



MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

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

**Management des risques et des opportunités dans le
cadre de l'amélioration des processus selon la norme
ISO 9001 :2015.**

Cas : SPA Fromagerie Bel Algérie, Koléa.

Élaboré par

Ahlem BOUAKKAZ

Melyssa BOURENANE

Encadré par

Mr. Messaoud ZEROUTI

Mme. Lydia DJENNADI

Examiné par

Mme. Sabrina IRTEN (Présidente)

Mr. Ali BEKHITI (Examineur)

Mr. Imad eddine BEDAIDA
(Examineur)

Année Universitaire 2022/2023

RÉSUMÉ

Dans le but de s'intégrer dans un environnement de plus en plus concurrentiel, les entreprises ont tendance à favoriser l'adoption d'une approche processus. En effet, la mise en place de cette approche permet de gérer les processus interconnectés en tant qu'un seul système. En vue de maintenir le certificat ISO 22000 l'entreprise Bel Algérie se prépare pour un audit de suivi qui aura lieu le mois de novembre prochain, et pour cette raison nous menons une recherche dans le cadre de l'amélioration continue, sur l'approche processus qui représente tout un chapitre dans la norme ISO 22000.

À travers cette recherche, nous visons à contribuer à l'amélioration de la revue des processus selon la norme ISO 9001 :2015 par l'intégration de l'analyse des risques et des opportunités au sein de l'entreprise "Bel Algérie" spécialisée dans le secteur agroalimentaire. Pour atteindre cet objectif, nous avons choisi une méthode qualitative, reposant sur divers outils tels que l'observation et l'analyse documentaire. Les données ont principalement été collectées à partir de six entretiens semi-directifs avec les différents responsables des processus.

Les résultats d'évaluation des risques démontrent l'efficacité des plans de prévention proposés par les pilotes processus, ce qui a engendré la baisse de la criticité des risques à des niveaux acceptables. En effet, la même évaluation a été effectuée afin de saisir les opportunités, cette dernière indique qu'il est préférable à l'entreprise de renforcer ses actions face aux opportunités. Un modèle de fiche processus a été élaboré, dans le but de mieux visualiser les interactions entre les processus.

En outre, nous concluons que l'approche processus permet d'avoir une vision commune et globale de l'entreprise, cet outil d'amélioration facilite la formalisation et l'optimisation des activités des processus.

Mots-clés : ISO 9001, Approche processus, Risques, Opportunités, Fiche processus.

SUMMARY

In order to integrate in an increasingly competitive environment, companies tend to favor the adoption of a process approach. Indeed, the implementation of this approach allows to manage the interconnected processes as a single system. With a view to maintaining its ISO 22000 certificate, Bel Algérie is preparing for a follow-up audit next November, and for this reason we are carrying out research in the context of continuous improvement, on the process approach, which represents a whole chapter in the ISO 22000 standard.

Through this research, we aim to contribute to the improvement of process review according to ISO 9001:2015 by integrating risk and opportunity analysis within the "Bel Algérie" company, which specializes in the agri-food sector. To achieve this objective, we chose a qualitative method, based on various tools such as observation and documentary analysis. Data were mainly collected through six semi-directive interviews with the various process managers.

The results of the risk assessment demonstrate the effectiveness of the prevention plans proposed by the process pilots, which led to a reduction in the criticality of the risks to acceptable levels. Indeed, the same evaluation was carried out in order to seize opportunities, which indicates that it is preferable for the company to strengthen its actions in the face of opportunities. A process sheet model was developed to better visualize the interactions between processes.

In addition, we conclude that the process approach allows to have a common and global vision of the company, this improvement tool facilitates the formalization and optimization of the process activities.

Keywords: ISO 9001, Process approach, Risks, Opportunities, Process sheet.

الملخص

من أجل الاندماج في بيئة تزداد فيها المنافسة، تميل الشركات إلى تفضيل اعتماد نهج العمليات. والواقع أن تنفيذ هذا النهج يسمح بإدارة العمليات المترابطة كنظام واحد. من أجل الحفاظ على شهادة إيزو 22000، تستعد شركة بال الجزائرية لمتابعة التدقيق الذي سيتم إجراؤه في نوفمبر المقبل، ولهذا السبب تجري بحثًا في إطار التحسين المستمر، حول نهج العملية الذي يمثل فصلا كاملا في إيزو 22000.

من خلال هذا البحث، نهدف إلى المشاركة في المساهمة في ترقية نهج العملية وفقاً لمعيار إيزو 9001:2015 من خلال دمج تحليل المخاطر والفرص داخل شركة « بال الجزائرية » المتخصصة في قطاع الأغذية الزراعية. ولتحقيق هذا الهدف، اخترنا أسلوباً نوعياً يستند إلى أدوات مختلفة مثل المراقبة واستعراض الأدبيات. وقد جمعت البيانات أساساً من ست مقابلات شبه اتجائية مع مختلف مديري العمليات.

تبين نتائج تقييم المخاطر فعالية خطط الوقاية التي اقترحتها المشاريع التجريبية للعملية، مما أدى إلى تقليل أهمية المخاطر إلى مستويات مقبولة. والواقع أن التقييم نفسه أجري من أجل اغتنام الفرص، ويشير التقييم الأخير إلى أنه من الأفضل للشركة أن تعزز إجراءاتها في مواجهة الفرص. تم تطوير نموذج لوحة العمليات لتصور التفاعلات بين العمليات بشكل أفضل.

بالإضافة إلى ذلك، نستنتج أن نهج العملية يجعل من الممكن الحصول على رؤية مشتركة وعالمية للشركة، وتسهل أداة التحسين هذه إضفاء الطابع الرسمي على أنشطة العملية وتحسينها.

الكلمات المفتاحية: إيزو 9001، نهج العملية، المخاطر، الفرص، ورقة العملية.

REMERCIEMENTS

Au terme de notre travail, nous tenons à exprimer nos remerciements les plus sincères au bon Dieu Allah le tout-puissant de nous avoir donné la force, le courage, la santé et la patience nécessaire qui nous ont été utiles tout au long de notre parcours, car sans lui rien ne serait possible.

Nous adressons nos vifs remerciements, plus particulièrement à notre encadrant, **Mr. ZEROUTI Messaoud**, pour avoir été présent, pour ses recommandations et son soutien pour mener à bien nos recherches.

Nous remercions gracieusement notre co-encadrante, **Mme DJENNADI Lydia**, pour sa disponibilité à toute épreuve, pour sa gentillesse et ses précieux conseils et sa patience qui nous a encouragé en permanence pendant la réalisation de ce mémoire, ainsi que les années de nos études. Grâce à ses suggestions et son suivi permanent, nous avons pu apprendre ce qui est la chose la plus importante pour une initiation d'un chercheur : la méthodologie de la recherche scientifique.

Nous tenons aussi à exprimer notre gratitude et nos sincères remerciements et notre profonde reconnaissance aux membres de jury d'avoir bien accepté d'évaluer ce modeste travail et nous profitons pour exprimer toutes nos considérations.

Nous n'oublions jamais de remercier, **Mme YUCEF Imene** d'avoir accepté de nous donner la chance de travailler avec son équipe, ainsi que **Mr. KHOUMERI Mohamed Tayeb** et **Mme GATAB Fatma Zohra** pour leur encadrement au sein de l'entreprise durant notre période de stage. Ainsi, nous tenons à remercier beaucoup l'ensemble des pilotes processus de l'entreprise Bel Algérie pour leur précieuse aide à accomplir notre stage pratique dans les meilleures conditions et d'avoir eu la gentillesse de nous accueillir parmi eux pendant la durée du stage. Ainsi que tout le personnel de l'entreprise d'accueil.

Nos sincères remerciements vont à l'ensemble des enseignants de l'ENSM en général et plus particulièrement aux enseignants de la spécialité MPQ.

Enfin, nous remercions profondément, nos chers parents pour leur soutien durant nos études ainsi que toute personne qui ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Ahlem & Melyssa.

TABLE DES MATIERES

RÉSUMÉ	I
SUMMARY	II
المُلخَص	III
REMERCIEMENTS	IV
TABLE DES MATIERES	V
LISTE DES ABRÉVIATIONS	IX
LISTE DES TABLEAUX	XI
LISTE DES FIGURES	XII
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
1 Contexte de la recherche	2
2 Objectif	3
3 Problématique	4
4 Méthode	4
5 Terrain de la recherche	5
6 Intérêt de la recherche	5
7 Plan de travail	6
CHAPITRE I : CADRE THÉORIQUE	7
Section 01 Revue de la littérature	8
1 Mise en place d'un système de management de la qualité ISO 9001 : 2015 au sein des entreprises	8
2 Incidence de la certification ISO 9001 :2015 sur la performance des organismes	13
3 Impact de l'approche processus sur la performance des entreprises	16
4 Mise en place du Système de Management des risques au sein des entreprises.	18
5 Positionnement de notre recherche	20
Principales conclusions tirées de la revue de la littérature	20
Section 02 Cadre conceptuel	21

1	Système de Management de la Qualité.....	21
1.1	Principes du Management de la Qualité.....	21
1.1.1	Principe 1 Orientation client.....	21
1.1.2	Principe 2 Leadership.....	21
1.1.3	Principe 3 Implication du personnel.....	22
1.1.4	Principe 4 Approche processus.....	22
1.1.5	Principe 5 Amélioration continue.....	24
1.1.6	Principe 6 Prise de décision fondée sur des preuves.....	25
1.1.7	Principe 7 Management des relations avec les parties intéressées.....	25
2	Manager par les processus.....	25
3	Approche par les risques.....	26
3.1	Risque.....	27
3.1.1	Définition du risque.....	27
3.1.2	Définition du management des risques.....	27
3.1.3	Processus de management des risques.....	28
3.1.4	Identification des risques.....	28
3.1.5	Analyse des risques.....	29
3.1.6	Évaluation du risque.....	29
3.1.7	Traitement du risque.....	30
3.1.8	Suivi et revue.....	30
4	Définition d'opportunité.....	31
5	Indicateurs de performances.....	31
6	Tableau de Bord.....	31
	Conclusion du Chapitre I.....	31
	CHAPITRE II : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL.....	33
	Section 01 Méthodologie de la recherche.....	34

1	Méthodes de collecte des données	34
1.1	Observation.....	34
1.2	Analyse documentaire	35
1.3	L'entretien semi-directif	35
1.4	Documents pour l'analyse des risques et opportunités et indicateurs de performance	36
	Section 02 Entreprise d'accueil.....	39
1	Présentation du groupe Bel	39
1.1	Mission du groupe Bel.....	39
1.2	Présences internationales du groupe	39
1.3	Historique du groupe Bel.....	39
1.4	Marques du groupe Bel	40
2	Bel Algérie	41
2.1	Présentation de l'entreprise d'accueil "Bel Algérie"	42
2.2	Présentation du système qualité de l'entreprise Bel Algérie (Source Document interne à l'entreprise).....	43
2.3	Missions de Bel Algérie.....	43
2.4	Visions de Bel Algérie	43
2.5	Historique du Bel Algérie	44
2.6	Marques de l'entreprise Bel Algérie.....	44
	Conclusion du chapitre II.....	44
	CHAPITRE III : RESULTATS & DISCUSSION	45
	Section 01 Présentation des Résultats	46
1	Représentation graphique et la description de la structure hiérarchique de l'entreprise.....	46
2	Revue des processus : « Cartographie des processus ».....	48
3	Identification des Risques liée aux processus.....	50
3.1	Identification des risques	50

3.2	Priorisation des risques	50
3.3	Traitement des risques (Maitrise des risques)	52
3.4	Suivi des risques	53
4	Identification des opportunités liées aux processus	70
4.1	Identification des opportunités	70
4.2	Priorisation des opportunités	70
4.3	Traitement des opportunités (Action à mettre en place pour saisir l'opportunité).....	71
4.4	Suivi des opportunités	72
5	Indicateurs de performance des processus.....	78
6	Réalisation des Fiches processus	78
	Section 02 Discussion	81
	Conclusion du chapitre III	83
	CONCLUSION GÉNÉRALE.....	84
1	Rappel sur les objectifs du travail.....	85
2	Structure du mémoire.....	85
3	Principaux résultats de la recherche	86
4	Suggestions pour l'entreprise Bel Algérie	87
5	Limites rencontrées au cours de notre mémoire	88
6	Les perspectives et les prolongements possibles de la recherche au niveau de Bel Algérie	88
	RÉFÉRENCE BIBLIOGRAPHIQUE.....	89
	ANNEXES	94

LISTE DES ABRÉVIATIONS

BPF :	Bonnes Pratiques de Fabrication.
BPH :	Bonne Pratiques d'Hygiène.
CNQ :	Couts de Non Qualité.
DCS :	Daily control system.
ENIEM :	Entreprise Nationale des Industries de l'électroménager.
FSSC :	Food Safety System Certification.
HACCP :	Hazard Analysis and Critical Control Points.
HSE :	Hygiène Sécurité & Environnement.
IRP :	Indice de Priorité du Risque.
ISO :	International Organization for Standardization.
ITN :	Ingenniring Travaux Neufs.
KPI :	Key Performance Indicator.
MCS :	Monthly control system.
NC :	Non-Conformité.
PCN :	Portion Carré Nature.
PCS :	Pilotage control system.
PDR :	Pièces De Rechange
PRN :	Portion Rectangulaire Nature.
PRP :	Programme Prérequis.
PRPO :	Programme Prérequis Opérationnel.
PTN :	Portion Triangulaire Nature.
RDD :	Revue de Direction.
SAIDAL :	Entreprise Nationale des produits Pharmaceutiques.
SAP :	Systems Applications and Products in Data Processing.
SMQ :	Système de Management de la Qualité.
SMR :	Système Management des Risques.
SMSDA :	Système de Management de la Sécurité des Denrées Alimentaire.
SOGERHWIT :	Société Générale de Travaux Hydrauliques de Tlemcen.
SPA :	Société Par Action.
SST :	Système de Management de Santé et Sécurité au Travail.
TRG :	Taux de Rendement Globale.
TRS :	Taux de Rendement Synthétique.

VCH : Visite Comportementale d'Hygiène
VCS : Visite Comportementale de Sécurité.
WCS : Weekly control system.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Tableau Synoptique de la mise en place d'un système de management de la qualité ISO 9001 : 2015 au sein des entreprises.....	12
Tableau 2 : Tableau Synoptique de l'incidence de la certification ISO 9001 :2015 sur la performance des organismes.	15
Tableau 3 : Tableau Synoptique de l'impact de l'approche processus sur la performance des entreprises.....	17
Tableau 4 : Tableau Synoptique de la mise en place du Système de Management des risques au sein des entreprises.	19
Tableau 5 : Types de processus utilisés au sein d'un organisme.....	24
Tableau 6 : Différents types de processus de l'entretien.	35
Tableau 7: La représentation des marques et l'internalisation du groupe Bel.....	39
Tableau 8: Fiche d'identité de l'entreprises Bel Algérie Koléa.....	42
Tableau 9: Évaluation des paramètres des risques.	51
Tableau 10: Zones des risques.....	52
Tableau 11: Grille d'évaluation des risques de processus Système Management de l'entreprise « BEL Algérie ».	54
Tableau 12: Grille d'évaluation des risques de processus Production de l'entreprise « BEL Algérie ».	60
Tableau 13: Grille d'évaluation des risques de processus Contrôle Qualité & Food Safety de l'entreprise « BEL Algérie ».	64
Tableau 14: Evaluation des paramètres des opportunités.....	71
Tableau 15: Zones des opportunités.	71
Tableau 16: Grille d'évaluation des Opportunités de l'entreprise « BEL Algérie ».	73
Tableau 17: Fiche processus Production.	78
Tableau 18: Principaux résultats d'évaluation des risques.	86
Tableau 19 : Principaux résultats d'évaluation des opportunités.	87

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Représentation schématique des éléments d'un processus.	23
Figure 2 : Structure de l'ISO 9001 :2015 liée au SMQ dans un cycle PDCA.	26
Figure 3 : Processus de management des risques.	27
Figure 4 : Méthode QQQQCP.	28
Figure 5 : Les différentes marques du groupe Bel.....	40
Figure 6 : Schéma représentative des filiales de l'entreprise Bel Algérie.	41
Figure 7 : Les marques de l'entreprise Bel Algérie.	44
Figure 8 : Organigramme de l'entreprise Bel Algérie.	47
Figure 9 : Cartographie des processus de l'entreprise Bel Algérie.	49
Figure 10 : Principe de priorisation des risques.	50
Figure 11 : Différentes décisions du plan de maîtrise des risques.	52
Figure 12 : Représentation graphique du processus système management avant le plan de prévention.	56
Figure 13 : Représentation graphique du processus système management après le plan de prévention.	57
Figure 14 : Représentation Graphique du processus contrôle de gestion avant le plan de prévention.	58
Figure 15 : Représentation graphique du processus contrôle de gestion après le plan de prévention.	59
Figure 16 : Représentation graphique du processus production avant le plan de prévention.	61
Figure 17 : Représentation graphique du processus production après le plan de prévention.	62
Figure 18 : Représentation graphique du processus supply chain et ordonnancement avant le plan de prévention.	62
Figure 19 : Représentation graphique du processus supply chain et ordonnancement après le plan de prévention.	63
Figure 20 : Représentation graphique du processus contrôle qualité & food safety avant le plan de prévention.	66
Figure 21 : Représentation graphique du processus contrôle qualité & food safety après le plan de prévention.	66

Figure 22: Représentation graphique du processus maintenance et ITN avant le plan de prévention.	67
Figure 23: Représentation graphique du processus maintenance et ITN après le plan de prévention.	68
Figure 24: Représentation graphique de l'ensemble des risques avant le plan de prévention.	69
Figure 25: Représentation graphique de l'ensemble des risques après le plan de prévention.	69
Figure 26: Différentes décisions du plan de maîtrise des Opportunités.	72
Figure 27: Représentation Graphique d'évaluation des Opportunités.	76

INTRODUCTION GÉNÉRALE

1 Contexte de la recherche

Les entreprises relèvent divers défis techniques, environnementaux et organisationnels, mais pour y faire face, il est préférable de concevoir de nouvelles stratégies et adopter un système de management de la qualité (SMQ) comme outil d'amélioration de leur performance. Les investigations menées par **Djekic et al. (2014)** révèlent que l'instauration d'un système de management de la qualité permet aux entreprises d'atteindre leurs objectifs, ainsi qu'une meilleure performance opérationnelle et financière, en améliorant la qualité des produits et en stimulant les ventes, les bénéfices et la part de marché (**Sfreddo et al., 2021**).

ISO 9001 est une norme de système de management de la qualité qui est adaptable à toutes les entreprises. La version de 2000 a présenté la notion de management des processus, ce qui a encouragé les entreprises à gérer leurs activités de manière interconnectée pour satisfaire les besoins de leur clientèle **Sfreddo et al., (2021)**. Ce principe a été consolidé dans la version de 2008 de la norme, qui a été légèrement modifiée pour une meilleure compréhension des exigences. La dernière version de la norme, publiée en 2015, a introduit la notion de gestion des risques et des opportunités, l'évaluation du contexte organisationnel et le renforcement des rôles et des responsabilités des dirigeants pour atteindre les objectifs de l'entreprise (**Sfreddo et al, 2021**).

De nos jours, l'approche processus représente le modèle de management commercial et technologique le plus courant, depuis son intégration à la norme ISO 9001 : 2000, elle a connu un succès retentissant dans divers secteurs en instaurant une approche de gestion horizontale qui élimine les barrières entre les unités fonctionnelles et permet de se concentrer sur les objectifs à atteindre. En effet, la méthode des processus permet à l'entreprise de bénéficier d'avantages et renforcer sa compétitivité et améliorer sa performance (**Serehane & Talbi, 2015**).

Selon **Talbi, (2020)**, le management des risques est un processus itératif, de sélection et de déploiement d'outils qui permet de réduire l'impact des vulnérabilités à des niveaux acceptables, qui peut affecter toute l'entreprise, en passant par les trois phases principales suivantes :

- ✓ Identification et classification des risques ;
- ✓ Évaluation des risques ;

- ✓ Traitement des risques.

Il est impératif que ce processus soit appliqué à chaque étape de l'évolution d'une entreprise, car il est crucial pour garantir des résultats de qualité et durables avec une performance optimale. C'est pourquoi il est vivement conseillé de mettre en œuvre une norme ou un standard de gestion des risques pour mieux identifier les vulnérabilités de l'activité et les minimiser (**Elassa, 2022**).

D'après l'auteur, les risques exercent une influence significative sur les coûts, les délais et le contenu des initiatives de l'entreprise. Afin d'assurer le bon déroulement des processus de l'entreprise, il est nécessaire de mettre en place un système de contrôle (**Elassa, 2022**).

Afin d'assurer le succès de l'entreprise dans la gestion de ses risques, il est crucial de se focaliser sur les éléments fondamentaux qui permettent une gestion des risques efficace. Parmi ces éléments, nous mentionnons :

- ✓ L'efficience des processus ;
- ✓ Une communication organisationnelle optimisée ;
- ✓ L'expérience et les qualifications du personnel, en particulier la cohérence dans l'application des procédés d'analyse, d'évaluation, de diagnostic, de planification de la mitigation et de pérennisation (**Elassa, 2022**).

L'évaluation des opportunités est une démarche importante, qui permet aux entreprises de :

- ✓ Créer de la valeur par le passage d'un état actuel à un état souhaité.
- ✓ Améliorer de manière continue les processus.
- ✓ Développer des relations professionnelles avec les partenaires.
- ✓ Construire une meilleure image de marque.

2 Objectif

L'objectif de notre recherche est l'amélioration de la revue des processus selon la norme ISO 9001 :2015 par l'intégration de l'analyse des risques et des opportunités au sein de la SPA¹ Bel Algérie, en outre, nous avons mis à jour les indicateurs de performance des processus de l'entreprise. D'autre part, nous avons effectué un changement dans la mise en

¹ Société Par Action.

forme de la fiche processus de l'entreprise Bel Algérie ou nous avons élaboré notre propre modèle.

3 Problématique

L'approche processus est un chapitre important dans la norme ISO 22000 :2018 et l'entreprise Bel Algérie est certifiée à cette norme. Pour cette raison et pour se préparer à l'audit de suivi, nous avons contribué à l'amélioration de cette approche ou nous détaillons l'analyse des risques et opportunités ainsi que les indicateurs de performances des processus de l'entreprise.

Dans le but de répondre à notre problématique, nous avons formulé notre question de recherche en s'inspirant du travail de **Elassa, (2022); Benammi & Taj, (2021); Sfreddo et al, (2021)** de la manière suivante :

Comment mettre en place le processus de management des risques et des opportunités afin d'améliorer la revue des processus conformément à la norme ISO 9001 : 2015 au sein de la SPA Bel Algérie -site Koléa- ?

Afin de clarifier notre sujet de recherche, notre question de recherche est déclinée en trois sous-questions :

Q1 : Quelles sont les étapes nécessaires pour évaluer les risques associés aux processus ?

Q2 : Quelle méthode est mise en place pour analyser les opportunités au niveau des processus ?

Q3 : Comment suivre la performance des processus ?

4 Méthode

Pour répondre à notre question de recherche, relative à notre thème de recherche qui est « **Management des risques et des opportunités dans le cadre de l'amélioration des processus de la SPA Fromagerie Bel Algérie** », la méthodologie de recherche est basée sur une conception interprétativiste, car nous ne nous pouvons pas généraliser nos résultats sur l'ensemble des entreprises. Nous avons également opté pour une méthode qualitative, descriptive et compréhensive, qui repose sur une approche inductive à partir de données de terrain afin d'obtenir des explications plus générales.

Le choix de la méthode est justifié par l'étude de **Benammi & Taj, (2021)** qui ont traité l'importance de l'approche processus au sein d'une entreprise Marocaine.

Durant notre stage pratique, nous avons utilisé plusieurs outils de collectes des données, tels que l'observation, l'analyse documentaire. Des entretiens semis directifs ont été effectués pendant notre période de stage avec les différents pilotes processus. Cela est en cohérence avec les travaux de (**Elassa, 2022; Benammi & Taj, 2021**).

5 Terrain de la recherche

Notre recherche a été réalisée au niveau de l'entreprise Bel Algérie site Koléa, sous la direction qualité, nous avons choisi ce terrain de recherche, car les objectifs de notre recherche s'alignent en adéquation avec les tâches de cette direction.

Bel Algérie est une entreprise reconnue par ses forces, telles que la compétence de ses ressources humaines internes et sa capacité financière. Parmi ces forces, nous pouvons citer :

- L'obtention de la certification ISO 22000 pour le site Koléa en janvier 2019 ;
- Une équipe HACCP² et des coachs PRP³ expérimentés dans l'analyse des dangers ;
- Une maîtrise des BPF⁴ et BPH⁵ par le personnel, assurée par des visites comportementales quotidiennes.

6 Intérêt de la recherche

L'amélioration de la revue des processus au sein de la SPA Fromagerie Bel Algérie à un grand intérêt ; la transversalité permet l'interconnexion de l'ensemble des processus. Notre mission permet à l'entreprise d'actualiser et de mettre à jour ses tableaux de bord ainsi que ses fiches processus, pour assurer le bon fonctionnement de l'ensemble de ses services.

L'évaluation des risques et opportunités facilite aux managers de faire la veille stratégique et technologique qui contribue à l'émergence de l'information. Toutefois, ce travail nous a permis d'améliorer notre savoir-faire, et d'élargir nos connaissances, et

² Hazard Analysis and Critical Control Points.

³ Programme Prérequis.

⁴ Bonnes Pratiques de Fabrication.

⁵ Bonnes Pratiques d'Hygiène.

d'acquérir une certaine compétence dans le domaine de la qualité, appliqué au secteur de l'agroalimentaire.

7 Plan de travail

Afin de répondre à la question de recherche susmentionnée, nous allons structurer notre mémoire comme suit :

L'introduction de mémoire offre une vision complète sur le contexte et l'intérêt de la recherche. Elle présente les objectifs, ainsi que, la problématique. De plus, elle présente brièvement les méthodes utilisées, les objectifs et le terrain de la recherche.

Le premier chapitre expose le cadre théorique et il est fractionné en deux sections distinctes. La première section aborde la revue de littérature. Quant à la seconde section, elle présente les aspects théoriques relatifs au thème.

Le deuxième chapitre est divisé en deux sections, la première section décrit la méthode de recherche tandis que la seconde partie traite brièvement le contexte organisationnel de la recherche.

Le dernier chapitre est aussi subdivisé en deux sections. Dans la première, on présente les résultats de l'étude qualitative. Quant à la seconde est consacrée à la discussion des résultats.

En fin, nous achevons notre travail par une conclusion qui récapitule l'ensemble des éléments mentionné dans le mémoire, ainsi qu'un résumé des principaux résultats retenus de notre recherche, et en dernier lieu, expose les limites, suggestions ainsi les perspectives de recherche.

CHAPITRE I : CADRE THÉORIQUE

Dans ce chapitre, nous présentons l'objet de notre recherche, à savoir l'amélioration de la revue des processus selon la norme ISO 9001 :2015 par l'intégration de l'analyse des risques et des opportunités au sein de la SPA Bel Algérie.

Ce chapitre est composé de deux sections, la première est relative à la revue de la littérature, la seconde est relative au cadre conceptuel.

Section 01 Revue de la littérature

Les quatre principaux titres de la revue de la littérature sont

- ✓ La mise en place d'un SMQ⁶ au sein des entreprises.
- ✓ L'incidence de la certification ISO 9001 : 2015, sur la performance des entreprises.
- ✓ L'impact de l'approche processus sur la performance des entreprises.
- ✓ La mise en place du SMR⁷ selon la norme ISO 31000 :2018 au niveau des entreprises.

1 Mise en place d'un système de management de la qualité ISO 9001 : 2015 au sein des entreprises

La mise en place d'un système de management de la qualité SMQ ISO 9001, dans les entreprises industrielles ou de services, permet l'amélioration de la performance et la rentabilité de ces dernières (**Ikram et al, 2020**).

De nombreuses études ont été réalisées sur la gestion de système de la qualité. Les auteurs **Salazar et al, (2019)** ont mis en place un système de management de la qualité dans une entreprise de carrosserie basée sur la norme ISO 9001 : 2015 à partir du mois de mars 2019. L'objectif est de contrôler les processus de production pour corriger les erreurs. Pour atteindre le but souligné, les mêmes chercheurs ont suivi un plan d'actions constitué de quatre étapes bien définies. Dans un 1^{er} lieu, ils ont décrit les processus de fabrication des métalliques. Puis, ils ont élaboré un état des lieux selon les exigences de la norme ISO 9001, ainsi que les informations documentaires. Les auteurs ont développé une méthode basée sur la roue de Deming (Plan-Do-Check-Act), appliquée sur les produits au cours du processus de fabrication pour corriger les dysfonctionnements. Les résultats de la recherche montrent

⁶ Système de Management de la Qualité.

⁷ Système Management des Risques.

une diminution de pourcentage de non-conformité de 72% à 36%. Par conclusion, cette méthode d'amélioration continue, permet de régler le problème de dysfonctionnement grâce à l'inspection visuelle et le contrôle régulier dans les processus de fabrication. Les principales limites de cette étude sont :

- ✓ Un contrôle déficient de l'information par les managers a été détecté.
- ✓ Seulement 42 % des organismes répondaient aux exigences de la norme ISO 9001 :2015. Ce qui assure l'importance de la mise en place du système documentaire.

D'autre part, l'objectif des chercheurs **Bravi et al, (2019)** est d'analyser la motivation des entreprises vis-à-vis de la démarche qualité, l'étude est faite durant le mois de novembre 2018. Pour la méthode, les auteurs ont utilisé un questionnaire partagé sur 493 entreprises certifiées ISO9001 en Italie, les résultats de la recherche montrent que 90% des entreprises italiennes étudiées se sont adaptées facilement aux exigences de la norme. On conclut que la qualité est ancrée dans la culture des entreprises italiennes. La principale limite de l'étude consiste dans le fait qu'elle s'est focalisée sur les entreprises italiennes. Il serait intéressant que les travaux futurs portent sur d'autres pays afin d'établir une comparaison entre eux, dont le cadre de la mise en place de la norme ISO 9001 : 2015.

D'autres auteurs ont mis l'accent sur la relation entre le système de management de la qualité et la rentabilité de l'entreprise. L'objectif des chercheurs **Mezaour & Belaid, (2020)** est d'examiner les challenges auxquelles les firmes agroalimentaires algériennes s'affrontent, L'étude a été réalisée durant le mois de février 2019. Afin de bien mener ce travail, les auteurs ont opté pour une étude quantitative et ils ont utilisé un questionnaire comme outil de collecte des données, sur un échantillon d'entreprises agroalimentaires, qui comprend (les fabricants des denrées alimentaires et d'emballages, les opérateurs de stockage et de distribution). Les résultats de la recherche ont démontré que parmi les 12 entreprises étudiées, 71% des firmes trouvent que la démarche qualité est favorable, et participe à augmenter leurs apports. On conclut que la mise en œuvre d'un système de management de la qualité dans les firmes agroalimentaires augmente la rentabilité de ces dernières.

Les travaux de **Sfreddo et al , (2021)**, qui ont présenté une revue systématique sur la démarche qualité, basés sur les recherches effectuées par **Mokhtar, Abdullah, Kardi, & Yacob (2013)**, et **Kafetzopoulos et al (2015)**, ils ont démontré que la relation entre le

management de la qualité et la performance organisationnelle est positive, et elle permet d'atteindre les objectifs fixés. Les principales limites de cette étude sont :

- ✓ Peux d'articles rédigés dans une langue autre que l'anglais.
- ✓ La dernière mise à jour de la norme ISO 9001 date de 2015, et la période de la recherche était entre 2000 et 2017, donc peu d'études ont adopté la mise à jour.

