

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 للمناجنت
القلية

MEMOIRE DE FIN D'ETUDE

En vue de l'obtention d'un Master Professionnel en
Management Par la Qualité

**La Contribution à la mise en place du SMQ selon
les exigences de la norme ISO 9001 V 2015**

CAS : La nouvelle Biscuiterie de Cherchell

Elaboré par :

DILMI Razika
HAMMADACHE Imane

Encadré par :

DJENNADI Lydia

Année Universitaire : 2024 / 2025

Résumé :

Mettre en place un système de management de la qualité représente aujourd'hui un levier stratégique pour assurer la performance et la compétitivité des entreprises, tous secteurs confondus. Notre étude vise à contribuer à l'implémentation d'un système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 V 2015 au sein de l'entreprise **La nouvelle BISCUITERIE DE CHERCHELL**. Dans cette perspective une approche qualitative a été menée à travers différents outils et méthodes tels que l'observation, les entretiens semi-directifs, l'analyse documentaire et la grille d'autodiagnostic.

Les résultats de notre recherche indiquent l'enchaînement des actions appliquées pour mettre en place un système de management de la qualité.

Mots-clés : Système de management de la qualité, ISO 9001 V 2015, diagnostic.

Abstract:

Implementing a quality management system today represents a strategic lever to ensure the performance and competitiveness of companies across all sectors.

Our study aims to contribute to the implementation of a quality management system according to the ISO 9001:2015 standard within the company La nouvelle BISCUITERIE DE CHERCHELL. From this perspective, a qualitative approach was conducted using various tools and methods such as observation, semi-structured interviews, document analysis, and auto-evaluation grid. The results of our research indicate the sequence of actions applied to implement a quality management system.

Keywords: quality management system, ISO 9001 V 2015, diagnosis.

ملخص:

يُعتبر تطبيق نظام إدارة الجودة اليوم رافعة استراتيجية لضمان أداء الشركات وتنافسيتها في جميع القطاعات. وتهدف دراستنا إلى المساهمة في تنفيذ نظام إدارة الجودة وفقاً لمعيار ، ايزو 9001 اصدار سنة 2015 لدى مؤسسة حلويات شرشال الجديدة، وفي هذا الإطار قمنا باتباع النهج النوعي من خلال أدوات وأساليب مختلفة مثل الملاحظة المقابلة والتحليل الوثائقي وتشخيص الذاتي.

وتشير نتائج بحثنا الى وجود تسلسل في الإجراءات المطبقة لتنفيذ نظام إدارة الجودة.

كلمات مفتاحية:

نظام إدارة الجودة، ايزو 9001 اصدار سنة 2015، تشخيص.

Remerciements

Tout d'abord, nous tenons à exprimer notre profonde gratitude à Allah, pour avoir su nous guider dans nos chemins, renforcé notre détermination et nous avoir accordé la force, la patience et la volonté nécessaires à la concrétisation de ce travail.

Nous tenons avant à exprimer notre profonde gratitude et nos sincères remerciements à notre encadrante, Madame Dr. DJENNADI Lydia. Pour sa disponibilité, le temps qu'elle nous a consacré ainsi que pour ses précieux conseils. Son accompagnement a largement contribué à l'enrichissement de notre travail et à l'approfondissement de nos réflexions. Ses remarques constructives nous ont été d'une grande aide tout au long de notre stage.

Nous adressons également notre gratitude aux membres du jury qui ont aimablement accepté d'évaluer ce mémoire.

Nous remercions également à M. BOUMARAF Islam, directeur général de la nouvelle Biscuiterie de Cherchell, de nous avoir acceptées pour notre stage au sein de l'entreprise. Ainsi que notre tuteur de stage, madame EL HADJ TAHAR Dalila, responsable de laboratoire, ainsi que l'ensemble de l'équipe de l'entreprise, pour leur accueil et l'opportunité qui nous a été offerte. Leur accompagnement, leur disponibilité et leurs conseils avisés ont été d'une grande importance pour notre développement professionnel et ont largement contribué à la réussite de ce travail.

Nous tenons à remercier tous les enseignants de l'ENSM, notamment ceux de la spécialité management par la qualité, pour leurs partages d'expériences et leurs précieuses connaissances dans ce domaine.

À nos chers parents, aucun mot ni aucune expression de remerciement ne saurait être à la hauteur de soutien indéfectible que vous nous avez apporté, ainsi que des valeurs fondamentales que vous nous avez transmises. Vous êtes notre source d'inspiration et de détermination. Nous tenons également à exprimer notre gratitude envers nos familles, qui sont nos sources de soutien et de force.

Enfin, nous tenons à adresser nos remerciements les plus sincères à toutes les personnes qui m'ont prêté leur précieuse aide.

Table des matières

Résumé	i
Remerciements.....	iv
Table des matières.....	v
Liste des figures	ix
Liste des tableaux.....	x
Liste des abréviations et acronymes.....	xi
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE.....	4
SECTION 01 : REVUE DE LA LITTERATURE.....	5
1 La mise en œuvre du système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 V 2015 au sein des entreprises.....	5
2 L'impact du système de management de la qualité sur la gestion de l'entreprise	8
3 L'amélioration continue du Système de Management de la Qualité selon la norme ISO 9001 V 2015.....	10
SECTION 2 : CADRE CONCEPTUEL.....	12
1 Introduction générale à la qualité et à la normalisation	12
1.1 Comprendre l'ISO : Origine et rôle.....	12
1.2 La normalisation fondement d'une démarche qualité réussie.....	12
1.3 . Présentation du concept de la norme.....	13
2 L'approche conceptuelle : (Systèmes de management de la qualité)	13
2.1 Le concept de système.....	13
2.2 Compréhension de management.....	14
2.3 Comprendre le système de management.....	14
2.4 L'engagement vers l'excellence (la qualité)	14
2.5 L'approche systémique pour garantir la performance (SMQ)	15
2.6 Présentation globale de la norme ISO 9001 V 2015.....	15
2.6.1 Structure de pensée pour l'efficacité : l'approche HLS	15

2.6.2	Le cœur du pilotage qualité (Le Cycle PDCA)	16
2.6.3	Supports essentiels de traçabilité et de maîtrise.....	17
2.6.4	Les avantages de la norme ISO 9001 : systèmes de management de la qualité -Exigence V 2015	19
2.7	Les 7 fondements du management de la qualité.....	19
2.7.1	Orientation client.....	19
2.7.2	Leadership.....	20
2.7.3	Implication du personnel.....	20
2.7.4	Approche processus.....	20
2.7.5	Amélioration.....	22
2.7.6	Prise de décision fondée sur des preuves.....	22
2.7.7	Management des relations avec les parties intéressées.....	22
	CHAPITRE II : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTUEL	24
	SECTION 01 : CADRE METHODOLOGIQUE.....	25
1	Présentation de projet.....	25
2	Le positionnement épistémologique de la recherche.....	25
3	Présentation de la méthodologie de recherche.....	26
4	Méthodes et outils de collecte des données.....	27
4.1	Analyse documentaire.....	27
4.2	L'observation.....	27
4.3	L'entretien.....	28
4.4	Guide d'entretien.....	29
4.5	Grille d'auto- évaluation (check-list)	30
	SECTION 02 : CADRE CONTEXTUEL	32
1	Présentation générale de l'entreprise.....	32
1.1	Historique.....	32
1.2	Fiche identité	33
1.3	Gammes des produits.....	34
1.4	L'organigramme de l'entreprise.....	35

1.5	Présentation de la structure d'accueil	36
CHAPITRE III : RESULTATS ET DISCUSSION.....		40
Section 01 : Evaluation de SMQ et réalisation de plan d'action.....		41
1	Diagnostic de système de management de la qualité selon les exigences de la norme 9001 V 2015.....	41
1.1	Résultats de l'autodiagnostic.....	41
2	Plan d'action	48
3	Réalisation du plan d'action.....	48
3.1	Enjeux internes et externes.....	49
3.2	Les parties intéressées, leurs attentes et besoins	50
3.2.1	Résultats d'évaluation	50
3.2.2	Matrice des Pouvoirs/ Intérêts.....	51
3.3	Domaine d'application.....	53
3.4	Conception du système de management.....	53
3.5	La cartographie des processus	65
3.6	Politique qualité.....	65
3.7	Fiche du poste.....	66
3.8	Fiche d'évaluation des compétences	66
3.9	Plan de communication.....	66
SECTION 02 : DISCUSSION.....		67
CONCLUSION GÉNÉRALE		69
BIBLIOGRAPHIE.....		72
LES ANNEXES.....		75
ANEXXE A-Resultats d'auto-d'iagnostic.....		76
ANNEXE B– GUIDE D'ENTRETIEN.....		79
ANNEXE C - PLAN D'ACTION.....		82
ANNEXE D-PARTIES PRENANTES.....		85
ANNEXE E -DOMAINE D'APPLICATION.....		89

ANNEXE F- PROCÉDURE DE MAÎTRISE DES INFORMATIONS DOCUMENTÉES.....	92
ANNEXE G - MATRICE DES INTERACTIONS.....	99
ANNEXE H - POLITIQUE QUALITE.....	101
ANNEXE I-FICHE DE POSTE.....	103
ANNEXE J- FICHE D'ÉVALUATION DES COMPÉTENCES.....	105
ANNEXE K - PLAN DE COMMUNICATION.....	107

Liste des figures

Figure 1: Représentation de la structure de la présente Norme internationale.....	17
Figure 2: Structure documentaire d'un SMQ – Modèle en « pyramide ».....	18
Figure 3 : Représentation schématique des éléments d'un processus.....	21
Figure 4: la grille d'évaluation.....	30
Figure 5: Fiche identité de l'entreprise.....	33
Figure 6 : Gamme des produits proposés par la nouvelle biscuiterie de Cherchell.....	34
Figure 7: L'organigramme de l'entreprise biscuiterie de Cherchell.....	35
Figure 8: Diagramme de radar des résultats de chapitre 4.....	42
Figure 9: Diagramme de radar des résultats de chapitre 5.....	42
Figure 10 : Diagramme de radar des résultats de chapitre 6	43
Figure 11 : Diagramme de radar des résultats de chapitre 7.....	44
Figure 12: Diagramme de radar des résultats de chapitre 8	45
Figure 13 : Diagramme de radar des résultats de chapitre 9	46
Figure 14: Diagramme de radar des résultats globaux de diagnostic	47
Figure 15 : Matrice pouvoir/intérêt des parties prenantes	52
Figure 16 : Cartographie des processus.....	65

Liste des tableaux

Tableau 1 : Les personnes interviewé.....	29
Tableau 2 : Echelle d'évaluation.....	31
Tableau 3 : Chronologique et l'histoire de l'entreprise.....	32
Tableau 4 : Les enjeux internes et externes de l'entreprise.....	49
Tableau 5: Échelle d'évaluation de niveau de pouvoir et l'intérêt.....	50
Tableau 6 : les résultats d'évaluation de pertinence des parties prenante.....	51
Tableau 7 : légende des codes couleurs pour la matrice pouvoir / intérêt.....	52
Tableau 8 : les fiche processus.....	53

Liste des abréviations et acronymes

ISO : International Organization for standardization (Organisation Internationale de Normalisation)
SMQ : Système de Management de la Qualité
PMQ : Principe de Management de la Qualité
TQM : Total Quality Management (management de la qualité totale)
HLS : High Level Structure (structure de haute niveau)
PDCA : Plan, Do, Check, Act
DG : Directeur Générale
RH : Ressources Humaines
ANEM : Agence Nationale De l'Emploi
NBC : la Nouvelle Biscuiterie de Cherchell

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Le marché mondial aujourd'hui est marqué par une forte intensification de la concurrence, une exigence accrue des clients, une évolution rapide des technologies et les contraintes réglementaires. Pour répondre à tout cela, il est nécessaire d'intégrer des pratiques pour rester compétitive afin de satisfaire les attentes et les besoins des parties prenantes pertinentes.

Pour mettre en œuvre et atteindre ces objectifs, il est indispensable que les processus internes soient performants et efficaces, pour garantir l'atteinte des résultats attendus à l'échelle externe.

À cet effet, les entreprises s'efforcent de mettre en place un système de management de la qualité conforme aux exigences de la norme ISO 9001 V 2015, qui constitue un levier stratégique majeur dans le but de structurer les processus, maîtriser les activités et favoriser la culture d'amélioration continue.

A l'heure actuelle, l'adoption d'un système de management organisé assure un niveau de qualité conforme aux critères de marché. Ce système permet de déterminer la stratégie de l'entreprise en matière de satisfaction du client et de piloter efficacement l'ensemble des processus pour atteindre les objectifs stratégiques souhaités.

Le secteur agroalimentaire connaît aujourd'hui certaines prérogatives liées à différents facteurs. Les plus significatives d'entre eux sont en rapport avec le management de la qualité. Plusieurs spécialistes de la qualité tels que Deming et Juran ont beaucoup travaillé et réfléchi à ce sujet. C'est ainsi que l'apparition des cercles de qualité dans les années soixante au Japon a permis d'avoir une nouvelle vision qui s'est étendue vers d'autres pays asiatiques puis vers l'Europe pour atteindre les Etats-Unis durant les années 70. (Meazour & Belaid, 2022)

D'autre part, l'adoption de la norme ISO 9001 est une démarche managériale qui continue sa progression au plan mondial, impactant de nombreuses organisations. Cette norme constitue un socle fondamental pour l'instauration d'une culture qualité dans les organisations, qui permet de rétablir ou de renforcer une position concurrentielle.

La problématique

De nombreuses entreprises souhaitent répondre aux attentes de leurs clients. Pour cela, ils s'appuient sur la mise en place de système de management de la qualité conformément à la norme ISO 9001 V 2015. Donc, il est crucial de mettre en place ce système qui permet de garantir la qualité des produits et services pour répondre aux besoins des clients grâce à une organisation et planification efficace.

À cet effet, l'entreprise LA NOUVELLE BISCUITERIE DE CHERCHELL a pris la décision de s'engager dans la mise en place de système de management de la qualité. C'est dans cette perspective que nous avons choisi le sujet qui s'intitule (la contribution à la mise en place de système de management de la qualité selon les exigences de la norme ISO 9001 V 2015) au sein de LA NOUVELLE BISCUITERIE DE CHERCHELL.

Dans ce contexte, nous formulons la question suivante :

- Comment structurer et mettre en place un système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 V 2015 au sein de LA NOUVELLE BISCUITERIE DE CHERCHELL ?

Cette question principale est accompagnée d'une série de sous-questions visant à nous guider dans notre recherche :

- Dans quelle mesure le système de management de la qualité de LA NOUVELLE BISCUITERIE DE CHERCHELL répond-il aux exigences de la norme ISO 9001 V 2015, et quelles actions correctives doivent être mises en œuvre pour combler les insuffisances relevées lors du diagnostic ?

L'objectif de l'étude

Dans le cadre de notre recherche, l'objectif principal est de contribuer à la mise en place du système de management de la qualité conformément à la norme ISO 9001 V 2015, au sein de l'entreprise LA NOUVELLE BISCUITERIE DE CHERCHELL, ainsi que cette démarche permet de décliner des objectifs secondaires tels que :

- Organiser et améliorer son fonctionnement interne favorise une culture d'amélioration continue.
- Élaborer une démarche méthodique pour la mise en place d'un système de management de la qualité.
- Effectuer un diagnostic selon les exigences de la norme ISO 9001 V 2015.
- Réaliser un plan d'action pour la mise en place de ce système.
- Mettre en place des actions dans le cadre de notre période de stage.

Méthodologie de recherche

Notre démarche de recherche adopte une approche qualitative, en se basant sur la collecte des données par l'utilisation des divers outils et méthodes de collecte afin d'obtenir une compréhension approfondie de notre sujet de recherche, incluant l'observation, l'entretien semi-directif, la grille d'autodiagnostic (check list) et l'analyse documentaire.

La collecte des données a été réalisée à travers les différents acteurs de LA NOUVELLE BISCUITERIE DE CHERCHELL.

Plan du document

Pour mieux structurer ce que nous avons exploré dans notre recherche, nous avons réparti notre travail en trois chapitres, chaque chapitre comporte deux sections.

Le premier chapitre est consacré à la partie théorique de notre recherche, aborde, en premier lieu, la revue de la littérature mettant en lumière les différentes études préexistantes et similaires à notre recherche. Ensuite, un cadre conceptuel qui présente les différents concepts théoriques liés au système de management de la qualité.

Dans le deuxième chapitre, nous abordons la méthodologie adoptée, ainsi que les différents outils et méthodes de collecte de données utilisées, puis nous présentons l'organisme d'accueil (LA NOUVELLE BISCUITERIE DE CHERCHELL).

Pour le dernier chapitre, nous avons présenté les résultats qui sont entrepris par un diagnostic de l'état actuel de l'entreprise par rapport aux exigences de la norme ISO 9001 V 2015, afin d'identifier les lacunes et la réalisation de plans d'action. Suite à cela, nous avons réalisé certaines actions lors de notre période de stage, puis discuté les résultats par rapport aux études empiriques que nous avons identifiées en revue de la littérature. En définitive, une conclusion générale pour résumer les grandes lignes de ce travail.

CHAPITRE I :

CADRE THEORIQUE

La mise en place du Système de Management de la Qualité (SMQ) conforme à la norme ISO 9001 (systèmes de management de la qualité : version 2015) repose sur des principes et des méthodes rigoureusement définis. Ce chapitre vise à examiner les travaux de recherche existants concernant la mise en place du système de management de la qualité conforme à la norme ISO 9001 V 2015. Cela permettra de mieux comprendre le sujet et de guider notre étude.

Nous avons divisé ce chapitre en deux parties : la première concerne la revue de la littérature, qui traite des travaux scientifiques, et la deuxième porte sur le cadre conceptuel.

SECTION 01 : REVUE DE LA LITTÉRATURE

Dans le cadre de notre étude sur l'implémentation du système de management de la qualité conformément à la norme (ISO 9001 systèmes de management de la qualité Exigence, V 2015), pour l'entreprise Biscuiterie de Cherchell ; nous avons réalisé une revue de la littérature approfondie, cette revue est une analyse d'un ensemble des recherches dans différents domaines, chacun selon leur intérêt et leur thématique, afin d'avoir à la fin une analyse critique de ces recherches et un positionnement de notre recherche.

Pour réaliser cette revue, nous avons collecté des articles scientifiques et des études de cas issus des sources fiables. Ces documents ont été analysés afin d'identifier l'objectif de l'article ; la méthode utilisée et les principaux résultats.

Puis, nous avons rassemblé et catégorisé les diverses recherches.

1 La mise en œuvre du système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 V 2015 au sein des entreprises.

Dans une étude de cas sur l'évaluation de la préparation à la certification ISO 9001 : systèmes de management de la qualité V 2015, (Oriel & Jonathan, 2024), ont effectué une étude exploratoire quantitative qui évalue le degré d'adoption des pratiques de management de la Qualité Totale (TQM) par une coopérative en tant qu'étude préliminaire à sa préparation à la certification du Système de Management de la qualité. En effet, des questionnaires ont été élaborés pour explorer les pratiques déjà mises en œuvre dans le cadre du TQM. L'échantillon à retenir pour l'étude est 37 participants qui ont été répartis en deux groupes : (1) la Direction, et (2) la Gouvernance pour, ensuite, appliquer des statistiques descriptives et un test de normalité.

L'étude a conclu que les sept (PMQ) principes de management de la qualité sont partiellement adoptés, sur la base du score moyen global obtenu. Les résultats des statistiques descriptives pour chaque PMQ ont révélé que le leadership possède la moyenne la plus élevée. En revanche, d'autres PMQ tels que l'orientation client, l'Amélioration, l'Approche processus, la prise de décision basée sur les preuves, l'engagement du personnel et la gestion des relations sont partiellement adoptés.

Les résultats du test de Mann-Whitney U ont indiqué que l'adoption du TQM a un avantage perçu par le groupe Gouvernance que par le groupe Direction. Effectivement, les deux groupes ont des points de vue différents concernant la mise en œuvre du TQM, ce qui entraîne le rejet de l'hypothèse nulle de similarité entre les deux groupes.

Une fois la préparation évaluée, il est important de passer à la mise en œuvre concrète du Système de Management de la Qualité conformément à la norme ISO 9001 systèmes de management de la qualité V 2015.

En outre, l'étude de (Meziani & al, 2022) vise à recenser les déterminants du SMQ par le degré d'influence. À cet effet, ils ont opté pour la méthode Micmac appliquée au système de management de la qualité de l'entreprise SPA Général Emballage-Algérie, et ce durant le premier trimestre 2021.

Les résultats indiquent que la variable motrice et le système organisationnel. Il s'avère également que le SMQ étudié est instable. Sa régulation dépendra d'une revalorisation des systèmes d'animation et d'information et par le renforcement du rôle du leadership.

D'autres chercheurs se sont intéressés à l'effet de la mise en œuvre du système de management de la qualité V 2015. Cette recherche est réalisée par (Hari, Erry , & Antonius, 2022) dans le but d'avoir les éléments clés qui ont influencé sur la mise en place du système de management de la qualité.

