

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

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



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Master professionnel en Management par la qualité

Démarche de transition vers la norme ISO 9001 version 2015

« Cas de l'entreprise HENKEL Algérie »

Elaboré par : TOUAM BESMA

Encadré par :

- DR CHAHED AMINA
- BELLIMANE WISSAM

7^{ème} promotion

Année 2019

Résumé

La norme ISO 9001 est un référentiel international relatif au système de management de la qualité. Elle décrit une série d'exigences qui permettent aux entreprises qui l'appliquent, de mettre en œuvre des dispositions de maîtrise et de pilotage de leurs activités afin de garantir des produits et services conformes aux critères réglementaires et aux attentes des clients.

L'objectif du projet consiste à mettre en place une démarche de transition au niveau de l'entreprise HENKEL Chelghoum laid (certifié ISO 9001:2008) afin de faire migrer leur SMI vers la version 2015 en optimisant le système de pilotage existant.

Le passage de transition s'est déroulée suivant la logique PDCA qui a permis de structurer la démarche de façon méthodique en commençant par un état des lieux de l'existant jusqu'à la vérification des actions mises en place.

Un état des lieux a été réalisé en utilisant une check-list d'autoévaluation, AMDEC et une analyse PESTEL afin de comprendre le contexte de l'entreprise.

La réalisation de ce projet nous a permis d'intégrer l'approche par les risques et d'améliorer l'état initial de certain processus de l'entreprise : Production, contrôle qualité et HSE.

Mots clés : ISO 9001, système de management de la qualité, transition, SMI, PDCA, approche par les risques.

Abstract

ISO 9001 is an international standard for the quality management system. It describes a series of requirements that enable the companies that apply it, to implement the control and pilotage provisions of their activities in order to guarantee products and services complying with the regulatory criteria and expectations of Customers.

The objective of the project is to set up a transition approach at the level of the company HENKEL Chelghoum ugly (ISO 9001:2008 certified) in order to migrate their SMI to version 2015 by optimizing the existing steering system.

The objective of the project is to set up a transition approach at the level of the company HENKEL Chelghoum ugly (ISO 9001:2008 certified) in order to migrate their SMI to version 2015 by optimizing the existing steering system.

The transition passage took place according to the PDCA logic which allowed to structure the approach methodically starting with a State of the existing place until the verification of the actions put in place.

A State of play was carried out using a self-assessment checklist, AMDEC and a PESTEL analysis to understand the context of the company.

The realization of this project allowed us to integrate the approach by risks and to improve the initial state of certain process of the company: production, quality control and HSE.

Keywords: ISO 9001, quality management system, transition, QMI, PDCA, risk approach.

ملخص

إيزو 9001 هو معيار دولي عالمي متعلق بنظام تسيير الجودة و هو نظام يصف مجموعة من المتطلبات و الشروط تسمح للمؤسسات التي تطبقه بان تضع حيز التنفيذ جملة معايير للتحكم و التمكن من نشاطاتها لتوفير منتجات وخدمات مطابقة للمقاييس القانونية المعتمدة و كذا لإرضاء توقعات و تطلعات الزبائن.

يهدف هذا العمل إلى تطبيق عملية الانتقال على مستوى هنكل شلغوم العيد المطابقة لنسخة 2008 من أجل الانتقال إلى نسخة 2015 و ذلك عبر تطوير و تحسين نظام الجودة المدمج المفعّل حالياً.

تمت عملية الانتقال باتباع منهج PDCA حسب عجلة ديمينج الذي سمح تأطيرها وفق منهجية منظمة تبدا بدراسة الوضع الحالي الى غاية مراقبة التعديلات الموضوعة.

نفذت دراسة الحالة بالاستعانة بمجموعة من الأدوات : قائمة مرجعية للتقييم الذاتي، AMDEC، PESTEL.

أتاحت لنا هذه الدراسة تنصيب نظام ادارة المخاطر وتحسين الوضع الحالي لبعض الوظائف منها : وظيفة مراقبة الجودة، وظيفة الانتاج ووظيفة الصحة والسلامة المهنية.

الكلمات المفتاحية: معيار إيزو 9001 ، نظام إدارة الجودة، الانتقال، نظام إدارة الجودة المدمج، عجلة ديمينج، نظام ادارة المخاطر، PDCA ، AMDEC ، PESTEL.

Remerciement

Je tiens à remercier Dieu le tout puissant, de m'avoir guidés à travers mon choix et mon travail.

Je tiens à exprimer ma gratitude à toutes les personnes qui ont contribué à sa réalisation.

Je remercie très sincèrement :

Mes parents de m'avoir éduqué et m'avoir épargné aucun effort pour m'instruire, qu'ils trouvent ici le témoignage de mon profond respect et ma reconnaissance.

Mes encadrantes **Mme CHAHED AMINA** et **Mme BELLIMAN WISSAM** pour ses précieux conseils et remarques ainsi que pour la patience et le temps qu'elles ont voulu me consacrer.

L'ensemble du personnel de l'entreprise HENKEL Algérie, pour son amabilité et sa gentillesse et documentation ayant permis l'élaboration de ce mémoire.

Mes sincères remerciements à mes sœurs et leurs enfants ma source d'inspiration qui m'ont toujours soutenue et encouragée au cours de la réalisation de ce mémoire.

Et enfin, à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail, et qu'ils trouvent, ici, l'expression de nos sincères reconnaissances.

Sommaire

Introduction générale	4
Chapitre1 : Présentation générale de l'entreprise d'accueil et son SMI	8
Section 1 : Présentation de l'entreprise d'accueil.....	9
Section 2 : Présentation du SMI de l'entreprise d'accueil.....	15
Chapitre 2 : présentation générale du projet et la norme ISO 9001.....	17
Section 1 : présentation générale du projet.....	18
Section 2 : présentation de la norme ISO 9001.....	21
Chapitre 3 : Préparer l'entreprise à la migration vers la nouvelle version IS.....	28
Section 1 : identification de contexte de HENKEL Algérie	29
Section 2 : Retour d'expérience.....	49
Conclusion générale.....	51

Liste des tableaux:

Tableau N°1 : fiche d'identité de groupe HENKEL.....	9
Tableau N°2 : fiche d'identité de groupe HENKEL Algérie.....	12
Tableau N°3 : fiche d'identité de de l'unité de chelghou.....	13
Tableau N°4 : QQQQCP du projet.....	19
Tableau N°5 : risque projet.....	21
Tableau N°6 : évolution de la norme iso 9001.....	22
Tableau N°7 : Changements au niveau du Sommaire entre la version 2008 et 2015 de la norme ISO 9001.....	25
Tableau N°8 : Changement de vocabulaire dans l'ISO 9001 v 2015.....	26
Tableau N°10 : PESTEL et SWOT.....	30
Tableau N°11 : identification des parties intéressées et leurs attentes.....	36
Tableau N°12 : les risques par chaque processus.....	43
Tableau N°13 : retour d'expérience.....	49

Liste des figures :

Figure N°1 : La stratégie 2020+

Figure N°2 : L'organigramme de HENKEL Algérie

Figure N°3 : Le système documentaire de HENKEL Algérie

Figure N°4 : Le cycle de transition

Figure N°5 : Schéma de la norme ISO 9001 version 5015

Liste des abréviations, sigles et acronymes

ISO: International Organisation for Standardization (organisation international de la normalisation).

PESTEL : Politique, Économique, Sociologique, Technologique, Écologique, Légal.

PI : Partie intéressé.

SMI : Système de Management Intégré.

SMQ : Système de Management de la Qualité.

SPA : Société Par Action

SWOT: Strengths (Forces), Weaknesses (Faiblesse), Opportunities (Opportunities), Threats (Menaces).

HLS: High level structure

C: conformité

NC: non-conformité

G : gravité

P : probabilité

C : criticité

Introduction Générale

Introduction générale :

L'ouverture des marchés a rendu les échanges commerciaux plus complexes, une complexité qui s'explique par une compétitivité féroce ainsi que l'émergence d'une forte concurrence non seulement au niveau local, mais aussi sur l'échelle internationale.

Face à cette réalité, les entreprises ont pris conscience qu'elles devaient être de plus en plus innovantes et performantes. Pour y arriver, elles doivent être aptes à maîtriser de nouvelles techniques de gestion, pour l'atteinte de nouveaux objectifs de performance reposant en grande partie sur la qualité.

Pour répondre aux besoins du marché et aux attentes des clients, la qualité est la baguette magique tout en assurant un coût, délai et prix raisonnable, d'où elle vient l'importance de la certification ISO 9001 qui est considérée comme un engagement de qualité et de confiance entre l'entreprise et ses clients ou ses partenaires, ainsi elle ouvre l'accès à des marchés internationaux. Donc Intégrer la qualité dans le management des entreprises n'est plus une question de choix, mais une nécessité et un défi à relever.

La norme internationale ISO 9001 définit une série d'exigences relatives au système de management de la qualité. Elle aide les entreprises à fournir des produits et services conformes aux attentes des clients, ce qui lui permet d'améliorer son image et de consolider sa position concurrentielle sur le marché.

L'ISO 9001 :2008 a été remplacée par une nouvelle version apparue en 2015 mettant à jour certains concepts. Pour être en phase avec la nouvelle édition, les entreprises disposant d'un certificat selon la norme ISO 9001 : 2008 doivent mettre à jour leur système de management de la qualité, en appliquant les exigences de la version 2015. Pour ce faire, ces dernières disposent d'un délai de transition de 3 ans, depuis la publication de cette version ,d'où la détermination d'un plan de transition et les moyens nécessaires à mettre en œuvre s'avèrent indispensables pour les entreprises. C'est dans ce contexte que s'inscrit le thème de notre mémoire, qui s'intitule : « **Démarche de transition vers la norme ISO 9001 version 2015: cas de l'entreprise HENKEL Algérie willaya de Mila** »

1. la problématique

La problématique du stage a suscité en moi un grand intérêt, car c'est une véritable opportunité de remise à niveau des systèmes de management de la qualité.

Comment HENKEL chelghoum laid devrait-elle procéder pour analyser son contexte dans le cadre de la nouvelle version d la norme ISO 9001 ?

Dans le traitement de cette problématique des questions secondaires se découlent :

Q1 : Quel est l'état actuel de l'entreprise HENKEL Algérie ?

Q2 : Quels sont les enjeux internes et externe pertinents par rapport à la finalité et l'orientation stratégique de l'entreprise ?

Q3 : Quelles sont les parties intéressées pertinentes de HENKEL Algérie ?

Q4 : Comment intégrer l'approche risque aux seins des processus ?

2. l'objectif de l'étude :

Ce projet représente l'occasion de mettre en pratique mes compétences acquises au cours de mon cursus à l'ENSM et de démontre une démarche de résolution qui soit pertinente.

