

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجمت
القلبية

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

En vue de l'obtention d'un Master académique

En « entreprenariat et management de projet »

Evaluation de la performance du système de management de la qualité ISO9001

Cas : société des pates industrielle SOPI

Elaboré par :

MECHEHAT Hamza

Les membres du jury :

Dr LARRAS Chafika : présidente

Dr ABID Nabila : encadrante

Dr LADJOUZI Soumia : examinatrice

Dr AMGHAR Mériem : examinatrice

Année universitaire
2021/2022

RESUME

La qualité est l'utilisation de toutes les méthodes possibles pour satisfaire les clients, qui sont devenue de plus en plus exigeants. Pour satisfaire ses exigences et dans le but d'augmenter la qualité de sa production et son organisation, les entreprises adoptent un système de management de la qualité, le plus souvent ISO9001 qui est le plus populaire.

Le but de cette recherche est d'évaluer la performance de ce système de management de la qualité. Pour ce faire, notre recherche emprunte une démarche qualitative par l'étude de la SARL SOPI.

Il en ressort que l'entreprise SARL SOPI est conforme aux exigences de la norme ISO9001 et que son système de management est performant.

Mots clés : SMQ, ISO9001, évaluation, performance

ملخص

الجودة هي استخدام جميع الأساليب الممكنة لإرضاء العملاء، الذين أصبحوا متطلبين بشكل متزايد. لتلبية متطلباتها ومن أجل زيادة جودة إنتاجها وتنظيمها، تتبنى الشركات نظام إدارة الجودة، غالبًا ISO9001، وهو الأكثر شيوعًا. الغرض من هذا البحث هو تقييم أداء نظام إدارة الجودة، ولدعم بحثنا، اخترنا SARL SOPI كدراسة حالة. خلاصة القول يظهر أن مؤسسة SARL SOPI تتوافق مع متطلبات معيار ISO9001 وأن نظام الإدارة الخاص بها يتسم بالكفاءة.

الكلمات المفتاحية: نظام إدارة الجودة، ISO 9001، التقييم، الأداء.

ABSTRACT

Quality is the use of all possible methods to satisfy customers, who have become increasingly demanding. To meet its requirements and in order to increase the quality of its production and its organization, companies adopt a quality management system, most often ISO9001, which is the most popular.

The purpose of this research is to evaluate the performance of this quality management system, to support our research, we have chosen SARL SOPI as a case study.

It appears that the company SARL SOPI complies with the requirements of the ISO9001 standards and that its management system is efficient.

Keywords: QMS, ISO 9001, evaluation, performance

TABLE DES MATIÈRES

RESUME	II
TABLE DES MATIÈRES	III
LIST DES TABLEAUX	V
LIST DES FIGURES	VI
LISTE DES ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	VII
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE	4
Section 1 : La qualité et le système de management de la qualité	5
1.1 Revue de la littérature	5
SECTION 2 : CADRE CONCEPTUEL	10
2.1 De la qualité au système de management de la qualité	10
2.1.1 La qualité : clarification conceptuelle et historique :	10
2.1.2 Le système de management de la qualité : définition et principes	15
2.2. La performance et l'évaluation du système de management de la qualité	24
2.2.1. La qualité et la performance des entreprises :	24
2.2.2. Outils d'évaluation du système de management de la qualité :	26
CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL	37
Section 01 : Cadre méthodologique	38
2.1.1 La démarche méthodologique	38
2.1.2 Les outils et les méthodes de collecte de données	39
2.2.3 Analyse des données	41
Section 2 : Contexte organisationnel	42
2.2.1 Présentation de notre organisme d'accueil	42
2.2.2 Structure organisationnelle	44
2.2.3 La politique qualité chez SOPI	45
CHAPITRE 3 : RESULTATS ET DISCUSSIONS	47
Section 1 : Evaluation du système de management de la qualité de la SARL SOPI à travers une checklist d'évaluation, des tableaux de bord et la revue des processus ...	48
3.1. La check-list d'évaluation de la performance et de la conformité du SMQ à l'exigence de la norme ISO9001	48
3.2 LA CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS :	51

3.3. Tableau de bord par processus et revue des processus axes sur la politique qualité de la SARL SOPI	53
3.3.1 Tableau de bord et revue du processus production (processus de réalisation).....	54
3.3.2 Tableau de bord et revue du processus RH (processus support)	57
3.3.3 Tableau de bord et revue du processus commercial (processus de réalisation)	60
3.3.4 Tableaux de bord et revue du processus management intégré (processus management)	62
Section 2 : Synthèse et discussion des résultats	63
CONCLUSION GENERALE	65
BIBLIOGRAPHIE	69
ANNEXE 1	75
ANNEXE 2.....	82
ANNEXE 3.....	84
ANNEXE 4.....	86

LIST DES TABLEAUX

Tableau 1: Exemple des familles des processus	18
Tableau 2: échelle d'évaluation.....	41
Tableau 3: niveaux de conformité	41
Tableau 4: résultats généraux de l'évaluation	49
Tableau 5 : Tableau de bord du processus RH (processus support).....	57
Tableau 6: tableau de bord processus commercial	60
Tableau 7: tableau de bord du processus management intégré	62

LIST DES FIGURES

Figure 1: Principaux composants directs et indirects qui influencent les connaissances sur la sécurité sanitaire des aliments	7
Figure 2: Évolution du concept de la qualité et des normes depuis 1960	15
Figure 3 : PDCA du système de management de la qualité	17
Figure 4: cartographie des processus	19
Figure 5: Les éléments clés du processus	20
Figure 6: Les deux niveaux de management des processus	21
Figure 7: exemple de diagramme de Pareto	31
Figure 8: diagramme d'Ishikawa	33
Figure 9: schéma de l'outil des 5 pourquoi	34
Figure 10: Constitution du QRQC	35
Figure 11: checklist d'évaluation du SMQ selon la norme ISO9001	40
Figure 12: organigramme de la SARL SOPI	44
Figure 13: représentation graphique des résultats généraux de l'évaluation	50
Figure 14: cartographie des processus chez SARL SOPI	52
Figure 15: Tableau de bord du processus production (processus de réalisation)	54
Figure 16: Représentation graphique de la performance du processus RH	58
Figure 17: Représentation graphique de la performance du processus commercial	60
Figure 18: représentation graphique de la performance du processus management intégré	62

LISTE DES ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

AFNOR : Association Française de Normalisation

CAC : codex Alimentarius commission

DRH : directeur des ressources humaines

ENSM : Ecole national supérieure de management

FAO : L'Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture

GRH : Gestion des ressources humaines

ISO : International Standards Organizations (organisation internationale de normalisation)

OHSAS: Occupational Health and Safety Assessment

OMC : organisation mondiale du commerce

PDCA : plan, do, check, act (planifier, faire, contrôler, agir)

PDG : président directeur général

PFE : projet de fin d'étude

PI : Parties Intéressées

QRQC : Quick Response Quality Control

QOQCCP : qui ? quoi ? où ? quand ? comment ? combien ? pourquoi ?

SARL : société a responsabilité limitée

SM : Système de Management

SMQ : Système de Management de la qualité

SOPI : société des pates industrielle

INTRODUCTION

La qualité se réfère aux attributs d'un produit ou d'un service qui satisfait les exigences des clients. La qualité d'un produit ou d'un service a un signifiant rôle dans la performance d'une entreprise. Elle est contrainte par ses coûts (coûts de détection, coûts de prévention...) et sa propension à se positionner avantageusement sur un marché concurrentiel. (BEN GHODBANE, 2014)

La qualité doit être planifiée, ce qui permet de définir des objectifs Stratégique de gestion au niveau des produits et exigences de qualité (baisse des retours clients, situation en fonction de la concurrence). Cette étape est un préalable à l'élaboration et à la mise œuvre d'un Système de Management de la qualité « SMQ ». La mise en place du système de gestion de la qualité a produit des avantages tels que la baisse des coûts de gestion, la rationalisation de l'allocation des ressources et perfectionnement du fonctionnement global de l'entreprise. (Gapillout, 2015)

De plus, la mise en place d'un SMQ permet de contrôler la qualité exigée par les clients et d'atteindre les objectifs des dirigeants, car le système guide l'entreprise pour atteindre la satisfaction permanente des clients. Pour évaluer le système de gestion de la qualité d'une entreprise, plusieurs outils peuvent être utilisés par les entreprises tels que des tableaux de bord, des audits internes et externes, des listes de contrôle. La pratique de l'évaluation d'un système de management de la qualité est complexe. Elle nécessite des compétences particulières et un suivi permanent et régulier des opérations de l'entreprise.

Cette recherche couvre à la fois la dimension académique et la dimension pratique. Premièrement, d'un point de vue académique, elle permet de mettre en évidence les connaissances sur le système de management de la qualité et les techniques d'évaluation de sa performance.

Deuxièmement, sur le plan pratique, l'objectif de cette étude est d'appliquer les acquis théoriques afin de mettre en œuvre les différents outils de mesure de la performance au niveau de la SARL SOPI, plus précisément il s'agit de :

- Evaluer la conformité aux exigences de la norme ISO 9001 du SMQ et de ce fait mesurer sa performance.
- Elaborer des tableaux de bord avec des indicateurs de performance pour chaque processus.

- Elaborer la revue des processus et analyser la performance de ces derniers.

Pour atteindre ces objectifs, nous débutons par la formuler la problématique suivante :

"Comment les entreprises parviennent-t-elles à évaluer leurs systèmes de management de la qualité ? Et dans quelle mesure le système de management de la qualité contribue-t-il à l'atteinte de la performance des entreprises".

Des questions secondaires découlent de cette question principale et nous serviront de guide au cours de notre recherches

- Qu'est-ce qu'un système de management de la qualité et pourquoi est-il utile ?
- Quels sont les outils d'évaluation du système de management de la qualité ?

Pour répondre à notre problématique nous adopterons une démarche qualitative qui consiste à interpréter et expliquer les résultats que nous obtiendrons, avec de la documentation, une observation, le brainstorming et un diagnostic, nous allons évaluer le SMQ et déterminer s'il est performant ou non.

Le présent travail est divisé en trois chapitres, dans le 1^{er} chapitre de ce mémoire nous allons présenter une revue de la littérature par rapport a notre sujet. Ensuite, dans le cadre conceptuel nous verrons en quoi consiste la qualité, quelle est son histoire et quelles sont les concepts qui lui sont associés. Ensuite, nous allons définir et donner les principes du système de management de la qualité, après cela, nous montrons en quoi consiste la performance des entreprises et quel sont les outils d'évaluations du SMQ.

Dans le deuxième chapitre, nous aborderons le cadre méthodologique de recherche adopté, ainsi que les outils de collecte de données et les méthodes d'analyse, puis nous allons présenter l'organisme d'accueil (La SARL SOPI).

Le dernier chapitre intitulé résultats et discussion, présente et analyse les résultats obtenus. En dernier lieu, nous allons proposer des recommandations.

CHAPITRE 1 :

CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE

Le but de ce chapitre est de présenter une revue de la littérature et un cadre conceptuel liés à la qualité et au système de management de la qualité, sa performance et les méthodes d'évaluation de ce dernier. Il est conçu en deux parties. Dans un premier temps, nous passerons en revue les études, articles et publications antérieurs de plusieurs chercheurs sur le sujet principal, à savoir : le Système de Management de la qualité (SMQ). Nous discuterons ensuite du cadre conceptuel dans lequel se situent tous les concepts clés pertinents liés à notre sujet, ce qui nous aidera à définir le modèle de recherche de notre présent mémoire.

Section 1 : la qualité et le système de management de la qualité

1.1 revue de la littérature

Le développement industriel important et les changements sociaux de ces dernières années sont responsables de l'ascension de la qualité qui occupe de nos jours une grande place au sein des entreprises. Son importance est mondialement reconnue et elle se positionne au milieu des dernières théories managériales.

Chacun d'entre nous peut déduire instinctivement ce qu'est la qualité mais reste de même incapable de formuler une définition précise. Juran définit la qualité comme la prédisposition d'un produit à l'usage. Certains disent qu'un produit est de qualité s'il comble les exigences du client en termes de délais, de caractéristiques techniques et de coûts. Ces trois choses définissent la qualité « c'est-à-dire, la concordance aux besoins ». Dans le secteur agroalimentaire la qualité est souvent appelée la qualité alimentaire elle est définie comme l'aptitude d'un produit à bien nourrir. (Alli, 2004)

On surnomme l'industrie agroalimentaire toutes les activités qui permettent aux produits agricoles bruts en des produits finis, prêts à être expédiés et consommés. Ces produits sont après mis en vente à travers des canaux de distribution comme les grandes surfaces, les petits commerçants ou les grossistes. Ils peuvent aussi être brocantés d'une industrie à une autre ou bien directement proposés aux consommateurs.

Les aliments sont différents des autres produits industriels. Ils sont caractérisés par des obligations spécifiques au secteur agro-alimentaire parce que ce sont organiques et ont une durée de vie limitée dans le temps. Ce sont aussi des produits destinés à la consommation direct (ingérer). Cette consommation précise légitime la place considérable des attribues

organoleptiques et nutritionnelles dans ce secteur ainsi que la lutte contre les contaminations qui affectent la consommation du produit dangereuse pour le consommateur. Et en dernier, l'aliment transmet un héritage culturel important dans toutes les sociétés.

La qualité des aliments dans le secteur agroalimentaire se décline en trois axes : « la qualité organoleptique », « la qualité hygiénique » et « la qualité nutritionnelle » (MULTON, 1994)

La qualité organoleptique est la Propriétés d'un aliment en termes de goût, d'odeur, d'aspect, de couleur et de consistance

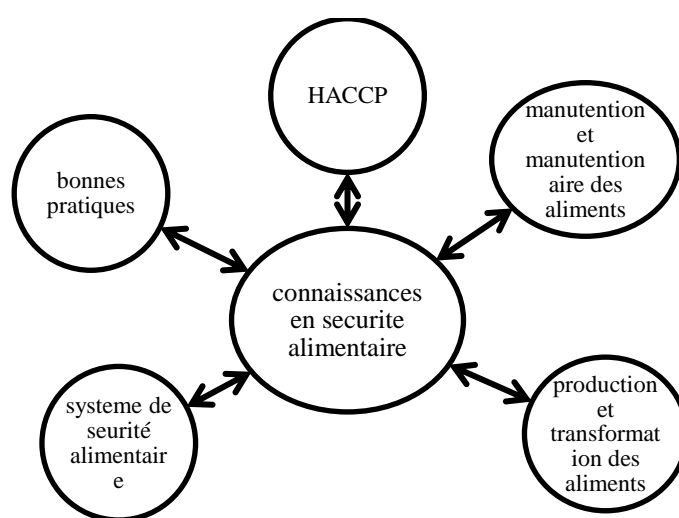
La qualité nutritionnelle est la capacité des aliments à satisfaire les besoins journaliers d'une personne, cette dernière est très importante car elle peut engendrer des maladies tels que l'obésité, le diabète et le cancer.

La qualité hygiénique veut dire que les aliments ne sont pas toxiques. Ils ne doivent pas contenir d'élément toxique pour le consommateur. Ou soit à dose réduite bien déterminées par des études toxicologiques qui font l'objet d'une réglementation précise.

Quel que soit l'endroit, pour préparer les aliments selon les bonnes normes d'hygiène, il doit y avoir les connaissances appropriées qui produisent les compétences efficaces en matière de manipulation des aliments. Pour y parvenir, il doit y avoir la bonne motivation pour agir sur cette connaissance.

Pour atteindre le niveau requis de connaissances en matière de salubrité des aliments, il doit y avoir une formation renforcée par des instruments de validité ou de fiabilité éprouvés, Les connaissances en matière de sécurité sanitaire des aliments comprennent divers éléments susceptibles d'influer directement ou indirectement, comme illustré sur la **Figure 1**. Il serait négligent de discuter des connaissances en matière de sécurité sanitaire des aliments sans impliquer directement la manipulation des aliments, les systèmes de sécurité sanitaire des aliments, les bonnes et impliquant indirectement la culture/les traditions alimentaires et la production/la transformation.

Figure 1: Principaux composants directs et indirects qui influencent les connaissances sur la sécurité sanitaire des aliments



Source : (Alli, 2004)

En effet, l'acceptation des systèmes de sécurité et de qualité alimentaire a placé la formation des employés sous les observations critiques qui doivent respecter l'hygiène alimentaire avec le HACCP, et ses principes associés. Cela doit être le cas, afin d'assurer l'efficacité de la sécurité alimentaire, pour prévenir les maladies d'origine alimentaire, qui est également illustré à la **figure 1** Que la propagation des épidémies d'origine alimentaire devienne une réalité. (Jevšnik, Hlebec, & Raspor, 2008).

En outre, des erreurs courantes de manipulation des aliments peuvent survenir, par exemple, laisser trop de temps pour refroidir les aliments, refroidir les aliments de manière inappropriée, cuire de manière inadéquate, réchauffer les aliments, consommer des aliments provenant de sources dangereuses.

Les normes de sécurité sanitaire des aliments couvrent un large éventail d'éléments, depuis les normes d'hygiène des matériaux d'emballage alimentaire, les normes d'étiquetage des étiquettes alimentaires, l'environnement de production agricole, jusqu'aux micro-organismes nocifs et aux polluants dans les aliments. **(Alli, 2004)**

Les normes de qualité/sécurité alimentaire ont toujours été étayées par les travaux de la Commission du Codex Alimentarius (CAC), qui s'est positionnée comme le point de référence politique mondial pour les producteurs, les transformateurs, les consommateurs, ainsi que les agences nationales de sécurité alimentaire. La FAO et l'OMS gèrent **(Alli, 2004)** conjointement la CAC, qui protège la santé publique mondiale et s'efforce d'équilibrer les relations commerciales alimentaires. Depuis sa création en 1963, la CAC est bien connue pour avoir produit plusieurs normes, lignes directrices et codes de pratiques.

Par ailleurs, les entreprises doivent développer de nouvelles stratégies et adapter leur style de management. Pour ce faire, de nombreuses entreprises adoptent des systèmes de gestion de la qualité (SMQ) comme outil pour améliorer leurs performances **(Mokhtar, Abdullah, & Yacob, 2013)**

Les recherches de DJEKIC indiquent que la mise en œuvre du système de gestion de la qualité permet aux organisations d'atteindre une meilleure performance opérationnelle et financière, d'améliorer la qualité du produit et d'augmenter les ventes, les bénéfices et la part de marché. **(Djekic & Tomic, 2014)**

Reconnue internationalement comme un modèle pour la mise en place d'un système de management de la qualité, ISO 9001 est une norme normative qui peut être adaptée à tout type d'entreprise.

La première version d'ISO 9001 a été introduite en 1987 et se concentrait sur la normalisation des activités des organisations par le biais de procédures. Le deuxième modèle, publié en 1994, s'est préoccupé de la prévention des défauts afin que les organisations surveillent le produit à toutes les étapes du processus, plutôt que de se contenter d'évaluer le produit fini. La version 2000 a introduit le concept de gestion des processus, obligeant les organisations à gérer leurs activités de manière interconnectée afin de satisfaire les exigences de leurs clients.

Ce concept a été renforcé dans la version 2008 de la norme, qui a apporté de petits changements pour améliorer la compréhension des exigences. En 2015, la dernière version de la norme a été publiée, apportant le concept de gestion des risques, d'évaluation du contexte organisationnel et renforçant les rôles et responsabilités de leadership pour atteindre les objectifs de l'organisation (**Sfreddo, Vieira, Vidor, & Santos, 2018**)

Cependant, les entreprises peuvent afficher différents niveaux de maturité en matière de gestion de la qualité. L'un des aspects à considérer dans l'analyse du niveau de maturité du SMQ dans une entreprise est l'existence ou non de la certification ISO 9001. En ce sens, une entreprise avec un SMQ ISO 9001 mis en place peut être considérée comme plus mature qu'une autre sans cette certification.

D'autres aspects à considérer seraient le moment de la mise en œuvre de la certification et sa portée. Par ailleurs, la mise en place d'un SMQ dans une entreprise peut faciliter la mise en place de processus horizontaux, pouvant conduire au management par le processus, ou simplement formaliser et certifier les processus existants de l'entreprise. Ainsi, l'analyse de la relation entre le SMQ et la performance organisationnelle peut considérer ces deux sous-facteurs :

- Le niveau de maturité du SMQ
- Le niveau de maturité de la gestion des processus.

L'adoption d'ISO 9001 s'est avérée être un phénomène persistant et croissant sur le marché, incarnant tous les secteurs, types d'entreprises et tailles d'entreprises (**Kilani, 2015**)

Cependant, certains auteurs divergent sur l'influence de la mise en place d'un SMQ basé sur ISO 9001 sur la performance des organisations (**İlkay & Aslan, 2012**) (**Vouzas & Kafetzopoulos, 2014**). Par conséquent, il n'y a pas de conclusion largement acceptée dans la littérature sur la relation entre ISO 9001 et la performance organisationnelle.

Selon ISMYRLIS et MOSCHIDIS, la performance est liée à la mesure dans laquelle les organisations atteignent leurs objectifs. Plusieurs auteurs suggèrent que ces objectifs ne devraient pas seulement se concentrer sur les gains financiers, mais inclure les questions opérationnelles et de marché qui soutiendront l'amélioration financière (**Ismyrilis & Moschidis, 2015**)

ILKAY et ASLAN, par exemple, ont développé une étude comparative entre les performances des entreprises certifiées et non certifiées ISO 9001, identifiant, après avoir mené une recherche auprès de 255 petites et moyennes entreprises en Turquie, qu'il n'y a pas de différence entre leurs performances.

