

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

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



**MEMOIRE DE FIN D'ETUDES**  
Master professionnel Spécialité Management par la qualité

Contribution à la mise en place de la norme ISO 9001 : 2015 au sein de  
l'entreprise EPE EMB SPA

**Élaboré par :**  
SEKKAL MEROUANE

**Encadré par**  
CHAHED.A

**Année 2019/2020**

## **RESUME**

Face à une concurrence accrue et l'encouragement du gouvernement algérien à l'exportation des produits locaux, l'entreprise EPE EMB SPA était confrontée un défi majeur : la fidélisation de ses clients et assurer la qualité de ses produits.

L'objectif de l'étude est la contribution à la mise en place de la norme ISO 9001 : 2015 au niveau de l'entreprise EPE EMB SPA. La problématique est par conséquent la suivante : quels sont les changements que l'EPE EMB SPA subira lors de la mise en place du SMQ ?

Pour répondre à la problématique, nous avons utilisé une méthodologie base sur le PDCA répartir sur trois phase : diagnostic pour déceler les écarts par rapport aux exigences à l'aide de l'outil autodiagnostic basé sur la norme ISO 9001 : 2051, à la planification et réalisation du plan d'action.

Les résultats obtenus permettront d'assurer le niveau de conformité des exigences de la norme et élaboration d'un système documentaire.

La méthodologie suivie devraient permettre à mettre en place un système de management de la qualité ainsi assurer la certification de l'entreprise à la norme ISO 9001 : 2015.

mots de clé : qualité, ISO 9001:2015, SMQ, EPE EMB SPA , mise en place

## **Abstract**

Faced with increased competition and the Algerian government's encouragement to export local products, the company EPE EMB SPA was faced with a major challenge: to build customer loyalty and ensure the quality of its products.

The objective of the study is the contribution to the implementation of the ISO 9001: 2015 standard at the level of the EPE EMB SPA company. The problematic is therefore the following: what are the changes that EPE EMB SPA will undergo during the implementation of the QMS? In order to answer the problem, we used a methodology based on the PDCA divided into three phases: diagnosis to detect deviations from the requirements using the self-diagnostic tool based on the ISO 9001: 2051 standard, planning and implementation of the action plan.

The results obtained will help to ensure the level of compliance with the requirements of the standard and the development of a documentation system.

The methodology followed should allow the implementation of a quality management system and ensure the certification of the company to the ISO 9001: 2015 standard.

**keywords:** quality, ISO 9001:2015, QMS, EPE EMB SPA , implementation

## ملخص

في مواجهة المنافسة المتزايدة وتشجيع الحكومة الجزائرية لتصدير المنتجات المحلية ، واجهت شركة الوطنية التعبئة و تغليف المعادن تحدياً كبيراً: الحفاظ على عملائها وضمان جودة منتجاتها

على مستوى شركة الوطنية التعبئة و تغليف ISO 9001: 2015 الهدف من الدراسة هو المساهمة في تنفيذ معيار أثناء تنفيذ نظام إدارة EPE EMB SPA المعادن. وبالتالي فإن المشكلة هي التالية: ما هي التغييرات التي سيخضع لها الجودة ؟

موزعة على ثلاث مراحل: التشخيص لاكتشاف الانحرافات PDCA للإجابة على المشكلة ، استخدمنا منهجية قائمة على ، أثناء التخطيط وتنفيذ خطة العمل ISO 9001: 2015 عن المتطلبات باستخدام أداة التشخيص الذاتي بناءً على معيار تركز هذه المذكرة التخرج على المساهمة في تنفيذ معيار أيزو 9001 نسخة 2015 على مستوى شركة الوطنية التعبئة و تغليف المعادن

الكلمات الرئيسية: الجودة ، أيزو 9001 نسخة 2015 ، نظام إدارة جودة ، شركة الوطنية التعبئة و تغليف المعادن ، وضع

## **REMERCIEMENTS**

Avant de commencer la présentation de ce travail, je profite de l'occasion pour remercier toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce projet de fin d'études.

Tout d'abord, j'adresse mes remerciements à mon tuteur Madame Ramdani chef département contrôle qualité de m'avoir accueilli et intégrer au sein de l'entreprise l'EPE EMB SPA dans le cadre du présent projet. Je la remercie aussi pour son partage d'informations et pour n'avoir ménagé aucun effort en ma faveur qu'elle en soit ici remercié.

Je tiens à exprimer aussi ma profonde reconnaissance et toutes mes pensées de gratitude à l'Expert-consultant Mr Mouffouk. qui m'a accompagnée de près durant tout ce travail, pour sa disponibilité, pour la confiance qu'elle a su m'accorder et les conseils précieux qu'elle m'a prodigués tout au long de la réalisation de ce projet.

Je tiens à remercier vivement toute l'équipe de la société EPE EMB SPA , pour leur collaboration précieuse et de leurs aides très utiles, spécialement à ceux qui ont répondu favorablement à nos questions.

A toutes les personnes qui ont contribué à la réussite de ce travail, veuillez trouver ici le témoignage de mon respect le plus profond. Je tiens aussi à remercier tout particulièrement et à témoigner toute ma reconnaissance à mes parents, enseignants et toutes mes collègues de classe qui m'ont soutenue jusqu'au bout, et qui n'ont pas cessé de me donner des conseils très importants en signe de reconnaissance.

## TABLE DE MATIERES

Résumé .....	I
Remerciements .....	III
Table de matières.....	IV
Introduction.....	1
1.1. L'intérêt du thème.....	2
1.2. La problématique .....	2
1.3. La méthodologie : .....	4
1.4. Terrain de recherche : .....	4
1.5. Intérêt de la recherche.....	4
1.6. L'annonce du plan.....	5
Chapitre I : Cadre théorique.....	6
1. Présentation du SMQ et de la norme ISO 9001 version 2015.....	7
1.1. Introduction au management de la qualité : .....	7
1.2. Définition de la démarche qualité : .....	8
1.3. les enjeux de la démarche qualité : .....	8
1.4. La mise en place de la démarche qualité .....	9
1.5. Les facteurs clés du succès d'une démarche qualité : .....	11
2. Management de la qualité ISO 9001 : 2015 .....	12
2.1. Présentation de la norme ISO 9001 : 2015 .....	12
2.2. Documentation du Système de management de la qualité.....	12
2.2.1. Les types de documents liés au SMQ.....	13
2.2.2. les Compétences requises pour l'élaboration des documents SMQ.....	14
2.3. Principales motivations à la certification.....	15
3. Structure de la norme ISO 9001:2015 : .....	16
4. Présentation de l'organisme d'accueil : .....	18
4.1. Présentation de l'EPE EMB SPA et fiche d'identité : .....	18
4.2. Description de l'organisation de l'entreprise .....	20
4.3. Historique de l'entreprise l'EPE EMB SPA .....	20
4.4. Activités de l'entreprise et ses produits .....	21
5. Cadre conceptuel .....	22
Chapitre II : cadre méthodologique .....	24

1. La méthode de collecte de données utilisées :.....	25
2. Un outil d'autodiagnostic .....	25
2.1. La description de l'outil d'autoévaluation .....	25
3. Méthodologie employées.....	27
4. Analyse des risques et alternatives liés au projet .....	28
5. Planification :.....	29
5.1. plan d'action.....	29
5.2. Plan prévisionnel :.....	29
Chapitre III : Analyses et discussions des résultats .....	24
1. Présentation des résultats :.....	31
2. Interprétation : .....	32
3. Planification des actions :.....	33
4. Compréhension du contexte de l'entreprise .....	34
4.1. Enjeux externes et internes : .....	34
4.2. Besoins et attentes des parties intéressées : .....	35
4.3. Détermination du domaine d'application du SMQ .....	38
4.4. Système de management de la qualité .....	38
5. Leadership .....	41
5.1. Politique qualité et les objectifs qualité .....	41
5.2. Description des fiches de poste.....	42
6. Analyses des risques.....	42
6.1. Démarche d'analyse des risques .....	42
7. Rédaction du système documentaire : .....	46
7.1. Identifier les informations documentées exigées par la norme :.....	47
7.2. Rédiger les documents :.....	47
7.3. Valider et approuver les documents.....	49
7.4. mettre en circulation les documents.....	49
Conclusion et perspectives.....	49
La bibliographique .....	53
Annexes.....	55

## Liste des Tableaux

Tableau 1 : Clarification du projet par l’outil QQQQCP.....	2
Tableau 2 : la superficie totale de l’entreprise l’EPE EMB SPA.....	20
Tableau 3 : les produits l’EPE EMB SPA.....	22
Tableau 5 : Extrait du plan d’action de la norme ISO 9001 : 2015.....	33
Tableau 6 : Analyse SWOT de l’entreprise l’EPE EMB SPA.....	35
Tableau 7 : Tableau d’analyse des exigences des parties intéressées du SMQ.....	37
Tableau 8 : Domaine d’application de l’EPE EMB SPA.....	38
Tableau 9 : les indicateur de performances des processus.....	40
Tableau 10 : la liste des documents aux quel nous avons participé à la rédaction.....	48

## Liste des figures

Figure 1 : les acteurs de la qualité.....	7
Figure 2 : les finalités d'une démarche qualité.....	9
Figure 3 : les étapes du processus projet de certification.....	10
Figure 4 : Structure documentaire d'un SMQ – Modèle en « pyramide ».....	13
Figure 5 : les compétences requises pour l'élaboration des documents SMQ.....	14
Figure 6 : la description du contenu de la norme ISO 9001 :2015 par chapitre.....	16
Figure 7 : géolocalisation de l'entreprise l'EPE EMB SPA et ses unités.....	19
Figure 8 : présentation de la feuille d'évaluation et le niveau de véracité.....	26
Figure 10 : présentation en radar le taux de conformité d'un chapitre.....	27
Figure 11 : La méthodologie choisie lors du projet de fin d'études.....	28
Figure 12 : Graphe présentatif des résultats globaux du diagnostic.....	31
Figure 13 : Niveau de conformité des chapitres suivant les critères d'évaluations.....	32
Figure 14 : Etapes de détermination des exigences des PI.....	36
Figure 15 : identification des segments des parties intéressées.....	36
Figure 16 : La cartographie des processus de l'entreprise l'EPE EMB SPA.....	38
Figure 17 : relation entre politiques qualité, les objectifs et indicateurs qualité.....	41
Figure 18 : Démarche d'analyse des risques.....	42
Figure 19 : Echelle de fréquence des risques.....	43
Figure 20 : Echelle de la gravité des risques.....	44
Figure 21 : Emplacement de l'analyse et de l'évaluation des risques.....	45
Figure 22 : document d'Excel de la liste de diffusion ID.....	46

**LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES**

**SMQ** : système de management de la qualité

**EPE EMB SPA** : Entreprise Nationale des Emballages métalliques

**KPI**: key performance indicator

**ID** : Information documentée

**ISO** : Organisation internationale de normalisation

**PDCA** : Plan-Do-Check-Act

**AFNOR**: Agence française de normalisation

# **INTRODUCTION**

### **1.1. L'intérêt du thème**

Le 10 février 2020, le Premier ministre de l'État algérien A. Djerad évoque dans les médias le projet plan d'action du gouvernement pour l'année 2020 répartie sur cinq chapitres (<https://www.algerie-eco.com/2020/02/10/document-telecharger-le-plan-daction-du-gouvernement/>).

