

République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche  
Scientifique

Université de Blida -1



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

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

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

**Filière :** Sciences Alimentaire

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

**Thème**

**Contribution à l'analyse des risques selon la  
norme ISO 9001 :2015 cas de la SARL Bimo  
(Gaufreterie)**

**Réalisé par :**

**-ALLAL Rima**

**- YASNI Nour el Houda**

Devant le jury composé de :

**Président**      **Mr LOUNI Sofiane**      **Université de Blida 1**

**Examineur**    **Mr MOUFFOK Nassim**    **Université de Blida 1**

**Promoteur**     **Pr BOUCHAIB Faouzi**     **Université de Blida 1**

**Année Universitaire 2019-2020**

# Remerciements

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

D'abord, nous remercions Dieu tout puissant de nous avoir accordées la volonté et le courage pour réaliser ce travail.

Nous tenons à exprimer nos profondes gratitude à nos promoteur Mr. BOUCHAIB Faouzi qui nous orienter tout au long de ce travail d'avoir accepté de nous encadrer, et qui par ses conseils a guidé précieusement l'élaboration de ce mémoire.

Un grand merci et profonde gratitude à l'ensemble de collaborateurs l'entreprise Bimo d'avoir nous accueillir, et plus précisément la responsable de management de qualité Mme. BELAIDI Amina qui nous a beaucoup aidées, dans la réalisation de ce travail.

Nous adressons nos l'expression de nos reconnaissances aux membres de jury, le président Mr LOUNI Sofiane et l'examineur Mr MOUFFOK Nassim d'avoir accepté de juger notre travail.

Enfin, sans oublier nos remerciements à tous les enseignants que nous ont beaucoup appris au tout long du parcours éducatif.

# Dédicace

“Soyons reconnaissants aux personnes qui nous donnent du bonheur ; elles sont les charmants jardiniers par qui nos âmes sont fleuries” Marcel Proust.

- A mes chers parents,

-Mon cher père, autant de phrases et d'expressions aussi éloquentes sont-elles ne sauraient exprimer ma gratitude et ma reconnaissance pour tous ton aide et ton accompagnement et soutien tout au long de réalisation de ce mémoire et du ma vie. Rien au monde ne vaut les efforts fournis jours et nuits pour mon éducation et mon bien être. Ce travail est le fruit de tes sacrifices que tu as consentis pour mon éducation et ma formation.

-Ma chère mère, ma source de tendresse et de soutien et d'amour Aucune dédicace ne saurait être assez éloquente pour exprimer ce que tu mérites pour tous les sacrifices que tu n'as cessé de me donner depuis ma naissance, durant mon enfance et même à l'âge adulte.

Puisse Dieu, le tout puissant, vous préserver et vous accorder santé, longue vie et bonheur.

- A mes chers frères Mohamed et Azeddine, ma chère sœur Manel, et leurs petites familles, sans oublier mon jumeau Riad qui m'encourager tout le temps,
- A mes amis qui donnant un gout spécial dans ma vie.

Je vous remercie tous d'être présents à mes coté, à m'aimer et me soutenir et faciliter ma vie.

Avec tout mon amour

Rima

# Dédicace

Toutes les lettres ne sauraient trouver les mots qu'il faut... Tous les mots ne sauraient exprimer la gratitude, l'amour, Le respect, la reconnaissance... Aussi, c'est tout simplement que Je dédie cette mémoire :

- Ma chère mère

Toutes les phrases ne peuvent pas montrer mon niveau d'amour et d'affection. Vous n'avez jamais cessé de me soutenir et de m'encourager tout au long de mes années scolaires, j'ai toujours été là à mes côtés pour me consoler quand cela était nécessaire. Et en cette journée inoubliable, pour vous et moi, je reçois ce travail en signe de ma gratitude. Que le Tout-Puissant vous accorde santé, bonheur et longue vie

- Mon cher père

De nombreuses expressions et expressions éloquentes ne peuvent exprimer ma gratitude. J'ai instillé en moi un sentiment de responsabilité, d'optimisme et de confiance en soi face aux difficultés de la vie. Vos conseils ont toujours guidé mes pas vers le succès. Pour moi, votre compréhension et vos encouragements sont le principal soutien que vous avez toujours pu me fournir. Je te dois ce que je suis aujourd'hui et ce que je serai demain.

- À mon cher frère, Abdel-Ghani, et à mes chères sœurs, Asma et Ferdous.

Ils étaient toujours là pour m'encourager et me soutenir,

- A mon cher Reda, qui ne cesse de me soutenir pour que je puisse terminer mes études et en particulier de ce que j'aimerais exprimer mon amour et ma gratitude,
- A tout la promotion de 2eme Master de sécurité agroalimentaire et assurance de qualité.
- Je dédie ce travail aussi A tous mes professeurs.
- A ma chère copine et binôme de travail « RIMA ».

Nour El Houda

## Résumé

L'objectif de ce travail est d'établir la démarche permettant d'identifier et d'évaluer les risques dans son système de management de la qualité dans l'entreprise BIMO. A cet effet, on a effectué une enquête au niveau de l'entreprise (avant l'avènement du Covid) et qui a permis de recueillir des informations et des données sur cette démarche. Les résultats obtenus ont montré que l'entreprise BIMO évolue dans une certaine assurance. En effet, la courbe de fréquence totale des risques par niveau de criticité montre que les risques les plus fréquents (fréquence égale à 34) correspondent à une criticité inférieure à 4 (dangerosité minimale). Ensuite, vient une fréquence de risque moins importante (fréquence égale à 18) qui correspond à un niveau de criticité un peu plus élevé et qui varie entre 6 et 9 (dangerosité acceptable). On relève que la dangerosité maximale (criticité entre 12 et 16) ne figure pas dans les résultats. Toutefois, il faut rester vigilant notamment au niveau des processus production, contrôle qualité et maintenance dont les risques peuvent s'aggraver et causer des problèmes de gestion pour l'entreprise.

**Mots clés :** ISO 9001 :2015, Entreprise Bimo, Identification des risques, Evaluation, Plan d'actions.

## **Abstract**

The objective of this work is to establish the process for identifying and assessing risks in its quality management system in the BIMO company. To this end, a survey was conducted at the company level (prior to the advent of Covid) which collected information and data on this approach. The results obtained showed that BIMO operates with a certain level of assurance. The total risk frequency curve by criticality level shows that the most frequent risks (frequency equal to 34) correspond to a criticality less than 4 (minimum dangerousness). Then comes a lower risk frequency (frequency equal to 18) which corresponds to a slightly higher level of criticality and which varies between 6 and 9 (acceptable dangerousness). It was noted that the maximum dangerousness (criticality between 12 and 16) was not included in the results. However, we must remain vigilant in particular with regard to production, quality control and maintenance processes, the risks of which can worsen and cause management problems for the company.

**Keywords:** ISO 9001:2015, Bimo Company, Risk Identification, Evaluation, Action Plan.

## ملخص

والهدف من هذا العمل هو إنشاء عملية لتحديد وتقييم المخاطر في نظام إدارة الجودة التابع لها في شركة بيمو . ولتحقيق هذه الغاية، أجري استطلاع على مستوى الشركة (قبل ظهور كوفيد)الذي سمح بجمع المعلومات والبيانات عن هذا النهج. وأظهرت النتائج التي تم الحصول عليها أن بيمو تعمل بمستوى معين من الضمان. و يبين منحنى معدل تكرار الخطر الإجمالي حسب مستوى الأهمية أن المخاطر الأكثر تكراراً (والتي تساوي 34) تعادل درجة الأهمية أقل من 4 (الخطورة الدنيا). ثم يأتي معدل تكرار أقل للمخاطر (وهو يساوي 18) وهو ما يعادل مستوى أعلى قليلاً من الأهمية ويتراوح بين 6 و9 (الخطورة المقبولة). ولوحظ أن الخطورة القصوى (درجة الخطورة بين 12 و16) لم تدرج في النتائج. و مع ذلك، يجب أن نظل متيقظين بشكل خاص فيما يتعلق بعمليات الإنتاج ومراقبة الجودة والصيانة، التي قد تتفاقم المخاطر وتتسبب في مشاكل إدارية للشركة.

**الكلمات المفتاحية:** شركة بيمو، ايزو 9001 اصدار 2015 ، تحديد المخاطر، تقييم ، خطة العمل.

## **LISTES D'ABREVIATIONS :**

**ACO** : Agent de Conditionnement

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

**AT** : Accident de Travail

**CEPR** : Chef d'Equipe Production

**CSM** : Chef Service Maintenance

**CSPR** : Chef de Service Production

**DA** : Demande d'achat

**EMS** : Equipements de surveillance et mesure

**FAC** : Fiche d'action

**FNC** : Fiche de Non- conformité

**GA** : Germes Aérobie

**GP** : Gestion de Personnel

**GRH** : Gestion des Ressources Humaines

**HACCP** : Hazard Analysis Critical Control Point

**HE**: Hygiène Environnemental

**HLS**: High Level Structure

**ISO** : Organisation Internationale de la Normalisation

**MP** : Matière Première

**N+1** : L'Année suivante

**N-1** : L'Année précédente

**NC** : Non-conformité

**PCQ** : Plan de contrôle qualité

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

**PDG** : Président Directeur Général

**PDR** : Pièces de rechange

**PF** : Produit Fini

**PI** : Partie Intéressée

**PV** : Procès-verbal

**RH** : Ressources Humaines

**RMQ** : Responsable de Management Qualité

**RMSDA** : Responsable de Management Sécurité des Denrées Alimentaires

**SMQ** : **Système** de Management de Qualité

**SMSDA** : Système de management de sécurité des denrées alimentaire

**SWOT**: Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunities), Threats (menaces)

**TBO** : Tableau de Bord Qualité

**BPH** : Bonnes pratiques d'hygiène.

**BPF** : Bonnes pratiques de fabrication.

**BPL** : Bonnes pratiques de laboratoire.

**PRP** : Programmes prérequis.

## GLOSSAIRE

**Benchmarking** : "Etude comparative ». Plus précisément, un benchmark dans le milieu marketing est l'étude d'un produit ou d'un service comparativement aux leaders du marché.

**BPF** : l'ensemble des normes et des lois qui constituent un élément d'assurance de la qualité et qui garantit que les produits sont fabriqués d'une façon cohérente et selon les normes de qualité adaptés à leur emploi.

**BPH** : l'ensemble des conditions et des règles à mettre en place dans une structure afin d'assurer la sécurité et la salubrité de ses aliments et de sa production.

**BPL** : un ensemble de règles rédigées sous forme de procédures dont l'application doit permettre la qualification d'un travail dans le cadre des normes de qualité.

**Certification** : Procédure par laquelle une tierce partie donne l'assurance écrite qu'un produit, un processus ou un service est conforme aux exigences spécifiques.

**Conformité** : Indication ou jugement affirmatif que le fournisseur d'un produit ou d'un service a satisfait aux exigences des spécifications, contrats ou réglementations, mais c'est aussi l'état de répondre aux exigences. Inclut à la fois le texte et l'esprit d'une exigence.

**Contexte de l'organisme** : combinaison d'enjeux internes et externes pouvant avoir un effet sur l'approche d'un organisme en ce qui concerne la détermination et la réalisation de ses objectifs.

**Contrôle de qualité** : Ensemble d'activités ou de techniques dont le but est d'assurer que toutes les exigences qualité sont satisfaites. Plus simplement, il s'agit de l'examen de matériel de contrôle de contenu connu avec des échantillons de patients pour contrôler l'exactitude et la précision du processus d'analyse dans son ensemble.

**Evaluation des risques** : Identifier les modes potentiels de défaillances, déterminer la sévérité des conséquences, identifier les contrôles existants, déterminer les probabilités de survenue et de détection et évaluer les risques pour identifier les points essentiels de contrôle.

**Non-conformité** : Non satisfaction d'une exigence. Référence : ISO 9000.

**Opportunités** : Toute situation favorable à une entreprise pour parvenir à se donner un avantage concurrentiel sur le projet/produit.

**Partie intéressées :** personne ou organisme qui peut soit influencer sur une décision ou une activité, soit être influencée ou s'estimer influencée par une décision ou une activité.

**Procédure :** une manière spécifiée d'effectuer une activité ou un processus.

**Processus :** Un processus est un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforment les éléments d'entrée en éléments de sortie.

**PRP :** un ensemble de conditions et activités de base nécessaire pour maintenir tout au long de la chaîne alimentaire un environnement hygiénique approprié à la production, à la manutention et à la mise à disposition de produits finis sûrs et de denrées alimentaires sûres pour la consommation.

**QQOQCP :** (Quoi, Qui, Où, Quand, Comment, Pourquoi), appelé aussi méthode du questionnement est un outil d'aide à la résolution de problèmes comportant une liste quasi exhaustive d'informations sur la situation.

**Risque :** est l'effet de l'incertitude sur un résultat escompté.

## LISTES DES FIGURES

Figure 1: Evolution de la norme ISO 9001 .....	5
Figure 2: Logo de la norme ISO 9001.....	6
Figure 3: Les principes de la norme ISO 9001 version 2015.....	7
Figure 4: La roue de Deming. ....	9
Figure 5: La structure HLS.....	11
Figure 6: Représentation de la structure de la présente Norme internationale dans le cycle PDCA. ....	11
Figure 7: Localisation de l'entreprise Bimo (Google Maps).....	24
Figure 8 : Logo de l'entreprise Bimo.....	25
Figure 9: L'organigramme de la Sarl Gaufretterie Bimo.....	26
Figure 10: La cartographie des processus de l'entreprise Bimo .....	27
Figure 11 : la fréquence des risques pour l'ensemble des processus par niveau de criticité. ...	57

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Les chapitres de la norme ISO 9001 entre la version 2008 et 2015.-----	10
Tableau 2: Les principes de management de la qualité entre la version 2008 et 2015.-----	12
Tableau 3:Les principales différences de terminologie de la norme ISO 9001 entre la version 2008 et 2015. -----	13
Tableau 4: Les types de risque. -----	17
Tableau 5: Historique de l'entreprise Bimo -----	25
Tableau 6: La matrice SWOT de l'entreprise Bimo.-----	34
Tableau 7 : Echelle de cotation des fréquences -----	35
Tableau 8 : Echelle de cotation de la gravité -----	36
Tableau 9 : Echelle de cotation de la criticité -----	37
Tableau 10 : Matrice de criticité-----	37
Tableau 11 : Evaluation et plan d'action des risques de processus direction-----	39
Tableau 12 : Evaluation et plan d'action des risques de processus SMQ-----	41
Tableau 13 : Evaluation et plan d'action des risques de processus commercial -----	43
Tableau 14 : Evaluation et plan d'action des risques de processus production -----	45
Tableau 15 : Evaluation et plan d'actions des risques de processus approvisionnement. -----	48
Tableau 16 : Evaluation et plan d'actions des risques de processus contrôle qualité -----	49
Tableau 17 : Evaluation et plan d'actions des risques de processus GRH-----	51
Tableau 18 : Evaluation et plans d'actions des risques de processus maintenance-----	53
Tableau 19 : Evaluation et plan d'actions des risques de processus HE -----	56
Tableau 20 : la fréquence par niveau de criticité des risques de l'ensemble des processus ----	57

