <li>▪ Cahier de charges</li> <li>▪ Demande de production</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pâtes</li> <li>▪ Couscous</li> </ul>
<b>Activités</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vérifier la conformité de la matière première</li> <li>▪ Réceptionner la matière première</li> <li>▪ Transformer la semoule en pâtes alimentaires et couscous</li> <li>▪ Conditionner les pâtes</li> <li>▪ Contrôler la conformité du produit</li> <li>▪ Stocker le produit</li> </ul>	
<b>Clients internes</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Processus R05 : commercial</li> </ul>	
<b>Clients externes</b>	
--	
<b>Entités contribuant au processus</b>	
Unités de production pâtes	
<b>Ressources</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Humaines</li> <li>▪ Technologiques (équipements)</li> </ul>	
<b>Références applicables</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manuel qualité</li> <li>▪ Procédure PR-PRD-02 : production pâtes et couscous</li> <li>▪ Procédure PR-PRD-03 : conditionnement</li> <li>▪ Instruction INS-PRD-01 : changement de format</li> <li>▪ Procédure PR-SMQ-01 : maîtrise des produits non conformes</li> </ul>	
<b>Critères de performance</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rendement</li> <li>▪ Qualité (conformité du produit)</li> </ul>	

<b>2<sup>ème</sup> Partie : indicateurs de performance</b>	
<b>Intitulé de l'indicateur</b>	<b>Rapport de production (PC, PL, CC)</b>
<b>Mode de calcul</b>	Quantité réalisé / Quantité mise en œuvre
<b>Données de référence</b>	Rapport d'activité
<b>Fréquence de reporting</b>	Mensuelle
<b>Responsable</b>	Chef de département production de pâtes et de couscous

<b>Intitulé de l'indicateur</b>	<b>Taux de produit non conforme</b>
<b>Mode de calcul</b>	Quantité de produit non conforme / Quantité produite
<b>Données de référence</b>	Registre, rapport d'activité
<b>Fréquence de reporting</b>	Mensuelle
<b>Responsable</b>	Chef de département production de pâtes et de couscous

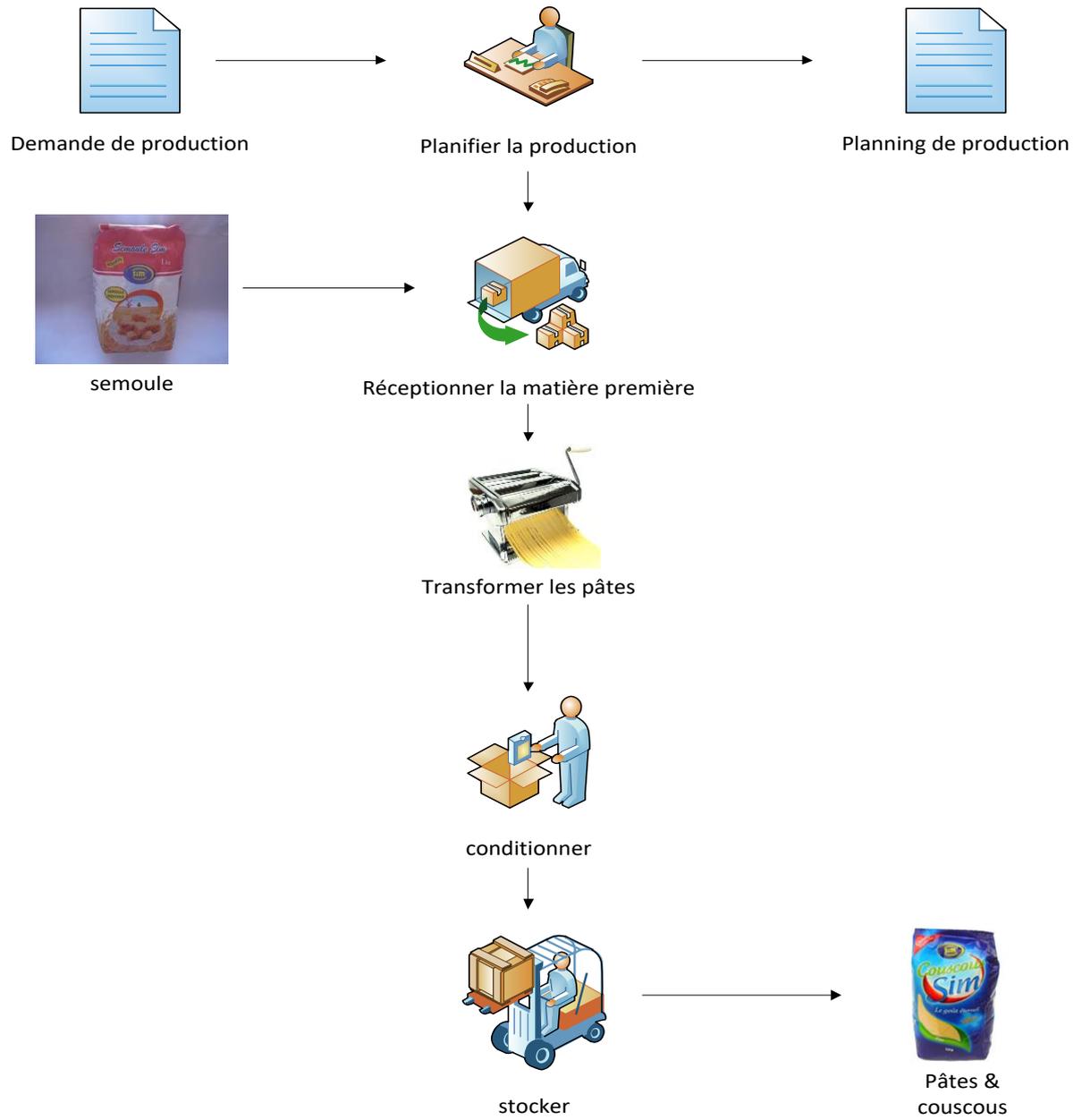
<b>Intitulé de l'indicateur</b>	<b>Évaluation du taux de produit non conforme</b>
<b>Mode de calcul</b>	Quantité de produit non conforme du mois N / Quantité de produit non conforme du mois N-1
<b>Données de référence</b>	Rapport d'activité
<b>Fréquence de reporting</b>	Mensuelle
<b>Responsable</b>	Chef de département production de pâtes et de couscous