Des mesures de rationalisation des importations et la promotion des exportations hors hydrocarbures s'inscrivent dans le cadre du second chapitre. Cette réforme présente une opportunité pour les entreprises algériennes publiques ou privées qui exportent leurs produits à l'échelle internationale.

Une question mérite d'être posée : les entreprises publiques ont-elles la capacité à satisfaire les exigences du marché international ?

Dans le cadre de la certification, le nombre d'organismes certifié ISO 9001 ne cessent d'augmenter dans le monde entier ; cependant, M.Abdelouahab Toubal(chef du département de la certification chez Algerac) déclare au journal « ALGERIE ECO » que l'Algérie accuse un retard immense concernant la certification par rapport à d'autres pays.

Sur un millions d'entreprises algériennes recensé selon le bulletin d'information statistique de la PME N° 35 ,publie par ministère d'industrie et des mines , seuls 509 sont certifiées ISO 9001 : 2015 en 2018.

Ce constat du marché de la certification en Algérie remet en cause les effets positifs de la certification sur la performance globale de l'entreprise et la quête de la satisfaction client. Ainsi quels sont les principales motivations poussant l'entreprise a adopté la démarche qualité?

### **1.2. La problématique**

Beaucoup d'entreprises algériennes appartenant au secteur étatique se caractérisent par leur importantes taille sur le plan technique et marché , mais avec important déficits en organisation et système de gestion .

Ainsi l'évolution du secteur industriel de l'emballage métallique a créé une concurrence accrue vue , Face à ses enjeux, EPE EME SPA a décidé de mettre en place un SMQ selon la norme ISO 9001 :2015.

La norme ISO 9001 :2015 permet d'assurer la satisfaction des client en définissions un cadre à la réalisation des produits et l'amélioration continue des processus , management des ressources.

Afin de bien discerner toutes les dimensions du problème, et avoir les informations élémentaires suffisantes pour identifier ses aspects essentiels, nous avons utilisé l'outil QQQQCP tout en adoptant une démarche d'analyse critique constructive basée sur le questionnement systématique.

**Tableau 1 : Clarification du projet par l'outil QQQQCP**

<b>Qui ?</b>	<b>Qui est concerné par le problème ?</b> La société EPE EME SPA <b>• Qui est chargé de la mission ?</b> La responsable Qualité et les pilotes processus , toutes les parties prenantes internes
<b>Quoi ?</b>	Le stagiaire en management par la qualité Sekkal Merouane <b>Quel est le problème ?</b> À l'heure actuelle, la société EPE EME SPA ne possède pas de système de management de la qualité (ISO 9001 : 2015) Les actions à mettre en place sont donc : la création du système qualité, l'amélioration de l'organisation des activités, l'amélioration du système documentaire, la création d'indicateurs...
<b>Où ?</b>	<b>• Où apparait le problème ?</b> Au sein de la société EPE EME SPA et les sites de production Alger, Skikda et azzaba.
<b>Quand ?</b>	<b>• Quand apparait le problème ?</b> La mise en place a commencé depuis juillet 2019
<b>Comment ?</b>	<b>• Comment apparait le problème ?</b> Difficultés à trouver les bons documents, difficulté à évaluer le fonctionnement du système et les performances <b>• Comment résoudre le problème ?</b> En mettant en place une démarche de certification ISO 9001v2015 Formation du personnel et les cadres dirogeant a l'ISO 9001v2015 <b>• Comment mesurer le problème ?</b> En utilisant la grille d'autodiagnostic ISO 9001
<b>Comment ?</b>	<b>Pourquoi résoudre le problème ?</b> ✓ pour avoir une organisation et un système de management de la qualité efficaces, ✓ pour satisfaire les clients internes et externes, ✓ pour améliorer la traçabilité des différentes activités de l'entreprise,  et pour avoir une meilleure crédibilité et visibilité par rapport aux parties prenantes

Cet outil permet d'explicitier la problématique générale de la mission, et d'en découler de celle-ci, un plan d'action général avec les principales étapes de mise en place d'un SMQ.

Dans le traitement de cette problématique nous essayons de répondre aux questions suivantes :

Quels sont les changements que l'EPE EMB SPA subira lors de la mise en place du SMQ.

### **1.3. La méthodologie :**

L'objectif du présent projet est de faire un diagnostic général afin d'avoir une vision claire sur l'état des lieux de l'entreprise EPE EME SPA en matière de système de management de la qualité.

Selon le résultat du diagnostic, un plan d'action sera élaboré pour remédier aux écarts qui seront constatés.

### **1.4. Terrain de recherche :**

Notre terrain de recherche concerne la certification ISO 9001 : 2015, la contribution à la mise en place du système management de la qualité au niveau de l'entreprise EPE EMB SPA filiale du groupe *imetal* (*Le Groupe IMETAL est un Groupe opérant dans les Industries métallurgiques et sidérurgiques. Il est né le 23 février 2015, d'une fusion absorption des Groupes et Entreprises publiques des Ex SGP TRANSOLB Spa (pour la production et transformation sidérurgique) et CONSTRUMET Spa (pour la construction métallique).* (l'EMB spécialisé dans la fabrication des emballages métalliques (Boîtes de conserve en forme cylindrique et rectangulaire. Seaux pour les peintures et les vernis) destiné aux secteurs alimentaires et autres secteurs. Comportant trois unités de fabrication à Alger et Skikda et d'Azzaba.

L'objectif de ce travail est de décrire comment la société EPE EMB SPA, s'est préparé à la certification à la norme ISO 9001 : 2015, ainsi que décrire le déroulement de la mise en place

### **1.5. Intérêt de la recherche**

Ma mission consiste en une initiation d'une démarche qualité au niveau d'afin de mettre en place un système de management de la qualité conforme à la norme ISO 9001 : 2015 en vue d'une certification à l'avenir.

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

- Réalisation d'un diagnostic complet de l'entreprise afin d'identifier les écarts et d'engager les actions d'amélioration.
- Instauration de l'approche processus afin de garantir une meilleure organisation au sein de la structure, une transparence et une définition plus précise des responsabilités et autorités de chacun.

- Mise en place d'un système documentaire conforme aux exigences de l'ISO 9001 : 2015 et adapté à l'organisation de la société EPE EME SPA.

### **1.6. L'annonce du plan**

Établir le planning prévisionnel de la mission de stage est une étape importante afin de mener à bien le projet.

Lors d'une réunion avec le coordinateur qualité, le délai du projet de certification l'ISO 9001:2015 devait avoir une durée de 12 mois. Ce projet répondra au principe la roue de Deming, le PDCA (Plan, Do, Check, Act), puisque la mise en place d'une démarche qualité repose sur le fondement essentiel de l'amélioration continue. Cependant, la durée de mon stage n'est que de 3 mois, ce qui m'a laissé juste le temps d'établir les deux premières phases de cette méthode à savoir :

- Plan (étape 1 : diagnostic et planification),
- Do (étape2 : Cadrage organisationnel et conception SMQ).

Un planning sera établi et présenté sous forme de diagramme de Gant afin de pouvoir de visualiser les missions exécutées durant toute la période du stage :

- Les différentes tâches à envisager ;
- La date de début et la fin de chaque tâche ;
- La durée escomptée de chaque tâche ;
- Le chevauchement éventuel des tâches, et la durée de ce chevauchement ;
- La date de début et la fin du projet dans son ensemble ;
- l'état d'avancement des différentes activités du projet ;

# **CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE**

## 1. Présentation du SMQ et de la norme ISO 9001 version 2015

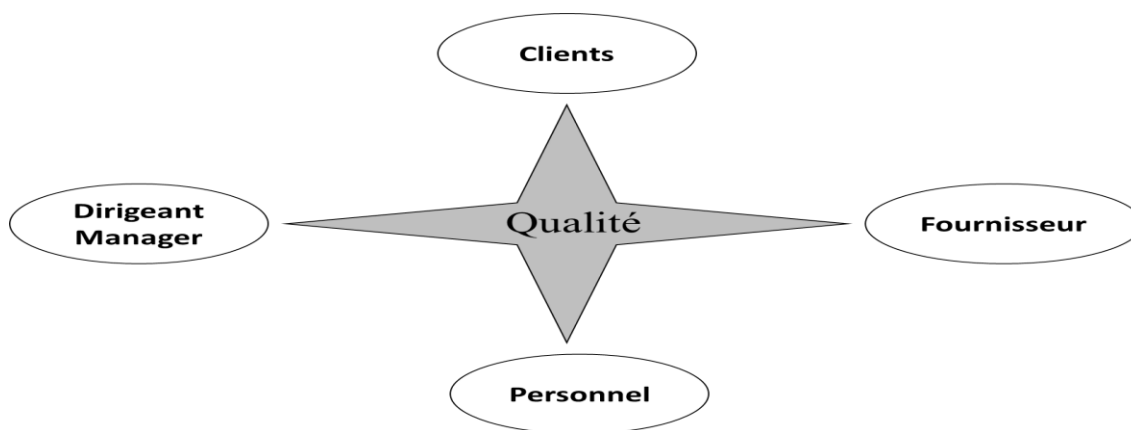
Ce chapitre décrit cette norme tout en mettant le point sur ses différents principes et étapes ainsi que sa dernière version celle de 2015.

### 1.1. Introduction au management de la qualité :

Le souci de qualité commence dès les premières activités de production de l'homme, très soucieux de la qualité de ses outils de chasse ainsi que ses prétendants, pour satisfaire leurs besoins physiologiques et sécuritaires. Au temps des pharaons, des inspecteurs avaient pour mission de vérifier et attester la qualité des constructions pyramides bâtit par les maçons (JURAN, 1993a : p.43).

La qualité est une notion extrêmement difficile à définir, car sa perception dépend du point de vue de chacun (clients, personnel, actionnaires, fournisseur). Néanmoins, l'AFNOR la définit de manière compréhensible comme suit « un produit ou service de qualité est un produit dont les caractéristiques lui permettent de satisfaire les besoins exprimés ou implicites des consommateurs » (AFNOR).

Figure 1 : les acteurs de la qualité ?



Source : (Gillet-Goinard, Seno, 2009, p7)

La qualité est hybride : elle comporte un aspect objectif (définition par l'organisation en fonction d'exigences obligatoires) (exemple : exigences légales) et un aspect subjectif lié à la satisfaction et à la perception des clients. La satisfaction des clients peut alors être évaluée en fonction des écarts entre la qualité voulue et la qualité perçue.