Pour comparer les performances des entreprises, les auteurs ont utilisé les quatre perspectives du BALANCED SCORECARD « BSC », qui impliquent la finance, le marché et le client, les processus internes et les indicateurs d'apprentissage et de croissance. D'autre part, PSOMAS et KAFETZOPOULOS ont réalisé une recherche auprès de 140 entreprises grecques et ont conclu que les entreprises certifiées ISO 9001 surpassent les entreprises non certifiées en matière de qualité des produits, de satisfaction des clients et de performances opérationnelles, de marché et financières. **(Vouzas & Kafetzopoulos, 2014)**

SECTION 2 : CADRE CONCEPTUEL

2.1 De la qualité au système de management de la qualité

2.1.1 La qualité : clarification conceptuelle et historique :

La qualité, n'est pas une destination, c'est un voyage (reilhac, marc bazinet , dori nissan , & jean-marie, 2015), en vue des plusieurs changements économiques et étant donné que la qualité concerne toutes les parties intéressés (détenteurs d'intérêts organisationnels), et que les turbulences économiques continuent de modifier les besoins et les attentes de ces acteurs, il est clair que nous ne sommes pas encore arrivés à destination.

C'est vraiment un voyage, et comme tout voyage, ce dernier a une histoire : L'histoire de la qualité, l'histoire de la norme ISO 9001, Tout au long de ce voyage, des outils et méthodes de pilotage, des concepts ont été nécessaires pour avancer sur la route : l'assurance de la qualité, le management de la qualité, l'approche processus, la qualité dite totale, des normes, etc. (reilhac, bazinet, nissan, & jean-marie, 2015)

Dans une économie de marché, chaque organisation est en concurrence avec d'autres qui fournissent le même produit. Ce principe est valable indépendamment du type d'offre, qu'il s'agisse de biens matériels ou de services immatériels ou de leur combinaison. Ainsi, la survie d'une entreprise dépend de sa capacité à gagner, lier et enthousiasmer les clients.

Cela peut se faire soit en obtenant une part suffisamment importante de clients d'un groupe limité en concurrence directe avec d'autres fournisseurs, soit en gagnant de nouveaux groupes cibles en tant que clients potentiels.

L'option la plus importante dépend du produit fourni et de la structure de marché existante ainsi que de la stratégie et de la capacité de l'entreprise spécifique à fournir des produits de haute qualité (Albert Weckenmann , Goekhan Akkasoglu , & Teresa Werner, Quality management – history and trends, 2015) c'est-à-dire « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences » (ISO 9001, 2015).

L'idée de répondre aux exigences des clients potentiels afin de maximiser le succès économique est aussi ancienne que l'établissement du commerce économique de l'humanité. Pourtant, pendant très longtemps, cela a été un problème entre un fournisseur individuel, personnellement connu, par ex. un commerçant ou un artisan, et le client. Ainsi, le respect des exigences fondamentales concernant la société était garanti et imposé par des lois et « l'honneur de l'artisanat » fondés sur la responsabilité personnelle du fournisseur, infligeant de fortes sanctions pour les écarts considérés comme une fraude ou une qualité insuffisante. Au-delà de cette protection de base, le client était seul et en raison d'offres limitées, il était généralement tenu de prendre un fournisseur local. (Albert Weckenmann , Goekhan Akkasoglu, & Teresa Werner, Quality management – history and trends, 2015)

A. Définition de la qualité :

La qualité d'un produit est sa capacité à répondre aux exigences des clients et c'est la définition la plus basique, on dit qu'un produit ou un service est "de qualité" si après utilisation le client est content, satisfait et recommande le produit

L'AFNOR précise de la qualité est une mobilisation d'énergie, la qualité ainsi est considéré comme un axe de management stratégique au sein des entreprise que ce soit de service ou de produits.

ISO considère la qualité comme étant "l'ensemble des attributs et des caractéristiques d'un produit, d'un processus ou d'un service qui lui permet de satisfaire à la fois des besoins implicites et explicites des clients ". (ISO 9001, 2015)

Concernant le client la qualité d'un produit ou un service est sa capacité à combler les attentes de ses usagers. La qualité d'un produit s'étudie à travers différents éléments : les

caractéristiques techniques, le désigne, sa fiabilité, sa disponibilité, le respect des délais de livraison, la simplicité de l'utilisation et de maintenance ... (ishikawa, 2002)

En ce qui concerne la production :

Produire au plus bas coût tout en gardant en tête que le client doit être satisfait du produit

En ce qui concerne l'entreprise

La qualité se résume à mettre en application une politique qui tend à rassembler tout le personnel employé afin d'améliorer :

- La qualité de ses services et produits proposés.
- La cohérence et l'atteinte de ses objectifs
- Le fonctionnement de l'entreprise

Et enfin en ce qui concerne la société :

Habituellement, la qualité d'une entreprise concerne généralement son potentiel d'innovation et de création de valeur ajoutée et à la partager au mieux entre les parties intéressées tout en respectant l'environnement qui entoure l'entreprise en essayant de diminuer son empreinte environnementale, et donc de ceci on reconnaît que la qualité a une signification morale et éthique (seddiki, 2004)

La qualité est appliquée aussi à la fonction publique et aux administrations, Elle couvre de multiples concepts qui changent selon le type de produits ou services, les milieux sociaux ou les périodes de l'histoire.

B. Les concepts liés à la qualité :

- *La sur-qualité* : adopter une démarche qualité nous conduit systématiquement à proposer le meilleur au client, et proposer le meilleur à un coût, ce qu'on appelle le coût de la qualité, et il s'agit de faire le juste nécessaire, la sur-qualité réduira les bénéfices de l'entreprise. Aller au-delà de la limite entre le croisement de la qualité livrée, la qualité perçue par le client et la qualité souhaitée par le client, expose l'entreprise à de là sur-qualité ce qui engendre des pertes pour l'entreprise. La sur-qualité est l'impuissance de l'entreprise à proposer un produit ou un service selon le vouloir ou le niveau exigé par les clients.
- *La non-qualité* : on parle souvent du coût de la non-qualité, ce coût est lié aux dysfonctionnements de l'entreprise et aux réclamations des clients. Aussi lié à la hausse du prix de revient de l'entreprise et à la baisse des bénéfices
- *La sous-qualité* : c'est l'incapacité de l'entreprise à fournir un produit ou un service selon les exigences ou le niveau voulu par les clients.

C. La politique qualité :

« La politique qualité répond à 3 critères : elle s'inscrit dans la stratégie de l'entreprise, elle s'inscrit dans l'environnement de l'entreprise et elle formalise l'orientation que la direction souhaite donner à la démarche. » (Gillet-Goinard & Seno, 2020)

La politique qualité est la politique donnée par la direction. Elle s'intègre dans la stratégie de l'entreprise et donne du sens à la démarche qualité. C'est une référence permanente pour les présentations de qualité des entreprises.

Elle montre la voie au PDCA. Au même titre que les politiques ressources humaines, commerciale et marketing, la politique qualité est une déclinaison de l'axe d'orientation stratégique de l'entreprise. Ainsi, dans la logique du PDCA, les objectifs définis sont alignés sur la politique qualité, elle-même alignée sur la stratégie de l'entreprise. Cela garantit la cohérence du système. (SÉGOT, RAYMOND, & FAVIER, 2011)

L'élaboration de la politique qualité est un moment critique de la démarche qualité car il s'agit pour la direction d'exprimer quel est l'objectif général de la démarche qualité auquel elle doit se déployer. Une politique qualité peut définir des problèmes et fournir des leviers d'action (que faire ?). Selon les exigences de la norme ISO 9001, elle prend le management de l'entreprise comme moteur de la démarche qualité. (Gillet-Goinard & Seno, 2020)

Une politique qualité est un document rédigé sur une page intégrée au manuel qualité.

Elle est structurée souvent en plusieurs parties :

- Le rappel de la mission de l'entreprise (sa raison d'être),
- Le rappel de sa vision (ambition de l'entreprise,
- Sa place souhaitée dans le marché, comment elle veut être perçue par ses parties prenantes), le lien avec le projet stratégique de l'entreprise et bien sûr les orientations en matière de qualité choisie par la direction.

Souvent, la lettre se termine par la délégation faite au Responsable qualité pour le pilotage de la mise en œuvre de la politique qualité. (Gillet-Goinard & Seno, 2020)

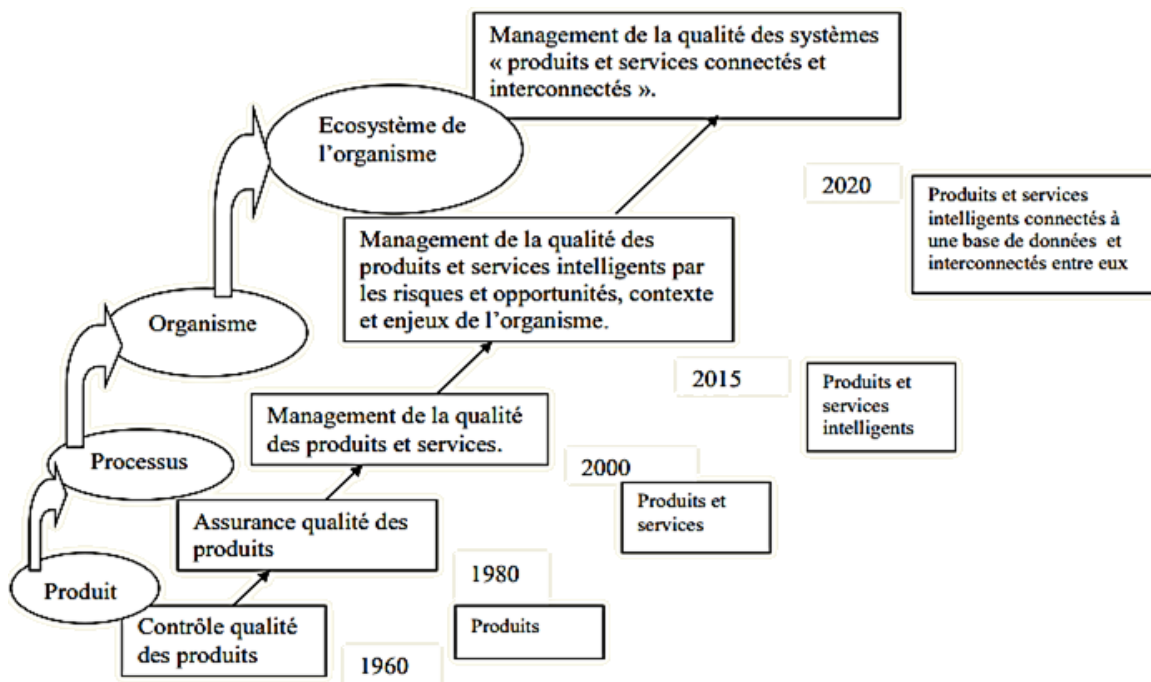
D. L'évolution de la qualité :

L'homme se soucie de la qualité depuis longtemps et l'ouverture des marchés aux produits et aux services avec l'avènement de la mondialisation, la facilité de la communication, de l'échange et le besoin de clarifier des problèmes de plus en plus complexes ont obligé l'homme à adopter une démarche qualité au développement des produits qu'il conçoit. (Gapillout, 2015)

L'évolution du concept de la qualité a été marquée par 4 périodes (Figure 1) :

- L'ère du tri (1920 à 1950) : C'est la période de la production en masse ; les industriels ont réalisé qu'il est important de contrôler les produits finis pour assurer une certaine qualité. Donc chaque pièce est contrôlée et si la pièce est défectueuse elle est tout simplement jetée, ce qui revient extrêmement cher à l'entreprise (Albert Weckenmann , Goekhan Akkasoglu , & Teresa Werner, Quality management – history and trends, 2015)
- L'ère du contrôle (1950 à 1965) : les statistiques sont utilisées comme outil de contrôle sur les produits finis, pour améliorer la productivité et la qualité. Le contrôle est appliqué à la production en chaîne et à toutes les tâches répétitives pour lesquels, dans chaque lot ou dans chaque série un échantillon de produits est prélevé, afin de tester leurs qualités. (Albert Weckenmann , Goekhan Akkasoglu , & Teresa Werner, Quality management – history and trends, 2015)
- L'ère de la prévention (1965 à 1990) : la formation des personnes à la qualité est plus attractive et bénéficiaire pour l'entreprise que la résolution des défauts de fabrication. L'année 1987, a vu naître la série de normes ISO 9000. Et la qualité a vu être l'objet d'une approche beaucoup plus générale et elle est devenue un très bon argument de vente. (Albert Weckenmann , Goekhan Akkasoglu, & Teresa Werner, Quality management – history and trends, 2015)
- L'ère de la stratégie (1990 à 2015) : les requêtes du client vis à vis de son fournisseur sont de plus en plus fortes et par conséquent le SM n'englobe pas seulement les clients, mais aussi les parties intéressées de l'entreprise, qui créent un écosystème autour de l'entreprise. (Albert Weckenmann , Goekhan Akkasoglu , & Teresa Werner, Quality management – history and trends, 2015)

Figure 2: Évolution du concept de la qualité et des normes depuis 1960



Source : (Gapillout, 2015)

2.1.2 Le système de management de la qualité : définition et principes

Le système de management est la somme des éléments corrélés au sein d'une organisation. Ils sont utiles pour élaborer des processus afin atteindre des objectifs. Ces objectifs sont définis en amont par la déclinaison de la politique qualité de l'organisme. (ISO 9000, 2015)

ISO 9001 : ISO 9001 est un référentiel international qui considère toutes les activités d'un organisme, quel que soit son secteur ou son industrie. Ce référentiel vis-à-vis des exigences internes et externes de l'organisation est orienté vers la conformité des produits et services et la satisfaction des clients.

Le référentiel ISO 9001 est le référentiel le plus répandu à travers le monde et c'est celui qui sert de base à l'autre référentiels. En activité depuis 1987, plus de 1 million d'organisations sont certifiées ISO 9001 dans le monde.

La norme ISO 9001 est issue d'une famille de normes qui compte l'ISO 9001, l'ISO9002, l'ISO 9000, l'ISO 9004. Ces référentiels aident les entreprises a formaliser leur SMQ. (Gapillout, 2015).

L'ISO 9000 contient le vocabulaire des normes du système de management de la qualité ; c'est un référentiel facilite la compréhension du un système de management de la qualité

L'ISO 9001 contient les lignes directrices et les exigences qui permettent de mettre en pratique les acquis de l'ISO 9000 et c'est à travers cette norme que se définit la conformité de l'organisation.

La version 2015 de la norme ISO 9001 : repose sur sept principes contre 8 dans la version précédente 2008. Ces principes sont mentionnés dans le 2eme chapitre de la norme qui contient les concepts fondamentaux et principes du management de la qualité :

Orientation client : déterminer comment faire pour fidéliser le client et comment le satisfaire (ISO, pincipes de management de la qualité, 2016)

Le leadership : À tous les niveaux, la direction établie la finalité et les orientations de l'entreprise pour atteindre ses objectifs qualité. (ISO, pincipes de management de la qualité, 2016)

Implication du personnel : des employés compétent et impliqué améliore la capacité de l'entreprise à créer et fournir de la valeur. (ISO, pincipes de management de la qualité, 2016)

Approche processus : lorsque les activités sont gérées et comprises comme des processus corrélés. Des résultats prévisibles et cohérents sont obtenus de manière plus efficiente et efficace (ISO, pincipes de management de la qualité, 2016)

Amélioration : la réussite de l'entreprise consiste en la volonté constante d'amélioration continue.

Prise de décision fondée sur des preuves : Les décisions fondées sur l'analyse et l'évaluation de données et d'informations sont davantage susceptibles de produire les résultats escomptés. (ISO, pincipes de management de la qualité, 2016)

Management des relations avec les parties intéressées les entreprises managent leurs relations avec les parties intéressées pour réaliser des performances durables. (ISO, principes de management de la qualité, 2016)

L'ISO 9004 : permet à l'entreprise dont le SMQ est déjà bien installé et performant, d'aller plus loin vers l'excellence. (Gapillout, 2015)

En conclusion sur cette famille de normes :

ISO 9000 : assimiler,

ISO 9001 : mettre en œuvre,

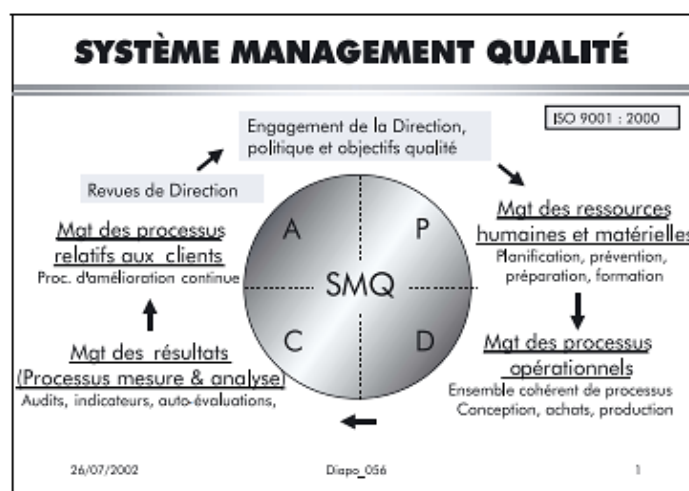
ISO 9004 : viser l'excellence

A. Principes essentiels liés au système de management de la qualité :

a. Le PDCA :

Inventé par Walter A. Shewhart (1891-1967) et popularisé par W. Edwards Deming (1900-1993). PDCA est un outil utilisé dans le management de la qualité des. Son objectif est de trouver une solution aux problèmes en appliquant les quatre phases (Plan, Do, Check et Act = planifier, réaliser, vérifier et agir). Et puisque c'est un outil itératif, il contribue à l'amélioration continue des processus. (Gapillout, 2015)

Figure 3 : PDCA du système de management de la qualité



Source :(CHARDONNET & THIBAUDON, 2003)

b. Manager par les processus :

Manager par les processus est un choix managérial stratégique pour une entreprise qui veut se centrer et s'orienter sur les clients, et bien au-delà du fait que l'approche processus est recommandé par la norme ISO 9001, l'adoption de cette approche permet à l'entreprise de

se décloisonner et de passer d'une lecture verticale de l'organigramme qui met l'accent et qui donne la priorité à la hiérarchie, à une lecture transversale du fonctionnement de l'entreprise donc du client au client (Gillet-Goinard & Seno, 2020).

La notion de processus :

Un processus est une suite d'activités réalisées par différents métiers et qui permet de satisfaire une requête externe ou interne.

Les données d'entrée d'un processus sont des matières premières, des produits, ou des informations. Donc on peut dire que plusieurs facteurs contribuent à un même processus. (Gillet-Goinard & Seno, 2020)

Pour un bon fonctionnement, l'entreprise doit contempler son organisation en fonction des processus qui la composent ce qui permet de simplifier et de faciliter l'analyse SWOT lies à l'entreprise, il est donc nécessaire d'identifier ses processus clés, identifier les interactions entre les différents processus et définir des indicateurs de performance pour chacun d'eux. (Gapillout, 2015).

Dans toutes entreprises, les processus sont classés en trois catégories

- Les processus de management
- Les processus métier
- Les processus support

Selon *Laurent Granger* Les processus métier nommés également processus de réalisation sont ceux qui contribuent à satisfaire les clients.

Les processus support sont ceux qui amènent les ressources nécessaires (techniques, matérielles, humaines...) Pour faire tourner les processus de réalisations. (Gapillout, 2015)

Les processus management sont les processus de pilotage de l'entreprise leurs objectifs sont de faciliter le travail des processus métiers pour qu'ils soient plus performants, leurs objectifs s'inscrivent dans la stratégie de l'entreprise. (Gapillout, 2015)

Tableau 1: Exemple des familles des processus

PROCESSUS	OBJECTIFS
Processus métier	• Réparer, commercialiser, emballer,

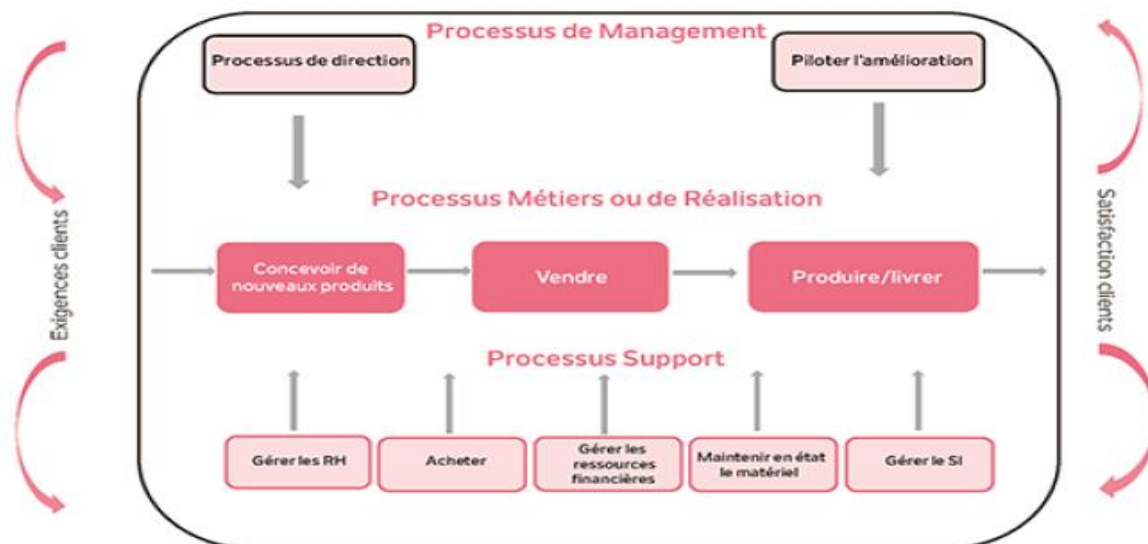
	produire les différents composants
Processus support	<ul style="list-style-type: none"> • RH • Approvisionnement • Rechercher et développement
Processus de management	<ul style="list-style-type: none"> • Conduire l'organisation en respectant les exigences qualité, environnementale, sécuritaires ...