L'objectif de cette recherche consiste à faire migrer la démarche qualité vers la nouvelle version de la norme ISO 9001 afin de : maintenir leur certification et de contribuer à l'amélioration de leur système intégré et d'une autre part pour traduire nos connaissances théoriques en pratique au niveau de HENKEL Algérie.

Pour bien mener notre étude et répondre à la problématique posée et les quatre questions précédentes, nous avons élaboré un plan qui s'articule autour des axes suivants :

- Une introduction générale, qui comprend une définition du cadre de l'étude et de l'importance du thème, ainsi que la problématique, et les questions qui en découlent.
- Le premier chapitre est consacré à représenter l'entreprise d'accueil et son système de manage intégré.


- Nous nous intéresserons, dans le second chapitre, à la présentation du projet et de la norme ISO 9001 Version 2015.
- Le troisième chapitre est consacré à Préparer l'entreprise d'accueil à la migration vers la nouvelle version ISO 9001 :2015
- Enfin, une conclusion générale synthétisera l'apport de ce travail, présentera ses limites et proposera des perspectives de recherche.

Chapitre 1 :
Présentation générale
De l'entreprise d'accueil
HENKEL Algérie et son SMI

1: HENKEL dans le monde :

1.1 Fiche d'identité :

Tableau N°1 : fiche d'identité de groupe HENKEL

Logo			
Capital (en millions euros)	4,409 en 6016		
Statut juridique	Société par action (groupe multinational)		
Siège social	67, DE-40191 Düsseldorf, Nordrhein – Westfalen, Allemagne		
Date de création	En 1876 par Fritz Henkel		
Domaine d'activité stratégique	<ul style="list-style-type: none"> -Détergent et produit d'entretien -Cosmétique -colles, adhésifs et produits d'étanchéité 		
Top marque dans chaque DAS	Adhésifs et produits d'étanchéité	Détergent et produit d'entretien	Cosmétique
	Loctite Technomelt bonderite	Persil Purex Pril	Schwarzkopf Dial Syoss

Source: Réaliser par nous-même à partir du site web de HENKEL www.henkel.com

1.2: vision et valeurs de HENKEL :¹

Vision : être le leader d'innovation, des marques et la technologie dans le monde

Valeurs :

- Une « winning culture »
- Un client dans le centre d'intérêt de HENKEL
- Développement durable
- La base familiale
- Performance financière
- Des équipes valorisées, défiés et récompensés

1.3 : Axes Stratégiques de Henkel GROUPE :²

- Investir dans la croissance
- Stimuler la croissance
- Accélérer la digitalisation
- Renforcer l'agilité
- Haute performance (High performance)
- Durabilité (sustainability)

1.4 : Historique et évolution du groupe HENKEL³

1876 : Fritz Henkel fonde l'entreprise de lessive en Allemagne

1907 : la création de la première lessive auto active sans chlore (Percil)

1913 : la création du premier site de production à l'étranger (en suisse)

1923 : HENKEL a commencé la production de ses propres adhésifs

1929 : lancement du premier nettoyeur industriel P3

¹ Les documents internes de Henkel

² La politique SHEQ de HENKEL

³ Le site web de Henkel www.henkel.com

1927 : création de HENKEL France

1975 : HENKEL devient une société en commandite par action

1989 : en France HENKEL rachète des marques fortes comme bref de Lesieur, mir et cotelle et lance la première lessive sans phosphate le chat

1995 : acquisition de Schwarzkopf

1979 : acquisition de loctite

2000 : l'Alliance de HENKEL avec : ENAD en Algérie, lion au japon, DEXTER aux USA et milticore en UK

2004 : le rachat des parts d'ENAD Algérie

2011 : nouvelle identité visuelle

2012 : nouvelle stratégie et objectifs financière

2014 : acquisition de : spotless groupe SAS France, sexy hair, alterna et kenra

2015 : HENKEL entre dans le marché australien et néo-zélandais de la lessive


2016 : acquisition de the Sun products corporation

2017 : lancement de la stratégie 2020+

2. Présentation du groupe HENKEL Algérie :

2.1 fiche d'identité :

Tableau N°2 : fiche d'identité de groupe HENKEL Algérie

Logo	
Date de création	Joint-venture en 2000
Statut juridique	SPA
Capital social	6.268.000.000 DA
Siège sociale	22 rue Ahmed ouaked. Bois des cars 03, Dely Brahim, Alger
téléphone	+213 21 91 86 07/08/09
Fax	+213 21 91 86 22
Domaine d'activité	Produits détergents
Unités de production	-Réghaia / Alger -Chelghoum El Laid / Mila -Ain timouchent (qui a été fermée en 2017)
Nombre de salariés	1200 employés

Source : réaliser par nous-même à partir du site web de HENKEL www.henkel.com

2.2 : Historique :⁴

ENAD été créé en 1988 après la restructuration de la société nationale des industries chimique SNIC. Après l'ouverture de l'économie algérienne, ENAD a fait un appel d'offre une stratégie gouvernementale afin d'éviter la perte des parts de marché.

⁴ Document internes de Henkel

Trois leaders mondiaux du secteur des détergents ont soumissionnés à savoir PROCTER, CAMBELE UNILEVEL HENKEL. Le groupe Henkel qui a représenté la meilleure offre été le premier choix de l'ENAD

La création de partenariat ENAD- HENKEL Algérie en 23 mai 2000 avec un capital de 1760 milliard de dinars répartie en 60% pour Henkel et 40% pour ENAD

Cette joint-venture a mis l'accent sur les points suivants :

- La réalisation d'un programme d'investissement de 185 millions de dollars US dans un délai de trois à cinq ans.
- La réalisation d'un programme ambitieux plus de 3000 milliards de dinars.
- Le maintien de l'ensemble du personnel des trois unités.
- L'exploitation de la marque ISIS une marque leader de l'ENAD.
- Une assistance technique gratuite fournie par des techniciens de HENKEL pour la réhabilitation de complexe de détergent de chelghoum laid.

La cession des parts de l'ENAD à HENKEL et la signature d'un acte notaire entre le président de la SGP Gephac et le président du groupe Henkel France

Henkel a investi près de 16 milliard de bollard dans la mise à niveau des complexes et usines

3: présentation de l'unité HENKEL Chelghoum El Laid :

3.1 fiche d'identité :

Tableau N°3 : fiche d'identité de de l'unité de chelghoum

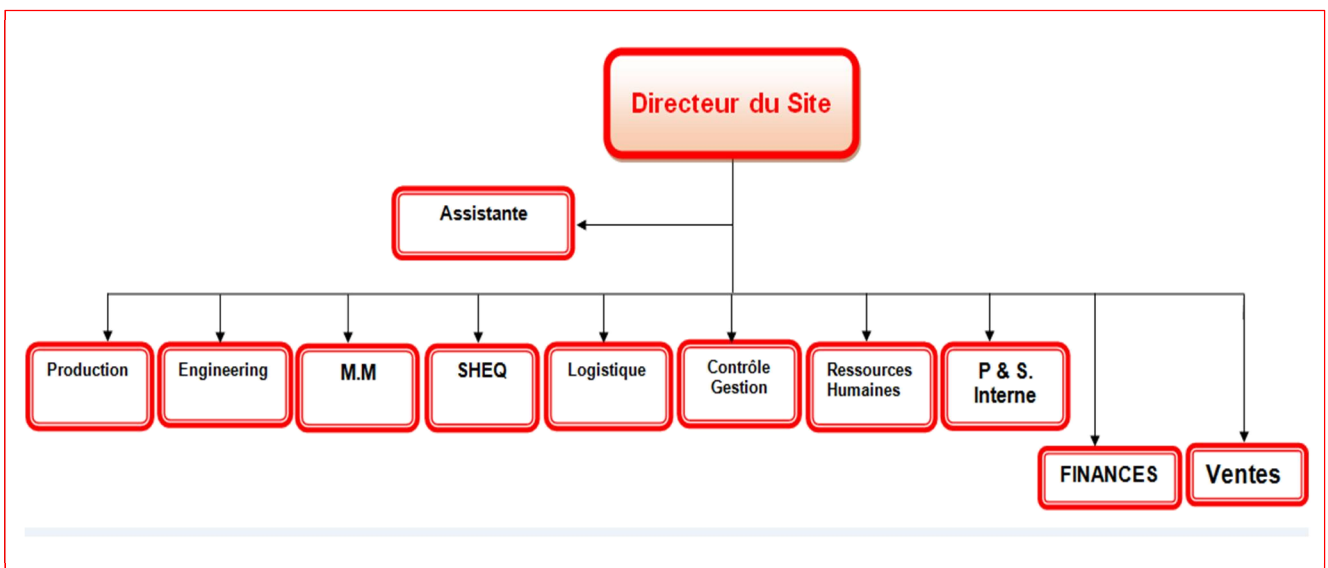
Localisation	Zone industrielle de chelghoum El laid, wilaya de mila
Adresse	B.P66, zone industrielle chelghoum el laid. Mila 43200.
Superficie	33.3 ha
Téléphone	031 52 77 17 031 52 59 70
Fax	031 52 50 67
Domaine d'activité	Production des détergents en poudre
Nombre de salariés	318

- Cette unité de production est issue de la société mère SNIC
- Il a fallu plus de 500.000 euro pour la mise à niveau du complexe et
- Les activités principales de cette unité de production sont :
 - La fabrication et le conditionnement des détergents en poudre
 - Le transfert des produits finis avec le site d'Alger

3.2 : organigramme de l'entreprise

L'entreprise est dotée d'un organigramme hiérarchique clair afin d'assurer une bonne diffusion des activités

Figure N°2 : l'organigramme de HENKEL Algérie



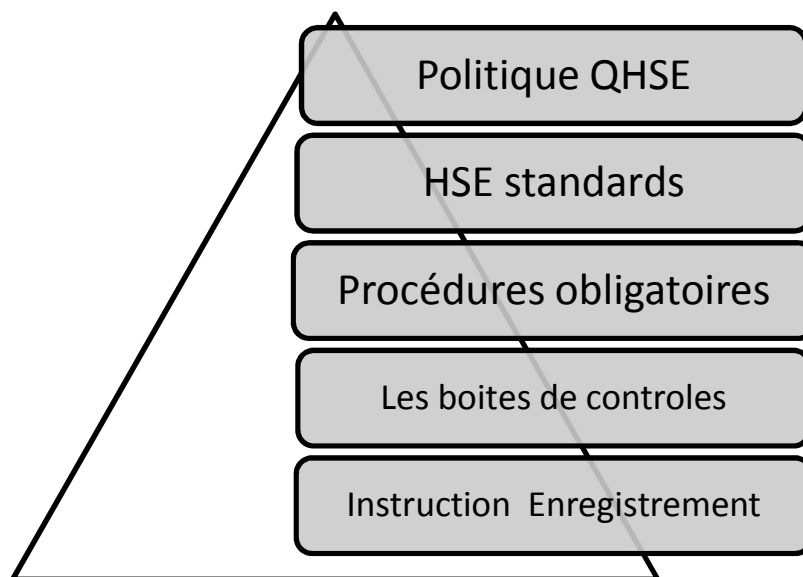
Source : document interne de l'entrepris

Section 2 : Le système de management intégré de HENKEL

1. Le système documentaire de HENKEL chelghoum laid :

- Une veille normative sur les normes du système de management intégré et celles liées au métier est assurées régulièrement.
- Une veille réglementaire est réalisée par l'entreprise pour assurer la disponibilité des lois et décrets.
- l'ensemble des instructions du groupe sont diffusées par la Direction Générale de HENKEL.
- les procédures du groupe sont intégrées dans la politique QHSE.
- La politique QSE intègre à la fois une politique qualité, une politique environnementale et une autre politique SST définies dans un axe clé de l'orientation stratégique de l'entreprise.