La forme subjective de la qualité est composée de quatre axes : la qualité voulue (objectifs définis par l'organisation), la qualité réalisée (service produit), la qualité réalisée (service ou produit), la qualité attendue (attentes du client par rapport au service ou produit).

## **1.2. Définition de la démarche qualité :**

La démarche qualité est tout dispositif qui place au centre de sa préoccupation, la satisfaction client par rapport aux produits et services fournis, favorisant ainsi la pérennité et le développement de l'entreprise (Michel.Bellaïche, 2016, p29). L'autre caractéristique de la démarche, l'implication du personnel de manière individuelle et collective avec comme objectif accroître de satisfaire le client.

Cette démarche se traduira en plusieurs points :

- Un véritable projet d'entreprise participatif qui doit être porté par la direction et impliquer tout le personnel ;
- Un outil stratégique destiné à atteindre les objectifs fixés par la direction ;
- La clé pour promouvoir la qualité à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise

La démarche qualité joue un rôle essentiel dans l'amélioration de l'organisation d'une structure pour les deux raisons suivantes :

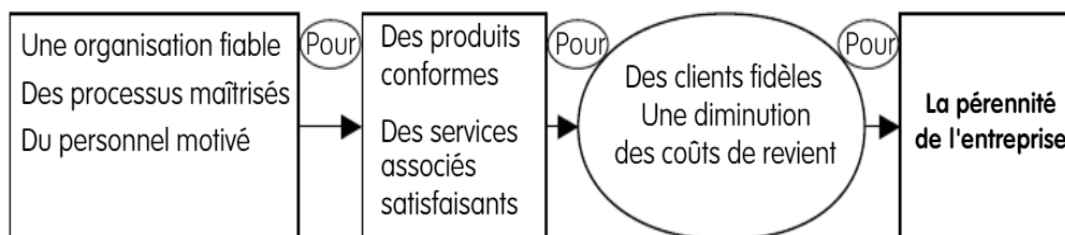
- 1- Assurer le bon fonctionnement et la réalisation des activités opérationnels en s'appuyant sur les exigences ou critères de la norme ou référentiel établi.
- 2- Faciliter le pilotage des processus à travers des indicateurs de performance ; et le retour des informations actualisées transmet les managers intermédiaires.

## **1.3. les enjeux de la démarche qualité :**

Dans un marché où la concurrence et compétitivité accrue, le client préfère s'acquérir des produits ou services conformes à ses attentes ; d'où l'intérêt pour les entreprises de garantir la satisfaction de client et se différencier de la concurrence.

Dans ce cas, la démarche qualité doit apporter à l'entreprise une réelle valeur ajoutée, garante de la satisfaction et fidélisation de la clientèle, dans un marché offrant une multitude de produits (voir figure 2). La différenciation de la concurrence est un enjeu stratégique adopté par l'entreprise en fournissant un produit de qualité à caractère unique et valorisé par les clientèles appartenant un segment de marche donné.

Figure 2 : les finalités d'une démarche qualité



Source : (Gillet-Goïnard, Seno, 2009, p11)

Les enjeux économiques de la démarche qualité sont le coût de la non-qualité d'un produit ou service. Il est la somme de coûts de non-qualité constatée à l'intérieur et l'extérieur de l'entreprise (Canard, 2009, p45). Une démarche qualité vise à réduire ou éliminer les coûts de non-qualité par la correction ou prévention des dysfonctionnements. Par contre, la démarche qualité est coûteuse et très variable selon la taille de l'entreprise, car elle nécessite du temps et l'implication du personnel à la mise en place. Une sous-estimation du coût de la démarche qualité peut avoir une répercussion négative sur le chiffre d'affaires de l'entreprise et le retour d'investissement.

L'approche processus adopté crée des interfaces entre les différents services en les organisant en processus, possédant un objectif commun établi par la politique de l'entreprise.

À la fois, la démarche qualité favorise ainsi un mode organisationnel en transversalité par le déclouisonnement des services en un processus commun composé d'enchaînement des activités réalisées par différentes entités ; donnant la naissance d'un style de management plus coopératif, mais, ce mode peut être un risque de résistance au changement dans l'entreprise due aux écarts entre les pratiques habituelles et l'exigence de la démarche qualité.

#### **1.4. La mise en place de la démarche qualité**

La mise en place d'une démarche qualité bouleverse l'entreprise engagée par plusieurs modifications de type organisationnel, des habitudes de travail ; et nécessite la participation de l'ensemble des employés et un engagement fort de la part du top management.

La méthodologie expliquée dans cette partie décrit les étapes de conduite d'un projet de certification quel que soit le référentiel ou de mener un projet d'amélioration (figure3) et appeler la méthode de 7S.

Figure 3 : les étapes du processus projet de certification



Source : (Pinet,2015 ; p6)

**Initialisation :** l'émergence du projet d'implantation de la démarche qualité est due à plusieurs arguments cités dans la partie des motivations externes ou internes ; dans laquelle la direction s'engage dans cette démarche par désignation d'un responsable du projet, choix d'un accompagnateur externe expérimenté pour assister le projet de certification et la fixation des objectifs globaux.

**Planification :** est une phase permettant, la préparation et évaluation des travaux nécessaires à la réussite du projet. Le chef de projet délègue et évalue les tâches exécutées par les membres d'équipe et identifie les ressources nécessaires à cela.

**La conception du SMQ :** après l'approbation les plans de projet par la direction, le chef de projet entame l'élaboration du SMQ en cohérence avec les exigences du référentiel choisi par la direction. Un système documentaire est établi et décrit toutes les activités de l'entreprise (manuel qualité, les fiches processus, les procédures et modes opératoires) qui seront vérifiées, approuvées et validées par le directeur de l'entreprise.

**La mise en œuvre du SMQ :** il s'agit du déploiement du SMQ approuvé par la direction de manière progressive dans les pratiques de l'entreprise en appliquant les nouvelles procédures et documents validés récemment. Des revues de direction et audit sont menées pour s'assurer de la performance du SMQ.

**L'audit à blanc :** afin de détecter les points faibles du SMQ fonctionnant avant l'examen final de certification. L'audit à blanc est réalisé pour vérifier la conformité du SMQ aux exigences de la norme par un auditeur indépendant ; en interviewant les pilotes de processus.

**L'audit de certification :** permet par un organisme tiers-partie de reconnaître le niveau de maturité du système mis en œuvre au sein de l'organisme. Ils sont conduits par des auditeurs

reconnus des organisations certificatrices. (madoz, note ; 2018). Ce processus est décomposé en trois phases, la préparation, la réalisation et les suites d'audit).

**Le suivi** est un audit déclenché pour vérifier si les actions d'améliorations ont bien été entreprises suite à un précédent audit et de s'assurer aussi du bon fonctionnement du SMQ par le pilotage des audits internes et organisation des revues de direction.

### **1.5. Les facteurs clés du succès d'une démarche qualité :**

La réussite de la démarche qualité dépend de plusieurs facteurs pris en comptes, qui seront expliqués dans cette partie :

**L'engagement de la direction :** la direction doit être convaincue de la nécessité de procéder un changement interne au sein de l'organisation en communiquant la politique et les objectifs qualité, assurer aussi la disponibilité des ressources humaines et matérielles. La direction désengagée risque de perdre en vue l'objectif principal de la démarche (la satisfaction client) et démotiver les collaborateurs.

**L'implication du personnel :** la norme ISO 9001 : 2015, explique l'implication comme suit : « Un personnel compétent, habilité et impliqué à tous les niveaux de l'organisme est essentiel pour améliorer la capacité de l'organisme à créer et fournir de la valeur » ; la maîtrise opérationnelle des collaborateurs contribue à la l'accommodation des solutions choisies et leur motivation à les appliquer en travaillant en groupe.

**Des améliorations progressives :** la mise en place de la démarche de qualité est un projet de longue durée. Il y'a un risque de démotivation des collaborateurs avec le temps. C'est pourquoi l'amélioration de la démarche doit être tenue de manière progressive pour réduire la charge de travail et la résistance aux changements en laissant le temps l'acclimatation aux nouvelles dispositions du travail.

Formaliser le juste nécessaire devient une nécessité pour le bon fonctionnement de l'organisme. Un système documentaire lourd et inefficace contenant trop de procédures et des circuits de validations trop complexes nuit à mise en œuvre du SMQ et crée de la confusion.

**La communication :** apprendre à communiquer avant tout changement d'organisation du travail et informer pour accompagner ces changements par tous moyens utiles par des réunions et les entretiens. (Labruffe, alain ; 2008).

La qualité et les canaux de communication sont des facteurs de réussite de la démarche qualité pour motiver et responsabiliser le personnel autour de la qualité à tous les niveaux hiérarchiques, instaurer un environnement de travail de confiance et mutualisation des connaissances.

**La culture de qualité :** l'entreprise doit développer une culture de qualité se traduisant par les attitudes positives envers les clients interne ou externe et encourager la performance et l'investissement du personnel et son implication ainsi que l'amélioration performance globale de l'entreprise par la formation et sensibilisation des collaborateurs et la constitution d'un groupe de réflexion et résolutions des problèmes.

## **2. Management de la qualité ISO 9001 : 2015**

Un Système de Management de la Qualité, souvent abrégé SMQ (en anglais : quality management system), est un ensemble d'éléments corrélés ou interactifs permettant d'établir une politique et des objectifs à atteindre en vue d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité.

### **2.1. Présentation de la norme ISO 9001 : 2015**

L'ISO 9001 est une norme internationale de système de management, reconnue comme la norme de référence au niveau mondial ; ce référentiel se focalise sur la satisfaction des clients et la conformité des produits et services vis-à-vis des exigences internes et externes de l'organisation.

Cette norme a été créée en 1987 et a fait l'objet de plusieurs révisions importantes en 1994 et 2000, la dernière version de la norme ISO 9001 était publiée en 2015 intégrant l'approche risque. Cette norme repose sur les principes de système de management de la qualité, notamment une forte orientation client, la motivation et l'engagement de la direction, l'approche processus et l'amélioration continue.

### **2.2. Documentation du Système de management de la qualité**

La Norme ISO 9001 : 2015 exige un niveau minimum d'informations documentées pour atteindre les objectifs de l'organisation, les besoins en matière de préparation de la documentation SMQ sont :

- Fournir aux clients des produits ou services ayant des qualités constantes.
- Améliorer continuellement les processus.

- Capitaliser les savoir-faire des individus en connaissance organisationnelle.
- Effectuer des audits de conformité des processus.

