

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

Spécialité : Sécurité Agroalimentaire et Assurance qualité

Filière : Science Alimentaire

Domaine : Science de la Nature et de la Vie

Thème

*Contribution à la mise en place du système de management
de la qualité selon la norme ISO9001V2015 :*

Cas de l'entreprise : Promasidor Djazair

Réalisé par : **Mlle MASKRI IKRAM**

Mlle BOUMRAR HANANE

Devant le jury composé de :

Dr TLEMCANI AMINE

MCB Président

Dr DEFFAIRY DJAMILA

MCB Examinatrice

Pr BOUCHAIB FAOUZI

Pr Promoteur

Année universitaire : 2019 /2020

REMERCEMENTS

Tout d'abord, remerciez Dieu pour ce qui nous a conduits et honoré par lumière de la compréhension, de nous faire goûter à la connaissance des sciences et au savoir pour nous donner le courage et la volonté de faire Ce modeste travail.

Nous exprimons notre profonde gratitude à notre promoteur Mr. Faouzi BOUCHEB pour les conseils que vous avez reçus tout au long de ce travail.

Nous voudrions remercier les membres du jury Mme Deffairi Djamila et Mr. Temciani Amine qui ont accepté de juger ce travail:

Le grand honneur que vous avez reçu lorsque vous avez accepté la présidence de la soutenance qui a aimablement accepté d'examiner

Nous voudrions également remercier toutes les personnes qui ont contribué directement ou indirectement à ce modeste travail.

DEDICACE

*Je voudrais dédier ce modeste travail En guise de
reconnaissance d'amour*

*Aux êtres les plus chers à mon Cœur : Mon père pour la
bienveillance, leur soutiens moral et matériel.*

*A mes très chères et mes frères, Pour tant de confiance,
d'amour, de patience et d'abnégation ; A toute ma
famille paternelle et maternelle*

*A mes chères amis ainsi tous mes camarades de
promotion avec qui j'ai partagé des moments joyeux. A
tous ce que j'aime et que je respect*

Akram

DEDICACE

*Je voudrais dédier ce modeste travail En
guise de reconnaissance d'amour
Aux trois femmes qui font mon univers à qui
grâce a eux je suis la aujourd'hui
Ma mère, ma très chère sœur et ma grand-
mère.*

Hanane

Résumé

L'objectif de ce travail est de contribuer à la mise en place du système de management de la qualité ISO 9001 vs 2015. A cet effet, on a abordé le problème de la mise en place de la documentation dans l'entreprise qui est exigé par cette norme. Toutefois, il apparait que le système de mangement de qualité est un travail de longue haleine qui demande un investissement en efforts et en temps de la direction de l'entreprise ainsi qu'une forte implication du personnel.

Ainsi, on a adopté un plan d'action qui a pour but de cibler le contrôle les informations documentées lesquelles sont très importantes dans l'opération d'audit. Ce plan est scindé en deux sections (1) les informations documentées à tenir à jour (procédures documentées) et les informations documentées à conserver (enregistrements).

Mots clés : ISO 9001 vs 2015, plan d'action, les informations documentées, enregistrements.

Abstract

« The main purpose of this project is contributing to the implementation of the quality management system ISO 9001 vs 2015. On that point, we tackled the problem of setting up the documentation in the company which is required. by this standard. However, it appears that the quality management system is a long-term job that requires an investment of efforts and time from the management of the company as well as a involvement and supervisory of the staff.

Thereby, we have adopted an action plan which focus to target the control of documented information which is very important in the audit operation. This plan is been split into two sections (1) the documented informations needed to remain up to date (documented procedures) and the documented information to be stored (records).»

Keywords: ISO 9001 vs 2015, action plan, documented information, records.

Résumé en arabe

« الهدف من هذه الدراسة هو المساهمة في تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 vs 2015. ولهذا الهدف، قمنا بمعالجة إشكالية التوثيق في الشركة من أجل تحقيق العمل وفق المعيار المطلوب. رغم ذلك، يبدو أن نظام إدارة الجودة هو عمل طويل الأجل يتطلب استثمارًا للجهد والوقت من إدارة الشركة بالإضافة إلى مشاركة قوية للموظفين.

وبالتالي، فقد اعتمدنا خطة عمل تهدف إلى استهداف التحكم في المعلومات الموثقة وهو أمر مهم للغاية في عملية التدقيق. تنقسم هذه الخطة إلى قسمين (1) المعلومات الموثقة التي يجب تحديثها (الإجراءات الموثقة) والمعلومات الموثقة التي يجب حفظها (السجلات).»

الكلمات الرئيسية: ISO 9001 مقابل 2015، خطة العمل، المعلومات الموثقة، السجلات.

Liste des tableaux

N° tableau	Intitulé de tableau	Page
1	Type de processus	11
2	Cycle PDCA	14
3	Les organismes de normalisation	16
4	Les exigences de la norme ISO9001 version 2015	21
5	Information sur l'entreprise PROMASIODOR	63
6	Différents produit de l'entreprise	66
7	Classement des stocks de l'entreprise	72
8	Différents types des stocks	73
9	Domaine d'application d'une industrie laitière	81
10	Objectifs qualité	100
11	Fiche D'étalonnage	104
12	Obligation et documentation	107
13	Document et enregistrement	108
14	Plan d'action corrective	129

Liste des figures

N° figure	Intitulé de figure	Page
1	Les sept principes management qualité	8
2	Caractéristique d'un processus	10
3	Présentation de la structure de la norme ISO9001 dans le cycle PDCA	13
4	Logo de l'iso9001	17
5	Evolution de la norme iso9001	18
6	Les dix chapitres de la norme ISO9001 version 2015	19
7	Organigramme de l'organisme d'accueil	68
8	Cartographie des processus d'une industrie de biscuiterie LU	95
9	Exemplaire politique qualité	95
10	Guide d'entretien d'audit qualité	113
11	Logigramme de revue de direction	115
12	Fiche de préparation revue de direction	116
13	Fiche support revue de direction	117
14	Fiche rapport revue de direction	125
15	Procédure : maîtrise des non-conformités, action corrective, action préventive	132

Liste des abréviations

ALGERAC	L'organisme Algérien d'accréditations
AFNOR	Association Française de Normalisation.
AC	action correctifs
AP	action préventifs
C	Conformité
CEN	comité européen de normalisation
CEN ELEC	l'institut européen de norme de télécommunication
CID	conservation de l'information documentée
FNC	Fiche de NON-CONFORMITE
IANOR	institut algérien de normalisation
IAA	Industries Agro-alimentaires
ISO	Organisation Internationale de Normalisation
IEC	commission électronique internationale
ID	informations documentées
NC	non-conformité
PDCA	plan_-do -check -act

SOMMAIRE

REMERCEMENTS	Erreur ! Signet non défini.
DEDICACE	Erreur ! Signet non défini.
DEDICACE	Erreur ! Signet non défini.
Résumé	Erreur ! Signet non défini.
Liste des tableaux	Erreur ! Signet non défini.
Liste des figures	Erreur ! Signet non défini.
Liste des abréviations.....	Erreur ! Signet non défini.
Introduction	Erreur ! Signet non défini.
Méthodologie.....	2
Première partie: Synthèse Bibliographie	Erreur ! Signet non défini.
<i>Chapitre 1: Généralités sur le Système de management de la qualité</i>	Erreur ! Signet non défini.
Deuxième Partie: Partie Pratique	Erreur ! Signet non défini.
<i>Chapitre 2: Présentation de l'organisme d'accueil</i>	Erreur ! Signet non défini.
1- Présentation de l'entreprise PROMASIDOR DJAZAIR.....	Erreur ! Signet non défini.
2- Les activités principales de l'entreprise	Erreur ! Signet non défini.
3- Structure organisationnelle.....	Erreur ! Signet non défini.
<i>Chapitre 3: La mise en place de système de management de la qualité selon ISO9001 version 2015</i>	
Section 1 : Informations documentées à tenir à jour (procédures documentées).....	Erreur ! Signet non défini.
CHAPITRE 4 Contexte de l'organisme	Erreur ! Signet non défini.
CHAPITRE 5 : Responsabilité de la direction	Erreur ! Signet non défini.
CHAPITRE 6 Planification du SMQ	Erreur ! Signet non défini.
Section 2 : Informations documentées à conserver (enregistrements)	Erreur ! Signet non défini.
CHAPITRE 7 Support.....	Erreur ! Signet non défini.
CHAPITRE 8 : Réalisation des activités opérationnelles	Erreur ! Signet non défini.
CHAPITRE 9 Evaluation des performances	Erreur ! Signet non défini.
Chapitre 10 Amélioration.....	Erreur ! Signet non défini.
Sous chapitre : 10.2.2 Non-conformité et actions correctives.....	Erreur ! Signet non défini.
Conclusion.....	Erreur ! Signet non défini.
Références Bibliographique	Erreur ! Signet non défini.

INTRODUCTION

Introduction

Compte tenu de l'évolution de l'environnement réglementaire du secteur agroalimentaire et de ses clients qui sont de plus en plus exigeants en matière de qualité, les entreprises qui fabriquent, manipulent et conditionnent les différents types des produits alimentaires doivent assurer la maîtrise des contrôles au sein de leurs unités de production pour garantir la salubrité et la sécurité de leurs produits et la conformité aux exigences réglementaires.

Il était donc logique de réfléchir à un mode d'organisation qui soit plus « préventif » que « correctif ». Ce mode d'organisation va évidemment se traduire, pour l'entreprise, par un certain nombre d'adaptations et d'évolutions pour renforcer le « préventif », le tout dans une logique d'amélioration. Une telle organisation doit naturellement s'appuyer sur la mise en œuvre d'un outil de management que l'on peut qualifier de « participatif ».

Participatif parce son succès reposera étroitement sur l'engagement réel de l'ensemble des collaborateurs dans son élaboration, dans sa gestion et dans son évolution. Cet outil de management dans lequel l'entreprise doit se reconnaître (en termes de simplicité et d'efficacité) est désigné, sous un angle plus normatif, comme un « système de management de la qualité » (SMQ). Bien entendu, ce SMQ doit refléter le vrai fonctionnement, le vrai savoir-faire de l'entreprise et non pas un idéal que l'on n'atteint pas.

Dans ce contexte, on trouve la normalisation comme un outil organisationnel stratégique au service des organisations. Elle désigne le cadre et le chemin de toute entreprise désireuse d'augmenter son niveau de qualité et d'évoluer son système de management de qualité. Afin d'atteindre cet objectif, les entreprises se sont lancées dans une démarche de certification pour tester si leurs activités sont conformes et respectent les exigences de l'organisation internationale de normalisation.

La famille de normes ISO 9000 traite spécifiquement des aspects de management de la qualité qui peuvent être utilisés par toute entreprise, quel que soit son secteur. Bien que cette famille soit composée de plusieurs normes ISO, une seule offre une option de certification : l'ISO 9001: 2015. Cette dernière est considérée comme une référence de qualité dans le monde entier.

Elle garantit que les SMQ qui ont été adoptés travaillent à l'amélioration de l'entreprise et ne constituent pas simplement un ensemble de procédures (procuré le texte de la norme). Comprendre les grands principes, la philosophie de la norme est une chose, la mettre en application en est évidemment une autre.

L'entreprise Promasidor Djazair est implantée en Algérie depuis 2001 dont le métier est la production, la distribution et la commercialisation de produits alimentaires de qualité. Filiale du groupe Promasidor elle est présente aujourd'hui sur le marché algérien avec 5 marques leader : Loya (lait en poudre), Twisco (poudre chocolatée et gâteaux), Amila (boissons en poudre instantanée), le Berbère (Fromage), cowbell (fromage). Toutefois, est n'est pas encore certifié ISO 9001, mais elle envisage s'y engager. A cet effet, nous avons pensé contribuer à la mise en place de la norme ISO 9001 vs 2015.

D'où la question : quel est le plan que l'entreprise devra suivre pour mettre en place la norme ISO 9001 vs 2015 ?

Pour répondre à cette question on a émis l'hypothèse suivante : l'entreprise Promasidor Djazair devra adopter un plan qui doit tenir compte aussi bien de la gestion des informations documentées à tenir à jour (procédures documentées), que des informations documentées à conserver (enregistrements).

Objectifs : proposer un plan d'action qui cible le contrôle des informations documentées (procédures documentées exigées par la norme 2015 en précisant leurs définitions et en introduisant dans la mesure du possible des illustrations permettant d'apporter un complément et une lucidité au texte.

METHODOLOGIE

Méthodologie :

Recherche bibliographique : celle-ci s'est basée essentiellement sur une recherche sur internet pour tenter d'apporter des éclairages sur des généralités de la norme ISO 9001 d'une manière générale (définition, historique, principes, etc..).

Partie pratique : a pour objectif de mettre en œuvre un plan d'action qui cible le contrôle des informations documentées de la norme ISO 9001 version 2015. Ce plan est scindé en deux (2) sections :

Section 1 : Informations documentées à tenir à jour (procédures documentées)

Section 2 : Informations documentées à conserver (enregistrements)

Chaque section est formée par des chapitres contenant des exigences de la norme ISO 9001 vs 2015.

Section 1 : Informations documentées à tenir à jour (procédures documentées)

Documents obligatoires : sont des documents de qualité qui guident et déterminent la façon dont les processus doivent être menés afin de maintenir les dispositions prévues. Ces documents sont disponibles dans les chapitres suivants :

Chapitre 4

- **Domaine d'application du SMQ (§ 4.3)**
- **Maîtrise des processus (§ 4.4.2 a)**

Chapitre 5

- **Politique qualité (§ 5.2.2 a)**

Chapitre 6

- **Objectifs qualité (§ 6.2.1)**

Chapitre 8

- **Maîtrise opérationnelle (§ 8.1)**

Section 2 : Informations documentées à conserver (enregistrements)

Enregistrements obligatoires : C'est un type spécial de document qui apporte la preuve de conformité aux exigences. Les enregistrements ne passent pas par une maîtrise de révision.

Chapitre 7

- **Etalonnage (§ 7.1.5.2)**
- **Compétences du personnel (§7.2)**
- **Maîtrise des informations documentées (§ 7.5.3.2)**

Chapitre 8

- **Traçabilité des produits et services (§8.5.2)**
- **Libération des produits et services (§8.6)**

Chapitre 9

- **Surveillance, mesure, analyse et évaluation – Généralités (9.1.1)**
- **Audit interne (9.2.2)**
- **Éléments de sortie de la revue de direction (9.3.3)**

Chapitre 10

- **Non-conformité et action corrective (10.2.2)**

Chaque chapitre est formé par des sous chapitres qui seront définis et illustrés pour apporter un complément et une lucidité aux textes.

Première partie :

Synthèse Bibliographique

Chapitre 1

Généralités sur le Système de management de la qualité

1- Définition de la qualité

Le mot « qualité » est un mot qu'on trouve dans plusieurs secteurs que ce soit l'agroalimentaire, industriel et même des services. Cette notion est apparue avec le contrôle des produits visant à réduire le nombre des défauts.

Spécialement dans le monde industriel cette notion est complexe, et elle peut se voir différemment de la part des personnes considérées. C'est pour cela nous allons proposer différentes définitions dans le but de bien comprendre ce terme.

La définition de la qualité a évolué selon la version des normes :

- ISO 8402 (1987) : « Ensemble des propriétés et des caractéristiques d'un produit ou d'un service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire les besoins de l'utilisateur ».
- ISO 8402 (1994) : « Ensemble des caractéristiques d'une entité qui confère l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites ».
- ISO 9000 (2000) : « Aptitude d'un ensemble de caractéristiques à satisfaire des exigences ».
- La norme iso 9000 (2015) : « *L'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences* ».
- Selon Deming la qualité vise à satisfaire des besoins présents et à venir des consommateurs (quality should be aimed at the needs of consumer, present and future) ¹
- Dans le même sens, le dictionnaire LAROUSSE définit la qualité comme : Aspect, manière d'être de quelque chose, ensemble des modalités sous lesquelles quelque chose se présente.

¹ FRANCIS(R) et DOMINIQUE(S) : management stratégique et management de la qualité, édition AFNOR, paris, 2015, p.4.

En effet, les différents aspects de la qualité peuvent se réunir sous deux formes : ²

- **La qualité externe** : Correspond à la satisfaction des clients, il s'agit de fournir des produits ou des services conformes aux attentes des clients afin de les fidéliser et ainsi améliorer sa part de marché.
- **La qualité interne** : Correspond 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. Son objectif essentiel est de mieux maîtriser et améliorer la qualité des produits et aussi la qualité de tous les processus de l'entreprise.

2- Définition d'un système

Le dictionnaire LAROUSSE donne des différentes définitions au mot « système » :³

« Ensemble organisé de principes coordonnés de façon à former un tout ... »

« Ensemble de procédés, de pratiques organisées, destinés à assurer une fonction définie »

« Moyen, plan employé pour obtenir un résultat »

Et selon la norme ISO le mot « système » est défini comme suit : « ensemble d'éléments corrélés ou en interaction » ⁴

D'après ces définitions, nous déduisons que le mot « système » dans son ensemble est un mécanisme qui permet la structuration des éléments d'une manière ordonnée. Tandis que ce mot on le trouve dans plusieurs domaines comme le système de gestion des personnels, système des risques, système d'organisation de travail...

² AZZABI(L) : contribution à l'amélioration d'un système de production : intégration de la méthode six sigma et approche multicritère d'aide à la décision dans SIDELEC INTERNATIONAL, thèse de doctorat en cotutelle, université d'ANGERS, 2010, p, 10.

³Dictionnaire LAROUSSE

⁴ Système de management de la qualité : principes essentiel et vocabulaire, Edition AFNOR, Paris, 2016p, 17.

3- Définition du management

Avant de traiter le concept du management de la qualité, il est nécessaire de définir le terme « management ». La version 2015 d'ISO 9000 précise que le terme « management » désigne des « activités ordonnées pour orienter et contrôler un organisme »⁵.

Le management de la qualité couvre donc l'ensemble des activités relatives au contrôle de la qualité, de l'assurance de la qualité et de la gestion de la qualité en général, ainsi que leur organisation.

Dans ce contexte, nous retenons la définition de « management de la qualité » qui avait été proposée par Jacques CHOVE et qui a été retenue par AFNOR : mode de management d'un organisme, centré sur la qualité, bossé sur la participation de tous les membres et visant au succès à long terme par la satisfaction du client et à des avantages pour les membres de l'organisme et pour la société »⁶

En nous appuyant sur les définitions précédentes, nous constatons que pour répondre aux critères normatifs de la qualité, nous avons besoin de mettre en place non pas uniquement des contrôles qualités, mais plutôt un véritable système qui permettra de déterminer les exigences des clients mais aussi de les satisfaire. Pour atteindre cet objectif, les entreprises mettent en place un système de management de la qualité.

4- Définition du système de management de la qualité

C'est une Activité coordonnée qui permet d'orienter un organisme en matière qualité. Le management de la qualité peut inclure l'établissement de politiques qualité et d'objectifs qualité, et de processus permettant d'atteindre ces objectifs qualité par la planification de la qualité, l'assurance de la qualité, la maîtrise de la qualité et l'amélioration de la qualité.

En outre, le SMQ peut être défini comme un ensemble d'éléments reliés et intégrés qui marchent comme un engrenage pour répondre à la politique qualité et les objectifs de l'organisme. C'est un outil qui apporte une maîtrise et standardisation des processus, en permettant la mesure de l'efficacité des actions menées, en mettant l'accent sur la satisfaction du client et en cherchant l'amélioration continue des processus.

⁵ <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:45481:fr>

⁶ ERNOUL(R) : le grand livre de la qualité. Édition AFNOR, Paris, 2010, p. 10.

5- Les sept principes du management de la qualité selon la norme iso 9001 :20015 :

Les « Principes de management de la qualité » sont un ensemble de valeurs, de règles, de normes et de convictions fondamentales, considérées comme justes et susceptibles de servir de base au management de la qualité.⁷

ISO 9001 est fondée sur sept principes de management de la qualité :



Figure 1 : les sept principes du management qualité

SOURCE : Élaboré par nous-mêmes (À la base de multiples recherches)

⁷ https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100373_fr.pdf

Les sept principes du management de la qualité sont les suivants:

Orientation client

Répondre aux attentes des clients – et les dépasser – est la vocation première du management de la qualité. L'orientation client contribue à la réussite sur le long terme de votre entreprise. Il est important que les clients vous accordent leur confiance, mais aussi que vous ne les déceviez pas – il est donc crucial que vous vous adaptiez à leurs besoins futurs.

Leadership

Avoir une vision ou une mission claire, portée par une direction forte, sont des éléments essentiels pour que chacun dans l'organisme comprenne les objectifs à atteindre.

Implication du personnel

Créer de la valeur pour vos clients est plus facile avec un personnel compétent, responsable et impliqué à tous les échelons de votre entreprise ou organisme.

Approche processus.

Concevoir les activités comme des processus interdépendants constitutifs d'un système aide à atteindre des résultats plus cohérents et prévisibles. Les personnes, équipes et processus ne fonctionnent pas en silos, et l'efficacité sera bien meilleure si chacun connaît les activités de l'organisme et sait comment elles s'articulent les unes avec les autres.

- **Qu'est ce qu'un processus ?**

Un processus est défini comme un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie. Un élément de sortie d'un processus constitue souvent l'élément d'entrée du processus suivant.⁸

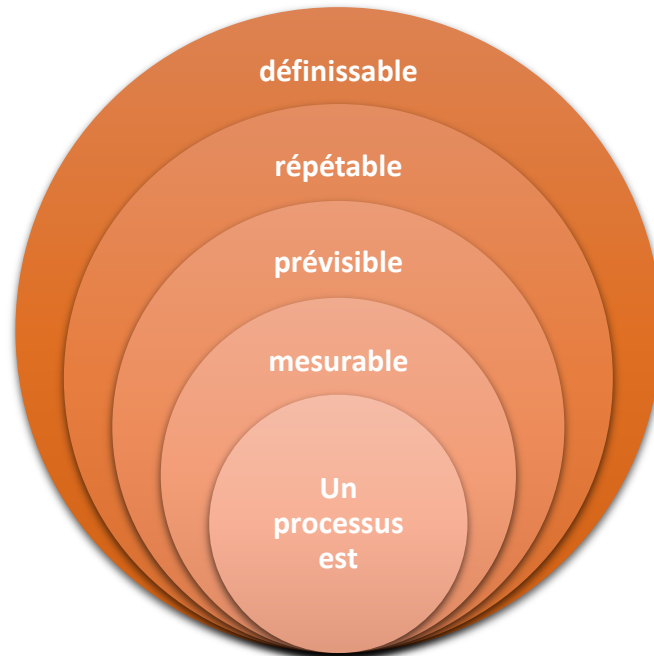


Figure 2 : caractéristique d'un processus

SOURCE : Élaboré par nous-mêmes (À la base de multiples recherches)

Un processus est défini par :

- son intitulé et son type
- sa finalité (pourquoi ?)
- ses documents et enregistrement
- ses contraintes
- ses ressources
- son responsable (pilote) et ses acteurs (intervenants)
- ses moyens d'inspection (surveillance, mesure)
- sa cartographie
- son interaction avec les autres processus
- ses opportunités d'amélioration continue.

⁸ <http://www.axess-qualite.fr/approche-processus.html>

- **Type de processus**

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

Tableau 1 : Type des processus

Source : <http://www.axess-qualite.fr/approche-processus.html>

Amélioration :

Réussir implique de mettre constamment l'accent sur la recherche de possibilités d'amélioration. Il faut rester en phase avec l'évolution interne et externe pour continuer à créer de la valeur pour vos clients. À l'heure actuelle où les conditions changent si vite, c'est un facteur d'importance capitale.

Prise de décision fondée sur les preuves :

Prendre des décisions n'est jamais facile, il y a toujours une part d'incertitude. En fondant vos décisions sur l'analyse et l'évaluation de données, vous aurez plus de chance d'obtenir le résultat voulu.

Management des relations avec les parties intéressées :

Fonctionner en vase clos n'est plus possible aujourd'hui. Pour des performances durables, il faut bien identifier les relations importantes tissées avec les parties intéressées, notamment vos fournisseurs – et établir un plan pour les gérer.

6- le SMQ et le cycle PDCA

Le système de management de la qualité permet de garantir la satisfaction des clients. C'est une organisation basée sur l'approche processus qui nécessite des modifications dans le temps pour répondre à l'évolution des besoins et des exigences des clients. L'entreprise doit, par conséquent, mettre en œuvre des améliorations.

Modifier le SMQ demande une boucle PDCA. La boucle PDCA représente la succession des phases suivantes : planifier, faire, vérifier, et agir

L'entreprise doit mettre en place des précautions nécessaires afin d'éviter les impacts client en terme de satisfactions en cas de modification d'un SMQ.

Le cycle PDCA appelé aussi roue de Deming du nom de son concepteur ou encore spirale de l'amélioration continue, est un modèle d'amélioration continue de la qualité, il est également utilisé dans le domaine du management et porte alors le nom de cycle de management.