(Ennesraoui, 2022) a étudié l'impact négatif de la covid-19 sur le management de la qualité dans les petites et moyennes industries marocaines. L'objectif de son travail est d'établir un état des lieux de la démarche qualité, au niveau des PME. Pour réaliser son objectif, il a utilisé une méthode quantitative, à travers un questionnaire composé de 35 questions délivré à un échantillon aléatoire qui comprend 85 entreprises, durant le mois d'août. Les résultats de la recherche montrent que 21,78% des entreprises ont connu une augmentation des coûts de non-qualité, alors que 16% d'entre elles présentent une diminution des CNQ⁸, soit 62% des entreprises ont pu maintenir leur stabilité. Aussi, 77,3% des industries ont trouvé une difficulté dans l'approvisionnement des matières premières. Par conclusion, le management de la qualité a connu un bouleversement dans les P.M.I marocaines durant la crise sanitaire.

L'article de **Bouchetara et al, 2022** a pour but de fournir des lignes directrices clés pour la mise en œuvre du SMQ conformément à la norme ISO 9001 :2015, dans le cadre d'un service bancaire offert par une grande banque publique algérienne.

Les auteurs ont utilisé la méthode qualitative à travers des examens documentaires, grille d'analyse des lacunes, observation, remue-méninges, entretien semi-directif.

Leur étude montre la nécessité d'élaborer un plan d'action visant à rendre le SMQ conforme aux exigences de la norme ISO 9001 :2015, ainsi que la conception, l'élaboration et l'application des fondements du système. Ils ont déterminé qu'il existe un taux de conformité globale c'est-à-dire tous les chapitres de la norme, du 4ème au 10ème chapitres est égal à 47%. Ils ont conclu qu'il existe un manque de contenu dans la littérature concernant la mise en place d'un système de management de la qualité conformément aux exigences de la norme au sein d'un service bancaire. Cela montre qu'il est nécessaire d'explorer la relation entre les banques et les normes, et de clarifier la conception, le développement et l'application du SMQ au sein des banques.

⁸ Coûts de Non Qualité.

Les auteurs se concentrent sur un prêt bancaire spécifique réservé à certaines professions bancaires qui ne fait pas partie des prêts classiques. Cependant, leurs données qualitatives ne peuvent pas être généralisées en raison de la nature exploratoire de leur étude.

Aussi, Leur étude empirique se concentre exclusivement sur la phase de préparation de la mise en place d'un système de management de la qualité (SMQ) conforme à la norme ISO 9001 :2015. Malgré les limites de leur étude, leur revue de la littérature a révélé un manque d'informations sur la mise en œuvre d'un SMQ conforme à la norme ISO 9001 :2015 dans les banques, y compris les banques en Algérie. Cela souligne la nécessité d'explorer les relations entre les banques et la norme ISO 9001, et de clarifier les spécificités de la conception, du développement et de la mise en œuvre d'un SMQ ISO 9001 au sein des institutions bancaires.

(Zhao et al, 2023) se sont intéressés au développement durable, l'objectif de leurs recherches est d'étudier l'importance de la mise en place d'un système de management de la qualité dans les organisations sur leur durabilité, durant le mois de juillet 2021. Ils ont collecté les données auprès des responsables des moyennes et grandes firmes industrielles pakistanaise, en partageant 313 questionnaires. L'analyse structurelle a été appliquée comme méthode de traitement des données. Les résultats de la recherche ont indiqué que l'innovation environnementale permet aux entreprises l'atteinte des objectifs de développement durable soulignés. Par conclusion, le management de la qualité aide les entreprises à assurer leur pérennité, durabilité et atteindre leurs objectifs stratégiques souhaités.

Les auteurs ont rencontré plusieurs limites tels que, les informations collectées sont basées sur les perceptions des managers et peuvent avoir entraîné des biais dans les données, donc l'instrument de mesure n'a pas été opérationnalisé. Aussi, l'échantillon n'incluait pas le personnel opérationnel. Ainsi que, cette étude se limite à différentes villes du Pakistan, il est intéressé que les travaux futurs portent sur d'autres pays afin d'établir une comparaison entre eux.

Tableau 1 : Tableau Synoptique de la mise en place d'un système de management de la qualité ISO 9001 : 2015 au sein des entreprises.

Auteurs	Echantillons	Méthodes	Résultats
Salazar et al 2019	Les produits métalliques au cours du processus de fabrication.	Méthode qualitative/ la roue de Deming (Plan-Do-Check-Act)	Les résultats de la recherche montrent une diminution de pourcentage de non-conformité de 72% à 36%.
Bravi et al 2019	493 entreprises certifié ISO 9001 en Italie	Méthode quantitative/ Un questionnaire	Les résultats de la recherche montrent que 90% des entreprises italiennes étudiés se sont adaptées facilement aux exigences de la norme
Mezaour et al 2020	Entreprises agroalimentaires	Méthode Quantitative/ Un questionnaire	Les résultats de la recherche ont démontré que parmi les 12 entreprises étudiées, 71% des firmes trouvent que la démarche qualité est favorable, et participe a augmenté leurs apports
Sfredo et al 2021	-	Revue systématique sur la démarche qualité	Ils ont démontré que la relation entre le management de la qualité et la performance organisationnelle est positive, et elle permet d'atteindre les objectifs fixés.
Bouchetara et al, 2021	Banque publique algérienne	Méthode Qualitative/ Examens documentaires, Grille d'analyse des lacunes, Observation, Remue-méninges, Entretien semi-directif	Les résultats du diagnostic de la situation actuelle laissent entrevoir la nécessité d'élaborer un plan d'action visant à rendre le SMQ conforme aux exigences de la norme ISO 9001 :2015.
Ennesraoui 2022	Un échantillon aléatoire qui comprend 85 entreprises, durant le mois d'Août	Méthode Quantitative, à travers un questionnaire composé de 35 questions	Les résultats de la recherche montrent que 21,78% des entreprises ont connu une augmentation des couts de non qualité, alors que 16% d'entre eux présentent une diminution des C.N.Q, soit 62% des entreprises ont pu maintenir leur stabilité. Aussi 77,3% des industries ont trouvé une difficulté dans l'approvisionnement des matières premières.
Zhao et al 2023	Moyennes et grandes firmes industrielles pakistanaise	Méthode quantitative	Les résultats de la recherche ont indiqué que l'innovation environnementale permet aux entreprises l'atteinte des objectifs de développement durable souligné.

Source Élaboré par nous-mêmes.

2 Incidence de la certification ISO 9001 :2015 sur la performance des organismes

Plusieurs études précédentes ont cherché à comprendre le lien entre le SMQ⁹ et la performance de l'entreprise afin de situer l'utilité de la certification ISO 9001 au sein d'une organisation. Parmi ces études, nous citerons :

L'étude de **Ong et al, (2020)** a pour objectif de déterminer l'impact de la mise en œuvre du système de management de la qualité ISO 9001 : 2015 sur la performance des entreprises touristiques en Indonésie. Les auteurs utilisent des méthodes quantitatives et d'enquêtes, les répondants de cette recherche sont 342 cadres de l'industrie du tourisme en Indonésie qui ont mis en œuvre la norme ISO 9001 :2015 depuis 3 ans. Cette étude démontre que (contexte organisationnel, leadership, planification, soutien, opérations) ont une incidence positive importante sur la performance de l'entreprise.

L'étude de **Khaerul, et al., (2021)** vise à analyser l'effet de la mise en œuvre du SMQ ISO 9001 :2015, du SST⁹ ISO 45001 :2018, sur la performance. Les auteurs utilisent une méthode quantitative à travers un questionnaire destiné à 220 gestionnaires dans les industries automobiles en Indonésie. Les résultats montrent que les systèmes de management de la qualité (ISO 9001 :2015, ISO 14001/2015 et ISO 450001 :2018) ont une relation positive et significative avec la performance de fabrication. Cela signifie que la mise en œuvre des normes ISO 9001 :2015 ISO 14001 :2015 et ISO 450001 :2018 améliore la performance de l'entreprise.

L'étude de **Hammoutene & Zidane, (2021)** vise à interroger l'existence ou non de la relation entre la certification du système Management de la qualité (SMQ) et la performance à l'exportation dans le milieu public algérien de 3 entreprises : ENIEM¹⁰, Electro-industries¹¹, Groupe SAIDAL¹², en 2021. Les auteurs ont utilisé la méthode quantitative, à travers des entretiens. Les résultats montrent que la certification du système de management de la qualité de ces entreprises n'avait aucun impact sur leur capacité d'exportation.

⁹ Système de Management de Santé et Sécurité au Travail.

¹⁰ Entreprise Nationale des Industries de l'électroménager.

¹¹ Entreprise Nationale des produits Electroniques.

¹² Entreprise Nationale des produits Pharmaceutiques.

L'article de **Abouzaid et al, (2022)** vise à apporter un éclairage quant aux incidences que pourrait avoir la certification sur la qualité de l'enseignement supérieur en opérant une revue de littérature actualisée sur les études ayant tenté d'évaluer les effets de la certification sur la qualité des établissements qui l'ont adoptée. Les auteurs ont utilisé des articles et thèses s'appuyant sur des études empiriques, qu'elles soient qualitatives, quantitatives ou bien les deux à la fois. La recherche révèle des conclusions mitigées. Certains relèvent des effets positifs de la certification, tandis que d'autres suggèrent des effets négatifs, voire négligeables, ou positifs dans quelques secteurs et négatifs dans les autres.

L'étude de **Senouci Bereksi et al, (2022)** a pour objectif d'étudier l'impact du système de management de la qualité sur la performance des entreprises dans le cas de l'entreprise SOGERHWIT¹³. Cette étude expose les résultats d'une étude quantitative à travers un questionnaire portant sur un échantillon de 80 salariés de différentes catégories socioprofessionnelles. Les résultats montrent que le SMQ a une incidence positive sur la performance (efficacité, efficacité, satisfaction client) de l'entreprise.

La recherche de **Yuliansyah et al, (2022)** a pour objectif d'identifier les facteurs importants qui ont une incidence sur le succès des entreprises de fabrication de produits chimiques dans la mise en œuvre de systèmes de management de la qualité ISO 9001 :2015 qui ont des répercussions sur les clients qui, dans le cas présent, sont indiqués par le rendement de la compagnie. L'étude présente les résultats d'une recherche quantitative au moyen d'un questionnaire qui porte sur un échantillon de 103 employés appartenant à 15 entreprises. Les résultats démontrent que la mise en œuvre du SMQ :2015 a eu une incidence positive et importante sur la répercussion des clients et la performance de l'organisation.

¹³ Société Générale de Travaux Hydrauliques de Tlemcen.

Tableau 2 : Tableau Synoptique de l'incidence de la certification ISO 9001 :2015 sur la performance des organismes.

Auteurs	Echantillons	Méthodes	Résultats
Ong et al, 2020	342 cadres de l'industrie du tourisme en Indonésie.	Méthode Quantitative/Enquête.	Contexte organisationnel, leadership, planification, soutien, opérations ont une incidence positive importante sur la performance de l'entreprise.
Khaerul et al. 2021	220 individus, industries automobiles en Indonésie.	Méthode Quantitative/ Un questionnaire	Systèmes de management de la qualité à une relation positive et significative avec la performance de fabrication cela signifie que la mise en œuvre des normes améliore la performance de l'entreprise.
Hammoutene et al.2021	3 entreprises : ENIEM, Electro industries, Groupe SAIDAL.	Méthode Qualitative/Entretien	Certification du système de management de la qualité de ces entreprises n'avait aucun impact sur leur capacité d'exportation.
Abouzaid et al, 2022		Méthodes qualitatives, quantitatives ou bien mixtes.	Des conclusions mitigées, certains relèvent des incidences positives tandis que d'autres signalent des effets négligeables, voire négatifs.
Senouci Bereksi et al, 2022	80 salariés de différentes catégories socioprofessionnelles.	Méthode Quantitative/ Un questionnaire.	SMQ a une incidence positive sur la performance (efficacité, efficience, satisfaction client) de l'entreprise.
Yuliansyah et al, 2022	15 Entreprises. 103 employés.	Méthode Quantitative/ Un questionnaire.	Les résultats démontrent que la mise en œuvre du SMQ :2015 a eu une incidence positive et importante sur la répercussion des clients et la performance de l'organisation.

Source Élaboré par nous-mêmes.

3 Impact de l'approche processus sur la performance des entreprises

L'objectif de travail de **Benammi & Taj, (2021)** est d'examiner les facteurs clés de succès de l'approche processus et leur impact sur la performance de l'entreprise marocaine en proposant à la fin un modèle de recherche reliant l'approche processus et la performance. Les auteurs ont utilisé la méthode qualitative, à travers des entretiens. Ils ont réalisé 17 entretiens qui sont répartis comme suit : 14 entretiens Semi-directifs avec des répondants de la catégorie 1 (Directeur d'entreprise, responsables qualité, responsables logistique et manager de projets) et 3 entretiens non-directifs avec des répondants de catégorie 2 (dédiés à des personnes qui, par leurs spécialités ou leurs expériences, détiennent de l'expertise). Ils ont pu échanger avec les personnes interviewées sur ce thème. Les résultats démontrent que cette approche influe positivement sur l'entreprise dans sa globalité et ils ont conclu que les travaux de recherche sur l'approche processus prévoient que les entreprises qui n'ont pas de processus bien définis et bien contrôlés ne parviennent pas à atteindre les performances qui leur permettent d'être compétitives et qui garantissent leur pérennité sur le marché.

Néanmoins, leur recherche a été entravée par des défis liés à la faible taille de l'échantillon et à l'incapacité à recueillir les données requises. Cette analyse offre de nouvelles opportunités de recherche, en particulier la potentialité de vérifier la pertinence du modèle suggéré dans divers secteurs pour assurer sa validité externe.

Tableau 3 : Tableau Synoptique de l'impact de l'approche processus sur la performance des entreprises.

Auteurs	Echantillons	Méthodes	Résultats
Benammi et al. 2021	<p>17 entretiens sont répartis comme suit</p> <p>14 entretiens de type semi-directif avec des répondants de la catégorie 1 (Directeur d'entreprise, responsables qualité, responsables logistique et manager de projets).</p> <p>3 entretiens de type non-directif avec des répondants de catégorie 2 (dédiés à des personnes qui, par leurs spécialités ou leurs expériences, détiennent de l'expertise).</p>	<p>Méthode Qualitative/</p> <p>Guide d'entretien (non-directifs et semi-directifs).</p>	<p>Ils ont pu échanger avec les personnes interviewées sur le thème de l'influence de l'approche processus sur la performance de l'entreprises, ils ont constaté que cette approche influt positivement sur l'entreprise dans sa globalité.</p>

Source Élaboré par nous-mêmes.

4 Mise en place du Système de Management des risques au sein des entreprises

La recherche de **Elassa, (2022)** vise à analyser l'apport de la mise en place de système de management des risques à travers un processus formalisé et systématique au niveau des trois processus clés de l'entreprise (Management – Réalisation – Support) selon la norme ISO 31000 : 2018. L'étude a été effectuée au sein de l'entreprise Zhong Ma International Construction. Elle expose les résultats d'une étude qualitative à travers des entretiens semi-directifs auprès d'un échantillon composé de PDG, directeur finance, directeur commercial, directeur technique, comptable, aide-comptable, assistante de direction, secrétaire, ingénieurs génie civil, architectes, métreur, vérificateur, chefs chantiers, chefs d'équipes de ferrailage, chefs d'équipes de coffrage, chefs d'équipes de maçonnerie. Les résultats dévoilent le manque de compétences dans l'évaluation des risques qui a été observé dans plusieurs processus de l'entreprise. Il a conclu que les principaux risques auxquels est confrontée l'entreprise sont des risques techniques, organisationnels et professionnels qui affectent le fonctionnement normal du processus. Ces risques ont une incidence très forte sur le coût, le délai et le contenu des projets d'une entreprise et, du fait de leur variété et de leur fréquence, ils peuvent toujours être responsables de pertes et dommages importants et coûteux.

Au cours de ses recherches, il a fait face à plusieurs obstacles et contraintes, notamment ;

- ✓ La question de la gestion des risques est complexe, ce qui a rendu difficile le choix du type de risque à étudier.
- ✓ Il y a une pénurie de ressources documentaires traitant de la gestion des risques, en particulier dans le domaine de la construction BTP.

Cependant, l'enquête qualitative a permis d'aborder tous les aspects et d'examiner de manière exhaustive la crédibilité des résultats obtenus.

En conclusion, il a été confirmé que la mise en place d'un processus de gestion des risques à un impact positif sur la performance et la résilience de l'organisation Zhong ma après l'identification et la réévaluation des risques.

Tableau 4 : Tableau Synoptique de la mise en place du Système de Management des risques au sein des entreprises.

Auteurs	Echantillons	Méthodes	Résultats
Elssa, 2022	Entreprise Zhong Ma International Construction. PDG, Directeur finance, Directeur commercial, Directeur technique, Comptable, Aide comptable, Assistante de direction, Secrétaire, Ingénieurs génie civil, Architectes, Métreur vérificateur, Chefs chantiers, Chefs d'équipes de ferrailage, Chefs d'équipes de coffrage, Chefs d'équipes de maçonnerie.	Méthode qualitative/ Entretiens semi-directif.	Les résultats dévoilent le manque de compétences dans l'évaluation des risques qui a été observé dans plusieurs processus de l'entreprise.

Source Élaboré par nous-mêmes.

5 Positionnement de notre recherche

Notre positionnement est basé sur l'approche interprétativiste, car nous avons interagi avec les pilotes processus, pour améliorer la revue des processus selon la norme ISO 9001 :2015 par l'intégration de l'analyse des risques et des opportunités, ainsi que, la mise à jour des indicateurs de performance.

Principales conclusions tirées de la revue de la littérature

La rédaction de notre revue de la littérature, à partir des recherches précédentes, nous a permis de conclure les points suivants :

- ✓ La mise en place du système de management de la qualité au sein des entreprises permet d'augmenter la rentabilité, la pérennité, la durabilité. Elle permet aussi d'atteindre les objectifs stratégiques souhaités.
- ✓ L'amélioration continue appliquée aux niveaux des entreprises permet de réduire les dysfonctionnements, et de corriger les non-conformités.
- ✓ Management des risques au sein des entreprises permet d'identifier et traiter les incertitudes avant qu'elles ne fassent nuire l'atteinte des objectifs.

Section 02 Cadre conceptuel

Au cours de cette section nous avons abordé les différents concepts clés qui sont relatifs à notre recherche à savoir le système de management de la qualité, les sept principes du management de qualité ainsi que le processus de management des risques.

1 Système de Management de la Qualité

(Sanchez-lizarraga, et al., 2020) a défini le SMQ comme suit « *tout système conçu et mis en œuvre pour garantir la qualité des processus, des produits et des services, tout en assurant la satisfaction des clients* ».

Ainsi que la norme internationale ISO 9000 : 2015 relatifs aux principes essentiels et vocabulaire des SMQ, définit le système de management de la qualité comme « *toutes les activités par lesquelles l'organisme identifie ses objectifs et détermine les processus et les ressources nécessaires pour obtenir les résultats escomptés* » (ISO/FDIS 9000, 2015) .

1.1 Principes du Management de la Qualité

1.1.1 Principe Orientation client

Selon la norme ISO/FDIS 9000, (2015) l'objectif de MDQ est de répondre aux demandes des clients et de rechercher à les surpasser.

Aussi les auteurs Sanchez-lizarraga, et al., (2020) ils confirment que l'objectif du MDQ sont de satisfaire les clients et de s'efforcer de dépasser leurs attentes

1.1.2 Principe 2 Leadership

Les gestionnaires doivent avoir une vision stratégique claire, une mission plus précise et de l'orientation de l'entreprise de sorte que le personnel soit résolu à atteindre les objectifs. (Meziani et al ,2022).

En outre, la norme BS EN ISO 9004, (2018) indique qu'une organisation qui fait preuve de son leadership et son engagement à l'égard d'une approche axée sur la qualité permet une performance durable.

1.1.3 Principe 3 Implication du personnel

Selon la norme **ISO/FDIS 9000, (2015)**, il est primordial que l'ensemble des membres de l'organisation soit compétent, autorisé et engagé afin d'accroître la capacité de l'organisme à générer et dispenser de la valeur ajoutée.

La performance du SMQ est due en grande partie au personnel et à son implication. Il est nécessaire de garantir leur participation et leur implication dans la mise en œuvre du système ainsi que dans la détection des causes de dysfonctionnement et la formulation de solutions appropriées (**Meziani et al, 2022**).

1.1.4 Principe 4 Approche processus

Selon la norme **ISO/FDIS 9000, (2015)** 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.* »

Selon la norme **Afnor FD X 50-176, (2017)**, l'approche processus est définie comme suit « *manière d'envisager le management de l'entreprise en s'appuyant sur les processus et leurs interactions.* »

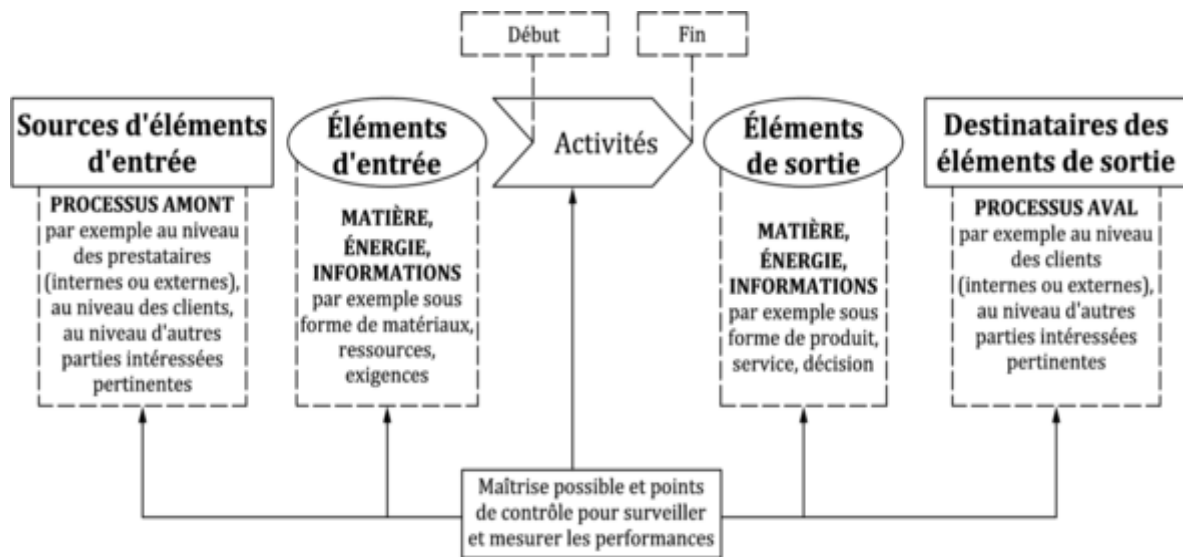
L'approche processus repose sur la notion client-fournisseur. S'appliquant à n'importe quel type d'organisation, indépendamment de sa taille, il s'agit d'un outil très intéressant pour développer la responsabilité des gens et régler les dysfonctionnements internes.

Selon **Meziani et al, (2022)** l'approche processus permet l'obtention de résultats de manière efficace et efficiente dépend dans une large mesure de la gestion de processus interdépendants.

A noter qu'un processus est un « *ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui utilise des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté* » (**ISO/FDIS 9000, 2015**).

Un processus est constitué d'un ensemble d'activités corrélées menées par les organisations (les acteurs du processus), au moins un événement déclencheur et au moins un résultat (**Maes, 2020**).

Figure 1 : Représentation schématique des éléments d'un processus.



Source (ISO 9001, 2015).

La norme **ISO 9001, (2015)**, recommande une approche processus pour accroître la satisfaction des clients en répondant à leurs besoins. Par conséquent, savoir gérer des processus interdépendants en tant que système garantit l'efficacité et l'efficience organisationnelles. Ainsi, la maîtrise des interactions et des interdépendances entre différents processus peut garantir l'amélioration de la performance globale de l'organisation. Dès lors, il doit être clair que l'application d'une approche processus dans le cadre d'un SMQ permet de comprendre et de satisfaire en permanence les exigences ; d'envisager le processus sous l'angle de la valeur ajoutée ; d'obtenir la performance effective du processus ; enfin d'améliorer le processus basé sur l'évaluation des données et des informations.

L'approche processus est fondée sur le concept client-fournisseur. Convient à tous les types d'organismes, indépendamment de leur taille, un outil très intéressant pour développer la responsabilité des gens et résoudre les défaillances internes (**Khalfallah & Hamrouni, 2020**).

Objectifs de l'approche processus Selon (Khalfallah & Hamrouni, 2020)

- Placer le client (interne ou externe) au centre de l'approche.
- Réorganiser l'organisation en adoptant une approche axée sur les processus et non plus sur le service.
- Travailler à améliorer les relations inter-services et à éliminer les cloisonnements.
- Établir les points de contrôle nécessaires à la surveillance.
- Mesurer l'activité des divers processus cartographiés.
- Gérer l'amélioration des processus suivis.

Types de processus

Dans l'entreprise, nous pouvons distinguer 3 types de processus (Khalfallah & Hamrouni, 2020)

Tableau 5 : Types de processus utilisés au sein d'un organisme.

Type de Processus	Définition
Management	C'est un processus qui permet de définir la stratégie, la politique qualité et le déploiement des objectifs tout au long des processus de l'entreprise. Ils permettent de les guider et de les mettre en œuvre par des mesures d'amélioration.
Réalisation	C'est un processus qui participe à la réalisation d'un produit ou d'un service à partir de la connaissance des besoins du client jusqu'à la satisfaction de ceux-ci. Ils correspondent au cœur métier de l'entreprise.
Support	C'est un processus qui contribue à assurer le bon fonctionnement d'autres processus en mettant à leur disposition les ressources nécessaires.

Source (Khalfallah & Hamrouni, 2020).

1.1.5 Principe 5 Amélioration continue

Selon la norme **ISO/FDIS 9000, (2015)** « *Le succès d'un organisme repose sur une volonté constante d'amélioration.* ».

Aujourd'hui, nous assistons à une évolution croissante de l'environnement, il est donc approprié pour chaque entreprise de veiller à l'amélioration continue (Meziani et al, 2022).

1.1.6 Principe 6 Prise de décision fondée sur des preuves

Le but ici est de pouvoir réduire l'incertitude inéluctable dans la prise de décisions en tentant de s'appuyer sur des preuves objectives (Meziani et al,2022).

Selon la norme **ISO/FDIS 9000, (2015)** « *Les décisions fondées sur l'analyse et l'évaluation de données et d'informations sont davantage susceptibles de produire les résultats escomptés* ».

1.1.7 Principe 7 Management des relations avec les parties intéressées

Selon la norme **ISO/FDIS 9000, (2015)** « *Pour obtenir des performances durables, les organismes gèrent leurs relations avec les parties intéressées, telles que les prestataires.* ».

Pour garantir une performance durable, il faut déterminer toutes les parties intéressées et savoir comment gérer les relations avec les plus importants (Meziani et al, 2022).

2 Manager par les processus

Selon la norme **Afnor FD X 50-176, (2017)** le management par les processus est défini comme suit « *Le management par les processus est une décision stratégique de la direction de l'organisme qui consiste à remettre clairement le client au centre des préoccupations en confiant à des acteurs compétents, les pilotes de processus, une responsabilité transversale.* »

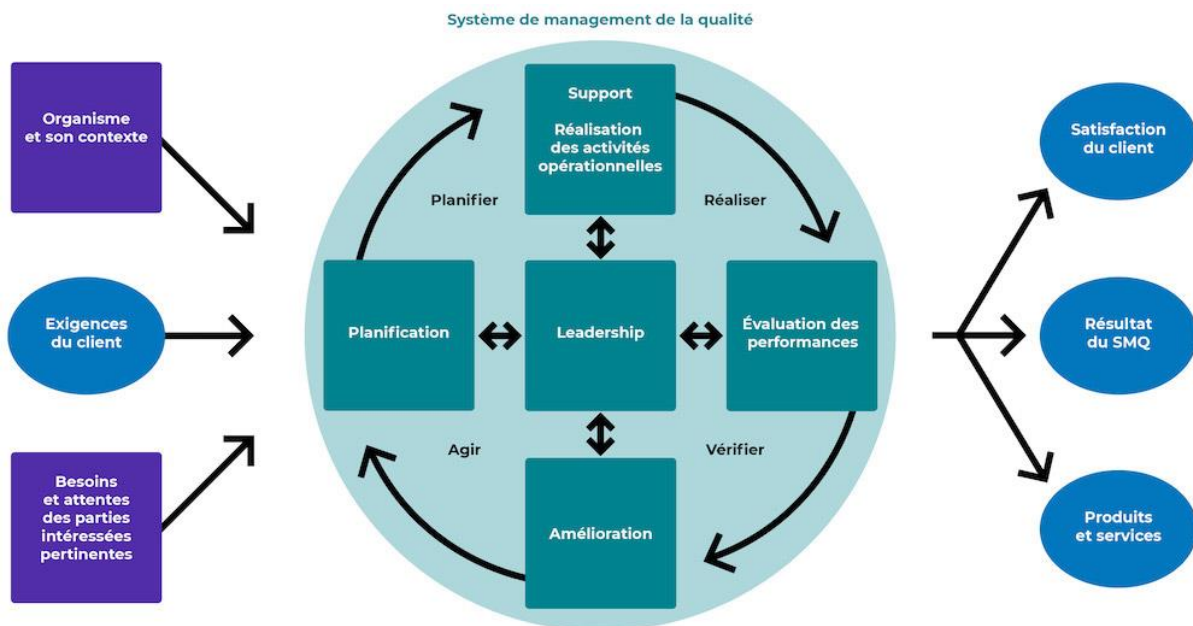
Selon le texte de la norme **ISO 9001, (2015)**, l'application du cycle PDCA (Plan, Do, Check, Act) permet d'assurer le management des processus et du système dans sa globalité.

Ce dernier fait référence à l'ordre de quatre étapes, une planification « *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.* », une réalisation « *mettre en œuvre ce qui a été planifié.* », une vérification « *surveiller et (le cas échéant) mesurer les processus et les produits et services obtenus par rapport aux politiques, objectifs, exigences et activités planifiées, et rendre compte des résultats.* » et l'action « *entreprendre les actions pour améliorer les performances, en tant que de besoin.* » (ISO 9001, 2015).

Le management des processus entreprend également la détermination et le traitement des risques et des opportunités, en intégrant une approche globale fondée sur les risques visant à exploiter les opportunités et à limiter les effets indésirables (**ISO 9001, 2015**).

La figure 2 suivante représente la structure de l'ISO 9001 :2015 liés au SMQ, dans un cycle PDCA.

Figure 2 : Structure de l'ISO 9001 :2015 liée au SMQ dans un cycle PDCA.



Source (**ISO 9001, 2015**).

Conformément à la norme **ISO 9001, (2015)**, il est impératif pour l'entreprise de planifier les mesures à prendre concernant les risques et les opportunités, de déterminer comment intégrer et réaliser ces mesures dans les processus de management de la qualité, et d'évaluer leur efficacité, c'est pour cette raison l'entreprise doit s'engager dans une approche par les risques.

3 Approche par les risques

Afin d'avoir un système de management de la qualité efficace, il est essentiel de mettre en place l'approche par les risques, pour éliminer les non-conformités potentielles, à travers les actions préventives (**ISO 9001, 2015**).

3.1 Risque

3.1.1 Définition du risque

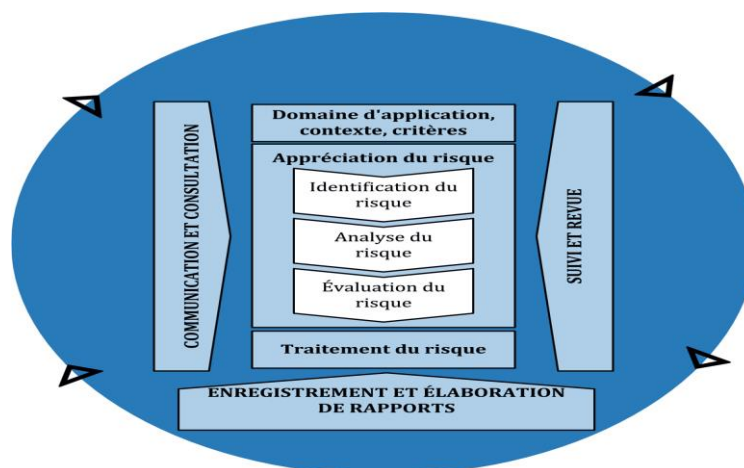
Le concept du risque est défini par l'organisation internationale de normalisation (ISO) dans la norme ISO 31000 : 2018 comme suit « *l'effet de l'incertitude sur les objectifs* » **ISO 31000, (2018)**. A savoir trois points essentiels :

- ✓ « *Un effet est un écart par rapport à un attendu. Il peut être positif, négatif ou les deux à la fois, et traiter, créer ou entraîner des opportunités et des menaces* ».
- ✓ « *Les objectifs peuvent avoir différents aspects, être de catégories différentes, et peuvent concerner différents niveaux* ».
- ✓ « *Un risque est généralement exprimé en termes de sources de risque, événements potentiels avec leurs conséquences et leur vraisemblance* » **(ISO 31000, 2018)**.