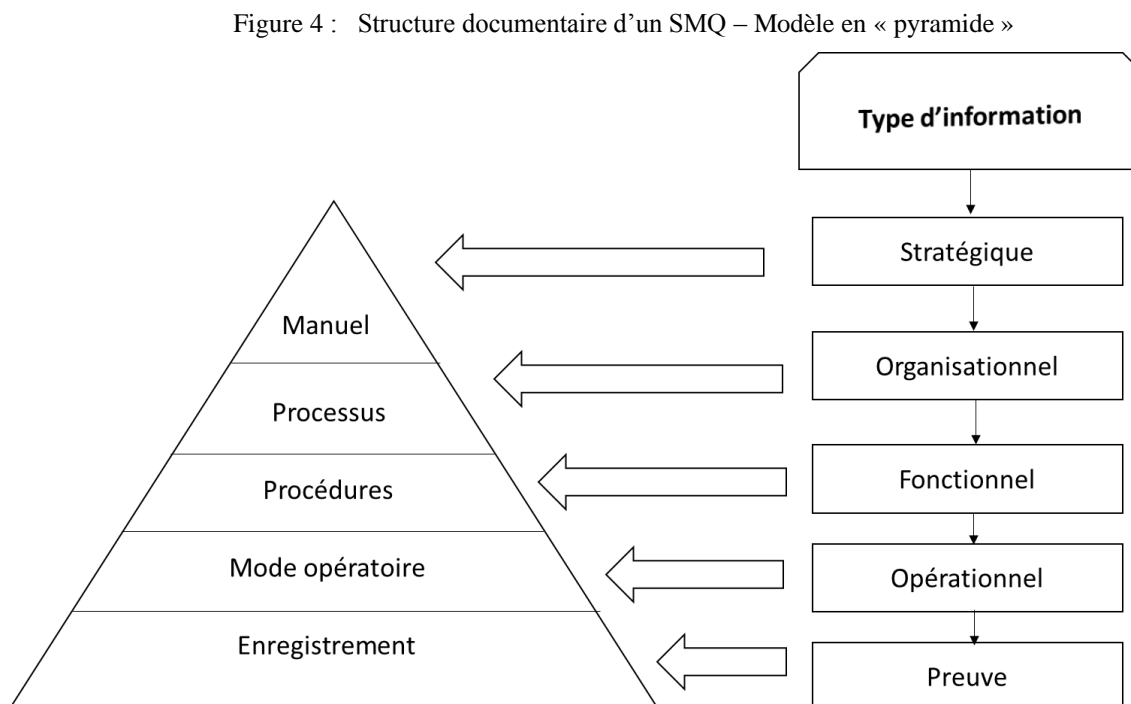
Le système documentaire se réfère à la rédaction des procédures, les fiches et les instructions ou modes opératoires pour l'exécution des processus existant dans l'organisation devenu, dans la nouvelle version, des informations documentées

Tout type d'organisation, rédigé les exigences en documentation SMQ pour le traitement de diverses activités de l'entreprise (procédure d'achat, traitement de réclamation clients, les plans de contrôle) ; sont quelques exemples pratiques du système documentaire exigés par la norme ISO 9001:2015.

### 2.2.1. Les types de documents liés au SMQ

La norme ISO 9001 : 2015 n'exige pas un modèle de documentation spécifique ainsi que le format document (papier ou numérique). Par contre l'utilisation d'une documentation reste de l'appréciation de l'organisation si elle satisfait l'exigence de la norme ISO 9001 : 2015.

Nous listerons les catégories de documents habituels utilisés pour la constitution du système documentaire et présentés dans la figure 4 suivante :



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

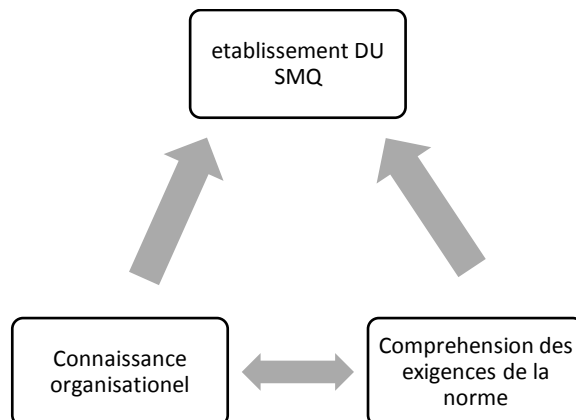
- Manuel qualité : document à caractère descriptif décrivant l'organisation, son niveau de qualité et soulignant les actions mises en œuvre pour l'améliorer
- Les processus : décrivant les activités de l'organisation et ainsi que les ressources nécessaires au bon fonctionnement de processus généralement ils sont modélisés pour faciliter leur compréhension et les indicateurs de performance
- Les procédures : Document organisationnel Qui fait quoi, Où, Quand ? définit les responsabilités et les tâches entreprendre pour réaliser une tâche en se référant au mode opératoire
- Mode opératoire : Document opérationnel décrit en détail la manière dont une tâche élémentaire doit être réalisée en spécifiant les moyens nécessaires pour réaliser l'opération. (matériel et méthode)
- Enregistrement : fournissant des preuves tangibles de la réalisation d'une activité permet de conserver, valider et/ou de protéger les données relatives à une action.

Le système documentaire du SMQ est habituellement élaboré comme des documents à plusieurs niveaux d'accessibilité pour protéger confidentialité des documents techniques et autres documents de l'organisation. Elle commence par l'établissement des documents relatifs aux produits et se poursuit par la préparation des procédures de qualité pour les processus d'organisation.

### 2.2.2. les Compétences requises pour l'élaboration des documents SMQ

Deux catégories compétences sont requises pour la préparation de système documentaire. Les exigences en matière d'expertise sont indiquées à la figure et les exigences sont :

Figure 5 : les Compétences requises pour l'élaboration des documents SMQ



Source : (Dhanasekharan,2017,p14)

**Connaissance organisationnelle :** L'ISO 9001 : 2015 ne spécifie pas d'exigences autonomes. Les exigences de la norme doivent être intégrées de manière appropriée au processus opérationnel de l'organisation. La connaissance du fonctionnement de l'organisation et des processus est requise pour préparer des documents pratiques de SMQ.

**Comprendre la norme ISO 9001 :** La compréhension des exigences de la norme ISO 9001 est essentielle pour préparer les documents de SMQ conformément à la norme internationale. Pour cela, le personnel chargé de la mise en place de la norme doit être formé à cela ou accompagné dans cette démarche.

### **2.3. Principales motivations à la certification**

Les motivations à la certification ISO 9001:2015 peuvent être classées en deux catégories : les motivations internes et externes.

Les motivations internes sont strictement liées aux prétextes concurrentiels, la certification permet aux entreprises d'accroître leur part de marché de deux manières : en réduisant leurs coûts grâce à des gains d'efficacité et de productivité ou en se différenciant de leurs concurrents par la qualité des produits ou services.

Dans ce contexte, plusieurs études ont porté sur les avantages concurrentiels liés à l'adoption du SMQ. Salomone en 2008 soutient que les facteurs les plus importants qui motivent l'adoption d'une norme sont les avantages internes, tels que la réduction des coûts. La norme ISO 9001 offre aux entreprises une productivité accrue et, par conséquent, une meilleure performance financière.

Alors que les motivations externes sont principalement liées à des questions de marketing. Les entreprises peuvent tirer d'autres avantages de la certification de la norme ISO 9001:2015 en signalant leur qualité accrue sur les marchés. Ce que permettra de se différencier stratégiquement de leurs concurrents et s'approprier une plus grande part du marché. Par conséquent, les autres entreprises subissent la pression de ces derniers qui les poussent à adopter le système de management de la qualité, ou elles cherchent à satisfaire les exigences des marchés nationaux et internationaux.

Parmi les motivations externes se trouve la pression institutionnelle et clientèle, les entreprises doivent maintenir leur légitimité et finissent par adopter SMQ.

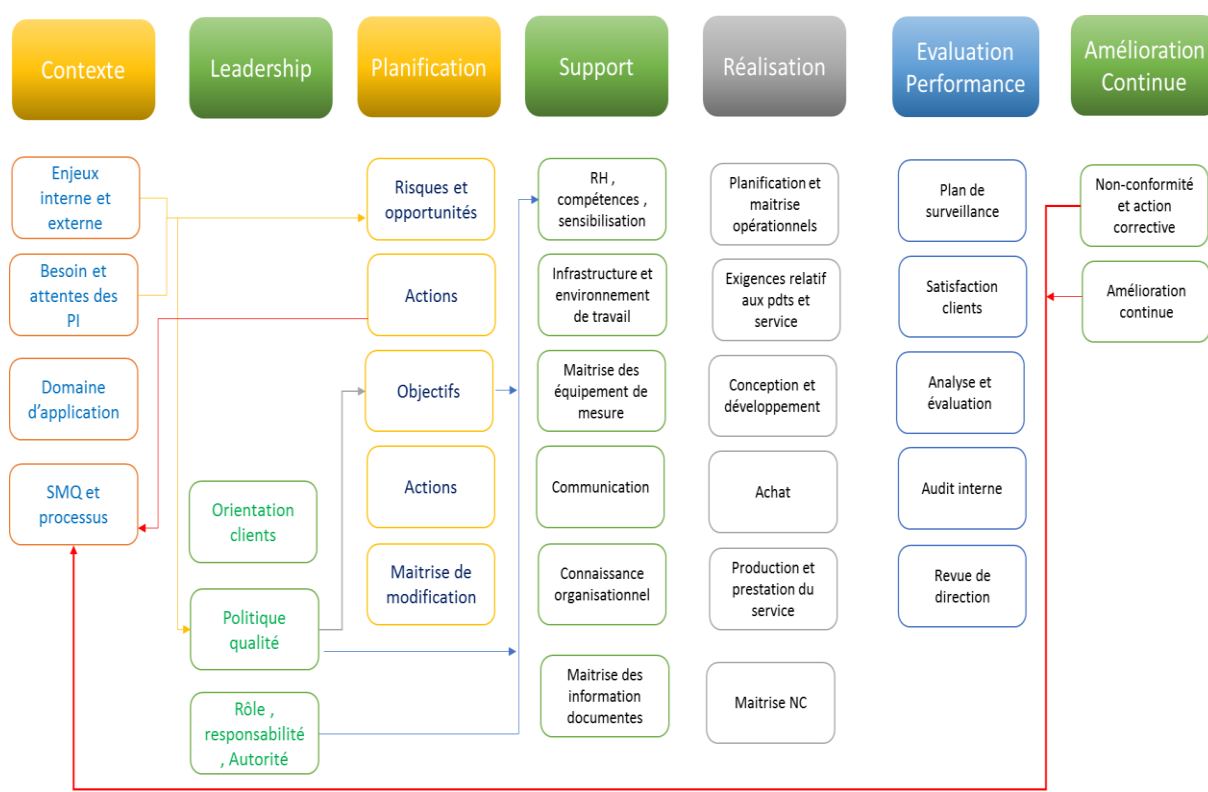
Une étude est portée sur les motivations de la certification pour les entreprises algériennes, a montré que les facteurs externes (pression de la concurrence, exigence/pression des clients) dominant de manière significative les motivations premières des dirigeants quant à la mise en œuvre du SMQ (Daoudi, 2016). Par opposé, pour les motivations internes, les résultats montrent que la seule motivation concerne l'amélioration des produits et services.

