

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT
ENSM Pôle Universitaire de KOLÉA**



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Master professionnel Spécialité Management par la qualité

**Contribution à la mise en place du système de management de la
qualité selon les exigences de la norme ISO 9001 version 2015
Cas : TAYAL, S.P.A | L'Algérienne des Industries Textiles**

Élaboré par :

SELMANI MOHAMED CHARAFEDDINE

BELAIDI KAMAREDDINE ABDELBASET

Encadré par

Dr. IRATEN SABRINA

Dr. MALLEM AZZEDDINE

Année 2020/2021

RÉSUMÉ

La question de la nécessité du management de la qualité est devenue très urgente de nos jours, car la concurrence mondiale s'intensifie et les entreprises recherchent davantage d'outils de compétitivité afin de survivre et s'épanouir. L'entreprise TAYAL, S.P.A s'est engagé à mettre en place un système de management de la qualité afin d'accroître ses performances, fidéliser ses clients et pérenniser ses produits.

L'objectif de l'étude est la contribution à la mise en place du système de management de la qualité selon les exigences de la norme ISO 9001 : 2015 au sein de l'entreprise TAYAL, S.P.A. La problématique est donc la suivante : Quelle démarche à suivre pour mettre en place un système de management de la qualité au sein de l'entreprise TAYAL, S.P.A ?

Pour répondre à la problématique, nous avons opté pour une méthodologie basée sur le cycle PDCA qui consiste à faire un diagnostic de l'état actuel de l'entreprise par rapport aux exigences de la norme ISO 9001 :2015, et par la suite la planification et réalisation du plan d'action.

Notre recherche s'inscrit dans un cadre épistémologique constructiviste et dans un paradigme inductif qui nous a permis d'atteindre notre objectif de recherche et répondre à notre problématique.

La méthodologie suivie devrait permettre à corriger les écarts constatés par rapport aux exigences de la norme en question, mettre en place un système de management de la qualité efficace, ainsi assurer la certification de l'entreprise à la norme ISO 9001 : 2015 dans les plus brefs délais.

Mots clés : Qualité – Système de management de la qualité (SMQ) - ISO 9001 :2015 - Certification

ABSTRACT

The question of the necessity of quality management has become very urgent nowadays, as the global competition is intensifying and companies are looking for more competitive tools in order to survive and flourish. The company TAYAL, S.P.A. is committed to implement a quality

management system to increase its performance, customer loyalty and sustainability of its products.

The objective of the study is the contribution to the implementation of the quality management system according to the requirements of ISO 9001: 2015 within the company TAYAL, S.P.A. The problem is therefore the following: What approach to follow to implement a quality management system within the company TAYAL, S.P.A?

To answer the problem, we have opted for a methodology based on the PDCA cycle which consists in making a diagnosis of the current state of the company in relation to the requirements of the ISO 9001:2015 standard, and then planning and implementing the action plan.

Our research is part of a constructivist epistemological framework and in an inductive paradigm that allowed us to achieve our research objective and answer our problematic.

The methodology followed should allow us to correct the deviations noted in relation to the requirements of the standard, to put in place an effective quality management system, and to ensure the certification of the company to the ISO 9001: 2015 standard as soon as possible.

Keywords: Quality - Quality Management System (QMS) - ISO 9001 :2015 - certification.

الملخص

لقد أصبحت الحاجة إلى إدارة الجودة مسألة ملحة للغاية في يومنا هذا، حيث تزداد المنافسة العالمية حدة وتبحث الشركات عن أدوات أكثر قدرة على المنافسة من أجل البقاء والازدهار. الشركة تايل، ش.ذ.أ - الجزائرية للصناعات النسيجية ملتزمة بإنشاء نظام لإدارة الجودة تحسين أدائها والاحتفاظ بعملائها وإدامة منتجاتها.

الهدف من مشروع نهاية الدراسة الذي بين أيديكم، المساهمة في تنفيذ نظام إدارة الجودة تلبية لمتطلبات المواصفة ايزو 9001 لسنة 2015 في شركة صناعة النسيج تايل وبالتالي فإن الإشكالية التي تدور حولها الدراسة هي كالاتي: ما هي الخطوات التي ينبغي اتخاذها لتنفيذ نظام إدارة الجودة في الشركة ذات الأسهم تايل؟

وللإجابة على الإشكالية المطروحة اخترنا منهجية تستند إلى دورة PDCA وتتألف من تشخيص الوضع الحالي للشركة مقارنة بمتطلبات المواصفة ايزو 9001 لسنة 2015، ومن ثم تخطيط وتنفيذ خطة العمل.

دراستنا تدرج في إطار أبستمولوجي ومعرفي بنائي حدسي مما مكننا من الوصول لأهدافنا الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة.

ينبغي للمنهجية المتبعة أن تجعل من الممكن تصحيح النقائص الملاحظة مقارنة بمتطلبات المواصفة موضوع الدراسة، ووضع نظام فعال لإدارة الجودة، وبالتالي ضمان حصول الشركة على شهادة الايزو 9001 لسنة 2015 في أقرب وقت ممكن.

الكلمات المفتاحية: الجودة – نظام إدارة الجودة - ايزو 9001 لسنة 2015 - شهادة التصديق.

Remerciements :

Nous adressons nos remerciements les plus sincères à toutes les personnes qui nous ont permis d'évoluer dans la réflexion et l'élaboration de ce travail.

Plus particulièrement, nous tenons à remercier :

- Mme **IRATEN SABRINA**, directrice de mémoire, pour nous avoir accordé sa confiance pour la réalisation de ce projet et pour nous avoir guidés tout au long de cette étude, et monsieur **MALLEM AZZEDDINE** pour son suivi et conseil pour accomplir ce travail.
- Monsieur **MESSAOUDI FOUAD**, chef de département Qualité, chez TAYAL, S.P.A et également tuteur professionnel de ce stage pour nous avoir accueillie au sein de son département, pour la confiance qu'il nous a accordée dès notre arrivée et pour nous avoir suivi tout au long de notre stage en nous apportant connaissances, méthodologie et soutien, éléments nécessaires à la réussite de ce dernier.
- Monsieur **GUENANA LOCIF**, chef de département Hygiène, sécurité et environnement chez TAYAL, S.P.A, pour sa collaboration, son soutien et son investissement dans ce projet.
- L'ensemble de l'**équipe Q-HSE** pour leurs précieux conseils et leur bonne humeur et plus particulièrement **GHEZLI TARIK** et **AIRECHE SOFYANE** et **GOARER IBRAHIM** et **BENARIBI MOHAMED** pour leur implication dans ce projet.

Je souhaite personnellement remercier mon binôme et ami kamar eddine, avec lequel j'ai pris beaucoup de plaisir à travailler. Nous avons formé une belle équipe, je te remercie donc pour tout ce que tu m'as apporté au cours de ces deux années partagées. Enfin, j'aimerais remercier ma mère pour son soutien, son amour et son encouragement à toute épreuve.

Charaeddine

Je remercie tout particulièrement Charafeddine, mon partenaire de mémoire, mon binôme, mon ami... sans qui rien n'aurait été pareil. Je tiens à te remercier pour ton soutien et tes conseils ... Je remercie aussi ma famille, mon frère et mes sœurs pour leurs conseils, et ma mère pour m'avoir permis de vivre ce rêve qu'était la qualité ... Sans leur soutien et leur amour rien n'aurait été possible.

Kamar eddine

Liste des Tableaux	VIII
Liste des figures	IX
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	X
INTRODUCTION	1
1 L'intérêt du thème.....	2
2 La problématique.....	3
3 La méthodologie.....	3
4 Terrain de recherche.....	4
5 Intérêt de la recherche.....	4
6 L'annonce du plan.....	5
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE	6
1 Management de la qualité et performance de l'entreprise.....	7
1.1 Le concept de la qualité.....	7
1.2 Introduction au management de la qualité.....	7
1.3 Construire un système de management de la qualité.....	8
1.4 La structure documentaire du SMQ.....	9
2 La norme internationale ISO 9001: 2015.....	11
2.1 Présentation de la norme.....	11
2.2 Les caractéristiques clés de la norme ISO 9001: 2015.....	16
2.3 Principes de management de la qualité ISO 9001 :2015.....	17
2.4 Impact du SMQ ISO 9001 sur la performance et compétitivité des entreprises.....	21
2.5 Les facteurs clés de succès de la mise en place d'un SMQ ISO 9001 :.....	24
2.6 Obstacles à la mise en œuvre de l'ISO 9001.....	29
3 Cadre conceptuel.....	31
3.1 Définition et clarification de la démarche Qualité.....	31
3.2 L'approche processus.....	32
3.3 L'Approche par les risques.....	34
3.4 Les apports de la version 2015 de la norme ISO 9001.....	34
CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE	36
1 Positionnement méthodologique.....	37
2 Collecte de données.....	37
3 La recherche documentaire.....	38
4 Un outil d'autodiagnostic.....	39

5 L'organisme d'accueil.....	39
5.1 Présentation de l'entreprise TAYAL, S. P.A	40
5.2 Les produits de TAYAL, S.P.A	42
5.3 Effort de durabilité	43
5.4 L'organigramme.....	45
5.5 Exports	46
Chapitre III : ANALYSES ET DISCUSSION DES RESULTATS	48
1 Contexte général du projet	49
1.1 L'outil QQQQCP	49
1.2 L'analyse des risques du projet	52
2 Diagnostic de l'existant.....	55
2.1 Chapitre 4 – contexte de l'organisme.....	55
2.2 Chapitre 5 – LEADERSHIP	56
2.3 Chapitre 6 – Planification.....	58
2.4 Chapitre 7 – Support	59
2.5 Chapitre 8 – Réalisation des activités opérationnelles	61
2.6 Chapitre 9 – Evaluation des performances.....	64
2.7 Chapitre 10 – Amélioration.....	66
2.8 Constat final	67
3 Planification des actions.....	68
4 Compréhension de l'organisme et de son contexte.....	70
4.1 Analyse des enjeux internes et externe de TAYAL, SPA.....	70
4.2 Compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées.....	73
4.3 Détermination du domaine d'application du SMQ	74
4.4 Système de management de la qualité et ses processus	75
5 Leadership.....	77
5.1 La politique et les objectives qualité de TAYAL.....	77
5.2 Rôles, responsabilités et fiches de poste	78
6 Analyse des risques et opportunités	79
7. Rédaction du système documentaire	81
7.1. Règles de rédaction	81
7.2. Format des documents.....	81
7.3. Identification des documents.....	82

7.4. Vérification et approbation.....	83
7.5. Diffusion	84
7.6. Modification.....	84
Conclusion	86
Annexes	92

Liste des Tableaux

Tableau 1 : Améliorations offertes par le SMQ ISO 9001	23
Tableau 2 : Les guides d'entretiens.....	38
Tableau 3 : Fiche signalétique de l'entreprise TAYAL, SPA.....	41
Tableau 4 : Répartition des blocs de TAYAL, S.P.A.....	41
Tableau 5 : Les produits de TAYAL, S.P.A.....	42
Tableau 6 : Quelques chiffres sur le centre de formation de TAYAL, S.P.A	45
Tableau 7 : L'outil QQQQCP.....	50
Tableau 8 : la cartographie des risques.....	53
Tableau 9 : les risques potentiels.....	53
Tableau 10 : Plan d'action partiel d'installation du SMQ ISO 9001 v 2015.....	68
Tableau 11 : Matrice des enjeux internes (Forces et faiblesses).....	71
Tableau 12 : Matrice des enjeux externes (Opportunités et menaces).....	72
Tableau 13 : Tableau des PP et leurs besoins, TAYAL, S.P.A.....	73
Tableau 14 : Domaine d'application du SMQ de TAYAL, SPA.....	75
Tableau 15 : Cotation des risques.....	79
Tableau 16 : Cotation e des opportunités.....	80
Tableau 17 : Les documents SMQ et leurs abréviations.....	83

Liste des figures

Figure 1 : Les niveaux de documentation du SMQ selon Lecklin.....	11
Figure 2 : Représentation des dix chapitres de la structure commune des normes de système de management, selon l’approche PDCA.....	12
Figure 3 : Contexte de l’organisme.....	14
Figure 4 : Processus d’amélioration continue.....	15
Figure 5 : Les révision apportée aux principes de management de la qualité.....	21
Figure 6 : Les étapes du processus projet de certification.....	25
Figure 7 : Le processus formation.....	27
Figure 8 : La roue d’amélioration continue de Deming	29
Figure 9 : Comparatif de la terminologie relative aux principes fondamentaux.....	35
Figure 10 : Produits de TAYAL.....	42
Figure 11 : L’unité Tri-Gen de TAYAL	44
Figure 12 : Station de traitement des eaux usées.....	44
Figure 13 : Organigramme de l’entreprise TAYAL, S.P.A.....	46
Figure 14 : Exportations de TAYAL 2018-2019.....	47
Figure 15 : QQQQCP du projet.....	51
Figure 16 : Chapitre 4 : Contexte de l’organisme.....	56
Figure 17 : Chapitre 5 : Leadership.....	58
Figure 18 : Chapitre 6 : Planification.....	59
Figure 19 : Chapitre 7 : Support.....	61
Figure 20 : Chapitre 8 : Réalisation des activités opérationnelles.....	64
Figure 21 : Chapitre 9 : Evaluation des performances.....	65
Figure 22 : Chapitre 10 : Amélioration.....	66
Figure 23 : Taux de conformité aux exigences de la norme ISO 9001 :2015.....	67
Figure 24 : La cartographie des processus de l’entreprise TAYAL, SPA.....	76

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

SMQ : système de management de la qualité

RMQ : Responsable Management Qualité

TAYAL, S.P.A : L'Algérienne des Industries Textiles

S.P.A : Société par action

ISO : Organisation internationale de normalisation

PDCA : Plan-Do-Check-Act

IANOR : Institut Algérien de la Normalisation

AFNOR : Agence française de normalisation

QQOQCP Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Pourquoi ?

ENSM : école nationale supérieure de management

INTRODUCTION

Les marchés nationaux et internationaux ont connu, au cours des dernières années, une véritable révolution qui a provoqué d'énormes bouleversements dans nos façons traditionnelles de gérer. Avec la mondialisation de l'économie et, en particulier, l'accord d'association avec l'union européenne et l'accord de libre-échange interafricain qui est entré en vigueur officiellement, en ce début 2021, conformément aux engagements pris par les états ayant signé et ratifié le texte de la zone de libre-échange continentale africaine (Zlecaf). Le marché algérien est beaucoup plus accessible aux produits et services provenant de tous les coins du monde. C'est alors que la compétition sur les marchés étrangers constitue, pour nos entreprises, une menace omniprésente. Dans ce nouveau contexte, un seul mot d'ordre permettra à nos organisations de survivre et de progresser dans l'avenir, c'est le défi de la qualité.

1 L'intérêt du thème

Depuis plusieurs années, notre pays a été marqué par l'amorce de réformes qui avaient pour objectif de rompre avec les pratiques du système rentier en essayant de sortir l'entreprise algérienne, de sa crise de performance et de la mettre au niveau exigé par les nouvelles données économiques internationale. Parmi les exigences de ce nouvel contexte mondial, il y a l'élément qualité presque totalement absent des valeurs de nos entreprises durant près de quatre décennies.

La situation économique ayant changé, nous assistons, depuis quelques années, à une prise de conscience de certains managers algériens qui ont compris que la qualité est l'un des facteurs qui conditionne la survie de leur entreprise.

Aujourd'hui, il n'est plus possible d'atteindre le niveau de qualité requis sans utiliser un système de management efficace qui puisse établir et déployer une politique d'amélioration de la satisfaction de ses clients et la mettre en œuvre dans la démarche qualité pour atteindre les objectifs que l'entreprise s'est fixés.

Le système de management de la qualité a été souvent le premier à être formalisé dans les entreprises, dès les années 1990, à partir du modèle de la norme ISO 9001. Cette mise en œuvre correspond à une volonté de la direction d'assurer la satisfaction des clients à tous les coups, au choix de ne plus subir la qualité mais de la construire à chaque étape de vie du produit (conception-production-livraison) et au sein de chaque processus clé de l'entreprise (GILLET-GOINARD, 2006, p.17).

2 La problématique

Dans le monde d'aujourd'hui, la demande de produits et de services de haute qualité de la part des clients est en hausse. Ainsi, le plus grand défi auquel sont confrontées les organisations est de satisfaire ou de dépasser les exigences des clients. L'autre objectif de la fourniture de produits et de services de haute qualité est de conserver les clients actuels, car la fidélisation de la clientèle est un autre défi majeur auquel sont confrontées les organisations du monde entier.

Il est donc nécessaire de mettre en place un système de management qui garantisse aux clients les niveaux de qualité souhaités pour les produits et les services, grâce à une planification et une gestion efficace. De nombreuses industries à travers le monde ont adopté différentes pratiques pour garantir une meilleure satisfaction du client et obtenir un avantage concurrentiel.

L'entreprise TAYAL, S.P.A | L'Algérienne des Industries Textiles a donc décidé de s'engager dans une démarche de mise en place d'un système de management de la qualité selon les exigences du référentiel réputé ISO 9001: 2015, à cet effet, nous avons choisi le sujet intitulé « Contribution à la Mise en place du système de management de la qualité selon les exigences de la Norme ISO 9001 Version 2015 », avec la question centrale suivante :

Quelle est la démarche à suivre pour mettre en place le système de management de la qualité au sein de l'entreprise TAYAL, S.P.A ?

De cette problématique découle les questions suivantes :

- Quelle est l'état des lieux actuels de l'entreprise TAYAL, S. P. A par rapport aux exigences de la norme ISO 9001 version 2015 ?
- Quels sont les processus Impliqués et quels sont les risques et opportunités liés au processus ?

3 La méthodologie

L'objectif principal de ce projet est de réaliser un diagnostic général afin d'avoir une compréhension claire de l'état d'avancement de TAYAL, S.P.A dans la démarche

d'implémentation du système de management de la qualité conformément à la norme internationale ISO 9001 versions 2015 et par suite, un plan d'action sera élaboré et revue pour corriger les écarts constatés en suivant une approche épistémologique constructiviste et dans un paradigme inductif qui nous permettent d'atteindre notre objectif de recherche et répondre à notre problématique.

En raison de ses nombreux avantages et efficacité éprouvée, le PDCA a été la méthode choisie pour mettre en place le SMQ ISO 9001 :2015 de l'entreprise TAYAL, S.P.A. Une étape préliminaire a été considérée essentiel avant d'initier le cycle PDCA pour assurer le succès de cette démarche. Cette première étape consiste en comprendre très bien le contenu de la norme ISO 9001 :2015 et d'autres documentations internes de TAYAL

4 Terrain de recherche

Notre terrain de recherche concerne le périmètre de certification ISO 9001: 2015, englobant toute les unités et les activités existantes au sein de l'Algérienne des Industries Textiles TAYAL, S.P.A. Sise à la zone industrielle de Sidi Khettab, Relizane et qui est une joint-venture établie en Algérie depuis Novembre 2013. Fondée par les entreprises Groupe C&H, E.P.E TEXALG, et MADAR Holding, avec INTERTAY, une entreprise du groupe turc spécialisé dans le textile TAY GROUP (fils denim et non denim ; tissus denim et non denim, prêt à porter).

5 Intérêt de la recherche

Notre mission au sein de l'entreprise TAYAL, S.P.A est de suivre la démarche de la mise en place du système de management de la qualité conformément à la norme ISO 9001: 2015 en vue de l'obtention d'une certification dans un avenir proche.

Dans ce cadre, plusieurs taches seront à remplir pendant la durée du stage :

- Réalisation d'un diagnostic complet pour évaluer l'état d'avancement de la mise en place du système de management de la qualité au sein de l'entreprise afin d'identifier les écarts et d'engager les actions d'amélioration ;
- Identifier les processus nécessaires à la mise en œuvre du système de management de la qualité ;

- Spécifier la documentation nécessaire pour soutenir la mise en œuvre des processus du système de management de la qualité ;
- Proposer des outils pour mettre en œuvre le système de management de la qualité.

6 L'annonce du plan

Nous présenterons en première partie les grands enjeux du problème. Le premier chapitre proposera une revue de la littérature pertinente sur le sujet et un cadre conceptuel. Les méthodes utilisées dans l'étude seront décrites dans le deuxième chapitre, et enfin les résultats seront présentés et discutés en troisième chapitre. Pour finir, nous exposerons les conclusions principales et identifierons à la fois les limites de l'étude ainsi que des pistes d'amélioration.

Lors d'une réunion avec le RMQ, le délai du projet de certification l'ISO 9001 :2015 devait avoir une durée de 12 mois, néanmoins, la durée de notre stage n'est que de 4 mois, ce qui nous a obligé de d'exécuter juste les deux premières phases méthode PDCA à savoir :

- 1) Etape préliminaire (étape 0) : Etudier la norme ISO 9001 : 2015 et les documents internes de l'entreprise
- 2) Plan (étape 1) : Diagnostic (état des lieux) et planification des actions correctives
- 3) Do (étape2) : Réaliser ce qui a été prévu

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE

1 Management de la qualité et performance de l'entreprise

1.1 Le concept de la qualité

La qualité est l'une des cinq mesures d'or adoptées pour évaluer la performance : les autres sont le coût global, le cycle de temps global, la performance de livraison et la sécurité (Cane, 2011). La notion de qualité remonte loin dans l'histoire de l'humanité. Les égyptiens, les grecs ou les romains, avaient le souci et essayaient de la mettre en application dans leurs grands travaux. Au plan étymologique, la qualité a pour origine la racine latine *qualitas* qui signifie : Manière d'être, nature d'une chose. Le mot latin *qualitas* lui-même dérive de *qualis*, qui exprime la mise en relation à un être ou une chose qu'il détermine : quel, de quelle sorte, de quelle nature. Cependant, l'usage fréquent du terme qualité reste relativement récent ; plus précisément, après la seconde guerre mondiale (39-45). La qualité est utilisée pour qualifier un travail (un travail de qualité), une marchandise (rapport qualité/prix) ou un produit (produit de qualité. (Bakouche S, 2012).

La qualité n'est pas seulement associée à des produits physiques, mais elle est liée à tout ce qui va de la conduite d'une Porsche à l'obtention d'une coupe de cheveux ou d'un prêt hypothécaire (Joseph Juran, 2005), a défini la qualité de manière plus complète comme étant "l'aptitude à l'emploi", car la qualité dépend toujours de l'utilisateur ou du client final et du lieu d'application (S.Mendes, 2013).

1.2 Introduction au management de la qualité

Le management de la qualité assure la cohérence d'une institution, d'un produit ou d'un service. Elle comprend les quatre principales composantes : la planification de la qualité, le contrôle de la qualité, l'assurance de la qualité et l'amélioration de la qualité (Keane P, el.al, 2010). Il convient de souligner que la gestion de la qualité se concentre non seulement sur la qualité des produits et services, mais aussi sur les méthodes pour y parvenir, il utilise également l'assurance qualité et le contrôle des processus pour atteindre une qualité plus cohérente.

Une perspective plus apparente sur l'efficacité et l'influence du projet peut également servir de base à des améliorations internes concernant le temps, le coût et la qualité, et à des améliorations externes concernant la satisfaction de l'utilisateur. (Sundqvist et.al, 2014).

Actuellement, le management de la qualité est intégré dans un certain nombre de projet d'amélioration, tels que le management de la qualité totale, Six Sigma, le LEAN production ; ces projets d'amélioration de la qualité aident les entreprises à obtenir des avantages significatifs, notamment une réduction des coûts, une mise sur le marché plus rapide et une meilleure expérience client (Power, 2010).

Le management de la qualité doit être donc un espace de dialogue et de négociation au sein duquel des acteurs « humains » comme des gestionnaires, des chercheurs ou des industriels et des « non humains » comme la réglementation, la sécurité ou des dispositifs techniques peuvent s'harmoniser (Arnaud Muret, 2003, p275).

1.3 Construire un système de management de la qualité

La mise en place du système de management de la qualité est une décision stratégique de l'organisation. Les besoins, les objectifs, les produits, les processus utilisés, la structure et la taille de l'organisation, tous influencent la planification du système de gestion de la qualité. L'objectif des normes internationales n'est pas d'avoir une structure uniforme ou une documentation symétrique, mais plutôt de répondre aux exigences de la norme afin de satisfaire aux exigences du produit (Petra Dorr, 2010).

Lorsque l'organisation commence à mettre en œuvre le système de gestion de la qualité dans ses activités, elle doit avoir une raison de le faire. Cette raison doit venir de la direction générale et ne doit pas être "parce que les concurrents le font ou parce que nous voulons avoir une certification de qualité". L'objectif doit être plus concret : "nous voulons améliorer la satisfaction et la fidélité de nos clients ou assurer la compétitivité de notre entreprise à l'avenir". L'objectif n'a pas besoin d'être détaillé à ce stade, mais lorsque la mise en œuvre progresse, il devient plus détaillé. (Lecklin, 2006.)

Selon Purwanto (2019), l'objectif d'un système de management de la qualité (SMQ) est de convaincre les consommateurs que les produits fabriqués par l'entreprise sont capables de

répondre aux exigences des acheteurs. Selon l'Organisation internationale de normalisation (ISO), un système de management de la qualité est un moyen pour une entreprise de contrôler les activités connexes (directement ou indirectement) afin d'obtenir les résultats souhaités. Selon Santoso (2019), les entreprises qui pilotent un système de management de la qualité ont tendance à montrer les caractéristiques d'une philosophie selon laquelle la prévention est meilleure que la détection, la correction et, par conséquent, la communication cohérente dans le processus et entre la production, les fournisseurs et les acheteurs, la maintenance des documents soigneux et le contrôle critique efficacement, la sensibilisation à la qualité de tous les employés.

L'effet du SMQ se traduit par des avantages immédiats sous la forme d'un contrôle des risques et des coûts dans l'organisation. Ces avantages peuvent avoir un impact sur la fidélité du client, la répétition de l'activité, les recommandations, l'augmentation des revenus, la part de marché, les coûts et le temps de performance, les avantages concurrentiels, la motivation du personnel, la confiance des parties prenantes, en plus de la capacité à fournir une valeur supplémentaire à l'organisation (ISO 9004, 2018).

Le système de management de la qualité peut également avoir de nombreux objectifs différents dans l'organisation. Ces objectifs varient dans chaque organisation en fonction de sa taille ou de son domaine d'activité.

En outre, le SMQ, une fois mis en œuvre, pourrait produire une organisation plus rentable ou rendre ses employés plus compétents, il peut aussi être un instrument de soutien à la gestion. Ainsi, l'organisation ne dépendrait pas seulement des connaissances des personnes, mais aussi des documents. (Roope, 2015).