## Table des matières

Introduction générale : .....	1
Partie I : .....	3
La synthèse bibliographique.....	3
I.    Chapitre 1 : La présentation de la norme ISO 9001 :2015 :.....	5
1.    Evolution de la norme ISO9001 :.....	5
2.    La norme ISO 9001 .....	6
3.    La norme ISO 9001 :2015 :.....	6
4.    Les principes de système de management de la qualité :.....	7
5.    Les principaux changements de la norme ISO 9001 :.....	10
6.    Les principaux avantages de la nouvelle version : .....	14
II.   Chapitre 2 : Management des risques dans la norme ISO 9001 :2015.....	16
1 - Le risque : .....	16
2- Approche par des risques selon la norme ISO 9001 :2015 :.....	17
3- Les exigences de la norme ISO 9001 :2015 relatives aux risques et opportunités : ....	17
4- L'approche par les risques appliqués à l'entreprise :.....	18
PARTIE II : .....	22
La partie pratique .....	22
I.   Chapitre 1 : Présentation de l'entreprise Bimo et ses processus:.....	24
1.   Présentation de l'entreprise Bimo : .....	24
2.1- La cartographie des processus : .....	26
2.2- Présentation des processus :.....	28
2.2.1. Le processus Direction .....	28
2.2.2. Le processus SMQ .....	28
2.2.3. Le processus commercial .....	28
2.2.4. Le processus production.....	28
2.2.5. Le processus approvisionnement (achat) .....	29
2.2.6. Le processus contrôle qualité : .....	29
2.2.7. Le processus Gestion des Ressources Humaines (GRH) :.....	29
2.2.8. Le processus maintenance :.....	30
2.2.9. Le processus .....	30
II.  Chapitre 2 : L'analyse des risques .....	32
1.   L'interprétation de la matrice SWOT : .....	32
2.   Identification et évaluation des risques : .....	35

2.1-	La méthodologie représentée par.....	35
-L'	échelle de cotation de la criticité :.....	37
3.	Actions face aux risques :.....	38
4.1.	Le processus Direction.....	38
4.2.	Le processus SMQ : .....	40
4.3.	Le processus commercial .....	42
4.4.	Le processus production.....	44
4.5.	Le processus achats (approvisionnement).....	46
4.6.	Le processus contrôle qualité .....	48
4.7.	Le processus GRH :.....	49
4.8.	Le processus maintenance :.....	52
4.9.	Le processus HE :.....	54
5.	Analyse des risques pour l'ensemble des processus : .....	57
6.	Interprétation des résultats : .....	58
Conclusion.....		59
Annexe 1 :	Fiche processus Direction.....	63
Annexe 2:	Fiche processus SMQ .....	63
Annexe 3 :	Fiche processus commercial .....	65
Annexe 4 :	Fiche processus production.....	66
Annexe 5 :	Fiche processus achats (approvisionnement).....	67
Annexe 6 :	Fiche processus contrôle qualité .....	68
Annexe 7 :	Fiche processus GRH .....	69
Annexe 8 :	Fiche processus maintenance .....	70
Annexe 9 :	Fiche processus HE.....	70

## Introduction générale :

Dans un environnement économique de plus en plus concurrentiel, les entreprises visent de plus en plus à s'imposer sur le marché et gagner la satisfaction de leurs clients pour réaliser cela, celles-ci sont amenées à être toujours dans la même longueur d'onde des actualités du marché, des opportunités d'amélioration et plus précisément de se conformer aux référentiels de normalisation internationale notamment la norme ISO 9001.

La norme ISO 9001 est une norme internationale de management de la qualité d'application volontaire. Elle définit une série d'exigences concernant la mise en place d'un système de management de la qualité dans un organisme, quel que soit la taille et son secteur d'activité. Ainsi, elle constitue un socle pour s'assurer que les besoins de ses clients (ou usagers) sont bien pris en compte et qu'on sait y répondre de manière adaptée et pérenne.

Dans sa dernière version, cette norme a connu plusieurs changements et modifications, notamment les nouvelles exigences relatives aux risques et opportunités, qui doivent être identifiés, pris en compte, maîtrisés, et enfin intégrés dans le système de management de la qualité.

L'entreprise BIMO a acquis la certification ISO 9001 vs 2008. Cependant, avec l'avènement de la nouvelle version de la norme vs 2015, l'entreprise s'est vue dans l'obligation d'intégrer une nouvelle règle de la norme 2015 qui s'inscrit dans le chapitre 4 (**contexte de l'organisme**), et plus précisément dans le sous chapitre 4.4 (**Système de management de la qualité et ses processus**) qui stipule dans l'une de ses règles la prise en compte des risques et des opportunités. Ainsi, l'entreprise BIMO, qui s'est engagée dans la certification ISO 9001 dans sa nouvelle version de 2015, s'est engagée à intégrer dans le principe des risques et des opportunités dans son système de management de la qualité. D'où la question : **comment l'entreprise BIMO a mis en œuvre la démarche permettant d'identifier et d'évaluer les risques dans son système de management de la qualité ?**

Pour répondre à cette question on a émis l'hypothèse suivante :

L'entreprise (Sarl Gaufrettrie BIMO) a appliqué une méthode pour identifier, évaluer et proposer un plan d'action face aux risques pour chaque processus de l'entreprise. Cette démarche permet d'améliorer davantage le système de management de la qualité de l'entreprise

en évitant autant que possible d'être surpris par des imperfections ou des insuffisances qui n'ont pas été pris en compte, alors qu'elles ont une capacité de nuisance.

L'objectif principal de cette étude est donc d'identifier, d'évaluer les risques inhérents aux processus de l'entreprise et de proposer un plan d'actions face à ces risques.

**Partie I :**  
**La synthèse bibliographique**

# **Chapitre I**

## **La présentation de la norme ISO 9001 :2015**

## I. Chapitre 1 : La présentation de la norme ISO 9001 :2015 :

### 1. Evolution de la norme ISO9001 :

Depuis les années 1960, les entreprises industrielles s'intéressent à la qualité en réalisant des contrôles sur le produit fini. C'était au client de démontrer l'éventuelle non-qualité du produit fini après l'achat. À partir des années 1980, c'est à l'entreprise de démontrer la qualité du produit à son client par assurer la conformité du produit en appliquant la notion assurance qualité à tout le processus de production pas uniquement au produit fini. Dès les années 2000, le domaine d'application de l'assurance qualité connut un développement, elle ne s'applique plus seulement à l'activité de production mais elle s'inclure tout le SMQ. L'assurance de conformité des produits et services, et la satisfaction des clients sont devenus une exigence de l'organisme. **(Isabelle Gapillout, 2015)**

En 1987, le comité technique de l'ISO a publié la première version de la norme ISO 9001. Cette norme a connu régulièrement plusieurs mises à jour pour rester en adéquation avec le contexte économique actuel. La première révision effectuait en 1994, la suivante en 2000 qui a intégré les notions de processus et d'amélioration, et d'autres en 2008. La dernière version en 2015 qui a intégré les risques et opportunités et d'autres changements de la structure.

Les normes ISO sont réexaminées tous les cinq ans et révisées si nécessaire. L'exercice permet de s'assurer de la pertinence de l'outil et de son utilité sur le marché.

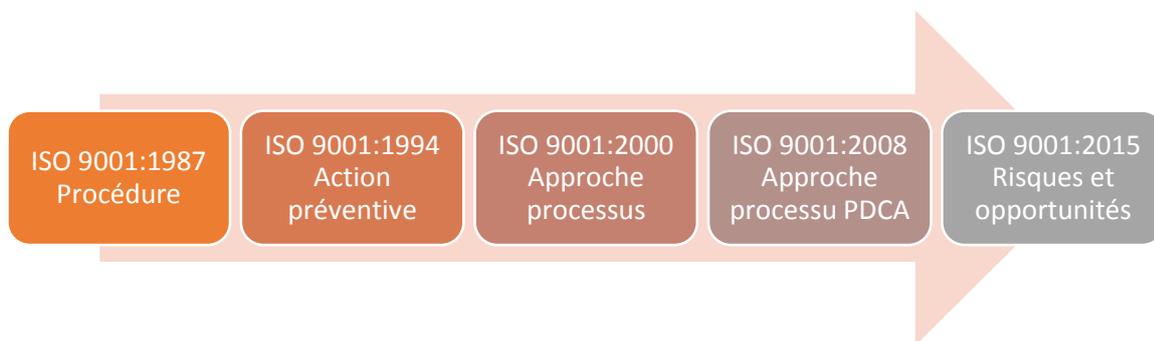


Figure 1: Evolution de la norme ISO 9001 **(Bernand Plisson, 2016)**

## 2. La norme ISO 9001

La norme ISO 9001 est un outil bien connu qui permet de la mise en place d'un système de management de la qualité d'un organisme. Elle est internationale, reconnue et appliqué partout dans le monde. C'est une norme qui donne des orientations pour le pilotage, l'organisation, les bonnes pratiques dans l'organisme. Elle vise à assurer la satisfaction des clients et l'amélioration continue. **(Annabelle saillant. 2013)**

Elle s'adresse à tous types d'entreprise, organisme, association dans tous les secteurs et activités.

Elle ne comporte pas des exigences techniques d'en terme de comment faire, mais des exigences d'en terme quoi faire. **(9)**



Figure 2: Logo de la norme ISO 9001

## 3. La norme ISO 9001 :2015 :

La dernière version de la norme ISO 9001 va au-delà du client proprement dit, elle tient compte d'autres parties intéressées pertinentes de l'organisme : utilisateurs finales, consommateurs, organismes de réglementation.

Cette norme repose sur un certain nombre de principes de management de la qualité, notamment une forte orientation client, la motivation et l'engagement de la direction, l'approche processus et l'amélioration continue. L'objectif étant de toujours veiller à la conformité des produits et services pour répondre aux ISO 9001 :2015 aide à s'assurer que les clients obtiennent des produits et services uniformes et de bonne qualité, avec en retour de belles retombées commerciales. **(Nigel Croft, 2015)**

#### 4. Les principes de système de management de la qualité :



Figure 3: Les principes de la norme ISO 9001 version 2015 (ISO, 2016)

##### 4.1-Orientation client :

La satisfaction des clients est la base de tout système de management de la qualité, l'écoute et la compréhension de leurs besoins est nécessaire pour satisfaire leurs exigences et excéder leurs attentes. L'orientation client se traduit par la mise en place d'un véritable processus de communication avec eux, une analyse prospective de leur besoin, une évaluation régulière de leur niveau de satisfaction et le traitement de leur réclamation. (16)

##### 4.2-Leadership :

Dans tout système de management de la qualité, la direction doit déterminer clairement ses orientations stratégiques et créer les conditions pour que le personnel puisse pleinement s'impliquer. Pour cela elle doit montrer son réel engagement, définir des objectifs motivants et créer des valeurs partagées. (16)

### **4.3- Implication du personnel :**

Le personnel est l'un des maillons principaux pour un SMQ. Son implication est essentielle pour améliorer la performance d'une entreprise. Il est important de faire comprendre à chacun son rôle et son importance, de les responsabiliser. **(ISO, 2016)**

### **4.4-Approche processus :**

L'approche processus représente un volet important d'ISO 9001, c'est le cas depuis 2000 et demeure le cas dans la version 2015, il s'agit du management des processus en appliquant le cycle PDCA, et de maîtriser l'interaction entre les processus. **(Nigel Croft, 2015)**

C'est une méthode visant à décomposer les activités étape par étape pour en étudier le fonctionnement et leurs interactions afin d'améliorer l'organisation de l'entreprise.

Elle permet de :

- formaliser l'organisation (se mettre d'accord sur une vision commune de l'organisme)
- étudier et comprendre : (bénéficier d'un modèle fonctionnel qui aider à comprendre sur quels facteurs agir pour améliorer l'organisation)
- agir et améliorer : (la mise en application des actions d'amélioration avec méthode et rigueur permet d'agir efficacement sur les problèmes rencontrés). **(12)**

### **4.5 - Amélioration continue :**

L'amélioration continue d'un système de management de la qualité consiste à augmenter la performance interne et la satisfaction des clients. Cela comprend, entre autres :

- analyse des résultats pour identifier les pistes d'amélioration
- établissement des objectifs
- recherche et mise en œuvre des actions d'amélioration
- évaluation des résultats
- formalisation des changements

Cette dynamique de recherche d'amélioration est continue. Les retours d'information des clients, les audits et la revue du SMQ sont également utilisés pour identifier des opportunités d'amélioration. **(18)**

L'amélioration continue doit être un objectif permanent de l'entreprise. Son principe de l'amélioration continue est souvent représenté par un cycle d'actions appelé « roue de Deming » ou cycle PDCA :

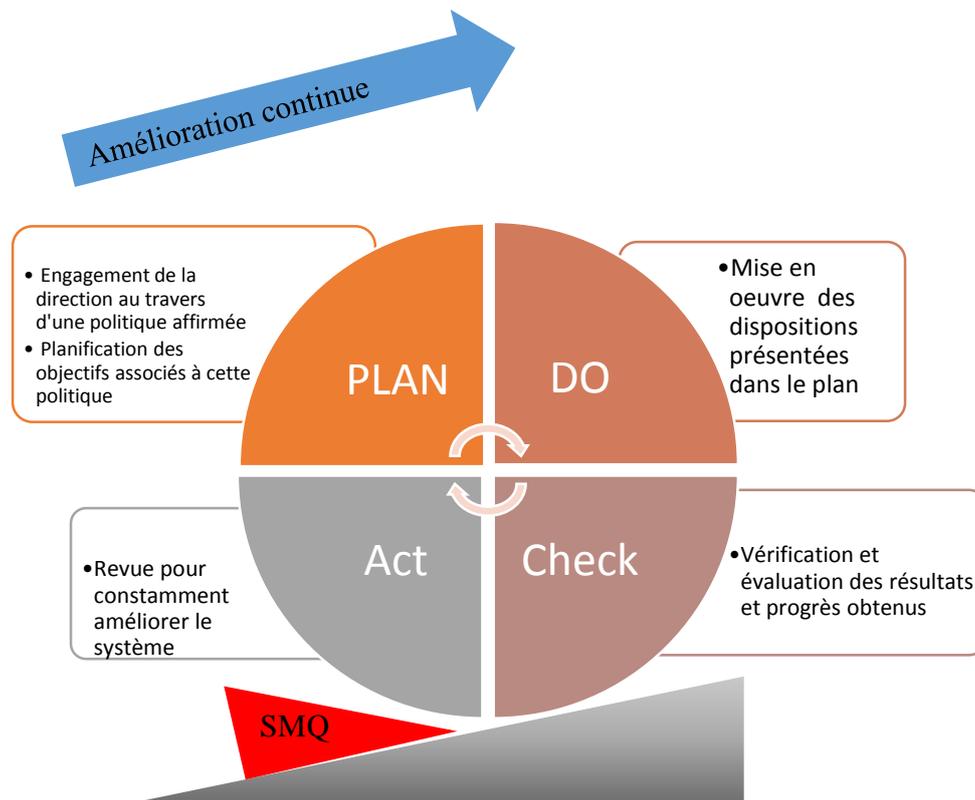


Figure 4: La roue de Deming. (6)

Pour que la roue de Deming ou la méthode PDCA soit bénéfique, il ne faut jamais revenir en arrière.

#### **4.6-Prise de décision fondée sur des preuves :**

Face au degré d'incertitude parfois élevé que peut impliquer la prise de décision, l'organisation doit se tourner vers des sources de données et preuves fiables, par le biais des indicateurs clés de performances par exemple, pour pouvoir poser des actions en toute connaissance de cause. De plus, ces différents éléments doivent être analysés de manière objective afin d'éviter les mauvaises interprétations qui pourraient conduire à un choix malencontreux. (18)

#### **4.7-Management des relations avec les parties intéressées :**

Pour des performances durables, il faut bien identifier les relations professionnelles importantes avec les parties intéressées et établir un plan pour les gérer en partageant par exemple les informations utiles de manière adéquate ou mettre en place des stratégies d'amélioration de façon conjointe. (18)

## 5. Les principaux changements de la norme ISO 9001 :

La nouvelle version a connu de nombreux changements et nouveautés, parmi ces changements :

### 5.1-L'adoption d'une nouvelle structure :

La norme ISO 9001 adopte une nouvelle structure générale dite structure de haut niveau HLS qui a été développée au sein de la communauté ISO pour assurer la cohérence entre toutes les normes de systèmes de management en facilitant leur lecture et interprétation par les utilisateurs et l'intégration des Systèmes de Management des Organisation. (20)

ISO 9001 : 2008	ISO 9001 : 2015
1. Domaine d'application	1. Domaine d'application
2. Référence normative	2. Références normatives
3. Termes-définitions et généralités	3. Termes et définitions
4. Système d'organisation	4. Contexte de l'organisme
5. Responsabilité de la direction	5. Leadership
6. Management des ressources	6. Planification
7. Activités de réalisation	7. Support
	8. Réalisation des activités opérationnelles
8. Activités d'amélioration	9.Évaluation des performances
	10. Amélioration

Tableau 1: Les chapitres de la norme ISO 9001 entre la version 2008 et 2015. (20)

Cette structure repose sur 10 chapitres ou les 3 premiers sont généraux et sans exigences, et les suivantes sont opérationnelles.

