

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE
ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT
ENSM. POLE UNIVERSITAIRE DE KOLÉA**



MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDE

En vue de l'obtention d'un master professionnel en
Management par la qualité

**L'utilisation des outils qualité dans le cadre
d'une démarche d'amélioration continue
Cas : AIR ALGERIE CATERING**

Élaboré par :

Aouragh Oumaima

Makhloufi Mohamed

Encadré par :

Dr. Djennadi Lydia

Soutenu devant les jurys :

Président : Dr. SABA.A

Examineur : Dr. AMARA

Année universitaire 2022/2023

RÉSUMÉ

La démarche d'amélioration continue est devenue une démarche très importante que nous trouvons spécialement aux seins des entreprises opérant dans des environnements concurrentiels rudes. Cette démarche nous permet d'accroître le plus possible la valeur ajoutée pour arriver à satisfaire le client et les autres parties prenantes. Pour donner sens à la démarche d'amélioration continue et augmenter son niveau de réussite, l'utilisation de certaines méthodes et outils qualité est nécessaire. Notre étude s'intéresse, justement, à l'utilisation des outils qualité au sein de l'entreprise AIR ALGERIE CATERING, dont l'objectif est de les appliquer afin de gérer au mieux les non conformités les plus récurrentes dans l'entreprise, à travers une approche qualitative basées sur une analyse documentaire, des entretiens semi-directifs et une observation. Les résultats obtenus permettent de déduire que, l'utilisation et la bonne maitrise des méthodes et des outils qualité, permettent non seulement de résoudre les problèmes d'une manière efficace et rapide mais, de maîtriser la qualité. Ce qui fait que l'entreprise sera tout le temps réactive et assurera de meilleures pratiques.

Mots clés : Amélioration, outils qualités, résolutions des problèmes, non conformités. Actions correctives.

ملخص

أصبح نهج التحسين المستمر مهما للغاية ونجده بشكل خاص داخل الشركات العاملة في بيئات شديدة التنافس. يتيح لنا هذا النهج زيادة القيمة المضافة قدر الإمكان من أجل إرضاء العميل وأصحاب المصلحة الآخرين. لإعطاء معنى لعملية التحسين المستمر وزيادة فرص نجاحه، من الضروري استخدام أساليب وأدوات الجودة. تركز دراستنا بالدقة على استخدام أدوات الجودة داخل شركة الخطوط الجوية الجزائرية للتموين. من أجل حل المشكلات المتكررة كجزء من نهج التحسين المستمر ونهج حل المشكلات. وذلك من خلال نهج نوعي يعتمد على تحليل وثائقي والمقابلات والملاحظة. تتيح النتائج التي تم الحصول عليها أن استخدام طرق وأدوات الجودة وإتقانها الجيد لا يجعل من الممكن حل المشكلات بطريقة فعالة وسريعة فحسب، بل يتيح أيضًا التحكم في الجودة. هذا يعني أن الشركة ستكون في تطور دائم وستضمن أفضل الممارسات لحل المشاكل.

الكلمات المفتاحية: التحسين المستمر، أدوات الجودة، حل المشكلات، عدم المطابقة، الإجراءات التصحيحية.

ABSTRACT

The Continuous Improvement approach has become a very important approach that we find especially in companies operating in tough competitive environments. This approach allows us to increase the added value as much as possible to achieve customer and other stakeholder satisfaction. In order to make sense of the continuous improvement process and to increase its level of success, the use of certain quality methods and tools is necessary. Our study focuses on the use of quality tools within the company AIR ALGERIE CATERING, whose objective is to apply them in order to better manage the recurrent non-conformities in the company, through a qualitative approach based on a documentary analysis, semi-directive interviews and observation. The results obtained allow us to deduce that the use and good mastery of quality methods and tools not only allow problems to be resolved efficiently and quickly, but also to control quality. This means that the company will always be reactive and ensure better practices.

Keywords: Improvement, quality tools, problem solving, non-conformities. Corrective actions.

REMERCIEMENT

Ce mémoire est le fruit et l'aboutissement de nos études à l'École Nationale Supérieure du Management- ENSM-Koléa.

Nous remercions en premier lieu, Dieu le clément et miséricordieux, qui par sa grâce nous a permis de réaliser ce travail.

Nous voudrions adresser toute notre gratitude à notre encadrante **Mme Djennadi Lydia**, pour sa patience, sa disponibilité et surtout ses judicieux conseils, qui ont contribué à façonner ce travail.

Nous tenons à exprimer nos sincères gratitudes aux membres de jurés qui ont bien voulu accepter de nous honorer ainsi de leur présence.

En remercie la directrice qualité et système d'information, notre tutrice Mme **Hafs Bahia** responsable management qualité, ainsi que le directeur d'exploitation, en voudrais exprimer toute nos reconnaissances aux employés d'AIR ALGERIE CATERING pour leur soutien, et leur Accueil chaleureux.

Je réserverai une place particulière à mes **chers parents**, et ma sœur **Nesserine** et mon frère **Oussama**, qui mon soutenu durant la réalisation de ce travail.

Oumaima

J'exprime mes profonds remerciements à mes parents qui m'ont soutenu depuis toujours
Ma famille, Mon frère et mes sœurs, mes amis et tous ceux qui m'ont soutenu.

Mohamed

Enfin nous tenons à remercier nos collègues (Promotion qualité : 2022-2023).

Table des matières

RÉSUMÉ	I
REMERCIEMENT	IV
LISTE DES TABLEAUX	IX
LISTE DES FIGURES	X
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	XI
LE GLOSSAIRE	XII
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
CHAPITRE 01 :REVUE DE LITTERATURE ET CADRE CONCEPTUEL	4
SECTION 1 : Revue de Littérature	5
1.1 La démarche d'amélioration continue	5
1.2 Les outils qualité	8
1.3 La relation entre la démarche amélioration continue et les outils qualité	12
SECTION2 : Introduction à la notion qualité	14
2.1 Historique et évolution de la qualité	14
2.2 Définition et objectif de la qualité	15
2.3 Les enjeux de la qualité	17
2.4 L'amélioration continue	18
2.4.1 Les étapes de la démarche d'amélioration continue	19
SECTION 3 : introduction au système de management	21
3.1 Le système de management par la qualité	21
3.1.1 Composantes du système management par la qualité	21
3.1.2 Les principes du système de management par la qualité	25
3.2 Le système de management de la sécurité des denrées alimentaire	26
3.2.1 Les objectifs du système de management de la sécurité des denrées alimentaire	27
3.3 Démarche de résolution de problèmes	29

3.3.1	Définir le problème à traiter	30
3.3.2	Constitution d'un groupe de travail	30
3.3.3	Analyser les causes du problème	30
3.3.4	Elaborer un plan d'action	30
3.3.5	Suivre l'efficacité du plan	30
CHAPITRE 02 :		32
PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL ET LE CADRE		
METHODOLOGIQUE		32
SECTION 1 : Présentation de l'entreprise « AIR ALGERIE CATERING »		33
1.1	Présentation générale	33
1.2	Présentation et historique de l'entreprise	34
1.3	Missions et objectifs de l'entreprise	35
1.4	Structure organisationnelle de l'entreprise	36
1.4.1	L'organigramme d'Air Algérie	36
1.4.2	L'organigramme d'Air Algérie Catering	37
1.5	Le système de management de la qualité chez « Air Algérie »	42
1.5.1	Politique qualité	43
1.5.2	Cartographie des processus	43
1.5.3	Manuel qualité	43
1.6	Le système de management de la sécurité des denrées alimentaire chez « Air Algérie Catering »	44
1.6.1	Politique en matière de sécurité des denrées alimentaires	44
1.6.2	Cartographie des processus	45
1.6.3	La documentation	45
1.7	Les outils qualité utiliser au sein de l'entreprise « Air Algérie Catering »	46
1.7.1	PDCA	46
1.7.2	Le diagramme d'ISHIKAWA	47
SECTION 2 : cadre méthodologique		48

2.1 Démarche méthodologique	48
2.2 Objectifs de la recherche	48
2.3 Outils de collecte des données.....	48
2.3.1 La recherche bibliographique et l'analyse documentaire	49
2.3.2 L'observation	49
2.3.3 L'entretien.....	50
2.4 La construction du guide d'entretien	51
2.5 Les outils de qualité	52
2.5.1 Pour bien détecter et définir les non conformités à traiter.....	53
2.5.2 Pour bien identifier les causes des problèmes à traiter	55
2.5.3 Pour la proposition des solutions	59
CHAPITRE 03 : ESSAI DE MISE EN PLACE DES OUTILS QUALITE AU SEIN DE L'ENTREPRISE « AIR ALGERIE CATREING »	63
SECTION 1 : la démarche de résolution de problème et les outils qualité appliquées au sein de « air Algérie Catering »	64
1.1 Etape n°1 : définition des problèmes.....	64
1.1.1 Définition des non conformités à traiter à l'aide de brainstorming	64
1.1.2 Choix des non-conformités selon la méthode du vote pondéré	68
1.2 Etape n°2 : identification des causes des problèmes	70
1.2.2 Analyser les problèmes avec QQQQCCP	70
1.2.3 Classer les causes des problèmes sur le diagramme de cause-effet 7M ..	74
1.2.4 Analyser la cause racine avec les 5 pourquoi.....	75
1.3 ETAPE N°3 : propositions des solutions.....	77
1.3.2 Proposition d'un plan d'action des non conformités :.....	77
1.3.3 Propositions d'une nouvelle procédure d'action corrective à l'aide d'un logigramme.....	82
1.3.4 Proposition d'une balance gains-pertes pour la sensibilisation du personnel	84

SECTION 2 : Discussion des resultats	86
CONCLUSION GENERALE.....	89
REFERENCESBIBLIOGRAPHIQUES.....	95
ANNEXES.....	99

Liste des tableaux

Tableau 1: Résumé de l’histoire de la qualité	15
Tableau 2 : Les principes de management de la qualité	25
Tableau 3: fiche de l’entreprise	36
Tableau 4: Les missions des différentes structures de Catering	39
Tableau 5 : Liste des processus de « Air Algérie ».....	44
Tableau 6 : La tournée effectuée dans différentes structures	50
Tableau 7: les personnes interrogées lors de l’entretien.....	52
Tableau 8 : vote pondéré multicritères	55
Tableau 9 : QQQQCCP.....	56
Tableau 10 : Les 5 pourquoi	59
Tableau 11 : Les symboles du logigramme	60
Tableau 12 : Les liaisons du logigramme	60
Tableau 13 : La balance gains-pertes.....	61
Tableau 14 : Résultats du brainstorming.....	67
Tableau 16 : Le vote pondéré pour le choix des non conformités à traiter	69
Tableau 17 : tableau outil QQQQCCP des trolleys non conforme « système freinage »	72
Tableau 18 : Tableau outil QQQQCCP de contamination du produit	72
Tableau 19 : tableau outil QQQQCCP de traitement des non conformités non maitrisé.....	73
Tableau 20: Plan d'action	79
Tableau 21: procédure actions correctives.....	83
Tableau 22 : Balance gains-pertes	85

LISTE DES FIGURES

Figure 1: La Roue De Deming	19
Figure 2 : L'organigramme d'AIR ALGERIE	37
Figure 3: L'organigramme de « AH CATERING »	38
Figure 4 : cartographie des processus	45
Figure 5 : Représentation schématique d'un diagramme causes-effets version 7 M...	58
Figure 6: Histogramme des non-conformités à traiter choisi par les participants	70
Figure 7 : Le diagramme d'Ishikawa des trolleys non conforme « freinage »	74
Figure 8:Le diagramme d'Ishikawa de la contamination du produit	75
Figure 9 : La méthode des 5 pourquoi pour le traitement des non conformités non maitrisé	76

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES ABRÉVIATIONS

SMQ : Système management de la qualité

SMSDA : Système management de sécurité des denrées alimentaires

PDCA: Plan-Do-check-Act

CFA: commandment des forces aériennes.

AH/ Catering: Aéroport Houari Boumediene / Catering

7M : Matériel, Méthode, Main d'œuvre, Milieu, Matériel, Management, Moyens financiers

QOOQCCP : Qui-Quoi-Ou-Quand- Comment-Combien-pourquoi

JICA : Agence japonaise de coopération internationale

CAPN : un Contrat d'Activité Périodiquement Négociable

HSE : Hygiène sécurité environnement

GVRH : Gestion vertes des ressources humaines

Actions correctives : Action immédiate visant à éliminer une non-conformité détectée.

Une correction peut-être, par exemple, un reclassement

Non-conformités : Non satisfaction d'une exigence ou d'un standard spécifié. Une non-conformité peut-être aussi bien liée au produit qu'au processus ou système

LE GLOSSAIRE

Outils qualité : Les outils qualité représentent un ensemble de méthodes et de moyens d'analyse d'une situation, de diagnostic, de contrôle ou de résolution de problème. Pour améliorer les performances de votre entreprise dans la durée, il faut nécessairement s'appuyer sur la qualité. Pour ce faire, il convient d'employer des méthodes et des outils de qualité adaptés

Démarche d'amélioration continue : L'amélioration continue est une approche holistique qui nécessite l'application de plusieurs outils adaptés en fonction du contexte et des objectifs visés.

ISO 22000 : Le système de management de la sécurité alimentaire est un ensemble de processus et de pratiques visant à assurer la sécurité des denrées alimentaires à chaque étape de la chaîne alimentaire, depuis la production jusqu'à la distribution et la consommation

ISO 9001 : Un système de management de la qualité, est l'ensemble des directives qui prend en compte la politique de l'entreprise et la mise en œuvre des objectifs qualitatifs planifiés par cette dernière. Le système de management de qualité est considéré nécessaire à la maîtrise et à l'amélioration continue et la performance de l'organisme. Cette exigence du SMQ est clairement définie dans le paragraphe 4.4 de la norme

Catering : est un terme anglais ayant pour signification "ravitaillement", "restauration" et ayant le même sens en français. Il est employé pour désigner la restauration de groupes de personnes lors de grands événements, mais prend également le sens de cantine lorsqu'il s'agit de la restauration du personnel dans le domaine de spectacle.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Introduction générale

La mondialisation et l'ouverture des marchés à l'échelle planétaire obligent les entreprises dans tous les domaines (automobile, aéronautique, agroalimentaire, pharmaceutique, cosmétique, etc.), à suivre les tendances et les besoins des marchés, des actionnaires et des clients. Sans une adaptation de l'entreprise à son contexte, le risque est de la voir, tout simplement, disparaître (Crapart, 2019)

D'après (Ziyuan, 2019), l'environnement fortement concurrentiel dans lequel évoluent les entreprises de nos jours a fait du concept qualité un élément majeur de leurs réussites. C'est dans ce sens que les entreprises s'engagent à suivre une démarche d'amélioration continue. La véritable finalité de cette démarche est d'optimiser un processus de façon à le rendre flexible, capable et cohérent vis-à-vis des exigences de satisfaction client et les autres parties prenantes, et ainsi de pérenniser une activité de façon efficace. En effet, son efficacité se reflètera lorsque toute l'organisation aura fait une refonte et une amélioration de son système pour faciliter la résolution de problèmes en ayant des acteurs concernés et impliqués (BHOTE, 2003).

Réussir à améliorer la qualité et à inscrire durablement son entreprise dans une réelle dynamique d'amélioration continue, ne peut pas être le fruit du hasard, cela passe par l'utilisation de méthodes et d'outils de la qualité, qui aide à la décision (NASSER & TIJANE, 2020)

L'utilisation de certains outils qualité sera nécessaire. Pour Une meilleure performance il est indispensable de travailler avec un nombre d'outils qu'on utilise pour plusieurs buts comme : détecter un problème, l'analyser, le mesurer, connaître les performances d'un employé ou d'une équipe. Ces outils peuvent être sous forme de logigrammes, des méthodes, des matrices, des graphiques. (Courval, 2020)

Mieux les outils sont maîtrisés, moins de temps sera pris pour la correction des erreurs, ce qui fait que l'entreprise sera tout le temps réactive et assurera de meilleures performances.

L'étude pratique de ce mémoire sera réalisée au sein de l'entreprise AIR ALGERIE CATERING. Elle consiste à répondre, à la problématique : « **Comment les outils qualité sont utilisés pour assurer une amélioration continue des pratiques au sein de l'entreprise, dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue ?** »

Introduction générale

Pour mieux cerner cette problématique, nous avons jugés utile d'abord de répondre aux questions secondaires qui suivent :

- Quels sont les principaux outils qualité utilisés ? Et de quelle manière sont-ils utilisés pour assurer une amélioration continue ?
- Comment les outils qualité utilisés au sein de l'entreprise, sont adaptés pour déterminer les causes racine ?
- Les outils qualité utilisés sont-ils efficaces dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue ?

Méthodologie de recherche :

Dans l'intention de répondre à notre problématique de recherche, nous avons opté pour une approche d'analyse qualitative (STIMEC, 2018) qui vise à appliquer les outils qualités au sein de l'entreprise AIR ALGERIE CATERING. Pour la réaliser nous nous sommes basés sur plusieurs outils de collecte de données, Tels que la recherche documentaire, l'observation et les entretiens semi-directifs que nous avons réalisés.

Terrain de recherche :

AIR ALGERIE CATERING est certifiée ISO 9001 et ISO 22000, deux normes internationales qui garantissent la qualité de ses produits et de ses services. Elle est spécialisée dans la préparation et la fourniture de repas pour les vols d'Air Algérie, et d'autres compagnies aériennes. En tant que seul acteur sur l'ensemble des segments de la restauration aérienne en Algérie, AIR ALGERIE CATERING, est considérée comme un leader incontesté dans le domaine de la restauration embarquée en Algérie.

Notre travail de recherche est mené au niveau de la direction qualité et système d'information, au sein de l'entreprise AIR ALGERIE CATERING, et sous la supervision de la responsable management qualité / système management de sécurité des denrées alimentaires, en vue de l'adéquation de ses missions, et de nos objectifs de recherche, afin de mettre en place des outils qualité.

Importance du thème pour l'entreprise :

L'objectif principal de l'entreprise d'accueil « AIR ALGERIE CATERING », est de maintenir un niveau de qualité élevé, d'optimiser ses processus de production et de minimiser les coûts liés aux non-conformités. Donc elle travaille sur ses points sensibles pour les renforcer et pour baisser le taux de non-conformités .A cet effet, L'utilisation des

Introduction générale

outils qualité permet à l'entreprise de détecter et d'analyser les non-conformités, d'identifier les causes racines de ces dernières et de mettre en place des actions correctives et préventives pour y remédier.

C'est ce qui nous a poussé à choisir de traiter cette problématique. Ainsi nous avons commencé par une analyse du contexte de l'organisme pour comprendre l'environnement de travail et les différentes missions des structures de l'entreprise, en identifiant les différents départements, les relations interdépartementales et les processus opérationnels en place. Nous avons ensuite recueilli des données auprès du personnel de l'entreprise pour mieux comprendre leur point de vue sur les processus de travail et les problèmes qu'ils rencontrent. Cette analyse nous a permis de mettre en évidence les défis auxquels l'entreprise est confrontée en matière de non-conformité.

Plan de mémoire :

Pour répondre à la problématique posée, nous avons structuré notre travail à la manière suivante :

Le premier chapitre présente le cadre théorique de la recherche qui se compose de la revue de littérature et ensuite du cadre conceptuel. Le deuxième chapitre présente l'entreprise d'accueil, la méthodologie de recherche ainsi que les principaux outils qualité utilisés dans notre étude. Dans le troisième chapitre nous retrouvons la partie pratique qui contient les résultats et leurs analyses ainsi qu'une discussion des résultats.

CHAPITRE 01 :
REVUE DE LITTERATURE ET CADRE
CONCEPTUEL

Dans ce premier chapitre, nous allons aborder d'abord une revue de littérature qui va nous permettre de comprendre les concepts clés de l'amélioration continue et des outils qualité. Nous allons également examiner la relation entre l'amélioration continue et les outils qualité, afin de mettre en lumière l'importance de cette relation pour atteindre les objectifs de qualité de l'entreprise. Ensuite, nous aborderons le cadre conceptuel. Dans la deuxième section, nous allons introduire la notion de qualité, en retraçant son historique et son évolution, ainsi que ses définitions, objectifs et enjeux. La troisième section portera sur l'introduction au système de management, en particulier le système de management par la qualité et le système de management de la sécurité des denrées alimentaires. Nous allons également présenter les composantes et les principes du système de management par la qualité, ainsi que les objectifs du système de management de la sécurité des denrées alimentaires.

SECTION 1 : Revue de Littérature

L'amélioration continue est une démarche visant à optimiser les performances d'une entreprise. Cette démarche, est de plus en plus ancrée dans les pratiques des entreprises afin de réduire les dysfonctionnements, de diminuer le gaspillage et d'améliorer l'activité globale de l'entreprise. Pour donner sens à la démarche d'amélioration continue et augmenter son niveau de réussite, l'utilisation de certaines méthodes et outils qualité est nécessaire, car ils nous permettent non seulement d'atteindre nos objectifs d'une manière efficace et rapide mais de maîtriser la qualité au sein d'une organisation. (Courval, 2020).

Au courant de notre travail de recherche, nous avons lu et consulté plusieurs articles sur lesquels se base notre recherche. Cette revue de littérature synthétise les principales contributions sur ce sujet, en se concentrant sur les avantages, les défis et les bonnes pratiques de l'utilisation des outils qualité dans le cadre d'une démarche amélioration continue.

1.1 La démarche d'amélioration continue

De nombreuses études ont été réalisées sur l'application de l'amélioration continue dans différents secteurs. Une étude a été menée par (Labbé, Forget, & Luckerhoff, 2018), à eu lieu entre janvier et mars 2018. L'objectif est d'étudier l'expérience de la mise en place d'une approche d'amélioration continue du type Lean au sein d'une bibliothèque québécoise (BANQ) afin d'améliorer ses services et ses processus. Pour atteindre le but

CHAPITRE 01 : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

souligné les auteurs ont opté pour une étude qualitative, en recueillant des données à travers des entretiens, Ces entretiens se rangent en deux catégories : les entretiens individuels et les entretiens de groupe, avec des membres clés du personnel de BANQ impliqués dans la mise on ouvre de l'amélioration continue. Les résultats de l'étude ont montré que la mise en place d'une approche d'amélioration continue Lean avait un impact positif, et une amélioration dans plusieurs domaines tels que, la gestion des files d'attente pour les prêts et les retours d'ouvrage, le traitement des documents, la communication interne au sein de la bibliothèque. On conclue que l'amélioration continue est une démarche efficace pour toute organisation qui cherche à améliorer la qualité de ses services et à accroître son efficacité opérationnelle.

En outre, Les résultats de cette étude sont également limités par le fait qu'elle est basée sur une méthodologie qualitative, ce qui signifie qu'elle se concentre sur des entretiens individuels et de groupe avec un nombre limité de participants clés au sein de la bibliothèque étudiée, ce qui limite la généralisation des résultats à d'autres bibliothèques.

L'amélioration continue est un des piliers fondamentaux du Lean Management, qui repose sur la recherche constante de l'élimination des gaspillages, l'optimisation des processus, l'implication des employés dans l'amélioration continue et la satisfaction du client. (Ruffier & Tang, 2021). A cet effet une étude a été réalisée par (STIMEC, 2018). Son objectif était d'examiner l'importance de l'amélioration continue dans le cadre du Lean management, et l'apprentissage organisationnel. L'étude à eu lieu entre 2012 et 2015. L'auteur a utilisé une méthode qualitative basée sur une enquête approfondie qui, comporte l'analyse de dix études de cas, dans neuf entreprises françaises différentes, ayant mis en place le Lean management. Il a mené des entretiens individuels avec les membres des entreprises étudiée composées en tout de : 21 ateliers de travail, et 22 équipes distinctes pour un total de 380 salariés. Les résultats de l'étude ont montré que, le Lean management est considéré comme une démarche d'apprentissage organisationnelle car il repose sur une culture d'amélioration continue. Par conclusion, Les pratiques de l'amélioration continue sont particulièrement importantes pour permettre à l'entreprise de favoriser l'apprentissage organisationnel et la performance productive.

D'autres parts, et dans le même esprit. Les chercheurs (Ruffier & Tang, 2021), ont présenté une revue systémique sur l'utilisation du "Lean Management" dans les entreprises chinoises et comment l'engagement négocié peut contribuer à l'amélioration continue de

leur performance, basée sur les recherches effectuées par (Ziyuan, 2019) .L'étude a été réalisée au sein d'une entreprise aéronautique du Nord-est de la Chine , à partir du mois de juin 2019. L'objectif est de développer des pratiques de GRH permettant de motiver les salariés chinois à déployer leurs efforts dans la mise en œuvre du KAIZEN, dans le but d'améliorer la compétitivité et la rentabilité de l'entreprise. Pour atteindre le but souligné, l'auteur a proposé une recherche-intervention en trois étapes visant à améliorer l'implication des salariés dans la démarche d'amélioration continue. Dans un premier lieu, il a mené des entretiens de diagnostic. Puis il a élaboré un Contrat d'Activité Périodiquement Négociable (CAPN) qui implique un engagement à ne pas sanctionner une personne à l'origine d'un dysfonctionnement, ainsi que des entretiens d'évaluations. Les résultats de l'étude ont montré que la mise en place d'un Contrat d'Activité Périodiquement Négociable (CAPN) a permis une implication plus forte des salariés dans la démarche d'amélioration continue ce qui contribue à améliorer la compétitivité et la rentabilité de l'entreprise.

Dans le même contexte de l'importance de l'amélioration continue. Une autre étude a été réalisée par (Robinson, Thompto, Lima, & Damschroder, 2022). L'étude a été menée dans un hôpital universitaire tertiaire situé aux ETAS-UNIS, Les auteurs ont étudié le parcours d'une équipe clinique interdisciplinaire ayant suivi un programme d'apprentissage virtuel en matière d'amélioration continue, pour améliorer la qualité des soins Sur une période de quatre ans. Afin de bien mener ce travail les auteurs ont opté pour une étude qualitative en utilisant des entretiens semi-directifs comme outil de collecte de données. Sur un échantillon composé de 18 membres y compris des médecins, des infirmières, des travailleurs sociaux et des pharmaciens. Les résultats de la recherche ont démontré une amélioration significative de la satisfaction des patients avec les soins qu'ils ont reçus, par exemple le pourcentage des patients qui ont évalué les soins comme « excellent » est passé de 58% avant la mise en place du programme à 76% après la première année de mise on ouvre, puis à 80% après quatre ans. On conclue que la participation à un programme d'apprentissage virtuel contribue à l'amélioration continue de la qualité en première ligne et à l'acquisition des compétences en matière d'amélioration continue de la qualité.

L'article présente une étude intéressante sur l'impact d'un programme d'apprentissage virtuel sur l'amélioration continue de la qualité des soins dans un hôpital universitaire tertiaire aux États-Unis. La méthodologie utilisée dans cette étude est appropriée, avec une étude qualitative basée sur des entretiens semi-directifs pour recueillir les données auprès des

membres de l'équipe clinique. Cependant, l'échantillon constitué de 18 membres est considéré comme limité et ne représente qu'une partie de l'ensemble des travailleurs de l'hôpital. Bien que les résultats soient encourageants, il est important de prendre en compte les limites de l'étude et de considérer les différences entre les contextes hospitaliers.

(ELDWAN, SARAYREH, & EFFENDE, 2022) Se sont intéressés au développement durable. L'objectif de leur recherche est d'examiner l'adoption des pratiques de gestion verte des ressources humaines (GVRH) sur l'amélioration continue des entreprises. Ils ont collecté les données auprès des managers et leurs adjoints et aux chefs de services de sociétés industrielles jordaniennes cotées à la bourse d'amman. En partagent 248 questionnaires basés sur la méthode descriptive et analytique. Les résultats de la recherche montrent que les entreprises jordaniennes adoptent des pratiques de (GVRH) pour répondre aux défis environnementaux, et pour améliorer leur performance en matière de développement durable. Par conclusion, l'adoption des pratiques de (GVRH) peut aider les entreprises à renforcer leur engagement en faveur de la durabilité et améliorer leur performance opérationnelle, ce qui contribue à l'amélioration continue.