3.1.2 Définition du management des risques

Le concept du management des risque est défini par l'organisation internationale de normalisation (ISO) dans la norme iso 31000 version 2018 comme suit « *activités coordonnées dans le but de diriger et piloter un organisme vis-à-vis du risque* » **(ISO 31000, 2018)**.

Figure 3 : Processus de management des risques.



Source **(ISO 31000, 2018)**.

3.1.3 Processus de management des risques

L'application du processus de management des risques au niveau des entreprises permet d'optimiser la gestion de leurs projets, l'objectif est bien de minimiser l'impact des évènements négatifs, et de maximiser l'impact des évènements positifs. Le processus de management des risques est bien structuré permet d'identifier, d'évaluer et de traiter les menaces afin d'assurer une meilleure gestion de la qualité (Ventroux, 2017).

3.1.4 Identification des risques

L'identification des risques permet de déterminer les raisons qui empêchent d'atteindre les objectifs d'un système ou d'une organisation (ISO 31000, 2018).

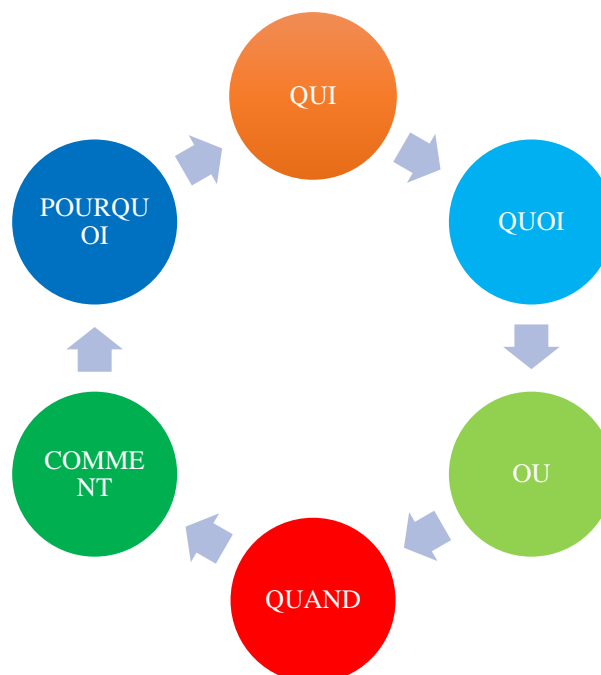
Outils d'identification des risques

✓ QQQQCP

La méthode QQQQCP permet d'identifier le problème, et de déterminer les causes du problème définit auparavant, afin de proposer des solutions sous forme de plans d'actions. (Ventroux et al., 2017) .

La figure ci-dessous illustre la méthode QQQQCP.

Figure 4 : Méthode QQQQCP.



Source Élaboré par nous-mêmes.

✓ Brainstorming

Le Brainstorming permet de trouver des solutions créatives concernant un problème donné, à travers une équipe multidisciplinaire, qui se réunissent pour obtenir des nouvelles idées à partir de la stimulation des participants.

✓ Référentiel des risques

Le référentiel de gestion des risques décrit l'ensemble des risques qu'une entreprise peut subir. Le référentiel comprend trois documents principaux.

- Le premier document traite de manière détaillée le contexte de l'entreprise.
- Le deuxième document est guide de mise en œuvre.
- Le troisième document expose des exemples de scénarios de risques possibles relatifs au contexte de l'entreprise (**Prosica La maîtrise de votre Sécurité., s.d.**).

✓ L'avis d'expert

Une équipe d'experts qui se réunit et suit l'approche systématique pour identifier les risques, à l'aide d'un questionnaire constitué d'un ensemble de questions (**NF EN 31010, 2010**).

3.1.5 Analyse des risques

L'analyse du risque permet de déterminer la nature du risque et ses caractéristiques, ainsi que le niveau de risque.

Les techniques d'analyse des risques peuvent être qualitatives, quantitatives, ou une combinaison de celles-ci, selon les circonstances.

Pour réussir cette étape nous prenons en compte différents facteurs tels que : La probabilité, la nature, la complexité des risques et le temps, ainsi que les moyens de maîtrise existants (**ISO 31000, 2018**).

3.1.6 Évaluation du risque

La comparaison des résultats de l'analyse des risques aux critères de risque permet de prendre des décisions face aux risques ce que nous appelons l'évaluation des risques.

Nous citons au-dessous un ensemble de décisions qui peuvent être prises lors de l'évaluation des risques

- ✓ Evaluer les techniques de traitement du risque
- ✓ Garder les mêmes moyens de maîtrise du risque.
- ✓ Revoir nos objectifs.
- ✓ Analyser plus profondément les risques

Les résultats de l'évaluation du risque doivent être enregistrés, communiqués, puis validés aux niveaux appropriés de l'organisme (**ISO 31000, 2018**).

3.1.7 Traitement du risque

Le processus de traitement du risque est mis en place en fonction des objectifs de l'organisme, des critères de risque et des ressources disponibles ainsi que les parties prenantes, et il permet de :

- ✓ Sélectionner et de mettre en œuvre les techniques de traitement du risque.
- ✓ Examiner l'efficacité de ces techniques.
- ✓ Une fois le risque est maîtrisé, ce processus nous aide à comprendre si le risque résiduel est acceptable.
- ✓ Renforcer par un traitement complémentaire si le risque n'est pas acceptable.

L'étendue du risque résiduel est documentée et soumise à suivi, ainsi que les décideurs et les parties prenantes sont informés de la nature et le niveau du risque résiduel (**ISO 31000, 2018**).

3.1.8 Suivi et revue

Le suivi et revue permet de présenter les résultats dans un rapport sous forme d'un enregistrement, il est a noté que toutes les étapes du processus de management des risques, sont suivis et documentés (**ISO 31000, 2018**).

De nos jours, le contexte de l'entreprise évolue de manière continue, et il est difficile de prévoir ce qui peut arriver dans le futur. Pour cette raison la norme ISO 9001 :2015 intègre la notion d'opportunité.

4 Définition d'opportunité

Selon la norme **ISO 9001, (2015)** l'opportunité est défini comme suit « *Une circonstance qui survient dans l'environnement de l'organisation, et qui permet une amélioration de sa performance* » (**ISO 9001, 2015**).

L'objectif de l'évaluation de l'opportunité au niveau des entreprises, est de maximiser l'impact positive sur la performance de l'entreprise, pour cela l'analyse des opportunités prend les mêmes étapes que le management des risques décrit auparavant mais de manière inversée.

5 Indicateurs de performances

Les indicateurs de performances mesurables sont définis par le pilote processus, en concertation avec tous les acteurs du processus, lui permettant d'évaluer et d'optimiser le processus. Les objectifs et le résultat des mesures sont mentionnées dans un ou plusieurs tableaux de bords (**Afnor FD X 50-176, 2017**).

6 Tableau de Bord

Le tableau de bord est défini selon la norme **Afnor FD X 50-176, (2017)** comme suit : « *Le tableau de bord est un outil de visualisation, d'analyse, de décision d'amélioration et d'évaluation de la performance du processus. Le tableau de bord est également l'outil de communication vis à vis de la direction et des acteurs, des clients et parties intéressées pertinentes* ».

Conclusion du Chapitre I

Dans ce chapitre, et au cours de la première section de notre travail, nous avons synthétisé les travaux de recherches qui ont été déjà effectué au paravent sur :

La mise en place d'un SMQ au sein des entreprises permet d'augmenter la compétitivité de ces derniers, de gagner un marché et de satisfaire les besoins des clients, ainsi que l'amélioration de la performance et la rentabilité des entreprises.

Ainsi que l'incidence de la certification ISO 9001 : 2015, sur la performance des entreprises permettent de structurer les processus internes et de conquérir de nouveaux

marchés au niveau nationale et internationale, et d'avoir une reconnaissance mondiale.

L'approche processus permet de décrire les processus de l'entreprise et d'avoir une vision claire de l'organisation interne et donc d'optimiser et de formaliser les activités.

L'application du processus de management des risques au niveau des entreprises permet d'améliorer la gestion de leurs projets, l'objectif est bien de minimiser l'impact des évènements négatifs, et de maximiser l'impact des évènements positifs.

Et durant la seconde section, nous avons abordé les différents concepts clés qui sont relatives à notre étude sur le terrain.

Par conséquent, nous allons aborder le deuxième chapitre qui décrit notre méthodologie de recherche ainsi que la présentation de notre terrain d'étude, à savoir BEL Algérie.

**CHAPITRE II : CADRE
MÉTHODOLOGIQUE ET
CONTEXTE ORGANISATIONNEL**

Dans ce chapitre, nous exposons notre cadre méthodologique et l'entreprise d'accueil et ce, à travers deux sections comme suit : la première est consacrée à la méthodologie de la recherche. Quant à la seconde présente l'entreprise d'accueil à savoir « SPA Fromagerie Bel Algérie ».

Section 01 Méthodologie de la recherche

Notre recherche a pour but de l'amélioration de la revue des processus selon la norme ISO 9001 :2015 par l'intégration de l'analyse des risques et des opportunités au sein de la SPA Bel Algérie. Afin qu'elle soit bien menée, nous avons opté pour une approche qualitative **(Benammi & Taj, 2021)**.

Cette dernière s'appuie sur le traitement inductif des données, qui tiennent du discours plutôt que du calcul **(Mongeau, 2009)**.

Durant notre visite sur terrain, nous avons utilisé divers outils de collectes des données, tels que l'observation, l'analyse documentaire. Des entretiens semis directifs ont été effectués pendant notre période de stage avec les différents pilotes processus. Cela est en cohérence avec les travaux de **(Benammi & Taj, 2021; Elassa, 2022)**.

1 Méthodes de collecte des données

Pour collecter les données un ensemble de méthodes ont été utilisées.

1.1 Observation

*« L'observation est un mode de collecte des données par lequel le chercheur observe de lui-même, de visu, des processus ou des comportements se déroulant dans une organisation, pendant une période de temps délimitée » **(Thietart, 2014)**.*

Nous avons effectué une observation non-participante durant notre séjour sur terrain, ou nous nous sommes déplacés sur les zones de travail afin d'observer le comportement du personnel ainsi que l'enchaînement des activités des processus de l'entreprise.

Selon **Norimatsu & Cazenave-Tapie, (2019)** l'observateur se présente d'une manière la plus discrète possible afin que les employés maintiennent leurs situations naturelles.

1.2 Analyse documentaire

Nous avons eu accès à une multitude de documents au sein de l'entreprise, à savoir toutes les fiches processus, ainsi que la cartographie de ces processus, l'organigramme, les différents tableaux de bord, des outils du diagnostic stratégique (la matrice SWOT et le PESTEL). Ces documents nous ont servis pour collecter, traiter, analyser, ainsi que l'élaboration de nos résultats.

Selon **El Aref, (2020)**, « *La recherche documentaire est une phase primordiale à tout travail académique ou scientifique* ».

1.3 L'entretien semi-directif

Afin de mettre à jour les risques, opportunités et les indicateurs de performance, nous avons menés six entretiens de type semi-directif avec les pilotes processus qui sont cadres dans le domaine connu par leurs expertises et qui peuvent nous apporter de plus pour notre étude.

Tableau 6 : Différents types de processus de l'entretien.

Type de Processus	Contenu
Processus Management	Processus Système Management, Processus Contrôle de Gestion.
Processus Réalisation	Processus Production et Conditionnement, Processus Supply Chain et Ordonnancement.
Processus Support	Processus Maintenance et ITN, Processus Contrôle/Food Safety.

Source Élaboré par nous-mêmes.

Le nombre d'entretiens est fixé à six entretiens ; nous avons contribué à la mise à jour des risques, opportunités et indicateurs de performances de tous les processus relatifs aux types de processus Management et Réalisation de la SPA fromagerie Bel Algérie. Par manque de temps et de disponibilité des pilotes processus (Nous avons effectué trois jours de stage par semaine, depuis mi-février jusqu'au 15 mai, avec deux arrêts de production de l'entreprise pendant 15 jours, qui ne nous a pas permis de finaliser notre travail.), nous avons mis à jour seulement deux processus sur six de type support, le choix des deux processus est justifié ci-après ;

Processus Maintenance et ITN¹ : Permet d'assurer le bon fonctionnement des matériels de productions de l'entreprise.

Processus de Contrôle Qualité et Food Safety : Permet d'assurer la sécurité des aliments et la santé du consommateur.

(Mongeau, 2009) a défini l'entretien semi-directif comme suit « *Entrevue où certaines questions sont planifiées, mais où la personne interrogée est libre d'aborder d'autres aspects du sujet dans l'ordre qui lui convient, quelle que soit sa forme (dirigée, semi-dirigée, libre ou par récit), l'entretien en face à face est l'une des techniques de collecte les plus riches et les plus souples qui soient. Mais l'entrevue est aussi l'une des techniques les plus coûteuses en temps et en énergie, tant lors de la collecte qu'au moment de la transcription* ».

Notre entretien semi-directif est suivi d'un guide d'entretien que nous exposons en **Annexe A**, ce dernier est composé de cinq thèmes qui sont ;

- ✓ **Thème 1** « Identification des risques ».
- ✓ **Thème 2** « Priorisation des risques ».
- ✓ **Thème 3** « Analyse des risques ».
- ✓ **Thème 4** « Identification des opportunités ».
- ✓ **Thème 5** « Indicateurs de performances ».

1.4 Documents pour l'analyse des risques et opportunités et indicateurs de performance

Afin d'analyser les risques et les opportunités ainsi que les indicateurs de performance liés à chaque processus, nous avons réfléchi et construit des grilles d'analyses.

La grille d'analyse des risques est une matrice qui permet d'illustrer les risques en fonction de la probabilité, gravité, détectabilité (CEI IEC 60812, 2006).

Ces derniers permettent de déterminer la criticité des risques afin de les prioriser en fonction de l'IRP² (NF EN 31010, 2010).

¹ Ingenniring Travaux Neufs.

² Indice de Priorité du Risque.

- **Présentation de la grille d'analyse des risques³**

C'est une matrice représentée sous forme d'un tableau qui regroupe les différentes étapes de management des risques, à savoir ; **(Ventroux, 2017)**.

- ✓ Identification des risques qui permet de développer une liste des risques,
- ✓ Évaluation des risques : estimation de la criticité du risque, puis hiérarchisation des risques,
- ✓ Traitement des risques : définition des actions pour diminuer la probabilité et/ou la gravité,
- ✓ Suivi des risques.

Identification des risques

En principe, les résultats obtenus lors des entretiens avec les pilotes de processus sont utilisés pour établir une liste exhaustive des risques comprenant toutes les informations essentielles relatives aux risques.

Une fois la liste des risques établie, nous avons procédé à une évaluation globale de ceux-ci. Cette évaluation permet de déterminer le niveau de criticité du risque. Ainsi, nous avons attribué un seuil de tolérance du risque. En outre, l'évaluation des risques est généralement effectuée selon trois dimensions (probabilité, gravité et détection).

- **Présentation de la grille d'analyse des opportunités⁴**

C'est une matrice représentée sous forme d'un tableau, qui prend la logique du management des risques inversé, où nous maximisons l'impact, la probabilité, et la détection afin de saisir les opportunités.

- **Tableau de Bord⁵**

Il s'agit d'une grille sous forme de tableau, qui comprend divers indicateurs de performance reflétant l'efficacité du processus. Elle indique l'objectif de l'indicateur de performance, ainsi que la fréquence de suivi (journalière, hebdomadaire, mensuelle, annuelle.), et l'enregistrement de l'indicateur de performance.

³ Vous trouverez la grille d'évaluations des risques en **Annexe B**.

⁴ Vous trouverez la grille d'évaluation des opportunités en **Annexe C**.

⁵ Vous trouverez le tableau d'indicateur de performance en **Annexe D**.

Au niveau de Bel Algérie le responsable de la performance industrielle supervise les différents KPI⁶ de tous les autres processus. Il y a également un système de pilotage (PCS)⁷ qui consiste en des réunions planifiées avec les responsables des processus. Le système de pilotage à trois niveaux permet de passer en revue les indicateurs de performance quotidiennement (DCS)⁸, hebdomadairement (WCS)⁹ et mensuellement (MCS)¹⁰.

- **Présentation de la Fiche Processus**

C'est une fiche¹¹ d'identité du processus, qui nous avons élaboré pour simplifier la fiche de l'entreprise précédente, elle est composée de tous les éléments nécessaires pour le déroulement de processus.

⁶ Key Performance Indicator.

⁷ Pilotage control system.

⁸ Daily control system.

⁹ Weekly control system.

¹⁰ Monthly control system.

¹¹ Vous trouverez la fiche processus de l'entreprise précédente en **Annexe E**.

Section 02 Entreprise d'accueil

Cette section, est subdivisée en deux parties à savoir, une présentation sur le groupe Bel et en dernier une présentation sur l'entreprise d'accueil.

1 Présentation du groupe Bel

Le Groupe Bel est une grande entreprise familiale de plus de 150 ans, avec une longue histoire dans l'industrie agroalimentaire. Il fabrique des produits à base de lait, de fruits et de plantes, et leur principal objectif est de fournir tous une alimentation plus saine et plus responsable (www.groupe-bel.com).

1.1 Mission du groupe Bel

- Une alimentation plus saine et responsable pour tous.
- Le déploiement d'un modèle d'entreprise durable.

1.2 Présences internationales du groupe ¹²

Depuis 1929, Bel mène une politique d'internationalisation de ses opérations afin de se développer stratégiquement. Aujourd'hui, Bel compte plus de quarante filiales dans 29 pays différents et ses fromages sont vendus dans plus de 120 pays différents.

1.3 Historique du groupe Bel

Le tableau ci-dessous représente les marques et l'internationalisation du groupe Bel

Tableau 7: La représentation des marques et l'internationalisation du groupe Bel.

Année	Nouvelles marques et internationalisation
1929	La première succursale à l'étranger est créée : les premières usines internationales voient le jour au Royaume-Uni et en Belgique.
1933	Le groupe introduit la marque Babybel sur le marché.
1960	La marque APERICUBE est dévoilée en France.
1966	KIRI est lancé.
1970	Le groupe se lance aux États-Unis, au Maroc, puis plus tard en Syrie, au Japon et en Chine.

¹² Vous trouverez les figures de la présence du groupe à l'échelle internationales en **Annexe N**.

1977	La marque Mini Babybel dans sa coque de cire rouge est présentée.
2002	Le groupe s'engage à accélérer les innovations en matière de RSE tout en structurant sa démarche pour servir la mission For All. For Good.
2007	Bel adopte une stratégie de croissance externe sélective, comme l'acquisition de Boursin.
2011	La toute première usine La Vache qui Rit est construite en Asie.
2013	La création d'une usine Babybel aux États-Unis.
2015	Le groupe prend un virage en élargissant son champ d'activité au-delà des produits laitiers pour devenir un leader du snacking sain.
2016	Le groupe a acquis le Groupe MOM , qui détient les marques Materne , Pom'potes , GoGo squeeZ et Mont Blanc , élargissant ainsi sa gamme de produits.
2020	Le groupe Bel a acquis All In Foods, spécialisée dans les alternatives végétales, qui possède la marque Nature & Moi.
2021	Le lancement de la 6ème marque phare Nurishh , un produit entièrement végétal.

Source Élaboré par nous-mêmes à partir (www.groupe-bel.com).

1.4 Marques du groupe Bel

Bel est une entreprise qui fabrique des produits appréciés par les consommateurs parce qu'ils sont sains, amusants et pratiques.

La figure ci-dessous représente les différentes marques du groupe Bel.

Figure 5: Les différentes marques du groupe Bel.



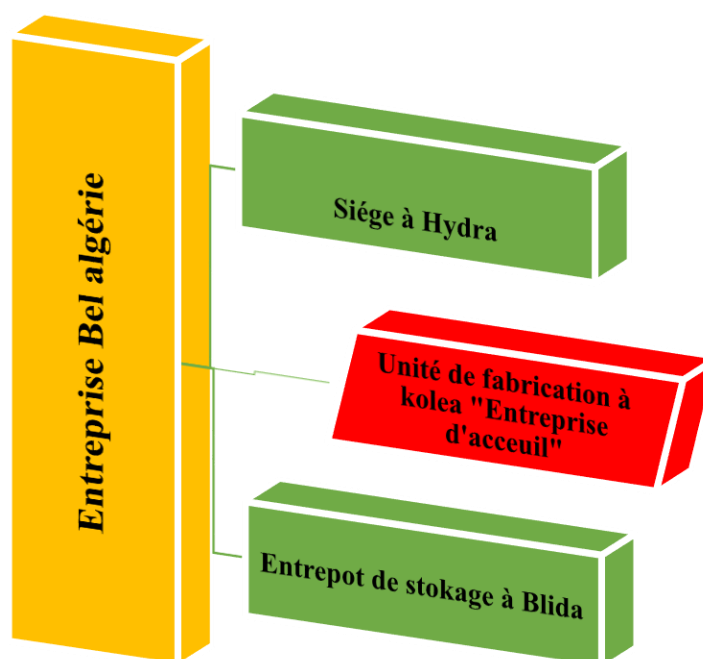
Source (www.groupe-bel.com).

2 Bel Algérie

Bel Algérie¹³ est une entreprise qui prône l'excellence et l'agilité de ses travailleurs. Elle encourage la prise de risque et la responsabilisation pour le développement de ses employés. En tant qu'entreprise à taille humaine, Bel Algérie est inspirante et enthousiasmante. Les valeurs de Bienveillance, d'Audace et d'Engagement sont au cœur de leur projet mobilisateur qui repose sur l'innovation, l'engagement sociétal, la transformation et le développement des équipes. Tous leurs métiers, tels que le marketing, les ventes, la finance, la production, l'ingénierie, le développement et la logistique, sont concernés par leur défi de croissance.

La filiale Bel Algérie emploie un effectif dépassant 1.000 collaborateurs réparti dans un schéma d'organisation comme suit :

Figure 6: Schéma représentative des filiales de l'entreprise Bel Algérie.



Source Élaboré par nous-mêmes.

- ✓ Le siège de la filiale est situé au 42 rue de la Madeleine Hydra (Alger). La Direction Générale (DG) compte cinq (5) départements : Finance, Ressources Humaines, Marketing, Commercial et Supply Chain.

¹³ Ces informations ont été collectées à travers des documents internes à l'entreprise.

- ✓ L'unité de fabrication implantée à la zone industrielle de Koléa-Tipaza, dans laquelle La vache qui rit, Picon, Koulyoum, La vache qui rit Chef ainsi que d'autres produits sont fabriqués.
- ✓ L'entrepôt de stockage de produits finis à Blida, d'où s'approvisionnent les distributeurs pour répartir le produit sur l'ensemble du territoire national.

Tableau 8: Fiche d'identité de l'entreprises Bel Algérie Koléa.



FICHE D'IDENTITE DE L'ENTREPRISE

BEL ALGERIE -KOLEA-



Directeur d'entreprise	IMEM Khaled.
Forme Juridique	SPA Fromagerie Bel Algérie.
Secteur d'activité	Agro-alimentaire.
Activité	Production et commercialisation de fromage.
Date de Création	2005.
Adresse Sociale	Z.A MAZAFRANE 2.LOT 18A BP 123 Koléa-Tipaza-Algérie.

Source Élaboré par nous-mêmes à partir des documents interne à l'entreprise.

2.1 Présentation de l'entreprise d'accueil "Bel Algérie"

L'entreprise Bel Algérie située à Koléa, constitué de déférents services à savoir la production, qualité, supply Chain, achat, maintenance, ressources humaines, performance industrielle et HSE ainsi que le service de contrôle de gestion où nous avons contribué à l'amélioration de l'approche processus en interaction avec ces différents départements cités en amont.

L'entreprise Bel Algérie a pour but d'assurer une production du fromage fondu de qualité à moindre coût tout en respectant les délais des clients.

Processus de fabrication du fromage fondu au niveau de l'entreprise

- **Ligne UHT :** Déballage MP, pesée, précuisson, stérilisation, mise en portion (conditionnement primaire), mise en carton (conditionnement secondaire), stockage, expédition.

- **Ligne Cutter** : Déballage MP, pesée, cuisson, stérilisation, mise en portion (conditionnement primaire), mise en carton (conditionnement secondaire), stockage sous froid, expédition.
- **Contrôle Qualité** : Deux laboratoires : laboratoire process & laboratoire central.

2.2 Présentation du système qualité de l'entreprise Bel Algérie (Source Document interne à l'entreprise)

L'entreprise a été certifiée **ISO 22000** en décembre 2018 par l'organisme **DNV GL** après de laborieux efforts dans le cadre du projet **SALAMA**¹⁴.

Le maintien du respect des exigences du dispositif d'audit **FSSC 22000** est dû en grande partie au déploiement périodique des missions d'audit et coaching PRP ainsi qu'au suivi des projets et changements opérés au travers de l'équipe **HACCP**.

Par ailleurs, un nouveau système de vérification des exigences de la norme **ISO TS 22002-1** est mis en place et est réalisé périodiquement par des coachs **PRP**. Ces derniers sont issus de différentes structures de l'entreprise et sont formés à cette mission particulière qui permet de faciliter le respect des bonnes pratiques d'hygiène et de fabrication par l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise.

2.3 Missions de Bel Algérie

- ✓ Fabriquer un fromage fondu de haute qualité à un coût abordable tout en respectant les échéances de nos clients.
- ✓ Garantir la sécurité de nos employés, visiteurs et fournisseurs pour leur permettre de s'épanouir dans leur travail.
- ✓ S'ajuster promptement aux nouveaux contextes commerciaux et environnementaux.

2.4 Visions de Bel Algérie

- ✓ Garantir l'excellence, l'efficacité et la flexibilité grâce à une mentalité d'équipe victorieuse et épanouissante, qui favorise la santé et l'harmonie avec notre environnement.

¹⁴ Nom de projet HACCP.

- ✓ Travailler en entreprise est une expérience enrichissante où chaque individu donne le meilleur de lui-même, s'épanouit et contribue à la croissance de l'entreprise.

2.5 Historique du Bel Algérie

Bel Algérie, une entreprise affiliée au groupe Bel, produit et vend des fromages aux recettes délicieuses et novatrices, motivée par l'objectif de faire sourire et de créer des moments inoubliables de ces clients, tout en offrant les bienfaits du lait.

2.6 Marques de l'entreprise Bel Algérie

La filiale Algérienne détient un portefeuille de marques localement produites.

La figure ci-dessous représente les marques de l'entreprise Bel Algérie.

Figure 7 : Les marques de l'entreprise Bel Algérie.



Source Document interne à l'entreprise.

Conclusion du chapitre II

Dans ce chapitre, nous avons présenté notre cadre méthodologique, qui est basée sur l'approche qualitative, ainsi les différents outils de collectes des données utilisés, qui sont exposés dans la première section de ce chapitre.

Dans la deuxième section de ce chapitre, nous avons présenté le cadre organisationnel de notre terrain de recherche.

En effet, nous pouvons initialiser à présenter notre chapitre suivant relatives aux résultats et discussion.

CHAPITRE III : RESULTATS & DISCUSSION

Le troisième chapitre de notre recherche est subdivisé en deux sections à savoir ;

La première section relative à l'interprétation de nos résultats de recherche sur l'amélioration de la revue des processus selon la norme ISO 9001 :2015 par l'intégration de l'analyse des risques et opportunités.

La deuxième section est relative à la discussion de nos résultats en les comparaisons avec les résultats des autres travaux.

Section 01 Présentation des Résultats

Au cours de cette section, nous avons abordé les résultats de notre recherche à travers les points suivants :

- Structure hiérarchique de l'entreprise ;
- Identification des processus « Cartographie des processus » ;
- Grilles d'évaluation des risques des processus ;
- Grilles d'évaluation des opportunités des processus ;
- Indicateurs de performances de ces processus ;
- Réalisation des fiches processus.

1 Représentation graphique et la description de la structure hiérarchique de l'entreprise

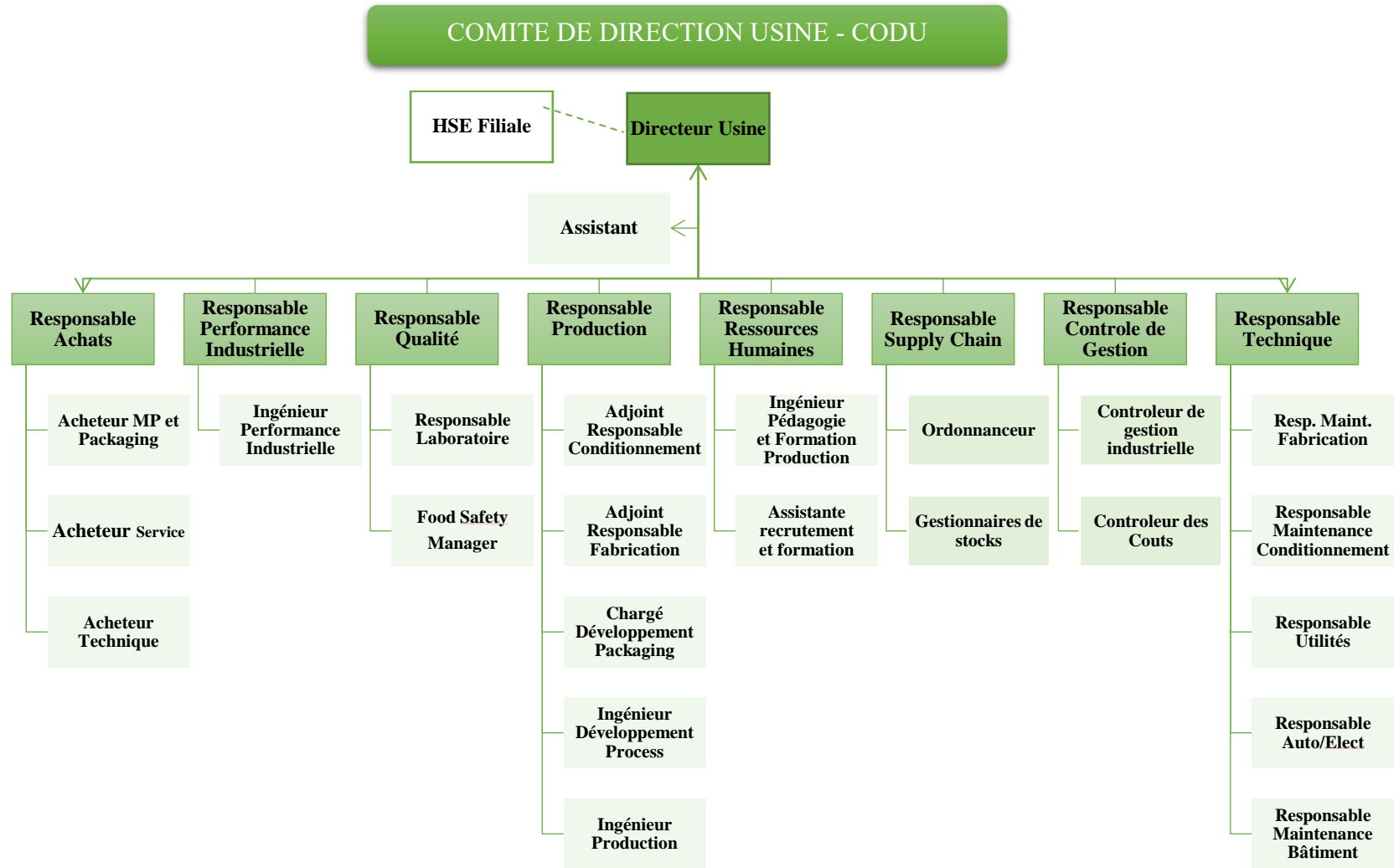
Durant notre stage, nous avons participé à la mise à jour de l'organigramme¹ de l'entreprise Bel Algérie. Cette dernière est structurée en trois niveaux :

- ✓ Le premier niveau comprend la direction générale et le service HSE de la filiale.
- ✓ Le deuxième niveau est constitué des cadres en charge des différents services de la direction industrielle.
- ✓ Enfin, le troisième niveau est composé des agents de maîtrise de ces services.