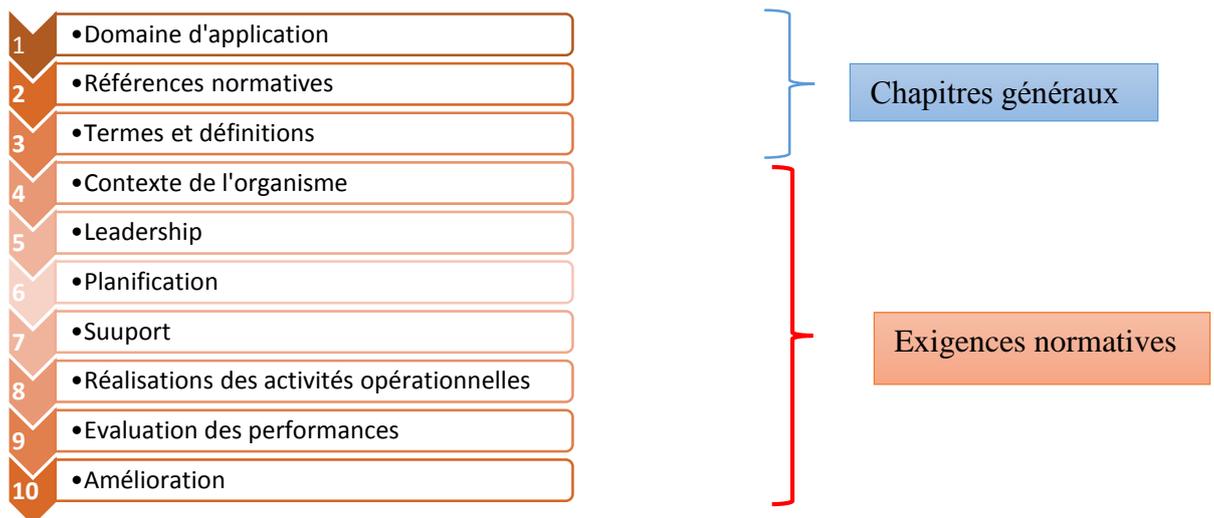


Figure 5: La structure HLS. (23)

Les chapitres opérationnels s'intègrent au modèle PDCA.

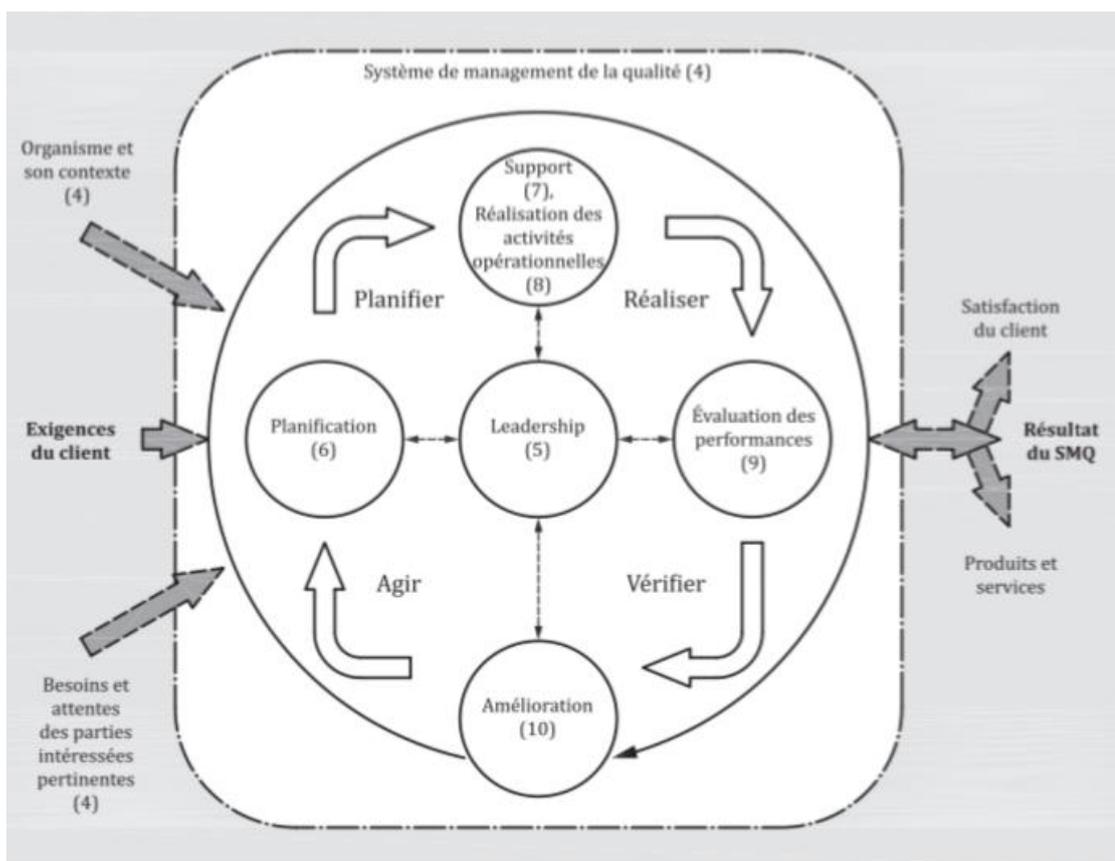


Figure 6: Représentation de la structure de la présente Norme internationale dans le cycle PDCA. (3)

## 5.2-Les principes de management de la qualité :

Une révision de principes de la qualité a entraîné des légères modifications et a permis de mieux expliquer leurs positionnements dans la norme.

ISO 9001 :2008	ISO 9001 :2015
1. L'orientation client	1. Orientation client
2. Le leadership de la direction	2. Leadership
3. L'implication du personnel	3. Implication du personnel
4. L'approche processus	4. Approche processus
5. L'approche systémique	
6. L'amélioration continue	5. Amélioration continue
7. L'approche factuelle pour la prise de décision	6. Prise de décision fondée sur des preuves
8. Les relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs	7. Management des relations avec les parties intéressées

Tableau 2: Les principes de management de la qualité entre la version 2008 et 2015. (20)

## 5.3-La terminologie :

Cette dernière version de la norme induit un nouveau vocabulaire, des termes sont remplacés, d'autres supprimés, mais aucune exigence n'est spécifiée pour les termes utilisés par l'organisme.

ISO 9001 :2008	ISO 9001 :2015
Produits	Produits et services
Exclusions	Non utilisé
Représentant de la direction	Non utilisé
Documentation, manuel qualité, procédures documentées, enregistrements	Informations documentées
Environnement de travail	Environnement pour la mise en œuvre des processus
Équipements pour la surveillance et la mesure	Ressources pour la surveillance et la mesure
Produit acheté	Produits et services fournis par des prestataires externes
Fournisseur	Prestataire externe
Actions préventives	Analyse et traitement des risques
Environnement de travail	Environnement pour la mise en œuvre des processus

Tableau 3:Les principales différences de terminologie de la norme ISO 9001 entre la version 2008 et 2015. (20)

#### 5.4- Les nouveaux concepts de la norme ISO 9001 version 2015 :

- Description de contexte de l'organisme : l'organisme doit définir les enjeux internes et externes dans le but d'ajuster, si nécessaire, des aspects de son système de management de la qualité SMQ. Et l'identification des parties intéressées et définir leurs besoins et attentes.
- Intégration une approche par des risques et opportunités : l'organisme doit identifier les risques et déterminer des opportunités d'amélioration et de mettre en œuvre des actions face aux ces risques et opportunités. Cette approche remplace la notion d'action préventive.

- Identification et évaluation des compétences : qualifier et valoriser le capital humain d'une entreprise et faire le lien avec la gestion des processus pour obtenir des résultats escomptés
- L'engagement de la direction (Leadership) : un renforcement des exigences sur le rôle de la direction générale dans le système de management de la qualité.
- Informations documentées : la version 2015 ne préconise pas de procédure documentée spécifique, laisse cet aspect à l'appréciation de l'organisme qui prend en considération les exigences de client et le cadre réglementaire dans lequel il opère pour définir ses propres besoins en termes de documentation afin de gérer les processus. **(21)**

## **6. Les principaux avantages de la nouvelle version :**

La nouvelle version de la norme présente pour l'utilisateur de nombreux avantages.

- Accorde plus d'importance à l'implication de la Direction
  - L'approche par les risques qui aide à traiter les risques et opportunités
  - Langage simplifié et structure et termes communs aux autres normes de système de management pour faciliter aux organismes d'intégrer plusieurs systèmes de management.
  - Utilisation plus facile pour les organisations de service
- Conquérir de nouveaux marchés, pour certains clients, la conformité à ISO 9001 est un atout essentiel.
- Évaluation globale du contexte de l'organisme qui permet de mieux établir les parties intéressées de l'organisme et leurs attentes ;
  - Prise en compte de toutes les parties intéressées pertinentes dans l'organisme ;
  - Moins d'exigences pour les procédures documentées. **(21)**

**Chapitre II**  
**Management des risques dans la norme ISO**  
**9001 :2015**

## II. Chapitre 2 : Management des risques dans la norme ISO

9001 :2015

### 1 - Le risque :

Le risque est l'effet de l'incertitude sur un résultat escompté et une telle incertitude peut avoir des effets positifs ou négatifs. Un écart positif engendré par un risque peut offrir une opportunité, mais les effets positifs d'un risque ne se traduisent pas tous par des opportunités.

(3)

#### 1.1-La typologie des risques :

Les modèles de risques peuvent être classés en plusieurs catégories selon des critères

Critère	Risque	
<b>Selon l'origine</b>	<b>Risque interne</b> résultant de l'organisation et du fonctionnement de l'entreprise, ses facteurs sont en grande partie maîtrisables	<b>Risque externe</b> produit par des facteurs externes, indépendant de l'organisme et du fonctionnement de l'entreprise, et ses facteurs sont difficilement maîtrisables
<b>l'activité</b>	<b>Risque stratégique</b> est lié à l'absence d'une vision, ou déploiement d'une mauvaise stratégie, à l'absence de veille technologique	<b>Risques opérationnels</b> ils touchent au modèle économique de l'entreprise, à son fonctionnement, à sa chaîne de valeur (la production, le transport, la distribution, les achats...)
	<b>Risque humain</b> Le capital humain est une des composantes du patrimoine de l'entreprise. La perte de savoir-faire et la perte de connaissances sont les risques majeurs qui préoccupent les dirigeants. La gestion des compétences en interne est un des enjeux déterminants pour la suivre de l'entreprise	<b>Risque environnemental</b> c'est l'ensemble des facteurs internes et externes liés à l'environnement dans lequel fonctionne l'entreprise et susceptible d'empêcher l'atteinte de ses objectifs
<b>La nature</b>	<b>Risque inhérent</b> C'est le risque qu'une erreur significative se produise compte	<b>Risque résiduel</b> c'est le risque qui subsiste après l'application de politiques de maîtrise de risques

	tenu des particularités de l'entreprise. Il est lié au secteur d'activité de l'entreprise	
<b>Le niveau</b>	<b>Risque possible :</b> c'est un risque potentiel contre lequel l'entreprise ne s'est pas dotée de moyen pour le détecter, le limiter ou le corriger	<b>Risque avéré</b> c'est un risque déjà matérialisé et son impact doit être évalué afin de définir une politique efficace pour sa maîtrise
	<b>Risque potentiel :</b> un risque commun à toute l'entreprise, qui est susceptible de se produire si aucun contrôle n'est exercé pour l'empêcher ou le détecter et corriger les erreurs qui pouvaient résulter	

Tableau 4: Les types de risque. (24)

## 2- Approche par des risques selon la norme ISO 9001 :2015 :

La notion des risques existait déjà dans la version 2008 via les actions préventives notamment, mais la version 2015 introduit l'approche des risques comme une composante essentielle dans le pilotage d'un SMQ afin de servir d'outils de prévention.

La norme ISO 9001 : 2015 prône une approche systématique intégrale pour les risques de telle sorte qu'ils soient identifiés, pris en compte et maîtrisés tout au long du processus de la conception et de la mise en œuvre du SMQ et planifiés et menés les actions nécessaires. C'est une approche qui se veut proactive plutôt que réactive par la détection précoce et la prévention des effets indésirables. (11)

Cette nouvelle approche permis de réduire les exigences prescriptives et de les remplacer par davantage d'exigences basées sur la performance.

La notion de risque est systématiquement associée à la notion d'opportunité, donc il ne faudra pas se limiter aux événements indésirables potentiels mais considérer également les situations positives. (10)

## 3- Les exigences de la norme ISO 9001 :2015 relatives aux risques et opportunités :

Dans la norme ISO 9001 :2015, les risques et les opportunités sont cités conjointement 13 fois (dont 8 fois dans les chapitres des exigences).

- L'approche par les risques est brièvement expliquée dans l'introduction
- L'organisme doit prendre en compte les risques et opportunités lors de la détermination des processus nécessaires au système de management de la qualité. (§ 4)
- La direction doit promouvoir l'utilisation de l'approche processus et de l'approche par les risques et que les risques et les opportunités susceptibles d'avoir une incidence sur la conformité des produits et des services et sur l'aptitude à améliorer la satisfaction du client sont déterminés et pris en compte. (§ 5)
- L'organisme doit déterminer les risques et opportunités qu'il est nécessaire de prendre en compte pour donner l'assurance que l'efficacité du SMQ, accroître les effets souhaitables, prévenir ou réduire les effets indésirables et s'améliorer. (§ 6)
- La notion du risque n'apparaît pas explicitement dans les chapitres 7 et 8 mais. Toutefois l'usage des termes "approprié" ou "adapté" dans ces 2 chapitres fait intervenir l'approche par les risques d'une façon implicite.
- L'efficacité des actions mises en œuvre face aux risques et opportunités doivent figurer parmi les données et informations que l'organisme doit régulièrement analyser (§ 9)
- L'organisme doit mettre à jour les risques et opportunités déterminés durant la planification, si nécessaire lorsqu'il s'agit de traiter les non-conformités et/ou entreprendre des actions correctives (§ 10). (11)

#### **4- L'approche par les risques appliqués à l'entreprise :**

La norme n'exige aucune méthode d'identification ou d'analyse de risques par contre l'entreprise a le choix d'adopter la bonne méthode selon ses habitudes, sa culture, sa sensibilité, elle peut appliquer une méthode qualitative : SWOT, jusqu'à des méthodes plus analytiques du type AMDEC. (9)

##### **4.1-Compréhension de l'organisme et son contexte :**

###### **➤ La matrice SWOT :**

En principe, l'identification du risque commence par une analyse des points forts et faibles, c'est-à-dire une analyse SWOT (Strengths = forces, Weaknesses = faiblesses, Opportunities = opportunités, Threats = dangers).

Cette dernière peut être effectuée dans le cadre d'un séminaire accompagné d'entretiens avec les responsables clé de l'entreprise. L'analyse SWOT est un instrument simple permettant, d'une part, de comprendre la gestion des risques dans l'entreprise, et d'autre part d'indiquer les liens existant entre les problèmes majeurs et les objectifs de l'entreprise. En outre, l'objectif d'une analyse SWOT est d'identifier les principaux facteurs internes et externes ayant une influence sur le développement de l'entreprise et les valeurs de l'organisation

-Les Forces et les Faiblesses sont des facteurs internes qui créent la valeur ou détruisent la valeur. Ils peuvent inclure des actifs, des qualifications, ou des ressources qu'une entreprise a à sa disposition, comparées à la concurrence. Ils peuvent être mesurés en utilisant des évaluations internes ou benchmarking externe.

-Les Opportunités et les Menaces sont des facteurs externes qui créent la valeur ou détruisent la valeur. Une entreprise ne peut pas les maintenir sous contrôle. Mais ils émergent de la dynamique concurrentielle de l'industrie / marché ou des facteurs Politiques, Économiques, Sociaux et démographiques, Techniques... Toute entreprise se doit de s'ajuster à son environnement externe.