1.2 Les outils qualité

L'utilisation adéquate des outils de gestion de la qualité est cruciale pour la réussite des démarches qualité. Pour cela les outils qualité doivent être sélectionnés en fonction des exigences et des contraintes spécifiques de chaque projet, afin d'optimiser leur impact et d'assurer une amélioration tangible de la qualité des produits ou services fournis. (MEROUANE & M'HAMED, 2020).

Lors de l'étude des pratiques de qualité régulières dans les hôpitaux, il est essentiel de se concentrer sur le 5S car il reflète les activités quotidiennes des prestataires de soins de santé. Pour cela une étude a été réalisée par (Ezzeddine & Aoun, 2020). L'objectif de cette recherche est d'étudier l'effet de l'approche qualité 5S sur la performance des employés dans certains hôpitaux libanais. Afin de bien mener ce travail. Les auteures ont opté pour une étude quantitative, qui a été menée auprès de quatre hôpitaux du Sud-Liban et 240 questionnaires auto-administrés ont été distribués au hasard parmi les répondants cibles. Les données primaires collectées ont été analysées par le logiciel SPSS. Des tests statistiques ont été appliqués pour tester des hypothèses telles que des tests d'analyse de

corrélation et de régression. Les résultats obtenus ont montré que la méthode des 5S affecte significativement et positivement la performance des employés.

On outre, L'étude se concentre sur un échantillon spécifique d'hôpitaux libanais, il est donc possible que les résultats ne soient pas généralisables à d'autres contextes organisationnels. De plus, l'utilisation de questionnaires auto-administrés peut introduire un certain biais dans les données collectées, car les répondants peuvent ne pas donner des réponses précises ou complètes.

(David, 2020) , À étudié l'impact de la méthode « 5S » dans la mise en œuvre des activités de promotion de l'hygiène hospitalière, en particulier sur la réduction des infections nosocomiales et la prévention de la transmission de maladie, au sein de la clinique Ngalima du Congo. L'objectif de son travail est d'évaluer l'efficacité de la méthode « 5S » pour améliorer la prévention de la contamination dans la clinique en se basant sur le modèle logique de la prévention contre les contaminations proposées par JICA (l'agence japonaise de coopération internationale). Pour réaliser son objectif, il a utilisé une méthode qualitative, à travers une combinaison de techniques d'entretien individuels, d'observation et de dépouillement documentaire. Les entretiens individuels ont été menée à l'aide de guide d'entretien comportent 21 items répartie en quatre rubriques, tandis que la grille d'observation qui comporte six items. Les résultats de la recherche montrent que les activités ont été bien exécutées avec un score global de 55%, et une amélioration significative de l'environnement du travail et du travail lui-même après avoir mis en œuvre de nombreuses actions d'amélioration de l'hygiène hospitalière, notamment la propreté de l'environnement interne et externe de l'hôpital, la gestion des déchets, l'attitude positive des agents et une forte implication de certains dirigeants. On conclue que la méthode « 5S » est une approche systémique et structurée qui aide les établissements de santé à améliorer l'organisation, la propreté, la sécurité et l'efficacité de leurs processus.

(David, 2020), étudie l'efficacité de la méthode "5S" dans la prévention de la contamination dans une clinique au Congo. La méthode qualitative utilisée pour la collecte de données est appropriée pour répondre aux objectifs de l'étude. Cependant, l'échantillon de l'étude n'est clair, ce qui peut être une limitation de l'étude.

D'autres auteurs ont mis l'accent sur, l'importance de combiner les outils qualité pour résoudre les problèmes rencontrés dans les processus de production, une étude a été menée

dans une industrie spécialisée dans la production des condensateurs. L'objectif des chercheurs (Raman & Basavaraj, 2019), était d'analyser les différents défauts qui peuvent survenir lors du processus de fabrication des condensateurs, et de proposer des solutions pour améliorer la qualité du produit. Ils ont collecté des données sur une période de trois mois, d'octobre à décembre 2018. Pour analyser ces données deux outils d'analyse ont été utilisés. Le premier outil, est le diagramme d'Ishikawa qui, a permis d'identifier les différentes causes qui peuvent engendrer des défauts de qualité dans un processus. Le deuxième outil, est le diagramme de Pareto qui, a permis de classer ces causes en fonction de leur importance. Les résultats de l'étude ont montré que les principaux défauts étaient dus au processus d'enroulement et de soudage, ce qui indique que ces zones doivent être améliorées pour réduire les défauts. On conclue que l'utilisation combinée de ces outils est efficace pour identifier et résoudre les problèmes de qualité dans la production industrielle.

D'autres part, l'objectif des chercheurs (Statsenko, Omarov, Shlykov, Nesterenko, & Konieva, 2021) est identifier les principaux défauts de la production de viande de volaille et les causes de leur apparition. L'étude est faite durant le mois de juin. Pour la méthode, les auteurs ont utilisée une analyse transversale, et un brain storming effectuée avec les pilotes processus, ainsi que les diagrammes de Pareto et d'Ishikawa, afin de proposer des mesures correctives pour améliorer la qualité des produits. L'étude a porté sur 400 carcasses de poulet pesant en moyenne 800 kg. Les résultats de l'étude montrent que les principaux défauts de la production de viande de volaille sont : les fractures et la mauvaise exsanguination représentant 93,4% des défauts constatés, Ces défauts sont principalement causés par des erreurs du personnel de l'entreprise (dans 67% des cas), et un fonctionnement insatisfaisant de l'équipement (dans 26% des cas) qui constitue 32% de la part totale des produits rejetés à cause d'une mauvaise saignée. Pour remédier à ces problèmes, les chercheurs ont proposé plusieurs recommandations, notamment l'amélioration des conditions de transport, l'introduction de règlements pour la réparation et l'entretien de l'équipement, la planification de la formation continue des employés de l'entreprise, l'enquête sur les conditions de travail pour augmenter la satisfaction du personnel et l'assurance d'une inspection rigoureuse des matières premières et des matériaux entrants.

Cependant, l'article ne mentionne pas la méthode de sélection des carcasses utilisées pour l'étude ni la méthodologie pour mesurer les défauts de production. De plus, l'étude n'a été

réalisée que sur une période d'un mois. Ce qui peut être considéré comme insuffisant pour évaluer de manière exhaustive les défauts de production. Enfin, l'étude a été menée sur un échantillon de 400 carcasses, ce qui est relativement petit et peut ne pas être représentatif de la production de viande de volaille dans son ensemble.

(Toure, et al., 2020) Se sont intéressés au développement durable. L'objectif de leur recherche est de mettre en place un plan de contrôle qualité des aliments pour animaux visant à assurer la conformité, la garantie de la qualité et la viabilité des produits mis à la disposition des éleveurs. L'étude s'est déroulée du 20 novembre 2018 au 28 juin 2019, à l'usine de production d'aliments bétail de la Société Meunière et Avicole du Gabon (SMAG). Pour atteindre le but souligné, Les chercheurs ont utilisé une approche méthodologique, basée sur une enquête qui a été faite auprès des éleveurs et à l'intérieur de l'usine de production d'aliments de la SMAG¹ à partir de la méthode QQOCCP. Par ailleurs, un processus d'autocontrôle a été élaboré à partir du PDCA ou Roue de Deming. Ce deuxième outil qualité a permis de mettre en place un ensemble d'actions de contrôle et de mesures correctives pour améliorer les caractéristiques physiques de certains aliments pour animaux. Les résultats de l'étude montrent que, les aliments SMAG ne répondent pas aux normes standards en termes de taux de protéines brutes enregistrés dans les aliments « poulette unique », « entrée en ponte » et « charcutier » ont été plus faibles que les standards ($p < 0,05$), et particules ayant le diamètre supérieur à 3,15 mm, pas conformes aux normes standards.

(Boule, et al., 2018), ont étudiées l'impact de la mise en place d'une analyse des modes des défaillance (AMDEC) dans le circuit du médicament, afin d'améliorer la qualité et la sécurité des soins aux patients. L'objectif des chercheurs est de fournir une ressource utile pour les pharmaciens et autres intervenants impliqués dans la planification d'AMDEC pour le circuit du médicament. Les chercheurs ont effectué un recensement des AMDE/AMDEC/AMDECS réalisées dans le cadre du circuit du médicament de 1990 à 2017, ils ont identifié 32 études ayant utilisé l'AMDEC et 7 études ayant utilisé l'AMDECS dans de ce domaine. Les résultats ont montré que la mise en place d'une AMDEC a permis d'identifier et de corriger de nombreux problèmes dans le circuit du médicament, tels que des erreurs de dosage, des erreurs de transcription et des erreurs de distribution.

¹ La Société Meunière et Avicole du Gabon (SMAG).

En effet cette étude ne fournit pas de recommandations claires sur la mise en place d'une AMDEC dans le circuit du médicament. Elle se contente de résumer les résultats d'études antérieures. Ce qui pourrait avoir une incidence sur la validité des résultats.

1.3 La relation entre la démarche amélioration continue et les outils qualité

D'après (ISO 9001, 2015) l'amélioration continue est le 5eme pilier fondamental sur lequel repose le système de management de la qualité, Cette démarche est devenue un enjeu stratégique majeur des dirigeants d'entreprise, car elle repose sur la résolution active des problèmes par l'application des outils qualité, des techniques et pratiques spécifiques. (Lyonnet, 2015) L'objectif de la mise en place d'une démarche d'amélioration continue est de permettre aux entreprises d'atteindre des niveaux de performance plus élevés, de maximiser l'efficacité organisationnelle, d'améliorer la satisfaction des clients et de rester compétitives sur le marché.

On termine par les travaux de (Khan, Kaviani, Brain J.Galli, & Ishatiahq), 2018) l'objectif des chercheurs est d'appliquer des techniques d'amélioration continue dans une entreprise de conception d'intérieur afin d'améliorer la performance globale de l'entreprise. Pour atteindre le but souligné les chercheurs ont suivi un plan d'action constitué de Cinq étapes bien définies. Dans un premier lieu, ils ont identifié les problèmes dans chaque département à l'aide d'outils qualité tels que le diagramme de Pareto et le diagramme d'Ishikawa (cause-effet). Ils se sont concentrés sur les départements qui jouent un rôle important dans la réalisation des projets, notamment le département des ventes et du marketing, le département de l'équipe de projet et le département de la production. Puis pour résoudre les problèmes identifiés ils ont utilisé des techniques d'amélioration continue telles que le Kaizen et le 5S pour améliorer les problèmes identifiés. Ils ont également développé un formulaire de sélection de projet et modifié l'organigramme de l'entreprise pour améliorer les performances organisationnelles. Les résultats de la recherche montrent, une amélioration significative dans les performances de l'entreprise en matière de réduction des délais de réalisation de projets, d'augmentation du volume des ventes de 11% à 32%, conduisant à une augmentation significative des bénéfices de 2%, et de l'efficacité de l'utilisation des ressources. Ainsi l'application de la méthode 5S, et les changements apportés à l'organigramme ont permis d'améliorer le flux de processus et d'informations. Ce qui a permis à l'entreprise de respecter les délais de soumission des offres de manière plus efficace. Par conclusion les outils qualité sont un des éléments clés pour la réussite

d'une démarche amélioration continue, Ils permettent de détecter les problèmes, d'analyser les causes et de proposer des solutions pour y remédier

On outre, l'étude de (Khan, Kaviani, Brain J.Galli, & Ishatiaq), 2018) est une excellente illustration de l'application réussie des techniques d'amélioration continue et des outils qualité dans une entreprise de conception d'intérieur. Toutefois, elle est limitée à une seule entreprise. Par conséquent les résultats ne peuvent pas être généralisables à d'autres contextes organisationnels.

Nous avons pu percevoir à travers cette revue de littérature que la qualité est une préoccupation majeure dans différents secteurs, tels que la santé, l'industrie, l'éducation et les services. Les études examinées ont mis en évidence l'importance de l'utilisation des outils qualité dans l'amélioration de la qualité des produits et services, ainsi que dans l'optimisation des processus de production et de prestation de services. Elles ont montré comment l'application de la démarche d'amélioration continue peut aider les entreprises à améliorer leur performance, leur efficacité, leur rentabilité et leur qualité de service, en identifiant et en résolvant les problèmes, tout en utilisant les outils qualité et en suivant des plans d'action rigoureux. Nous pouvons déduire donc que L'utilisation des outils qualité doit être soutenue par une culture d'amélioration continue au sein de l'entreprise pour garantir des résultats durables.

Notre étude vise donc à encourager et, fournir une étude de cas pour les entreprises de Catering aérien, restauration collective. Qui cherchent à améliorer leur qualité de service et à maximiser leur rentabilité grâce à l'utilisation des outils qualité, et l'adoption de la démarche d'amélioration continue.

SECTION2 : Introduction à la notion qualité

Dans cette section, nous allons aborder les multiples notions théoriques de notre sujet de recherche. Nous commencerons avec une introduction au sujet de la qualité, puis nous passerons au Système de Management par la Qualité (SMQ), ainsi que le système de management de sécurité des denrées alimentaire (SMSDA), et nous terminerons avec la présentation théorique des multiples outils qualité.

2.1 Historique et évolution de la qualité

Selon (Croguennec, Duperriez, & Ségot, 2010), le concept qualité est très ancien. Il s'inscrit dans le même sens que celle de l'évolution des besoins des clients et des entreprises. Partie de la conformité des produits et services, elle prend en compte les processus de réalisation de ces produits et services, puis le management des hommes en charge de piloter ces processus de réalisation. Elle a connu de nombreuses évolutions et aujourd'hui elle est devenue un mode de management de l'entreprise incontournable et performante. En effet D'après (Nissan, Bazinet, & Reilhac, 2015), L'évolution du concept de qualité a été marquée par quatre périodes :

2.1.1 L'ère du tri (des années 20 à 50)

Le volume de production est assez faible dans les industries, elles sont conscientes de la nécessité du contrôle des produits finis pour garantir une certaine qualité. Dans cette période chaque pièce est contrôlée et jetée au rebut si elle est défectueuse, ce qui est couteux pour les industries.

2.1.2 L'ère du contrôle (des années 50 à 65)

La production en masse, le contrôle unitaire est devenu cher, ce qui fait les industriels sont orienté vers le contrôle par échantillonnage, ils prélèvent dans chaque lot ou dans chaque série un échantillon de produits, afin de leur faire subir des tests qualité.

2.1.3 L'ère de la prévention (des années 65 à 90)

La sensibilisation et la formation des personnes à la qualité sont jugées plus rentables que la rectification des défauts de fabrication. En 1987, la naissance de la série de normes ISO 9000. La même année, la qualité fait l'objet d'une approche beaucoup plus globale et devient un argument compétitif et commercial.

2.1.4 L'ère de la stratégie (des années 90 à 2015)

De plus en plus, le client est devenu exigeant vis-à-vis les fournisseurs, et donc le système de management s'étend non plus seulement aux clients, mais à toutes les parties intéressées pertinentes de l'organisme.

Tableau 1: Résumé de l'histoire de la qualité

Epoque	Approche qualité		Concept	Auteurs et organisations	Pays	
XVIe siècle	Qualité produit		Loi sue la pureté de la bière	Duché de Bavière	Allemagne	
XVIIe siècle			Colbertisme	Colbert	France	
XIXe siècle			Analyse de la variance	R.A. Fisher	Royaume uni	
			Test du Khi-Deux	K. Pearson		
1920-1956		Contrôle qualité		Test de student	Gosset	
				Maitrise statistique des procédés Amélioration continue	Shewart	Etats-Unis
Env. 1930-1990			Amélioration continue (roue de Deming) Expérience des billes rouges Organisations	Deming	Etats-Unis	
Env. 1950-1990			Implication de la direction, test de Pareto, communication	Juran	Etats-Unis	
Env. 1960-1980		Management de la qualité		TQM Cout de la qualité	Feigenbaum	Etats-Unis
Env. 1960-1990				TPS	Ohno	Japon
Env. 1960-1990				Cercles de qualité Diagramme cause-effet	Ishikawa	Japon
Env. 1960-1990				Zéro défaut Do it right the first time	Crosby	Etats-Unis
1979			Assurance qualité		Norme BS5750	BSI
1987				Norme ISO 9001	ISO	International

Source: (Roesslinger, Siegel, Mougine, & Kalila, 2015)

2.2 Définition et objectif de la qualité

D'après (HAMROUNI & JLASSI, 2019) Le concept de qualité a évolué et ne se limite plus à une évaluation a posteriori de la production. Aujourd'hui, la qualité est vue comme une approche centrée sur les clients et les parties prenantes, avec pour objectif de mieux

comprendre leurs attentes et leurs exigences afin d'y répondre de manière plus efficace et de les satisfaire au mieux.

Selon (Roesslinger, Siegel, Mougin, & Kalila, 2015) la qualité est un concept nous pouvant être défini indépendamment des caractéristiques d'un service ou d'un produit. Elle est la source de stratégies permettant aux entreprises de se différencier de leurs concurrents ou de réduire leurs coûts. Elle est à l'origine de économies provenant de la détection et la réduction de coûts souvent sous estimés et pourtant considérables. En effet LA NORME ISO 9000 l'explique en détail et donne une explication rationnelle à ce fait .

La norme (ISO 9000, 2015) atteste que : « La Qualité des produits et des services d'un organisme est déterminée par la capacité à satisfaire les clients et par l'impact prévu et imprévu sur les parties intéressées pertinentes ».

- Selon Deming : « la qualité vise à la satisfaction des besoins présents et à venir des consommateurs » (Roesslinger, Siegel, Mougin, & Kalila, 2015)
- Pour Joseph M. Juran 1950-1960, la qualité est l'aptitude à l'utilisation.
- Pour Philip B. Crosby 1960-1990, elle représente la conformité aux exigences.
- Pour le client, cette notion de la qualité, dépendra de ces attentes d'un produit ou service. Le client attend ce qu'il aperçoit, si le client perçoit un produit comme légal ou supérieure à celui qu'il attend, alors la qualité est perçue comme bonne ou élevée s'il perçoit un produit (service) comme inférieure à celui qu'il attend, alors la qualité est perçue comme mauvaise, et il y'a insatisfaction. (Roesslinger, Siegel, Mougin, & Kalila, 2015).

En ce qui concerne les objectifs de la qualité : tout d'abord La qualité implique principalement un changement de mentalité visant l'excellence, permettant ainsi à l'entreprise de travailler dans des conditions optimales, avec pour résultat une augmentation de la satisfaction de la clientèle, une relation de confiance et des avantages financiers et humain. Elle est désormais comme un critère indispensable pour garantir la sécurité des clients et assurer la pérennité de l'entreprise. La participation active de tous les membres du personnel et de la direction, ainsi qu'une formation adéquate, sont indispensables pour améliorer la qualité et atteindre les objectifs fixés. S'engager dans la réalisation de la qualité signifie s'engager dans des résultats concrets, sachant que la qualité n'a jamais de fin et doit être constamment améliorée. (Saverino, 2010).

MOUGIN,(2019) Indique dans son ouvrage, que La qualité est un élément différenciateur. Elle n'existe plus comme valeur absolue mais tout simplement comme valeur relative. La qualité est ainsi un choix stratégique qui participe au développement et à la pérennité d'un organisme à travers :

➤ **Le souci de la satisfaction du client et des parties intéressées**

Dans une économie de marché compétitive, les entreprises doivent répondre aux attentes de leurs clients pour survivre et réaliser des profits. Ainsi, la satisfaction des clients est un impératif qui exige des entreprises une conduite commerciale et de service intègre. Cet engagement envers la satisfaction du client est essentiel pour assurer la pérennité de l'entreprise, en permettant non seulement de générer des revenus, mais aussi de maintenir cette rentabilité sur le long terme. (MOUGIN, 2019).

➤ **Le souci de l'amélioration continue et de l'adaptation à l'environnement**

Afin d'atteindre l'excellence opérationnelle, une organisation de qualité doit être proactive dans la recherche du changement et de l'amélioration continue. Elle doit constamment surveiller son environnement et être prête à faire des ajustements nécessaires pour répondre aux nouvelles exigences. Une entreprise qui ne parvient pas à s'ajuster aux évolutions de son environnement est susceptible de connaître un échec et de disparaître. (MOUGIN, 2019).

2.3 Les enjeux de la qualité

Selon (CANARD, 2012) La qualité est au centre d'enjeux majeur, qu'ils soient économiques, sociaux, stratégiques ou encore humains.

2.3.1 Les enjeux stratégiques

La qualité des produits ou services est un élément crucial pour la réussite des entreprises et pour leur positionnement avantageux sur des marchés concurrentiels. Ce lien est particulièrement important dans le cadre de stratégies compétitives telles que la différenciation et la domination par les coûts, qui visent à augmenter la rentabilité de l'entreprise. En effet, une corrélation positive existe entre la qualité et la rentabilité, soulignant l'importance de la qualité pour la réussite commerciale. (CANARD, 2012).

2.3.2 Les enjeux économiques

La qualité ou non qualité d'un produit ou d'un service a un coût pour l'entreprise. Bien que la qualité soit une caractéristique essentielle, elle n'est pas gratuite, sauf si l'on considère le principe de la perfection, où chaque tâche est accomplie parfaitement dès le premier essai. Pourtant, pour la plupart des entreprises, évaluer les différents coûts liés à la qualité est un objectif difficile à atteindre. En effet, de nombreux gestionnaires ont tendance à sous-estimer ces coûts, soit parce que l'analyse fine de ces coûts peut prendre du temps, soit parce que certains d'entre eux sont difficiles, voire impossibles à chiffrer. (CANARD, 2012)

2.3.3 Les enjeux humains et sociaux

La qualité des produits à une dimension humaine importante car elle contribue à la sécurité et à la protection des consommateurs et des travailleurs impliqués dans leur développement et leur production. En fait, un produit qui répond aux spécifications requises ne devrait pas nuire à son concepteur, fabricant ou utilisateur. La qualité est également un enjeu de société important car les produits et services améliorent la qualité de vie des individus en répondant à leurs attentes. Les erreurs de conception et/ou de fabrication, les erreurs d'utilisation des produits peuvent avoir des conséquences humaines et sociales importantes, notamment : B. Blessure, décès, tension sociale ou controverse. (CANARD, 2012).

En effet, pour améliorer constamment la qualité de ses produits et services, une entreprise doit être en mesure d'identifier les problèmes de qualité, de trouver des solutions, de les mettre en œuvre, de mesurer les résultats et de réajuster si nécessaire. La mise en place d'une démarche d'amélioration continue permet à une entreprise d'atteindre ses objectives qualités en s'appuyant sur une méthodologie éprouvée et en impliquant l'ensemble des acteurs de l'entreprise (Bellaïche, 2016).

2.4 L'amélioration continue

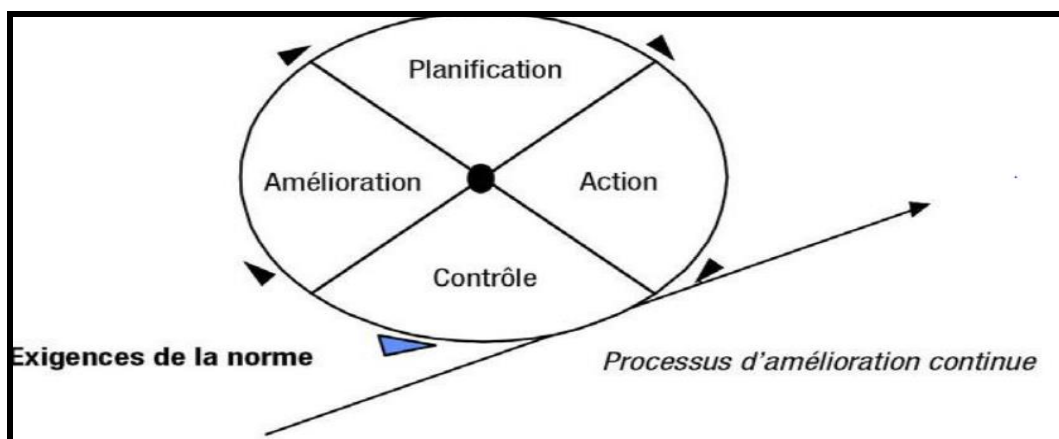
L'objectif principal de toute entreprise, qu'elle soit industrielle ou de services, est de produire de manière plus efficace et à moindre coût. Pour y parvenir, elle doit s'engager dans une démarche d'amélioration continue de la production, afin d'améliorer de façon permanente ses produits ou son offre de services, ainsi que ses processus internes. Dans le but de progresser au bénéfice de tous les acteurs de l'entreprise (clients, fournisseurs, salariés et actionnaires) en termes de performance globale (Bellaïche, 2016)

L'amélioration continue est un principe constant visant à améliorer les produits, services ou processus. Son objectif est de réduire les risques de dérive, les dysfonctionnements et les insatisfactions des clients. Pour atteindre cet objectif, plusieurs moyens peuvent être mis en place, tels que l'application d'améliorations à intervalles réguliers (de manière incrémentale) ou la consolidation de toutes les améliorations dans une action plus global (Pinet, 2017)

La mise en œuvre du principe d'amélioration continue fait appel à un outil crucial, et indispensable qui est l'approche (PDCA), appelée aussi la Roue de Deming, et cela sans négliger les différentes méthodes de résolution de problèmes (Pinet, 2017) .

D'après Pinet, (2017) Deming a représenté les quatre étapes du PDCA sous forme d'une roue. Après la réalisation de la quatrième étape d'amélioration, il est nécessaire de planifier de nouvelles actions à mettre en place. Et ainsi de suite, sans fin, le processus rebouclera sur lui-même. C'est l'amélioration en continu.

Figure 1: La Roue De Deming



Source : (Pinet, 2017)

2.4.1 Les étapes de la démarche l'amélioration continue

L'amélioration continue est une approche holistique qui nécessite l'application de plusieurs outils adaptés en fonction du contexte et des objectifs visés. Le PDCA, une méthode emblématique du Kaizen, est un exemple parfait de l'aspect itératif de la démarche d'amélioration continue. (Crapart, 2019).

Et voici les grandes étapes :

➤ **Première étape : PALN- planifier**

Avant d'entamer toute démarche d'amélioration, il est essentiel de procéder à une analyse approfondie de l'état actuel des choses. Cette analyse vise à identifier et formaliser les problèmes, de manière à trouver des solutions adéquates et à mobiliser les ressources nécessaires pour les mettre en place. Dans ce cadre, l'utilisation d'indicateurs clés de performance (KPI) est très utile, car ils permettent d'évaluer l'efficacité des actions entreprises et de mesurer les progrès réalisés dans le temps (Pinet, 2017).

➤ **Deuxième étape : DO- Réaliser**

La phase de déploiement des solutions est consacrée à la mise en place concrète des solutions retenues, en suivant les modalités décidées au cours de l'étape précédente. Cette mise en œuvre peut être effectuée soit par les personnes impliquées directement, soit confiée à un tiers, à condition que la tâche soit bien définie et encadrée (Pinet, 2017).

➤ **Troisième étape : CHECK- vérifier**

Après un délai préalablement défini, la mesure des indicateurs clés de performance (KPI) permet d'évaluer objectivement l'efficacité de la démarche d'amélioration. Si les résultats ne sont pas à la hauteur des attentes, il est possible de procéder à des ajustements en revenant à l'étape de la planification, afin de réexaminer les solutions envisagées et de les adapter aux besoins réels (Pinet, 2017).

➤ **Quatrième étape : ACT- réagir et améliorer**

Pour que toute action puisse pleinement contribuer au processus d'amélioration continue d'une entreprise, il est crucial qu'elle soit inscrite dans la durée. C'est l'objectif de l'étape finale, au cours de laquelle les procédures sont mises à jour et les nouvelles pratiques communiquées à l'ensemble des salariés, afin de s'assurer de leur pérennité et de leur adoption à long terme. Il est important que ces pratiques soient intégrées dans la culture de l'entreprise et qu'elles soient continuellement réévaluées et ajustées en fonction des besoins évolutifs de l'entreprise (Pinet, 2017).