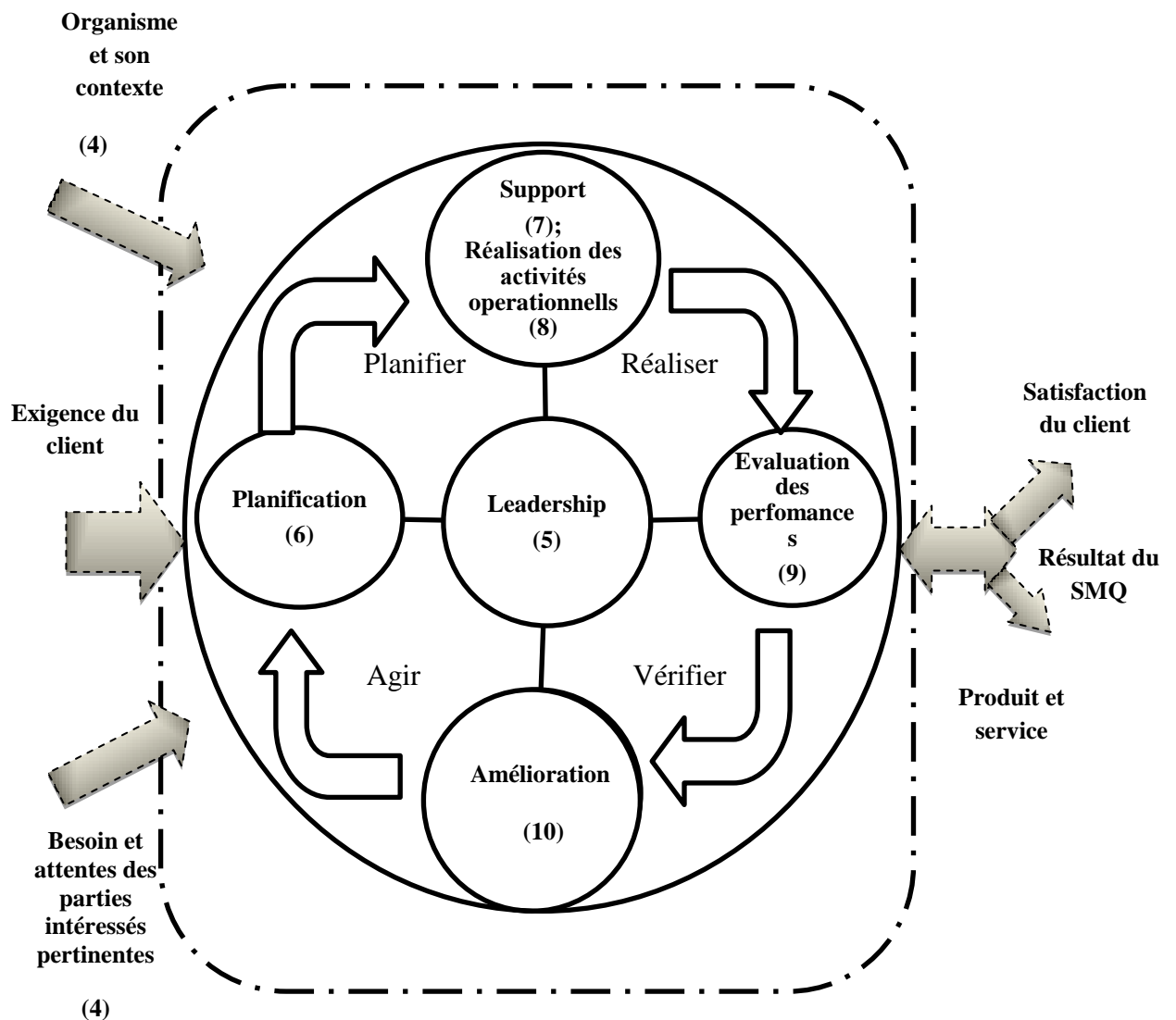


Figure 3 : Présentation de la structure de la norme ISO9001 version 2015 dans le cycle PDCA

Source <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v2:fr>

Le cycle PDCA se compose d'une séquence logique en quatre phases retirées pour l'amélioration continue. En français les quatre cadrans de cette roue sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 2 : CYCLE PDCA

Planifier (Plan)	établir les objectifs du système, ses processus ainsi que les ressources nécessaires pour Fournir des résultats correspondant aux exigences des clients et aux politiques de l'organisme.
Réaliser (Do)	mettre en œuvre ce qui a été planifié.
Vérifier (Check)	c'est contrôler, c'est-à-dire surveiller généralement au moyen de mesures dont les résultats seront comparés aux objectifs définis.
Agir (Act)	entreprendre les actions pour améliorer les performances, en tant que de besoin.

Tableau 2 : CYCLE PDCA

Source : <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v2:fr>

7- La normalisation, ses objectifs et ses avantages

7.1 Qu'est ce qu'une norme ?

Selon le dictionnaire LAROUSSE la norme est définie comme : « règle fixant les conditions de la réalisation d'une opération, de l'exécution d'un objet ou de l'élaboration d'un produit dont on veut unifier l'emploi ou assurer l'interchangeabilité »⁹.

Et selon l'organisation internationale de normalisation (ISO) la normalisation est définie comme suit :

« 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. »¹⁰

⁹ <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/norme/55009>

La norme doit impérativement :

- Lister les méthodes pour reproduire un produit ou un service,
- Être reconnue par les professionnels du milieu concerné.

L'organisation internationale de normalisation (ISO) propose une définition plus générale et concerne tous les organismes .elle est donnée comme suit : « une activité propre à établir, face à des problèmes réels ou potentiels, des dispositions destinées à un usage commun et répété, visant à l'obtention d'un degré d'optimalité dans un contexte donné »

7.2 Objectifs

Les normes ont pour objectifs de :

- Définir un langage commun entre les différents acteurs économiques ;
- Faciliter les échanges commerciaux ;
- Rassurer sur la qualité et la sécurité ;
- Protéger l'environnement

7.3 Les organismes de normalisation

Les organismes de normalisation reconnus sont représentés dans le tableau suivant :

Echelle internationale	Echelle européenne	Echelle nationale
L'Organisation internationale de normalisation (ISO)	Le Comité Européen de Normalisation (CEN)	ALGERAC
La Commission électrotechnique internationale (IEC)	Le Comité européen de normalisation électrotechnique (CENELEC)	IANOR
L'Union Internationale des Télécommunications (ITU).	L'Institut européen des normes de télécommunication (ETSI).	

Tableau 3 : les organismes de normalisation

SOURCE : Élaboré par nous-mêmes (À la base de multiples recherches)

¹⁰ <https://qualite.ooreka.fr/comprendre/norme-iso>

8- Définition de l'iso

L'ISO (l'**Organisation internationale de normalisation**) est le premier producteur mondial de Normes internationales d'application volontaire. La fondation de l'ISO remonte à 1947 et, depuis lors, ils ont publiés 23067 Normes internationales couvrant la quasi totalité des aspects techniques et économiques. Aujourd'hui, leurs membres viennent de 164 pays et 160 personnes environ travaillent à temps plein pour leur Secrétariat central à Genève en Suisse

9- Présentation de la norme iso9001 :2015

ISO 9001 est une norme qui établit les exigences relatives à un système de management de la qualité. Elle aide les entreprises et organismes à gagner en efficacité et à accroître la satisfaction de leurs clients. En outre, la certification iso 9001 apporte une reconnaissance mondiale.

ISO 9001 s'adresse aux organismes de tous types et de toutes tailles, quel que soit leur secteur d'activité. Une nouvelle version de cette norme, ISO 9001:2015, vient d'être publiée pour remplacer l'édition précédente (ISO 9001:2008).



Figure 4 : Logo de l'iso9001

9.1 Evolution de la norme ISO9001



Figure 5 : évolution de la norme ISO9001

SOURCE : EL MOUTAWAKIL, S 2016-2017. Contribution à la mise en place d'un système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 version 2015 au sein de l'unité DALIA CORP. Rapport de projet de fin d'études. Université Sidi Mohammed Ben Abdellah,

- 1 **ISO 9001 Version 1987** : exigences les plus basiques pour le fonctionnement du SMQ d'un organisme.
- 2 **ISO 9001 Version 1994** : première révision de la norme. A cette période elle était orientée vers la maîtrise des procédés de production et les actions préventives.
- 3 **ISO 9001 Version 2000** : elle a intégré de nouvelles exigences, notamment la notion d'orientation client et d'approche processus.
- 4 **ISO 9001 Version 2008** : il n'y a pas eu de grandes modifications. En revanche, des précisions ont été apportées pour une meilleure compréhension des exigences.
- 5 **ISO 9001 Version 2015** : version actuelle de la norme. Une modification de la structure, une organisation plus performante, en combinant une approche processus, qui intègre le cycle PDCA, et une approche par les risques à tous les niveaux de l'organisation. ¹¹

¹¹ EL MOUTAWAKIL, S 2016-2017. Contribution à la mise en place d'un système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 version 2015 au sein de l'unité DALIA

9.2 Les exigences de la norme ISO9001 :2015

La nouvelle structure des normes HLS (High level structure) est un cadre pour les normes de système de management qui définit des termes, des notions et un chapitre commun. Elle repose sur 10 articles dont les 3 premiers sont généraux et sans exigences (non auditables) et les 7 chapitres qui restent contiennent les exigences.



Figure 6 : les dix chapitres de la norme ISO9001

SOURCE : Élaboré par nous-mêmes (À la base de multiples recherches)

a. Les chapitres introductifs :**Chapitre 1 Domaine d'application:**

La présente Norme internationale spécifie les exigences relatives au système de management de la qualité lorsqu'un organisme: doit démontrer son aptitude à fournir constamment des produits et des services conformes aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables, vise à accroître la satisfaction de ses clients par l'application efficace du système, y compris les processus pour l'amélioration du système et l'assurance de la conformité aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables. Toutes les exigences de la présente Norme internationale sont génériques et prévues pour s'appliquer à tout organisme, quels que soient son type ou sa taille, ou les produits et services qu'il fournit

Chapitre 2 Références normatives:

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

Chapitre 3 Termes et définitions:

Pour les besoins du présent document, les termes et définitions donnés dans l'ISO 9000:2015 s'appliquent.¹²

¹² <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v2:fr>

b. Les chapitres des exigences :

Article 4 – Contexte de l'organisme		
Exigences	Notes d'orientation	Conseils et ressources
4.1 Compréhension de l'organisme et de son contexte	<p>Nombre d'enjeux internes et externes ont ou peuvent avoir une incidence sur le système de gestion de la qualité. Il est impératif de recenser ces enjeux pour bien comprendre et évaluer le contexte dans lequel il s'inscrit. La norme fait clairement état de ces thématiques, qui comportent des volets techniques, juridiques, commerciaux et culturels. Les notes 1 et 2 de l'article fournissent le cadre général dans lequel doit s'inscrire l'analyse du contexte. Le fait de comprendre le contexte et d'analyser en bonne et due forme les enjeux contribuera à garantir sur la durée la viabilité et la crédibilité du système.</p>	<p>Il convient d'utiliser l'outil d'analyse du contexte, qui s'appuie essentiellement sur l'analyse SWOT (forces, faiblesses, possibilités, menaces) traditionnelle. Il importe d'en suivre pas à pas la procédure, notamment pour veiller à ce que les enjeux recensés soient pris en compte dans le cadre du processus de planification et que les risques éventuels fassent l'objet d'une stratégie d'atténuation en bonne et due forme. L'analyse du contexte aidera à déterminer le domaine d'application du système de gestion de la qualité comme l'exige l'article 4.3. L'analyse du contexte et les mesures de suivi mettront par ailleurs clairement en évidence tout le processus engagé pour appréhender le contexte dans lequel opère l'organisme et prendre les mesures qui s'imposent.</p>
4.2 Compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées	<p>Par partie prenante/intéressée, on entend toute personne ou tout organisme qui peut avoir une incidence sur le système de gestion de la qualité ou qui peut subir l'influence de ce dernier. Dans les deux cas, les effets peuvent être positifs ou négatifs.</p>	<p>Pour répondre aux exigences de cet article, la première chose à faire est de recenser toutes les parties prenantes/intéressées du système de gestion de la qualité. Il conviendrait de procéder à une analyse</p>

	Il importe que l'organisme recense et satisfasse, selon qu'il convient, les éventuels impératifs statutaires ou réglementaires associés aux parties intéressées	simple, mais complète des parties prenantes, selon le L'analyse des parties prenantes fournira par ailleurs des informations utiles qui contribueront à répondre aux exigences de l'article 4.3 et des dispositions 5.1.2 et 9.1.2.
4.3 Détermination du domaine d'application du système de management de la qualité	Pour tout système de gestion de la qualité, la définition du domaine d'application est fondamentale. Cela permet de définir les limites à respecter lorsqu'il s'agit de concevoir, d'appliquer et de contrôler le système. En général, le domaine d'application d'un système de gestion de la qualité est étroitement lié à la certification de conformité, le but étant d'éviter impérativement toute confusion quant aux sections et activités du système qui sont certifiées conformes à la norme ISO 9001:2015.	L'analyse du contexte fournira des informations utiles pour la définition du domaine d'application du système de gestion de la qualité. En aucun cas une section ou une zone se situant hors du domaine d'application du système ne devrait être considérée ou interprétée comme étant couverte par la certification. Le domaine d'application peut être modifié, mais sur le plan de la certification, ce devrait être fait en consultation étroite avec l'organe d'évaluation/de certification de conformité. Tout changement apporté au domaine d'application devrait être subordonné aux exigences de la norme et faire l'objet d'un audit de la part de l'organisme d'évaluation/de certification qui confirmerait ou non la validité de ce changement.
4.4 Système de management de la	Il est impératif que l'organisme se soit doté d'un système de gestion de la qualité fondé sur des processus et clairement démontrable. Conformément aux	On attache désormais une plus grande importance aux processus du système de gestion de la qualité et à la documentation

qualité et ses processus	autres articles de la norme, il sera nécessaire de tenir à jour et de contrôler le système. Le présent article définit clairement les exigences de haut niveau à respecter pour la conception d'un système de gestion de la qualité basé sur des processus.	correspondante. Le modèle de matrice relative aux processus s'avère très utile pour recenser les exigences afférentes au présent article et y répondre. Cette matrice contient des éléments utiles pour la démonstration des processus sur lesquels repose le système de gestion de la qualité. C'est aussi un bon outil de planification en ce sens qu'elle contribue à définir les exigences afférentes à d'autres articles, notamment en ce qui concerne les risques, la planification, les ressources ainsi que le contrôle et la mesure des résultats obtenus par le système. La matrice relative aux processus peut s'avérer également utile dans le cadre d'un audit.
Article 5 – Leadership		
Exigences	Notes d'orientation	Conseils et ressources
5.1 Leadership et engagement 5.1.1 Généralités	La disposition 2.3.2.1 de la norme ISO 9000:2015 stipule que «À tous les niveaux, les dirigeants établissent la finalité et les orientations et créent des conditions dans lesquelles les personnes est impliqué pour atteindre les objectives qualités de l'organisme.» La disposition 3.1.1 de la norme ISO 9000:2015 définit la direction ainsi: «personne ou groupe de personnes qui oriente et dirige un organisme au plus haut niveau... La direction a le pouvoir de déléguer son autorité et de fournir des ressources au sein de	Il est admis que cela peut constituer une gageure pour les experts qualité qui s'attachent à mettre au point un système de gestion de la qualité pour leur organisme. Il existe toutefois des activités auxquelles la direction peut être associée et qui lui offrent la possibilité d'apporter une contribution concrète. Il convient de présenter à la direction un exposé détaillé sur la gestion de la qualité, accompagné d'une présentation générale de la norme ISO 9001:2015. À cette occasion, il convient

	<p>l'organisme.» La direction est censée faire la preuve de son autorité et de son engagement à l'égard du système de gestion de la qualité et rendre des comptes sur sa viabilité à long terme. La direction doit être à même de démontrer clairement qu'elle participe concrètement à l'encadrement du système. Les responsables qualité utilisent souvent une expression en rapport avec le présent article, à savoir que «le son doit être synchronisé avec l'image». Autrement dit, les mots seuls ne suffisent pas; ils doivent s'accompagner de mesures claires et décisives traduisant un véritable soutien au système de gestion de la qualité.</p>	<p>d'expliquer en détail les fonctions et les responsabilités rattachées à l'article 5, afin de garantir que la direction ait une compréhension claire et nette des éléments en jeu. Il convient par ailleurs de présenter à la direction un projet de politique qualité, susceptible d'être modifié au besoin, pour qu'elle l'avalise. Il est impératif que la direction ait une parfaite compréhension et appréciation des exigences relevant de la disposition 5.2. Il faudrait veiller à ce que les membres de la direction président les réunions d'évaluation du système de gestion de la qualité de façon à pouvoir obtenir des informations utiles sur les processus de base et prendre les mesures qui s'imposent.</p>
5.1.2 Orientation client	<p>La direction doit maintenant entreprendre résolument de démontrer l'orientation client du système de gestion de la qualité. Il s'agit notamment de bien cerner les besoins des clients et les impératifs statutaires et réglementaires, et d'y répondre avec méthode. Il s'agit aussi de combattre tout ce qui pourrait compromettre la continuité des services et des produits et la satisfaction des clients. La direction doit veiller par ailleurs à ce que le système de gestion de la qualité continue de fournir des produits et des services conformes, de respecter les obligations statutaires et réglementaires et d'améliorer la</p>	<p>Ce n'est pas là une activité ponctuelle, dans la mesure où le but est de satisfaire en permanence les clients et de faire des progrès constants dans ce domaine. Pour répondre aux exigences du présent article, l'essentiel est de recenser les besoins des clients et d'y répondre voire, autant que possible, de dépasser leurs attentes. L'idéal pour commencer consiste à définir et documenter officiellement ces besoins pour qu'ils puissent être ensuite contrôlés et mesurés. La détermination du niveau de satisfaction des clients conformément à la disposition 9.1.2 devrait aller de pair avec l'analyse de leurs besoins Le</p>

	satisfaction des clients.	fait de déterminer les besoins non exprimés par les clients et d'y répondre en conséquence constitue souvent la clef du succès. Il est important de prendre le temps de définir clairement ces besoins sur la base des contacts entretenus avec la clientèle.
5.2 Politique 5.2.1 Établissement de la politique qualité	La politique qualité est un volet essentiel des systèmes de gestion de la qualité. Les alinéas a) à d) de la disposition 5.2.1 définissent clairement le cadre dans lequel doit s'inscrire cette politique. On remarquera que l'accent est mis sur l'adéquation de la politique qualité au contexte de l'organisme et à ses orientations stratégiques, de même qu'à la finalité du système de gestion de la qualité. La politique qualité offre aussi un cadre général pour la définition des objectifs du système. Il incombe à la direction d'établir, d'évaluer et de tenir à jour une politique qualité adéquate.	Comme il est dit plus haut, il conviendrait de remettre à la direction un projet de document sur la politique qualité susceptible d'être révisé au besoin, pour qu'elle ait pleinement conscience des exigences relevant du présent article. Le contexte du système et les orientations stratégiques correspondantes, qui doivent normalement avoir été définis au titre de l'article 4.1, devraient donc être automatiquement incorporés à la politique qualité. Tout changement d'orientation devra être officiellement entériné et la politique qualité modifiée en conséquence. Il faudra régulièrement (chaque année) faire le point sur la politique qualité pour s'assurer qu'elle reste adaptée et viable sur le long terme.
5.2.2 Communication de la politique qualité	Les parties prenantes et le système de gestion de la qualité doivent pouvoir accéder facilement à la politique qualité et il faudra réfléchir soigneusement au moyen d'y parvenir.	Un moyen très efficace de faire connaître la politique qualité consiste à la publier sur le site Web. Il est par ailleurs primordial que la direction définisse clairement, lors des réunions, conférences internes, etc., ce à quoi elle s'engage. Il vaudrait aussi la peine de

		<p>s'assurer, lors des réunions d'évaluation du système de gestion de la qualité, que tout changement qu'il est proposé d'apporter au système de gestion de la qualité ne contrevienne pas à la politique qualité. Dans le cas contraire, une révision de la politique qualité devrait être entreprise.</p>
<p>5.3 Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme</p>	<p>Dans le cadre d'un système de gestion de la qualité, un grand nombre d'erreurs se produisent et beaucoup de temps est gaspillé car les employés ont une idée imprécise de leurs fonctions et de leur pouvoir de décision. Il incombe à la direction d'y remédier en faisant en sorte que les responsabilités et le pouvoir de décision de chacun soient clairement définis et communiqués à l'ensemble du personnel. Bien que la présence d'un représentant qualité ne soit plus obligatoire, il incombe dorénavant à la direction de veiller à ce quelqu'un soit chargé de préserver l'intégrité du système au moment de planifier et de mettre en œuvre un changement</p>	<p>Naturellement, il arrive parfois que les descriptions d'emploi et les énoncés de fonctions ne soient pas régulièrement mis à jour. Or, des mises à jour régulières devraient être expressément prévues, en particulier lorsqu'un avis de vacance de poste est publié. Un organigramme traditionnel reste un excellent outil pour illustrer les liens hiérarchiques, mais il est impératif de le tenir à jour, tant en version papier qu'en version électronique. Les vérificateurs des comptes utilisent fréquemment l'organigramme comme point de départ de l'audit car ce document est censé illustrer clairement le domaine d'application du système de gestion de la qualité. La norme ISO 9001:2015 vise notamment à intégrer toutes les activités couvertes par le système de gestion de la qualité en supprimant le rôle de représentant de la direction. Il s'agit de garantir la mise en œuvre et la continuité des processus de gestion de la qualité, de rendre compte de l'efficacité du système et de</p>

		mettre l'accent sur les besoins des clients. La norme ISO 9001:2015 n'impose plus la présence d'un représentant qualité. Toutefois, l'expérience a clairement démontré qu'au fur et à mesure de l'application d'un système de gestion de la qualité, la présence d'un expert qualité s'impose pour garantir la viabilité et l'intégrité du système. En fait, la disposition 5.3 alinéa e) souligne que cet impératif intervient au moment de planifier et de mettre en œuvre un changement.
Article 6 – Planification		
Exigences	Notes d'orientation	Conseils et ressources
6.1 Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités	Le présent article découle directement de l'article 4.1, lorsqu'il s'agit d'établir le contexte du système de gestion de la qualité. Déterminer les risques (en particulier) et les opportunités en constitue le résultat immédiat, et sera de nature à garantir la réalisation des objectifs visés pour le système. La note 1 propose des solutions pour atténuer les risques et la note 2, des méthodes pour cerner les opportunités et en tirer parti. L'article 6.1.2 souligne la nécessité d'une approche planifiée, à savoir que les mesures requises devraient être incorporées au système de gestion de la qualité et leur efficacité devrait être évaluée.	Bien que la conception et l'application d'un processus officiel de gestion des risques ne constituent pas un impératif, la norme ISO 31000:2009, Management du risque – Principes et lignes directrices (ISO, 2009b) devrait être dûment prise en compte dans ce contexte. Aussi est-il vivement recommandé que la définition et la gestion des risques fassent l'objet d'un processus officiel et soient dûment documentées. On peut définir la gestion des risques comme étant l'opération qui consiste à les recenser, les évaluer et les classer par ordre de priorité. Le plus important toutefois est de procéder à l'atténuation des risques en exploitant les ressources voulues pour

		<p>analyser et limiter les conséquences potentielles sur le système de gestion de la qualité Il est vivement recommandé de proposer un programme de formation en bonne et due forme pour ce qui est de la gestion des risques. Il peut arriver qu'on se concentre uniquement sur les risques et que l'on oublie par la même occasion de tirer parti des opportunités recensées.</p>
<p>6.2 Objectifs qualité et planification des actions pour les atteindre</p>	<p>Des objectifs qualité doivent être fixés pour le système de gestion de la qualité en ce qui concerne les différentes fonctions et les divers niveaux et processus considérés au sein de l'organisme. Il importe de veiller à ce que les objectifs qualité et les indicateurs de performance clefs correspondants soient conformes à la politique qualité (voir l'article 5.2) et en adéquation avec les produits et les services, et de démontrer qu'ils répondent effectivement aux attentes des clients voire qu'ils les dépassent. Les dispositions 6.2.1 et 6.2.2 indiquent clairement les critères à respecter pour l'objective qualité et la manière de les atteindre. On notera également qu'il faudra peut-être aussi définir des objectifs qualité pour tout processus, produit et service fournis en externe.</p>	<p>Les activités de planification menées par l'organisme touchent à plusieurs domaines du système de gestion de la qualité, et il est impératif qu'elles soient exhaustives et bien documentées. Il importe de valider les objectifs du système par rapport à d'éventuels objectifs stratégiques et/ou de planification d'entreprise de haut niveau pour veiller à ce qu'ils soient conformes aux orientations générales du système. Au moment de définir les indicateurs de performance clefs, il s'agit de veiller à ce qu'ils soient réalistes et significatifs pour ce qui est de donner des informations utiles sur la mesure dans laquelle le système atteint les objectifs fixés. Par exemple, un indicateur de performance clef qui stipule «la production de 100 000 prévisions» n'a pas de sens car il ne fait aucun cas de la qualité et de l'utilité</p>

		de ces prévisions. Il serait plus judicieux à cet égard de stipuler, par exemple, «95 % des prévisions émises à l'heure prévue» ou bien «95 % des prévisions s'avérant exactes». Il importe de veiller à la pertinence des indicateurs de performance clefs vis-à-vis de toutes les parties prenantes, notamment les clients, la direction, les superviseurs et le personnel qui élabore concrètement produits et services.
6.3 Planification des modifications	Lorsque des changements doivent être apportés au système de gestion de la qualité, il convient de les planifier et d'agir avec méthode. Il faut avoir une idée claire de l'objectif visé et des répercussions éventuelles (positives ou négatives), tout en s'attachant à préserver globalement l'intégrité du système. Il faut aussi s'interroger sur l'adéquation des ressources disponibles et l'impact potentiel sur les diverses fonctions et responsabilités. Il convient de conserver la documentation relative aux changements envisagés et à leur impact potentiel sur le système.	L'un des volets les plus importants du présent article est la description des changements prévus. On notera que la disposition 9.3.2 impose de justifier comme il se doit ces changements. Il est recommandé pour ce faire d'inscrire systématiquement à l'ordre du jour des réunions d'évaluation du système de gestion de la qualité les changements susceptibles d'avoir une incidence sur le système.
Article 7 – Support		
Exigences	Notes d'orientation	Conseils et ressources
7.1 Ressources 7.1.1 Généralités	Le présent article met l'accent sur la nécessité de déterminer les ressources (internes et externes) nécessaires à la mise en œuvre, au fonctionnement et à l'amélioration continue du	Il importe, au moment de déterminer les ressources nécessaires, de s'assurer de leur adéquation aux objectifs qualité entérinés par la direction. On soulignera ici la

	<p>système de gestion de la qualité. Les dispositions de l'article 7.1 sont axées sur les ressources humaines (7.1.2), l'infrastructure (7.1.3), l'environnement pour la mise en œuvre des processus (7.1.4), les ressources pour la surveillance et la mesure (7.1.5) et les connaissances organisationnelles (7.1.6)</p>	<p>nécessité de dégager les ressources nécessaires pour garantir la viabilité du système de gestion de la qualité et pour l'améliorer.</p>
7.1.2 Ressources humaines	<p>Il s'agit de faire en sorte que le système de gestion de la qualité soit géré par un personnel compétent, qui soit notamment en mesure de répondre aux besoins des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables.</p>	<p>Répondre aux besoins exprimés par les clients et veiller à ce que ces derniers soient pleinement satisfaits (disposition 9.1.2) sont autant de raisons de garantir la présence d'un personnel qualifié/ compétent en effectifs suffisants, tout comme le fait de s'assurer que les exigences légales et réglementaires applicables sont respectées.</p>
7.1.3 Infrastructure	<p>Il s'agit ici de déterminer, de fournir et de maintenir l'infrastructure nécessaire au bon fonctionnement des processus.</p>	<p>La viabilité d'un système de gestion de la qualité peut être gravement compromise par une infrastructure inadéquate. Il est recommandé de cerner les éventuelles questions ou préoccupations se rapportant à l'infrastructure, notamment en organisant des réunions de section ou du personnel et autre rencontre au sein de l'organisme, y compris des audits internes et externes. Une fois que ce recensement est effectué et que l'organisme s'est doté d'un plan de ressources adéquat et bien documenté, il ne devrait pas y avoir de problème majeur. Cela démontre en fait que le système de gestion de la</p>