La figure ci-dessous représente l'organigramme de l'entreprise Bel Algérie.

¹ Vous trouverez l'organigramme précédent (avant la mise à jour) en **Annexe F**.

Figure 8: Organigramme de l'entreprise Bel Algérie.



Source Élaboré par nous-mêmes à l'aide de notre Responsable de stage.

2 Revue des processus : « Cartographie des processus »

La cartographie des processus est un instrument crucial qui permet de visualiser la façon dont l'entreprise et ces processus sont mis en œuvre. Durant notre période de stage, nous avons contribué à mettre à jour cette cartographie, avec notre tuteur de stage, tout en examinant les différentes fiches processus de l'entreprise.

L'interface de l'entreprise comprend trois macro-processus contenant dix processus au total, répartis comme suit ;

Processus Management est composé de :

- ✓ Processus Système Management,
- ✓ Processus Contrôle de Gestion.

Processus Réalisation (Opérationnel) est composé de :

- ✓ Processus Production et Conditionnement,
- ✓ Processus Supply Chain et Ordonnancement.

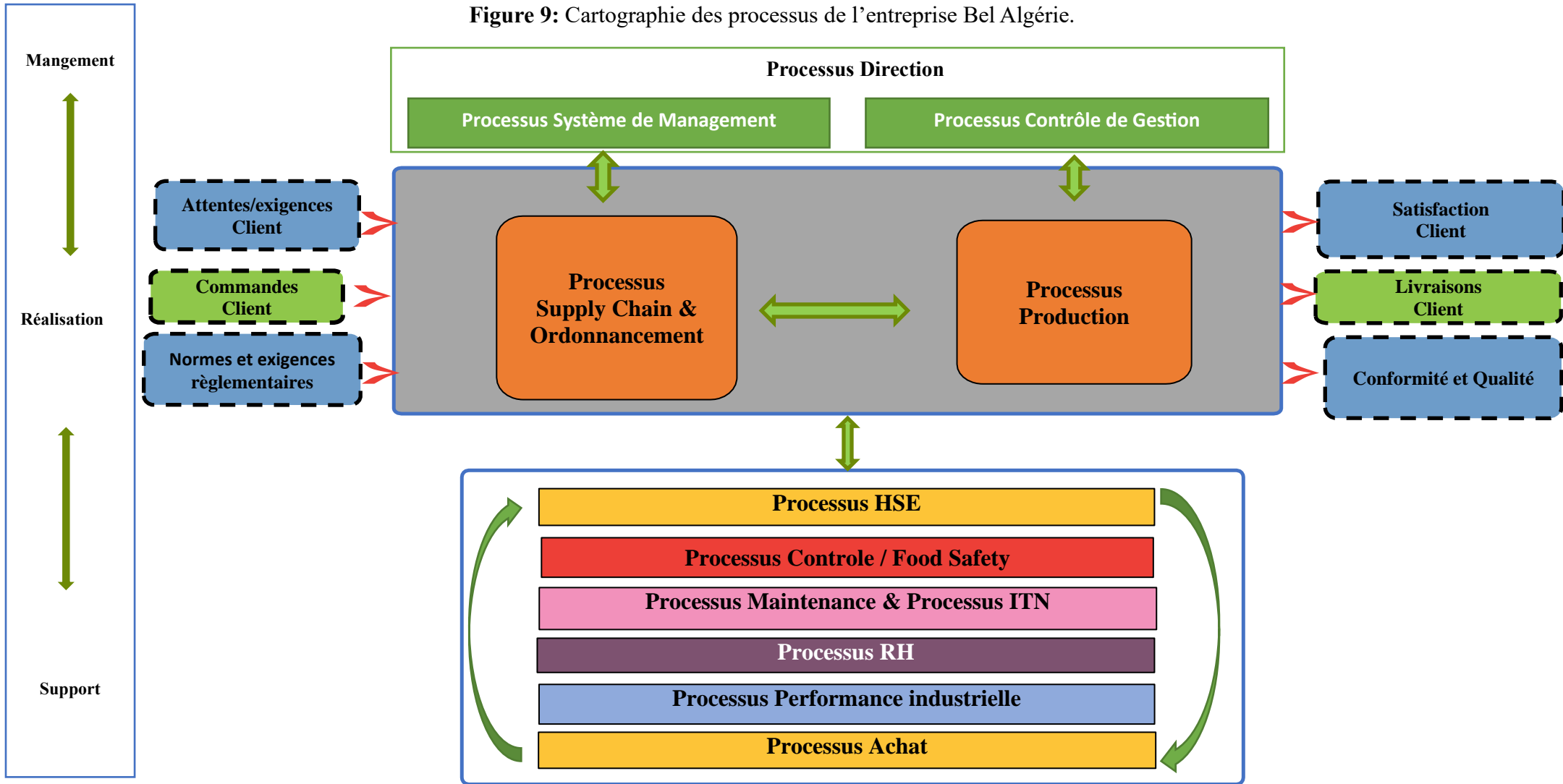
Processus Support (Soutien) est composé de :

- ✓ Processus HSE,
- ✓ Processus Performance Industrielle (IP),
- ✓ Processus Ressources Humaines,
- ✓ Processus Achat,
- ✓ Processus Maintenance et ITN (Ingéniering Travaux Neufs),
- ✓ Processus Contrôle Qualité & Food Safety.

Tous ces processus sont regroupés dans une cartographie des processus² que nous avons représentée dans la figure ci-dessous.

² Vous trouverez la version précédente de la cartographie des processus (Avant la mise à jour) en **Annexe G**.

Figure 9: Cartographie des processus de l'entreprise Bel Algérie.



Source Élaboré par nous-mêmes à l'aide des documents interne.

3 Identification des Risques liée aux processus

Grâce à la collaboration avec les pilotes processus, nous avons pu apporter notre contribution à l'évaluation des risques de six processus de l'entreprise Bel Algérie. Pour ce faire, notre méthodologie d'analyse des risques est inspirée de processus de management des risques et est constituée de quatre étapes, à savoir ;

3.1 Identification des risques

C'est le processus de recherche, des reconnaissances et des descriptions des risques. Dans cette étape, nous avons repéré les risques associés à chaque processus au cours des entrevues³ menés avec les responsables des processus de l'entreprise.

3.2 Priorisation des risques

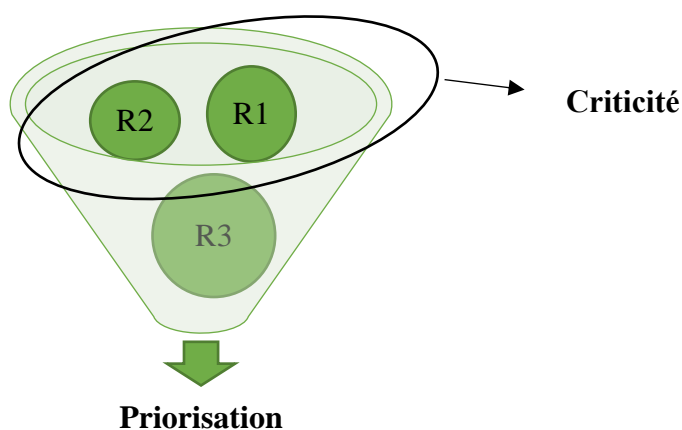
Afin de prioriser les risques associés à chaque processus, nous avons utilisé la valeur de la criticité qui se calcule en fusionnant trois critères : la probabilité (P), la gravité (G) et la détection (D) (CEI IEC 60812, 2006).

Nous avons calculé la criticité de ces risques en utilisant la formule suivante :

$$C = P \times G \times D$$

La figure ci-dessous représente le principe de la priorisation des risques.

Figure 10: Principe de priorisation des risques.



Source Élaboré par nous-mêmes.

³ Vous trouverez la liste des personnes interrogées pendant l'entretien en **Annexe H**.

Cette technique présente l'intérêt d'évaluer aisément et rapidement la criticité d'un risque tout en donnant aux pilotes processus une vue d'ensemble sur les risques les plus critiques de leur processus, de même, l'évaluation des niveaux de criticité facilite la planification des recherches en commençant par celles qui présentent le niveau de criticité le plus élevé.

Dans le but d'évaluer la probabilité, la gravité et la détection du risque, nous avons suggéré l'utilisation des échelles à quatre degrés comme il indique le tableau ci-dessous. Ces échelles ont été élaborées par nous-mêmes et validées par notre tuteur de stage. Lors de sa validation, nous avons conseillé de considérer les moyens disponibles (en termes de personnel, d'équipement et de technologie, de budget et de temps).

Tableau 9: Évaluation des paramètres des risques.

Échelle de Probabilité	
Note	Probabilité
01	Très rare.
02	Rare.
03	Peu probable.
04	Probable.
Échelle de Gravité	
Note	Gravité
01	Mineur.
02	Significative.
03	Grave.
04	Critique.
Échelle de Détection	
Note	Détection
01	Facile.
02	Moyen.
03	Difficile.
04	Indétectable.

Source Élaboré par nous-mêmes.

Nous avons élaboré un système de colorations, où chaque couleur correspond à un niveau de criticité. Le tableau ci-dessous représente les quatre zones des risques.

Tableau 10: Zones des risques.

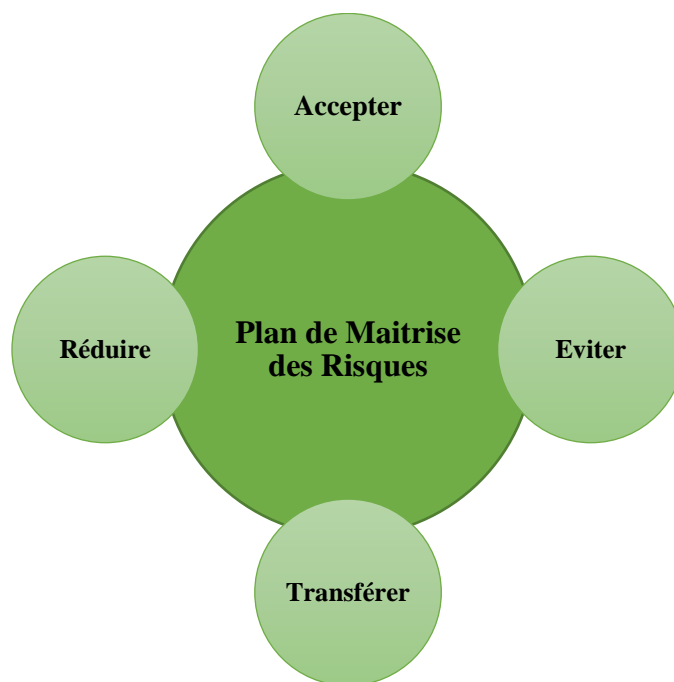
Couleur de la zone	Intervalle	Commentaire
	$01 \leq C \leq 04$	Risque Négligeable
	$04 < C \leq 08$	Risque Acceptable
	$08 < C \leq 12$	Risque Indésirable
	$C > 12$	Risque Inacceptable

Source Élaboré par nous-mêmes.

3.3 Traitement des risques (Maîtrise des risques)

Le plan de maîtrise des risques est un processus qui permet de sélectionner l'une des quatre alternatives suivantes ;

Figure 11: Différentes décisions du plan de maîtrise des risques.



Source Élaboré par nous-mêmes.

- **Accepter le risque** qui implique de ne prendre aucune mesure face à ce risque.
- **Eviter le risque** qui consiste à modifier complètement le projet.
- **Transférer le risque** en le déléguant à un autre intervenant, tel que l'assurance, qui est capable de supporter des risques plus importants.
- **Réduire le risque** en mettant en œuvre un ensemble d'actions visant à réduire soit ;
 - ✓ La probabilité du risque, c'est la prévention,
 - ✓ La gravité du risque dans, ce cas c'est la protection,
 - ✓ Les deux simultanément, c'est le plan de prévention.

3.4 Suivi des risques

La veille des risques permet à l'entreprise, de suivre les effets de l'incertitude et de planifier les actions nécessaires pour faire face aux risques.

Les enregistrements et les mises à jour des risques à travers des intervalles réguliers et planifiés permettent d'assurer la traçabilité.

Pour mener à bien cette analyse des risques associés aux processus, nous avons élaboré une grille d'évaluation tout en suivant les étapes du processus de management des risques, dont un modèle a été présenté en **Annexe B**. Les tableaux ci-dessous présentent les grilles d'analyse des risques relatifs aux trois types de processus, ainsi que les autres tableaux des processus sélectionnés sont présentés en **Annexe (I, J, K)**.

Tableau 11: Grille d'évaluation des risques de processus Système Management de l'entreprise « BEL Algérie ».**Processus Système Management****Pilote processus Management**

Phase d'identification du Risque		Phase de Priorisation du Risque				Phase de Traitement du Risque				Suivi / Veille du risque					
Risque	Cotation				Risques	C	Plan de Prévention	Risque Résiduel				Risque	C	Responsable	Délai
	P	G	D	C				P'	G'	D'	C'				
Non-respect des exigences réglementaire (cas de nouveau texte)	2	4	1	8	Mauvaise efficacité des plans d'actions	18	Mise en place d'un système de mesure d'efficacité des actions	2	2	1	4	Mauvaise efficacité des plans d'actions	4	Responsable performance industrielle & responsable Food Safety manager.	Fin Mai 2023
Non-respect des exigences normatives et internes	3	3	1	9	Traitement de la non-conformité non efficace	18	Respect de la procédure gestion de non-conformité	2	2	1	4	Traitement de la non-conformité non efficace	4	Responsable laboratoire & responsable Food Safety manager.	En Continu
Amélioration continue non maîtrisée	3	2	2	12	Absence / Mauvaise planification des modifications susceptibles d'impacter le SMSDA	18	Gestion des modifications à travers l'outil groupe Respect de la procédure gestion des modifications	1	2	1	2	Non-respect des exigences normatives et internes	4	Responsable Food Safety manager	En Continu
Non-respect du planning des audits internes	3	3	1	9	Amélioration continue non maîtrisée	12	Mise en place d'un système de pilotage (PCS) au niveau des processus (DCS, WCS, MCS)	1	2	1	2	Non-respect du planning des audits internes	4	Responsable Food Safety manager	En Continu
Mauvaise efficacité des plans d'actions	3	3	2	18	Non-respect des exigences normatives et internes	9	Analyse conformité réglementaire et normative Formation à la norme et les standard (Gestion des standards groupe sur PYTHEOS	2	2	1	4	Absence / Mauvaise planification des modifications susceptibles d'impacter le SMSDA	2	Responsable Food Safety manager	En Continu

Traitement des non-conformités non efficaces	3	3	2	18	Non-respect du planning des audits internes	9	Suivi des audits interne en revue SMSDA	2	2	1	4	Amélioration continue non maîtrisée	2	Responsable performance industrielle	En Continu
Non-respect du Plan Food Défense, Plan Food Fraude	2	2	1	4	Non-respect des exigences réglementaires (cas de nouveau texte)	8	Analyse conformité réglementaire et normative Formation à la norme	1	2	1	2	Non-respect des exigences réglementaires (cas de nouveau texte)	2	Correspondante réglementaire	En Continu
Absence / Mauvaise planification des modifications susceptibles d'impacter le SMSDA	3	3	2	18	Non-respect du Plan Food Défense, Plan Food Fraude	4	Revue annuelle du plan Food Défense, et le Plan Food Fraude, audit interne, revue SMSDA	1	1	1	1	Non-respect du Plan Food Défense, Plan Food Fraude	1	Responsable qualité, responsable Achat, responsable Safety culture	En Continu

Source Élaboré par nous-mêmes.

Représentation Graphique

Après avoir rempli les grilles d'évaluation des risques et effectué les calculs de pourcentages, nous avons pu convertir ces derniers en représentations graphiques à l'aide de l'EXCEL de type « Cylindrique ». Cependant, les pourcentages sont obtenus par la formule suivante :

Total des Risques identifié pour le processus \longrightarrow 100%

Nombre des risques identifié pour chaque zone \longrightarrow x

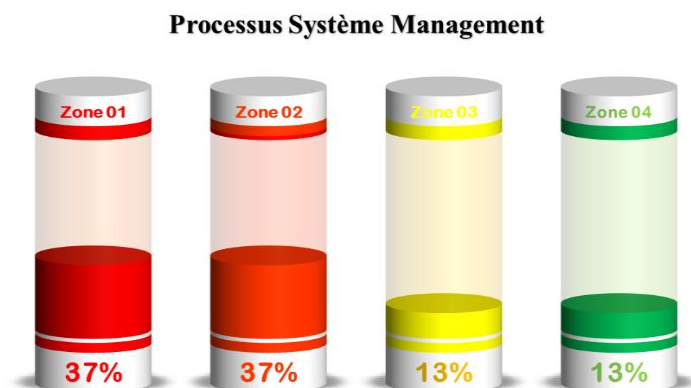
Donc, à l'aide de la formule de la règle de trois, nous pouvons calculer le pourcentage « x » des risques pour chaque zone comme suit :

$$x = \frac{\text{Total des Risques identifier pour chaque zone} \times 100}{\text{Total des Risques identifier pour le processus}}$$

Les résultats de l'évaluation de six processus sont présentés ci-dessous.

1. Représentation graphique avant le plan de prévention de processus système management

Figure 12: Représentation graphique du processus système management avant le plan de prévention.



Source Élaboré par nous-mêmes selon les données de l'entreprise.

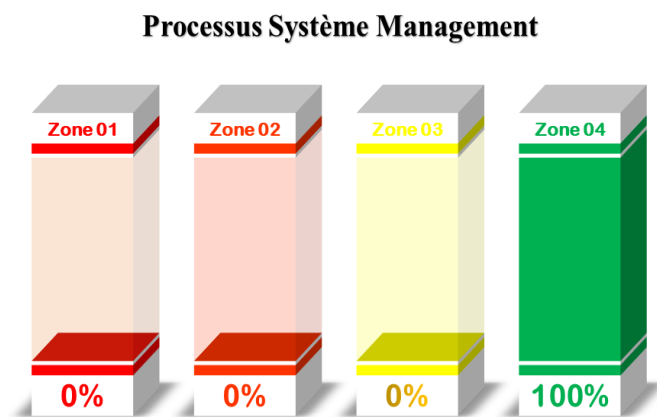
Interprétation des Résultats

À partir de cette représentation cylindrique, nous remarquons que ;

- Les risques inacceptables du processus système management sont de 37%, la direction industrielle doit prendre des mesures nécessaires pour réduire l'impact des risques sur le processus.
- Les risques indésirables de ce processus présentent le même pourcentage que les risques de la zone une.
- Le processus système management, révèle 13% des risques acceptables et négligeables, dans ce cas l'entreprise doit surveiller ces risques pour les maîtrisés.

2. Représentation graphique après le plan de prévention

Figure 13: Représentation graphique du processus système management après le plan de prévention.



Source Élaboré par nous-mêmes selon les données de l'entreprise.

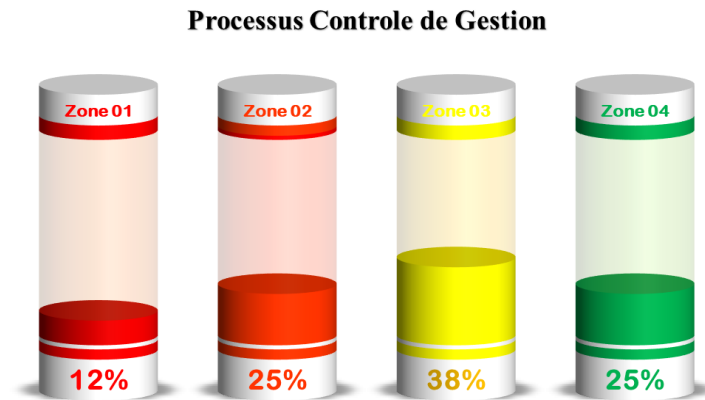
Interprétation des Résultats

Après la mise en œuvre du plan de prévention, nous remarquons que la criticité des risques dans les trois zones, qui représentent les risques inacceptables, indésirables et acceptables, ont atteint des valeurs proches de zéro. Cela démontre que l'entreprise a réussi à mettre en place les moyens adéquats pour les contrôler.

Représentation graphique de processus Contrôle de Gestion

1. Représentation graphique avant le plan de prévention

Figure 14: Représentation Graphique du processus contrôle de gestion avant le plan de prévention.



Source Élaboré par nous-mêmes selon les données de l'entreprise.

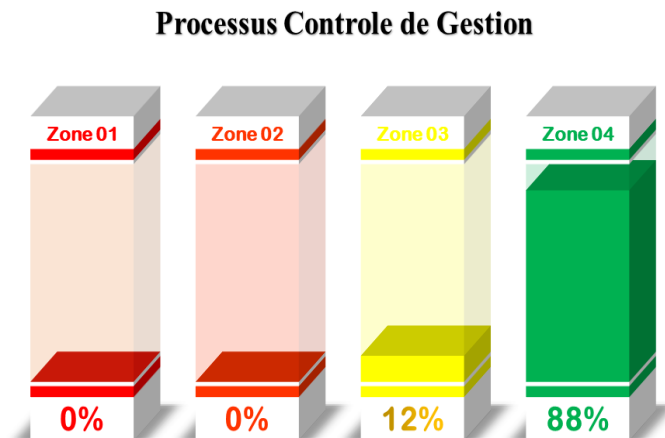
Interprétation des Résultats

À partir de cette représentation, on constate que ;

- Le processus de Contrôle de Gestion révèle que 12 % des risques sont inacceptables pour l'entreprise, ce qui nécessite la mise en place de mesures préventives pour faire face à ces risques. Par ailleurs, les risques indésirables associés à ce processus représentent 25 % de l'ensemble des risques identifiés pour ce processus.
- Les risques acceptables constituent le pourcentage le plus important (38 %), cependant le pourcentage de risques négligeables est équivalent à 25 %. Dans ce cas, la direction industrielle doit surveiller ces risques afin de les maîtriser.

2. Représentation Graphique après le plan de prévention

Figure 15: Représentation graphique du processus contrôle de gestion après le plan de prévention.



Source Élaboré par nous-mêmes selon les données de l'entreprise.

Interprétation des Résultats

Ce graphique révèle les niveaux de criticité après la mise en place des mesures préventives. Nous constatons que, grâce à ces moyens de maîtrise, l'entreprise a réussi à réduire à zéro le taux de risque dans les deux zones de risque (Zone 01 et Zone 02).

Tableau 12: Grille d'évaluation des risques de processus Production de l'entreprise « BEL Algérie ».**Processus Production****Pilote processus Responsable Production**

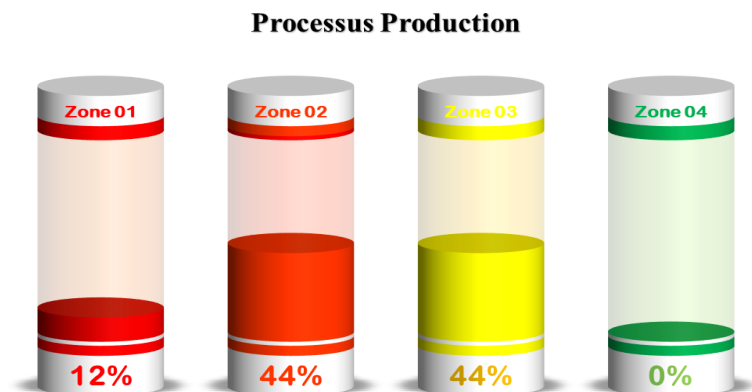
Phase d'identification du Risque		Phase de Priorisation du Risque					Phase de Traitement du Risque				Suivi / Veille du risque				
Risque	Cotation				Risques	C	Plan de Prévention	Risque Résiduel				Risque	C	Responsable	Délai
	P	G	D	C				P'	G'	D'	C'				
Manque de compétences des aides conducteurs	3	2	1	6	Erreur de formule suite au changement fréquent (quantité, ingrédient, etc.)	16	Établir un fichier de suivi de changement de formule	2	4	1	8	Erreur de formule suite au changement fréquent (quantité, ingrédient, etc.)	8	Responsable fabrication	1 mois
Perturbation dans la planification de la production	3	2	1	6	Erreur de conditionnement (vide de ligne)	12	Mise en place des procédures de vérification après chaque démarrage,	1	3	1	3	Contamination croisée via l'ambiance polluée par les poudres	6	Responsable technique	2024
Erreur de conditionnement (vide de ligne)	1	3	4	12	Contamination croisée via l'ambiance polluée par les poudres	12	Revoir le standard hvac	1	3	2	6	Instabilité de la qualité des produits suit à l'utilisation des matières premières locale	4	Responsable qualité	2023
Contamination environnement	2	3	1	6	Instabilité de la qualité des produits suit à l'utilisation des matières premières locale	12	Évaluation fréquente des fournisseurs locaux	2	2	1	4	Erreur de conditionnement (vide de ligne)	3	Responsable technique	01/06/2023
Erreur de formule suite au changement fréquent (quantité, ingrédient, etc.)	2	4	2	16	Contamination des réemplois	12	Installer les conductimètres	1	3	1	3	Contamination des réemplois	3	Responsable conditionnement	Fin mai
Difficulté d'identification des NC liée au paramètres physico-chimique	3	2	1	6	Manque de compétences des aides conducteurs	8	Revoir le plan de la salle réemplois	1	2	1	2	Manque de compétences des aides conducteurs	2	Responsable technique	En Continu
Instabilité de la qualité des produits suit à l'utilisation des matières premières locale	2	3	2	12	Perturbation dans la planification de la production	6	Formation du personnel	2	1	1	2	Perturbation dans la planification de la production	2	Rh formation / service condit	Fin mai
Contamination des réemplois	2	3	2	12	Contamination environnement	6	Communication à l'avance	2	1	1	2	Contamination environnement	2	Équipe ordonnancement	En Continu

Source Élaboré par nous-mêmes.

Représentation Graphique de processus Production

1. Représentation graphique avant le plan de prévention

Figure 16: Représentation graphique du processus production avant le plan de prévention.



Source Élaboré par nous-mêmes selon les données de l'entreprise.

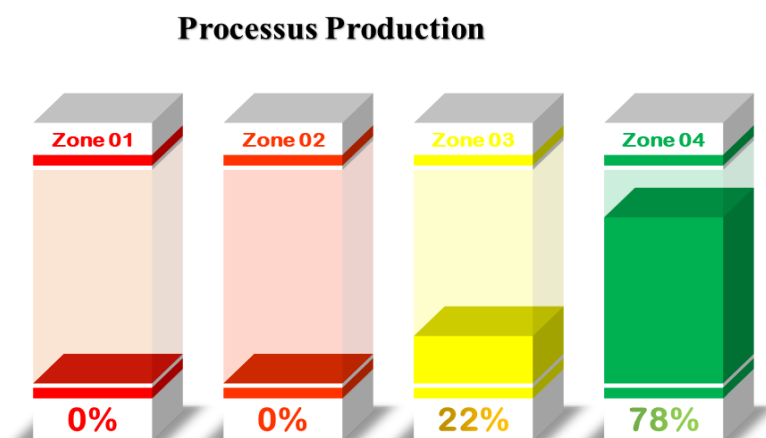
Interprétation des Résultats

En partant de cette représentation, il convient de souligner que ;

- La production est exposée à un taux de risques inacceptables de 12 % et à un taux de risques indésirables de 44 %. Il est donc impératif que l'entreprise prend des mesures pour les corriger.
- Les risques acceptables sont les plus courants (44 %), de sorte que l'entreprise doit les surveiller attentivement pour pouvoir les maîtriser.
- Les risques négligeables n'existent pas.

2. Représentation Graphique après le plan de prévention

Figure 17: Représentation graphique du processus production après le plan de prévention.



Source Élaboré par nous-mêmes selon les données de l'entreprise.

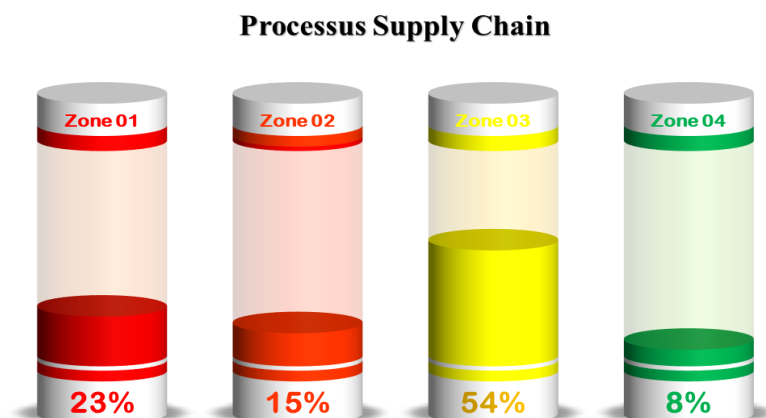
Interprétation des Résultats

Selon le graphique précédent, nous constatons que les criticités des risques après les plans de prévention, sont diminuées, en revanche, nous remarquons que le risque négligeable représente un pourcentage de 78%.

Représentation Graphique de processus Supply Chain et Ordonnancement

1. Représentation graphique avant le plan de prévention

Figure 18: Représentation graphique du processus supply chain et ordonnancement avant le plan de prévention.



Source Élaboré par nous-mêmes selon les données de l'entreprise.

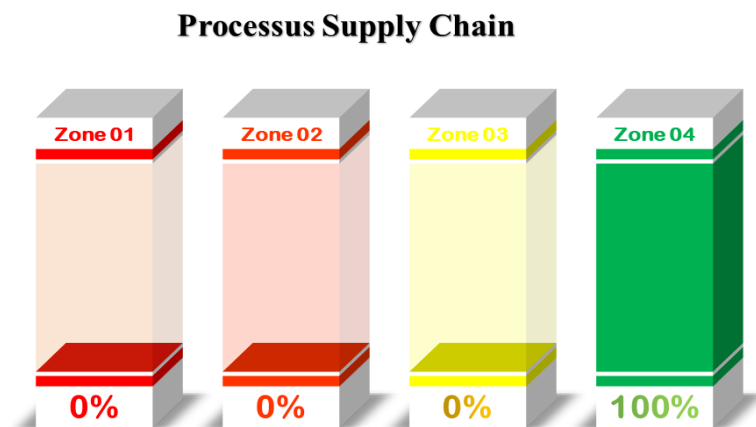
Interprétation des Résultats

Partant de cette représentation, nous observons que ;

- Les risques inacceptables liés à Supply Chain et Ordonnancement représentent respectivement 23% et 15% des risques inacceptables. Afin de réduire la criticité de ces risques sur le processus, Bel Algérie doit prendre les mesures nécessaires.
- Cependant, ce processus indique un pourcentage de 54% pour les risques de la zone trois et 8% pour la zone quatre. Dans ce contexte, l'entreprise doit surveiller ces risques pour les maîtriser.

2. Représentation Graphique après le plan de prévention

Figure 19: Représentation graphique du processus supply chain et ordonnancement après le plan de prévention.



Source Élaboré par nous-mêmes selon les données de l'entreprise.

Interprétation des Résultats

Suite à la mise en place du plan de prévention, nous remarquons que les niveaux de risques des trois zones représentant les risques inacceptables, indésirables et acceptables ont atteint des valeurs proches de zéro. Cela indique que l'entreprise a efficacement mis en œuvre les mesures de contrôle appropriées.