Source : (Gapillout, 2015)

La cartographie des processus :

La cartographie des processus présente l'organisation non pas sous la forme d'un organigramme, mais sous la forme d'un ensemble de processus corrèles visant à satisfaire les exigences des clients. Une entreprise compte environ une douzaine de « macro processus » La cartographie permet de visualiser ces processus et leurs enchaînements. (Gapillout, 2015)

Figure 4:cartographie des processus



Source :(Gillet-Goinard & Seno, 2020)

Construire une cartographie des processus

La cartographie des processus, pour être construite, il est nécessaire de travailler en groupe avec la direction. La construction de la cartographie des processus nécessite plusieurs étapes qui sont :

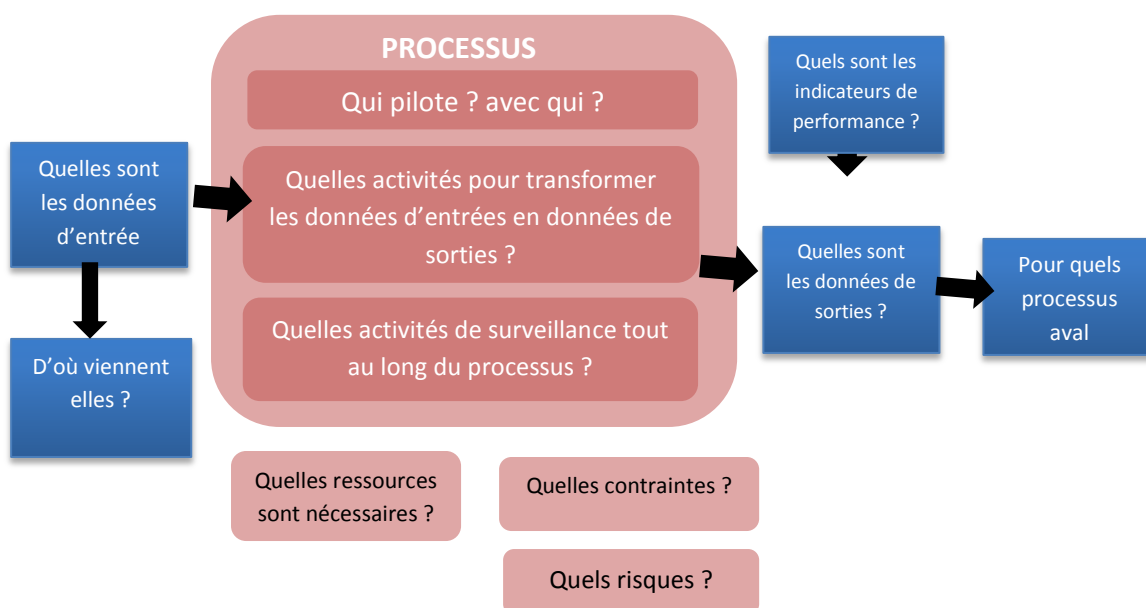
1. énumérer les clients et lister toutes les parties prenantes.

2. identifier ce qui est fourni par l'entreprise et mis à disposition des clients.
3. identifier les processus métiers
4. identifier les processus supports
5. identifier les processus de management.
6. identifier les entrées et sorties de chaque processus
7. identifier les liaisons entre les processus
8. Valider la cartographie. (Gillet-Goinard & Seno, 2020)

La fiche d'identité du processus :

Selon florene gillet-groinard et bernard seno « *La fiche d'identité est une description d'un processus, de sa finalité et des activités qui permettent de transformer les données d'entrée en données de sorties. Elle est indispensable pour en assurer son pilotage. Elle permet de définir les indicateurs de performance pertinents. La fiche d'identité permet aussi de clarifier les interfaces entre processus (quel processus fournit quoi à qui).* » (Gillet-Goinard & Seno, 2020)

Figure 5: Les éléments clés du processus



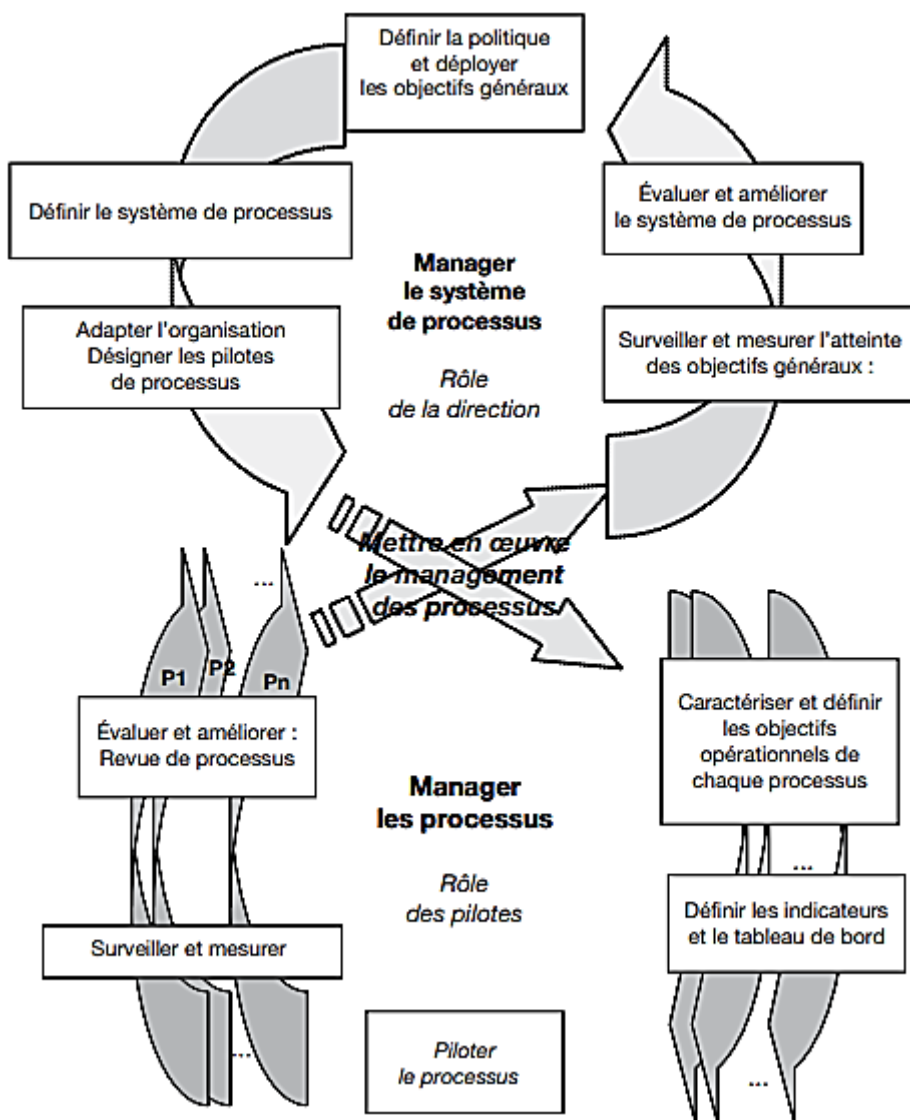
Source : (Gillet-Goinard & Seno, 2020)

Les processus se managent à deux niveaux :

- Celui du processus pour obtenir le résultat attendu (produit du processus) dans les meilleures conditions pour une satisfaction optimale des clients du processus ;
- Celui du système de processus pour en optimiser le résultat global.

Voir le schéma suivant

Figure 6: Les deux niveaux de management des processus



Source : (CATTAN, 2013)

La revue des processus :

Si la revue de processus n'est pas obligatoire selon la norme ISO 9001, elle n'en reste pas moins un très bon outil de management

En effet, elle autorise chaque responsable de processus de participer (et d'impliquer son équipe) à l'amélioration du processus et de signaler les difficultés de la mise en œuvre et/ou le suivi des exigences établies. (Gillet-Goinard & Seno, 2020)

Les revues de processus sont organisées afin que le pilote puisse agir en tant que responsable du SM (représentant de la direction) et relais de l'équipe, correspondant.

L'objectif d'une revue de processus n'est pas d'aborder une problématique spécifique ou récente, mais l'évaluation de l'efficacité et du fonctionnement du processus, et plus généralement, la capacité à améliorer le processus (CATTAN, 2013)

La séquence des revues de processus peut tenir compte des éléments suivants :

- Évaluation de la performance des processus (indicateurs de performance)
- Évaluation des non-conformités, croises lors de la dernière revue
- Suivi des actions d'amélioration
- Déterminer les besoins en ressources (Gillet-Goinard & Seno, 2020)

Les participants à la revue de processus sont les pilotes de chaque processus, les responsables du système de management et la direction. (Gapillout, 2015)

La bonne fréquence pour effectuer les revues des processus est mensuelle, ce qui serait conforme au cycle de suivi des indicateurs de performance. (Gapillout, 2015)

B. Politiques qualités et objectifs qualité :

Contexte interne : Il s'agit de se rappeler objectifs et les axes stratégique de la démarche qualité et améliorent la satisfaction des travailleurs et des clients

Les enjeux internes :

- Améliorer les conditions de travail.
- Avoir un projet commun
- La bonne communication.
- Améliorons les relations avec les PI.

Les enjeux externes :

- Conquérir les parts de marché.
- Surpasser concurrence.

C. Les documents d'un système de management qualité :

- Manuel qualité : c'est un document qui décrit le système qualité que l'entreprise a adoptée. Il doit spécifier comment l'entreprise va satisfaire les exigences de ses clients.

Il doit contenir :

- La présentation en bref de l'entreprise
 - La politique qualité.
 - Les responsabilités
 - Comment l'entreprise va satisfaire ses clients et améliorer sa performance.
 - Les processus
- *Fiches d'identités processus :*
Les entreprises qui ont choisi l'approche processus vont créer ces fiches.
 - *Les procédures :*
Une procédure est un enchaînement de tâche élémentaire standardisées qui démarre d'un besoin et aboutit à un « livrable » identifiable pour un client.
 - *Enregistrements :*
Documents qui enregistrent les faits, les preuves de l'application des procédures et consigne mais aussi les conditions dans lesquelles ces faits se sont déroulés
 - Plan qualité :*
Il spécifie quelles procédures et ressources associées doivent être appliquées par qui, et quand, pour un projet, un produit, ou un contrat particulier.

2.2. LA PERFORMANCE ET L'ÉVALUATION DU SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ

2.2.1. La qualité et la performance des entreprises :

Dans un monde concurrentiel où les acteurs économiques sont sans cesse interdépendants, complexes et évolutifs, les organisations doivent s'appuyer sur une organisation optimisée, un engagement fort des collaborateurs et des relations de confiance avec les partenaires pour gagner en efficacité et apporter un service de qualité aux clients. La diffusion des démarches d'excellence opérationnelle, notamment des démarches qualité, dans le secteur des services est certainement un moyen de répondre à ces enjeux majeurs. En effet, les entreprises mettant en œuvre ces méthodes démontrent les bénéfices gagnés en termes de compétitivité hors prix, de maîtrise de la gestion de leurs activités et d'amélioration de leurs relations externes (clients, fournisseurs) et internes.

La mesure de la performance à travers les processus :

La mesure est le fondement de toute amélioration et son rôle est de fournir les informations nécessaires pour déterminer l'efficacité du système de management de la qualité. Les mesures sont basées sur des évaluations faites de façon régulière, face à des niveaux de prévision (normes), deviendront des indicateurs, économiseront, deviendront des records. Le concept de mesure fait référence au terme mètre ou système métrique, dont la particularité est le concept de quantification, dont la valeur peut être quantifiée en disposant de Machines de la pensée à observer avec une précision indiscutable, loin des appréciations personnelles subjectives difficilement comparables entre elles. Bien que la mesure puisse techniquement être appliquée à tous les niveaux, il peut être utile de ne mesurer que ce qui est pertinent. Pour un système de management de la qualité, l'action pertinente implique des informations qui fournissent des informations sur son état opérationnel et y conduisent le système. En effectuant un rapprochement entre les résultats, les ressources consommées et les objectifs prévus.

Évaluer l'efficacité (ou l'efficience) du processus ou du système de management nécessite une vision claire des résultats (objectif quantifié) à atteindre. Dans le principe, la mesure de l'efficacité peut donc se faire en comparant le réalisé à l'objectif fixé. Si l'objectif est atteint on peut considérer que le processus ou le système est efficace. Tout le problème réside dans la qualité de l'objectif. S'il n'est pas du tout contraignant, le processus ou le système sera déclaré efficace sans difficulté. Si, à l'inverse, l'objectif est très ambitieux, il

Il y a peu de chances pour qu'il soit atteint, on dira alors que le processus ou le système n'est pas efficace. Cette façon de mesurer l'efficacité est pour le moins peu fiable, il s'agit en fait d'une mesure de performance. (CATTAN, 2013)

On sites souvent la performance sans prendre la peine de définir ce que ce terme recouvre. La performance se mesure par rapport à des critères prédéfinis. La méthode la plus répandue de mesure de la performance d'un processus consiste à comparer son résultat à des objectifs fixés en amont (CATTAN, 2013). Cela veut dire de :

- se donner un ou des objectifs de préférence quantitatifs ou qualitatifs précis,
- définir des indicateurs pertinents à partir des objectifs et relevant d'une logique d'action
- suivre l'évolution des indicateurs et raisonner selon des facteurs de progrès et pas uniquement de résultats. Cette méthode est particulièrement simple à mettre en œuvre et peut être appliquée à tous types de processus. La performance peut aussi se comprendre en termes de coût du processus plutôt que de coût du produit du processus. Pour mesurer la performance du processus, il faut :

- Expliciter et identifier toutes les ressources pour le bon fonctionnement du processus
- Calculer le prix de ces ressources ;
- Fixer des objectifs SMART ;
- Maîtriser les couts

Cette méthode n'est pas toujours simple à mettre en œuvre car elle suppose une connaissance assez précise des coûts de chaque activité du processus. Elle reste néanmoins très efficace pour la plupart des processus. (CATTAN, 2013)

Enfin on peut considérer que la performance d'un processus est fonction de sa rentabilité. Cela consiste à comparer la valeur du produit au coût du processus. On comprend aisément que cette mesure de performance n'est pas possible pour un grand nombre de processus dont le produit n'est pas vendable et, par conséquent, dont la valeur est difficilement chiffrable (CATTAN, 2013)

2.2.2. Outils d'évaluation du système de management de la qualité :

La norme iso 9001 oblige les entreprises à mettre en place des procédures de mesure pour s'assurer que le système de management de la qualité est conforme aux exigences de cette dernière

Se limiter à cette exigence risque de s'avérer rapidement insuffisant et de ne concerner que le cercle restreint des seuls qualitatifs de l'entreprise.

Aussi n'évaluer que les seuls moyens risquent d'entraîner les acteurs qui ont leurs propres objectifs-à considérer la qualité comme une simple strate supplémentaire de contraintes et à un exercice de style périodique.

Les niveaux d'évaluation :

- La conformité : Les actions et pratiques de l'entreprise sont-elles conformes à la description de la structure documentaire.
- L'efficacité : l'amélioration continue implique d'évaluer également les performances de l'entreprise et la pertinence des critères utilisés.

Les outils qui sont généralement utilisés pour l'évaluation du système de management de la qualité sont :

A. Les tableaux de bord :

On connaît tous le tableau de bord d'un véhicule qui nous renseigne sur un certain nombre d'actions. (MOHAMED , 2019)

On peut définir le tableau de bord en management comme un ensemble d'indicateurs qui donnent des informations à un ou plusieurs responsables d'une entreprise, pour l'aider dans le processus de prise de décision. (Gillet-Goinard & Seno, 2020)

Le tableau de bord informe le manager sur l'atteinte des objectifs. Cet outil de gestion doit être en mesure de fournir une information le plus tôt et le plus rapidement possible afin de favoriser la réactivité dans la prise de décision. Il est au cœur de la mesure de la performance d'une organisation professionnelle. (MOHAMED , 2019)

Le tableau de bord est utilisé de 2 façons :

- A intervalle régulier s'il est utilisé comme un instrument de diagnostic

- Constamment pour contrôler la charge de travail et les résultats

Les indicateurs consignés dans le tableau de bord qualité doivent permettre de répondre à ces questions :

- Eque la politique qualité est respectée au sein de l'entreprise ?
- Quel est l'efficacité des processus ?
- Quelle est la contribution des processus dans l'atteinte des objectifs ?
- Comment améliorer en continue les processus ?

La norme ISO 9001 exige que les objectifs qualité soient mesurables. Et pour cela on utilise ce qu'on appelle des indicateurs. (AMIFI & BENLAKOUIRI, 2019)

Un indicateur un fait observable, mesurable et calculable qui définit de façon qualitative ou quantitative une dégradation ou une amélioration du comportement du processus mis en examen. (MOHAMED , 2019)

Il existe 3 niveaux d'indicateurs :

- Niveau 1 : Indicateurs de satisfaction client => qualité visée
- Niveau 2 : Indicateurs liés aux résultats => qualité perçue
- Niveau 3 : Indicateurs liés aux processus => qualité interne

Généralement ils sont regroupés en deux types :

- Ceux de la performance
- Ceux de pilotage

Etablir le tableau de bord qualité, c'est décider de suivre les 7 indicateurs standards suivant :

- La qualité perçue par les clients : comment mesurer la satisfaction des clients (taux de satisfaction ? Nombre de réclamations ? taux de recommandation ?)
- La qualité livrée : quelle mesure l'entreprise a de ce qu'elle propose à ses clients ? (Démérite produit, audit des livraisons, taux de service ...)
- La qualité produite : les éléments factuels qui permettent d'évaluer ce qui est fabriquer (nombre de produits bons du premier coup ; % de produits non conformes au contrôle final, % de retouches.)

- La qualité achetée : quels sont les éléments qui assurent que l'entreprise ne recoit pas de non qualité ? (Classement des fournisseurs, note qualité fournisseurs, % de livraisons/produits refusés à la réception...)
- La qualité conçue : Comment mesurer la performance de ce processus qui va induire la qualité des productions futures ?
- La capacité à s'améliorer : C'est la logique d'amélioration continue au quotidien mesuré, par exemple, par le % d'actions correctives soldées dans les délais, le nombre de problème répétitif, le % d'objectifs qualité atteints, l'amélioration des résultats d'audits internes... (AMIFI & BENLAKOUIRI, 2019)

B. Audit interne :

L'audit interne nous fournit des annotations sur le control de la qualité qui permet d'initier des actions de utiles.

Les audits internes permettent de vérifier sur le terrain, au quotidien, le respect et l'efficacité des pratiques prévues. C'est aussi un moment d'échange avec les opérationnels qui permet de recueillir des idées d'amélioration.

L'audit interne est un examen indépendant d'une fonction pour déterminer par rapport aux dispositions préétablies la conformité des activités et des résultats liés à la qualité et si ces dispositions sont effectivement mises en œuvre pour atteindre les objectifs. Ainsi, l'audit interne donne toujours un indice de maîtrise de la qualité et permet d'initier des actions d'amélioration

Objectifs de l'audit interne :

- Pour le management de l'entreprise :

Le management doit avoir une vision globale et précise de l'état des processus. Il est important de distinguer les processus qui fonctionnent de ceux qui peuvent être améliorés ou qui n'existent pas.

- Pour le service qualité :

Le service qualité doit mesurer l'efficacité du système de management de la qualité. Il s'agit de répondre aux questions suivantes : Le système existant est-il appliqué ? Applicable ? Entretenu ?

L'audit interne permet à la direction qualité de faire un bilan sur la conformité des processus par rapport aux exigences, et identifier les pistes d'amélioration.

Les étapes de l'audit

➤ Planifier les audits :

Définir et approuver les sujets à auditer par le Comité de Direction sur un an ou plusieurs années en tenant compte des constats antérieurs. L'audit interne initier par la direction

Les audits sont conduits :

- Dans le cadre d'un suivi systématique de l'activité de l'organisme, donc de façon planifiée.
- Soit à la suite de circonstance particulière,

La planification se base sur les résultats des audits précédent et des actions d'amélioration entreprises en Amon,

➤ Choisir les auditeurs :

Cette équipe peut être composée de 1, 2 ou plus de 2 auditeurs selon l'audit réalisé. En général, il convient de conduire l'audit par groupe de deux, l'un pour maintenir le contact relationnel avec l'audité et l'autre pour prendre des notes. Cette approche peut également apporter une meilleure objectivité à l'audit tout en rendant l'audit plus complet. Dans tous les cas, une personne de l'équipe doit être désignée comme responsable d'audit pour assurer la coordination et l'arbitrage au sein de l'équipe. Les auditeurs sont sélectionnés en fonction de leurs compétences pour effectuer le travail ; Ils doivent également posséder des qualités essentielles :

- Ecoute
- Impartialité, objectivité, honnêteté
- Capacité d'analyse et de synthèse

Préparer l'exécution de chaque audit : Recueillir les références d'audit (références des activités à auditer : documents de référence, descriptions de processus, procédures, etc.) pour élaborer des lignes directrices d'audit permettant aux futurs audités de construire des relations constructives. (Ricol, 2014)

- Réaliser l'audit :
- Rendre compte des résultats :
- Vérifications des actions :
- Suivi des audits :

C. La Check-list comme outil d'évaluation :

Définition de la Check-list :

Selon Larousse La check-list se définit comme une liste d'opérations permettant de vérifier le fonctionnement de tous les organes d'une entreprise.