		<p>qualité fonctionne. Il ne faut pas oublier que le système est une entité organique vivante et dynamique qui sera fatalement sujette à des dysfonctionnements à un moment ou à un autre. Il ne peut pas être parfait tout le temps, même lors d'un audit.</p>
<p>7.1.4 Environnement pour la mise en œuvre des processus</p>	<p>La présente disposition porte sur la nécessité, pour l'organisme, de déterminer, d'assurer et de maintenir un cadre propice au fonctionnement de ses processus. Il est précisé qu'un cadre adéquat peut résulter d'une combinaison de facteurs physiques, sociaux, psychologiques, environnementaux et autres, par exemple la température, la propreté, la prévention de l'épuisement professionnel, etc.</p>	<p>Les remarques faites ci-dessus à propos de la disposition 7.1.3 sont applicables telles quelles à la présente disposition. Il faudrait, d'abord et surtout, instaurer et décrire un mécanisme permettant de déceler les problèmes existants ou potentiels et d'y remédier dans les plus brefs délais. Le processus d'audit interne peut permettre de déceler les problèmes, de la même manière qu'une culture du travail, de la santé et de la sécurité ancrée dans le système de gestion de la qualité.</p>
<p>7.1.5 Ressources pour la surveillance et la mesure 7.1.5.1 Généralités</p>	<p>Cette disposition met l'accent sur les activités de surveillance et de mesure censées démontrer que les produits et les services sont conformes aux exigences. Il faut prévoir des ressources suffisantes pour que les activités de surveillance et de mesure soient adéquates et puissent donner des résultats valables et fiables. Il importe aussi de veiller à ce que les ressources nécessaires à cette fin soient maintenues à un niveau adapté au but visé.</p>	<p>Il convient de tenir à jour et à disposition toute la documentation relative aux systèmes de surveillance et de mesure. Il s'agit aussi de veiller à ce que le personnel concerné ait accès à des registres dûment tenus à jour dans ce domaine. Il convient par ailleurs de faire le point à intervalles réguliers sur les résultats des activités de surveillance et de mesure et d'assurer le suivi des dispositions prises pour remédier à d'éventuels problèmes.</p>

7.1.5.2 Traçabilité de la mesure	<p>Il s'agit ici de garantir que le système de mesure a été étalonné par rapport à des étalons nationaux ou internationaux. Pour répondre aux exigences de cette disposition, il est indispensable de disposer de registres détaillés et correctement tenus à jour. Une traçabilité bien documentée est nécessaire, qui indique clairement quand – à intervalles réguliers ou avant utilisation – et comment le système de mesure a été étalonné, et par rapport à quel étalon. La présente disposition souligne la nécessité de protéger le système de mesure contre les dommages et de préserver son intégrité. Elle précise que s'il n'existe pas d'étalons nationaux ou internationaux, l'organisme se doit de conserver des informations sur la référence utilisée pour l'étalonnage ou le contrôle de l'instrument de mesure. Elle indique enfin les dispositions à prendre si le système de mesure s'avère inadapté à l'usage prévu.</p>	<p>Pour répondre aux exigences de cette disposition, il est indispensable de disposer de registres détaillés et correctement tenus à jour.</p>
7.1.6 Connaissances organisationnelles	<p>Le but visé est de faire en sorte que l'organisme puisse acquérir et conserver les connaissances nécessaires à son fonctionnement et à la qualité de ses produits et services. Il s'agit aussi de veiller à ce que ces connaissances soient actuelles et reflètent les besoins et les tendances d'aujourd'hui; dans le cas contraire, il convient d'acquérir des connaissances complémentaires. La présente disposition est assortie de deux notes qui précisent la nature des connaissances organisationnelles et indiquent que celles-ci peuvent être fondées sur des sources internes et</p>	<p>La nécessité de faire régulièrement le point sur les besoins de l'organisme est étroitement lié à d'autres exigences de la norme ISO 9001:2015. L'article 4.1, par exemple, porte sur le contexte dans lequel opère l'organisme. Il est essentiel, à mesure que ce contexte évolue, de veiller à l'acquisition et au maintien des connaissances organisationnelles requises.</p>

	externes.	
--	-----------	--

<p>7.2 Compétences.</p>	<p>Cet article est fondamental, dans la mesure où il est essentiel que l'organisme établisse et décrive des niveaux de compétence. Une fois que c'est fait, l'organisme doit veiller à la compétence de son personnel via une formation ou une expérience adéquate. Si le personnel a besoin d'acquérir des compétences, l'organisme doit prendre des dispositions dans ce sens et rendre compte du suivi de ces mesures et de leur efficacité. Il est également nécessaire que les compétences soient dûment attestées. Il convient de noter que font partie des personnes effectuant un travail sous le contrôle de l'organisme les sous-traitants et le personnel de prestataires externes qui se sont vu confier des travaux.</p>	<p>Dans la norme ISO 9000:2015, les compétences sont définies comme étant l'aptitude à mettre des connaissances au service des résultats visés. Après avoir déterminé le niveau de compétence requis pour chaque poste, dans le cadre du système de gestion de la qualité, il conviendrait de procéder à une simple analyse des compétences que chaque membre du personnel est censé avoir. Cela permettrait d'obtenir, dans le contexte du système, une vue d'ensemble des profils de compétences et de constituer d'excellents éléments de preuve pour les audits. Une fois déterminé le niveau de compétence requis, il convient de revoir et de modifier en fonction des besoins la description de chaque poste. Il conviendrait aussi de déterminer la fréquence à laquelle doivent être révisées les compétences.</p>
<p>7.3 Sensibilisation.</p>	<p>La sensibilisation est un impératif qui fait l'objet d'un article à lui seul. Il convient aussi de noter que, comme dans le cas de l'article 7.2, elle s'applique à toutes les personnes effectuant un travail sous le contrôle de l'organisme. Les alinéas a) à d) précisent que les employés doivent être sensibilisés à la politique qualité, aux objectifs qualité, à leur contribution à l'efficacité du système de gestion de la qualité et aux répercussions</p>	<p>En vertu de cet article, il incombe à l'organisme de veiller à ce que toutes les personnes qui travaillent sous son contrôle soient pleinement sensibilisées au système de gestion de la qualité. Il serait bon que ces dernières jouent un rôle clef dans le processus d'initiation des nouveaux employés au système. Il est conseillé aussi de consigner par écrit ce processus d'initiation et de veiller à obtenir la signature du personnel visé, ne serait-ce que pour fournir des éléments de</p>

	d'un non-respect des exigences.	preuve aux auditeurs.
7.4 Communication	Cet article met l'accent sur les impératifs de communication interne et externe liés au système de gestion de la qualité de l'organisme. Ces derniers sont clairement indiqués aux alinéas a) à e). Il convient de noter qu'il existe une disposition (8.2.1) sur la communication avec les clients, dont il faut aussi tenir compte.	L'établissement d'un plan de communication pour le système de gestion de la qualité contribuera dans une large mesure à répondre aux impératifs de l'article. On peut facilement définir des canaux de communication interne et externe si un solide système de gestion a été mis en place. On trouvera des informations complémentaires relatives à la communication interne dans les accords sur le niveau de service conclus entre les départements/programmes. La communication externe devrait notamment reposer sur des contrats et des informations relatives au service (sur le site Web).

7.5 Informations documentées 7.5.1 Généralités	La disposition 7.5.1 porte sur les informations documentées prescrites par la norme ISO 9001:2015 et celles qui sont nécessaires au bon fonctionnement du système de gestion de la qualité. Il est précisé dans une note que l'étendue des informations documentées peut différer en fonction de la taille de l'organisme, de sa complexité, de ses produits et services et de la compétence du personnel.	Le manuel qualité selon la norme ISO 9001:2008 n'est plus expressément prescrit. L'expérience a toutefois montré que les personnes qui exploitent des systèmes de gestion de la qualité bien rodés sont très enclines à vouloir conserver un manuel qualité, qui est à leurs yeux un outil d'initiation idéal permettant de comprendre le mode de fonctionnement du système. Il serait utile par ailleurs de se doter d'une procédure de documentation de l'information. Le fait de passer en revue et, le cas échéant, de corriger un manuel qualité conforme aux exigences de 2008 pour l'adapter à celles de 2015 présente l'avantage de donner une idée plus claire de
------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		la nouvelle norme. Au tout début de la mise en place d'un système de gestion de la qualité, les responsables optent, en lieu et place d'un manuel qualité, pour des pages Web sur la gestion de la qualité qui ont démontré leur utilité. Il ne faut pas oublier que toute information documentée sur le Web, notamment celle qui a trait aux processus opérationnels, doit être sécurisée.
7.5.2 Création et mise à jour des informations documentées	Il s'agit de veiller à ce que les informations documentées qui sont créées ou mises à jour soient correctement identifiées, décrites, revues et approuvées.	Pour identifier un document, l'idéal est de recourir à des panneaux de configuration ainsi qu'à des en-têtes et à des bas de page. Il est nécessaire par ailleurs, pour les pages en ligne consacrées à la gestion de la qualité, d'identifier le document et de fournir des informations sur son actualité ainsi que sur les dates de mise à jour
7.5.3 Maîtrise des informations documentées	Les impératifs du contrôle des documents sont clairement énoncés aux alinéas figurant sous les dispositions 7.5.3.1 et 7.5.3.2. Il est précisé aussi que les informations documentées d'origine externe utilisées dans le cadre de la planification et de l'exploitation du système de gestion de la qualité doivent être identifiées et contrôlées.	Les vérificateurs concentreront leurs efforts sur les autorisations d'accès à la documentation et, surtout, sur la question de savoir qui est habilité à la modifier ou approuver les changements qui y sont apportés. L'identité de ces personnes doit être clairement documentée et indiquée dans un panneau de configuration des documents. Cela suppose également que l'on contrôle les informations documentées pour veiller à leur actualité et les protéger contre une utilisation abusive. Préserver l'intégrité de la documentation s'applique aussi à celle qui est publiée sur le Web. d'exploitation normalisées.

Article 8 – Réalisation des activités opérationnelles		
Exigences	Notes d'orientation	Conseils et ressources
8.1 Planification et maîtrise opérationnelles	Le présent article énonce les impératifs en matière de planification, de mise en œuvre et de maîtrise des processus. Il est étroitement lié aux impératifs afférents à plusieurs autres articles, en particulier les articles 4.4, 6 et 8.4.	La matrice relative aux processus qui peut fournir des renseignements utiles sur les mesures prises pour répondre aux exigences de l'article. Le contrôle des processus, produits et services fournis par des prestataires externes peut présenter des enjeux particuliers, qui font l'objet de l'article 8.4.
8.2 Exigences relatives aux produits et services 8.2.1 Communication avec les clients	La présente disposition est axée sur la définition des besoins des clients en matière de produits et de services. Ces besoins sont clairement énoncés aux différents alinéas. Le recensement des exigences légales et réglementaires auxquelles pourraient être soumis les produits et services proposés revêt une importance capitale. Il est par ailleurs essentiel pour le maintien de sa crédibilité que le système de gestion de la qualité soit à la hauteur des exigences qui se rattachent aux produits et services envisagés.	La constitution du registre client est un moyen idéal de répondre aux exigences de la présente disposition
8.2.3 Revue des exigences relatives aux produits et services	Il s'agit ici de passer en revue les besoins des clients en matière de produits et de services. Ces besoins sont clairement énoncés aux alinéas 8.2.3.1 et 8.2.3.2. Il est indiqué notamment qu'il convient de s'assurer que le système de gestion de la	Comme il est indiqué plus haut, un examen planifié et documenté des exigences relatives aux produits et services destinés aux clients peut s'avérer utile et est donc vivement recommandé. La constitution du registre client et les relations qui s'ensuivent avec le client sont un moyen idéal de répondre aux

	<p>qualité est à même de fournir les produits et services requis avant de s'engager à le faire. Il importe de documenter et de conserver toutes les évaluations concernant les besoins des clients et de veiller à communiquer aux intéressés toute modification des exigences relatives aux produits et services.</p>	<p>exigences de la présente disposition. Certes, il peut s'avérer difficile d'identifier le client lorsqu'il s'agit du grand public. Des approches novatrices telles que des réunions en présentiel, des groupes de discussion thématiques et des groupes d'utilisateurs permettent toutefois d'obtenir un précieux retour d'information qui contribue à répondre aux exigences du présent article. On peut également obtenir des renseignements utiles dans le cadre d'enquêtes en ligne, qui peuvent s'adresser au grand public ou bien à des groupes d'utilisateurs déterminés. Il faut prendre bien soin à ce que les instruments d'enquête soient conçus de façon à livrer le type d'information souhaité.</p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>8.2.4 Modification des exigences relatives aux produits et services</p>	<p>La présente disposition porte sur les mesures à prendre en cas de modification des exigences pour que les principales parties prenantes soient informées.</p>	<p>Le fait d'annoncer aux principaux intéressés que des modifications sont apportées aux exigences, notamment en ce qui concerne le personnel qui fournit produits et services, peut poser problème. Par exemple, dans un environnement de travail opérant par roulement 24 heures sur 24, les responsables n'ont pas toujours l'occasion de communiquer en personne les informations relatives aux changements qui pourraient être apportés aux produits et services. De nos jours, les renseignements sont souvent communiqués par courriel dans ce contexte, et les demandes de notification de réception et/ou de lecture des courriels envoyés peuvent constituer une solution.</p>
----------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>8.3 Conception et développement de produits et services</p> <p>8.3.1 Généralités</p>	<p>Le système de gestion de la qualité est censé instaurer et tenir à jour un processus de conception et de développement adapté à la fourniture de produits et de services.</p>	<p>Le présent article et les dispositions qui lui sont rattachées n'en fournissent pas moins des indications utiles pour les activités de conception. Un système de gestion de la qualité qui met au point des modèles spécialement adaptés aux besoins devra toutefois veiller à ce que toutes les exigences du présent article (dans sa totalité) soient prises en compte. Pour répondre aux besoins, il est fortement recommandé d'utiliser des modèles pour les projets. Une procédure de contrôle devrait être instaurée pour les projets, et les phases de vérification et de validation devraient être clairement définies. La validation, qui fait suite à la vérification, atteste que, dans la pratique, la conception du produit ou du service en question sert l'objectif visé. Plus le risque associé au produit est grand, plus le processus de validation doit être poussé. Le présent guide n'a pas pour vocation de proposer des méthodes de validation et de vérification, mais il est vivement recommandé de recourir aux méthodes de validation/vérification les plus actuelles pour répondre aux exigences des différents articles.</p>
<p>8.3.2 Planification de la conception et du développement</p>	<p>Les alinéas de cette disposition énoncent clairement les impératifs en matière de planification de la conception et du développement</p>	
<p>8.3.3 Éléments d'entrée de la conception et du développement</p>	<p>Les alinéas de cette disposition énoncent clairement les impératifs pour ce qui est des éléments contribuant à la conception et au développement.</p>	
<p>8.3.4 Maîtrise de la conception et du développement</p>	<p>Les alinéas de cette disposition énoncent clairement les impératifs en matière de contrôle de la conception et du développement.</p>	
<p>8.3.5 Éléments de sortie de la conception et du développement</p>	<p>Les alinéas de cette disposition énoncent clairement les impératifs pour ce qui est des éléments résultant de la conception et du développement.</p>	
<p>8.3.6 Modifications de la conception et du développement</p>	<p>Les alinéas de cette disposition énoncent clairement les impératifs en matière de modification de la conception et du développement.</p>	

<p>8.4 Maîtrise des processus, produits et services fournis par des prestataires externes 8.4.1 Généralités</p>	<p>Il s'agit de veiller à ce que les processus, produits et services fournis par des prestataires externes soient conformes aux exigences du système de gestion de la qualité. Il convient aussi de définir les critères d'évaluation et de sélection des prestataires externes ainsi que de contrôler et d'évaluer leurs prestations. Le système doit conserver des justificatifs de ces évaluations.</p>	<p>Pour répondre aux exigences du présent article, il convient d'adopter une approche structurée. Aussi un registre des prestataires externes. Ce registre très complet représente une occasion idéale de satisfaire les exigences du présent article. Il est fort utile et une fois constitué, un simple examen périodique suffira pour le tenir à jour. Le registre en question sert aussi à mettre en évidence la façon dont les opérations/activités du système de gestion de la qualité sont perçues et comprises, et c'est aussi un excellent point de départ pour l'établissement d'un répertoire d'informations susceptibles de constituer des éléments probants.</p>
<p>8.4.2 Type et étendue de la maîtrise</p>	<p>Le système de gestion de la qualité doit déterminer les types de contrôles auxquels sont soumis les prestataires externes ainsi que la portée de ces contrôles. Les alinéas de la disposition 8.4.2 énoncent clairement les impératifs en la matière.</p>	<p>Un registre des prestataires externes peut contribuer dans une large mesure à assurer le respect des exigences. Parmi les mécanismes de contrôle, on peut citer la vérification des produits lors de leur fourniture, les essais de réception sur site, les audits des fournisseurs, etc. Si ces derniers sont nécessaires, cela doit être stipulé dans les contrats passés avec les fournisseurs. Le registre des prestataires externes comporte une section consacrée aux contrôles.</p>
<p>8.4.3 Informations à l'intention des prestataires externes</p>	<p>Cette disposition et les alinéas correspondants indiquent clairement quelles sont les informations que le système de gestion de la qualité est tenu de communiquer aux prestataires externes.</p>	<p>Le registre des prestataires externes comporte une section (sous l'onglet «informations externes») consacrée aux informations qui doivent être communiquées aux prestataires externes.</p>

<p>8.5 Production et prestation de service</p> <p>8.5.1 Maîtrise de la production et de la prestation de service</p>	<p>Le système de gestion de la qualité est tenu, en vertu de la disposition 8.5.1, de contrôler le mode d'élaboration des produits et de prestation des services. Les alinéas énoncent clairement les impératifs en la matière. On notera que le présent article est étroitement lié à d'autres articles (et aux alinéas correspondants), en particulier les articles 5.2, 7.1, 7.2, 7.4 et 8.2.</p>	<p>Les renseignements obtenus dans le cadre des autres articles et des dispositions correspondantes s'avèreront utiles pour répondre aux exigences du présent article. Les informations qui seront fournies dans le cadre du modèle de registre client (et du registre des prestataires externes constitueront de précieux éléments à prendre en compte pour répondre aux exigences du présent article et pour servir de preuve en cas de contrôle.</p>
<p>8.5.2 Identification et traçabilité</p>	<p>Le système de gestion de la qualité doit être doté d'un mécanisme pour assurer l'identification et la traçabilité de ses produits et démontrer ainsi qu'ils satisfont aux exigences. Il importe par ailleurs que le système soit en mesure de déterminer l'état d'avancement de ses produits, conformément aux exigences en matière de contrôle et de mesure qu'il a définies pour toutes les étapes de la production.</p>	<p>Il est d'usage désormais d'attribuer à chaque produit diffusé un code ou numéro d'identification qui lui est propre. Une fois diffusé et archivé, il devrait être relativement facile de le retrouver. Pour satisfaire aux exigences de la présente disposition, il est vivement recommandé, dans un premier temps, de passer en revue tous les produits diffusés régulièrement de façon à pouvoir facilement les identifier et en assurer la traçabilité. S'il arrivait qu'un produit ne soit pas facilement identifiable ou traçable, il conviendrait d'y remédier. Il est fortement recommandé aussi de trouver un procédé automatique/électronique pour faciliter l'identification et la traçabilité. Pour ce faire, on pourrait éventuellement recourir à des numéros de contrôle de document spécifiques, faire figurer des informations en tête ou en bas de page.</p>

8.5.3 Propriété des clients ou des prestataires externes	Cette disposition est axée sur les responsabilités du système de gestion de la qualité, qui est tenu de prendre soin des biens des clients ou des prestataires externes. Le système doit veiller à ce que les biens que pourrait mettre à sa disposition un client ou un prestataire externe soient recensés, contrôlés et protégés contre toute perte ou dommage.	Bien que cette disposition soit relativement explicite, il ne faut pas oublier de consigner les coordonnées des clients et prestataires externes (nom, adresse, numéro de téléphone, etc.) qui mettent leurs biens à disposition. L'impératif de confidentialité concernant les informations sur les biens devrait revêtir un caractère hautement prioritaire pour le système de gestion de la qualité. Si la confidentialité n'est pas suffisamment garantie, des mesures doivent être prises d'urgence, par exemple un accès par mot de passe pour le personnel autorisé.
8.5.4 Préservation	En vertu de cette disposition, le système de gestion de la qualité doit assurer la sauvegarde de ses produits lors du processus de production et de prestation de services pour qu'ils soient conformes aux exigences.	Il est très utile, pour répondre aux exigences de cette disposition, de mettre en œuvre des pratiques et des procédures claires, concises et bien documentées. Les informations qui seront fournies dans le cadre de registre client et du registre des prestataires externes constitueront de précieux éléments à prendre en compte pour répondre aux exigences du présent article et pour servir de preuve en cas de contrôle.
8.5.5 Activités après livraison	Cette disposition et les alinéas correspondants énoncent clairement les impératifs en la matière.	Le modèle de registre client peut aider à répondre aux exigences de cette disposition. Les informations concernant ce type d'activité pourraient figurer dans la colonne «Produits/services reçus – Exigences spécifiques Systèmes de contrôle Activités de suivi de la prestation de services».

8.5.6 Maîtrise des modifications	Cette disposition est axée sur le contrôle des changements apportés pour que les produits ou services puissent continuer de servir les objectifs visés. L'autorisation des changements revêt une importance capitale à cet égard.	L'autorisation des changements est bien entendu une «bonne piste» à suivre pour les vérificateurs. Aussi est-il essentiel de pouvoir compter sur des procédures bien documentées applicables à l'autorisation et au contrôle des changements. Un changement s'accompagne toujours, sur un certain laps de temps, d'un accroissement des risques; il est donc recommandé de procéder au préalable à une analyse des risques.
8.6 Libération des produits et services	Le système de gestion de la qualité doit, en vertu de cet article, recourir à des pratiques et à des procédures bien documentées pour la fourniture des produits et services.	Des pratiques et des procédures bien documentées sont indispensables pour bien définir, le cas échéant, les conditions d'autorisation de la fourniture des produits.

8.7 Maîtrise des éléments de sortie non conformes	Il s'agit ici de recenser les produits ou services qui ne répondraient pas aux critères fixés pour eux. Il importe par ailleurs d'instaurer des contrôles visant à empêcher que les produits non conformes soient fournis au client ou utilisés à mauvais escient. Lorsque des produits non conformes sont décelés, le système de gestion de la qualité doit prendre des mesures correctives et de consigner par écrit la situation.	L'essentiel, dans cet article, c'est la manière dont les défauts de conformité sont recensés et consignés. Il serait bon de tenir un registre – ou un dispositif similaire – de ces défauts de conformité, qui pourrait aider à cerner les problèmes récurrents. Quand le travail se fait par roulement, c'est-à-dire lorsque plusieurs personnes occupent tour à tour le même poste, cet outil est extrêmement utile car il permet au personnel d'être informé des cas de non-conformité. Les problèmes internes sont généralement détectés par les employés à la suite d'une analyse en temps réel, d'inspections, d'activités d'entretien ou d'audits, ou lorsque des incidents sont signalés. Il est fortement
---------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>recommandé d'avoir une procédure indiquant la façon dont les produits non conformes sont détectés, répertoriés et corrigés et précisant qui est responsable des décisions à cet égard, quelles sont les mesures à prendre et quels dossiers doivent être conservés.</p> <p>Tous les problèmes ne doivent pas être traités de la même façon. Il peut y avoir une procédure officielle pour gérer un problème majeur, mais il doit aussi en exister une autre pour régler des questions mineures. La direction de chaque secteur de travail devrait définir ce qui doit être considéré comme un problème majeur ou un problème de moindre importance, en se fondant sur des niveaux de risque prédéterminés, puis définir et documenter des mesures correctives.</p>
Article 9 – Évaluation des performances		
Exigences	Notes d'orientation	Conseils et ressources
9.1 Surveillance, mesure, analyse et évaluation 9.1.1 Généralité	Le paragraphe 9.1.1 rappelle qu'il convient que l'organisme précise ce qu'il doit surveiller et mesurer, ainsi que la façon dont il procèdera à ces activités pour veiller à la validité des résultats obtenus. Les sous-paragraphe associés présentent clairement les exigences en termes de surveillance, mesure, analyse et évaluation du système de gestion de la qualité.	Il est important d'étayer les résultats de l'évaluation des performances du système de gestion de la qualité et de les conserver à titre de preuve. Les objectifs et indicateurs de performance clés établis au titre de l'article 6.2 seront utiles pour appliquer le présent article.