### 3. Structure de la norme ISO 9001:2015 :

L'architecture de la norme ISO 9001 version 2015 comporte 10 chapitres selon la structure (figure 6). Les trois premiers chapitres restent inchangés dans la nouvelle version. Le domaine d'application explique que la norme est destinée à tout organisme souhaitant démontrer son aptitude à fournir des produits ou service conformes aux exigences clients et améliorer la satisfaction client.

Les deux autres chapitres fournissent un cadre normatif à l'application de la norme, et sa compréhension en définissant les notions utilisées.

Figure 6 : la description du contenu de la norme ISO 9001 :2015 par chapitre



Source : (ISO 9001 :2015)

### **3.1. Chapitre 4 : Contexte de l'organisation**

Ce chapitre traite 4 points essentiels :

L'entreprise doit émettre une réflexion régulière sur son propre environnement interne et externe qui lui permettra de s'orienter stratégiquement à long terme sur le marché et ses objectifs.

L'identification des attentes de toute partie intéressée (institution, individu ou groupe, organisations); ayant une incidence sur le fonctionnement ou l'atteinte des objectifs de l'organisation.

L'organisme doit déterminer la portée de son système de management de la qualité, définir les produits et les sites concernés par le SMQ.

Une Cartographie des processus qui montre l'interaction entre les processus est habituellement tenue à disposition

### **3.2. Chapitre 5 : leadership**

La direction doit mettre en œuvre, maintenir et développer en permanence un système de management de la qualité efficace et conforme à la norme ISO. Elle est donc responsable de la réalisation des activités suivantes :

- Établissement et communication d'une politique et les objectifs de qualité,
- la mise en œuvre d'une orientation stricte en matière de qualité, de processus, de risques et de clientèle,
- la définition des rôles, des responsabilités et des autorisations,
- la mise à disposition des ressources nécessaires (personnel, équipement et machines, matériel),
- une surveillance systématique de l'organisation selon l'approche PDCA,
- l'amélioration continue,
- le leadership et la responsabilité envers les employés

### **3.3. Chapitre 6 : Planification**

Le contexte, le Système de Management de l'entreprise, les attentes et résultats escomptés sont remontés (changer le mot) dans l'approche des risques. De cette analyse ressortent tous les effets indésirables (menaces) et les points d'amélioration continue (opportunités). La gestion des risques, avec une approche préventive, devient donc un élément fondamental de la norme révisée.

### **3.4. Chapitre 7 :Support**

Ce chapitre concerne tout ce qui est relatif aux ressources humaines, infrastructures et maintenance. La révision 2015 y intègre désormais le management des connaissances. L'objectif est d'assurer une meilleure gestion du capital immatériel, c'est-à-dire valoriser le savoir-faire du personnel et protéger les propriétés intellectuelles (départs à la retraite, perte d'informations, etc.).

### **3.5. Chapitre 8 : Réalisation des activités opérationnelles**

Pour fournir un produit ou service de qualité à long terme, l'entreprise établit un cadre systématique pour maîtriser les activités opérationnelles de l'achat jusqu'à la livraison. Les performances des prestataires externes doivent être suivies. Mettre en place un dispositif d'évaluation des performances des prestataires externes.

### **3.6. Chapitre 9 : Évaluation des performances**

Au cours de la réalisation des produits ou services et du système de management de la qualité, la performance des processus doit être contrôlée et mesurée pour déterminer si les objectifs sont atteints.

Ces résultats de l'évaluation des performances doivent être des éléments d'entrées pour la revue de directions.

### **3.7. Chapitre 10 : Amélioration**

Il s'agit ici de déterminer et sélectionner les opportunités d'amélioration susceptibles de satisfaire les exigences des clients et d'accroître leur satisfaction et d'améliorer la compétitivité de l'organisme

L'amélioration ne se limite pas à la correction. Elle doit remettre en question les fonctionnements de l'organisme pour gagner en performance et anticiper les besoins futurs du client.

## **4. Présentation de l'organisme d'accueil :**

Ce chapitre est dédié à la présentation de l'entreprise dans laquelle le stage a été effectué en précisant son domaine d'activité, son organisation et ses différents produits.

### **4.1. Présentation de l'EPE EMB SPA et fiche d'identité :**

L'Entreprise Nationale des emballages métalliques (l'EPE EMB SPA) filiale de groupe *IMEATL* est spécialisée dans la fabrication et la commercialisation des produits d'emballages

métalliques en fer blanc et les tubes souples (Boîtes de conserve en forme cylindrique et rectangulaire, les seaux pour les peintures et les vernis) destinés aux secteurs alimentaires et autres secteurs. Le siège social est à Alger, l'EPE EMB SPA est implanté en Algérie à travers ses usines : Kouba, Skikda, Azzaba et de son entrepôt à Oran. Comportant trois unités de fabrication à Alger et Skikda et d'Azzaba illustre dans la figure suivante :

Figure 7 : géolocalisation de l'entreprise l'EPE EMB SPA et ses unités



Source : (<https://www.google.fr/maps/>)

#### ❖ Fiche d'identité

**Raison sociale :** Entreprise Nationale des Emballages Métalliques

**Adresse :** Gué de Constantine, Route de Baraki Alger

**Téléphone :** +213 23 93 41 87/91

**FAX :** +213 23 93 41 04

**E-mail :** Info@EMB-DZ.Com

**Forme juridique :** SPA

**Capital :** 3 596 400 000 DA

**Effectif moyen :** 500 Salarie

#### ❖ Unités Usines (Activités)

**Alger** : Emballages destinés aux secteurs agroalimentaire et industriel (Peinture, insecticides et autres).

**Azzaba** : Emballages destinés à l'agroalimentaire.

**Skikda** : Emballages destinés à l'industrie (peinture et autres).

#### 4.2. Description de l'organisation de l'entreprise

Le siège social est fixé au Gué de Constantine, Route de Baraki Alger. Avec des établissements secondaires situés ainsi :

- Usine d'Alger sise au Gué de Constantine Route de Blida, Alger
- Usine de Azzaba sise en zone agricole (RN 44 Azzaba), Azzaba
- Usine de Skikda sise zones industrielles Hamoudi Amrouche, Skikda

Tableau 2 : la superficie totale de l'entreprise l'EPE EMB SPA

lot	superficie
Unité siège	<b>22 000 M<sup>2</sup></b>
locataire sonaric	<b>12 620 M<sup>2</sup></b>
Parc Omnisport	<b>89 000 M<sup>2</sup></b>
Locataire Gesi TP	<b>24 150 M<sup>2</sup></b>
Usine Kouba	<b>87 710 M<sup>2</sup></b>
Usine Skikda	<b>42 956 M<sup>2</sup></b>
Usine Azzaba	<b>63 720 M<sup>2</sup></b>
Dépôt d'Oran	<b>10 032 M<sup>2</sup></b>
Superficies Globale	<b>352 188M<sup>2</sup></b>

**Source :** ([www.emb-dz.com](http://www.emb-dz.com))

#### 4.3. Historique de l'entreprise l'EPE EMB SPA

Depuis 1950 : l'activité des emballages métalliques débute grâce à l'unité de Kouba comme son nom de S-S CARNAUD et BASINDRE (France) avec une forte dépendance en technologie et d'approvisionnement en matières premières.

De 1962 à 1968 : la continuité de l'activité s'est faite grâce à la mobilisation des travailleurs algériens et des actions de formation soutenues dans le domaine.

De 1968 à 1990 : l'unité a été rattachée à la société nationale de sidérurgie, l'entreprise des emballages métalliques a été créée par décret n° 83-36 du 1<sup>er</sup> janvier 1983 ; regroupant le complexe de Kouba et d'autres usines qui ont été construites après l'indépendance à l'est et à l'ouest du pays

De 1990 à 1998 : un saut technologique important a été réalisé, la soudure est devenue électrique ainsi que l'automatisation de tous les trains de production. Ce qui a considérablement amélioré la productivité et la qualité des emballages produits et assuré facilement le passage des normes techniques.

De 1998 à 2000 : les usines de transformation fer blanc issue de l'ex-division fer blanc et futs ont été érigées en filiales autonomes dotées d'une personnalité morale.

De 2002 à 2017 : le groupe EMB a procédé :

- Au rachat de la totalité des actions détenues par le partenaire CMM
- À la refonte des statuts de la filiale EMB CMM SPA.
- Modification de la dénomination de la filiale qui devient la société des emballages fer blanc et futs « EMB — FBF » qui est société par actions dotée d'un capital de 4 061 500 000 DA.

En 2017, l'entreprise change sa dénomination et est devenue entreprise nationale des emballages métalliques par abréviation « EPE EMB SPA » doté d'un capital social de 3 596 400 000,00 DA ; l'entreprise a été élargie en ajoutant des activités qui étaient liées aux deux entreprises « EMB FBF »

#### **4.4. Activités de l'entreprise et ses produits**

Selon les statuts, la société a pour objet :

- L'impression, la production et la commercialisation des emballages métalliques destinés à l'agroalimentaire et à l'industrie (capsules, boîtiers aérosol, seau de peintures)
- L'importation de matières nécessaires aux activités susvisées et l'exportation de ses produits qui sont des contenants ferreux et non ferreux destinés à la conservation des produits alimentaires et industriels
- Accessoirement, la vente des déchets et rebuts provenant de ses activités.
- Et généralement, toute opérations financière, industrielle, commerciale, mobilière immobilière se rattachant à ses activités ou susceptibles d'en faciliter l'extension ou le développement, ses produits fabriqués sont illustres dans le tableau suivant :

Tableau 3 : les produits l'EPE EMB SPA

Les boîtes de conserve (Alimentaire)	
	
Aerosole	Les seaux de peintures
	

## 5. Cadre conceptuel

Afin d'appréhender le sujet de mon projet de fin d'étude, il est important d'expliquer certains concepts choisis pour répondre aux objectifs de la recherche.

La qualité, paradigme déjà expliqué dans la revue de littérature, comportant deux aspects essentiels, l'aspect objectif défini par l'organisation par rapport aux exigences obligatoires (réglementaire) et un aspect subjectif lié à la satisfaction des exigences clients.

La démarche qualité est considérée comme un outil stratégique permettant à l'organisme d'adopter un nouveau arrangement organisationnel pour faire face aux changements contextuels de son environnement et placé les clients comme centre d'intérêt. D'ailleurs la norme ISO 9001 : 2015 explique la démarche qualité par le système de management, définissant ainsi l'ensemble des activités coordonnées permettant d'orienter et contrôler un organisme en matière de qualité.