Figure N°3 : le système documentaire de HENKEL Algérie



Source : élaboré à partir des informations fournies par l'entreprise

2. les processus :

Processus de management :

Processus Direction : ce processus comprend :

- La détermination de la politique de l'entreprise
- La planification stratégique de l'entreprise
- Le déploiement des objectifs dans l'unité
- Assurer l'allocation des ressources

Processus de Réalisation :

Processus Production : ce processus contribue directement à la réalisation de la mission de cette unité qui est la fabrication de la poudre.

Le service de production comprend trois phases :

❖ Auxiliaires : ou la Préparation de la matière première

1. La dissolution du silicate de soude
2. La dissolution de la soude caustique
3. Neutralisation d'acide phosphorique
4. La neutralisation de l'acide sulfonique

❖ Phase de fabrication :

1. Préparation de slurry
2. La cristallisation d'air
3. Le séchage
4. Le tamisage
5. L'addition des additifs et parfums

❖ Phase de conditionnement : Conditionnement du produit fini

Processus de Support : sont indispensables au fonctionnement de l'entreprise

- Processus Ressources Humaine.

- Processus Maintenance.

- Processus Achat.

- Processus Logistique.

Chapitre 2
Présentation générale du projet
&
De la norme ISO 9001 Version 2015

Section 1 : Présentation générale du projet :

HENKEL Algérie possède un système de management intégré qui combine quatre normes (ISO9001/ ISO14001/ ISO45001 et ISO 50001) en mettant en valeur au sein d'un même système les aspects de qualité, sécurité ,énergie et environnement .

Afin de maintenir la conformité aux exigences des quatre normes du SMI et garantir la satisfaction de ses clients et ses parties intéressées HENKEL Algérie s'est lancée dans une démarche d'amélioration de son système de management.

Notre mission d'une durée 03 mois a consisté à établir un diagnostic qualité afin de relever les anomalies qui affectent le volet qualité (SMQ), maintenir la conformité et de préparer l'entreprise pour l'audit de certification en proposant des actions correctives pour remédier aux écarts relevés.

1. L'outil QQQQCP⁵:

Afin de mieux visualiser notre projet, l'outil QQQQCP basé sur six questions et qui permet de cadrer les différents paramètres du projet a été utilisé :

Qui : Qui est concerné par le problème ?

Quoi : Quel est le problème ?

Où : Quelle entité est concernée par le problème ?

Quand : Quand apparaît le problème ?

Comment : Quel est le plan d'action ?

Pourquoi : Quels sont les enjeux ?

⁵ « Le QQQQCCP est un outil simple, utilisé pour spécifier un problème ou clarifier une situation en disposant de toutes les données nécessaires caractérisant le problème sous forme d'une liste de questions : Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment Combien ? Pour quoi »

[Source : Florance Gillet-Goinard et Bernard Seno, la boîte à outil du responsable qualité, 2ème édition, (France: édition Dunod, 2012), p : 135]

Tableau N° 4 : QQQQCP du projet

Qui	HENKEL Algérie chelghoum laid.
Quoi	- Une évolution de la norme ISO 9001:2015 - Des nouvelles exigences à intégrer. - Un délai de 3 ans à partir de septembre 2015 pour maintenir la certification.
Où	HENKEL Algérie_ chelghoum laid_ wilaya de Mila.
Quand	3 mois de stage (février- avril 2019).
Comment	- En établissant un constat de l'existant. - En corrigeant l'existant - En intégrant les nouvelles exigences.
Pourquoi	- Transition vers la nouvelle version ISO 9001 :2015. - Maintien de la certification ISO 9001. - Optimisation du système de pilotage. - Optimiser la performance des processus internes.

Source : Elaboré par nous même

2. Approche méthodologique du projet :

Etape 1 : Appréhender le contenu de la norme ISO 9001 version 2015 :

L'approche méthodologique de transition abordée était dans un premier temps de prendre connaissance sur la norme ISO 9001 version 2015, afin d'investir dans des actions permettant l'acquisition d'une connaissance parfaite de la nouvelle version.

Etape 2 : Diagnostiquer le système de management actuel de l'entreprise:

Il est important de prendre connaissance de l'état initial de l'entreprise HENKEL Algérie vis à vis la version 2008 de l'ISO 9001 et de leur état d'esprit par rapport au passage à la nouvelle version. Ce diagnostic permet de mesurer les écarts entre les pratiques réelles concernant le système de management intégré et les exigences et recommandation du référentiel ISO 9001: 2015.

Etape 3 : Établir un plan d'action :

Une fois le diagnostic est réalisé, des pistes d'améliorations peuvent être révélées. Il convient alors de définir un plan d'actions dans lequel sont identifiées les actions à mettre en œuvre.

Etape 4 : Audit interne :

l'entreprise doit effectuer un audit interne, en faisant appel à des équipes de vérification, Pour vérifier la conformité et le bon fonctionnement du système de management mis en place et de déceler les derniers ajustements éventuellement nécessaires pour être en conformité avec les exigences de la version 2015 de la norme ISO 9001.

Etape 5 : Audit de transition :

Une fois la conformité à toutes les clauses de la nouvelle norme a été positivement évaluée, l'organisme certificateur peut prendre la décision de certification selon la norme ISO 9001 : 2015.

3. Démarche de transition :

Le passage de transition s'est déroulée suivant la logique de la roue de Deming qui a permis de structurer la démarche de façon méthodique en commençant par un état des lieux de l'existant jusqu'à la vérification des actions mises en place. Les 4 étapes sont :

- ❖ **Diagnostic qualité** via un audit (iso 9001 :2008) et un outil d'autodiagnostic (ISO 9001 :2015).
- ❖ **Planification** du plan de transition à l'issue du constat qualité établi.
- ❖ **Réalisation** du plan de transition.
- ❖ **Vérification** des résultats des actions mis en œuvre.

4. Analyse du risque projet :

Tout projet contient des risques susceptibles de perturber le déroulement des activités. Afin d'anticiper ou d'identifier des alternatives aux événements indésirables et minimiser leurs impacts, une analyse préliminaire des risques a été effectuée.

Tableau N°5 : risque projet

Risque	Action à faire
Ne pas déposer le mémoire dans le délai prévu.	- Gestion du temps. - établir un planning.
Difficulté de comprendre et de se familiariser avec le fonctionnement des processus d'activité de HENKEL Algérie.	-S'informer sur les méthodes de travail de tous les processus. - Favoriser la communication et l'écoute avec tous le personnel de l'entreprise.
Non implication du personnel.	- favoriser la sensibilisation. - Demander l'implication.
Difficulté à gérer les activités.	- Prioriser les activités.
Difficulté à mettre en action les exigences de la norme.	-Documentation. -Demander des conseils auprès de mes professeurs et professionnels.

Source : Elaboré par nous même

Section 2 : Présentation de la norme ISO 9001 :

1. Organisation internationale de normalisation (ISO) :

Il s'agit d'une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation de 165 pays. Sa mission est de favoriser le développement de la normalisation, afin de faciliter les échanges entre les nations et de développer la coopération dans différents domaines. Les résultats des travaux techniques de l'ISO sont publiés sous la forme de norme internationale.

L'organisme national de normalisation IANOR représente l'Algérie au niveau de l'ISO.

2. La norme ISO 9001 :

La norme ISO 9001 est parmi les normes les plus connues, elle vient de la famille ISO 9000 qui traite des systèmes de management de la qualité. Sa première version était en 1987 après elle a connu plusieurs évolutions. Elle décrit les exigences relatives à un système de management« Système de management de la qualité-exigences ». Pour une utilisation soit interne, soit à des fins contractuelles, ou de certification. Il s'agit ainsi d'un ensemble d'obligations que l'entreprise doit suivre.

2.1. Evolution de la norme ISO 9001⁶ :

L'ISO 9001 n'a pas cessé d'évoluer et de se faire réviser régulièrement depuis sa création en 1987. Le tableau suivant représente un survol historique sur l'évolution de cette norme.

Tableau N°6 : évolution de la norme iso 9001

Année	Evolution de la norme
1987	La création de la norme ISO 9000, qui répondait à des exigences en matière de qualité.
1994	La première révision de la norme où elle est devenue plus compréhensible et avec une orientation client mieux définie avec des exigences des actions préventives.
2000	La seconde révision de la norme a eu lieu, sa structure a été simplifiée (8 chapitres), l'approche processus et la satisfaction clients sont devenues une priorité.
2008	La troisième révision de la norme est sortie où une clarification des exigences a eu lieu, et l'ISO 9001 est devenue cohérente avec l'ISO 14 001 (système de management environnemental).
2015	La quatrième et dernière révision à nos jours avec une nouvelle structure de niveau supérieur, l'ajout de notion risque et opportunités, la performance devient prioritaire et la documentation est allégée.