Intérêts de la Check-list :

Fournir un outil simple et efficace de contrôles prioritaires à effectuer systématiquement pour

- Améliorer le travail d'équipe ;
- Améliorer la communication interprofessionnelle ;
- Garantir en permanences la sécurité du personnel de l'organisme ;
- Introduire ou maintenir une culture et des valeurs qui permettent d'y arriver.

Objectifs de la Check-list :

La Check-list vise à réaliser un certain nombre d'objectifs qui sont comme suit :

- Rappels des points clefs à vérifier ;
- Mise en œuvre multi professionnelle de recommandations ;
- Diminution du taux d'erreurs ;
- Outil diagnostic et support à l'évaluation des pratiques ;
- Stratégie de défense contre les erreurs humaines ;
- Standardisations des taches pour faciliter la coordination au sein des équipes

2.2.3 Méthodologie de résolutions des problèmes à travers les différents outils qualité

Résoudre un problème, c'est éradiquer la cause de la non-conformité et s'assurer que tout a été mis en place pour ne plus avoir à faire face à ce problème

La résolution du problème se fait généralement en quatre étapes, classés comme suit :

1. L'identification du problème ;
2. La recherche des causes à l'origine du problème ;
3. La recherche des solutions pour éliminer les causes du problème ;
4. La mesure de l'efficacité des actions entreprises.

Chacune des étapes citées en haut se fait à travers différents outils spécifiques à chaque étape (Gillet-Goinard & Seno, 2020)

A. La clarification du problème

Cette étape consiste à lier au problème des informations précises et à exprimer clairement ce que l'on veut comme résultats une fois le problème résolu.

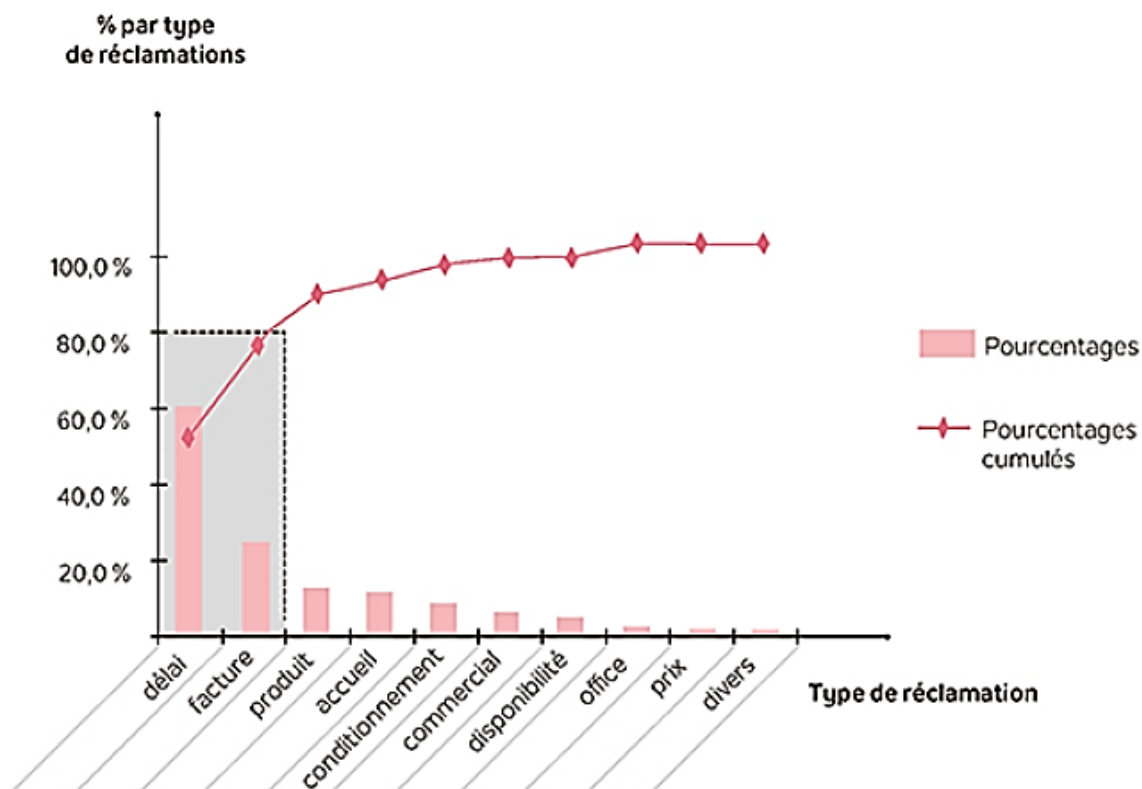
Les outils principalement utilisés sont le QQQQCCP et le diagramme de Pareto (SÉGOT, RAYMOND, & FAVIER, 2011)

Le diagramme de Pareto, conçu par Alfredo Pareto (1848-1929), un célèbre économiste italien qui a démontré qu'un nombre minimal de facteurs a une influence majeure sur les résultats, et si on transpose ça sur les entreprises on en déduit que 80% des problèmes sont occasionnés par 20% des causes (ERNOUL, 2010)

Ce diagramme très facile à construire est en fait un histogramme représentant par ordre décroissant les résultats des pourcentages obtenus.

Dans la figure qui suit on peut voir que 80% des réclamations sont dues à seulement 2 types de réclamation soit 20%

Figure 7: exemple de diagramme de Pareto



80 % des réclamations sont dues à 2 types de réclamations (soit 20 %).

Source: (Gillet-Goinard & Seno, 2020, p. 204)

Le diagramme de Pareto est utilisé au début pour exprimer de façon visuelle des résultats chiffrés, mais aussi de faire un bilan :

- Des non-conformités ;
- Des réclamations clients ;
- Des coûts de non-qualité.

Et aussi pour donner la priorité aux problèmes qu'on doit traiter en premier (Gillet-Goinard & Seno, 2020)

Par ailleurs, le QQQQCP est un outil qui définit le contour d'un problème et les actions à mener, avec ces six questions essentielles :

- Qui ? Qui est concerné par le
- Quoi ? Quel est le problème ?
- Où ? Où cela se passe-t-il ?
- Quand ? Quand cela se passe-t-il ?
- Comment ? Comment se traduit le problème ?

- Combien ? Quelle est l'importance et le coût du problème ?
- Pourquoi ? Quel objectif visons-nous ? (Gillet-Goinard & Seno, 2020) (Gillet-Goinard & Seno, 2020)

Chaque question peut inclure plusieurs questions. Avant de commencer à rechercher des causes, il est important de pouvoir répondre factuellement aux questions clés qui nous aident à décrire et reformuler le problème avec précision. (SÉGOT, RAYMOND, & FAVIER, 2011)

B. Recherches des causes :

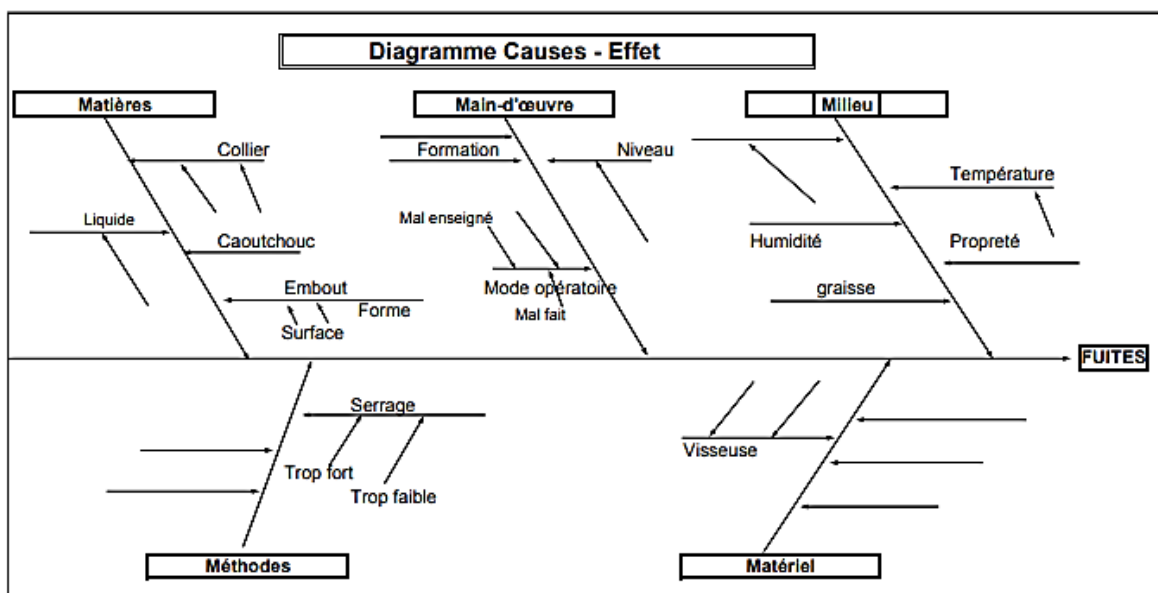
Une fois le problème posé, il reste à rechercher les causes à l'origine, on utilise dans cette étape Les 5M.

Aussi connue sous le nom de diagramme d'Ishikawa ou diagramme de cause à effet créé par le professeur Ishikawa (1915-1989) pour la recherche de toute cause réellement à l'origine du problème et aussi pour classer les causes identifiées.

On appelle cet outil les 5M parce qu'il est l'anagramme de (Main-d'œuvre, Milieu, Méthode, Matières premières, Moyens) (SÉGOT, RAYMOND, & FAVIER, 2011)

Le diagramme est représenté sous la forme d'arête de poisson (voire la figure)

Figure 8: diagramme d'Ishikawa



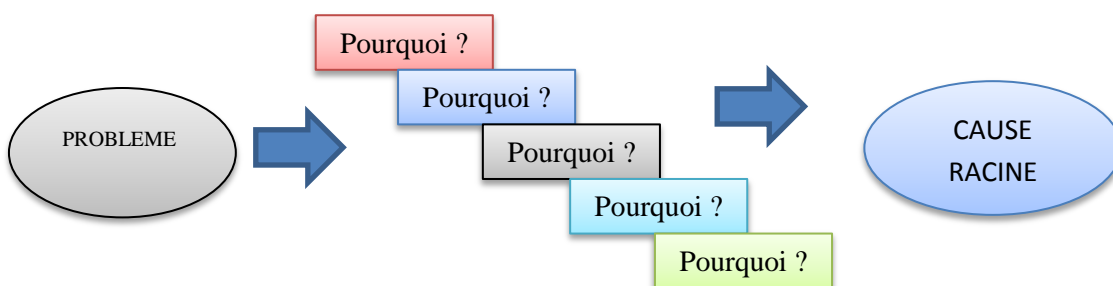
Source :(ERNOUL, 2010)

On commence premièrement le diagramme d'Ishikawa par initier le problème en commençant par « pourquoi ? », Ensuite on fait remonter toutes les idées, toutes les causes possibles avec un brainstorming ensuite on classe les idées en 5 familles : Moyens, Main-d'œuvre, Matières premières, Méthodes et le Milieu. (Gillet-Goinard & Seno, 2020) (ERNOUL, 2010) (SÉGOT, RAYMOND, & FAVIER, 2011).

Enfin, après la réalisation des tests, on souligne la cause réelle sur laquelle on va appliquer les 5 pourquoi. Ou 5 *WHY*.

On se pose en effet la question : « pourquoi cette cause est-elle apparue ? ». En théorie, on poser la question s'effectue en 5 fois mais en pratique, se poser deux/trois fois la question est suffit

Figure 9: schéma de l'outil des 5 pourquoi



Source : (DUMONT , 2017)

C. La mise en œuvre des solutions :

Cette étape exige de trouver des solutions possibles à l'aide de la matrice de décision.

La grille de décision :

La grille de décision nous laisse prendre rapidement la bonne décision en nous obligeant à identifier clairement des critères rationnels de prise de décisions.

Chaque solution est analysée au travers des critères :

La solution satisfait-elle oui ou non au critère ? Seule la solution qui répond à tous les critères sera sélectionnée. (ERNOUL, 2010)

La matrice multicritère en est une version plus complète car elle intègre en plus des impératifs cotés oui ou non, des impératifs évalués avec une note de pondération.

D. La vérification de l'efficacité de la solution

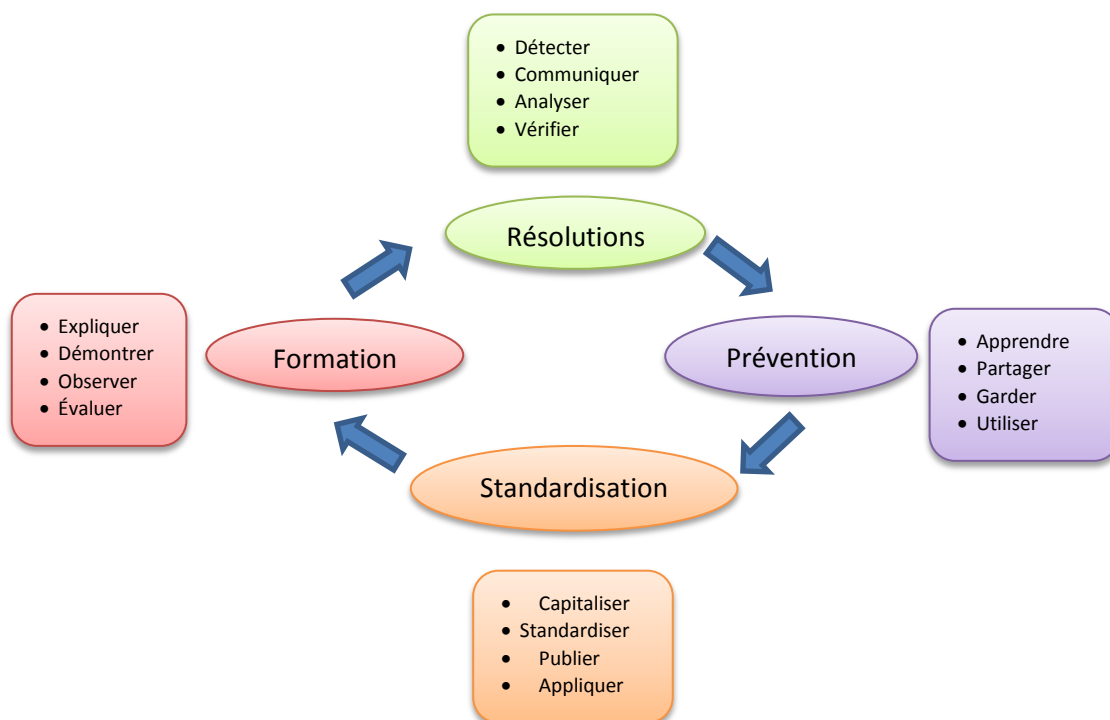
Effectuer à chaud et à froid grâce aux différents indicateurs.

La Résolution de problème est une démarche Efficace et rapide.

Pour cela, le QRQC prend tout son sens. (Gillet-Goinard & Seno, 2020)

Le QRQC est une méthode se voulant rapide et intégrant des exigences temporelles.

Figure 10: Constitution du QRQC



Source :(DUMONT , 2017)

Conclusion

La performance du système de management de la qualité dépend de la flexibilité et de la performance des processus qui lui sont liées. Dans les entreprises tous types confondus, l'adoption d'un SMQ occupe de nos jours une place stratégique dans l'organisation, vu son rôle et son importance dans la création de valeur ajoutée en matière de qualité des produits et services proposés par les entreprises mais aussi toute la chaîne de valeur. Pour cela, une évaluation du SMQ est nécessaire pour déceler les non conformités et maintenir la performance a plus haut niveau.

CHAPITRE 2 :
CADRE METHODOLOGIQUE ET
ORGANISATIONNEL

Le but de ce chapitre c'est premièrement, présenter le cadre méthodologique que nous avons choisi pour élaborer cette étude. Ensuite, nous allons présenter l'organisme d'accueil qui nous a permis de mener à bout cette étude (la société des pâtes industrielle SOPI).

Section 01 : Cadre méthodologique

Cette section est dédiée à la présentation de la méthodologie que nous avons choisie pour mener à bon escient cette recherche, mais aussi les instruments d'analyse et les outils de collecte de données utilisés pour arriver à atteindre les objectifs fixés de notre recherche.

2.1.1 La démarche méthodologique

La démarche méthodologique consiste en l'ensemble des techniques et des moyens utilisés afin d'apprécier la véracité du cadre théorique suivant plusieurs méthodes. On peut dire aussi que c'est la façon de marcher, de progresser vers un objectif, de décrire les principes essentiels à mettre en place dans une recherche **(Sidibe, 2018)**

Pour arriver au bout de notre étude, pour satisfaire notre problématique de recherche et répondre à nos sous-questions, nous avons décidé d'utiliser l'approche qualitative.

Creswell le formule comme ceci : « on entreprend la recherche qualitative dans un cadre naturel où le chercheur est un instrument de collecte de données qui rassemble des mots ou des images, leur analyse inductive, met l'accent sur la signification de participants, et décrit un processus qui est expressif et convaincant dans le langage » **(Creswell, 1998)**, Donc, La recherche qualitative nous permet de répondre aux questions de type « pourquoi ? » ou « comment ? » **(Aubin-Auger & Mercier, 2008)**

Nous avons convenu que pour notre thème et son importance pour nous et pour la création de valeur pour notre entreprise d'accueil, l'approche la plus appropriée est l'approche qualitative vue la complexité de notre sujet.

Cette approche nous a imposé une présence constante dans l'entreprise afin de collecter un maximum d'informations, pour cela nous avons fait recours à notre sens de l'écoute et de l'observation, mais aussi les interactions avec le personnel et les cadres dirigeants pour réussir à évaluer la performance du système de management de la qualité ISO 9001 de la SARL SOPI, tout en utilisant les différents outils de collecte de données au long de notre parcours au sein de l'entreprise.

2.1.2 Les outils et les méthodes de collecte de données

Pour notre recherche, nous avons utilisé les méthodes et les outils suivant :

- La recherche documentaire
- Le brainstorming
- L'observation
- Le diagnostic

A. La recherche documentaire :

Cet outil a une importance majeure dans notre recherche, que ce soit pour la partie théorique ou la partie pratique. Nous avons consulté plusieurs articles scientifiques et ouvrages au sein de la bibliothèque de l'école nationale supérieure de management et dans plusieurs plateformes numériques tel que : Scholarvox, Cairn, Google scholar, HAL et Academia. Afin d'enrichir notre cadre théorique.

Pour la partie pratique l'organisme d'accueil SARL SOPI, précisément le département SMQ qui nous a mis à disposition les nécessaires documents pour la réalisation de notre PFE en nous donnant accès à toutes les informations dont nous avons besoin.

B. Le brainstorming

Selon Alex Osborn, inventeur de la technique brainstorming. Le brainstorming est utilisé en groupe afin de produire un grand nombre d'idées en un temps limité, en suivant une logique associative et le respect des règles favorise la créativité de groupe (Debois, Groff, & Chenevier, 2019)

Durant notre stage, nous avons pris place à de multiples séances et réunions de brainstorming avec les équipes du département SMQ pour acquérir les informations dont nous avons besoin.

C. L'observation non participante

Durant notre stage au sein de la SARL SOPI nous avons observé les différents employés concernés par le domaine de notre recherche lors de l'exécution de leurs travaux.

D. Le diagnostic sur la base d'une checklist

Notre diagnostic a été réalisé grâce à des entretiens au travers d'une checklist réalisée sur EXEL basé sur une échelle d'évaluation contenant 118 exigences de la norme ISO 9001.

La checklist a été présentée aux différents chefs des départements concernés, avec qui nous avons échangé, recueilli des informations nécessaires, remplis la grille d'évaluation de la checklist et enfin l'analyse des résultats obtenues.