Les auteurs utilisant une méthode qualitative à travers un questionnaire sur un échantillon de 15 entreprises et 103 employés. Les résultats montrent que l'adaptation du système de management de la qualité a pour but d'assurer un bon fonctionnement d'une entreprise et la satisfaction de client.

L'article intitulé : « Le management de la qualité et rentabilité, les enjeux et défis pour les entreprises agroalimentaires » par (Meazour & Belaid, 2022) porte sur des entreprises agroalimentaires. Les auteurs ont utilisé la méthode quantitative à travers un questionnaire

avec pour objectif d'analyser les différents obstacles rencontrés par les entreprises agroalimentaires.

L'article trouve que l'obtention d'une certification augmente l'efficacité et la performance des entreprises agroalimentaires et que parmi les entreprises étudiées 71 % trouvaient que la démarche avait un impact significatif. Aussi, (Bouchetara, Bedaida, & Amrani, 2022) ont tracé comme objectif de fournir les principales lignes directrices pour la mise en place du système de management de la qualité conforme à la norme ISO 9001 système management de la qualité V 2015. L'étude a été effectuée dans une grande banque publique algérienne.

Les auteurs ont utilisé une méthode quantitative qui se base sur l'examen de documents, une grille d'analyse des écarts, l'observation, le brainstorming ainsi que les entretiens semi-directifs.

Les résultats de la recherche ont indiqué que le diagnostic de l'état actuel suggère la nécessité d'élaborer un plan d'action visant à mettre le système de management de la qualité conforme aux exigences de l'ISO 9001 (système de management de la qualité V 2015) ainsi qu'à procéder à la conception, au développement et à la mise en œuvre des fondamentaux de ce système (un enjeu contextuel, besoins et attentes des parties intéressées, SMQ et ses processus nécessaires, ainsi que le système de documentation de la qualité).

Les auteurs se sont concentrés sur un type de crédit bancaire qui ne fait pas partie des crédits classiques et qui est appliqué uniquement à certaines professions bancaires.

De plus, en raison du caractère exploratoire de leur étude, les données qualitatives recueillies ne peuvent pas être généralisées. Par ailleurs, leur partie empirique se limite uniquement à la phase de préparation de la mise en œuvre d'un SMQ conforme à la norme.

D'autre part (Chachouti, 2022) a effectué une recherche pour adopter la norme ISO 9001 système de management de la qualité V 2015 à un hôpital marocain, dans le but d'avoir les principales variables importantes pour l'adaptation des exigences. Pour réaliser cette étude, elle a utilisé la méthode quantitative à travers des entretiens semi-finis réalisés auprès d'un échantillon composé de 30 responsables hospitalisés.

Les résultats montrent que l'adaptation du système de management de la qualité aide, non seulement, dans les pratiques managériales, mais aussi, dans la qualité des soins, et que la mise en place a un impact positif sur le milieu hospitalier, ce qui montre la nécessité d'avoir

une culture d'évaluation pour avoir un SMQ efficace et très important d'évaluer régulièrement la performance. L'auteur discute des facteurs d'influence, la mise en place et les obstacles rencontrés lors de cette démarche. Ces obstacles sont liés à la rareté de la documentation et à l'indisponibilité de répondants.

La recherche de (Hernawan & al, 2024) avait pour objectif de développer un plan de mise en œuvre de la norme ISO 9001 V : 2015 dans les institutions d'enseignement non formel du domaine de la programmation en Indonésie. Les auteurs ont décidé d'utiliser une méthode qualitative descriptive à travers des techniques de collecte des données comprenant l'observation, les entretiens et les études des documents.

Les résultats de cette recherche démontrent que l'application de la norme ISO 9001 système de management de la qualité dans les institutions d'enseignants non formés de domaine de programmation est essentielle et qu'elle suit les étapes suivantes, à savoir la phase de préparation, la phase de la mise en œuvre et la phase de maintien.

Après avoir réalisé la mise en œuvre du système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 V 2015, il est très important d'analyser leur impact sur la gestion de l'entreprise.

2 L'impact du système de management de la qualité sur la gestion de l'entreprise

L'article de (Boumenad, 2016) vise à souligner l'impact du système de management de la qualité sur les pratiques de la gestion des ressources humaines. L'étude effectuée dans 35 entreprises industrielles de la wilaya d'Oran explore les liens entre les certifications et les trois pratiques utilisées en gestion des ressources humaines : le recrutement, la formation et le développement des compétences, et enfin la communication et le partage de l'information. Le chercheur a utilisé deux études : une enquête par un entretien auprès d'un responsable des services des ressources humaines de chaque entreprise, et en enquête par un questionnaire auprès du personnel travaillant dans chaque service de ressources humaines.

Les résultats obtenus montrent que les entreprises certifiées ISO 9001 système de management de la qualité V 2015 mettent plus fréquemment en place une politique globale en matière de recrutement, de formation et de partage de l'information, et développement, ainsi progressivement une culture de l'audit RH (54 % des entreprises sont certifiées ISO 9001 contre 46 % qui ne le sont pas). En effet, les gestionnaires qui travaillent dans des entreprises certifiées accordent d'avantage d'importance à la mission de (Développer et motiver le personnel). Au contraire, ceux qui travaillent dans des entreprises non certifiées

assurent principalement la mission (assurer la gestion administrative). Ainsi que cette étude est limitée par l'absence d'une démarche longitudinale et faible d'utilisation de l'audit RH.

L'étude de (Meziani, 2017), réalisée dans des entreprises commerciales industrielles et de services, visait à évaluer l'impact de la mise en place du système de management de la qualité sur la gestion des connaissances et des compétences. Pour cela, l'auteur a opté pour une méthode quantitative, utilisant un questionnaire distribué à 17 entreprises, 6 publiques et 11 privées, situées dans la wilaya de Bejaia.

Les résultats de la recherche démontrent que les entreprises ne portent pas d'attention à la gestion des compétences et des connaissances, bien que la norme souligne l'importance et l'influence sur la performance de l'entreprise.

L'article de (Senouci, Ghomari, & Boukentar, 2022) a été réalisé dans une entreprise algérienne 'SOGERHWIT'. Cette étude a été menée dans le but d'évaluer l'impact de la mise en œuvre du SMQ sur la performance de l'entreprise. Pour cela, il a suivi une étude quantitative à travers un questionnaire délivré par un échantillon de 80 salariés dans différentes catégories socioprofessionnelles : 32 cadres, 28 agents de maîtrise et 20 agents d'exécution.

Les résultats de la recherche ont montré que le système de management de la qualité SMQ a influencé positivement sur la performance de l'entreprise car la mise en œuvre du système permet de maîtriser et de gérer la qualité souhaitée par le client pour atteindre les objectifs de l'entreprise à long terme.

La recherche de (Asbai & Ghilane, 2023) avait pour objectif de comprendre l'impact de la certification ISO 9001 sur la qualité des processus de recrutement au sein des entreprises du secteur BTP (bâtiment et travaux publics), faisant l'objet de leur recherche.

Les auteurs ont décidé d'utiliser une méthode qualitative à travers des entretiens semi-directifs avec le cœur administratif et le cœur de pilotage de l'organisation.

Les données ont été traitées par la méthode d'analyse de contenu de la maîtrise regroupement conceptuel.

Les résultats sont orientés vers l'importance du rôle des RH dans le processus de certification, dans la mesure où cela permet d'avoir une meilleure visibilité sur leur mission, leur tâche, leur responsabilité et les axes d'évolution.

Pareillement, la relation entre le recrutement et la certification a été fortement appréciée. Il y a lieu de recruter les bons profils aux bons postes.

Dans son article, (Belghache, 2017), vise les effets de la certification ISO 9001 V 2015 sur les pratiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises algériennes certifiées. Pour atteindre cet objectif, un questionnaire est distribué pour un échantillon de 39 entreprises. L'étude a abouti à plusieurs résultats, dont le plus important est que l'acquisition de certificat selon la norme ISO 9001 a un effet positif sur les pratiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises algériennes.

L'apport de la recherche est double : d'abord sur le plan académique, elle apporte sa pierre à l'édifice pour pallier la rareté des études sur le contexte algérien, ensuite sur le plan managérial, elle sensibilise les entreprises sur l'importance de la certification ISO 9001 au regard des effets positifs qu'elle peut apporter.

Il est essentiel d'adopter une démarche d'amélioration du système de management pour garantir des résultats durables.

3 L'amélioration continue du Système de Management de la Qualité selon la norme ISO 9001 V 2015

(Alaoui & al, 2024) Ont effectué une étude de cas pour aborder l'impact de l'intégration de la mise en œuvre de l'amélioration continue sur la performance des entreprises. La recherche a été exécutée au sein d'un groupe SIE, les auteurs, ont suivi une étude qualitative dont les résultats indiquent que l'adaptation de la démarche d'amélioration continue a non seulement optimisé les processus de l'entreprise, mais également favorisé un climat de travail plus productif.

Analyse critique de la recherche

Les résultats des recherches examinées ne peuvent pas être généralisés car ils présentent plusieurs limites. Tout d'abord, l'étude (Oriël & Jonathan, 2024) repose sur un échantillon non représentatif et fait face à des difficultés pour identifier des entreprises certifiées, ce qui soulève des doutes sur la fiabilité des conclusions. De même, les études de (Meziani, 2017); (Bouchetara, Bedaida, & Amrani, 2022) ; (Meazour & Belaid, 2022) ; et (Chachouti, 2022) se concentrent sur des secteurs spécifiques tels que la fabrication, l'agroalimentaire, la

banque et les hôpitaux, ce qui rend leurs résultats difficilement généralisables à d'autres secteurs aux spécificités différentes.

Par ailleurs, les approches méthodologiques varient : (Meziani & al, 2022) adoptent une approche quantitative, tandis que (Bouchetara, Bedaida, & Amrani, 2022) et (Hari, Erry, & Antonius, 2022) privilégient une approche qualitative, entraînant des différences dans l'interprétation des résultats. En outre, certaines études rencontrent des obstacles influençant leurs conclusions, comme celle de (Meziani & al, 2022), qui pointe un manque d'application du personnel, ou celle (Asbai & Ghilane, 2023) qui met en évidence une faible implication et une résistance au changement.

Le contexte géographique constitue également une limite importante : l'étude de (Meziani & al, 2022) et (Boumenad, 2016), menée uniquement dans les wilayas de Béjaïa et Oran, ne permettant pas de généraliser les résultats, tandis que la recherche de (Hernawan & al, 2024) en Indonésie illustre les difficultés d'une transposition internationale. De plus, plusieurs études s'appuient sur des échantillons restreints, comme celle de (Meziani & al, 2022) avec 17 entreprises, (Boumenad, 2016) avec 5 entreprises, (Senouci, Ghomari, & Boukentar, 2022) avec 80 salariés et enfin ; (Belghache, 2017) avec 29 entreprises, réduisant ainsi la représentativité des résultats. L'étude de (Senouci, Ghomari, & Boukentar, 2022) présente également la limite de ne pas comparer les performances avant et après la mise en place du SMQ, empêchant ainsi d'évaluer son réel impact. Enfin, la recherche de (Alaoui & al, 2024) réalisée au sein d'une seule entreprise (le groupe SIE), ne permet pas d'extrapoler les résultats à d'autres structures en raison des spécificités propres à chaque organisation et secteur d'activité.

Positionnement de notre recherche

Les recherches effectuées dans différents secteurs mettent en lumière l'importance de l'intégration du système de management de la qualité. Dans notre cas, nous concentrons sur l'intégration du système de management de la qualité ISO 9001 V2015 au sein d'une entreprise agroalimentaire : (La nouvelle Biscuiterie de Cherchell).

En conclusion, cette revue de littérature souligne l'importance de la mise en place d'un système de gestion conforme à la norme ISO 9001 V 2015. Les études analysées montrent que son adoption améliore la qualité des produits et services, optimise les processus internes et renforce la satisfaction des clients.

Les recherches antérieures démontrent que la certification ISO 9001 V 2015 offre de nombreux avantages aux entreprises, indépendamment de leur taille ou de leur secteur, en garantissant la conformité réglementaire et en favorisant une culture de qualité durable. Ainsi, cette norme ne se limite pas à une obligation réglementaire, mais constitue un levier stratégique essentiel pour améliorer la performance et renforcer la compétitivité sur le marché.

SECTION 2 : CADRE CONCEPTUEL

Dans cette section, nous avons examiné les concepts essentiels liés à la mise en place d'un système de management de la qualité (SMQ). Nous avons d'abord abordé la normalisation et la norme en général ; en mettant l'accent sur celles qui s'appliquent aux systèmes. Cette compréhension est cruciale pour faciliter l'implémentation efficace du SMQ dans notre contexte de recherche.

1 Introduction générale à la qualité et à la normalisation

Nous poursuivons notre analyse en commençant par l'ISO, qui représente la référence mondiale en matière de normalisation et joue un rôle crucial dans l'harmonisation des normes à l'échelle internationale.

1.1 Comprendre l'ISO : Origine et rôle

L'ISO est une organisation internationale indépendante et non gouvernementale éditrice des normes internationales (25 789). Créé en 1947 ; constituée en réseau d'instituts nationaux de normalisation de 173 pays. Elle réunit des experts du monde entier pour définir les meilleures pratiques à suivre. De l'IA au management de la qualité, des changements climatiques et des énergies renouvelables aux soins de santé, notre mission consiste à rendre la vie plus facile, plus sûre et meilleure, pour toutes et tous, partout dans le monde. (L'organisation internationale de normalisation, 2025).

Après avoir présenté l'ISO et son rôle essentiel dans l'établissement de standards internationaux, il est pertinent de s'intéresser au concept plus général de la normalisation.

1.2 La normalisation fondement d'une démarche qualité réussie

« ... La normalisation, est une activité d'intérêt général qui a pour objet de fournir des documents de référence élaborés de manière consensuelle par toutes les parties intéressées,

portant sur des règles, des caractéristiques, des recommandations ou des exemples de bonnes pratiques, relatives à des produits, à des services, à des méthodes, à des processus ou à des organisations. Elle vise à encourager le développement économique et l'innovation tout en prenant en compte des objectifs de développement durable... ». (Décret n°2009-697, 2009)

(Franck, 2007) A défini la normalisation comme une : « *diplomatie des techniques* ». Les normalisateurs, en bons diplomates s'efforcent de réunir l'ensemble des intérêts en présence autour d'une table pour les amener à établir « *un compromis* » industriel (une norme) susceptible d'éviter le règlement des différends par la « *guerre* » commerciale, c'est-à-dire par la concurrence, cet autre moyen de départager les intérêts en présence. La normalisation apparaît ainsi comme une alternative industrielle aux solutions marchandes, dont les normalisateurs seraient (ou voudraient être) le pivot.

Comprendre le processus de normalisation nous conduit naturellement à définir ce qu'est une norme et comment elle est élaborée.

1.3 . Présentation du concept de la norme

(L'organisation internationale de normalisation, 2025) Définit une norme de la façon suivante : « *Document, établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné* ».

Après avoir défini ce qu'est une norme et son rôle, il est pertinent d'examiner sa manière d'être intégrée dans un Système de Management de la Qualité (SMQ).

2 L'approche conceptuelle : (Systèmes de management de la qualité)

2.1 Le concept de système

Le système est défini comme suit : « *Ensemble d'éléments corrélés ou en interaction* » (ISO 9000 Système de management de la qualité - principes essentiels et vocabulaire, 2015)

Et selon le dictionnaire (Larousse, n.d), le système est :

« *Ensemble organisé de principes coordonnés de façon à former un tout scientifique ou un corps de doctrine* ».

« *Ensemble d'éléments considérés dans leurs relations à l'intérieur d'un tout fonctionnant de manière unitaire* ».

Pour qu'un système fonctionne correctement, il est essentiel de bien coordonner et piloter, ce qui nous amène naturellement à la notion de management.

2.2 Compréhension de management

Le management est défini comme : « *l'art de planifier, organiser, diriger et contrôler les ressources d'une organisation afin d'atteindre des objectifs préalablement fixés* ». (Toldeno, 2023).

Selon (ISO 9000 Système de management de la qualité - principes essentiels et vocabulaire, 2015). Le management, c'est une : « *Activités coordonnées pour orienter et diriger un organisme* ».

Le management, lorsqu'il est structuré et appliqué de manière cohérente à l'ensemble des processus d'une organisation, se transforme en un véritable système de management.

2.3 Comprendre le système de management

« *...Un système de management est l'ensemble des processus par lesquels un organisme gère les éléments corrélés ou en interaction de ses activités afin d'atteindre ses objectifs. Ces objectifs peuvent viser différents résultats à atteindre, notamment en ce qui concerne la qualité des produits ou des services, l'efficacité opérationnelle, la performance environnementale, la santé et la sécurité sur le lieu de travail et bien d'autres domaines...* » (L'organisation internationale de normalisation, 2025).

Lorsqu'un Système de Management est axé sur la maîtrise des processus et l'amélioration continue, il converge naturellement vers la qualité, qui en devient une finalité essentielle.

2.4 L'engagement vers l'excellence (la qualité)

La notion de qualité est dynamique et doit constamment s'adapter aux changements des besoins, des technologies et des réglementations.

W. Edwards Deming a défini la qualité comme suit : "*Une bonne qualité signifie un degré prévisible d'uniformité et de fiabilité avec une norme de qualité adaptée au client.*"

Selon (ISO 9000 Système de management de la qualité - principes essentiels et vocabulaire, 2015). La qualité c'est : "*l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un objet à satisfaire des exigences.*"

Selon (Meziani & al, 2022), la qualité n'arrête pas à l'obtention du certificat, elle existe après à travers l'amélioration continue qu'il assure.

Pour structurer et pérenniser cette démarche, la qualité s'intègre dans un cadre méthodique et normé : le système de management de la qualité (SMQ).

2.5 L'approche systémique pour garantir la performance (SMQ)

Selon (ISO 9001 systèmes de management de la qualité - Exigence, 2015) l'adoption d'un système de management de la qualité relève d'une décision stratégique de l'organisme qui peut l'aider à améliorer ses performances globales et fournir une base solide à des initiatives permettant d'assurer sa pérennité.

En mettant en œuvre un système de management de la qualité fondé sur la présente Norme internationale, les avantages potentiels pour un organisme sont les suivants :

A) Aptitude à fournir en permanence des produits et des services conformes aux exigences du client et aux exigences légales et réglementaires applicables.

B) Plus grandes opportunités d'amélioration de la satisfaction du client.

C) Prise en compte des risques et opportunités associés au contexte et aux objectifs de l'organisme.

D) aptitude à démontrer la conformité aux exigences spécifiées du système de management de la qualité.

Selon (Gandy, 2019), le système de management de qualité doit refléter le vrai fonctionnement, le vrai savoir-faire de l'entreprise et non pas un idéal que l'on n'atteint pas. Le système de management de la qualité s'appuie sur la norme ISO 9001.

2.6 Présentation globale de la norme ISO 9001 V 2015

« ISO 9001 systèmes de management de la qualité - Exigence, 2015) est une norme de management de la qualité reconnue dans le monde entier. Elle aide les organismes de toutes tailles, quel que soit le secteur, à améliorer leurs performances, à répondre aux attentes de leurs clients et à démontrer leur engagement en faveur de la qualité. Ses exigences définissent de quelle manière il convient d'établir, de mettre en œuvre, de tenir à jour et d'améliorer en continu un système de management de la qualité (SMQ). » (ISO, 2025)

Cette norme suit la structure HLS (High Level Structure).

2.6.1 Structure de pensée pour l'efficacité : l'approche HLS

Selon (Droege, 2024), La norme ISO 9001 est structurée selon une approche de haut niveau basée sur la structure HLS (High-Level Structure). Cette structure est une notion développée par l'ISO (Organisation internationale de normalisation) dans le but d'établir un cadre commun de termes et de définitions. Son objectif est de faciliter l'intégration de plusieurs

normes au sein d'un système de management, ainsi que de répondre efficacement aux exigences établies ; Elle comporte plusieurs sections clés, chacune contenant des exigences spécifiques que les entreprises doivent respecter pour obtenir la certification.

Cette norme contient 10 chapitres et repose sur le cycle PDCA (Plan, Do, Check, Act) pour assurer l'amélioration continue des processus.