Tableau 13: Grille d'évaluation des risques de processus Contrôle Qualité & Food Safety de l'entreprise « BEL Algérie ».**Processus Contrôle Qualité & Food Safety.****Pilote processus Responsable Contrôle Qualité & Responsable Food Safety.**

Phase d'identification du Risque		Phase de Priorisation du Risque				Phase de Traitement du Risque					Suivi / Veille du risque				
Risque	Cotation				Risques	C	Plan de Prévention	Risque Résiduel				Risque	C	Responsable	Délai
	P	G	D	C				P'	G'	D'	C'				
Etude de HACCP non complète	2	2	1	4	Plan de contrôle non respecter	36	Veille réglementaire/ Suivie réalisation du Plan de contrôle	1	3	3	9	Plan de contrôle non respecter	9	Correspondante réglementaire.	En Continu.
Plan de surveillance / contrôle	2	4	2	16	Règle d'hygiène mal communiquer	18	Coaching PRP et accompagnement des nouveau recruté	1	3	2	6	Règle d'hygiène mal communiquer	6	Responsable RH.	En Continu.
Règle d'hygiène mal définie	1	1	1	1	Plan de surveillance / contrôle	16	Se conformer au standard groupe/ Revue de processus	1	4	1	4	Non-respect du mode opératoire qui aboutit à des résultats non pertinentes	6	Responsable Laboratoire.	En Continu.
Règle d'hygiène mal communiquer	3	3	2	18	Non-respect du mode opératoire qui aboutit à des résultats non pertinentes	12	Méthodes d'analyse/ Instruction de travail/Formation/Implication du personnel (Motivation et Compétence) / Evaluation/ Audit/ Analyse interlaborantin	1	3	2	6	Libération accidentaire d'un produit non-conforme	6	Responsable Laboratoire.	En Continu.
Equipements de mesure non étalonnés	3	3	1	9	Libération accidentaire d'un produit non-conforme	12	Identification des produits non-conforme/Gestion des avis de NC sous SAP QM	1	3	2	6	Action corrective non ou mal appliquée au produit non conforme	6	Responsable Qualité.	En Continu.
Plan de contrôle non respecter	3	3	4	36	Action corrective non ou mal appliquée au produit non conforme	12	Suivi les actions correctifs	1	2	3	6	Non-respect des standards de Food Safety	6	Responsable Qualité & Responsable Food Safety.	En Continu.
Non-respect du mode opératoire qui aboutit à des résultats non pertinentes	2	3	2	12	Non-respect des standards de Food Safety	12	Travailler avec le logiciel PYTHEOS/ Rappel des instances lors de PCS (revue)	1	3	2	6	Plan de surveillance / contrôle	4	Correspondante réglementaire.	En Continu.

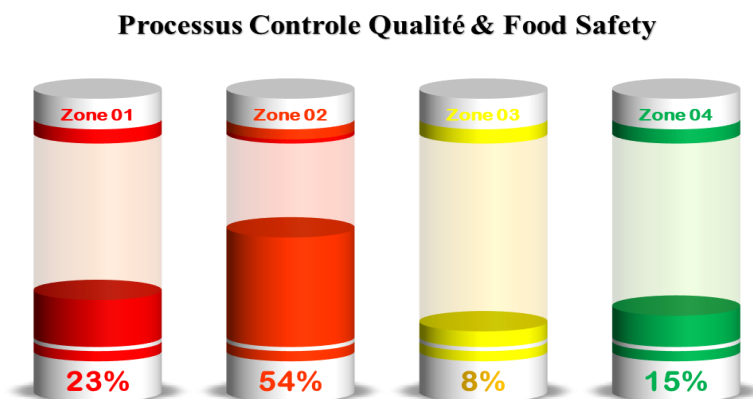
Défaut de management de ccp et PRP et PRPO	3	3	1	9	Non-respect des bons pratiques de laboratoire	12	Formation et coaching sur les bonnes pratiques de laboratoire	1	2	1	2	Equipements de mesure non étalonnés	3	Responsable Laboratoire & Responsable Qualité.	En Continu.
Libération accidentaire d'un produit non-conforme	2	3	2	12	Equipements de mesure non étalonnés	9	Carte contrôle équipements/Plan métrologie	1	3	1	3	Défaut de management de CCP et PRP et PRPO	3	Responsable Qualité.	En Continu.
Non application de la correction ou mal appliquée au produit non conforme	2	3	1	6	Défaut de management de CCP et PRP et PRPO	9	Revue SMSDA/Revue de direction/Vérification lors de PCS/Coaching PRP/Audit Interne	1	3	1	3	Non application de la correction ou mal appliquée au produit non conforme	3	Responsable Qualité.	En Continu.
Action corrective non ou mal appliquée au produit non conforme	2	2	3	12	Non application de la correction ou mal appliquée au produit non conforme	6	Suivi des corrections	1	3	1	3	Non-respect des bons pratiques de laboratoire	2	Responsable RH & Responsable Qualité.	En Continu.
Non-respect des standards de Food safety	2	3	2	12	Etude de HACCP non complète	4	Revue de processus/Réunion HACCP	1	2	1	2	Etude de HACCP non complète	2	Responsable Food Safety & Responsable Qualité.	En Continu.
Non-respect des bons pratiques de laboratoire.	2	3	2	12	Règle d'hygiène mal définie	1	Définir les bonnes pratiques	1	1	1	1	Règle d'hygiène mal définie	1	Responsable Food Safety & Responsable Qualité.	En Continu.

Source Élaboré par nous-mêmes.

Représentation Graphique de processus Contrôle Qualité & Food Safety

1. Représentation Graphique avant le plan de prévention

Figure 20: Représentation graphique du processus contrôle qualité & food safety avant le plan de prévention.



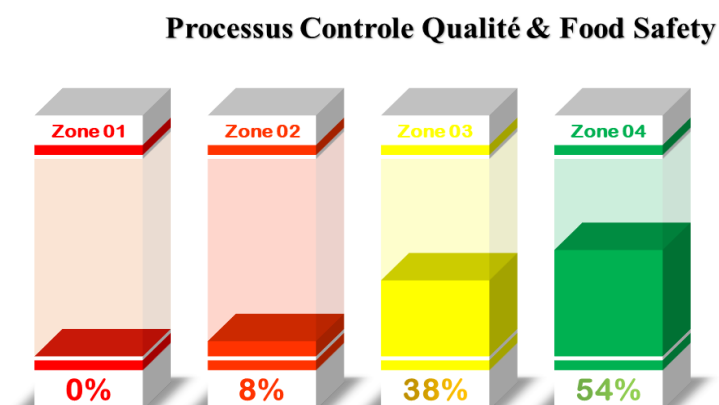
Source Élaboré par nous-mêmes selon les données de l'entreprise.

Interprétation des Résultats

Ce graphe nous montre qu'une majorité absolue des risques indésirables, soit un taux de 54%, par contre 23% des risques inacceptables sont détectés. En revanche que les risques acceptables présentent 8% et le risque négligeable représente 15% de la totalité des risques.

2. Représentation Graphique après le plan de prévention

Figure 21: Représentation graphique du processus contrôle qualité & food safety après le plan de prévention.



Source Élaboré par nous-mêmes selon les données de l'entreprise.

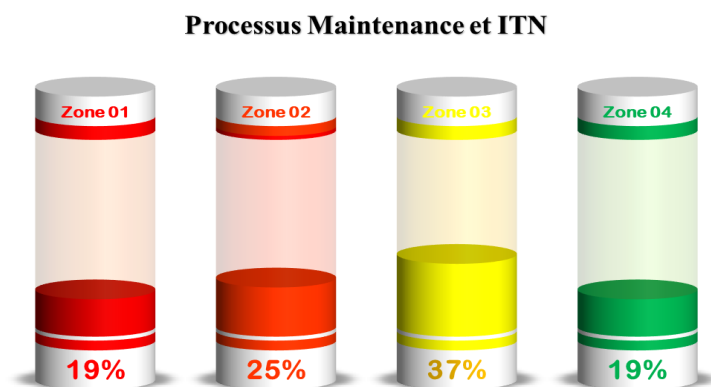
Interprétation des Résultats

Après l'application du programme de prévention, nous observons que la criticité des risques inacceptables a atteint un niveau presque nul. Par conséquent, nous constatons une baisse significative de l'indice de propriété des risques indésirables, qui a diminué de 54 % à 8 %. Cette situation a entraîné une augmentation des risques de types négligeables et acceptables.

Représentation Graphique de processus Maintenance et ITN

1. Représentation Graphique avant le plan de prévention

Figure 22: Représentation graphique du processus maintenance et ITN avant le plan de prévention.



Source Élaboré par nous-mêmes selon les données de l'entreprise.

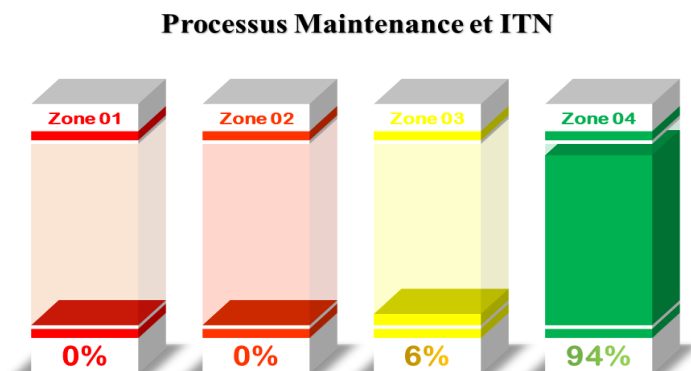
Interprétation des Résultats

D'après cette représentation, nous constatons que ;

- Le processus de maintenance et ITN englobe 19% des risques inacceptables et 25% des risques indésirables, ce qui implique que l'entreprise doit prendre des mesures pour gérer ces risques.
- Les risques acceptables représentent le pourcentage le plus élevé (37%) et les risques négligeables représentent 19%. Dans ce contexte, l'entreprise doit surveiller ces risques pour les maîtriser.

2. Représentation Graphique après le plan de prévention

Figure 23: Représentation graphique du processus maintenance et ITN après le plan de prévention.



Source Élaboré par nous-mêmes selon les données de l'entreprise.

Interprétation des résultats

D'après le graphique antérieur, il est clair que les niveaux de risque ont considérablement diminué après la mise en œuvre des plans de prévention. Les valeurs associées aux risques dans les zones une et deux sont maintenant proches de zéro. En revanche, il est à noter que le risque négligeable représente un pourcentage élevé de 94%.

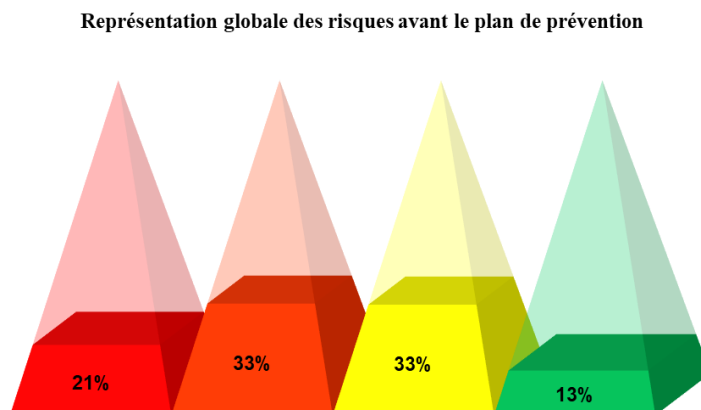
Représentation globale des risques de six processus

Après avoir évalué les risques de tous les processus choisis, nous avons additionné les pourcentages des risques de chaque zone de ces processus, pour attribuer chaque catégorie de risques (Risque négligeable, Risque acceptable, Risque indésirable, Risque inacceptable) à son pourcentage adéquat.

Les résultats sont présentés ci-dessous.

Représentation globale avant le plan de prévention :

Figure 24: Représentation graphique de l'ensemble des risques avant le plan de prévention.



Source Élaboré par nous-mêmes selon les données de l'entreprise.

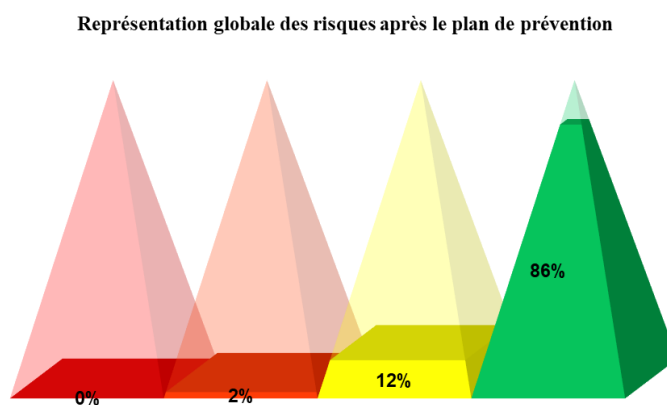
Interprétation des résultats :

Partant de cette représentation, nous observons que ;

- Les risques indésirables et acceptables liés à tous des processus représentent un taux de 33% de l'ensemble de ces risques.
- Cependant, un taux de 13% est dédié aux risques négligeables.
- Les risques inacceptables révèlent un pourcentage de 21% de total des risques.

Représentation globale après le plan de prévention :

Figure 25: Représentation graphique de l'ensemble des risques après le plan de prévention.



Source Élaboré par nous-mêmes selon les données de l'entreprise.

Interprétation des résultats :

Après la mise en place des mesures de prévention, nous remarquons que la criticité des risques dans les trois zones, a diminué. Cela montre que l'entreprise a réussi à mettre en place les moyens adéquats pour les maîtriser.

4 Identification des opportunités liées aux processus

Nous avons participé à l'évaluation des opportunités de six processus de Bel Algérie. En outre, cette analyse est basée sur le même principe de l'identification des risques ;

4.1 Identification des opportunités

Au cours des entretiens menés avec les responsables des processus, nous avons identifié les opportunités qui peuvent être saisies pour chaque processus.

4.2 Priorisation des opportunités

La grille d'évaluation des opportunités repose sur trois critères qui sont la probabilité, l'impact positif et la détection d'opportunité. Ensuite, nous combinons ces trois facteurs et les hiérarchisons en fonction d'un système de codage que nous avons élaboré, comme exposé dans les tableaux ci-dessous.

- **Formule de calcul de la criticité**

$$C = P \times I \times D$$

Avec ;

- ✓ **P** = Probabilité de saisir l'opportunité.
- ✓ **I** = Impact positive de cette opportunité.
- ✓ **D** = Détection de l'opportunité.

Tableau 14: Evaluation des paramètres des opportunités.

Échelle de Probabilité	
Note	Probabilité
01	Opportunité rare.
02	Opportunité possible.
03	Opportunité très importante.
Échelle de l'Impact	
Note	Impact
01	Simple à concrétiser, mais peu efficace sur la longue durée et peut être reportée pour le moment.
02	Prometteuse, mais les capacités et les compétences de l'entreprise ne laissent aucune garantie quant à son succès.
03	Plus attrayante, car elle a le plus grand impact et les meilleures probabilités d'être concrétisée.
Échelle de Détection	
Note	Détection
01	Difficile.
02	Moyenne.
03	Facile.

Source Élaboré par nous-mêmes.

Tableau 15: Zones des opportunités.

Couleur de la zone	Intervalle	Commentaire
	$01 \leq C \leq 10$	Opportunité moyennement intéressante.
	$10 < C \leq 18$	Opportunité intéressante.
	$C > 18$	Opportunité très intéressante.

Source Élaboré par nous-mêmes.

4.3 Traitement des opportunités (Action à mettre en place pour saisir l'opportunité)

La maîtrise des opportunités fait référence à toutes les mesures ou dispositions prises pour choisir l'une des quatre stratégies suivantes ;

Figure 26: Différentes décisions du plan de maîtrise des opportunités.



Source Élaboré par nous-mêmes à base des pratiques de l'entreprise.

- **Accepter l'opportunité** : cela implique d'être prêt à saisir une opportunité si elle se présente, sans la chercher activement.
- **Exploiter l'opportunité** : l'employer pour garantir que l'impact positif d'une opportunité se concrétise.
- **Partager l'opportunité** : qui consiste à transférer à un tiers qui sera le plus apte à exploiter l'opportunité tel un partenaire ayant la compétence de développement.
- **Améliorer l'opportunité** : Favoriser le déclenchement de cette opportunité pour en tirer profit de ses conséquences favorables.

4.4 Suivi des opportunités

La surveillance régulière des processus permet à l'entreprise de saisir les opportunités et de prévoir les mesures nécessaires pour gérer ces derniers. Le tableau ci-dessous montre les évaluations des opportunités liées aux processus évalués.

Tableau 16: Grille d'évaluation des Opportunités de l'entreprise « BEL Algérie ».

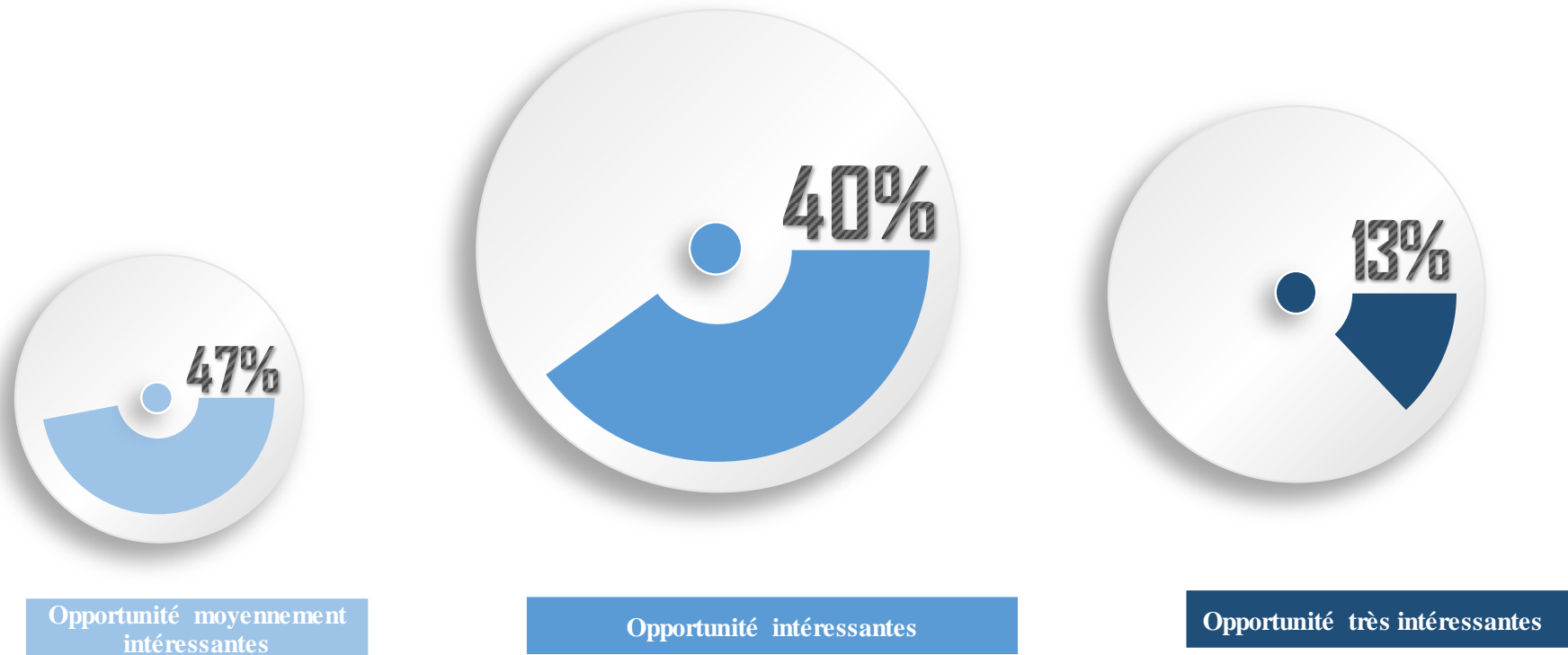
Phase d'Identification		Phase de Priorisation					Phase de Traitement				
Processus	Opportunité	Criticité				Opportunité	C	Action à mettre en place afin de saisir l'opportunité	Responsable	Ressources	Délai
		P	I	D	C						
Système Management	Partenariat avec un consultant expérimenté en Lean six sigma.	2	3	3	18	Partenariat avec une école de formation en consulting et en système management.	27	Planifié l'appel à partenariat.	Responsable Qualité	RH	En continu
Système Management	Partenariat avec une école de formation en consulting et en système management.	3	3	3	27	Suivi des formations de nos qualitiens à l'étranger par me groupe Bel France, e outils qualité/ méthodes de résolutions des problèmes.	27	Demande de sollicitation de formation en qualité à l'étranger destiné au groupe Bel.	Responsable Production & Qualité	RH	En continu
Système Management	Consensus avec un expert normatif	1	3	2	6	Partenariat avec un consultant expérimenté en Lean six sigma.	18	Planifié l'Appel à partenariat.	Responsable Qualité	RH, Budget, Temps	Déc-23
Contrôle de Gestion	Allocation d'un budget très motivant du Groupe Bel, permet d'avancer avec une vitesse remarquable dans les projets Qualité (5S, Certification (ISO 9001,14001,45001))	2	3	1	6	Partenariat avec une entreprise d'allocation des locaux, afin d'ouvrir plusieurs points d'entrepôts de stockage au niveau national.	12	Allouer des locaux pour l'entreposage des M.P et produits finis.	Responsable de contrôle de gestion	Budget	En continu
Supply Chain	Partenariat avec une entreprise d'allocation des locaux, afin d'ouvrir plusieurs points d'entrepôts de stockage au niveau national.	2	3	2	12	Partenariat avec un chercheur en technologie agroalimentaire porteur d'un brevet d'invention, afin de tester une formulation pour un nouveau produit (Sauces fromagères).	12	Planifié l'Appel à candidature. Plan détaillé décrit les essais techniques.	Responsable Production & Qualité	RH	En continu
Supply Chain	Consensus avec plusieurs fournisseurs locaux de M.P.	2	3	1	6	Le suivi des Formations de nos techniciens à l'étranger par le groupe Bel France, en maintenance en matière d'ingénierie/ mécanique.	12	Demande de sollicitation de formation en maintenance à l'étranger destiné au groupe Bel.	Directeur générale. Responsable Maintenance.	RH, Budget, Temps, Matériel et Technologie	Jan-2024

Production	Suivi des formations de nos qualitatifs à l'étranger par me groupe Bel France, e outils qualité/ méthodes de résolutions des problèmes.	3	3	3	27	Consensus avec une entreprise de fabrication de Bio emballage, afin de répondre aux normes de l'ISO 22000 et l'ISO 14001.	12	Etablir un cahier des charges détaillé contient les exigences des normes ISO 2200 en termes de sécurité des aliments et ISO 14001 en termes de protection de l'environnement.	Responsable Conditionnement	Matériel et Technologie	En continu
Production	Consensus avec une entreprise de fabrication de Bio emballage, afin de répondre aux normes de l'ISO 22000 et l'ISO 14001.	2	3	2	12	Consensus avec l'entreprise italienne CORAZA » machines de production), afin de nous envoyer les pièces de rechanges, en cas de panne technique.	12	Plan détaillé décrit des offres attractives afin de challenger l'entreprise CORAZA.	Responsable Maintenance & Contrôle de Gestion.	RH, Budget, Temps, Matériel et Technologie	1 fois/an
Production	Partenariat avec un chercheur en technologie agroalimentaire porteur d'un brevet d'invention, afin de tester une formulation pour un nouveau produit (Sauces fromagères).	2	3	2	12	Allocation d'un budget très motivant du Groupe Bel permet d'avancer avec une vitesse remarquable dans les projets Qualité (5S, Certification (ISO 9001,14001,45001)	6	Demande de sollicitation d'aide financière destiné au groupe Bel	Directeur d'entreprise	Budget	En continu
Contrôle Qualité & Food Safety	L'accompagnement des consultants expérimentées dans le HACCP venant du groupe Bel lors des Audits interne et externe	1	3	2	6	L'accompagnement des consultants expérimentées dans le HACCP venant du groupe Bel lors des Audits interne et externe	6	Invitations officielles planifiées avant chaque Audit.	Directeur d'entreprise Responsable Qualité	RH, Budget, Temps, Matériel et Technologie	2024
Contrôle Qualité & Food Safety	Signature d'un accord de partenariat avec une multinational spécialisé dans le traitement des effluent et la valorisation des déchets organique.	1	2	2	4	Partenariat avec une entreprise de fabrication des équipements de contrôle qualité automatique.	6	Demande de sollicitation d'aide financière destiné au groupe Bel, afin de faire un appel d'offre.	Directeur d'entreprise Responsable Qualité	RH, Budget, Temps, Matériel et Technologie	2026
Contrôle Qualité & Food Safety	Partenariat avec une entreprise de fabrication des équipements de contrôle qualité automatique.	1	3	2	6	Consensus avec plusieurs fournisseurs de MP locaux	6	Définir de manière détaillée les besoins spécifiques dans des cahiers des charges.	Responsable Achat	Temps, RH	En continu
Maintenance et ITN	Consensus avec l'entreprise italienne CORAZA » machines de production), afin de nous envoyer les pièces de rechanges, en cas de panne technique	2	3	2	12	Consensus avec un expert normatif.	6	Appel à candidature pour le post d'expert normatif	Responsable HSE Responsable Qualité	RH, Budget, Temps, Matériel et Technologie	Juil-23.

Maintenance et ITN	Partenariat avec une entreprise européenne de digitalisation des installations, afin de prévoir les pannes avant leurs apparitions.	1	3	1	3	Signature d'un accord de partenariat avec une multinational spécialisée dans le traitement et la valorisation des déchets	4	Formations des qualitiens dans le traitement et la valorisation des déchets afin d'acquérir la compétence et le savoir-faire. Demande de sollicitation d'aide financière destiné au groupe Bel afin d'acquérir les machines nécessaires pour le traitement.	Directeur d'entreprise Responsable Qualité & HSE	RH, Budget, Temps, Matériel et Technologie	2025.
Maintenance et ITN	Le suivi des Formations de nos techniciens à l'étranger par le groupe Bel France, en maintenance en matière d'ingénierie/ mécanique.	2	3	2	12	Partenariat avec une entreprise européenne de digitalisation des installations, afin de prévoir les pannes avant leurs apparitions	3	Préparation d'un dossier complet, pour faire Appel à projet de partenariat.	Responsable Maintenance.	RH, Budget, Temps, Matériel et Technologie.	2025.

Source Élaboré par nous-mêmes.

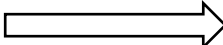
Figure 27: Représentation Graphique d'évaluation des Opportunités.

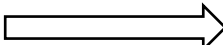


Source Élaboré par nous-mêmes à l'aide de logiciel Excel.

Représentation Graphique

Une fois que nous avons complété la matrice d'analyse des opportunités et accompli les calculs nécessaires pour obtenir les pourcentages, nous avons pu transformer ces derniers en graphiques en utilisant le programme informatique EXCEL. Les calculs sont obtenus comme suit :

Total des opportunités identifiées pour le processus  100%

Nombre des opportunités identifiées pour chaque zone  x

Donc, à l'aide de la formule de la règle de trois, nous pouvons calculer le pourcentage « x » des opportunités pour chaque zone comme suit :

$$x = \frac{\text{Total des opportunités identifier pour chaque zone} \times 100}{\text{Total des opportunités identifier pour le processus}}$$

Les résultats concernant l'évaluation de six processus sont exposés ci-dessus.

Interprétation des résultats

Partant de cette représentation, nous observons que ;

- Les opportunités très intéressantes révèlent le plus bas pourcentage de 13%, qui sont relative aux processus de Système Management et processus Production.
- Les opportunités moyennement intéressantes représentent le plus haut pourcentage de 47% qui correspond aux cinq processus (système management, contrôle de gestion, supply chain & ordonnancement, contrôle qualité & food safety et maintenance et ITN) tels que l'ouverture d'autres points de stockage et le développement d'un nouveau produit qui nécessitent l'allocation de ressources financières importante.
- En effet, le pourcentage qui reste (40%) représente les opportunités intéressantes qui peuvent l'entreprise de les saisir tels qu'ouverture de plusieurs points d'entrepôts de stockage au niveau national et Ouverture de plusieurs points d'entrepôts de stockage au niveau national.

5 Indicateurs de performance des processus.

Durant les entretiens et en collaboration avec les responsables des processus, nous avons mis à jour les indicateurs de performance relatifs à chaque processus de l'entreprise.

Les tableaux des résultats de la mise à jour de six processus sont présentés en **Annexe L**.

6 Réalisation des Fiches processus

Après avoir actualisé tous les papiers nécessaires, nous avons réussi à établir un modèle de fiche de processus, toutefois celle-ci rassemble l'ensemble des composantes qui caractérisent un processus. Elle représente en quelque sorte la fiche d'identité de ce dernier.

Dans cette étape, nous illustrons un modèle de fiche processus qui représente le processus de Production, les autres modèles seront exposés en **Annexe M**.

Tableau 17: Fiche processus Production.



Fiche Processus

Réf : Q2KA 79
Version :02
Date :16-04-2023

Processus		Pilote processus
Production		Responsable Production
FINALITE DU PROCESSUS		
<ul style="list-style-type: none">- Mettre en œuvre et assurer la production des produits du groupe Bel dans des conditions maîtrisées, dans le respect des exigences réglementaires, normatives et internes, dans le but de garantir la satisfaction des parties intéressées pertinentes.		
INTERCATIONS AVEC LES AUTRES PROCESSUS		
PROCESSUS AMONTS	PROCESSUS AVALS	
-Tous les processus.	-Tous les processus.	
ELEMENTS D'ENTREE	PRINCIPALES ACTIVITES	ELEMENTS DE SORTIE
-Formules produits validés. -Dossiers Techniques /Qualité Produits.	Gérer l'activité de production.	-Données de production. -Procédés de production.
-Données de production. -Procédés de production.	Maitrise des procédés.	-Plan de Production. -Mise à disposition MP / Emballages / Ingrédients.
-Plan de Production. -Mise à disposition MP / Emballages / Ingrédients.	Fabriquer les produits.	-Produits commercialisables. -Produits semi-finis. -Essai Développement process.
-Produits commercialisables. -Produits semi-finis. -Essai Développement process.	Conditionner les produits.	-Procédés de fabrication et conditionnement. -Echantillons, Lot de production. -Produits finis.
DOCUMENTS ASSOCIES		
<ul style="list-style-type: none">- Rapports de conformité aux exigences réglementaires et normatives.- Données d'entrée de la revue de direction.- Suivi de la performance.- Rapport de production.- Rendement productivité.- Besoin d'approvisionnement.		

RISQUE ET OPPORTUNITES				
RISQUES		OPPORTUNITES		
<ul style="list-style-type: none"> - Manque de compétences des aides conducteurs - Erreur de conditionnement (vide de ligne). - Contamination croisée via l'ambiance polluée par les poudres. - Instabilité de la qualité des produits suit à l'utilisation des matières premières locale. - Contamination des réemplois. 		<ul style="list-style-type: none"> - Suivi des formations de nos qualitatifs à l'étranger par me groupe Bel France, e outils qualité/ méthodes de résolutions des problèmes. - Consensus avec une entreprise de fabrication de Bio emballage, afin de répondre aux normes de l'ISO 22000 et l'ISO 14001. - Partenariat avec un chercheur en technologie agroalimentaire porteur d'un brevet d'invention, afin de tester une formulation pour un nouveau produit (Sauces fromagères). 		
SURVEILLANCE ET MESURE DU PROCESSUS				
Indicateurs		Objectifs	Fréquence de suivi	Enregistrement
Nombre VCS.		616.	Mensuel.	Revue SMSDA.
Nombre des remontées sécurité.		1152.	Hebdomadaire.	Revue SMSDA.
% FTG « first time good ».		88,5.	Hebdomadaire.	WCS.
Déclassé technique.		0,42.	Mensuel.	MCS.
Taux déclassée mécanique.	PTN.	2,05.	Mensuel.	MCS.
	PRN.	1,62.		
	PCN.	3,5.		
	Barquette.	1,5.		
Taux de disponibilité.	PTN.	99,5.	Hebdomadaire.	WCS.
	PRN.	98,5.		
	PCN.	98,5.		
	Barquette.	97,5.		

Source Élaboré par nous-mêmes.

Section 02 Discussion

Dans cette section, nous discutons et nous synthétisons les résultats de notre recherche documentaire, tout en exposant les limites de notre étude.