#### **4.2-Identification des risques :**

La prise en compte des risques de défaillance ou de dysfonctionnement des processus d'un organisme est un facteur de réussite dans leur mise en œuvre et leur maîtrise. Pas seulement au niveau du processus mais identifier toutes les risques relatifs au système de management de la qualité. Cette étape consiste à :

- identifier les postes, les situations ou les secteurs à risque dans l'entreprise,
- trouver les risques qui empêchent la mise en place du processus, ou l'atteindre les objectifs du processus
- déterminer les risques liés à l'environnement interne et externe de l'entreprise
- déterminer les facteurs, les circonstances, les événements qui relèvent de les activités de l'entreprise et qui freine ou empêcher de maximiser les opportunités ou atteindre ses objectifs. (14)

### **4.3-Evaluation des risques :**

L'étape d'évaluation (attribution d'un niveau de risque) et de hiérarchisation des risques est essentielle dans le déroulement de la démarche de leur gestion. Elle permet de déterminer la signification des risques pour l'entreprise et décider d'accepter le risque spécifique ou de prendre une mesure pour le prévenir ou le minimiser.

Cela peut être fait en envisageant la criticité et la fréquence de chaque risque. Un grand nombre d'entreprises estiment que l'évaluation de la gravité et de la probabilité selon des critères tels qu'élevée, moyenne ou faible est appropriée à leurs besoins. (14)

Pour réaliser cette étape on peut utiliser la méthode AMDEC.

#### **4.3.1-La méthode AMDEC :**

La méthode AMDEC est un outil qualité d'analyse préventive permettant d'identifier et de traiter les causes potentielles de défauts et de défaillance avant qu'ils ne surviennent. (22)

#### **4.3.2-Types d'AMDEC :**

Il existe plusieurs types d'AMDEC dont les exemples suivants :

- ❖ AMDEC processus : identifie les défaillances du processus dont les effets agissent directement sur ses objectifs.
- ❖ AMDEC moyens : identifie les défaillances du moyen de production dont les effets agissent directement sur la productivité de l'entreprise ; il s'agit donc de l'analyse des pannes et de l'optimisation de la maintenance.
- ❖ AMDEC sécurité : dont le but est de réduire les risques liés à l'utilisation d'un moyen de production.
- ❖ AMDEC conception : on la réalise au cours de la conception d'un outil de production.
- ❖ AMDEC produit : analyse l'impact des défaillances d'un produit sur l'utilisation qui en est faite. (22)

### **4.4-Apporter des réponses face aux risques :**

Une fois identifiés et priorisés, les points critiques doivent être traités. Il faut disposer de plusieurs solutions envisageables pour trouver la plus adaptée. On peut définir la solution en fonction du risque lui-même en étudiant la possibilité d'une élimination ou d'une limitation de ses effets. (14)

On peut tenir compte des caractéristiques du projet et y appliquer quelques modifications afin d'esquiver les risques.

Il existe plusieurs façons de traiter ou de gérer chaque risque identifié. On peut :

- Éviter le risque
- Prendre le risque afin de saisir une opportunité
- Modifier la probabilité d'apparition ou les conséquences
- Partager le risque ou maintenir le risque sur la base d'une décision éclairée
- Éliminer la source du risque

Après avoir déterminé la solution la plus adaptée, il faut procéder à sa mise en application. **(14)**

**PARTIE II :**  
**La partie pratique**

# **Chapitre I**

## **Présentation de l'entreprise Bimo et ses processus**

# I. Chapitre 1 : Présentation de l'entreprise Bimo et ses processus :

## 1. Présentation de l'entreprise Bimo :

### 1.1- Généralité :

La création de la Sarl Gaufretterie Bimo a eu lieu en août 1999. Cette entreprise agroalimentaire privée est spécialisée dans la fabrication et la commercialisation de gaufrettes. Les produits fabriqués sont vendus à travers le territoire national. Pour satisfaire de façon durable ses clients et leur présenter des produits de qualité, cette entreprise a consenti d'importants investissements en installations et en équipements.

En outre, l'usine de production est dotée de trois laboratoires de contrôle qualité (Physicochimie, Microbiologie, Traitement des eaux) capable de fournir les prestations d'analyses nécessaires à son processus de production. La capacité de production de l'usine Gaufretterie Bimo est de 8500 tonnes/an. Son effectif moyen en personnel est de 80 employés dont 7 cadres.

La Gaufretterie Bimo est une société à responsabilité limitée au capital social de 560.000.000,00 DA. Le chiffre d'affaires annuel moyen est de l'ordre de 2.322.413.50 DA. Ses principaux clients sont comme suivis : les grossistes, les sociétés de catering (restauration), les hôtels et les superettes, et les institutions étatiques.

### 1.2- Localisation :

La Sarl Gaufretterie « Bimo » est organisée en mono - unité et elle est située à la route de la briqueterie localité de Baba Ali entre Birtouta et Alger.



Figure 7: Localisation de l'entreprise Bimo (Google Maps)

### 1.3- La gamme des produits :

La gamme des gaufrettes fabriquées par la Sarl Gaufretterie Bimo est composée des produits ci-après :

- Double Mix,
- Best of,
- Twist, (Nuevo, enrobe et décorée)
- Twingo,
- Mini best of Bimo
- Rápidos
- Mini Double Mix
- Gaufrette 65 Grs.



Figure 8 : Logo de l'entreprise Bimo

### 1.4- Historique de la Sarl Gaufretterie « Bimo »

Date	Évènement
1981	Création dans la zone industrielle de Baba Ali, une première usine dénommée « Nouvelle Biscuiterie Moderne » BIMO par abréviation
1999	Bimo industrie Algérie a mis en production la première unité de Gaufrettes à Baba Ali ou sont concentrées l'essentiel de ses activités (fabrication et de commercialisation de gaufrette)
2011	Le groupe s'est engagé dans une démarche d'amélioration de la qualité sous le référentiel ISO9001 version 2008 pour satisfaire toujours plus sa clientèle, et ce pour l'ensemble de ses activités
2017	La mise en place de système HACCP dans la Gaufretterie La transition vers l'ISO 9001 version 2015
2019	La mise en place de SMSDA

Tableau 5: Historique de l'entreprise Bimo

## 1.5 - Organigramme de Sarl Gaufretterie Bimo :

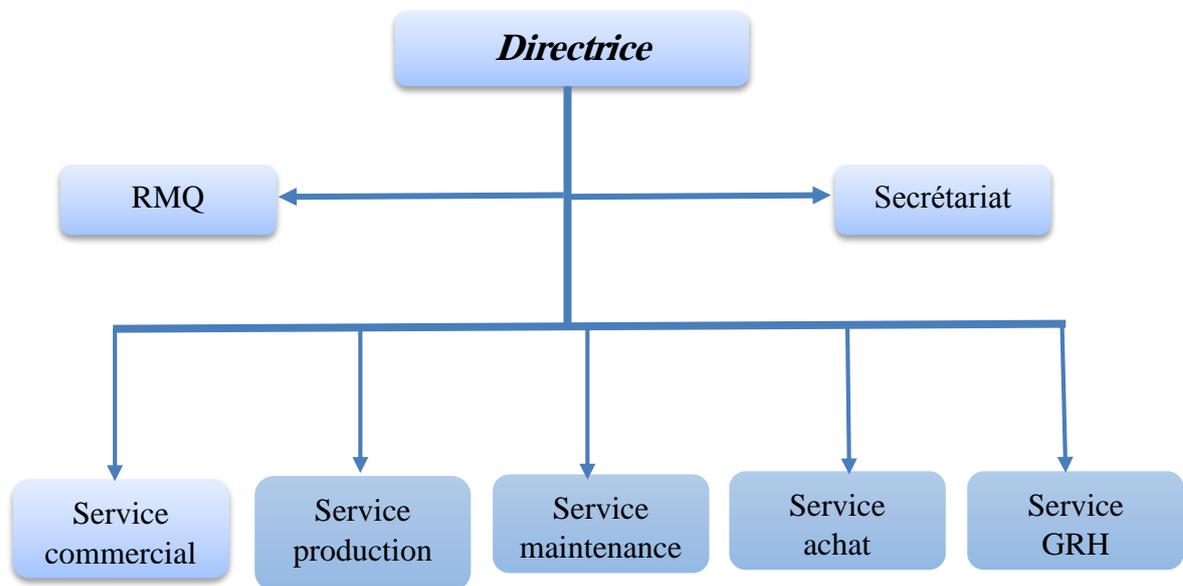


Figure 9: L'organigramme de la Sarl Gaufretterie Bimo

## 2. Présentation des processus

### 2.1- La cartographie des processus :

La cartographie des processus fait apparaître trois grandes familles de processus ou typologie de processus

- Le processus managérial
- Les processus de réalisation
- Les processus de soutien

Les processus sont clairement définis et donnent lieu si besoin à des Procédures Opératoires Standardisées (POS). Les méthodes et protocoles de réalisation sont transcrits dans des Modes Opératoires (MO) et autres documents sous contrôle des services.

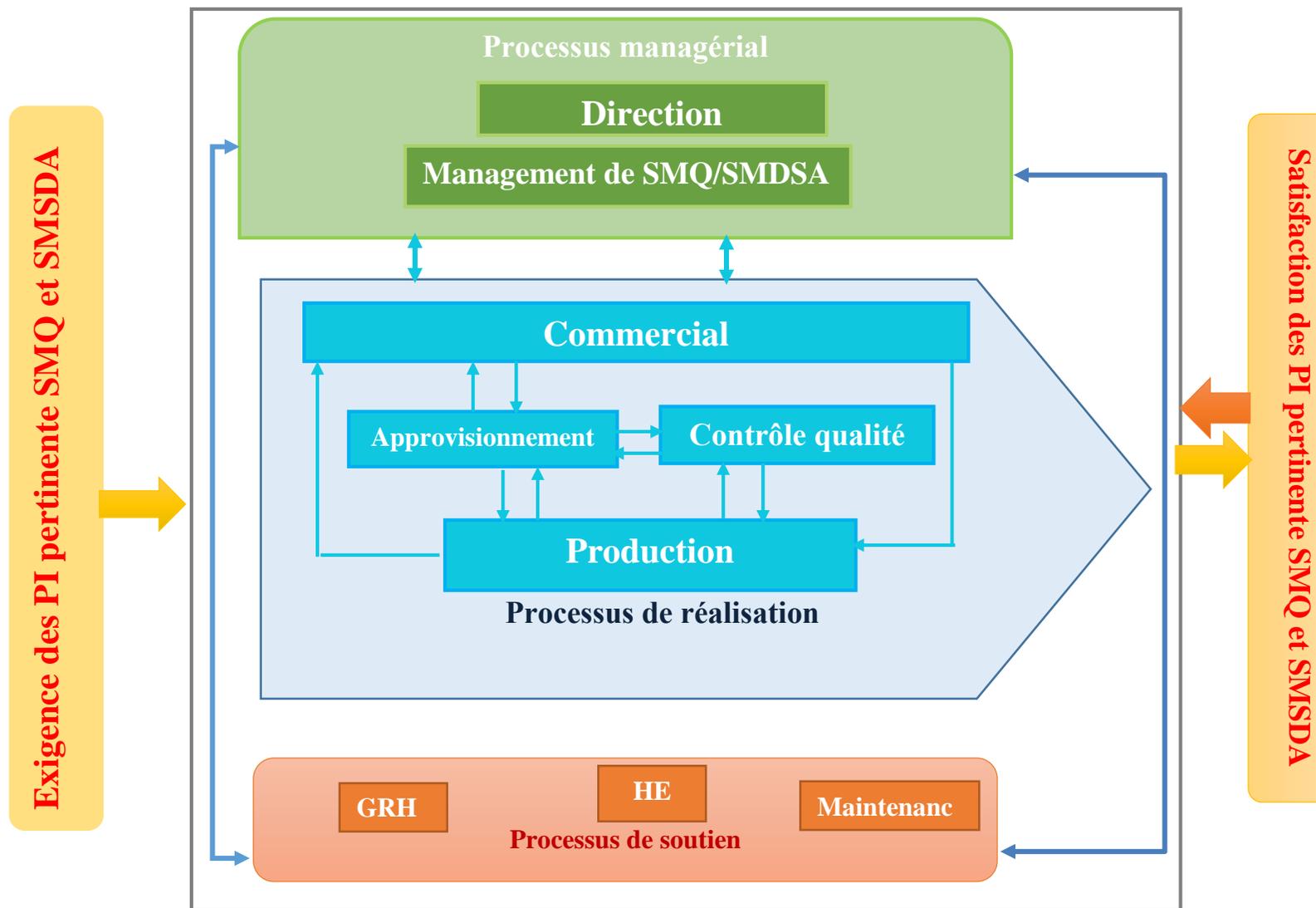


Figure 10: La cartographie des processus de l'entreprise Bimo

## **2.2- Présentation des processus :**

Au total, l'entreprise Bimo a 09 différents processus. Chaque processus a un objectif et des finalités à réaliser sous la responsabilité d'un pilote bien défini. Toutes ces informations décrites dans un document qui mentionne les données d'entrée, les données de sortie, les mesures et surveillances ainsi que ses activités.

**2.2.1. Le processus Direction :** ce processus a pour objet de définir les dispositions prises par la Gaufreterie Bimo pour coordonner, superviser et gérer l'ensemble des activités de la Sarl, et assure l'implication du personnel en diffusent une culture processus intégrant les démarches d'amélioration continue. La directrice de la Sarl Gauffretrie Bimo est responsable de la mise en œuvre, l'application et la mise à jour de ce processus.

**2.2.2. Le processus SMQ :** il s'applique à toutes les activités couvertes par le SMQ et le SMSDA de Gaufreterie Bimo et sous la responsabilité du Responsable Management Qualité (RMQ/RMSDA). Ce processus veille à assurer que l'entreprise demeure apte à fournir des produits conformes, et d'accroître la satisfaction des clients et des consommateurs.

**2.2.3. Le processus commercial :** a pour objet de définir les dispositions prises par Gaufreterie Bimo pour :

- L'élaboration et le suivi des offres ou factures pro formas ;
- Le suivi commercial de l'exécution des commandes y compris les commandes de livraison de produits surs.
- La facturation des produits vendus.
- Le recouvrement des créances

Il s'applique à la structure commerciale de Gaufreterie Bimo y compris la livraison des produits dans les conditions maîtrisées de sécurité alimentaires.

**2.2.4. Le processus production :** est un processus majeur, puisqu'il supporte l'activité principale de l'entreprise. Il s'applique à la structure production de Gaufreterie Bimo. Par ailleurs, le contrôle qualité approprié est du ressort du laboratoire central du contrôle qualité pour fournir au Processus Commercial des produits sure et conformes dans les délais requis.

Le RMQ/RMSDA est responsable de la vérification de l'application et de la mise à jour de ce processus.

- Les responsables des laboratoires contrôlent la qualité des produits et donc ils sont tenus de vérifier, d'analyser et de libérer les produits tout au long du processus de fabrication.
- Le Chef de Service Production (CSPR), les Chefs d'Equipe Production (CEPR), les ingénieurs et les techniciens de contrôle qualité, et les opérateurs concernés par l'activité production sont responsables de la stricte application du processus.

**2.2.5. Le processus approvisionnement (achat) :** a pour objet de définir les dispositions prises par Gaufretterie Bimo pour gérer les flux de marchandises en termes d'achat, d'approvisionnement et de magasinage dans le cadre de son système de management qualité et de sécurité des denrées alimentaires.

- Le Responsable de Management Qualité (RMQ) est responsable de la vérification de l'application et de la mise à jour du processus.
- Le Chef de service achat est responsable de la stricte application du présent processus.
- Le responsable de la gestion des stocks et les magasiniers sont responsables de la gestion des flux des marchandises et de la gestion des entrepôts placés sous leurs autorités.