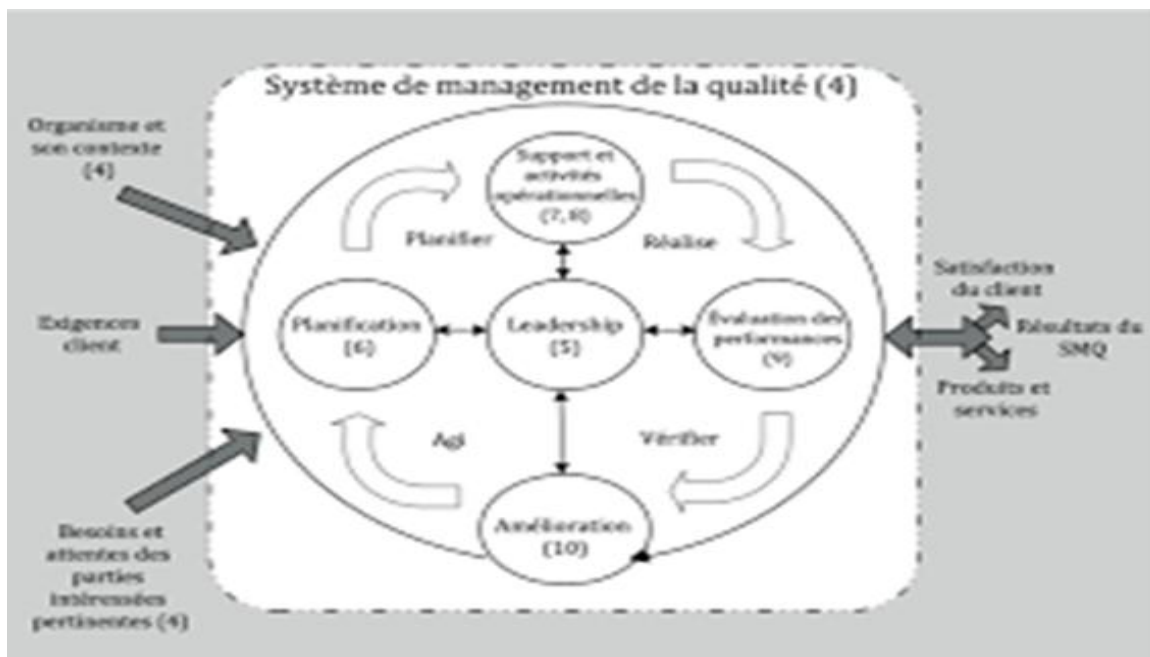
1. Domaine d'application
2. Références normatives
3. Termes et définitions
4. Contexte de l'organisme
5. Leadership
6. Planification du SMQ
7. Support
8. Réalisation des activités opérationnelles
9. Évaluation des performances
10. Amélioration

2.6.2 Le cœur du pilotage qualité (Le Cycle PDCA) :

Le cycle PDCA peut s'appliquer à tous les processus et au système de management de la qualité dans son ensemble.

La figure 1 présente la structure de la norme ISO 9001, système de management de la qualité V 2015, dans le cycle PDCA. Chaque chapitre de la norme correspond à une étape, ce qui favorise l'amélioration continue du système de management de la qualité. (ISO 9001 systèmes de management de la qualité - Exigence, 2015)

Figure 1: Représentation de la structure de la présente Norme internationale



Source : LA norme ISO 9001 systèmes de management de la qualité - Exigence, 2015.

Selon (ISO 9001 systèmes de management de la qualité - Exigence, 2015) Le cycle PDCA peut être décrit succinctement comme suit :

Planifier : établir les objectifs du système, ses processus ainsi que les ressources nécessaires pour fournir des résultats correspondant aux exigences des clients et aux politiques de l'organisme et identifier et traiter les risques et opportunités.

Réaliser : mettre en œuvre ce qui a été planifié.

Vérifier : surveiller et (le cas échéant) mesurer les processus et les produits et services par rapport aux politiques, objectifs, exigences et activités planifiées, et rendre compte des résultats.

Agir : entreprendre les actions pour améliorer les performances, en tant que de besoin.

Pour assurer l'efficacité de chaque étape du cycle PDCA, il est essentiel de s'appuyer sur une documentation adaptée au Système de Management de la Qualité (SMQ), garantissant la traçabilité et l'amélioration continue.

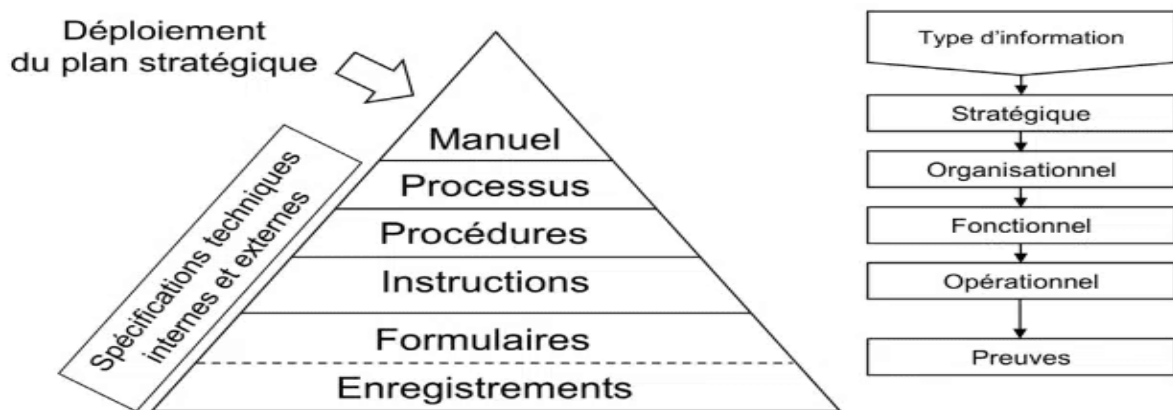
2.6.3 Supports essentiels de traçabilité et de maîtrise

La norme ISO 9001 systèmes de management de la qualité - Exigence : 2015 n'impose ni un modèle de documentation spécifique ni un format particulier, qu'il soit papier ou numérique.

Toutefois, chaque organisation est libre de structurer sa documentation tant qu'elle répond aux exigences de la norme.

Nous présentons, dans la figure ci-dessous les principales catégories de documents généralement utilisées pour constituer un système documentaire. Cette figure illustre la hiérarchie documentaire d'un système de management de la qualité (SMQ) sous forme de pyramide. Elle montre que le manuel qualité définit les grandes lignes du SMQ, que les processus et procédures détaillent les méthodes à suivre, et que les instructions, formulaires et enregistrements assurent la traçabilité et la preuve de l'application du système. Ce modèle met en avant l'importance d'une documentation structurée pour garantir la conformité et l'efficacité du SMQ.

Figure 2: Structure documentaire d'un SMQ – Modèle en « pyramide »



Source : (Frédéric Paris, Jean - Marc Gandy, 2017, p44)

Pour comprendre la structure documentaire du système de management de la qualité (SMQ), il convient tout d'abord de définir clairement chacun de ses éléments, du manuel qualité jusqu'aux enregistrements : (Gandy, 2019).

Manuel qualité : spécification relative au système de management de la qualité d'un organisme.

Processus : ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui utilise des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté.

Procédure : manière spécifique de réaliser une activité ou un processus.

Instruction : ce sont les modes opératoires et autres documents de travail, comme les consignes qui régissent dans le détail les opérations à exécuter.

Formulaire : Une traçabilité, des preuves de mise en œuvre du (SMQ) système de management de la qualité.

Enregistrement : document faisant état de résultats obtenus ou apportant la preuve de la réalisation d'une activité.

Une gestion efficace des documents du Système de Management de la Qualité (SMQ) permet d'assurer la conformité aux exigences de l'ISO 9001 et de tirer pleinement parti des avantages.

2.6.4 Les avantages de la norme ISO 9001 : systèmes de management de la qualité - Exigence V 2015

Selon l'ISO (l'organisation internationale de normalisation, 2025) les avantages de la norme ISO 9001 sont :

- Renforcement de la confiance des clients et de leur satisfaction
- Efficacité des processus de contrôle de la qualité
- Réduction des coûts et gains de productivité
- Culture axée sur l'amélioration continue

Les avantages offerts par l'ISO 9001 reposent sur des fondamentaux solides, directement issus des principes du système de management de la qualité, qui guident les organisations vers une performance durable et une satisfaction accrue des parties intéressées.

2.7 Les 7 fondements du management de la qualité

2.7.1 Orientation client

Selon la norme (ISO 9000 Système de management de la qualité - principes essentiels et vocabulaire, 2015). Le principal objectif du management de la qualité est de satisfaire aux exigences des clients et de s'efforcer d'aller au-devant de leurs attentes.

Selon la norme (ISO 9001 systèmes de management de la qualité - Exigence, 2015) l'orientation du client que la direction doit démontrer son engagement relatif à l'orientation des clients on s'assure que les exigences du client ainsi que les exigences légales et réglementaires applicables sont déterminées et satisfaites en permanence.

2.7.2 Leadership

Selon (ISO 9000 Système de management de la qualité - principes essentiels et vocabulaire, 2015) , à tous les niveaux, les dirigeants établissent la finalité et les orientations, et créent des conditions dans lesquelles le personnel est impliqué pour atteindre les objectifs qualité de l'organisme.

Selon (ISO 9001 systèmes de management de la qualité - Exigence, 2015); Concernant le leadership et l'engagement que la direction doit démontrer son leadership et son engagement vis-à-vis du système de management de qualité en :

- A) *Assumant la responsabilité de l'efficacité du système de management de la qualité*
- B) *S'assurent que la politique et les objectifs qualité sont établis pour le système management de la qualité et qu'ils sont compatibles avec le contexte et l'orientation stratégique de l'organisme*
- C) *S'assurant que les exigences liées au système de management de la qualité sont intégrées au processus métiers de l'organisme.*

2.7.3 Implication du personnel

Selon (ISO 9000 Système de management de la qualité - principes essentiels et vocabulaire, 2015), Un personnel compétent, habilité et impliqué à tous les niveaux de l'organisme est essentiel pour améliorer la capacité de l'organisme à créer et fournir de la valeur.

Selon (Meziani & al, 2022), la sensibilisation doit être avant la mise en place et cela pour aider à éviter la résistance au changement qu'on peut trouver lors de la démarche.

2.7.4 Approche processus

L'approche processus est définie comme suit :« *Des résultats cohérents et prévisibles sont obtenus de manière plus efficace et efficiente lorsque les activités sont comprises et gérées comme des processus corrélés fonctionnant comme un système cohérent* ». (ISO 9000 Système de management de la qualité - principes essentiels et vocabulaire, 2015)

Selon la norme (ISO 9001 systèmes de management de la qualité - Exigence, 2015):

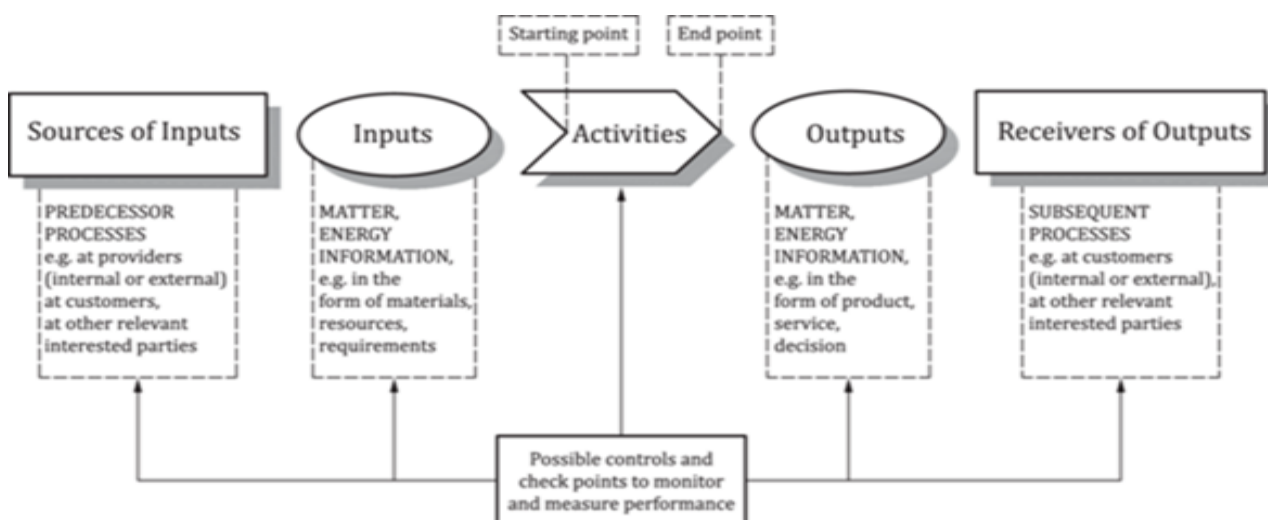
« *L'approche processus s'appuie sur une identification systématique et un management des processus et de leurs interactions* ».

2.7.4.1 Processus

« Ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui utilise des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté ». (ISO 9000 Système de management de la qualité - principes essentiels et vocabulaire, 2015)

La figure ci-dessous est une représentation schématique des éléments d'un processus selon (ISO 9001 systèmes de management de la qualité - Exigence, 2015). Elle met en évidence les différentes étapes, depuis les sources d'entrées, qui alimentent le processus, jusqu'aux récepteurs de sorties, qui exploitent les résultats obtenus. Les entrées correspondent aux ressources nécessaires, tandis que les activités assurent leur transformation en sorties sous forme de produits, services ou décisions. Ce schéma illustre ainsi l'importance de chaque composant dans l'optimisation des processus et la garantie de la qualité.

Figure 3 : Représentation schématique des éléments d'un processus



Source : (ISO 9001, 2015)

Selon (Gandy, 2019), l'approche processus vise donc à découper l'entreprise en fonction de ses principales familles d'activité. On distingue plusieurs catégories du processus.

a) Les processus de management

Qui permettent au pilote de l'entreprise, "le dirigeant", de contrôler et d'améliorer en permanence le système.

b) Les Processus de réalisation

Parfois appelés processus métier, dont l'impact immédiat et direct sur le client. Ils partent du besoin du client pour aboutir à sa satisfaction finale.

c) Les processus de support

Parfois appelés processus de soutien, qui permettent au processus métier de se réaliser efficacement

2.7.5 Amélioration

« *Le succès d'un organisme repose sur une volonté constante d'amélioration* ». (ISO 9000 Système de management de la qualité - principes essentiels et vocabulaire, 2015)

Selon (Gandy, 2019), l'amélioration continue est essentielle pour qu'une entreprise conserve ses niveaux de performance actuels, réagisse à toute variation de ses conditions internes et externes et crée de nouvelles opportunités de satisfaction du client.

2.7.6 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 9000 Système de management de la qualité - principes essentiels et vocabulaire, 2015)

2.7.7 Management des relations avec les parties intéressées

« *Pour obtenir des performances durables, les organismes gèrent leurs relations avec les parties intéressées, telles que les prestataires* ». (ISO 9000 Système de management de la qualité - principes essentiels et vocabulaire, 2015)

Dans le cadre de notre recherche, nous avons examiné attentivement le cadre conceptuel ainsi que les divers concepts pertinents liés à notre recherche. Nous avons développé une compréhension approfondie de la thématique. Nous sommes maintenant en mesure d'appliquer ces concepts dans notre étude, qui porte sur la mise en place du système de management de la qualité au sein de l'entreprise Biscuiterie de Chercell.

En conclusion, ce chapitre souligne l'importance de la norme ISO 9001 dans l'amélioration de la qualité, l'optimisation des processus et la satisfaction client. Il met en avant ses avantages stratégiques au-delà de la simple conformité réglementaire, en tant que levier de performance et de compétitivité. Cette compréhension nous permet d'appliquer ces concepts à notre étude de cas sur la mise en place du système de management de la qualité à la Biscuiterie de Chercell.

Par conséquent, nous passerons au deuxième chapitre, où nous décrirons notre méthodologie de recherche ainsi que la présentation de notre terrain d'étude, à savoir la nouvelle Biscuiterie de Cherchell en Algérie.

CHAPITRE II :
CADRE MÉTHODOLOGIQUE
ET CONTEXTUEL

Dans ce chapitre, nous présentons la méthodologie que nous avons suivie pour la collecte d'un ensemble des données. Nous avons divisé ce chapitre en deux sections, la première porte sur la méthodologie choisie pour réaliser la recherche et la deuxième concernant l'entreprise dans laquelle le stage a été effectué : (la nouvelle Biscuiterie de Cherchell).

SECTION 01 : CADRE METHODOLOGIQUE

Nous allons aborder dans cette section l'approche méthodologique adoptée pour réaliser notre recherche ainsi que les outils utilisés pour la collecte des données afin d'atteindre l'objectif de notre recherche.

1 Présentation de projet

Notre recherche a pour objectif de contribuer à la mise en place du système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 V 2015 au sein de l'entreprise (la nouvelle Biscuiterie de Cherchell).

Pour notre démarche, initialement, nous avons réalisé un diagnostic pour évaluer le niveau de conformité de l'entreprise par rapport aux exigences de la norme ISO 9001 : système de management de la qualité V 2015. Cette évaluation permettra d'identifier les écarts entre l'état actuel de l'entreprise et la norme ISO 9001 V 2015. Par la suite, un plan d'action sera mis en place pour réduire les écarts et assurer l'alignement avec la norme ISO 9001 V 2015.

En ce qui concerne le périmètre de notre étude, lors de notre discussion avec le directeur, on a décidé de choisir 3 processus des 3 familles de la cartographie : le premier processus concerne le management, le 2ème c'est le processus métier de l'entreprise qui est la production et le dernier c'est le processus ressources humaines.

2 Le positionnement épistémologique de la recherche

Afin de définir le positionnement d'une recherche, il est nécessaire de l'inscrire dans un cadre épistémologique. Ce positionnement influence les choix méthodologiques qui déterminent les diverses méthodes appliquées dans la recherche. (Bouyzem & AL Meriouh, 2017)

L'épistémologie s'appuie sur différents paradigmes. À cet effet, il y a lieu de rappeler la définition donnée par (Crroll & Davide, 2023) qui stipule qu'un : « *paradigme est un ensemble de croyances, d'hypothèses et de concepts qui offrent un regard sur la réalité* ».

Ces paradigmes ont fait l'objet de plusieurs classifications selon les logiques et les points de vue de divers auteurs. En épistémologie, trois approches sont distinguées :

L'approche positivisme, l'approche interprétativiste, l'approche constructiviste. (Benhaddouch & EL Fathaoui , 2022).

Le positivisme : Est une approche philosophique et scientifique qui soutient que la connaissance authentique provient uniquement de l'observation empirique et de la méthode scientifique. (Skikra & Echaoui, 2024)

Le constructivisme : La posture constructiviste découle de la perspective selon laquelle le monde et la réalité ne sont ni objectifs ni externes, mais plutôt le résultat d'une construction sociale à laquelle les individus attribuent du sens. (Skikra & Echaoui, 2024)

L'interprétativisme : Le paradigme interprétativiste se concentre sur la compréhension de la manière dont le chercheur construit le sens qu'il attribue à la réalité. (Skikra & Echaoui, 2024)

Pour notre recherche, nous avons opté pour le paradigme d'interprétativisme, car cette approche permet de comprendre les perceptions, les expériences et les interactions des acteurs dans le processus, et nous aident à saisir comment les acteurs (responsables, employés ...) perçoivent la mise en place de système de management de la qualité, les défis rencontrés, ainsi que les dynamiques internes influencent l'adoption des exigences de la norme ISO 9001.

3 Présentation de la méthodologie de recherche

La méthodologie de recherche désigne l'ensemble des démarches et procédures menées par un chercheur pour conduire son étude. (Skikra & Echaoui, 2024)

Dans le domaine de la recherche, deux approches fondamentales se distinguent : l'approche inductive et l'approche déductive.

L'approche déductive : « *La recherche déductive est une forme de recherche qui part d'une théorie ou d'une hypothèse et cherche à tester sa validité par la collecte et l'analyse de données. Le chercheur part d'une théorie ou d'une idée générale et élabore ensuite des hypothèses spécifiques basées sur cette théorie* » (Salmao, 2023)

Selon (Salmao, 2023) « *la recherche inductive est une approche de la recherche qui consiste à recueillir et à analyser des données pour élaborer une théorie ou une hypothèse* ». Dans cette approche, les chercheurs partent d'observations et de données spécifiques pour aboutir à des théories et des conclusions plus générales »

L'approche déductive, c'est la plus pertinente dans notre cas. Elle nous a permis de commencer par des concepts théoriques pour ensuite les appliquer à des situations concrètes.

Afin de réaliser notre recherche qui s'intéresse à la mise en place du système de management de la qualité, nous avons opté pour la recherche d'action, cette dernière est un outil pour développer des pratiques professionnelles et d'identifier les causes et les effets d'une action. (Clavreul & Albuquerque, 2020)

L'approche qui répond à la recherche d'action, c'est l'approche qualitative. Selon (Skikra & Echaoui, 2024): « *Dans une approche qualitative, le chercheur ne vise pas à démontrer ou vérifier un phénomène, mais plutôt à le comprendre en utilisant des méthodes telles que l'observation, les entretiens...* »

L'adoption de cette approche repose sur une analyse approfondie des diverses études présentées dans la revue de littérature où de nombreuses recherches ont privilégié la méthode qualitative. De plus, cette approche est plus adaptée pour améliorer les pratiques de l'entreprise.