1.4 La structure documentaire du SMQ

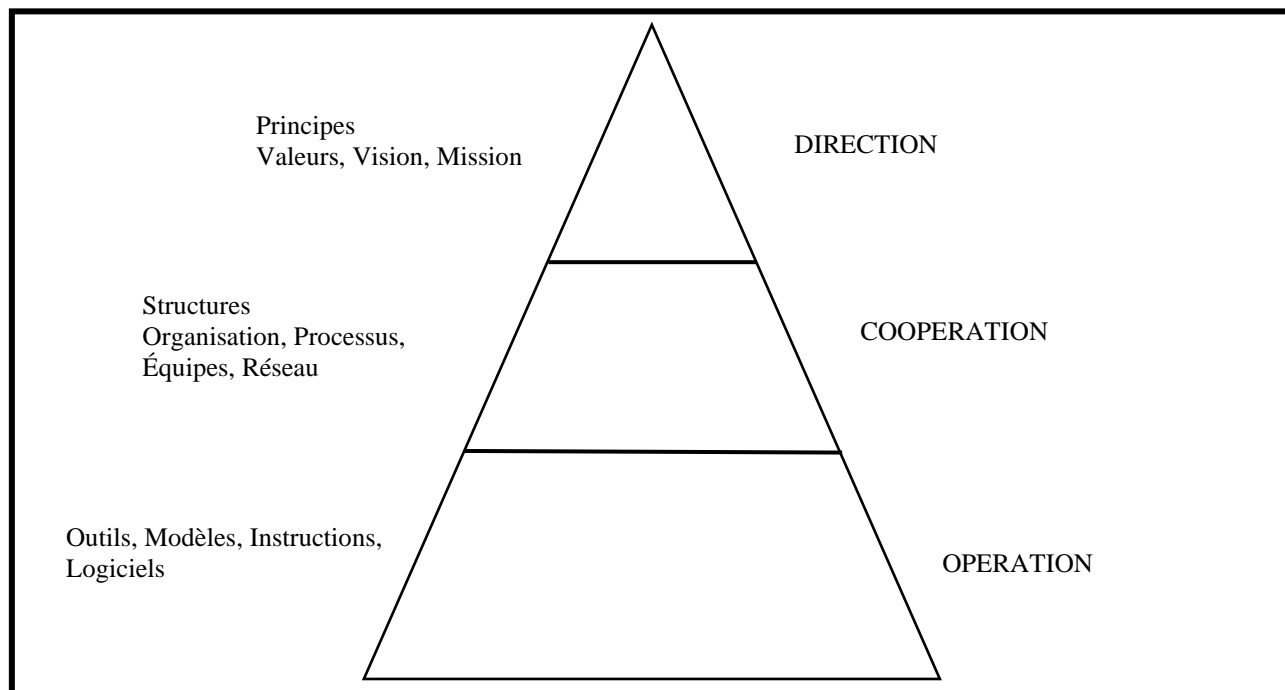
Il n'existe pas une structure documentaire qui doit être suivie. La documentation peut être réalisée sous n'importe quelle forme tant qu'elle convient à l'utilisation de l'organisation. Olli Lecklin a créé différents niveaux de documentation du SMQ, présentés dans la figure 1 (Lecklin, 2006). Le niveau supérieur concerne le pilotage d'une organisation, le niveau suivant concerne la coopération et le deuxième niveau le plus bas concerne les opérations d'une organisation. Tous les niveaux précédents sont basés sur le niveau du matériel de référence, qui consiste en des

règlements, des normes et des lois pour l'industrie dans laquelle l'organisation opère (Lecklin, 2006).

La documentation de haut niveau est destinée à la direction générale pour piloter l'organisation. Ce niveau contient les principes, les valeurs, la vision, la mission et la politique de qualité de l'organisation. Tous ces éléments doivent se trouver dans le manuel qualité de l'organisme (Lecklin, 2006). Le niveau suivant concerne les coopérations et la structure de l'organisme. La partie importante pour le système de gestion de la qualité à ce niveau est la description des processus, l'organigramme, les équipes et le réseau. Le niveau coopératif donne une vision claire, en général, de l'organisation. (Lecklin, 2006.)

Après le niveau de coopération, il y a le niveau d'opération. Le niveau opérationnel contient les instructions de travail et tout ce qui est lié aux tâches quotidiennes. Les descriptions doivent être détaillées, de manière à ce que tout le monde puisse effectuer la procédure (Lecklin, 2006). Il n'y a pas de nombre correct de niveaux de documentation, mais certaines petites entreprises peuvent avoir, par exemple, deux niveaux. Le système de gestion de la qualité à quatre niveaux est applicable aux grandes organisations. Si la société possède de nombreuses filiales ou unités, le système de gestion de la qualité peut être construit pour chaque filiale ou unité individuellement afin de maintenir la gérabilité. (Lecklin, 2006).

Figure 1 – Les niveaux de documentation du SMQ selon Lecklin



Source (Lecklin, 2006, p34)

2 La norme internationale ISO 9001: 2015

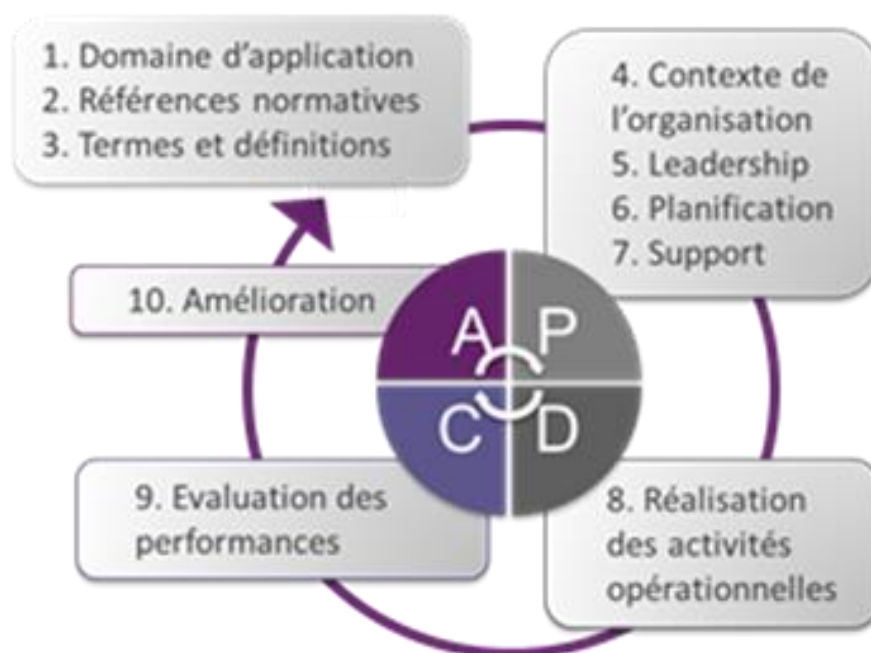
2.1 Présentation de la norme

Asbari (2020) a déclaré que la série ISO 9000 est un système pour manager la qualité avant tout, un système global visant à optimiser l'efficacité de la qualité d'un organisme ou d'une entreprise, en créant un cadre pour l'amélioration continue". La série ISO 9000 comprend plusieurs normes, à savoir ISO 9001, ISO 9004 et ISO 19011. Depuis sa première publication en 1987, cette norme a subi quatre modifications. Toutes les normes ISO sont régulièrement examinées et révisées afin de garantir que les exigences qu'elles contiennent restent adaptées aux conditions du marché. La dernière version de l'ISO actuellement en vigueur est l'ISO 9001 : 2015, qui remplace la version précédente, à savoir l'ISO 9001 : 2008. Cette révision vise à rendre la norme ISO 9001 : 2015 applicable à tous les types d'entreprises. Les changements observés dans la norme ISO 9001 : 2015 par rapport à la version précédente sont que la structure est ajustée à la structure de l'annexe SL, à savoir la structure de haut niveau (HSL) qui est la référence de base

pour toutes les structures de système. Le management de la qualité émis par l'ISO, ce qui facilite l'utilisation d'autres systèmes de management par les entreprises. (Voir la figure 2).

Ce format harmonisé doit permettre d'assurer une plus grande cohérence entre les futures normes et celles qui seront révisées, d'en simplifier l'utilisation intégrée et d'en faciliter la lecture et la compréhension par les utilisateurs. Cette structure laisse la souplesse suffisante pour intégrer les propres exigences techniques de chaque domaine de management au regard de leurs spécificités (M.Bazinet et al., 2015, p21)

Figure 2 – Représentation des dix chapitres de la structure commune des normes de système de management, selon l'approche PDCA.



Source (M. Bazinet et al., 2015, p21)

En outre, les articles contenus dans la norme ISO 9001 : 2015 mettent l'accent sur la réflexion fondée sur le risque. Les entreprises sont censées être en mesure de comprendre la réflexion fondée sur le risque de manière plus détaillée et de la concrétiser dans la mise en œuvre et l'amélioration des systèmes de management de la qualité et des processus d'entreprise. Le système de management de la qualité ISO 9001 : 2015 met l'accent sur l'implication du leadership, l'orientation des risques et des opportunités de l'entreprise de manière structurée,

l'utilisation d'un langage, d'une structure et de termes communs et simples, la simplification pour les organisations qui utilisent plusieurs systèmes de management, l'orientation de la gestion de la chaîne d'approvisionnement de manière plus efficace, la facilité d'utilisation pour les entreprises de services et les entreprises basées sur la connaissance.

Le contenu de la norme ISO 9001 reste largement non spécifique. Bien que la norme définisse ce qui doit être mis en œuvre au final, elle ne définit pas en détail la manière dont les processus et les étapes de travail doivent être conçus en détail. Aucun outil, instrument ou méthode de mise en œuvre n'est spécifié, seules les exigences de sortie sont définies. Par conséquent, la norme laisse la conception détaillée du processus, c'est-à-dire le choix des moyens, à l'organisation (M. Bazinet et al., 2015).

Selon Jonsson et Berglund (2016), la norme ISO 9001 :2015 est considérée comme un document important contenant près de 30 pages qui peut être obtenu auprès de l'association nationale de normalisation de chaque pays. La norme ISO 9001 :2015 est directement audité par rapport aux objectifs d'évaluation d'un tiers. Comme indiqué par l'Organisation internationale de normalisation (2015), les grandes lignes de la norme ISO 9001 :2015 sont les suivantes :

➤ Chapitre 1: Domaine d'application

l'ISO 9001:2015, la norme propose des exigences pour le management de la qualité, elle est destinée aux organismes devant démontrer leur aptitude à fournir des produits et services conformes aux exigences (exigences des clients mais aussi légales et réglementaires) et à accroître la satisfaction client.

➤ Chapitre 2 : Références normatives

Contient la liste des normes, datées, nécessaires pour la mise en application de la norme concernée. Ainsi, l'ISO 9001 :2015 fait référence à l'ISO 9000 :2015 pour les principes et le vocabulaire employés dans la norme.

➤ Chapitre 3 : Termes et définitions

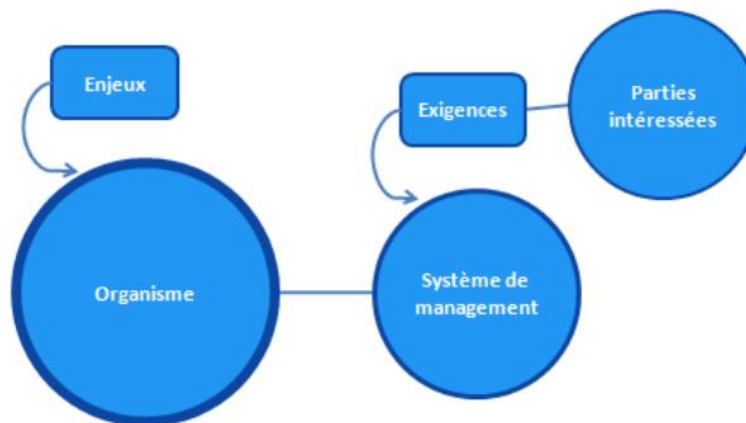
Une liste de définitions utiles pour comprendre et appliquer la norme.

On y retrouve les termes de base communs (ex: organisme, direction, performance, action corrective...) et d'autres propres à la discipline considérée

➤ Chapitre 4 : Contexte de l'organisme

L'idée est de prendre de la hauteur, de regarder le contexte pour définir le périmètre du système de management. Pour ce faire l'organisme prend en compte ses propres enjeux, ainsi que les exigences des parties intéressées. (Voir la figure 3)

Figure 3 - Contexte de l'organisme



Source (<https://www.qualitiso.com/hls-high-level-structure/> Consulté le 04/08/2021 à 11h02)

➤ Chapitre 5: Leadership et engagement

Ce chapitre met en avant le rôle de la direction, il est d'ailleurs intitulé "Responsabilité de la direction" le DIS de l'ISO 14001, le FDIS (contrairement au DIS) de l'ISO 9001 :2015 conserve le terme Leadership.

La direction définit la politique, assure la disponibilité des ressources et de manière générale promeut le système de management et s'assure de sa bonne mise en œuvre.

➤ Chapitre 6: Planification

En plus de la planification des objectifs, l'organisme planifie les actions mise en place pour réduire les risques et saisir les opportunités.

➤ Chapitre 7: Support

Comme vu dans le chapitre 5, les ressources sont multiples. Dans le cas des ressources humaines les compétences doivent être définies et prouvées. Le chapitre insiste sur la sensibilisation du personnel, qui doit se sentir impliqué. La notion d'information documentée permet à l'organisme de gérer ses connaissances

➤ Chapitre 8: Réalisation des activités opérationnelles

Le chapitre 8 est très succinct dans la HLS et beaucoup plus détaillé dans les normes, c'est là où l'on retrouve les nombreuses exigences sur la "réalisation des activités opérationnelles" de l'organisme (c'est d'ailleurs le titre de l'article 8 dans les normes).

➤ Chapitre 9: Évaluation des performances

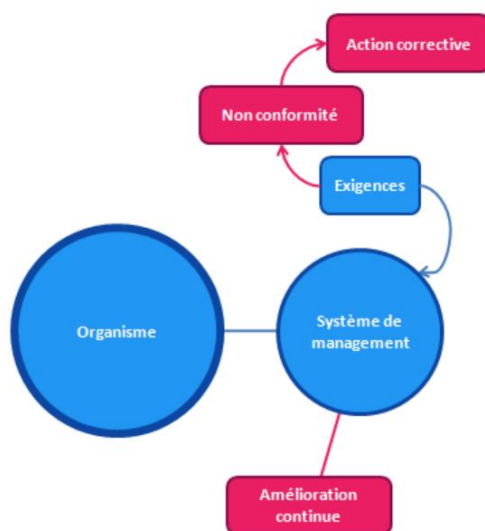
L'organisme définit les activités de surveillance, de mesure, d'analyse et d'évaluation (quoi, quand, comment).

➤ Chapitre 10: Amélioration

L'organisme s'inscrit dans une dynamique d'amélioration continue.

En cas de non-conformité, l'organisme doit la maîtriser, la corriger et faire face aux conséquences. Si les causes de la non-conformité peuvent se reproduire l'organisme devra mener une action corrective pour les éliminer, avec un impact potentiel sur le système de management. (Voir la figure 4)

Figure 4 – Processus d'amélioration continue



Source (<https://www.qualitiso.com/hls-high-level-structure/> Consulté le 04/08/2021

à 11h02)

2.2 Les caractéristiques clés de la norme ISO 9001: 2015

- **Focus sur l'amélioration**

L'AFNOR (2014, p. 1) souligne que les changements de la version 2015 de l'ISO 9001 visent à l'amélioration des démarches qualité des entreprises. Ces changements s'inscrivent au regard d'un double objectif affiché. Premièrement, il s'agit d'améliorer « la maîtrise de leurs activités en interne, pour tendre vers la performance opérationnelle ». Deuxièmement, il s'agit d'améliorer « leur capital-confiance auprès de leurs parties intéressées, notamment leurs clients et fournisseurs ».

- **Approche processus**

M.Bazinet et al (2015, p5) disent que depuis sa révision majeure en 2000, l'ISO 9001 a suivi l'approche du management de la qualité orienté processus, qui a été adoptée non seulement par la révision de 2000, mais aussi par la révision de 2006. Processus, qui a non seulement été adoptée lors de la révision de 2008, mais a également été renforcée dans la version.2008, mais a également été renforcée dans sa version actuelle. Pour la certification ISO, une compréhension fondamentale de la structure organisationnelle basée sur les processus est donc plus nécessaire que jamais. Par le biais de cette approche, l'orientation processus exige et promeut un examen plus approfondi des processus opérationnels et des responsabilités. L'organisation est rendue plus compréhensible et facilite ainsi la clarté et l'intelligibilité des structures de processus. Des structures de processus. Les employés reconnaissent leur place au sein des processus qui les concernent ainsi que dans l'ensemble de la chaîne de valeur. Il est important, pour le succès de l'approche orientée vers les processus et donc aussi pour la réussite de l'audit de certification qu'une boucle de contrôle interne soit établie entre les exigences du client (input) et la satisfaction du client (output) (Bazinet et al, 2015).

- **L'approche par les risques**

La section 6.1 de la norme ISO 9001 :2015 exige une réflexion et des actions fondées sur le risque au sein de l'organisme. L'organisation. L'objectif est de traiter de manière structurée les risques opérationnels, en particulier ceux qui ont une influence directe ou indirecte sur la

performance de l'organisme de l'organisme. Il s'agit notamment des risques liés aux processus, des risques liés aux relations avec les clients et les fournisseurs, les dépendances vis-à-vis des employés, les risques de défaillance des machines, les risques de planification, etc (M.Bazinet et al., 2015).

En tant qu'élément important du système de gestion de la qualité, l'action basée sur les risques est une tâche de gestion et doit être ancrée dans l'ensemble de l'organisation de gestion et doit être ancrée dans toute l'organisation. Cependant, la norme ne fournit que des informations limitées sur le type et la portée de l'orientation attendue vers le risque. En tout état de cause, la direction doit s'assurer qu'un processus de risque est établi et que le concept de risque est ancré dans tous les processus, de sorte qu'un processus structuré d'identification, d'évaluation et de maîtrise des dangers soit mis en place.

2.3 Principes de management de la qualité ISO 9001 :2015

Les normes ISO sont des normes établies au niveau international et ont pour but de faciliter l'amélioration continue des performances organisationnelles. La norme ISO 9001 :2015 repose sur sept principes qui sont acceptées dans le monde entier). Ces étapes sont les suivantes :

- (1) **Orientation client** : le principal objectif du management de la qualité est de répondre aux exigences des clients et de s'efforcer de dépasser leurs attentes. Le succès continu est atteint lorsque l'organisation attire et maintient la confiance des clients., et des autres parties prenantes. Chaque aspect de l'interaction avec le client offre une opportunité de créer plus de valeur pour les clients. La compréhension des besoins actuels et futurs du client contribue au succès continu de l'organisation. Principes de la norme ISO 9001, identifier les clients directs et indirects, comprendre les besoins et les attentes actuels et futurs de chaque client, relier les objectifs de l'organisation aux besoins et aux attentes des clients, communiquer les besoins et les attentes des clients dans l'ensemble de l'organisation, planifier, concevoir, développer, produire, fournir et soutenir des produits et des services pour répondre aux besoins et aux attentes des clients, mesurer et surveiller la satisfaction des clients et prendre les mesures appropriées, déterminer et répondre aux besoins et aux attentes des parties prenantes concernées, qui peuvent affecter la

satisfaction des clients, gérer les relations avec les clients pour atteindre un succès continu (Noviantoro et al, 2020) .

- (2) **Leadership** : Les dirigeants à tous les niveaux établissent une unité de buts et de direction et créent des conditions qui font que chacun s'engage à atteindre les objectifs de qualité de l'organisation. La création de ces objectifs communs, et l'engagement de la direction permet à l'organisme d'aligner les stratégies, les politiques, les processus et les ressources pour atteindre ses objectifs. Principes de la norme ISO 9001 Actions qui peuvent être prises pour améliorer le leadership : Communiquer la mission, la vision, la stratégie, les politiques et les processus dans l'ensemble de l'organisme, Créer et maintenir des valeurs partagées, l'équité et des modèles de comportement éthique à tous les niveaux de l'organisme, Mettre en œuvre une culture de confiance et d'intégrité, Encourager l'engagement global envers la qualité, S'assurer que tous les dirigeants à tous les niveaux peuvent être de bons exemples, Fournir des ressources, une formation et une autorité afin que chacun puisse agir de manière responsable, Inspirer, encourager et reconnaître les contributions des membres de l'organisme (Noviantoro et al, 2020) .
- (3) **Implication du personnel** : Les organisations doivent s'assurer que chacun est compétent, habilité et impliqué dans la fourniture des valeurs organisationnelles. Des personnes compétentes, habilitées et impliquées dans toute l'organisation augmenteront la capacité de l'organisation à créer de la valeur. Pour gérer une organisation de manière efficace et efficiente, tout le monde, tout le monde doit être impliqué et respecté en tant qu'individu. La reconnaissance, la responsabilisation et l'amélioration des compétences et des connaissances facilitent l'implication des personnes dans la réalisation des objectifs de l'organisation. Les mesures qui peuvent être prises pour accroître l'engagement des personnes : Encourager la compréhension de l'importance des contributions individuelles, Promouvoir la collaboration dans l'ensemble de l'organisation, Faciliter les discussions ouvertes et le partage des connaissances et des expériences, Donner aux gens les moyens de déterminer les obstacles à la performance et de ne pas avoir peur de prendre des initiatives, Reconnaître et récompenser les contributions, l'apprentissage et l'amélioration individuelle, Appliquer l'auto-évaluation de la performance par rapport aux objectifs individuels, Mener des enquêtes de

satisfaction individuelle, communiquer les résultats et prendre les mesures appropriées (Noviantoro et al, 2020)

- (4) **Approche processus** : Des résultats cohérents et prévisibles peuvent être obtenus de manière plus efficace et efficiente lorsque les activités sont comprises et gérées comme un processus interdépendant qui fonctionne comme un système intégré. Le système de management de la qualité est constitué de processus interdépendants. Comprendre comment un résultat est produit par ce système, y compris tous les processus, les ressources, les contrôles et les interactions, permet d'optimiser les performances de l'organisation qui peuvent être prises pour améliorer l'approche processus, Déterminer les objectifs du système et les processus nécessaires pour atteindre ces objectifs, Exercer l'autorité, la responsabilité et l'obligation de rendre compte de la gestion des processus, Comprendre les capacités de l'organisation et déterminer les limites des ressources avant de prendre des mesures, Déterminer les dépendances entre les processus et analyser les effets des modifications apportées à un processus sur l'ensemble du système, Gérer les processus et les relations entre les processus en tant que système afin d'atteindre les objectifs de qualité de l'organisation de manière efficace et efficiente, Assurer la disponibilité des informations nécessaires à l'exécution et à l'amélioration du processus, ainsi qu'au suivi, à l'analyse et à l'évaluation des performances globales du système, Gérer les risques qui peuvent affecter les résultats du processus et les résultats globaux du système de management de la qualité, Gérer les risques qui peuvent affecter les résultats du système de management de la qualité (Noviantoro et al, 2020).
- (5) **Amélioration** : une organisation performante met constamment l'accent sur l'amélioration. Les améliorations sont importantes pour les organisations afin de maintenir les niveaux de performance actuels, de répondre à l'évolution des conditions internes et externes, et de créer de nouvelles opportunités. Les actions qui peuvent être prises pour accroître l'amélioration, Encourager la fixation d'objectifs d'amélioration à tous les niveaux de l'organisation, Éduquer et former les personnes à tous les niveaux sur la façon d'appliquer les outils et les méthodologies de base pour atteindre les objectifs d'amélioration, Assurer la compétence des RH pour mener à bien les projets d'amélioration, Développer des processus pour mettre en œuvre des projets d'amélioration dans toute l'organisation, Suivre, examiner et auditer la planification, la

mise en œuvre, l'achèvement et les résultats des projets d'amélioration, Intégrer les considérations d'amélioration dans le développement de produits, services et processus nouveaux ou modifiés, Reconnaître et récompenser les améliorations (Noviantoro et al, 2020).

- (6) **Prise de décision fondée sur des preuves** : Les décisions fondées sur l'analyse et l'évaluation des données et des informations ont plus de chances d'atteindre les résultats souhaités. La prise de décision peut être un processus complexe et comporte toujours une part d'incertitude. Ce processus implique parfois différents types et sources de données, ainsi que des interprétations de ces données, qui peuvent être subjectives. Il faut comprendre la relation de cause à effet et le potentiel d'effets indésirables. Les faits, les preuves et l'analyse des données augmentent l'objectivité et la confiance dans la prise de décision. Principes de l'ISO 9001 Actions qui peuvent être prises pour améliorer la prise de décision basée sur des preuves, Déterminer, mesurer et surveiller les indicateurs clés de la performance de l'organisation, Fournir les données nécessaires aux personnes concernées, S'assurer que les données et les informations sont suffisamment précises, fiables et sûres, Analyser et évaluer les données et les informations avec des méthodes appropriées, S'assurer de la compétence des RH pour analyser et évaluer les données si nécessaire, Prendre des décisions et des actions basées sur des preuves équilibrées avec l'expérience et l'intuition (Noviantoro et al, 2020).
- (7) **Management des relations avec les parties intéressées** : Afin d'obtenir un succès durable, l'organisation gère ses relations avec les parties prenantes, telles que les fournisseurs. Les parties prenantes influencent les performances de l'organisation. La gestion des relations avec les parties prenantes permet d'optimiser leur influence sur la performance organisationnelle. La gestion des relations avec les fournisseurs et les réseaux de partenaires présente souvent un intérêt particulier. Actions qui peuvent être prises pour améliorer la gestion des relations, Déterminer les parties prenantes pertinentes (fournisseurs, partenaires, clients, investisseurs, employés ou communautés) et leurs relations avec l'organisation, Définir et prioriser les relations avec les parties prenantes qui doivent être gérées, Créer des relations qui équilibrent les avantages à court terme et à long terme, Collecter et partager les informations, les compétences et les ressources avec les parties prenantes pertinentes, Mesurer la performance et fournir

un retour d'information sur la performance aux parties prenantes si nécessaire pour améliorer les initiatives d'amélioration, Mener des activités de développement et d'amélioration en collaboration avec les fournisseurs, partenaires et autres parties prenantes, Encourager et récompenser les améliorations et les réalisations des fournisseurs et partenaires (Noviantoro et al, 2020).

Figure 5 - Les révision apportée aux principes de management de la qualité



Source (<https://conseilhse.com/> Consulté le 03/07/2021 à 19h16)

2.4 Impact du SMQ ISO 9001 sur la performance et compétitivité des entreprises

La relation entre le management de la qualité et la compétitivité a été analysée pour la première fois d'un point de vue académique et empirique dans les années 1990, avec des conclusions mitigées. Alors que certaines études ont trouvé une relation positive entre ces variables (Powell 1995 ; Easton et Jarrell 1998 ; Fotopoulos et Psomas 2010).