Figure 11: checklist d'évaluation du SMQ selon la norme ISO9001

Réf.	Critères d'exigence des articles de la norme	Evaluations	Taux %
Art. 4	Contexte de l'organisme	Convaincant	80%
4.1	Compréhension du contexte et des enjeux	Convaincant	80%
Cr 1	Les enjeux internes et externes sont identifiés relativement à votre organisme et à vos activités	Conforme	100%
Cr 2	Vous surveillez et revoyez les informations relatives à vos enjeux externes et internes	Acceptable	70%
Cr 3	Votre SMQ est lié aux évolutions de vos enjeux externes et internes	Acceptable	70%
4.2	Besoins et des attentes des parties intéressées	Conforme	92%
Cr 4	Les parties intéressées pertinentes sont identifiées dans le cadre du SMQ	Conforme	100%
Cr 5	Les exigences des parties intéressées sont prises en considération dans votre SMQ	Conforme	100%
Cr 6	Vous revoyez régulièrement les exigences des parties intéressées	Acceptable	70%
Cr 7	Votre SMQ évolue lors de l'évolution des exigences de la norme	Conforme	100%
4.3	Système de Management de la Qualité (SMQ)	Convaincant	65%
Cr 8	Le domaine d'application de votre SMQ est défini en identifiant ses limites et son applicabilité	Conforme	100%
Cr 9	Un document complet est disponible et tenu à jour pour expliquer le domaine d'application de votre SMQ	A améliorer	30%
4.4	SMQ et processus associés	Convaincant	85%
Cr 10	Vous établissez et mettez en œuvre un SMQ en accord avec les exigences de la norme	Conforme	100%
Cr 11	Vous tenez à jour et améliorez de façon continue votre SMQ	Acceptable	70%
Cr 12	Vous avez déterminé les processus nécessaires au SMQ en tenant compte de tous les éléments nécessaires dans l'organisme	Conforme	100%
Cr 13	Vous possédez les méthodes permettant de surveiller, mesurer, évaluer et améliorer en continu les processus	Acceptable	70%
Cr 14	Vous avez analysé les risques et opportunités de ces processus et proposé les actions appropriées pour les traiter	Acceptable	70%
Cr 15	Vous conservez et tenez à jour les informations nécessaires pour le bon fonctionnement des processus	Conforme	100%

(Source : réalisé par nous-même)

2.2.3 Analyse de données

Premièrement nous avons analysé les résultats (données quantitatives) obtenue lors de l'interprétation de la checklist, en jugeant le degré de conformité des différents chapitres de la norme ISO9001

Une échelle d'évaluation a été associée à chaque exigence comme il se suit :

Tableau 2: échelle d'évaluation

Evaluation	Note
Conforme	100%
Acceptable	70%
A améliorer	30%
Non conforme	0%

(Source : réalisé par nous-même)

Une échelle niveau de conformité a été associée avec chaque article de la norme

Tableau 3: niveaux de conformité

Niveaux de CONFORMITÉ	Taux moyen Minimal	Taux moyen Maximal
Insuffisant	0%	9%
Informel	10%	49%
Convaincant	50%	89%
Conforme	90%	100%

(Source : réalisé par nous-même)

Les données recueillies par le brainstorming et l'observation et la documentation fournis par l'entreprise nous ont permis d'élaborer un tableau de bord qualité par processus et ainsi des revues de 4 processus :

- Processus management intégré (processus de management)
- Processus control qualité et processus production (processus de réalisation)
- Processus ressources humaines (processus support)

Section 2 : contexte organisationnel

2.2.1 Présentation de notre organisme d'accueil

La SARL SOPI (société des pâtes industrielles) est une société industrielle de droit algérien, créée en 1999 par son président directeur général monsieur Hachelaf Reda Salem a blida, son siège social est situé à Guerouaou, localité de la Mitidja entre Boufarik et blida. Une autre usine située à Rahmania a aussi été créée

La société emploie 566 femmes et hommes en décembre 2021. Ils œuvrent ensemble à faire partager les produits de leurs savoir-faire et passion au plus grand nombre d'algériens

Le domaine d'activité de SOPI est le traitement et la transformation des céréales et la commercialisation sous la marque MAMA et GARRIDO, notamment avec

- La production de semoule
- La production de farine
- La production de pâtes alimentaires
- La production de couscous


Les produits de la société sont :

- Semoule : Grosse, moyenne, fine
- Farine : T45 ;T55 ;T150 ; fluide ; panifiable
- Pâtes intégrales : pâtes courtes, pâtes longues
- Pâtes ordinaires : pâtes courtes, pâtes longues
- Pâtes à base de lentille
- Couscous : Ordinaire, complet et d'orge

Avec un capital social de 331.400.400.00 DA, la société de pâtes industrielles possède la capacité de production est la suivante

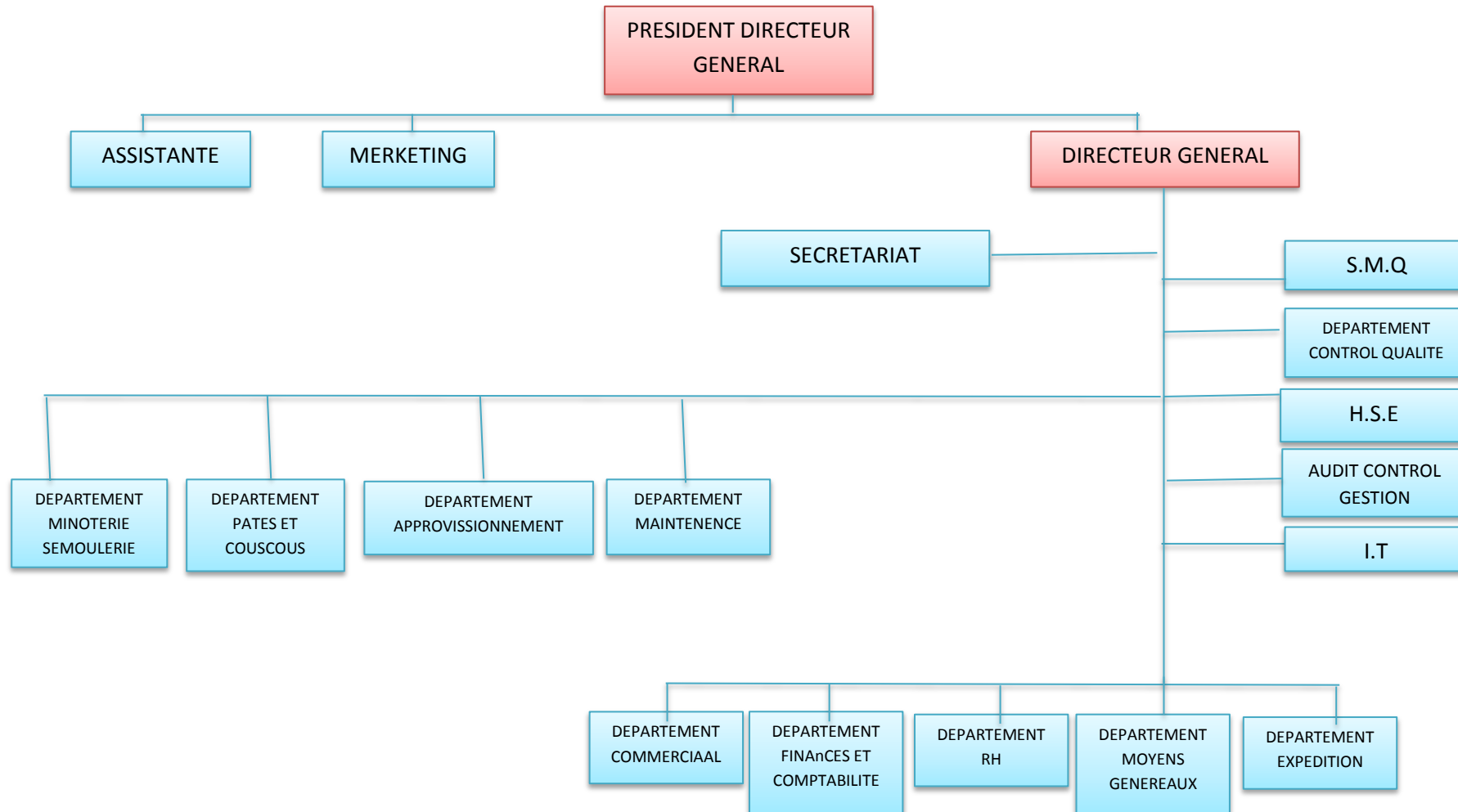
- 1 ligne de pâtes courtes de 1500kg/h
- 1 ligne de couscoude 1200 kg/h
- 1 semoulerie de 300 tonnes/jour
- 1 minoterie de 550 tonnes/jour
- 1 deuxième ligne de couscous de 1800kg/h

- 1 Extention semoulerie de 250 tonnes/jour
- 1 ligne de pates longues de 1500kg/h
- 1 ligne de couscous de 1500kg/h
- 15 silos en metal pour le stockage de bles sur un nouveaux terrain acquis de + de 8000m2

Logo	
Superficie total	24 700 M ²
Supecficie couverte	7700 M ²
Tel	025 28 08 20; 05 55 01 01; fax: 025 28 08 14
N ^o employeur cnas	093 450 01 69 agence BLIDA
N ^o registre de commerce	0006821/B/99
N ^o identifiant fiscal	099909000682162
Forme juridique	SARL
PDG	Hachelaf Reda Salem
Annee de creation	2000
Annee de debut d'activité	Juillet 2001

2.2.2 Structure organisationnelle

Figure 12: organigramme de la SARL SOPI



(Source : donnée interne)

2.2.3 La politique qualité chez SOPI

Par un soucis constant d'amélioration et par son engagement dans une démarche qualité, la société de pâtes industrielles SOPI, un des principaux acteurs dans le secteur de la transformation des céréales en Algérie, s'est fixée comme objectif de rendre sa marque un symbole de qualité reconnu par tous ses clients

La stratégie de fabrication est basée sur le système de management de la qualité intégré, visant à promouvoir d'avantage la continuité des produits sûrs et de qualité constante, avec le respect des normes exigées les plus élevées, en conformité avec les exigences des normes ISO 9001 et ISO 22000

Afin d'améliorer la satisfaction des parties prenantes, et répondre à leurs besoins et attentes, SOPI accentue son orientation sur le concept d'amélioration continue en fixant les axes stratégiques suivants :

- Réduire les non-conformités liées à la qualité et à la sécurité des produits
- Amélioration continue de l'efficacité du système de management de la qualité et la sécurité des denrées alimentaires
- Conquérir les parts de marchés par l'amélioration de la qualité et le développement des produits
- Réduire les coûts d'approvisionnement
- Améliorer les conditions de travail du personnel et leurs performances
- Améliorer la productivité
- Renforcer la relation avec les fournisseurs et les autres parties intéressées
- Développer la communication en interne et en externe en continu
- Investir dans la recherche pour préparer les variétés de demain
- Accroître la satisfaction des clients et des parties intéressées
- Améliorer les conditions d'hygiène à tous les niveaux

Aux fins de l'atteinte de ces objectifs, la direction générale de SOPI veille à leur compatibilité avec l'orientation stratégique de l'entreprise tout en tenant compte

- Des enjeux internes et externes
- Des attentes et besoins des parties intéressées pertinentes

La direction s'est engagée à mettre à disposition les moyens nécessaires à la mise en œuvre de la politique et à l'amélioration continue du système de management, et par ailleurs essaie d'impliquer tout le personnel de la société pour conjuguer leurs efforts dans le but de se conformer à la politique et dans le but de satisfaire les parties intéressées.

Conclusion

Dans ce chapitre nous avons présenté la méthodologie suivie pour effectuer notre recherche à savoir l'approche qualitative, et les méthodes que nous avons utilisées pour collecter les données qui sont la documentation, l'observation et les entretiens. Ensuite nous avons présenté l'entreprise qui nous a accueilli durant notre stage, son historique, ses objectifs, ses produits, sa politique qualité et enfin l'organigramme de l'entreprise

CHAPITRE 3 :

RESULTATS ET DISCUSSIONS

Dans ce troisième chapitre, nous allons analyser et présenter les résultats de tous ce que nous avons entrepris au cours de notre stage, qui porte sur la manière dont la société des pates industrielle (SOPI) évalue la performance de son système de management de la qualité ISO 9001.

Premièrement nous avons créé une checklist d'évaluation à partir des exigences de la norme ISO 9001(118 pour notre part), une fois cette checklist remplie et analysé nous avons créé un tableau de bord pour chaque processus de la société. Les processus sont axés sur la politique qualité de l'entreprise, avec des objectifs précis et des indicateurs de performance précis.

Ainsi, nous avons analysé quatre processus issus des trois familles de processus :

- Processus management intégré (processus de management)
- Processus control qualité et processus production (processus de réalisation)
- Processus ressources humaines (processus support)

Pour ces 4 processus nous avons effectué la revue des processus dans le but de les analyser de les étudier et améliorer leurs fonctionnements.

Section 1 : évaluation du système de management de la qualité de la SARL SOPI à travers une checklist d'évaluation, des tableaux de bord et la revue des processus

1.1. La check-list d'évaluation de la performance et de la conformité du SMQ à l'exigence de la norme ISO9001

Après avoir effectué des entretiens avec les différents employés concernés par notre checklist et recueilli leurs réponses, nous avons estimé le taux de conformité de chaque chapitre et sous-chapitre. Les résultats généraux de l'évaluation sont présentés dans le tableau ci-dessous :

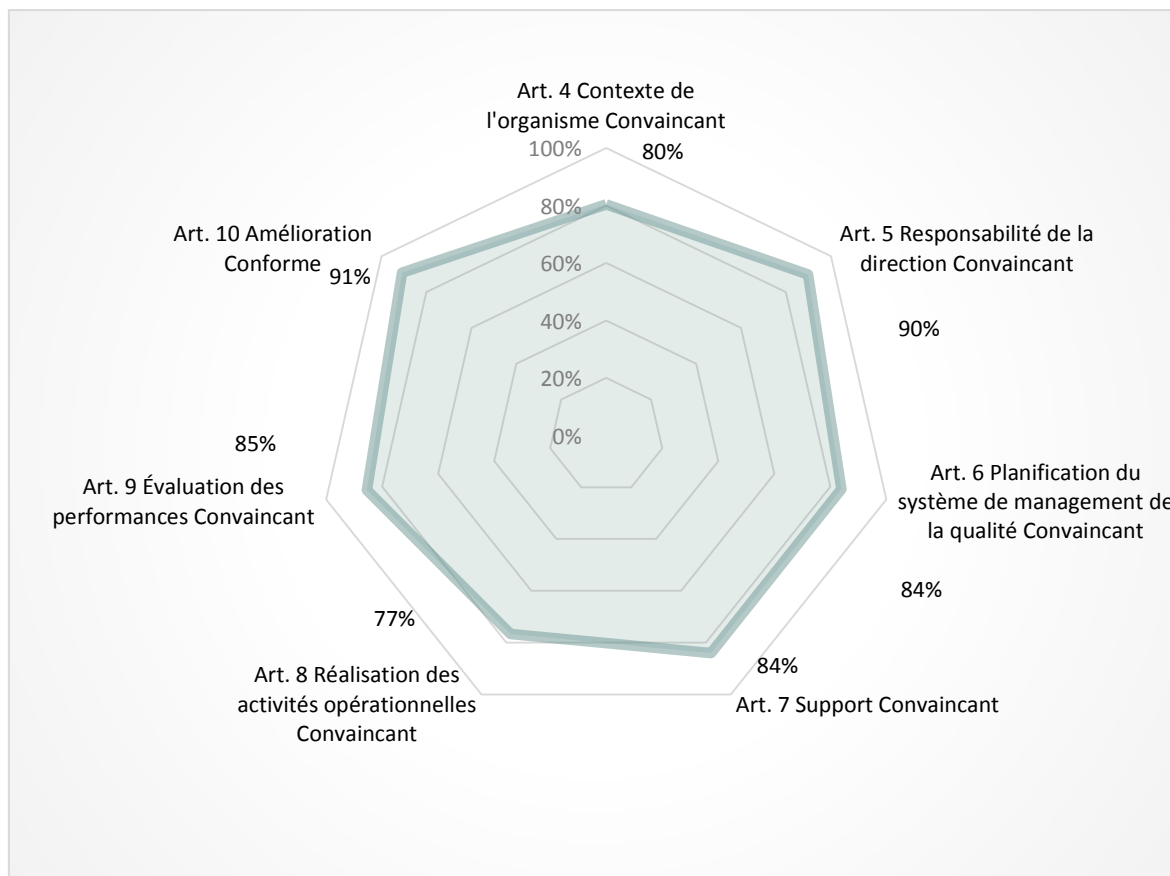
Tableau 4: résultats généraux de l'évaluation

Niveau moyen sur l'ensemble des articles de la norme ISO 9001:2015 :		Convaincant	84%	
Art. 4	Contexte de l'organisme		Convaincant	80%
	4.1	Compréhension du contexte et des enjeux	Convaincant	80%
	4.2	Besoins et des attentes des parties intéressées	Conforme	92%
	4.3	Système de Management de la Qualité (SMQ)	Convaincant	65%
	4.4	SMQ et processus associés	Convaincant	85%
Art. 5	Responsabilité de la direction		Convaincant	90%
	5.1	Responsabilité et engagement de la direction	Convaincant	85%
	5.2	Politique qualité	Convaincant	85%
	5.3	Rôles, responsabilités et autorités	Conforme	100%
Art. 6	Planification du système de management de la qualité		Convaincant	84%
	6.1	Prise en compte des risques et opportunités	Conforme	92%
	6.2	Objectifs qualité et planification pour les atteindre	Conforme	92%
	6.3	Planification des modifications du SMQ	Convaincant	67%
Art. 7	Support		Convaincant	84%
	7.1	Gestion des ressources	Convaincant	76%
	7.2	Gestion des compétences	Convaincant	75%
	7.3	Sensibilisation	Conforme	100%
	7.4	Communication	Convaincant	70%
	7.5	Informations documentées	Conforme	100%
Art. 8	Réalisation des activités opérationnelles		Convaincant	77%
	8.1	Planification et maîtrise opérationnelles	Conforme	94%
	8.2	Détermination des exigences relatives aux produits et services	Convaincant	77%
	8.3	Conception et développement de produits et services	Conforme	96%
	8.4	Maîtrise des produits et services fournis par des prestataires externes	Convaincant	80%
	8.5	Production et prestation de service	Informel	48%
	8.6	Libération des produits et services	Convaincant	50%
	8.7	Maîtrise des éléments de sortie de processus, des produits et services	Conforme	92%
Art. 9	Évaluation des performances		Convaincant	85%
	9.1	Surveillance, mesure, analyse et évaluation	Convaincant	77%
	9.2	Audit interne	Convaincant	80%
	9.3	Revue de direction	Conforme	100%
Art. 10	Amélioration		Conforme	91%
	10.1	Généralités	Conforme	100%
	10.2	Non-conformité et actions correctives	Convaincant	88%
	10.3	Amélioration continue	Convaincant	85%

Source : (réalisé par nous-même)

Pour rapidement visualiser et analyser plus pertinemment les résultats, on les a résumés dans un diagramme radar dans la figure ci-dessous :

Figure 13: représentation graphique des résultats généraux de l'évaluation



Source : réalisé par nous-même

Les résultats détaillés de cette évaluation figurent dans l'annexe 4

Les résultats obtenus montrent que la Sarl SOPI a un taux de conformité aux exigences de la norme ISO9001 assez convaincant puisqu'il a réussi à obtenir 84%

Le chapitre de la norme qui a obtenu le plus faible taux de conformité est (la réalisation des activités opérationnelles. Chapitre 8) avec un pourcentage de 77% qui reste convaincant. Ce faible taux est dû à la moyenne gestion de la production durant les 3 mois de notre stage

Les exigences des chapitres 04 « Contexte de l'organisme », 05 « Leadership » et 06 « Planification » et 07« support » de la norme sont parfaitement appliquées et parfaitement documentées.

Nous remarquons de part ces résultats que la direction démontre sa volonté d'amélioration continue de son SMQ mais aussi sa responsabilité et son engagement concernant ce dernier

et notamment son orientation client on remarque aussi que la politique qualité est disponible sous forme d'une information documentée, communiquée, comprise, appliquée et aux vues de tous les employés.