Par conséquent, l'analyse de notre étude requiert l'utilisation des méthodes rigoureuses, telles que : (l'entretien, l'observation), qui reposent sur une approche qualitative, nous aident à recueillir les informations essentielles pour notre étude.

4 Méthodes et outils de collecte des données

Pour recueillir les informations nécessaires qui nous aident à réaliser notre étude qualitative, nous avons choisi un ensemble des méthodes telles que (Analyse documentaire, l'entretien, l'observation).

4.1 Analyse documentaire

L'analyse documentaire : « *est une opération professionnelle technique, certes, mais d'abord une démarche intellectuelle* » (Boulogne, 2000)

L'organisme d'accueil nous a autorisé l'accès aux différents documents ainsi que (Les fiches techniques, l'organigramme, fiche contrainte, contrat de travail...etc.). Ces documents nous permettent de recueillir un ensemble d'informations afin de les réutiliser par la suite et de disposer d'une base solide qui nous permet ensuite d'orienter notre sujet.

4.2 L'observation

L'observation se présente comme une technique très utilisée par les chercheurs pour connecter et donner, et aussi une étape cruciale qui vous permet de décrire le contexte général. (Samlak, 2020)

Il existe deux types d'observations :

L'Observation non participant :

Ce type d'observation défini par (Samlak, 2020) : « *le chercheur n'intègre pas le groupe et les gardes à distance via vie de se justifier et se contente de les observer de manière anonyme et discrète* ».

Et concernant le deuxième type d'observation qui est **l'observation participante**, que : « *le chercheur intégré progressivement aux activités de demain spécial ou l'observateur devient lui-même principal instrument d'observation* » (Samlak, 2020)

Pour notre étude, nous avons opté pour une démarche d'observation informelle, sans élaborer une grille d'observation prédéfinie. Cette approche est plus flexible, elle nous a permis d'observer le terrain de l'entreprise (Biscuiterie de Cherchell) et les différentes interactions entre les processus de manière spontanée, et cela, nous a aidée à comprendre de manière approfondie le fonctionnement de l'entreprise et favorise la collecte de données plus riches et variées.

4.3 L'entretien

Une méthode qui permet de collecter de manière qualitative des données, elles aident à vérifier le résultat d'observation.

On distingue trois types d'entretien :

L'entretien directif, l'entretien semi-directif et l'entretien non directif. (Samlak, 2020)

Entretien directif (conversation face à face)

Ce type d'entretien est particulièrement adapté lorsque vous souhaitez obtenir des informations précises.

Selon (Kontzler & al, 2023), l'interviewé interrogé dans l'entretien direct répondra à une question généralement ouverte et courte sur des thèmes bien définis par rapport aux objectifs fixés.

❖ Entretien non directif

Ce type d'entretien permet aux chercheurs de collecter un ensemble d'informations et cela grâce aux réponses collectées de la part des interviewés qui expriment librement dans une durée limitée. (Samlak, 2020)

❖ Entretien semi directif

« Une technique de recueil de données très largement utilisée dans la recherche qualitative » (Clément, 2023).

Pour notre recherche qui repose sur la mise en place du système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 V 2015, nous avons adopté l'entretien semi directif. Ce dernier nous a permis de collecter les informations nécessaires sur le fonctionnement des processus (management, ressources humaines et production) en collaboration avec les différents responsables impliqués dans cette étude grâce à un guide d'entretien.

Les responsables interviewés pour ces entretiens sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 1: Les personnes interviewés

Nom de l'interrogé	Service concerné	Fonction	Date	Modalité d'interviewé
B. I	Direction générale	Directeur générale	27/03/25	Entretien face à face de 30 min
B. M	Production	Responsable de production	26/03/25	Entretien face à face de 1h
G. S	Ressources humaines	Responsable des ressources humaines	09/04/25	Entretien face à face de 45min

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des entretiens menés

Ce tableau représente le déroulement des entretiens effectués avec les responsables interviewés, il répertorie 3 responsables des différents services : la direction générale, la production et les ressources humaines.

Les réponses des répondants lors de ces entretiens ont été notées pour être traitées par la suite.

4.4 Guide d'entretien

Dans le domaine des études, le guide d'entretien est un document remis à l'enquêteur ou au chargé d'études pour l'assister et le guider dans le déroulement de l'entretien. (Gaspard, 2020)

Dans le cadre de notre étude, nous avons élaboré un guide d'entretien (voir l'annexe B), pour structurer et orienter les échanges lors des entretiens avec les personnes interrogées (Directeur général, Responsable de production et Responsable des ressources humaines).

Ce guide présente un ensemble des questions qui est divisé en 2 sections : le premier par rapport à l'analyse de contexte pour déterminer les enjeux internes et externes de l'entreprise, et la deuxième section concernant la présentation de processus pour collecter les informations nécessaires sur le fonctionnement des processus.


4.5 Grille d'auto-évaluation (check-list)

La première étape pour réaliser notre thématique qui a s'intéresse la mise en place du système de management de qualité V 2015, c'est la réalisation d'un état des lieux de l'entreprise selon les exigences de la norme ISO 9001 système de management de la qualité en utilisant (une check- list) qui se compose des exigences de la norme.

En réalisant cet autodiagnostic dans le but d'identifier les différents écarts.

L'outil qu'on a utilisé pour effectuer cette tâche, c'est un fichier Excel qui est élaboré par nous-mêmes, en se basant sur une échelle qui est présentée dans l'article de (Alak & Qutaiba, 2016)

Figure 4: la grille d'évaluation

 Autodiagnostic sur les exigences de l' ISO 9001 : 2015							
Etablissement :		La nouvelle biscuiterie de cherchell					
Responsable du evaluation :		DILMI Razika & HAMMADACHE Imane					
la date du evaluation :							
CHAPITRE	ARTICLE	EXIGENCES	Coefficient	Niveau de conformité	Taux de conformité	Niveau de conformité de Chapitre	Taux de conformité de chapitre
	4.1 Compréhension de l'organisation et de son contexte	Doit déterminer les enjeux internes et externes pertinents pour obtenir les résultats attendus		1			
		Doit surveiller et revoir les informations relatives aux enjeux internes et externes		0	0,5		
	4.2 Compréhension des besoins et des attentes des travailleurs et autres parties intéressées	Doit déterminer les parties intéressées pertinentes		2			
		Doit déterminer les exigences des parties intéressées		1			
		Doit surveiller et revoir les informations relatives aux parties intéressées et à					

Source : élaborée par nous-mêmes

La figure montre la structure de la grille utilisée pour réaliser l'autodiagnostic, dans le but d'évaluer les pratiques de l'entreprise par rapport aux exigences de la norme ISO 9001 V 2015.

Elle se compose d'un ensemble des colonnes structurées comme suit :

Les trois premières colonnes sont dédiées à l'intitulé des chapitres, aux articles de la norme ainsi qu'aux critères d'exigence associés.

La quatrième colonne se penche sur l'évaluation de l'entreprise et sa mise en pratique par rapport aux exigences, puis la cinquième colonne précise le niveau de conformité du sous chapitre, tandis que la sixième indique le taux de conformité du sous-chapitre.

Par la suite on a le niveau de conformité globale ainsi que leur taux de conformité.

La grille est fondée sur une échelle de notation 0 à 6 présentée dans le tableau ci-dessus :

Tableau 2 : Echelle d'évaluation

Coefficiente	L'évaluation le niveau d'application et de documentation
6	Totalement appliquée et totalement documentée
5	Totalement appliquée et partiellement documenté
4	Totalement appliquée et non documentée
3	Partiellement appliqué et totalement documenté
2	Partiellement appliquée et partiellement documenté
1	Partiellement applique et non documenté
0	Non appliquée non documentée

Source : élaborée par nous-mêmes à partir de (Alak & Qutaiba, 2016)

Pour estimer le niveau de conformité des chapitres et sous chapitres, nous avons recours à la méthode de la moyenne pondérée suivantes (Alak & Qutaiba, 2016):

➤ **Niveau de conformité** = la somme des coefficients/le membre d'exigence

Et à partir du niveau de conformité, on peut calculer le taux de conformité

➤ **Taux de conformité** = (niveau de conformité / 6) *100

Par la suite, sur la base de cette grille et des divers calculs, nous pouvons présenter les résultats de notre évaluation.

En somme, cette section permet de présenter notre méthodologie adoptée, le positionnement épistémologique. Nous avons détaillé les méthodes et les outils utilisés pour recueillir les données nécessaires pour notre étude.

Après avoir exposé notre méthodologie de recherche, nous allons présenter l'organisme d'accueil.

SECTION 02 : CADRE CONTEXTUEL

Notre objectif dans cette section est d'exposer l'entreprise d'accueil dans laquelle le stage a été effectué, cette présentation inclut l'historique, sa fiche d'identité, son domaine d'activité et ses différents produits.

1 Présentation générale de l'entreprise

La nouvelle biscuiterie de Cherchell, une entreprise algérienne active dans le secteur agroalimentaire. Elle devient parmi les leaders sur le marché algérien, à travers sa longue histoire.

1.1 Historique

Le tableau ci-dessous représente l'évolution de la nouvelle biscuiterie de Cherchell qui a traversé de nombreuses étapes, pour devenir ce qu'elle est aujourd'hui.

Tableau 3 : Chronologique et l'histoire de l'entreprise

Année	Evènement
1976	-Construction de NBC & montage des Equipements
1982	-Lancement de la production
1985/1987	-Modernisation de l'entreprise et installation de linge cocktail par des techniciens algériens.

1990	-Placement du linge spécialisé pour la production de chocolat
2009/2011	-Investissent pour le but de modernisation de l'usine pour fabrique des boissons, flan
2015	-Installations des nouvelles machines pour la production des nouveaux produits alimentaires (Turta)


Source : Elaborée par nous- même à partir des données interne

Ce tableau représente l'évolution de l'entreprise et chaque année constitue une étape cruciale pour la nouvelle biscuiterie de Cherchell, pour renforcer la productivité et leur position sur le marché. Cela se fait par les différents investissements, soit dans les équipements, soit dans les nouvelles lignes de production, tout cela pour garantir la satisfaction de ses clients.

1.2 Fiche identité :

La figure ci-dessus présente la fiche d'identité de l'entreprise (la nouvelle biscuiterie de Cherchell).

Figure 5: Fiche identité de l'entreprise

 <h2 style="text-align: center;">Fiche identité de l'entreprise la nouvelle biscuiterie de cherchell</h2>	
Propriétaire	Hassane BOUMARAF
La forme juridique	société par action(spa)
Date de création	juillet 1982
Numéro de telephone	0 24 33 3 538
Email	contact@biscuiteriecherchell.com
L'adresse du siège social	BP 24 Oued El Bellah, Cherchell, W. Tipaza
Nombre de employé	-cadre : 59 - cadre de maîtrise : 91 -Agents d'exécutions :750 - Agents de securité : 33 - Agents de nettoyage : 42 - Direction et personnel : 975

Source : (Elaboré par nous- même à partir des documents interne)

1.3 Gammes des produits

La nouvelle Biscuiterie de Cherehell propose une variété de produits, destinés aux différents clients, pour répondre à leurs besoins. La figure ci-dessus représente les différents produits fournis par l'entreprise.

Figure 6 : Gamme des produits proposés par la nouvelle biscuiterie de Cherehell



Source : Elaboré par nous-même à partir des données interne

La figure illustre que la nouvelle Biscuiterie de Cherehell propose une large gamme de produits avec variété de saveurs pour satisfaire les besoins de ses clients.

Elle propose comme produit des gaufrettes avec des différences de saveur : citron, chocolat et cappuccino.

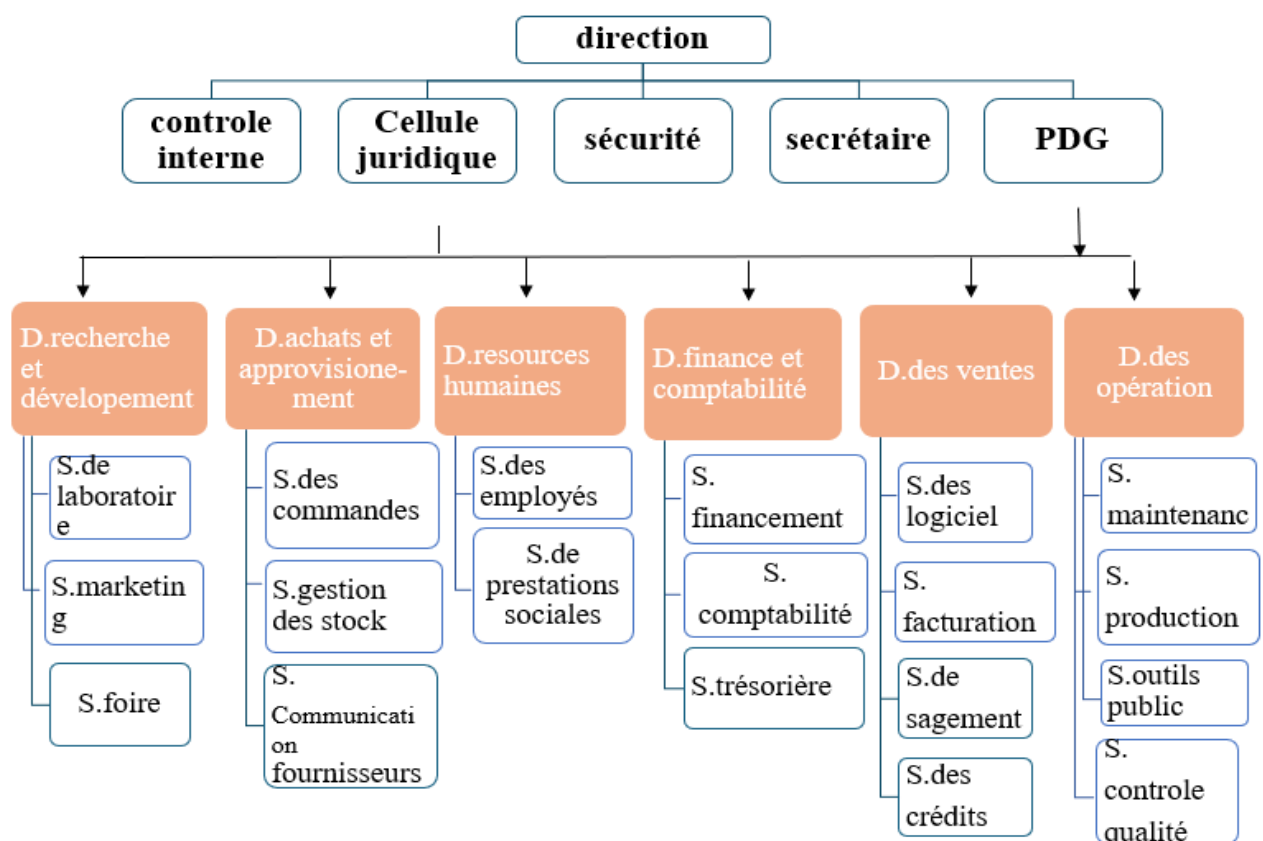
L'entreprise est reconnue pour son biscuit Cherchell (sandwichés) qui est le produit le plus connu par le consommateur, disponible avec une variation du goût chocolat, abricot cappuccino ...etc., de plus elle produit des corn Flex pops chocolat.

Tout cela permet aux clients de trouver leur choix parmi les produits fournis par l'entreprise.

1.4 L'organigramme de l'entreprise

L'organigramme de l'entreprise la nouvelle Biscuiterie de Cherchell présenté dans la figure ci-dessous. Il définit la structure hiérarchique.

Figure 7: L'organigramme de l'entreprise biscuiterie de Cherchell



Source : donnés interne de l'entreprise

Cette figure reflète une répartition fonctionnelle bien définie, il met les principales divisions et services fonctionnels de l'entreprise. Au sommet de l'organigramme, on retrouve la direction, supervisée par le (PDG) président-directeur général, et autour de la direction on identifie plusieurs services transverseaux tels que contrôle interne et sécurité, ainsi que les

départements principaux qui sont structurés sous la direction générale avec plusieurs départements (D), ayant des sous-sections (S), assurant une organisation efficace.

1.5 Présentation de la structure d'accueil :

Lors de la réalisation de notre projet de fin d'études, nous avons été accueillis au sein de l'entreprise Biscuiterie de chersell, dans le département d'exploitation, qui constitue le cœur des activités de production de l'entreprise.

Ce département regroupe l'ensemble des activités liées à la fabrication des produits finis, depuis la réception des matières premières jusqu'au conditionnement, et est divisé en 2 sous-services : le service production et le service maintenance .

En ce qui concerne notre position au sein de ce département, nous avons été interrogés au service production, ce dernier assure la fabrication du produit conformément au critère qualité et d'exécuter le planning de production de manière efficace ainsi que la performance des différentes lignes de production.

Le sous-service est rattaché à la responsabilité de monsieur Bennour Mohamed, parmi les missions principales de leur poste occupé :

- ✓ Organiser et planifier les activités de production
- ✓ Supervise les équipes de production
- ✓ Collaboration avec le service contrôle qualité pour gérer les non-conformités détectées
- ✓ Participer à l'optimisation des rendements de production

Notre mission au sein de ce département consiste à mettre en place un ensemble d'activités visant à atteindre l'objectif principal. Pour cela, nous avons mené une analyse documentaire afin d'examiner les différents documents disponibles dans ce service et de mieux comprendre la méthode de travail, et à la suite nous avons réalisé un auto-diagnostic pour identifier les écarts entre les pratiques d'entreprise et les exigences de la norme. De plus, nous avons mené plusieurs entretiens pour nous permettre de collecter les informations nécessaires.

Tous les informations que nous avons recueillies avec diverses méthodes sont-elles utilisées pour élaborer un système documentaire qui respecte les exigences de la norme.

Ce chapitre est consacré à la présentation de la méthodologie adaptée pour notre recherche. Nous nous reposons sur l'approche qualitative et plusieurs outils de collecte des données, à

savoir l'analyse documentaire, les entretiens semi- directifs et l'observation informelle. Puis nous avons exposé l'organisme d'accueil (LA NOUVELLE BISCUITERIE DE CHERCHELL).

CHAPITRE III :
RESULTATS ET DISCUSSION

Ce chapitre est consacré à la partie pratique de notre étude, dont l'objectif est de contribuer à la mise en place d'un système de management de la qualité conforme aux exigences de la norme ISO 9001 V 2015 au sein de la nouvelle biscuiterie de Cherchell.

Ce chapitre se divise en deux sections, la première concernant l'interprétation des résultats de notre recherche et la deuxième section aborde la discussion des résultats, en les comparant avec d'autres recherches.

Section 01 : Evaluation de SMQ et réalisation de plan d'action

Cette section, initiée par un diagnostic pour distinguer les écarts entre l'état actuel de l'entreprise (biscuiterie de Cherchell) avec les exigences de la norme ISO 9001 V 2015, servira par un plan d'action adapté aux différents écarts identifiés. Nous présentons par la suite les résultats obtenus accompagnés de leurs résultats.

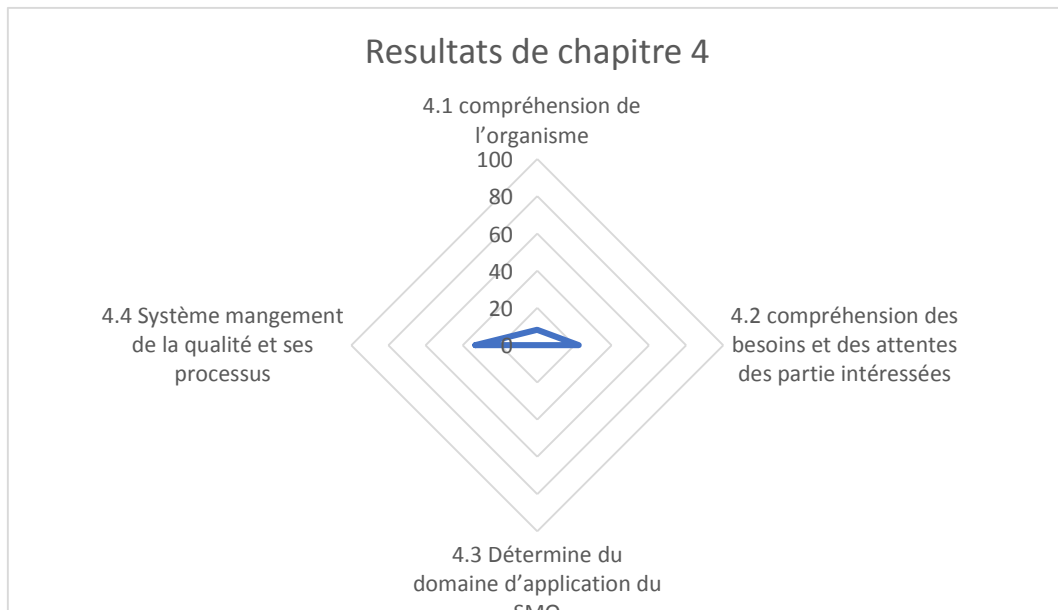
1 Diagnostic de système de management de la qualité selon les exigences de la norme 9001 V 2015

La réalisation du diagnostic repose sur une grille d'auto-évaluation qui couvre toutes les exigences de la norme 9001 V 2015, du chapitre 4 au chapitre 9, et cet outil nous permet d'avoir l'état réel de la nouvelle biscuiterie de Cherchell, par rapport aux exigences de la norme.