Des études menées sur les motivations des entreprises à se faire certifier ont toutes été conduites à des niveaux nationaux LEE et PALMER en Nouvelle-Zélande (LEE & PALMER, 1999) ;

BEATTIE et SOHAL en Australie (BEATTIE & SOHAL, 1999) ; ISMAIL et HASHMI en Irlande (ISMAIL & HASHMI, 1999). Les résultats de ces recherches révèlent que la très grande majorité des entreprises perçoivent essentiellement la certification comme un signal crédible d'une mise en œuvre effective de pratiques de management de la qualité.

La plupart des études ont conclu que la norme ISO 9001 a des effets bénéfiques sur la compétitivité et la performance des entreprises. Néanmoins, un petit nombre d'études n'ont pas fait état d'effets positifs, du moins pas dans tous les cas et circonstances (Boiral & Amara, 2009).

Aux Etats-Unis, l'étude de CORBETT et Al soulignent un effet positif de la certification sur la commercialisation. Mais cet effet est assez peu marqué et dépend du secteur industriel. L'effet est positif dans le secteur des équipements informatiques, des équipements électroniques, alors qu'il est inexistant dans le secteur de l'industrie chimique (CORBETT, MONTES-SANCHO, & KRISCH, 2005).

En outre, Tari et al. (2012) ont examiné 82 études sur les avantages de l'adhésion à la norme ISO 9001. Ils ont conclu que les effets positifs cités le plus souvent concernent les aspects internes impliquant l'exécution opérationnelle et la gestion des ressources humaines, et les aspects externes liés aux clients.

Concernant les recherches sur le management de la qualité dans les entreprises algériennes et les difficultés rencontrées dans ce domaine. Une étude de TCHAM Kamel a abouti à la conclusion que les pratiques du management de la qualité dans certaines entreprises algériennes ne sont pas encore bien comprises et donc non maîtrisées (TCHAM, 2010). En 2014, la recherche de A. ARAB confirme que la démarche qualité, suivant le référentiel ISO 9001, pourrait conduire à l'amélioration des compétences des employés de l'entreprise publique ENIEM, Depuis la certification, la direction des ressources humaines de cette entreprise consacre beaucoup de moyens pour le développement des compétences de l'entreprise et arrive à atteindre les objectifs qualités, notamment en ce qui concerne la réduction des coûts de la non qualité (ARAB, 2014). En 2017, Y. AYOUDJ arrive à la conclusion que la qualité dans le management des ressources humaine doit être synonyme de respect de la personne, d'écoute, de partenariat, dans un climat de confiance et d'authenticité. La direction de l'entreprise va donner l'exemple dans les pratiques quotidiennes pour motiver les travailleurs et les inciter à adopter

les bonnes valeurs. La qualité doit tenir compte de toutes les parties prenantes et elle doit s'inscrire dans la durée et viser le long terme (AYOUDJ, 2017).

En 2017, Mme BELGHACHE analyse les effets de la certification selon la norme iso 9001 sur les pratiques de gestion des ressources humaines dans 39 entreprises algériennes certifiées. Elle affirme que la mise en œuvre de la norme ISO 9001, a permis à l'ensemble du personnel de bénéficier de formations (car le SMQ exige la mise en place des programmes de formation). Elle a permis également aux entreprises de faire un suivi des plans de formation et d'évaluer les connaissances et les compétences de leurs employés après la formation, ce qui est indispensable pour améliorer les programmes de formation. Ce résultat s'inscrit dans le respect de la norme ISO 9001 qui exige l'évaluation des actions de formation entreprises. Dans cette recherche, l'auteur a étudié aussi l'impact de la certification sur une autre activité de la fonction GRH qui est la communication interne, les résultats obtenus ont montré qu'au niveau des moyens de communication, la certification ISO 9001 n'a pas permis d'aller vers de nouveaux moyens de communication, qui auraient pu créer une dynamique positive au sein des entreprises ; mais elle a développé des moyens de communication ascendante, ce qui a permis à ces entreprises de renforcer les liens avec leur personnel (BELGHACHE, 2017).organisationnelles. Ces avantages ont été étudiés par Sampiao, 2008 et répertoriés dans le tableau (1).

Tableau 1 - Améliorations offertes par le SMQ ISO 9001 (Sampiao, 2008)

Améliorations internes	Amélioration externes
Accès à de nouveaux marchés Amélioration de l'image de l'entreprise La certification ISO 9000 comme outil de marketing Amélioration des relations avec les clients Satisfaction des clients Amélioration de la communication avec les clients	Amélioration de la productivité Le taux de défautuosité des produits diminue Amélioration de la sensibilisation à la qualité Définition du personnel responsabilités et obligations Amélioration des délais de livraison Amélioration de l'organisation interne Les non-conformités diminuent Les réclamations des clients diminuent Amélioration de la qualité des produits Amélioration de l'avantage concurrentiel Motivation du personnel

Source (International Journal of Production Research, 2015)

2.5 Les facteurs clés de succès de la mise en place d'un SMQ ISO 9001 :

Pour l'ingénieur français (Claude Pinet) : « il y a dix clés pour réussir sa certification ISO 9001 :2015 », ces facteurs clés sont les suivants :

Clé n° 1 – Une volonté affirmée de la direction générale

(Pinet, 2015) affirme que cette première clé ouvre la porte principale qui donne accès à un projet qualité quel qu'il soit. Que ce projet concerne une certification complète ou simplement un ensemble d'actions d'amélioration. Pinet déclare que la direction générale (DG) est le commanditaire, le maître d'ouvrage du projet qualité et certification. (Pinet, 2015, p75) C'est elle qui commande, qui paye, qui vérifie ce qui a été fourni (les livrables). Elle constitue le principal bénéficiaire du retour sur investissement du projet, Sa volonté va s'exprimer dans l'expression de ses besoins et dans la finalité attendue du projet. Sa responsabilité reste entière tout le long du projet, même si elle délègue l'opérationnel au chef de projet qualité/certification désigné, qui est son représentant (Pinet, 2015).

L'engagement de la direction constitue la première exigence que les experts internationaux, rédacteurs du texte normatif, ont décidé de placer en exergue (Pinet, 2015).

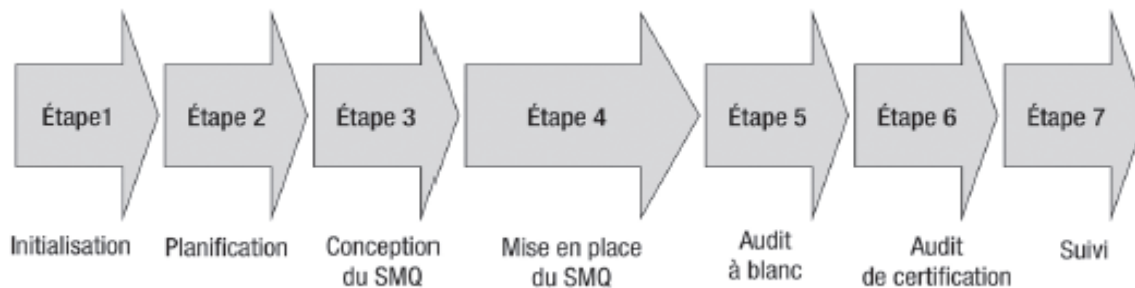
Clé n° 2 – Les processus d'un projet qualité maîtrisé

(Pinet, 2015) déclare que cette deuxième clé ouvre la porte du chemin à suivre pour atteindre l'objectif visé par le projet.

La maîtrise du projet qualité est assurée par le recours à l'expérience. La capitalisation des expériences antérieures est décrite dans la formalisation des processus.

Un projet qualité visant l'obtention du certificat, comme n'importe quel projet d'ailleurs, ne se décide pas sur « un coup de tête ». Il doit être préparé et planifié. Un projet prend du temps et consomme des ressources, il en résulte un coût. Un projet certification comporte un certain nombre de travaux incontournables qui constituent un processus (Pinet, 2015).

Figure 6 - Les étapes du processus projet de certification



Source (Pinet, 2015, p71)

Clé n° 3 – Des acteurs motivés

Cette troisième clé ouvre la porte de la dimension humaine du projet de certification. Elle concerne non seulement les acteurs directement concernés par le projet mais aussi, à terme, toute personne de l'entreprise. En effet, chacun dans son domaine de compétence participe à la réalisation des produits ou services fournis par l'entreprise, donc, contribue à l'obtention de la qualité de ce ou ces produits/services. La richesse d'une entreprise, c'est aussi celle des hommes qui y travaillent. D'où l'importance de leur formation initiale comme du maintien de leurs capacités opérationnelles grâce à la formation continue (Pinet, 2015).

Clé n° 4 – Bien cibler le périmètre

Cette quatrième clé ouvre la porte du champ d'application de l'entreprise concernée par la certification. En fait, face à la problématique de la certification, l'entreprise peut choisir de l'appliquer à la totalité de son organisation ou bien seulement à une partie de son organisation, plus ou moins importante. De cette stratégie découle le périmètre du projet certification bien sûr. Mais ce choix doit correspondre à la stratégie de l'entreprise en termes de commercial, de développement, de structure et de management (Pinet, 2015).

(Pinet, 2015) affirme que le périmètre complet de l'entreprise est a priori le plus intéressant pour mener le projet de certification. Il garantit au client de l'organisme ou au prospect que le fournisseur, titulaire du certificat, a fait preuve d'une implication complète par rapport aux exigences de la norme internationale. L'ensemble des activités du fournisseur est bien maîtrisé et sous assurance qualité contrôlée. La confiance accordée par le client envers son fournisseur peut être maximum.

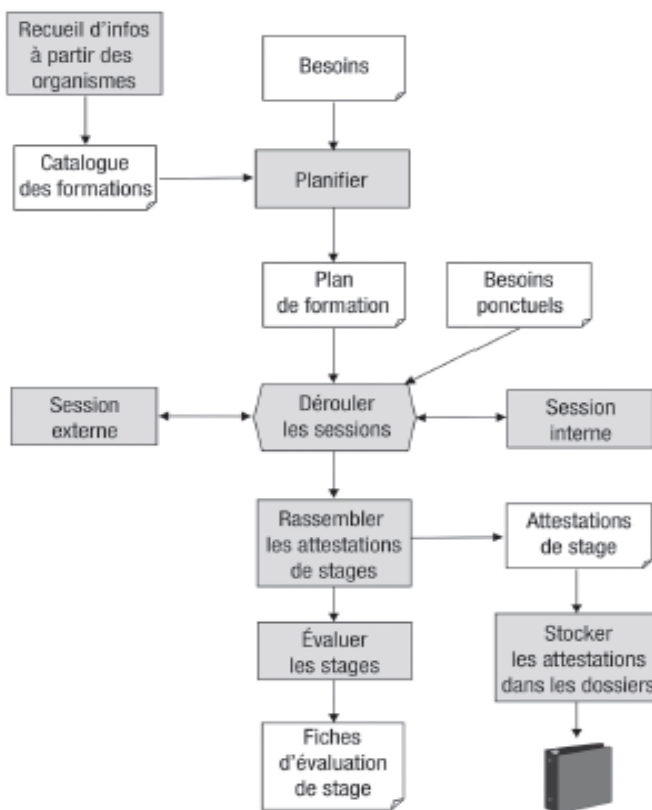
Clé n° 5 – Une bonne intégration du SMQ dans l'entreprise

Cette cinquième clé ouvre la porte des retours sur investissement d'un projet certification. En effet, malgré tous les avantages de différenciation commerciale que peut procurer le certificat, le plus grand bénéfice obtenu est constitué par les retombées internes d'un tel projet. L'entreprise doit en profiter pour remettre en question un certain nombre de points : son organisation, ses méthodes, ses pratiques, ses moyens, ses outils, ses mesures... tous les paramètres qui contribuent à l'amélioration (Pinet, 2015).

Clé n° 6 – La formation du personnel

Cette sixième clé ouvre la porte de la dimension humaine et sociétale, non seulement du projet, mais aussi de la pérennité du système de management de la qualité. Donc de l'avenir de l'entreprise. En effet, il est capital que chacun des acteurs concernés s'approprie le système de management de la qualité, le fasse vivre et évoluer. Pour réaliser cet objectif, chaque personne de l'entreprise est concernée et y contribue. Ce n'est pas l'affaire exclusive de la direction générale, du responsable qualité, du management. C'est l'affaire de tous. Les efforts de formation du personnel vont porter en premier lieu sur le projet de certification, puis, en deuxième lieu, être déployés dans tous les domaines et être complètement intégrés à la vie de l'entreprise (Pinet, 2015).

Figure 7 – Le processus formation



Source (Pinet, 2015, p110)

Clé n° 7 – Des revues de direction efficaces

Cette septième clé ouvre la porte du contrôle (et donc du pilotage) du système de management de la qualité par la direction de l'entreprise. L'exigence de revue de direction ne doit pas être considérée comme une contrainte documentaire tatillonne à laquelle il faut se soumettre de mauvaise grâce. Bien au contraire, la direction de l'entreprise doit la mettre à profit comme un outil de progrès. Des revues de direction bien comprises, bien gérées et bien utilisées sont un puissant moteur d'amélioration (Pinet, 2015).

Clé n° 8 – Des audits internes qui fonctionnent bien

Cette huitième clé ouvre la porte des méthodes d'évaluation du système de management de la qualité. En effet, avoir un SMQ bien construit, très complet et bien documenté est une condition nécessaire mais pas suffisante pour la réussite de la certification. Il faut apporter la preuve, tout

d'abord, que le SMQ est en place et utilisé de façon opérationnelle et, qu'ensuite, il continue à fonctionner sans déviation et s'améliore de manière permanente (Pinet, 2015).

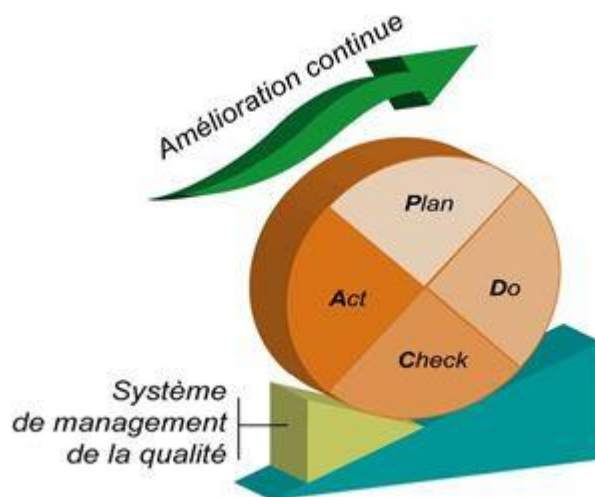
En fait, l'audit qualité doit être débarrassé de la connotation « punitive » attachée à la notion d'audit. Trop souvent, le terme audit évoque l'idée que les choses vont mal et que son objectif est de trouver le coupable qui, ensuite, sera puni. À l'opposé de l'audit sanction, l'audit qualité est un outil de suivi qui va permettre à l'entreprise de maintenir dans la bonne direction son système de management de la qualité et l'utilisation qui en est faite. C'est un outil de pilotage de la qualité et un outil d'amélioration (Pinet, 2015).

Clé n° 9 – La volonté de tous pour les améliorations

Cette neuvième clé ouvre la porte de la finalité de toute démarche qualité. La démarche d'amélioration correspond à la recherche d'un mieux faire ou d'un mieux-être. Ce sentiment de quête d'un absolu parfait pourrait apparaître comme une utopie. Comme dans la pratique d'un exercice sportif professionnel de haut niveau, ce qui constitue la motivation de tout progrès, c'est la volonté de repousser les limites du possible et de décrocher un nouveau record (Pinet, 2015)

En fait, les améliorations décidées (actions correctives et actions de traitement du risque et opportunités stipulées par la norme) vont produire des résultats avec des degrés divers d'effet. Au pire, une action entreprise peut s'avérer sans effet, ou avec un effet obtenu à l'opposé de celui attendu. Il importe donc de vérifier l'efficacité réelle de chacune des actions déclenchées et, au vu du résultat, entreprendre ou non une nouvelle action, et ainsi de suite. À cela, s'ajoute le fait que le système de management de la qualité étant en perpétuelle évolution, il faut en permanence mesurer et corriger les effets. C'est un cercle vertueux, donc l'amélioration est qualifiée de continue (Pinet, 2015).

Figure 8 – La roue d'amélioration continue de Deming



Source (<https://www.piloter.org> Consulté le 01/07/2021 à 08h12)

Clé n° 10 – Des choix pertinents de mesure

(Pinet, 2015) déclare que cette dixième clé ouvre la porte de sortie des appréciations subjectives. Les améliorations, comme les régressions d'ailleurs, doivent pouvoir se mesurer et se quantifier. Sinon les acteurs du projet ne pourront pas apprécier la concrétisation des efforts accomplis. En l'absence d'informations chiffrées sur la réalisation des objectifs fixés :

- Si la cible est manquée, il n'y a pas d'incitation à progresser ;
- Si la cible est atteinte ou dépassée, l'impression de satisfaction est inexistante.

Dans les deux cas, il en résultera une perte de motivation pour les acteurs du projet d'entreprise.

2.6 Obstacles à la mise en œuvre de l'ISO 9001

(Al-Najjar et al, 2011) ont conclu que les obstacles les plus importants à la mise en œuvre de la norme ISO 9001 sont les suivants :

- L'engagement faible de la direction
- Résistance des employés.
- Difficulté de réaliser des audits internes.
- Absence de conseils consultatifs.
- Les exigences de l'ISO 9001 sont irréalistes.
- Manque de ressources financières.

- Manque de ressources humaines.
- Formation insuffisante des employés.
- Connaissance insuffisante des programmes de qualité

3 Cadre conceptuel

Au cours de cette section, nous allons identifier et distinguer les différents termes et notions de l'étude, à travers des définitions aux concepts clés de la recherche tel que la démarche qualité, ses outils et les notions liées aux risque et opportunités en essayant de simplifier et clarifier le contexte de notre travail, et afin d'éviter toute ambiguïté durant la lecture de ce mémoire. Nous exposerons aussi les outils que nous allons mettre en pratique par la suite pour réaliser notre étude de cas.

Comme nous le savons tous, la qualité est un facteur clé de la réussite d'une entreprise. En effet, la satisfaction client et la consolidation des performances nécessitent un management de la qualité au service de l'ensemble des processus de l'entreprise. Mise en place du système de management de la qualité (SMQ), selon la norme internationale ISO 9001, contribue à améliorer l'efficacité de gestion de l'entreprise. En effet, cette norme représente la référence incontournable des entreprises pour adopter des méthodes de management de la qualité et évoluer vers l'amélioration continue des performances.

Selon Olivier BOIRAL, Le système de management de la qualité est souvent mis en place selon la norme ISO 9001 qui reste le référentiel normatif le plus utilisé dans le monde entier, et dont l'intérêt n'est plus à démontrer (BOIRAL, 2002).

En Algérie, le Management de la qualité est un facteur nouveau dans les entreprises (BAHMED, 2006) et le nombre d'entreprises ayant installé des systèmes de management de la qualité ne cesse de croître chaque année (IANOR, 2015).

L'industrie du textile algérien a subi un coup dur à partir de la fin des années quatre-vingt, l'Algérie a perdu plus de 65 % de ses entreprises dans cette filière (LAMIRI, 2019, p. 3). La démarche qualité est alors indispensable pour s'ouvrir sur le monde, exporter et faire face à la concurrence internationale.

3.1 Définition et clarification de la démarche Qualité

La démarche qualité est tout dispositif qui place au centre de sa préoccupation, la satisfaction client par rapport aux produits et services fournis, favorisant ainsi la pérennité et le développement de l'entreprise (Bellaïche, 2016, p29).

Une autre caractéristique de cette démarche est l'implication individuelle et collective des collaborateurs, dans le but d'améliorer la satisfaction des clients.

Cette démarche se traduira en plusieurs points :

- Un projet d'entreprise véritablement participatif qui doit être soutenu par la direction et impliquer tous les collaborateurs.
- Des outils stratégiques conçus pour atteindre les objectifs fixés par la direction
- La clé pour améliorer la qualité interne et externe de l'entreprise

S'engager dans une démarche qualité est générateur de gains concrets dans ses relations aux clients et aux partenaires :

- Elle permet de satisfaire ses « clients », renforce la relation de confiance, fidélise la « clientèle », attirer de nouveaux « clients » ...
- Elle renforce la crédibilité de sa structure sur son territoire, l'amélioration de la qualité est visible pour la « clientèle », la concurrence, les autorités de contrôle, les financeurs, pour les services d'aide et de maintien à domicile.
- Un levier indispensable pour pérenniser sa structure accroître son activité face à la concurrence et satisfaire les exigences croissantes des « clients » et de la réglementation.
- Une maîtrise optimale des processus de l'entreprise
- La stabilité à court terme, et à plus long terme, l'agilité et la réactivité

3.2 L'approche processus

Le concept de processus a été traité par plusieurs auteurs. Un processus peut être défini selon Tempony comme l'ensemble des activités, prenant en compte un certain nombre d'entrées pour créer un certain nombre de sorties à valeur ajoutée pour le client (Tempony, 2005). Un processus souligne également comment des activités sont effectuées dans l'organisation (Davenport, 1993). On appelle approche processus, l'identification de tous les processus et de leurs interactions. Elle structure l'ensemble du système de management de la qualité, définissant ainsi l'organisation de manière intégrée et complète.

L'approche processus est une approche transversale car elle vise à étudier les différents aspects de l'activité peu importe leur niveau dans l'organisation de l'entreprise. Elle permet donc de

dépasser l'organigramme de l'entreprise, afin de mettre en lumière les interactions entre collaborateurs. L'ISO 9001 n'impose pas directement l'approche processus mais elle encourage fortement l'adoption de cette méthode. Il est particulièrement important de l'utiliser dans le cadre de l'amélioration de l'efficacité du système de management par la qualité (SMQ). Les exigences liées à cette approche processus sont regroupés dans le §4.4 de la norme ISO 9001. L'approche processus nécessite des informations documentées (§4.4 de la norme ISO 9001). Principalement, la norme de référence ISO 9001 exige quelques données :

- De déterminer les processus nécessaires au Système de Management de la Qualité
- Mais aussi leur application dans tout l'organisme (l'application des processus) ;
- Identifier pour tous processus du périmètre les éléments entrants (données d'entrée) ;
- De même, en sortie : ses produits ou services (éléments / données de sortie) ;
- Déterminer la séquence et les interactions de ces processus (approche système) ;
- Déterminer les critères et les méthodes pour assurer la maîtrise des processus (principalement des outils, procédures, modes opératoires, ...) ;
- Maîtriser les ressources et les informations nécessaires au bon fonctionnement des processus ;
- Surveiller, mesurer et analyser les processus ;
- Mettre en œuvre les actions nécessaires pour atteindre les objectifs et l'amélioration continue.

Selon Noyé et Diaz l'application de l'approche processus prend en compte les points suivants (Noyé 2002, Diaz 2007) :

- Identification des activités majeures et flux d'activités ;
- Identification des processus de support, également appelés processus de soutien qui recouvrent les ressources humaines, financières, l'information, le savoir-faire ;
- Identification de l'environnement du système concerné (clients, partenaires, fournisseurs) ;
- Recherche des données d'entrée et de sortie de chaque processus ;
- Déclinaison des processus en sous processus ;
- Établissement de listes des ressources nécessaires à la maîtrise des processus ;

- Établissement des critères d'évaluation de ces processus ;

Diaz rajoute qu'il n'existe pas des catalogues pré déterminés de processus. C'est à chaque organisation de détecter ses propres processus en fonction de ses clients, de la nature de son activité et de sa stratégie (Diaz, 2007).

3.3 L'Approche par les risques

Cette version de 2015 intègre la notion de risque dans les exigences à prendre en compte dans un système de management de la qualité. Sur la problématique du risque, le lecteur pourra se reporter à l'ISO 31000 qui fournit des lignes directrices sur le management du risque. En fonction du contexte de l'organisme, des spécificités peuvent s'avérer nécessaires. Par exemple, pour des exigences (et éventuellement une certification) relatives à la sécurité de l'information, le lecteur pourra se reporter au texte de l'ISO/ CEI 27001. Tous les processus ne comportent pas le même niveau de risque. Certaines conséquences peuvent être très graves, voire fatales. Une réflexion fondée sur le risque doit être menée à partir des vulnérabilités détectées, pour identifier les risques potentiels et leurs niveaux de gravité. Cette détermination des risques et leur prise en compte doivent être effectives dans le système de management de la qualité. Toutefois, la nouvelle norme ne comporte pas d'exigence relative au management du risque ni un processus documenté pour cette gestion du risque. En revanche, il est utile de rappeler les principes suivants : pour les risques qui ne sont pas acceptables, il faut déterminer et mener des actions en vue de les supprimer, ou tout au moins d'en réduire les effets jusqu'à un niveau acceptable. Enfin, pour les risques résiduels, il faut les faire approuver par la direction de l'organisme (Pinet, 2015).

3.4 Les apports de la version 2015 de la norme ISO 9001

(Pinet,2015) déclare que cette cinquième version constitue une révision technique de la version précédente. Elle a intégré de nombreux retours d'expériences de mise en œuvre des systèmes qualité qui lui apportent un niveau de maturité plus élaboré. Ainsi, elle met en évidence les points suivants :

- L'alignement sur une structure de document fondée sur dix paragraphes : architecture commune pour toutes les normes de systèmes de management ;

- La confirmation que les livrables sont de type « produit » mais aussi de type « service » ;
- La prise en compte du contexte global de l'organisme, à savoir interne mais aussi externe ;
- La compréhension des besoins et des attentes ne se limite pas aux seuls clients, elle est étendue à toutes les parties intéressées ;
- Le renforcement de l'approche processus qui contribue à l'amélioration ;
- La détermination et la gestion des risques et opportunités qui se substituent aux actions préventives ;

Le contrôle de l'approvisionnement externe des produits et services, beaucoup plus large que la simple procédure d'achat.

Figure 9 – Comparatif de la terminologie relative aux principes fondamentaux

Thèmes	ISO 9001 version 2000/2008	ISO 9001 version 2015
Livrables		Produits et services
Environnement		Contexte de l'organisme
Client	À l'écoute du client	Orientation client
Direction	<i>Leadership</i>	<i>Leadership</i>
Personnel	Implication du personnel	Implication du personnel
Processus	Approche processus	Approche processus
Management	Approche système	
Risques		Risques et actions préventives
Informations	Documentation et enregistrements	Information documentée
Fournisseurs	Achats	Contrôle de l'approvisionnement externe des biens et services
Progrès	Amélioration continue	Amélioration
	Prise de décision fondée sur des preuves	Prise de décision fondée sur des preuves
Relations externes	Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs	Management des relations avec les parties intéressées

Source (Pinet, 2015, p22)

CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE

1 Positionnement méthodologique

Dans le domaine de la recherche académique comme dans tout autre science, le questionnement épistémologique devient une étape incontournable et surtout dans les sciences de gestion. Car il est défini selon Piaget (1976) comme l'étude de la constitution des connaissances valables.