**2.2.6. Le processus contrôle qualité :** a pour objet de définir les dispositions nécessaires pour le contrôle qualité physico chimique, microbiologique et le traitement des eaux fixées par la SARL Gaufretterie Bimo pour assurer un contrôle physicochimique et microbiologique fiable

- Le Responsable de Management Qualité et le Responsable de Management Sécurité des Denrées Alimentaires (RMQ/RMSDA) est responsable de la vérification de l'application et de la mise à jour du présent Processus.
- Le responsable du laboratoire physico chimique est responsable de la partie analyse physico chimique aidé par des ingénieurs et techniciens de contrôle qualité exclusivement au niveau du laboratoire.
- Le responsable du laboratoire microbiologique est responsable de la partie analyse microbiologique aidé par des ingénieurs et techniciens de contrôle qualité au niveau du laboratoire.
- Le responsable de la station des eaux est responsable de la partie traitement des eaux aidé par un ingénieur de contrôle qualité.
- Des ingénieurs et techniciens de contrôle qualité en surface dépendant de la production assument des tâches de contrôle qualité en cours de production.

**2.2.7. Le processus Gestion des Ressources Humaines (GRH) :** C'est un ensemble des pratiques mises en œuvre pour assurer tout au long de la relation de travail en termes

d'organisation et de planification des formations et sensibilisations nécessaires aux métiers de la société et au fonctionnement du SMQ/SMSDA.

- Le RMQ/Le RMSDA est responsable de la vérification de l'application et de la mise à jour du présent processus.
- Le Directeur, la Gestion de Personnel (GP) et les personnes concernées par l'activité GRH sont responsables de la stricte application du présent processus.

**2.2.8. Le processus maintenance :** il assure à Gaufretterie Bimo une disponibilité et une conformité des équipements de production

- Le RMQ et RMSDA est responsable de la vérification de l'application et de la mise à jour du présent processus.
- Le Chef Service Maintenance (CSM) et les personnes concernées par l'activité maintenance sont responsables de la stricte application du présent processus

**2.2.9. Le processus Hygiène Environnemental (HE) :** détermine les règles de fonctionnement et de supervision de la structure HE, en termes de gestion des déchets et de l'environnement de travail au sein de la Sarl Gaufretterie Bimo pour mettre à disposition un environnement de travail conforme, hygiénique et propre.

- Le RMQ/RMSDA est responsable de la vérification de l'application et de la mise à jour du présent processus.
- L'ingénieure hygiène & environnement est responsable de la gestion, la supervision et la coordination de l'ensemble des activités liées à la gestion des infrastructures et de l'environnement de travail.

# **Chapitre II**

## **L'analyse des risques**

## II. Chapitre 2 : L'analyse des risques

### 1. L'interprétation de la matrice SWOT :

#### 1.1- L'objectif de la matrice SWOT :

La matrice SWOT réalisée (tableau 5) permet de définir l'environnement externe de l'entreprise c'est-à-dire les opportunités et les menaces, et son contexte interne et plus précisément ses points forts et ses points faibles.

#### 1.2- La matrice : Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités), (SWOT) de l'entreprise Bimo :

Positive	Négative
<b>Diagnostic externe</b>	
Les opportunités	Les menaces
<p>Les restrictions faites par les pouvoirs publics algériens pour freiner les importations de l'étranger et promouvoir les produits locaux</p> <p>- Dispositif d'aide de l'état favorable pour la normalisation et la mise en œuvre d'un SMSDA ISO 22000 incluant le HACCP et sa certification par un organisme tierce partie.</p> <p>- Les perspectives exportations qu'offre l'état algérien à travers les dernières dispositions de la loi des finances 2018 et leurs impacts sur l'organisation et le déploiement d'une politique de SDA.</p> <p>- Restriction de la réglementation par rapport à la sécurité des denrées alimentaires (obligation sur le HACCP, lavage et désinfection, maîtrise et gestion des</p>	<p>- Marché très concurrentiel avec des nouveaux concurrents locaux et internationaux</p> <p>- Pratique du défaut de facturation par la concurrence.</p> <p>- Fluctuation des prix de la matière première</p> <p>- Dégradation de la qualité de certain produit dû au mauvais stockage au niveau des clients (grossistes).</p> <p>- La concurrence déloyale notamment sur le plan de la conformité réglementaire et sur la sécurité alimentaires des produits sur le marché</p>

effluents industriels & AMP; assurance qualité Halal)	
<b>Diagnostic interne</b>	
<b>Les forces</b>	<b>Les faiblesses</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'image de l'entreprise et la notoriété de la marque Bimo.</li> <li>- Diversité de la gamme avec une bonne qualité du produit</li> <li>- L'utilisation et le choix de la matière première interne « Cacao » pour la préparation de chocolat de nappage et crème de fourrage de gaufrette permet d'avoir une bonne qualité de produit.</li> <li>- Une grande capacité de production</li> <li>- Technologie de production moderne en comparaison avec celle de la concurrence (automatisation avancée)</li> <li>- Les infrastructures sont conformes aux activités agroalimentaires et répondent dans une large proportion aux exigences d'une démarche de sécurité des denrées alimentaires.</li> <li>- Présence d'une structure HSE qui supervise et coordonne la gestion des déchets et les situations d'urgences,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réseau de distribution et force de vente non maîtrisé</li> <li>- Communication et publicité très limitée.</li> <li>- La traçabilité amont, aval et en cours de production mérite d'être coordonnée à tous les niveaux pour permettre la constitution des historiques de production.</li> <li>- La formation ne couvre pas toutes les activités sensibles de l'entreprise (approvisionnement, commercial, maintenance)</li> </ul>

<p>-Lutte anti nuisible, Nettoyage et désinfection</p> <p>- Le contact homme- produit est minimisé au niveau du processus de fabrication de gaufrette du fait des installations automatisées.- Position de leader sur le marché algérien de la fabrication de Gaufrettes.</p>	
---	--

Tableau 6: La matrice SWOT de l'entreprise Bimo.

### **1.2.1- Les points forts de la Gauffrèterie Bimo :**

L'entreprise SARL Bimo a plusieurs points forts tels que la diversité des gammes et saveurs. Cette diversification sur le marché permet à la société d'englober le maximum de consommateurs en variant les goûts et saveurs. Mais aussi, la qualité de ses produits atteint la satisfaction des clients, grâce à la qualité de matériels utilisés, le personnel qualifié et la compétence des collaborateurs ainsi que d'autres forces...

### **1.2.2- Les points faibles de la Gauffrèterie Bimo :**

En revanche l'entreprise BIMO a des points faiblesses. On peut mentionner une communication limitée avec les parties intéressées qui ralentit la transmission de l'information et cause un décalage et une perte de temps et d'argent ; mais aussi une baisse de la productivité, et une publicité limitée qui freine l'attraction des clients. On peut mentionner aussi d'autres faiblesses telles que l'absence de maîtrise du réseau distributeur. Ces faiblesses représentent des risques sur la survie de l'entreprise.

### **1.2.3- Les opportunités de la Gauffrèterie Bimo :**

D'autre côté l'environnement externe de l'entreprise offre plusieurs opportunités qu'elle doit prendre en compte en dressant un plan d'action stratégique visant à saisir les opportunités, telles que les restrictions aux importations engagées par l'État qui représentent une opportunité pour gagner de nouvelles parts de marché, le dispositif d'aide de l'Etat favorable pour la normalisation et la mise en œuvre d'un SMSDA ISO 22000 incluant le HACCP et sa certification par un organisme tierce partie qui permet d'assurer la qualité des produits et gagne la confiance des clients, et aussi les restrictions faites par les pouvoirs publics algériens pour freiner les importations de l'étranger et promouvoir les produits locaux...

### 1.2.4- Les menace de la Gauffrettrie Bimo :

La crise économique et ses répercussions sur les consommateurs et la fluctuation des taux de change et sa répercussion sur les coûts de revient et d'autres facteurs représentant des menaces sur la performance de l'entreprise.

## 2. Identification et évaluation des risques :

Il est nécessaire d'identifier et d'évaluer les risques qui peuvent empêcher de bénéficier des opportunités ou qui impactent sur les points forts et la performance de l'entreprise. Suite à l'identification et à l'évaluation des risques, il faut identifier des actions pour contenir, gérer ou éliminer leurs effets négatifs sur les activités des processus.

### 2.1- La méthodologie représentée par la matrice de risques :

#### 2.2.1- Grille de criticité :

Pour chaque paramètre on a fixé une échelle de cotation de 1 à 4 que on les présente dans les tableaux ci-dessous :

➤ **La fréquence** : c'est-à-dire la probabilité d'apparition de ce risque.

Niveau de fréquence	la fréquence	Définition
1	Très rare	1 fois tous les 5 ans
2	Rare	1 fois tout le 1 an
3	Peu fréquent	1 fois par 3 mois
4	Fréquent	1 fois par mois

Tableau 7 : Echelle de cotation des fréquences

➤ **La gravité** : mesure les effets sur les cibles de l'accident (il a des conséquences plus ou moins importantes).

Niveau de gravité	Gravité	Définition
1	<b>Mineure</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Les clients internes et externes au processus</li> <li>➤ Restent satisfaits. Les exigences internes, contractuelles, légales et réglementaires, clients et autres parties intéressées sont non impactées.</li> </ul> <p>Ex : incident sans arrêt de travail</p>
2	<b>Significative</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Des <b>PI</b> internes sont non satisfaits des produits et Services du processus</li> <li>➤ Services du processus, des exigences internes produits et services sont impactés, mais cela est sans conséquence pour les <b>PI</b> externes.</li> </ul>
3	<b>Grave</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Des <b>PI</b> externes à l'organisation sont non satisfaits</li> <li>➤ (Réclamations) sur les produits/services fournis par le processus, ou l'organisation tout entière. Des exigences produits /services, clients et autres parties intéressées sont impactées.</li> </ul>
4	<b>Intolérable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Produit/Service <b>NC</b> ayant généré un mécontentement des <b>PI</b> et une rupture de contrat. Le coût financier est élevé pour le processus. Risque grave sur la pérennité de l'organisation. La confiance client et la réputation de l'organisation sont en jeu</li> </ul>

Tableau 8 : Echelle de cotation de la gravité

### 2.2.2- Evaluation de la criticité (dangerosité) des risques :

Pour donner une évaluation au risque selon l'échelle de la fréquence et de l'échelle de la gravité, on a utilisé une troisième échelle de la criticité (dangerosité).

Pour obtenir cette échelle, on croise les deux paramètres : la fréquence et la gravité pour obtenir le niveau et la matrice de criticité.

**Criticité (Dangerosité) = fréquence × Gravité**

-L'échelle de cotation de la criticité :

Échelle de criticité (dangerosité)	Résultats d'évaluation		
De 1 à 4		Dangerosité minimale	Impact faible
De 6 à 9		Dangerosité acceptable	Impact moyen
De 12 à 16		Dangerosité maximale	Impact fort

Tableau 9 : Echelle de cotation de la criticité

-la matrice de criticité :

F \ G	1	2	3	4
1	1	2	3	4
2	2	4	6	8
3	3	6	9	12
4	4	8	12	16

Tableau 10 : Matrice de criticité

### 3. Actions face aux risques :

Après identification et évaluation des risques de chaque processus, il s'agit de faire un plan d'action pour contenir, gérer ou éliminer leurs effets négatifs sur les activités des processus.

### 4. Résultats :

En compte sur des informations disponibles au niveau de l'entreprise et à l'aide d'autres sources, on a dressé une liste de risques auxquelles chaque processus peut être conforté. Après on peut proposer un plan d'actions face à ces risques. Ainsi, on a obtenu des résultats pour chaque processus (voir les tableaux ci-dessus) :

#### 4.1. Le processus Direction :

Risques	Évaluation Des risques			Impacts	Plan d'action		
	G	F	C		Actions à entreprendre face au risque	Responsable de la réalisation de l'action	Échéance
Absence ou manque de sensibilisation concernant la stratégie et la politique	1	1	1	-La perte de la ligne directrice.  -Difficultés de comprendre le succès et les échecs donc pas d'expériences pour apprendre et améliorer la performance	Vulgarisation de la politique et stratégie en interne et externes	Pilote processus direction	03 mois
Manque de communication entre les différents acteurs du système.	2	2	4	Mauvaise engagement des collaborateurs	Mise à jour le plan de communication	Pilote processus direction	03 mois

Recommandation non adaptée à l'amélioration souhaitée	2	2	4	Manque d'amélioration Réduction de performance	Revue du processus	Pilote processus direction	03 mois
Mauvaise identification des besoins	1	2	2	L'insatisfaction des clients et les parties intéressées	-Élargissement des recueils des données clients et parties intéressées  -Revue des exigences  Enregistrement des plaintes	Pilote processus direction	03 mois

Tableau 11 : Evaluation et plan d'action des risques de processus direction

#### 4.2. Le processus SMQ :

Risques	Évaluation			Impacts	Plan d'action		
	Des risques				Actions à entreprendre face au risque	Responsable de la réalisation de l'action	Échéance
	G	F	C				
Manque d'implication du personnel.	3	2	6	La réduction de performance de l'entreprise	Déploiement d'atelier de résolution des problèmes	RMQ	En permanence
Manque de maîtrise des outils qualité	3	2	6	Difficulté d'analyser les causes des problèmes	-Réunion qualité -Sensibilisation en continue	RMQ	En permanence
Système de management non pertinent inadéquat et inefficace	4	1	4	-Non satisfaction des clients	-Etablir une analyse de dysfonctionnement de SMQ  -Engager à l'amélioration de SMQ	RMQ	03 mois
-Non prise en charge  Des constats des audits	3	1	3	la satisfaction des clients, sur la conformité des prestations ou produits, ainsi que sur le respect des dispositifs planifiés et des exigences	-Clarifier les constats en les calcifier  Assure la prise en charge les constats des audits	Auditeur  RMQ	03 mois

				établies par le système de management de la qualité			
NC non clôturées dans les délais	3	1	3	Difficulté d'orienter et de contrôler l'organisme en matière de qualité	-Application de la procédure de traitements des produits non conformes.	RMQ	03 mois

Tableau 12 : Evaluation et plan d'action des risques de processus SMQ

### 4.3. Le processus commercial :

Risques	Évaluation Des risques			Impacts	Plan d'action		
	G	F	C		Actions à entreprendre face au risque	Responsable de la réalisation de l'action	Échéance
Non-conformité des produits livrés en quantité et en produit commandé	3	2	6	-la perte de la confiance des clients -une dépense de temps -des atteintes à l'image de l'entreprise	veiller à la satisfaction du client par rapport au bon de commande.	Le responsable commercial	En permanence
L'insatisfaction des clients et consommateurs	3	2	6	-la perte des clients	bien analyser l'enquête de satisfaction clients et consommateurs	Le responsable commercial	En permanence
Insuffisance de produits finis	2	2	4	- la non satisfaction des clients - la perte des clients pour un marché concurrent	Planification de la production	-Le responsable production Le responsable commercial	03 mois
Facture non conforme à l'offre.  Délais de livraison	4	1	4	-la non-satisfaction des besoins des clients	Revue des exigences clients	-Le pilote de processus commercial	03 mois
Contrats et avenants ou	2	2	4	La confiance client et la réputation de	-Formation du personnel commercial	Le pilote de processus commercial	03 mois

commandes mal négociés				l'organisation sont en jeu	dans les techniques de négociation. - Préciser le seuil de délégation.		
Recouvrement des créances	2	2	4	-une facture impayée peut être à l'origine d'une perturbation transitoire au niveau de la gestion de l'entreprise  - réduit le capital de l'entreprise	-Engager une procédure de recouvrement amiable auprès du débiteur  -Gérer les conditions de vente	-Agent de recouvrement des créances  Le pilote commercial	03 mois