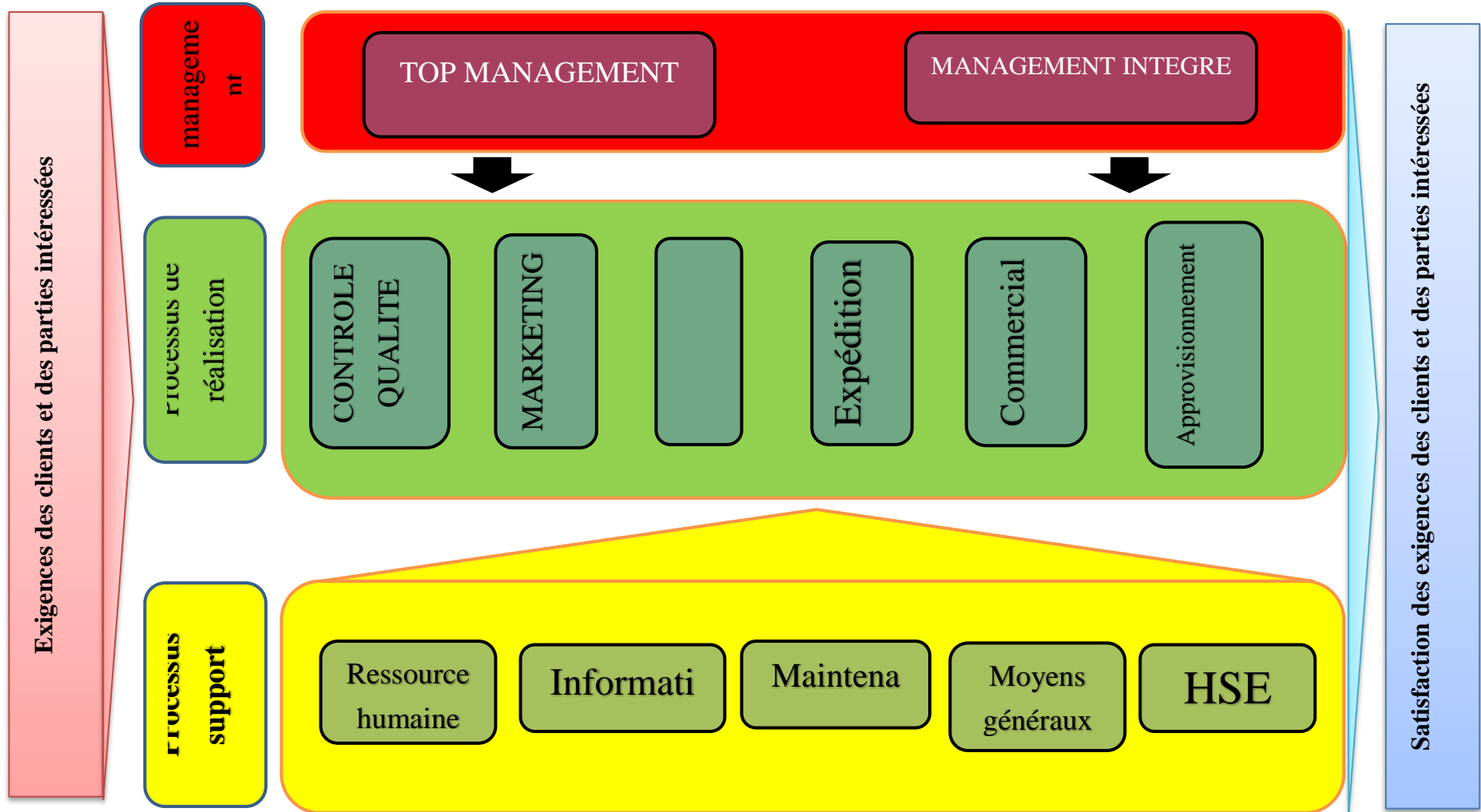
Mais aussi que l'entreprise effectue des actions pour satisfaire aux exigences du client et accroître sa satisfaction et que les enjeux internes et externes, les parties intéressées pertinentes et leurs exigences sont identifiés.

1.2. LA CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS :

Grace a l'aide des différents chefs de départements et a notre participation comme observateur aux multiples réunions organisées, nous avons réussi à identifier les processus en utilisant une approche ascendante, depuis l'identification des exigences du client jusqu'à la réalisation des exigences fixées.

Les processus identifiés ont été classés en 3 grandes familles comme suit dans la figure suivante :

Figure 14: cartographie des processus chez SARL SOPI



Source : élaboré par nous même

1.3. Tableau de bord par processus et revue des processus axes sur la politique qualité de la SARL SOPI

Après l'identification des processus, nous avons élaboré en collaboration avec les chefs des départements concernés les tableaux de bords spécifiques à chaque processus, pour chaque processus nous avons identifié les axes et les objectifs qui lui corresponde à partir de la politique qualité, mais aussi les indicateurs de performance de chaque processus.

- Avec ces indicateurs nous avons calculé les résultats des trois mois de notre présence au sein de l'entreprise (mars, avril, mai).
- Avec les résultats obtenus nous avons analysé les processus pour identifier les causes des écarts avec les objectifs fixes.
- Avec ses causes et avec l'aide des employés de l'entreprise nous avons réussi à identifier les actions à entreprendre pour remédier à ces causes.

3.1.1 tableau de bord et revue du processus production (processus de réalisation)

Figure 15: Tableau de bord du processus production (processus de réalisation)

PROCESSUS	AXES DE LA POLITIQUE	OBJECTIFS	INDICATEUR		CIBLE	FREQUENCE	RESULTAT MARS 2022 (%)	RESULTAT AVRIL 2022(%)	RESULTAT MAI 2022(%)
Production	Améliorer la productivité	Augmenter le taux de productivité	Taux de réalisation du programme de production	Semoulerie SOPI	100%	Mensuel	79.63	92.97	105.89
				Semoulerie RAHMANIA		Mensuel	101.04	124.79	135.46
				Minoterie SOPI		Mensuel	99.46	112.67	110.27
				Minoterie RAHMANIA		Mensuel	/	52.03	/
			Taux d'extraction	Semoulerie SOPI	65%	Mensuel	65.42	65.08	65.05
				Minoterie SOPI	75%	Mensuel	75.02	75.31	75.81
				Semoulerie RAHMANIA	68%	Mensuel	69.13	66.25	64.81
				Minoterie RAHMANIA	/	Mensuel	/	/	/
			Taux de produits recycle	Semoulerie SOPI	0.01%	Mensuel	0	0	0
				Minoterie SOPI	0.01%	Mensuel	0	0	0
				Semoulerie RAHMANIA	0.01%	Mensuel	0	0	0
				Minoterie RAHMANIA	0.01%	Mensuel	0	0	0
	Améliorer l'hygiène a tous les niveaux	Maitriser les parties internes	Taux de réalisation du plan de nettoyage et désinfection	Semoulerie SOPI	100%	Mensuel	18.13	45	62.50
				Minoterie SOPI	100%	Mensuel	16.41	64.06	75.78
				Semoulerie RAHMANIA	100%	Mensuel	/	/	/
				Minoterie RAHMANIA	100%	Mensuel	/	/	/
Taux de réalisation du plan T.D.R			80%	Mensuel	/	/	/		

Source : nous même

Revue du processus production

Après l'examen du processus production nous avons constaté des écarts avec les cibles fixes, à l'aide de l'outil (5M) nous avons décelé les causes de ces écarts.

a. Le taux de réalisation du programme de production de la semoulerie SOPI et celle de Rahmania est non atteint durant les mois de mars et avril

Cause 5M : (matériel)

- Un arrêt technique de la ligne B causé par l'arrêt de la décortiqueuse
- Pourcentage élevé des arrêts sur stock
- Pourcentage élevé des arrêts programmé

Responsable : la direction

b. Taux d'extraction de la semoulerie de Rahmania est non atteint durant les mois d'avril et mai

Cause 5M : (matériel)

- Problème au niveau des balance du moulin (difficulté pour calculer le taux d'extraction)

Responsable : chef de production

c. Taux de réalisation du plan de nettoyage et désinfection non atteint

Cause 5M : (méthode)

- Action au niveau du plan de nettoyage qu'il faut revoir

Responsable : chef du département moulin, chef de production, RMQ

d. Taux de réalisation du plan TDR

Cause 5M : (main d'œuvre)

- Actions attachées au pilote de processus non conforme
- Actions attachées à la direction non conforme

Responsable : direction, pilote de processus

Action

- Tracer un programme préventif
- Prévoir d'autres aires de stockage P et F
- Une offre pour une nouvelle balance est en cours de concrétisation avec la société BUHLER
- Revoir avec la direction la priorité des actions et travailler en collaboration avec les pilotes des processus pour clôturer les actions

3.1.2 Tableau de bord et revue du processus RH (processus support)

Tableau 5 : Tableau de bord du processus RH (processus support)

PROCESSUS	AXES DE LA POLITIQUE	OBJECTIFS	INDICATEURS DE PERFORMANCES	MODE DE CALCUL	CIBLE	FREQUENCE	Oct-21	Nov-21	Déc-21
Ressources humaines	Améliorer les conditions de travail du personnel et leurs performances	Qualification du personnel	Taux de performance formation	(Nombre de personne performante après formation / nombre de personne formées) X100	60%	Semestriel	80%	100%	100%
		Motivation du personnel	Nombre de recrutement interne	Nombre de recrutement interne	6	Trimestriel	6,00	6,00	10,00
			Taux de recrutement externe	(Nombre d'offre diffusés / ensemble des candidatures retenues) X 100	100%	Mensuel	0%	20%	50%
			Taux d'absentéisme	(Nombre d'heures d'absences période N/nombre d'heures de travail prévues sur la période N) X100	3%	Mensuel	10,19%	8,61%	8,61%
			Taux de turn-over	(Nombre de départ durant la période N + nombre d'arrivés durant N)/2/(effectif de l'année N-1) X100	4%	Annuel	4,74%	5,23%	5,22%

Source (nous-même)

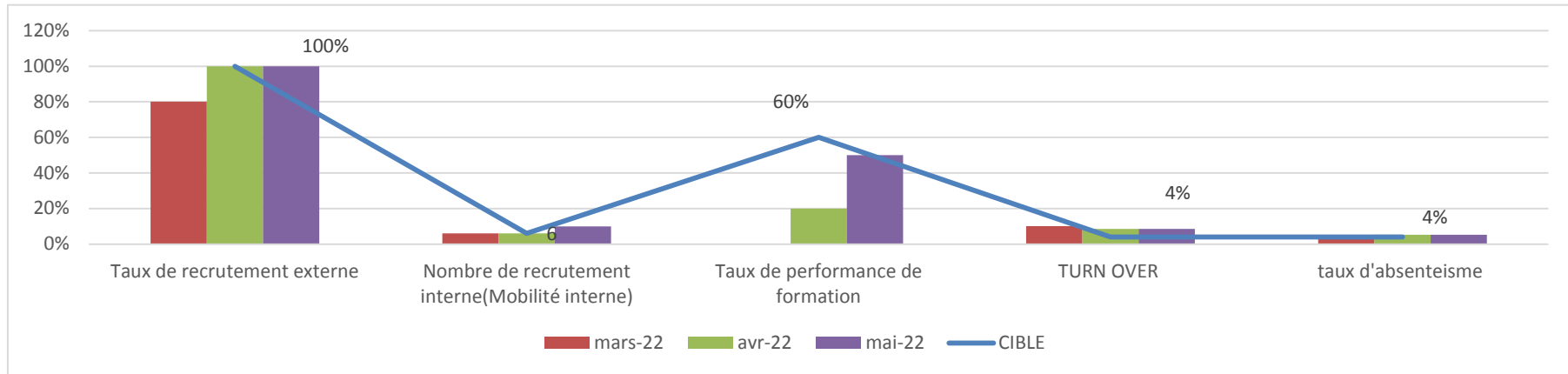


Figure 16: Représentation graphique de la performance du processus RH

(Source : nous-même)

Revue du processus RH

a. Recrutement externe non atteint

Causes 5M : main d'œuvre

- Candidats sélectionnés non joignable au téléphone

Responsable : GRH

b. Turnover élevé

Causes 5M : méthode

- Démission accordée par les responsables
- Rémunération (salaire faible)
- Conditions de travail

Responsable : DRH

c. Taux d'absentéisme élevé

Causes 5M : méthode, main d'œuvre, milieu

- Autorisation d'absence autorisé par les responsables
- Justificatifs non-valable
- Pandémie de Covid 19

Responsable : tous les acteurs, DRH

Action

- Choix d'autres candidats pour recrutement
- Recherche sur compétence
- Questionnaire de départ pour identifier les causes
- Améliorer les conditions de travail
- Révision salariale
- Rappel à l'ordre pour absentéisme avec prose de mesures disciplinaire si récidive il y a

3.1.3 Tableau de bord et revue du processus commercial (processus de réalisation)

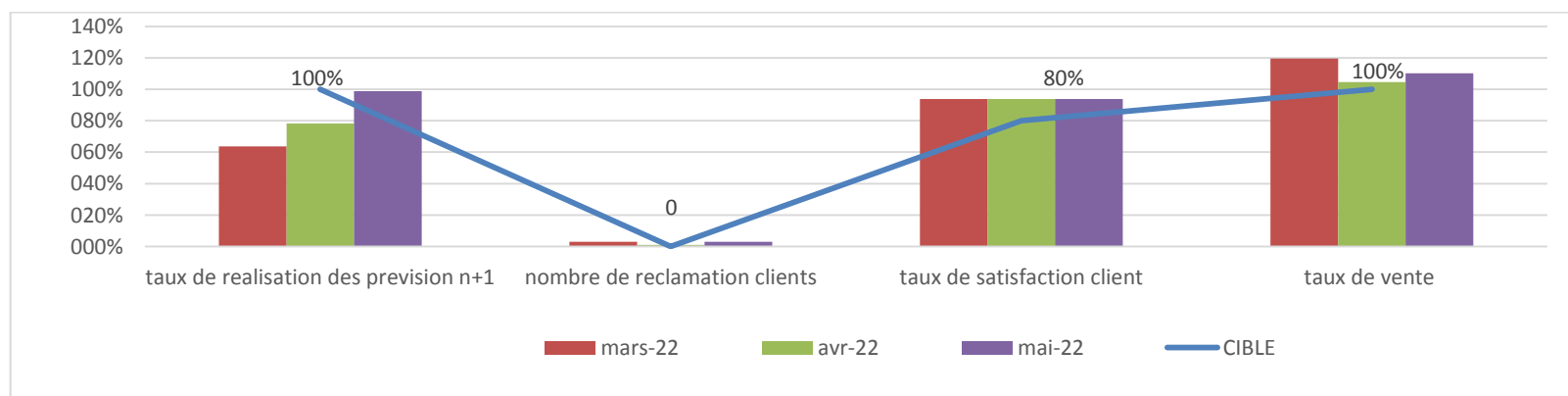
Tableau 6: tableau de bord processus commercial

PROCESSUS	AXES DE LA POLITIQUE	OBJECTIFS	INDICATEUR DE PERFORMANCE	MODE DE CALCUL	CIBLE	FREQUENCE	Mars 22	Avril 22	Mai 22
Commercial	Conquérir les parts de marché par l'amélioration des produits	Augmenter le chiffre d'affaires	Taux des ventes par rapport à l'année N-1	$(\text{Le chiffre d'affaires N-1} - \text{le chiffre d'affaires N}) \times 100$	100%	Mensuel	119,52%	104,53%	110,13%
		Performance et amélioration	Performance annuelle	Chiffre d'affaires réalisé / chiffre d'affaires de l'année précédente	1.15%	Annuel	/	/	/
	Développer la communication en interne et en externe	Assurer l'écoute du client	Nombre des réclamations clients	Nombre des réclamations clients	1	Mensuel	3	1	3
	Accroître la satisfaction des clients et des parties intéressés	Fidélisation du client	Satisfaction des exigences clients	Moyenne des critères de satisfaction	80%	Semestriel	93,84%	93,84%	93,84%
	Améliorer la productivité	Augmenter la productivité	Taux de réalisation des prévisions	Quantités en vente réalisés / quantité prévisionnelle de production	100%	Mensuel	63,66%	78,34%	98,88%

Source : nous même

Figure 17:

Représentation graphique de la performance du processus commercial



Source : nous même

Revue du processus commercial

Après avoir appliqué les 5M sur le processus commercial on a constaté que

- a. Les pâtes sont responsables de cette baisse de l'indicateur (taux de réalisation)

Cause 5M : main d'œuvre, méthode

- La préparation pour le mois de mai de la nouvelle stratégie dédiée aux pâtes
- Sous-effectif

Responsabilité : entreprise

- b. Réclamation client élevé

Cause 5M : matière

- Produits livrés défectueux
- Erreurs sur les quantités livrées

Responsables : chef de production, chef de département expédition

Action

- Sensibilisation sur les risques de la pandémie de covid 19
- Saisi du département production et conditionnement (déclenchement d'enquêtes)
- Déploiement et prospection de la nouvelle niche de distribution
- Publicité sur les réseaux sociaux sur un éventuelle lancement de nouveaux produits

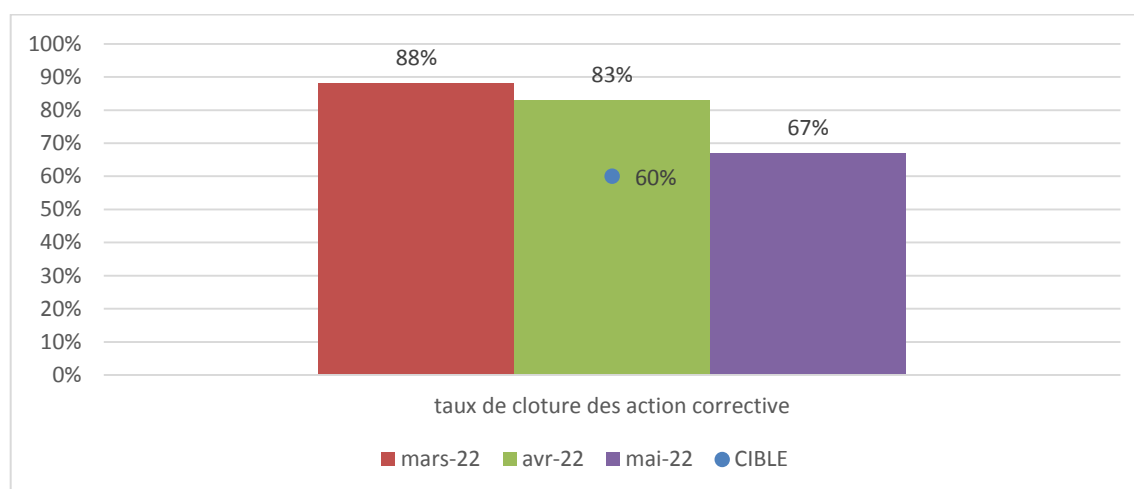
3.1.4 tableaux de bord et revue du processus management intégré (processus management)

Tableau 7: tableau de bord du processus management intégré

PROCESSUS	AXES DE LA POLITIQUE	OBJECTIFS	INDICATEURS DE PERFORMANCE	CIBLE	FREQUENCE	MARS 2022	AVRIL 2022	MAI 2022
Management intégré	Améliorer en continue l'efficacité du système de management qualité et de la sécurité des denrées alimentaires	Améliorer la qualité des produits	Taux de clôture des action corrective	60%	Mensuel	88%	83%	67%
		Amélioration continue	Audit	2	Annuel	/	/	/

Source : nous même

Figure 18: représentation graphique de la performance du processus management intégré



Source : nous même

Revue du processus management intégré

Le processus management intégré est conforme aux objectifs fixes

Pour ce qui est des audits, durant notre stage aucun audit n'a été effectué

Section 2 : synthèse et discussion des résultats

Pour finaliser notre travail on va synthétiser les résultats obtenus et les connecter avec la partie théorique.

D'après notre étude, le processus production a eu du mal à être performant puisqu'il n'a pas réussi à atteindre les objectifs fixés, et ça a cause de plusieurs facteurs interne (5M :matériel et main d'œuvre) notamment les multiples arrêts techniques sur quelques lignes de production qui sont le résultat de la non maintenance la non-exécution du plan de nettoyage et de désinfection du matériel de production, plus précisément la décortiqueuse de blés, qui a freiné la production, et la balance du moulin qui était défectueuse ayant donné des fausses mesures. Pour remédier à ces causes et écarts la SARL SOPI a tracé un programme préventif pour éviter les arrêts de la production et pour le stockage elle a prévu d'autres aires de stockage (P et F), pour le problème de la balance l'entreprise a reçu une offre de la société BUHLE pour l'achat d'une nouvelle balance qui est en cours de concrétisation.

Pour ce qui est du processus RH, nous avons constaté que le processus a failli à l'atteinte des objectifs fixes, notamment en matière de recrutement, de turn-over mais aussi le dépassement du taux d'absentéisme et ceux a cause des candidats sélectionnés qui étaient non joignable au téléphone, les démissions accordés par les dirigeants mais aussi les salaires qui sont non satisfaisant pour les conditions de travail que l'entreprise propose. Toutes ces causes ont contribué au non atteint des objectifs fixés préalablement, pour y remédier l'entreprise s'est engagée à améliorer les conditions de travail et à réviser les salaires et pour le turnover a présenté un questionnaire de départ pour identifier les causes d'un taux aussi élevé.

Pour le processus commercial on n'a pas soulevé beaucoup de non-conformité, à part le taux de réalisation des ventes qui était notamment bas à cause de la nouvelle stratégie pour les ventes, mais aussi à cause du sous-effectif, on a aussi constaté que les réclamations clients étaient élevées à cause de la livraison de produits défectueux et les erreurs sur les quantités livrées. Pour y remédier la direction a saisi le département production et conditionnement et a déclenché une enquête pour connaître les causes racines de la non-atteinte des objectifs fixés

En ce qui est du processus management intégré, on a constaté qu'il est conforme et a atteint les objectifs fixés.

Conclusion

Dans ce troisième chapitre, nous avons analysé et présenté les résultats de tout ce que nous avons entrepris au cours de notre stage, qui porte sur la manière dont la société des pâtes industrielle (SOPI) évalue la performance de son système de management de la qualité ISO 9001. Nous avons créé une checklist d'évaluation à partir des exigences de la norme ISO 9001(118 exigences), une fois cette checklist remplie et analysé nous avons créé un tableau de bord pour chaque processus de la société. Les processus sont axés sur la politique qualité de l'entreprise, avec des objectifs précis et des indicateurs de performance précis. On a effectué une analyse et une revue de quatre processus qui sont : le processus management intégré, le processus commercial, le processus production et le processus RH. De cette analyse il en ressort que la SARL SOPI est comme toutes entreprises soumise à des non-conformités et des barrières qui freinent le bon déroulement de ses activités, mais notre entreprise d'accueil s'efforce et travaille et met en place des actions correctives pour améliorer ses processus et de ce fait son système de management de la qualité.