Selon Avenier (2008), seuls les paradigmes constructivistes et positivistes sont couramment acceptés dans les sciences de gestion.

Allant de ce constat, nous inscrivons notre recherche dans une posture épistémologique constructiviste et dans un paradigme inductif qui nous permettent d'atteindre notre objectif de recherche et répondre à notre problématique.

Il ajoute qu'un paradigme épistémologique constructiviste prétend que la connaissance de la réalité est une construction résultant de l'interaction entre l'observateur et la réalité et non le reflet exact de cette vérité. Pour le bon déroulement de notre recherche nous avons opté pour la recherche qualitative, qui est selon Taylor et Bogdan (1984), la recherche qui produit et analyse des données descriptives, telles que les paroles écrites ou dites et le comportement observatoire des personnes.

Néanmoins, comme l'entreprise ne dispose pas d'un système de management établi (au cours d'élaboration) ; il était nécessaire d'effectuer une étape préliminaire pour assurer le succès de cette démarche. Elle consiste en la compréhension des exigences de la norme ISO 9001 :2015 et la réalisation d'un état de lieux.

2 Collecte de données

Afin de pouvoir répondre à notre question de recherche, il est important de bien choisir les techniques de recueil de données qui sont de nature qualitative.

Ces données sont issues principalement de nos investigations sur le terrain par le biais des entretiens semi-dirigé avec les pilotes des processus. L'entretien est « une des méthodes qualitatives les plus utilisées en sciences de gestion » (Morrow, 1993) ; il peut être considéré comme un dispositif de face-à-face où un enquêteur a pour objectif de favoriser chez un enquêté

la production d'un discours sur un thème défini dans le cadre d'une recherche » (BONNEVILLE et al, 2007).

Alors notre thème de recherche nécessite des guides d'entretien afin de renseigner sur l'état des lieux des processus par rapport aux exigences de la norme ISO 9001 :2015 au niveau de l'entreprise. (Voir l'annexe A).

Nos guides d'entretien sont composés de deux thèmes essentiels et un troisième qui diffère selon le profil et le poste de l'interviewé :

Thème I : Les connaissances sur le management de la qualité

Thème II : La mise en œuvre de la démarche qualité au sein de l'organisation

Thème III : Différent

Tableau 2 – Les guides d'entretiens

N°	Position	Formation de base	Durée
1	Chef de département Qualité	Ingénieur QHSE	20 min
2	Chef de répartition formation et développement	Licence sciences de gestion	20 min
3	Chef de production unité de confection	Ingénieur Génie industriel	25 min
4	Pilote processus commercial	Licence sciences commerciales	15 min

Source (élaboré par nous-même)

3 La recherche documentaire

La recherche documentaire permet de recenser la documentation sur une question à l'étude et de prévoir au maximum les informations utiles dans un domaine sur le sujet à traiter. C'est surtout, l'ensemble des phases permettant de chercher, identifier et trouver des documents relatifs à un sujet bien défini, c'est donc l'élaboration d'une stratégie de recherche requérant une méthodologie efficace (Paul, 2015).

Paul (2015), admet de préciser que la recherche documentaire est utile dans une recherche pour l'élaboration de la problématique, cadre théorique et sa conceptualisation, pour la rédaction de la revue de la littérature, comme pour la discussion des résultats

Notre recherche documentaire nous a permis de mettre la lumière sur les travaux existants, de découvrir un panorama des savoirs, et de synthétiser la littérature existante, A cet égard, nous avons eu recours à des sources de données accessibles, gratuites et payantes, entre autres : la bibliothèque de l'ENSM avec ses ouvrages, articles et thèses, les catalogues informatisés, les moteurs de recherche, ainsi d'autres source de documentation en ligne tels que le service : FiMaktabai.com, et bien d'autres articles et support scientifique existant dans les bibliothèques électroniques disponibles sur le web. Nous avons exploité également des documents internes à l'entreprise pour le sujet de notre recherche.

4 Un outil d'autodiagnostic

L'autodiagnostic permet d'évaluer l'état actuel de l'entreprise par rapport aux exigences de la norme ISO 9001 version 2015. Cette phase aide aussi à identifier les écarts et les pistes d'amélioration de la démarche qualité. L'autodiagnostic a été réalisé à l'aide d'une check liste des exigences de la norme ISO 9001 version 2015 proposée par l'accompagnateur et qui porte la mention confidentielle.

5 L'organisme d'accueil

Nous avons effectué un stage de quatre mois (04) au sein d'une entreprise de textile, ce stage correspond à une période temporaire de mise en situation en milieu professionnel, à la différence d'un parcours exclusivement théorique et académique.

Nous avons acquis pendant cette période des compétences professionnelles qui mettent en pratique ce que nous avons appris de notre formation. Ce stage est une réelle opportunité pour nous, de pouvoir découvrir ce milieu et ainsi acquérir les réflexes et automatismes d'un professionnel compétent, car ces compétences ne sont pas enseignées théoriquement.

5.1 Présentation de l'entreprise TAYAL, S. P.A

L'Algérienne des Industries Textiles TAYAL, S.P.A est une joint-venture établie en Algérie depuis Novembre 2013, fondée par les entreprises Groupe C&H, E.P.E TEXALG, et MADAR Holding, avec INTERTAY, une entreprise du groupe turc spécialisé dans le textile TAY GROUP.


Le projet s'étale sur une superficie de 2,500,000 m² pour sa première phase, dont une partie de 1,000,000 m² est déjà réalisée et fonctionnelle, sur laquelle une superficie de plus de 330,000 m² est couverte sous forme de 30 unités.

La particularité de TAYAL est dans le fait qu'elle soit parmi les rares complexes intégrés dans le monde, allant du fil jusqu'au prêt-à-porter en passant par toutes les étapes de transformations de la fibre de coton, et consommant une quantité considérable estimée à 40,000 tonnes annuellement, en pleine capacité.

Les partenaires fondateurs ont un cumul de plus de 40 ans d'expérience dans l'industrie textile, et plusieurs grandes marques comme clients nationaux et internationaux Le groupe TAY produit plus de 25,000,000 de pièces de prêt-à-porter dans ses usines en Turquie, en Egypte et en Serbie. TAYAL a un potentiel de production de 30,000,000 pièces de prêt-à-porter annuellement, par lequel elle dépassera tout le groupe.

Le tableau ci-dessous présente les principales caractéristiques du contexte organisationnel sous forme d'une fiche signalétique :

Tableau 3 - Fiche signalétique de l'entreprise TAYAL, SPA

Nom de l'entreprise	TAYAL - L'Algérienne des Industries Textiles
Logo	
Siège social	Zone Industrielle Sidi Khettab Section 22 Îlots, Propriété 20, 48029
Directeur général	Tarik EKERBİÇER
Secteur d'activité	Textile
Date de création	2013
Statut juridique	Société par action S.P.A
Effectif	3213 (mai 2021)
Chiffre d'affaires	Confidentiel

Source (élaboré par nous-même)

- **Unités, usines et blocs**

Tableau 4 – Répartition des blocs de TAYAL, S.P.A

Bloc 02	Entrepôt de coton
Bloc 03 et 04	Usines de filature
Bloc 05	Usine d'indigo et préparation de chaîne
Bloc 06	Usine de bonneterie
Bloc 07	Unités de tri-génération
Bloc 08 et 09	Unités de tissage
Bloc 10	Cuisine et réfectoire
Bloc 11	Usine de teinture et finissage
Bloc 12	Unité d'épuration des eaux usées (En dehors de l'usine)
Bloc 21, 22 et 23	Usines de confection
Bloc 25	Logements
Bloc 26	Bâtiments administratifs
Bloc 27	Centre d'application confection

Bloc 28	Centre de formation
Bloc 29	Vestiaires, sanitaires, infirmerie, mosquée

Source (élaboré par nous-même)

5.2 Les produits de TAYAL, S.P.A

TAYAL est l'un des plus grands fabricants de textiles intégrés verticalement au monde. Transformant la fibre de coton en fil, duquel elle construit le tissu denim, le tissu non denim, le tissu chemise, le tricot, qui sont orientés ensuite vers ses unités de production de prêt-à-porter.

Tableau 5 – Les produits de TAYAL, S.P.A

Le fil	Consommant chaque année plus de 40.000 tonnes de coton à pleine capacité, TAYAL produit 36.000 tonnes de fil allant du plus fin de 10 Nm au plus gros de 135 NM en utilisant plus de 100.000 fuseaux et près de 3.000 rotors d'Open End. TAYAL produit des fils à anneaux, cardés, peignés, compacts, à bouts ouverts et torsadés, en utilisant du coton avec des compositions de polyester, de viscose, de lin, et de tencel, ce qui permet de faire des fils filés, des fils tournés, des fils doubles et des fils teints.
Le tissu	En commençant par son fil de haute qualité, TAYAL le transforme à la fois en tissu tissé et en tricot, avec une capacité annuelle de 55 millions de mètres et 5.500 tonnes respectivement, fabriquant du denim, du nondenim, de la gabardine, des chemises et des tissus à tricoter. Basé sur différents types de fils et utilisant un arsenal d'usinage de dernière technologie, TAYAL produit une variété de tissus avec une large gamme de largeurs, poids, couleurs et élasticité.
VÊTEMENTS	Avec une capacité de 30 millions d'articles de prêt-à-porter par an, l'Algérienne des Industries Textiles a pour objectif de livrer plus de 12 millions d'articles vestimentaires en denim et non denim, 12 millions d'articles en tricot et environ 6 millions d'articles de chemises.

Source (élaboré par nous-même)

Figure 10- Produits de TAYAL



Source (www.tayal.dz , consulté le 21/08/2021 à 20h39)

5.3 Effort de durabilité

TAYAL, S.P.A est une entreprise citoyenne et responsable qui a développé une vision stratégique qui vise à contribuer dans les efforts du gouvernement algérien et l'organisation des nations unies dans le cadre du développement durable.

➤ **Energie**

L'entreprise possède un système de tri génération permet de produire localement et simultanément de l'énergie sous trois formes distinctes ; Électricité, Chaleur sous forme d'eau chaude et/ou échappement chaud & Eau réfrigérée. Les groupes à absorption (refroidisseur) fournissent une alternative économique et environnementale à la réfrigération conventionnelle. La combinaison d'un équipement de production d'énergie efficace et à faible émission, tout en éliminant les agents réfrigérants nocifs habituels et en réduisant les émissions générales dans l'atmosphère.

Cet investissement est pour but de garder la stabilité et durabilité de la haute qualité des produits, et pour éviter les coupures d'électricité partagée, TAYAL s'est muni d'une unité comptant huit (08) moteurs à gaz naturel générant 4.3 MW d'électricité chacune soit une capacité totale de 34,4 MW.

- Electricité : 34,4 MW
- Vapeur d'eau : 24 t / h
- Eau froide : 10 MW en énergie de refroidissement

Cette démarche responsable vise à générer « une énergie propre et d'un coût abordable » ce qui représente un moyen de reconstruire mieux et d'atteindre le 7^{ème} objectif de développement durable.

Figure 11 - L'unité Tri-Gen de TAYAL



Source (Documents internes de l'entreprise)

➤ **Traitement des eaux**

Etant une entreprise responsable, TAYAL s'est dotée d'une station d'épuration des eaux usées, située à l'extérieur de l'usine (bloc 12).

- Capacité de traitement : 10.000 m³/jour
- Méthode de traitement : Chimique et/ou Biologique

Cette démarche vise à satisfaire le 6^{ème} objectif de développement durable qui est le « Eau propre et assainissement »

Figure 12 – Station de traitement des eaux usées



Source (Documents internes de l'entreprise)

➤ **TAYAL ACADEMY - Centre de formation de TAYAL**

TAYAL forme toutes ses nouvelles recrues en théorie et en pratique pour toutes les disciplines avec une capacité de 150-200 personnes / mois. Le centre d'application comprend actuellement 415 personnes en formation pratique. TAYAL a pour objectif de contribuer au développement professionnel et à l'évaluation du savoir-faire textile d'une nouvelle génération dans le pays.

Tableau 6 – Quelques chiffres sur le centre de formation de TAYAL, S.P.A

1100	M ² de zone de formation dans un bâtiment dédié
05	Salles de formation théorique pour l'initiation à l'industrie
02	Salles de classe de dextérité pour le développement des compétences manuelles
01	Salle de réunion d'une capacité de 20 personnes
10	Formateurs internes pour les différentes pratiques textiles
04	Spécialistes pour l'élaboration de programmes
04	Instructeurs d'application pratique
01	Responsable Développement & Formation
31	Tuteurs pour l'initiation et le transfert de compétences techniques
ODD	Éducation de qualité

Source (élaboré par nous-même)

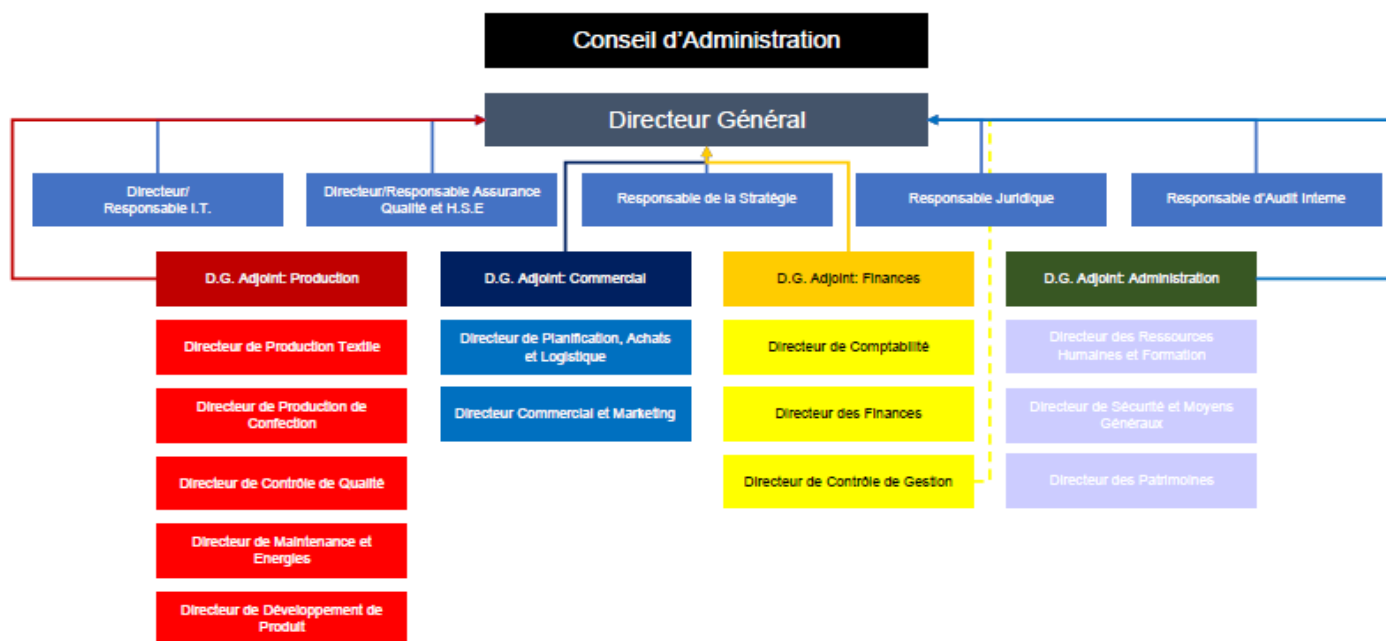
5.4 L'organigramme

L'organigramme est avant tout un outil de communication destiné à faciliter la compréhension des rapports et liens existants au sein de la société.

La société TAYAL, S.P.A l'Algérienne des Industries Textiles consacre un savoir-faire important de par son expérience, son capital humain hautement qualifié, son organisation et encadrement.

L'organigramme ci-après nous permet d'avoir une vue d'ensemble sur la structure générale de l'entreprise.

Figure 13 – Organigramme de l’entreprise TAYAL, S.P.A

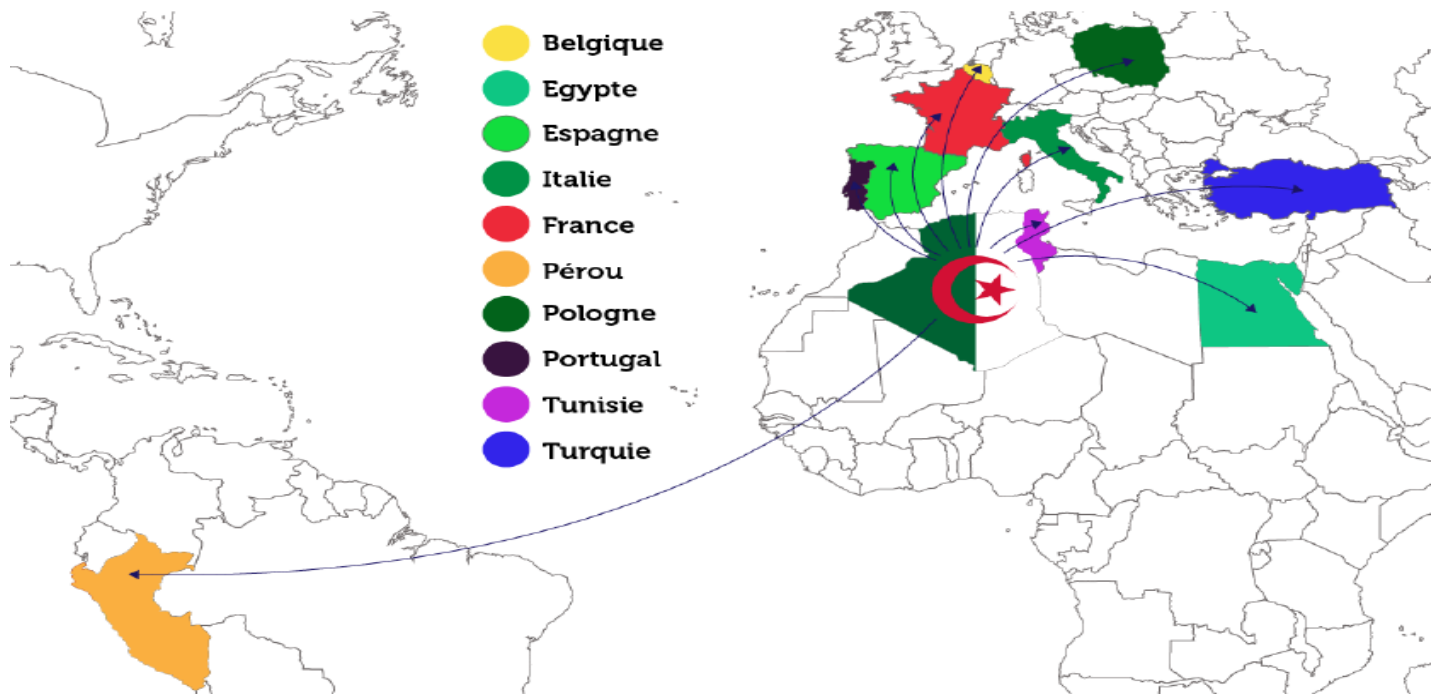


Source (Documents internes de l’entreprise)

5.5 Exports

Depuis sa première opération d’exportation de fils en juin 2018, TAYAL a exporté avec succès une variété de ses produits vers différents pays dont la Belgique, l’Égypte, la France, l’Italie, le Pérou, la Pologne, le Portugal, l’Espagne, la Tunisie et la Turquie.

Figure 14 - Exportations de TAYAL 2018-2019



Source (Documents internes de l'entreprise)

Chapitre III : ANALYSES ET DISCUSSION DES RESULTATS

Dans ce dernier chapitre nous allons présenter les composants du système de management de la qualité que nous avons participé à établir dans le cadre de notre projet de fin d'étude.

Nous exposons d'abord le contexte du projet et les risques auxquels il est exposé, puis l'autodiagnostic de la situation selon les exigences de la norme ISO 9001 :2015 ensuite nous enchainons par l'étude de contexte de l'entreprise relative au chapitre 4 du référentiel, la politique qualité et les objectifs ciblés par le top management, l'analyse des risques et opportunité pour les processus de soutien HSE et RH et nous clôturons par la conception de l'architecture documentaire.

1 Contexte général du projet

En se basant sur les nombreux avantages de la démarche qualité, la direction générale de TAYAL a été convaincue que c'est plus pratique de s'investir dans la mise en place d'un système de management de la qualité. Ce sera une manière de d'optimiser les processus, ce qui impliquera une amélioration des activités de l'entreprise et, principalement, dans la qualité de son management et de ses produits et service.

Dans ce contexte, ce projet vise donc à :

- Initialiser la mise en place d'un SMQ ISO 9001 :2015 ;
- Promouvoir la sensibilisation du personnel pour l'importance de cette démarche ;
- Établir la politique et l'objectif de qualité du département ;
- Concevoir un système documentaire efficace
- Concevoir un système de surveillance de la performance de l'entreprise par le biais des audits et des indicateurs pertinents

1.1 L'outil QQQQCP

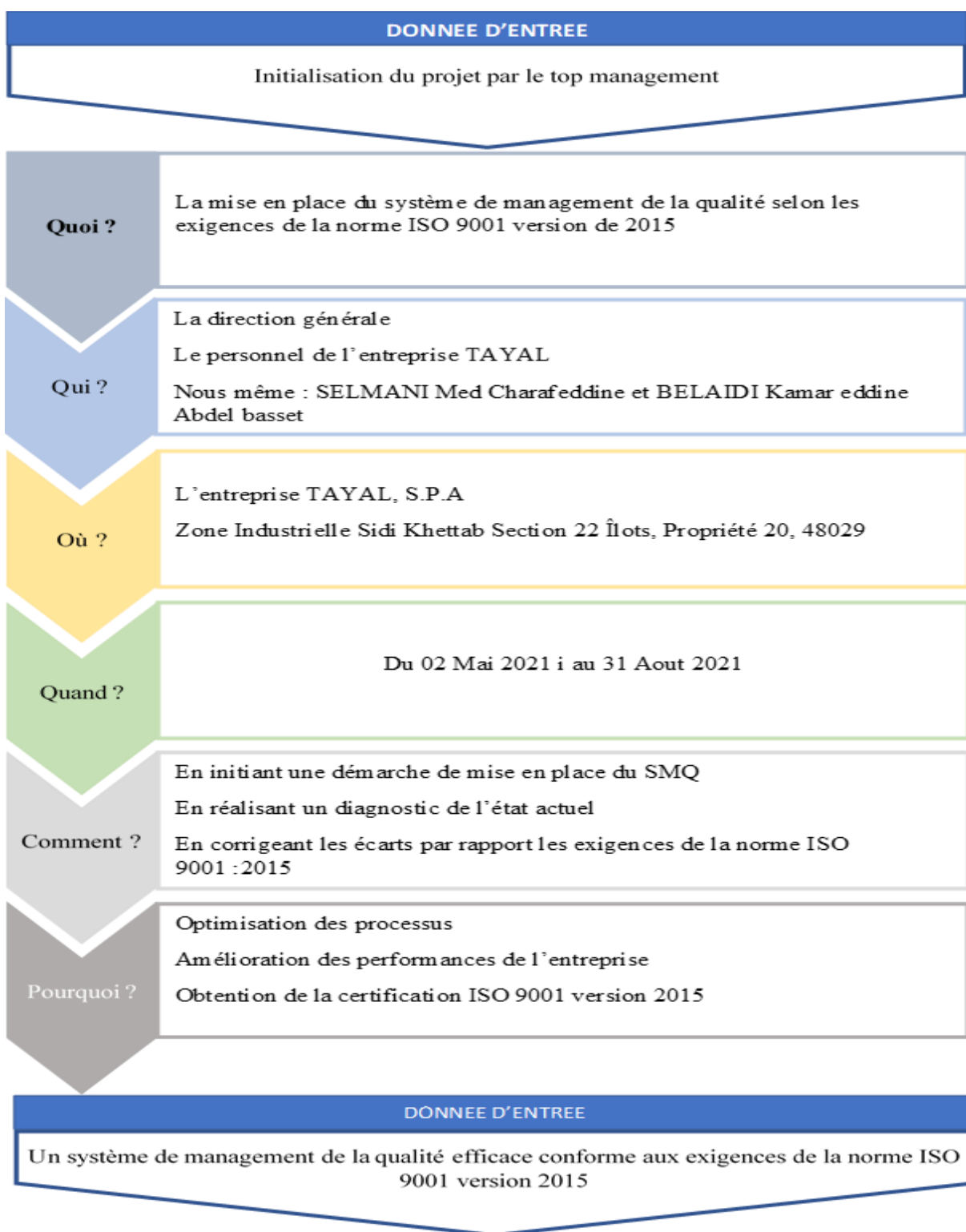
Afin mener une analyse fine de la situation en réfléchissant de manière constructive et pour faire ressortir les causes principales du problème, les raisons d'être du projet, et définir les grandes lignes d'un plan d'action nous avons opté pour la l'outil « QQQQCP » (Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Pourquoi ?) est un moyen très simple pour analyser aussi complètement que possible un sujet donné ou remettre en cause une situation.:

Tableau 7 – L’outil QQQQCP

QQQQCP	Description	Questions à se poser	Cibles
Quoi ?	Description de la problématique, de la tâche, de l’activité	De quoi s’agit-il ? Que s’est-il passé ? Qu’observe-t-on ?	Objet, actions, procédés, phase, opération, machine
Qui ?	Description des personnes concernées, des parties prenantes, des intervenants	Qui est concerné ? Qui a détecté le problème ?	Personnel, clients, fournisseur...
Où ?	Description des lieux	Où cela s’est-il produit ? Où cela se passe-t-il ? Sur quel poste ? Quelle machine ?	Lieux, atelier, poste, machines...
Quand ?	Description du moment, de la durée, de la fréquence	Quel moment ? Combien de fois par cycle ? Depuis quand ?	Mois, jour, heure, durée, fréquence, planning, délais...
Comment ?	Description des méthodes, des modes opératoires, des manières	De quelle manière ? Dans quelles circonstances ?	Moyens, fournitures, procédures, mode opératoire...
Pourquoi ?	Description des raisons, des causes, des objectifs	Dans quel but ? Quelle finalité ?	Action correctives, préventives, former, atteindre les objectifs...

Source (élaboré par nous-même)

Figure 15 – QQQQCP du projet



Source (élaboré par nous-même)

1.2 L'analyse des risques du projet

Afin de lancer le projet, nous avons étudié la situation des risques potentiels qui pourraient entraver le fonctionnement du projet.