Le système de management qualité est un mécanisme permettant à l'organisation de gérer ses processus et activité, de façon que les produits ou services répondent aux exigences :

client et règlement. La norme ISO 9001 : 2015 apporte un cadre à suivre pour la mise en place et le fonctionnement du SMQ ; par la rédaction d'un système documentaire, basé sur le principe de « écrire qu'on fait, faire ce qui écrit » ; l'établissement de la cartographie des processus pour visionner la globalité du fonctionnement de l'entreprise.

Dans le contexte certification, les motifs qui guident les entreprises à la démarche de la certification sont multiples internes ou externes et peuvent affecter les apports bénéfiques attendus par l'entreprise . La valeur ajoutée de la certification s'accroît lorsque la démarche est volontaire et non-contrainte. Par contre certaines entreprises s'engagent dans la démarche qualité par contrainte ou simple comportement mimétique d'un concurrent (Boiral, 2003, 2007).

**CHAPITRE II :**  
**CADRE MÉTHODOLOGIQUE**

Dans ce volet de notre travail qui une importance particulière faisant référence à notre cadre théorique. Nous allons présenter les méthodes que nous avons choisies pour la collecte des informations, les méthodes d'analyse des résultats obtenus ainsi que l'analyse des risques et alternatives liés au projet.

## **1. La méthode de collecte de données utilisées :**

L'entretien est « une des méthodes qualitatives les plus utilisées en sciences de gestion » (Morrow, 1993) ; il peut être considéré comme un dispositif de face-à-face où un enquêteur a pour objectif de favoriser chez un enquêté la production d'un discours sur un thème défini dans le cadre d'une recherche » (BONNEVILLE et al, 2007).

L'entretien semi-dirigé avec les pilotes des processus est la première méthode que j'ai utilisée en présence du coordinateur qualité ; ce type d'entretien est mené à l'aide d'un questionnaire comportant des thèmes/sujets à aborder avec tous les répondants, cette méthode permet une meilleur quête d'information.

## **2. Un outil d'autodiagnostic**

Après avoir pris connaissance des services de la société l'EPE EMB SPA, un autodiagnostic a été fait à partir d'une grille d'autoévaluation basée sur la norme ISO 9001:2015 ; afin de mesurer leurs niveaux de performance par rapport aux exigences du référentiel permettant de mettre en évidence les écarts.

Une partie du personnel ayant des connaissances sur le fonctionnement et les activités de la société a été invitée pour répondre à la grille d'autoévaluation.

### **2.1. La description de l'outil d'autoévaluation**

L'outil d'autodiagnostic a pour objectif d'évaluer la conformité du système de management de l'organisme par rapport aux exigences de la norme ISO 9001:2015. Il dresse un état des lieux d'un organisme et décèle les points faibles.

Cet outil a été élaboré au sein de l'université de technologies de Compiègne dans un cadre de master, basé sur le projet de norme DIS ISO 9001:2015. L'outil se présente sous forme de fichier Excel automatisé comprenant cinq onglets :

- Page d'accueil : il permet à l'utilisateur de s'identifier. Il présente l'outil, son principe, son objectif et les échelles d'évaluation utilisées.

- Mode d'emploi : permet d'enregistrer les coordonnées de l'entreprise, son responsable et la présentation de l'outil, son principe et son objectif.  
Les échelles d'évaluation utilisées qui se composent en deux compartiments : les niveaux de véracité de la réalisation de l'action par rapport à l'exigence en 4 niveaux (faux, plutôt faux, plutôt vrai, vrai) ; et le niveau de conformité des articles à la norme (insuffisant, informel, convaincant, conforme).
- Feuille de l'évaluation des exigences : cet onglet ou utilisateur effectue l'évaluation des exigences de chaque chapitre de la norme divisées en plusieurs critères en forme de questions. Une fois l'échelle d'évaluation attribuée s'affiche automatiquement le taux de véracité et le niveau de conformité comme le montre la figure 8 suivant :

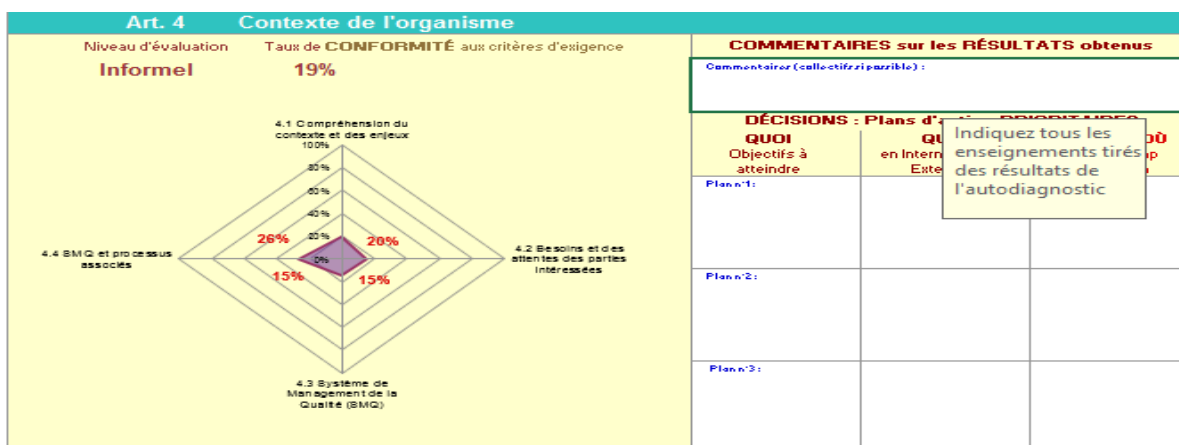
Figure 8 : présentation de la feuille d'évaluation et le niveau de véracité

Réf.	Critères d'exigence des articles de la norme	Evaluations	Taux %	Libellés des évaluations	Modes de preuve et commentaires
Art. 4	Contexte de l'organisme	Insuffisant	0%	Conformité de niveau 1 : Il est nécessaire de formaliser les activités réalisées.	
4.1	Compréhension de l'organisme et de son contexte	Insuffisant	0%	Conformité de niveau 1 : Il est nécessaire de formaliser les activités réalisées.	
cr 1	Les enjeux internes et externes sont déterminés relativement à la finalité et l'orientation stratégique de l'organisme	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 2	Les informations relatives aux enjeux externes et internes sont surveillées et revues périodiquement	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 3	Les facteurs d'influence sur l'efficacité Système de Management de la Qualité sont identifiés	Choix de VÉRACITÉ Faux Plutôt Faux Plutôt Vrai Vrai		Libellé du critère quand il sera choisi	
4.2	Compréhension des besoins et des des parties intéressées		0%	Conformité de niveau 1 : Il est nécessaire de formaliser les activités réalisées.	
cr 4	Les parties intéressées pertinentes sont identifiées dans le cadre du SMQ	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	

(Source : élaboré par nous-même)

- Résultats et Action : Cette partie permet de visualiser les niveaux de conformité de l'ensemble des chapitres de la norme en schéma graphique [radar] ; Cette représentation permet de déceler les points critiques du système de management, ainsi d'émettre et prioriser un plan d'action pour relèver les niveaux de conformité à travers un tableau.
- La feuille de synthèse des résultats de chaque chapitre : cette partie reprend l'illustration expliquée précédemment sauf que les résultats sont représentés par chaque chapitre séparément et en détail en représentation graphique (figure 10).  
Cette partie permettra d'améliorer les points déficitaires et distingue les pistes d'action prioritaire.

Figure 10 : présentation en radar le taux de conformité d'un chapitre



(Source : élaboré par nous-même)

- Niveaux de conformité selon les exigences de la norme ISO 9001:2015 : ce volet indique le taux moyen global et par chapitre de la norme et le niveau d'atteinte des exigences de la norme ISO 9001:2015 pour la certification.
- Onglet Conseil : Dans le cas où des exigences sont incomprises ou mal interprétées, l'utilisateur dispose d'informations synthétisées en éléments essentiels de chaque article pour faciliter la compréhension et les nuances des exigences, et précisent également les responsables des actions.

### 3. Méthodologie employées

Il existe différentes méthodologies ou approches et outils pour la mise en place d'un Système de Management de la Qualité. Dans le cadre de cette étude, l'approche qualitative et participative a été initiée.

Dans le cas de notre projet de fin d'études, nous avons choisi d'utiliser le cycle PDCA dû à la simplicité et la compréhension par un grand nombre des collaborateurs dans la cadre de la mise en place du SMQ dans l'EPE EMB SPA.

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

Les six étapes sont détaillées et représentées dans la figure 11 :

**Etude** : Prendre connaissance de l'ISO 9001:2015, des documents de l'EPE EMB SPA,

**Analyse** : Appliquer l’outil autodiagnostic au département et évaluer sa conformité par rapport aux exigences de l’ISO 9001:2015 ;

**Planification** : Prévoir ce qu'il faudra à faire (plan d'action);

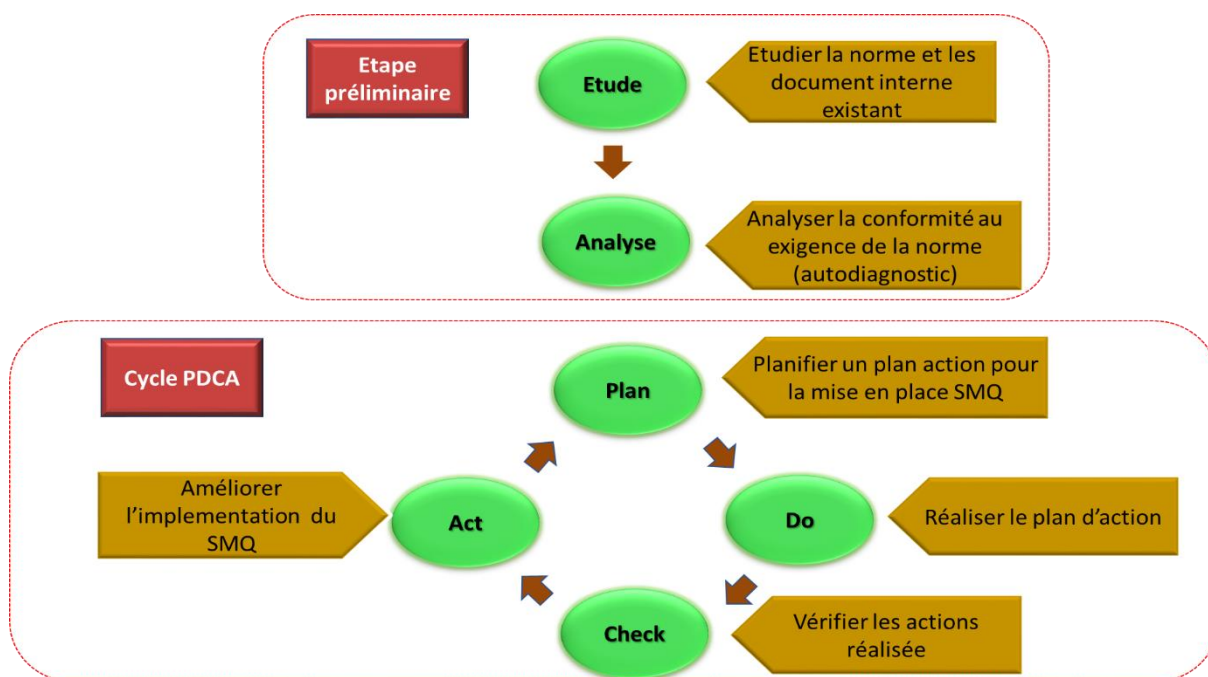
**Réalisation** : Faire ce qui a été prévu (les actions menées) ;

**Vérification** : Mesurer les résultats obtenus ;

**Amélioration** : Améliorer et évoluer l’implantation du SMQ.

La durée de la mise en œuvre d’un système de management de la qualité ISO 9001 : 2015 dans une entreprise l’EPE EMB SPA nécessite au moins 12 mois ; en raison de la courte durée de notre stage qui est de 3 mois. Nous avons décidé effectuer la phase préliminaire et les deux étapes de roue de PDCA (Plan, do). Les autres étapes seront effectuées ultérieurement.