Une fois que toutes les étapes du processus d'amélioration continue ont été effectuées, il est important de continuer le cycle en retournant à la première étape pour identifier de nouveaux problèmes à résoudre. Ce processus itératif permet de maintenir un niveau

constant d'amélioration de la performance de l'entreprise et de garantir sa compétitivité à long terme (Pinet, 2017).

La mise en place d'un SMQ permet quant à elle de structurer la démarche d'amélioration continue et de garantir que toutes les actions mises en place sont conformes aux normes et certifications de qualité en vigueur. L'amélioration continue est un élément clé du SMQ car elle permet d'assurer une qualité constante des produits ou services proposés, d'augmenter la satisfaction des clients et d'optimiser les processus de l'entreprise. (Crapart, 2019)

SECTION 3 : introduction au système de management

3.1 Le system de management par la qualité

Selon la norme (ISO 9001, 2015) Un système de management de la qualité, est l'ensemble des directives qui prend en compte la politique de l'entreprise et la mise en œuvre des objectifs qualités planifiées par cette dernière. Le système de management de qualité est considéré nécessaire à la maîtrise et à l'amélioration continue et la performance de l'organisme. Cette exigence du SMQ est clairement définie dans le paragraphe 4.4 de la norme (ISO 9000, 2015).

« L'organisme doit établir, mettre en œuvre, maintenir et améliorer en permanence un système de management de la qualité, y compris les processus nécessaires et leurs interactions, en conformité avec les exigences de la présente norme internationale ».

3.1.1 Composantes du système management par la qualité

◆ La politique qualité

Selon (Gilles, Le management de la qualité à l'usage des dirigeants, 2017) La politique qualité est un document interne à l'entreprise qui établit les règles de gestion du système de management ainsi que l'autorité exercée par la direction. Elle doit être en adéquation avec les stratégies générales de l'entreprise et être périodiquement révisée.

Les éléments suivants doivent être compris dans le texte de la politique qualité (Gilles, Le management de la qualité à l'usage des dirigeants, 2017):

- L'identification du marché, les clients et leurs attentes ;
- Les valeurs partagées au sein de l'entreprise ;
- La manière dont le travail se fait pour assurer la satisfaction des parties prenantes ;
- Définition des objectifs qualités en garantissant une amélioration continue.

◆ **Revue de direction**

D'après (Pinet, 2017) la revue de direction permet de vérifier l'efficacité et l'efficience du SMQ, c'est un moyen pertinent pour améliorer le fonctionnement et la performance des processus.

La revue de direction doit être réalisée au minimum une fois entre deux audits. À l'issue de cette réunion, un compte rendu sera établi pour prendre des décisions d'actions d'amélioration. Les décisions peuvent inclure (Pinet, 2017) :

- ✓ La définition d'actions correctives et préventives pour remédier aux non-conformités ;
- ✓ L'ajustement des objectifs qualité pour répondre aux exigences du marché et des clients ;
- ✓ L'élaboration d'une liste de ressources supplémentaires pour améliorer les performances et la productivité des processus ;
- ✓ La révision de la politique qualité pour assurer la conformité aux normes et aux réglementations.

Ces décisions d'actions d'amélioration permettront de renforcer la performance du SMQ et d'atteindre les objectifs fixés en matière de qualité (Pinet, 2017).

◆ **Cartographie des processus**

ISO 9000, 2015. Exige d'identifier et de définir les processus, ainsi que de déterminer leurs interactions mutuelles. Et cela à travers la schématisation des processus sous forme de cartographie, d'où le nom de cartographie des processus. Elle consiste à représenter graphiquement les processus de l'entreprise sous forme de schémas afin de mieux comprendre leur fonctionnement et leurs interactions. Cette méthode permet d'identifier les flux d'informations, les responsabilités, les interfaces et les interactions entre les différentes activités de l'entreprise.

C'est un outil pratique qui permet de visualiser rapidement et clairement les processus de l'entreprise en un coup d'œil, d'où son nom. La cartographie des processus offre une vue globale sur le fonctionnement de l'entreprise, ce qui facilite la compréhension des processus et leur gestion. Elle permet également d'optimiser les processus en identifiant les points faibles et les opportunités d'amélioration (BRANDENBURG & WOJTYNA, 2006).

◆ Procédures

Selon (Gilles, Le management de la qualité à l'usage des dirigeants, 2017), Une procédure décrit les tâches qui doivent être effectuées, qui est responsable de leur réalisation, quand et comment elles doivent être exécutées. Pour être efficace, elle doit être rédigée avec clarté et dans un vocabulaire compréhensible pour le personnel concerné.

Une fois que les procédures ont été établies, l'entreprise peut les structurer sous forme de logigrammes pour les décrire plus précisément et les rendre plus compréhensibles pour les personnes impliquées. Cette méthode permet de visualiser les étapes du processus et les interactions entre les différentes tâches de manière claire et concise. Les logigrammes aident également à identifier les points faibles et les opportunités d'amélioration des processus pour optimiser leur fonctionnement. (Gilles, Le management de la qualité à l'usage des dirigeants, 2017)

◆ Cartographie des risques

Selon (ISO/CEI 51, 2014) le risque est défini comme : « *La combinaison de la probabilité d'apparition d'un dommage et de sa gravité* ».

La norme (ISO 9001, 2008) exige la réalisation d'un inventaire des risques divers, pour lequel les entreprises utilisent souvent l'AMDEC, un outil couramment utilisé pour la gestion des risques.

Pour cela, voici les étapes que les entreprises suivent (BENMEHDI, 2021) :

- Définition des multiples risques à qui l'entreprise pourrait faire face ;
- Analyser chaque risque, c'est à dire connaître ses raisons, les acteurs concernés par ce dernier, déterminer le danger ou les dégâts que ce risque pourrait causer ;
- Evaluation des risques à travers deux critères : la gravité et la probabilité de l'occurrence. Chaque risque aura son propre degré de gravité sur une échelle établie auparavant, par exemple : risque mineur, risque grave, risque critique, risque catastrophique.

Le degré de probabilité aussi : improbable, peu probable, probable, certain.

- Attribution des risques dans la cartographie des risques à l'aide de leurs scores. Ici on détermine trois types de zones (BENMEHDI, 2021) :
 - **Zone verte** : Contient les risque évitables et maitrisables ;

- **Zone orange** : Contient les risques qui peuvent apporter un réel danger à l'activité de l'entreprise et son fonctionnement ;
- **Zone rouge** : Elle contient les risques qui peuvent engendrer l'échec de l'activité, la perte de vies, situation de faillite.

En se basant sur les différentes zones de la cartographie établie, le traitement se fait avec chaque risque, et ceci pour le but de (BENMEHDI, 2021) :

- Minimiser l'impact et les dégâts qui peuvent être causés ;
- Eviter définitivement ce risque.

◆ **Audits**

Selon la norme (ISO 9000, 2015), il est requis de réaliser des audits internes de façon régulière. Ces audits ont pour objectif de vérifier la conformité par rapport aux normes adoptées, d'évaluer l'efficacité du système de management de la qualité (SMQ) et sa conformité, ainsi que de surveiller les progrès et les améliorations réalisées.

Comme l'a défini (ISO 9000, 2015) : « *l'audit est un processus méthodologique, indépendant et documenté, permettant d'obtenir des preuves objectives et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits.* »

JONQUIÈRES & JORAS, 2015, Considèrent l'audit interne comme un mal nécessaire, car il ne nous apporte pas de valeur ajoutée, mais il nous sert à détecter tout ce qui est mal fait.

D'après ces définitions, nous déduisons que L'audit permet donc de s'assurer du bon fonctionnement des activités de l'entreprise et de garantir le respect des normes et standards en vigueur.

◆ **La documentation**

Selon JONQUIÈRES & JORAS, 2015, la mise en place d'un système documentaire et d'enregistrements efficace est une étape essentielle pour assurer le fonctionnement efficace du SMQ, et garantir la qualité des produits ou services fournis par l'entreprise. C'est la responsabilité de la direction de s'assurer que ce système est défini, mis en œuvre et maintenu de manière appropriée. Un système documentaire se compose principalement de (JONQUIÈRES & JORAS, 2015):

- La politique qualité ;
- Manuel qualité ;
- Les processus et les procédures ;

- Les enregistrements.

Une bonne documentation a pour objectif d'uniformiser les pratiques pour assurer la conformité aux exigences normatives et réglementaires, tout en capitalisant les connaissances et les compétences pour améliorer l'expertise et la performance de l'entreprise (JONQUIÈRES & JORAS, 2015).

3.1.2 Les principes du système de management par la qualité

Les rédacteurs internationaux de textes normatifs ont identifié une liste de principes fondamentaux pour aider la direction d'une entreprise à améliorer les performances de l'organisation. Ces principes peuvent servir de guide pour aider à prendre des décisions, éclairées et mettre en œuvre des stratégies efficaces pour atteindre des performances plus élevées (ISO 9000, 2015).

Le tableau suivant, résume les principes de management de la qualité :

Tableau 2 : Les principes de management de la qualité

L'orientation client : toutes les actions relatives à la qualité se font de façon prioritaire en recherchant la satisfaction du client. Cela implique que le personnel a le droit d'être informé sur ce qu'attend le client et sur ce que le management a décidé pour le satisfaire
Le leadership : la réussite de la démarche qualité dépend en grande partie des qualités et compétences des managers. Cela implique qu'il faut améliorer sans cesse les capacités de leadership des managers.
L'implication du personnel : la démarche qualité ne peut se conduire en forçant le personnel ou en l'obligeant à s'y inscrire. Cela signifie que le personnel doit être impliqué dans la démarche qualité et que tout doit être fait pour cela.
L'approche processus : la démarche qualité ne peut réussir que si on identifie les processus de l'entreprise, le personnel identifie sa contribution aux processus et il comprend qu'il est dans les processus.
L'amélioration : la recherche d'amélioration continue des processus et du système doit être permanente. Cette recherche doit s'appuyer sur l'implication du personnel.
La prise de décision fondée sur des preuves : les échanges dans les réunions, les projets doivent être basés sur des faits vérifiables, que l'on a coutume de nommer « preuve » dans une démarche qualité. Les personnes ne doivent pas être mises en cause. Les non conformités doivent être pondérés.
Le management des relations avec les parties intéressées : Il faut établir un climat de confiance avec tous les acteurs concernés de près ou de loin et chercher à les faire progresser car ils doivent se sentir impliqués dans la contribution globale à la qualité de l'organisme.

Source : (Michel, 2016)

D'après (Boutou, 2014), La norme ISO 9001 permet aux organisations d'améliorer la qualité de leurs produits et services grâce à la mise en place d'un système de management de la qualité (SMQ). Toutefois, cette norme ne traite pas des exigences spécifiques en matière de sécurité alimentaire. C'est pourquoi les entreprises du secteur alimentaire peuvent mettre en place un système de management de la sécurité des denrées alimentaires (SMSDA) basé sur la norme ISO 22000, pour garantir la sécurité et la qualité des aliments tout au long de la chaîne alimentaire.

Dans notre cas, l'entreprise d'accueil certifiée ISO 22000, donc il est important de prendre en compte cette norme dans notre étude, afin de proposer des recommandations adaptées à cette entreprise spécifique.

3.2 Le system de management de la sécurité des denrées alimentaire

La norme ISO 22000 énonce les critères d'un système de gestion de la sécurité alimentaire, qui implique un ensemble d'actions coordonnées pour assurer que la politique et les objectifs d'amélioration de l'organisme sont effectivement et efficacement appliqués. Ce système est destiné à prévenir, à contrôler et à réduire les risques liés à la sécurité alimentaire à toutes les étapes de la chaîne alimentaire, de la production à la distribution en passant par la transformation des denrées. (Boutou, 2014).

L'existence de la maîtrise d'un système de management de la sécurité des denrées alimentaires peuvent aider l'entreprise à donner confiance aux parties intéressées sur la faite qu'il existe un engagement du management pour mettre on ouvre sa politique dans ces processus de décisions et le système d'information et de mesure pour en juger. (Boutou, 2014).

Elle concerne tous les acteurs d'a chaine alimentaire, qu'ils soient impliqués directement (producteurs, transformateurs, distributeurs) ou indirectement (fournisseurs de matériaux d'emballage, de produits de nettoyage, etc.) (Boutou, 2014).

La norme ISO 22000 intègre pleinement les dispositions de la norme ISO 9001 pour assurer une compatibilité et une complémentarité optimales avec les autres référentiels de management couramment utilisés par les entreprises. Elle est organisée en quatre blocs principaux étroitement interconnectés (Boutou, 2014):

- ❖ La responsabilité de la direction ;
- ❖ Le management des ressources ;

- ❖ La planification et la réalisation de produits surs ;
- ❖ La validation, la vérification, et l'amélioration du système.

La norme ISO 22000 repose sur le principe de la roue de Deming et de sa boucle d'amélioration continue de type PDCA (Plan, Do, Check, Act), qui est aujourd'hui largement reconnue comme un principe de conduite managériale simple et universel. Cette méthode a été largement appliquée dans les systèmes de management des entreprises au cours des dernières années, après avoir fait la preuve de son efficacité au Japon. PDCA signifie selon (Boutou, 2014) :

- ❖ Plan (Planifier) : établir et définir les objectifs de maîtrise de la sécurité alimentaire dans l'entreprise étudiée (Boutou, 2014) ;
- ❖ Do (Faire) : mettre en place des méthodes comme l'HACCP afin de maîtriser les dangers et les points critiques (Boutou, 2014) ;
- ❖ Check (Vérifier) : vérifier les objectifs initiaux, le plan HACCP et les résultats obtenus (Boutou, 2014);
- ❖ Act (Réagir, Agir) : mener des actions afin d'inscrire la méthode établie dans un système d'amélioration continue (Boutou, 2014).

3.2.1 Les objectifs du système de management de la sécurité des denrées alimentaire

D'après (Panghal, Chhikara, Sindhu, & Jaglan, 2018) , Le but ultime de la norme ISO 22000 est de garantir la sécurité et la qualité des denrées alimentaires destinées à la consommation des clients. Pour atteindre cet objectif, la norme ISO 22000 établit un ensemble de processus et de mesures qui doivent être mis en place par les organisations impliquées dans la chaîne alimentaire, depuis la production jusqu'à la distribution et la vente au consommateur final (Panghal, Chhikara, Sindhu, & Jaglan, 2018).

◆ La sécurité alimentaire

L'ISO 22000 permet aux entreprises de mettre en place un système de management de la sécurité alimentaire qui respecte les exigences réglementaires et légales. Cette norme vise à sensibiliser les acteurs du commerce alimentaire aux exigences de sécurité alimentaire et à garantir une approche réaliste pour éradiquer les risques liés à la sécurité alimentaire. Le système de sécurité alimentaire doit être intégré dans les activités de gestion globale de l'entreprise pour maximiser les avantages. Elle encourage les organisations à améliorer

continuellement leur système de management de la sécurité alimentaire et à fournir des aliments sûrs pour la consommation (Panghal, Chhikara, Sindhu, & Jaglan, 2018)

◆ **L'accessibilité**

Le SMSDA assure l'accessibilité universelle et transparente pour prévenir les effets négatifs sur la santé des consommateurs. Les employés peuvent également y accéder pour évaluer les systèmes de sécurité à tout moment (Panghal, Chhikara, Sindhu, & Jaglan, 2018)

◆ **La conformité**

L'un des objectifs de l'ISO 22000 est de prouver la conformité aux réglementations de sécurité alimentaire et de présenter les stratégies pertinentes aux parties intéressées (Panghal, Chhikara, Sindhu, & Jaglan, 2018)

◆ **L'évaluation**

L'ISO 22000 permet aux organisations d'évaluer les exigences en matière de sécurité alimentaire des clients et de fournir des produits sûrs pour le commerce international. Le FSMS est basé sur des études scientifiques et permet une évaluation facile de l'organisation par les agences de certification grâce à une documentation appropriée. Il encourage également l'amélioration continue des systèmes de contrôle de la sécurité alimentaire (Panghal, Chhikara, Sindhu, & Jaglan, 2018)

◆ **La communication**

La communication est essentielle pour assurer la sécurité alimentaire tout au long de la chaîne alimentaire. C'est très important d'avoir une communication interactive et claire en amont et en aval de l'organisation afin d'identifier et de contrôler les risques potentiels. Une communication efficace avec les fournisseurs et les clients est nécessaire pour répondre aux exigences en termes de qualité et de sécurité alimentaire. La mise en place de politiques et de pratiques de communication en amont et en aval aide à atteindre les objectifs de l'organisation. L'ISO 22000 prévoit également un système de communication pour résoudre les problèmes liés à la sécurité alimentaire avec les parties prenantes concernées (Panghal, Chhikara, Sindhu, & Jaglan, 2018)

◆ **L'amélioration continue**

La norme ISO 22000 veille à l'amélioration constante de l'ensemble de la chaîne alimentaire, incluant les processus, les matières premières, les produits, la distribution et la gestion. Elle encourage également l'amélioration des équipements, la modernisation des technologies, l'optimisation de la main-d'œuvre et la sécurité des produits. L'obtention de la certification ISO 22000 témoigne de la capacité d'une organisation à fournir des produits sûrs, conformes aux normes et réglementations gouvernementales ainsi qu'aux attentes des clients, et à promouvoir une amélioration continue. Les résultats des audits internes et externes, les plans d'actions correctives et les recommandations de la direction sont analysés et finalisés, conduisant à une amélioration globale de la chaîne d'approvisionnement, de la production à la consommation (Panghal, Chhikara, Sindhu, & Jaglan, 2018)

Le système de management de la sécurité alimentaire est un ensemble de processus et de pratiques visant à assurer la sécurité des denrées alimentaires à chaque étape de la chaîne alimentaire, depuis la production jusqu'à la distribution et la consommation. L'un des principaux objectifs du système de management de la sécurité alimentaire est de : prévenir les problèmes de sécurité alimentaire, en identifiant les risques et les problèmes potentiels, et en mettant en place des méthodes (outils qualité) spécifique, pour les résoudre. Tout en suivant une démarche de résolution de problème (Panghal, Chhikara, Sindhu, & Jaglan, 2018).

3.3 Démarche de résolution de problèmes

Les organisations doivent souvent faire face à de vrais problèmes. Par exemple, comment améliorer la qualité des produits, les délais de livraison et comment réduire les coûts de production. Ces problèmes peuvent provenir de dysfonctionnements graves ou d'orientations stratégiques de progrès, Ils peuvent affecter l'ensemble de l'organisation ou des parties spécifiques de celle-ci, et nécessitent l'implication de nombreux processus et une démarche de résolutions de problèmes au sein d'une organisation pour être résolus. Voici les étapes de résolutions de problèmes selon (Mougin, 2010) :

3.3.1 Définir le problème à traiter

Il s'agit d'identifier clairement le problème en cause, de comprendre ses causes et ses conséquences, ainsi que son impact sur l'organisation. Cette étape est très importante car elle permet de définir les objectifs à atteindre, de mobiliser les ressources nécessaires et de planifier les actions à mener pour résoudre le problème (Mougin, 2010).

3.3.2 Constitution d'un groupe de travail

Une fois le problème identifié, les groupes sont formés en fonction de leur capacité à résoudre le problème. Les membres du groupe sont choisis en fonction de leur expertise, de leur compétence et de leur métier, afin d'apporter une contribution efficace à la résolution du problème. L'objectif est de rassembler les personnes les plus qualifiées pour travailler ensemble et proposer des solutions viables et adaptées au problème posé (Mougin, 2010).

3.3.3 Analyser les causes du problème

Après avoir identifié toutes les causes potentielles, l'étape suivante consiste à les analyser pour comprendre leurs interactions et leur importance relative. Cette étape d'analyse doit être effectuée en groupe afin que chaque membre puisse contribuer et acquérir une compréhension commune et partagée du problème. Cette analyse permet également de hiérarchiser les causes en fonction de leur impact sur le problème (Mougin, 2010).

3.3.4 Elaborer un plan d'action

L'étape suivante consiste à établir un plan d'action pour résoudre le problème. Cette étape est relativement simple si l'analyse des causes a été réalisée correctement. Il s'agit simplement de décider quoi faire pour résoudre le problème, qui sera responsable de la mise en œuvre, quand, où et comment l'action sera effectuée. La formalisation d'un plan d'action permettra de suivre facilement l'avancement des actions mises en place pour résoudre le problème (Mougin, 2010).

3.3.5 Suivre l'efficacité du plan

Une fois que le plan d'actions a été mis en place, il faut suivre régulièrement son efficacité pour s'assurer que les mesures prises sont efficaces et pour ajuster le plan si nécessaire. Pour cela, il est recommandé de définir des indicateurs de performance qui permettront de mesurer les progrès réalisés, de déterminer si les objectifs sont atteints et d'identifier les

CHAPITRE 01 : REVUE DE LITTERATURE ET CADRE CONCEPTUEL

éventuelles dérives. Ces indicateurs doivent être clairs, pertinents, mesurables et quantifiables, tels que : le tableau de bord, outils de gestion de projet (Mougin, 2010).

Les responsables doivent se réunir régulièrement pour évaluer l'état d'avancement du plan, discuter des résultats obtenus, identifier les obstacles éventuels et prendre les mesures nécessaires pour corriger le tir si besoin (Mougin, 2010).

Le premier chapitre nous a permis de : comprendre les principaux concepts de la qualité, l'importance de la démarche d'amélioration continue et les différents éléments d'un système de management de la qualité (SMQ), ainsi que le système de management de la sécurité des denrées alimentaire, et ses objectifs.

Il est donc clair que l'adoption d'une démarche d'amélioration continue et la rigueur dans le fonctionnement du système management de l'entreprise, sont essentiels. Pour garantir la conformité aux exigences réglementaires et la satisfaction des clients.

CHAPITRE 02 :
PRESENTATION DE L'ORGANISME
D'ACCUEIL ET LE CADRE
METHODOLOGIQUE

CHAPITRE 02 : PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL ET LE CADRE METHODOLOGIQUE

A travers ce second chapitre, nous présenterons d'abord dans la première section notre entreprise d'accueil : son historique, ses missions et objectifs et la structure organisationnelle ainsi que son système de management de la sécurité des denrées alimentaire, les méthodes et les outils qualités adoptées au sein de cette dernière. Dans la deuxième section, nous présenterons la démarche méthodologique de notre de recherche : importance du thème choisi pour l'entreprise, les objectifs de la recherche ainsi que les outils de collecte de données.

SECTION 1 : Présentation de l'entreprise « AIR ALGERIE CATERING »

1.1 Présentation générale

La compagnie « AIR ALGERIE » est une entreprise spécialisée dans la prestation de services de transport aérien, qui a pour objectif principal d'assurer un transport de qualité, sûr, efficace et rentable des personnes et des biens. En s'appliquant à respecter des normes élevées en matière de sécurité, d'efficacité et de qualité. Elle a été créée en 1947 sous le nom de compagnie générale de transport aérien. Elle a défendu les intérêts de la colonisation, pour laquelle les besoins en matière de transport étaient cruciaux. Après l'indépendance, en 1963, le gouvernement algérien a nationalisé 51% du capital social d'Air Algérie, suivi de 83% en 1970, puis de 100% en 1974 après avoir acquis les 17% détenus par Air France.

En 1995 et d'après (Nacer & Fella, 2010) , la mise en place de holdings a été considérée comme une étape importante pour préparer les entreprises publiques économiques du marché du transport aérien à d'éventuelles privatisations. Cette restructuration a également entraîné la filialisation des grandes entreprises, ce qui a nécessité une nouvelle organisation pour mieux s'adapter aux exigences du marché.

AIR ALGERIE a donc décidé d'étudier et d'analyser la filialisation de certaines de ses directions, en commençant par la direction du Catering ²et du fret, puis par la direction technique. Cette décision était destinée à permettre à la compagnie aérienne de mieux gérer

² Catering est un terme anglais ayant pour signification "ravitaillement", "restauration" et ayant le même sens en français. Il est employé pour désigner la restauration de groupes de personnes lors de grands événements, mais prend également le sens de cantine lors qu'il s'agit de la restauration du personnel dans le domaine de spectacle.

CHAPITRE 02 : PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL ET LE CADRE METHODOLOGIQUE

les risques et d'optimiser sa performance en se concentrant sur ses activités clés (Nacer & Fella, 2010).

La filialisation de ces directions a permis à AIR ALGERIE de mieux s'adapter aux exigences du marché en se spécialisant dans des segments spécifiques, comme le fret et le Catering. Cela lui a également permis de mieux gérer les risques associés à ces activités et d'optimiser sa rentabilité en concentrant ses ressources les plus rentable (Nacer & Fella, 2010).

1.2 Présentation et historique de l'entreprise

Aujourd'hui, AIR ALGERIE CATERING est filialisée et érigée en Direction Générale depuis le 1er janvier 2015. Avec une superficie de 7000 m², l'entreprise est située dans l'enceinte aéroportuaire de l'aéroport d'Alger Houari Boumediene et emploie environ 600 personnes, dont 75 % sont issus des écoles hôtelières.

Air Algérie Catering est certifiée ISO 9001 et ISO 22000, deux normes internationales qui garantissent la qualité de ses produits et de ses services. Une entreprise algérienne existe, depuis plus de soixante ans, elle a développé son savoir-faire et son expertise dans ce domaine. Au fil des années, Air Algérie Catering a connu plusieurs changements d'organisation. Au départ, l'entreprise était organisée en service avant de passer à un département, puis à une sous-direction enfin à une direction en 1996.

Elle est spécialisée dans la préparation et la fourniture de repas pour les vols d'Air Algérie, et d'autres compagnies aériennes, ainsi que pour les événements spéciaux. AIR ALGERIE CATERING est le seul fournisseur en Algérie en matière de Catering aérien. Elle se concentre sur la fourniture de services de qualité supérieure pour les compagnies aériennes opérant dans le pays. Elle est principalement basée à l'aéroport d'Alger, mais elle a également des installations à Oran, Annaba, Constantine et Hassi Messaoud où elle fournit des plateaux-repas pour les passagers des vols Air Algérie et pour les compagnies aériennes qui opèrent dans ces aéroports.

En tant que seul acteur sur l'ensemble des segments de la restauration aérienne en Algérie, AIR ALGERIE CATERING a acquis une position de leader dans ce marché. Cela a permis à l'entreprise de développer ses activités, d'accumuler un savoir-faire et d'acquérir des

CHAPITRE 02 : PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL ET LE CADRE METHODOLOGIQUE

capacités qui l'ont hissé au statut d'entreprise leader dans le domaine de la restauration embarquée en Algérie.

Grâce à son expertise reconnue et à son personnel qualifié, cette entreprise est en mesure d'offrir des services de qualité supérieure à ses clients, tout en maintenant sa position de leader incontesté dans le domaine de la restauration embarquée en Algérie.

1.3 Missions et objectifs de l'entreprise

Air Algérie Catering travaille essentiellement dans le domaine du Catering aérien, mais elle propose également d'autres services connexes tels que :

- Le duty-free³ ;
- Le traitement des vols charters VIP⁴ et VVIP⁵ ;
- Le service d'escale, ainsi que des services de traiteur⁶ et de support.

Il travaille aussi en coordination avec huit compagnies aériennes : d'une part les compagnies aériennes nationale : Air Algérie et Tassili Airlines, CFA Boufarik, Office national de pèlerinage et de l'Omra. D'autres part les compagnies internationales : Emirates, Egypt Air, Air canada, Turkish Airlines.

Outre la production de repas pour son propre compte, l'entreprise fournit également des repas à d'autres entreprises, y compris celles opérant dans le secteur de l'hôtellerie ou secteurs tels que Mobilis.