9.1.2 Satisfaction du client	Au titre de ce paragraphe, le système de gestion de la qualité doit être associé à des mesures destinées à évaluer les niveaux de satisfaction du client..	La norme ISO 9001:2015 ne précise pas comment un système de gestion de la qualité peut obtenir des renseignements sur la satisfaction des clients, mais elle contient néanmoins des exemples (voir la note du paragraphe 9.1.2). Toutefois, il est indispensable de suivre les informations relatives aux perceptions qu'ont les clients de l'organisme et de surveiller qu'il est bien répondu à leurs attentes. Le système de gestion de la qualité devrait déterminer la ou les meilleures méthodes pour ce faire. On utilise généralement des enquêtes, mais il est essentiel d'y poser les bonnes questions. Quelles que soient les méthodes que le système décide d'utiliser pour évaluer la satisfaction du client, il convient de veiller à ce que le personnel les connaisse et les utilise systématiquement.
9.1.3 Analyse et évaluation	Au titre de ce paragraphe, le système de gestion de la qualité est tenu d'analyser et d'évaluer les données et informations, qu'elles soient obtenues en interne ou à l'externe.	Il est extrêmement souhaitable de présenter les résultats dans un format concis qui puisse être facilement compris par toutes les parties prenantes. Par ailleurs, il convient de procéder à leur examen dans le cadre du processus de revue de la gestion de la qualité abordé dans l'article 9.3.
9.2 Audit interne	Les paragraphes 9.2.1 et 9.2.2 et les sous paragraphes qu'ils contiennent définissent clairement la façon de procéder aux audits internes.	L'audit est le «ciment» qui assure l'unité du système de gestion de la qualité. Il s'agit d'un des principaux outils que le système peut utiliser pour s'assurer de son bon fonctionnement. Dans l'optique d'un audit, les procédures et les processus constituent un aspect clé du système de gestion de la qualité. Il est crucial de les établir en consultation étroite avec le personnel chargé de cette fonction. Il est vivement recommandé que le système de gestion de la qualité choisisse les techniques appropriées et le personnel compétent pour effectuer les audits internes. Des auditeurs inaptes ou n'ayant pas reçu une formation suffisante peuvent grandement nuire au système. Il faudrait

		<p>corrélent l'évolution du système de gestion de la qualité à son degré de maturité et à l'évolution de ses pratiques, procédures et techniques.</p> <p>La norme ISO 9001:2015 ne précise pas les techniques qui doivent être utilisées pour mener un audit interne. Contrairement aux audits de certification, les audits internes sont moins formels et devraient être programmés selon les exigences relatives au système, les priorités, les ressources disponibles et les risques liés aux opérations.</p>
<p>9.3 Revue de direction</p> <p>9.3.1. Généralités</p>	<p>Au titre du paragraphe 9.3.1, la direction doit procéder à l'évaluation du système de gestion de la qualité à des intervalles prévus pour évaluer son adéquation et son efficacité.</p>	<p>Il est fondamental pour la réussite du système de gestion de la qualité que la direction participe aux réunions d'évaluation du système de gestion de la qualité, et de préférence qu'elle les préside. Il est donc impératif que la direction participe dès le début à l'élaboration et à la mise en place du système de gestion de la qualité.</p>
<p>9.3.2 Éléments d'entrée de la revue de direction</p>	<p>Ce paragraphe et ses sous-paragraphes définissent clairement les éléments à examiner lors des réunions d'évaluation du système de gestion de la qualité.</p>	<p>Les sous-paragraphes du paragraphe 9.3.2 fournissent un cadre permanent pour l'ordre du jour des réunions d'évaluation du système de gestion de la qualité, à adapter pour répondre aux exigences du système.</p>
<p>9.3.3 Éléments de sortie de la revue de direction</p>	<p>Ce paragraphe traite des éléments de sortie spécifiques des évaluations effectuées par la direction.</p>	<p>Il est vivement recommandé d'établir l'ordre du jour des réunions d'évaluation du système de gestion de la qualité de façon à obtenir les éléments de sortie requis.</p>

Article 10 – Amélioration		
Exigences	Notes d'orientation	Conseils et ressources

10.1 Généralités	Cet article est clairement axé sur l'amélioration et la relie à la satisfaction des besoins des clients et l'amélioration de leur satisfaction.	Communiquer avec les clients du système de gestion de la qualité est une stratégie cruciale pour répondre aux exigences de cet article.
10.2 Non conformité et action corrective	Cet article précise les conditions de non conformité, ainsi que les mesures préventives à mettre en place par la suite, y compris l'examen et l'analyse des causes.	Il existe un lien clair entre les articles 8.7 et 10.2 Cet article requiert de prendre les mesures appropriées pour parer aux conséquences des problèmes. Ces mesures peuvent aller d'une simple correction par le responsable des opérations jusqu'à l'utilisation de ressources significatives dans le cas d'un événement majeur. Une analyse des risques peut aider à déterminer les mesures qu'il convient de prendre. Il convient de consigner tout risque actuel dans le registre des risques.
10.3 Amélioration continue	Au titre de cet article, il faut améliorer continuellement le système de gestion de la qualité et utiliser spécifiquement les éléments de sortie de l'analyse et de l'évaluation (paragraphe 9.1.3) et du processus d'examen par la direction (paragraphe 9.3.3)	Le présent article vise à garantir que des progrès sont faits pour améliorer l'efficacité du système de gestion de la qualité. Il traite de questions telles que: Les éléments de sortie sont-ils meilleurs cette année que l'année dernière? L'utilisation des ressources est-elle en cours d'optimisation? Utilise-t-on mieux les indicateurs du système, comme les audits, l'examen par la direction et l'analyse des données? Dans l'ensemble, il est important que les processus du système de gestion de la qualité détectent tout problème éventuel, qu'ils le consignent et œuvrent à le régler – c'est ce qui se passe quotidiennement dans tous les organismes du monde

Tableau 4 : les exigences de la norme ISO9001 version 2015

SOURCE : Organisation météorologique mondiale, 2017 Guide sur la mise en œuvre de systèmes de gestion de la qualité pour les Services météorologiques et hydrologiques nationaux et autres prestataires de services

10. La mise en place du système management de la qualité

Les clés de la réussite d'une démarche qualité se basent sur 10 étapes:

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

1. Définir l'objet de l'organisme

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

Quelle est la finalité de l'organisme?

Quel est son métier?

Qui sont ses clients?

Quelles sont leurs attentes?

Puis il faut, à partir des résultats de cette réflexion, formaliser le domaine d'application, c'est-à-dire définir les activités qui sont couvertes par les dispositions du système de management de la qualité.

Enfin, il faut délimiter le périmètre du système de management de la qualité (secteur géographique, typologie de clients, activités, ...).

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

A partir de la stratégie globale de l'organisme, l'organisme doit définir la politique qualité (levier opérationnel) servant de cadre à l'élaboration des objectifs à plus court terme (objectifs annuels). Une fois cette politique exprimée, il faut la communiquer au personnel (à tous les niveaux) et s'assurer qu'elle soit comprise et acceptée.

3. Déployer des objectifs cohérents et mesurables

A partir de la politique qualité, la direction doit définir des objectifs mesurables permettant de vérifier l'aptitude de l'organisme à mettre en œuvre sa stratégie. En effet, la politique qualité développe une sous forme d'axes qui permettra aux dirigeants de piloter opérationnellement l'entreprise tel un levier de vitesse.

De cette politique qualité, adaptée aux contraintes de l'entreprise, structurelles, conjoncturelles et/ou environnementales, les responsables vont pouvoir déployer à tous les niveaux de l'entreprise, des objectifs permettant de statuer une bonne marche de l'entreprise vis à vis de ses objectifs de développement.

4. Déterminer les processus de l'organisme

Les processus sont ensemble d'activités corrélées, qui interagissent pour transformer des données d'entrée en données de sortie. Gérer les activités comme des processus permet d'atteindre les objectifs de manière plus rationnelle et efficiente. La force de l'approche processus réside dans la transversalité qu'elle induit. En effet, raisonner processus :

C'est faire «sauter» les cloisons qui séparent les services

C'est optimiser les flux

C'est améliorer la circulation de l'information.

La norme ISO 9001 demande que les processus et leurs interactions soient identifiés et maîtrisés. La cartographie des processus peut en outre servir de vecteur de communication en interne, pour accroître l'efficacité d'un processus, les ressources nécessaires à son pilotage doivent être identifiées et mises à disposition : main d'œuvre, milieu, matière, matériel, méthodes (approche 5M).

5. Définir les activités et les séquences des processus

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

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

Des méthodes et des outils tels que diagrammes, matrices, tableaux peuvent être utilisés pour appuyer le développement des séquences de processus et de leurs interactions

6. Définir les responsabilités des processus

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

7. Définir la documentation des processus

Les dispositions prévues pour la réalisation des activités doivent (lorsque nécessaire) être formalisées afin de garantir l'homogénéité des pratiques en cas d'absence ou de remplacement du personnel notamment. Les procédures doivent être simples et adaptées au niveau des utilisateurs. Il faut garder à l'esprit que les procédures sont des outils, non des contraintes supplémentaires.

Un documenter c'est à la fois:

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

8. Définir les activités de surveillance et de mesure de l'efficacité

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

9. Mesurer et améliorer les performances

Il convient alors de mettre en œuvre les activités de surveillance et de mesure précédemment citées afin d'en analyser les résultats. Le traitement des non-conformités et des réclamations clients viendra également alimenter l'analyse des données relatives aux performances de l'organisme. L'amélioration des performances doit être planifiée au travers d'actions décidées à différents moments tels que la revue de direction ou les revues de processus mais aussi quotidiennement ! C'est notamment ici que le rôle du responsable qualité (représentant de la direction) tient toute son importance...

10. Continuer sans cesse!

A ce stade, ne vous arrêtez pas sur votre lancée. Bâtir un système de management de la qualité est plus facile qu'il n'y paraît. L'améliorer est plus délicat et demande l'implication de tous¹³.

¹³ Jérémy CICERO – www.qualiblog.fr Votre démarche qualité... en 10 étapes !

11. Les conditions de la mise en place d'un SMQ

La mise en place d'un système de management de la qualité conforme aux normes ou disant certifié, est un projet dont le lancement requiert trois conditions essentielles : ¹⁴

A. Engagement des dirigeants

En tant qu'un élément moteur, l'engagement écrit de la direction est l'une des exigences de la norme ISO 9001. Le dirigeant, sensibilisé aux enjeux de l'assurance qualité et formé à ses méthodes, doit susciter l'adhésion de tous. Pour cela, il diffuse et explique « les objectifs de qualité » en proclamant ses choix et en désignant un représentant de la direction et des moyens y parvenir : création de « la fonction qualité », respect des dispositions légales, engagement écrit, communication des tableaux de bord qualité...etc.

Le chef de l'entreprise désigne les responsabilités spécifiques que la direction doit assurer pour obtenir un système efficace.

Ces responsabilités concernent : la politique qualité, la structure organisationnelle, et la revue de la direction.

B. Motivation du personnel

« La qualité est l'affaire de tous et de chacun ». La motivation de l'ensemble de personnel est intégrée tout en long du processus de la mise en place du SMQ. Elle concerne les bases de la qualité. Il s'agit de classer cette optique au cœur de chaque processus et de s'y référer, d'associer chaque acte en référence à un objectif précis qui concerne les attentes réelles du client. Etre sensibilisé vis-à-vis à la qualité, c'est donc un peu se détacher de sa fonction pour mieux le saisir, l'identifier et l'incorporer au cœur d'un système œuvrant pour un même but et orienté vers des finalités motivées, connues et identifiées.

C. Environnement adéquat

La mise en place d'un SMQ exige l'allocation des ressources humaines et matérielles nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par la direction et satisfaire les besoins des clients.

De plus, l'organisation évolue dans un environnement, et elle est amenée à travailler en collaboration avec d'autres organismes, des ressources sont donc à mettre à la disposition des processus de maîtrise de cet environnement. L'ensemble de ces ressources est souvent assuré par les organisations ou des personnes, qui ont de ce fait, un intérêt majeur à voir la réussite et la rentabilité de l'activité.

¹⁴ ADJROUD (F) et MEHDI (I) : Suivi de la mise en place d'un système qualité HACCP dans une industrie agro-alimentaire, étude de cas : SARL PRIPLAIT, mémoire de master (option management), EHEC, Alger, 2012, p, 38.

12. Les avantages de la mise en place d'un système management de la qualité

Les organismes et entreprises ayant déployés un système de management par la qualité (SMQ), estiment que les avantages de l'ISO 9001 sont supérieurs aux contraintes d'une telle organisation, bien que contraignante et nécessitant des ressources, le système de management s'impose rapidement au sein de l'entreprise.¹⁵

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

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

¹⁵ <https://www.certification-qse.com/avantages-de-mise-place-dun-systeme-de-management-qualite/>

DEUXIEME PARTIE:
PARTIE PRATIQUE

Chapitre 2

Présentation de l'organisme d'accueil

1- Présentation de l'entreprise PROMASIDOR DJAZAIR

Dans cette section, nous allons donner un aperçu général de PROMASIDOR DJAZAIR, son historique, ses activités ainsi que ses différentes structures.

1.1 Historique

PROMASIDOR a été fondée en 1979 par Robert Rose, qui a quitté le Royaume-Uni en 1957 pour le Zimbabwe dans le but de poursuivre son rêve africain. En tant que président d'Allied Lyons Afrique depuis plus de 20 ans, il a beaucoup voyagé à travers l'Afrique et a acquis une connaissance unique et approfondie de l'industrie alimentaire à travers le continent. En particulier, il a remarqué un manque de disponibilité de l'un des produits à haute valeur nutritive que le monde développé prend pour acquis - lait.¹⁶

Il s'est rendu compte que la technologie dans la fabrication de poudres de lait qui évoluent rapidement, il y avait une opportunité passionnante de fournir du lait en poudre en petites portions qui pourraient être emballés dans des sachets souples. Il a été trouvé que l'élimination de la graisse animale à partir du lait et de la remplacer avec de la graisse végétale autorisée pour une durée de conservation plus longue. Cela signifie que pour la première fois, le lait en poudre pourrait être distribué à travers le vaste continent africain, donnant accès à lait abordable pour tous en Afrique.

Une croyance passionnée dans cette vision a alimenté le concept novateur de vente de lait en poudre en petits sachets remplis et PROMASIDOR a commencé à vendre la marque de sonaille en République démocratique du Congo (ex-Zaïre) en 1979. Aujourd'hui sonaille est vendu dans la plupart des pays à travers les pays d'Afrique continent.

Créé en 2001, La **SARL PROMASIDOR DJAZAÏR** est la société leader en Algérie dans les deux domaines à savoir, le Lait en Poudre avec la marque Loya, et les boissons instantanées Aromatisées avec la marque Amila.

¹⁶<http://fliphtml5.com/igkag/ema/basic>

1.2 Présentation de PROMASIDOR DJAZAIR

Implantée en Algérie depuis 2001, PROMASIDOR DJAZAIR est une entreprise dont le métier est la production, la distribution et la commercialisation de produits alimentaires de qualité.¹⁷

Filiale du groupe PROMASIDOR, elle est présente aujourd'hui sur le marché algérien avec 5 marques leader : Loya (lait en poudre), Twisco (poudre chocolatée et gâteaux), Amila (boissons en poudre instantanée), le Berbère (Fromage), cowbell (fromage)

Son succès est lié à la combinaison d'efforts pour mettre à la disponibilité des consommateurs Algériens, des produits de grande qualité, et de sa maîtrise et savoir-faire dans le domaine de la distribution avec un réseau étoffé qui atteint les 30 000 points de vente à travers le pays.

Pour mieux se rapprocher des consommateurs Algériens, PROMASIDOR DJAZAIR a ouvert 02 Centres de Distribution dotés de tous les moyens nécessaires pour assurer une couverture équitable et optimale de ses produits.

Les 02 centres de distribution de SETIF et ORAN sont des relais et compléments dans l'ensemble du Réseau de distribution national de PROMASIDOR DJAZAIR.

PromasidorDjazair, c'est aujourd'hui :

- Le siège et l'usine se trouvent à Guerrouaou sur une superficie de 2 ha.
- Une unité de production de fromage à Chéraga.
- Des magasins de distribution à Oran et Sétif.
- Environ 1000 collaborateurs.
- Environ 1000 collaborateurs.
- Des produits distribués sur au moins 30 000 points de vente.

¹⁷<http://promasidor-dz.com/histoire/>

Forme juridique	Société à responsabilité limitée – SARL –
Chiffre d'affaire (2017)	251 000 000 DA
Date de début	2001
Siège	Route de Boufarik CW 148 Zone d'Activité de Guerrouaou Boufarik 09027 Blida, Algérie
Tel	+213 (0) 25 49 07 25 à 31
Fax	(025) 49.02.70
Site WEB	promasidor-dz.com
Effectif	Effectif total : 1100 employés

Tableau N°5 : Information sur l'entreprise PROMASIDOR

Source : Document interne de la direction générale (Entretien avec le manager communication)

1.3 Missions et valeurs

PromasidorDjazair considère que la qualité ne doit pas être réservée à quelques privilégiés. Pour les consommateurs algériens, toujours plus exigeants dans leurs choix, la qualité doit être un droit et non une option et que cette qualité peut être produite ici en Algérie¹⁸

- **Missions**

PromasidorDjazair veut être perçus comme l'Entreprise qui s'engage dans la Qualité pour Tous. L'entreprise qui rend la qualité accessible au plus grand nombre de consommateurs algériens, quels que soient les marques ou les produits qu'elle commercialise.

Pour PromasidorDjazair, rendre la qualité accessible à tous, c'est :

- Garantir des processus de production aux standards des normes internationales ;
- Tourner ses investissements vers l'excellence en terme industriel. Processus et ressources humaines.

¹⁸ <http://promasidor-dz.com/mission/>

- Proposer des produits qui vont satisfaire le plus grand nombre de consommateurs Algérien, selon leurs besoins, attentes et profils.
- Garantir des produits constants en termes de qualité.
- Proposer des prix accessibles.
- Etre présent avec ses produits sur l'ensemble de territoire Algérien.

- **Valeurs**

Elles sont contenues dans le mot ESPRIT, dont chaque initiale représente un pilier essentiel dans le programme de développement de Promasidor Djazair :

a- Excellence

Elle croit qu'elle peut améliorer ses performances pour devenir excellente avec comme élément fédérateur, le concept du « volant » : le processus de transformation de bon en excellent ne résulte pas d'une décision unique, d'un grand programme, d'une innovation majeure, mais plutôt comme une impulsion donnée lentement mais sûrement à un volant, tour après tour, par chacun de ses collaborateurs et partenaires.

b- Service

Elle s'engage au service de ses collègues, de ses partenaires et de ses consommateurs.

c- L'orientation consommateur

En anticipant les tendances du marché et en investissant temps et énergie pour bien comprendre les besoins des consommateurs, elle fait de grands efforts pour servir des produits et des solutions de valeur supérieure. La relation privilégiée qu'elle entretient avec ses consommateurs et ses partenaires se caractérise par la confiance mutuelle et le professionnalisme. La bonne qualité de ses produits est un facteur non-négociable.

d- L'esprit de famille

Que ce soit dans l'usine, dans l'administration, ou avec ses partenaires, elle forme une famille, partageant une mission et vision commune. Tous ses membres doivent activement s'engager dans une communication ouverte et le partage d'idées et doivent s'engager à travailler ensemble pour atteindre les objectifs communs à travers l'ensemble de l'organisation.

e- Passion

L'entreprise est une source d'inspiration, pour repousser les limites. Elle cherche en permanence à mieux connaître son marché, ses consommateurs et à partager son savoir-faire et son enthousiasme avec les autres. Pour elle, la Passion est l'une des clés de l'Excellence.

f- Recherche

Dans le but de créer une expérience exceptionnelle pour ses consommateurs, elle défie le statu quo et recherche les possibilités d'innovation : nouvelles tendances, nouveaux marchés, nouvelles idées de produits, de services et de nouvelles façons de faire des affaires. Elle est prête à prendre des risques contrôlés et sommes déterminés persévérer pour garder toujours un pas d'avance.

g- Intégrité

Elle respecte ses collègues et tous ses partenaires. Elle est honnête, digne de confiance et ouverte d'esprit dans toutes ses activités commerciales. Elle respecte des normes éthiques élevées qui favorisent l'équité, l'égalité et la diversité.

h- Talent

Pour être leader et le rester, elle a besoin des meilleurs talents sur le marché. Ceci est vrai pour ses propres employés, mais également pour ses partenaires : fournisseurs, consultants, distributeurs, etc.

La valeur « Talent » est un esprit partagé qui encourage ses collaborateurs et partenaires à exprimer ce qu'ils ont de mieux. Elle est donc en recherche permanente des meilleurs talents, et fait également en sorte de les développer.

2- Les activités principales de l'entreprise

Promasidor Djazair est une entreprise privée dont ses activités principales sont de :

- Conditionnement et commercialisation du lait en poudre ;
- Production de la poudre chocolatée ;
- Production des gâteaux (muffins) ;
- Production de la pâte à tartiner ;
- Production des boissons en poudre instantanée ;
- Production des fromages ;
- Commercialisation des produits.

2-1 Les principaux produits fabriqués par Promasidor Djazair

Promasidor Djazair offre une gamme diversifiée de produits classifiés comme suit :

Twisco	- Poudre chocolatée - Madeleines - Pâte à tartiner
Amila	- Boisson en poudre instantanée avec 10 goûts différents
Le berbère	- Fromage fondu

Tableau N°6 : les différents produits de l'entreprise¹⁹

Source : Document interne de la direction de la production

Donc, à partir de ce tableau nous remarquons la diversification des produits offerts par PromasidorDjazair, cependant, grâce à ses fortes capacités de production elle couvre l'ensemble du territoire national

2-2. Les produits commercialisés par Promasidor Djazair

En plus de ses produits fabriqués, Promasidor importe un produit qui est le lait en poudre pour le conditionner selon différents poids et le commercialiser sous la marque Loya.

¹⁹ Entretien avec le responsable de production Mme. Kaddour Djamila

3- Structure organisationnelle

Suite à l'entretien avec le manager des ressources humaines, nous avons pu collecter les principales missions de chaque direction de l'entreprise.

PromasidorDjazair est organisée officiellement selon l'organigramme hiérarchique suivant :

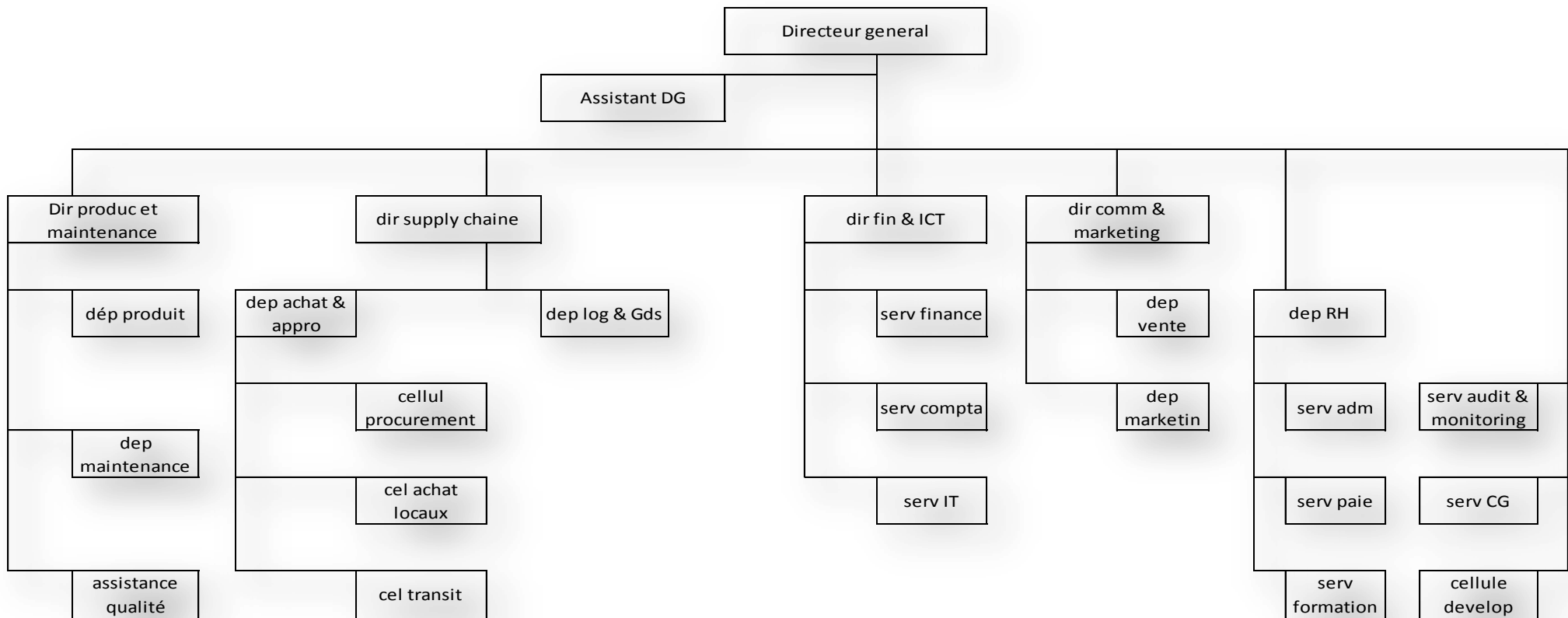


Figure 7: Organigramme de l'entreprise PromasidorDjazair

Source : Document interne de la direction générale, (Entretien avec manager ressources humaines)

L'entreprise PDZ est divisée en 9 directions :

Direction commerciale et marketing

La direction commerciale de PDZ est organisée fonctionnellement en deux départements comme suit :

A) Département Vente

A PDZ trois principaux sites de vente : site d'Alger, Oran et Sétif. Ils sont chargés de :

- Animer, organiser, coordonner, gérer et contrôler l'activité de la force de vente afin d'optimiser les résultats ;
- Analyser les résultats et prendre les mesures correctives nécessaires ;
- Etablir les cahiers des charges présentées par des clients ;
- Transmettre le dossier à la production suit sa réalisation ;
- Assurer la bonne gestion des commandes, la sécurité et la qualité du service ;
- Il est en relation directe avec les clients, négocie et réponds à leurs commandes dans les délais
- La résolution des problèmes en cas de réclamation des clients ;
- Gestion des entrepôts, des stocks produits finis ;
- Il traite les commandes, les cotations, la sélection des transporteurs qui seront chargés de transporter le stock vendu vers les clients ;
- L'écoute et le suivi des clients ;

B) Département marketing

Ce dernier élabore les plans marketing (analyse du marché, détermine des cibles, plan d'action, choix des axes publicitaires...) et conçoit des opérations destinées à développer la vente des produits. Le département marketing définit et pilote la stratégie de croissance de l'entreprise et cela par :

- Définir le positionnement des marques PDZ et de l'ensemble de ses produits ;
- Déterminer les objectifs et moyens pour développer la notoriété des marques PDZ, sa position concurrentielle et sa connaissance client ;
- La gestion des sites WEB de foires et expositions, journées d'études...etc.
- L'insertion publicitaire dans les quotidiens, revues économique... etc.