Figure 11 : La méthodologie choisie lors du projet de fin d’études



(Source : élaboré par nous-même)

#### 4. Analyse des risques et alternatives liés au projet

Lors de la mise en place des normes ISO, plusieurs problèmes peuvent éventuellement causer l’échec de sa mise place selon (lo et humphreys, 2000, p247-260). Les obstacles sont scindés en deux classes : culturels-financier, technique.

Au début de ce projet, nous avons identifié les risques potentiels associés à ce projet, qui peuvent constituer une barrière à atteindre notre objectif de contribution à la mise en place SMQ. Pour cela nous avons identifié les étapes de projet, les risques potentiels et les solutions alternatives afin d'éliminer ou à remédier, comme montre le tableau 4 présent dans l'annexe D

## **5. Planification :**

Après la prise de connaissance des résultats de diagnostic, les axes d'amélioration sont déterminés pour assurer la conformité du système de management de la qualité.

Le plan d'action est une planification de toutes les actions nécessaires pour obtenir un résultat souhaité sous forme de diagramme de GANTT

### **5.1.plan d'action**

En fonction du diagnostic de l'état de lieux et les écarts par rapport à la norme, le plan d'action sera établi, des actions prioritaires sont affectées pendant le stage pour l'obtention d'un résultat souhaité.

Le choix des actions entamées pendant la période de stage est réalisé en prenant compte la durée du stage [fréquence 3 j/semaine pendant 3 mois] et la disponibilité du personnel de la société pour l'exécution de la tâche par rapport aux exigences des chapitres traités.

D'où la nécessité d'avoir un plan d'action détaillé : le chapitre concerne, ses actions principales et son livrable.

Cependant comme le but ultime de la démarche qualité entreprise dans la société l'EPE EMB SPA, est la certification à la norme ISO 9001 : 2015, qui peut prendre au minimum 12 mois de travail, il ne sera pas possible de traiter tous les écarts pendant notre période de stage. Ce qui nous permet d'entreprendre que quelques actions correctives.

### **5.2.Plan prévisionnel :**

Établir un planning prévisionnel est une étape primordiale pour piloter notre projet. le retro-planining, sous forme de diagramme de GANT pour visualiser cheminement des différentes actions dans le temps, les différentes actions à entreprendre, la date de début et la fin de tache ; ainsi que le temps attribué à chaque action, l'état d'avancement des différentes tâches. Ce planning figure dans l'annexe B

**CHAPITRE III :**  
**ANALYSES ET DISCUSSION DES**  
**RESULTATS**

Dans ce dernier chapitre, nous allons exposer les éléments du système de management de la qualité (ISO 9001 : 2015) que nous avons établi dans le cadre de notre projet. Nous entamons par l'étude du contexte relative aux exigences du chapitre 4 de la norme. Puis nous enchainons par la politique qualité et les objectifs qualité, la conception du système documentaire. Nous clôturons notre projet par l'analyse des risques.

## 1. Présentation des résultats :

À la suite, de la prise en fonction dans l'entreprise l'EPE EMB SPA et l'imprégnation de l'environnement de travail (visite sur site). Nous avons examiné les documents existants propres à l'entreprise dans le cas établissement SMQ et réalisé une évaluation du niveau de conformité de l'organisme en nous-basant sur l'outil autodiagnostic (UTC) accompagné du coordinateur qualité.

Les résultats de l'autodiagnostic (annexe A) présentent un état de lieux du système de management illustré dans la figure suivante 11. Il nous permet de visualiser le taux de conformité global du système de l'entreprise et d'établir un plan d'actions pour réduire les écarts détectés.

Figure 12 : Graphe présentatif des résultats globaux du diagnostic

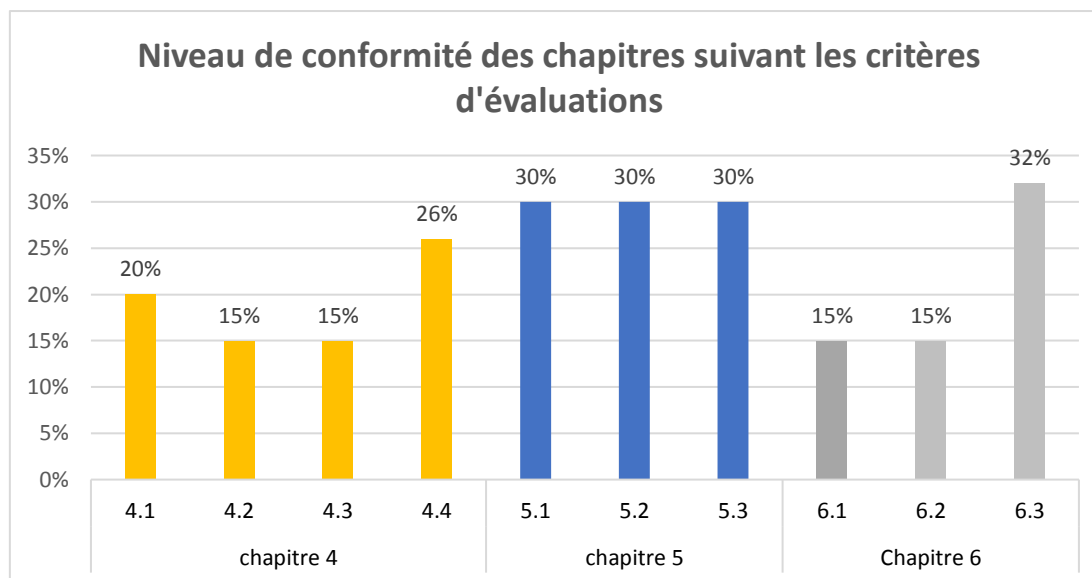
Objet de la déclaration : Niveau de CONFORMITÉ aux EXIGENCES de la norme ISO/DIS 9001:2015		
EPE EMB SPA		
<p>Nous soussignés, déclarons <b>sous notre propre responsabilité</b> que les <b>niveaux de conformité de nos pratiques professionnelles</b> ont été mesurés d'après les exigences de la norme ISO/DIS 9001:2015.</p> <p>Nous avons appliqué <b>la meilleure rigueur d'élaboration et d'analyse</b> (évaluation par plusieurs personnes compétentes) et nous avons respecté <b>les règles d'éthique professionnelle</b> (absence de conflits d'intérêt, respect des opinions, liberté des choix) pour parvenir aux résultats ci-dessous.</p>		
<i>Tableau des résultats de CONFORMITÉ de nos activités selon les critères d'exigence tirés de la norme ISO/DIS 9001:2015</i>	Taux moyen	Niveaux de Conformité
<b>Niveau moyen sur l'ensemble des articles de la norme ISO 9001:2015 :</b>	<b>28%</b>	<b>Non déclarable</b>
Art. 4 : Contexte de l'organisme	<b>19%</b>	<b>Non déclarable</b>
Art. 5 : Responsabilité de la direction	<b>30%</b>	<b>Non déclarable</b>
Art. 6 : Planification du système de management de la qualité	<b>21%</b>	<b>Non déclarable</b>
Art. 7 : Support	<b>26%</b>	<b>Non déclarable</b>
Art. 8 : Réalisation des activités opérationnelles	<b>49%</b>	<b>Non déclarable</b>
Art. 9 : Évaluation des performances	<b>16%</b>	<b>Non déclarable</b>
Art. 10 : Amélioration	<b>35%</b>	<b>Non déclarable</b>

(Source : élaboré par nous-même)

## 2. Interprétation :

D'après les résultats de l'autodiagnostic (figure 13), la plupart des chapitres présentent un taux de conformité très bas par rapport aux exigences de la norme.

Figure 13 : Niveau de conformité des chapitres suivant les critères d'évaluations



(Source : élaboré par nous-même)

Les exigences chapitre 4 ont un taux de conformité inférieur à 30%. Ce diagnostic représente une évaluation concrète de l'existant et les résultats ne sont pas assez satisfaisants pour permettre la certification de l'entreprise selon ISO 9001 V 2015. La Compréhension de l'organisme et de son contexte » se fait par la détermination des enjeux externes et internes pertinents de l'entreprise par rapport à la finalité de son orientation stratégique. Du constat d'audit, l'analyse de l'enjeu interne a été seulement effectuée à travers l'organigramme qui illustre la structure organisationnelle de l'entreprise et la délégation d'autorité. Quant aux clauses, 4.2 « compréhension des besoins et attentes des parties intéressées », 4.3 et 4.4 « Système de management de la qualité et ses processus » elles sont mises en œuvre, mais de façon informelle.

Le chapitre 5, révèle le caractère primordial de l'implication de la direction dans l'approche qualité. Il exige de cette dernière à démontrer son engagement relatif à l'orientation client ainsi que l'attribution des rôles et autorités au sein de l'organisme, la direction EPE EMB SPA n'a pas une politique qualité établie incluant l'orientation client et l'engagement à l'amélioration continue du système de management de la qualité.

Quant aux responsabilités, elles sont définies globalement dans l'organigramme et plus précisément dans les fiches de poste attribuées à chaque poste mais qui nécessite une mise à jour car elles ne sont pas en cohérence avec les postes actuels.

Le chapitre 6 exige la prise en compte des risques, opportunités et la définition des objectifs Qualité aux différentes fonctions et processus. L'EPE EMB comptabilise un taux de conformité de 21% soit un écart de 79%.