1.1 Résultats de l'autodiagnostic

Suite à notre évaluation des exigences de la norme qui a été menée en collaboration avec les pilotes processus, nous avons rempli la grille. Les résultats obtenus ont été présentés dans les radars ci-dessous, qui indique le taux de conformité de chaque chapitre, et nous avons englobé tous les résultats dans un tableau qui est présenté dans l'annexe A.

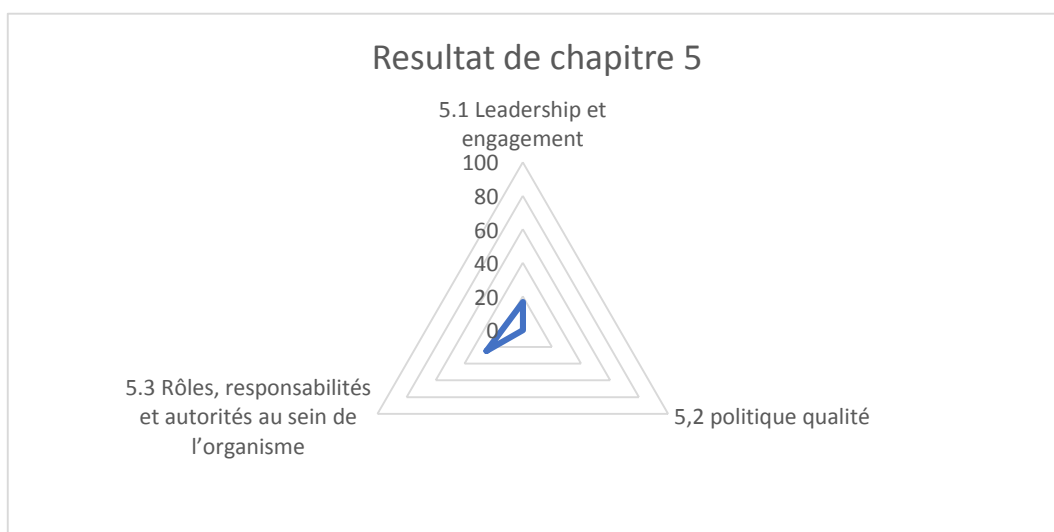
Chapitre 4 : Analyse de contexte

Figure 8: Diagramme de radar des résultats de chapitre 4

Source : élaborée par nous-mêmes

Le chapitre 4, qui est dédié aux contextes de l'organisme, enregistre un taux de conformité global de 15,97%, qui est justifié par une connaissance limitée des enjeux internes et externes avec un taux (8,33%), ainsi qu'une maîtrise insuffisante des parties prenantes et de leurs besoins et attentes avec un taux de (22,22%). De plus, l'entreprise n'ayant pas encore mis un SMQ, qui peut expliquer le pourcentage (0%) pour le domaine d'application et pour l'article qui porte sur le SMQ et ses processus. En constatant que l'entreprise répond à certaines exigences, mais de manière informelle, avec un taux de conformité de (33,33%).

❖ Chapitre 5 : leadership

Figure 9: Diagramme de radar des résultats de chapitre 5

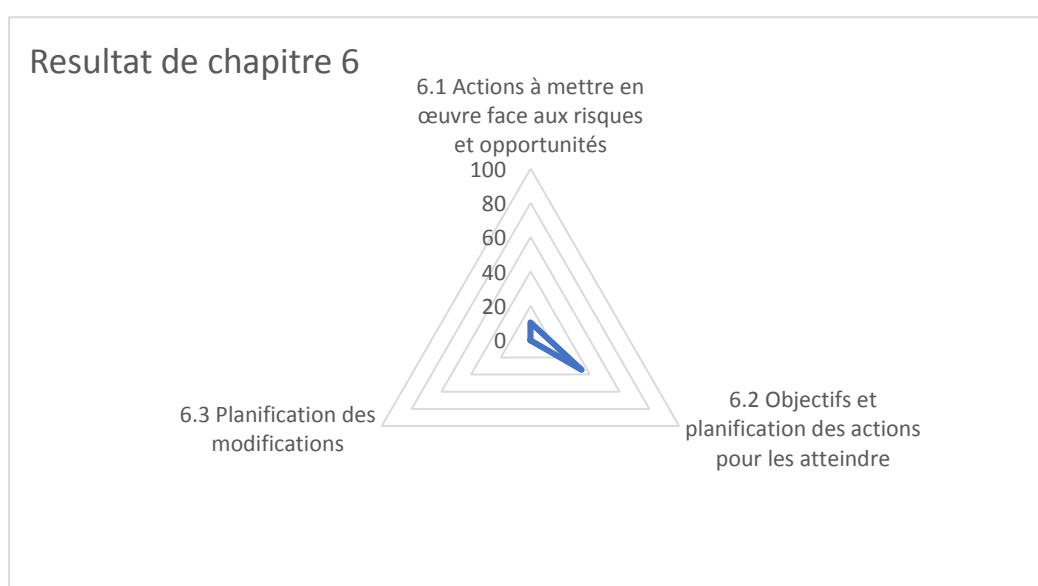
Source : élaborée par nous-mêmes

Pour le chapitre 5 lié au leadership, montre un taux de conformité globale de 13,89%, moins que le chapitre de compréhension de contexte. Ce chapitre montre qu'un engagement faible par un taux de conformité de 16,66%, qui indique une implication faible concernant de SMQ et que la direction ne montre pas d'engagement via la communication de l'importance de la qualité.

La politique qualité de l'entreprise n'est pas établie, ce qui se présente par un taux de 0%, alors que l'article portant rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme enregistre un taux de 25 %.

❖ Chapitre 6 : planification

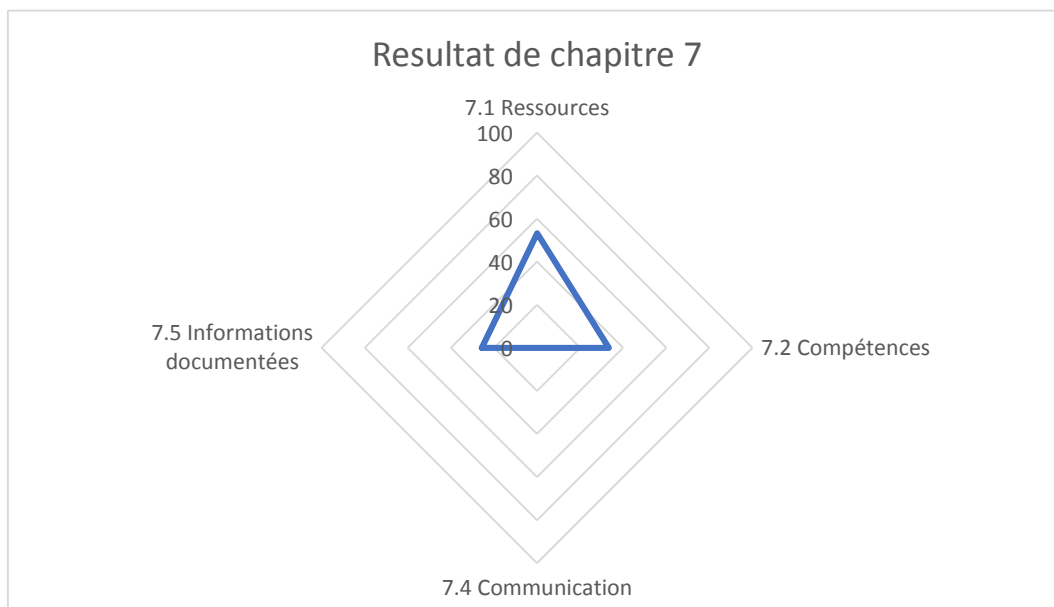
Figure 10 : Diagramme de radar des résultats de chapitre 6



Source : élaborée par nous-mêmes

L'évaluation de ce chapitre indique un taux de conformité global de 14,95%. Ces résultats s'expliquent par l'absence d'une méthode qui permet de gérer les risques et les opportunités, ce qui justifie le taux de 10,41% qu'on a obtenu. Ce manque empêche une gestion proactive et préventive. Cela compromet la stabilité, l'amélioration continue et la satisfaction des clients.

Pour les objectifs qualité et la planification des actions pour les atteindre, montre un taux de conformité de 34,44%. Cela se traduit par l'existence partielle des objectifs qualité qui ne sont pas déterminés ou bien planifier, ainsi que l'absence d'indicateurs mesurables qui limitent la capacité à progresser vers une performance durable. Tandis que pour l'article relatif à la planification des modifications un taux de 0%, car l'entreprise n'a pas encore mis en place le SMQ.

❖ **Chapitre 7 : Support****Figure 11** : Diagramme de radar des résultats de chapitre 7

Source : élaborée par nous-mêmes

L'analyse de ce chapitre indique un taux de conformité globale de 28%, se déclinant à 53% pour le premier article concernant les ressources ; 33,33 % pour l'article des compétences, et un manque de communication qui se présente par un taux de conformité de 0%.

Ainsi que, le dernier article qui consacre à l'information documentée montre un taux de 25.64%. Ces résultats indiquent que l'entreprise démontre une prise en compte partielle des ressources nécessaires à son fonctionnement, et l'instauration d'un niveau moyen des moyens disponibles sans une planification et une démarche d'optimisation. En revanche la maîtrise des compétences témoigne d'un manque de gestion et de développement des compétences, car l'entreprise n'a pas mis en place des plans de formation, des évaluations régulières des compétences en attendant d'autres exigences de gestion ou des évaluations du personnel. Cela pourrait également entraîner des risques de non-maîtrise du processus, souvent critiqué comme fondamental, et par conséquent une détérioration de la qualité des produits finis.

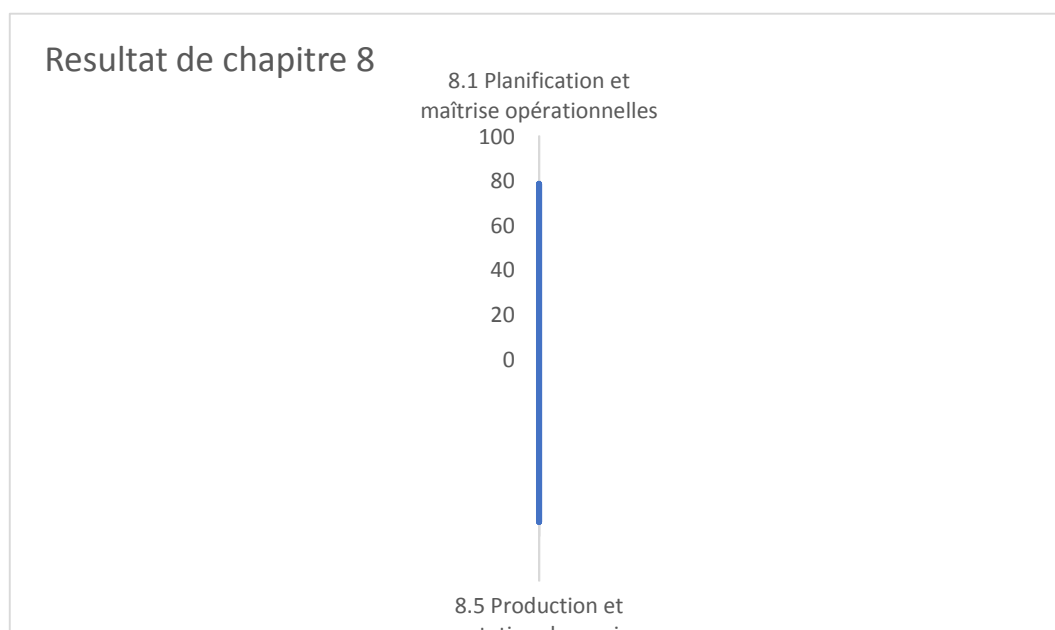
Pour la communication, elle enregistre un taux nul, révèle une absence de cadre formel pour la diffusion de l'information pertinente en matière de qualité, à savoir les politiques, les

objectifs, les résultats d'audit, la performance des processus ou les actions correctives. Car l'entreprise n'a pas encore mis en place le SMQ.

Par ailleurs, la gestion de l'information documentée indique l'existence d'un système documentaire très limité n'offrant ni traçabilité, ni cohérence des pratiques, ni respect des exigences réglementaires et normatives en vigueur.

Chapitre 8 : Réalisation

Figure 12: Diagramme de radar des résultats de chapitre 8



Source : élaborée par nous-mêmes

Les résultats d'évaluation du chapitre 8 révèlent un taux de conformité de 75,89%, ce qui montre que la majorité des exigences sont appliquées.

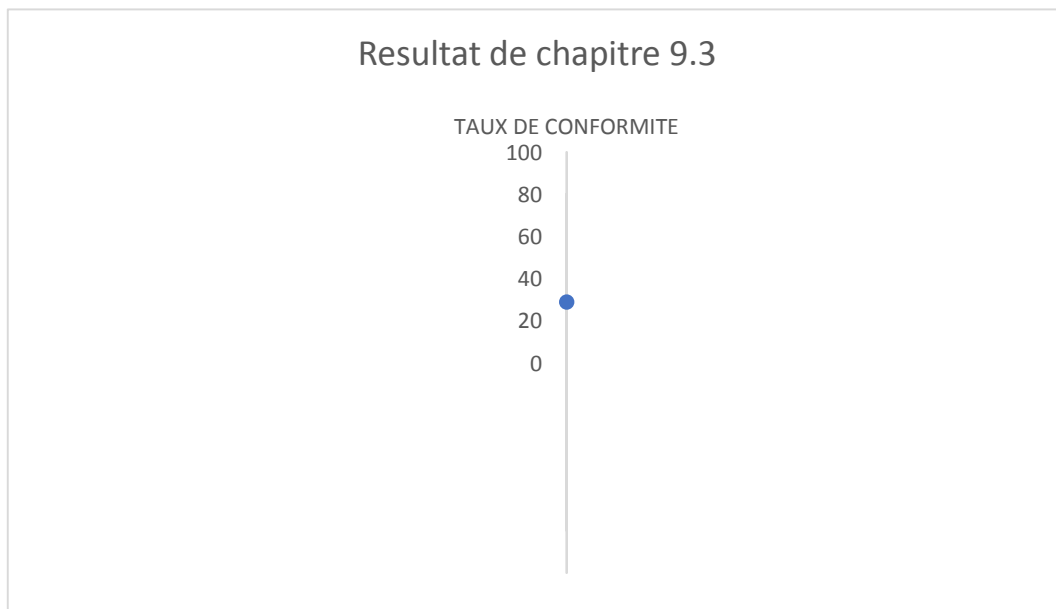
L'article de planification et maîtrise opérationnelle présenté un taux de conformité de 78,33 % indique que l'entreprise a bien structuré leur activité concernant la planification et maîtrise opérationnelle, avec une gestion organisée des ressources.

Tandis que, l'article lié à la production et prestation de service enregistré taux 73,45 %, ce résultat montre que les procédures sont mises en place, mais qu'elles manquent de rigueur pour attendre une conformité plus élevée

En résumé, l'entreprise doit renforcer et améliorer de façon constante ces processus, afin d'assurer une meilleure maîtrise opérationnelle.

Chapitre 9.3 : Revue de direction

Figure 13 : Diagramme de radar des résultats de chapitre 9

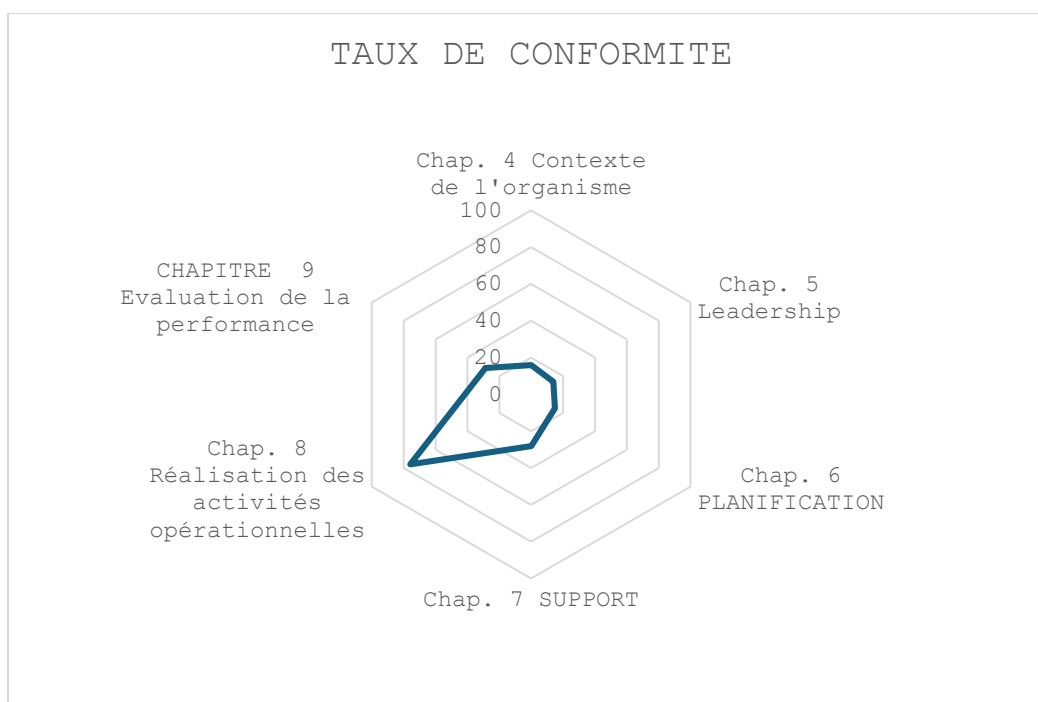


Source : élaborée par nous-mêmes

Ce chapitre, présenté par un taux de conformité de 28,70 %, souligne des lacunes significatives dans la mise en œuvre des revues de direction. Ces résultats indiquent un manque d'application d'une revue de direction de façon périodique, ainsi qu'un manque de documentation. Ce manque impacte l'orientation qualité de l'entreprise et aussi empêche l'actualisation des objectifs, l'amélioration continue.

Résultats globaux :

Figure 14: Diagramme de radar des résultats globaux de diagnostic



Source : Elaborée par nous-mêmes

Le radar montre que « La nouvelle biscuiterie de Cherchell » a un niveau de conformité faible, car la majorité des taux sont en dessous de 30%, ce qui reflète un manque d'application et de documentation du système de management de la qualité.

Le chapitre qui enregistre un taux de conformité élevé est celui qui traite la réalisation des activités avec un taux de conformité de 75,89 %, ce qui montre que la plupart des exigences sont-elles maîtrisées. En revanche, les autres chapitres tels que contexte d'organisme, leadership, planification sont très faibles.

Globalement, les résultats montrent que l'entreprise a besoin de renforcer son système management qualité.

2 Plan d'action

Lors de l'autodiagnostic de l'état des lieux de l'entreprise, nous avons obtenu des résultats qui permettent d'identifier les écarts existants par rapport aux exigences de la norme ISO 9001 V 2015. Pour cela, nous avons élaboré un plan d'action présenté sous forme d'un tableau (voir Annexe C), en suivant l'ordre des chapitres de la norme.

Ce plan est un outil essentiel qui guide l'entreprise dans la mise en œuvre des actions nécessaires conformément à la norme ISO 9001 V 2015.

3 Réalisation du plan d'action

Cette partie met en évidence la mise en œuvre du plan d'action (voir annexe C) que nous avons élaboré.

Durant notre période de stage, nous avons réalisé certaines actions envisagées dans ce plan, l'application de ces actions alignées sur les exigences des chapitres 4,5, 6 et quelques exigences des chapitres 7,8 et 9 de la norme ISO 9001 V 2015, ce qui inclut :

- ❖ La détermination des enjeux internes et externes de l'entreprise.
- ❖ L'identification des parties prenantes ainsi que leurs attentes et besoins.
- ❖ La documentation relative au domaine d'application du SMQ.
- ❖ La structuration du SMQ à travers la description de ces processus et leurs interactions.
- ❖ L'élaboration de la politique qualité et les objectifs qualité.
- ❖ La réalisation de fiche de poste.
- ❖ ²²L'élaboration du plan de communication.
- ❖ La réalisation de procédure de maîtrise des informations documentées.

La détermination de certaines exigences a été effectuée grâce à l'analyse approfondie des entretiens menés avec plusieurs pilotes processus.

❖ Analyse des entretiens

Les résultats des entretiens effectués ont fourni les informations nécessaires pour comprendre le contexte de l'organisation et leur fonctionnement. Les données recueillies nous ont permis précisément de déterminer les enjeux internes et externes de l'entreprise, servant à la description des différents processus.