Les deux départements suscités travaillent en cohérence, par exemple, le département commercial utilise les résultats des études de marché faites par le département Marketing,

ainsi que ses réalisations pour effectuer ses prévisions en vente, à noter que ce département établit un Budget vente annuel, qui est l'élément déclencheur de la production et donc des besoins en approvisionnements pour l'entreprise.

Il est à noter aussi, qu'il arrive au département commercial de réviser son budget annuel au cours de l'année, surtout pour le lait en poudre Loya, et ce pour les difficultés en prévision qu'il rencontre pour ce produit, les ruptures imprévisibles du lait sur le marché Algérien fait booster d'une manière remarquable les ventes de Loya du fait que le consommateur Algérien opte pour le lait en poudre comme produit substitutionnel.

Direction production et maintenance

Cette direction rassemble trois importants départements

- A) **Département production** : C'est l'un des organes essentiels de PDZ, il englobe l'ensemble des ateliers à Guerrouaou et Chéraga qui ont comme fonction de transformer les matières premières et composants selon un planning et un budget définis en produits finis vendus aux clients. Comme cité auparavant, le planning de production (Budget production) est établi en fonction du budget vente qui est inséré dans le système d'information de PDZ, depuis les volumes ventes prévisionnelles est calculé le volume de production, et ce, grâce aux nomenclatures prédéfinies sur Navision (recettes des différents produits finis avec tous les ingrédients et packagings nécessaires en quantités).
- B) **Le département maintenance** : Recouvre les activités d'entretien curatif ou préventif, de réparation de matériels et la gestion des pièces de rechange ainsi que les travaux bâtiments.
- C) **Assurance Qualité** : qui s'en charge de l'ensemble des actions entreprises pour garantir aux acteurs externes (clients, distributeurs, partenaires...) un niveau de qualité attesté par une norme ISO. Cela en englobant le management général du système d'assurance qualité depuis la conception du produit et des processus jusqu'à l'utilisation chez le client. Elle dispose de personnels détachés dans les services opérationnels pour contrôler la conformité des articles aux spécifications définies. Ces opérations de contrôle s'effectuent à tous les niveaux du processus, depuis la réception des produits achetés, jusqu'à la sortie d'usine des produits finis. Il s'occupe aussi de la rédaction des cahiers des charges, des procédures et d'une démarche de certification du respect de la mise en œuvre de ces procédures et des éléments de la norme ISO choisie.

Département logistique et Gestion des stocks

Le département logistique élabore et met en œuvre la politique de gestion des flux de matières premières, de produits finis ou semi-finis, depuis l'approvisionnement par les fournisseurs jusqu'à l'expédition vers les clients. En amont de la production, il traite les commandes et assure la gestion et la tenue physique des magasins de stockage. Il participe au planning de production en garantissant la disponibilité des matières premières conformément aux besoins de production. En aval, il organise les expéditions et le transport des produits finis vers les clients.

A) Le classement des stocks

L'entreprise PDZ se basé sur des nouvelles méthodes pour classer ses stock, PDZ a été classé parmi les premiers en Algérie (2ème place après Rouiba), a ce fait, le responsable gère le stock et sa première prorogation est de s'occupe la gestion des quatre type d'entrepôts :

L'entrepôt	Le type de stock
WH-MP	Stock des matières premières
WH-PF	Stock des produits finis
WH-ORANGE	Stock des produits douteux
WH-ROUGE	Stock des produits défectueux

Tableau N°7 : le classement des stocks

SOURCE : Élaboré par nous-mêmes (À la base de multiples recherches)

B) Type des stocks

L'entreprise PDZ produire 6 types des produits et pour les biens classer ainsi la bonne gestion dans l'entrepôt, l'entreprise utilise une méthode de codification efficace, on va le voir dans le tableau ci-dessous :

Type des stocks	Codification
Amila	SAAMB/SAAMC/SAAMD
Loya	SALIC/SALIP/SALUC
Twisco	SATWC
Twisco madeleine	SATMC/SATMP
Twisco pâte à tartiner	SAPTC/SAPTD/SAPTO/SAPTS
BERBERE	SAABBB/SABMB

Tableau N°8 : les différents types des stocks

Source : document interne de l'entreprise (procédure de gestion des stocks du janvier 2017 version 00)

C) La méthode de valorisation

L'entreprise applique des méthodes pour valoriser ses stocks :

- Pour les entrées : L'entreprise ne trouvera pas des obstacles dans l'achat des matières, le coût d'acquisition se diffère d'une opération à une autre par ce que la quantité commandée, le délai de livraison, sont variables. PDZ effectue ses opérations d'approvisionnement auprès des fournisseurs locaux et autres externes.
- Pour les sorties : Il existe plusieurs méthodes de valorisation pour les sorties, mais au sein de notre entreprise PDZ nous avons vu que l'entreprise applique la méthode FIFO, premier entré premier sortie, cette méthode appliquée pour des raisons liées à la nature des produits qui ont des dates d'expiration courte.

Nous pouvons voir un exemple (Annexe n°04) : L'entreprise PDZ constate les mouvements des stocks au cours du mois de février 2017.

Direction des opérations (Supplychain)

La direction d'approvisionnement a pour but de répondre aux besoins de l'entreprise en matière de produits ou de services nécessaires à son fonctionnement. Elle consiste à acheter au bon moment et au meilleur prix les quantités nécessaires de produits de qualité chez des fournisseurs qui ont été sélectionnés selon la procédure « Sélection fournisseur ». Aussi de s'assurer des bonnes gestions de stock en termes de quantités et de conditions de stockage.

La DOP est divisée en trois différentes cellules :

- **Cellule procurément** : Elle a pour tâche principale le suivi quotidien des stocks à savoir matières premières ou emballage et l'approvisionnement soit en local ou à l'étranger selon le niveau de stock et le besoin. Elle participe aussi de l'élaboration des PDP, la coordination entre les fournisseurs et le marketing concernant le développement et les différentes validations des projets (test, échantillons...etc.).
- **Cellule achat locaux** : qui s'occupe des achats locaux (matériels, fourniture de bureaux...etc.) ainsi qu'à l'écoute des appels d'offre et la collaboration avec les différents départements de PDZ afin de définir le besoin en matériels et en service de PDZ.
- **Cellule transit** : elle s'occupe des commandes en importation faites par la cellule procurément après leur arrivage au lieu de débarquement en Algérie (port/aéroport) Jusqu'à la livraison sur site de PDZ à savoir le dédouanement, les déclarations, et le transport livraison.

Direction Finance et ICT

Celle-ci coordonne avec les autres directions pour une meilleure traçabilité des objectifs, elle comprend :

A) Le service finance

Ce service est chargé de :

- Réaliser des études de demande de crédit en émettre des recommandations sur l'acceptation ou le refus de prise en charge du dossier par les établissements de crédit ;
- Traitement des demandes de paiement reçus par les différentes structures.
- Ce service est chargé de la gestion du commerce extérieur de PromasidorDjazair, il intervient quand il s'agit des opérations internationales ;
- Il se charge des relations avec les banques pour assurer la réception de la marchandise achetée.
- Examiner et analyser l'équilibre financier à court, moyen et long terme

B) Le service comptabilité

Ce service est chargé de :

- La tenue de la comptabilité selon les règles en vigueur et de sa mise à jour ;
- Transmettre au groupe Promasidor des états comptable et financier après leur consolidation avec la comptabilité du Groupe.
- L'élaboration de tout document financier et comptable relatif à l'activité de PDZ ;
- Etablir l'état de rapprochement bancaire.
- Assurer le suivi et l'exécution des opérations fiscales liées à l'activité de PDZ.

C) Le service IT

Ce service est chargé de mettre à disposition des utilisateurs, des ressources informatiques et audiovisuelles communes, ce département offre une assistance personnalisée aux usagers et garantit la sécurité du système d'information de l'établissement, parmi ses principales missions :

- Administrer et exploiter les serveurs administratifs et communs
- Maintenir le parc informatique, planifier les interventions d'installation, de configuration et de dépannage de matériels mis à la disposition des différentes structures.

- Gérer le réseau informatique et faire évoluer l'infrastructure matérielle dans les deux sites Chéragae et Gerouaou ;
- Etablir les schémas du réseau informatique et de téléphonie,
- Gérer et administrer le site Internet de PDZ,
- Maintenir et faire évoluer le système d'information à PDZ : Navision, Ifassen, FIFO
- Mettre en place une politique de sauvegarde et d'archivage des données.

Service Audit et business monitoring

Ce service a pour mission de veiller à la qualité de l'information sur laquelle la direction générale apporte ses décisions et à l'efficacité avec laquelle sont conduites les opérations qui doivent concourir la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Les principales missions de l'audit sont :

- Définition du plan d'audit de l'entreprise ;
- Réalisation des missions d'audit dans quelques départements (observation, entretiens avec les collaborateurs concernés par l'audit, formulation de pistes d'amélioration, rédaction de rapport de mission ...)
- Etablissement de la cartographie des risques de l'entreprise.

En ce qui concerne la fonction du Business Monitoring, parmi ses projets essentiels la conception des tableaux de bord et la mise en place les indicateurs clé de performance pour l'ensemble des structures en utilisant des outils développés, qui minimisent l'intervention humaine et donc éliminent le risque d'erreur dans les rapports , parmi ses outils : Jet report, Power pivot qui sont des compléments d'Excel avancé, et Power BI qui est un outil de Microsoft Office sert à calculer, et présenter des tableaux de bord de haute qualité avec des indicateurs parlants.

Service Contrôle de gestion et contrôle Budgétaire

L'objectif principal de ce service est d'optimiser la rentabilité financière et aider ainsi les instances dirigeantes à en définir la stratégie générale, parmi ses rôles :

- La consolidation des Budgets des différentes structures. Une fois le budget consolidé est validé par la direction générale, ce dernier est inséré sur l'ERP (Navision), et par la suite se fait le suivi budgétaire en comparant chaque mois les charges réelles avec les charges prévisionnelles, chaque structure est appelé à justifier ses dépassements.

- La prise en charge mensuelle des inventaires des stocks.
- Apprécier les écarts entre les résultats et les objectifs fixés. Proposer à la direction des actions à mettre en place pour y remédier.
- Fournir à la direction générale et au groupe Promasidor des informations financières fiables et utiles au développement de la stratégie de l'entreprise.

Cellule développement (rattaché à la DG)

Elle est chargée de :

- La recherche continue des nouvelles recettes pour l'amélioration de gamme de produits existants ;
- Le développement des nouvelles marques ;
- Le développement du packaging de PDZ ;
- La gestion et le suivi des projets entre les différents départements via des logiciels (Projeter).

Département des ressources humaines et développement talents

Son rôle est d'élaborer et de mettre en œuvre la politique ressources humaines de manière à ce qu'elle assure la cohérence entre la stratégie d'entreprise et les compétences en place, cette dernière se compose de trois services :

- A) Le service Administration et discipline : Supervise la gestion administrative, la réception et le contrôle des dossiers administratifs, la gérance de la carrière administrative, les différents congés, l'assiduité, et la disciplines des agents. Ses outputs constituent essentiellement les éléments de paie.
- B) Service Paie : utilise les outputs du service précédent qui représentent ses inputs pour le calcul de la paie après leur traitement (exemple : absences justifiés, absences à défalquer du salaire, congé exceptionnel, congé de maladie ...etc.)
- C) Service Formation et développement des talents : parmi ses taches principales, prévoir et recruter les besoins en ressources humaines, assurer la formation continue selon les besoins de chaque structure, développer les compétences pour acquérir de nouveaux savoir-faire, ainsi que la gestion de carrière individuelle.

Chapitre 3

*La mise en place de système de
management de la qualité selon
ISO9001 version 2015*

Section 1 : Informations documentées à tenir à jour (procédures documentées)

CHAPITRE 4 Contexte de l'organisme

Sous chapitre : 4.3 Détermination du domaine d'application du système de management de la qualité

Le domaine d'application du système de management de la qualité de l'organisme doit être disponible et tenu à jour sous la forme d'une information documentée. Le domaine d'application doit indiquer les types de produits et services couverts et fournir une justification pour toute exigence de la présente norme internationale que l'organisme juge non applicable dans le cadre du domaine d'application de son système de management de la qualité.

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

La direction a décidé que le système de management de la qualité s'appliquera sur l'ensemble des activités de l'industrie.²⁰

²⁰ Mémoire Danone

Chapitre 3 La mise en place de système de management de la qualité selon ISO9001 version 2015

Objet	Présenter les limites et l'application de notre système de management de la qualité
Champ d'application	<p>Cette industrie laitière est spécialisée dans la production et la commercialisation de yaourts et spécialités laitières. Notre système de management de la qualité s'applique à tous les produits proposés par l'unité Danone notamment le yaourt et leben.</p> <p>Les enjeux externes et internes pertinents pour le SMQ et les actions face aux risques sont pris en compte.</p>
Produits	<ul style="list-style-type: none"> • Yaourt étuvé aromatisé (100gr, 75gr, 70gr). • Yaourt brassé bouteille (parfum fraise, aux fruits pêche poire, aux fruits orange, fraise abricot). • Tartisse bouteille (fraise, pomme). • Flan • Crème dessert (caramel, chocolat) • L'Ben
Les enjeux internes et externes	<p>Les enjeux externes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les tendances du marché : (la concurrence, les fournisseurs). • Les aspects économiques : (Les possibilités de financements, les possibilités d'investissements). • Evolutions technologiques. • Positionnement de la concurrence. • Situation économique de la clientèle. • Et aussi : contraintes environnementales, politiques, légales, financières <p>Les enjeux internes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les processus et systèmes internes d'organisation et/ou de management : intégration dans un processus existant ou création d'un processus spécifique. • Les compétences métiers opérationnelles et non visibles des collaborateurs. • Les installations, équipements et capacités productives et investissements liés à l'innovation. • Motivation et implication des salariés <p>Compétences (acquisition, maintien) et polyvalence du personnel</p>
Source des exigences	<ul style="list-style-type: none"> • Exigences clients • Les exigences légales et réglementaires concernant le produit

Tableau 9: Domaine d'application d'une industrie laitière

Source : mémoire Danone

Sous chapitre : 4.4.2 a Maitrise des processus

La maitrise processus repose sur :

- la description du processus (sous forme de logigramme ou de texte)
- l'attribution des responsabilités et autorités
- la planification et la mise en œuvre des ressources (humaines, matérielles, financières et informationnelles)
- l'établissement de la documentation appropriée (modes opératoires, instructions...)
- la définition de la limite de maitrise et des actions curatives à mettre en œuvre en cas de perte de maitrise ». ²¹ (

« Cela se fait a l'aide d'une fiche processus et aussi de la cartographie des processus (c'est une description des interactions entre les processus. Elle permet une meilleure compréhension du fonctionnement par le personnel, Facilite le pilotage global de l'organisme, Facilite l'intégration des nouveaux collaborateurs et met en évidence la finalité des activités et l'implication nécessaire de tous) ».

Pour bien illustrer ce chapitre on a pris l'exemple d'une industrie laitière pour les fiches processus et une illustration d'une cartographie des processus d'une industrie de biscuiterie.

Les fiches de processus concernent :

- Processus ressources humaines
- Processus commercial
- Processus production
- Processus contrôle produit
- Processus Hygiène, Sécurité Environnement
- Processus achat²²

²¹ (<https://www.google.com/search?q=maitrised+processus&tbm=isch&ved=2ahUKE>)

²²

<https://www.qualireg.org/content/download/16418/225041/version/1/file/SMQ+LA+NOUVELLE++NORME+ISO+9001+V2015.pdf>

1. Fiche processus ressource humaine :

<i>Logo de l'entreprise</i>	Fiche processus ressource humaine	Référence :
		Version : 00
		Date d'App:
		Nombre de page :01/02

Pilote : directeur ressource humaine	Type : processus de soutien
---------------------------------------------	------------------------------------

<p>Missions :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Renforcement des compétences par formation • Développement et amélioration de la compétence du personnel. • Augmenter la performance de l'entreprise, Augmentation du chiffre d'affaire un objectif global. • recruter et insérer les individus en fonction de leurs aptitudes et des besoins de l'organisation, • améliorer l'efficacité du personnel par la formation et l'intégration en fonction des postes et des exigences de l'environnement, • améliorer les conditions de travail et de vie dans l'organisation, • assurer la rémunération, la promotion des salariés et les plans de carrière, • concevoir et réaliser l'adaptation et l'évolution des ressources humaines, compte tenu des stratégies de l'unité. 	<p>Indicateurs :</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------

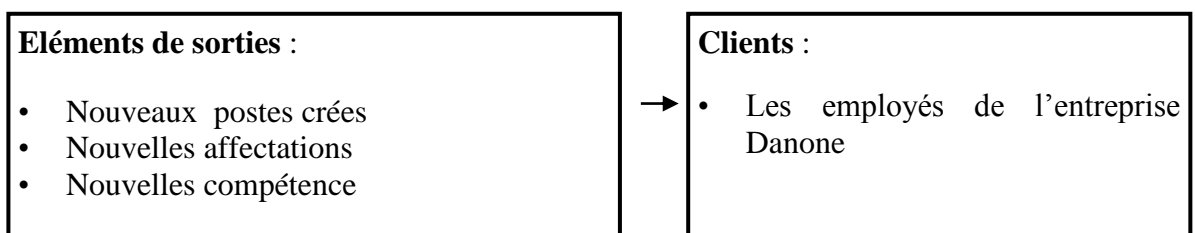
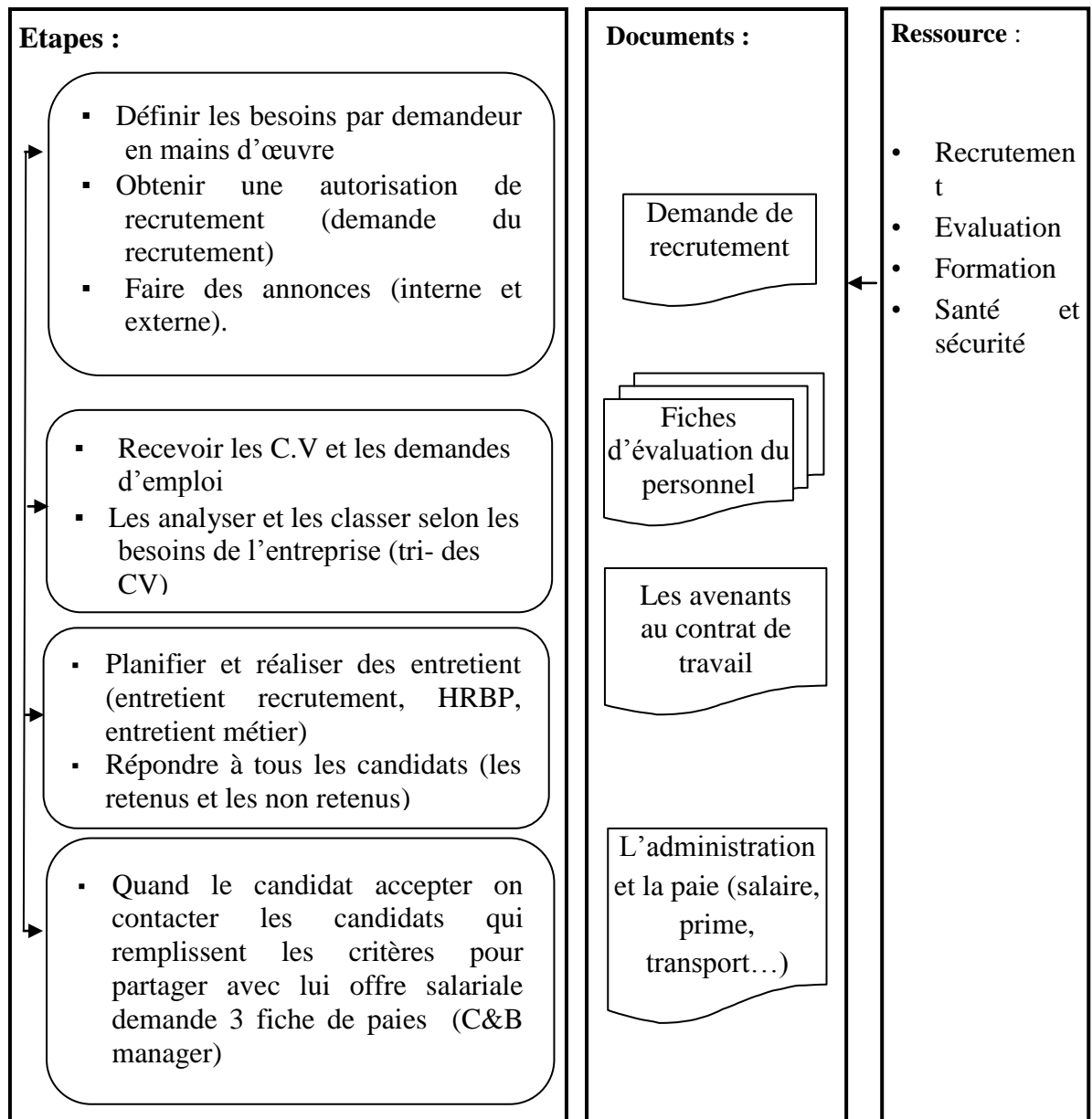
Les éléments d'entrée

<ul style="list-style-type: none"> • Les Demandes de recrutement • Les fiches d'évaluation du personnel à chaud (entre 1 jour 3 jours) Et à froid (entre 1 mois et 3 mois)

Fournisseurs :

<ul style="list-style-type: none"> • Externe : Agences d'emploi, Formateurs • Interne : tous les processus • Des cadres (qui forment le personnel) • CNAS

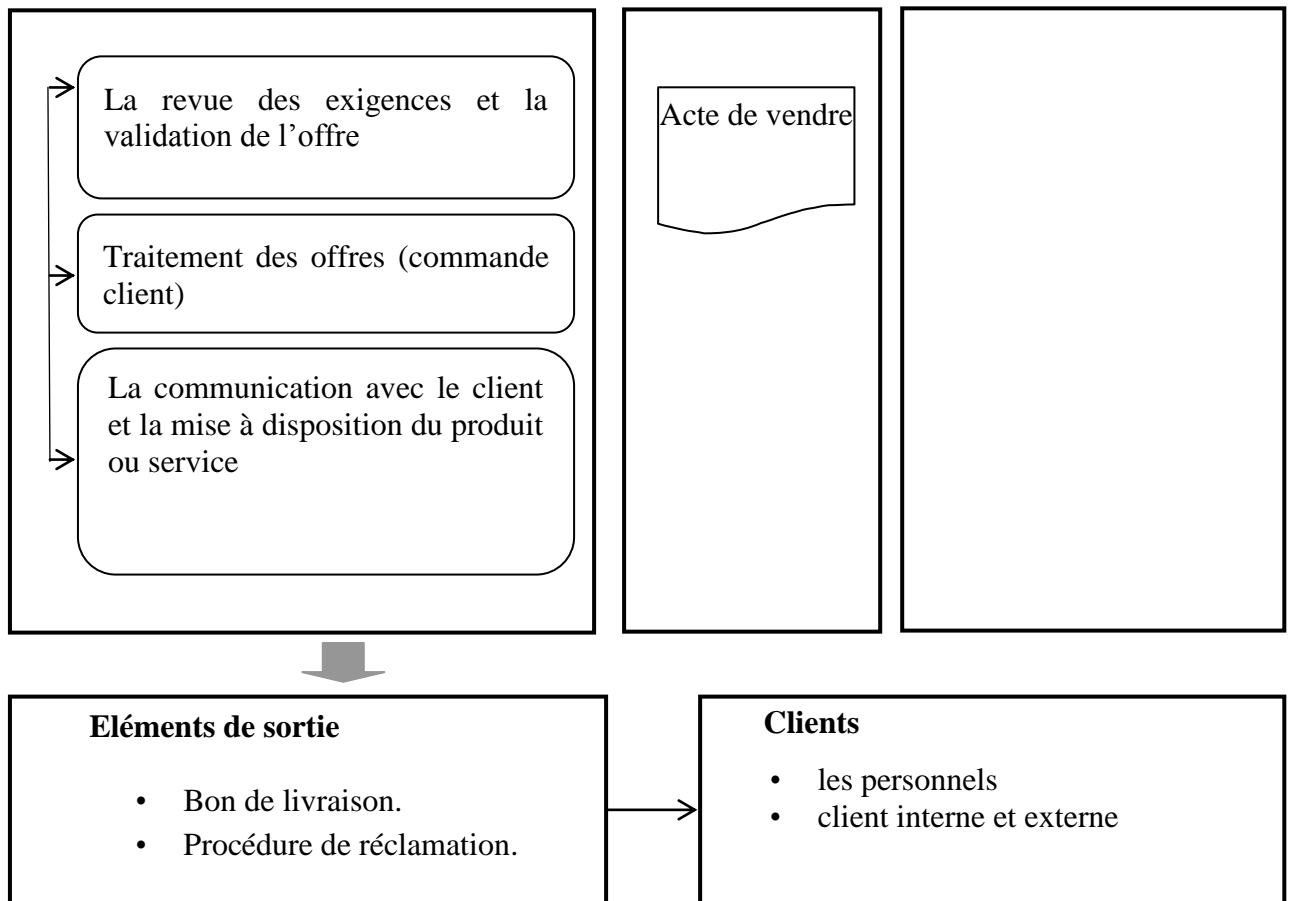
<i>Logo de l'entreprise</i>	Fiche processus ressource humaine	Référence :
		Version : 00
		Date d'App:
		Nombre de page :02/02



2. Fiche processus commercial :

<i>Logo de l'entreprise</i>	Fiche commercial	processus	Référence :
			Version : 00
			Date d'App:
			Nombre de page :01/02
Pilote : Responsable de commercial		Type : processus de réalisation	
Mission : <ul style="list-style-type: none"> • La prospection qui est tache première et qui consiste à ramener de nouveaux clients à l'entreprise. • La communication qui lui permet de transmettre des informations concernant le produit ou service aux clients ciblés. • La fidélisation des clients en leur proposant des offres complémentaire et des promotions. • Enquête satisfaction client • Perduration client 		Indicateurs : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de clients visités chaque semaine. ▪ Chiffre d'affaires par mois et par vendeur. ▪ Taux de renouvellement des commandes du même client. ▪ Taux de nouveaux clients. ▪ Reprise faite au client dans le délai demandé ▪ Délai de livraison du client. ▪ Taux de Recouvrement 	
Eléments d'entrés : <ul style="list-style-type: none"> 1 -Demande de prix (client) 2 -Achat 3 -Objet commerciaux 4 -Les factures d'achat 5 -Exigence réglementaire (directions) 		Fournisseurs : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Amélioration continue de la relation (client fournisseur) ▪ Fournir à l'entreprise les inputs nécessaires à la production 	
Etapes : <ul style="list-style-type: none"> → Identifier correctement le lead et l'enregistrer → Qualification du lead → Ecouter des besoins client. → Détermination des exigences client → L'élaboration de l'offre et la planification du produit 		Documents <ul style="list-style-type: none"> Les documents entpris Facture d'achat 	
		Ressources <ul style="list-style-type: none"> -Ressource matériel : financier ; services -Ressource humaine : mains d'œuvre -Ressource moral : invention 	

<i>Logo de l'entreprise</i>	Fiche commercial	processus	Référence :
			Version : 00
			Date d'App:
			Nombre de page : 02/02



3. Fiche processus production :

<i>Logo de l'entreprise</i>	Fiche processus production	Référence :
		Version : 00
		Date d'App:
		Nombre de page : 02/02

Pilote : Chef de production de Danone

Type : processus de réalisation

Mission :

- Vérifier du produit acheté.
- Planifier et réaliser des activités de production dans des conditions optimales.
- Suivre les activités et surveiller régulièrement les produits.
- Réaliser l'autocontrôle au niveau de la chaîne de production

Indicateurs :

- Nombre d'autocontrôle
- Nombre de produits rebutes
- Nombre de produits finis
- Cout des produits non conformes

Eléments d'entrés :

- Planning du processus commercial
- Lait matières premier
- Les aromes

Fournisseurs :

- Humaines.
- Financières.
- Matérielles.