Source : Elaboré par nous même

3. La norme ISO 9001 Version 2015 :

La norme ISO 9001 version 2015 a connu des changements profonds par rapport à celle de 2008. Actuellement, elle s'appuie sur 7 principes de management de qualité contre 8 pour la version précédente, cette version vise toujours la fourniture d'un produit ou un service de qualité satisfaisant les exigences du client, mais prend en compte les nouvelles tendances suivantes⁷:

⁶ Source : GAPILLOUT, (I) : La qualité avec l'ISO 9001 :2015 et plus encore, Edition VYATIOSYS, 2015, p.11

⁷ <https://lemag.bureauveritas.fr/nouvelle-norme-iso-9001-les-trois-changements-a-connaître/>, (consulté le 07/04/2019).

a) L'adoption d'une structure de haut niveau:

La structure de haut niveau sous-entend l'adoption d'une structure identique à toutes les normes de système de management, avec des termes et définitions communs afin de faciliter l'harmonisation et la coordination entre ces normes et éviter certaines confusions et difficultés d'intégration c'est -à-dire les chapitres d'exigences des différentes normes de systèmes de management (ISO 9001, ISO 14001...) seront organisés de la même manière, ce qui facilitera leur intégration.

b) La compréhension du contexte de l'organisme:

Il s'agit d'analyser le contexte ou l'environnement de l'organisme en définissant :

- les enjeux internes et externes pouvant impacter le système de management.
- Identifier les parties intéressées et leurs attentes.
- Faire du système de management de la qualité un vrai outil de pilotage qui dépasse les frontières de l'entreprise.

c) L'adoption d'une approche par les risques :

L'approche par les risques est l'une des grandes nouveautés de la norme ISO 9001: 2015 qui intègre explicitement la gestion des risques et opportunités dans le SMQ.

Cette approche impose aux organismes la compréhension préalable de leur contexte, en vue de déterminer les risques et les opportunités en tant que base pour la planification des processus, l'amélioration du SMQ et la prévention des effets négatifs.

d) Prise en compte des besoins et attentes des parties intéressées :

La partie intéressée se définit comme « toute personne ou organisme qui peut avoir une incidence, être affecté ou avoir un point de vue susceptible de les affecter par une décision ou activité »⁸.

La version 2015 de la norme prend en compte des attentes des parties intéressées pertinentes pour le système de management de la qualité. Effectivement, il ne s'agit plus pour l'organisme de s'intéresser uniquement au client, mais à toutes ses parties prenantes.

⁸ Marc BAZINET, « Au cœur de l'ISO 9001: 2015, une passerelle vers l'excellence », éd. AFNOR, Saint Denis, 2015. P 150.

e) Renforcement du rôle de la direction (leadership):

La version 2015 de la norme ISO 9001 accorde davantage d'importance à la nécessité d'une plus grande implication de la direction dans le système de management de la qualité. La direction doit faire preuve d'un fort investissement dans la logique de gestion de la qualité en communiquant à l'ensemble du personnel de l'intérêt a en tiré d'une telle démarche et en s'impliquant dans⁹:

- La détermination le contexte ou l'environnement de l'organisme.
- La détermination et le traitement des risques et les opportunités susceptibles d'avoir une incidence sur le système de management de la qualité et donc, sur la satisfaction du client.
- La détermination la vision, la mission et l'orientation stratégique ainsi que les risques et opportunités de l'organisme.
- La définition d'une politique et des objectifs qualités compatibles avec l'orientation stratégique et le contexte de l'organisme.

4. Les apports bénéfiques de l'ISO 9001 :2015 pour les entreprises¹⁰ :

- l'analyse des enjeux internes et externes de l'organisme et qui contribuera à définir une politique qualité et des objectifs cohérents avec le contexte environnemental.
- Le passage d'un mode subi (non-conformité, action corrective) à un mode proactif en Identifiant et en maîtrisant les risques liés aux activités.
- L'identification des opportunités d'amélioration des activités.
- L'allègement du système documentaire.
- Plus d'importance à l'implication de la direction.
- Utilisation d'un langage simplifié.
- Traite le management de la chaîne d'approvisionnement plus efficacement.
- facilité d'utilisation pour les organismes de services ou les organismes relevant de l'économie du savoir.

⁹ ISO/FDIS 9001: 2015 , système de management de la qualité, exigences.

¹⁰https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/fr/iso_9001__moving_from_2008_to_2015.pdf, (Consulté le 10/04/2019).

5. Les modifications et nouveautés de l'ISO 9001 v 2015 :

Les modifications et les nouveautés de la nouvelle norme ont été identifiées dans les niveaux suivants : Sommaire, terminologie, exigences, principe et concepts.

a) Sommaire

Tableau suivant représente les changements au niveau du Sommaire entre la version 2008 et 2015 de la norme ISO 9001.

Tableau N°7 : Changements au niveau du Sommaire entre la version 2008 et 2015 de la norme ISO 9001.

Ancienne norme ISO 9001:2008	Nouvelle norme ISO 9001:2015
1- Domaine d'application	1- Domaine d'application
2- Références normatives	2- Références normatives
3- Termes et définitions	3- Termes et définitions
4- Système de management de la qualité	4- Contexte de l'organisme
5- Responsabilité de la direction	5- Leadership
6- Management des ressources	6- Planification
7- Réalisation du produit	7- Support
8- Mesures, analyse et amélioration	8- Réalisation des activités opérationnelles
	9- Evaluation de la performance
	10- Amélioration

b) Terminologie¹¹

Le vocabulaire est devenue plus accessible précise et adaptée à la transition numérique, le tableau suivant résume les changements de terminologies et de vocabulaire dans la nouvelle norme de l'ISO 9001.

¹¹ Norme ISO 9001 version 2015

Tableau N°8 : Changement de vocabulaire dans l'ISO 9001 v 2015

Termes de l'ancienne version ISO 9001 v 2008	Termes de la nouvelle version ISO 9001 v 2015
Produits	Produits et services
Exclusions	Applicabilité
Documentation, manuel qualité, procédures documentées, enregistrements	Informations documentées
Environnement de travail	Environnement pour la mise en œuvre des Processus
Equipements pour la surveillance et la Mesure	Ressources pour la surveillance et la mesure
Produit acheté	Produit et service fournis par des prestataires Externes
Fournisseur	Prestataires externes
Actions préventives	Analyse et traitement des risques

Source : Norme ISO 9001 version 2015

c) Exigences

Les exigences de la nouvelle norme sont toujours indiquées par le verbe devoir (doit). Afin de vérifier leurs applicabilités par rapport aux enjeux de l'organisme, aux exigences des parties intéressées et des produits et services de l'organisme.

Dans le cas où un organisme considère une exigence comme non applicable, ce dernier doit justifier son exclusion par écrit.

Parmi les exigences supplémentaires par rapport à l'ancienne version de l'ISO 9001, on peut identifier l'ajout de l'approche par les risques, le leadership et de l'innovation dans le contexte de l'organisme. On y trouve également des exigences qui assurent une meilleure cohérence entre la politique générale et les objectifs qualités d'un organisme et la recherche de la performance globale.

d) principes et concepts

La première chose à remarquer est le changement au niveau des 8 principes de management de la qualité connus dans l'ancienne norme 2008, qui sont devenus 7 principes de management dans la nouvelle version. La norme ISO 9001 version 2015 intègre ces sept principes de management de la qualité, le cycle PDCA (roue de Deming) et l'approche par les risques pour la mise en œuvre d'une démarche qualité

Chapitre 3 :
**Préparer l'entreprise à la
migration vers la nouvelle
version ISO 9001 :2015**

Section 1 : identification de contexte de HENKEL Algérie

Analyse PESTEL :

Afin d'analyser le macro-environnement de HENKEL Algérie, et d'enrichir notre analyse SWOT, nous avons utilisé le modèle PESTEL pour cerner les différentes opportunités et prévenir les menaces qui pourraient créer un impact directe ou indirecte sur celui-ci. Ce modèle «répartit les influences environnementales en six grandes catégories: politiques, économiques, sociologiques, technologiques, écologiques et légales»

Enjeux Externe	Menaces	Opportunités	Forces	Faiblesses
Politique	<ul style="list-style-type: none"> -Instabilité politique. -Manifestation civil. -Déclaration de guerre. -Politique fiscale. -Pression gouvernementale. -Rigidité de la politique monétaire. 	<ul style="list-style-type: none"> -Création de Partenaire Commercial. -Soutien gouvernemental 	<ul style="list-style-type: none"> - Veille réglementaire. 	<ul style="list-style-type: none"> - Blocage des importations.
Economique	<ul style="list-style-type: none"> -Politique salariale. -Croissance de taux de change des monnaies. -Croissance de taux d'inflation. -Taux d'intérêt. -Baisse de pouvoir d'achat. -Politique de l'emploi et du chômage. 	<ul style="list-style-type: none"> -Conquête de nouveaux marchés. -Rationalisation des dépenses. -Secteur vaste. 	<ul style="list-style-type: none"> - Performance financière. - Augmenter la satisfaction client. -Prix concurrentiels. -Connu sur le marché algérien. 	
Social ou sociaux culturel	<ul style="list-style-type: none"> -Faible niveau d'éducation. -Conflit internes et externes. -Culture spécifique à chaque région -équilibre travail et loisir. 	<ul style="list-style-type: none"> -Lancer des programmes de sensibilisation et de formation régulièrement 		<ul style="list-style-type: none"> - Résistance au changement.

Technologique	<ul style="list-style-type: none"> -Fraude de l'information. -Divulgateion de mot de passe. -Non sécurité de réseau. -Obsolescence. - Les mutations technologiques et Commerciales 	<ul style="list-style-type: none"> -Accélérer la digitalisation -Digitalisation (OEE, FTR, BBSAR). - Le transfert de la technologie. 	<ul style="list-style-type: none"> -un système d'information maîtrisé - Une technologie développée par rapport aux concurrents. 	
Ecologique	<ul style="list-style-type: none"> -Pollution. - Paiement des taxes -Balance énergétique. 	<ul style="list-style-type: none"> - Participer à la protection de l'environnement. -Transition énergétique. - Offrir une meilleure solution dans le domaine de la rationalisation de la consommation de l'énergie 	<ul style="list-style-type: none"> - Certifié la norme iso 14001. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pollution - Dégradation de l'environnement avoisinant.
Légale	<ul style="list-style-type: none"> -Instabilité dans la production législative. -Réglementation des marchés. -Mauvaise évaluation droit douanes 	<ul style="list-style-type: none"> - Propriété industrielle. - Droit des contrats. 	<ul style="list-style-type: none"> - Certification des systèmes. 	<ul style="list-style-type: none"> -Des charges Supplémentaires.
Enjeux interne	Menaces	Opportunités	Forces	Faiblesses
Compétences et connaissances	<ul style="list-style-type: none"> -Manque des compétences. -Des connaissances non ajour. -Des connaissances erronées. 	<ul style="list-style-type: none"> -Suivre les opportunités d'emploi de Henkel à travers les réseaux sociaux et sites d'emploi. 		<ul style="list-style-type: none"> -Manque des compétences jeunes et dynamiques. -Absentéisme. -Départ de personnes clés.