La méthode d'évaluation des risques est axée sur cinq phases précises :

1. **Identifier les risques** : Les risques font partie des informations essentielles qu'un chef de projet doit connaître sur son projet ; On distingue différents types de risques :
 - Financiers : coût supérieur à l'estimation, manque de budget, etc.
 - Humains : manque de compétences, absentéisme, démission au cours du projet, conflits au sein de l'équipe, etc.
 - Techniques : logiciel inadapté, pannes, matériel obsolète, etc.
 - Organisationnels : changement dans la politique de l'entreprise, changements économiques, etc.
2. **Evaluer et hiérarchiser les risques** : Une fois la liste de menaces potentielles établie, analysez chacune d'elle afin d'estimer leurs impacts sur les délais, les coûts et les spécifications techniques du projet ; la criticité des menaces se calcule comme suit :

GRAVITE X PROBABILITE

Ensuite évaluation découle une hiérarchisation des risques.
3. **Traiter les risques** : Le traitement des risques peut se faire de trois façons :
 - Eliminer le risque
 - Limiter les effets du risque
 - Réviser le projet
4. **Suivre et contrôler les risques** : Le suivi des risques doit se faire tout au long du projet. Au fur et à mesure que le projet avance.
5. **Capitaliser et documenter sur les risques** : il est essentiel de capitaliser le savoir-faire et l'expérience acquis lors du management des risques du projet.

Le résultat de l'évaluation des risques potentiel entravant le projet est comme suit :

Tableau 8 : la cartographie des risques

7										
6				7			9			
5				4				8		
4		1						3		
3								2		
2						4	6			
1							5			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10



Si < 10 : Projet très peu risqué et peut-être maintenu sans cassement de tête



Si > 10 et < 36 : Projet devra être maintenu avec des actions correctives et préventives pour chacun des Risques en question



Si > 36 : Projet trop risqué et devra être abandonné

Source (élaboré par nous-même)

Les risques potentiels sont listés dans le tableau suivant :

Tableau 9 : les risques potentiels

Code	RISQUES	PROBABILITE	GRAVITE	SCORE	Solution interactif
1	Manque du temps pour mettre en place des actions	4	3	12	Prioriser les actions Elaboré un rétroplanning et lui respecter
2	Incompréhension des exigences de la norme	3	9	27	Planifier des formations sur la norme iso 9001 :2015 Lecture collective de la norme iso 9001 :2015
3	Résistance au changement	4	9	36	Sensibiliser du personnel sur leur contribution dans la mise en place
4	Conflit et divergence sur l'établissement des processus	2	7	14	Expliquer de l'approche processus Contacter le personnel impliqué dans les processus pour vérifier la pertinence
5	Non-sérieux au travail	1	8	8	Conceptualiser un system de motivation
6	La dégradation de la performance d'équipe	2	8	16	Une évaluation permanente du travail

7	Risque financier (couts excessifs)	6	5	30	Chercher l'efficacité et l'efficience dans toutes les actions mise en œuvre
8	Refus de collaboration ou manque d'intérêt du personnel	5	9	45	Sensibiliser le personnel et expliquer le bénéfice de la démarche pour les collaborateurs
9	Un system documentaire lourd et inefficace	6	8	42	Préférer des diagrammes et logigrammes plus tôt que les textes longs Privilégier un circuit de validation du document simple

Source (élaboré par nous-même)

$$(12+27+36+14+8+16+30+45+42) / 9 = 25.55$$

Le résultat de notre évaluation des risques est supérieur à 36 donc, le projet est donc acceptable avec actions correctives réservées à chaque risque dont le P.I est supérieur à 10.

2 Diagnostic de l'existant

Après avoir pris connaissance des activités de la firme et les produit et services fournis par TAYAL, S.P.A et après l'examen des documents existants propres à l'entreprise dans le cas établissement SMQ et la compréhension des exigences de la norme, un autodiagnostic a été fait à partir d'une grille d'autoévaluation basée sur la norme ISO 9001 :2015.

L'utilisation de cet outil a permis de mesurer le niveau de performance du TAYAL S.P.A par rapport aux exigences du référentiel ISO. Avec ce même outil, les écarts entre les exigences requises par la norme et les conditions réelles du TAYAL ont été mis en évidence. Cet outil nous a permis :

- D'évaluer la situation du SMQ et en identifier les axes possibles d'amélioration
- De donner la capacité de tracer les pratiques de la qualité ainsi que leurs progrès.
- De visualiser directement les points forts et les points faibles des conformités des exigences du système de management de la qualité

Une mise en place facile des plans d'action pour se rapprocher de la conformité par rapport à nouvelle version de l'ISO 9001 :2015.

2.1 Chapitre 4 – contexte de l'organisme

Exigences relatives a :

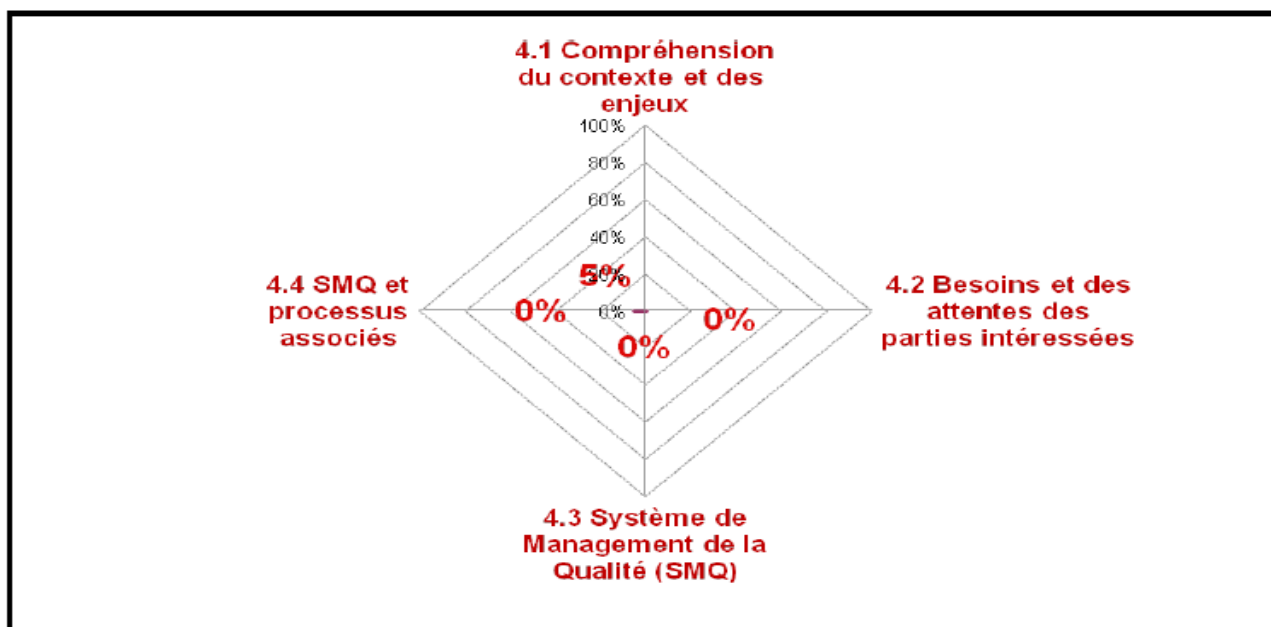
- La compréhension de l'organisme et de son contexte
- La compréhension des besoins et attentes des parties intéressées
- La détermination du domaine d'application du SMQ
- Système management qualité et ses processus

Analyse évaluation des constats :

- Points non conformes :
- Formaliser et surveiller les enjeux externes et internes
- Intégrer les enjeux externes et internes dans l'élaboration du SMQ
- Déterminer et surveiller les parties intéressées et leurs exigences dans le cadre du SMQ
- Définir et documenter le domaine d'application

- Identifier les processus nécessaires au fonctionnement du SMQ
- Déterminer les ressources nécessaires pour ces processus
- Déterminer les données d'entrées et de sorties des processus
- Déterminer les séquences et interactions des processus
- Déterminer les critères et les méthodes pour assurer l'efficacité des processus
- Surveiller, analyser et évaluer les performances des processus
- Attribuer les responsabilités et autorités pour les processus
- Identifier les risques et opportunités liés aux processus
- Mettre en œuvre des actions lorsque les processus ne produisent pas les résultats attendus
- Mettre à jour les documents nécessaires au fonctionnement des processus

Figure 16 –Chapitre 4 : Contexte de l'organisme



Source (élaboré par nous-même)

- Le taux d'évaluation : Insuffisant
- Taux de conformité aux critères d'exigence : 1%

2.2 Chapitre 5 – LEADERSHIP

Exigences relatives a :

- Leadership et engagement

- Politique
- Rôles, responsabilités et autorités

Points à améliorer :

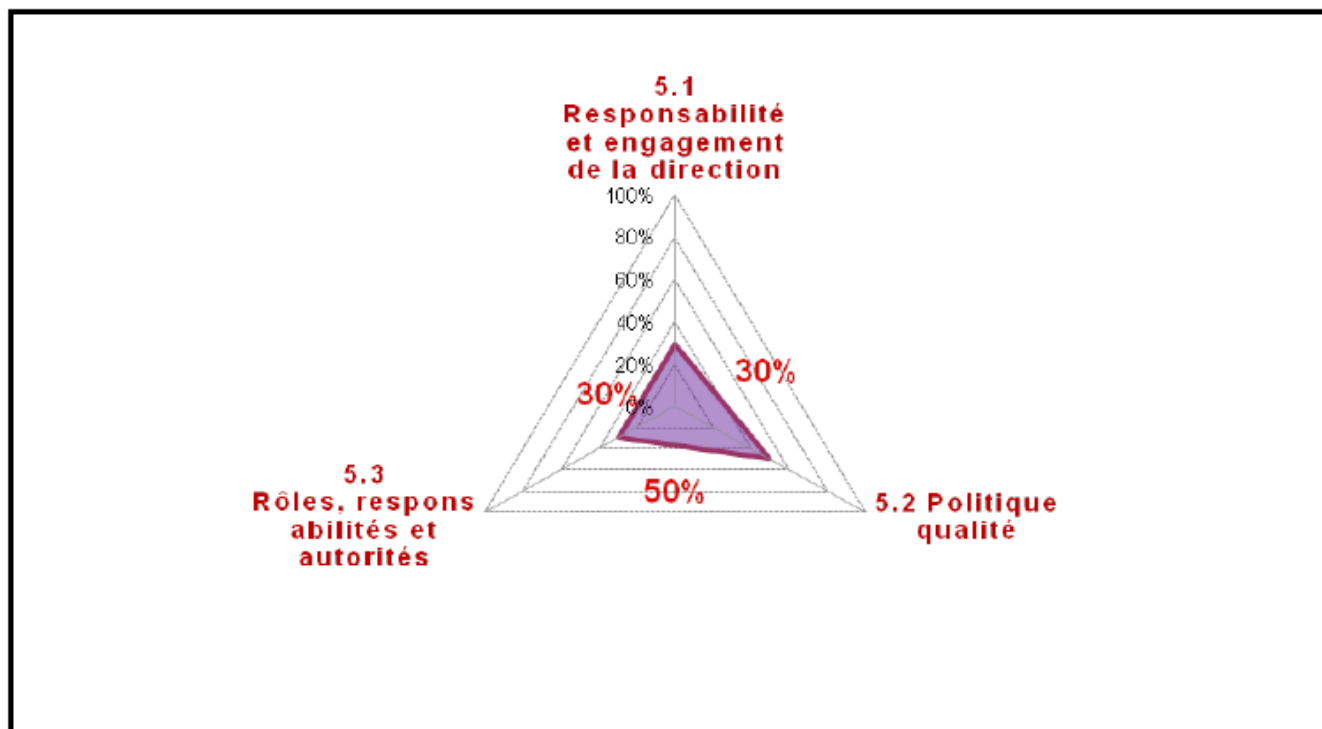
- Assumer et démontrer la responsabilité et l'engagement de la direction dans l'efficacité du SMQ
- Assurer la disponibilité des ressources nécessaires au SMQ
- Démontrer l'engagement de la direction à la satisfaction des clients
- Définir, attribuer, documenter et communiquer les responsabilités et autorités des rôles pertinents à tous les niveaux
- Attribuer la responsabilité et l'autorité pour rendre compte de la performance du SMQ et des opportunités d'amélioration

Points non conformes :

- Intégrer les exigences du SMQ aux processus de la société
- Communiquer sur l'importance de disposer d'un SMQ efficace et de se conformer aux exigences liées à ce système
- S'assurer que le SMQ atteint les résultats attendus
- Soutenir et orienter les personnes pour qu'elles contribuent à l'efficacité du SMQ
- Etablir, mettre en œuvre et documenter une politique et des objectifs qualité
- Adapter la politique qualité à la finalité et au contexte de la société
- Fournir un cadre pour établir les objectifs qualité
- Intégrer dans la politique l'engagement à satisfaire aux exigences et à améliorer en permanence l'efficacité du SMQ

Communiquer la politique qualité au sein de la société et la mettre à disposition des parties intéressées

Figure 17 – Chapitre 5 : Leadership



Source (Source (élaboré par nous-même))

- Le taux d'évaluation : Insuffisant
- Taux de conformité aux critères d'exigence : 36%

2.3 Chapitre 6 – Planification

Exigences relatives a :

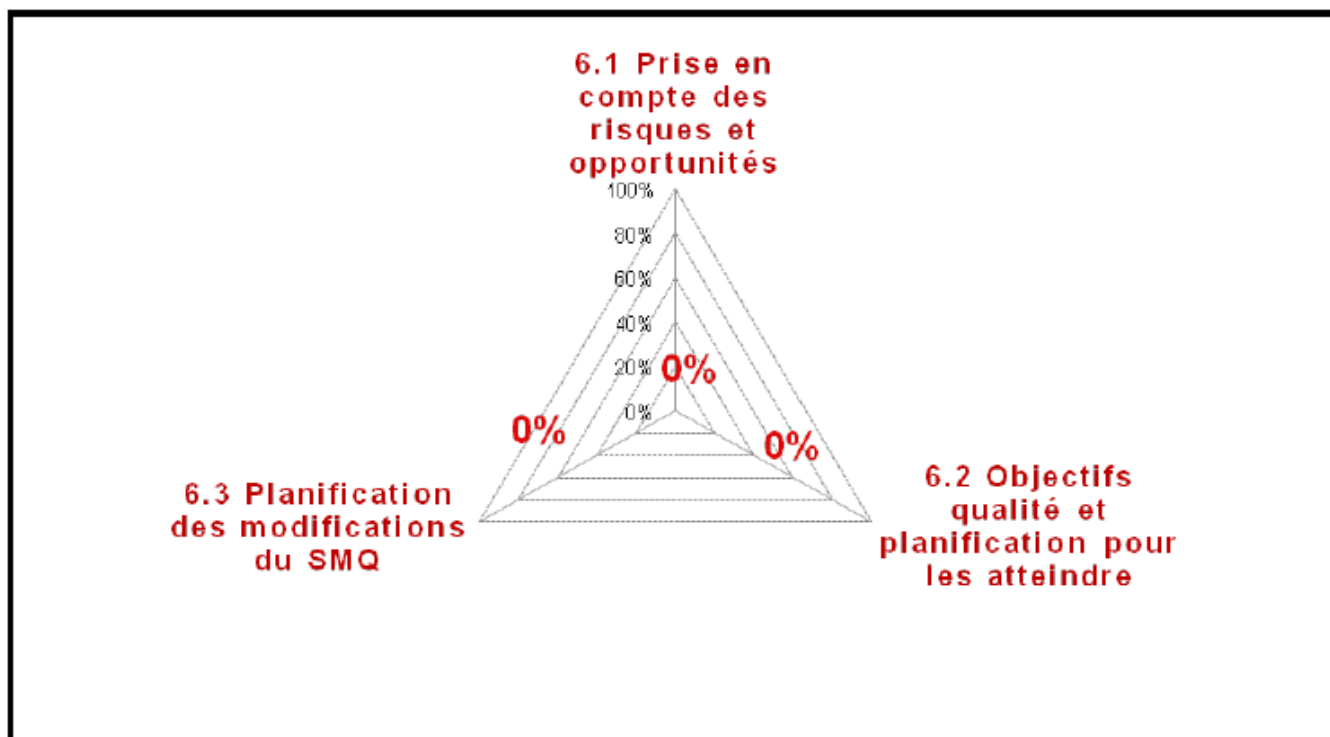
- La planification des actions face aux risques et opportunités
- La planification des objectifs qualité
- La planification des modifications

Points non conformes :

- Déterminer et documenter les risques et opportunités liés au SMQ
- Intégrer et documenter les risques et opportunités dans la planification du SMQ
- Mettre en œuvre, documenter et évaluer l'efficacité des actions face aux risques et opportunités

- Etablir des objectifs qualité en adéquation avec la politique qualité et adaptés à la finalité de la société
- Documenter, surveiller, mettre à jour et communiquer les objectifs qualité
- Définir et documenter la planification pour l'atteinte des objectifs qualité
- Définir les dispositions de planification en cas de modification du SMQ

Fugue 18 – Chapitre 6 : Planification



Source (élaboré par nous-même)

- Le taux d'évaluation : Insuffisant
- Taux de conformité aux critères d'exigence : 0%

2.4 Chapitre 7 – Support

Exigences relatives aux :

- Ressources humaines
- Infrastructure

- Environnement pour la mise en œuvre des processus
- Ressources pour la surveillance et la mesure
- Connaissances organisationnelles
- Compétences / Sensibilisation / Communication
- Informations documentées

Points non conformes :

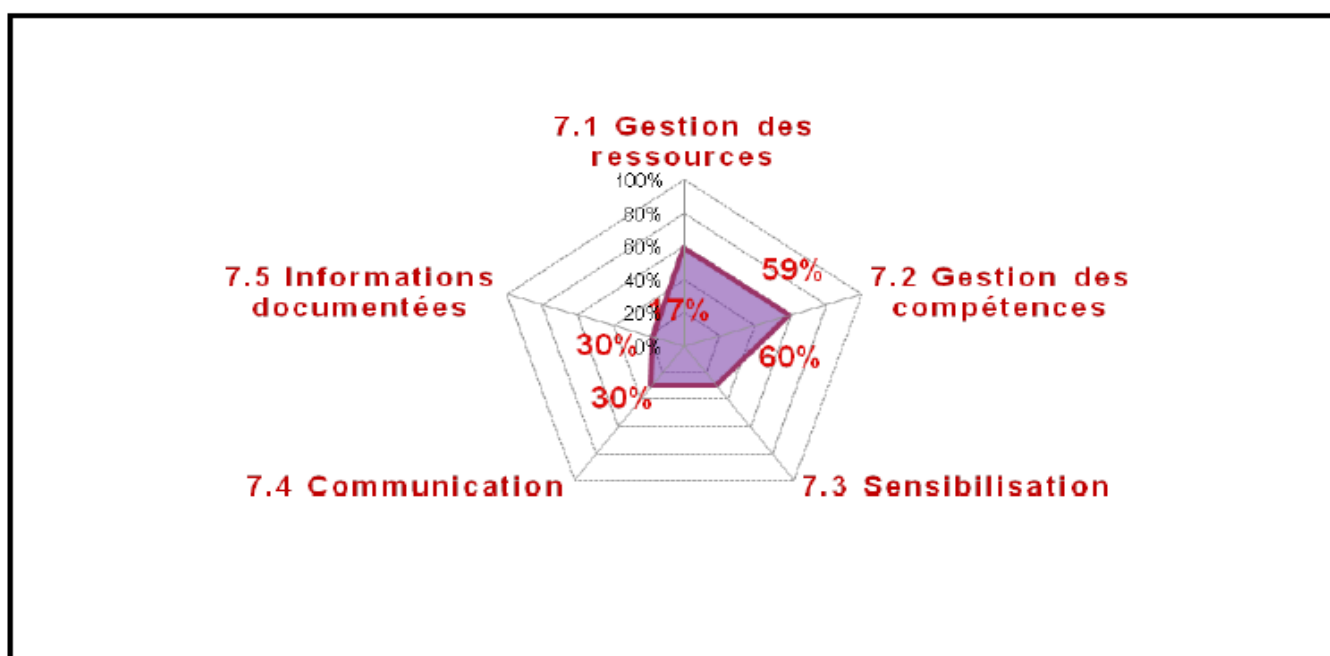
- Identifier tous les instruments de mesures à étalonner nécessaires pour assurer des résultats de surveillance et de mesure fiables des produits/ services
- Déterminer les compétences nécessaires du personnel dont le travail ayant une incidence sur les performances du SMQ
- Satisfaire les besoins en formation du personnel dont le travail a une incidence sur le SMQ
- Sensibiliser le personnel à la politique et aux objectifs qualité
- Sensibiliser le personnel sur la pertinence et l'importance de leurs activités et leur contribution dans l'efficacité du SMQ
- Sensibiliser le personnel sur les conséquences potentielles du non-respect des exigences du SMQ
- Identifier les besoins de communication interne et externe (plan de communication)
- Conserver les preuves de mise en œuvre de la communication
- Elaborer les informations documentées exigées par les normes ISO et nécessaires pour
- Assurer l'efficacité du SMQ.

Points à améliorer :

- Identifier et assurer la disponibilité des ressources nécessaires au SMQ
- Identifier et entretenir les infrastructures et services supports nécessaires à l'obtention de la conformité des produits/services
- Gérer et surveiller l'environnement de travail nécessaire pour obtenir la conformité du produit (conditions physiques, environnementales, ergonomiques.....)
- Identifier et gérer les connaissances organisationnelles (Documents techniques, normes...)

- Evaluer/mesurer l'efficacité des actions entreprises dans le domaine de la gestion des compétences, sensibilisation, formation par des indicateurs
- Conserver les documents décrivant les compétences du personnel (formation initiale et professionnelle, savoir-faire, expérience)
- Définir et appliquer les dispositions de gestion des informations documentées (création, disponibilité, identification, protection, rédaction, vérification, approbation, diffusion, accès, conservation.....)

Figure 19 – Chapitre 7 : Support



Source (élaboré par nous-même))

- Le taux d'évaluation : Informel
- Taux de conformité aux critères d'exigence : 39 %

2.5 Chapitre 8 – Réalisation des activités opérationnelles

Exigences relatives à :

- La planification et maîtrise opérationnelle
- Exigences relatives aux produits et services
- La conception et développement des produits et services

- La maîtrise des processus des prestataires externes
- L'acquisition des biens et services
- La maîtrise de la production et de la prestation de services
- La libération des produits et services
- La maîtrise des produits et services non conformes

Points non conformes :

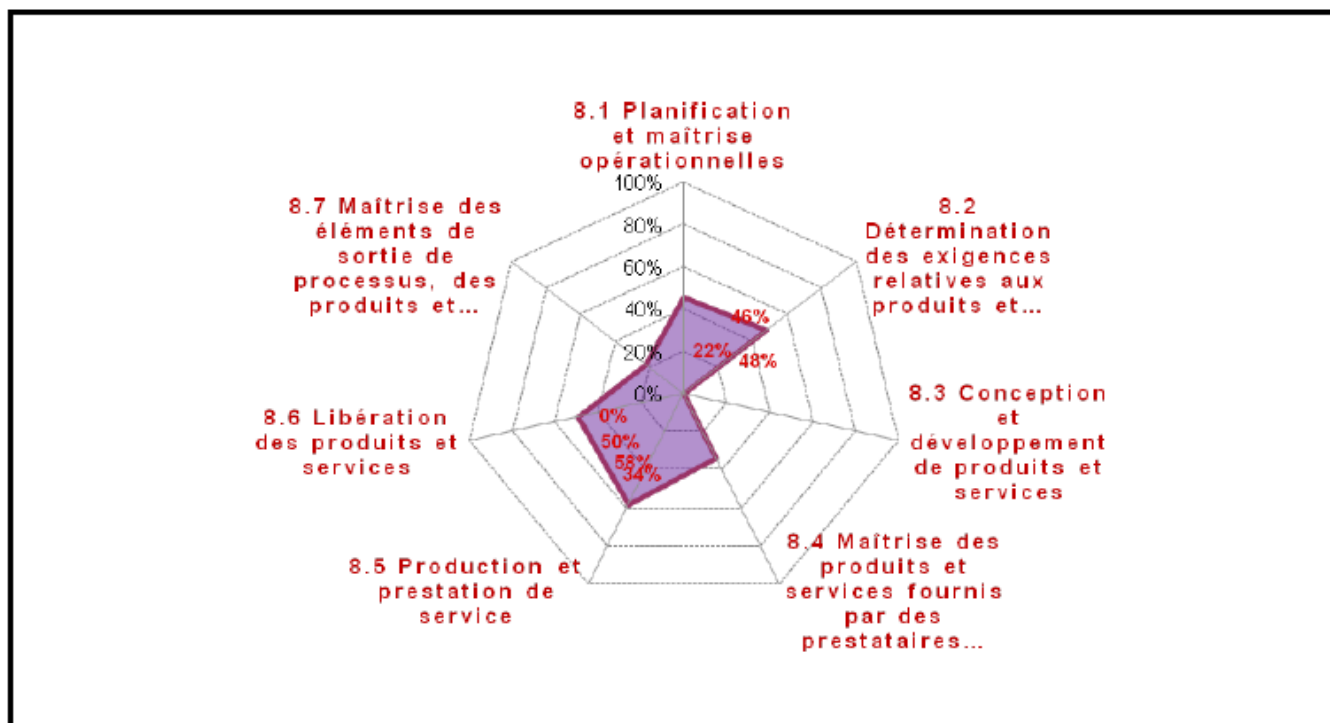
- Communication avec les clients sur les retours d'informations et les réclamations
- Identifier les exigences client ainsi que les exigences légales et réglementaires
- Etablir et documenter les critères pour l'évaluation, la sélection, la surveillance et la réévaluation des prestataires externes
- Définir les dispositions pour préserver la propriété du client
- Réaliser et documenter les revues des exigences relatives au produit/ service
- Planifier la conception et le développement du produit/ service
- Identifier les activités de revue et de validation de la conception et le développement du produit/ service
- Gérer les interfaces entre les personnes impliquées en conception et développement (responsabilités et autorités)
- Identifier les besoins en ressources internes/externes pour la conception et développement
- Identifier les éléments d'entrées concernant les exigences relatives au produit/ service et conserver les enregistrements
- Mettre en œuvre les activités de vérification et de validation pour s'assurer que les produits ou services satisfont aux exigences prévues
- Conserver les informations documentées relatives au bon fonctionnement du processus de conception et développement
- Vérifier et valider les modifications de conception et de développement du produit ou service et conserver les informations sur ces modifications
- Mettre en œuvre les dispositions de libération des produits et services et conserver les informations documentées

- Identifier et maîtriser les éléments de sortie des processus/ produits/ services qui ne sont pas conforme
- Mettre en œuvre des actions pour traiter ces non-conformités (correction, isolement, information au client, dérogation.....)
- Conserver les informations documentées concernant les non-conformités et les actions menées

Points à améliorer :