Tableau 13 : Evaluation et plan d'action des risques de processus commercial

#### 4.4. Le processus production :

Risques	Évaluation Des risques			Impacts	Plan d'action		
	G	F	C		Actions à entreprendre face au risque	Responsable de la réalisation de l'action	Échéance
Perturbation des programmes de production (désignation produit)	3	3	9	Retard de la réalisation de la commande	Informé le service commercial sur le stock actualisé, et s'assurer de la disponibilité du reste des acteurs et des ressources.	Le responsable Maintenance	En permanence
Facteur matériels (arrêt machine inattendue)	2	4	8	Non réalisation de production	Respecter le plan d'entretien préventif	Le responsable Maintenance	En permanence
Absence imprévu du personnel de la production	2	4	8	Non réalisation de la commande à temps	- Assurer la polyvalence Formation en continue sur le processus de production	Le responsable Maintenance	En permanence
Contamination par le GA «air de production susceptible d'être contaminé (milieu poussiéreux)	3	2	6	-PF contaminé -PF non-conforme	Prévoir un deuxième compartiment pour la zone de préparation avec l'imitation d'accès	HSE	En permanence
Produits fabriqués non conformes (soudure du	1	4	4	-PF non-conforme -Retard de la	-Définir le degré de la non-conformité	-Qualiticien Responsable de production	03 mois

paquet, étiquetage) (Emballage non conforme)				réalisation de la commande	Majeur/mineur -Détecter le problème  -Contrôle du conditionnement et du gerbage.  -Application des consignes des BPH et BPF	opérateur de l'équipement	
Non-respect des bonnes pratiques d'hygiène	4	1	4	-la non- conformité des produits	-sensibiliser les personnels	RMQ	03 mois
Non disponibilité d'emballage	3	1	1	Rupture de PF	-partager le risque avec la gestion des stocks  -améliorer la gestion des stocks	Magasinier le responsable d'achat	03 mois

Tableau 14 : Evaluation et plan d'action des risques de processus production

#### 4.5. Le processus achats (approvisionnement) :

Risques	Évaluation Des risques			Impacts	Plan d'action		
	G	F	C		Actions à entreprendre face au risque	Responsable de la réalisation de l'action	Échéance
Produit achetés à des prix élevés	3	2	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>-dépense des coûts</li> <li>-minimise les bénéfices</li> </ul>	Diversifier les sources d'approvisionnements	Le responsable Achat	En permanence
Produits achetés non conformes	2	2	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>-pertes financières</li> <li>-perte la confiance aux prestataires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Conditionner à nos fournisseurs que les documents doivent nous parvenir avec leurs livraisons faute de quoi le paiement ne se fera pas.</li> <li>-Les fournisseurs doivent respecter les fiches techniques.</li> <li>-Faires des visites auprès des fournisseurs pour le respect des exigences client.</li> </ul>	Le responsable d'achat	03 mois
Mauvaise condition de stockage	2	1	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>-une dépense des coûts</li> <li>-une perte de temps</li> <li>-retard de production et de demandes - non</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-fournir les matières nécessaires pour continuer la production</li> <li>-améliorer les conditions des lieux de stockages</li> <li>-organiser les stocks et suivre les</li> </ul>	Le responsable de stockage	03 mois

				satisfaction des clients - le surstock	bonnes pratiques de stockage -respecter les conditions de stockage		
Rupture de stock	2	1	2	-Non-relation de la commande -perte des clients -des atteintes à l'image de l'entreprise	Créer une base de données prestataires externes Prosper	Le responsable Achat	En permanence
La mauvaise expression de besoins	2	2	4	-entraîne l'acquisition à tort des biens qui ne pourront pas servir -une perte de temps qui impact sur les bénéfices de l'entreprise	-Établir des demandes séparées selon l'achat -Le suivi des stocks à jour par rapport à la consommation de la production -Les commandes hors programmes doivent être communiquées pour prise de décision -Le renforcement des équipes de production doit être déclaré	Responsable d'achat  Magasinier	03 mois
La diversité des prestataires externes fournissant le même type produit	1	1	1	-une différence de qualité et des prix des produits - dépense des coûts	-Déterminer la meilleure offre en termes de qualité, prix et de service après-vente	Le responsable d'achat	03 mois

			-produits de mauvaise qualité			
--	--	--	-------------------------------	--	--	--

Tableau 15 : Evaluation et plan d'actions des risques de processus approvisionnement.

**4.6. Le processus contrôle qualité :**

Risques	Évaluation			Impacts	Plan d'action		
	Des risques				Actions à entreprendre face au risque	Responsable de la réalisation de l'action	Échéance
	G	F	C				
Mauvais suivi du nettoyage et de la désinfection des machines et surface	4	2	8	Non-conformité des produits  Réduire la qualité des produits	-Surveiller la réalisation de programme de lavage et désinfection  -Établir une check-list	RMQ  RHE	En permanence
Conditions des analyses non adéquates au BPL	3	2	6	Fiche d'analyse non conforme	Refaire la disposition de la paillasse  Formation du personnel	RMQ  GRH  Ingénieur	En permanence
Rupture de stocks de réactif et d'autres produits	3	2	6	Retard de réalisation des contrôles	Affilier l'achat des réactifs au laboratoire en collaboration avec le démarcheur	Responsable de laboratoire	En permanence

Fiabilités des équipements de contrôle	3	2	6	Fiabilité des résultats (Bulletin d'analyse NC)	Créer une structure pour entretien des équipements de laboratoire	Responsable de laboratoire et technicien de qualité	En permanence
--	---	---	---	---	---	---	---------------

Tableau 16 : Evaluation et plan d'actions des risques de processus contrôle qualité

#### 4.7. Le processus GRH :

Risques	Évaluation Des risques			Impacts	Plan d'action		
	G	F	C		Actions à entreprendre face au risque	Responsable de la réalisation de l'action	Échéance
Personnel recruté non compétent	3	2	6	-une baisse de la productivité et pouvant devenir une source de tension et de discorde entre les employés	Prorogation de la période d'essai. - Redéploiement vers un autre créneau à la fin de la période d'essai. -La formation -Résilier le contrat.	Le responsable GRH	En permanence
L'évaluation du personnel ne se fait pas au bon moment	1	4	4	-Mal évaluation des salariés (mal jugement des performances )	-Refaire l'évaluation en prendre en compte la situation des personnels et le bon moment	Pilote de processus GRH	03 mois
Mauvaise expression des	2	2	4	-La perte du temps à certains	-Etablir Plan de Formation sur la base des	Responsable GRH	03 mois

<p>besoins en formation</p> <p>(Non-respect du plan de formation: le plan de développement des compétences)</p>				<p>employés ou d'en surcharger d'autres</p> <p>-une dépense de coûts, ressources, temps</p>	<p>écarts de qualifications induits de l'évaluation de l'ensemble des personnels préalablement validée par le PDG</p>	<p>les chefs des équipes</p>	
<p>Personnel mal formé par les organismes de formation</p>	2	2	4	<p>-La perte du temps à certains employés ou d'en surcharger d'autres</p> <p>-une dépense de coûts, ressources, temps</p>	<p>- annoncer l'organisme de formation et trouver une solution pour reprendre la formation ou remboursement</p> <p>- annuler le contrat avec l'organisme de formation après vérification des actes en cas de désaccord</p>	<p>Le responsable GRH</p>	<p>03 mois</p>
<p>Personnel recruté (savoir-faire) du personnel et non maîtrise de la relève.</p>	3	1	3	<p>-retard d'exécution de la mission</p> <p>-déséquilibre dans le respect de la hiérarchie</p>	<p>-rappeler le personnel qu'il est lié à son patron par un lien de subordination et qu'il est tenu d'accomplir les tâches et missions confiées</p> <p>-vérifier si la tâche demandée est relevée à ses compétences et</p>	<p>Le responsable GRH</p>	

				attributions (référer au contrat de travail, à la fiche de poste)  s'il était le cas (refus volontaire) on peut sanctionner son comportement : licenciement			
- Les nouvelles recrues ne s'intègrent pas.	2	1	2	- Démotivation du personnel -la réduction de la productivité -des atteintes à l'image de l'entreprise	- Responsabiliser les chefs de structures pour un suivi de l'intégration des nouvelles recrues,  au moyen d'entretien de motivation et de coaching	Responsable RH et les chefs d'équipes	03 mois

Tableau 17 : Evaluation et plan d'actions des risques de processus GRH

#### 4.8. Le processus maintenance :

Risques	Évaluation Des risques			Impacts	Plan d'action		
	G	F	C		Actions à entreprendre face au risque	Responsable de la réalisation de l'action	Échéance
Incendie (Armoire électrique, installation.)	4	2	8	Pertes matérielles et humaines -l'insécurité des salariés	-Bonne maîtrise des armoires électriques -Bonne répartition de la charge électrique (puissance et section des câbles)	HSE	En permanence
Manque de maîtrise indispensable	3	2	6	Rupture de stocks	Recours à la sous-traitance ou à l'expertise international	-Le responsable Maintenance	En permanence
Diagnostics des pannes erronés	2	2	4	Perte de temps Retard de production	- suivie une check-list -QQOQCP -revenir à l'historique dès le début de panne	-Le chef service maintenance -Le responsable de production	03 mois
Équipements mal entretenus	2	2	4	Retard de production perte de temps et des coûts	-Entretien des équipements. -Réparation	-Chef de service maintenance	03 mois
Indisponibilité du PDR spécifique.	2	2	4	-retard de production -perte de temps	-Perfectionnement des agents de maintenance.  -Affecter un personnel qualifié	-CSM	03 mois

					sur la base d'un savoir-faire.		
Équipements de production non disponible	2	2	4	-un arrêt de production Non réalisation	-Entretien des équipements -Nettoyage quotidien	CSM Responsable de production concerné Technicien de maintenance	03 mois
Indisponibilité du PDR ordinaire.	2	1	2	-retard de production -perte de temps	-Perfectionnement des agents de maintenance.	CSM	03 mois
Mauvaises expressions de besoins en PDR	2	1	2	-retard de maintenance	-Respecter le Planning d'entretien préventif	Technicien de maintenance	03 mois

Tableau 18 : Evaluation et plans d'actions des risques de processus maintenance

#### 4.9. Le processus HE :

Risques	Évaluation Des risques			Impacts	Plan d'action		
	G	F	C		Actions à entreprendre face au risque	Responsable de la réalisation de l'action	Échéance
Gestion des accidents de travail	1	4	4	La survenance d'un accident du travail (AT) génère des coûts pour l'entreprise	Établir une démarche de prévention autour de l'analyse de l'AT	Le pilote HE	03 mois
Les risques psychosociaux: stress, le harcèlement et la violence au travail, le syndrome d'épuisement professionnel	2	1	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>-augmentation d'absentéisme</li> <li>-le non-respect des horaires ou des exigences qualité</li> <li>-des problèmes de discipline</li> <li>-la réduction de la productivité</li> <li>-des accidents de travail ou de l'incendie</li> <li>-des atteintes à l'image de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-mettre en place une organisation favorable à l'expression des compétences</li> <li>-clarifier les rôles</li> <li>- proposer un management adéquat</li> <li>-sensibiliser en interne sur la violence et les règles de droit en matière de harcèlement</li> <li>-adapter les effectifs</li> <li>-augmenter le taux de participation des salariés à la vie de l'entreprise</li> <li>-impliquer les salariés dans les décisions qui impacteront leurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-les chefs d'équipes</li> <li>-les responsables des services</li> <li>-Le pilote HE</li> </ul>	03 mois

					conditions de travail -proposer un soutien psychologique (psychologue d'entreprise) -s'ouvrir au dialogue social		
Incendie (Armoire électrique, installation.)	3	1	3	Perte matériels et humaines	Affichage des consignes de sécurité en cas d'incendie Installer des extincteurs Suivre un plan de prévention Sensibiliser les personnels	Le pilote HSE	03 mois
Contamination	4	1	4	Contamination des produits et des individus	-nettoyer et désinfecter les surfaces -mise la disposition des bavettes et gants et des produits désinfectants Améliorer les procédures préventives	Le pilote HE	03 mois
Des zones non hygiéniques	2	4	6	Diminue la qualité hygiénique	Planifier un programme de nettoyage et de désinfection adéquat et confirmer son application Mise à la disposition des produits	Le pilote HE	En permanence

					désinfectants suffisants.		
Mauvaise évacuation des déchets	3	4	6	Environnement non propre  Source de contamination  Des problèmes juridiques	Améliorer les procédures d'évacuation des déchets en respectant les obligatoires réglementaires.	Le pilote HE	En permanence

Tableau 19 : Evaluation et plan d'actions des risques de processus HE

## 5. Analyse des risques pour l'ensemble des processus :

Processus	Fréquence par niveau de criticité						
	Dangerosité minimale				Dangerosité acceptable		
	1	2	3	4	6	8	9
Direction	1	1		2			
SMQ			2	1	2		
Commercial				4	2		
Production	1			2	1	2	1
Achats (approvisionnement)	1	2		2	1		
Contrôle qualité					3	1	
GRH		1	1	3	1		
Maintenance		2		4	1	1	
HE		1	1	2	2		
Fréquence Totale	3	7	4	20	13	4	1

Tableau 20 : la fréquence par niveau de criticité des risques de l'ensemble des processus

### 5.1. La représentation graphique des résultats :

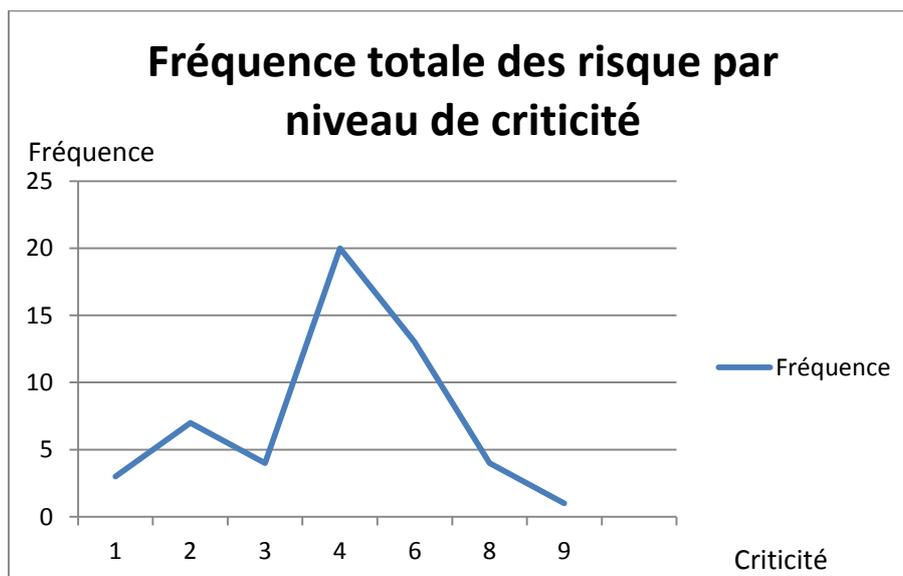


Figure 11 : la fréquence des risques pour l'ensemble des processus par niveau de criticité.

## **6. Interprétation des résultats :**

La courbe de fréquence totale des risques par niveau de criticité montre que les risques les plus fréquents (fréquence égale à 34) correspondent à une criticité inférieure à 4 (dangerosité minimale). Ensuite, vient une fréquence de risque moins importante (fréquence égale à 18) qui correspond à un niveau de criticité un peu plus élevé et qui varie entre 6 et 9 (dangerosité acceptable). On relève que la dangerosité maximale (criticité entre 12 et 16) ne figure pas dans les résultats. Cela montre que l'entreprise BIMO évolue avec une certaine assurance. Toutefois, il faut rester vigilant notamment au niveau des processus production, contrôle qualité et maintenance dont les risques peuvent s'aggraver et causer des problèmes de gestion pour l'entreprise.

## **Conclusion**

L'objectif de ce travail est d'étudier la démarche permettant d'identifier et d'évaluer les risques dans le système de management de la qualité de l'entreprise BIMO. A cet effet, on a effectué une enquête auprès de l'entreprise (avant l'avènement du Covid) ce qui a permis de recueillir des informations et des données sur la démarche d'identification et d'évaluation des risques. L'application de cette méthode sur 9 processus (Direction, SMQ, Commercial, Production, Achats (approvisionnement), Contrôle qualité, Maintenance, HE) a montré que le management de l'entreprise évolue dans une certaine assurance. En effet, les risques les plus fréquents (fréquence égale à 34) correspondent à une criticité inférieure à 4 (dangerosité minimale). Ensuite, vient une fréquence de risque moins importante (fréquence égale à 18) qui correspond à un niveau de criticité un peu plus élevé et qui varie entre 6 et 9 (dangerosité acceptable). Alors que la dangerosité maximale (criticité entre 12 et 16) ne figure pas dans les résultats. Ces résultats réconfortants constituent un atout d'assurance pour l'entreprise qui reflète une qualité managériale et donne une image favorable en direction des clients mais aussi des parties intéressées. Toutefois, l'entreprise doit être vigilante notamment pour les processus production, contrôle qualité et maintenance dont les risques peuvent s'aggraver et causer des problèmes de gestion pour l'entreprise.