CONCLUSION GENERALE

L'environnement économique qui caractérise l'époque actuelle ou nous vivons, est marquée par une augmentation des exigences en matière de qualité des clients et des parties intéressées, cette augmentation est due notamment à la mondialisation et aux libres échanges qui poussent les organisations à grandir de plus en plus et à conquérir des parts de marché à l'extérieur mais aussi à la féroce compétition entre les différentes entreprises des différentes industries, ce qui a incité les entreprises à réfléchir et à développer des stratégies de gestion plus flexibles et plus long-termistes.

Dans cette optique, l'un des moyens d'atteindre ces objectifs est l'intégration et l'adoption des systèmes de management. ISO9001 est le système de management de la qualité qui est le plus répandu à travers le monde et c'est celui qui sert de base aux différents autres systèmes de management.

Être certifié ISO9001 et appliquer les exigences de cette norme est une chose, mais réussir à maintenir la performance de ce système au plus haut niveau est une autre chose et le maintien de cette performance passe par l'évaluation à période régulière du système de management.

Cette approche a fait l'objet de notre recherche dont le but principal était d'évaluer la performance du SMQ d'une entreprise spécialisée dans la production et la vente de produits agroalimentaire (la SARL SOPI), mais plus précisément il s'agissait de :

- L'évaluation de la conformité et de la performance du SMQ par rapport aux exigences de la norme ISO9001
- La cartographie des processus de l'entreprise
- La création de tableau de bord adéquat et en relation avec la politique qualité de l'entreprise
- L'analyse et la revue des processus afin d'évaluer et d'augmenter leurs performances

A travers notre recherche nous avons voulu répondre à la problématique suivante :

"Comment les entreprises parviennent-elles à évaluer leurs systèmes de management de la qualité ? Et dans quelle mesure le système de management de la qualité contribue-t-il à l'atteinte de la performance des entreprises ?"

Pour mener à bout notre étude, dans le cadre théorique de ce mémoire nous avons vu en quoi consiste la qualité, quelle est son histoire et quelles sont les concepts qui lui sont associés. Ensuite, nous avons défini et donné les principes du système de management de la qualité, après cela, nous avons présenté en quoi consiste la performance des entreprises et quel sont les outils d'évaluations du SMQ.

En adoptant une démarche qualitative qui consistait à interpréter et expliquer les résultats obtenus, soutenue par de la documentation, une observation, le brainstorming et un diagnostic, nous avons évalué le SMQ en utilisant une checklist avec une échelle d'évaluation (de conforme a non-conforme), associée à un niveau de conformité (de conforme a insuffisant), afin d'évaluer l'efficacité du SMQ.

Ensuite, nous avons réalisé des séances de travail avec différents employés de l'entreprise, à l'aide du brainstorming et de l'observation nous avons pu identifier les différents processus de l'entreprise, grâce à cette cartographie nous avons créé des tableaux de bords pour chaque processus et avons attaché à chaque processus l'axe de la politique qualité qui lui correspond, à travers ces tableaux de bords nous avons obtenu les résultats de la performance des processus pour la période de trois mois (mars, avril, mai) de notre stage. De ces résultats nous avons effectué avec l'aide des différents chefs de département concerné la revue de 4 processus (processus management intégré, processus production, processus commercial, processus RH)

À la lumière des résultats obtenus, premièrement à travers la checklist où nous n'avons pas retenue de non-conformité, deuxièmement, de par les indicateurs de performance des tableaux de bord où on n'a pas décelé un écart flagrant avec les objectifs fixés par l'entreprise et troisièmement la revue des processus qui grâce à elle l'entreprise a réussi à être réactive aux différents dysfonctionnements à travers des actions correctives.

De ce fait nous concluons que le SMQ de la SARL SOPI est convainquant, conforme aux exigences de la norme ISO9001 et qu'il est assez performant. Mais nous tenons tout de même à donner quelques recommandations pour améliorer la performance du SMQ et de ce fait la performance de l'entreprise.

- Les clients et les parties intéressés sont au centre de la démarche qualité de l'entreprise, mais l'entreprise ne doit pas oublier que sans les employés, cette dernière n'existerait

pas, il faut donc que l'entreprise revois ces priorités et améliore les conditions de travail qu'elle offre.

- L'entreprise doit avoir un plan prévisionnel et gérer rapidement les défauts de production
- L'entreprise doit déclencher des enquêtes pour mesurer la satisfaction des clients
- Planifier des actions d'amélioration des processus

Pour conclure, et afin de maintenir la continuité de ce domaine de recherches, nous proposons comme thème de travail l'audit du SMQ.

BIBLIOGRAPHIE

- CHARDONNET , A., & THIBAUDON, D. (2003). *le guide du PDCA de deming*. Éditions d'Organisation.
- ERNOUL, R. (2010). *le grand livre de la qualité*. paris : AFNOR.
- İlkay, M., & Aslan, E. (2012). The effect of the ISO 9001 quality management system on the performance of SMEs. *International Journal of Quality & Reliability Management*.
- Kilani, B. A. (2015, 08). HE IMPACT OF CORE AND SUPPORTIVE PRACTICES OF HAZARD ANALYSIS AND CRITICAL CONTROL POINT . *ON THE ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: EMPIRICAL STUDY ON FOODSTUFF COMPANIES IN JORDAN*. jordanie.
- Saulou, J.-Y. (2006). *Tableaux de bord pour décideurs* (éd. 2). AFNOR.
- SÉGOT, J., RAYMOND, J., & FAVIER, L. (2011). *Management de la qualité et de la performance*. Paris: Lexitis.
- Albert Weckenmann , Goekhan Akkasoglu , & Teresa Werner. (2015). Quality management – history and trends. *The TQM Journal*, 281-293.
- Albert Weckenmann , Goekhan Akkasoglu , & Teresa Werner. (2015). Quality management – history and trends. 281-293.
- Alli, I. (2004). Food Quality Assurance: Principles and Practices. 141.
- AMIFI , H., & BENLAKOUIRI, A. (2019). TABLEAU DE BORD ET PILOTAGE DE LA PERFORMANCE. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, 42-63.
- Aubin-Auger, I., & Mercier, A. (2008). Introduction à la recherche qualitative. *la revue française de médecine générale*.
- BEN GHODBANE, S. (2014). L'impact de la gestion de la qualité sur la performance de l'entreprise : Cas des entreprises Tunisiennes. *Economics & Strategic Management of Business Process*, 108-112.
- CATTAN, M. (2013). *Guide des processus « passons à la pratique »*,. AFNOR.
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. london: Sage Publications.
- Debois, f., Groff, A., & Chenevier, E. (2019). *La boîte à outils de la créativité*. paris: dunod.
- direction generale des entreprise , & commission national des services . (2016). *la qualité, levier de performance des pme de services*. paris: AFNOR.
- Djekic, I., & Tomic, N. (2014). Quality management effects in certified Serbian companies producing food of animal origin. *Total Quality Management and Business Excellence*.
- DUMONT , F. (2017). *Méthode de résolution de problèmes chez un équipementier*. paris.

- Gapillout, I. (2015). *La qualité avec l'ISO 9001 2015 et plus encore*.
- Gillet-Goinard, f., & Seno, b. (2020). *la boite a outils de la qualité* (éd. 4). malakoff: Dunod.
- ishikawa, k. (2002). *la gestion de la qualité*. paris, france: DUNOD.
- Ismyrlis, V., & Moschidis, O. (2015). The effects of ISO 9001 certification on the performance of Greek companies. *TQM Journal* 27.
- ISO. (2016). *pricipes de management de la qualité*. Genève.
- (2015). *ISO 9000*.
- ISO 9001. (2015). ISO 9001. AFNOR.
- Jevšnik, M., Hlebec, V., & Raspor, P. (2008). Food Safety Knowledge and Practices among Food Handlers in Slovenia. *food control*.
- MOHAMED , B. (2019). *les tableaux de bord qualité*.
- Mokhtar, S., Abdullah, N., & Yacob, M. (2013). Sustaining a quality management systems: Process, issues and challenges. *Business Strategy Series* .
- MULTON, J.-L. (1994). *La qualité des produits alimentaires*. paris.
- reilhac, marc bazinet , dori nissan , & jean-marie. (2015). *Au coeur de L'ISO 9001*. paris: Afnor.
- reilhac, bazinet, m., nissan, d., & jean-marie. (2015). *au coeur de l'ISO 9001*. Paris: afnor.
- Ricol, R. (2014). Auditeur interne et auditeur externe : une coopération nécessaire. *revue des professionnels de l'audit du contrôle et des risques*, 20.
- seddiki, a. (2004). management de la qualité. *Office national des publications universitaires*, 22.
- Sfredo, L., Vieira, G., Vidor, G., & Santos, C. (2018). ISO 9001 based quality management systems. *Total Quality Management & Business Excellence*.
- Shapiro, C. (1983). Premiums for High Quality Products as Returns to Reputations. *The Quarterly Journal of Economics*.
- Sidibe, D. (2018). *Gouvernance et management des risques: Les conseils d'administration en question*. (E. Editions, Éd.) caen.
- Valceschini , E., & Mazé , A. (2000). la politique de la qualité agro-alimentaire dans le contexte international. *Économie rurale. Les signes officiels de qualité. Efficacité, politique et gouvernance* .
- Vouzas, F., & Kafetzopoulos, D. (2014). Quality management benefits through the "soft" and "hard" aspect of TQM in food companies. *TQM Journal*.

- CHARDONNET , A., & THIBAUDON, D. (2003). *le guide du PDCA de deming*. Éditions d'Organisation.
- ERNOUL, R. (2010). *le grand livre de la qualité*. paris : AFNOR.
- İlkay, M., & Aslan, E. (2012). The effect of the ISO 9001 quality management system on the performance of SMEs. *International Journal of Quality & Reliability Management*.
- Kilani, B. A. (2015, 08). HE IMPACT OF CORE AND SUPPORTIVE PRACTICES OF HAZARD ANALYSIS AND CRITICAL CONTROL POINT . *ON THE ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: EMPIRICAL STUDY ON FOODSTUFF COMPANIES IN JORDAN*. jordanie.
- Saulou, J.-Y. (2006). *Tableaux de bord pour décideurs* (éd. 2). AFNOR.
- SÉGOT, J., RAYMOND, J., & FAVIER, L. (2011). *Management de la qualité et de la performance*. Paris: Lexitis.
- Albert Weckenmann , Goekhan Akkasoglu , & Teresa Werner. (2015). Quality management – history and trends. *The TQM Journal*, 281-293.
- Albert Weckenmann , Goekhan Akkasoglu , & Teresa Werner. (2015). Quality management – history and trends. 281-293.
- Alli, I. (2004). Food Quality Assurance: Principles and Practices. 141.
- AMIFI , H., & BENLAKOUIRI, A. (2019). TABLEAU DE BORD ET PILOTAGE DE LA PERFORMANCE. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, 42-63.
- Aubin-Auger, I., & Mercier, A. (2008). Introduction à la recherche qualitative. *la revue française de médecine générale*.
- BEN GHODBANE, S. (2014). L'impact de la gestion de la qualité sur la performance de l'entreprise : Cas des entreprises Tunisiennes. *Economics & Strategic Management of Business Process*, 108-112.
- CATTAN, M. (2013). *Guide des processus « passons à la pratique »*,. AFNOR.
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. london: Sage Publications.
- Debois, f., Groff, A., & Chenevier, E. (2019). *La boîte à outils de la créativité*. paris: dunod.
- direction generale des entreprise , & commission national des services . (2016). *la qualité, levier de performance des pme de services*. paris: AFNOR.
- Djekic, I., & Tomic, N. (2014). Quality management effects in certified Serbian companies producing food of animal origin. *Total Quality Management and Business Excellence*.
- DUMONT , F. (2017). *Méthode de résolution de problèmes chez un équipementier*. paris.

- Gapillout, I. (2015). *La qualité avec l'ISO 9001 2015 et plus encore*.
- Gillet-Goinard, f., & Seno, b. (2020). *la boite a outils de la qualité* (éd. 4). malakoff: Dunod.
- ishikawa, k. (2002). *la gestion de la qualité*. paris, france: DUNOD.
- Ismyrlis, V., & Moschidis, O. (2015). The effects of ISO 9001 certification on the performance of Greek companies. *TQM Journal* 27.
- ISO. (2016). *pricipes de management de la qualité*. Genève.
- (2015). *ISO 9000*.
- ISO 9001. (2015). ISO 9001. AFNOR.
- Jevšnik, M., Hlebec, V., & Raspor, P. (2008). Food Safety Knowledge and Practices among Food Handlers in Slovenia. *food control*.
- MOHAMED , B. (2019). *les tableaux de bord qualité*.
- Mokhtar, S., Abdullah, N., & Yacob, M. (2013). Sustaining a quality management systems: Process, issues and challenges. *Business Strategy Series* .
- MULTON, J.-L. (1994). *La qualité des produits alimentaires*. paris.
- reilhac, marc bazinet , dori nissan , & jean-marie. (2015). *Au coeur de L'ISO 9001*. paris: Afnor.
- reilhac, bazinet, m., nissan, d., & jean-marie. (2015). *au coeur de l'ISO 9001*. Paris: afnor.
- Ricol, R. (2014). Auditeur interne et auditeur externe : une coopération nécessaire. *revue des professionnels de l'audit du contrôle et des risques*, 20.
- seddiki, a. (2004). management de la qualité. *Office national des publications universitaires*, 22.
- Sfredo, L., Vieira, G., Vidor, G., & Santos, C. (2018). ISO 9001 based quality management systems. *Total Quality Management & Business Excellence*.
- Shapiro, C. (1983). Premiums for High Quality Products as Returns to Reputations. *The Quarterly Journal of Economics*.
- Sidibe, D. (2018). *Gouvernance et management des risques: Les conseils d'administration en question*. (E. Editions, Éd.) caen.
- Valceschini , E., & Mazé , A. (2000). la politique de la qualité agro-alimentaire dans le contexte international. *Économie rurale. Les signes officiels de qualité. Efficacité, politique et gouvernance* .
- Vouzas, F., & Kafetzopoulos, D. (2014). Quality management benefits through the "soft" and "hard" aspect of TQM in food companies. *TQM Journal*.

ANNEXES

ANNEXES 1

Tableaux de bords par processus

PROCESSUS	AXES DE LA	OBJECTIF	INDICATEUR DE	MODE DE CALCUL	CIBLES	FREQUENCE
-----------	------------	----------	---------------	----------------	--------	-----------

76

PROCESSUS	AXES DE LA POLITIQUE	OBJECTIFS	INDICATEURS DE PERFORMANCES	MODE DE CALCULE	CIBLE	FREQUENCE
Contrôle qualité	Réduire les non-conformités liées à la qualité des produits	Améliorer la qualité des produits	Taux de conformité des résultats microbiologique des produits finis	(Nombre des résultats conforme / le total des actions des analyses microbiologiques selon les plans de contrôles) X 100	98%	Mensuel
	Améliorer la productivité	Amélioration continue	Taux de réalisation du plan d'action	(Nombre d'action réalisée / nombre total des actions prévues) X 100	70%	Trimestriel
		Améliorer la qualité des produits	Nombre de dérogation de produits finis	Nombre de dérogation	2	Mensuel
	Renforcer les relations avec les fournisseurs et les autres parties intéressées	Maitriser les parties externes	Taux de conformité de la matière première à la réception (emballage, blé, orge, lentilles)	(Nombre de réception emballage contrôles / nombre de réception emballage) X 100	100%	Mensuel

PROCESSUS	AXES DE LA POLITIQUE	OBJECTIF	INDICATEUR DE PERFORMANCE	MODE DE CALCUL	CIBLE	FREQUENCE
Marketing	Accroître la satisfaction des clients et des parties intéressées	Accroître la notoriété	Comparaison de l'activité digitale avec les concurrents	Nombre de réaction/nombre d'abonnés/nombre de commentaires	Selon la plateforme sochelbeker	Trimestriel
			Comparaison de l'activité digital par trimestre	Comparaison entre T1 et T2	25000 abonnés par trimestre	Trimestriel
	Améliorer la rentabilité	Augmentation du volume des ventes (grand compte)	/	N-1	Annuel	

	POLITIQUE		PERFORMANCE			
Informatique	Améliorer en continue l'efficacité du système de management de la qualité et des denrées alimentaires	Amélioration continue	Réalisation des actions préventives	(Action préventives clôturées/total des actions préventives) X 100	100%	Mensuel/annuel
	Développer la communication en interne et en externe en continue	Améliorer la communication	Disponibilité de connexion internet Disponibilité d'un système d'information et de communication	((temps agréés-temps d'arrêt) / (temps agréés) X 100	100%	Mensuel

PROCESSUS	AXES DE LA POLITIQUE	OBJECTIFS	INDICATEURS DE PERFORMANCE	MODE DE CALCUL	CIBLE	FREQUENCE
HSE	Améliorer les conditions de travail du personnel et leurs performance	Sécurisation des travailleurs	Taux d'infraction (fouille à la sortie)	(Nombre de personne en infraction/nombre de personne présente dans l'entreprise) X100	0%	Mensuel
			Nombre de sortie sans documents	Nombre de sorties sans documents	0	Mensuel
			Taux de réalisation des rondes nocturnes	(Actions réalisées/nombre d'action prévues) X100	100%	Mensuel
			Nombre d'infraction à la procédure de permis de feu	Nombre d'infractions	0	Mensuel
		Surveiller la sécurité du personnel	Taux de fréquence	(Nombre d'accident de travail avec arrêt/nombres d'heurs travaillés) X100	<30%	Mensuel
			Taux de gravité	(Nombre de jours perdues/nombre d'heures travaillées) X100	0.30%	Mensuel
	Améliorer en continue l'efficacité du système de management qualité et de la sécurité des denrées	Amélioration continue	Taux de réalisation des plans d'action	(Nombre d'actions réalisées/nombre total des actions prévus) X100	80%	Trimestriel

	alimentaires					
--	--------------	--	--	--	--	--

PROCESSUS	AXE DE LA POLITIQUE	OBJECTIFS	INDICATEURS DE PERFORMANCE	MODE DE CALCUL	CIBLE	FREQUENCE
Moyens généraux	Accroître la satisfaction des clients et des parties intéressées	Maîtriser les parties internes	Taux de satisfaction des demandés de travaux / entretien	(Nombre de demandes satisfaites/nombre de demande total) X100	95%	Mensuel
			Taux de satisfaction des fournitures	(Nombre de demandes satisfaites/nombre de demande total) X100	95%	Mensuel
			Suivi et entretien du parc auto	(Nombre de véhicule entretenus/nombre de véhicules prévues) X100	85%	Mensuel

PROCESSUS	AXES DE LA POLITIQUE	OBJECTIFS	INDICATEURS DE PERFORMANCES	MODE DE CALCUL	CIBLE	FREQUENCE
Ressources humaines	Améliorer les conditions de travail du personnel et leurs performances	Qualification du personnel	Taux de performance formation	(Nombre de personne performante après formation/ nombre de personne formées) X100	60%	Semestriel
		Motivation du personnel	Nombre de recrutement interne	Nombre de recrutement interne	6	Trimestriel
			Taux de recrutement externe	(Nombre d'offre diffusés / ensemble des candidatures retenues) X 100	100%	Mensuel
			Taux d'absentéisme	(Nombre d'heures d'absences période N/nombre d'heures de travail prévues sur la période N) X100	3%	Mensuel
		Taux de turn-over	(Nombre de départ durant la période N + nombre d'arrivés durant N)/2/(effectif de l'année N-1) X100	4%	Annuel	

PROCESSUS	AXES DE LA POLITIQUE	OBJECTIFS	INDICATEUR DE PERFORMANCE	MODE DE CALCUL	CIBLE	FREQUENCE
Maintenance	Réduire les non conformités lies a la qualité des produits	Respect de l conformité et vérification interne	Taux d'action préventives, control règlementaire	(Nombre d'actions réalisées / nombre total d'actions) X100	100%	Mensuel
	Améliorer la productivité	Améliorer la disponibilité des équipement	Aux de réalisation préventifs	(Nombre d'action préventives/Nombre d'action prévues) X100	100%	Mensuel
			Taux de réalisation curatifs	(Nombre de demandes réalisés/Nombre de demandes exprimés) X100	>85%	Mensuel
			Taux horaire préventif	5Nombre d'heures de préventions / Nombre d'heures total de maintenances) X100	>80%	Mensuel
			Taux horaire curatif (machines)	(Nombre d'heures d'actions curatives/n'ombre d'heures de fonctionnement réel) X100	<3%	Mensuel
			Taux horaire curatif	(Nombre d'heures curatifs/ Nombre d'heures total de la maintenance) X100	<20%	Mensuel

PROCESSUS	AXES DE LA POLITIQUE	OBJECTIFS	INDICATEURS DE PERFORMANCE	MODE DE CALCULE	CIBLE %	FREQUENCE
Expédition	Réduire la non-conformité liée a la qualité et a la sécurité des produits	Améliorer la qualité de la manutention	Taux de produits touches par la manutention	(Quantité de produits touchés / quantité total transférer) X100	0	Mensuel
			Taux de fonctionnement de moyen de manutention	(Nombre de journées en marche/nombre de journée en mois) X100	100	Mensuel
	Accroître la satisfaction des clients et des parties intéressés	Maitriser les parties internes	Taux de chargement dans les heures ouvrables SOPI	(Nombre de journées de dépassement /nombre de journées en mois) X100	0	Mensuel
			Taux de chargement dans les heurs ouvrable Rahmania		0	Mensuel
			Taux de surstockage des dépôts = taux de déplacement de stock pates et couscous	Nombre de journées en surstock /nombre de journées en mois) X100	0	Mensuel
			Taux de surstockage des dépôts = taux de déplacement de stocks semoule et farine		0	Mensuel
			Taux de surstockage des dépôts = taux de déplacement de stocks Rahamnia		0	Mensuel
		Réduire les erreurs en internes	Taux d'erreurs de chargements SOPI	(Nombre d'erreurs / total de chargement) X100	0	Mensuel
			Taux d'erreurs de chargement Rahamnia		0	Mensuel
	Taux d'erreurs de programmation SOPI		(Nombre d'erreurs / total de programmation) X100	0	Mensuel	

			Taux d'erreurs de programmation Rahmania		0	Mensuel
	Améliorer les conditions d'hygiène a tous les niveaux	Maitriser les parties internes	Taux de déchets	(Quantité de déchet/ total) X100	0	Mensuel

ANNEXE 2

Politique qualité de la SARL SOPI

POLITIQUE QUALITE

Par un souci constant d'amélioration et par son engagement dans une démarche qualité, la Société des pâtes Industrielles « SOPI », un des leaders nationaux dans le secteur de la transformation des céréales en Algérie, a su faire de sa marque un symbole de qualité.