- Planifier et mettre en œuvre les activités de production et de prestation de service dans des conditions maîtrisées
- Planifier et développer les processus nécessaires à la réalisation du produit/service
- Planifier les ressources nécessaires à la réalisation du produit/service
- Intégrer les exigences relatives aux produits/ services dans la planification et la réalisation des produits
- Définir les critères d'acceptation des produits/ services
- Planifier les modifications prévues
- Analyser les modifications non prévues et mettre en œuvre des actions pour limiter tout effet négatif
- Conserver les informations documentées pour démontrer la conformité des produits et services aux exigences applicables
- Identifier les moyens pour vérifier que le produit/ service fournit répond aux exigences
- Vérifier la conformité des produits et services fournis par les prestataires externes
- Définir les modalités de communication des exigences aux prestataires

Figure 20 – Chapitre 8 : Réalisation des activités opérationnelles



Source (élaboré par nous-même)

- Le taux d'évaluation : Informel
- Taux de conformité aux critères d'exigence : 37 %

2.6 Chapitre 9 – Evaluation des performances

Exigences relatives à :

- Surveillance, mesure, analyse et évaluation
- Mesure de la satisfaction client
- Analyse des données
- Audit interne
- Revue de direction

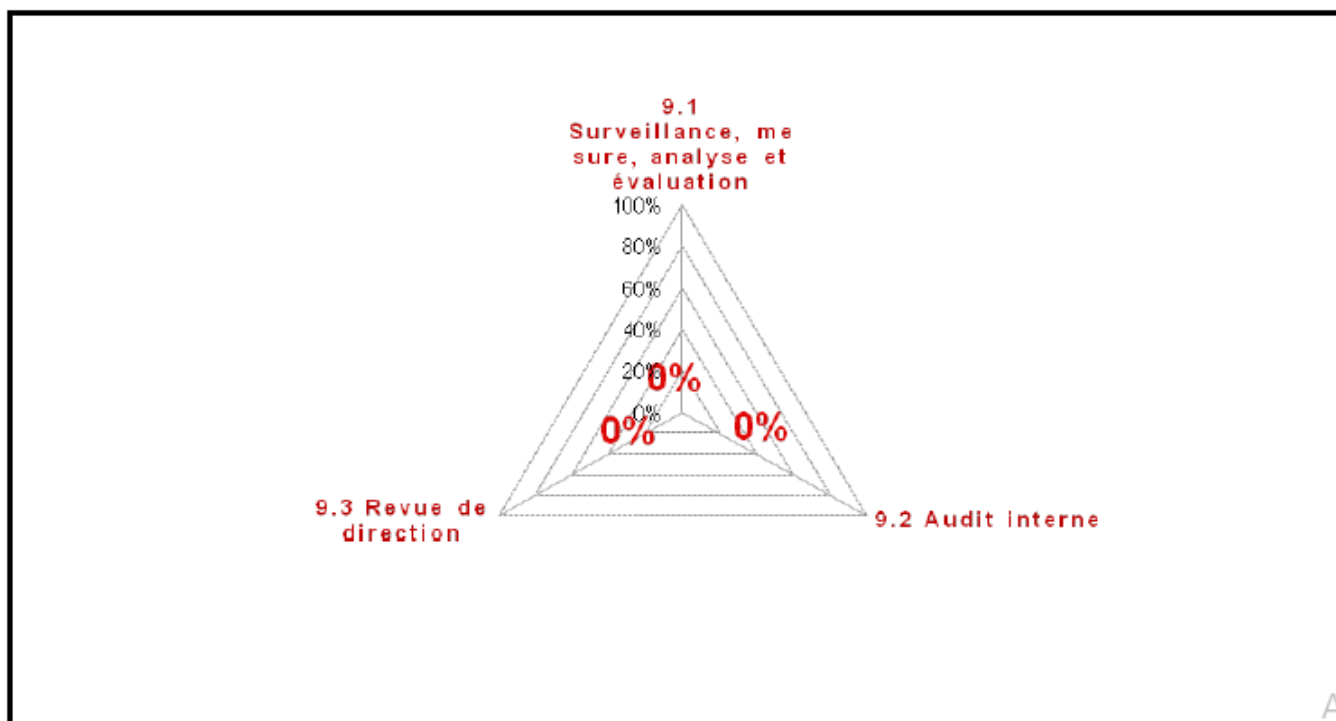
Points non conformes :

- Définir et mettre en œuvre les activités de surveillance
- Analyser et évaluer les résultats de cette surveillance
- Conserver les informations documentées concernant les résultats de surveillance

- Planifier et définir les méthodes de surveillance de la satisfaction des clients
- Planifier les audits internes
- Former et évaluer les auditeurs internes
- Communiquer les résultats des audits à la direction
- Mettre en œuvre les plans d'actions suite aux audits
- Conserver les informations documentées concernant la mise en œuvre du programme d'audit et des résultats d'audit
- Planifier et réaliser les revues de direction et conserver les preuves

Suivi des actions décidées suite aux revues de direction

Figure 21 – Chapitre 9 : Evaluation des performances



Source (élaboré par nous-même)

- Le taux d'évaluation : Insuffisant
- Taux de conformité aux critères d'exigence : 0 %

2.7 Chapitre 10 – Amélioration

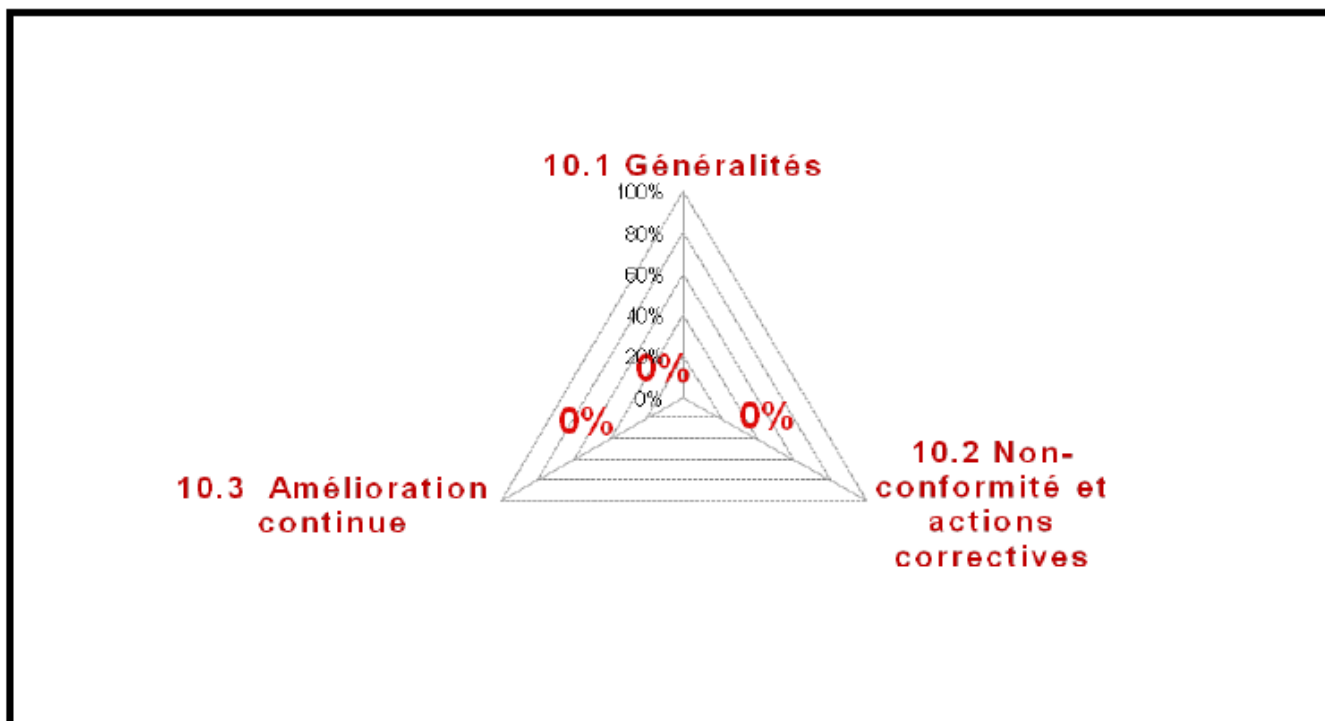
Exigences relatives à :

- Non conformités et actions correctives
- Amélioration continue

Points non conformes :

- Définir les dispositions de gestion des non-conformité/réclamations clients
- Analyser et évaluer les non-conformités/ réclamations clients
- Mettre en œuvre les actions correctives et conserver les preuves
- Evaluer l'efficacité des actions correctives
- Mettre à jour les risques et opportunités
- Assurer l'amélioration continue de l'efficacité du SMQ.

Figure 22 – Chapitre 10 : Amélioration



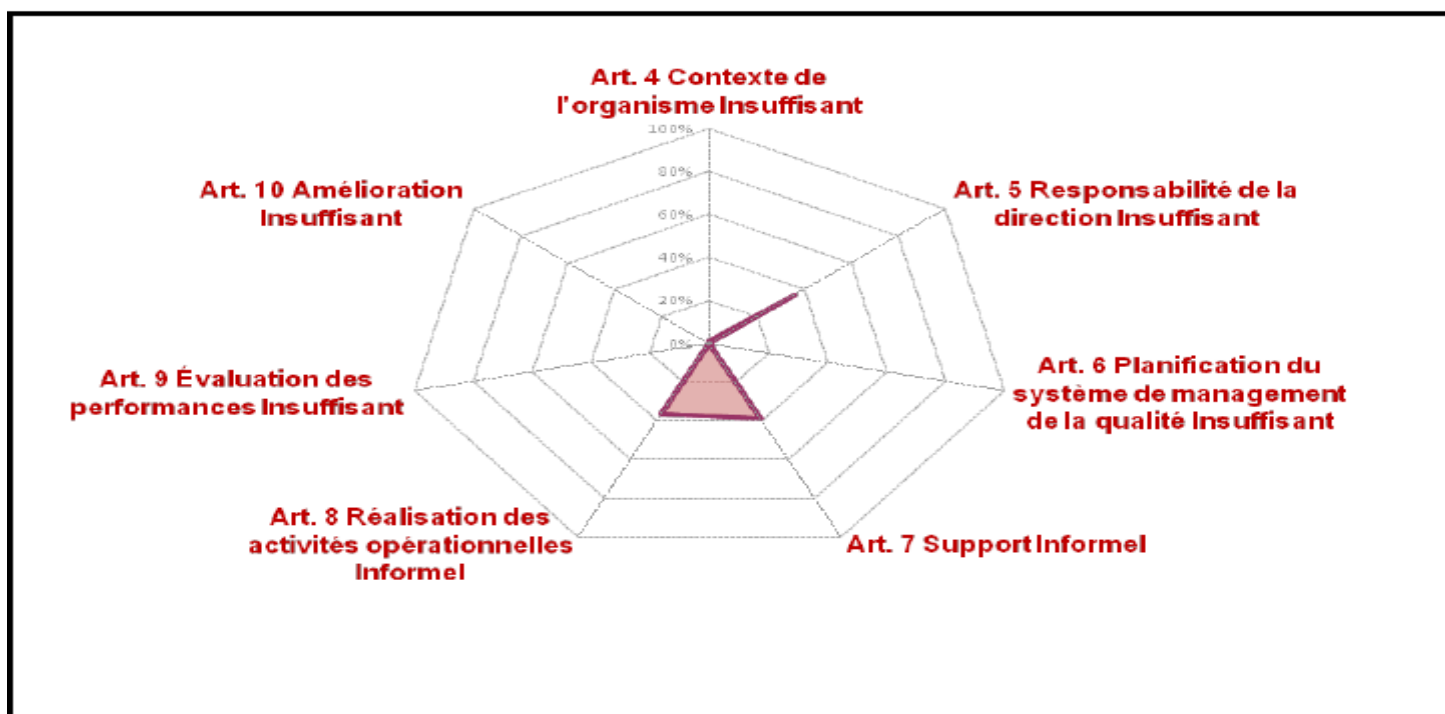
Source (élaboré par nous-même)

- Le taux d'évaluation : Insuffisant
- Taux de conformité aux critères d'exigence : 0 %

2.8 Constat final

- Lors de ce diagnostic il a été constaté :
- Une volonté d'adopter une démarche de management qualité selon la norme ISO 9001 version 2015 et la certification selon ce référentiel ressentie à tous les niveaux.
- La direction générale de la société est consciente de la nécessité de la démarche adoptée ayant en finalité une organisation efficace.
- Un encadrement soucieux de la réussite du projet de mise en place du SMQ.
- Une volonté d'uniformiser les pratiques managériales au niveau de TAYAL SPA.
- Le niveau de conformité aux exigences de la nouvelle norme est de 16% informel

Figure 23 - Taux de conformité aux exigences de la norme ISO 9001 :2015



Source (élaboré par nous-même)

3 Planification des actions

Cette démarche permet de véritablement contrôler ce qui est à faire et comment c'est fait. Le plan d'action permettra à l'entreprise TAYAL, SPA de corriger les écarts constatés du système de management de la qualité par rapport aux exigences de la norme ISO 9001 version 2015. Le plan d'action est une planification de toutes les actions nécessaires pour obtenir un résultat souhaité sous forme de diagramme de GANTT (Ce diagramme figure dans l'annexe B)

Tableau 10 – Plan d'action partiel d'installation du SMQ ISO 9001 v 2015

Chapitre	Action	Livrable
Chapitre 4 Contexte de l'organisme	Faire une analyse des enjeux externes et internes	Tableau d'analyse des enjeux internes et externes
	Faire une analyse pour identifier les parties intéressées. Identifier les exigences des parties intéressées identifiées (besoins et attentes).	Tableau d'analyse des parties intéressées
	Identifier le domaine d'application du SMQ.	Manuel qualité
	Elaborer et diffuser la cartographie des processus aux Pilotes processus	Cartographie des processus
	Désigner et communiquer les rôles et responsabilités liés aux processus	Décision de nomination des Pilotes processus
	Elaborer les fiches d'identification des processus	Fiches d'identification des processus
	Déterminer les interactions entre les processus	Tableau des interactions
	Elaborer les informations documentées nécessaires pour le fonctionnement des processus	Liste des information documentées applicables
	Déterminer les risques et opportunités liés aux processus	Cartographie des risques et opportunités
	Déterminer les objectifs et les indicateurs de performance	Liste des objectifs Tableaux de bord
Chapitre 5 Leadership	Communiquer et sensibiliser à la politique qualité	Politique Qualité
	Communiquer et sensibiliser à la politique qualité	Support(s) de communication PV de sensibilisation (Mail)
	Elaborer, valider et communiquer les organigrammes	Organigramme Support(s) de communication

	Etablir, valider et communiquer les fiches de poste	Fiches de poste Support(s) de communication
Chapitre 6 Planification	Elaborer et diffuser le plan d'action face aux risques et opportunités	Cartographie des risques et opportunités
	Elaborer et diffuser le plan d'action pour l'atteinte des objectifs	Plan d'action pour l'atteinte des objectifs

Source (élaboré par nous-même)

4 Compréhension de l'organisme et de son contexte

Les performances d'une organisation sont influencées par diverses forces, dont certaines sont internes et d'autres externes. Celui qui peut identifier les facteurs qui influencent l'élaboration de stratégies pour atteindre les objectifs peut réussir à élaborer des stratégies, les mettre en œuvre et réussir dans toutes les situations. En introduisant cette clause, l'ISO aide une organisation à devenir robuste, et à ne pas se contenter de prospérer pendant la période d'expansion et de lutter pendant la récession.

4.1 Analyse des enjeux internes et externe de TAYAL, SPA

Cet article insiste sur le fait que l'organisation doit déterminer les questions externes et internes qui sont pertinentes pour son objectif et son orientation stratégique. Elle signifie que nous devons disposer de données et d'informations, qui sont documentées, de la situation du marché dans différents segments pour différents produits, les nouveaux produits et technologies émergents qui peuvent affecter notre façon de travailler, les tendances de la mode, les changements politiques qui se produisent et qui peuvent affecter notre travail, les changements dans les politiques du gouvernement, les changements dans la pensée des gens, ce qui entraîne des changements dans leurs exigences, et préparer de temps en temps des stratégies permettant d'atteindre les buts donnés comme nos objectifs (Purushothaman,2015).

Tous les problèmes liés à l'environnement interne (forces, faiblesses) sont principalement axés sur les avantages de TAYAL SPA, leurs sources possibles d'insatisfaction, et les défaillances les plus courantes dans la mise en œuvre de ses activités.

Quant à l'environnement extérieur (opportunités, menaces), les enjeux sont principalement centrés sur la position de TAYAL SPA dans la concurrence, les opportunités et l'impact des évolutions technologiques.

Les enjeux internes et externes de l'entreprise TAYAL SPA sont présentés dans les tableaux ci-dessous :

Tableau 11 – Matrice des enjeux internes (Forces et faiblesses)

Forces	Actions pour les consolider
<ul style="list-style-type: none"> • Nouvel investissement dans un pôle d'industrie textile intégré avec des équipements de production de haute technologie ; • Partenaire étranger leader dans le textile ; • Partenariat avec un grand groupe étatique ; • Personnel jeune et dynamique ; • Parfaite connaissance du marché ; • Position de leader sur le marché ; • Bonne connaissance de la réglementation ; • Relation client efficace ; • Très bonne qualité des produits ; • Conformité des produits achetés ; <p>Centre de formation et d'apprentissage.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer l'entretien de l'outils de production ; • Solliciter l'assistance technique en permanence ; • Maintenir une bonne relation durable ; • Développer les compétences et gérer les carrières ; • Analyse permanente du marché ; • Maintenir la position de leader ; • Assurer la veille réglementaire ; • Respecter les exigences clients ; • Maintenir la conformité des produits ; • Assurer la bonne expression des besoins ; • Maintenir les programmes de formation.
Faiblesses	Actions pour les réduire
<ul style="list-style-type: none"> • Manque de personnel ayant l'expérience dans le textile ; • Communication difficile due à la diversité linguistique ; • Lenteur dans le traitement des demandes d'achats ; • Manque d'optimisation des coûts ; • Dépendance d'un seul partenaire bancaire ; • Difficultés d'accès au marché bancaire pour financement de l'exploitation ; • Manque de maîtrise des interactions entre les processus ; • Manque de maîtrise des activités sous-traitées, ayant une incidence sur la performance du SMQ (Restauration, transport, sécurité) ; • Manque de connaissances des pilotes processus quant à la démarche de certification et des exigences ISO applicables ; • Taux de Turn-over élevé (encadrement). 	<ul style="list-style-type: none"> • Maintenir les programmes de formation et assurer le transfert du savoir-faire dans le cadre du partenariat ; • Prévoir des cours en langues étrangères ; • Revoir les procédures d'achats ; • Maitriser les coûts des produits et services ; • Travailler sur la diversification des partenaires bancaires ; • Diversifier les solutions de financement de l'exploitation par des sources internes et externes ; • Mettre en place l'approche processus ; • Etablir un programme d'audit et de suivi des prestataires externes ; • Renforcer et consolider les connaissances des pilotes processus avec des formations et recyclage en interne et externe en ISO 9001 ; <p>Analyser les causes et élaborer un plan de rétention du personnel.</p>

Source (élaboré par nous-même)

Tableau 12 – Matrice des enjeux externes (Opportunités et menaces)

Opportunités	Actions pour les saisir
<ul style="list-style-type: none"> • Expertise turque dans le domaine du textile ; • Forte demande des produits textiles sur le marché ; • Nouvelle technologie de production ; • Investissement dans la culture du coton ; • Régions peuplées non prospectées (gros potentiel de vente) ; • Emergence de plusieurs grandes surfaces de ventes (Malls, etc...) ; • Développement du commerce en ligne des produits textiles ; • Grand potentiel de développement du projet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer le transfert du savoir-faire ; • Développer les nouvelles gammes des produits ; • Assurer la veille technologique ; • Etudier les possibilités de partenariats avec les agriculteurs ; • Planter des distributeurs officiels à l’est, l’ouest et le centre du pays ; • Voir la possibilité de passer à la vente directe aux grandes surfaces ; • Créer une plateforme d’exposition et vente des produits Tayal ; • Créer des richesses entrepreneuriales et contribuer au développement durable au niveau local.
Menaces	Actions pour y faire face
<ul style="list-style-type: none"> • Implantation dans une zone industrielle non développée ; • Lenteur administrative ; • Changements brusques de la réglementation et publication tardive ; • Créances des clients ; • Rupture des produits (matières premières) sur le marché ; • Instabilité politico-économique ; • Rareté et baisse du niveau de liquidité des banques ; • • Pandémie sanitaire (COVID19) ; • Forte concurrence dans le domaine du textile à l’international ; • Entraves et restrictions administratives à l’export. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ouvrir des bureaux de liaisons ; • Développer les relations avec les administrations ; • Assurer la veille réglementaire et s'adapter aux changements ; • Assurer le recouvrement des créances ; • Assurer les prévisions par une bonne planification ; • Maintenir une vigilance permanente ; • Améliorer la performance financière de la société et dépendre moins des solutions de financement externes ; • Appliquer les règles de sécurité sanitaire (OMS) ; • Certifier les produits TAYAL (Oeko-Tex, BCI, GRS, RCS, etc...) ; • Identifier et exploiter toutes nouvelles mesures incitatives (financières, bancaires, fiscales, douanières, commerciales) décidées par l’état.

Source (élaboré par nous-même)

4.2 Compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées

(Purushothaman,2015) affirme que l'accent passe progressivement de la "satisfaction du client" à la satisfaction équilibrée de toutes les parties intéressées. Dans le livre "*Winning Strategies*", publié en 2009, le concept de parties prenantes visibles et invisibles est présenté, qui peut aider à comprendre les rôles des parties prenantes et à décider des mesures à prendre pour assurer la sécurité et la satisfaction de toutes les parties prenantes. Les clients sont considérés comme les parties prenantes les plus importantes puisqu'ils achètent nos produits et services et paient pour ceux-ci. S'ils n'achètent pas, tout ce qui est investi et produit sera gaspillé. Tous les systèmes de gestion de la qualité sont axés sur la compréhension et la satisfaction des exigences des clients. Ils insistent sur le fait que toutes les activités doivent être axées sur le client et que chaque membre de l'organisation doit s'efforcer de répondre à ses besoins. L'organisation doit travailler pour répondre aux besoins du client (Purushothaman,2015).

Les parties intéressées de TAYAL SPA et leurs besoins sont présentés dans les tableaux ci-dessous :

Tableau 13 – Tableau des PP et leurs besoins, TAYAL, S.P.A

Parties Intéressées	Besoins et Attentes	Pertinence
Conseil d'administration	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valider la stratégie de l'entreprise ▪ Evaluer et suivre le plan de développement stratégique ▪ Traiter les rapports de gestion ▪ Analyser les bilans financiers ▪ Maintenir les performances ▪ Etudier les opportunités d'investissement 	9
Direction Générale	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborer et déployer la stratégie de l'entreprise ▪ Fixer les objectifs de la société ▪ Déployer la stratégie ▪ Déployer une politique commerciale performante ▪ Minimiser les créances ▪ Minimiser les charges ▪ Préserver le capital humain 	9
Personnel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assurer un cadre de travail agréable ▪ Formation continue ▪ Perception de la rémunération 	

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Communication interne ▪ Evolution de la carrière professionnelle ▪ Promotion et motivation 	9
Clients	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Respect des exigences ▪ Satisfaction ▪ Traitement des réclamations Anticipation des besoins futurs ▪ Relation durable ▪ Fidélisation ▪ Homologation des produits 	9
Prestataires externes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Respect des engagements contractuels ▪ Fidélisation de la relation ▪ Perception des paiements dans les délais 	9
Concurrents	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concurrence loyale 	9
Banques	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Solvabilité ▪ Application de la réglementation 	6
Assurances	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avoir un patrimoine à assurer contre les risques ▪ Solvabilité ▪ Minimiser les sinistres 	6
Pouvoirs publics (CNAS, inspection de travail, médecine de travail, administration fiscale, DW.)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Application de la réglementation 	9

Source (élaboré par nous-même)

4.3 Détermination du domaine d'application du SMQ

L'organisme doit déterminer les limites et l'applicabilité du le système de management de la qualité pour établir son champ d'application en comprenant les forces internes et externes qui influent sur la mise en œuvre du système de management de la qualité

Le domaine d'application du système de management de la qualité de TAYAL SPA est présenté dans le tableau suivant :

Tableau 14 – Domaine d'application du SMQ de TAYAL, SPA

Objet	Délimiter le champ d'application de notre système de management de la qualité
Champ d'application	Notre système de management de la qualité s'applique à tous les produits, services et activités proposés par TAYAL SPA,
Activités	Production et commercialisation des produits textiles
Produits	Le fils denim et non denim
	Le tissu denim et non denim
	Vêtements (prêt à porter)

Source (élaboré par nous-même)

4.4 Système de management de la qualité et ses processus

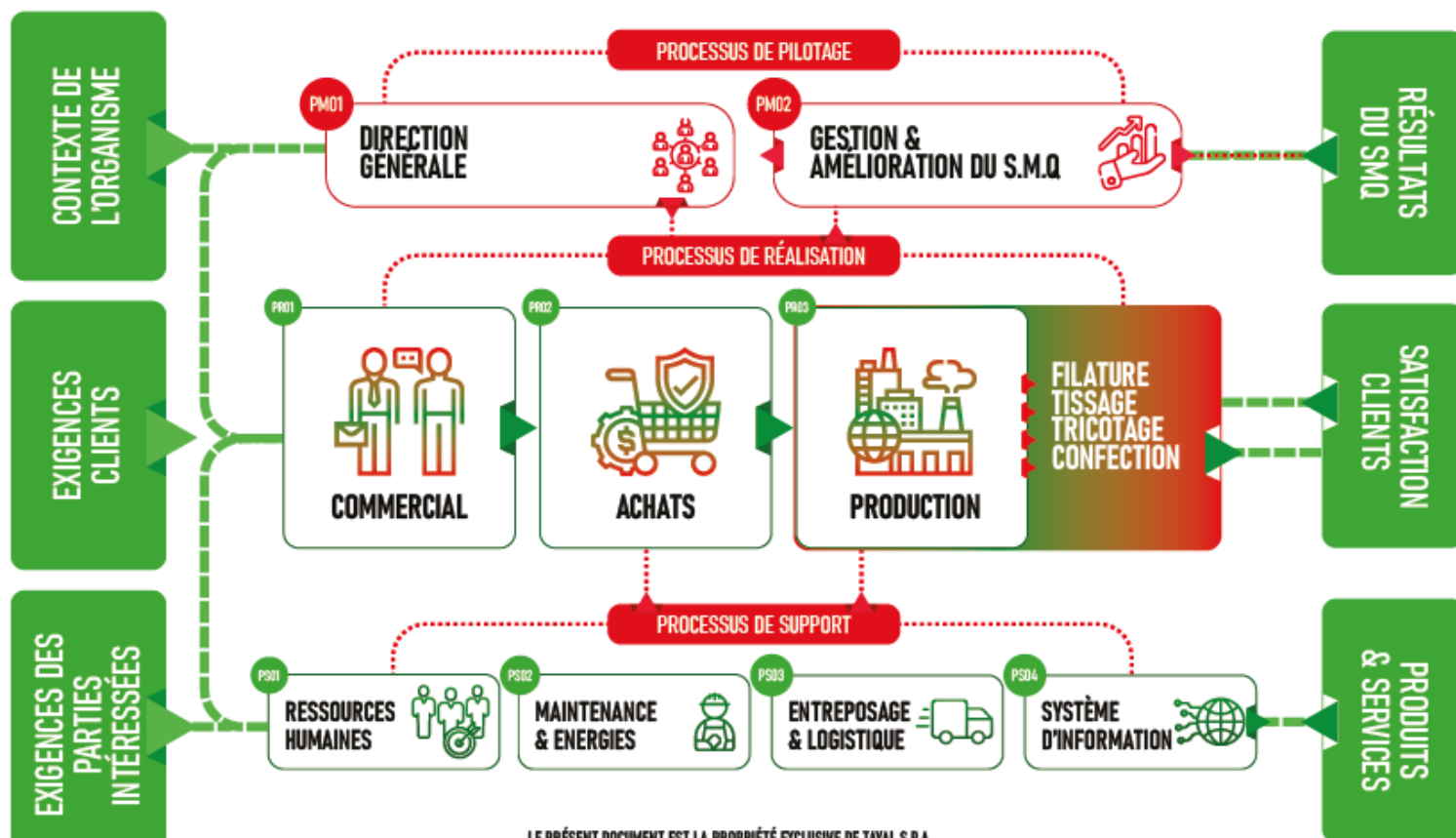
L'organisme doit établir, mettre en œuvre, tenir à jour et améliorer en continue le système de management de la qualité, y compris les processus nécessaires et leurs interactions, en accord avec leurs exigences de la norme (l'article 4.4 de la norme ISO 9001 :2015).