## Les références bibliographiques :

### LIVRE :

- 1. Isabelle Gapillout. (2015). La qualité avec l'ISO 9001 : 2015 et plus encore. 145P.
- 2. ISO. Principes de management de la qualité. 2016.15P.
- 3. ISO 9001 : Système de management de la qualité – Exigences.
- 4. Organisation International de normalisation. (2019). Passer d'ISO 9001:2008 à ISO 9001:2015.128P.
- 5. Parcours croisés, ISO 9001 et le management des risque-Livre blanc, 25P.

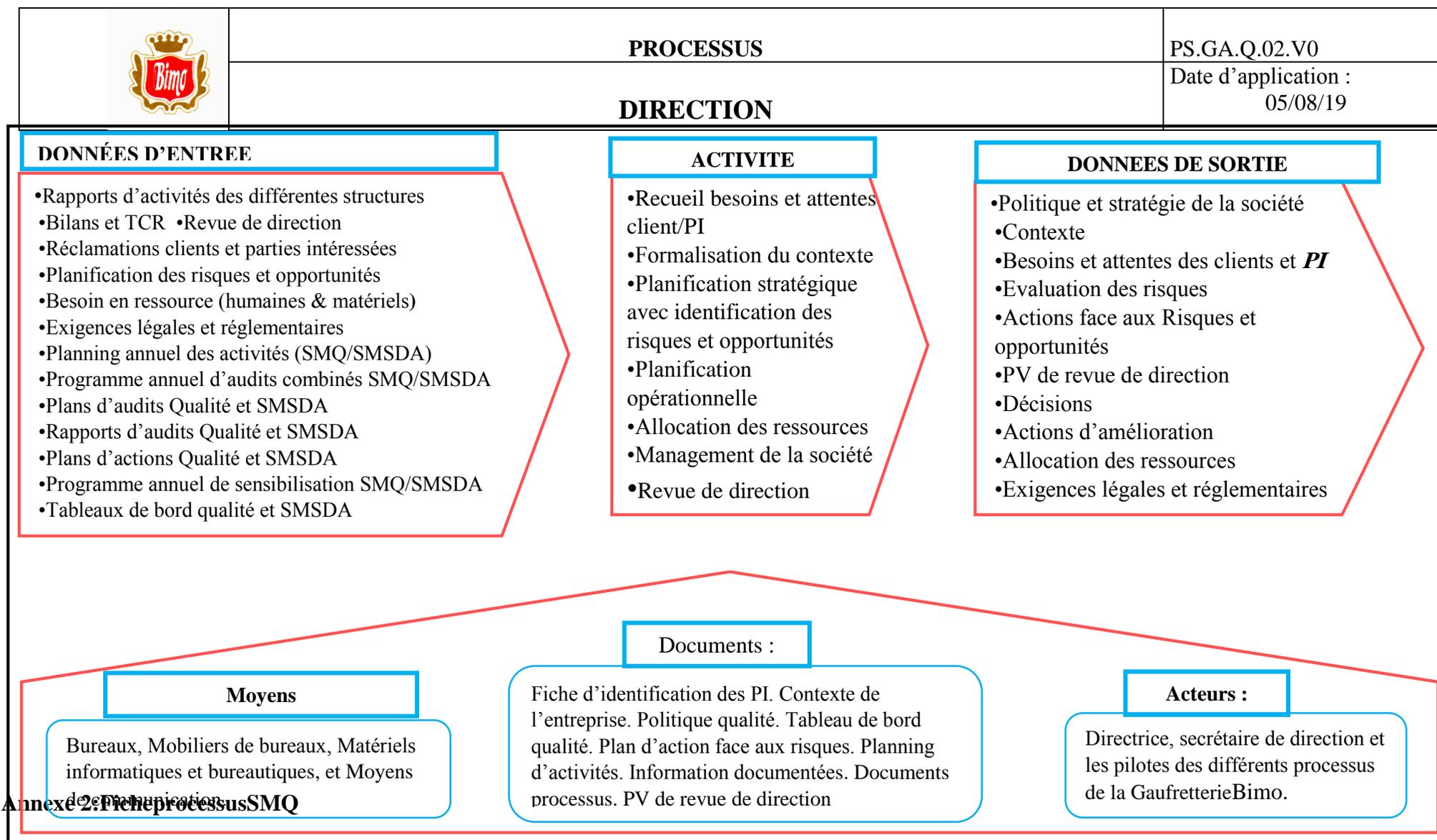
### SITE INTERNET :

- 6. <https://image.slidesharecdn.com/aquamconseillepdcaourouededeming-140311120521-phpapp01/95/amlioration-continue-pdca-ou-roue-de-deming-aquam-conseil-6-638.jpg?cb=139453965> . Amélioration continue : PDCA ou roue de Deming (AQUAM Conseil. Consulté le 25.02.2020.
- 7. <https://www.asaconseil.fr/iso-9001/c-est-quoi> .L'ISO 900, C'EST QUOI AU FAIT ?. Consulté le 12.02.2020. Annabelle saillant. 2013.
- 8. <https://www.asaconseil.fr/iso-9001/tout-sur-les-evolutions-2015/> . ISO 9001 VERSION 2015 consulté le 13.02.2020. Annabelle saillant.2015.
- 9. <https://www.asaconseil.fr/iso-9001/tout-sur-les-evolutions-2015/risques-et-opportunités/> . UNE APPROCHE PAR LES RISQUES ET OPPORTUNITÉS. consulté le 24.02.2020. Annabelle saillant. 2015.
- 10. <https://cabinetnpm.com/analyse-des-risques-dans-la-norme-qualite-iso-9001/> Analyse des risques dans la Norme Qualité ISO 9001.Consulté le 02/03/2020.
- 11. <https://fr.linkedin.com/pulse/lapproche-par-les-risques-dans-la-norme-iso-90012015-oueslati> (L'approche par les risques dans la norme ISO 9001:2015). Consulté le 19.02.2020.
- 12. <https://www.strategik.net/blog-iso-9001/comprendre-approche-processus/> Comprendre l'Approche Processus - ISO 9001. Consulté le 17.02.2020)

- 13. <https://strategik.fr/blog-iso-9001-2015/evolution-de-liso-90011994-a-liso-90012015/> (Comprendre l'évolution de la norme au fil des années). Consulté le 11.02.2020.
- 14. <https://www.certification-qse.com/definition-approche-risque/> (ISO 9001 version 2015 : Gestion des risques). Consulté le 3.03.2020.
- 15. <https://www.certification-qse.com/iso-9001v2015-nouvelle-organisation-referentiel/> (ISO 9001v2015 : nouvelle organisation du référentiel de certification). Consulté le 25.02.2020.
- 16. <https://www.certification-qse.com/iso-9001-v2015-7-principes-de-management-de-qualite> . 7 principes de management de la qualité ISO 9001 v2015. Consulté le 19.02.2020.
- 17. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v2:fr> (ISO 9001:2015(fr).Systèmes de management de la qualité — Exigences). Consulté le 25.02.2020.
- 18. <https://www.managersenmission.com/blog/management-qualite> . Système de management de la qualité : définition & principes. Consulté le 02.03.2020
- 19. <https://www.marketing-etudiant.fr/benchmarking.html> (Benchmark : Définition et applications du benchmarking). Consulté le 10/03/2020
- 20. <https://www.pauwelsconsulting.com/fr/news/blognews/les-differences-les-plus-importantes-entre-iso-90012015-et-iso-90012008/> 'Les différences les plus importantes entre ISO 9001:2015 et ISO 9001:2008).Consulté le 18.02.2020.
- 21. <https://www.qualitiso.com/comparaison-iso-9001-2015-vs-2008/>(ISO 9001:2015 – comparaison avec la version 2008). Consulté le 17.02.2020.
- 22. <https://www.slideshare.net/mariemboussaffa/amdec-60774220> (Amdec). Consulté le 20.03.2020.
- 23. [https://www.utc.fr/master/qualite/public/publications/qualite\\_et\\_management/MQ\\_M2/2015-2016/MIM\\_projets/qpo12\\_2016\\_gp09\\_ISO\\_9001v2015/Images/Figure%208.png](https://www.utc.fr/master/qualite/public/publications/qualite_et_management/MQ_M2/2015-2016/MIM_projets/qpo12_2016_gp09_ISO_9001v2015/Images/Figure%208.png) . Consulté le 27.02.2020.
- 24. <https://www.youtube.com/watch?v=aNO94FkNraQ&feature=youtu.be&fbclid=IwAR1KcKuEyJ9G33d1hD5AQ34FcNomqCuK-84d2lz9s3f-GYwEkuAeto0mjhY> . Gestion des risques. Quels sont les Types de Risques ?. Consulté le 11.03.2020.

# **Annexes**

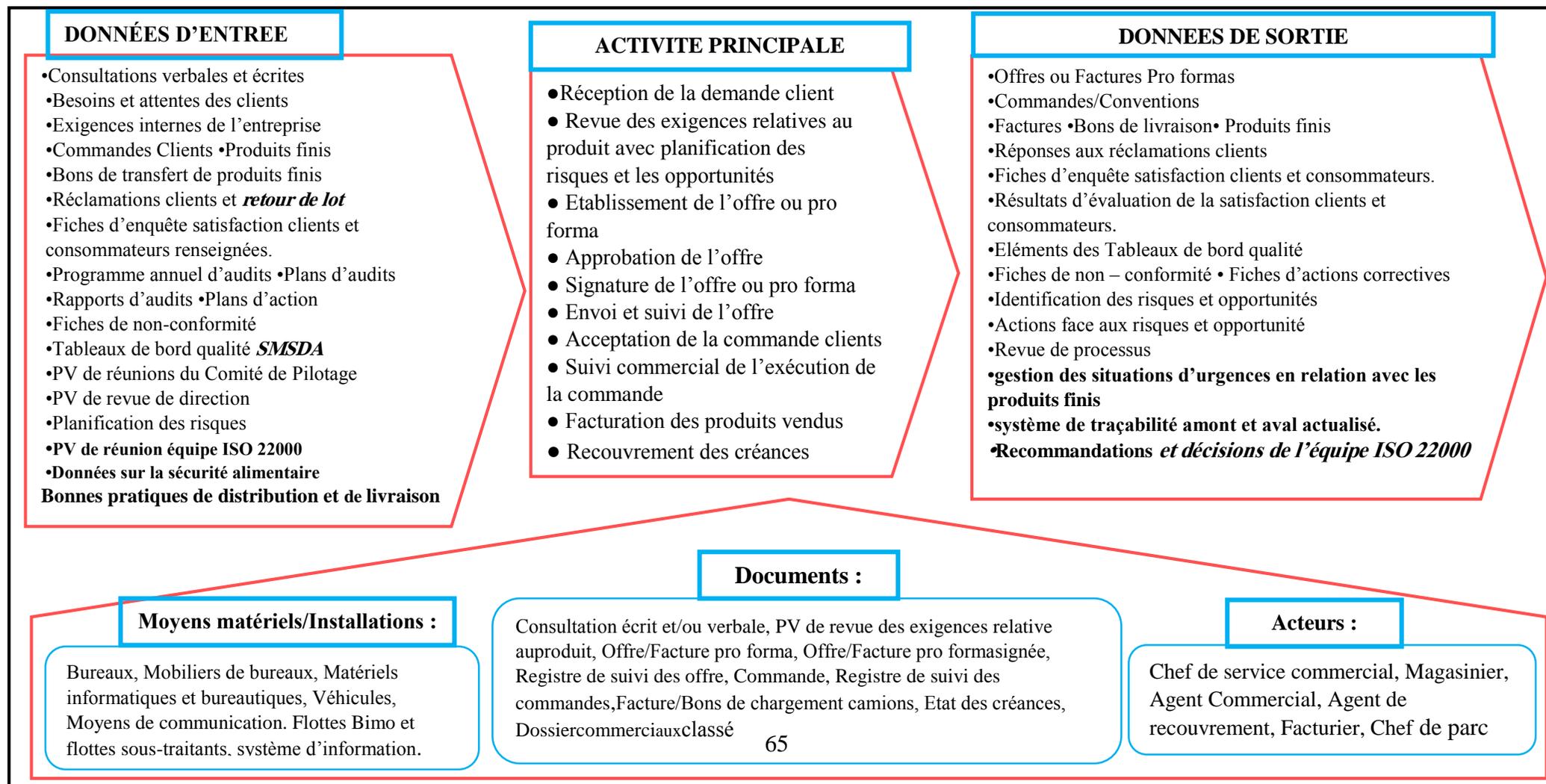
## Annexe 1 : Fiche processus Direction



	<b>PROCESSUS</b>	PS.GA.A.01.V3
	<b>SMQ</b>	Date d'application : 05/08/19

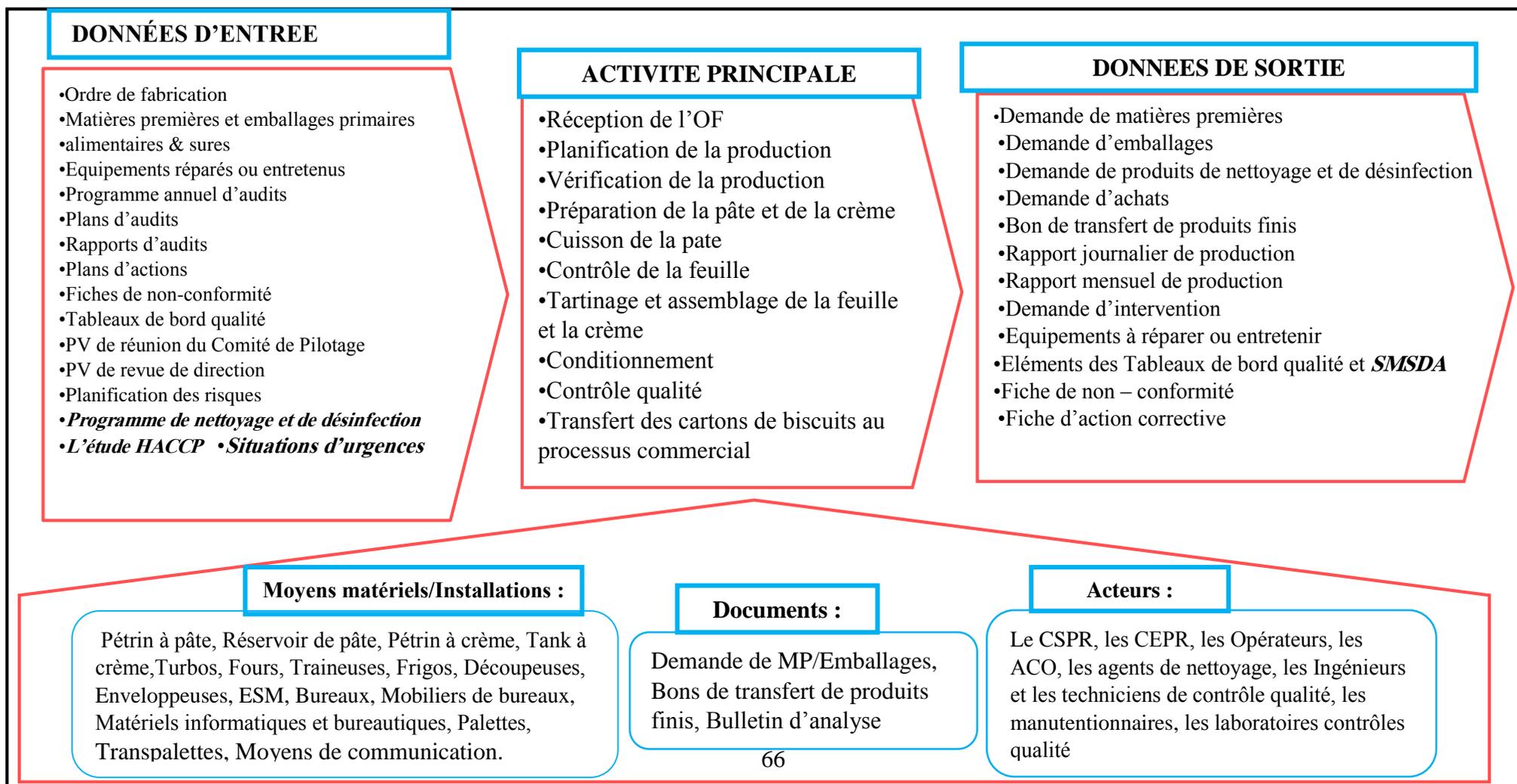
### Annexe 3 : Fiche processus commercial