		<ul style="list-style-type: none"> -Convention avec les radiologues et certains médecins et des laboratoires d'analyse pour minimiser la charge des couts sur les employées. 		<ul style="list-style-type: none"> -Communication interne/ externe. -Gestion des connaissances -Cout de formation élevée.
Performance globale de HENKEL		<ul style="list-style-type: none"> -Nouveau KPI's (tabagisme, stress au poste de travail -Opportunité d'obtention d'autres marché clients. -Opportunité d'obtention de bonification du STEG pour meilleur maitrise de l'énergie. -Digitalisation (OEE, FTR, BBSAR). -Stratégie Henkel 2020+. 	<ul style="list-style-type: none"> -Certifié ISO 9001 et ISO 50001 -Grande capacité de production. -Fonction HSE performante. - La maitrise opérationnelle. -performance financière. -Réglementation favorable. 	
valeurs			<ul style="list-style-type: none"> -La qualité de la poudre produite -un client dans le centre d'intérêt de HENKEL -développement durable. -la base familiale -des équipes valorisées, 	<ul style="list-style-type: none"> -Travail en équipe.

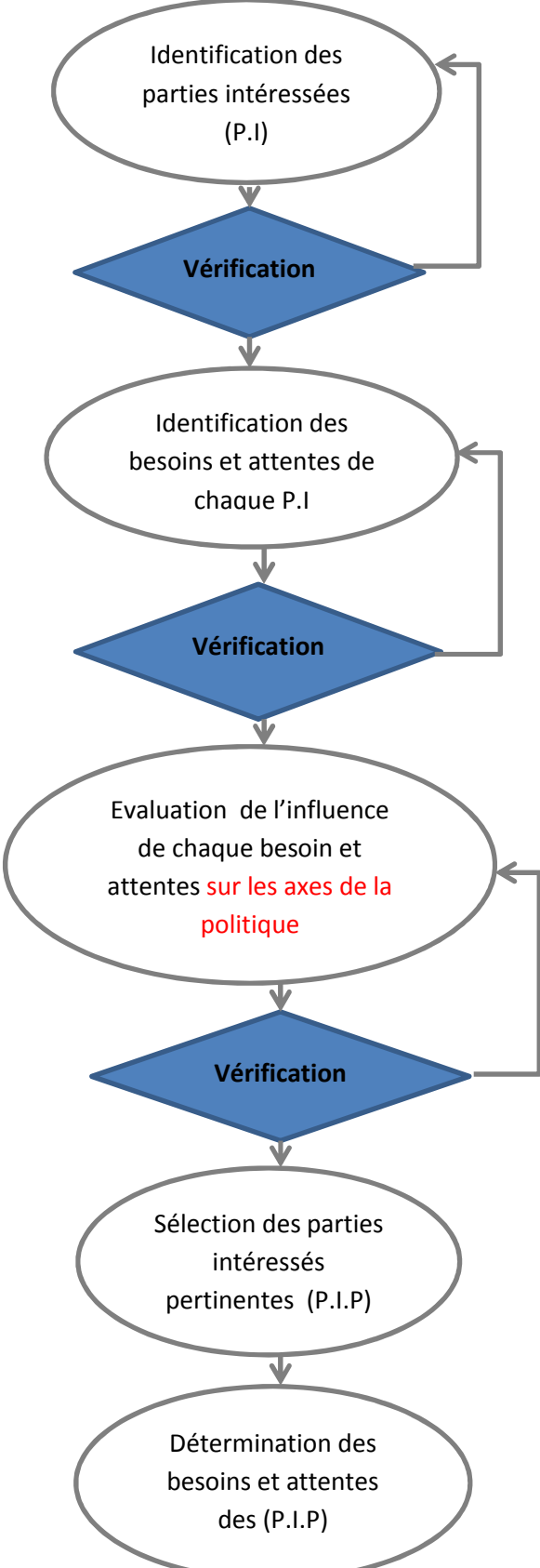
			défiés et récompensés	
Culture		-Renforcer la culture QSSE chez les employées.	-La winning culture de HANKEL. - Culture de la Compétence : être le meilleur. - Culture du Contrôle : avoir et garder le Contrôle.	-Absence de la culture managériale chez les individus.

3. identifications des parties intéressées :

D'après la norme ISO 9000:2015, une partie intéressée est une personne ou une organisation qui peut influencer une décision ou une activité ou être influencé (où s'estimer influencer) par une décision ou une activité¹

Une partie du processus de compréhension du contexte de l'organisme exigé par la norme iso 9001:2015 consiste à identifier les parties intéressées qui présentent un risque significatif pour la pérennité de l'organisme si leurs besoins et attentes ne sont pas satisfaits.

¹ Norme international, ISO 9000 v2015, système de management de la qualité-principes essentiels et vocabulaire

Document d'entrée	Logigramme	Document de sortie
<p data-bbox="167 398 352 465">Politique QHSE ISO9001V2015</p> <p data-bbox="167 1039 389 1234">*Processus sélectionné * Méthode SWOT *Méthode 5M *Méthode PESTEL</p> <p data-bbox="167 1507 400 1787">Identification des besoins et attentes des parties intéressées et actions face aux risques et opportunités</p> <p data-bbox="167 1821 320 1888">-Critères d'évaluation</p>	 <pre> graph TD A([Identification des parties intéressées (P.I.)]) --> B{Vérification} B --> A B --> C([Identification des besoins et attentes de chaque P.I.]) C --> D{Vérification} D --> C D --> E([Evaluation de l'influence de chaque besoin et attentes sur les axes de la politique]) E --> F{Vérification} F --> E F --> G([Sélection des parties intéressées pertinentes (P.I.P)]) G --> H([Détermination des besoins et attentes des (P.I.P)]) </pre>	<p data-bbox="1236 421 1390 488">Processus sélectionnés</p> <p data-bbox="1193 994 1426 1274">Identification des besoins et attentes des parties intéressées et actions face aux risques et opportunités</p> <p data-bbox="1193 1525 1426 1805">Identification des besoins et attentes des parties intéressées et actions face aux risques et opportunités</p>

PI	Identification de la partie intéressée	Les besoins et les attentes de la PI	Méthode de surveillance NV P
Interne			
Les employés (le client interne de HENKEL)	-Les cadres dirigeant. -Les simples employés. -Les agents d'entretien.	-Environnement de travail sécurisé, sein et propre. - Santé et sécurité au travail -Implication dans les décisions. -Rémunération dans les délais prévus. -Assurance contre les maladies professionnelles. -Évolution de leurs compétences en participant à des différentes formations. -Mise à disposition de ressources matérielles. -Respect des droits de l'employés (Ex: exigences santé et sécurité qualité au travail par l'employeur). -Bonne communication entre le personnel de l'entreprise. -Activité de sports et loisirs. -les avantages en nature (prime fête de l'AID(S).....). -Politique salariale motivante. -Meilleurs gestion des carrières.	-Questionnaire de satisfaction. -Fiches de réclamation. -Inspection de travail. -Veille socioculturelle. -Communication hygiène et sécurité. -Plan de Communication. -Plan de formation. -Gestion des connaissances.
	- Médecin et infirmier	-Respects des exigences légales et internes en matière de médecine de travail (Local et accessoires). - La bonne communication avec tous les employés et les structures au sein de Henkel. -Disponibilité de matériel médical.	- Coopération entre SHE manager et Médecin de travail.
La direction		- Performance de l'entreprise. - Respect des exigences. - Réponse aux besoins et attentes des clients.	-Rapports annuels.

Syndicats	<ul style="list-style-type: none"> - Membres syndicaux. 	<ul style="list-style-type: none"> -Respect code travail et convention collective. -Motivation de l'employé. -Bon cadre de travail E& SST. -Bonne communication (administration-employés) - Consultation et participation des employés dans le cadre QSE. - Sureté des employés de HENKEL. - Protection de l'environnement et respects des exigences légales en vigueur. 	<ul style="list-style-type: none"> -veille réglementaire.
Henkel Groupe (international et régionale)	<ul style="list-style-type: none"> -HENKEL Algérie site de reghaia, Alger. -HENKEL Tunisie. 	<ul style="list-style-type: none"> - L'application de la stratégie Henkel. - L'empreinte de la culture Henkel. - Performance des employés. - interaction avec les autres sites de Henkel 	<ul style="list-style-type: none"> -Les rapports de production annuels. - les ventes réalisées. - les formations réalisées.
Externe			
Les clients	<ul style="list-style-type: none"> -Distributeurs 	<ul style="list-style-type: none"> -Conformité des produits délivrés. -Respect des délais de livraison. -Disponibilité des différentes collections des produits -Prix compétitif. - Livraison en temps réel - Rapport qualité/prix - Application des remises de prix en fonction de l'importance de la commande. 	<ul style="list-style-type: none"> -Respect de cahier de charge. -Questionnaire de satisfaction. -Plan de contrôle. -Assurer la qualité du produit à travers les tests lors du développement

Les fournisseurs (prestataires)		<ul style="list-style-type: none"> -Délai de livraison raisonnable. -Règlement dans les délais. -Règlement des dettes. -Identification détaillée des besoins. - Établir une relation gagnante - Bénéfice mutuel et pérennité -Participation aux négociations de contrats 	<ul style="list-style-type: none"> -Les factures et les bons de commandes. -Cahier de charge. -Les conventions et les contrats. -Communication des fiches spécifications à temps, (avec confirmation d'acceptation)
Concourants	<ul style="list-style-type: none"> -Test. -Bingo. -Aigle. -Force Xpress. -OMO. 	<ul style="list-style-type: none"> -conformité réglementaire - concurrence royale. - Innover ensemble - Mieux satisfaire les clients 	<ul style="list-style-type: none"> -veille concurrentielle. - Suivi régulière des produits concurrents -veille marketing.
Autorités environnementales	<ul style="list-style-type: none"> - Ministère de l'environnement 	<ul style="list-style-type: none"> -Se conformer à la réglementation environnementale en vigueur. - Êtres moins pollueur 	<ul style="list-style-type: none"> RH: Recyclage Eau de nettoyage + Compagne de mesure des RH selon la réglementation RA: Filtre Tour + Inspection Filtre + Appareil SICK + Compagne de mesure des RA selon la réglementation Chaudière + tour: Contrôle Réglementaire par APAVE
Ministère de l'intérieur	<ul style="list-style-type: none"> -Département contrôle produits dangereux 	<ul style="list-style-type: none"> - conformité réglementaire 	<ul style="list-style-type: none"> -Suivi des quantités des produits dangereuses -contrôle d'Access.