3.1 Enjeux internes et externes

Pour mieux comprendre l'environnement global de l'entreprise, nous avons déterminé les enjeux internes et externes comme l'exige le chapitre 4.1 de la norme ISO 9001 V 2015 à travers l'analyse SWOT.

Tableau 4 : Les enjeux internes et externes de l'entreprise

Forces	Faiblesse
<ul style="list-style-type: none"> • Des personnels qualifiés • L'investissement dans différents départements pour augmenter la productivité de l'entreprise. • La maîtrise des économies d'échelle, qui représente une barrière d'entrée pour les futurs concurrents. • La communication efficace entre les différents processus. • Une forte présence sur le marché local et une reconnaissance notable auprès de la clientèle algérienne. • La réactivité de la direction dans la gestion des activités quotidiennes. • Le respect des procédures et des règles internes par les employés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le manque des outils de la digitalisation. • L'absence de certification qualité, ce qui peut limiter la crédibilité auprès de certains clients. • Le manque de diversification des produits. • L'entreprise est dépendante des matières premières importées exposant l'entreprise aux risques en matière de production.
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • La possibilité d'exporter vers de nouveaux marchés. • La demande croissante des produits. • Le développement de partenariats avec des institutions de formation. • La possibilité d'avoir de nouvelles collaborations pour renforcer la visibilité du produit. 	<ul style="list-style-type: none"> • La concurrence accrue. • Les nouvelles lois imposent des réglementations plus contraignantes, ce qui peut accroître les coûts et les délais pour l'entreprise. • L'évolution rapide des préférences des consommateurs. • La perturbation sur le marché des matières premières essentielles.

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des entretiens menés avec les pilotes processus

Ce tableau représente une analyse SWOT effectuée à partir des entretiens menés avec les pilotes processus ; cette analyse inclut les facteurs internes (forces et faiblesses) ainsi qu'externes (opportunités et menaces).

L'entreprise bénéficie notamment d'une bonne organisation interne, d'une forte présence locale, d'un engagement dans l'investissement et d'une communication efficace. Cependant elle fait face à des limites comme le manque de diversification des produits.

Sur le plan externe, l'accès aux nouveaux marchés et la hausse de la demande constituent de grandes opportunités, tandis que la perturbation sur le marché des matières premières et autres contraintes pouvant nuire à sa stabilité.

3.2 Les parties intéressées, leurs attentes et besoins

Dans le cadre de l'application de l'article 4.2 de la norme ISO 9001 V 2015, qui porte sur la détermination des parties intéressées, ainsi que leurs attentes et besoins, nous avons mené des réunions avec différents pilotes processus.

Au début, nous avons identifié les parties prenantes, ainsi que leurs attentes et besoins, puis nous avons évalué leur degré de pertinence, en s'appuyant sur deux critères (le pouvoir et l'intérêt) par le biais d'un barème d'évaluation de 1 à 4 et représentés par la suite dans une matrice (pouvoirs et intérêts de Mitchell)

Tableau 5: Échelle d'évaluation du niveau de pouvoirs/intérêts

Niveau	Notation
Faible	1
Moyen	2
Elevé	3
Très élevé	4

Source : élaboré par nous-mêmes

3.2.1 Résultats d'évaluation

- Les résultats qui montrent la détermination des parties prenantes y compris leurs attentes et besoins sont présentés dans (l'annexe D).
- Les résultats de l'évaluation de leur degré de pertinence sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 6 : Les résultats d'évaluation de pertinence des parties prenante

Les parties prenantes	Pouvoir	Intérêt
La direction générale	4	4
Représentant du personnel (Syndicats)	2	3
Actionnaire	4	4
Employés (opérateur de production, Equipe qualifié)	3	4
Service achat	4	4
Service contrôle	4	4
Service maintenance	4	4
Clients	3	4
Fournisseur	3	4
Administrations publiques	1	3
Assurance	1	3
Ministère de travail	3	3
Ministère de santé	2	3
Ministère de commerce	3	3
Les impôts	3	2
Inspection de travail	2	2
Réglementation et autorité sanitaire	4	3
CNAS	2	2
CNR	2	2
Agence de recrutement ANEM	4	4
Des centres de formation	1	2
Banque et partenaire financière	2	3
Douane	3	4

Source : Elaboré par nous-mêmes

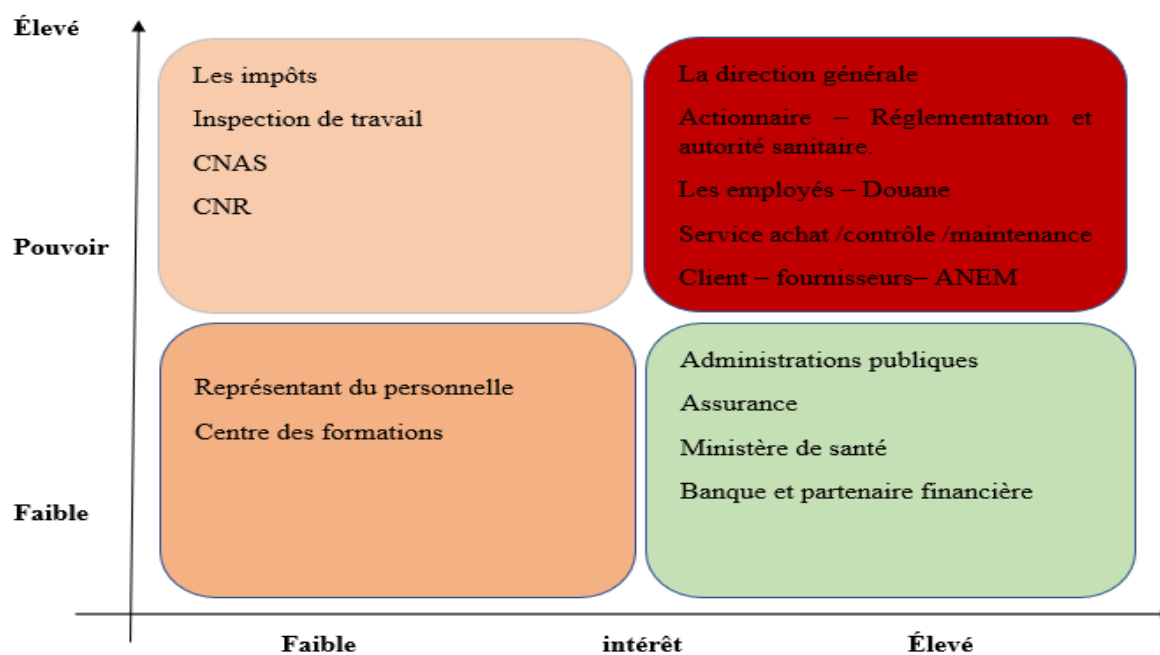
3.2.2 Matrice des Pouvoirs/ Intérêts

Après avoir évalué l'impact de chaque partie prenante, nous avons regroupé ces parties dans une matrice pouvoir intérêt. Cette matrice permet de distinguer facilement les parties prenantes pertinentes à prendre en compte en priorité, en utilisant un code couleur présenté dans le tableau ci-dessous :

Tableau 7 : légende des codes couleurs pour la matrice pouvoir / intérêt

Code couleur	Pouvoirs /intérêts	
	Elevé /élevé	Gérer attentivement
	Elevé /faible	Répondre à leur besoin
	Faible /élevé	Informers
	Faible /faible	Prendre en considération

Source : Elaboré par nous-même

Figure 15 : Matrice pouvoirs/intérêts des parties prenantes

Source : Elaboré par nous-mêmes

Cette figure représente une matrice qui permet de catégoriser les parties prenantes en 4 zones en fonction de leur pouvoir et de leur intérêt.

Les parties prenantes appartenant dans la zone rouge sont les plus pertinentes, qui ont un pouvoir et un intérêt élevés. En raison de leur impact, il est primordial pour l'entreprise de développer une forte relation avec eux, et de s'engager de manière proactive et répondre à leurs attentes et leurs besoins spécifiques.

3.3 Domaine d'application

Afin de répondre à l'exigence de 4.3 de la norme ISO 9001 V 2015, l'entreprise doit déterminer les limites et le champ d'application du système de management de la qualité. Pour cela, nous avons élaboré le document du domaine d'application qui est présenté dans (l'annexe E).

Ce document met en lumière de façon détaillée les produits et les activités de l'entreprise concernés par la certification, ainsi que les exigences appliquées de la norme ISO 9001 V 2015.

3.4 Conception du système de management

La mise en place d'un système de management qualité se base sur la réalisation des fiches processus claires qui reflètent le terrain et qui contiennent une description du fonctionnement et les différentes interactions.

Afin de répondre à l'exigence du chapitre 4.4 de la norme ISO 9001, nous avons réalisé des fiches processus.

Ces fiches relèvent de notre périmètre, qui font partie du domaine d'application de l'entreprise.

Le tableau ci-dessus permettant d'avoir les processus ainsi que leur type et leur codification.


Tableau 8 : les fiche processus

Type de processus	Processus	Code
Management	Pilotage de SMQ	PC-MGT-01
Réalisation	Production	PC-RL-02
Support	Gestion de ressource humaine	PC-SPR-03

Source : élaborée par nous-mêmes en collaboration avec le responsable de stage

Lors de la réalisation des fiches processus, nous avons constaté l'absence de modèles ainsi que la procédure de maîtrise des informations documentées qui répond à l'exigence 7.5. Pour cela, en collaboration avec notre responsable de stage, on a développé cette procédure, qui est présentée en (Annexe F).

Par la suite, l'élaboration des fiches processus a été effectuée en collaboration avec les pilotes processus concernés, en s'appuyant sur les données recueillies lors des entretiens menés. Les fiches processus élaborées sont présentées au-dessous :

	Fiche processus de management	Code : PC-MGT-01 Version : 01 Date : 26/04/2025
Type de processus	Finalité du processus	Pilote du processus
Processus de pilotage	Assurer l'efficacité des activités organisationnelles en alignant les ressources, en atteignant les objectifs stratégiques et en garantissant l'amélioration continue des performances tout en satisfaisant les exigences des parties prenantes.	Directeur Générale

Etat des révisions

Indice de révision	Nature de modification	Date
01	Création du document	

Responsabilités et autorités

	Nom et prénom	Fonction	Date	Signature
Rédigé par	Boumaraaf Islam	DG		
Vérifié par				
Approuvé par				

1. Analyse de contexte

Forces	Faiblesse
<ul style="list-style-type: none"> • Investissement dans différents départements pour augmenter la productivité de l'entreprise. • La maîtrise des économies d'échelle qui représente une barrière d'entrée pour les futurs concurrents. • Communication efficace entre les différents processus. • Une forte présence sur le marché local et d'une reconnaissance notable auprès de la clientèle algérienne. • Réactivité de la direction dans la gestion des activités quotidiennes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque des outils de la digitalisation • Absence de certification qualité, ce qui peut limiter la crédibilité auprès de certain client.

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> ● Possibilité d'exporter vers nouveau marchés. ● Demande croissante des produits. ● Développement de partenariats avec des institutions de formation. ● Possibilité d'avoir des nouvelles collaborations pour renforcer la visibilité de produit. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Concurrence accrue. ● Les nouvelles lois imposent des réglementations plus contraignantes, ce qui peut accroître les couts et les délais pour l'entreprise. ● L'évolution rapide des préférences des consommateurs.

2. Exigences des parties prenantes

Les parties prenantes	Besoin et attentes
Tous les départements	-Atteinte des objectifs fixés -Travail en collaboration
Actionnaire	-Rentabilité, pérennité de l'entreprise -Gestion stratégique rigoureuse
Clients	-Satisfaire les besoins des clients -Garanti un produit de qualité et prix
Fournisseur	-Paiements à temp -Relation stables
Douane	-Respect des réglementations douanières -Paiement des droits et taxes douanières

3. Mise en œuvre

S	I	P	O	C
<ul style="list-style-type: none"> • Parties intéressées • Réglementations externes 	<ul style="list-style-type: none"> • Exigences normatives et réglementaires • Besoins et attentes des parties prenantes • Résultats de l'exercice précédent (la revue) 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier et analyser les exigences réglementaires, normatives et internes ainsi que les attentes des parties prenantes. • Définir la politique qualité et les objectifs stratégiques • Planifier et suivre les plans d'actions. • Réaliser les revues de directions. • Communication et mobilisation des ressources 	<ul style="list-style-type: none"> • Politique qualité • Objectifs qualité alignés • Compte rendu de revue de direction • Plan d'action • Orientation et décision 	<ul style="list-style-type: none"> • Tous les processus

4. Indicateur de surveillance

Objectif :

Devenir le leader du marché des biscuits d'ici la fin de l'année, en augmentant notre part de marché de 15% grâce à l'intégration de processus d'innovation tout en maintenant nos standards de qualité traditionnels.


Indicateurs :

- ✓ Taux atteints des objectifs fixés
- ✓ Nombre d'action d'amélioration

5. Liste des procédures et enregistrements liés au processus

- ✓ Politique qualité
- ✓ Objectif et plan d'action
- ✓ Etude de contexte

- ✓ Domaine d'application
- ✓ Liste des parties intéressées avec leurs exigences
- ✓ Procédure management des risques et opportunités
- ✓ Veille légale et réglementaire
- ✓ Compte rendu de revue de direction

	Fiche processus de production	Code : PC-RL-02 Version : 01 Date :21/04/25
Type de processus	Finalité du processus	Pilote du processus
Processus de Réalisation	Assurer la fabrication des biscuits conformes aux exigences qualité, aux normes réglementaires et aux attentes clients, dans le respect des délais, couts et règles d'hygiènes et sécurités.	Responsable de production

Etat des révisions

Indice de révision	Nature de modification	Date
01	Création du document	21/04/25

Responsabilités et autorités

	Nom et prénom	Fonction	Date	Signature
Rédigé par	Bennour Mohammed	Responsable de production	21/04/25	
Vérifié par				
Approuvé par	Boumaaraf Islame	DG		

1. Analyse de contexte

Forces	Faiblesse
<ul style="list-style-type: none"> • Une structure organisationnelle bien définies qui permet de respecter les délais de production. • La communication clair et efficace entre les équipes et les responsables. • Le respect des procédures et les règles internes par les employés. • La planification du processus de production qui permet d'optimiser les ressources. • La maitrise des économies d'échelle qui représente une barrière d'entrée pour les futurs concurrents. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'entreprise est dépendante des matières premières importées exposant le processus de production aux risques. • Le processus de production manuel réduit l'efficacité et augmente les coûts de main d'œuvre. • La manque de diversification des produits.
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • L'investissement dans les lignes de production plus performant et 	<ul style="list-style-type: none"> • La crise mondiale des matières premières qui impactant les couts de production.

<p>automatique qui permet d'améliorer les conditions de travail.</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'expansion aux nouveaux marchés qui permet d'accroître la production. 	<ul style="list-style-type: none"> • Une baisse des ventes pourrait affecter de manière négative la rentabilité de l'entreprise. • La limitation d'apports des matières premières d'importation qui ne sont pas disponibles selon les marchés locaux peuvent limiter la production. • Perturbation sur le marché des matières premières essentielles qui impacte la production.
---	--

2. Exigences des parties prenantes

Les parties prenantes	Besoin et attentes
La direction générale	<ul style="list-style-type: none"> • Atteinte des objectifs fixés. • Production conforme, rentable et répondre aux normes de qualité.
Employés (opérateur de production, Equipe qualifié)	<ul style="list-style-type: none"> • Condition de travail sécurisé. • Matériel de production moderne. • Sécurité d'emploi.
Service achat	<ul style="list-style-type: none"> • Données sur les besoins en matières premières. • Prévisions de production fiable. • Retour sur non-conformité fournisseur.
Service contrôle	<ul style="list-style-type: none"> • Accès à des équipements de mesure et d'analyse fiables et performants pour assurer la conformité des produits. • Disposer des procédures claires et actualisées pour réaliser les contrôles qualité.
Service maintenance	<ul style="list-style-type: none"> • Signalement rapide des pannes. • Pièces de rechange disponibles. • Coopération avec la production.
Réglementation et autorité sanitaire	<ul style="list-style-type: none"> • Respect des exigences légale. • Traçabilité des matières premières et produits finis.

3. Mise en œuvre

S	I	P	O	C
Fournisseurs des matières premières et emballage.	<ul style="list-style-type: none"> • Matières premières. • Emballage • Procédure opératoire standard (les instructions spécifiques pour chaque étape de production). • Fiches de suivi des matières premières jusqu'à produits finis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Réception des matières premières conformes. • Contrôler la qualité aux cours de la production • Pétrissage. • Formation des pâtons (machine rotative) • Cuisson : 5 zones de cuisson avec différentes températures. • Refroidissement du biscuit. • Classement du biscuit • Passage du biscuit en sandwicheuse. • Passage en tunnel de refroidissement pour solidifier la crème. • Emballage. • Stockage. 	<ul style="list-style-type: none"> • Produits finis Conforme aux normes qualités. • Déchets. • Bulletins d'analyse (résultats d'analyse de conformité du produits). 	<ul style="list-style-type: none"> • Les consommateurs finaux. • Les grossistes

3. Indicateur de surveillance


Objectif : Automatisation de 30 % des lignes de production d'ici la fin de l'année, en intégrant des équipements adaptés afin d'améliorer l'efficacité du processus et de réduire les coûts.

Les indicateurs :

- ✓ Taux de rendement de production d'une fréquence hebdomadaire
- ✓ Nombre de produits finis d'une fréquence quotidienne
- ✓ Taux de conformité d'une fréquence quotidienne
- ✓ Coût de produits non conformes d'une fréquence quotidienne

4. Liste des procédures et enregistrements liés au processus

- ✓ Procédure de planification de production
- ✓ Procédure de maintenance des équipements
- ✓ Procédure de gestion des non- conformités
- ✓ Rapports de contrôle qualité

	FICHE PROCESSUS DE RH	Code : PC- SPR 03 Version : 01 Date : 20/04/2025
Type de processus	Finalité du processus	Pilote du processus
Processus Support	Assure la disponibilité des ressources humaines et des compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise	Responsable de RH

Etat des révisions

Indice de révision	Nature de modification	Date
01	Création du document	20/04/2025

Responsabilités et autorités

	Nom et prénom	Fonction	Date	Signature
Rédigé par	GHMATI Sadek	Directeur de RH	20/04/2025	
Vérifié par				
Approuvé par	Boumaaraf Islame	DG		

1. Analyse de contexte :

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> Personnels qualifiés Une méthode de sélection rigoureuse Analyse approfondie des besoins de différents processus pour assurer la bonne compréhension Favorise le recrutement interne 	<ul style="list-style-type: none"> Manque d'effectif dans le processus de ressources humaines Manque d'outils de gestion (pointage)
Opportunités	Menaces

<ul style="list-style-type: none"> • Partenariats avec des agences de recrutement ANEM : Collaborations pour attirer des jeunes talents et renforcer la marque employeur. • Collaboration avec des centres de formation Pour développe les compétences d'employé pour adapte ou évolution de marche 	<ul style="list-style-type: none"> • Indisponibilité des compétences nécessaires • Concurrence accrue : l'entreprise concourante peut attirer les bons talents par les bonnes offres • Changements législatifs et réglementaires : L'évolution des lois du travail ou des réglementations peut imposer de nouvelles contraintes en matière de recrutement.
---	---

2. Exigences des parties prenantes

Parties prenantes	Besoins et attentes
Direction Général	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer la cohérence entre les objectifs du service des ressources humaines avec la stratégie de l'entreprise • Optimisation des talents
Tous les départements	<ul style="list-style-type: none"> • Recrutement de personnel qualifié • Développement des talents et formation personnalisée
Les employés	<ul style="list-style-type: none"> • Un environnement de travail positif • Opportunité de développement professionnel
Agence de recrutement ANEM	<ul style="list-style-type: none"> • Critère de sélection clairs • Collaboration efficace pour identifier les candidats.