L'entreprise produit quotidiennement en moyenne 15 000 plateaux-repas, bien que ses capacités de production soient supérieures à 20 000 unités par jour. Elle fonctionne 24 heures sur 24, sept jours sur sept pour répondre à la demande de ses clients. Elle utilise principalement des produits frais, représentant 80% de ses ingrédients, pour garantir la qualité et la fraîcheur de ses produits alimentaires. L'entreprise produit une variété de plats, y compris des entrées, des plats chauds, des sandwiches, des desserts, du pain et des viennoiseries pour le compte d'Air Algérie et de ses clients. Tous les aliments sont préparés sur place par des cuisiniers qui ont été formés dans des écoles hôtelières. En plus de ses

³ Il s'agit des produits détaxés, que l'on trouve dans les boutiques en zone d'embarquement ou à bord de l'avion. Ces produits sont exonérés de taxes car ils sont vendus en zone internationale (aéroports, ports maritimes...) Une façon pour les passagers de gagner quelques euros en achetant des produits de -15 à -20%.

⁴ Personne importante


⁵ Personne très importante

⁶ Professionnel qui prépare des plats à emporter ou qui les livre à domicile.

**CHAPITRE 02 : PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL ET LE CADRE
METHODOLOGIQUE**

menus standards, Air Algérie Catering offre également des repas personnalisés pour répondre aux besoins diététiques de ses clients, tels que des menus sans sel, des menus spéciaux, sans gluten, végétariens ou des menus spéciaux pour les bébés.

Tableau 3: fiche de l'entreprise

Logo	
Dénomination	Ah/ cat air Algeria catering
Statut juridique	Société par action
Groupe	Air Algérie
Capital social	5360.000 000.00 DZD
Effectif de l'entreprise	572 salaries
Siège Social	L'aéroport d'Alger houari Boumediene, dar el Beida

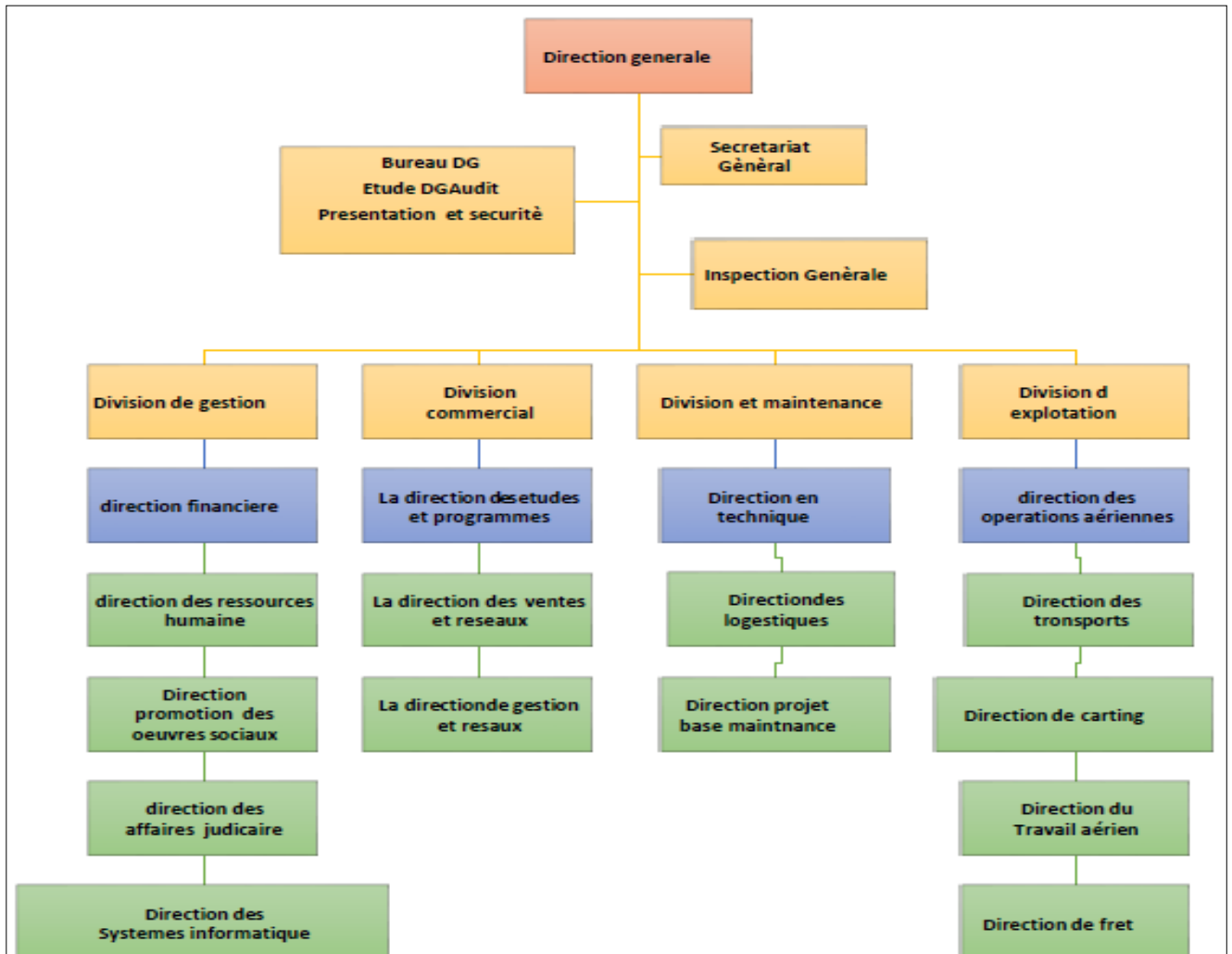
Source : élaboré par nous-mêmes

1.4 Structure organisationnelle de l'entreprise

1.4.1 L'organigramme d'Air Algérie

CHAPITRE 02 : PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL ET LE CADRE
METHODOLOGIQUE

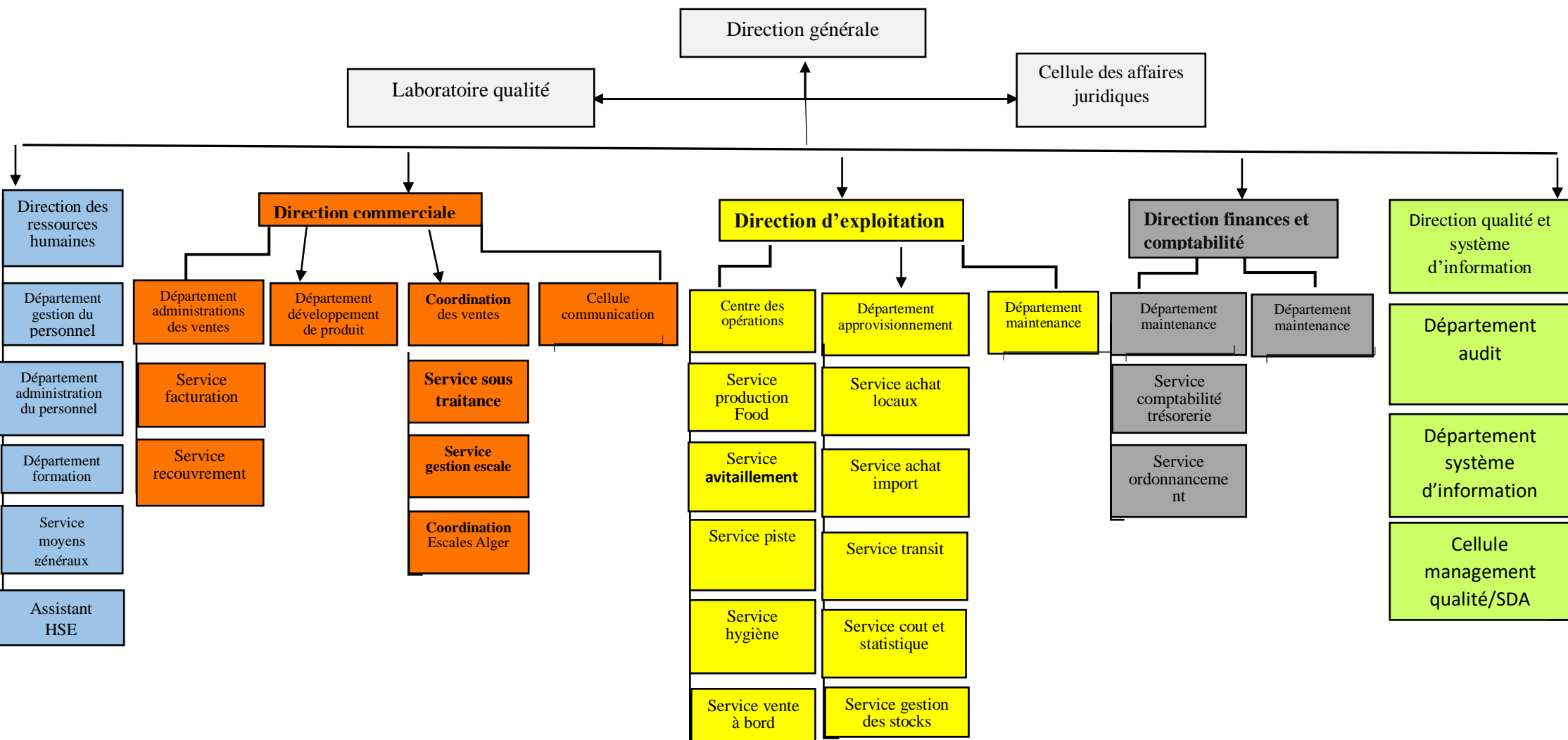
Figure 2 : L'organigramme d'AIR ALGERIE



Source : document interne de l'entreprise

1.4.2 L'organigramme d'Air Algérie Catering

Figure 3: L'organigramme de « AH CATERING »



Source : document interne de l'entreprise

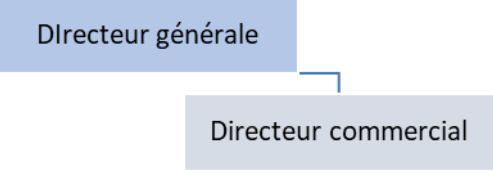
**CHAPITRE 02 : PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL ET LE CADRE
METHODOLOGIQUE**

La structure du Catering comprend plusieurs directions, chacune étant responsable de missions spécifiques, A travers ce tableau, nous allons pouvoir montrer les différentes missions des différentes structures de Catering :


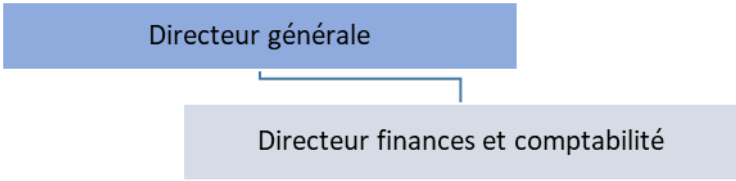
Tableau 4: Les missions des différentes structures de Catering

STRUCTURES	MISSIONS
❖ DIRECTION GENERALE	Assurer le pilotage général de la filiale et réaliser le plan de charges arrêté, conformément à la stratégie de développement et aux objectifs convenus. La direction générale comporte cinq directions à savoir : → Directions des ressources humaines → Direction commerciale → Direction d'exploitation → Direction finances et comptabilité → Direction qualité et système d'information
POSITION DANS L'ORGANIGRAMME	<pre> graph TD DG[Directeur générale] --- SD[Secrétaire de direction] DG --- DC[Directeur centraux] </pre>
✚ CELLULE AFFAIRES JURIDIQUES	Surveiller la conformité des pratiques de gestion de la filiale aux lois et règlements en vigueur.
✚ LABORATOIRE DE CONTROLE QULAITE	Assurer la conformité des produits et des matières en amont et en aval de la chaîne de traitement conformément aux standards et aux règlements applicables.
❖ DIRECTION EXPLOITATION	Réaliser le plan de charges de la filiale, conformément aux exigences convenues en termes de qualité des produits et services et des délais de livraison. Cette direction comporte trois départements à savoir : → Département maintenance ; → Département Approvisionnement ; → Centre des Operations Catering.
POSITION DANS L'ORGANIGRAMME	<pre> graph TD DG[Directeur générale] --- DE[Directeur exploitation] </pre>
✚ DEPRTEMENT MAINTENANCE	Le responsable de la maintenance a pour mission de mettre en place la politique maintenance de l'entreprise et

**CHAPITRE 02 : PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL ET LE CADRE
METHODOLOGIQUE**

	d'assurer le déploiement des processus. Il doit également proposer et mettre en place des outils d'aide à la décision, veiller à la conformité des équipements, établir des programmes de maintenance préventive et traiter les réclamations et dysfonctionnements. Il est également chargé de maîtriser les risques et les opportunités en matière de maintenance et de rendre compte du fonctionnement des processus maintenance tout en assurant la communication en interne et en externe de la filiale.
✚ DEPARTEMENT APPROVISIONNEMENT	Assurer la disponibilité des produits et matières destinés à la fabrication et à la revente en l'état, selon les exigences convenues.
✚ CENTRE DES OPERATIONS CATERING	Assurer la réalisation des activités opérationnelles de CATRING.
❖ DIRECTION COMMERCIALE	Commercialiser des produits et services de Catering et assurer la coordination des opérations au niveau des escales, conformément aux exigences du client. Cette direction comporte quatre départements à savoir : → Département administration des ventes ; → Département développement ; → Coordination des ventes ; → Cellule communication.
POSITION DANS L'ORGANIGRAMME	 <pre> graph TD DG[Directeur générale] --- DC[Directeur commercial] </pre>
✚ DEPARTEMENT ADMINISTRATION DES VENTES	Assurer le suivi de la relation client et le reporting des données commerciales de la filiale dans les meilleures conditions de délais et de fiabilité requises.
✚ DEPARTEMENT DEVELOPPEMENT	Développer de nouveaux produits et prospecter le marché local et international des produits et services destinés à la revente.
✚ COORDINATION DES VENTES	Vendre les produits/services offerts aux clients, dans les meilleures conditions de délais, de qualité, de coûts et de disponibilité.
✚ CELLULE COMMUNICATION.	Réaliser les campagnes de promotion de l'image de marque de la filiale.

**CHAPITRE 02 : PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL ET LE CADRE
METHODOLOGIQUE**

<p align="center">❖ DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES</p>	<p>Assurer et coordonner la mise en œuvre des programmes de gestion des ressources humaines affectés à la filiale. Cette direction comporte quatre cinq départements à savoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> → Département gestions du personnel ; → Département administration du personnel ; → Département formations ; → Service moyens généraux ; → Assistant HSE.
<p>POSITION DANS L'ORGANIGRAMME</p>	 <pre> graph TD DG[Directeur générale] --- DRH[DRH] </pre>
<p align="center">+ DEPARTEMENT GESTIONS DU PERSONNEL</p>	<p>Assurer la gestion des carrières du personnel depuis le recrutement jusqu'à la cessation de service de la filiale.</p>
<p align="center">+ DEPARTEMENT ADMINISTRATION DU PERSONNEL</p>	<p>Assurer la gestion administrative et sociale du personnel relevant de la filiale, conformément aux règles établies.</p>
<p align="center">+ DEPARTEMENT FORMATIONS</p>	<p>Assurer et coordonner la mise en œuvre des programmes de formation des ressources humaines affectées à la filiale.</p>
<p align="center">❖ DIRECTION FINANCES & COMPTABILITE</p>	<p>Assurer la mise à disposition des ressources financières et la tenue des comptes de la filiale, conformément aux règles comptables, fiscales et financières requises. Cette direction comporte deux départements à savoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> → Département comptabilité ; → Département finance et budget.
<p align="center">+ DEPARTEMENT DE LA COMPTABILITE</p>	<p>Assurer la conformité et la fiabilité des documents et opérations comptables, conformément aux règles comptables et fiscales en vigueur.</p>
<p align="center">+ DEPARTEMENT DES FINANCES ET BUDGET</p>	<p>Élaborer le budget de la filiale et assurer le reporting de Gestion. Surveiller la conformité des pratiques et la performance des résultats de gestion. Passer et analyser les opérations financières, conformément aux règles prudentielles en vigueur et surveiller le gérer le budget annuel.</p>
<p>POSITION DANS L'ORGANIGRAMME</p>	 <pre> graph TD DG[Directeur générale] --- DFC[Directeur finances et comptabilité] </pre>
<p align="center">❖ DIRECTION QUALITE & SYSTEME D'INFORMATION</p>	<p>Piloter la mise en place et de certification du système de management de la sécurité des denrées alimentaires de la filiale. Cette direction comporte trois départements à</p>

**CHAPITRE 02 : PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL ET LE CADRE
METHODOLOGIQUE**

	<p>savoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> → Département Audit ; → Département système d'information ; → Cellule management qualité/système denrées alimentaire.
POSITION DANS L'ORGANIGRAMME	<pre> graph TD DG[Directeur générale] --- DSI[Direction qualité & système d'information] DSI --- DA[Département Audit] DSI --- DSI2[Département système d'information] DSI --- CSDA[Cellule management qualité/SDA.] </pre>
DEPARTEMENT AUDIT	Assure le suivi des audits internes et externes. Evalue et forme les auditeurs internes, suit de près les écarts constatés et assure la mise en place des plans d'actions issus des audits de la filiale.
DEPARTEMENT SYSTEME D'INFORMATION	Mettre à la disposition des utilisateurs les ressources informatiques requises selon les besoins fonctionnels et l'organisation interne de la filiale (quantité et qualité)
CELLULE MANAGEMENT QUALITE / SYSTEME DENREES ALIMENTAIRE	La structure a pour mission principale de piloter et surveiller le système de management de la sécurité des denrées alimentaires. Cela implique l'élaboration de synthèses de traitement des non-conformités, le suivi des tableaux de bord qualité, la diffusion de la documentation, la surveillance des points critiques de contrôle et l'animation de l'équipe SDA. De plus, traiter et synthétiser les non-conformités, élaborer les points qualité et les revues de direction de la filiale.

Source : élaboré par nous-mêmes

1.5 Le système de management de la qualité chez « Air Algérie »

Air Algérie dispose d'un SMQ qui lui permet de mettre en œuvre et de pérenniser des méthodes de travail visant à : l'amélioration du niveau de la qualité, l'amélioration des produits et prestations offertes, pour mieux satisfaire les clients, et dans le respect de toutes les réglementations applicables. À l'instar de toute entreprise qui adopte une stratégie de qualité, elle possède un certain nombre d'éléments qui constituent un système de gestion de la qualité commençant par la politique qualité, que nous trouverons en annexe. Ensuite la cartographie des processus et un manuel qualité qui décrit tous les processus.

CHAPITRE 02 : PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL ET LE CADRE METHODOLOGIQUE

1.5.1 Politique qualité

C'est ici où l'entreprise s'engage à déployer un système de management de la qualité, visant à :

- La satisfaction client : qui illustre l'objectif premier de la gestion de la qualité en établissant un lien entre les objectifs de l'entreprise et les demandes et attentes des clients.
- Développer la politique de l'amélioration continue : répondre aux attentes de ses clients en leur garantissant le meilleur niveau de la qualité.
- Réduire les coûts de la non-qualité : qui sont des pertes résultant d'une mauvaise qualité, causée par une non-conformité interne et externe à l'organisation.

1.5.2 Cartographie des processus

Est une étape essentielle pour le succès d'une démarche qualité. Parmi les critères de succès de la cartographie des processus, elle doit être interactive et avoir les informations nécessaires qui permettent son utilisation (efficacité et facilité d'exploitation), synthétique et objective, mais avec des éléments nécessaires pour décrire les processus existants (BRANDENBURG & WOJTYNA, 2006).

Elle est composée d'une macro processus des activités qui sont déjà exécutées par AIR ALGERIE pour répondre aux exigences du SMQ afin d'effectuer les vols en toute sécurité, satisfaire les clients et les parties intéressés.

1.5.3 Manuel qualité

Le manuel qualité donne une vue d'ensemble du système de gestion de la qualité d'AIR ALGERIE. Ce document sert de support à la diffusion de la démarche qualité. Afin de répondre aux exigences et aux objectifs de qualité, le système de gestion de la qualité est planifié par l'identification des processus, le système de documentation approuvé et distribué, les enregistrements, la planification des audits internes, l'examen de la politique de qualité, les processus et les revues de direction.

CHAPITRE 02 : PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL ET LE CADRE
METHODOLOGIQUE

Tableau 5 : Liste des processus de « Air Algérie »

DIRECTION	CODE	INTITULE PROCESSUS	INTITULE PROCES
DQ	<u>PC06/M/PIL SMQ</u>	Amélioration Continue	Gestion Documentaire
			Audit Interne
			Amélioration Continue
DRH	<u>PC04/S/Gestion des Compétences</u>	<u>Gestion des compétences</u>	Ressources Humaines
DGTF	<u>Gestion de la Navigabilité PR Technique</u>	Engineering	Gestion Technique de la Flotte
DMRO			Maintenance / Moyens Roulants
DM / Charters	<u>PC01/R/Conception</u>	Conception Programme	Etudes de Marché
DPRG			Programme Flotte Affrètement
			Programme Rotation PN
			Affectation PN
			Régulation Programme
DPRG/ CCO	<u>PC02/R/Relation Clientèle</u>	Relation Clientèle	Vente Pax et Fret
Division Commerciale			
DOA	<u>PC03/R/Réalisation</u>	Réalisation Programme	Surveillance des Vols
DOA/ DOS			Préparation des Vols
DOS			Traitement Pax et Bagages
DCAT			Catering
Consignation Fret			Traitement FRET
DGTF			Entretien en Ligne
DS			Sureté
CCO			Vol

Source : document interne de l'entreprise

1.6 Le système de management de la sécurité des denrées alimentaire chez « Air Algérie Catering »

AIR ALGERIE CATERING dispose d'un SMSDA qui lui permet de se perfectionner continuellement et d'atteindre des résultats toujours plus satisfaisants en matière de sécurité alimentaire. Comme toutes les entreprises qui adoptent une approche ax e sur la qualité, elle possède un certain nombre d'éléments qui constituent un système de gestion de la sécurité alimentaire, commençant par la politique en matière de sécurité des denrées alimentaires que nous trouverons en (annexe C).

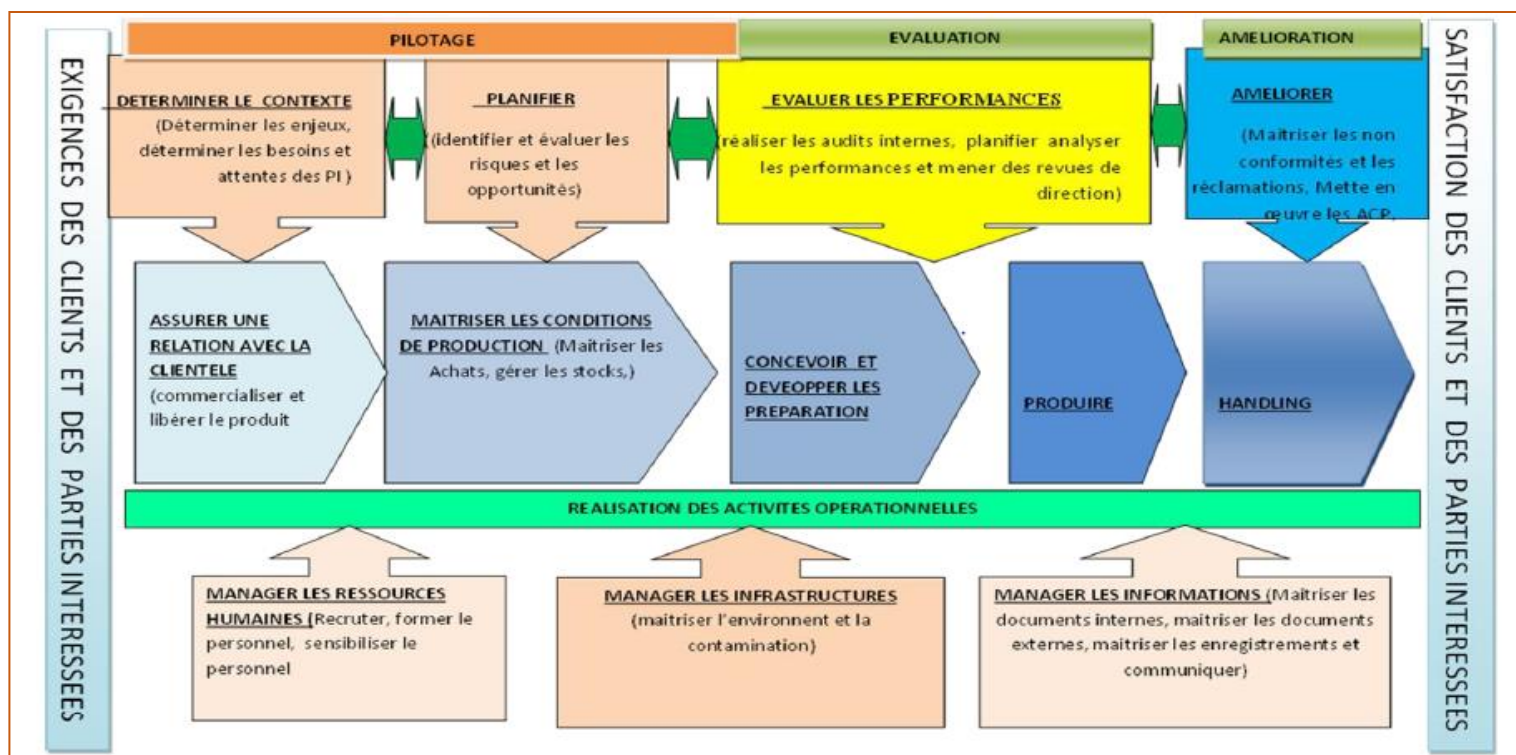
1.6.1 Politique en matière de sécurité des denrées alimentaires

C'est ici ou l'entreprise s'engage à déployer un système de management de la sécurité des denrées alimentaire, visant à garantir des produits sains et surs, adapté aux besoins des clients.

1.6.2 Cartographie des processus

Avec ces trois familles de processus, ainsi que les données d'entrées et de sorties, on peut avoir une vue d'ensemble de son fonctionnement (Brandenburg, Hans, & Jean-Pierre, 2006). L'objectif principal de cette entreprise est d'être leader dans le domaine de la restauration embarquée en Algérie, et pour les compagnies étrangères en matière de satisfaction client, tout en s'efforçant de continuellement à améliorer ses performances.

Figure 4 : cartographie des processus



Source : document interne de l'entreprise

1.6.3 La documentation

Nous retrouvons le système documentaire que l'entreprise dispose. Afin d'uniformiser les pratiques de l'entreprise pour assurer la conformité aux exigences normatives et réglementaires efficace du SMSDA, tels que : La procédure de traitement des non conformités qui lui permet d'identifier les non conformités, de déterminer et mettre en œuvre les actions correctives. Nous trouverons : La procédure de traitement des non conformités ainsi que la liste des documents du système qualité/SDA en (annexe B et A).

CHAPITRE 02 : PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL ET LE CADRE METHODOLOGIQUE

Pour les autres éléments, tels que les fiches processus, plans de formations et plans d'audits, l'entreprise considère ces documents confidentiels, ce qui explique l'absence de données.

1.7 Les outils qualité utiliser au sein de l'entreprise « Air Algérie Catering »

Comme mentionnée dans la politique qualité, AIR ALGERIE CATERING se lance dans une démarche d'amélioration continue pour soutenir sa stratégie et atteindre ses objectifs que ça soit en rapport avec sa performance, ses clients, ses collaborateurs ou son environnement. Pour ce faire, l'entreprise doit impliquer tous les collaborateurs de l'entreprise dans la démarche d'amélioration continue et mettre en place des outils qualité performants efficaces, pour identifier les sources de problèmes et proposer des solutions durables.

Dans cette partie, nous allons présenter les outils qualité utilisés par AIR ALGERIE CATERING dans le cadre de sa démarche d'amélioration continue. Nous allons également décrire les étapes de chaque outil ainsi que les résultats obtenus par l'entreprise grâce à leur utilisation.