Etapas :

- Réception et stockage de la matière première (les aromes, la poudre de lait)
- Mélanger la matière première dans une cuve de poudrage
- Pasteurisation (préchauffage 6°C vers 55°C)
- Chambreur T : 95°C pendant 5min30

Documents

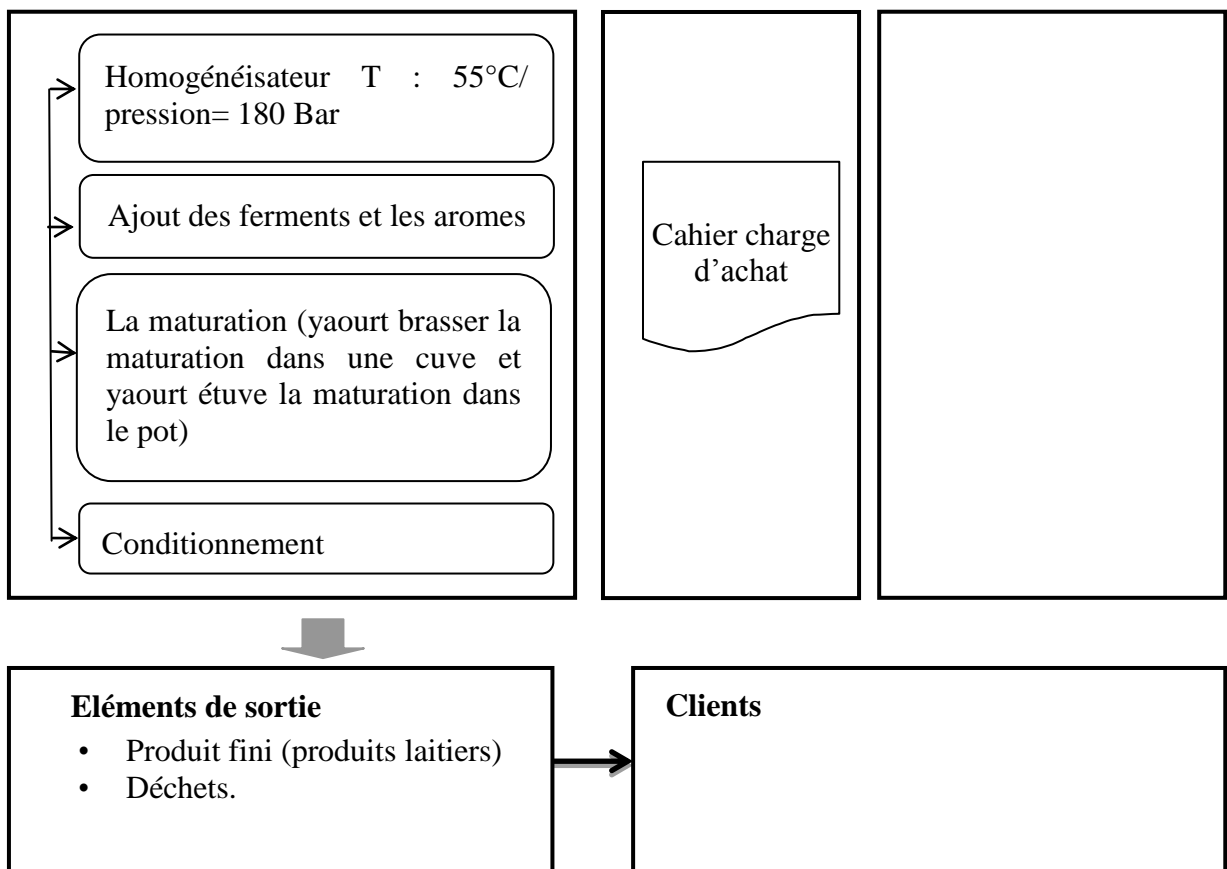
Procédures de fonctionnement et contrôle continue

Fiche technique

Ressources

- Ressources humaines
- Ressources matérielles
- Ressources informatives

<i>Logo de l'entreprise</i>	Fiche processus production	Référence :
		Version : 00
		Date d'App:
		Nombre de page : 02/02



4. Fiche processus contrôle produit :

<i>Logo de l'entreprise</i>	Fiche processus Contrôle produit	Référence :
		Version : 00
		Date d'App:
		Nombre de page : 01/02

Pilote : Responsable de la qualité

Type : processus de réalisation

Mission :

- vérifier et attester de la conformité des échantillonnages fabriqués par rapport à la fiche technique.
- procéder au traitement immédiat des non-conformités internes en collaboration avec la Production.
- assister le Référent Qualité Produits dans le déploiement du système qualité de l'entreprise.
- Etat hygiénique
- Personnel, surface

Indicateurs :

- Nombre de procédures erronées ou inadaptées
- Nombre de contrôle repris / Nombre de contrôle réalisés
- Nombre de Produits rebutés / Nombre de produits détecter
- Nombre de produits déclassés / Nombre de produits

Eléments d'entrés :

- Matière première (poudre de lait).
- Produit semi fini et P finis
- Test de vieillissement

Fournisseurs :

- Processus conception et développement.
- Production

Etapes :

Analyses de routine et analyse périodiques :

les produits fabriqués : le contrôle des mix vitaminiques et minéraux.

les analyses de routine : Il est considéré, en quelque sorte, comme un autocontrôle.

les matières premières : le bilan comprend à la fois des analyses de routine et des analyses périodiques.

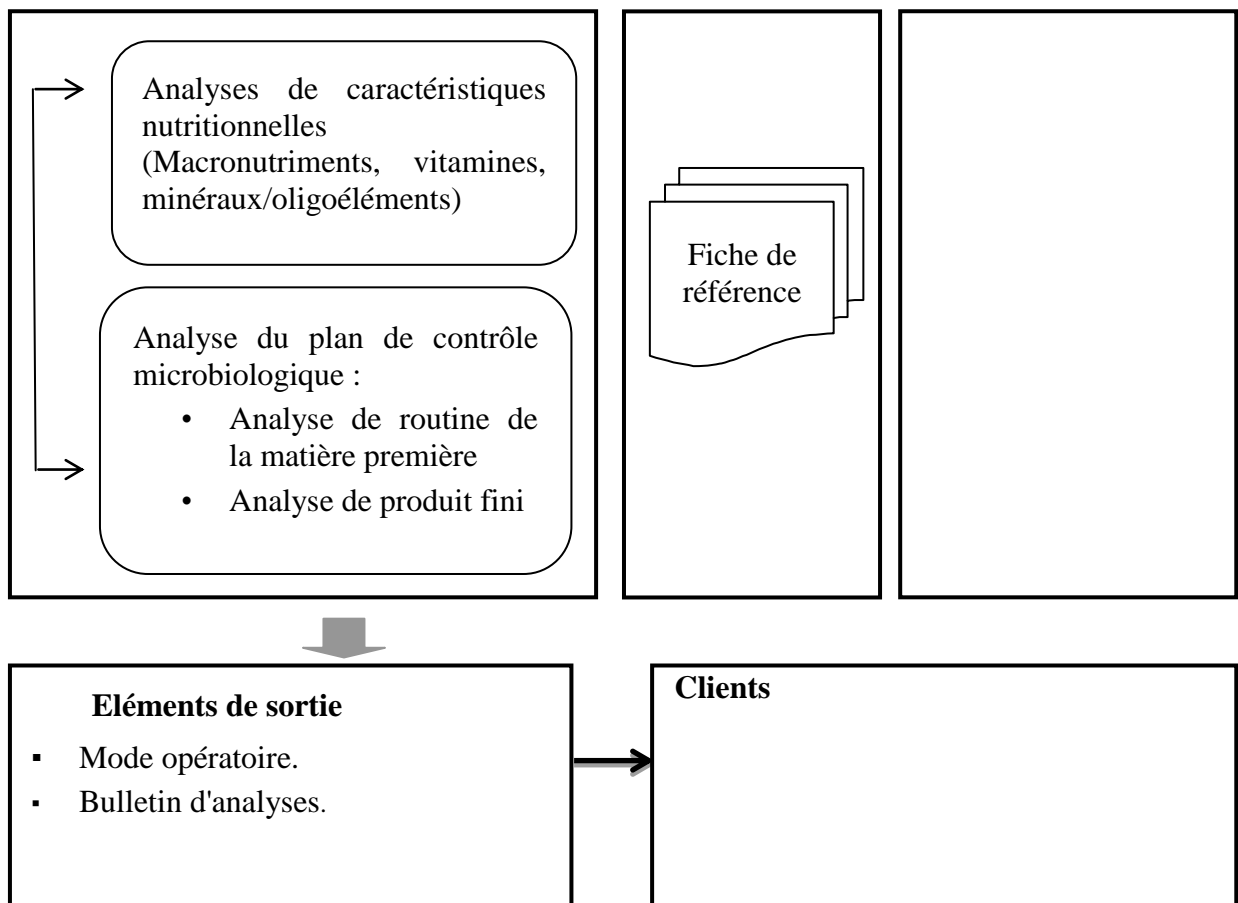
Documents

Fiche technique

Ressources

- Humaine (biologistes)
- Matérielles (appareillages).

<i>Logo de l'entreprise</i>	Fiche processus contrôle produit	Référence :
		Version : 00
		Date d'App:
		Nombre de page : 02/02

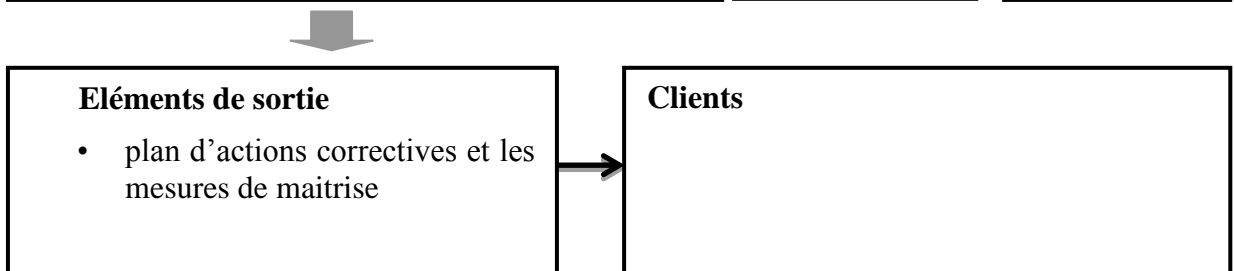
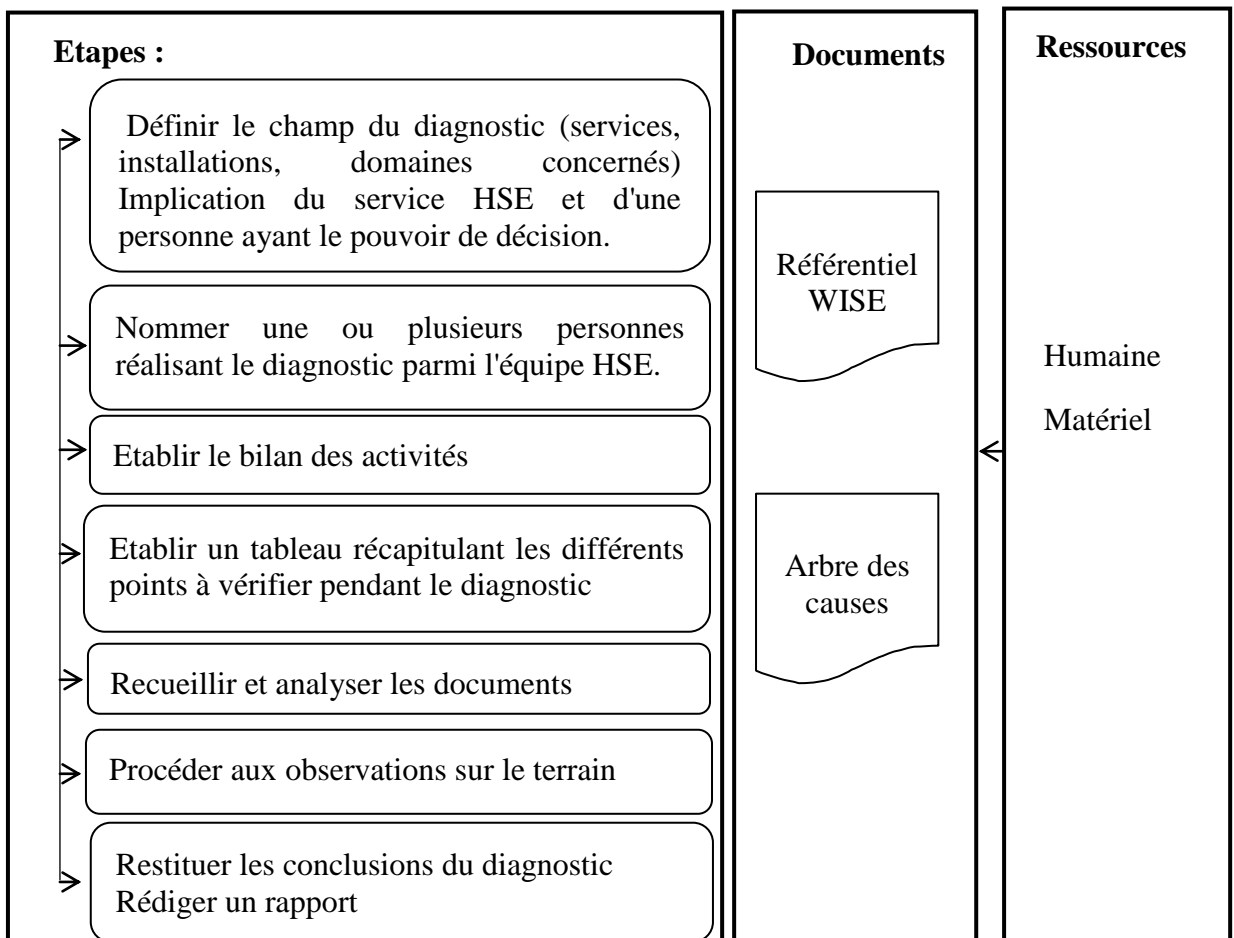
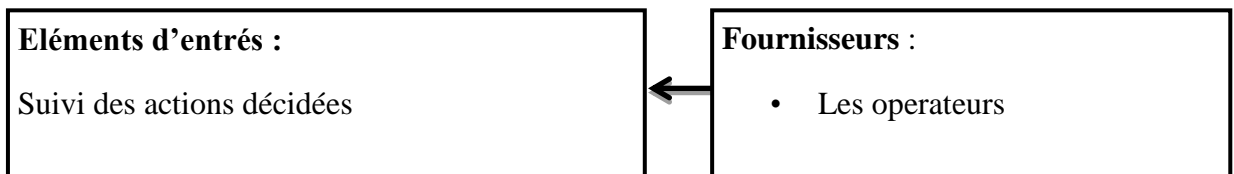


5. Fiche processus Hygiène, Sécurité Environnement :

<i>Logo de l'entreprise</i>	Fiche processus HSE	Référence :
		Version : 00
		Date d'App:
		Nombre de page : 01/02

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

<i>Logo de l'entreprise</i>	Fiche processus HSE	Référence :
		Version : 00
		Date d'App:
		Nombre de page : 02/02



6. Fiche processus achat :

<i>Logo de l'entreprise</i>	Fiche processus achat	Référence :
		Version : 00
		Date d'App:
		Nombre de page : 01/02

Mission :

- Vérifier a la réception
- Piloter l'amélioration continue à travers des relations fournisseurs.
- Protéger l'entreprise (gestion des ruptures d'approvisionnement)

Indicateurs :

- Coûts (part achat par rapport budget)
- Respect des délais (nombre de livraisons à l'heure/nombre de livraisons total)
- taux de commandes sans incidents

Eléments d'entrés :

- Besoin d'achat (origine demandeur)
- Proposition de prix (origine fournisseurs)
- Contrats signés
- Matière livrée

Fournisseurs :

- Production
- direction,
- commercial

Etapes :

- Exprimer le besoin d'achats (client du processus)
- (approvisionnement + Achat)

- Elaborer les spécifications techniques de la matière à acheter (Recherche et développement)

- Elaborer les pièces contractuelles administratives (Achat, client, fournisseur)

Documents

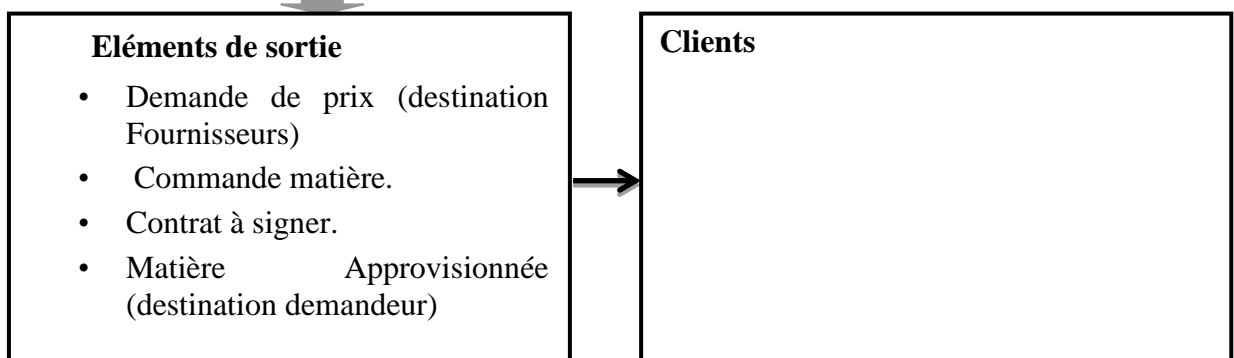
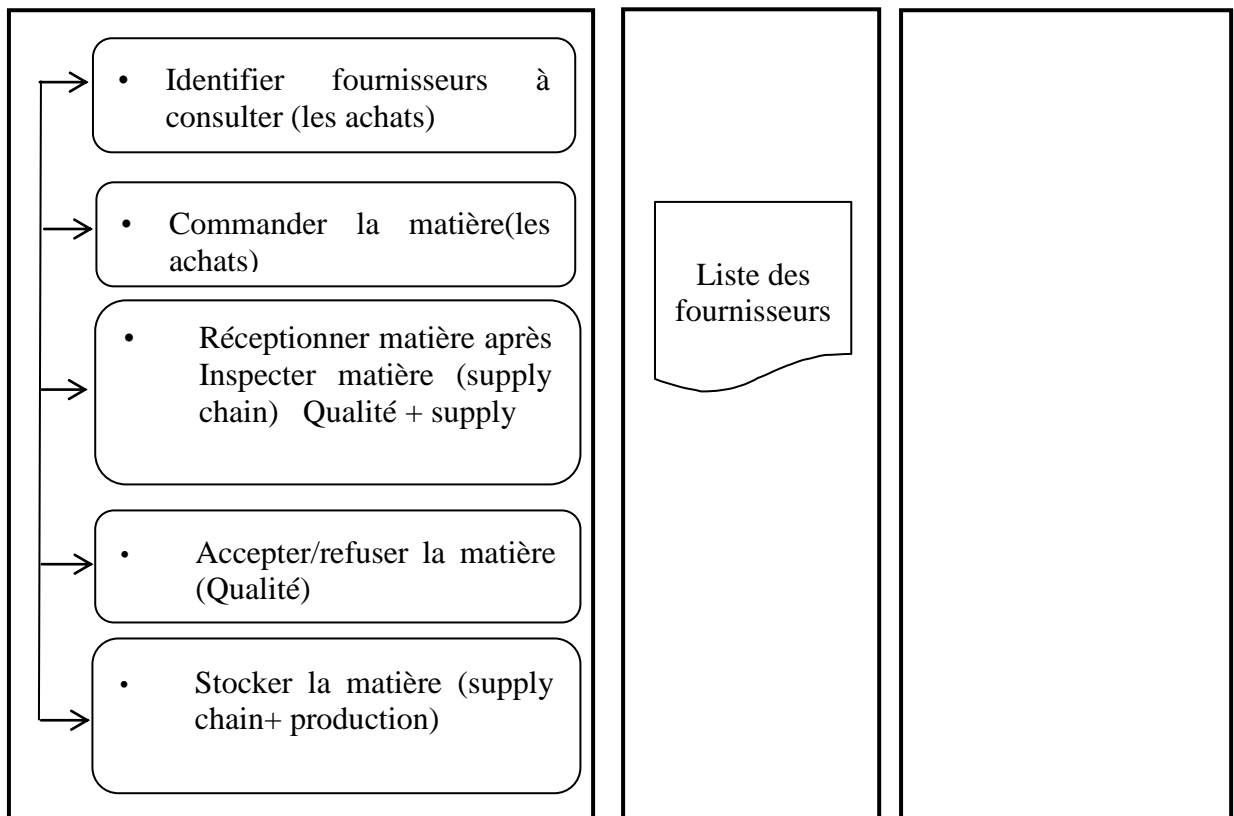
Procédure Achat

Fiche de Non-conformité

Ressources

- Ressources humaines
- Ressources matérielles
- Ressources informatives

<i>Logo de l'entreprise</i>	Fiche processus achat	Référence :
		Version : 00
		Date d'App:
		Nombre de page : 02/02



• Cartographie des processus

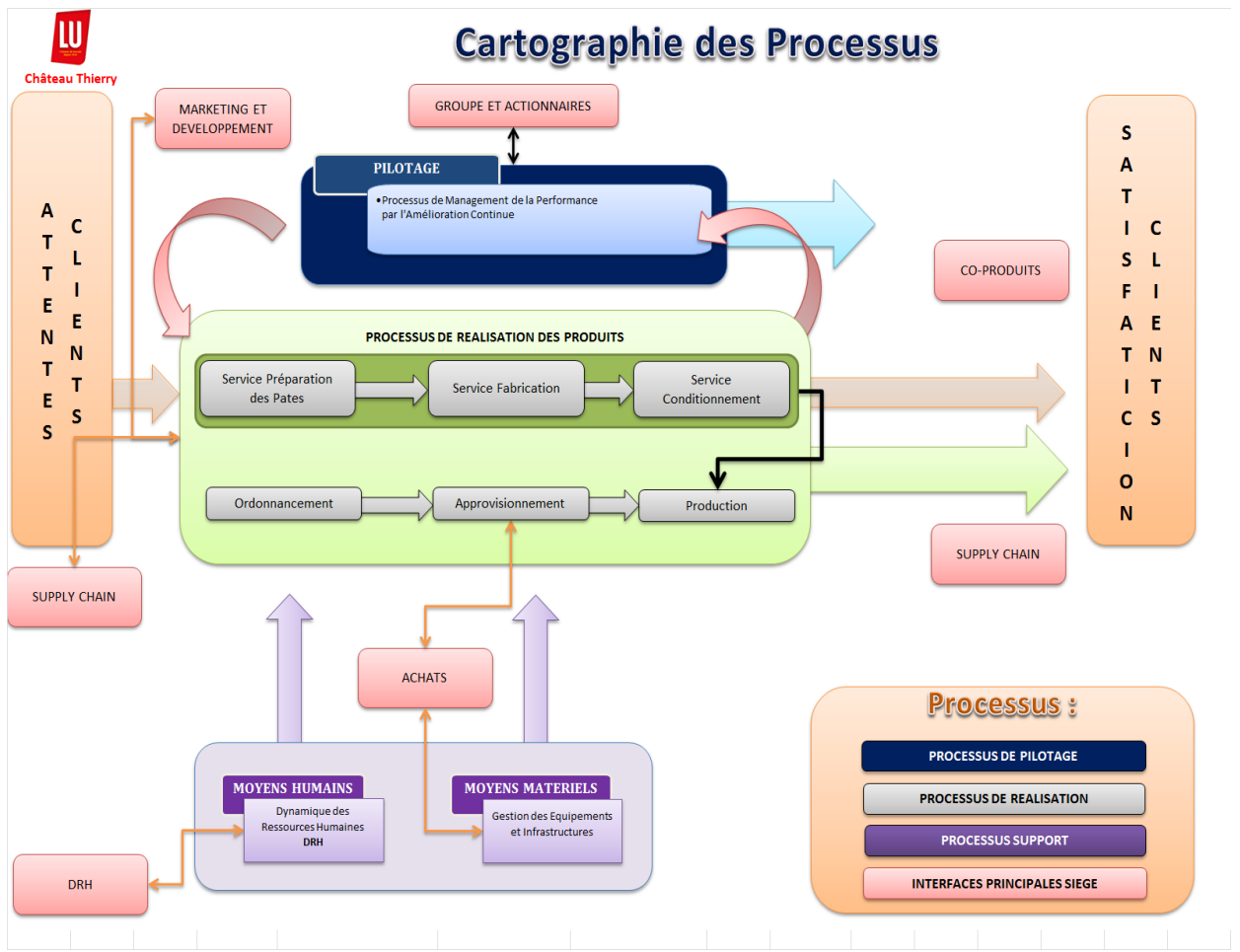


Figure 8: Cartographie des processus d'une industrie de biscuiterie LU

Mais une cartographie des processus peu difficilement décrire toutes les interactions, sous peine de devenir incompréhensible.