3. Mise en œuvre :

S	I	P	O	C
<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de recrutement • Responsable de formation • Directeur de ressource humaines 	<ul style="list-style-type: none"> • Besoin de recrutement • Fiches des postes • Dossier du personnel • Besoin en formation • Grille d'évaluation • Données d'évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> • Planification des besoins en recrutement • Recrutement et intégration • Gestion administrative • Des personnels • Formation et développement des compétences • Évaluation de la performance • Gestion des carrières • Relation sociale et communication interne 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de recrutement • Personnel qualifié • Dossiers à jour • Personnelle compétent • Plan d'action • Plan de carrière 	<ul style="list-style-type: none"> • Tous les processus

4. Indicateur de surveillance

Objectif : Réduire de 10 % le temps perdu dans le pontage en intégrant un système digitalisé d'ici la fin de 2025

Indicateur

- ✓ Nombre d'heures consacré à la gestion de pointage « avant et après implémentation »
- ✓ Nombre d'erreurs de pointage avant et après l'intégration de système
- ✓ Taux d'absentéisme

Fréquence : quotidienne

5. Liste des procédures et enregistrements liés au processus

- ✓ Politique qualité
- ✓ Cv
- ✓ Bulletins des candidats
- ✓ Contrat de travail
- ✓ Règlement intérieur
- ✓ Les conventions

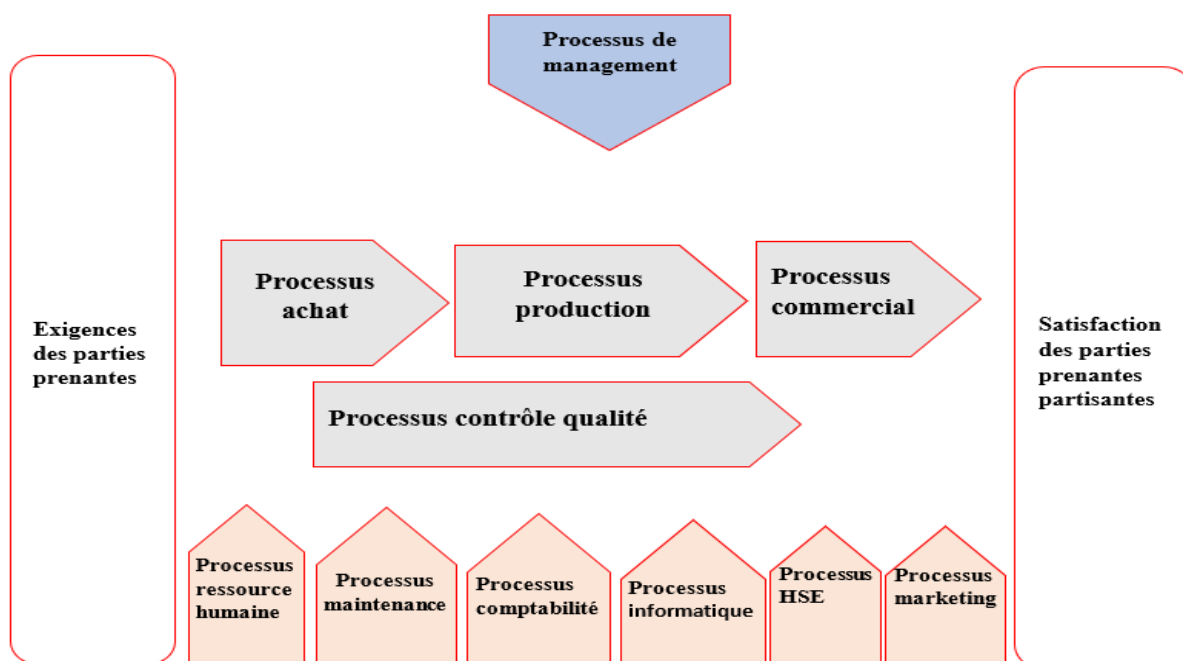
Par ailleurs, nous avons réalisé une maîtrise des interactions pour démontrer les échanges entre les trois processus avec les autres processus de l'entreprise. Cette matrice repose sur les informations collectées de nos observations et de l'ensemble des données recueillies.

La matrice est jointe en (Annexe G).

3.5 La cartographie des processus :

Ce document joue un rôle crucial dans la mise en place de système de management de la qualité. En collaboration avec notre tuteur de stage, nous avons réalisé la cartographie des processus afin de visualiser la position de chaque processus par rapport à l'ensemble de l'entreprise.

Figure 16 : Cartographie des processus



Source : élaborée par nous mémés à partir des donnés interne

3.6 Politique qualité

Dans la démarche de la mise en place d'un système de management de la qualité, la norme exige d'avoir une politique qualité qui représente l'engagement de la direction envers la qualité, c'est pour quoi ce document est élaboré pour répondre à l'exigence 5.2 de la norme. Dans notre cas, nous avons collaboré avec le premier responsable pour nous assure que la politique soit alignée avec la vision stratégique (voir annexe H).

3.7 Fiche du poste

Conformément à l'exigence 5.3 de la norme ISO 9001 :2015 concernant la détermination des rôles, responsabilités et autorités, nous avons élaboré une fiche de poste (voir Annexe I).

Cette fiche est structurée en deux parties :

1. Identification du poste
2. Profil du poste.

Ce document vise à dresser des attentes organisationnelles claires, à assurer une correspondance entre les compétences disponibles et les exigences de poste et à faciliter l'attribution d'autorité appropriée aux responsabilités.

3.8 Fiche d'évaluation des compétences

Ce document est élaboré dans le but de répondre à l'exigence 7.2 de la norme, il inclut un ensemble d'éléments pour s'assurer que les compétences nécessaires sont disponibles, et sont évaluées de manière régulière. (Voir Annexe J).

3.9 Plan de communication

Dans le cadre de la mise en conformité avec le chapitre 7.4, notre diagnostic montre l'absence d'un plan de communication au sein de l'entreprise. Pour cela, nous avons conçu un plan structuré pour organiser et optimiser les flux d'information interne et externe (voir Annexe K).

Ce plan inclut les éléments suivants :

- **Objets de communication** : L'information à transmettre
- **Responsable de communication** : Le service où la personne concernée diffuse l'information.
- **Moment de communication** : Préciser la période où la fréquence
- **Public cibles** : Identifier les destinataires de l'information.
- **Outil de communication** : Les moyens pour transmettre l'information.

En mettant en place ce plan pour optimiser la diffusion de l'information au sein des biscuits de Cherchell. Afin de renforcer la communication interne et externe de l'entreprise.

SECTION 02 : DISCUSSION

Cette section est dédiée aux présentations et aux discussions des résultats de notre projet qui est pour but de contribuer à la mise en place de système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 V 2015 au sein de la nouvelle biscuiterie de Cherchell et on le compare avec la recherche scientifique présentée dans la revue de littérature.

Afin de réaliser notre recherche, nous avons opté pour une approche méthodologique qualitative car elle est la plus adaptée pour notre recherche, telle que l'approche adaptée par les chercheurs (Alaoui & al, 2024) et (Chachouti, 2022).

La démarche qu'on a suivie pour réaliser la recherche est inspirée de l'étude de (Bouchetara, Bedaida, & Amrani, 2022).

Initialement, nous avons effectué un diagnostic pour voir l'état actuel de l'entreprise par rapport aux exigences de la norme. Ce diagnostic a révélé que le niveau de conformité des processus est très faible, puis nous avons élaboré un plan d'action pour combler les lacunes identifiées.

Pour chaque écart, on a mis en place une action. La réalisation de ces actions est effectuée en collaboration avec les pilotes processus concernés. Cette collaboration nécessite un ensemble d'outils tels qu'analyse documentaire, les entretiens qui permettent d'avoir de manière approfondie les activités de chaque processus, ainsi que l'observation qui permet d'avoir les différentes interactions entre les processus, comme les outils utilisés dans la recherche de (Hernawan & al, 2024).

Dans le cadre de l'exécution de ces actions, nous avons commencé par mener une analyse SWOT en collaboration avec les pilotes processus de notre périmètre (production, management, ressources humaines) pour identifier les enjeux internes et externes par des entretiens semi-directifs, en se basant sur un guide d'entretien pour répondre à l'exigence 4.1 de la norme, puis en constatant l'absence de registre des parties prenantes ainsi que de leurs besoins et attentes. Pour cela, on a élaboré ce document en collaboration, et nous avons conçu la matrice de Mitchell pour visualiser les différentes parties prenantes pertinentes.

Pour définir le périmètre d'application de SMQ et pour répondre à l'exigence 4.3 de la norme, nous avons élaboré un document du domaine d'application. Et par la suite, nous avons réalisé des fiches processus à l'aide des entretiens menés pour mieux comprendre le fonctionnement de chaque processus, et de là, on a constaté l'absence d'une procédure de maîtrise des

documents donc on a élaboré un modèle conforme aux exigences 7.5, ainsi que l'élaboration de la politique qui reflète l'engagement de la direction via l'application de système management de la qualité pour répondre à l'exigence 5.2.

En conséquence, nous avons réalisé une matrice des interactions entre les différents processus, ainsi que la cartographie.

En examinant le processus de RH, nous avons constaté l'indisponibilité d'un modèle de fiche de poste et plan de communication ainsi qu'une fiche d'évaluation des compétences, c'est pourquoi nous avons élaboré ces documents pour assurer l'efficacité et la conformité du processus.

La mise en place de la norme ISO 9001 V 2015 au sein de la biscuiterie de Cherchell entrainera des améliorations substantielles de la structure interne et de la qualité des produits. Grâce à la bonne structuration des processus, la communication entre différents départements est désormais plus fluide et efficace, elle réduit les dysfonctionnements et facilite la gestion des non-conformités ainsi qu'une orientation accrue vers la satisfaction client, ce qui est confirmé par l'étude de (Hari, Erry , & Antonius, 2022).

L'implémentation de système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 V 2015 au sein de cette organisation favorise une meilleure gestion et d'être plus performant, et peut mieux anticiper les problèmes ainsi que d'optimiser les coûts, et en renforçant les compétences du personnel et leur engagement dans la démarche qualité, comme l'ont indiqué (Boumenad, 2016).

Sommairement, ce chapitre nous a décrypté les principaux apports de la démarche de mise en place du Système de Management de la Qualité ISO 9001 V 2015 à la Biscuiterie de Cherchell. L'étude révèle des transformations significatives dans l'organisation interne, la gestion des processus, la communication et l'engagement de la personne.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Dans un monde axé sur l'excellence opérationnelle, les entreprises donnent un intérêt croissant à la mise en place de système de management de la qualité pour améliorer leur performance globale.

Dans ce cadre, notre étude porte sur la contribution à la mise en place de système de management de la qualité au sein de l'entreprise LA NOUVELLE BISCUITERIE DE CHERCHELL.

La réalisation de notre travail a été pensée de manière organisée pour répondre à notre question de recherche : Comment structurer et mettre en place un système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 V 2015 au sein de LA NOUVELLE BISCUITERIE DE CHERCHELL ? à travers une démarche structurée.

Théoriquement, nous avons entamé notre étude par une revue de la littérature qui se base sur la collecte des diverses recherches scientifiques liées à notre étude. Puis, on a examiné les différents concepts en ce qui concerne la norme ISO 9001 V 2015.

Ensuite, nous avons abordé la méthodologie adoptée, en premier lieu nous présentant notre projet ainsi que notre approche méthodologique qui est axée sur la recherche d'action, en utilisant différents méthodes et outils pour la collecte et l'analyse des données pertinentes pour notre étude tels que : les entretiens, l'observation, l'analyse documentaire, grille d'autodiagnostic. Après cela nous avons présenté l'organisme d'accueil (LA NOUVELLE BISCUITERIE DE CHERCHELL).

En ce qui concerne la partie pratique, nous avons commencé par la réalisation d'un diagnostic grâce à une grille d'autodiagnostic (check-list), pour évaluer le niveau de conformité de l'entreprise par rapport aux exigences de la norme ISO 9001 V 2015. Cette évaluation nous permet d'identifier les lacunes et la réalisation de plans d'action en suivant l'ordre des chapitres de la norme.

Nous avons débuté par la mise en œuvre de ce plan par la détermination des enjeux internes et externes, afin de comprendre le contexte de l'organisme à travers les entretiens semi-directifs effectués avec les différents pilotes processus de l'entreprise en s'appuyant sur un guide d'entretien. Par la suite nous avons identifié les parties prenantes ainsi que leurs attentes et besoins en collaboration avec les pilotes processus, par des séances de travail.

Suite de résultat de la non-conformité relevée lors du diagnostic de l'article 4.3 de la norme ISO 9001 V 2015, qui s'intéresse le domaine d'application, nous avons élaboré ce document pour déterminer les limites et le champ d'application de ce système.

Suite à ça, nous avons procédé à la conception d'un système de management de la qualité. Nous avons établi trois fiches processus, notamment la fiche processus de management, la fiche processus de production et la fiche processus de ressources humaines, grâce à une procédure de maîtrise des informations documentées que nous avons conçue. Et en identifiant par la suite les interactions entre les processus qui nous ont permis de réaliser la matrice des interactions, ainsi que la représentation schématique de la cartographie des processus.

Ensuite, nous avons élaboré la politique qualité qui représente l'engagement de l'entreprise vers la mise en place d'un système de management de la qualité et qui s'appuie sur des axes stratégiques fixés par la direction générale de l'entreprise.

Subséquentement, pour déterminer le rôle, les responsabilités et l'autorité au sein de l'entreprise, nous avons élaboré une fiche de poste qui joue un rôle central dans la gestion des ressources humaines. Puis nous avons réalisé une fiche d'évaluation des compétences et, à la fin, pour répondre à la non-conformité obtenue concernant la communication, nous avons établi un plan de communication.

Bien que notre expérience de stage ait été très bénéfique pour nous et que notre contribution a été enrichissante, marquée par des rencontres significatives et un travail collaboratif. Cependant, nous avons rencontré des limites au cours de notre période de stage, le plus important étant le manque de temps, qui ne nous a pas permis de réaliser de nombreux éléments dans le volet pratique, et aussi en raison du manque de certains documents à cause de confidentialité qui auraient pu nous aider à réaliser beaucoup de choses, et malgré toutes les difficultés, nous avons appris et profité de tout le temps afin d'appliquer les points de base les plus importants liés à notre périmètre de recherche qui se base sur trois processus.

BIBLIOGRAPHIE

- Alak, & Qutaiba. (2016). application des exigences de la qualité au sein du ministère du travail et des affaires sociales en utilisant la norme internationale ISO 9001:2015 étude de cas du centre irakien- Coréen. *Revue des sciences économiques et administratives*, pp. 99-117.
- Alaoui, & al. (2024). La contribution à l'amélioration continue du SMQ étude de cas « Grupo SIE. *African scientifique journal*, pp. 959-1016.
- Asbai, m., & Ghilane , h. (2023). L'impact de la norme ISO 9001 sur le processus de recrutement : cas de l'entreprise NABILUM de secture BTP. pp. 515-526.
- Belghache, s. (2017). Les effets de la certification selon la norme ISO 9001 sur les pratiques de gestion des RH dans les entreprises algériennes. pp. 307-328.
- Benhaddouch, m., & EL Fathaoui , h. (2022). paradigmes épistémologique et choix méthodologiques en science de gestion : revue de littérature. pp. 527-538.
- Bouchetara, m., Bedaida, i., & Amrani, a. (2022). The implementation of a quality management system in according with ISO 9001:2015 standard :A case study. pp. 261-286.
- Boulogne, a. (2000). Récupéré sur l'analyse documentaire:
<https://bbf.enssib./consulter/bbf-2000-04-0134-016>
- Boumenad, s. e. (2016). L'impact du système management de la qualité certifié ISO 9001 sur la gestion des RH : etude comparative dans 35 entreprise industrielles de l'Ouest algérien. pp. 215-225.
- Bouyzem, m., & AL Meriouh, y. (2017). la recherche en sciences de gestion :etape, paradigmes epistemologiques et justification de la connaissance . *revue economic, gestion et société*, pp. 1-12.
- Chachouti, w. (2022). La norme ISO 9001 V 2015 à l'hôpital : les exigences normative face aux contingences hospitalières. pp. 1-18.

- Clavreul, h., & Albuquerque, s. (2020). la recherche action, une démarche méthodologique pour renforcer la pratique. *la revue francophone de recherche en ergothérapie*, pp. 94-102.
- Clément, p. (2023). l'entretien semi- directif. *Liepp fiche méthodologique N °3*.
- Crroll, l., & Davide, w. (2023). Récupéré sur paradigms/definition.Types et exemples: <https://study.com/academy/lesson/what-is-paradigm-definition-development-examples.html>
- Décret n°2009-697. (2009, juin 16). du 16 juin 2009 relatif à la normalisation). *Décret n° 2009-697journal officiel de la république française (JORDF)*.
- Droege, u. (2024). *Dqs*. Récupéré sur qu'est ce qu'une structure HLS?
- Franck, c. (2007). la normalisation sociale ou le ftichisme de la marchandise renversé. *consommations et sociétés* , pp. 89-101.
- Gandy, J.-M. (2019). *etablir mes documents ISO 9001 V 2015*. AFNOR.
- Gaspard, c. (2020, décembre). *Scribbr*. Récupéré sur le guide d'entretein : [https://www.scribbr.fr/methodologie/guide-d'entretein /](https://www.scribbr.fr/methodologie/guide-d'entretien/)
- Hari, y., Erry , r., & Antonius, s. (2022). Effect Of The Implementation Of ISO 9001:2015 Quality Management System On The Performance Of Companies And Consumers In The Chemical Industry. pp. 8196-8205.
- Hernawan, y., & al. (2024). ISO 9001 : 2015 implemntation planning in non formal educational institutions in the field of programming in Indonesia. pp. 103-110.
- Iso. (2015). ISO 9000 Système de management de la qualité - principes essentiels et vocabulaire.
- ISO. (2015).ISO 9001 systèmes de management de la qualité- Exigences. Genève, Suisse.
- ISO. (2025). Récupéré sur L'organisation internationale de normalisation: <https://www.iso.org/fr/home.html>
- Kontzler, & al. (2023). *memoire professionnel*. Gualino.

- Larousse. (n.d). Récupéré sur Dictionnaire de français larousse: [http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/syst %C3A8me/76262](http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/syst%C3%A8me/76262)
- Meazour, a., & Belaid, d. (2022). Management de la qualité et rentabilité, enjeux et défis pour les entreprises agroalimentaires. *Milev journal of research and studies*, 506-523.
- Meziani. (2017). IMPACT DE LA CERTIFICATION SELON LA NORME. pp. 30-45.
- Meziani, & al. (2022). Analyse structurelle des déterminants de la démarche qualité selon la norme ISO 9001:2015;étude de cas. pp. 80-103.
- Meziani, m. (2017). IMPACT DE LA CERTIFICATION SELON LA NORME. *Revue d'economie et de gestion*, 30-45.
- Oriel, & Jonathan, c.-a. (2024). Evaluating the readiness for ISO 9001:2015: A case study. pp. 21-38.
- Salmao, a. (2023, 02 08). Récupéré sur recherche inductive ou déductive: deux approches de l'analyse des données: <https://mindthegraph.com/blog/fr/recherche-inductive-et-recherche-deductive/>
- Samlak, n. (2020). L'approche qualitative et quantitative dans l'enquête de terrain: l'observation, l'entretien et le questionnaire. *Revue linguistique et référentiels interculturels*, pp. 32-51.
- Senouci, i., Ghomari, s., & Boukentar, m. (2022). Impact du système de management de la qualité sur la performance des.
- Skikra, & Echaoui. (2024). exploration de la méthodologie de recherche en science de gestion : fondements, paradigmes et démarche scientifique. *Alternative managériales et économiques*, pp. 643-659.
- Toldeno, m. (2023, juillet 31). CNITAAT. Récupéré sur qu'est ce que le management ? définition, techniques et enjeux.: <https://www.cnitaat.fr/comprendre-le-concept-de-management-definition-techniques-et-enjeux/>

LES ANNEXES

ANEXXE A

RESULTATS D'AUTO DIAGNOSTIC

Les chapitres	Les articles	Le taux de conformité des sous chapitre	Taux de conformité du Chapitre
4.contexte de l'organisme	4.1 Compréhension de l'organisation et de son contexte	8.33 %	15.97%
	4.2 Compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées	22.22%	
	4.3 Déterminer le domaine d'application du SMQ	0%	
	4.4 Système mangement de la qualité et ses processus	33.33%	
5. Leadership	5.1 leadership et engagement	16.66%	13.89%
	5.2 politiques de la qualité	0%	
	5.3 Rôle responsabilité et autorités au sein de l'entreprise	25%	
6 Planification	6.1 Actions à mettre en œuvre face aux risque et opportunités	10.41%	14.95%
	6.2 objectifs qualité et planification des actions pour les atteindre	34,44%	
	6.3 planifications des modification	0%	
7.support	7.1 Ressource	53 %	27.99%
	7.2 Compétence	33.33%	
	7.4 Communication	0%	
	7.5 information documentée	25.64%	
8.Réalisation des activités opérationnelles	8.1 planification et maîtrise opérationnelles	78.33%	75.89%

	8.5 production et prestation de service	73.45%	
9.Evaluation de performance	9.3 Revue de la direction	28.70%	28.70%

ANNEXE B– GUIDE D'ENTRETIEN



GUIDE D'ENTRETIEN



Présentation de sujet :

Dans la démarche d'élaboration de notre projet de fin d'études, qui s'intéresse à la mise en place d'un système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 V 2015 au sein de l'entreprise La nouvelle Biscuiterie de Cherchell, nous avons décidé de réaliser des entretiens avec un ensemble de responsables.

Nous sommes Dilmi Razika et Hammadache Imane, étudiantes en Master 2 en management par la qualité à l'École Nationale Supérieure de Management, située à Kolea, Tipaza.

Objectif de l'entretien :

L'objectif de cet entretien est de mieux comprendre le contexte et le fonctionnement de l'entreprise, ainsi que de collecter des données qui faciliteront l'application de notre thématique : la mise en place du système de management de la qualité (SMQ) conforme à la norme ISO 9001 V2015.