1.7.1 PDCA

Etant donné que l'entreprise suit une démarche amélioration continue, le **PDCA** est présent partout au sein de l'organisme, c'est à dire dans tous ses projets et tous ses départements. Selon les exigences de la norme ISO 22000 version 2018. Tout plan d'action devrait être réalisé grâce aux quatre étapes de la roue de Deming comme suit :

→ **PLAN**

- Planifiez les objectifs SMART selon les besoins de l'entreprise.
- Analyser les risques de chaque plan d'action.

→ **DO**

- Appliquer ce qui a été planifié à l'aide des processus et respecter son engagement.

→ **CHECK**

- Essayez de comprendre le dysfonctionnement et analyser la cause racine du problème.
- Mesurer et détecter les écarts obtenus.

→ **ACT**

- Chercher de nouvelles idées sur l'opération en question.
- Changer de méthodes, procédures, processus en rapport avec ce plan d'action.

1.7.2 Le diagramme d'ISHIKAWA

Le diagramme des 5M est utilisé au sein de l'entreprise, essentiellement dans les problèmes opérationnels liés à la production. Par exemple en cas de détection d'un produit contaminé, un produit non conforme ou en cas de détection d'une prestation produit fini contaminé. De ce fait les membres de l'équipe chargée de la sécurité des denrées alimentaires (le responsable management (SMSDA), le directeur d'exploitation Catering et la directrice qualité/système d'information) sont orientée pour effectuer des investigations approfondies en utilisant les 5M. Et cela dans le but d'identifier l'ensemble des causes qui ont une influence, plus au moins directe sur ces contaminations. Nous allons présenter cette méthode en utilisant les 5M de la méthode (matière première, main d'œuvre, méthodes, milieu, matériel) de la manière suivante :

❖ **Matière première**

→ Conformité des ingrédients utilisés lors de la fabrication des prestations prélevée.

❖ **Main d'œuvre**

→ Etat du suivi médical du personnel manipulateur y compris les stagiaires et les agents de prestataire de nettoyage ;

→ Port de la tenue règlementaire ;

→ Lavage des mains.

❖ **Méthodes**

→ Contrôle de la température de cuisson /refroidissement ;

→ Contrôle de la température du produit lors de dressage ;

→ Simulation CCP/PRPO température de cuisson, refroidissement, température de dressage ;

→ Nettoyage et désinfection des fruits /légumes.

❖ **Milieu**

→ Etat hygiénique des locaux ;

→ Méthode du nettoyage ;

→ Formation du personnel affecté au nettoyage sur les méthodes d'entretien.

❖ **Matériel**

→ Etat hygiénique du matériel au niveau de production ;

→ Nettoyage et désinfection du matériel (respect du protocole de désinfection) ;

→ Stockage du matériel propre.

SECTION 2 : cadre méthodologique

2.1 Démarche méthodologique

En raison de la nature de notre sujet de recherche, Nous avons choisi de suivre une approche qualitative basée sur l'utilisation des outils qualité dans le cadre d'une démarche amélioration continue et de résolution de problèmes, Des méthodes qualitatives ont été utilisées pour solliciter des données auprès des responsables des différentes structures de l'entreprise et récolter le maximum des données. Des entretiens et observations ont eu lieux entretenus durant une période relativement courte, avec les différents pilotes processus et cadres techniques de « AIR ALGERIE CATERING ».

2.2 Objectifs de la recherche

L'objectif général de cette recherche est de maîtriser les outils qualité notamment la manière dont l'amélioration continue est adoptée, au sien de l'entreprise et ceci afin d'avoir une meilleure idée sur ce qui se passe en vrai sur le terrain et les appliquer en entreprise pour assurer une démarche d'amélioration continue dans le cadre du système de management des denrées alimentaire.

L'objectif principal de cette étude est d'arriver à répondre à la problématique principale posée qui est : « **Comment les outils qualité sont utilisés pour assurer une amélioration continue des pratiques au sein de l'entreprise, dans le cadre d'une démarche amélioration continue ?** »

- Quels sont les principaux outils qualité utilisés ? Et de quelle manière sont-ils utilisés pour assurer une amélioration continue ?
- Est-ce que les outils qualité utilisés au sein de l'entreprise sont adaptés pour déterminer les causes racines ?
- Les outils qualité utilisés sont-ils efficaces dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue ?

2.3 Outils de collecte des données

Afin de bien mener notre travail et arriver à une bonne analyse de notre recherche, soit du côté théorique ou pratique nous avons utilisé quelques outils importants dans la recherche scientifique. Ces outils sont comme suit :

2.3.1 La recherche bibliographique et l'analyse documentaire

La recherche documentaire est une étape très importante dans le processus de recherche, car elle permet de recueillir des informations précieuses sur le sujet de travail et d'identifier les lacunes à combler, elle doit être méthodique et rigoureuse, en utilisant des stratégies de recherche appropriées pour atteindre l'objectif de la recherche (Bernard, 2015).

Dans le cadre de notre recherche, nous avons consulté différents articles scientifiques provenant de diverses plateformes et sites web tels que Google Scholar, Science Direct, Cairn, SNDL, Scholar Vox, et ResearchGate. Nous avons également utilisé différents ouvrages disponibles sur les mêmes plateformes, ainsi que dans la bibliothèque de notre école nationale supérieure de management (ENSM), pour enrichir notre partie théorique. De plus, nous avons utilisé des documents internes de « Air Algérie Catering » tels que : le bilan d'activité année 2022. Point qualité SDA 01/2023. Le manuel qualité. Traitement des non conformités 2ème semestre 2022.

2.3.2 L'observation

D'après (Kalika, Mouricou, & Garreau, 2021) elle représente une forme de collecte de données particulièrement appréciée des chercheurs. Cette méthode de collecte de données est une alternative à l'entretien car elle permet au chercheur d'analyser des données factuelles dont les occurrences sont certaines plutôt que des données verbales qui peuvent être sujettes à interprétation.

On distingue souvent deux types d'observations (Kalika, Mouricou, & Garreau, 2021) :

- ❖ **Observation non participante** : elle consiste à entrer dans un contexte social particulier tout en conservant une attitude extérieure et en s'efforçant d'être oublié par eux, afin de limiter le biais que l'observation peut imposer aux comportements.
- ❖ **Observation participante** : est une technique qui permet au chercheur de vivre avec la communauté observée, observent leurs comportements et participent à leurs activités.

Dans notre étude nous avons eu recours à l'observation non participante, qui a duré une semaine. Nous avons consacré chaque jour à deux structures différentes qui nous ont permis de mieux comprendre leur fonctionnement et leur stratégie d'établissement, et pour nous orienter dans la bonne direction pour mieux comprendre le processus Catering.

CHAPITRE 02 : PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL ET LE CADRE METHODOLOGIQUE

Le tableau ci – dessous représente la tournée effectuée dans différentes structures :

Tableau 6 : La tournée effectuée dans différentes structures

DATE	STRUCTURE	DUREE D'OBSERVATION
07/03/2023	Structure coordination	15 Minutes
07/03/2023	Structure avitaillement	20 Minutes
08/03/2023	La production	20 Minutes
08/03/2023	Magasin centrale	15 Minutes
09/03/2023	Administration du personnel	35 Minutes
09/08/2023	Gestion du personnel	25 Minutes
12/03/2023	Approvisionnement	15 Minutes
12/03/2023	Contrôle qualité	15 Minutes
13/03/2023	Département formation	20 Minutes
13/03/2023	Département finance	10 Minutes

Source : élaboré par nous-mêmes

2.3.3 L'entretien

Il existe plusieurs techniques de collecte de données lors de la réalisation de recherches qualitatives Comme : les entretiens de groupes, les entretiens individuelles (Kalika, Mouricou, & Garreau, 2021).

Suite à la nature de notre étude, nous avons choisi d'effectuer des entretiens individuels comme technique de récolte de données. Et d'après (Kalika, Mouricou, & Garreau, 2021), il Existe trois types d'entretiens et leur choix dépend de l'objectif à atteindre.

- ❖ **Entretien directif** : Lors d'un **entretien directif**, l'intervieweur suit une liste de questions préétablies et pose des questions fermées qui visent à obtenir une réponse précise. Cette méthode est couramment utilisée pour collecter des données quantitatives ou pour répondre à des questions spécifiques (Sauvayre, 2020).
- ❖ **Entretien non directif** : lors d'un **entretien semi-directif**, l'intervieweur suit également une liste de questions préétablies, mais dispose de la liberté de poser des questions ouvertes pour obtenir des informations plus détaillées ou explorer des sujets connexes. Cette méthode est couramment utilisée pour explorer les perceptions et les expériences des répondants (Sauvayre, 2020).

CHAPITRE 02 : PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL ET LE CADRE METHODOLOGIQUE

- ❖ **Entretien semi-directif :** Lors d'un **entretien semi-directif**, l'intervieweur suit également une liste de questions préétablies, mais dispose de la liberté de poser des questions ouvertes pour obtenir des informations plus détaillées ou explorer des sujets connexes. Cette méthode est couramment utilisée pour explorer les perceptions et les expériences des répondants (Sauvayre, 2020).

Parmi ces derniers types d'entretiens, nous avons choisi d'effectuer des entretiens semi-directifs et ceci afin de recueillir le maximum d'informations auprès des collaborateurs de l'entreprise.

2.4 La construction du guide d'entretien

D'après (Kalika, Mouricou, & Garreau, 2021) Un entretien semi-directif s'appuie sur un guide d'entretien qui définit les thèmes sur lesquels se déroule l'entretien. Le guide d'entretien permet aux interviewés de répondre avec flexibilité et de confirmer ou infirmer certains faits.

Dans notre étude, Nous avons élaboré un guide d'entretien (Annexe D) basée sur le besoin d'informations sur le sujet de notre étude et repose sur nos hypothèses, constitué de quatre sections comme suit :

- ❖ **Section n°1 : Profil des interviewés**

Cette section de l'entretien consiste à recueillir des informations sur le parcours professionnel du répondant afin de mieux comprendre son expertise et son expérience.

- ❖ **Section n°2 : SMSDA**

Contenant des questions principalement en lien avec le système management de sécurité des denrées alimentaires et l'amélioration continue appliquée au sein de l'entreprise.

- ❖ **Section n°3 : Outils Qualité**

Cette section concerne les outils qualité, leur utilisation, leur lien avec la démarche d'amélioration continue et la satisfaction client.

- ❖ **Section n°4 : Evaluation des outils qualité**

Cette partie a pour objectif de connaître l'efficacité, les avantages et les difficultés rencontrés par rapport à : non seulement les outils qualité, mais aussi à l'amélioration continue en général.

Nous trouverons en annexe le guide d'entretien élaboré et utilisé au cours de notre stage.

CHAPITRE 02 : PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL ET LE CADRE METHODOLOGIQUE

◆ Les personnes interrogées

Dans le but de bien mener notre recherche, et pour avoir des informations pertinentes, nous avons réalisé des entretiens avec des responsables, chef département. Ces derniers sont représentés dans le tableau suivant :

Tableau 7: les personnes interrogées lors de l'entretien

Nom et prénom	Poste occupé	La date	La durée de l'entretien
Mme hamzaoui Bahia	Responsable SMSDA	10/04/2023	20 Minutes
Mr Herabn	Responsable des opérations Catering	10/04/2023	24 Minutes
Mme Zineb	Responsable d'audit	18/04/2023	20 Minutes

Source : élaboré par nous-mêmes

❖ L'objectif des entretiens

L'objectif des entretiens que nous avons mené avec les délégués cadres d'AIR ALGERIE CATERING, avait pour but de savoir : l'implication des cadres dans le processus d'amélioration et leur expérience antérieure avec les outils qualité pour résoudre les problèmes, ainsi que les défis auxquels ils ont été confrontés lors de la résolution de problèmes. Et leur suggestion d'amélioration.

Réussir à améliorer la qualité, tant en interne qu'en externe, et à instaurer une dynamique d'amélioration continue durable au sein de l'entreprise, ne peut pas être laissé au hasard. Pour y parvenir, il est nécessaire d'utiliser des méthodes et des outils de qualité adaptés à la situation et aux objectifs visés, ainsi que de mobiliser le personnel de l'entreprise. Pour chaque situation, il existe un ou plusieurs outils de qualité qui facilitent l'atteinte des objectifs en fournissant des méthodologies éprouvées et en canalisant les efforts de tous afin d'éviter toute dispersion contre-productive. Cette approche est d'autant plus cruciale qu'il est souvent nécessaire de travailler en collaboration, étant donné que tous les processus et les activités de l'entreprise sont interdépendants (NASSER & TIJANE, 2020).

2.5 Les outils de qualité

Les outils de la qualité sont des moyens utilisés pour mener des actions d'amélioration et de résolution de problème. Ils aident à comprendre les situations complexes, à établir un consensus au sein d'un groupe, à formuler clairement un problème flou en se basant sur des

CHAPITRE 02 : PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL ET LE CADRE METHODOLOGIQUE

faits, à rechercher les causes, à focaliser les efforts sur l'essentiel et à préparer l'action (NASSER & TIJANE, 2020).

Donc, les outils que nous allons présenter dans cette partie sont utilisés pour identifier, mesurer, analyser et améliorer la qualité des produits ou des services d'une organisation selon une démarche de résolution de problèmes. Ces méthodes et outils incluent **le brainstorming, le vote pondéré, QQQCP, les 7M (ou diagramme d'Ishikawa), ...), les 5 pourquoi, le logigramme, la balance-gains-perdes**. Chacun de ces outils est utilisé pour résoudre des problèmes de qualité, détecter un problème, l'identifier, l'analyser, le mesurer prévenir les problèmes potentiels et améliorer continuellement les pratiques de l'entreprise.

2.5.1 Pour bien détecter et définir les non conformités à traiter on a utilisé :

◆ **Le brainstorming**

Le brainstorming, également connu sous le nom de « remue-méninges », est une méthode de gestion participative qui encourage l'innovation en tirant parti de la créativité des participants. Elle consiste à générer le plus grand nombre d'idées possible, le plus rapidement possible, sur un sujet donné, en permettant à chaque membre du groupe de s'exprimer librement et spontanément. En associant les idées successives les unes aux autres, on parvient à émerger et à collecter de nombreuses pistes et solutions imaginatives. Cette technique de génération d'idées en groupe est particulièrement utile pour stimuler la réflexion, créer de nouveaux concepts et trouver des solutions. (Magali & Stéphane, 2022).

Lors de l'adoption de cet outil, il faudra suivre un nombre d'étapes et aussi respecter des règles. Les étapes à suivre pour une séance de brainstorming (Mucchielli & Alex, 2020) :

- La phase de préparation : est essentielle et implique plusieurs éléments tels que la sélection d'un animateur compétent (capable de diriger le groupe de manière adéquate et de respecter les différentes phases de l'animation), la constitution d'un groupe de 4 à 10 personnes, la spécification d'un problème non décomposable (qui soit réel, clair et simple) ainsi que la sélection d'un lieu approprié avec les équipements nécessaires pour assurer le confort des participants (Mucchielli & Alex, 2020).
- Définition de la question départ : Nommée aussi phase de cadrage, l'objectif est de s'assurer que l'ensemble des participants ont saisi la question et sont d'accord sur le

CHAPITRE 02 : PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL ET LE CADRE METHODOLOGIQUE

problème à résoudre, ou bien déterminer les causes d'un problème...Le sujet doit être strictement clair et compris (Mucchielli & Alex, 2020).

- La phase de production : C'est la phase où la créativité et la spontanéité font place. Le but est d'émouvoir et de communiquer les idées telles qu'elles viennent à notre esprit, l'animateur essaye de motiver les participants et de les encourager à proposer le plus d'idées possibles autour du sujet. Sans oublier que son rôle est aussi de marquer/noter/écrire les idées proposées sur un support ou tout le monde pourra les voir en clair pour éviter les répétitions (Mucchielli & Alex, 2020).
- Filtrage, tri des idées et sélection de solution : Après avoir remercié tous les membres pour leur participation et pour leurs efforts fournis, un tri sera fait au but de récolter les propositions et les idées les plus créatives et les plus intéressantes afin de les traiter de plus près et parvenir à faire un choix final (Mucchielli & Alex, 2020).

❖ **L'intérêt de l'utilisation du brainstorming**

En partageant les idées avec les différents pilotes processus, cela aide à recueillir leur avis et leurs perspectives sur les non-conformités de l'entreprise. Ça permet non seulement d'identifier les problèmes, mais aussi de rassembler des idées pour les résoudre et améliorer en continu les pratiques de l'entreprise.

◆ **Le vote pondéré**

Le vote pondéré également connu sous le nom « **Méthode de Blake et Mouton** ». Cet outil est généralement utilisé pour sélectionner et faciliter la prise de décision, en accélérant le processus lorsque les informations disponibles sont de nature qualitative. Le principe de cet outil réside dans la sélection finale du problème que le groupe souhaite résoudre en premier à partir des résultats issus du vote pondéré simple (c'est une Technique de présélection des non-conformités, problèmes, anomalies à traiter suite à une séance de brainstorming). Les sujets sont hiérarchisés en fonction de leur ordre de priorité et classés selon une pondération déterminée en fonction de leur classement (NASSER & TIJANE, 2020).

Il existe deux types de vote pondéré (NASSER & TIJANE, 2020) :

- ❖ **Le vote pondéré simple** : Permettre de choisir en groupe la meilleure option possible pour laquelle on n'a pu obtenir de consensus immédiat. Il consiste à attribuer un poids à chaque choix sans critère spécifique.

CHAPITRE 02 : PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL ET LE CADRE METHODOLOGIQUE

Chaque membre du groupe sélectionne la cause ou la solution qui est la plus importante pour lui et utilise un système de notation pour la classer par ordre d'importance (par exemple, 3 points pour la cause ou la solution la plus importante, ou la solution vaut 2 points et ainsi de suite. On additionne les points de tous les membres, et on retient l'option qui présente le total le plus haut ou bas selon le choix.

- ❖ **Le vote pondéré multicritère** : Il consiste à attribuer un poids à chaque choix avec un critère spécifique. Chacune des causes est pondérée selon des critères spécifiques (urgence, fréquence, risque de non détection, gravité des effets ou sur le coût de non-conformité).

Le tableau ci-dessous montre un exemple du vote pondéré multicritère : Une entreprise qui a voulu baisser ces charges, et ils ont pris la décision de travailler et faire baisser les coûts engendrés par le chauffage de l'entreprise.

Tableau 8 : vote pondéré multicritères

	Mettre des fenêtres et portes isolantes	Mettre de portes à fermeture automatique	Chauffer moins cette année	Changer les radiateurs
Coûts → x5	2+2+1 ⇒ 25	3+4+4 ⇒ 55	4+3+3 ⇒ 50	1+1+2 ⇒ 20
Efficacité → x4	3+4+4 ⇒ 44	2+2+1 ⇒ 20	1+1+2 ⇒ 16	4+3+3 ⇒ 40
Délai de mise en place → x3	3+4+4 ⇒ 30	2+2+2 ⇒ 18	1+1+1 ⇒ 9	4+3+4 ⇒ 33
TOTAL	99	93	75	93

Source : (NASSER & TIJANE, 2020)

- ❖ **L'intérêt de l'utilisation du vote pondéré**

Le vote pondéré permet de hiérarchiser chaque suggestion émise tout en tenant compte des intérêts et des opinions de chaque membre de l'équipe. Grâce à cet outil, on peut sélectionner les non-conformités à traiter de manière plus juste et équilibrée, en tenant compte des avis de l'ensemble de la direction de l'organisme.

2.5.2 Pour bien identifier les causes des problèmes à traiter on a utilisé :

- ◆ **QQOQCCP**

Cette méthode consiste à poser successivement 6 questions : Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Combien ? Pourquoi ?

**CHAPITRE 02 : PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL ET LE CADRE
METHODOLOGIQUE**

En termes d'application et selon (Goinard & Seno, La boîte à outils du responsable qualité 3eme édition , 2019), cet outil est utilisé principalement pour la détection et la résolution des dysfonctionnements. Nous pouvons notamment l'utiliser pour l'élaboration des plans d'action et la mise en place des procédures de travail.

Avant de commencer à utiliser cette méthode, il est important de définir clairement l'objectif à atteindre et la finalité de l'enquête, afin de pouvoir identifier les causes profondes du problème et mettre en place les solutions les plus appropriées (Goinard & Seno, La boîte à outils du responsable qualité 3eme édition , 2019).

Ensuite, nous aborderons systématiquement les questions comme le montre ce tableau :

Tableau 9 : QQQQCCP

Quoi ?	Qui ?	Où ?	Quand ?	Comment ?	Combien ?	Pourquoi ?
L'action, l'opération où l'objet cerné dans l'étude.	Le responsable de l'action, la partie prenante ou l'acteur impacté	L'endroit, la distance, la position où l'étape.	Le moment, la durée	La procédure, le matériel utilisé, la manière avec laquelle le travail est fait.	La fréquence	Pour chercher des raisons et des motifs ou bien pour confirmer quelques réponses.

Source : élaboré par nous-mêmes

❖ **L'intérêt de l'utilisation du QQQQCCP**

L'utilisation de cet outil permet de poser toutes les questions clés nécessaires pour comprendre et définir précisément le problème à résoudre. Il garantit ainsi une caractérisation complète du problème et permet de le formuler avec précision. (Goinard & Seno, La boîte à outils du responsable qualité 3eme édition , 2019).

◆ **La méthode des 7M (diagramme d'Ishikawa)**

Le Diagramme cause-effet, aussi connu sous le nom de Diagramme d'Ishikawa ou règle des 7M, est une représentation en arborescence du problème d'un côté et de ses causes potentielles de l'autre. Les causes sont les facteurs qui peuvent affecter le problème et sont généralement classées en cinq catégories : Main-d'œuvre, Matériel, Matière, Méthode et Milieu. Ce diagramme a été inventé par Ishikawa, un ingénieur japonais qui a créé et popularisé les cercles de qualité (STROBBE, 2014).

CHAPITRE 02 : PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL ET LE CADRE METHODOLOGIQUE

D'après (STROBBE, 2014) le modèle des 7M repose sur deux principes :

- Le nombre de causes principales et secondaires est limité ;
- Pour résoudre un problème, il faudra commencer par distinguer la cause principale et la cause secondaire.

Après avoir détecté un problème, qu'il soit quantitatif ou qualitatif, la première étape selon le professeur Ishikawa est de classer d'abord les causes du problème en 7 grandes familles appelées les 7M (STROBBE, 2014), qui vont représenter les causes racines et qui sont :

❖ **Matière :**

Cela concerne tout ce qui est consommable, que ça soit matières premières ou autres matières utilisées lors de la production (Saeger & Feys, 2015).

❖ **Main d'œuvre :**

Tout ce qui est en rapport avec le facteur humain, c'est à dire les soucis par rapport aux ressources humaines que ça soit qualification, absentéisme, manque de formation (Saeger & Feys, 2015) .

❖ **Matériel/Machine :**

Cela concerne le matériel et les machines dont nous avons besoin lors de la production, par exemple : les équipements, matériel informatique, pièces de rechange (Saeger & Feys, 2015).

❖ **Milieu :**

Ça correspond à l'environnement ou l'entreprise exerce son métier que ça soit le lieu de travail ou à l'extérieur de ce dernier (Saeger & Feys, 2015).

❖ **Méthode :**

La méthode comprend tout ce qui est méthode de travail tel que le type de management existant, les modes opératoires, les flux d'informations (Saeger & Feys, 2015).

❖ **Management :**

Cela concerne Toutes les instances impliquant le concept de "Management" sont incluses ici. La méthode de développement des performances utilisée, le style de management utilisé et les niveaux de compétences managériales (STROBBE, 2014).

❖ **Moyens financiers :**

Tout ce qui en rapport avec les moyens financiers, La pertinence des politiques de gestion des dépenses, la pertinence des budgets accordés aux projets, missions ou activités et la pertinence des postes budgétaires (STROBBE, 2014).

Figure 5 : Représentation schématique d'un diagramme causes-effets version 7 M



Source : élaborée par nous-mêmes

Exactement, une fois que toutes les causes potentielles ont été examinées et identifiées, il est important de déterminer la cause principale ou la cause racine du problème. Cela permet de mettre en place des solutions efficaces et durables pour éliminer le problème à sa source et éviter qu'il ne se reproduise à l'avenir (Saeger & Feys, 2015).

❖ L'intérêt de l'utilisation des 7 M

En utilisant la méthode des 7M, on peut découvrir toutes les causes probables d'un problème, de classer et de hiérarchiser les raisons les plus importantes et, de comprendre les relations entre les causes. Pour mettre en œuvre des solutions durables et pertinentes (STROBBE, 2014).

◆ Les 5 pourquoi

La méthode des 5 Pourquoi, est un outil qualité utilisé dans la résolution de problèmes. Elle permet d'identifier les causes fondamentales d'un dysfonctionnement ou d'une situation problématique afin de pouvoir proposer des solutions efficaces et définitives. L'objectif des « 5 Pourquoi » est de rechercher les causes à l'origine des problèmes qui provoquent les dysfonctionnements du produit. Le principe est de se poser la question « pourquoi » 5 fois de suite dans l'objectif de remonter à la racine du problème de la cause de dysfonctionnement.

Bien que la méthode soit appelée « Les 5 Pourquoi », il est possible que nous ayons à nous poser la question « Pourquoi ? » moins de 5 fois ou plus de 5 fois, selon le problème (Corbel & Jean-Claude, 2012).

Ensuite, nous aborderons systématiquement les questions comme le montre ce tableau :

Tableau 10 : Les 5 pourquoi

	La cause	Le problème
Pourquoi ?	Erreur de fabrication (problème technique)	Erreur de fabrication du produit SM6
Pourquoi ?	Dysfonctionnement de l'interrupteur	L'interrupteur ne s'actionne pas.
Pourquoi ?	Fissure dans la membrane	Nous avons constaté qu'il y avait des fissures dans les membranes.
Pourquoi ?	Pression du gaz dans la membrane	Le volume de gaz dans la membrane n'est pas adéquat avec l'épaisseur.
Pourquoi ?	Réduction de budget	Réduction du budget dans la fabrication de la membrane (quantité de fer insuffisante par rapport à la pression du gaz).

Source : élaboré par nous-mêmes

❖ L'intérêt de l'utilisation des 5 pourquoi

L'utilisation de cet outil permet d'identifier les causes profondes des problèmes. En posant des questions répétitives, on peut remonter à la cause racine. Ce qui permet de mettre en place des actions correctives durables et d'éviter les solutions temporaires, et par la suite la résolution du problème (Corbel & Jean-Claude, 2012).

2.5.3 Pour la proposition des solutions on à utilisé

◆ Le logigramme

Le logigramme est une représentation graphique détaillée d'un processus ou d'une chaîne de décisions. Il permet de visualiser les différentes étapes d'un processus, les actions à entreprendre à chaque étape, et les conditions ou les décisions qui déterminent la voie à suivre. Il consiste à décrire l'activité ou le fonctionnement d'un système en plusieurs événements (souvent appelés actions) afin de montrer la relation logique qu'il y a entre eux (Gilles, 2012).

➤ Les étapes de construction d'un logigramme :

1. Décrire le processus à représenter.
2. Commencer par un événement déclencheur.
3. Noter les actions successives de manière claire et concise.
4. Se concentrer uniquement sur le flux principal du processus (les détails peuvent être ajoutés dans un autre graphe si nécessaire).

**CHAPITRE 02 : PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL ET LE CADRE
METHODOLOGIQUE**

5. Poursuivre le processus jusqu'à sa conclusion, en terminant par un point cible.

Le logigramme utilise principalement les symboles et les liaisons ci-dessous pour identifier et expliquer les grandes phases du processus. Ils permettent d'obtenir une vision globale et partagée du processus :

➤ **Les symboles**

Tableau 11 : Les symboles du logigramme

Symboles	Désignations
	Permet de débiter de façon incontournable le logigramme ou de le finir si fin il y a.
	Permet de réaliser une action ou une commande directe sur le système automatisé.
	Permet d'interroger l'état du système, de connaître l'état d'un capteur par exemple.
	Permet le report à un autre endroit pour plus de lisibilité.