Le plus pratique est souvent de faire une "fiche de processus" pour formaliser l'ensemble des données qui caractérise chaque processus

Qui contient les informations suivantes :

- ✚ Titre : L'intitulé du processus en correspondant à son nom ;
- ✚ N° de Version : Lorsque la fiche d'identité du processus est modifiée (quelle que soit la modification apportée), le numéro de version est incrémenté afin de conserver les enregistrements des précédentes versions ;
- ✚ Propriétaire : C'est la personne propriétaire du processus qui a la responsabilité du bon suivi et pilotage du processus
- ✚ Processus amont : Le processus amont c'est le qui est exécuté en amont du processus décrit dans la fiche d'identité ;

- ✚ Finalité du processus : C'est l'importance et applicabilité de ce sous-processus au SMQ ;
- ✚ Processus aval : Un processus qui est exécuté en amont du processus décrit dans la fiche d'identité est un processus aval ;
- ✚ Criticité : Il permet de préciser si le processus décrit est critique ;
- ✚ Notation : Une notation de 1, 3 ou 5 peut être apposée sur chacun de ces critères si nécessaire ;
- ✚ Indicateur(s) de performance : Un indicateur est un outil de mesure du bon fonctionnement ou des résultats d'un processus ;
- ✚ Exigences : Ce sont les exigences réglementaires ou normatifs nécessaires ;
- ✚ Date d'approbation : L'approbation est l'action qui consiste en donner le consentement à la création d'un document ;
- ✚ Approuvé par : Le nom de la personne qui a approuvé la création de la fiche d'identité du processus ;
- ✚ Date de création : La date de création de la fiche d'identité du processus (jj/mm/aaaa) ;
- ✚ Rédigé par : Le nom de la personne déléguée pour la rédaction de la fiche d'identité du processus ;
- ✚ Date de modification : La date de modification correspond à la date où la fiche d'identité du processus a été modifiée (jj/mm/aaaa) ;
- ✚ Observation : Commentaires, remarques, annotations, etc. ;
- ✚ Acteurs (fonction) : Les acteurs sont les personnes qui interviennent lors de la réalisation des activités du processus et qui alimentent le processus avec données d'entrée ;
- ✚ Données d'entrée : Les données d'entrée correspondent au flux d'information utilisé par les activités du processus lors de son exécution (matériaux, documents, outils informatiques) ;
- ✚ Activités : Les différentes activités qui composent le processus doivent être détaillées dans cette rubrique. Ces activités sont présentées sous la forme de Diagramme de fluxes.²³

²³ Mise en place du système management qualité iso 9001:2015 dans l'usine vikat Abdeslam Elhannaoui 2016-2017 page 20

CHAPITRE 5 : Responsabilité de la direction

Sous chapitre : 5.2 Politique qualité

Définition selon ISO 9001 :

La Politique Qualité est un document synthétique (une page suffit) qui définit de quelle manière votre démarche qualité s'inscrit dans votre stratégie globale d'entreprise. Il s'agit d'une exigence spécifique de l'ISO 9001v2015. Les exigences générales concernant la politique qualité sont les suivantes :

- L'établir (§5.2.1)
- La communiquer (§5.2.2)

▪ Les exigences :

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

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

▪ Communication de la politique qualité :

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

- d'être comprise, Appliquée et partagée au sein de l'organisme
- d'exister sous forme documentée
- diffusable à l'interne au auprès des parties intéressées

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

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

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

Politique Qualité

Notre succès est lié au respect de nos engagements et à la confiance que nous manifestent nos clients. Nous devons Leur fournir des produits et un service de qualité, avec des objectifs de coûts maîtrisés.

Thor JMS place le client au centre de ses préoccupations et développe une politique qualité basée sur :

- La conformité des produits,
- Le respect des délais,
- La maîtrise et l'optimisation des coûts,
- L'amélioration continue des performances.

Nous nous engageons à satisfaire aux demandes des clients et à améliorer en permanence leur satisfaction.

Tous ces points sont mesurés par des indicateurs et des objectifs fixés annuellement dans le cadre du déploiement de notre politique qualité.

Cette politique doit être comprise, partagée et appliquée par tous les collaborateurs.

Nos pratiques doivent être analysées en vue d'accroître nos performances. L'amélioration continue est l'affaire de tous.

Les exigences de rentabilité, la recherche de véritables partenariats avec nos fournisseurs, le maintien et le développement des compétences, l'importance du respect des personnes, sont notre préoccupation de tous les jours.

C'est pourquoi, Thor JMS s'est engagée dans une démarche de management de la qualité conforme au référentiel ISO 9001, considérant qu'il s'agit d'une orientation stratégique majeure pour son développement et sa pérennité.

Nous nous appuyons sur chaque Pilote de Processus, qui devra déployer le Système de Management de la Qualité à tous les niveaux de l'entreprise dans un esprit de responsabilisation et de progrès permanent.

Le Directeur d'usine

Selimi Taoufik

Figure 9 : exemple de politique qualité

source : Initiation à la mise en place d'un SMQ selon la norme ISO 9001 Version 2015 au sein de l'entreprise Thor Jms Amri Mongi 2017 page 39

- ✚ Partant du résultat de l'analyse SWOT, et dans une vision de maximiser le profit des Opportunités potentielles et minimiser les risques des éventuelles menaces, cette Politique Qualité a été élaborée par objectif de satisfaire les demandes clients et l'amélioration des performances, a partir des indicateurs et des objectifs fixés, a fin d'obtenir une orientation stratégique et un développement majeur dans son organisme.

CHAPITRE 6 Planification du SMQ

Sous chapitre : 6.1.2 Objectifs qualité

A. Définition

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

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

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

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

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

B. Comment mieux définir son projet qualité ?

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

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

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

A = priorité absolue,

B= important,

C = secondaire.

Certains objectifs énoncés dans la présente grille peuvent naturellement se recouper entre eux.²⁴

²⁴ <https://www.certification-qse.com/objectif/>

Chapitre 3 La mise en place de système de management de la qualité selon ISO9001 version 2015

Voici une autre illustration d'objectifs qualité

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

Tableau 10 : Objectif qualité

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

CHAPITRE 8 : Réalisation des activités opérationnelles

Sous chapitre : 8.1 Planification et Maîtrise opérationnelle :

La planification opérationnelle du produit est déclenchée par la commande du client et comprend les aspects suivants qui doivent être traités par analyse des risques par rapport aux éléments cités ci-dessous (présence corps étranger, autre défaut préjudiciable ...):

- Les objectives qualités mesurables relatives au produit sont déterminées
- La clarification des exigences et des normes du client à utiliser pour l'acceptabilité du produit
- L'identification et la préparation des enregistrements relatifs à la qualité
- La revue de contrat
- La sécurité du produit et des personnes
- La productivité et la contrôlabilité
- La fiabilité, la disponibilité et la maintenabilité
- L'adéquation des pièces et matériaux incorporés au produit par son stockage
- La sélection et le développement des logiciels embarqués
- L'obsolescence du produit
- La prévention, la détection et le retrait de corps étrangers
- La manutention, l'emballage et la préservation
- Le recyclage ou l'élimination du produit à la fin de sa vie²⁵

²⁵ http://www.srmp-schleipfer.fr/wp-content/uploads/2019/04/Manuel_Qualit%C3%A9_V3.pdf?fbclid=IwAR1oAeKTV9N1O60YmAEGVL4uid-0jg62yqi0LE1OYIAoZP20jHhj5mOiOtE

Section 2 : Informations documentées à conserver (enregistrements)

CHAPITRE 7 Support

Sous chapitre : 7.1.5.2 Étalonnage

A. Définition :

L'étalonnage d'un instrument de mesure est une opération consistant à mesurer la même grandeur avec l'équipement à étalonner et l'équipement étalon, et à comparer les indications des deux instruments, puis à exploiter les résultats de cette comparaison.

A quoi sert l'étalonnage des instruments de mesure ?

Déterminer les mesures et les instruments de mesure ayant (ou pouvant avoir) un impact sur la validité des résultats de mesure, d'essai, de contrôle ou qualité de productions.

Selon La norme L'organisme doit déterminer et fournir les ressources nécessaires pour assurer des résultats valides et fiables lorsqu'une surveillance ou une mesure est utilisée pour vérifier la conformité des produits et des services aux exigences.²⁶

Quelle est la périodicité d'étalonnage ?

La périodicité est fixée par l'utilisateur, le propriétaire de l'instrument de mesure suivant certains critères :

- Recommandation du constructeur préconisent une vérification annuelle
- Expérience personnelle et étude sur les dérives de l'instrument
- Conditions et fréquence d'utilisation.²⁷

Ci-après une illustration d'une fiche d'étalonnage

²⁶ <http://www.cfmetrologie.com/fr/faq-mesure/13-exigences-des-referentiels/1059-dans-le>

²⁷ <https://sopac.com/services/etalonnage-des-appareils-de-mesure>

Chapitre 3 La mise en place de système de management de la qualité selon
ISO9001 version 2015

grandeur	Instrument a étalonné	Programme d'étalonnage	Principe et référence de méthode d'étalonnage	reconnaissance	Incertitude d'étalonnage
Le facteur	Instrument 1	Date Heure Nombre de Tour...			
	Instrument 2				
	Instrument 3				

Tableau 11 : Fiche détaillage

Source : Élaboré par nous-mêmes (À la base de multiples recherches)

Sous chapitre : 7.2 Compétences

L'ISO 9001 exige que les compétences nécessaires soient identifiées, et disponibles, au besoin en les acquérant.

Il s'intéresse aux compétences des personnes ayant une incidence sur les performances et l'efficacité du SMQ.

Les exigences se sont élargies à une majorité de personnes travaillant au sein de l'entreprise :

- l'impact sur les performances et l'efficacité du SMQ nécessite de s'intéresser aux acteurs des processus.
- les personnes « sous le contrôle de l'organisme » sont également concernées, donc par exemple le personnel temporaire, dont on devra également s'assurer des compétences

Les compétences personnelles : c'est quoi ?

Les compétences personnelles sont aussi appelées “soft skills”. Elles englobent les qualités humaines, relationnelles et personnelles que vous démontrez sur votre lieu de travail. Il ne faut pas les confondre avec les hard skills, qui constituent les compétences techniques.²⁸

Sous chapitre : 7.5.3 Maîtrise des informations documentées

Identification des documents

Les grandes familles de documents liées au SMQ Rappelons-le encore une fois :

L'ISO 9001:2015 ne liste aucun support documentaire spécifique. Chaque entreprise doit pouvoir librement choisir ses propres supports documentaires à partir du moment où les exigences fondamentales de la norme sont respectées. Nous listons ici les catégories de documents ainsi que leurs appellations habituelles :

► Les documents qui formalisent les dispositions générales prises par l'entreprise dans le SMQ pour répondre aux exigences de l'ISO 9001 sont souvent appelés « manuels qualité ».

► Les documents qui définissent de quelle manière le SMQ s'applique à un produit, à un projet ou à un contrat spécifique, en réponse aux exigences clients et/ou en regard de la complexité de réalisation d'une affaire, sont souvent appelés « plans qualité ».

²⁸ <https://www.asaconseil.fr/iso-9001/c-est-quoi/se-donner-les-moyens/>

- ▶ Les documents qui fournissent des informations cohérentes sur la manière de réaliser des activités et des processus (qui, quoi, quand, comment, etc.) sont souvent appelés « procédures ».

- ▶ Les documents qui fournissent des informations cohérentes sur la manière de réaliser des tâches importantes pour la qualité, suivant un mode opératoire précis et rigoureux, sont souvent appelés « instructions de travail ou modes opératoires ».

- ▶ Les documents formulant des exigences sont souvent appelés « spécifications ».

- ▶ Les documents qui sont des supports (vierges) destinés à enregistrer des données ou des preuves nécessaires à la démonstration du fonctionnement efficace du SMQ sont souvent appelés « formulaires ».

- ▶ Les documents fournissant des preuves tangibles de la réalisation d'une activité ou de résultats obtenus sont souvent appelés « enregistrements ». Ce sont par exemple les formulaires qui ont été renseignés.²⁹

Dans le tableau ci-après les chapitres de l'ISO 9001:2015 où il est explicitement exigé a minima d'une part, des « informations documentées » (ID) et d'autre part, de « conserver des informations documentées » (CID).

²⁹ Frédéric Paris Jean-Marc Gandy Établir mes documents ISO 9001 version 2015 Le couteau suisse de la qualité AFNOR 2016 PAGE 40

Chapitres ou thèmes de l'ISO 9001:2015	ID et/ou CIDID et/ou CID
4.3 Détermination du domaine d'application du SMQ	ID
4.4 SMQ et ses processus	ID et CID
5.2.2 Communication de la politique qualité	ID
6.2 Objectifs qualité et planification des actions pour les atteindre	ID
7.1 Ressources – 7.1.5 Ressources pour la surveillance et la mesure	CID
7.1.5.2 Traçabilité de la mesure	CID
7.2 Compétences	ID
8.1 Planification et maîtrise opérationnelle	ID et CID
8.2.3 Revue des exigences relatives aux produits et services - Paragraphe 8.2.3.2	ID
8.3 Conception et développement de produits et services – 8.3.2 Planification de la conception et du développement	ID
8.3.3 Éléments d'entrée de la conception et du développement	ID
8.3.4 Maîtrise de la conception et du développement	CID
8.3.5 Éléments de sortie de la conception et du développement	CID
8.3.6 Modifications de la conception et du développement	CID
8.4 Maîtrise des processus, produits et services fournis par les prestataires externes – Généralités	CID
8.5 Production et prestations de service – 8.5.1 Maîtrise de la production et de la prestation de service	ID
8.5.2 Identification et traçabilité	CID

8.5.3 Propriété des clients ou des prestataires externes	CID
8.5.6 Maîtrise des modifications	CID
8.6 Libération des produits et services	CID
8.7 Maîtrise des éléments de sortie non conformes	CID
9.1 Surveillance, mesure, analyse et évaluation – 9.1.1 Généralités	CID
9.2 Audit interne – Paragraphe 9.2.2	CID
9.3 Revue de direction – 9.3.3 Éléments de sortie de la revue de direction	CID
10.2 Non-conformité et action corrective – Paragraphe 10.2.2	CID

Tableau 12 : ISO 9001:2015 – Obligations documentaires

Source : Frédéric Paris Jean-Marc Gandy Établir mes documents ISO 9001 version 2015 Le couteau suisse de la qualité

Type	Intitulé	Forme du stockage	Lieu du stockage	Conservation	Diffusion
Mode	Modèle de description d'un processus	Numérique	Serveur administratif		
PRO	Description d'un processus	Numérique	Serveur administratif		
Mode	Modèle de description d'une procédure	Numérique	Serveur administratif + intranet		
Proc	Description d'une procédure	Numérique	Serveur administratif + Intranet		
MQ	Manuel qualité	Numérique	Serveur administratif + Intranet		

Tableau13 : document et enregistrement

Source : <http://com.isima.fr/passqualite/processus-1/piloter-le-smq/procedures/maitriser-les-documents-et-les-enregistrements>

A. **Retrait des documents périmés :**

Afin d'empêcher toute utilisation non intentionnelle de documents périmés, les documents jugés obsolètes sont supprimés de leur lieu de stockage et archivés le cas échéant pour une durée déterminée pour chaque cas. Ils sont détruits à l'issue de la période d'archivage.³⁰

Chapitre 8 Réalisation des activités opérationnelles

Sous chapitre : 8.5.2 Traçabilité des produits et services

Tous les produits ou moyens entrants dans la composition d'un produit fini sont identifiés tout au long des étapes de fabrication et dans des conditions bien maîtrisées.

Tout changement apporte la remise en cause de sa réalisation.

Après avoir effectué son opération, chaque opérateur renseigne la fiche suiveuse (OF) ce qui vaut par accord: «l'opération suivante peut être réalisée».

Le numéro du lot matière, quincaillerie et le marquage du produit garantissent la traçabilité du produit fini et de ces composants.

Sous chapitre : 8.6 Libération des produits et services

Les entreprises réalise des différents types de contrôles qualité a travers de leurs processus de réalisation.

Les contrôles les plus essentiels sont :

- A réception matière, quincaillerie, outillage...
- Sur les caractéristiques clés fournies par le client
- Pendant et en fin de fabrication
- A réception des produits provenant de sous-traitance

Documentation de contrôle

Les exigences pour l'acceptation du produit sont définies dans le dossier de production sur la fiche d'autocontrôle. Cette fiche est l'enregistrement principal des résultats de mesure, elle indique:

- Les mesures et les tolérances à tenir tout au long des opérations de production;

³⁰ <http://com.isima.fr/passqualite/processus-1/piloter-le-smq/procedures/maitriser-les-documents-et-les-enregistrements>

- Les critères d'acceptation des produits par le contrôleur ou délégataire;
- Les équipements de mesure et de contrôle par l'identification des équipements.

Si un contrôle se montre négatif, le produit est entièrement isolé dans la zone de non-conformité en attente de l'analyse finale et des actions à mettre en place (accord client, modification, action, rebus).

La validation finale de la conformité des produits est assurée par la validation du rapport de contrôle.

La libération des produits est déclenchée par le service logistique qui fixe une livraison suivant une fenêtre logistique déterminée par les conditions générales d'achats des clients par exemple (0 -7J). Seul le client peut modifier la date de livraison. Cette modification de livraison sera effective après en accord avec le service logistique.

Le responsable logistique s'assure lors de la préparation de la libération du produit que :

- Chaque phase des fiches suiveuse ont été validée ainsi que les phases de contrôle
- Les informations documentées exigées pour accompagner les produits et services sont présentes
- Les exigences spécifiques client lié à une livraison sur la fiche suiveuse ont été prises compte.

• Les informations liées à la déclaration de conformité sont conformes aux exigences de notre client.³¹

CHAPITRE 9 Evaluation des performances

Sous chapitre : 9.1.1 évaluations des performances

La version 2015 de l'ISO 9001 développe davantage les exigences relatives aux activités de surveillance, mesure, analyse et évaluation. Celles-ci doivent être bien définies (quoi, comment, quand) et les preuves de réalisation doivent être conservées. L'analyse des résultats des surveillances et des mesures doit permettre d'évaluer les performances et l'efficacité.

Les résultats de l'analyse doivent être utilisés pour évaluer :

- la conformité des produits et services
- le niveau de satisfaction des clients
- la performance et l'efficacité du système de management de la qualité
- l'efficacité avec laquelle la planification a été mise en œuvre;
- l'efficacité des actions mises en œuvre face aux risques et opportunités
- la performance des prestataires externes

31

<file:///C:/Users/MSI/Desktop/m%C3%A9moire%20hanane/li%20nedou%20menou%20lhadra%20pour%20chapitre%208%20PARTIE%20PRATIQUE.pdf>

- le besoin en améliorations du système de management de la qualité³²

Sous chapitre : 9.2.2audit interne

Selon l'Institute of international auditors (IIA), l'audit interne « *est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée* ».

En effet, l'audit qualité interne est un examen méthodique qui dresse un constat objectif et complet et permet d'identifier des pistes de progrès. Dont il permet d'aider une organisation à atteindre ses objectifs en évaluant son processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise. Il est également possible de faire des propositions pour renforcer l'efficacité de ces entreprises.³³

Comme tous les audits, un audit qualité interne doit être mené par des personnes indépendantes des activités auditées. Ils peuvent être menés par vos collaborateurs, après qu'ils aient suivi une formation à l'audit qualité interne. Une autre solution consiste à confier tout ou partie de ces audits qualité internes à un cabinet spécialisé. Ceci est particulièrement nécessaire pour des sujets sensibles ou difficilement éditables par vos collaborateurs, tels que la direction, la qualité, le service financier, RH...³⁴

Ci après exemple d'un guide d'entretien d'audit qualité interne

³² <https://www.asaconseil.fr/iso-9001/tout-sur-les-evolutions-2015/surveillance-analyse-amelioration/>

³³ <https://qualite.ooreka.fr/astuce/voir/629479/audit-interne>

³⁴ <http://www.axess-qualite.fr/audit-qualite-interne.html>

<i>Logo société</i>	Guide d'entretien d'audit	<i>Service</i>
---------------------	----------------------------------	----------------

Objet	<i>Modèle de guide d'entretien d'audit qualité</i>
Rédacteur	<i>Frédéric DESENZANI – fonction</i>
Destinataire(s)	
Nom du fichier	document3

Version(s)	Nom du document	Date	Commentaire
<i>V1.0</i>	<i>document3</i>	<i>06/12/2012</i>	<i>Document initial</i>
...

< logo >	GUIDE D'ENTRETIEN D'AUDIT				Page 107
But	< Reporter les informations du questionnaire d'audit et du guide d'entretien >				
Type audit	< Reporter les informations du questionnaire d'audit et du guide d'entretien >				
Domaine à auditer	< Reporter les informations du questionnaire d'audit et du guide d'entretien >				
Date de la visite d'audit	< date de la visite retenue avec le responsable du domaine audité >				
Auditeur(s)	< Prénom NOM et fonction des membres de l'équipe d'audit >				
Audité	< Prénom NOM et fonction des personnes auditées >			Fonction	< Fonction de la personne auditée >
Référentiel documentaire	< Préciser les documents de référence utilisés pendant l'audit >				
Conditions générales	< horaire début/fin de journée, pauses déjeuners, etc >				
Questions ouvertes	Documents	Observations	Questions fermées	Oui	Non

Figure 10: Guide d'entretien d'audit

Source : <https://qualiblog.fr/espace-telechargement/qualite/>

Sous chapitre : 9.3.3 éléments de sortie de la revue de direction

A. Définition :

La revue de direction est une exigence pour la mise en place de l'ISO 9001, il nécessaire d'assurer une revue du système de management de la qualité.

C'est pourquoi il est conseillé de faire une revue de direction à minima une fois par an et si nécessaire 2 fois par ans. Cela peut s'avérer utile dans le cas ou une relance des actions en cours se fait sentir.

B. les éléments obligatoires de la revue de direction :

- L'état d'avancement des actions décidées à l'issue des revues de direction précédentes
- Les modifications des enjeux externes et internes pertinents pour le système de management de la qualité, y compris son orientation stratégique
- Les informations sur la performance en matière de qualité, y compris les tendances et les indicateurs concernant :
 - les non-conformités et les actions correctives
 - les résultats de la surveillance et de la mesure
 - les résultats d'audit ;
 - La satisfaction des clients
- Les questions relatives aux prestataires externes et autres parties intéressées pertinentes
- L'adéquation des ressources requises pour maintenir un système de management de la qualité efficace
- La performance des processus et la conformité des produits et services

C. Les données de sortie d'une revue de direction :

- Il s'agit des décisions concernant les opportunités d'amélioration,
- les besoins en ressources
- les besoins de changement à apporter au système de management de la qualité

Non seulement, le document reprend l'ensemble des éléments demandé par la norme ISO 9001 mais il organise le compte-rendu. Par ailleurs, le document permet de guider la réunion de revue de direction et ainsi servir de support de présentation si celui-ci a été complété.³⁵Voici ci-dessous un exemple d'une revue de direction
Figure : schéma d'un logigramme d'une revue de direction

³⁵<https://www.certification-qse.com/exemple-de-revue-de-direction-iso-9001-version-2015/?fbclid=IwAR0p4Py2P1x-dR5HQbAFUcOyv677JNuKufpbsHW9oxYHVaiVypUgU8PEAg>

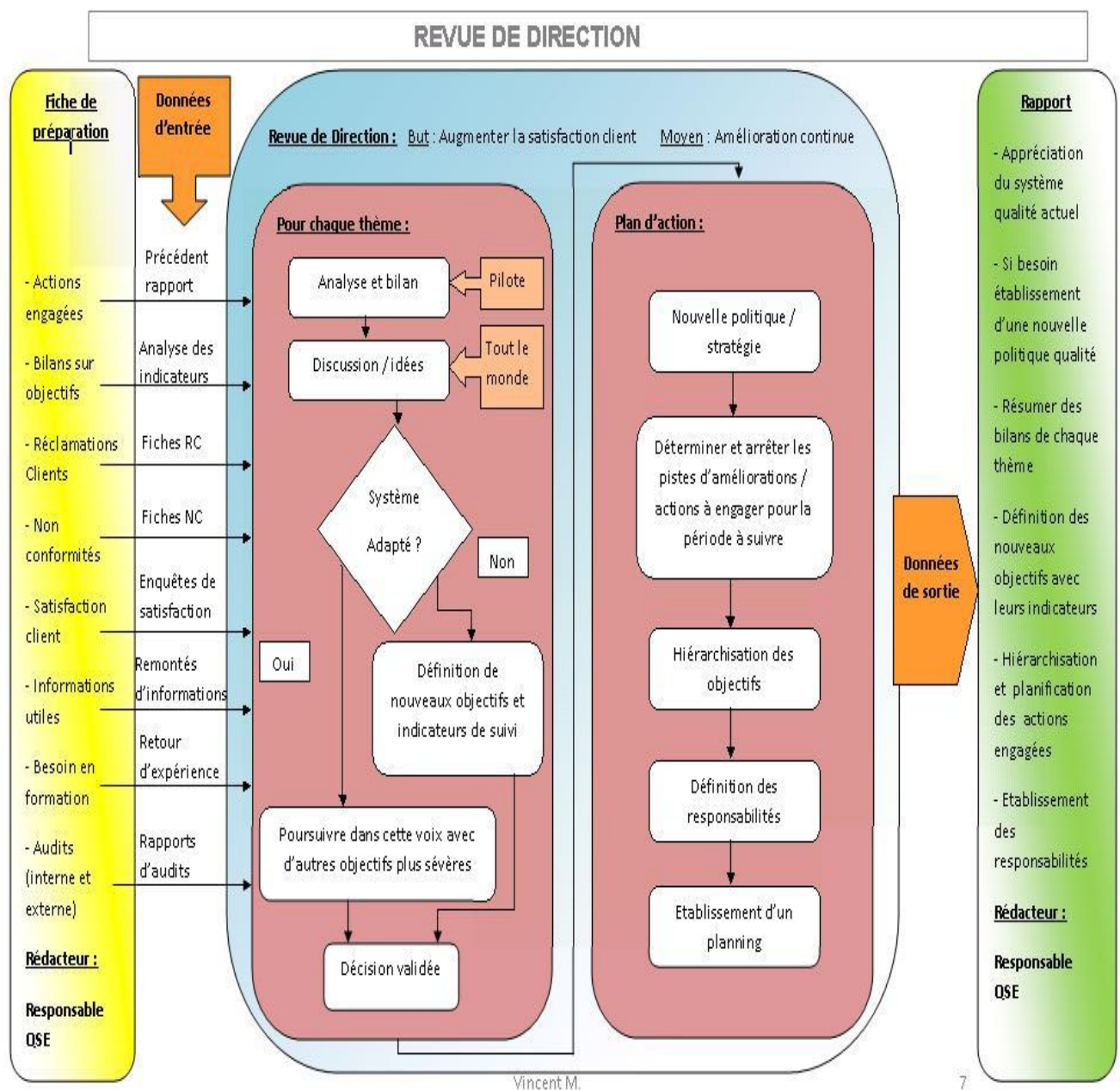


Figure 11 : Revue de la direction

Figure 12 : Fiche de préparation Revue de direction

Logo	Fiche de préparation Revue de direction	Référence
-------------	-----------------------------------------	------------------

<u>Rédacteur :</u>	<u>Date prévue pour la RdD :</u>	<u>Thème :</u>
---------------------------	-----------------------------------------	-----------------------

<u>Pilote désigné :</u>	<u>Rapporteur désigné :</u>
--------------------------------	------------------------------------

<u>Liste de diffusion :</u>

<u>Actions engagés précédemment</u> <ul style="list-style-type: none">• Rappel de chaque action décidées lors de la dernière revue• Toutes ces actions misent en place durant la période précédente ?• Action suivi tout au long de l'année ?