Les autorités	-Ministères de: finance, l'industrie, affaires sociales...	- conformité réglementaire	- Communication régulière avec les organismes. -Rapports annuels de l'entreprise.
Organisme de certification		<ul style="list-style-type: none"> - Fourniture des informations sur les normes et la réglementation -Paiement à temps et collaboration étroite et respect du logo -Efficacité des actions correctives -Mise en place des actions correctives -Absence de non-conformités majeures -Le maintien de certification. -Prise en compte des remarques enregistrées lors des audits. 	<ul style="list-style-type: none"> -Suivi rigoureux de la validité des certificats. -Les rapports délivrés par l'organisme.
Les voisins	-Industriels	-protection du milieu de vie (santé Sécurité et environnement)	RH: Recyclage Eau de nettoyage + Compagne de mesure des RH selon la réglementation RA: Filtre Tour + Inspection Filtre + Appareil SICK + Compagne de mesure des RA selon la réglementation Chaudière + tour: Contrôle Réglementaire par APAVE
	-Citoyens	<ul style="list-style-type: none"> -protection du milieu de vie (santé Sécurité et environnement) - Répondre à leur besoin 	

les sous-traitants	<ul style="list-style-type: none"> -Restauration. -Sécurité. - Climatisation. - Peintures. - Caméra de surveillance. -PC de travail. 	<ul style="list-style-type: none"> - Permis de travail à temps - Paiement à temps 	<ul style="list-style-type: none"> -Demande Attestation d'habitude -Demande Habilitation -Communication des fiches spécifications à temps, (avec confirmation d'acceptation)
Collecteurs/recycleurs de		-Respect de planning d'enlèvement	-Convention avec les recycleurs afin de bien planifier les levages des MP.
Les assureurs		<ul style="list-style-type: none"> -Paiement à temps -Collaboration étroite - Collaborent avec les entreprises pour réduire les effets négatifs d'un accident ou de la fermeture de tout ou partie de l'entreprise - S'engagent à combattre toute fraude et tentative de fraude. 	<ul style="list-style-type: none"> -Contrat avec Sous-traitant. - BC à temps -Paiement à temps.
ANME		-Conformité réglementaire.	-les offres et les demandes de marché.
les consultants		<ul style="list-style-type: none"> - Paiement à temps. -Disponibilité de toutes les informations nécessaire pour effectuer leurs travaux. 	- les rapports délibérer par les consultants.
Les Ecoles et universités		<ul style="list-style-type: none"> - Favoriser l'accès à l'emploi des étudiants de l'université. -Des stages de formation. - Partager les expériences et mettre l'accent sur le lien (emploi de demain/formation) - Faciliter les rencontres et les formes d'échanges. 	<ul style="list-style-type: none"> -Les rapports et thèses élaborées à la fin des périodes de stage. -Contrats de stage. -Evaluation des performances des stagiaires.

Les organisations de formation	SGS	<ul style="list-style-type: none"> - Contribuer au développement économique et culturel et à la et la promotion sociale des salariés - Relations mutuelles et bénéfiques 	-Les rapports d'évaluation de formation.
État		<ul style="list-style-type: none"> - Paiement des impôts et des taxes. - Respecter la loi et la réglementation. - Création d'emploi. - Prévention de l'environnement. 	-veille réglementaire.
Les banques		<ul style="list-style-type: none"> - Remboursement des emprunts et paiement des intérêts 	
Médias		<ul style="list-style-type: none"> - Aider pour construire leur reportage radio ou télévisé - Apportez la matière au journaliste qui lui permet de travailler et de remplir ses objectifs - Établir un lien professionnel -Efficacité des passages media 	

4 : Identification des risques par chaque processus:

Grille d'évaluation du risque :

	Probabilité	Gravité	Commentaire
1	Peu fréquent	négligeable	Très faible impact sur l'attente des objectifs de HENKEL.
2	Improbable	mineur	Faible impact sur l'activité de production.
3	Possible	modérer	Conséquences qui peuvent perturber les objectifs.
4	Probable	majeur	Conséquences graves qui peuvent entraîner un ralentissement du processus de production.
5	Certain	catastrophique	Conséquences très graves qui pourront avoir un impact négatif sur la poursuite des activités de production voire l'arrêt de production.

	Criticité	Action à faire	échelle
	Risque négligeable	Maintenir le niveau de maîtrise actuel	≤ 3
	Risque acceptable	Action d'amélioration à prévoir à moyen terme	De 4 à 8
	Risque indésirable	Action d'amélioration à court terme	De 9 à 12
	Risque inacceptable	Action d'amélioration immédiate	Plus de 12

Tableau N°12 : les risques par chaque processus

Processus	Risques	Type de risque		Impacte	Analyse des risques			PA Les actions faces aux risques
		I N	E X		P	G	C	
management	Risque lié à la Pérennité de l'entreprise.		X	-Arrêt de l'activité.	1	4	4	-Améliorer en continu le SMI de HENKEL. -être ajour avec les tendances du marché. -Investir et mettre en place des objectifs visant le long terme.
	Non satisfaction des clients et des parties intéressées.	X		-Perte des clients. -Altération de l'image de marque.	1	3	3	-Réalisation des enquêtes sur la satisfaction des parties intéressées. -maîtriser la communication interne et externe.
	Non-respect des exigences légales et réglementaires du Groupe HENKEL.	X		-Se retrouver dans une situation illégale.	1	4	4	-Recruter un juridique. -Veille réglementaire.
	Objectifs mal définis.	X		-Non réalisation des objectifs. -Mauvaise compréhension ou interprétation des objectifs définis.	2	4	8	-Identification des objectifs SMART.
	Ne pas atteinte les objectifs HENKEL.	X		-Des couts supplémentaires. -Démotivation du personnel.	1	3	3	-Ne pas mettre des objectifs absolus à attendre. -Renforcer la confiance du personnel pour la réalisation des objectifs définis. -Motiver le personnel par (des rémunérations / des primes de rendements...).
	Mauvaise détermination ou compréhension du contexte de HENKEL.	X		- Des besoins et des attentes des parties intéressées mal définis. -Mauvaise réalisation et suivi des activités. -Mauvaise maitrise des processus métiers de HENKEL. -Innocence de l'ensemble des risques internes et externes de HENKEL.	2	3	6	-Application des exigences de la norme iso 9001 qui porte sur l'approbation du contexte de l'organisme (chapitre 4 vs 2015).

	Plan de communication mal adapté.	X		-Une entropie dans l'ensemble des services. -Responsabilité inconnue et non définie.	1	3	3	-Renforcer l'efficacité du plan de communication par des tableaux de bords simples ou autre moyens disponible pour l'entreprise.
	-Déperdition des informations -non-respect des procédures	X		-Perte des informations. -Perturbation dans le suivi de travaille. -Rupture dans le processus	1	2	2	-Archivages des documents. -Rédaction des procédures de travaille pour une bonne traçabilité. -éviter la formation verbale de nouvelles recrues. -Sécuriser les réseaux sauvegardés. -Protéger les supports dans les lieux protégés.
	Manque d'harmonisation des procédures Henkel.	X		-Mauvaise maitrise et réalisation des activités.	2	3	6	-Harmoniser les Procédures.
	Mauvaise interaction entre les processus.	X		-Manque de communication. -Des informations non transmis aux services à temps.	1	2	2	-renforcement des interactions processus. -intégrer l'approche processus et l'approche systémique dans la culture de l'entreprise.
	Le dépassement technologique.		X	-influence sur l'image de marque. -perte des parts du marché.	1	2	2	- La mise en place et la gestion de la veille technologique.
Ressources humaines	Taux d'Absentéisme élevé	X		-Une influence sur le plan de production et le rendement de l'entreprise.	3	4	12	-Application du règlement intérieur de la société
	Non-respect de la réglementation du travail	X		- Manque de rigueur et discipline.	2	4	8	-Application stricte de la réglementation
	Turnover	X		-Perte des compétences et des personnes. -Des postes de travail vides.	2	3	8	-Plus de motivation pour le personnel par des rémunérations et des primes de rendements. -Améliorer les conditions et l'ambiance de travail. -renforcer la performance de la GRH
	Insuffisance en matière de formation	X		-Un travail inefficace.	2	2	4	-Appliquer l'action de formation au personnel
	Des formations inefficaces.	X	X	-des couts supplémentaires pour l'entreprise.	3	3	9	-établir une fiche d'évaluation de formation (à chaud et à froid)

								-Plus d'action pour les formations inefficaces.
	Personnel non qualifié pour le métier.	X		-Empêcher la réalisation des activités. -Des couts supplémentaires pour l'entreprise.	2	3	6	-Des formations pour la personne. -Appliquer des critères de sélection stricts lors de recrutement. - Prendre en compte les postes les plus critiques dans le recrutement surtout pour les cadres.
QHSE	Le risque d'incendie.	X		-Des dégâts corporels et matériels.	1	4	4	-Un système d'alerte contre les incendies. -un système automatisé pour la gestion des incendies. -La mise en place d'une signalisation efficace et d'exercices d'évacuation réguliers. - Matériel de lutte contre les incendies. - Les consignes de sécurité et de premiers secours en cas d'incendie. - Numéraux des secours d'urgences.
	Accident mortel.	X		-Perte de la vie d'une personne.	1	5	5	- La formation à la sécurité. - L'écriture de consignes QSE. -La maitrise SST. - Utilisation des équipements de protection individuelle.
	non-respect des règles d'hygiène.	X		-Des conséquences sur la santé des travailleurs et sur la qualité de travail.	2	4	8	-Affichage sur les lieux de travail sur les règles d'hygiène. -Plus de sensibilisation sur l'importance d'hygiène.
	les sanctions pénales et administratives	X		-Une pression morale pour les employés.	1	3	3	Veille légale et réglementaire
	non-respect de l'obligation de la formation (secourisme ...)	X		-Personnel non formé -Des dangers dus au manque de formation.	1	4	4	- Plus de sensibilisation sur l'importance de la formation
	Maladies professionnelles (d'infections, d'allergies ou de réactions d'hypersensibilité).	X		-Des conséquences néfastes sur la santé des employés à court ou à long terme.	2	4	8	-Analyse annuel pour vérifier le degré de sensitization des employés - Un suivi médical pour l'ensemble du personnel. -La maitrise SST.

								-mener des actions de sensibilisation préventives.
	Risque chimique (produits dangereux).	X		-Effet néfaste sur la santé des travailleurs.	3	4	12	-l'établissement d'une liste des classifications et des étiquetages harmonisés des substances dangereuses. -stockage spécifique des produits dangereux. -La maîtrise SST.
	Risques liés à l'éclairage et électrique.	X		-éclairage faible. -Source limité d'électricité. -Des pannes de courant -Des masses électriques.	2	3	6	-Mettre en place des mesures de sécurité pour les installations électriques et d'éclairage.
	Risque de pollution.	X		-Pollution de l'environnement -Des sections pénales -Altération de l'image de l'entreprise.	2	4	8	-La mise en place de surveillance de la performance environnementale.
	La non maîtrise des rejets des déchets.	X		-Pollution du site et de l'environnement.	1	4	4	-Avoir une gestion des rejets et déchets industriels (recyclage).
production	Arrêt de machine.	X		-Perturbation et empêchement de produire.	2	5	10	-Prévenir le plan de maintenance. -Assurer une maintenance Régulière. -Diagnostic des pannes. -Les « 5 Pourquoi ». - Mise à jour des criticités de certains équipements.
	Non disponibilité de la matière première pour la production	X		-Retardement de production	1	5	5	-prévenir le service de production -assurer un stock de sécurité pour la production
	poudre de mauvaise qualité.	X		-Perte de temps et des couts. -Altération de l'image de marque.	2	2	4	- retraitement de la poudre produite. -Sensibiliser le personnel de production sur la maîtrise du process. -Assurer le bon contrôle de qualité dans toutes les étapes de fabrication.
	Exigences clients et/ou exigences réglementaires non respectés.	X		-Produit non conforme.	1	4	4	-Se conformer par rapport à la réglementation et aux exigences des clients.