➤ **Les liaisons**

Tableau 12 : Les liaisons du logigramme

Règles	Exemples
Le fléchage est obligatoire.	
Les flèches arrivent par le dessus et repartent par le dessous.	
Une flèche retourne toujours sur le dessus d'une forme ou sur autre une flèche.	

Source : (Gilles, 2012).

➤ **L'intérêt de l'utilisation du logigramme**

L'utilisation d'un logigramme permet une meilleure compréhension du fonctionnement d'un processus élaborer. En représentant visuellement les différentes étapes, actions et décisions d'un processus.

**CHAPITRE 02 : PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL ET LE CADRE
METHODOLOGIQUE**

◆ **La balance gains-pertes**

La balance gains-pertes est une analyse objective des apports de la démarche. Elle aide à préparer les arguments pour aider le personnel à se convaincre de l'intérêt d'une démarche qualité. Il s'agit de raisonner en termes de valeur ajoutée pour l'entreprise et les collaborateurs. Si les gains pour le personnel sont plus nombreux que les pertes, il y a de fortes chances que les employés se mobilisent de bon gré pour la démarche qualité (amélioration continue). (Goinard & Seno, 2019).

Pour utiliser cette méthode, nous devons suivre ces étapes : tout en prenant en compte les caractéristiques de la démarche qualité au sein de l'entreprise (Goinard & Seno, 2019).

❖ **Réfléchissez aux gains du projet** (Goinard & Seno, 2019). :

- Pour l'entreprise : quel sont les bénéfices ? fidélisation clients, amélioration de la rentabilité, soutiens des actionnaires.
- Pour le personnel : clarification des rôles, maintien des emplois, valorisation des tâches

❖ **Lister les pertes potentielles** : telles qu'elles sont perçues par le personnel. Cela peut inclure la perte d'autonomie, la perte de temps (Goinard & Seno, 2019).

Tableau 13 : La balance gains-pertes

	Gains	pertes	Comment rassurer ?
Pour le personnel	-Maintien des emplois -Optimisation des ressources -Projet collectif	Lourdeur des documents Pertes de temps	Démontrer la valeur ajoutée de la démarche (résultats) Démontrer l'urgence de réagir
Pour l'entreprise	-Moins de temps à trouver les bonnes informations et à négocier à propos des incidents -Valorisations des tâches	Rigidité Contraintes	Rendre visible les réussites Démontrer les gains économiques

Source : (Goinard & Seno, 2019).

➤ **L'intérêt de l'utilisation de la balance gains-pertes**

L'utilisation de cet outil permet de mieux prendre les bonnes décisions, en faisant le bon choix, est ce da la façon suivante : énumérer les avantages et les inconvénients, et trancher

CHAPITRE 02 : PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL ET LE CADRE METHODOLOGIQUE

dans le bon sens. Il s'agit de raisonner en termes de valeur ajoutée pour l'entreprise et le personnel. Si les gains pour le personnel sont plus nombreux que les pertes, il y a de fortes chances que les employés se mobilisent de bon gré pour la démarche qualité, la formation, la sensibilisation.

Ce deuxième chapitre nous a permis d'avoir une vision globale sur les différentes structures de l'entreprise AIR ALGERIE CATERING, ainsi que les outils qualité utilisée au sein de cette dernière. Et les principaux outils qualité qui vont être utilisé dans cette étude.

**CHAPITRE 03 : ESSAI DE MISE EN PLACE
DES OUTILS QUALITE AU SEIN DE
L'ENTREPRISE « AIR ALGERIE
CATREING »**

Notre étude vise à traiter les non conformités et assurée l'amélioration continue des pratiques de l'entreprise : en recherchant les non conformités et en analysant les causes racines de ces problèmes pour mettre en place des actions corrective ou préventive, dans le cadre d'une démarche amélioration continue. A traves ce chapitre nous allons essayer de répondre à notre problématique.

SECTION 1 : la démarche de résolution de problème et les outils qualité appliquées au sein de « air Algérie Catering »

La démarche d'amélioration continue repose sur la résolution active des problèmes par l'application de méthodes spécifiques (outils qualité). Cette démarche permet de transformer des dysfonctionnements en source de progrès, par réflexion préalable à l'action. Pour cela, elle repose sur une suite logique d'étapes, utilisant divers outils qualité, que nous allons détailler (Émilie, Véronique, & Dominique, 2007).

Dans cette section, nous allons aborder les différentes étapes de notre démarche de résolutions de problème, depuis l'identification du problème jusqu'à la mise en place des solutions (l'élaboration d'un plan d'action), propositions des solutions. Dans notre cas, nous avons appliqués que les trois premières étapes de la démarche, en raison de contrainte du temps. Ceci a été fait à travers différents outils que nous avons que nous avons utilisés : le brainstorming, le vote pondéré, le QQQCCP, la méthode des 7M, les 5 pourquoi, le logigramme, la balance gains-pertes. Afin d'approcher les causes fondamentales des problèmes et pouvoir proposer et sélectionner des solutions efficaces et définitives.

1.1 Etape n°1 : définition des problèmes

Dans toute méthodologie ou démarche de résolution de problème, la première étape est la plus importante, qui détermine la réussite des actions ultérieures est : la définition du problème (Goinard & Seno, 2019).

1.1.1 Définition des non conformités à traiter à l'aide de brainstorming

Pour bien détecter et parvenir aux non-conformités à traiter, nous avons opté pour une méthode collaborative et créative : nous avons mis en place un brainstorming avec l'accord de la direction qualité et système d'information.

Le brainstorming se présente en deux phases :

a) Planification

- ☐ **Choix de la question** : Pour orienter les réflexions des participants, la formulation de la question est très importante, elle doit cerner le thème que nous voulons traiter.

Nous leur avons donc posé la question suivante : **Quels sont les non-conformités rencontrées les plus récurrentes et qui ont un impact négatif sur la performance de l'entreprise ?**

☐ **Définition des règles**

Avant d'entamer la réunion, nous avons demandé aux participants de respecter les règles suivantes pour le bon déroulement de la séance :

- Aucune critique ;
- Donner un maximum d'informations ;
- S'exprimer librement ;
- Rebondir sur les interventions des autres.

Ces règles ont été écrites et mises en évidence pour que les participants ne les oublient pas tout au long de la séance.

☐ **Choix des participants**

Le choix des participants s'est fait en fonction de leur engagement dans la démarche de l'amélioration continue pour améliorer la performance de l'entreprise. C'est pourquoi, les représentants des structures ci-dessous participeront au brainstorming :

- **Directeur d'exploitation Catering** : Veille à la mise en place et à la mise en œuvre des outils d'aide à la décision en matière de production, d'approvisionnement et de maintenance, produire conformément aux exigences.
- **Responsable d'audit** : veille à la conformité du système de management, Prévenir les non conformités du système de management.
- **Responsable MQ/SDA** : piloter et surveiller le système de management de la sécurité des denrées alimentaires. Cela implique l'élaboration de synthèses de traitement des non-conformités, le suivi des tableaux de bord qualité, la diffusion de la documentation, la surveillance des points critiques de contrôle et l'animation de l'équipe SDA.
- **Chef des opérations Catering** : Etablir et Veiller à la mise en œuvre des plans d'amélioration des processus de production et d'avitaillement.

□ Partage des rôles

L'animateur est choisi en fonction de son habileté à s'exprimer clairement et à gérer le temps de parole des participants. Ce rôle est attribué à : Le responsable d'exploitation.

Le secrétaire doit savoir cerner les idées lorsque les protagonistes s'exprimeront afin de n'en tirer que l'essentiel. Les phrases qu'il inscrira sur le tableau doivent être concises et claires. Ce rôle sera tenu par : La Responsable MQ/SDA.

b) Le déroulement

Chaque participant (responsable) a eu le droit de s'exprimer durant dix minutes sur les non conformités (problèmes) qu'il rencontre au niveau de sa direction. Les autres membres du brainstorming avaient le devoir de l'écouter et de ne pas l'interrompre. S'ensuit alors un débat qui a permis de combiner les différentes idées.

De cette séance d'échanges, nous avons pu :

- Lister les problèmes les plus récurrents et qui ont un impact négatif sur la performance de l'entreprise ;
- Choisir les non-conformités à traiter selon la méthode du vote pondéré.

c) Résultats du brainstorming

Durant le brainstorming, nous avons pu recenser un grand nombre de non-conformité les plus récurrentes et qui ont un impact négatif sur la performance de l'entreprise, ce qui a abouti au tableau suivant :

Tableau 14 : Résultats du brainstorming

Les non conformités rencontrées les plus récurrentes au niveau de l'entreprise
1. -La dotation Catering non conforme (manque à bord)
2. -Manque d'étiquetage
3. -Chargement non conforme
4. -Hygiène cors étranger
5. -contamination du produit
6. -Prestations Crew identique
7. -Date limite de consommation dépassée
8. -Les retards
9. -Etat d'hygiène du matériel à bord
10. Les non-conformités installations dépassent la cible
11. -Les non conformités liées aux infrastructures, installations et équipements
12. -Refoulement de produit alimentaire
13. Sensibilisation du personnel au système de management non réalisées
14. -Taux de la maintenance préventive inférieur à l'objectif (60%)
15. Trolleys non conforme « freinage »
16. Plan de formation non respecté
17. Absences d'une procédure d'évaluation du personnel
18. Traitement des non-conformités non maîtrisé
19. -Non maîtrise des enregistrements
20. - Absence d'action corrective en cas d'objectifs non atteinte

Source : élaboré par nous-mêmes

Après avoir fait le **tri** des propositions en fonction de leur pertinence avec notre sujet (question) et avec l'aide des participants du brainstorming, nous avons pu mettre en évidence les non-conformités suivantes qu'on peut classer en trois familles, pour bien les identifier, et faciliter leur traitement, ce qui nous a fait aboutir au tableau suivant :

Tableau 15 : Les non-conformités les plus récurrentes selon trois familles

Les non conformités qualités de produit	Les non conformités liées aux conditions de livraison et chargement	Les non conformités système
1. Date limite de consommation dépassée	5. Dotation Catering non conforme (manque à bord)	9. Plan de formation non respecté
2. Contamination du produit	6. Trolleys non conforme « freinage »	10. Non maitrise des enregistrements
3. Hygiène Corps étrangers	7. Retard	11. Absences d'une procédure d'évaluation du personnel
4. Manque d'étiquetage	8. Etat d'hygiène du matériel à bord	12. Traitement des non-conformités non maîtrisé

Source : élaboré par nous-mêmes

1.1.2 Choix des non-conformités selon la méthode du vote pondéré

Afin de choisir les non-conformités prioritaires à traiter dans notre étude, nous avons opté pour un vote pondéré. Nous avons demandé à chacun des participants de mettre une pondération de 4 (Très importante, Relativement importante) à 1 (peu importante, Pas du tout importante).

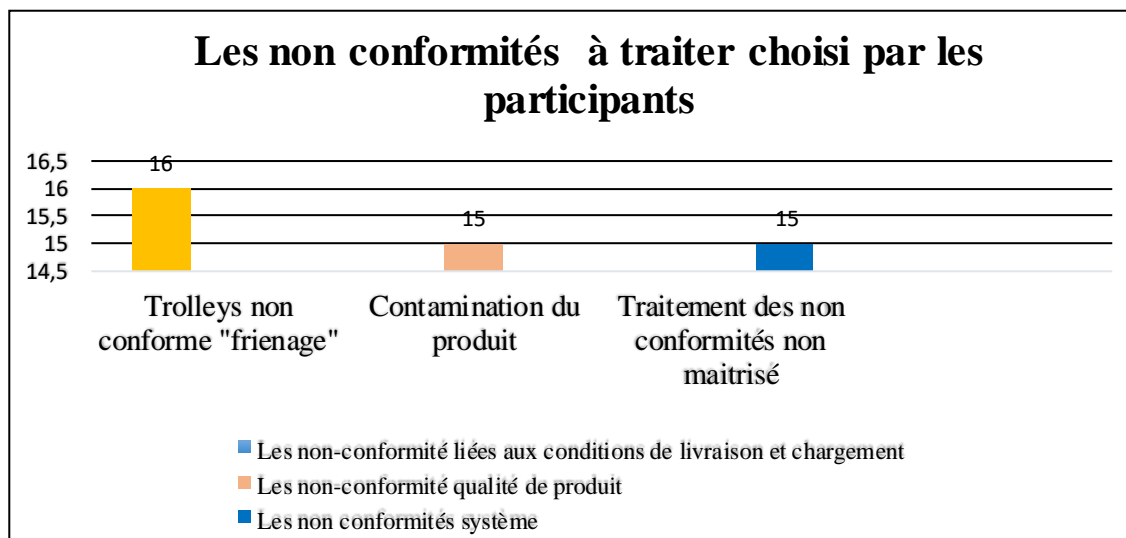
Les résultats du vote pondéré sont les suivants :

Tableau 15 : Le vote pondéré pour le choix des non conformités à traiter

Les Votants	Directeur d'exploitation Catering	Responsable management SDA	Responsable des opérations Catering	Responsable d'audit	Somme	Range
Les non conformités liées aux conditions de livraison t changement						
Dotation Catering non conforme (manque à bord)	1	1	2	1	5	4
Trolleys non conforme « freinage »	4	4	4	4	16	1
Retard	2	3	1	3	9	3
Etat d'hygiène du matériel à bord	3	2	3	2	10	2
Les non conformités Qualité de produit						
Date limite de consommation dépassée	3	3	3	4	13	2
Contamination du produit	4	4	4	3	15	1
Hygiène Corps étrangers	2	2	2	2	8	3
Manque d'étiquetage	1	1	1	1	4	4
Les non conformités système						
Plan de formation non respecté	2	2	1	3	8	3
Non maîtrise des enregistrements	3	3	4	1	11	2
Absences d'une procédure d'évaluation du personnel	1	1	2	2	6	4
Traitement des non-conformités non maîtrisé	4	4	3	4	15	1

Source : élaboré par nous-mêmes

Figure 6: Histogramme des non-conformités à traiter choisi par les participants



Source : élaborée par nous-mêmes

L'analyse de cet histogramme nous a permis de déduire trois non conformités qui ont été choisies par les participants et qui ont été validée par la responsable MQ/SDA, qui sont à traiter :

- ◆ Non-conformité liée aux conditions de livraison et chargement : **Trolleys non conforme « système freinage ».**
- ◆ Non-conformité qualité de produit : **Contamination du produit.**
- ◆ Non-conformité système : **Traitement des non-conformités non maitrisé.**

1.2 Etape n°2 : identification des causes des problèmes

La deuxième étape consiste à identifier les causes des non conformités d'une manière précise et plus détaillée, pour pouvoir cadrer le problème et l'analyser. Cette étape est très importante car elle permet de définir les objectifs à atteindre, de mobiliser les ressources nécessaires et de planifier les actions à mener pour résoudre le problème (Goinard & Seno, 2019).

1.2.2 Analyser les problèmes avec QQQQCCP

Après avoir choisi les non-conformités à traiter et de bien clarifier la situation et les spécifier, nous avons utilisés, l'un des outils cités précédemment le « QQQQCCP » pour chaque non-conformité détectée

On est parti sur le terrain, pour se renseigner sur les non-conformités détectées auprès des pilotes processus des structures concernées, nous avons pu réaliser les tableaux suivants :

Tableau 16 : tableau outil QQQQCCP des trolleys non conforme « système freinage »

QQQQCCP : cadrer le problème	Processus de livraison et chargement	Date : 02/05/2023
Non-conformité liée aux conditions de livraison et chargement	Trolleys non conforme « freinage »	
QUI ? Qui est concernée par le problème ?	Directement <ul style="list-style-type: none"> ▪ Air Algérie Catering ▪ AIR ALGERIE ▪ Les contrôleurs au niveau de service avitaillement, atelier production ▪ Les équipages de personnel navigant qui manipulent les trolleys (hôtesse de l'air, steward). 	Indirectement <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les pilotes processus (responsables)
QUOI ? De quoi s'agit-il ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Système de freinage défailaient des trolleys qui peuvent se déplacer de manière incontrôlée. 	
Où ? Où apparaît le problème ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ou moment de service (à bord). ▪ Au moment où les trolleys sont vérifiés avant leur chargement à bord des avions (service avitaillement, production). 	
QUAND ? Quand apparaît le problème ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ À tout moment : Pendant la préparation des vols (service avitaillement, atelier production), le chargement des trolleys, ainsi qu'au moment de leur utilisation à bord. 	
COMMENT ? Comment nous avons constaté qu'il y'as un problème ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Par un contrôle qui se fait tous les jours à chaque étape de vérification, tant au niveau de l'atelier de production qu'au niveau de l'avitaillement. ▪ A travers des RSV (rapport spéciale vols du personnel navigant lors de chargement avion). 	
Combien ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un problème Fréquent 	
POURQUOI ? Pourquoi résoudre le problème ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assurer la sécurité aérienne (Pour éviter le Crash d'avion). ▪ Pour minimiser les Pertes de l'entreprise (pénalités). ▪ Pour éviter tout risque de blessure pour les passagers ou le personnel de bord. ▪ Pour éviter les retards. 	

Source : élaboré par nous-mêmes

Tableau 17 : Tableau outil QQQQCCP de contamination du produit

QQQQCCP : cadrer le problème	Processus production	Date : 04/05/223
Non-conformité qualité de produits	Contamination du produit	
QUI ? Qui est concernée par le problème ?	<u>Directement</u> -Air Algérie Catering - AIR ALGERIE -Responsable de production -Responsable SDA - Responsable commerciale - Les Pilotes processus production	<u>Indirectement</u> -Directeur d'exploitation
QUOI ? De quoi s'agit-il ?	-Une contamination de produit fini soit par : -La présence d'un corps étranger (contamination physique). -La présence des bactéries (contamination microbiologique). - Produits chimique (contamination physico-chimique).	
Où ? Où apparaît le problème ?	- Chaine de production quel que soit la matière (matière première, semi fini, fini)	
QUAND ? Quand apparaît le problème ?	-Dans la chaine alimentaire (réception, chargement)	
COMMENT ? Comment nous avons constaté qu'il y'as un problème ?	-A travers Les résultats d'analyses microbiologiques. -A travers des RSV (rapport spéciale vol du commandant de bord). -Par le personnel manipulateur -lors de contrôle des qualitiens.	
COMBIEN ?	-Une fréquence variable	
POURQUOI ? Pourquoi résoudre le problème ?	-Protection de consommateur (Passagers) -Préserver l'image de marque (AIR ALGERIE) -Fournir un aliment sain salubre. -Veillez à la sécurité des aliments selon les exigences de la norme ISO 22000.	

Source : élaboré par nous-mêmes

Tableau 18 : tableau outil QQQQCCP de traitement des non conformités non maitrisé

QQQQCCP : cadrer le problème	Processus Amélioration	Date : 06/05/2023
Les non-conformités système	Traitement des non-conformités non maitrisé	
QUI ? Qui est concernée par le problème ?	<p><u>Directement</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Les pilotes de processus -La directrice qualité et système d'information. -Responsable SDA 	<p><u>Indirectement</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Directeur général
QUOI ? De quoi s'agit-il ?	<ul style="list-style-type: none"> -Procédure d'amélioration non comprise par les pilotes de processus -La cause racine n'est pas bien déterminée 	
Où ? Où apparaît le problème ?	<ul style="list-style-type: none"> -Lors de traitement des non conformités durant les réunions qualité. 	
QUAND ? Quand apparaît le problème ?	<ul style="list-style-type: none"> - A chaque détection d'une anomalie 	
COMMENT ? Comment nous avons constaté qu'il y'as un problème ?	<ul style="list-style-type: none"> -L'apparition répétitive de la même non-conformité. 	
Comment se déroule le processus en cause ?	<ul style="list-style-type: none"> -Détection et enregistrement de la non-conformité (sur une application SMC « système management Catering » -La personne concernée renseigne (la cause) et mettre en place une action corrective -Mettre en place une action corrective globale après la synthèse des non-conformités 	
Combien ?	<ul style="list-style-type: none"> - Un problème Fréquent 	
POURQUOI ? Pourquoi résoudre le problème ?	<ul style="list-style-type: none"> -Pour assurer l'amélioration continue -Eradiquer le problème. -Un traitement efficace des anomalies. -Minimiser les pertes de l'entreprise. 	

Source : élaboré par nous-mêmes

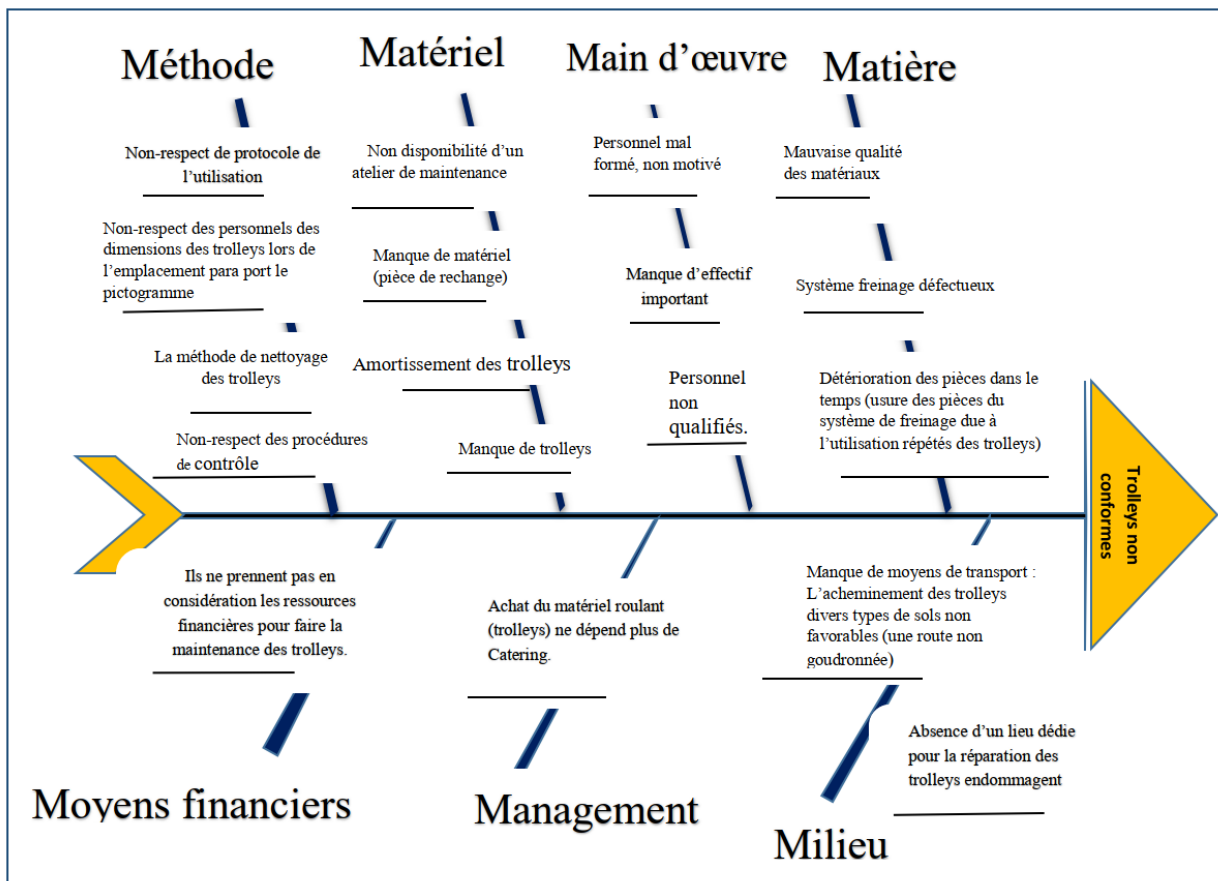
1.2.3 Classer les causes des problèmes sur le diagramme de cause-effet 7M

Une fois le problème est clairement posé, il reste à définir les causes à l'origine de ce problème, Après avoir utilisé le QQQQCCP et du coup cadrer le problème, nous allons passer à la recherche des causes avec le diagramme Ishikawa ou la méthode des 7M. Pour définir les causes des deux non-conformités :

- La non-conformité liée aux conditions de livraison et chargement (Trolleys non conforme « freinage ») et la non-conformité qualité du produit (Contamination du produit).