La cartographie des processus

L'approche de processus permet visualiser de façon claire l'organisation et l'interaction entre leurs différents métiers et est un puissant outil de communication interne et externe. En plus, la cartographie de processus permet une meilleure compréhension du fonctionnement des activités par le personnel et facilite leur pilotage par les respectives responsables. Cette représentation graphique, est une étape essentielle pour le succès de cette démarche qualité.

Les processus élémentaires de l'entreprise TAYAL SPA ont été identifiés et divisé en trois de catégorie de processus à savoir : processus management, réalisation et support. Par la suite une cartographie des processus était élaborée. L'équipe SMQ a décidé au cours de l'élaboration de la cartographie de ne faire apparaitre que les processus liés aux objectifs qualité, par conséquence le processus HSE par exemple est exclu de la cartographie.

Figure 23– La cartographie des processus de l'entreprise TAYAL, SPA



LE PRÉSENT DOCUMENT EST LA PROPRIÉTÉ EXCLUSIVE DE TAYAL S.P.A
IL NE PEUT ÊTRE DIFFUSÉ EN EXTERNE SANS L'AUTORISATION DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

Source (documents internes de l'entreprise)

Fiche de processus

Ensuite, une fiche de processus sera établie pour chacun des processus de système, à travers des réunions avec chaque pilote de processus.

La fiche de processus est le document de base qui regroupe les renseignements nécessaires pour avoir une connaissance du périmètre de ce processus, des éléments qui déclenchent la mise en route du processus, les éléments de sortie et leur niveau de performance attendu. Il est accompagné de ses outils de pilotage. C'est un peu comme une pièce d'identité dont nous sommes tous munis. Une fiche d'identité du processus HSE sera présenter dans la l'annexe C.

5 Leadership

L'engagement et l'implication de la Direction sont dans cette révision plus que jamais primordiaux. Les pilotes et le top management doivent ainsi être impliqués et autonomes sur la démarche. La démarche qualité doit être adaptée à la finalité de l'organisme et aux exigences clients

5.1 La politique et les objectifs qualité de TAYAL

La politique qualité est un document stratégique qu'explique les intentions et objectives d'un organisme par rapport à la qualité. L'élaboration de la politique la qualité, conjointement avec la direction TAYAL, SPA, a été une des premières actions à être réalisée dans ce projet (voir l'annexe D). Cette politique est utilisée comme référence pour l'établissement d'un SMQ basée sur l'ISO 9001, La politique et les objectifs de qualité sont établis pour le SMQ et sont compatibles avec l'orientation stratégique de l'entreprise.

Une fois approuvé par le directeur général et le conseil administration, la politique qualité était communiquée et accessible pour être comprise et appliquée par l'ensemble des collaborateurs.

Cette politique s'articule autour les axes suivants :

- **Axe 1** : Satisfaire et fidéliser les clients et les parties intéressées pertinentes
- **Axe 2** : Développer les compétences de notre personnel
- **Axe 3** : Maitriser et améliorer en continu les performances de nos processus
- **Axe 4** : Respecter les exigences légales et réglementaires
- **Axe 5** : Mettre à disposition les moyens humains et matériels pour garantir un produit conforme

La réalisation de ces axes stratégiques est déclinée en objectifs mesurables :

- La mise en œuvre du Système Management de la Qualité et son amélioration permanente
- L'écoute et la satisfaction des exigences et des attentes des parties prenantes
- L'amélioration des processus de métier en termes de qualité, coût et délai
- Le respect des exigences légales et réglementaires applicables à notre activité
- La formation et la sensibilisation du personnel aux exigences qualité

5.2 Rôles, responsabilités et fiches de poste

La nature de l'être humain est que, à moins qu'un objectif ne lui soit donné et qu'il soit responsabilisé, il n'avancera pas pour l'atteindre, à moins qu'il ne soit un fou qui s'inspire, se guide et se contrôle lui-même, et qui explore le monde. Une personne normale qui travaille dans une organisation pour gagner son pain quotidien ne peut pas être censée d'avancer par elle-même. Il est essentiel d'assigner les responsabilités, de donner des pouvoirs et de clarifier les objectifs à atteindre. Ce travail doit être effectué par la direction et non par un consultant externe ou par des ou un employé junior (Purushothama, 2015).

Les personnes désignées par la direction pour exécuter les tâches sont censées s'assurer que les activités qu'elles réalisent sont conformes aux exigences des systèmes de management de la qualité et que les processus fournissent les résultats escomptés. Chacun est chargé de rendre compte de ses activités à son chef respectif et enfin à la direction générale.

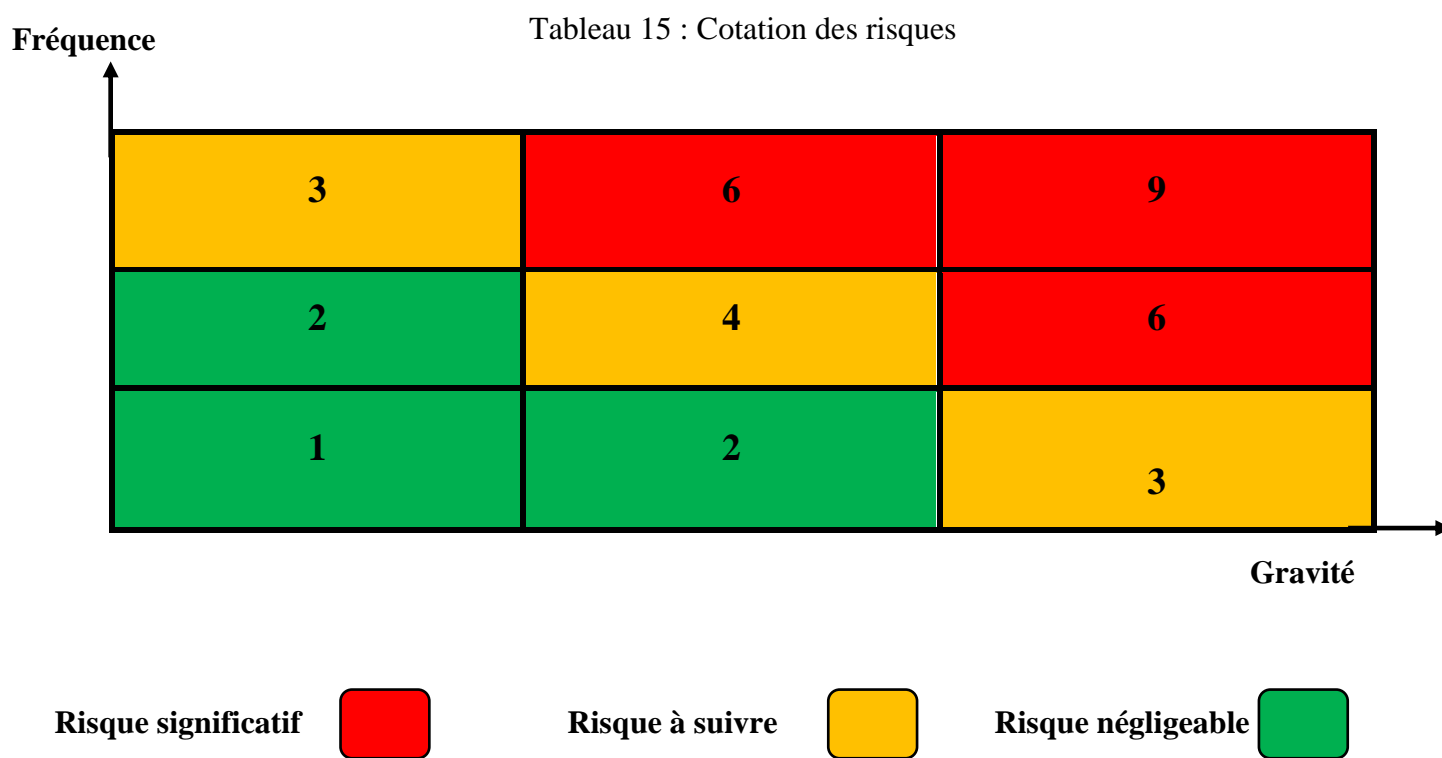
Dans notre cas, nous n'avons pas eu la possibilité d'établir des fiches de postes, car l'entreprise TAYAL, SPA possède déjà des fiches de postes de travail existant dans l'entreprise qui ont été élaboré par les services des ressources humaines en collaboration avec les pilotes processus et passé par l'approbation du premier responsable de la firme ce qui a nécessité l'organisation de plusieurs réunions pour leurs mises à jour. Mais malgré ça nous avons établis un modèle de fiche de poste plus détaillé et plus pertinent qui a été communiqué au RMQ et sera revue prochainement. La fiche de post proposer figure dans (l'annexe E)

6 Analyse des risques et opportunités

Le contexte, le Système de Management de l'entreprise, les attentes et résultats escomptés sont remontés dans l'approche des risques.

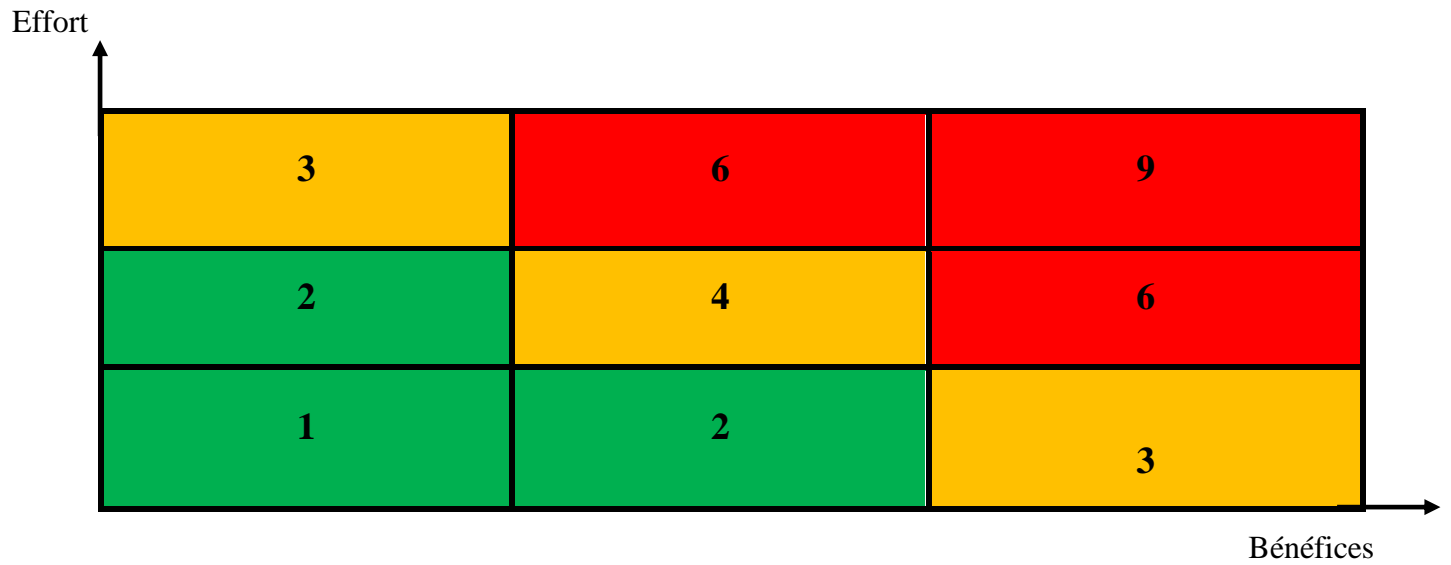
De cette analyse ressortent tous les effets indésirables (risques) et les points d'amélioration continue (opportunités). La gestion des risques, avec une approche préventive, devient donc un élément fondamental de la norme.

L'entreprise TAYAL SPA procède sa propre cotation d'évaluation des risques et opportunités :



Source : (documents internes de l'entreprise)

Tableau 16 : cotation e des opportunités



Fort  **Moyenne**  **Faible** 

Source : (documents internes de l'entreprise)

Nous avons eu l'opportunité de contribuer dans l'évaluation des risques et opportunités de quelque processus (Annexe F)

7. Rédaction du système documentaire

L'établissement d'un SMQ ISO 9001 passe par la mise en œuvre des informations documentées, un des réquisits le plus important de cette norme. A l'aide de l'information documentée, il est possible communiquer et démontrer la conformité des processus, produits et services.

L'élaboration d'une procédure de maîtrise des informations documentées est indispensable pour unifier les règles de la rédaction, le format des documents et pour faciliter les diffusions de ces derniers.

Le Chef de Département Management Qualité est responsable de la rédaction et la mise à jour de la cette procédure et tous les Pilotes processus doivent se conformer et s'assurer que leur documentation est maîtrisée suivant cette procédure dont on a eu l'opportunité de participer à sa rédaction. Les règles de la rédaction permettent :

- La création : identification, description, format et support ;
- La disponibilité et la préservation des informations documentées ;
- La distribution, l'accès, la lisibilité, la récupération et l'utilisation ;
- La conservation et l'élimination ;
- La maîtrise des modifications ;
- La maîtrise des documents d'origine externe.

7.1. Règles de rédaction

Les informations documentées relatives au SMQ sont rédigées par les personnes ayant à les appliquer ou les faire appliquer. Le contenu doit être simple et claire autant que possible afin d'en faciliter l'application.

7.2. Format des documents

Le format des informations documentées (procédures, modes opératoires...), est défini en sept points :

- Titre du document : C'est le sujet du document, il doit être précis de façon à indiquer l'objet de l'information documentée.
- Objet : Décrit le ou les objectifs à atteindre des informations documentées.
- Domaine d'application : Définit les limites d'application des informations documentées (Où et quand).

- Documents de référence : répertorie les normes internationales, la réglementation et les documents internes qui régissent les informations documentées.
- Définitions et abréviations : identifie précisément les termes spécifiques utilisés dans les informations documentées ainsi que les abréviations employées.
- Responsabilités : définit les responsabilités en matière d'application des informations documentées relatifs au système management qualité, ainsi qu'à leur mise à jour.
- Contenu : peut-être un texte, un texte accompagné d'un logigramme, ou un logigramme uniquement
- Enregistrements : définit la liste des documents sur lesquels on enregistre les résultats de l'application de la procédure.

7.3. Identification des documents

Les documents du Système de Management Qualité sont identifiés en page de garde comme suit :

Cartouche supérieur :

- Le logo et le nom de l'entreprise
- Le titre du document
- Le code du document (Référence).
- Le numéro de version
- La date de création du document
- La pagination
- La codification des informations documentées est faite selon le modèle suivant :
ABR_PR_N°

ABR : définissent la référence du processus (En deux ou trois lettres)

PR : désigne le type de document en deux lettres (Procédure, mode opératoire, instruction...)

N° : Désigne le numéro d'ordre chronologique du document relatif au processus.

La liste et les abréviations utilisées pour décrire les différents processus et sous processus sont reprises dans le document (MQ_EN_06 Liste des processus et sous processus et leurs abréviations)

La liste des processus et sous processus n'est pas exhaustive, elle peut être modifiée suivant les besoins du SMQ et l'évolution de l'entreprise, une abréviation est alors attribuée et le processus est rajouté.

La liste et les abréviations utilisées pour décrire les différents processus et sous processus sont reprises dans le document (MQ_EN_06 Liste des processus et sous processus et leurs abréviations)

La liste des processus et sous processus n'est pas exhaustive, elle peut être modifiée suivant les besoins du SMQ et l'évolution de l'entreprise, une abréviation est alors attribuée et le processus est rajouté.

Le type de document du système de Management Qualité sont catégorisés comme suit :

Tableau 17 – les documents SMQ et leurs abréviations

PS	Processus	EN	Enregistrement	IS	Instruction de travail	PS	Processus
PR	Procédure	MO	Mode opératoire	MQ	Manuel qualité	PR	Procédure

Source (élaboré par nous-même)

Le cartouche moyen comporte les informations sur l'évolution du document :

- N° de révision
- Nombre de pages révisées
- Objet de la révision
- Date (création/modification).

Le cartouche inférieur comporte les informations suivantes :

- Le nom et la fonction du rédacteur, la date et signature
- Le nom et la fonction du (des) vérificateur(s), la date et signature
- Le nom et la fonction de l'approbateur, la date et signature.

7.4. Vérification et approbation

La vérification des documents du SMQ est effectuée par le Département Management Qualité en collaboration avec le pilote du processus, ils vérifient ensemble, l'adéquation et la cohérence du document au regard des exigences applicables et des dispositions préétablies par l'entreprise relatives au Système de Management Qualité.

Le document est présenté au DG pour approbation, cette dernière consiste à examiner l'adéquation des dispositions envisagées dans le document à atteindre les objectifs visés. Une

fois que le document est approuvé, le DG appose la date et sa signature, le document en question est aussitôt mis en application, exception faite pour certains documents (SOP, modes opératoires, instructions technique...etc) ou l'approbation du DG n'est pas exigée et peut être assurée par le Pilote processus.

Les originaux des informations documentées sont conservés dans un classeur au niveau du Département Management qualité, toute reproduction est strictement interdite sans l'autorisation préalable du Département Management Qualité et/ou du Directeur Général.

Les documents d'origine externe sont réceptionnés et enregistrés au niveau du service concerné, puis transmis au Département Management Qualité en indiquant leurs destinations, ce dernier assure leur maîtrise conformément à cette présente procédure.

7.5. Diffusion

Les documents du SMQ sont diffusés suivant le document (Liste de diffusion MQ_EN_02) comme suit :

Diffusion contrôlée :

Est assurée par le Département Management Qualité selon la liste de diffusion des documents.

Les destinataires reçoivent une copie du document en vigueur et sont tenus de restituer les versions périmées.

La copie du document remis doit porter la mention « Diffusion contrôlée ».

Toute duplication du document par son destinataire est considérée comme étant à usage non opérationnel avec engagement de son entière responsabilité.

Diffusion non contrôlée :

Le Département Management Qualité peut être amené à remettre un document qualité à un tiers (clients ou parties intéressées) à titre documentaire ou contractuel, tout document qualité remis à un tiers doit porter la mention « Diffusion non contrôlée ».

7.6. Modification

Toute demande interne de modification dans le contenu d'une information documentée doit être examinée dans les plus brefs délais par le Département Management Qualité pour avis.

La décision prise est communiquée au demandeur, qui est associé de plein droit à la rédaction d'un nouveau projet de document par le service concerné. Le projet est à nouveau soumis à la procédure de vérification et d'approbation, comme décrit ci-dessus.

Toute modification d'une information documentée entraîne une évolution du numéro de la révision du document (indice) ainsi que la mise à jour du cartouche supérieur, de la page de

garde (Nouvelles dates et signatures de rédaction, de vérification et d'approbation) ainsi que les éléments de mise à jour (dates, nature des modifications et numéros de révision) indiqués sur le cartouche moyen de la page de garde, le logigramme de création/modification d'un document figure dans l'annexe G.

Conclusion

Notre contribution à la mise en place du système de management de la qualité conformément à la norme ISO 9001 :2015 au sein de l'entreprise TAYAL, S.P.A nous a permis de travailler d'une façon autonome, avec la flexibilité de proposer nos propres méthodes de travail, d'exercer un rôle de leader en sensibilisant les collaborateurs à cette démarche, cela est fait grâce à nos acquis lors de notre cursus universitaire à ENSM.

Ce projet de fin d'étude avait deux objectifs de départ. Le premier était de comprendre les étapes de la mise en place un système de management de la qualité inspiré de la norme ISO 9001 :2015, et le deuxième était d'accompagner le RMQ et son équipe à connaître les lacunes et les non-conformités vis-à-vis la norme en question. Dans l'espoir de consolider les deux objectifs de ce projet, nous avons opté pour une approche épistémologique constructiviste qui part de l'idée que la connaissance de la réalité est une construction résultant de l'interaction entre l'observateur et la réalité et non le reflet exact de cette vérité. Cette posture épistémologique nous a permis de répondre à la problématique suivante : **Quelle démarche à suivre pour mettre en place un système de management de la qualité au sein de l'entreprise TAYAL, S.P.A ?** En se basant sur le cycle PDCA et en commençant par un diagnostic de l'état actuel des activités principales de TAYAL, SPA qui a été effectué soigneusement par le biais d'une grille d'évaluation proposé par un accompagnateur pour identifier les écarts du système en cours d'établissement par rapport aux exigences de la norme ISO 9001 :2015, suite à cela un plan d'actions a été planifié pour satisfaire les exigences des chapitres 4, 5 et 6 du référentiel.

Les enjeux internes et externes de l'entreprise ont été identifié ainsi que les parties prenantes pertinentes de l'entreprise TAYAL, S.P.A. Une fiche d'identité a été établie et approuvée par le directeur général pour chaque processus de l'entreprise. Une cartographie des risques et opportunités a été réalisée pour identifier, évaluer et traiter les risques pouvant impacter les processus de l'entreprise.

La rédaction du système documentaire durant le stage pratique était une étape essentielle de la mise en place du SMQ, pour cela nous avons contribué à la rédaction de la procédure de maitrise des informations documentés qui va être approuvé par le premier responsable de l'entreprise prochainement. Il est à noter qu'il faut éviter une lourdeur documentaire afin de permettre une bonne maitrise du système management de la qualité.

Ce projet de certification vient habituellement accompagné d'une collection des difficultés, mais il est également caractérisé par une richesse extraordinaire tant au niveau professionnel qu'au niveau personnel. Premièrement, une des difficultés rencontrées concerne la gestion de personnel dans un milieu syndiqué, c-à-dire, la gestion d'une équipe qui vit une phase de changement, voire une transition vers la standardisation. Qui dit changement, dit résistance au changement. Ainsi, cette transition a été accompagnée avec une forte résistance aux changements. Donc, pour faire face à ce défi, il fallait résoudre beaucoup de conflits, motiver l'équipe, répondre aux questions, solliciter l'intérêt des participants et convaincre l'équipe de s'impliquer davantage

En dépit des progrès constatés, la conformité du SMQ de l'entreprise TAYAL, SPA par rapport aux exigences de la norme ISO 9001 :2015 nécessite les améliorations suivantes afin de réduire considérablement tous les écarts constatés :

- **La réussite du projet reposera sur :**
 - Un respect du planning
 - Une définition claire des tâches
 - Un suivi régulier du déroulement du projet.
 - Une coordination claire et efficace avec les membres du projet

- **La mise en place du SMQ conformément à la norme ISO 9001 version 2015 passe impérativement par l'engagement total de la direction générale :**
 - Le renforcement de l'engagement de la direction quant à l'efficacité du SMQ
 - L'implication de l'ensemble du personnel à tous les niveaux est primordiale pour l'amélioration de l'efficacité du SMQ.
 - L'amélioration de la communication interne
 - Il faudra déterminer les enjeux externes et internes liés au contexte socioéconomique, politique, technologique et légale, dans lequel se situe la société.
 - La version ISO 9001 :2015 renforce l'évaluation de la performance dans un SMQ, cela requiert la mise en œuvre d'objectifs de performance. Ces objectifs devront être en phase avec les résultats attendus par les clients et les principales parties intéressées pertinentes.
 - Il est important de programmer des audits périodiques internes et externes afin d'évaluer la conformité de la performance de votre société et les pistes potentielles de progrès.

La bibliographique

- 1) GILLET-GOINARD, Florence. (2006). Bâtir un système intégré Qualité/. Sécurité/ Environnement. Paris. Groupe Eyrolles
- 2) Muret, Arnaud. (2003). La qualité en recherche : la construction d'une norme française. Humanities and Social Sciences. Paris. Ecole Nationale Supérieure des Mines, 275
- 3) Nissan, D., Bazinet, M., & Reilhac, J. (2015). Au coeur de l'ISO 9001 : 2015 : Une passerelle vers l'excellence. (AFNOR) (French Edition). AFNOR.
- 4) BOIRAL, O. (2002). ISO 9000, de l'impératif commercial au rite de passage organisationnel. Xie
- 5) Pinet, C. (2015). 10 clés pour réussir sa certification ISO 9001 : 2015 (AFNOR) (French Edition). AFNOR.
- 6) Abdellatif KHEMAKHEM (1976). La Dynamique du contrôle de gestion, ERREUR PERIMES Dunod, p119.
- 7) Purushothama, B. (2015). Implementing ISO 9001 :2015. New Delhi.Woodhead Publishing India Pvt. Ltd.
- 8) DAHLAB, A. (2017). Le Système de management de la Qualité Comme démarche d'amélioration des performances des Entreprises Algériennes : Cas ENAP. مجلة دراسات 219-202, وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة.
- 9) S. Mendes , M.A. ,(2013). Process and Member Services Department, GS1 Brazil - Brazilian Association Automation, São Paulo, Brazil. Quality Management in ART Clinics: A Practical Guide, DOI 10.1007/978-1-4419-7139-5_2, © Springer Science Business Media New York 2013.
- 10) Keane, P., Sertyesilisik, B., Ross, A, (2010). 'Variations and Change Orders On Construction Projects', Journal Of Legal Affairs And Dispute Resolution In Engineering And Construction.
- 11) Bakouche, Saddek. (2012). Introduction à la qualité [PDF]. <https://www.ensh.dz › files › INTRODUCTION A QUALITE>
- 12) Sundqvist, E., Backlund, F., And Chronéer, D., (2014). What Is Project Efficiency and Effectiveness? Procedia - Social and Behavioral Sciences, 119, 278-287.
- 13) Power, J.D and Associates Reports, (2010). Internet Service Provider (ISP) Residential Customer Satisfaction Study.
- 14) Petra Dorr, (2010). Establishing Quality Management Systems. Head of Management Services and Networking Swissmedic, Swiss Agency for Therapeutic Products petra.doerr@swissmedic.ch December 2010, Singapore.
- 15) Lecklin, O. (2006). Laatu Yrityksen Menestystekijänä, 5th edn., Helsinki: Talentum Media Oy ja Olli Lecklin.
- 16) Did Quality Management System ISO 9001 Version 2015 Influence Business Performance ? Evidence from Indonesian Hospitals. (2020). Sys Rev Pharm, 499-507.