	Exposition des personnes à des produits nocifs lors de la production	X		-Détérioration de la santé des employés	3	4	12	-mener des actions de sensibilisation préventives
Maintenance	Equipement et machines mal réparés ou mal entretenus.	X		-Des machines en pannes.	2	3	6	-Renforcer l'efficacité des réparations. -Respecter les délais d'étalonnage. -Effectuer un entretien régulier de ces équipements.
	Non application des procédures de gestion matérielle.	X		-Des machines mal entretenus. -Des machines mal maîtrisées.	2	2	4	-Application stricte des procédures de gestion du matériel.
	Manque ou non disponibilité des pièces de rechange.	X	X	-Arrêt des machines de production.	1	4	4	- Mise à jour de la gestion des stocks pour les pièces de rechange. -Prévoir un stock de sécurité pour les pièces de rechange.
	Manque de coordination entre les équipes qui travaillent.	X		-Mauvais de suivi de travail. -Manque de traçabilité des procédures.	1	3	3	-établir un plan de travail régulier et organisé entre les équipes de travail. -Plus de communication et traçabilité entre les équipes de travail.
	Absence de maîtrise opérationnelle.	X		-Inefficacité de travail.	1	3	3	-Des formations pour le personnel.
moyen management (achat et approvisionnement)	Matière première non conforme au besoin.	X		- Produit défectueux ou de mauvaise qualité. -Des couts supplémentaires.	1	4	4	-Contrôle de la réception chaque achat. -Assurer le bon choix des fournisseurs par un cahier de charge qui exige la qualité des produits acheté.
	Délais d'acquisition non respectés.		X	-Rupture de stock. -Retardement de production.	2	4	8	-Assurer la disponibilité d'un stock de matière première minimale.
	Non-paiement des fournisseurs à temps			-Perte de fournisseurs. -Perte de crédibilité.	1	2	2	-Respecter les délais du règlement. -Règlement de tous les conditions bancaires nécessaires.
	Rupture de stock.	X		-Désorganisation de la chaine de production. -Rupture momentané de la production. -Diminution de la quantité produite.	2	4	8	-Importer les matières premières en grande quantité. -Maintenir un stock de réserve de la matière première.
	Erreur des commandes	X	X	-Des quantités et des chiffres erronés.	1	2	2	-vérification et contrôle des bons de

				-Impacte sur les délais de livraison.				commandes.
	Perte de marchandises stockées.	X		-Perturbation dans l'exécution du travail. -Lacune de matières essentielles pour la fabrication.	1	2	2	-Renforcer les moyens de sécurités.
	Matière première achetées à des prix élevés.	X		-Cout de production élevé.	2	2	4	-Faire une étude de marché avant l'achat. -Choisir les fournisseurs par rapport au rapport prix /qualité.
	Instabilité dans la réglementation sur les importations.		X	-Des fluctuations des prix. -Changement du niveau de compétition. -Changement des forces du marché.	1	3	3	-Veille économique.
logistique	Rupture de stock des produits finis	X		-Diminution du CA de l'entreprise. -Pas de livraison pour les commandes en urgences.	2	4	8	-Mettre en place un logiciel performant pour la gestion des stocks. -Prévoir des stocks de sécurité.
	Marchandise défectueuse à cause de la manipulation dans les stocks.	X		-Endommager les produits.	1	3	3	-Assurer une bonne manipulation des produits stockés.
	Non livraison des produits finis.	X		-Sur stockage. -Retard dans les livraisons.	1	3	3	-Assurer la disponibilité des chauffeurs. -Assurer le bon état des moyens de transport
	Accident de transport.	X		-Brouillement et endommagement des produits transportés. -Des dégâts corporels et matériels	1	4	4	-Assurer le bon choix des conducteurs. -Choisir les itinéraires les plus sécurisés surtout pour les grandes quantités. -Assurer le bon état de moyen de transport.
	Risque d'avarie au cours de transport.		X	-Exposition aux rayons solaires, pluie... -Endommagement de l'emballage.	2	3	6	-Bien emballer les produits transportés. -Assurer des moyens de transport qui garantissent la sécurité et la bonne qualité des produits pendant le transport.
	Des retours de la marchandise.		X	-Influence sur l'image de marque. -Des couts supplémentaires.	1	3	3	-Assurer le bon état des produits distribués depuis la conception jusqu'à la distribution au client.

Risque d'obsolescence à cause du stock.	X		-l'expiration de certaines matières.	1	1	1	-Mise à jour pour les stocks. -contrôle régulier pour l'état de santé des stocks.
---	---	--	--------------------------------------	---	---	---	--

Les avantages de l'approche par les risques : l'adoption d'une approche par les risques permet à l'entreprise de :

- identifier les risques et saisir les opportunités à toute son échelle.
- Minimiser les pertes et gagner du temps.
- D'accroître des performances durables dans un environnement incertain, HENKEL Algérie doit Surveiller, mesurer, analyser et revoir régulièrement ses processus ;
- D'évaluer la capacité actuelle de ses processus.
- D'analyser et de connaître son environnement.
- la mise en place des actions correctives.

Section 2 : Retour d'expérience

Arrivée au milieu du stage, je constate que le projet m'a permis de développer mon sens de l'initiative et de passer d'un contexte théorique à une application pratique dans un milieu professionnel. Outre des compétences techniques et opérationnelles acquises, j'ai surtout eu l'occasion de développer mon sens du relationnel, mes aptitudes à animer un groupe de travail et la faculté de faire fédérer le personnel à une démarche qualité.

Tableau N° : Retour d'expérience

Clés de succès de la démarche :	Points sensibles à éviter :	Compétences acquises
<ul style="list-style-type: none"> - Bonne capacité d'analyse. - Recueil des éléments pertinents. - Favoriser la communication et l'écoute. 	<ul style="list-style-type: none"> - Travailler seul sans prendre en compte l'avis du personnel. - Intégrer les nouvelles exigences de la norme sans passer par un constat qualité. 	<ul style="list-style-type: none"> - Identification des problèmes - Evaluation des organisations - Réflexion sur une démarche de résolution (cycle DPRV) - Communication orale

Introduction Générale

Conclusion générale :

La certification ISO 9001 :2015 est une démarche importante pour les entreprises qui souhaitent conquérir de nouveaux marchés car elle est garante de la qualité interne et permet de donner confiance aux clients.

La démarche de transition a bien été intégrée par le personnel de l'entreprise HENKEL Algérie. Le diagnostic qualité a permis de mettre en évidence les points faibles et points forts existants ainsi que les écarts à combler pour être conforme à la nouvelle version de la norme. Le plan d'action a ainsi permis d'améliorer l'état initial en apportant parallèlement les nouveaux concepts de l'ISO 9001 :2015

Les organismes devront accroître leur démarche de changement concernant le management du risque et responsabiliser les pilotes du management du système de la qualité.

Le potentiel humain est un enjeu considérable dans cette nouvelle version pour l'organisme, l'application des nouvelles exigences telle que la gestion des compétences va ouvrir de nouvelle démarche de management. L'implication des acteurs de l'organisme sera ressentie dans la démarche d'amélioration future.

La rédaction de cette thèse m'a permis de comprendre que l'implication et la communication de tous dans un organisme est une source de progrès avec ou sans certification.

Références Bibliographiques

❖ Les ouvrages :

- Florence Gillet- Goinard et Bernard Seno, la boîte à outil du responsable qualité, 2ème édition, (France: édition Dunod, 2012), p : 135]
- GAPILLOUT, (I) : La qualité avec l'ISO 9001 :2015 et plus encore, Edition VYATIOSYS, 2015, p.11
- Marc BAZINET, « Au cœur de l'ISO 9001: 2015, une passerelle vers l'excellence», éd. AFNOR, Saint Denis, 2015. P 150.
- C. Pinet, « 10 clés pour réussir sa certification ISO 9001 », AFNOR Éditions, 2009.
- Forman Bernard, Jean-Marc Geyet Fabrice Bonnifet. Qualité sécurité environnement : Construire un système de management intégré, (3ème tirage).Paris: Afnor, 2007.
- Gillet, Goinard, Florence. Bâtir un système intégré qualité /sécurité /environnement : de la qualité au QSE. Paris: Édition d'organisation, 2006.
- « ISO 9001 Guide de transition| BSI Group ». [En ligne]. Disponible sur: <http://www.bsigroup.com/LocalFiles/fr-fr/iso-9001/ressources/ISO-9001-guide-detransition.pdf>
- Gillet, Goinard Florence et Bernard Seno. La boîte à outil du responsable qualité, (2^{ème} édition).Paris: Dunod, 2012.
- Ibid. p : 25.

❖ Norme internationale:

- ISO 9000 Systèmes de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire, 2015.
- ISO9000 Système de management de la qualité-principes essentiels et vocabulaire, 2005.
- HLS (High Level Structure): Un cadre pour les normes de système de management qui définit des termes, des notions et un chapitre commun.
- ISO 31000 v 2018, Management du risque- ligne directrice, Publier par l'organisation international de la normalisation.

❖ Thèses et mémoires:

- Tissir, Hassnae. « Préparation à la mise en place de la norme ISO 9001 version 2015 à Centrale Danone ». Mémoire de projet de fin d'études pour l'obtention du diplôme d'Ingénieur d'État en Industries Agro-alimentaires, Université Sidi Mohammed Ben Abdallah , Maroc, 2017,[en ligne], www.memoirepfe.fst-usmba.ac.ma/get/pdf/4321.

- D.BLOUIN, «Mise en œuvre d'un système de gestion de la qualité selon les normes de la série ISO 9000 en contexte de PME : constat et recommandation afin de faciliter le maintien de la certification», mémoire de recherche, université du Québec -à trois rivières-, 2000.