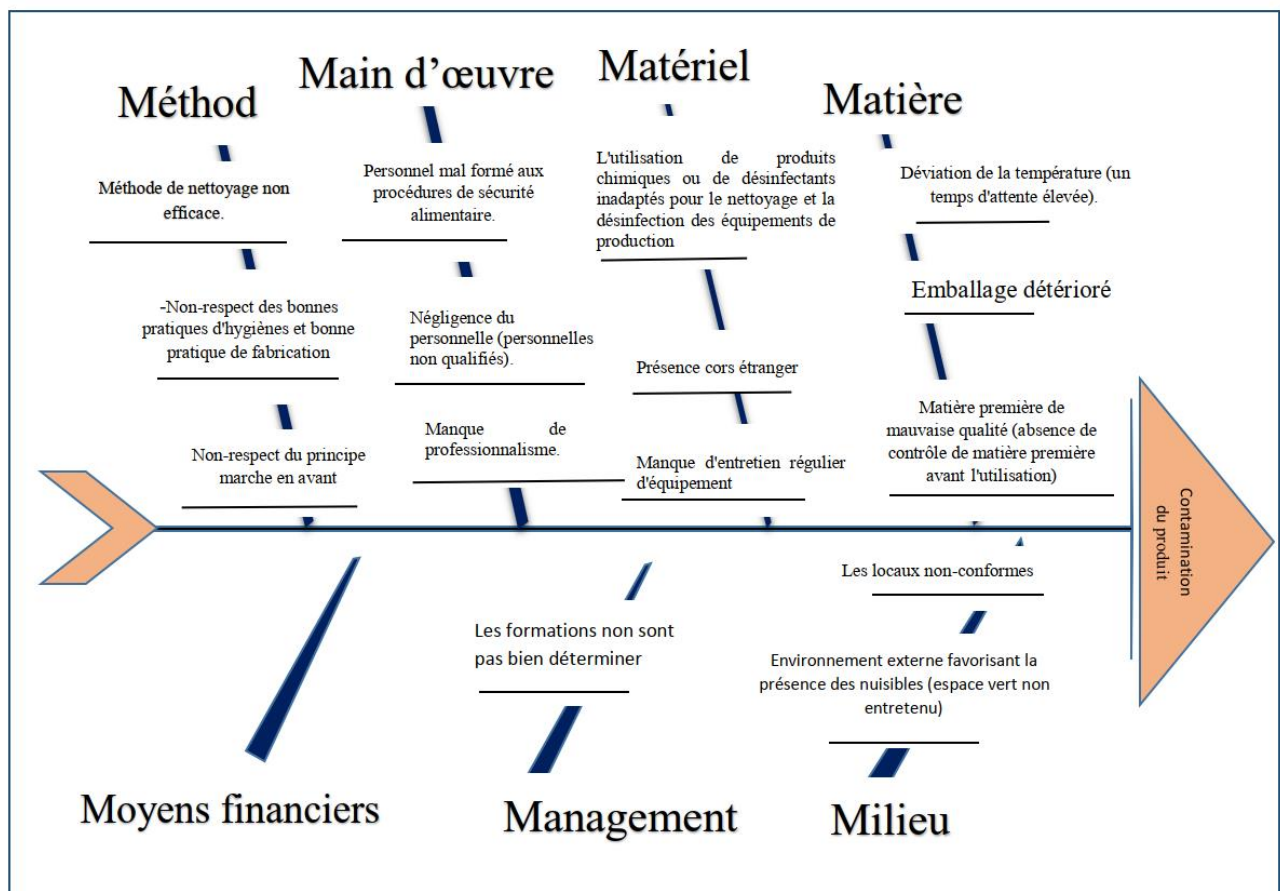
Nous avons demandé à chaque pilote processus des structures concernés d'en citer les différentes causes possibles, nous avons réparti les causes probables des problèmes selon les diagrammes suivants :

Figure 7 : Le diagramme d'Ishikawa des trolleys non conforme « freinage »



Source : élaboré par nous-mêmes

Figure 8: Le diagramme d'Ishikawa de la contamination du produit

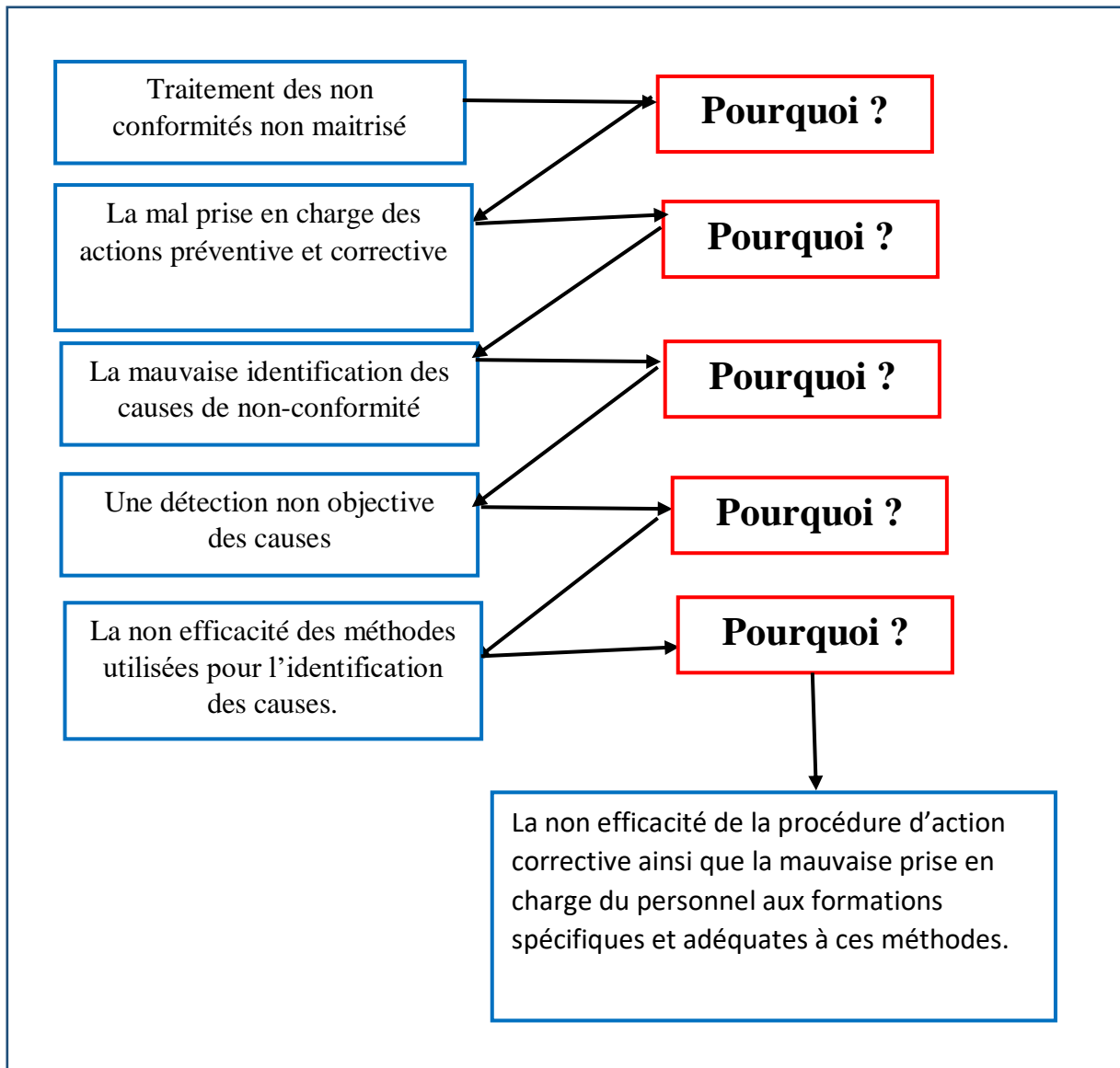


Source : élaboré par nous-mêmes

1.2.4 Analyser la cause racine avec les 5 pourquoi

Vu que la troisième non-conformité concerne le dysfonctionnement du système, la méthode adoptée et celle des 5 pourquoi, pour pouvoir remonter à la cause racine du problème et y remédier. Nous avons posé des questions en série au responsable MQ/SDA, en répondant à chaque fois à la question "pourquoi", afin de déterminer les causes qui ont contribué à la non-conformité. Cette méthode nous a permis d'identifier la cause racine de la non-conformité et de mettre en place des actions correctives spécifiques pour éviter que le même problème ne se reproduise.

Figure 9 : La méthode des 5 pourquoi pour le traitement des non conformités non maitrise



Source : élaboré par nous-mêmes

D'après la figure ci-dessus, nous avons constaté que la cause-racine de traitement des non-conformités non maitrisé est :

La non efficacité de la procédure d'action corrective ainsi que la mauvaise prise en charge du personnel aux formations spécifiques et adéquates à ces méthodes.

Nous allons passer à la troisième et la dernière étape qui est celle de l'élaboration du plan d'action, propositions des solutions corrective et préventive, pour chaque non-conformité détectée.




1.3 ETAPE N°3 : propositions des solutions

La dernière et la plus cruciale de nos étapes de résolution de problèmes est l'élaboration des solutions. Une fois que nous avons identifié les causes racines des non conformités, il est essentiel de développer des solutions, qui correspondent aux causes-racines que nous avons trouvées auparavant.

1.3.2 Proposition d'un plan d'action des non conformités :

Nous proposons le tableau ci-dessous comme action corrective qui résume le plan d'action des non conformités. Ce plan permet de définir les actions corrective et préventive face au problème étudié. Qui a été approuvée par la responsable MQ/SDA :

- La non-conformité liée aux conditions de livraison et chargement (Trolleys non conforme « freinage ») et la non-conformité qualité du produit (Contamination du produit).
- Explication : code couleur

La couleur	Explication
	Le problème doit se régler Immédiatement (urgent)
	En cours
	Fin d'année (2023)

Source : élaboré par nous-mêmes

Tableau 19: Plan d'action des non conformités

LA NON-CONFORMITE	LES CAUSES	ACTIONS	ECHEANCE			RESPONSABLITE
Trolleys non conforme « système freinage »						
Non conformités liées aux conditions de livraison changement	Manque de moyens de transport : l'acheminement des trolleys sur divers types de sols non favorable (une route non goudronnée)	*Achat du matériel adéquat pour le transport des trolleys. * Doter les trolleys d'un système de déplacement convenable. *Adopter une démarche rigoureuse pour le déplacement des trolleys.	Immédiatement	En cours	Fin d'année (2023)	Directeur d'exploitation
	Non disponibilité d'un atelier de maintenance Absence d'un lieu dédié pour la réparation des trolleys endommagés.	*Création d'un atelier de maintenance exclusive pour la maintenance des trolleys.				Directeur d'exploitation
	Détérioration des pièces dans le temps (usure des pièces du système de freinage due à l'utilisation répétées des trolleys)	*Etablir un plan d'utilisation rationnelle des trolleys.				Chef des opérations Catering.
	Mauvaise qualité de matériaux	*Exiger la bonne qualité des matériaux pour la conception des trolleys (cahier de charge)				Chefs de structure : centre d'exploitation, Achats (étranger)
	Personnels non qualifiés	*Recrutement du personnel qualifié qui remplit les conditions dans ce domaine.				Directrice des ressources humaines

CHAPITRE 03 : ESSAI DE MISE EN PLACE DES OUTILS QUALITE AU SEIN DE L'ENTREPRISE « AIR ALGERIE CATREING »

	Manque d'effectif important.	*Recrutement externe (urgent)				*Directrice des ressources humaines
	Personnel non formé, non motivé.	*Formation du personnel				*Département formation
	Manque de matériel (pièce de rechange)	*Demande d'autorisation d'importation des pièces non disponible sur le marché nationale pour la réparation des trolleys.				*Département achat (étranger).
	Amortissement des trolleys	*Amortir les couts des trolleys par le biais d'une utilisation rationnelle.				*Responsable maintenance.
	Manque des trolleys. Système freinage défectueux	* Acquisition des trolleys				*Département achats (étranger) *Directeur d'exploitation
	Achat du matériel roulant (trolleys) ne dépend plus de Catering.	*Responsabiliser le Catering quand à la gestion des trolleys et leur utilisation (cahier de charge)				*directeur général
	Non-respect du personelles des dimensions des trolleys lors de l'emplacement par apport au pictogramme. Non-respect de protocole de l'utilisation.	*Sensibilisation du personelle sur l'importance de la vérification du système de freinage et son impact sur la sécurité.				*Chef des opérations Catering *Département formation
	La méthode de nettoyages des trolleys.	*Adopter une nouvelle méthode de nettoyage, qui repose sur un nouveau procédé hygiénique des trolleys.				*Chef des opérations Catering
	Non-respect des procédures de contrôle	*Sensibilisations du personnel sur l'importance du respect des procédures de contrôle, et son impact sur la sécurité aérienne.				*Département formation

	Ils ne prennent pas en considération la maintenance des trolleys	Prendre en charge la maintenance des trolleys en investissant (formation du personnel, pièce de rechange).				*Directeur général, directeur d'exploitation
Non-conformité qualité de produits	Contamination du produit					
	Matière première de mauvaise qualité (contrôle non effectué de matière première en cas d'une commande d'un vol tardive).	* Mettre en place un système de contrôle rigoureux pour le contrôle des matières premières : contrôle DLC, contrôle de conditionnement, les plats témoins.				*Responsable production *Responsable contrôle qualité
	Emballage détérioré.	*Création d'un système de contrôle de l'emballage des matières premières.				*Responsable production
	*Déviation de la température (un temps d'attente élevée).	*Assurer une réception rapide de la matière première, en respectant les procédures de contrôle.				*Responsable production.
	Non-respect des bonnes pratiques d'hygiène et bonne pratique de fabrication.	* Sensibilisation du personnel sur l'importance du respect des bonnes pratiques d'hygiène et bonne pratique de fabrication, et son impact sur la santé des passagers. *Doter le personnel d'une tenue conforme et complète *Procéder au test d'écouvillonnages des mains.				*Département formation. *Responsable contrôle qualité
	Méthode de nettoyage non efficace.	*Elaboration d'un nouveau plan d'entretien et de nettoyage efficace.				Responsable contrôle qualité

CHAPITRE 03 : ESSAI DE MISE EN PLACE DES OUTILS QUALITE AU SEIN DE L'ENTREPRISE « AIR ALGERIE CATREING »

	Personnel mal formé aux procédures de sécurité alimentaire.	*Sensibilisation du personnel aux procédures de sécurité alimentaires				*Département formation
	Manque de professionnalisme.	*Formation du personnel en communication.				*Département formation
	Manque d'entretien régulier d'équipement (Machine lave-vaisselle en panne).	*Signaler les pannes de défaillance des équipements à travers les fiches de demande d'intervention				*Chefs de structure : centre d'exploitation, production, avitaillement.
	Présence corps étranger : présence de résidu d'aluminium. (Les cassolettes en aluminium utilisé en conditionnement).	*Contrôle des produits de l'emballage à l'arrivée.				*Contrôleur, magasinier.
	Les locaux non conformes (T° chambre froide non conforme, T° locaux non conforme) Environnement externe favorisant la présence des nuisibles (espace vert non entretenu)	Réalisation des opérations de désherbage et nettoyage des alentours.				*Directeur de production *Directeur d'exploitation
	Matériel mal nettoyé.	*Achat du matériel de nettoyage				*Département achats
	les formations non sont pas bien déterminer.	*Elaboration d'un plan de formation qui s'adapte à la stratégie et la politique de l'entreprise. *Identification des besoins de formation de l'entreprise en relation avec les structures opérationnelles.				*Département formation *Directrice ressources humaines.

Source : élaboré par nous-mêmes

1.3.3 Propositions d'une nouvelle procédure d'action corrective à l'aide d'un logigramme

La procédure d'action corrective actuelle (voir annexe A), représente la cause racine de la non maîtrise de traitement des non conformités. La rendre plus efficace devient alors une priorité pour l'entreprise. Nous avons mis en place alors comme action corrective, une nouvelle procédure qui a été approuvée par la responsable MQ/SDA ainsi que l'ensemble du personnel.

Après avoir examiné la procédure, nous avons déduit qu'une :

- Absence des méthodes (outils qualité), pour l'identification des causes des non conformités. Engendre une détection non objective des causes. Et par la suite Les actions correctives prises, elles ne sont pas adaptées aux effets des non-conformités rencontrées.

Tableau 21 : procédure d'actions correctives

Air Algérie Catering	PROCEDURE D'ACTION CORRECTIVE	PS /AH CAT
	Mai 2023	Page 1/1
Qui ?	Fait quoi ?	Comment ?
<p>Direction, Responsable MQ/SDA</p> <p>Chaque direction, en collaboration avec le coordinateur QHSE</p> <p>Responsable MQ/SDA, pilotes processus concernés</p> <p>Responsable SDA, pilotes processus</p> <p>Responsable SDA, pilotes processus</p> <p>Le coordinateur QHSE</p> <p>Responsable SDA, pilotes processus</p> <p>Responsable MQ/SDA</p>	<pre> graph TD A[Demande d'action corrective] --> B[Description de la non-conformité] B --> C[Recherche des causes de la non-conformité] C --> D[Propositions des actions à mener] D --> E{Validation des mesures sur les causes identifiées} E -- NON --> C E -- OUI --> F[Suivi des actions correctives] F --> G{Validation de l'efficacité des actions corrective} G -- NON --> F G -- OUI --> H[Clôture des actions corrective] </pre>	<p>A Partir des résultats d'audit, les résultats de la mesure de la satisfaction des parties intéressées, les éléments de sortie de la revue de direction</p> <p>Sur la Bases de données des améliorations</p> <p><i>A partir de l'arbre des causes, QQQCCP, méthode des 7M, ou les 5 Pourquoi.</i></p> <p>Planification et objectifs à atteindre</p> <p>La meilleure solution potentielle est validée par les membres présents (pilotes processus) / responsable SDA)</p> <p>Incombe à chaque directeur de renseigner et mettre à jour la base de données des améliorations en enregistrant les informations nécessaires</p> <p>L'efficacité des actions préventives est vérifiée lors de la revue de Direction</p> <p>Suivant la base de données des améliorations</p>

Source : élaboré par nous-mêmes

1.3.4 Proposition d'une balance gains-pertes pour la sensibilisation du personnel

La sensibilisation et la formation du personnel, sur les points abordés précédemment et la bonne méthode travail, permet à l'entreprise de s'améliorer en continue. Pour cela Il faut savoir sensibiliser le personnel et le motiver pour bien accomplir sa mission, pour veiller la bonne application de ces procédures.

Nous constatons que la sensibilisation et la formation aiderait l'ensemble des collaborateurs à prendre conscience de l'impact positif que les méthodes et les outils qualité peuvent apporter à la réussite de la démarche de l'amélioration continue. La balance gains-pertes est l'outil adéquat pour cela.

Le principe fondamental de la balance gains-pertes est de nous permettre de faire le bon choix, est-ce de la façon suivante :

-énumérer les avantages et les inconvénients, et trancher dans le bon sens.

**CHAPITRE 03 : ESSAI DE MISE EN PLACE DES OUTILS QUALITE AU SEIN DE
L'ENTREPRISE « AIR ALGERIE CATREING »**

Tableau 20 : Balance gains-pertes

Gains pour l'entreprise	Pertes pour l'entreprise
<ul style="list-style-type: none"> -Préservation l'image de l'entreprise -Diminution les pertes de l'entreprise -Diminution du taux des non conformités dans le bilan d'activité -Augmentation le taux d'atteinte des objectifs à 80% (performance cible annuelle 2023) -Augmentation de la satisfaction clients -Réduction des couts de recrutement 	<ul style="list-style-type: none"> -La formation ne répond pas aux attentes de l'entreprise (mauvaise négociation avec l'organisme de formation).
Gains pour le personnel	Pertes pour le personnel
<ul style="list-style-type: none"> -Environnement de travail adéquat -Bénéfice des formations continues -Implication du personnel dans la démarche amélioration continue -Formation et sensibilisation continue -Contribution au développement des salariés. -L'encouragement et la motivation des travailleurs -Plus de rapidité et d'efficacité lors de la phase de prise de décision de la part des dirigeants. 	<ul style="list-style-type: none"> -Charge de travail supplémentaire (méthode de travail un peu compliquée) -Perte de temps -Sentiments de contraintes que la formation en continue (démarche amélioration continue) n'améliore pas la qualité de travaille, et n'apporte pas de résultats positifs.

Source : élaboré par nous-mêmes

SECTION 2 : DISCUSSION DES RESULTATS

Dans cette section, nous allons discuter les résultats obtenus lors de notre étude

Dans l'optique de rester toujours performant, l'entreprise d'une manière générale doit sans cesse s'améliorer. Pour cela La gestion des non-conformités : est un enjeu majeur dans l'industrie aéronautique et plus spécifiquement dans le domaine du Catering aérien, qui est un domaine très sensible.

La mise en place d'une démarche amélioration continue, n'est pas la solution miracle à une meilleure gestion des non-conformités, mais elle peut grandement contribuer à la qualité totale et à l'amélioration de la performance de l'entreprise. Elle se poursuit également par la mise en place des outils qualité, qui aide à la décision et la gestion des non-conformités.

Cette démarche représente le cœur de notre projet qui est l'utilisation des outils qualité dans le cadre d'une démarche amélioration continue. Au courant de notre stage pratique au sien d'AIR ALGERIE CATERING, nous avons utilisé les outils qualité suivant une démarche de résolution de problèmes. Afin de répondre à la problématique qui consiste à s'assurer si réellement l'utilisation des outils qualité contribue à l'amélioration continue des pratiques de l'entreprise.

Suite aux travaux de (Labbé, Forget, & Luckerhoff, 2018), Afin de bien mener note étude, nous avons eu recours à l'approche qualitative qui se base sur la collecte des données à travers la consultation des documents, l'observation et la réalisation des entretiens. Nous avons effectué une tournée, qui nous a permis de discuter avec les différents responsables et chef département de différentes structures de l'entreprise, pour mieux comprendre leur fonctionnement et leur stratégie d'établissement. Nous avons remarqué que les dirigeants d'entreprise ayant une bonne connaissance en ce qui concerne, le management de sécurité des denrées alimentaire, l'amélioration en continue.

Les données que nous avons collectées lors de la tournée effectuée au sein de AIR ALGERIE CATERING, et suite aux résultats du guide d'entretien effectué avec trois responsables, nous ont permis de diriger notre démarche d'amélioration continue au sein de l'entreprise. Cette démarche s'aligne avec les travaux de plusieurs auteurs telles que, (ELDWAN, SARAYREH, & EFFENDE, 2022), (Ziyuan, 2019).

CHAPITRE 03 : ESSAI DE MISE EN PLACE DES OUTILS QUALITE AU SEIN DE L'ENTREPRISE « AIR ALGERIE CATREING »

Nous avons donc choisi d'effectuer, un brainstorming avec l'accord de la direction qualité et système d'information, pour définir comme première étape dans notre démarche de résolution de problèmes les non conformités le plus récurrentes et qui ont un impact négative sur la performance de l'entreprise, durant le brainstorming nous avons pu recenser environs 20 non conformités, ce sont les non conformités qui ont plus d'impact sur la performance de l'entreprise selon les participants (cadres dirigeants). Suite aux résultats du brainstorming. Nous avons procédé à la deuxième étape qui est, l'utilisation du vote pondéré, pour choisir les non conformités prioritaire à traiter dans notre étude, les résultats du vote pondéré nous ont permis de déduire trois non conformités qui ont été choisi par les participants, qui sont à traiter :

- ◆ Non-conformité liée aux conditions de livraison et chargement : Trolleys non conforme « système freinage ».
- ◆ Non-conformité qualité de produit : Contamination du produit.
- ◆ Non-conformité système : Traitement des non-conformités non maitrisé.

La deuxième étape dans notre démarche de résolution de problème, consiste à identifier les causes des non-conformités. Nous avons donc utilisé l'outil QQQCCP, où nous avons essayé de cerner le problème et les parties directement et indirectement concernés par ce problème, et fixer le but recherché par la résolution du problème. La mise en place de cet outil nous à aider à bien cadrer le problème et l'analyser. Ses résultats s'alignent avec les travaux de (Toure, et al., 2020).

Ensuite nous avons élaboré le diagramme d'Ishikawa, autrement connue par la matrice cause à effet ou la méthode des 7M, afin de se renseigner sur les causes responsables des deux non-conformités : La non-conformité liée aux conditions de livraison et chargement (Trolleys non conforme « freinage ») et la non-conformité qualité du produit (Contamination du produit). Lors de cette étape nous avons pu confirmer les résultats des chercheurs, (Khan, Kaviani, Brain J.Galli, & Ishatiaq), 2018), Pour la troisième non-conformité, et Vu qu'elle concerne le dysfonctionnement du système, l'outil adopté et celle des 5 pourquoi, La recherche de la cause racine avait pour objectif de mettre en place des actions efficaces et durables qui vont permettre d'éliminer définitivement ce problème. Qui est La non efficacité de la procédure d'action corrective ou préventive, ainsi que la mauvaise prise en charge du personnel aux formations spécifiques et adéquates à l'application des outils de résolution de problème. Ce

CHAPITRE 03 : ESSAI DE MISE EN PLACE DES OUTILS QUALITE AU SEIN DE L'ENTREPRISE « AIR ALGERIE CATREING »

qui confirme l'avis des auteurs (Statsenko, Omarov, Shlykov, Nesterenko, & Konieva, 2021), (Toure, et al., 2020).

On termine avec la dernière étape qui est :

-La proposition d'un plan d'action des non conformités comme action corrective, pour les deux non-conformités (liées aux trolleys non conformes, ainsi que la contamination du produit). Ce qui confirme les résultats des auteurs (Khan, Kaviani, Brain J.Galli, & Ishatiah, 2018)

-La proposition d'une nouvelle procédure d'action corrective ou préventive, qui a été validée par la responsable MQ/SDA a pour objet de décrire les processus permettant : D'identifier les non conformités, de déterminer les causes de non conformités réelles, de déterminer et mettre on ouvre les actions correctives qui sont également résumées synthétiquement par logigramme.

-La proposition d'une balance gains-pertes, pour la sensibilisation des cadres dirigeants, afin de les inciter à former leur personnels en les a adaptons à une bonne méthodologie. Ce qui est nouveau dans notre étude et qui n'as pas été utilisé auparavant.

Pour la quatrième et la dernière étape qui est celle de la mise en place et le suivi des actions correctives. Dans notre cas, nous avons appliquées que les trois premières étapes de la démarche, en raison de contrainte de temps. Au final, nous constatons que l'adoption de cette démarche est complexe et nécessite de grands efforts pour impliquer tous les collaborateurs d'une entreprise quel que soit leurs fonctions ou leurs positions hiérarchiques. En effet, une certaine maîtrise des méthodes et des outils qualité est requise pour aboutir à des résultats satisfaisants. Ce qui confirme les résultats des auteurs, (Raman & Basavaraj, 2019), (Khan, Kaviani, Brain J.Galli, & Ishatiah, 2018), (Statsenko, Omarov, Shlykov, Nesterenko, & Konieva, 2021). (Labbé, Forget, & Luckerhoff, 2018).

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE

Tout au long de notre recherche, nous avons tenté de montrer que L'utilisation des méthodes et des outils qualité est nécessaire pour réussir une démarche d'amélioration continue à travers l'amélioration des pratiques au sein de l'entreprise AIR ALGERIE CATERING. En effet cette démarche permet de réaliser les objectifs et les actions planifiés d'une manière efficace et rapide.

Ce travail de fin d'études avait pour objectif de répondre à la problématique principale posée qui est : **Comment les outils qualité sont utilisés pour assurer une amélioration continue des pratiques au sein de l'entreprise, dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue ?**

Donc nous avons contribué au traitement des points sensibles afin de répondre à cette problématique, par l'utilisation de différents outils qualité, dans le cadre d'une démarche amélioration continue et résolution de problèmes qui sont : le brainstorming, le vote pondéré, le QOOCCP, la méthode des 7 M ou diagramme d'Ishikawa, les 5 pourquoi, le logigramme, la balance gains-pertes.

D'après notre étude. Nous avons déduit qu'il y'a une relation entre l'amélioration continue des pratiques et l'utilisation des outils qualité, car à l'aide des différentes méthodes et outils qualité, les responsables peuvent avoir une meilleure visibilité, traçabilité et suivi des performances.

Enfin, nous tenons à souligner que le sujet dont nous traitons appartient à un domaine très Large. Par conséquent, il a besoin de plus de temps pour traiter tous ses aspects et tirer des Conclusions pertinentes.

Nous voudrions également citer quelques difficultés que nous avons rencontrées au cours de notre stage pratique :

- L'obtention des informations nécessaires ainsi que les documents internes de l'entreprise ainsi que la confidentialité de certaines informations.
- Manque des ouvrages récents au niveau de la bibliothèque qui traite notre sujet de recherche.
- La non disponibilité des responsables vu leur charges travail.