	<b>PROCESSUS</b>	PS.GA.C.01.V3
	<b>COMMERCIAL</b>	Date d'application : 17/03/19



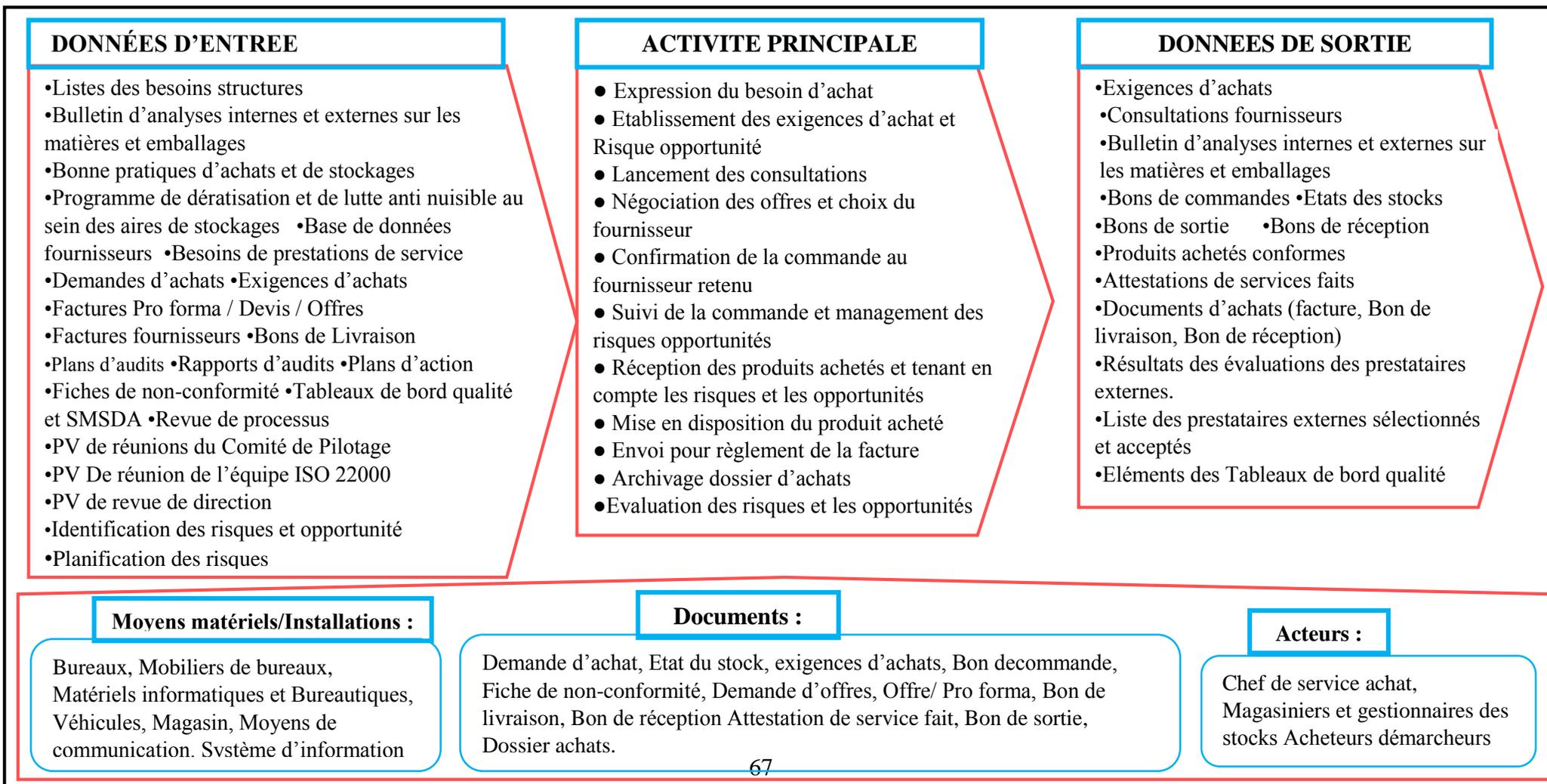
## Annexe 4 : Fiche processus production

	<b>PROCESSUS</b>	PS.GA.P.02.V0
	<b>PRODUCTION</b>	Date d'application : 05/08/19



## Annexe 5 : Fiche processus achats (approvisionnement)

	<b>PROCESSUS</b>	PS.GA.A.01.V3
	<b>ACHATS</b>	Date d'application : 17/03/19



## Annexe 6 : Fiche processus contrôle qualité

	<b>PROCESSUS</b> <b>ACTIVITE PRINCIPALE</b>	PS.GA.CQ.01.V0
	<b>CONTROLE DE QUALITÉ</b>	Date d'application : 28/04/19

### DONNÉES D'ENTREE

- Les exigences normatives et réglementaires
- Les PRP • Programme de lavage et désinfection
- Les fiches techniques (produits)
- Produits et réactifs • Plan de contrôle qualité
- Prélèvements et échantillonnage retenues
- Résultat des contre analyse
- Résultats des analyses tierce partie • ESM
- Planning d'étalonnage N-1
- Réserves des autorités de contrôle
- Programme annuel d'audits SMQ & SMSDA
- Plans d'audits • Rapports d'audits
- Plans d'actions • Fiches de non-conformité
- Tableaux de bord qualité et SMSDA
- PV de réunion du Comité de Pilotage
- PV de revue de direction • Les études HACCP
- PV équipe ISO 22000
- Planification des risques et opportunités
- Données tracés • PV d'incinération

- Planification du contrôle qualité
- Contrôle physicochimique du MP
- Contrôle microbiologique du MP et emballage
- Contrôle physicochimique de PF
- Contrôle microbiologique de PF
- Traitement des eaux (Décantation, Filtrage a sable, Désinfection)

### DONNEES DE SORTIE

- Planning hebdomadaire de prélèvement
- Demande de produits de nettoyage
- Conformité aux exigences normatives et réglementaires
- Registre et bulletin d'analyse • Rapport de contre analyse
- Demande d'étalonnage pour ESM
- ESM à réparer ou à entretenir
- Eléments des Tableaux de bord qualité et SMSDA
- Fiche de non – conformité • Fiche d'action corrective
- Fiches de vie et certificats d'étalonnage
- actions face aux risques et opportunités
- revue de processus
- Recommandation des revues de direction
- Gestion des déchets spéciaux et ordinaires
- données tracés • planning d'étalonnage actualisé
- études HACCP actualisées
- Recommandation équipe ISO 22000

### Moyens matériels/Installations :

Installation de laboratoires, ESM, Bureaux, Mobiliers de bureaux, Matériels informatiques et bureautiques, Moyens de communication. Matériels de laboratoire.

### Documents :

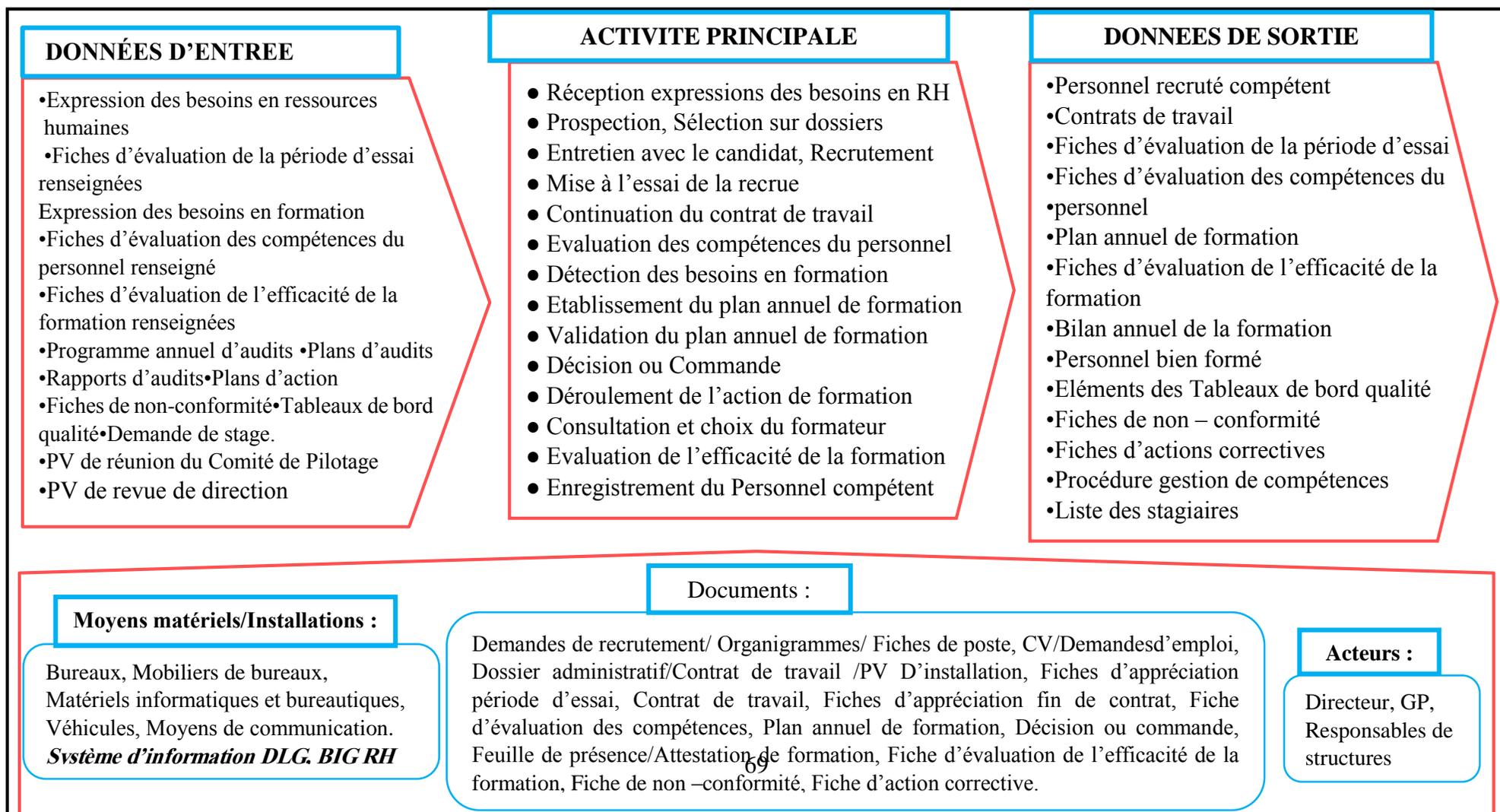
PCQ. Registre/Bulletin d'analyse. FNC. Registre/Fiche de contrôle. Le règlement européen : Méthode, Mode opératoire Norme 68

### Acteurs :

Responsables laboratoires, ingénieurs, TS, technicien. Agents d'entretiens

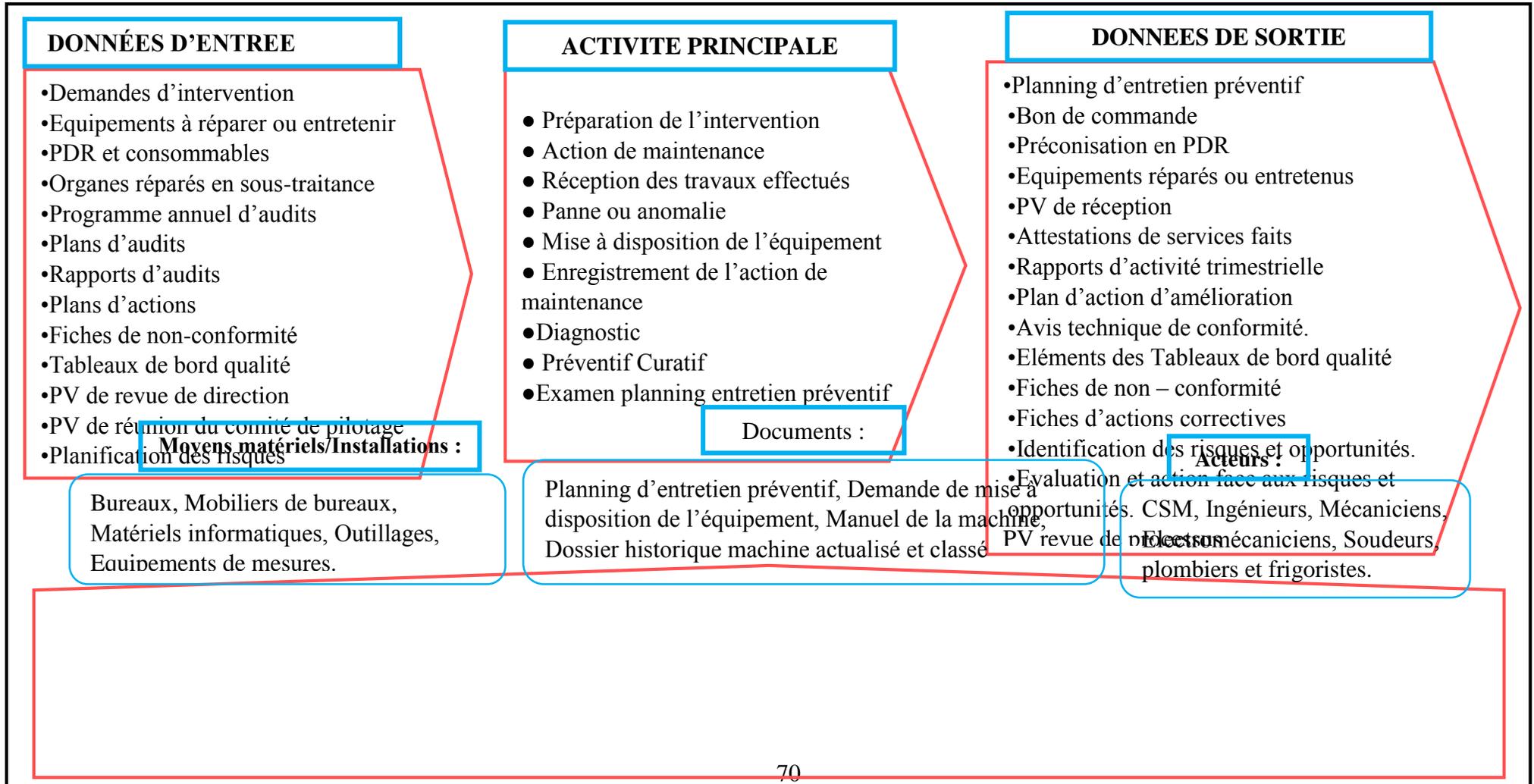
## Annexe 7 : Fiche processus GRH

	<b>PROCESSUS</b>	PS.GA.R.01.V3
	<b>GRH</b>	Date d'application : 17/03/19



Annexe 8 : Fiche processus maintenance

	<b>PROCESSUS</b>	PS.GA.M.01.V4
	<b>MAINTENANCE</b>	Date d'application : 17/03/19



## Annexe 9 : Fiche processus HE

	<b>PROCESSUS</b>	PS.GA.HE.01.V0
	<b>HE</b>	Date d'application : 19/03/19