❖ **Webographie :**

www.henkel.com

www.bookzz.org

<https://lemag.bureauveritas.fr/nouvelle-norme-iso-9001-les-trois-changements-a-connaître/>, (consulté le 07/04/2019).

https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/fr/iso_9001__moving_from_2008_to_2015.pdf, (Consulté le 10/05/2019).

❖ **Article web :**

-«Comment appliquer l'approche factuelle dans une prise de décision en entreprise», repéré dans: [<http://www.commentfaiton.com/fiche/voir/16483/comment-appliquer-lapproche-factuelle-dans-une-prise-de-decision-en-entreprise>].(Consulté le 28/04/2019).



CERTIFICATE



This is to certify that

Henkel AG & Co. KGaA

Laundry & Home Care

Henkelstraße 67
40191 Düsseldorf
Germany

with the organizational units/sites as listed in the annex

has implemented and maintains a
Quality and Environmental Management System.

Scope:

R&D and Supply Chain of Laundry and Home Care products

Through an audit, documented in a report, it was verified that the management system fulfills the requirements of the following standards:

ISO 9001 : 2008

ISO 14001 : 2004 + Cor 1 : 2009

Certificate registration no. 003053 QM08 UM

Date of revision 2017-03-21

Valid from 2014-12-09

Valid until 2017-12-08

Date of certification 2015-12-03



DQS GmbH

Frank Gräichen
Managing Director





CERTIFICATE



This is to certify that

Henkel AG & Co. KGaA

Laundry & Home Care

Henkelstraße 67
40191 Düsseldorf
Germany

with the organizational units/sites as listed in the annex

has implemented and maintains an
Occupational Health and Safety Management System.

Scope:
R&D and Supply Chain of Laundry and Home Care products

Through an audit, documented in a report, it was verified that the management system fulfills the requirements of the following standard:

BS OHSAS 18001 : 2007

Certificate registration no.	003053 BGOH
Date of revision	2017-03-21
Valid from	2014-12-09
Valid until	2017-12-08
Date of certification	2015-12-03

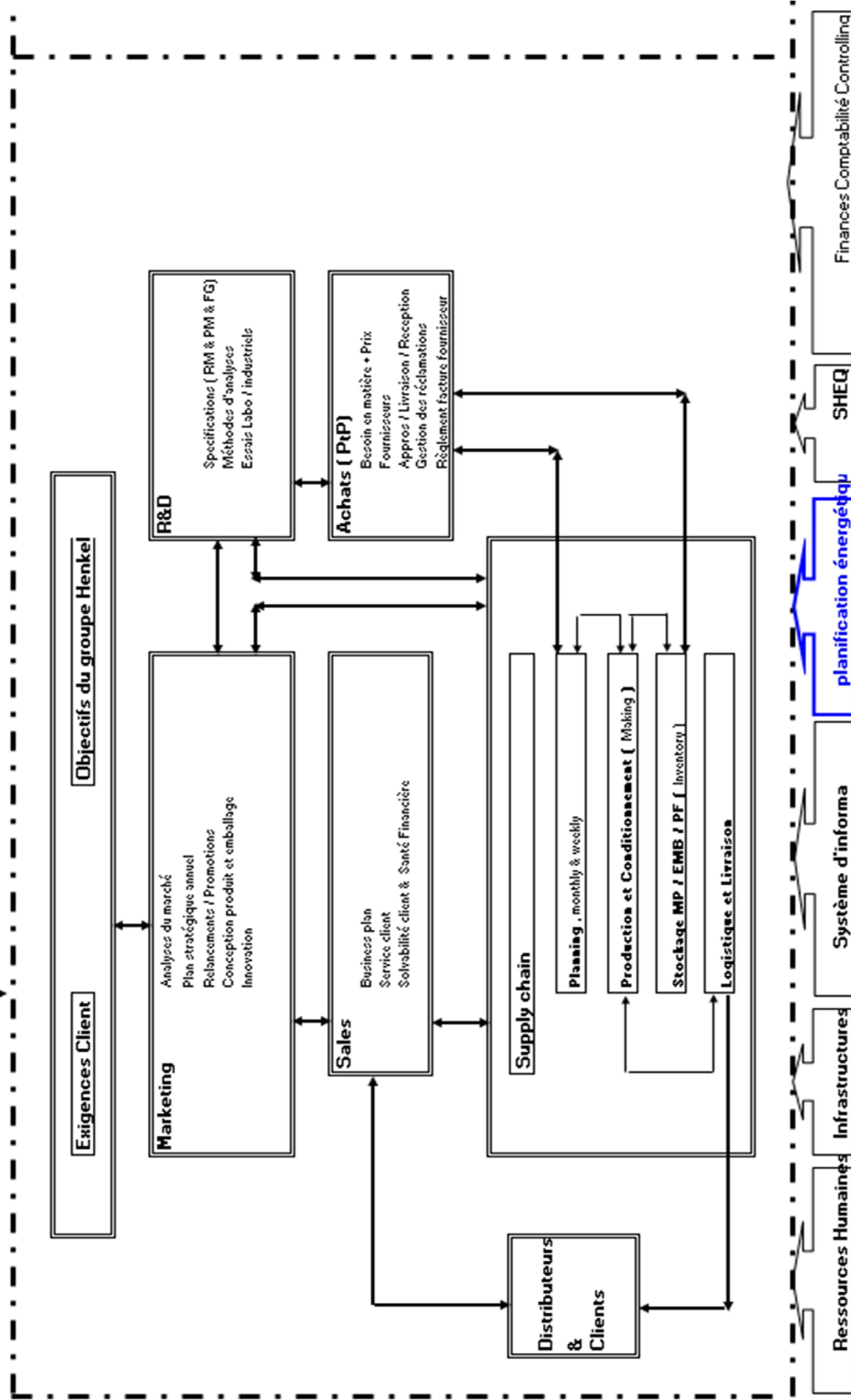


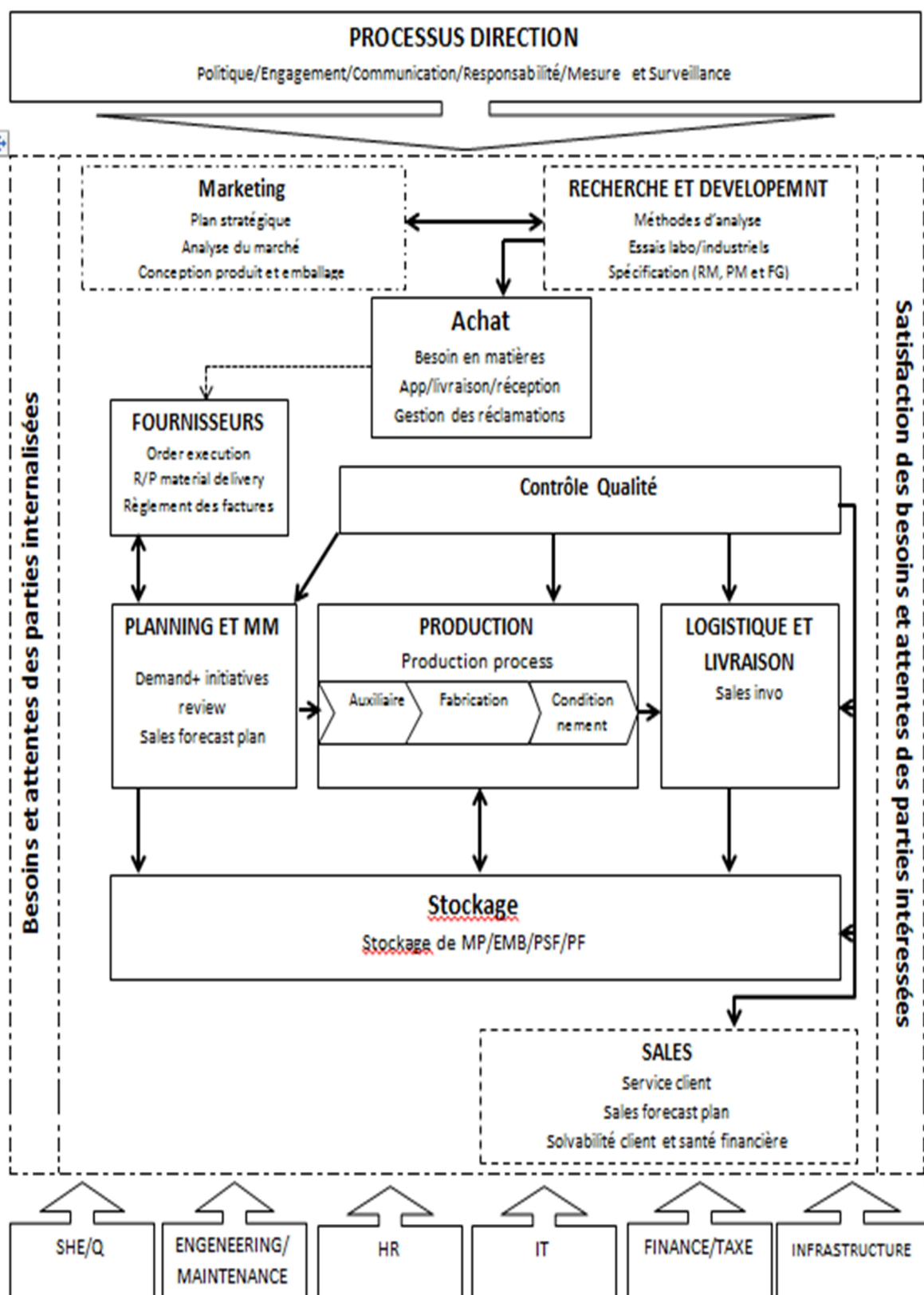
DQS GmbH

Frank Graichen
Managing Director

PROCESSUS DE DIRECTION / Amélioration Continue et Management SHEQ

Politique, Engagements, Communication, Responsabilités, Mesures et Surveillance





FICHE DE PROCESSUS

FICHE DESCRIPTIVE			
ACTEURS	ACTIVITES	DOCUMENTS APPLICABLES	CARACTERISTIQUES
			<u>Ressource :</u> <u>Pilote :</u> <u>Objectifs :</u> <u>Indicateurs :</u>



Fiche Descriptive De Processus

Unité de chelghoum laid

Révisé :
Mars 2019

Page : 1/5

PILOTE DU PROCESSUS :

Copilote :

OBJECTIF & TYPE DE PROCESSUS

Les éléments d'entrées et de sorties du processus

Éléments d'entrés	Éléments de sorties

ANALYSE DES RISQUES	Risque lié au processus	Modalités de maîtrise

INDICATEURS DE PERFORMANCES	Valeur cible
INDICATEUR N°1 :	
INDICATEUR N°2 :	

Listes des procédures et enregistrements liés au processus :

DOCUMENTS ET FORMULAIRES RELATIFS AU PROCESSUS :