Pour conclure, la thématique de l'amélioration continue et l'application des outils qualité est une piste très peu explorée dans le contexte algérien, car la culture de la qualité n'est pas encore bien incarnée au sein des organismes et des entreprises algériennes. De ce fait, ce

CONCLUSION GENERALE

travail pourrait être complété et développé à travers des échantillons plus larges, et pour une période plus longue et régulièrement, car de son nom « L'amélioration continue » ne s'arrête pas mais elle se développe et elle se poursuit au fil du temps.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Bellaïche, M. (2016). *LA QUALITE ISO 9001: 2015*. (AFNOR, Éd.) AFNOR EDITIONS .
- BENMEHDI, S. (2021). LA CONTRIBUTION DE MANAGEMENT DE LA QUALITE DANS LA GESTION DES RISQUES : APPLICATION DES OUTILS DE LA QUALITE. LA CONTRIBUTION DE MANAGEMENT DE LA QUALITE DANS LA GESTION DES RISQUES : APPLICATION DES OUTILS DE LA QUALITE, 02(02), pp. 107-121. Récupéré sur <https://orcid.org/0000-0002-0075-1846/>
- Benoît, P. (2021). *LA BOITE A OUTILS DE L'ORGANISATION : 63 OUTILS & METHODES - AVEC 5 VIDEOS D'APPROFONDISSEMENT ED. 3*. DUNOD .
- Bernard, P. (2015). *Comprendre et maîtriser la littérature scientifique*. Gembloux, Belgique: Presses agronomiques de Gembloux.
- BHOTE, K. R. (2003). *World Classy Quality* . Belgique : Dunod.
- Boule, M., Lachapelle, S., Collin-Levesque, L., Demers, E., Nguyen, C., Lebel, D., . . . Bussières, J.-F. (2018, MAI 31). Approche commentée par étape pour réaliser une AMDEC dans le cadre du circuit du médicament. *Le Pharmacien Hospitalier et Clinicien*(53), 315-324. Récupéré sur <https://doi.org/10.1016/j.phclin.2018.05.007>
- Boutou, O. (2014). *De l'HACCP à l'ISO 22000: management de la sécurité des aliments 3^{ème} édition* . Paris : AFNOR EDITION.
- BRANDENBURG, H., & WOJTYNA, J.-P. (2006). *L'approche processus, Mode d'emploi 2^{ème} édition* . Paris: Editions d'Organisation.
- Brandenburg, Hans, W., & Jean-Pierre. (2006). *L'approche processus : Mode d'emploi Ed. 2*. paris: éditions d'organisations .
- CANARD, F. (2012). *Management de la qualité : vers un management durable*. (GUALINO, Éd.) LEXTENSO EDITION.
- Corbel, & Jean-Claude. (2012). *Management de projet : Fondamentaux - Méthodes - Outils Ed. 3*. (Eyrolles, Éd.) Dunod .
- Courval, C. (2020, 12 11). L'amélioration continue au coeur de la culture d'entreprise:propagation et acceptation de ces principes au travers d'une démarche virale. *e la culture d'entreprise:propagation et acceptation de ces principes au travers d'une démarche virale*. Caen Normandie, sciences pharmaceutique , Caen Normandie: Hal open science .
- Crapart, P. (2019). *L'amélioration continue en 3 jours* (éd. AFNOR). rue Francis de Pressensé: Afnor Editions .
- Croguennec, B., Duperriez, F., & Ségot, J. (2010). *La qualité, du produit au système* (éd. AFNOR Éditions 2010). rue Francis de Pressensé, 93571 La Plaine Saint-Denis Cedex: AFNOR.
- David, M. k. (2020). Evaluation de la mise en œuvre des activités de promotion de l'hygiène hospitalier par l'approche "5s-Kaizen-TQM" à la clinique NGALIEMA EN REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO. *European journal of public health studies* , 2(1), 105-120. doi:10.5281/Zenodo.3818048

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ELDWAN, S. I., SARAYREH, A. A., & EFFENDE, A. A. (2022). Investigating the Adoption of Green Human Resources Management (GHRM) Practices on Continuous Improvement: A Perspective from : case Study in Jordan. *Journal of Positive School Psychology*, 6(07), 456–466. Récupéré sur <http://journalppw.com>
- Émilie, G., Véronique, H., & Dominique, T. (2007, 08 13). Mise en place du suivi des actions correctives et préventives dans le système management qualité de la stérilisation. *Elsevier Masson SAS*, 177-182. Récupéré sur <https://www.researchgate.net/publication/257263088>
- Ezzeddine, R., & Aoun, M. (2020, Janvier). The Effect of 5S on Employee Performance: An Empirical Study among. *International Business and Accounting Research Journal*, 4(1), 44-50. doi:<http://dx.doi.org/10.15294/ibarj.v4i1.119>
- Giesen, E. (2018). *Démarche qualité norme ISO 9001 Une culture managériale appliquée à la recherche*. Marseille: IRD Éditions.
- Gilles, B. (2012). *Le guide du client satisfait : le management des processus pas à pas* . AFNOR.
- Gilles, B. (2017). *Le management de la qualité à l'usage des dirigeants*. AFNOR.
- Goinard, F. G., & Seno, B. (2019). *La boîte à outils du responsable qualité*. PARIS: Dunod .
- Goinard, F. r., & Seno, B. (2019). *La boîte à outils du responsable qualité 2eme édition*. ARIS: dunod.
- Goinard, F. r., & Seno, B. (2019). *La boîte à outils du responsable qualité 3eme édition* . ARIS: dunod.
- HAMROUNI, A., & JLASSI, N. (2019). *MANAGEMENT DE LA QUALITÉ EN INDUSTRIE* (éd. Dominique Cohen, Gilda Masse). (AFNOR, Éd.) Carthage, Tunis: AFNOR 2019.
- ISO 9000. (2015).
- ISO 9001. (2008).
- ISO 9001. (2015).
- ISO/COPOLCO. (2014). ISO/CEI 51.
- JONQUIÈRES, M., & JORAS, M. (2015). *L'AUDIT, UNE MÊME DÉMARCHE INTELLIGENTE POUR TOUS*. (M. E. SOCIETE, Éd.) 17 rue des métiers 14123 Cormelles-le-Royal: EMS EDITIONS .
- Kalika, M., Mouricou, P., & Garreau, L. (2021). *Le mémoire de master : piloter un mémoire, rédiger un rapport, préparer une soutenance Ed. 5*. Paris: Dunod .
- Khan, s. A., Kaviani, m. A., Brain J.Galli, & Ishatiaq, p. (2018, avril 29). Application of continuous improvement techniques to improve organization performance. (Emerald, Éd.) *International Journal of Lean Six Sigma*, 2040-4166. doi:10.1108/IJLSS-05-2017-0048

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Labbé, S., Forget, P., & Luckerhoff, J. (2018, 01-03 18). Continuous Improvement in Libraries in Québec: BAnQ's Experience. *Documentation et bibliothèques*, 64(1), 40-49. doi:https://doi.org/10.7202/1043722ar
- l'entreprise, D. i. (s.d.).
- Lyonnet, B. (2015). *Lean management Méthodes et exercices*. (Dunod, Éd.) 5 rue Laromiguière, france: Management sup gestion industrielle .
- Magali, D., & Stéphane, D. (2022). *Pro en Agilité 66 outils,10 plans d'action,12 ressources numériques*. (Vuibert, Éd.)
- MEROUANE, N., & M'HAMED, T. (2020, 04 06). Les 7 outils de base du système de management de la qualité . *Revue du contrôle de la comptabilité et de l'Audit* , 4(2), 246-280.
- Michel, B. (2016). *La qualité iso 9001:2015 2 EME EDITION* . PARIS : AFNOR.
- Mougin, Y. (2010). *Processus : les outils d'optimisation de la performance*. PARIS : Éditions d'Organisation.
- MOUGIN, Y. (2019). *La qualité 2015, c'est facile ! : Comprendre les évolutions de la norme AFNOR NF EN ISO 9001*. (AFNOR, Éd.) AFNOR BOUITIQUES. Récupéré sur 978-2-12-800533-4
- Mucchielli, & Alex. (2020). Fiche 75 Animer un brain storming. (A. Mucchielli, Éd.)
- Nacer, D.-A., & Fella, D. (2010). FILIALISATION D'ENTREPRISE PUBLICS SUR UNE BASE DE PERFORMANCE MULTICRITERS: Cas D'AIR ALGERIE . *REVUES DES REFORMES ECONOMIQUES ET INT2GRATION EN ICONOMIE MONDAILE ESC* (9), 43-64.
- NASSER, M., & TIJANE, M. (2020). Les 7 outils de base du système de management de la qualité. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, Volume 4(2), 264 - 280.
- Nissan, D., Bazinet, M., & Reilhac, J.-M. (2015). *Au coeur de l'ISO 9001:2015 une pasrelle vers l'exelence* . AFNOR.
- Panghal, A., Chhikara, N., Sindhu, N., & Jaglan, S. (2018, MARS 01). Role of Food Safety Management Systems in safe food production: A review . (Wiley, Éd.) *Journal of food safety* (12464), 1-11. doi:10.1111/jfs.12464
- Pinet, C. (2017). *Découverte de la qualité : Version 2015 de la norme 9001*. (AFNOR, Éd.) afnor Editions . doi:978-2-12-800454-2
- Raman, R. S., & Basavaraj, Y. (2019, september). Quality Improvement of Capacitors through Fishbone and Pareto Techniques. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(2), 2248-2252. doi: 10.3940/ijrte.B2444.078219
- Robinson, C. H., Thompto, A. J., Lima, E. N., & Damschroder, L. J. (2022). Continuous quality improvement at the frontline: One interdisciplinary clinical team's four-year journey after completing a virtual learning program. (L. H. System, Éd.) wileyonlinelibrary.com/journal/lrh2 , 6(10345), 1-11. doi: 10.1002/lrh2.10345

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES


- Roesslinger, F., Siegel, D., Mougin, Y., & Kalila, M. (2015). Management stratégique et management de la qualité . PARIS, France : AFNOR.
- Ruffier, J., & Tang, Z. (2021). L'engagement négocié, clé d'amélioration continue de la performance des entreprises. (E. Editions, Éd.) FRANCE: Cairn.info. doi:10.3917/ems.saval.2021.01.0681
- Saeger, A. d., & Feys, B. (2015). Le diagramme d'ishikawa les liens de cause à effet . PARIS : 50 minutes .
- Sauvayre, R. (2020). Les méthodes de l'entretien en sciences sociales (éd. 3e édition revue et augmentée). (Dunod, Éd.)
- Saverino, F. (2010). Diminuer la non qualité en entreprise. (AFNOR, Éd.) Consulté le 09 20, 2010
- Statsenko, E., Omarov, R., Shlykov, S., Nesterenko, A., & Konieva, O. (2021, septembre 25). Pareto and Ishikawa Diagrams for Identifying the Causes of Defects in Poultry Meat. International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies, 1-9. Récupéré sur <http://TUENGR.COM/V12/12A12J.pdf> DOI: 10.14456/ITJEMAST.2021.241
- STIMEC, A. (2018, AVRIL-MAI-JUIN). EST-CE QUE LE LEAN MANAGEMENT EST UNE DÉMARCHE D'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL ? L'IMPACT DE L'AMÉLIORATION CONTINUE . *Revue de gestion des ressources humaines* », 2(N° 108), 19 à 31. doi:10.3917/grhu.108.0019
- STROBBE, G. (2014, juin 28). SECURISATION DE LA PRISE EN CHARGE MEDICAMENTEUSE. MISE EN PRATIQUE AU SEIN D'UN CENTRE REGIONAL DE LUTTE CONTRE LE CANCER . SECURISATION DE LA PRISE EN CHARGE MEDICAMENTEUSE. MISE EN PRATIQUE AU SEIN D'UN CENTRE REGIONAL DE LUTTE CONTRE LE CANCER , 58. LILLE, Faculté des Sciences Pharmaceutiques et Biologiques de Lille, FRANCE: RESEARCH GATE .
- Toure, A. I., Tovignon, G. C., Obiang, C. S., Abuii-Mba, X. W., Mboko, A. V., Matumuini, F. N., . . . Atcho, O. (2020, novembre 30). Contrôle de la qualité granulométrique et nutritionnelle des aliments pour animaux à la Société Meunière et Avicole du Gabon (SMAG) . *Journal of Applied Biosciences*(155), 15974 - 15985. Récupéré sur <https://doi.org/10.35759/JABs.155.2>
- Ziyuan, T. (2019, 06 19). Motiver les salariés chinois à mettre en œuvre le Kaizen tourné vers l'individu: recherche-intervention dans une entreprise chinoise praticienne du lead management. thèse de doctorat(2019LYSE3026). LYON, Doctorat en SCIENCE DE GESTION, PARIS: L'Université Jean Moulin Lyon3.

ANNEXES

ANNEXES

ANNEXE A
PROCEDURE D'AMELIORATION

ANNEXES

AIR ALGERIE CATERING SPA		
Edition N°: 01	SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA SECURITE DES DENREES ALIMENTAIRES	Date : 24/02/2020
Révision : 00		
Ref : PS02/AHCAT	PROCEDURE D'AMELIORATION	Page : 7/11

6 – DESCRIPTION DE LA PROCEDURE

5.1 Maitriser les non conformités

Finalité du processus: Assurer que les non conformités sont identifiés et traités		
Pilote : RESDA	Type : De base	
Famille : Amélioration du SMSDA	Domaine : Pilotage	
Objectifs	Indicateurs	
<ul style="list-style-type: none"> Veiller au traitement des non-conformités 	<ul style="list-style-type: none"> Taux de traitement des non-conformités 	
Éléments d'entrées	Fournisseurs	
<ul style="list-style-type: none"> Rapport d'audit Réclamation des clients et des parties intéressées Tableau de bord 	Processus d'audit Processus de mesure de la satisfaction des parties intéressées Processus d'analyse des performances	
Étapes	Documents émis	Responsabilités
1. Examiner les non conformités de produit et identifier les possibilités de traitement: a) correction ; b) isolement, confinement, c) information du client ; d) obtention d'une autorisation d'acceptation par dérogation. Informer le coordinateur QHSE SDA	Mails	Pilote des processus
2. Pour les autres non-conformités ; solliciter la direction, le client ou toute autre partie intéressée, s'il y a lieu 3. Mettre en œuvre la solution et informer le responsable de l'équipe SDA, client ou la partie intéressée, s'il y a lieu	Note	Pilote des processus
4 Procéder à la consolidation des non conformités et s'assurer de la mise en œuvre des actions correctives, s'il y a lieu	Base de données des améliorations consolidé	RESDA
Éléments de sortie	Clients	
Base de données des améliorations	Processus mettre en œuvre les actions correctives	

ANNEXES

AIR ALGERIE CATERING SPA		
Edition N°: 01	SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA SECURITE DES DENREES ALIMENTAIRES	Date : 24/02/2020
Révision : 00	PROCEDURE D'AMELIORATION	Page : 8/11
Ref : PS02/AHCAT		

5.2 Mettre en œuvre les actions correctives

Finalité du processus: Amélioration continue du système de management					
Pilote : RESDA	Type : De base				
Famille : Amélioration du SMSDA	Domaine : Pilotage				
Objectifs	Indicateurs				
Promouvoir les améliorations	<ul style="list-style-type: none"> Nombre d'améliorations 				
Eléments d'entrées	Fournisseurs				
<ul style="list-style-type: none"> Base de données des améliorations 	Processus : Maitrise des non conformités Processus : Mener des revues de direction				
Etapes	Documents émis				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Analyser les non conformités, les résultats des audits, les résultats de la mesure de la satisfaction des parties intéressées, les éléments de sortie de la revue de direction et décider de mettre en œuvre des actions d'amélioration 2. Mettre en à jour la base de données des améliorations 3. S'assurer de la mise en œuvre des actions d'amélioration et informer le coordinateur QHSE 4. S'assurer de l'efficacité des actions d'amélioration et mettre à jour la base de données des améliorations 	Responsabilités				
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;"></td> <td style="width: 50%;">Directeurs, responsable de l'équipe SDA</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Base de données des améliorations</td> <td>Responsable désigné responsable de l'équipe SDA + Pilotes responsable de l'équipe SDA</td> </tr> </table>		Directeurs, responsable de l'équipe SDA	Base de données des améliorations	Responsable désigné responsable de l'équipe SDA + Pilotes responsable de l'équipe SDA
	Directeurs, responsable de l'équipe SDA				
Base de données des améliorations	Responsable désigné responsable de l'équipe SDA + Pilotes responsable de l'équipe SDA				
Eléments de sortie	Clients				
<ul style="list-style-type: none"> Base de données des améliorations 	<ul style="list-style-type: none"> Tous les processus 				

© Ce document est la propriété d' AIR ALGERIE.CATERING Il ne peut être reproduit ou communiqué sans autorisation.

ANNEXE B

**LISTE DES PROCEDURES DU
SYSTEME QUALITE/SYSTEME
DENRES ALIMENTAIRE**

ANNEXES



AIR ALGERIE CATERING SPA
FILIALE DU GROUPE AIR ALGERIE

EN05/PS01 : LISTE DES DOCUMENTS DU SYSTEME QUALITE/SDA SUJETS A LA MISE A JOUR (NIV 1)

N°	Type Interne/ Externe	Ref	TITRE DU DOCUMENT	Ed	Rev	DATE D'APPROBATION	
Manuels/politique/charte/fiches de postes							
01	Interne	M-SDA/AH CAT	Manuel de la sécurité des denrées alimentaires	01	02	10/03/2020	
02		/	Politique SMSDA	01	03	17/02/2022	
03		M.O/AH CAT	Manuel d'organisation	01	03	28/02/2022	
04		M-F/AH CAT	Manuel de formation	01	02	10/03/2020	
05		RFP/AH CAT	Fiches de postes	01	02	24/09/2020	
06		CHA/AH CAT	Charte d'habillement	01	00	25/08/2020	
PS/AH CAT							
07		PS01/AH CAT	Procédure de management des informations documentées	01	00	10/03/2020	
08		PS02/AH CAT	Procédure d'amélioration	01	00	10/03/2020	
09		PS03/AH CAT	Procédure de maîtrise des dangers	01	00	10/03/2020	
10		PS04/AH CAT	Procédure de la prévention de la contamination	01	00	10/03/2020	
11		PS05/AH CAT	Procédure de surveillance des PRP, PRPO et CCP	01	00	10/03/2020	
12		PS06/AH CAT	Procédure Contexte	01	00	10/03/2020	
13		PS07/AH CAT	Procédure d'évaluation des risques et des opportunités	01	00	10/03/2020	
14		PS08/AH CAT	Procédure de communication	01	00	10/03/2020	
15		PS09/AH CAT	Procédure d'audit et d'évaluation des auditeurs	02	01	23/09/2020	
16		PS10/AH CAT	Procédure de planification et de contrôle de gestion	01	00	10/03/2020	
PR/AH CAT							
17		PR01/AH CAT	Procédure Achats	01	03	10/03/2020	
18		PR02/AH CAT	Procédure de contrôle à la réception	01	03	10/03/2020	
19		PR03/AH CAT	Procédure d'analyse alimentaire	01	02	10/03/2020	
20		PR04/AH CAT	Procédure de contrôle de la chaîne de froid	01	03	10/03/2020	
21		PR05/AH CAT	Procédure de contrôle d'hygiène alimentaire	01	02	13/06/2019	
22		PR06/AH CAT	Procédure de réalisation et gestion des plats témoins	01	02	23/07/2019	
23		PR07/AH CAT	Procédure d'étalonnage et de vérification des appareils de mesure	01	02	10/03/2020	
24		PR08/AH CAT	Procédure préparation vols et chargement d'avion	01	03	10/03/2020	
25		PR09/AH CAT	Procédure Retrait / Rappel	01	02	10/03/2020	
26		PR10/AH CAT	Procédure d'échange standard du matériel	01	02	10/03/2020	
27		PR11/AH CAT	Procédure Gestion des stocks	01	00	10/03/2020	
28		PR12/AH CAT	Procédure d'inventaire	01	01	10/03/2020	
29		PR13/AH CAT	Traitement et Gestion des denrées (poisson/volaille/poisson)	01	01	10/03/2020	
30		PR14/AH CAT	Procédure de gestion des situations d'urgence SDA	01	02	10/03/2020	
31		PR15/AH CAT	Procédure d'évaluation des compétences	01	01	10/03/2020	
32		PR16/AH CAT	Procédure de maîtrise corps étrangers	01	02	10/03/2020	
33		PR17/AH CAT	Procédure de traçabilité	01	01	10/03/2020	
34		PR18/AH CAT	Procédure Sureté	01	01	10/03/2020	
35		PR19/AH CAT	Procédure gestion des risques en matière d'allergènes	01	01	10/03/2020	
36		PR20/AH CAT	Plan comptable	01	01	10/03/2020	
37	PR21/AH CAT	Procédure de réforme	01	00	20/05/2020		
38	PR22/AH CAT	Procédure de réalisation des activités opérationnelles	01	00	10/03/2020		

Cellule Q/SDA

Mise à jour Mars 2022
 AIR ALGERIE CATERING SPA
 B. HAFFES
 Responsable Management
 Qualité/SDA

ANNEXES

AIR ALGERIE CATERING SPA
SAISIE ALIALE DU GROUPE AIR ALGERIE



EN04/PS01 : LISTE DES DOCUMENTS DU SYSTEME QUALITE/SDA SUJETS A LA MISE A JOUR (NIV 2)

N°	Type Interne/ Externe	Ref.	TITRE DU DOCUMENT	Ed	Rev	DATE D'APPROBATION
PRP(BPH)						
01	Interne	PRP01/AHCAT	Locaux	01	02	10/03/2020
02		PRP02/AHCAT	Maintenance curative	01	01	10/03/2020
03		PRP03/AHCAT	Maintenance préventive	01	02	10/03/2020
04		PRP04/AHCAT	Personnel	01	03	10/03/2020
05		PRP05/AHCAT	Equipement	01	02	10/03/2020
06		PRP06/AHCAT	Formation du personnel	01	02	10/03/2020
07		PRP07/AHCAT	Achats	01	02	10/03/2020
08		PRP08/AHCAT	Stockage	01	03	23/09/2020
09		PRP09/AHCAT	Transport	01	02	10/03/2020
10		PRP10/AHCAT	Maitrise de nettoyage	01	03	27/03/2020
11		PRP11/AHCAT	Déchets	01	02	10/03/2020
12		PRP12/AHCAT	Distribution	01	03	10/03/2020
13		PRP13/AHCAT	Lutte contre les nuisibles	01	03	10/03/2020
14		PRP14/AHCAT	Utilités	01	02	10/03/2020
15		PRP15/AHCAT	Procédure de prévention de l'introduction intentionnelle des dangers	01	00	10/03/2020
16		PRP16/AHCAT	Information des consommateurs et des clients	01	00	10/03/2020
BPF						
17	Interne	BPF01/AHCAT	Décartonnage/Déboitage	01	02	05/10/2020
18		BPF02/AHCAT	Traitement des conserves	01	02	05/10/2020
19		BPF03/AHCAT	Traitement fruits/légumes	01	02	05/10/2020
20		BPF04/AHCAT	décongélation	01	03	05/10/2020
21		BPF05/AHCAT	Traitement des viandes	01	02	05/10/2020
22		BPF06/AHCAT	Traitement des volailles	01	02	05/10/2020
23		BPF07/AHCAT	Traitement du poisson	01	02	05/10/2020
24		BPF08/AHCAT	Préparations chaudes	01	02	05/10/2020
25		BPF09/AHCAT	Préparations froides	01	02	05/10/2020
26		BPF10/AHCAT	Montage plateaux	01	02	05/10/2020
27		BPF11/AHCAT	Gestion des allergènes	01	01	
28		BPF12/AHCAT	Produits alimentaires interdits	01	01	05/10/2020
29		BPF13/AHCAT	Surgélations des préparations chaudes	01	01	05/10/2020
Programmes						
30	Interne	PMD/AHCAT	Programme de maitrise des dangers SDA	01	02	17/03/2020
31		PA-PRP/AHCAT	Programme d'application des PRP	01	01	10/03/2020
32		Pro-vérification/AHCAT	Programme de vérification	01	01	10/03/2020
33		P-Audit/AHCAT	Programme d'audit	02	00	05/10/2020
34		P-Com/AHCAT	Plan de communication	01	01	10/03/2020
35		Pro-Main Prév/AHCAT	Programme de maintenance préventive	01	01	10/03/2020

Cellule Q/SDA

AIR ALGERIE CATERING SPA
B. HAFS
 Responsable Management
 Qualité/SDA

Mise à jour Mars 2022

ANNEXE C
POLITIQUE EN MATIERE DE
SECURITE DES DENREES
ALIMENTAIRE



POLITIQUE EN MATIERE DE SECURITE DES DENREES ALIMENTAIRES

Fiers de notre appartenance au groupe AIR ALGERIE et compte tenu du contexte dans lequel évolue AIR ALGERIE CATERING, nous avons décidé de déployer un Système de Management de la Sécurité des denrées alimentaires, visant à garantir des produits sûrs et sains, conformes à la réglementation et aux besoins de nos clients et des clients des autres compagnies aériennes qui nous font confiance.

Cette démarche vise à éviter de nuire à la santé des consommateurs et a pour objectif de prévenir ou maîtriser :

- LES DANGERS BACTERIOLOGIQUES
- LES DANGERS PHYSIQUES
- LES DANGERS CHIMIQUES

Pour cela, AIR ALGERIE CATERING

- Assure la disponibilité des infrastructures nécessaires et veille à la maîtrise de l'environnement,
- Développe les compétences de ses ressources humaines,
- Préviend toute utilisation d'espèces en voie d'extinction et protégées par la législation en vigueur
- Déploie une organisation à même de réagir, y compris face aux urgences,
- Veille à la mise en œuvre de processus de communication,
- Veille à la mise en œuvre de processus d'analyse et de maîtrise des risques intégrant la méthode HACCP,
- Intègre les bonnes pratiques d'hygiène basées sur le codex alimentarius **et les exigences légales et réglementaires** et veille à leur respect par l'ensemble du personnel,
- Implique les fournisseurs pour la prévention des dangers liés aux matières et emballages,
- Se dote d'un laboratoire de contrôle qualité et d'un système de traçabilité,
- Fixe des objectifs mesurables en matière de sécurité des denrées alimentaires,
- Veille à la surveillance et à l'amélioration de ses performances.

Il demeure évident que ces engagements doivent être partagés par tous et j'attends que l'ensemble du personnel soit à l'écoute des parties intéressées et veille à leur satisfaction. Trois valeurs guideront tous nos actes.

D'abord, l'**Amélioration** des processus, des systèmes, des services et des prestations d'AIR ALGERIE CATERING influe positivement sur la satisfaction des clients et des autres parties prenantes. La collaboration, l'engagement, l'esprit d'équipe et le perfectionnement professionnel contribuent tous à l'excellence.

Ensuite l'**Habilité** qui fera que notre compétence et nos capacités soient reconnues par nos clients, nos partenaires et les autres parties prenantes.

Enfin, la **Continuité** sera la pierre angulaire de la bonne gouvernance par laquelle AIR ALGERIE CATERING, à travers l'ensemble de ses travailleurs maintient et renforce en continu la confiance de ses clients et des autres parties intéressées

17 FEV. 2022

AIR ALGERIE CATERING SPA
S. KESSOUAR
Directeur Général



ANNEXES

ANNEXE D
GUIDE D'ENTRTEIENS



Guide d'entretien

(Adressé aux différents cadres)

Présentation et but de l'étude	
<p>Bonjour, nous sommes Aouragh oumaima et Makhloufi Mohamed. Nous sommes en Master, à l'École Nationale Supérieure de Management à kolea, en phase de préparation de notre PFE intitulé « L'utilisation des outils qualité dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue ». Le but de cette étude est de maîtriser les outils qualité notamment la manière dont l'amélioration continue est adoptée, au sien de l'entreprise et ceci afin d'avoir une meilleure idée sur ce qui se passe en vrai sur le terrain et les appliquer en entreprise pour assurer une démarche d'amélioration continue dans le cadre du système de management des denrées alimentaire.</p> <p>On souhaiterait prendre un peu de votre temps, en tant que cadre à AIR ALGÉRIE CATERING, afin de faire un entretien individuel et en anonyme avec un enregistrement, et ce, à votre convenance. En vous, remercie par avance pour l'intérêt que vous y apporterez et pour votre contribution.</p>	
Informations sur l'entretien :	
Date de l'entretien :	Numéro de l'enquête :
Post occupée :	Ancienneté :

Section 1 : Profil des interviewées

1. Pourriez-vous nous parler un peu de votre parcours professionnel ?.....

Section 2 : SMSDA

2. Etes-vous informé de la mise en place du système de management des denrées alimentaire (SMSDA) au niveau de **CATERING AIR ALGERIE** ?

3. Etes-vous impliqués dans le SMSDA ?

Si oui, veuillez expliquer comment.....

4. Connaissez-vous le principe de l'amélioration continue ?

ANNEXES

Si oui, est-il appliqué au sein de **CATERING AIR ALGERIE** ?

.....

Si oui, quelle est votre perception de son application ?

SECTION 3 : Outils Qualité

5. Connaissez-vous les outils qualité ?

Si oui, pourriez-vous nous citer quelques-uns ?

.....

.....

6. Avez-vous été sensibilisé à leur utilisation ?

Si oui, à travers quels moyens ?.....

7. Parmi les outils suivants, lesquels vous connaissez le mieux ? (Mettez une pondération de 1 (connu et utilisé) à 5 (moins connu, pas utilisé) :

PDCA :	AMDEC : ...	7M :
5M :	BRAINSTORMING :	
5S :	QOOQCP :	

8. Quels sont les outils qualité que vous utilisez ?

.....

9. Dans quel contexte utilisez-vous les outils qualité ? et pour quel objectif ?

10. Quel est le lien entre l'utilisation des outils qualité et la démarche d'amélioration continue ?.....

ANNEXES

11. Quel est le lien entre l'utilisation des outils qualité et la satisfaction client ?

.....

SECTION 4 : Evaluation des outils qualité

12. Comment évaluez-vous les outils qualité que vous avez utilisé ?.....

13. Ont-ils été efficaces ?.....

14. Quelles sont les difficultés rencontrées ?.....

15. Quelles sont vos suggestions d'amélioration ?.....