<u>Bilan pour chaque action corrective ou préventive :</u> <ul style="list-style-type: none">• Etude du suivi des indicateurs• Comparaison par rapport aux objectifs pré définis• Premier bilan objectif

<u>Résumé des réclamations clients / Non conformités</u> <ul style="list-style-type: none">• Combien ? Pourquoi ?• Comparaison par rapport aux objectifs pré définis• Premier bilan objectif

Logo	Fiche de Support Revue de direction	Référence
-------------	--------------------------------------------	------------------

Retour sur les Audits de la période écoulée :

- Sur quel sujet ?
- Interne et externe
- Comparaison par rapport aux objectifs pré définis
- Premier bilan objectif

Informations utiles :

- Besoin en formation
- Etude des fiches de remontée d'informations
- Retour d'expérience

Définition des responsabilité pour chaque partie de la revue :

- Actions engagées avec bilan pour chaque action
- Réclamation client / Satisfaction client
- Audits / Infos utiles

Planning de revue :

- Actions engagées avec bilan pour chaque action Durée :min
- Réclamation client / Satisfaction client Durée :min
- Audits / Infos utiles Durée :min

Figure 13 : fiche de support de revue de direction

Source<https://drive.google.com/file/d/0ByFDONc3xJeOYWfHMDY5ZTctMDJmMC00Njl5LThiMTgtMDdkZjkyMTliOTUw/view?hl=fr>

A remplir durant la revue

<u>Rédacteur :</u>	<u>Date :</u>	<u>Thème :</u>
<u>Pilote désigné :</u>	<u>Rapporteur désigné :</u>	
<u>Liste de présence :</u>		

1) Actions engagées avec bilan pour chacune

Bilan Action Engagée n°1	
<u>Compte rendu de la discussion</u>	<u>Décision :</u>
	<u>Objectif :</u>
	<u>Indicateur :</u>
	<u>Responsable :</u>

Bilan Action Engagée n°2	
<u>Compte rendu de la discussion</u>	<u>Décision :</u>
	<u>Objectif :</u>
	<u>Indicateur :</u>
	<u>Responsable :</u>

Bilan Action Engagée n°3	
<u>Compte rendu de la discussion</u>	<u>Décision :</u>
	<u>Objectif :</u>
	<u>Indicateur :</u>
	<u>Responsable :</u>

2) Réclamation client / Non conformités / Satisfaction client

Etude de la satisfaction client	
<u>Compte rendu de la discussion</u>	<u>Décision :</u>
	<u>Objectif :</u>
	<u>Indicateur :</u>
	<u>Responsable</u>

Etude des réclamations clients	
<u>Compte rendu de la discussion</u> <u>Combien :</u> <u>Pourquoi ?</u> <u>Nouvelles actions engagées ?</u>	<u>Décision :</u>
	<u>Objectif :</u>
	<u>Indicateur :</u>
	<u>Responsable :</u>

Etude des Non conformités	
<u>Compte rendu de la discussion</u> <u>Combien :</u> <u>Pourquoi ?</u> <u>Nouvelles actions engagées ?</u>	<u>Décision :</u>
	<u>Objectif :</u>
	<u>Indicateur :</u>
	<u>Responsable :</u>

3) Audits / Informations utiles

Retour sur les audits internes de la période écoulée	
<u>Compte rendu de la discussion</u>	<u>Décision :</u>
	<u>Objectif :</u>
	<u>Indicateur :</u>
	<u>Responsable :</u>

Retour sur les audits externes de la période écoulée	
<u>Compte rendu de la discussion</u>	<u>Décision :</u>
	<u>Objectif :</u>
	<u>Indicateur :</u>
	<u>Responsable :</u>

Besoin en formation	
<u>Compte rendu de la discussion</u>	<u>Décision :</u>
	<u>Objectif :</u>
	<u>Indicateur :</u>
	<u>Responsable :</u>
Etude des fiches de remontée d'information / Retour d'expérience	
<u>Compte rendu de la discussion</u>	<u>Décision :</u>
	<u>Objectif :</u>
	<u>Indicateur :</u>
	<u>Responsable :</u>

4) Etablissement d'un plan d'action

Appréciation du système de qualité par la direction :

Expression d'une nouvelle stratégie ?

Plan d'action

Actions retenues	Degré hiérarchique	Objectif	Indicateur	Ressources Allouées	Date de début	Responsable

Figure 14 : fiche rapport revue de direction

Logo	Rapport Revue de direction	Référence
-------------	----------------------------	------------------

Planning support au plan d'action :

Après relecture du plan d'action avec les différents objectifs et responsabilités :

Validation : Visa	Validation : Visa	Validation : Visa	Validation : Visa
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Appréciation du système qualité par la direction :

Expression d'une nouvelle politique qualité s'il y a lieu :

Planning support au plan d'action :

Le rapport ne sera considéré comme validé que lorsque l'ensemble des personnes présentes à la réunion l'auront validé.

La validation engage la personne concernée à tout mettre en œuvre pour atteindre les objectifs dont elle est le responsable, mais aussi en cas de besoin à aider d'autres acteurs dans leurs tâches

Validation :	Validation :	Validation :	Validation :
Visa	Visa	Visa	Visa

Source :

<https://drive.google.com/file/d/0ByFDONc3xJeOZjE0ZjFmZDUtYzY1My00M2FmLWI4OTEtMDJlMzUwYTMzNTk5/view?hl=fr>

Chapitre 10 Amélioration

Sous chapitre : 10.2.2 Non-conformité et actions correctives

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

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

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

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

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

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

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

Chapitre 3 La mise en place de système de management de la qualité selon
ISO9001 version 2015

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

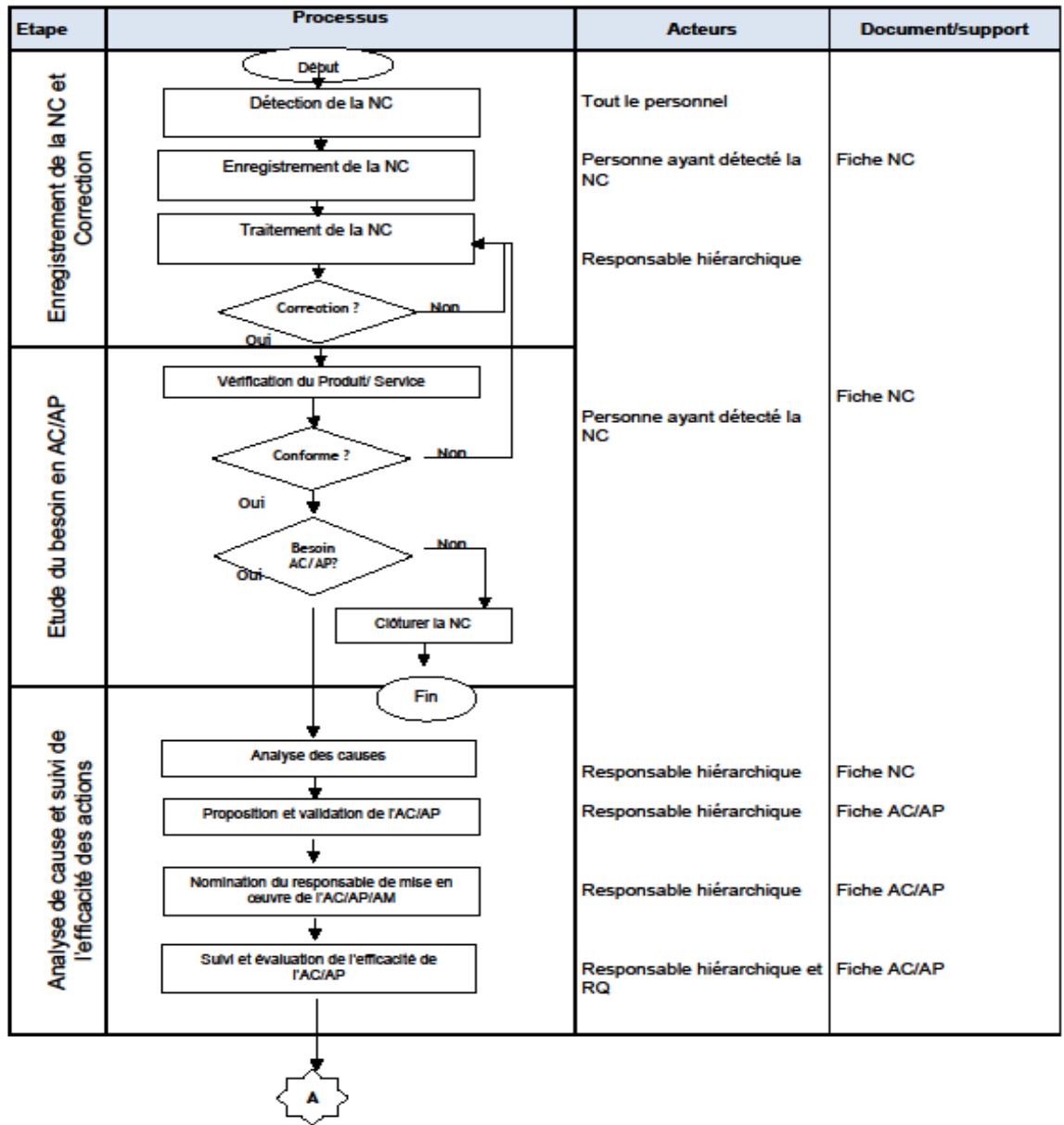
Chapitre 3 La mise en place de système de management de la qualité selon
ISO9001 version 2015

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

Tableau14 : plan d'actions correctives

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

**PROCEDURE :
Maitrise des Non-conformités, Action Corrective, Action Préventive**



Etape	Processus	Acteurs	Document/support
Enregistrement des actions	A Evaluation de l'état des actions Bilan Annuel	RQ	Journal d'amélioration

Figure 15 : PROCEDURE : Maitrise des Non-conformités, Action Corrective, Action Préventive

SOURCE : file:///C:/Users/MSI/Desktop/mémoire%20hanane/procedure-nc-acap.pdf

Conclusion

L'objectif de ce travail est de contribuer à la mise en place du système de management de la qualité ISO 9001 vs 2015. A cet effet, on a abordé le problème de la mise en place de la documentation dans l'entreprise qui est exigé par cette norme. Toutefois, il apparaît que le système de management de qualité est un travail de longue haleine qui demande un investissement en efforts et en temps de la direction de l'entreprise ainsi qu'une forte implication du personnel.

Ainsi, on a adopté un plan d'action qui a pour but de cibler le contrôle les informations documentées lesquelles sont très importantes dans l'opération d'audit. Ce plan est scindé en deux sections (1) les informations documentées à tenir à jour (procédures documentées) et les informations documentées à conserver (enregistrements). Ainsi, on a ciblé 116 exigences en rapport avec les informations documentées et des illustrations qui ont été recueillies à travers plusieurs sources.

Ce travail devra permettre de définir et de préciser des actions permettant la mise en place de la norme ISO 9001 vs 2008 à la vs 2015 dans l'entreprise Promasidor Djazair notamment en matière de contrôle des informations documentées. Par ailleurs, la question de l'évaluation des risques et des opportunités qui constitue une nouveauté dans la version 2015 n'est pas une exigence. A cet effet, elle n'a pas été abordée.

Enfin ce travail pourra servir de base pour cerner davantage la question de la mise en place de la norme ISO 9001 version 2015 tout en insistant sur le fait que la certification n'est pas une fin en soi. Elle doit être un outil d'amélioration des performances de l'entreprise, dans sa volonté d'améliorer l'efficacité et la performance de ses produits et garantir ainsi la satisfaction de clients et des parties intéressées.

Références Bibliographique

FRANCIS(R) et DOMINIQUE(S) : management stratégique et management de la qualité, édition AFNOR, paris, 2015, p.4

AZZABI(L) : contribution à l'amélioration d'un système de production : intégration de la méthode six sigma et approche multicritère d'aide à la décision dans SIDELEC INTERNATIONAL, thèse de doctorat en cotutelle, université d'ANGERS, 2010, p, 10.

Dictionnaire LAROUSSE

Système de management de la qualité : principes essentiel et vocabulaire, Edition AFNOR, Paris, 2016p, 17.

<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:45481:fr> . Consulté le 20 novembre 2019

ERNOUL(R) : le grand livre de la qualité. Édition AFNOR, paris, 2010, p, 10.

https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100373_fr.pdf. Consulté le 12 décembre 2019

<http://www.axess-qualite.fr/approche-processus.html>. Consulté le 20 décembre 2019

<http://www.axess-qualite.fr/approche-processus.html>. Consulté le 25 décembre 2019

<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v2:fr>. Consulté le 20 janvier 2020

<http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/norme/55009>. Consulté le 25 janvier 2020

<http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/norme/55009>. consulté 5 fevrier 2020

EL MOUTAWAKIL, S 2016-2017. Contribution à la mise en place d'un système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 version 2015 au sein de l'unité DALIA CORP.

Rapport de projet de fin d'études. Université Sidi Mohammed Ben Abdullah, Maroc. 12P

<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v2:fr>. Consulté le 20 février 2020

Organisation météorologique mondiale, 2017 Guide sur la mise en œuvre de systèmes de gestion de la qualité pour les Services météorologiques et hydrologiques nationaux et autres prestataires de services concernés

ADJROUD (F) et MEHDI (I) : Suivi de la mise en place d'un système qualité HACCP dans une industrie agro-alimentaire, étude de cas : SARL PRIPLAIT, mémoire de master (option management), EHEC, Alger, 2012, p, 38.

<https://www.certification-qse.com/avantages-de-mise-place-dun-systeme-de-management-qualite/>. Consulté le 25 février 2020

<http://fliphtml5.com/igkag/emaa/basic> consulté le 12 mars 2020

<http://promasidor-dz.com/histoire/> consulté le 19 mars 2020

<http://promasidor-dz.com/mission/> (consulté le 27 mars 2020)

Entretien avec le responsable de production Mme. Kaddour Djamilia le 30 mars 2020

Mémoire Danone

<https://www.google.com/search?q=maitrised+processus&tbm=isch&ved=2ahUKE>). Consulté le 26 avril 2020

<https://www.qualireg.org/content/download/16418/225041/version/1/file/SMQ+LA+NOUVE+LLE++NORME+ISO+9001+V2015.pdf>. Consulté le 27 avril 2020

MISE EN PLACE DU SYSTEME MANAGEMENT QUALITE ISO 9001:2015 DANS L'USINE VIKAT ABDESLAM ELHANNAOUI 2016-2017 page 20

<https://www.certification-qse.com/objectif/> . Consulté le 23 juin 2020

http://www.srmp-schleipfer.fr/wp-content/uploads/2019/04/Manuel_Qualit%C3%A9_V3.pdf?fbclid=IwAR1oAeKTV9N1O60YmAEGVL4uid-0jg62yqi0LE1OYIAoZP20jHhj5mOiOtE . Consulté le 12 juillet 2020

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

nitiation à la mise en place d'un SMQ selon la norme ISO 9001 Version 2015 au sein de l'entreprise Thor Jms Amri Mongi 2017 page 39

<http://www.cfmetrologie.com/fr/faq-mesure/13-exigences-des-referentiels/1059-dans-le>. Consulté le 23 juillet 2020

<https://sopac.com/services/etalonnage-des-appareils-de-mesure>. Consulté le 25 juin 2020

<https://www.asaconseil.fr/iso-9001/c-est-quoi/se-donner-les-moyens/>. Consulté le 12 juillet 2020

Frédéric Paris Jean-Marc Gandy Établir mes documents ISO 9001 version 2015 Le couteau suisse de la qualité AFNOR 2016 PAGE 40

<http://com.isima.fr/passqualite/processus-1/piloter-le-smq/procedures/maitriser-les-documents-et-les-enregistrements>. Consulté le 23 juillet 2020

<http://com.isima.fr/passqualite/processus-1/piloter-le-smq/procedures/maitriser-les-documents-et-les-enregistrements>. Consulté le 24 juillet 2020

<file:///C:/Users/MSI/Desktop/m%C3%A9moire%20hanane/li%20nedou%20menou%20hadra%20pour%20chapitre%208%20PARTIE%20PRATIQUE.pdf>. Consulté le 27 juillet 2020

<https://www.asaconseil.fr/iso-9001/tout-sur-les-evolutions-2015/surveillance-analyse-amelioration/>. Consulté le 28 juillet 2020

<https://qualite.ooreka.fr/astuce/voir/629479/audit-interne>. Consulté le 2 juillet 2020

<http://www.axess-qualite.fr/audit-qualite-interne.html>. Consulté le 15 juillet 2020

<https://qualiblog.fr/espace-telechargement/qualite/>. Consulté le 30 juillet 2020

<https://www.certification-qse.com/exemple-de-revue-de-direction-iso-9001-version-2015/?fbclid=IwAR0p4Py2P1x-dR5HQbAFUcOyv677JNuKufpbsHW9oxYHVaiVypUgU8PEAg>. Consulté le 22 juillet 2020

<https://drive.google.com/file/d/0ByFDONc3xJeOYWfHMDY5ZTctMDJmMC00NjI5LThiMTgtMDdkZjkyMTliOTUw/view?hl=fr>. Consulté le 25 juillet 2020

³⁷<https://drive.google.com/file/d/0ByFDONc3xJeOZjE0ZjFmZDUtYzY1My00M2FmLWI4O TEtMDJmZUwYTMzNTk5/view?hl=fr>. Consulté le 5 mai 2020-08-24

LA MISE EN PLACE D'UN SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ
CONFORME AUX DEUX RÉFÉRENTIELS ISO 9001 : 2015 ET ISO 13485 : 2016 SALILI
Ouidad 2016

<file:///C:/Users/MSI/Desktop/mémoire%20hanane/procedure-nc-acap.pdf>. Consulté le 23 mai 2020

<https://i.pinimg.com/originals/a6/93/bd/a693bd04b03b5bb9ea5bb2939c83deb3.png> consulté le 19 octobre 2020

Tables des matières

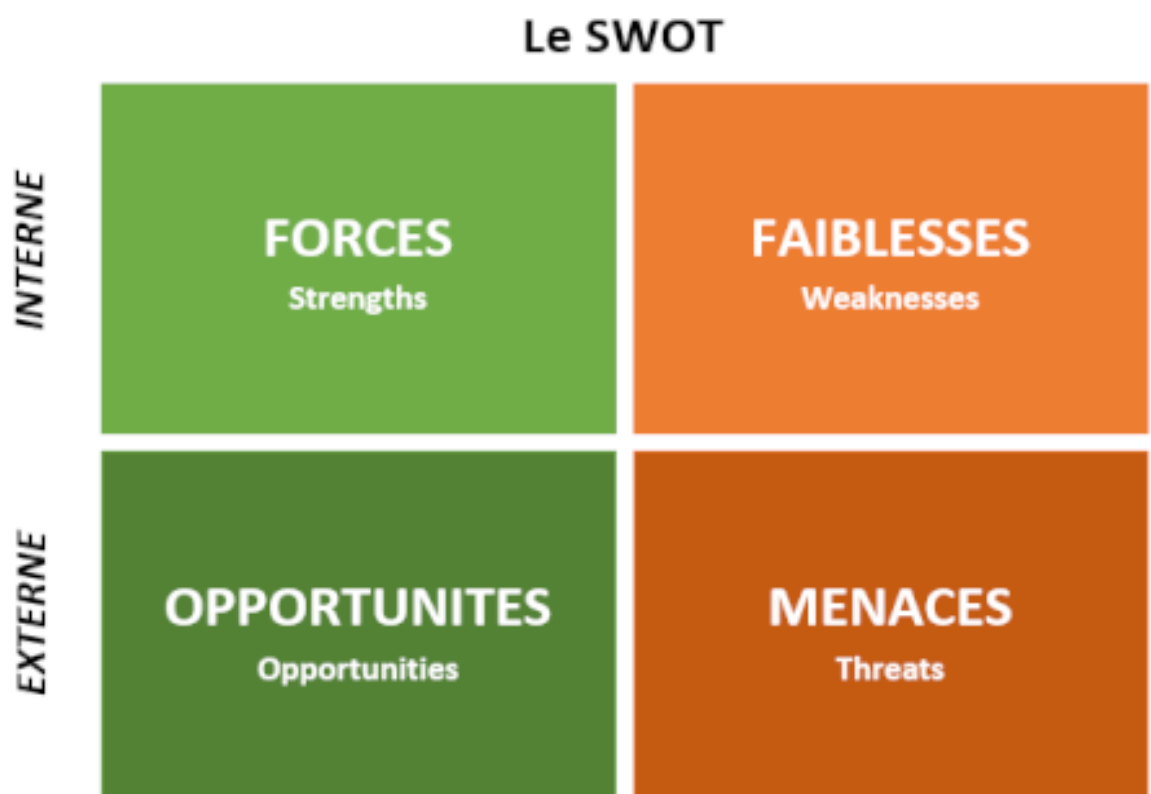
REMERCEMENTS	i
DEDICACE	ii
DEDICACE	iii
Résumé	iv
Abstract	v
Liste des tableaux	vii
Liste des figures	viii
Liste des abréviations	ix
SOMMAIRE	x
Introduction	1
Première partie: Synthèse Bibliographie	3
METHODOLOGIE	3
<i>Chapitre 1: Généralités sur le Système de management de la qualité</i>	6
1- Définition de la qualité	7
2- Définition d'un système	8
3- Définition du management	9
4- Définition du système de management de la qualité	9
5- Les sept principes du management de la qualité selon la norme iso 9001 :20015 :	10
6- le SMQ et le cycle PDCA	15
7- La normalisation, ses objectifs et ses avantages	16
7.1 Qu'est ce qu'une norme ?	16
7.2 Objectifs	17
7.3 Les organismes de normalisation	17
8- Définition de l'iso	18
9- Présentation de la norme iso9001 :2015	18
9.1 Evolution de la norme ISO9001	19
9.2 Les exigences de la normes ISO9001 :2015	20
10. La mise en place du système management de la qualité	48
11. Les conditions de la mise en place d'un SMQ	52
12. Les avantages de la mise en place d'un système management de la qualité	53
Deuxième Partie: Partie Pratique	54
<i>Chapitre 2: Présentation de l'organisme d'accueil</i>	55

1- Présentation de l'entreprise PROMASIDOR DJAZAIR	56
1.1 Historique	56
1.2 Présentation de PROMASIDOR DJAZAIR	57
1.3 Missions et valeurs	58
2- Les activités principales de l'entreprise	61
2-1 Les principaux produits fabriqués par Promasidor Djazair	61
2-2. Les produits commercialisés par Promasidor Djazair	61
3- Structure organisationnelle	62
<i>Chapitre 3: La mise en place de système de management de la qualité selon ISO9001 version 2015</i>	72
Section 1 : Informations documentées à tenir à jour (procédures documentées)	73
CHAPITRE 4 Contexte de l'organisme	74
Sous chapitre : 4.3 Détermination du domaine d'application du système de management de la qualité	74
Sous chapitre : 4.4.2 a Maitrise des processus	76
CHAPITRE 5 : Responsabilité de la direction	91
Sous chapitre : 5.2 Politique qualité	91
CHAPITRE 6 Planification du SMQ	93
Sous chapitre : 6.1.2 Objectifs qualité	93
CHAPITRE 8 : Réalisation des activités opérationnelles	95
Sous chapitre : 8.1 Planification et Maîtrise opérationnelle :.....	95
Section 2 : Informations documentées à conserver (enregistrements)	96
CHAPITRE 7 Support	97
Sous chapitre : 7.1.5.2 Étalonnage	97
Sous chapitre : 7.2 Compétences	99
CHAPITRE 9 Evaluation des performances	104
Sous chapitre : 9.1.1 évaluations des performances	104
Sous chapitre : 9.3.3 éléments de sortie de la revue de direction	108
Chapitre 10 Amélioration	122
Sous chapitre : 10.2.2 Non-conformité et actions correctives	122
Conclusion	127
Références Bibliographique	128
Tables des matières	132

Annexe

Annexe 1 : analyse SWOT

La matrice SWOT, développée dans les années 60 par quatre professeurs de la Harvard Business School, est un support pour une démarche structurée de réflexion en groupe. Elle permet aux entreprises, organisations ou cabinets de consulting d'exprimer leurs expériences, déceptions, espoirs et inquiétudes par rapport à l'organisation ou le projet. SWOT permet l'identification des forces et des faiblesses de l'organisation ou du projet, à la lumière des opportunités et menaces de l'environnement externe. 1.12.2 Pourquoi s'en servir – apport aux entreprises : Elle vise à identifier les stratégies qui maximisent le potentiel de forces et d'occasions et qui minimisent l'impact des faiblesses et des menaces. Représentation graphique de la matrice SWOT :



©WikiCréa