- 17) Roope Seppälä, (2015). Implementing a Quality Management System for an Engineering and Services Company. Helsinki Metropolia University of Applied Sciences. Bachelor of Engineering Industrial Management Thesis 23 March 2015.
- 18) Asbari, M. Wijayanti, L. Hyun, C.C, Purwanto, A, Santoso, P.B. (2020). How to Build Innovation Capability in the RAC Industry to Face Industrial Revolution 4.0? International Journal of Psychosocial Rehabilitation. 24(6). 2008-2027. DOI: 10.37200/IJPR/V24I6/PR260192
- 19) Easton, G.S. and Jarrell, S.L. (1998). The effects of total quality management on corporate performance: An empirical investigation. *The Journal of Business*, 71(2), 253-307.
- 20) Powell, T. (1995). Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study. *Strategic Management Journal*, 16(1), 15-37.
- 21) Fotopoulos, C.V. and Psomas, E.L. (2010). The structural relationships between TQM factors and organizational performance. *The TQM Journal*, 22(5), 539-552.
- 22) LEE, K., & PALMER, E. (1999). An empirical examination of ISO 9000-registered companies in New Zealand. *Total Quality Management*, Vol. 10; N°6 , pp. 887-899.
- 23) BEATIE, K., & SOHAL, A. (1999). Implementing ISO 9000: a study of its benefits among Australian organisations. *Total Quality Management*, Vol.10; n°1 , pp. 95-106.
- 24) ISMAIL, M., & HASHMI, M. (1999). The state of quality management in the Irish manufacturing industry. *Total Quality Management*; Vol. 10; N°6 , pp. 853-862.
- 25) conférence de l'association internationale de management stratégique 5-7 juin ESCP-EAP. Paris.
- 26) CORBETT, C. J., MONTES-SANCHO, M. J., & KRISCH, D. A. (2005). The Financial impact of ISO 9000 Certification in the US: An Empirical Analysis. *Management Science*, Vol. 51, n° 7 , pp. 1046-1059.
- 27) TCHAM, K. (2010). Le management de la qualité et son rôle dans l'amélioration des pratiques des entreprises économiques algériennes. *Communication dans le colloque international de management de la qualité totale et développement de la performance de l'entreprise*.
- 28) ARAB, A. (2014). Impact de la certification ISO 9001 sur l'amélioration des compétences des employés, cas de l'entreprise nationale des industries d'électroménager (ENIEM) . *Revue Algerian Business Performance*, Université Kasdi Merbah, Ouargla, N06 .
- 29) AYOUDJ, Y. (2017). La mise en place de la qualité au sein du processus gestion des ressources humaines cas : de la norme ISO 9001. *Revue nouvelle économie*, N° :17- Vol 02.
- 30) BELGHACHE, S. (2017, janvier). BELGHACHE S. (Janvier 2017), « les effets de la certification selon la norme iso 9001 sur les pratiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises algériennes. *Revue DIRASSAT – N° 28*.
- 31) BAHMED, L. (2006). Contribution aux approches d'intégration des concepts Qualité, Sécurité et Environnement dans la conception des produits en Algérie. Thèse de

- Doctorat d'Etat en Hygiène et Sécurité Industrielle- Option : Gestion des risques,
Institut d'Hygiène et Sécurité Industrielle, Université Hadj Lakhdar de Batna, Algérie.
- 32) ANDY Neely (2008). Business Performance Measurement, Cambridge University Press.
 - 33) Morrow, P. (1993) The Theory and Measurement of Work Commitment. JAI Press, Greenwich.
 - 34) BONNEVILLE et al, (2007). Introduction aux méthodes de recherche en communication, Chenelière éducation
 - 35) Sekkal, M. (2020). Contribution à la mise en place de la norme ISO 9001 : 2015 au sein de l'entreprise EPE EMB SPA. ENSM.
 - 36) LAMIRI, A. (2019). Intelligence économique : les retards s'accumulent. Journal El Watan économie, 3.
 - 37) <https://qualite.ooreka.fr/>, Consulté le 28/06/2021 à 14h32
 - 38) <https://qualite.ooreka.fr/comprendre/certification>, Consulté le 28/06/2021 à 18h25
 - 39) <https://www.piloter.org> , Consulté le 01/07/2021 à 08h12
 - 40) <https://conseilqhse.com/> , Consulté le 03/07/2021 à 19h16
 - 41) <https://www.qualitiso.com/hls-high-level-structure>, Consulté le 04/08/2021 à 11h02
 - 42) www.tayal.dz , consulté le 21/08/2021 à 20h39

Annexes

**ANNEXE A -
Guides d'entretien**

Guide d'entretien semi directif n° XXX

Sujet : la mise en place du système de management de la qualité au sein de TAYAL, SPA

Objectif :

Date : jj/mm/2021

Heure début : h :mn

Direction/ service :

Interviewer : SELMANI Med Charafeddine - concerné :

Nom de l'interviewé	Position	Formation de base

Phase I : Présentation de l'interviewer, de la recherche et de l'interviewé.

Cette partie du guide d'entretien permet aux deux interlocuteurs de se présenter, ainsi que d'introduire l'objectif de cet entretien et celui de la recherche.

- Présentation de l'interviewer :
- Présentation de la recherche :
- Présentation de l'interviewé :

Phase II : les questions

C'est la partie qui représente l'ensemble des questions comprises dans des thématiques et de façon détaillée et compréhensive durant la session d'interview.

Thème I : Les connaissances sur le management de la qualité

- Que pensez-vous du management de la qualité ?

.....

- Quels sont les principes du management de la qualité ?

.....

- Connaissez-vous les outils utilisés dans le management de la qualité ?

.....

- Quelle est l'importance de la qualité dans votre service/département
.....

Thème II : La mise en œuvre de la démarche qualité au sein de l'organisation

- Comment faire une fiche d'identité de processus ?
.....
- En quoi consiste la certification ISO 9001 ?
.....
- Quel est l'intérêt de la mise en place d'un système de management de la qualité ?
.....
- A partir de votre compréhension de la démarche qualité. Quelle sera votre valeur ajoutée ?

Thème III du Chef de département Qualité

Thème III : les activités et les tâches d'un RMQ

- Quels sont les axes d'une animation qualité dans un organisme ?
.....
- Par quoi commencer pour implémenter une démarche qualité ?
.....
- Comment mettre en place un système de management de façon efficace ?
.....
- Comment appliquer la norme ISO 9001 à une entreprise de textile ?
.....

Thème III du Chef de département formation et développement

Thème III : Les connaissances organisationnelle

- Est-ce que les tâches des collaborateurs de TAYAL sont clairement définies ?
.....
- Est-ce que les compétences des salariés sont maintenues et augmentées ?
.....

- Les connaissances organisationnelles des salariés sur le fonctionnement de leur processus sont-elles exploitées ?

.....

Thème III du Pilote de processus commercial

Thème III : La satisfaction client

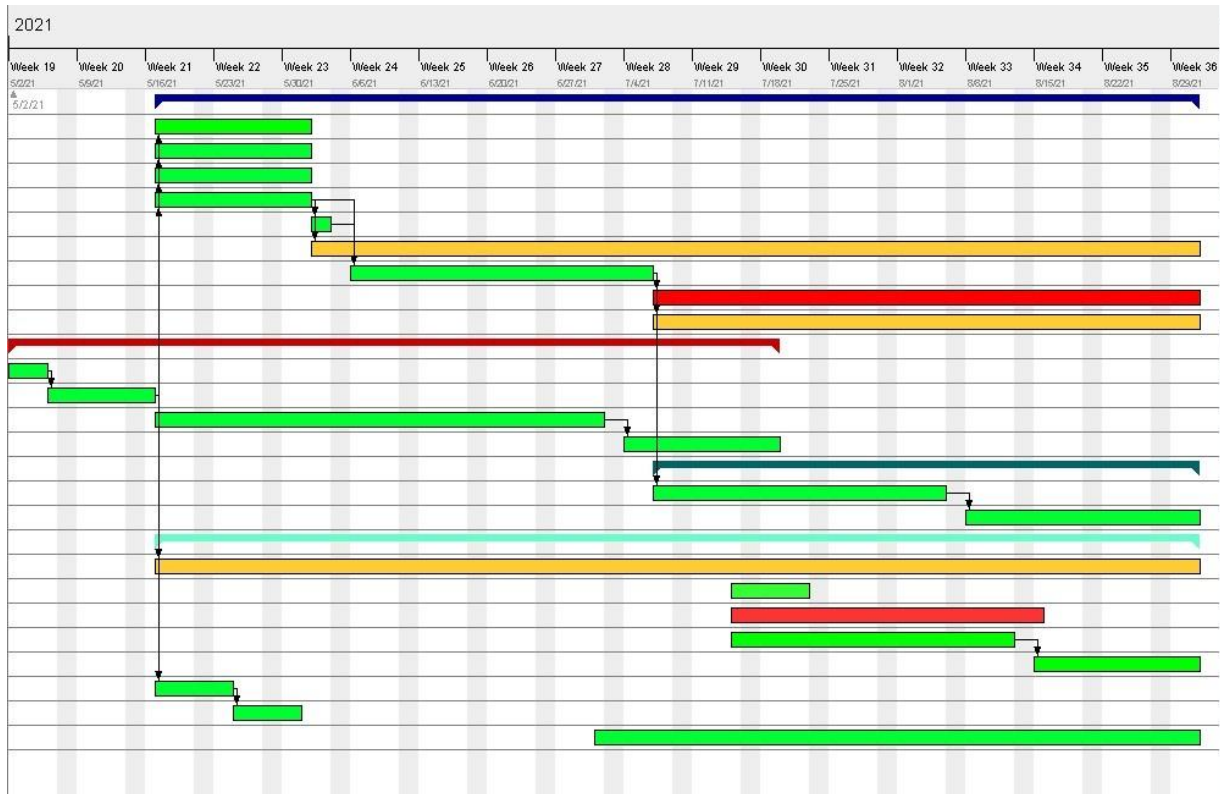
- Les objectifs commerciaux de l'équipe sont-ils définis ?
.....
- Comment le département commercial mesure la satisfaction client
.....
- Les attentes et les besoins des clients externes sont-elles prises considération ?
.....
- Quelle démarche le département commercial suit pour fidéliser ses clients ?
.....

Thème III du Chef de production unité de confection

Thème III : la réalisation des activités opérationnelles


1. Comment pouvez-vous savoir si vous avez atteint la qualité souhaitée ?
.....
2. Pensez-vous que la mise en place du SMQ permettra d'améliorer la performance de votre processus ?
.....
3. Quelle est la différence entre le contrôle qualité et le management de la qualité ?
.....
4. Est-ce que vous avez pu identifier la documentation nécessaire pour la bonne marche du processus ?

**ANNEXE B -
Diagramme de Gantt**



Name	Begin date	End date
CONTEXTE DE L'ORGANISME	5/17/21	8/31/21
Tableau d'analyse des enjeux internes et externes	5/17/21	6/1/21
Tableau d'analyse des parties interessées	5/17/21	6/1/21
Manuel qualité	5/17/21	6/1/21
Cartographie des processus	5/17/21	6/1/21
Décision de nomination des Pilotes processus	6/2/21	6/3/21
Tableau des interractions	6/2/21	8/31/21
Fiches processus	6/6/21	7/6/21
Cartographie des risques et opportunités	7/7/21	8/31/21
Liste des information documentées applicables	7/7/21	8/31/21
LEADERSHIP	5/2/21	7/19/21
Présentation Processus DG (exigences applicables)	5/2/21	5/5/21
Politique Qualité	5/6/21	5/16/21
Organigramme	5/17/21	7/1/21
Fiches de poste	7/4/21	7/19/21
PLANIFICATION	7/7/21	8/31/21
Plan d'action pour l'atteinte des objectifs	7/7/21	8/5/21
Tableaux de bord	8/8/21	8/31/21
SUPPORT	5/17/21	8/31/21
Liste des moyens humains	5/17/21	8/31/21
Fichier de suivi d'étalonnage des ESM	7/15/21	7/22/21
Liste des connaissances organisationnelles	7/15/21	8/15/21
Fiches de compétences	7/15/21	8/12/21
Plan de formation	8/15/21	8/31/21
Plan de sensibilisation SMQ	5/17/21	5/24/21
Plan de communication	5/25/21	5/31/21
Listes des informations documentées applicables	7/1/21	8/31/21

**ANNEXE C -
Fiche processus HSE**


	PROCESSUS DE SUPPORT	HSE PS 001
	PROCESSUS HSE	

Etat de révision		
Indice de révision	Nature de la révision	Date d'application
	Création du document	

	Rédacteur	Vérification	Approbation
Nom		MESSAOUDI Equad	EKERBIÇER Tarik
Fonction		Chef de département Qualité	Directeur général
Date			

FICHE : IDENTIFICATION DE PROCESSUS

Finalité du processus : <small>Effet escompté sur le processus, raisons du processus, raisons d'être du processus</small>	Assurer un environnement de travail adéquat en termes d'hygiène, sécurité et environnement
Champ d'application :	Toutes les unités de l'entreprise TAYAL SPA
Pilote : <small>Responsable du fonctionnement et de l'amélioration du processus</small>	Mr. Equad GUENANA
Indicateurs : <small>(efficacité, de performance, de fonctionnement,...)</small>	<ul style="list-style-type: none"> - Moyenne d'accidents par mois - Taux des anomalies traités % - Taux de consommation énergétique % - La quantité des déchets produites
Ressources et moyens :	<p><u>Humains :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ingénieurs, Techniciens, Agents spécialisés, pompiers, Inspecteurs <p><u>Matériel :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - EPI / EPC - ESM - Camions anti-incendie

		PROCESSUS DE SUPPORT			HSE_PS_001
		PROCESSUS HSE			
Flux physiques					
Entrées	Venu de	Activités	Sorties	Vers	
-Accidents / anomalies	Unités	Investigation	-Rapports d'investigation -Registres des accidents /anomalies	- Archives -Tableau de bord	
-Accidents / incident	Unités	Intervention	-Rapport d'intervention	Archives	
-Retour d'expérience	Service Intervention	Planning / exercices de simulation	-Rapports de simulation -Registres des simulations	- Archives -Tableau de bord	
-Archive -Retour d'expérience	Investigation Unités	Inspection	-Rapport d'inspection -Registre des inspections	- Archives -Tableau de bord	
-Conditions de travail -Un besoin pertinent	Veille réglementaire Unités	Réalisation de permis de travail	Permis de travail	-Lieu d'intervention -archive	
-Support de formation -Retour d'expérience -Fiche d'évaluation -personne externe	Formateurs Besoins des services	Formation	-Rapport de formation -Fiche d'évaluation	Archives	
Documents de référence applicables :		Exigences réglementaires, ISO 9001 : 2015, ISO 14001 : 2015 , ISO 45001 : 2018			
<small>Documents qui contraignent le processus (normes, documents réglementaires, pols, règles internes, ...)</small>					
Risques		Action associées			
Manque des EPI		Expression des besoins – Planification des achats			
Manque d'effectif		Recrutement des nouveaux inspecteurs (prévention / hygiène)			
Pas assez de scénarios d'exercice		Diversification des scénarios d'exercice en collaboration avec la protection civil			
Implication du personnel		L'engagement de la direction - L'attribution de l'autorité aux HSE - Sensibilisation			
Manque des documentations du système de détection		La réception de la salle de contrôle			
Opportunités					
Promotion de la formation HSE au sein de l'entreprise		Planification des formations de perfectionnement			
Instauration d'une culture HSE		Planification des programmes de sensibilisation			

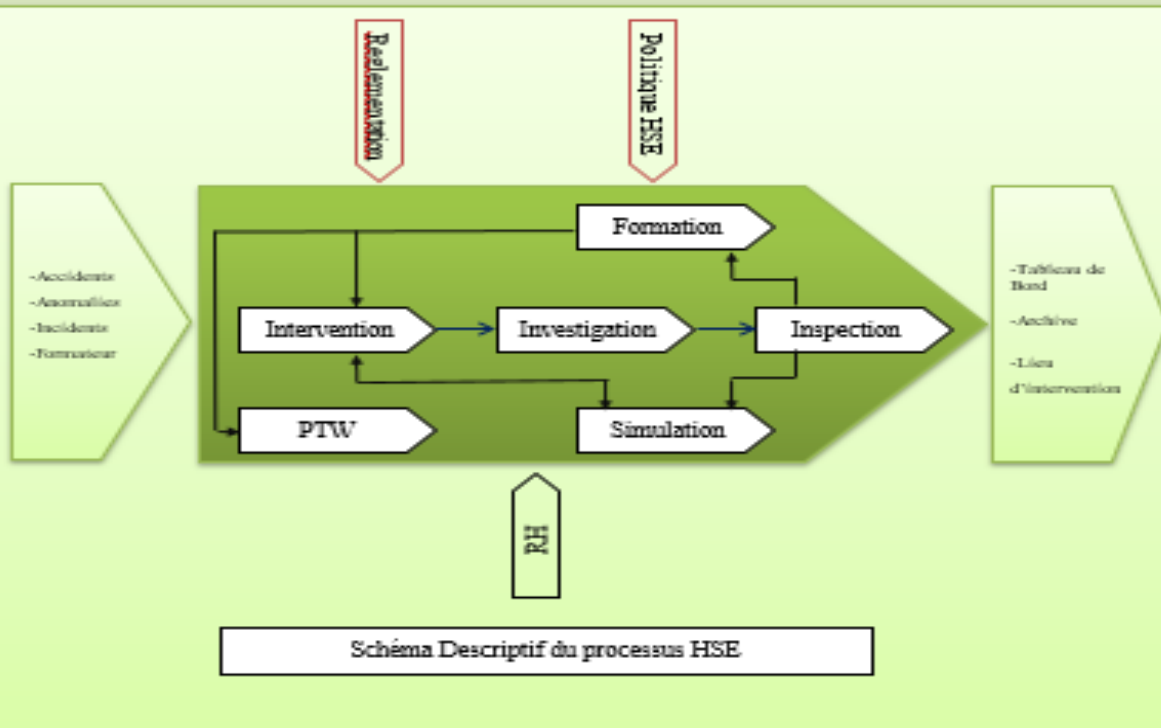


PROCESSUS DE SUPPORT
PROCESSUS HSE

HSE_PS_001

Diversification des compétences –
équipes multidisciplinaires

Le partage d'expérience, transfert du savoir

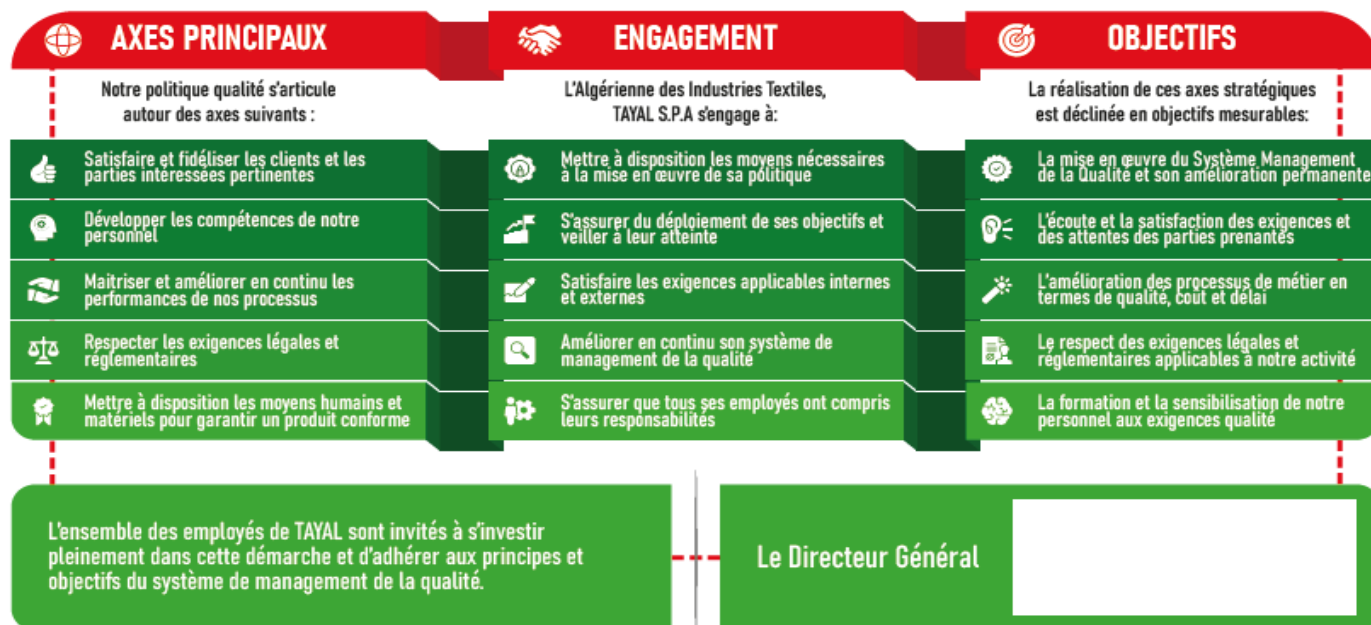


ANNEXE D -
La politique Qualité



POLITIQUE QUALITÉ

Dans un environnement fortement concurrentiel et un marché ouvert et global, L'Algérienne des Industries Textiles TAYAL S.P.A, poursuit ses objectifs de satisfaction des attentes et exigences de ses clients et des parties intéressées pertinentes. Pour réaliser son ambition d'être un acteur majeur dans son domaine d'activité, TAYAL S.P.A s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue de son système de management de la qualité selon la norme ISO 9001:2015.



ANNEXE E –
Modèle de fiche de poste

	<h2>Fiche de poste</h2>	Référence : DRH_EN_
		Version : 00
		Date : 10/09/2020
		Page 2 sur 9

IDENTIFICATION DU POSTE
Nom/Prenom : Responsable Hiérarchique : Liaisons Fonctionnelles :
LEGISLATION ET REGLEMENTATION EN VIGUEUR
-Loi n° 90-11 du 21 Avril 1990 relative aux relations de travail et ses différentes modifications -Règlement intérieur de TAYAL, SPA -Contrat de travail
COMPETENCES REQUISES
MISSIONS DU POSTE

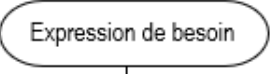
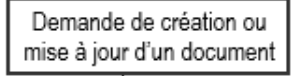
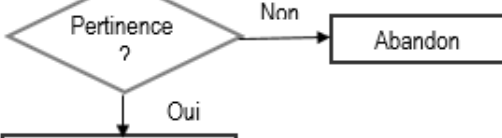
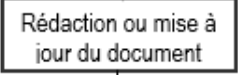
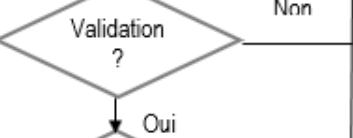

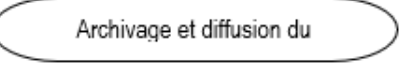
ANNEXE F –
Cartographie des risques et opportunités

Risques	Impact	Analyse du risque				Actions à mettre en place	Responsable	Evaluation
		Gravité (G)	Fréquence (F)	Score du Risque (GXF)	Evaluation des Risques			
Manque des EPI	Les opérations d'intervention seront très difficiles à réaliser	2	2	4	Suiv e	Planification des achats	Achat	
						Elaboration d'un plan de besoin annuel	Mr. Locif GUENANA	
Manque d'effectif	Incapacité de couvrir entièrement de l'entreprise	1	3	3	Suiv e	Recrutement des nouveaux inspecteurs (prévention / hygiène)	DRH Mr. Locif GUENANA	
Pas assez de diversité d'exercice	La difficulté de faire face aux différents accidents dans l'entreprise	2	1	2	Néglig eable	Planification des exercices de simulation avec diverse scénarios en collaboration avec la protection civil	Mr. Locif GUENANA	
Implication du personnel	L'accroissement des accidents à causes communes	2	3	6	Signif icatif	L'engagement de la direction	Mr. Tarik EKERBIÇER	
						L'attribution de l'autorité aux HSE	Mr. Tarik EKERBIÇER	
						Sensibilisation	Mr. Locif GUENANA	
Manque des documentations du système de détection	Fausses alarmes / l'accroissement des heures de travail perdu	3	1	4	Suiv e	La réception de la salle de contrôle	Mr. Tarik EKERBIÇER	

Opportunités	Impact	Analyse de l'opportunité				Action à mettre en place	Responsable	Evaluation
		Efforts	Bénéfices	Score de l'opportunité	Evaluation de l'opportunité			
Promotion de la formation HSE au sein de l'entreprise	Maitrise du processus HSE / Gestion efficace des opérations dans l'entreprise	2	3	6	Forte	Planification des formations de perfectionnement	Mr. Locif GUENANA	
Instauration d'une culture HSE	La baisse du taux d'accidents de travail	3	1	3	Moye nne	Planification des programmes de sensibilisation	Mr. Locif GUENANA	
Diversification des compétences – équipes multidisciplinaires	Maitrise du processus HSE	2	3	6	Forte	Le partage d'expérience, transfert du savoir	Mr. Locif GUENANA	

ANNEXE G –

Logigramme de création/modification d'un
document

Qui ?	Quoi ?	Comment ?	Commentaires
PP/RS/ SMQ		Besoin de support d'informations documentées	
Demandeur/ SMQ		Enregistrement MQ_EN_03	
PP/ SMQ		Réflexion par rapport au domaine d'application	
PP			
SMQ/ MQHSE/DRH		Revue sur la forme Revue sur le fond Mise en forme finale	
DG			
SMQ		Document applicable. Mise à jour liste des documents et liste de diffusion si besoin.	