Nous vous remercions pour le temps que vous consacrez à répondre à nos questions.

Note :

Acceptez-vous que cet entretien soit enregistré, en garantissant que les données enregistrées ne seront utilisées que dans un but académique ?

Profil des participants aux entretiens

Date : / /2025	Heure de début : Heure de fin :
Responsable d'entretien	
Direction/ service concerné	
Nom de l'interrogé	
Poste occupé de l'interroger	

Questions

Section 01 : Analyse du contexte :

- Quels sont les facteurs internes qui apportent des avantages à l'entreprise et participent à sa réussite ?
- Quels aspects internes peuvent être améliorés pour optimiser la performance de l'entreprise ?
- Quels facteurs externes peuvent favoriser la croissance de l'entreprise ?
- Quels facteurs externes pourraient influencer négativement sur l'activité de l'entreprise ?

Section 02 : Présentation des processus

- Pouvez-vous nous décrire le fonctionnement de votre processus ?
- Quelles sont les activités principales de votre processus ?
- Quelle est la source de ces activités comme des éléments d'entrées ?
- Quels sont les éléments de sortie de ce processus ? Et à qui sont-ils destinés ?
- Quelles sont les informations documentées pour garantir la traçabilité de votre processus ?
- Comment mesurez-vous la performance de votre processus ?

ANNEXE C - PLAN D'ACTION

	Sous chapitre	Action	Responsable	Délais	État
Chapitre 4 : cotexte d'organisme	4.1 Compréhension De l'organisme Et de son Contexte	La détermination les enjeux internes et Externes du contexte en utilisant la Matrice (SWOT)	Directeur général + stagiaire	2 jours	Applicable
	4.2 Compréhension Des besoins et Des attentes des Parties Intéressées	La réalisation un registre des parties prenantes ainsi que leur attente et besoin	Directeur général + stagiaire	3 jours	Applicable
	4.3 Détermination Du domaine (Périmètre D'application)	L'élaboration d'un document qui définit le domaine d'application de SMQ	Directeur général + stagiaire	2 jours	Applicable
	4.4 Système de Management de Qualité et ses processus	La création des fiches processus ainsi que les différentes interactions	Pilots processus + stagiaire	7 jours	Applicable
Chapitre 05 : leadership	5.2 Politique	La réalisation d'une politique qualité	Directeur générale + stagiaire	1 jour	Applicable
	5.3 Rôles responsabilité autorités	Réalisation une fiche de poste et rajouter l'aspect qualité	Pilot processus de ressource humaine + Stagiaire	1 jour	Applicable
Chapitre 06 Politique	6.1 Action mettre en œuvre face aux risques et opportunités	Analyser les risques	Pilots processus	/	Non applicable
	6.2 Objectifs qualité et Planification des Actions pour les Atteindre.	Définir les objectifs qualité	Stagiaire +directeur générale	1 jour	Applicable
	6.3 Planification des Modifications	Déterminer les besoins en Modification du SMQ	Direction générale	/	Non applicable
Chapitre 7 : Support	7.2 compétences	Fiche d'évaluation de compétence	Pilote processus de RH +stagiaire	3 jours	Applicable

Chapitre 9 : Evaluation des performance	7.4 Communication	L'élaboration d'un plan de communication	Pilotes processus en collaboration avec les stagiaires	2 jours	Applicable
	7.5 Les informations documentées	L'élaboration d'une procédure de maîtrise des documents	Tuteur de stage + les stagiaires	2 jours	Applicable
	9.3 Revue de direction	L'élaboration de revue de direction	Directeur générale en collaboration pilots processus	/	Non applicable

ANNEXE D-PARTIES PRENANTES

Les parties prenantes	Le type	Besoin et attentes	Pouvoir	Intérêt
La direction générale	Interne	<ul style="list-style-type: none"> • Atteinte des objectifs fixés. • Production conforme, rentable et répondre aux normes de qualité. 	4	4
Représentant du personnel (Syndicats)	Interne	<ul style="list-style-type: none"> • Défense les intérêts des employés • Dialogue sociale 	2	2
Actionnaire	Interne	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilité, pérennité de l'entreprise • Gestion stratégique rigoureuse 	4	4
Employés (opérateur de production, Equipe qualifié)	Interne	<ul style="list-style-type: none"> • Condition de travail sécurisé. • Matériel de production moderne. • Sécurité d'emploi. 	3	4
Service achat	Interne	<ul style="list-style-type: none"> • Données sur les besoins en matières premières. • Prévisions de production fiable. • Retour sur non-conformité fournisseur. 	4	4
Service contrôle	Interne	<ul style="list-style-type: none"> • Respect strict des spécifications de fabrication (quantité, poids, dimension ...). • Application rigoureuse des procédures qualité et des instructions de travail. 	4	4
Service maintenance	Interne	<ul style="list-style-type: none"> • Signalement rapide des pannes. • Pièces de rechange disponibles. • Coopération avec la production. 	4	4
Clients	Externe	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfaire les besoins des clients • Garanti un produit de qualité et prix 	3	4
Fournisseur	Externe	<ul style="list-style-type: none"> • Paiements à temp • Relation stables 	3	3

Administrations publiques	Externe	<ul style="list-style-type: none"> • Respect des réglementations (sanitaires, fiscales, environnementales) 	1	3
Assurance	Externe	<ul style="list-style-type: none"> • La mise en place de plan de prévention • Gestion des risque rigoureuse 	1	3
Ministère de travail	Externe	<ul style="list-style-type: none"> • Respect les normes sanitaires • Protégé la santé et sécurité de consommateur 	3	3
Ministère de santé	Externe	<ul style="list-style-type: none"> • Respect les réglementations De travail • Assure la sécurité des salaries 	2	3
Ministère d'environnement	Externe	<ul style="list-style-type: none"> • Respect de la législation environnementale • Avoir un système de gestion des déchets 	3	3
Ministère de commerce	Externe		3	3
Les impôts	Externe	<ul style="list-style-type: none"> • Accès aux informations concernant les salaries, les contrats de travail • Respecter toutes les réglementations fiscales en matière de déclaration et de paiement des impôts 	3	2
Inspection de travail	Externe	<ul style="list-style-type: none"> • Conformité aux réglementations en matière d'emploi • Respect les différentes normes du travail et les droits des employés 	2	3
Réglementation et autorité sanitaire	Externe	<ul style="list-style-type: none"> • Respect des exigences légale. • Traçabilité des matières premières et produits finis. 	4	3
CNAS	Externe	<ul style="list-style-type: none"> • Suivi des affiliations des employés • Respect des obligations légales en matière de sécurité sociale 	2	3
CNR	Externe	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion transparente des retraites des employés, • Déclaration régulière en matière de cotisations sociales 	2	3

Agence de recrutement ANEM	Externe	<ul style="list-style-type: none"> • Critère de sélection clairs • Collaboration efficace pour identifier les candidats 	4	4
Des centres de formation	Externe	<ul style="list-style-type: none"> • Collaborer pour créer des formations pertinentes qui adaptées à l'évolution du marché 	1	2
Banque et partenaire financière	Externe	<ul style="list-style-type: none"> • Plan financière claire • Avoir une situation financière stable 	2	3
Douane	Externe	<ul style="list-style-type: none"> • Fournir des déclarations douanières exactes et conformes. • Respecter les procédures d'import /export en vigueur. 	3	4

ANNEXE E -DOMAINE D'APPLICATION



1.Objet

1.1 Finalité

Ce document a pour but de définir les limites et le périmètre d'application du système de management de la qualité (SMQ).

2. Documents de références

ISO 9001 V 2015 : Système de management de la qualité -Exigence

ISO 9000 V 2015 : Système de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire.

3. Terminologie et abréviation

SMQ : système de management de la qualité

RMQ : Responsable management de la qualité

NBC : La nouvelle biscuiterie de Cherchell

4. Responsabilités

Le RMQ assure la réalisation et la mise à jour de la présente procédure, il garantit l'application effective par l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise de la nouvelle biscuiterie de Cherchell.

5. Les exigences applicables

Toutes les exigences de la norme ISO 9001 V 2015, sauf l'exigence 8.3 qui s'intéresse la conception et le développement des produits et services, car l'entreprise ne nécessite pas d'activités de conception et de développement.

6. Exigence de la documentation du domaine d'application, selon la norme ISO 9001 V 2015

Exigence de la norme ISO 9001 : 4.3. L'organisme doit déterminer les limites et l'applicabilité du SMQ, et de tenir à jour l'information documentée du domaine d'application et la tenir disponible.

7. Domaine d'application

NBC est spécialisée dans la production et la commercialisation des biscuits et d'autres produits. Notre SMQ est mis en place dans toutes les activités de l'entreprise et couvre spécifiquement la production du biscuit sandwiché.



Domaine d'application

Code : DA-SMQ

Version : 01

Date : 17/04/2025

Page: 2/2

Ce champ d'application a été défini en tenant compte : Des enjeux internes et externes influençant l'activité et les attentes des parties prenantes, ainsi que les ressources disponibles.

8. Périmètre de certification.

Le périmètre de certification s'applique au siège unique de la nouvelle biscuiterie de Cherchell, localisée à Cherchell, dans la wilaya de Tipaza.

**ANNEXE F- PROCÉDURE DE MAÎTRISE DES
INFORMATIONS DOCUMENTÉES**

	Procédure de maîtrise des informations documentées	Code : PR-01-01
		Date : 19/04/2025
Page : 01/06		Version : 01


Responsabilités et autorités

	Nom et prénom	Fonction	Date	Signature
Rédigé par				
Vérifié par				
Approuvé par				

Etat des révisions

Indice de révision	Nature de modification	Date
01	Création du document	19/04/2025

Sommaire	Page
1. Objet de la procédure	
2. Portée	
3. Responsabilités	
4. Référence	
5. Définition et abréviation	
6. Description de la procédure	
6.1 Expression d'un besoin en création ou modification des informations documentées	
6.2 Rédactions des informations documentées	
6.2.1 Rédaction d'une fiche de processus	
6.2.2 Rédaction d'une procédure	
6.2.3 Codification	
6.3 Vérification et approbation	
6.4 application opérationnelle des informations documentées	
6.5 Diffusion des informations documentées	
6.6 Retrait des informations documentées	
6.7 Archivage et destruction des informations documentées	

	Procédure de maîtrise des informations documentées	Code : PR-01-01
		Date : 19/04/2025
Page : 02 / 06		Version : 01

1. Objet

La présente procédure a pour objet de définir la méthodologie à suivre et les modalités de gestion (création, modification, diffusion, archivage, suppression) des informations documentées et les enregistrements du SMQ de l'entreprise afin d'assurer leur maîtrise.

2. Portée

Cette procédure est applicable à tous les documents liés au système de management de la qualité de l'entreprise.

3. Responsabilités

L'application de cette procédure est assurée par le RMQ, et approuvée par le DG.

4. Référence

ISO 9001 V 2015 : Système de management de la qualité – exigences

ISO 9000 V 2015 : Système de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire.

5. Définition et abréviation

RMQ : Responsable management de la qualité

DG : Directeur Générale

SMQ : Système Management de la Qualité


Informations documentées : Information nécessitant une vérification et une mise à jour par un organisme, présentée dans un format structuré.

Document : Support d'information destiné à être utilisé comme référence.

Processus : ensemble d'activités corrélées qui transforme des données entrées en données de sortie.

Procédure : méthode spécifiée pour accomplir une activité ou gérer un processus de manière cohérente.

Enregistrement : Document apportant la preuve de la réalisation d'une activité.

	Procédure de maîtrise des informations documentées	Code : PR-01-01
		Date : 19/04/2025
Page : 03 /06		Version : 01

6. Description de la procédure

Le responsable management qualité veille à la cohérence et à la conformité des informations documentées. Chaque pilote processus est chargé de gérer les informations documentées liées à son processus, depuis leur mise en place jusqu'à leur suppression.

6.1 Expression d'un besoin en création ou modification des informations documentées

Pour assurer l'efficacité du SMQ via des résultats enregistrés, il est nécessaire de formaliser une procédure de création ou de modification des informations documentées pour décrire une manière dont on veut réaliser une méthode, une activité ou un processus.


6.2 Rédaction des informations documentées

L'élaboration des informations documentées est prise en charge par les pilotes processus, en collaboration avec les acteurs concernés.

6.2.1 Rédaction d'une fiche de processus

Un processus doit être formalisé avec les éléments suivants :

- ✓ Nom de processus
- ✓ Logo d'entreprise
- ✓ Le code du document, date de création, numéro de version
- ✓ Pilote de processus
- ✓ Type de processus
- ✓ Finalité du processus
- ✓ Identité des intervenants (Rédacteur (s), vérificateur (s), approuvateur (s) et leur fonction.
- ✓ La date de rédaction, vérification et approbation
- ✓ Interactions avec les autres processus
- ✓ Analyse de contexte

	Procédure de maîtrise des informations documentées	Code : PR-01-01
		Date : 19/04/2025
Page : 04 /06		Version : 01

- ✓ Les parties prenantes et leurs besoins et attentes.
- ✓ Mise en œuvre (SIPOC).
- ✓ Liste des procédures et enregistrements liés au processus

6.2.2 Rédaction d'une procédure

La procédure doit comporter :

- ✓ Nom de processus
- ✓ Logo d'entreprise
- ✓ Le code du document, date de création, numéro de version
- ✓ Identité des intervenants (Rédacteur (s), vérificateur (s), approbateur (s) et leur fonction.
- ✓ La date de rédaction, vérification et approbation.
- ✓ Objet
- ✓ Domaine d'application
- ✓ Responsabilités.
- ✓ Documents de référence.
- ✓ Définitions et abréviations.
- ✓ Mise en œuvre (logigramme et texte).
- ✓ Liste des enregistrements liés à la procédure.

6.2.3 Codification

Les informations documentées sont identifiées par un code, établi selon la codification suivante :



Procédure de maîtrise des informations documentées

Code : ~~97~~PR-01-01

Date :19/04/2025

Page :05 /06

Version :01

Type de document	Code
Processus	PC -X-YY
Procédure	PR-X-YY-ZZ
Instruction	IN-X-YY-ZZ-AA
Mode opératoire	MO-X-YY-ZZ-BB

PC : processus

PR : Procédure

X : Type de processus

➤ **MGT** : management, **RL** : réalisation, **SPR** : support

IN : Instruction

MO : Mode opératoire

YY : Numéro de processus

ZZ : Numéro de procédure dans ce processus

AA : Numéro de l'instruction dans cette procédure

BB : Numéro de mode opératoire dans cette procédure

6.3 Vérification et approbation

Les informations documentées sont vérifiées par le RMQ. Une fois vérifiés, sont soumis au DG pour l'approbation.

6.4 Application opérationnelle des informations documentées

Les pilotes processus s'assurent que les processus sont réalisés conformément aux instructions décrites dans le document.

	Procédure de maitrise des informations documentées	Code : PR-01-01
		Date : 19/04/2025
Page : 06 /06		Version : 01

6.5 Diffusion des informations documentées

Cette diffusion est assurée par le RMQ, avec les pilotes processus.

L'accès aux informations documentées est ouvert à tous les pilotes, et chaque pilote est responsable de la mise en application des informations documentées.


6.6 Retrait des informations documentées

Avant la diffusion officielle d'une nouvelle version, les pilotes processus doit s'assuré que la version précédente est retirée.

6.7 Archivage et destruction des informations documentées

Les informations documentées obsolètes sont archivées par le RMQ, quand la période de conservation est terminée, elles sont détruites.

ANNEXE G - MATRICE DES INTERACTIONS

	Management	Achat	Production	Commercial	Contrôle qualité	GRH	Maintenance	Marketing	Finance et comptabilité
Management		Politique qualité Objectifs de qualité	Politique qualité Objectifs de qualité	Politique qualité Objectifs de qualité	Politique qualité Objectifs de qualité	Politique qualité Objectifs de qualité	Politique qualité Objectifs de qualité	Politique qualité Objectif qualité	Politique qualité Objectif qualité
Production	Rapport d'état de la production	-Besoin de MP -Planning de production		Fournit des produits	Fournit un produit	Besoin de recrutement	-Planning de production -Matériels de production qui nécessite maintenance		
Gestion de ressource humaine	-Besoin en ressource humaine -Plan de formation	-Répondre aux besoins de Rh -plan de formation -évaluation de formation -Evaluation du personnelle	Répondre aux besoins de Rh -plan de formation -évaluation de formation -Evaluation du personnelle	Répondre aux besoins de Rh -plan de formation -évaluation de formation -Evaluation du personnelle	Répondre aux besoins de Rh -plan de formation -évaluation de formation -Evaluation du personnelle		Répondre aux besoins de Rh -plan de formation -évaluation de formation -Evaluation du personnelle	Répondre aux besoins de Rh -plan de formation -évaluation de formation -Evaluation du personnelle	Répondre aux besoins de Rh -plan de formation -évaluation de formation -Evaluation du personnelle

ANNEXE H - POLITIQUE QUALITE



Politique qualité

La Nouvelle biscuiterie de Cherchell est une entreprise algérienne spécialisée dans la fabrication des biscuits.

L'objectif principal de l'entreprise depuis sa création est de fournir des produits de qualité et de prix accessibles pour satisfaire le consommateur algérien, tout en respectant les exigences du marché algérien.

La direction de la nouvelle biscuiterie de Cherchell s'engage dans la mise en œuvre du système de management de la qualité en respectant les exigences de la norme ISO 9001 V 2015

La politique de la nouvelle biscuiterie de Cherchell s'articule autour des 6 axes principaux suivants :

- Devenir un leader sur le marché des biscuits en alliant tradition et innovation
- Fidéliser nos clients et satisfaire les parties prenantes pertinentes
- Améliorer la rentabilité de l'entreprise
- Investissement dans les nouvelles technologies pour améliorer l'efficacité et réduire les coûts
- Nouer des partenariats solides avec les fournisseurs pour assurer la qualité et la fiabilité

L'entreprise s'engage à mettre en œuvre cette politique et la communiquer pour toutes les parties prenantes. Nous encourageons chaque collaborateur à participer dans cette initiative, pour garantir le succès de notre entreprise.

Direction générale

BOUMAARAF Islam

ANNEXE I-FICHE DE POSTE

Fiche de poste
Date :21/04/2025
Version :01

Identification du poste	
Nom et Prénom	
Nom du poste	
Direction de rattachement	
Type de contrat	
Finalité du poste	
Missions principales	
Profil du poste	
Niveau d'études	
Formation / Diplômes	
Expérience professionnelle	
Compétences	

ANNEXE J- FICHE D'ÉVALUATION DES COMPÉTENCES



Fiche d'évaluation des compétences

Version : 01

Date : 28/04/25

Responsable d'évaluation :

Poste occupé :

Etat des révisions

Indice de révision	Nature de modification	Date
01	Création du document	25/04/2025

Identification de l'évaluateur :

Nom et prénom	
Fonction	
Date de recrutement	

L'évaluation :

Cétraire d'évaluation	Note	Commentaire

Signature de directeur de RH

ANNEXE K - PLAN DE COMMUNICATION



Plan de communication

Version: 01

Date : 19/04/2025

Page : 1/1

Sujets à communiquer	Responsable	A quel moment communiquer	Population ciblée	Moyen de communication
Politique qualité	R.M.Q + la direction Générale	Dès sa validation ou mise à jour	Toutes les parties intéressées	Affichage et diffusion. Séances de sensibilisation
Les informations documentées	R.M.Q.	Dès son établissement ou après révision	Pilotes processus	Diffusion. Email
L'organigramme de l'entreprise	Direction Générale	Suite à chaque mise à jour	Personnel de l'entreprise	Affichage
La norme	R.M.Q.	Moment jugé nécessaire	Pilotes processus	Partage, diffusion
Objectifs qualité	Direction Générale	Après révision	Pilotes processus	1 fois par an, à chaque révision
Développement des compétences	Service des ressources humaines	Au besoin de formation	Personnel de l'entreprise	Email/fax
Rapport d'audit qualité interne	R.M.Q.	Après la séance de clôture	Pilotes processus	Diffusion
Rapport d'audit externe	R.M.Q.	Après la séance de clôture	Pilotes processus	Diffusion
Rapport de Revue de Direction	R.M.Q.	Après la séance de présentation	Pilotes processus	Diffusion
Réclamation client	Secrétariat + commercial	Suite à la réception de la réclamation	Pilote processus concerné pour traitement	Copie format papier
Tableau de bord qualité	Les pilotes processus	Trimestriellement	R.M.Q.	Copie conforme
Notes de service	Direction Générale + service des recours humaines	Suite à une décision interne ou externe à respecter	Personnel de l'entreprise	Affichage
Bon de commande	Service des achats	Avant chaque commande	Fournisseurs	Copie conforme

Règlement intérieur	Service des ressources humaines	A chaque mise à jour	Nouveau recruté + personnel de l'entreprise	Copie conforme
----------------------------	---------------------------------	----------------------	---	----------------