Nous avons amélioré l'approche processus de six processus de l'entreprise Bel Algérie conformément à la norme ISO 9001 :2015, en se basant sur trois axes principaux : la mise à jour des risques, des opportunités et des indicateurs de performance des processus choisis. Pour cela, nous nous sommes inspirées des articles suivants, **Elassa, (2022)** et **Benammi & Taj, (2021)** qui portent sur le Management des Risques et l'approche processus.

Néanmoins, dans ses recherches, **Elassa, (2022)** a catégorisé les risques qui peuvent perturber le fonctionnement des processus de l'entreprise en trois types : techniques, organisationnels et professionnels. Ses résultats ont mis en évidence que ces risques ont un impact considérable sur le coût, le délai et le contenu des projets. De plus, il a souligné que le manque de compétences des coordinateurs en matière de gestion des risques des processus a eu des répercussions négatives sur le bon déroulement des activités de l'entreprise.

Cependant, nous avons également classé les risques identifiés en trois catégories : techniques, organisationnels et opérationnels (liés à la maintenance, à la gestion des systèmes et à la production), ce qui rejoint les travaux d'**Elassa, (2022)**. À partir de nos résultats, nous avons constaté que les responsables des processus de l'entreprise Bel Algérie ont réussi à maîtriser les risques liés à leurs activités.

Notre recherche révèle que la mise en place de l'approche processus au sein de l'entreprise permet de bien gérer les processus. Ce qui rassure l'influence positive de cette approche, qui est approuvée par l'article de **(Benammi & Taj, 2021)**.

Aussi, après avoir effectué l'analyse des opportunités, nous avons conclu que l'entreprise peut avoir un bénéfice avec des retombées sur les aspects financiers, qualité, performance, santé, sécurité, environnementale et réglementaire sur les activités des entreprises si elle réussit à saisir ces dernières.

- ✓ Par ailleurs, et par manque des articles qui traite le sujet des opportunités ainsi que les indicateurs de performance, nous n'avons pas pu discuter nos résultats qui correspondent à ces deux axes.

- ✓ D'autre part nous ne nous pouvons pas généraliser les résultats d'**Elassa, (2022)** sur notre recherche, car le contexte est différent ; le chercheur a établi son étude au niveau du secteur de construction, en revanche, nous avons mené notre étude dans le secteur agroalimentaire.

- ✓ Prenant en compte, que l'auteur **Elassa, (2022)** a effectué son analyse des risques selon deux critères. Cependant, nous avons ajouté un autre critère qui est la détection des risques qui facilite l'évaluation des risques.

Conclusion du chapitre III

Au cours de ce chapitre, nous avons apporté notre contribution à l'amélioration de la revue des processus, conformément à la norme ISO 9001 :2015 par l'intégration de l'analyse des risques et des opportunités.

- ✓ Premièrement, nous avons actualisé l'organigramme ainsi que la cartographie de l'entreprise. Ensuite, nous avons évalué les risques selon la norme ISO 31000 : 2018 et les opportunités de six processus de l'entreprise d'accueil.
- ✓ De plus, nous avons mis à jour les indicateurs de performance de ces six processus de l'entreprise Bel Algérie.
- ✓ Par ailleurs, nous avons élaboré les fiches processus.
- ✓ Finalement, nous avons discuté nos résultats avec les recherches de **(Benammi & Taj, 2021; Elassa, 2022)**.

À présent, notre partie empirique est terminée et nous abordons la conclusion générale.

CONCLUSION GÉNÉRALE

1 Rappel sur les objectifs du travail

Durant notre période de stage, nous avons réussi à atteindre l'objectif de notre travail qui est l'amélioration de la revue des processus selon la norme ISO 9001 :2015 par l'intégration de l'analyse des risques et des opportunités au sein de la SPA Bel Algérie, ou nous avons effectué la mise à jour des risques et opportunités ainsi que les indicateurs de performance de six processus de l'entreprise. Au final, nous avons élaboré notre propre modèle de fiches processus, contenant toutes les informations mis à jour précédemment. Dans le but de répondre à notre question de recherche qui est formulé comme suit :

Comment mettre en place le processus de management des risques et des opportunités afin d'améliorer le revue des processus conformément à la norme ISO 9001 : 2015 au sein de la SPA Bel Algérie -site Koléa- ?

Nous avons adopté une méthode qualitative qui s'appuie sur le traitement inductif des données, qui ont été collectées à travers l'observation, l'analyse documentaire et les entretiens semi-directif avec les pilotes processus.

2 Structure du mémoire

La synthèse de notre projet de fin d'étude est organisée de la façon suivante :

Tout d'abord, nous avons abordé le contexte, l'objectif et la problématique, ainsi que la méthode utilisée pour effectuer la recherche, aussi le terrain et l'intérêt de notre recherche, et finalement nous avons exposé notre structure de plan de travail, tout ça a été présenté dans l'introduction.

Afin de mener à bien notre recherche, nous avons débuté notre premier chapitre en examinant diverses études en lien avec notre sujet de recherche, à travers une revue de la littérature et des concepts théoriques sur l'approche processus, le management des risques et opportunités.

Au cours du deuxième chapitre, nous avons effectué une réévaluation approfondie au centre de notre thématique en utilisant une approche qualitative. Cette approche consiste à décrire et à expliquer les résultats obtenus en utilisant différents moyens de collecte de données, notamment l'observation et l'analyse documentaire. Nous avons réalisé des

entretiens semi-directifs avec différents responsables de processus au sein de l'entreprise Bel Algérie.

De plus, dans la première section du cadre pratique, nous avons présenté les résultats de notre démarche de l'amélioration de l'approche processus en débutant par la mise à jour de la structure hiérarchique de l'entreprise et la cartographie des processus.

De même, nous avons organisé des réunions avec les pilotes des processus, en nous appuyant sur des entretiens, pour évaluer les risques et les opportunités, ainsi que les indicateurs de performance de l'entreprise d'accueil. En fin de compte, nous avons réussi à concevoir notre propre modèle de fiche processus.

Au cours la deuxième section du troisième chapitre, nous avons discuté nos résultats avec d'autres recherches menées antérieurement.

Enfin, nous avons entamé notre conclusion en présentant un résumé de la structure du mémoire, puis, nous avons évoqué les principaux résultats, et enfin, les limites rencontrées durant notre recherche.

3 Principaux résultats de la recherche

Dans cette partie, nous concluons les points suivants :

- ✓ Grâce à la contribution de notre tuteur de stage, nous avons pu actualiser la structure hiérarchique (organigramme) et la cartographie des processus de l'entreprise.
- ✓ L'analyse des discours avec les différents pilotes processus, nous a permis d'atteindre les résultats suivants :

A/ Évaluation des risques :

Les principaux résultats de l'évaluation des risques, sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 18: Principaux résultats d'évaluation des risques.

	% Avant le plan de prévention	% Après le plan de prévention
Zone 01	21%	0%
Zone 02	33%	2%
Zone 03	33%	12%
Zone 04	13%	86%

Source Élaboré par nous-mêmes.

Grâce aux mesures de prévention planifiées par les pilotes processus, nous avons constaté que l'entreprise a réussi à faire la translation des risques vers la zone verte des risques acceptables avec un pourcentage qui égale les 86%.

B / Évaluation des opportunités :

Les principaux résultats de l'évaluation des risques, sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 19 : Principaux résultats d'évaluation des opportunités.

	Pourcentage des opportunités
Zone 01	47%
Zone 02	40%
Zone 03	13%

Source Élaboré par nous-mêmes.

Il est préférable que l'entreprise renforce ses actions face aux opportunités, afin d'augmenter les pourcentages de la zone trois qui appartient à la catégorie des opportunités très intéressantes.

- ✓ Nous avons élaboré notre propre modèle de fiche processus afin de simplifier la forme précédente de l'entreprise.

4 Suggestions pour l'entreprise Bel Algérie

En se basant sur les résultats de notre recherche, nous suggérons pour l'entreprise Bel Algérie les points suivants :

- ✓ Planifier des formations sur le système management de la qualité.
- ✓ Sensibiliser et communiquer le personnel à l'importance et aux avantages de la gestion des risques et opportunités.
- ✓ Actualiser le registre d'évaluation des risques et opportunités lié à chaque processus à des intervalles régulier et planifier.
- ✓ Surveiller d'une manière régulière les indicateurs de performance.

5 Limites rencontrées au cours de notre mémoire

Au cours de notre recherche, nous avons rencontré plusieurs limites. En premier lieu, notre revue de littérature est restreinte, à cause de manque d'articles scientifiques qui ont traité les différents axes de notre recherche à savoir ; l'approche processus, les risques et opportunités.

En outre, nous avons eu des difficultés pour discuter nos résultats, permet ces obstacles, l'absence d'articles qui traite le sujet de l'évaluation des opportunités, la présence d'un seul article qui aborde le thème de l'analyse des risques, cependant, l'auteur à effectuer ces recherches dans le secteur de la construction, c'est pour cette raison, nous ne nous pouvons pas généraliser ses résultats sur notre étude, qui est effectuée dans le secteur de l'agroalimentaire.

Aussi, manque d'articles qui évoque la problématique de l'approche processus au niveau des entreprises. Toutefois, notre recherche est spécifique exclusivement à l'entreprise Bel Algérie. Ainsi, notre partie pratique est limitée seulement à six processus sur dix, à cause de manque du temps.

Ainsi, par manque de temps, nous n'avons pas pu finaliser la réévaluation des opportunités relative au six processus étudiés.

6 Les perspectives et les prolongements possibles de la recherche au niveau de Bel Algérie

Notre recherche a permis de répondre à la problématique susmentionnée et sur la base de nos résultats, nous proposons les thématiques suivantes comme perspectives de recherche :

- Contribution à l'amélioration de l'approche processus des quatre processus qui restent.
- Réévaluation des opportunités de l'ensemble des processus après la mise en place de l'action afin de saisir ces derniers.

RÉFÉRENCE BIBLIOGRAPHIQUE

ARTICLES :

A

Abouzaid, B., Abakkali, M., & Bargach, H. (2022). Les perceptions de l'impact de la certification sur la qualité dans l'enseignement supérieur : une revue de littérature. pp. 1-17. Récupéré sur <https://revues.imist.ma/index.php/RMLT/article/view/32155>

B

Benammi, A., & Taj, K. (2021, Aout 31). Etude exploratoire de l'impact de l'approche processus sur la performance : Cas des entreprises marocaines. *European Scientific Journal, ESJ*, 17 (27), 167. doi:<https://doi.org/10.19044/esj.2021.v17n27p167>

Bouchetara, M., Amrani, A. F., & Bedaida, I. (2022, mars 25). The Implementation of a Quality Management System in Accordance with ISO 9001: 2015 Standard: A Case Study. *International Journal of Economics and Business Administration*, X(1), 261-286.

Bravi, L., Murmura, F., & Santos, G. (2019, july 31). The ISO 9001:2015 Quality Management System Standard: Companies' Drivers, Benefits and Barriers to Its Implementation. *Quality Innovation Prosperity / Kvalita Inovacia Prosperita*, 23 ISSN 1335-1745 (print) ISSN 1338-984X (online) (2), 64-82. doi:10.12776/QIP.V23I2.1277

E

El Aref, O. (2020, juin). Méthodologie de recherche à l'ère du tout numérique. *Revue Linguistique et Référentiels Interculturels*, 1 ISSN: 2658-9206(1), 16-25.

Elassa, M. R. (2022). L'influence de la mise en place des processus de management des risques opérationnels sur la performance et la résilience des organisations (cas : une entreprise - secteur BTPH). *Algerian Journal of Management Sciences (AJMS)*, 01 ISSN : 2830-8115(01), 65- 84.

Ennesraoui, D. (2022, avril 30). Le management de la qualité au sein des PMI Marocaines : Un état des lieux à l'ère de la pandémie COVID -19. *International Journal of Marketing and Strategic Management*, ISSN : 2665-7414, e-ISSN : 2665-7341, 40-55.

H

Hammoutene, O., & Zidane, M. A. (2021, juin 08). La certification du Système Management de la Qualité et la performance à l'exportation : l'expérience des entreprises publiques industrielles algériennes. *Revue des Sciences Economiques, de Gestion et Sciences Commerciales*, 14(01), 664-675. Récupéré sur <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/324/14/1/154259>.

I

Ikram, M., Zhang, Q., & Sroufe, R. (2020). Total Quality Management & Business Excellence Future of quality management system (ISO 9001) certification : novel grey forecasting approach. *Total Quality Management*, 0(0), 1-28. doi:<https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1768062>.

K

Khaerul, F., Ali, M., Imbuh, R., Sulastri, E., Sri Wahyuni, I., & Irwansyah. (2021, février). Effect ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 and ISO 45001:2018 on operational performance of automotive industries. *Journal Industrial Engineering & Management Research (JIEM)*, 2(01), 13-25. doi: <https://doi.org/10.7777/jiemar>

Khalfallah, H., & Hamrouni, A. (2020, novembre 02). Performance Industrielle à travers l'évaluation des processus stratégiques : Etude d'un cas Industriel. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 1(5), 66-94. Récupéré sur www.revuefreg.fr

M

Mezaour, A., & Belaid, D. (2020, décembre 31). Management de la qualité et rentabilité, enjeux et défis pour les entreprises agroalimentaires Algériennes. *Milev Journal of Research and Studies*, 6(2), 506-523.

Meziani, M., Hamitouche, F., Adjoutah, T., Souilah, A., & Ikhedji, Y. (2022, octobre 06). Analyse structurelle des déterminants de la démarche qualité selon la norme ISO 9001:2015 ; étude de cas. *Revue Le Manager*, 09(03), 80-103.

Norimatsu, H., & Cazenave-Tapie, P. (2019, janvier 22). Techniques d'observation en Sciences humaines et sociales. *ffhal-01990071f*, 529-532. Récupéré sur <https://hal-univ-tlse2.archives-ouvertes.fr/hal-01990071>

O

Ong, F., Novitasari, D., Purwanto, A., & Asbari, M. (2020, juin 12). Does Quality Management System ISO 9001:2015 Influence Company Performance? Answers from Indonesian Tourism Industries. *TEST Engineering & Management*, 83(0193-4120), 24808-24817. Récupéré sur <https://www.researchgate.net/publication/342975441>

S

Salazar, F., Tigre, F., Tubón-Núñez, E., Carrillo, S., & Buele, J. (2019, August 22). Implementation of the Quality Management System (ISO 9001: 2015) in the Bodywork Industry. *Journal of Information Systems Engineering & Management*, 4 ISSN: 2468-4376(2), 1-10. doi:<https://doi.org/10.29333/jisem/5890>

Sanchez-lizarraga, M., Ontiveros, S., Tlapa, D., Baez-lopez, Y., Puerta-sierra, L., Puente, C., & Limon-romero, J. (2020, octobre 29). ISO 9001 Standard: Developing and Validating a Survey Instrument. *IEEE Access*, 8(10.1109/ACCESS.2020.3029744), 190677-190688.

Senouci Bereksi, I., Ghomari, S., & Boukentar, M. (2022). Impact du système de management de la qualité sur la performance des entreprises Cas de l'entreprise Algérienne : SOGERHWIT. 1-22. Récupéré sur <https://revues.imist.ma/index.php/RMLT/article/view/29921/15548>.

Serehane, L., & Talbi, A. (2015 , mai 21,22,23). Amélioration de la performance par la mise en place de l'approche processus et la gestion des compétences. *CIGIMS, EST de Fès*, 1. Récupéré sur <https://www.researchgate.net/publication/341449339>

Sfreddo, L., Vieira, G., Vidor, G., & Santos, C. (2021). ISO 9001 based quality management systems and organisational performance : a systematic literature review. *Total Quality Management and Business Excellence*, 32(3-4), 389-409. doi:<https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1549939>.

T

Talbi, A. (2020, mai 18). Identification et classification des risques selon la typologie des entreprises. *Congrès International en Génie Industriel et Management des Systèmes, FST Fès*, 2. Récupéré sur <https://www.researchgate.net/publication/279985223>

Thietart, R. (2014). *Méthodes de recherche en management*.

Y

Yuliansyah, H., Rimawan, E., & Setyadi, A. (2022). Effect Of The Implementation Of ISO 9001:2015 Quality Management System On The Performance Of Companies And Consumers In The Chemical Industry. *Journal of Positive School Psychology*, 6(6), 8195-8205. Récupéré sur <http://journalppw.com>

Z

Zhao, L., Gu, J., Abbas, J., Kirikkaleli, D., & Yue, X.-G. (2023). Does quality management system help organizations in achieving environmental innovation and sustainability goals? A structural analysis. *Economic Research-Ekonomiska Istraživanja*, 36(1), 2484-2507. doi:<https://doi.org/10.1080/1331677X.2022.2100436>

NORMES :

A

Afnor FD X 50-176. (2017, Aout). Outils de management - Management des processus - Guide de mise en œuvre.

B

BS EN ISO 9004. (2018). Quality management - Quality of an organization- Guidance to achieve sustaines success.

C

CEI IEC 60812. (2006). Techniques d'analyse de la fiabilité du système - Procédure d'analyse des modes de défaillance - et de leurs effets (AMDE).

I

ISO 31000. (2018). Management du risque - Lignes directrices.

ISO 9001. (2015). Systèmes de management de la qualité — Exigences.

ISO/FDIS 9000. (2015). Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et vocabulaire.

N

NF EN 31010. (2010, juillet). Gestion des risques Techniques d'évaluation des risques.

THÈSE :

V

Ventroux, J. (2017). *Aide à la maîtrise des risques liés à la contractualisation et l'exécution d'un projet complexe pétrolier*. Université Paris-Saclay, 2016. Français, Sciences de l'ingénieur [physics]. Paris: Paris. doi: tel-01437334

LIVRE :

M

Mongeau, P. (2009). *Réaliser son mémoire ou sa thèse*. Canada, Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bur. 450 Québec (Québec) Canada G1V 2M2: Presses de l'Université du Québec .

SITES WEB :

G

Groupe-Bel, Bel for all for good, [en ligne], <https://www.groupe-bel.com/fr/>, Consulté le 05 avril 2023.

P

Prosica La maîtrise de votre Sécurité. (s.d.). « Le référentiel de gestion des risques IT de l'ISACA », [en ligne], <https://prosica.fr/blog/147-le-referentiel-de-gestion-des-risques-it-de-l-isaca.html>, Consulté le 21 juin 2023.

ANNEXES

ANNEXE A : GUIDE D'ENTRETIEN



GUIDE D'ENTRETIEN A DESTINATION DES RESPONSABLES DES PROCESSUS



1. Sujet de recherche

Notre thème de recherche est le management des risques et des opportunités dans le cadre de l'amélioration des processus selon la norme **ISO 9001 :2015** au niveau de la SPA fromagerie Bel Algérie.

2. Prise de contact

Nous sommes **BOUAKKAZ Ahlem** et **BOURENANE Melyssa**, étudiantes en deuxième année Master Management par la Qualité au sein de l'Ecole Nationale Supérieure de Management ENSM -Koléa-.

- **Objectif de l'entretien**

Nous voudrions mener un entretien avec vous dans le cadre d'enrichir notre travail de fin d'étude dont l'objectif est de mettre à jour les risques et les opportunités ainsi que les indicateurs de performance, selon les normes **ISO 31000 :2018** et **ISO 9001 :2015**,

Nous vous remercions d'avoir accepté de participer à cet entretien.

Acceptez-vous que cet entretien soit enregistré, sachant que ce sera fait dans un but purement scientifique ?

Interlocutrices BOUAKKAZ Ahlem et BOURENANE Melyssa
Date ../../2023
Heure de début
Heure fin

3. Cordonnées de l'interroger

Direction/ service concerné
Nom de l'interrogé
Formation de base
Poste occupé
Ancienneté

4. Questions

Thème 01 Identification des Risques

1. Quelles sont les techniques que vous utilisez pour identifier les risques ?

.....

2. Pouvez-vous nous décrire les risques qui peuvent empêcher l'atteinte des objectifs de votre processus ?

.....

Thème 02 Priorisation des Risques

1. Dans une liste exhaustive des risques quels sont les risques à gérer dans votre processus ?

.....

2. Une fois les risques à gérer sont déterminés au niveau de votre processus, à quelle probabilité se produisent-ils ?

.....

3. Pouvez-vous affecter une note de 1 à 4 de la gravité de ces risques ?

.....

Thème 03 Analyse des Risques

1. Quelles sont les actions et les mesures préventives que vous avez pris pour faire face aux risques ?

.....

Thème 04 Identification des opportunités

1. Pouvez-vous nous citer les opportunités liées à votre processus ?

.....

2. Comment vous faites concrètement pour identifier les opportunités liées à votre processus ?

.....

3. Quelles sont les actions à mettre en place pour saisir les opportunités, identifiées préalablement ?

.....

Thème 05 Indicateurs de Performances

1. Comment mesurez-vous la performance de votre processus ?

.....

2. A travers quoi surveillez-vous les indicateurs de votre processus ?

.....

Nous vous remercions encore pour le temps accordé.

**ANNEXE B : EXEMPLE D'UNE
GRILLE D'ÉVALUATION DES
RISQUES**

Phase d'identification du Risque	Phase de Priorisation du Risque				Phase de Traitement du Risque				Suivi / Veille du risque						
Risque	Cotation				Risques	C	Plan de Prévention	Risque Résiduel				Risque	C	Responsable	Délai
	P	G	D	C				P'	G'	D'	C'				

Source Élaboré par nous-mêmes.

**ANNEXE C : EXEMPLE D'UNE
GRILLE D'ÉVALUATION DES
OPPORTUNITES**

Phase d'Identification		Phase de Priorisation				Phase de Traitement					
Processus	Opportunité	Criticité				Opportunité	C	Action à mettre en place afin de saisir l'opportunité	Responsable	Ressources	Délai
		P	I	D	C						

Source Élaboré par nous-mêmes.

**ANNEXE D : EXEMPLE D'UN
TABLEAU D'INDICATEUR DE
PERFORMANCE**

Indicateurs

Objectifs

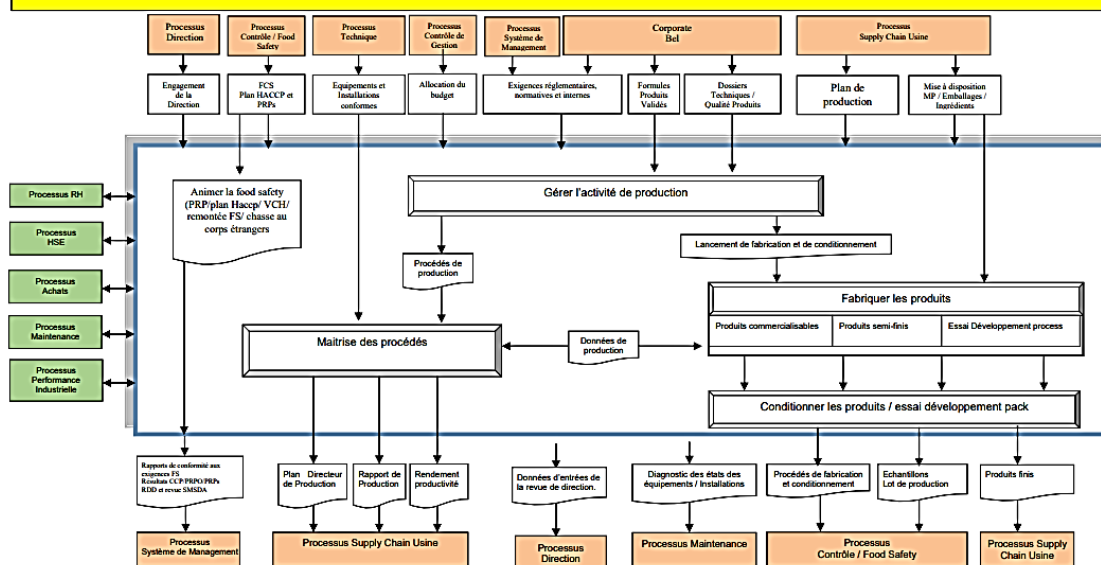
Fréquences de suivi

Enregistrement

**ANNEXE E : FICHE PROCESSUS
PRÉCÉDENTE DE BEL ALGERIE**

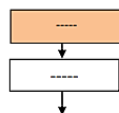


MISSION : Mettre en œuvre et assurer la production des produits du groupe BEL dans des conditions maîtrisées, dans le respect des exigences réglementaires, normatives et internes, dans le but de garantir la satisfaction de parties intéressées pertinentes.



LEGENDE :
 Fournisseur :

Donnée D'entrée :

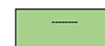


Clients :

Données de sortie :



Supports :



1) **Détails des activités du processus production :**

1. **Gérer l'activité de production**

Organiser au quotidien les lancements de production. Assurer la gestion du personnel de production en quantité et en qualité, en fonction des plannings de production. Animer la food safety à travers la maîtrise du plan HACCP/PRPs et le déploiement de la food safety culture. Assurer la gestion quotidienne des équipements et outils des ateliers de productions. Assurer un contrôle visuel des équipements et de leur état. Maîtriser l'hygiène du matériel et des locaux en définissant l'organisation des opérations de nettoyage de chaque atelier de production ou de stockage des produits finis ou des matières premières pour garantir la qualité sanitaire des produits.

2. **Maîtrise des procédés**

Analyser les données de production (rendement, productivité, muda/perte matières durant production, indicateurs) afin d'en mesurer la performance. Assurer la maîtrise des procédés de production en précisant, la structure opérationnelle des opérations successives au cours des différentes phases de procédés, réaliser les autocontrôles mis en œuvre au cours de ces procédés et les réglages en conséquence, les points de contrôles et l'identification des produits, les responsabilités aux postes de travail, les moyens mis en œuvre pour garantir le respect des spécifications techniques des produits, la documentation afférant à chaque poste de travail. Mesurer et suivre la performance de la production afin de déterminer et lancer les opportunités d'améliorations.

3. **Fabriquer les produits**

Fabriquer les produits en fonction des données de planification de l'ordonnancement, d'approvisionnement et de stockage. Assurer le niveau de qualité conformément aux exigences spécifiées en respectant : les différentes spécifications des Dossiers Techniques, des Plans de Contrôles, des Formules, des Dossiers Qualité Produit ; Les délais et les quantités fixés ; Les coûts définis par le budget ; Les normes et objectifs de Sécurité Sanitaire des Aliments. Garantir la traçabilité et l'identification des produits tout au long de la chaîne de fabrication.

4. **Développement process**

Effectuer des essais et suivre les éventuels problèmes liés à la formulation au niveau de l'usine. Suivre la gestion de projet « on time - in full ». Garantir une meilleure communication avec l'équipe développement Corporate en cas de présence de restrictions technologiques et/ou opérationnelles et transmission des résultats des essais avec l'envoi des échantillons à l'équipe Marketing.



4 – Conditionner les produits :

Conditionner les produits en fonction des données de planification de l'ordonnancement, d'approvisionnement et de stockage. Assurer le niveau de qualité conformément aux exigences spécifiées en respectant : les différentes spécifications des instructions, des Plans de Contrôles, des Dossiers Qualité emballage ; Les délais et les quantités fixés ; Les coûts définis par le budget ; Les normes et objectifs de Sécurité Sanitaire des Aliments. Garantir la traçabilité et l'identification des produits tout au long de la chaîne de conditionnement.

5- Développement PACK

Effectuer les diagnostics et régler les éventuels problèmes liés à la qualité des emballages au niveau de l'usine. Assurer le management de proximité avec les techniciens, les assistants et les opérateurs. Suivre la gestion de projet « on time - in full » et être le leadership technologique des emballages au niveau de l'usine. Garantir une meilleure communication avec l'équipe marketing et développement Corporate en cas de présence de restrictions technologiques et/ou opérationnelles.