3<sup>ème</sup> Partie : diagramme de flux

ENTREE

ACTIVITE

SORTIE



### Fiche 3 : Processus GRH

<b>Processus</b>	gestion des ressources humaines
<b>Finalité</b>	Mettre à disposition et à temps les ressources humaines compétentes
<b>Pilote</b>	Chef de département ressources humaines

<b>1<sup>ère</sup> Partie : identification du processus</b>	
<b>Eléments d'entrée</b>	<b>Eléments de sortie</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Besoins en RH</li> <li>▪ Orientations stratégiques de l'entreprise</li> <li>▪ Fiches de postes</li> <li>▪ Organigramme</li> <li>▪ Exigences légales et réglementaires</li> <li>▪ Plan d'action qualité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personnel compétent</li> </ul>
<b>Activités</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recruter le personnel</li> <li>▪ Gérer les compétences</li> <li>▪ Former le personnel</li> <li>▪ Gérer les performances</li> </ul>	
<b>Clients internes</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tous les processus</li> </ul>	
<b>Clients externes</b>	
<b>Entités contribuant au processus</b>	
Département RH	
<b>Ressources</b>	
RH : cadres RH Logiciel : logiciel GRH, Information : exigences légales et réglementaires,	
<b>Références applicables</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manuel qualité</li> <li>▪ Procédure PR-RH-01 : recrutement</li> <li>▪ Procédure PR-RH-02 : formation</li> <li>▪ Législation et réglementation relative aux relations de travail, à la formation.</li> </ul>	
<b>Critères de performance</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conformité (légale, ISO 9001 : 2008)</li> <li>▪ Efficacité : développement des compétences</li> </ul>	

**2<sup>ème</sup> Partie : indicateurs de performance**

<b>Intitulé de l'indicateur</b>	<b>Réduire le taux d'absentéisme ayant une incidence sur la qualité</b>
<b>Mode de calcul</b>	Nombre de jours d'absence / Nombre de jours travaillés
<b>Données de référence</b>	Reporting GRH
<b>Fréquence de reporting</b>	Mensuelle
<b>Responsable</b>	Chef de département ressources humaines

<b>Intitulé de l'indicateur</b>	<b>Efficacité de la formation</b>
<b>Mode de calcul</b>	Nombre de formations réalisées efficaces en BPH / Nombre total de formations réalisées en BPH
	Nombre de formations réalisées efficaces / Nombre total de formations réalisées
<b>Données de référence</b>	Reporting formation
<b>Fréquence de reporting</b>	Semestrielle

<b>Intitulé de l'indicateur</b>	<b>Mise à disposition des RH dans les délais</b>
<b>Mode de calcul</b>	Nombre des personnes recrutées en mois N / Nombre des besoins en RH en mois N
<b>Données de référence</b>	Reporting GRH
<b>Fréquence de reporting</b>	Mensuelle
<b>Responsable</b>	Chef de département ressources humaines

<b>Intitulé de l'indicateur</b>	<b>Evaluation des compétences</b>
<b>Mode de calcul</b>	Nombre d'évaluation réalisées/ Nombre total d'effectif
<b>Données de référence</b>	Reporting GRH
<b>Fréquence de reporting</b>	Trimestrielle
<b>Responsable</b>	Chef de département ressources humaines

<b>Intitulé de l'indicateur</b>	<b>Efficacité de recrutement (Production et Maintenance)</b>
<b>Mode de calcul</b>	Nombre de départs/ Nombre total des personnes
<b>Données de référence</b>	Reporting GRH
<b>Fréquence de reporting</b>	Trimestrielle
<b>Responsable</b>	Chef de département ressources humaines

3<sup>ème</sup> Partie : diagramme de flux

ENTREE

ACTIVITE

SORTIE