Notre stratégie de fabrication, basé sur le Système de Management de la Qualité intégré, vise à promouvoir davantage la continuité des produits sûrs et de qualité constante, avec le respect des normes exigées les plus élevées, en conformité avec les exigences des normes ISO 9001 et 22 000.

Afin d'améliorer la satisfaction des parties intéressées, et répondre à leurs besoins et attentes, SOPI accentue son orientation sur le concept d'amélioration continue en fixant les axes stratégiques suivants :

- Réduire les non conformités liées à la qualité et à la sécurité de nos produits.
- Amélioration continue de l'efficacité de notre système de management de la qualité et de la sécurité des denrées alimentaires.
- Conquérir les parts de marché par l'amélioration de la qualité et le développement de nos produits
- Réduire les coûts d'approvisionnement.
- Améliorer les conditions de travail du personnel et leurs performances.
- Améliorer la productivité.
- Renforcer les relations avec nos fournisseurs et les autres parties intéressées
- Développer la communication en interne et en externe en continu.
- Investir dans la recherche pour préparer les variétés de demain.
- Accroître la satisfaction de nos clients et des parties intéressées
- Améliorer les conditions d'hygiène à tous les niveaux

Aux fins de l'atteinte de ces objectifs, la Direction Générale de SOPI est tenue de veiller à leur compatibilité avec son orientation stratégique, tout en tenant compte :

- De ses enjeux internes et externes ;
- Des attentes et besoins des parties intéressées pertinentes.

Nous nous engageons à mettre à disposition les moyens nécessaires à la mise en œuvre de la politique et à l'amélioration continue du système de management.

Par ailleurs nous comptons sur tout le personnel de la société pour conjuguer leurs efforts dans le but de se conformer à la politique et satisfaire les parties intéressées.


04 OCT. 2020

M. **HECHELAF Reda Salem**
Président
Directeur Général

SOPI-SOPI
Société des Pâtes Indus
PROCEDE
B 00

ANNEXE 3

Domaine d'application

	Système de management intégré	Date : 27/03/2021
	Domaine d'application	Version : 04

SOPI est une société industrielle de droit algérien, créée en 1999 à Blida. Le domaine d'activité de SOPI est le traitement et la transformation des céréales : la production de semoule, de farine et de sous-produits, la fabrication des pâtes alimentaires et couscous, et la commercialisation sous la marque MAMA, et GARRIDO.

- Semoule : Grosse, moyenne, fine.
- Farine : T45 ; T55 ; T150 ; Fluide ; Panifiable.
- Pâtes intégrales : Pâtes courtes, pâtes longues.
- Pâtes ordinaire : Pâtes courtes, pâtes longues.
- Pâtes à base de lentille.
- Couscous : Ordinaire, Complet et d'orge.

Le Système de Management est appliqué à l'ensemble des unités de produits de SOPI qui sont localisé à « Boufarik » et « Rahmania » ainsi que les produits proposés par notre entreprise.

Nous prenons bien en considération :

- Les enjeux externes et internes pertinents pour le SMI ; Les actions face aux risques aussi les opportunités d'améliorations trouvées.
- Les exigences des parties intéressées.
- Toutes les exigences de la norme ISO 9001 et ISO 22000.



Responsable Management Qualité
 N. SANI ROUDA



ANNEXE 4

Grille d'évaluation et résultats de l'évaluation de la conformité aux exigences de la norme iso 9001

Réf.	Critères d'exigence des articles de la norme	Evaluations	Taux %
Art. 4	Contexte de l'organisme	Convaincant	80%
4.1	Compréhension du contexte et des enjeux	Convaincant	80%
	Les enjeux internes et externes sont identifiés relativement à votre organisme et à vos activités	Conforme	100%
	Vous surveillez et revoyez les informations relatives à vos enjeux externes et internes	Acceptable	70%
	Votre SMQ est lié aux évolutions de vos enjeux externes et internes	Acceptable	70%
4.2	Besoins et des attentes des parties intéressées	Conforme	92%
	Les parties intéressées pertinentes sont identifiées dans la cadre du SMQ	Conforme	100%
	Les exigences des parties intéressées sont prises en considération dans votre SMQ	Conforme	100%
	Vous revoyez régulièrement les exigences des parties intéressées	Acceptable	70%
	Votre SMQ évolue lors de l'évolution des exigences de la norme	Conforme	100%
4.3	Système de Management de la Qualité (SMQ)	Convaincant	65%
	Le domaine d'application de votre SMQ est défini en identifiant ses limites et son applicabilité	Conforme	100%
	Un document complet est disponible et tenu à jour pour expliquer le domaine d'application de votre SMQ	A améliorer	30%
4.4	SMQ et processus associés	Convaincant	85%
	Vous établissez et mettez en œuvre un SMQ en accord avec les exigences de la norme	Conforme	100%
	Vous tenez à jour et améliorez de façon continue votre SMQ	Acceptable	70%
	Vous avez déterminé les processus nécessaires au SMQ en tenant compte de tous les éléments nécessaires dans l'organisme	Conforme	100%
	Vous possédez les méthodes permettant de surveiller, mesurer, évaluer et améliorer en continu les processus	Acceptable	70%
	Vous avez analysé les risques et opportunités de ces processus et proposé les actions appropriées pour les traiter	Acceptable	70%
	Vous conservez et tenez à jour les informations nécessaires pour le bon fonctionnement des processus	Conforme	100%

Art. 5	Responsabilité de la direction	Conforme	90%
5.1	Responsabilité et engagement de la direction	Convaincant	85%
	La direction démontre sa responsabilité et son engagement concernant votre SMQ	Conforme	100%
	La direction démontre son engagement relatif à l'orientation client	Acceptable	70%
5.2	Politique qualité	Convaincant	85%
	La direction de votre entreprise établit, revoit et met à jour périodiquement sa politique qualité	Acceptable	70%
	Votre politique qualité est disponible sous forme d'une information documentée, communiquée, comprise et appliquée au sein de votre organisme	Conforme	100%
5.3	Rôles, responsabilités et autorités	Conforme	100%
	Dans votre organisme, les responsabilités et autorités pertinentes sont attribuées, communiquées et comprises	Conforme	100%
Art. 6	Planification du système de management de la qualité	Convaincant	84%
6.1	Prise en compte des risques et opportunités	Conforme	92%
	Les risques et opportunités pour votre organisation sont déterminés	Conforme	100%
	Les actions sont identifiées, intégrées et mises en œuvre au sein des processus du SMQ pour traiter les risques ou valoriser les opportunités	Acceptable	70%
	L'efficacité de ces actions est revue lors de la revue de direction	Conforme	100%
	Votre SMQ est adapté à l'évolution des risques et opportunités	Conforme	100%
6.2	Objectifs qualité et planification pour les atteindre	Conforme	92%
	Vos objectifs qualité sont établis de façon qu'ils soient mesurables et ils sont positionnés aux niveaux de l'organisation et des processus pertinents.	Conforme	100%
	Vos objectifs sont cohérents avec votre politique qualité	Conforme	100%

	Vos objectifs qualité sont documentés, tenus à jour et communiqués	Conforme	100%
	Vous maîtrisez et évaluez la méthode pour atteindre vos objectifs qualité	Acceptable	70%
6.3	Planification des modifications du SMQ	Convaincant	67%
	Vous prenez en compte l'objectif de toute modification du SMQ et de toutes ses conséquences possibles	Acceptable	70%
	Les actions sont identifiées pour anticiper les impacts de modification	A améliorer	30%
	Vous considérez l'intégrité du SMQ lors sa planification	Conforme	100%
Cr 32	Vous planifiez à la disponibilité des ressources nécessaires au SMQ	Acceptable	70%
Art. 7	Support	Convaincant	84%
7.1	Gestion des ressources	Convaincant	76%
	Vous vérifiez la disponibilité des ressources nécessaires de façon planifiée et périodique	A améliorer	30%
	Vous fournissez et assurez les ressources humaines nécessaires au fonctionnement efficace du SMQ, y compris pour les processus critiques	Conforme	100%
	Vous déterminez, fournissez et maintenez l'infrastructure et l'environnement nécessaires à la mise en œuvre de vos processus pour obtenir la conformité des produits et des services	Conforme	100%
	Vous déterminez les ressources nécessaires pour assurer des résultats de surveillance et de mesure valables et fiables	Acceptable	70%
	Vous maintenez la disponibilité des ressources nécessaires	Conforme	100%
	Vous conservez les informations documentées pour démontrer l'adéquation des ressources pour la surveillance et la mesure	Acceptable	70%
	Vos instruments de mesure sont vérifiés ou étalonnés, identifiés et protégés	Conforme	100%
	Vous conservez sous forme d'information documentée la référence utilisée pour l'étalonnage ou la vérification lorsque de tels étalons n'existent pas	A améliorer	30%
	Lorsqu'un instrument s'avère défectueux, vous déterminez si la validité des résultats de mesure antérieurs a été compromise et vous menez l'action corrective appropriée, si nécessaire	Conforme	100%
	Vous identifiez, tenez à jour et mettez à disposition des connaissances nécessaires	Acceptable	70%
	Vous prenez en compte vos connaissances actuelles et déterminez la façon d'acquérir ou d'accéder aux connaissances supplémentaires nécessaires par rapport à la tendance et aux évolutions	Acceptable	70%
7.2	Gestion des compétences	Convaincant	75%
7.2	Gestion des compétences	Convaincant	75%
	Vous identifiez les compétences nécessaires personnelles dont le travail a une incidence sur la qualité du produit ou service	A améliorer	30%
	Vous vérifiez les compétences personnelles du personnel sur la base d'une formation ou d'une expérience	Conforme	100%
	Vous menez des actions pour permettre au personnel d'acquérir les compétences nécessaires et en même temps vous évaluez l'efficacité de ces actions	Conforme	100%
	Vous conservez des informations documentées appropriées comme preuves des compétences mobilisées ou mobilisables	Acceptable	70%
7.3	Sensibilisation	Conforme	100%
	Vous vous assurez que le personnel est conscient de la pertinence, de l'importance de leurs activités, des implications de la non-conformité et de la manière dont ils contribuent à la réalisation des objectifs qualité	Conforme	100%
7.4	Communication	Convaincant	70%
	Vous déterminez les besoins de communication interne et externe pertinents pour le SMQ, y compris sur quels sujets communiquer ; à quels moments, avec qui et comment	Acceptable	70%
7.5	Informations documentées	Conforme	100%
	Vous vous assurez que la création et la mise à jour des informations documentées se font de manière appropriée	Conforme	100%
	Vous vous assurez que les informations documentées exigées par le SMQ et par la présente norme internationale sont disponibles et conviennent à l'utilisation.	Conforme	100%
	Vous mettez en œuvre des activités pour maîtriser les informations documentées et leur protection	Conforme	100%

	Les informations documentées d'origine externe que vous jugez nécessaires sont identifiées et maîtrisées.	Conforme	100%
Art. 8	Réalisation des activités opérationnelles	Convaincant	77%
8.1	Planification et maîtrise opérationnelles	Conforme	94%
	Vous avez planifié, mis en œuvre et vous maîtrisez les processus internes et externes relatifs à la fourniture des produits et services	Conforme	100%
	Vous avez planifié, mis en œuvre et vous maîtrisez les processus internes et externes relatifs à la réalisation des actions pour traiter les risques ou valoriser	Conforme	100%
	Vous conservez des enregistrements apportant la preuve de la réalisation des processus et de la conformité des produits et services aux exigences.	Acceptable	70%
	Les éléments de sortie de votre planification sont adaptés aux modes de fonctionnement de votre organisme.	Conforme	100%
	Vous maîtrisez les modifications prévues, analysez les conséquences des modifications imprévues et menez des actions pour limiter tout effet négatif	Conforme	100%
8.2	Détermination des exigences relatives aux produits et services	Convaincant	77%
	Vous établissez les processus pour communiquer avec les clients	Acceptable	70%
	Vous déterminez les exigences client formulées ou non (nécessaires à l'usage), ainsi que les exigences réglementaires et légales	A améliorer	30%
	Lorsque les exigences du client ne sont pas fournies sous une forme documentée, vous les confirmez avant acceptation	Conforme	100%
	Vous réalisez régulièrement les revues des exigences relatives au produit et service	Conforme	100%
	Vous revoyez et assurez que les écarts entre les exigences d'un contrat ou d'une commande et celles précédemment exprimées ont été résolus	Acceptable	70%
	Il existe des enregistrements prouvant les résultats des revues et des actions qui en découlent	Conforme	100%
	En cas de modification des exigences des produits et services, vous vous assurez que les informations documentées correspondantes sont amendées et que le personnel concerné en est informé	Acceptable	70%
8.3	Conception et développement de produits et services	Conforme	96%
	Vous avez déterminé les étapes de la conception et du développement, les activités de revue et de vérification appropriées à chaque étape	Conforme	100%
	Vous maîtrisez les interfaces entre les personnes impliquées en conception et développement (responsabilités et autorités)	Conforme	100%
	Vous avez déterminé les éléments d'entrée de votre processus de conception et de développement complètement et non vaguement	Conforme	100%
	Vous avez identifié les résultats attendus des activités du processus de conception et développement	Conforme	100%
	Vous évaluez l'aptitude des résultats à satisfaire aux exigences prévues, et vous identifiez les problèmes et proposez des actions correctives ou préventives	Conforme	100%
	Vous conservez les documents décrivant les caractéristiques essentielles au bon déroulement du processus de conception et développement	Conforme	100%
	Vous révisez, maîtrisez et identifiez les modifications apportées aux éléments d'entrée et aux éléments de sortie de la conception pour assurer qu'elles n'aient pas d'impact négatif sur la conformité aux exigences	Conforme	100%
	Vous vérifiez et validez les modifications avant leur mise en œuvre et vous conservez les informations documentées sur ces modifications	Acceptable	70%
8.4	Maîtrise des produits et services fournis par des prestataires externes	Convaincant	80%
	Vous avez établi les critères et vous les appliquez pour l'évaluation, la sélection, la surveillance des performances et la réévaluation des prestataires externes.	Conforme	100%
	Vous évaluez les risques de l'impact de l'externalisation des processus, produits et services	Acceptable	70%
	Vous vérifiez la conformité et le retentissement des prestataires externes sur la conformité de vos produits et services	Conforme	100%
	Vous vous assurez de l'adéquation des exigences spécifiées, et vous communiquez aux prestataires externes les exigences applicables	A améliorer	30%
	Vous conservez les informations documentées sur les résultats du contrôle, de la vérification, de la surveillance et de l'évaluation des prestataires externes	Conforme	100%

8.5	Production et prestation de service	Informel	48%
	Vous mettez en œuvre des conditions maîtrisées pour la production et la prestation de service, y compris la livraison et les activités après livraison	Conforme	100%
	Vous contrôlez l'aptitude du processus de préparation des services attendus dont les éléments de sortie ne peuvent être vérifiés par une surveillance ou une mesure effectuée a posteriori, à atteindre les résultats planifiés	Acceptable	70%
	Vous identifiez les éléments de sortie tout au long de sa réalisation (traçabilité) et vous maîtrisez cette identification et les enregistrements qui y sont corrélés	A améliorer	30%
	Vous avez identifié les éléments de propriété du client ou du prestataire externe que vous vérifiez, protégez et sauvegardez	Non conforme	0%
	Vous assurez la préservation des éléments de sortie des processus au cours de la production et de la prestation de service	Acceptable	70%
	Vous déterminez l'étendue des activités requises après livraison	Non conforme	0%
	Vous revoyez et maîtrisez les modifications non planifiées essentielles à la production ou à la prestation de service et vous conservez les informations documentées décrivant les résultats de la revue, du personnel ayant autorité et de toutes les actions à mener	Acceptable	70%
8.6	Libération des produits et services	Convaincant	50%
	Vous n'effectuez pas la libération des produits et services au client avant l'exécution satisfaisante de toutes les dispositions planifiées pour la vérification de la conformité	A améliorer	30%
	Vous conservez les informations documentées assurant la traçabilité jusqu'à la (aux) personne(s) ayant autorisé la libération des produits et services en vue de leur livraison au client.	Acceptable	70%
8.7	Maîtrise des éléments de sortie de processus, des produits et services non conformes	Conforme	92%
	Vous identifiez et isolez les éléments de sortie des processus, les produits et services qui ne sont pas conformes aux exigences	Conforme	100%
	Vous traitez les éléments de sortie des processus, les produits et services non conformes de l'une ou plusieurs des manières selon le cas	Acceptable	70%
	Selon la nature de la non-conformité et de son impact, vous menez les actions correctives appropriées et vous révérifiez leur conformité vis-à-vis des exigences appliquées	Conforme	100%
	Vous conservez les informations documentées relatives aux actions menées	Conforme	100%
Art. 9	Évaluation des performances	Convaincant	85%

9.1	Surveillance, mesure, analyse et évaluation	Convaincant	77%
	Vous mettez en œuvre les activités de surveillance et de mesure et vous évaluez leurs performances	Conforme	100%
	Vous conservez les informations documentées pertinentes des activités de surveillance et de mesure comme preuves de résultats	Conforme	100%
	Vous surveillez la perception du client sur le niveau de satisfaction de ses exigences.	A améliorer	30%
	Vous obtenez les informations relatives à l'avis et l'opinion du client concernant votre organisme et vos produits et services, de façon déterminée préalablement	A améliorer	30%
	Vous analysez et évaluez les données et informations appropriées issues de la surveillance, la mesure et autres sources	Conforme	100%
	Vous utilisez les résultats de ces analyses et évaluations comme données d'entrée à la revue de direction	Conforme	100%
9.2	Audit interne	Convaincant	80%
	Vous réalisez des audits internes à des intervalles planifiés	Conforme	100%
	Vous planifiez, établissez, mettez en œuvre et maintenez un ou des programmes d'audit	Conforme	100%
	Vous définissez les critères d'audit et le périmètre de chaque audit puis vous sélectionnez des auditeurs et réalisez des audits en assurant l'objectivité et l'impartialité du processus d'audit	Conforme	100%
	Les résultats des audits sont communiqués à la direction concernée et vous entreprenez sans délai indu les actions correctives nécessaires	A améliorer	30%

	Vous conservez des informations documentées comme preuves de la mise en œuvre du programme d'audit et des résultats d'audit	Acceptable	70%
9.3	Revue de direction	Conforme	100%
	Dans votre organisme, la revue de direction est planifiée et réalisée en prenant en compte les éléments nécessaires	Conforme	100%
	Après la revue de direction, vous prenez les décisions et actions relatives aux opportunités d'amélioration continue et aux éventuels changements à apporter au SMQ	Conforme	100%
	Vous conservez des informations documentées comme preuves des conclusions des revues de direction	Conforme	100%
Art. 10	Amélioration	Conforme	91%
10.1	Généralités	Conforme	100%
	Vous avez mené des actions pour satisfaire aux exigences du client et accroître sa satisfaction, maîtriser et corriger la non-conformité client	Conforme	100%
10.2	Non-conformité et actions correctives	Convaincant	88%
	Les parties intéressées pertinentes sont identifiées dans le cadre du SMQ	Conforme	100%
	Vos objectifs sont cohérents avec votre politique qualité et vous avez réagi aux conséquences de la non-conformité, y compris celles liées à des réclamations	Conforme	100%
	Vous analysez toujours la non-conformité	Acceptable	70%
	Vous recherchez et analysez les causes de la non-conformité en temps opportun	Acceptable	70%
	Vous avez recherché si des non-conformités similaires existent ou pourraient potentiellement se produire	Conforme	100%
	Vous avez conservé des informations documentées de la nature des non-conformités et de toute action menée ultérieurement	Conforme	100%
	Vous avez mis en œuvre toutes les actions correctives requises pour faire face à ces non-conformités	Acceptable	70%
	Vous avez examiné l'efficacité de toute action corrective mise en œuvre	Vrai	100%
	Vous avez modifié, si nécessaire, le SMQ après la mise en place des actions correctives	Acceptable	70%
	Vous avez conservé des informations documentées des résultats de toute action corrective	Conforme	100%
10.3	Amélioration continue	Convaincant	85%
	Vous améliorez en continu la pertinence, l'adéquation et l'efficacité du SMQ	Acceptable	70%
	Un document complet est disponible et tenu à jour pour expliquer le domaine d'application de votre SMQ	Conforme	100%