2) Moyens & matériels particuliers :

SCORPOP – WORKPLACE – KII – SAP- PACK OFFICE - ONE 2 TEAM- MAGDA- PAM:0

3) Documents clés :

Procédures : Q2KA0159- Q2KA0599- Q2KA1275- Q2KA1280- Q2KA1080- Q2KA0583- Q2KA1021

Enregistrements : Q2KA0146- Q2KA0245- Q2KA0558- Q2KA0184- Q2KA0148- Q2KA0056- Q2KA0911- Q2KA0912 - Q2KA1328- Q2KA0532

Dossier Techniques : Q2KA0208



4) Indicateurs processus production :

Indicateurs	Objectif budget (B21)	Fréquence de suivi
TF Production	5.5	Mensuel
Remonté sécurité	56	Hebdomadaire
VCS (visite comportement sécurité)	56	Hebdomadaire
Total réclamation	PTN : 50 PRN : 17 PCN : 5 Barquette : 12	Mensuel
Remonté food safety	56	Hebdomadaire
VCH (visite comportement hygiène)	28	Mensuel
Nombre des non-conformités (CCP/PRPO)	Globale Atelier : 26 CONDI : PRPO nettoyage CZ : 2 PRPO Mal scellé : 7 PRPO Température de coulée : 1 PRPO Vis plaque à volet : 9 EAB : CCP stérilisation : 1 PRPO Etanchéité de la ; - Vanne 3 voie : 2 - Vanne vidange : 2 PRPO Maîtrise de CIP : 0 PRPO Stockage à froid : 1700	Hebdomadaire
Traitement des non-conformités CCP/PRPO	100%	Hebdomadaire
Gestion des PRP	90%	Mensuel



Taux de déclassé technique	0,56%	Mensuel
Taux d'absentéisme	3%	Quotidien
Nombre heures consommées vs budget (H/T)	16,9%	Mensuel
Taux de Rendement Synthétique	PTN : 78% PRN : 75% PCN : 75% Barquette : 76%	Quotidien
Taux de déclassé mécanique	PTN : 1.92% PRN : 1.6% PCN : 6% Barquette : 2%	Mensuel
Perte matière : Ecart au budget ajusté	1.5%	Mensuel
Taux de gâche emballage	Global : 2.9% PTN : 3.0% PRN : 2.4% PCN : 3.6% Barquette : 3.0% <u>Alu coquille :</u> PTN : 2.5% PRN : 3.0% PCN : 4.9% <u>Alu couvercle :</u> PTN : 2.5% PRN : 3.0% PCN : 5.5% <u>Tirocel :</u> PTN : 3.0% PRN : 2.0% PCN : 3.0% <u>Etiquette :</u>	Mensuel



	PTN : 8% PRN : 5.0% PCN : 5.5% <u>Boite PTN :</u> 8P : 4.5% 16P : 2.8% 24P : 2.8% <u>Intercalaire PTN :</u> 3.0% <u>Banderole PTN :</u> 2.0% <u>Etuis PRN :</u> 1.5% <u>Fourreau PCN :</u> 3.2% <u>Barquette KIRI :</u> 3.2% <u>Opercule :</u> 3.5% <u>Caisse :</u> PTN : 1.5% PRN : 1.5% PCN : 1.5% Barquette : 3.0%	
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--



5) **Analyse des risque & opportunité d'amélioration du processus :**

Etapes	Type	Risques	Moyen de maitrise	Opportunités d'Amélioration	Moyen de succès
Gérer L'activité De Production	Efficience	Mauvaise organisation du planning du personnel	Planning de présence / absence clair et précis Bonne gestion des compétences	Optimisation de la production	Veille technologique afin d'anticiper l'obsolescence des machines Gestion Prévisionnelle des Employés et des Compétences afin d'anticiper les besoins humains, les formations, les habilitations, etc... Surveillance des matières premières et emballages afin d'optimiser si possible leurs usages Optimisation des méthodes via le processus Performance Industrielle
Gérer L'activité De Production	Sécurité des aliments Qualité	Plan Food Safety non respectés / non adaptés	Processus Contrôle / Food Safety Formation des opérateurs Audit comportemental/ interne		
Gérer L'activité De Production	Sécurité des aliments Efficience	Equipements / Outils de production défectueux non signalés	Processus Maintenance Plan de maintenance préventive Contrôles réguliers en ligne par opérateur de production Formation des opérateurs sur FIRST LEVEL MAINTENANCE		
Maitrise Des Procédés	Sécurité des aliments Qualité	Hygiène des matériaux et des locaux non adaptés	Formation des opérateurs sur les règles d'Hygiène Procédures, planning et plan de nettoyages		
Maitrise Des Procédés	Sécurité des aliments Qualité	Opérations de nettoyages non effectués	Processus Contrôle / Food Safety		
Maitrise Des Procédés	Efficience	Absence / Mauvaise analyse des données de production	Suivi des performances de production		
Maitrise Des Procédés	Sécurité des aliments Qualité Efficience	Absence / Mauvaise maitrise des procédés de production	Des autocontrôles, points de contrôles, identification et traçabilité des produits, responsabilités aux postes de travail		
Réaliser Les Produits	Efficience	Erreur de formule (quantité, ingrédient, etc.)	Maintenance des bases de données Ordres de Fabrications datés		
Réaliser Les Produits	Qualité/ Réglementation	Absence partielle / totale de traçabilité	Règles de traçabilité claires, connus et comprises Support traçabilité à jour Formation du personnel		



Réaliser Les Produits	Sécurité des aliments Qualité	Absence / Mauvaise détection, identification des produits NC	Métrologie de tes équipements de contrôle. Formation du personnel		
Réaliser Le Conditionnement	Efficience	Erreur de conditionnement (vide de ligne, mix packaging)	Formation du personnel Respect des procédures Lancement de conditionnement daté		
Réaliser Le Conditionnement	Qualité/ Réglementation	Absence / Mauvaise détection, identification des produits NC	Métrologie des équipements de contrôle. Formation du personnel		



6) **Communication :**

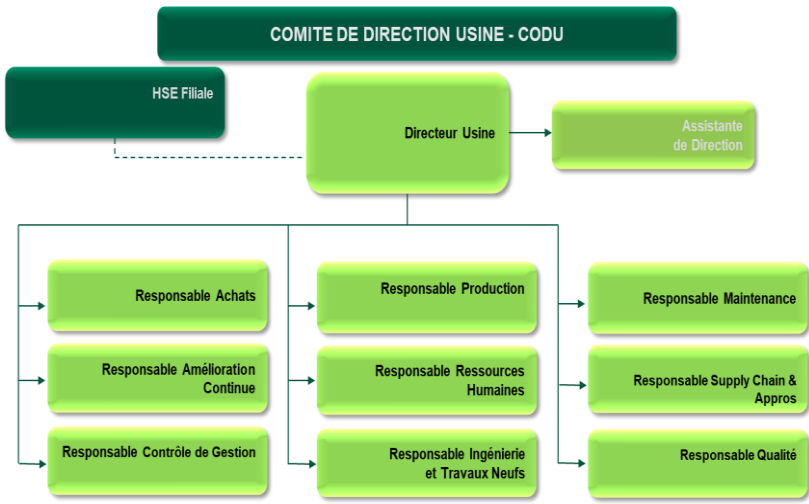
Quoi ?	INTERNE			EXTERNE	
	A Qui ?	Comment ?	Fréquence ?	A Qui ?	Comment ?
Rapports de conformité aux exigences réglementaires et normatives	Processus Direction	Ecrit	A chaque changement significatif et pertinent	Organisme certificateur Autorités de tutelle Client	Sur demande lors d'audit / inspection
Données d'entrée de la revue de direction Suivi de la performance	Processus Direction	Ecrit	A chaque revue de direction Sur demande	-	-
Rapport de production	Processus Supply Chain Processus Maintenance	Ecrit	Quotidiennement	-	-
Rendement productivité	Processus Direction Processus performance industrielle	Ecrit	Quotidiennement	-	-
Besoin d'approvisionnement	Processus Supply Chain	Ecrit	Quotidiennement	-	-



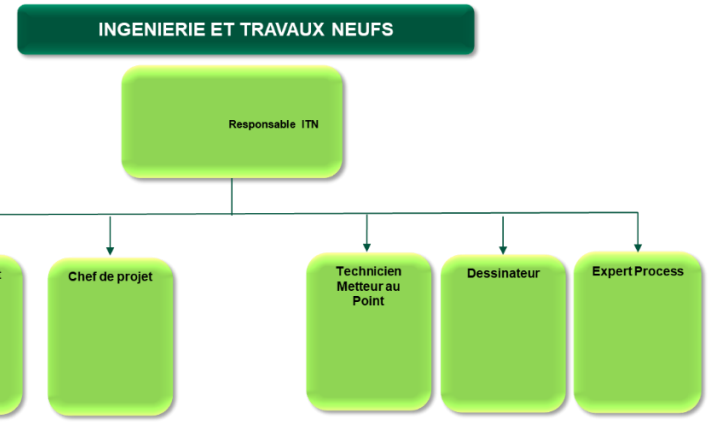
7) ANIMATION DU PROCESSUS :

Quand ?	Quoi ?
<i>Shift</i>	SCS
<i>Quotidien</i>	DCS
	DCS usine
<i>Hebdomadaire</i>	WCS Maintenance-conditionnement
	WCS Maintenance-fabrication
	WCS fabrication
	WCS usine
<i>Mensuel</i>	MCS production ; Revue SMSDA ; Comité Qualité ; Comité Sécurité ; Comité Projet ; Comité Performance ; Réunion de Service
<i>Semestriel</i>	Revue de Direction ; Comité Qualité Plateforme ; Revue de processus production

**ANNEXE F : ORGANIGRAMME DE
BEL ALGERIE AVANT LA MISE A
JOUR**

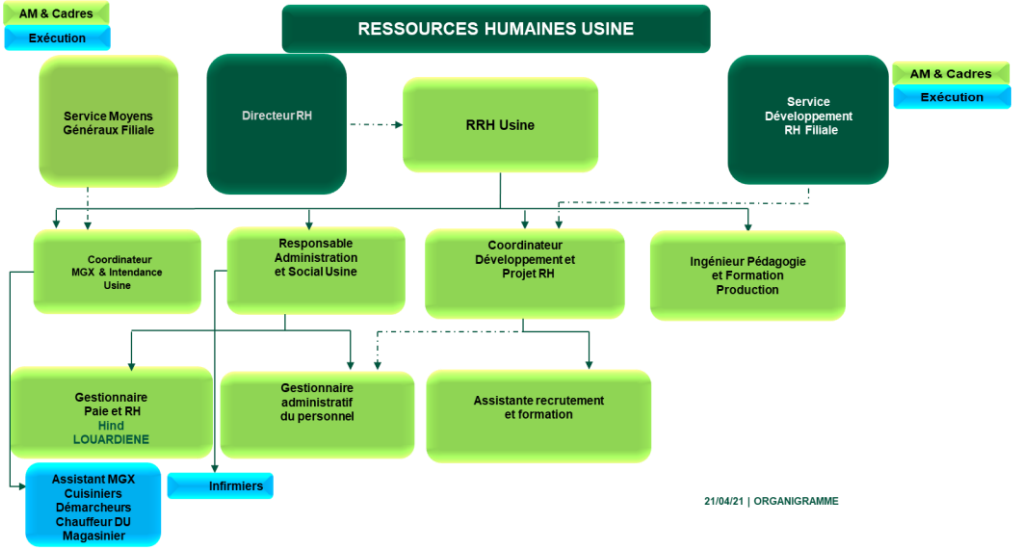


AM & Cadres
Exécution

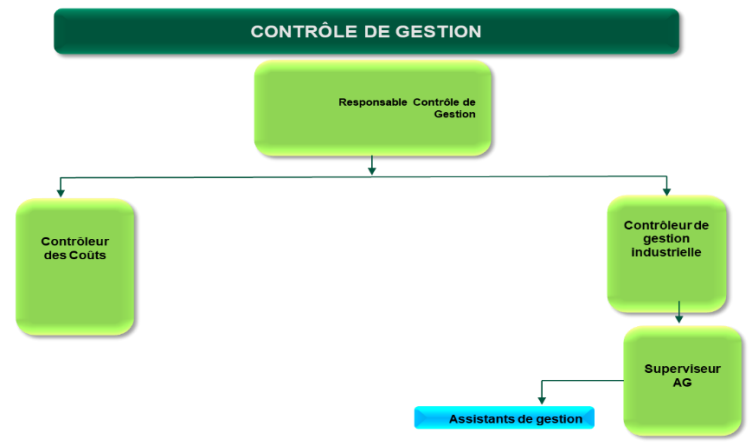


21/04/21 | ORGANIGRAMME

21/04/21 | ORGANIGRAMME

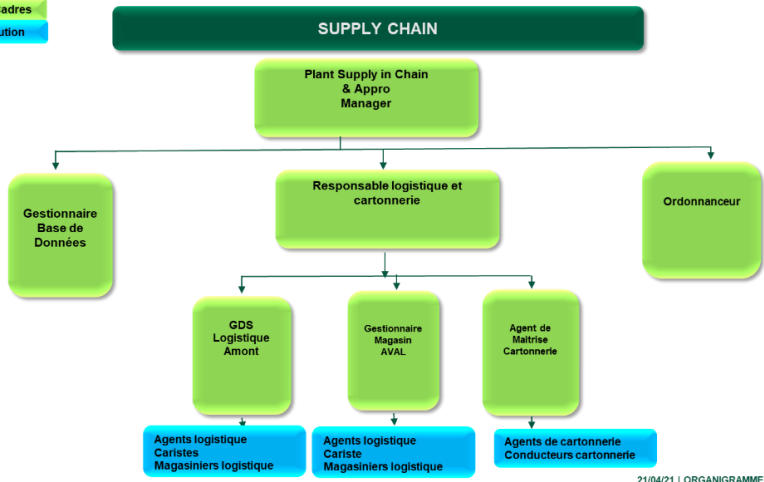


21/04/21 | ORGANIGRAMME

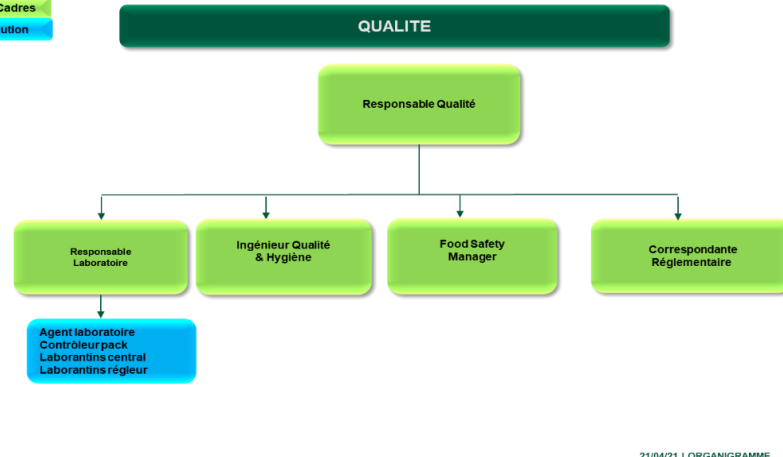


21/04/21 | ORGANIGRAMME

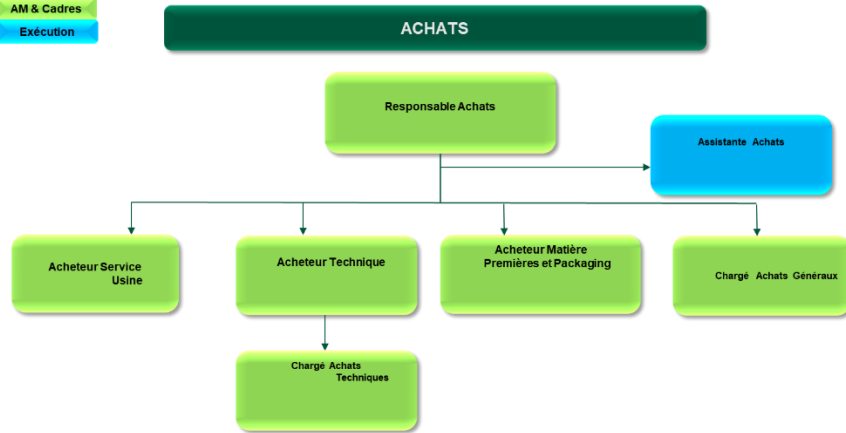
AM & Cadres
Exécution



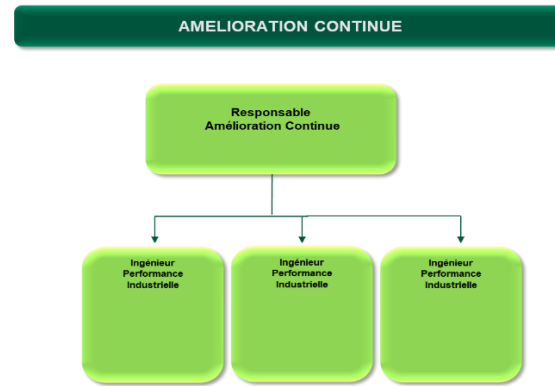
AM & Cadres
Exécution



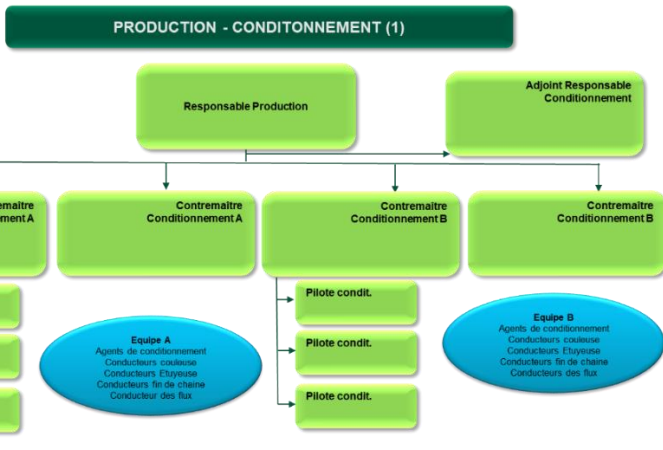
AM & Cadres
Exécution



AM & Cadres
Exécution

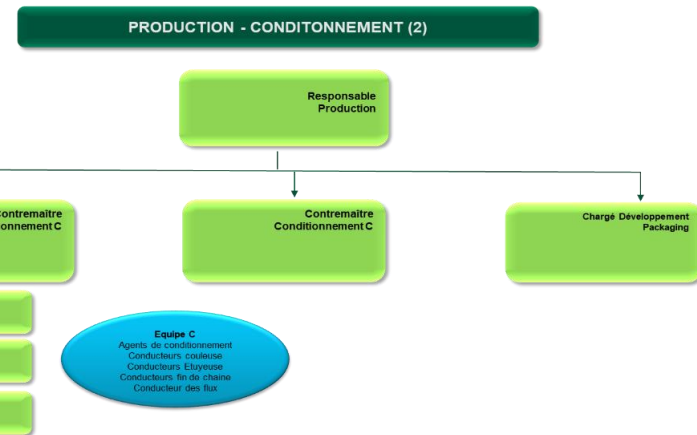


AM & Cadres
Exécution



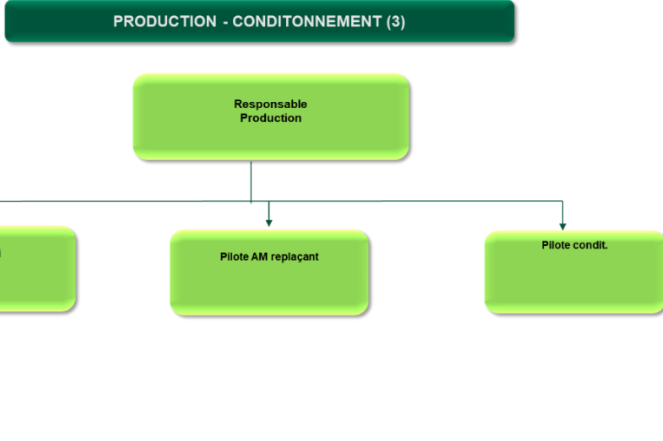
21/04/21 | ORGANIGRAMME

AM & Cadres
Exécution



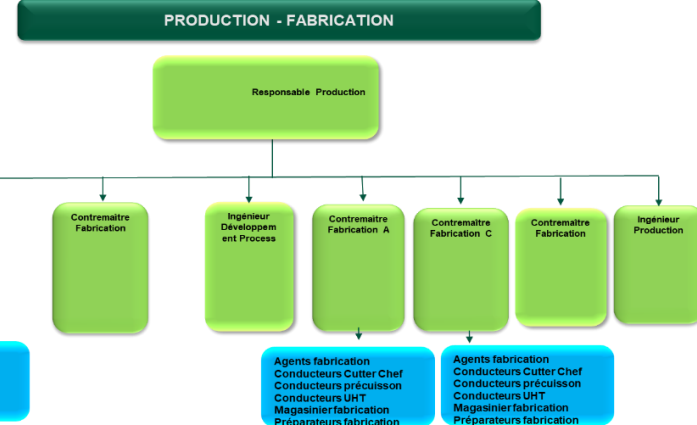
31/01/21 | ORGANIGRAMME

AM & Cadres
Exécution



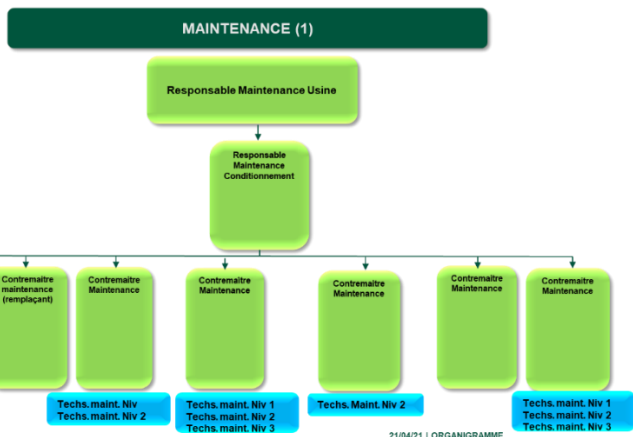
31/01/21 | ORGANIGRAMME

AM & Cadres
Exécution

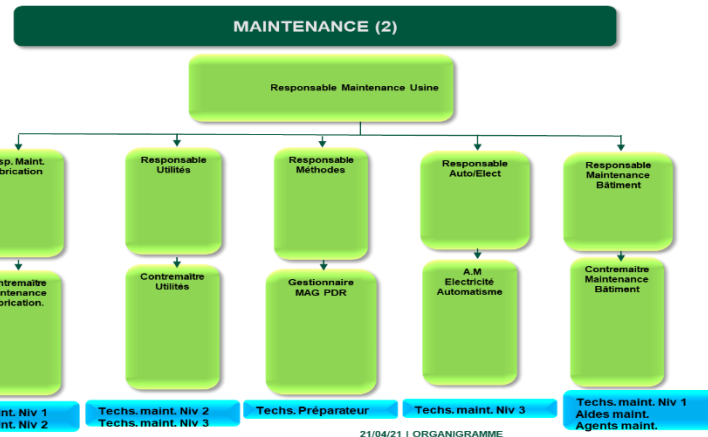


21/04/21 | ORGANIGRAMME

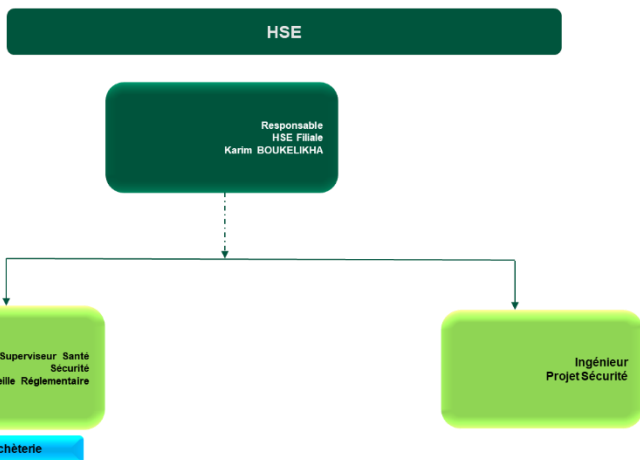
AM & Cadres
Exécution



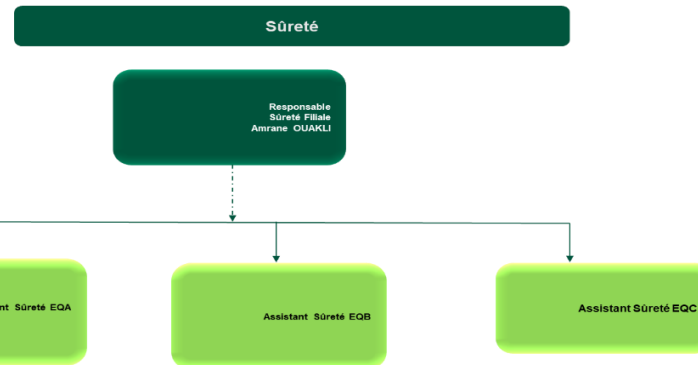
AM & Cadres
Exécution



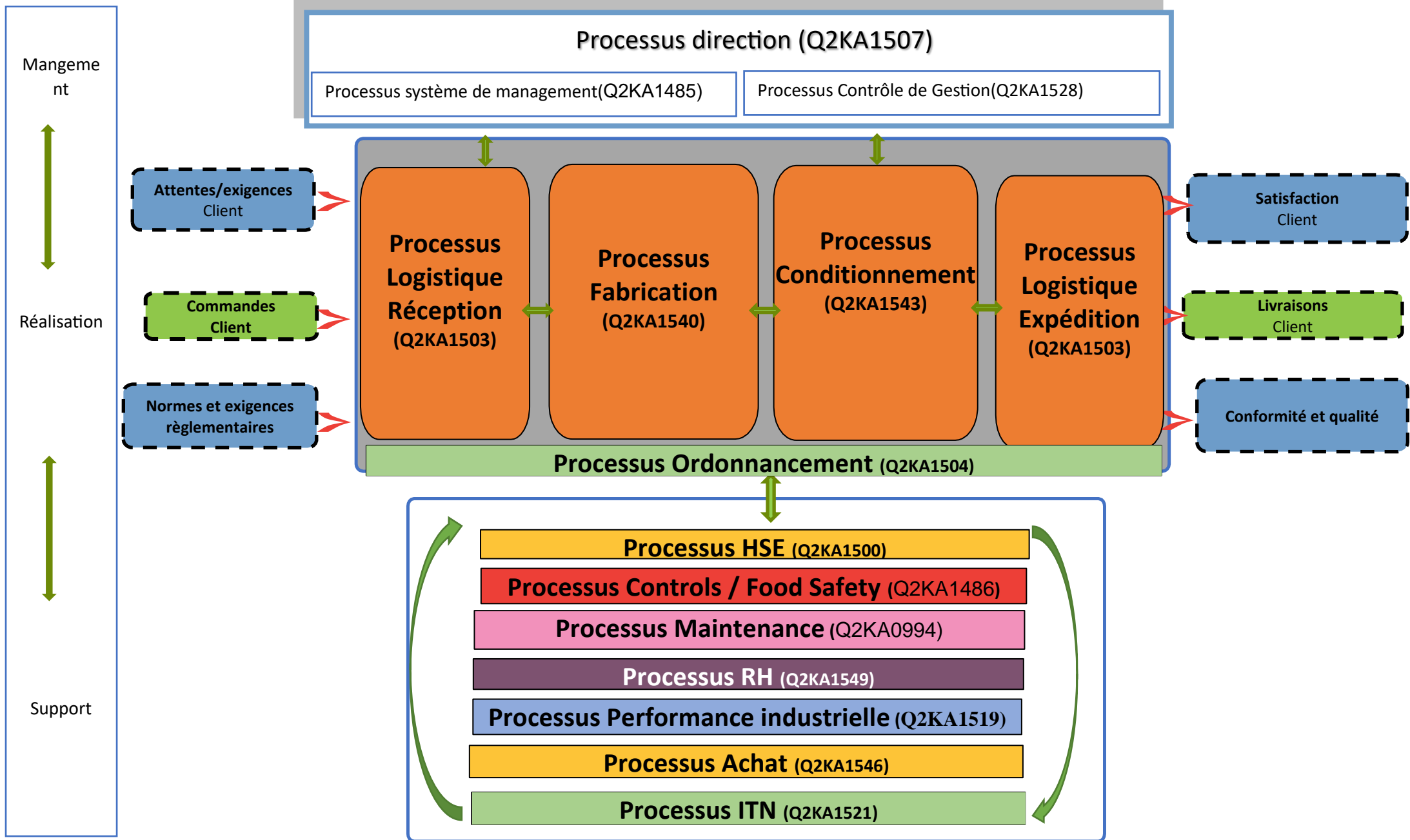
AM & Cadres
Exécution



AM & Cadres
Exécution



**ANNEXE G : CARTOGRAPHIE DES
PROCESSUS BEL ALGERIE -SITE
KOLEA- AVANT LA MISE A JOUR**



**ANNEXE H : PERSONNES
INTERVIEWÉES PENDANT
L'ENTRETIEN**

Type de Processus	Personnes Interrogées	Fonctions
Management	G. F. Z	Manager Système Management (Responsable Qualité).
	B. K	Responsable Contrôle de Gestion.
Réalisation	K. E. H	Responsable Supply Chain & Ordonnancement.
	K. L	Responsable Production.
Support	K. M. T	Responsable Food Safety Culture.
	R. M	Responsable Maintenance et ITN.

Source Élaboré par nous-mêmes.

**ANNEXE I : GRILLE D'ÉVALUATION
DES RISQUES DE PROCESSUS
CONTROLE DE GESTION DE
L'ENTREPRISE BEL ALGERIE**

Grille d'évaluation des risques de processus Contrôle de Gestion de l'entreprise « BEL Algérie »

Processus Contrôle de gestion

Pilote processus Responsable Contrôle de gestion

Phase d'identification du Risque	Phase de Priorisation du Risque					Phase de Traitement du Risque					Suivi / Veille du risque				
	Cotation				Risques	C	Plan de Prévention	Risque Résiduel				Risque	C	Responsable	Délai
	P	G	D	C				P'	G'	D'	C'				
Pilotage et contrôle interne inadapté	2	2	1	4	Non prise en compte de l'ensemble des données des différents départements	16	Revue de direction, Revue de processus	1	3	1	3	Non adéquation avec le plan directeur et les besoins du site	6	Responsable contrôle de gestion	En cours
Mauvaise analyse des indicateurs de suivi	2	3	2	12	Mauvaise analyse des indicateurs de suivi	12	Contrôle par la zone et les directions centrales	1	3	1	3	Non prise en compte de l'ensemble des données des différents départements	3	Directeur générale, responsable management qualité	En cours
Non prise en compte de l'ensemble des données des différents départements	2	4	2	16	Non adéquation avec le plan directeur et les besoins du site	12	S'assurer de la prise en compte de l'ensemble des objectifs stratégiques et déployés dans le cadre de la préparation	2	3	1	6	Mauvaise analyse des indicateurs de suivi	3	Responsable contrôle de gestion	En cours
Budget non en adéquation avec le cadrage, et par conséquent non validé	4	2	1	8	Budget non en adéquation avec le cadrage, et par conséquent non validé	8	Validation de la consolidation du budget par le directeur formalisé au sein du document en vigueur, contrôle par la zone et les directions centrales	2	1	1	2	Non prise en compte de l'un des indicateurs de suivi	3	Responsable contrôle de gestion	En cours
Non prise en compte de l'un des indicateurs de suivi	1	3	2	6	Non prise en compte de l'un des indicateurs de suivi	6	Consolidation de l'ensemble des indicateurs de suivi au sein d'un document unique si possible	1	3	1	3	Manque de réactivité en cas de dérive entre plan de déploiement et le suivi du budget	3	Responsable contrôle de gestion	En cours
Manque de réactivité en cas de dérive de l'un des indicateurs	2	2	1	4	Manque de réactivité en cas de dérive entre plan de déploiement et le suivi du budget	6	Fréquence définie et régulière de la revue dans les données de sorties sont associées à un reporting exhaustif	1	3	1	3	Budget non en adéquation avec le cadrage, et par conséquent non validé	2	Directeur générale	En cours
Non adéquation avec le plan directeur et les besoins du site.	2	3	2	12	Pilotage et contrôle interne inadapté	4	Prise en compte de tous les éléments de suivi (paramètres/ indicateurs)	1	1	1	1	Manque de réactivité en cas de dérive de l'un des indicateurs	2	Responsable contrôle de gestion	En cours

Manque de réactivité en cas de dérive entre plan de déploiement et le suivi du budget	1	3	2	6	Manque de réactivité en cas de dérive de l'un des indicateurs	4	Fréquence définie et régulière de la revue dans les données de sorties sont associées à un reporting exhaustif	1	2	1	2	Pilotage et contrôle interne inadapté	1	Responsable performance industrielle	En cours
---------------------------------------------------------------------------------------	---	---	---	---	---------------------------------------------------------------	---	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	---	---	---	---------------------------------------	---	--------------------------------------	-----------------

Source Élaboré par nous-mêmes.

**ANNEXE J : GRILLE D'ÉVALUATION
DES RISQUES DE PROCESSUS
SUPPLY CHAIN & ORDONNANCEMENT
DE L'ENTREPRISE BEL ALGERIE**

Grille d'évaluation des risques de l'entreprise « BEL Algérie »

Processus Supply Chain et Ordonnancement

Pilote processus Responsable Supply Chain

Phase d'identification du Risque	Phase de Priorisation du Risque				Phase de Traitement du Risque				Suivi / Veille du risque						
Risque	Cotation				Risques	C	Plan de Prévention	Risque Résiduel				Risque	C	Responsable	Délai
	P	G	D	C				P'	G'	D'	C'				
Absence / Mauvais planning hebdomadaires de livraisons	4	2	2	16	Absence / Mauvais planning hebdomadaires de livraisons	16	Programmes d'approvisionnement et de livraisons clairs, adaptés et validés	2	2	1	4	Absence / Mauvais planning hebdomadaires de livraisons	4	Responsable approvisionnement	En cours
Absence / Mauvaise validation et diffusions des plannings hebdomadaires de livraisons ou des besoins	4	2	2	16	Absence / Mauvaise validation et diffusions des plannings hebdomadaires de livraisons ou des besoins	16	Accusé de réception messagerie ou fax . Contact téléphonique	2	2	1	4	Absence / Mauvaise validation et diffusions des plannings hebdomadaires de livraisons ou des besoins	4	Responsable Supply Chain	En cours
Erreur de livraison du fournisseur (Retard, produit altéré, quantité, référence, etc.)	2	4	1	8	Suivi des stocks physiques (Erreur de saisie SAP) Rupture entraînant : - L'arrêt de production - Le non-respect d'une commande	16	Plan de marche daté et validé Plan Hebdomadaire de production Inventaire régulier Contrôle facturation/réception	2	1	1	2	Manque de place en stock / Capacité de stockage insuffisante ou non adaptée	4	Responsable Supply Chain	En cours
Absence / Mauvaise de contrôles de marchandises à réception	2	2	3	12	Moyen de stockage et moyen de préservation des produits alimentaire non adapté (Température, humidité, conditionnement, etc.)	12	Alarme sonore Plan de prévention des installations Étalonnage des appareils de mesure Audit QHSE	2	1	1	2	Péremption des articles périssables (matières premières)	4	Responsable Supply Chain	En cours
Absence / Mauvais suivi des stocks physiques (Erreur de saisie SAP) Rupture entraînant : - L'arrêt de production - Le non-respect d'une commande	2	4	2	16	Absence / Mauvaise de contrôles de marchandises à réception	12	Plan de contrôle des opérateurs	2	1	1	2	Suivi des stocks physiques (Erreur de saisie SAP) Rupture entraînant : - L'arrêt de production	2	Responsable Supply Chain	En cours

Erreur de préparation de commande	2	4	1	8	Péréemption des articles périssables (matières premières)	8	Suivi des fiches DLUO	1	4	1	4	Erreur de préparation de commande	2	Responsable Chain	Supply	En cours
Péréemption des articles périssables (matières premières)	2	4	1	8	Absence / Retard d'expéditions des produits	4	Programmes d'expéditions clairs et adaptés. Communication avec le transporteur Evaluation du transporteur Flotte de transport dédié	2	1	1	2	Absence / Retard d'expéditions des produits	2	Responsable Chain	Supply	En cours

Source Élaboré par nous-mêmes.

**ANNEXE K : GRILLE D'ÉVALUATION
DES RISQUES DE PROCESSUS
MAINTENANCE & ITN DE
L'ENTREPRISE BEL ALGERIE**

Grille d'évaluation des risques de l'entreprise « BEL Algérie »

Processus Maintenance et ITN

Pilote processus Responsable Maintenance

Phase d'identification du Risque	Phase de Priorisation du Risque					Phase de Traitement du Risque				Suivi / Veille du risque					
Risque	Cotation				Risques	C	Plan de Prévention	Risque Résiduel				Risque	C	Responsable	Délai
	P	G	D	C				P'	G'	D'	C'				
Stock de pièces de rechanges non adapté	2	4	2	16	Stock de pièces de rechanges non adapté	16	Faire des commandes uniquement suivant code article fournisseur/	1	2	1	2	Non-respect des consignes lors des interventions	8	Responsable Maintenance	Q2/2023
Mauvaise état des stocks	1	4	1	4	Non-respect des consignes lors des interventions	16	Inventaire régulier Analyse des ruptures des pièces	2	2	2	8	Non disponibilité des PDR	6	Responsable Achats	Q4/2023
Mauvaise réception des pièces détachées	1	4	2	8	Départs en masse de techniciens et turnover élevé	16	Procédures RH de motivation, de recrutement et de formation	1	2	2	4	Départs en masse de techniciens et turnover élevé	4	Directeur RH	Q3/2023
Mauvaise estimation ou suivi budget	1	4	3	12	Mauvaise estimation ou suivi budget	12	Analyse budget N-1	1	2	2	4	Mauvaise estimation ou suivi budget	4	Responsable Maintenance et de Contrôle Gestion Opérationnel	Q2/2023
Absence planification, préparation et suivi des opérations de maintenance	1	4	2	8	Retard de livraison des PDR	12	Assurer un bon suivi des commandes achat set services importation	1	2	1	2	Absence planification, préparation et suivi des opérations de maintenance	4	Responsable Méthode	Q2/2023
Non-respect des consignes lors des interventions	2	4	2	16	Non disponibilité des PDR	12	Assurer un bon suivi du service Achat (alertes)	1	3	2	6	Absence / Mauvaise prévention et formation aux risques de santé et sécurité	4	Directeur RH	Q3/2023
Absence / Mauvaise prévention et formation aux risques de santé et sécurité.	1	4	2	8	Absence / Mauvaise qualité de réalisation de la maintenance préventive, curative ou améliorative	9	Audits Taux de réalisation plan préventif	1	1	1	1	Générer un défaut de qualité sur le produit après une intervention	4	Directeur RH	Q4/2023

Absence / Mauvaise qualité de réalisation de la maintenance préventive, curative ou améliorative	1	3	3	9	Mauvaise réception des pièces détachées	8	Formation des techniciens magasiniers	1	2	1	2	Indisponibilité des fluides et énergies	3	Responsable Utilité	Q3/2023
Départs en masse de techniciens et turnover élevé	1	4	4	16	Absence planification, préparation et suivi des opérations de maintenance	8	Maintenir les ponts méthodes/ autres services	1	2	2	4	Stock de pièces de rechanges non adapté	2	Responsable méthode	Q2/2023
Non-respect du temps alloué à la réalisation de l'intervention de la maintenance	2	2	1	4	Absence / Mauvaise prévention et formation aux risques de santé et sécurité	8	Processus SST et RH	1	2	2	4	Retard de livraison des PDR	2	Responsable d'importation	Q3/2023
Générer un défaut de qualité sur le produit après une intervention	1	3	2	6	Indisponibilité des fluides et énergies	8	Suivi du respect et des réalisations PMP Techniciens compétents	1	3	1	3	Mauvaise réception des pièces détachées	2	Responsable Méthode	Q3/2023
Non réalisation de la maintenance planifiée à cause des contraintes de la production	1	3	1	3	Générer un défaut de qualité sur le produit après une intervention	6	Rapport de réception des interventions	1	2	2	4	Perte des documents techniques spécifiques (confidentiels, secrets professionnel)	2	Responsable Maintenance	Q2/2023
Perte des documents techniques spécifiques (confidentiels, secrets professionnel)	2	3	1	6	Perte des documents techniques spécifiques (confidentiels, secrets professionnel)	6	Procédure de gestion des documents	1	2	1	2	Absence / Mauvaise qualité de réalisation de la maintenance préventive, curative ou améliorative	1	Responsable Méthode	Q3/2023
Indisponibilité des fluides et énergies	2	4	1	8	Mauvaise état des stocks	4	Suivre standard gestion de stock/ suivi SAP	1	1	1	1	Suivre standard gestion de stock/ suivi SAP	1	Responsable Méthode	Q2/2023
Retard de livraison des PDR	2	3	2	12	Non-respect du temps alloué à la réalisation de l'intervention de la maintenance	4	Suivi indicateurs	1	1	1	1	Suivi indicateurs	1	Responsable Méthode	Q3/2023
Non disponibilité des PDR	1	4	3	12	Non réalisation de la maintenance planifiée à cause des contraintes de la production	3	Instances anticipées entre maintenance, logistique et production	1	1	1	1	Instances anticipées entre maintenance, logistique et production	1	Responsable Supply Chain	Q2/2023

Source Élaboré par nous-mêmes.

**ANNEXE L : TABLEAUX
D'INDICATEUR DE PERFORMANCE**

Tableau d'indicateur de performance de l'entreprise « BEL Algérie »

Processus Système Management.

Processus Management.

Indicateurs	Objectifs	Fréquences de suivi	Enregistrement
% de conformité Réglementaire	100%	Mensuel	Revue SMSDA ¹ /RDD ²
% Réalisation Audits Interne	100%	Annuel	Revue SMSDA /RDD
Résultats d'audit de certification	0 NC Majeure	Annuel	RDD

Source Mise à jour par nous-mêmes à partir d'un document interne.

¹ Système de Management de la Sécurité des Denrées Alimentaire.

² Revue de Direction.

Tableau d'indicateur de performance de l'entreprise « BEL Algérie »

Processus Contrôle de Gestion.

Processus Management.

Indicateurs	Objectifs	Fréquences de suivi	Enregistrement
% de respect des dates de clôture	CF. Tableau de bord de suivi des indicateurs de processus	Mensuelle	10- Check list octobre 2020
Qualité des données du reporting mensuel (industriel, stock, KPI)	CF. Tableau de bord de suivi des indicateurs de processus	Mensuelle	Planning LE 20 B21 (planning groupe)
Respect du budget par département (suivi Budget / Budget alloué annuel)	CF. Tableau de bord de suivi des indicateurs de processus	Mensuelle	Suivi Budget par service .XLS
Analyse des couts de production réels VS Budget	CF. Tableau de bord de suivi des indicateurs de processus	Mensuelle	Industriel PL Plant Kolea .XLS
Mesure de l'efficacité de la capacité d'investissement	CF. Tableau de bord de suivi des indicateurs de processus	A la demande	Industriel PL Plant Kolea . XLS
Cout de production (méthode/calcul et consolidation des données production)	CF. Tableau de bord de suivi des indicateurs de processus	Mensuelle	Comité performance CGO 2020
Industriel KPI	CF. Tableau de bord de suivi des indicateurs de processus	Mensuelle	Industriel KPIs Report (Report groupe)
Suivi TRS ³	CF. Tableau de bord de suivi des indicateurs de processus	Journalier / Mensuel	SOP Prod
Suivi TRG ⁴	CF. Tableau de bord de suivi des indicateurs de processus	Mensuelle	Suivi TRG.XLS
Nombre d'anomalies significative sur les données de base budget	CF. Tableau de bord de suivi des indicateurs de processus	Mensuelle	XLS
Suivi consommation PDR	CF. Tableau de bord de suivi des indicateurs de processus	Mensuelle	XLS
Stock projection	CF. Tableau de bord de suivi des indicateurs de processus	Mensuelle	XLS

Source Mise à jour par nous-mêmes à partir d'un document interne.

³ Taux de Rendement Synthétique.

⁴ Taux de Rendement Globale.

Tableau d'indicateur de performance de l'entreprise « BEL Algérie »

Processus Production.

Processus Réalisation.

Indicateurs		Objectifs	Fréquences de suivi	Enregistrement
Sécurité	Nombre VCS ⁵	616	Mensuel	Revue SMSDA
	Nombre des remontées sécurité	1152		
Taux déclassée mécanique	PTN ⁶	2.05	Hebdomadaire	WCS
	PRN ⁷	1.62		
	PCN ⁸	3.5		
	Barquette	1.5		

Source Mise à jour par nous-mêmes à partir d'un document interne.

⁵ Visite Comportementale de Sécurité.

⁶ Portion Triangulaire Nature.

⁷ Portion Rectangulaire Nature.

⁸ Portion Carré Nature.

Tableau d'indicateur de performance de l'entreprise « BEL Algérie »

Processus Supply Chain & Ordonnancement.

Processus Réalisation.

Indicateurs	Objectifs	Fréquences de suivi	Enregistrement
Nombre d'incidents de rupture (MP-IN-EMB- Consommables et produits chimiques)	0	Mensuel	Diffusion par courrier électronique
Suivi du niveau de stock des MP, emballages, ingrédients, fournitures, produits chimiques	24h00 de couverture	Couverture des stocks (Quotidien)	Courrier électronique
Inventaires des stocks	2%	Chaque mois	Doc d'inventaire & PV
Résultats Audit comportemental (environnement / sécurité)	8	VCS (mensuel)	Doc VCS
Résultats Remontées Sécurité	8	Mensuel	Notification par mail
Résultats Visite comportementale Hygiène (VCH)	4	Mensuel	Fiche VCH
Remontées FOOD SAFETY	6	Mensuel	Notification par mail
Taux de saturation de l'entrepôt	75%/90%	Quotidien	Taux de saturation
Suivi température Frigos MP/PF	8°C MP---- 12°C PF	Quotidien	Fiche d'enregistrement

Source Mise à jour par nous-mêmes à partir d'un document interne.

Tableau d'indicateur de performance de l'entreprise « BEL Algérie »

Processus Contrôle Qualité & Food Safety

Processus Support

Indicateurs	Objectifs	Fréquences de suivi	Enregistrement
Test de traçabilité conforme.	Identification complète du produit < 4h Amant, <24h Aval	1 Test/An.	RDD/ Rapport test traçabilité.
Nombre des NC ⁹ .	0%	Hebdomadaire/Mensuelle.	Rapport Qualité hebdomadaire/ Comité Non-Conforme.
Respect de la gestion des avis de NC sur SAP ¹⁰ .	100%	Mensuelle.	Comité Non-Conforme.
Respect du plan de contrôle.	100%	Hebdomadaire.	WCS Qualité.
% Satisfaction hygiène des mains.	100%	Mensuelle.	Revue SMSDA.
% de conformité PRP.	90%	Mensuelle.	Revue SMSDA.
Application du planning d'étalonnage des équipements.	100%	Annuelle.	Revue SMSDA/ RDD.
Respect des délais de libération du produit fini.	100%	Hebdomadaire.	WCS Qualité.
VCH ¹¹ .	80%	Mensuelle.	Revue SMSDA.

Source Mise à jour par nous-mêmes à partir d'un document interne.

⁹ Non-Conformité.

¹⁰ Systems Applications and Products in Data Processing.

¹¹ Visite Comportementale d'Hygiène.

Tableau d'indicateur de performance de l'entreprise « BEL Algérie »

Processus Maintenance et ITN.

Processus Support.

Indicateurs	Objectifs	Fréquences de suivi	Enregistrement
Taux de panne par ligne de production	-Ligne triangulaire 2,8% - Ligne Rectangulaire 3.8% - Ligne Barquette 7%	Journalière/Hebdomadaire/Mensuelle/Annuelle	Scorepop Fichier Excel,
Suivi des PRP	Taux du traitement = 80%	Journalière/Hebdomadaire/Mensuelle	Fichier Excel
VCS	2/mois / personne	Hebdomadaire	Notification par mail
VCH / remonté Food safety	1/mois/personne	Hebdomadaire	Notification par mail
Taux de disponibilité (fabrication)	100%	Journalière/Hebdomadaire Mensuelle/Annuelle	Fichier Excel, REX
Valeur de stock PDR¹²	Selon Budget	Mensuelle/Annuelle	Fichier Excel, REX
Entrées/sorties Stock PDR	Selon Budget	Mensuelle/Annuelle	Fichier Excel, REX
Suivi des sorties stock (avec seuil et gestion des ruptures)	Selon le seuil de chaque groupe gestionnaire	Journalière/Hebdomadaire/Mensuelle/Annuelle	Rapport magasin, Fichier Excel, REX
Taux de répartition des interventions de maintenance (Corrective/préventive/améliorative)	Pas d'objectif	Mensuelle/Annuelle	Fichier Excel, REX
Taux de réalisation de la maintenance préventive	90%	Journalière/Hebdomadaire/Mensuelle/Annuelle	Rapport journalier, Fichier Excel,
Suivi du budget maintenance (respect des dépenses vs budget)	Selon Budget	Mensuelle/Annuelle	Fichier Excel suivi

Source Mise à jour par nous-mêmes à partir d'un document interne.

¹² Pièces De Rechange.


ANNEXE M : FICHES PROCESSUS

		Fiche Processus		Réf : Q2KA Version :01 Date :16-04-2023	
Processus			Pilote processus		
Système Management.			Responsable Qualité.		
FINALITE DU PROCESSUS					
<ul style="list-style-type: none"> - Assurer et animer le fonctionnement du Système de Management Intégré et le reporting de ses résultats pour garantir l'atteinte des objectifs en termes de performance (efficacité et efficience). - Maitriser la gestion de l'ensemble des informations documentées essentielles pour assurer un fonctionnement efficace et performant du SMI. - Mesurer les performances du Système par la mise en œuvre des audits et l'analyse des indicateurs. - Gérer les Non Conformités et déterminer les pistes d'amélioration et piloter les axes d'amélioration. Améliorer en continu la pertinence, l'adéquation et l'efficacité du SMI en lien avec les attentes des parties intéressées. 					
INTERCATIONS AVEC LES AUTRES PROCESSUS					
PROCESSUS AMONTS			PROCESSUS AVALS		
-Tous les processus.			-Tous les processus.		
ELEMENTS D'ENTREE		PRINCIPALES ACTIVITES		ELEMENTS DE SORTIE	
-Exigences réglementaires, normatives et internes. -Besoins et attentes des parties prenantes.		Maitriser la conformité réglementaire, normative et interne.		-Flexibilité dans la compréhension et l'application des exigences réglementaires, normatives et internes. -Satisfaction des besoins et attentes des parties prenantes.	
-Flexibilité dans la compréhension et l'application des exigences réglementaires, normatives et internes. -Satisfaction des besoins et attentes des parties prenantes.		Maitriser les changements.		-Amélioration continue de tous le système.	
-Amélioration continue de tous le système.		Maitriser la conformité du système et son amélioration.		-Système conforme.	
DOCUMENTS ASSOCIES					
<ul style="list-style-type: none"> - Rapports de conformité aux exigences réglementaires et normatives. - Veille réglementaire et normative. - BD Amélioration Usine. - Données d'entrée de la revue de direction. - Suivi de la performance. - Pilotage et surveillance. 					
RISQUE ET OPPORTUNITES					
RISQUES			OPPORTUNITES		
<ul style="list-style-type: none"> - Mauvaise efficacité des plans d'actions. - Traitement des non-conformités non efficace. - Absence / Mauvaise planification des modifications susceptibles d'impacter le SMSDA. 			<ul style="list-style-type: none"> - Partenariat avec un consultant expérimenté en Lean six sigma. - Partenariat avec une école de formation en consulting et en système management. - Consensus avec un expert normatif. 		
SURVEILLANCE ET MESURE DU PROCESSUS					
Indicateurs		Objectifs	Fréquence de suivi	Enregistrement	
<ul style="list-style-type: none"> - % de conformité Réglementaire. 		100%	Mensuel	<ul style="list-style-type: none"> - Revue SMSDA /RDD 	
<ul style="list-style-type: none"> - % Réalisation Audits Interne. 		100%	Annuel	<ul style="list-style-type: none"> - Revue SMSDA /RDD 	
<ul style="list-style-type: none"> - Résultats d'audit de certification. 		0 NC Majeur	Annuel	<ul style="list-style-type: none"> - RDD 	

Source Élaboré par nous-mêmes.

		Fiche Processus		Réf : Q2KA Version :01 Date :09-04-2023	
Processus			Pilote processus		
Contrôle de gestion			Responsable contrôle de gestion		
FINALITE DU PROCESSUS					
<ul style="list-style-type: none"> - Assurer que les objectifs/exigences en termes de budget / investissement sont déterminés, organisés selon la méthodologie la plus adéquate définie par le Groupe et en utilisant les outils les plus pertinents (par exemple SAP) afin de maintenir la satisfaction du client (interne et externe) à partir des données issues de l'ensemble du SMI. 					
INTERCATIONS AVEC LES AUTRES PROCESSUS					
PROCESSUS AMONTS			PROCESSUS AVALS		
Tous les processus.			Tous les processus.		
ELEMENTS D'ENTREE		PRINCIPALES ACTIVITES		ELEMENTS DE SORTIE	
<ul style="list-style-type: none"> -Masse Salariale -Exigences réglementaires normatives et internes -Budget (prix, achats...) 		Maitriser la comptabilité		<ul style="list-style-type: none"> - Reporting financier et analyse, best practices, calcul du cout de revient (CCR). -Rapport de conformité aux exigences. -Proposition plan d'actions. 	
<ul style="list-style-type: none"> - Reporting financier et analyse, best practices, calcul du cout de revient (CCR). -Rapport de conformité aux exigences. -Proposition plan d'actions. 		Maitriser les budgets par départements		<ul style="list-style-type: none"> -Rapports, Reporting Financier, Analyse financière 	
<ul style="list-style-type: none"> - Rapports, Reporting Financier, Analyse financière. 		Maitriser les budgets d'investissements		<ul style="list-style-type: none"> -Analyse des besoins du budget d'investissement et préparation du plan de déploiement des ressources. 	
<ul style="list-style-type: none"> -Analyse des besoins du budget d'investissement et préparation du plan de déploiement des ressources 		Amélioration continue		<ul style="list-style-type: none"> -Allocation du budget 	
DOCUMENTS ASSOCIES					
<ul style="list-style-type: none"> - Budget. - Dossier d'investissement usine. - Rapport de suivi / analyse des écarts réel vs budget. - Reporting stock et KPI industriels. - Rapports d'audits. - Reporting financiers. - Calculs des coûts de revient. 					
RISQUE ET OPPORTUNITES					
RISQUES			OPPORTUNITES		
<ul style="list-style-type: none"> -Non prise en compte de l'ensemble des données des différents départements. -Mauvaise analyse des indicateurs de suivi. -Non adéquation avec le plan directeur et les besoins du site. 			<ul style="list-style-type: none"> - Allocation d'un budget très motivant du Groupe Bel, permet d'avancer avec une vitesse remarquable dans les projets Qualité (5S, Certification (ISO 9001,14001, 45001). 		
SURVEILLANCE ET MESURE DU PROCESSUS					
Indicateurs		Objectifs		Fréquence de suivi	
-Cout de production (méthode/calcul et consolidation des données production)		CF. Tableau de bord de suivi des indicateurs de processus		Mensuelle	
-% de respect des dates de remontée Budget.				Mensuelle	
-Qualité des données du reporting mensuel (industriel, stock, KPI).				Mensuelle	
-Respect du budget par département (suivi Budget / Budget alloué annuel).				Mensuelle	
-Analyse des couts de production réels VS Budget.				Mensuelle	
-Mesure de l'efficacité de la capacité d'investissement				A la demande	
				Enregistrement	
				-Comité performance CGO	
				-Planning LE 20 B21 (planning groupe)	
				-Planning LE 20 B21 (planning groupe)	
				-Suivi Budget par service .XLS	
				-XLS	
				-XLS	

Source Élaboré par nous-mêmes.

	Fiche Processus	Réf : Q2KA Version :02 Date :10-04-2023
Processus		Pilote processus
Supply Chain & Ordonnement.		Responsable supply Chain
FINALITE DU PROCESSUS		
<ul style="list-style-type: none"> - Mettre à disposition des services de fabrication et de conditionnement les matières premières, les emballages et les fournitures nécessaires à la production des produits finis / semi-finis en respectant les exigences réglementaires, normatives et internes. - Réaliser les expéditions des produits finis / semi-finis et des déchets en respectant les exigences réglementaires, normatives et internes. 		
INTERCATIONS AVEC LES AUTRES PROCESSUS		
PROCESSUS AMONTS		PROCESSUS AVALS
Processus Ordonnement Processus Achats Processus Contrôle / Food Safety Processus Contrôle de Gestion Processus Management des Systèmes Processus Production		Processus Contrôle / Food Safety Processus Ordonnement Processus Management des systèmes Processus Production
ELEMENTS D'ENTREE	PRINCIPALES ACTIVITES	ELEMENTS DE SORTIE
<ul style="list-style-type: none"> - Programmes de production - Liste Fournisseurs / Produits homologués - Plans de livraisons d'expéditions 	Planifier les livraisons et expéditions	<ul style="list-style-type: none"> - Element des livraisons - Planning des expéditions - Planning d'approvisionnement / expéditions - Revue de direction supply Chain
<ul style="list-style-type: none"> - Planning des livraisons - Planning des expéditions - Planning d'approvisionnement / expéditions - Revue de direction supply Chain 	Réaliser la réception	<ul style="list-style-type: none"> - MP / Emballages / Fournitures identifiés - Produits Finis - Produits semi-Finis
<ul style="list-style-type: none"> - Produits Finis - Produits semi-Finis - MP / Emballages / Fournitures identifiés 	Assurer le stockage	<ul style="list-style-type: none"> - Etat / Niveau des stocks. - Disponibilités MP / Emballages / Fournitures. - Conformité aux exigences normatives et interne. - Mise à disposition des produits / emballages.
<ul style="list-style-type: none"> - Etat / Niveau des stocks. - Disponibilités MP / Emballages / Fournitures. - Conformité aux exigences normatives et interne. - Mise à disposition des produits / emballages. 	Réaliser l'expédition	<ul style="list-style-type: none"> - Commandes à expédier
DOCUMENTS ASSOCIES		
<ul style="list-style-type: none"> - Fiches indicateur. - Rapports de conformité aux exigences réglementaires et normatives. - Planning d'approvisionnement. - Planning d'expéditions. 		
RISQUE ET OPPORTUNITES		
RISQUES	OPPORTUNITES	
<ul style="list-style-type: none"> - Absence / Mauvais planning hebdomadaires de livraisons. - Absence / Mauvaise validation et diffusions des plannings hebdomadaires de livraisons ou des besoins. - suivi des stocks physiques (Erreur de saisie SAP), Rupture entraînant : (L'arrêt de production et le non-respect d'une commande. 	<ul style="list-style-type: none"> - Partenariat avec une entreprise d'allocation des locaux, afin d'ouvrir plusieurs points d'entrepôts de stockage au niveau national. - Consensus avec plusieurs fournisseurs locaux de M.P. 	


SURVEILLANCE ET MESURE DU PROCESSUS			
Indicateurs	Objectifs	Fréquence de suivi	Enregistrement
-Suivi du niveau de stock des MP, emballages, ingrédients, fournitures, produits chimiques.	24h00 de couverture	Couverture des stocks (Quotidien)	-Courrier électronique
-Inventaires des stocks	2%	Chaque mois	-Doc d'inventaire & PV
-Résultats Audit comportemental	8%	VCS (mensuel)	-Doc VCS
-Résultats Remontées Sécurité	8%	Mensuel	-Notification par mail
-Résultats Visite comportementale Hygiène (VCH)	4%	Mensuel	-Taux de saturation
-Remontées FOOD SAFETY	6%	Quotidien	-Fiche d'enregistrement
-Taux de saturation de l'entrepôt	75%/90%	Quotidien	-Taux de saturation
-Suivi Etat des camions MP/PF	0 Ecart	A chaque réception & Avant Expédition	-Fiche d'enregistrement

Source Élaboré par nous-mêmes.

		Fiche Processus		Réf : Q2KA. Version :02 Date :30-03-2023	
Processus			Pilote processus		
Contrôle Qualité & Food Safety			Responsable Qualité & Responsable Food Safety		
FINALITE DU PROCESSUS					
<ul style="list-style-type: none"> - Définir la méthodologie des contrôles et autocontrôles tout au long des processus de réalisation du produit afin de garantir la conformité des produits en termes de Qualité, de Quantité et de Délai au meilleur coût. - Assurer la libération des produits finis après validation des résultats libératoires par lot de contrôle. - S'assurer de la réalisation des plans de contrôles et des plans de surveillance et de leur synthèse. - Mettre à disposition des résultats exploitables, fiables et rapides afin de valider la conformité aux exigences réglementaires et normatives appliquées et applicables. 					
INTERCATIONS AVEC LES AUTRES PROCESSUS					
PROCESSUS AMONTS			PROCESSUS AVALS		
Tous les processus			Tous les processus		
ELEMENTS D'ENTREE		PRINCIPALES ACTIVITES		ELEMENTS DE SORTIE	
-Normes du groupe Bel. -Règlementation interne.		Sécurité des aliments.		-MP, ingrédients, emballages, Produits finis conformes aux normes du groupe et la réglementation interne.	
-MP, ingrédients, emballages, Produits finis conformes aux normes du groupe et la réglementation interne.		Contrôle et Analyse du produit.		-Produit conforme. -Produit non-conformes.	
-Produit conforme.		Libération du produit.		-Résultats des contrôles Libération des lots. Traiter les Réclamation (client, distributeur).	
-Produit non-conformes.		Maitrise du produit non-conforme.		-Résultats des contrôles Mise à isolement des lots. -Corrections Actions correctives.	
DOCUMENTS ASSOCIES					
<ul style="list-style-type: none"> - Étude HACCP. - Règles d'hygiène. - Compte rendu Inspections PRP. - Rapport test de traçabilité. - Résultats d'analyses (contrôles et autocontrôles). - Non-conformité et Déclassé technique. 					
RISQUE ET OPPORTUNITES					
RISQUES			OPPORTUNITES		
<ul style="list-style-type: none"> - Plan de contrôle non respecter. - Règle d'hygiène mal communiquer. - Plan de surveillance / contrôle. 			<ul style="list-style-type: none"> - L'accompagnement des consultants expérimentées dans le HACCP venant du groupe Bel lors des Audits interne et externe. - Signature d'un accord de partenariat avec une multinational spécialisé dans le traitement des effluent et la valorisation des déchets organique. - Signature d'un accord de partenariat avec une multinational spécialisé dans le traitement des effluent et la valorisation des déchets organique. - Partenariat avec une entreprise de fabrication des équipements de contrôle qualité automatique. 		
SURVEILLANCE ET MESURE DU PROCESSUS					
Indicateurs		Objectifs	Fréquence de suivi		Enregistrement
-Test de traçabilité conforme.		Identification complète du produit < 4h Amant, <24h Aval	1 Test/An.		-RDD/ Rapport test traçabilité.
-Nombre des NC.		0%	Hebdomadaire/Mensuelle.		-Rapport Qualité hebdomadaire/ Comité Non-Conforme.

-Respect de la gestion des avis de NC sur SAP.	100%	Mensuelle.	-Comité Non-Conforme.
-Respect du plan de contrôle.	100%	Hebdomadaire.	-WCS Qualité.
-% Satisfaction hygiène des mains.	100%	Mensuelle.	-Revue SMSDA.
-% de conformité PRP.	90%	Mensuelle.	-Revue SMSDA.
-Application du planning d'étalonnage des équipements.	100%	Annuelle.	-Revue SMSDA/ RDD.
-Respect des délais de libération du produit fini.	100%	Hebdomadaire.	-WCS Qualité.
-Incidents corps étrangères.	0%	Mensuelle.	-Revue SMSDA.
-VCH.	80%	Mensuelle.	-Revue SMSDA.

Source Élaboré par nous-mêmes.

		Fiche Processus		Réf : Q2KA Version :03 Date :04-05-2023	
Processus			Pilote processus		
Processus Maintenance et ITN.			Responsable Maintenance.		
FINALITE DU PROCESSUS					
<ul style="list-style-type: none"> - Déterminer, fournir et maintenir les équipements et infrastructures nécessaires à la mise en œuvre des ses processus et à l'obtention de la conformité des produits et des services tout en respectant les exigences SQHE. - Planifier les opérations afin d'éliminer les dysfonctionnements, optimiser le préventif et améliorer les outils de production en respectant les budgets. - Conserver les enregistrement des activités et des résultats de maintenance. 					
INTERCATIONS AVEC LES AUTRES PROCESSUS					
PROCESSUS AMONTS			PROCESSUS AVALS		
Tous les processus.			Tous les processus.		
ELEMENTS D'ENTREE		PRINCIPALES ACTIVITES		ELEMENTS DE SORTIE	
-Déclaration Dysfonctionnement / panne d'un équipement		Identifier les actions de Maintenance préventive / curative / améliorative		-Achat des pièces détachées et prestation.	
-Achat des pièces détachées et prestation.		Gestion des stocks de pièces détachés.		-Établir le planning des opérations maintenance	
-Établir le planning des opérations maintenance		Réaliser les opérations de maintenance.		-Mise à disposition des pièces et services.	
-Mise à disposition des pièces et services.		Maitrise des équipements.		-Équipements / Installations conformes aux besoins.	
DOCUMENTS ASSOCIES					
<ul style="list-style-type: none"> - Commandes des pièces ou services. - Programme hebdo de maintenance. - Planning de Maintenance Préventive. - Suivi PRP. - Non-conformités. - KPIs d'énergie. - KPIs maintenance. - VCS et audits de sécurité. 					
RISQUE ET OPPORTUNITES					
RISQUES			OPPORTUNITES		
<ul style="list-style-type: none"> - Stock de pièces de rechanges non adapté. - Non-respect des consignes lors des interventions. - Départs en masse de techniciens et turnover élevé. 			<ul style="list-style-type: none"> - Consensus avec l'entreprise italienne CORAZA » machines de production), afin de nous envoyer les pièces de rechanges, en cas de panne technique. - Partenariat avec une entreprise européenne de digitalisation des installations, afin de prévoir les pannes avant leurs apparitions. - Le suivi des Formations de nos techniciens à l'étranger par le groupe Bel France, en maintenance en matière d'ingénierie/ mécanique. 		
SURVEILLANCE ET MESURE DU PROCESSUS					
Indicateurs		Objectifs	Fréquence de suivi	Enregistrement	
-Taux de panne par ligne de production.		-Ligne triangulaire 2,8% -Ligne Rectangulaire 3.8% -Ligne Barquette 7%	Journalière/Hebdo madaire/Mensuelle/ Annuelle.	-Scorepop Fichier Excel.	
-Suivi des PRP.		Taux du traitement = 80%.	Journalière/Hebdo madaire/Mensuelle.	-Fichier Excel.	
-VCS		2/mois / personne	Hebdomadaire.	-Notification par mail.	
-VCH / remonté Food safety.		1/mois/personne.	Hebdomadaire.	-Notification par mail.	

-Taux de disponibilité (fabrication).	100%	Journalière/Hebdomadaire Mensuelle/Annuelle	-Fichier Excel, REX.
-Valeur de stock PDR.	Selon Budget	Mensuelle/Annuelle	-Fichier Excel, REX
-Entrées/sorties Stock PDR.	Selon Budget	Mensuelle/Annuelle	-Fichier Excel, REX.
-Suivi des sorties stock (avec seuil et gestion des ruptures)	Selon le seuil de chaque groupe gestionnaire	Journalière/Hebdomadaire/Mensuelle/Annuelle	-Rapport magasin, Fichier Excel, REX
-Taux de réalisation de la maintenance préventive	90%	Journalière/Hebdomadaire/Mensuelle/Annuelle	-Rapport journalier, Fichier Excel,
-Suivi du budget maintenance (respect des dépenses vs budget)	Selon Budget	Mensuelle/Annuelle	-Fichier Excel suivi

Source Élaboré par nous-mêmes.

**ANNEXE N : PRÉSENCE
INTERNATIONALES DU GROUPE BEL**

LES SITES BEL EN AMÉRIQUES ET ASIE-PACIFIQUE



LES SITES BEL EN EUROPE