La clause 6.2 « Objectifs qualité et planification des actions pour les atteindre » est une suite de la clause 5.2 « Politique Qualité ». Malheureusement, elle n'est pas formalisée et témoigne de la difficulté à mesurer l'atteinte de la politique sans des objectifs qualité mesurables. Quant à la clause 6.1 « Actions à mettre en place face aux risques et opportunités » l'absence d'analyses des risques au niveau des enjeux et processus est une évidence car les processus ne sont pas formalisés conformément aux exigences du chapitre 4.4 de la norme.

### 3. Planification des actions :

Le plan d'actions regroupe les actions à mettre face aux défaillances du système de management de l'entreprise l'EPE EMB SPA afin de satisfaire les exigences de la norme ISO 9001 : 2015.

Tableau 5 : Extrait du plan d'action de la norme ISO 9001 : 2015

Chapitres	Action principale	Livrable
<b>Chapitre 4 : Contexte de l'organisme</b>	Déterminer les enjeux internes et externes de l'EPE EMB SPA	Matrice SWOT
	Identifier les besoins et attentes des parties intéressées internes et externes	Matrice des parties intéressées
	Établir le domaine d'application du SMQ	Document domaine d'application
	Identifier les processus et les pilotes des processus,	Cartographie des processus fiche d'identification des processus
	Définir les interactions entre les processus.	Matrice des interactions
	Identifier les indicateurs de surveillance des processus	Tableau de bord des indicateurs
<b>Chapitre 5 : Leadership</b>	Établir la politique qualité, les objectifs qualité	Établir la politique qualité, les objectifs qualité
	Définir les responsabilités et les autorités et les communiquer au sein de l'organisme	Fiches de postes
<b>Chapitre 6 : Planification</b>	Déterminer les risques et opportunités liés à chaque processus	Document analyse des risques et opportunités pour SWOT et les processus. Plan d'action

(Source : élaboré par nous-même)

## **4. Compréhension du contexte de l'entreprise**

Comme première étape de la mise en place un système de management de la qualité performant, il est primordial d'appréhender et évaluer tous ce qu'influent la raison d'être et la performance de l'entreprise.

### **4.1. Enjeux externes et internes :**

En vue de la détermination du contexte général de l'EPE EMB SPA, il convient de mener une réflexion approfondie en utilisant une combinaison d'outils (PESTEL, 5 forces de porter, SWOT). Pour cela, l'outil SWOT a été déployé pour identifier les forces, les faiblesses, les opportunités et menaces dans le but de formuler des options stratégiques.

L'ensemble des questions relatives à l'environnement interne (forces, Faiblesses) portait principalement sur les avantages dont possède l'EPE EMB SPA, leurs sources éventuelles d'insatisfaction, les dysfonctionnements les plus fréquents dans la mise en œuvre de ses activités.

Quant à l'environnement externe (Opportunités, Menaces), les questions étaient axées essentiellement sur la position de l'EPE EMB SPA par rapport à la concurrence, ses opportunités, et l'impact de l'évolution technologique.

En pratique, la compréhension de l'organisme est effectuée à partir de l'identification des enjeux internes à l'EPE EMB SPA grâce à une réflexion collective de la part des cadres de l'entreprise (responsable de la veille stratégique, coordinateur qualité).

Les enjeux internes et externes de l'entreprise l'EPE EMB SPA sont présentés dans le schéma SWOT ci-dessous :

Tableau 6 : Analyse SWOT de l'entreprise l'EPE EMB SPA

	Forces	Faiblesses
Interne	<ul style="list-style-type: none"> <li>-présent sur le marché de l'emballage depuis 1949</li> <li>-Un savoir-faire reconnu par les clients, une notoriété</li> <li>-large gamme de produits</li> <li>-présent sur deux segments d'emballage :               <ul style="list-style-type: none"> <li>1-emballage alimentaire</li> <li>2-emballage industriel</li> </ul> </li> <li>-dispose de trois unités de production</li> <li>-assistance technique des clients,</li> <li>-dispose de trois partenariats (multinationale et privé national)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Absence de certification</li> <li>-vétusté des équipements</li> <li>-instabilité de qualité produit</li> <li>-forte dépendance à l'importation (aléas du taux de change, délais de réapprovisionnement, etc....)</li> <li>- Un personnel en baisse de qualification (Personnel mal voir non formé)</li> <li>- Processus de recrutement défaillant (absence de test pour les postes surtout techniques, qualité qui restent le poumon de l'activité)</li> <li>-Absence de formation dans le domaine technique</li> <li>-Absence de Gestion participative</li> <li>-Faible Expertise technique</li> <li>-Logiciels obsolètes</li> <li>-mauvaise prise en charge de la maintenance des équipements de production</li> </ul>
	Opportunités	Menaces
Externe	<ul style="list-style-type: none"> <li>-marché de la conserve en croissance permanente</li> <li>-grande potentialité de marché</li> <li>-possibilité de disposé de matière première au niveau local (Fer blanc, ancre et vernis)</li> <li>-intégration d'un nouveau marché (vierge) de la conservation du thon par la mise à niveau de la ligne diamètre 65mm.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-importation des emballages et des produits finis</li> <li>-changement de la culture de consommation et évolution des techniques et technologie de conservation autre que le métal</li> <li>- évolution des normes de l'emballage alimentaire</li> <li>-L'entrée en activité de nouveaux concurrents dans les deux secteurs alimentaire et industriel</li> <li>-pressions exercée sur les prix.</li> </ul>

(Source : élaboré par nous-même)

#### 4.2. Besoins et attentes des parties intéressées :

Si on se réfère à la définition donnée par la norme ISO 9001:2015, les parties intéressées sont celles qui présentent un risque significatif pour la pérennité de l'organisme si leurs besoins et attentes ne sont pas satisfaits (Hamrouni et Jlassi , 2019).

Pour déterminer les parties intéressées dans le cadre de notre SMQ , nous avons procédé en trois phases présentées dans la figure suivante :

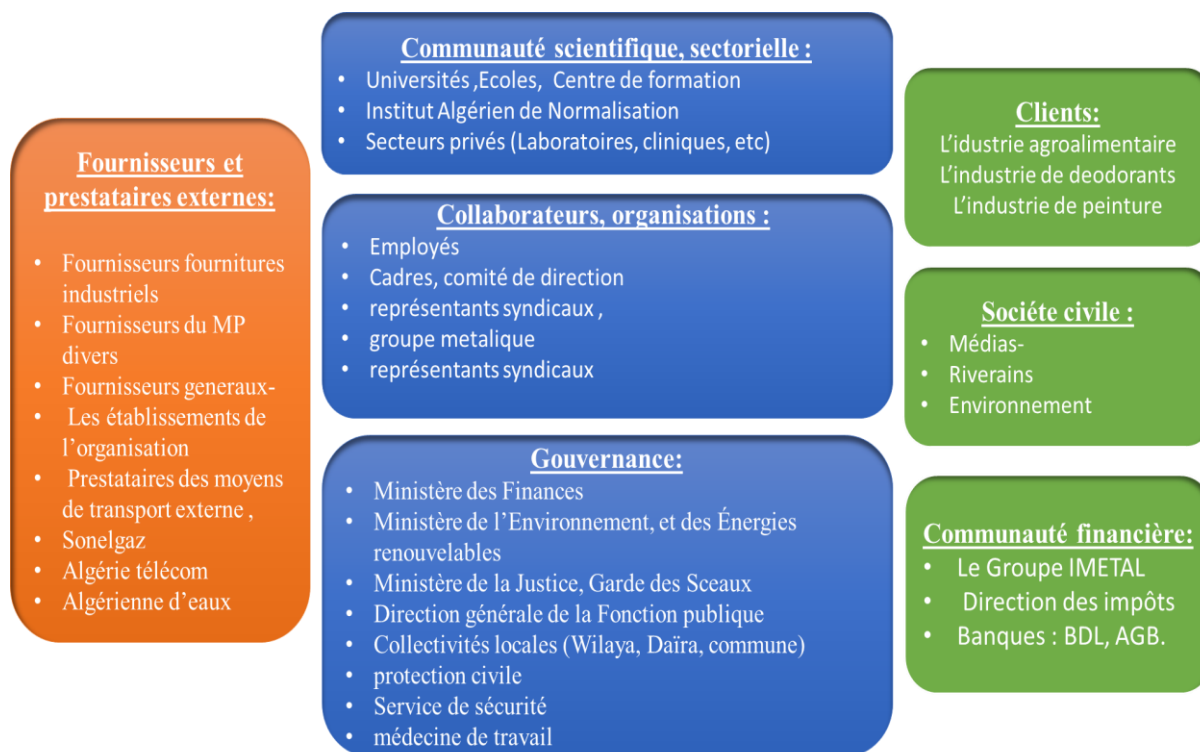
Figure 14 : Etapes de détermination des exigences des PI



(Source : élaboré par nous-même)

Dans la première étape, nous avons recensé les différents segments des parties intéressées. Dans lequel nous avons identifié sept segments : gouvernance, clients, collaborateurs et organisation, fournisseurs et prestataire externe, comités scientifiques, comités financiers, société civile [voir figure 13. Puis dans la deuxième étape, nous avons identifié les composantes de chaque segment de la partie intéressée.

Figure 15 : identification des segments des parties intéressées



(Source : élaboré par nous-même)

À la dernière étape, nous avons réalisé une analyse des relations qu'entretient l'entreprise l'EPE EMB SPA avec ses parties intéressées et son influence sur le système de management de la qualité pour ressortir les exigences des parties intéressées identifiées. Le tableau 6 suivant représente une partie du tableau relatif à la détermination des parties intéressées.

Tableau 7 : Tableau d'analyse des exigences des parties intéressées du SMQ

<b>Partie prenantes</b>	<b>Identification de la partie prenantes</b>	<b>Rôles</b>	<b>Attentes</b>
1. clients	les différents clients de EMB SP	Principale clientèle	1. Qualité, sécurité, et Respect des délais de livraison
			2. Ecoute clients
			3. Réactivité du traitement des réclamations
2. Collaborateurs, organisations	Employés, Cadres, comité de direction, représentants syndicaux , groupe Imetal	Assurer le bon fonctionnement de l'établissement	1. Qualité de vie et Sécurité/Santé au travail
			2. Formation, Employabilité, Développement de carrière
			3. Rémunération et intéressement
	représentants syndicaux	Améliorer la situation des employés	4. Droits sociaux et syndicaux
			5. Reconnaissance au travail
			6. Equité
3 .Fournisseurs et prestataires externes	Tout type de fournisseur	Livraison des équipements, produit consommables, services	1. Pérennité de la relation
			2. Cahier des charges partagé
			3. la mise à jour de délais de paiement
			4. Respect de la confidentialité des données et des échanges

(Source : élaboré par nous-même)

### 4.3. Détermination du domaine d'application du SMQ

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

Tableau 8 : Domaine d'application de l'EPE EMB SPA

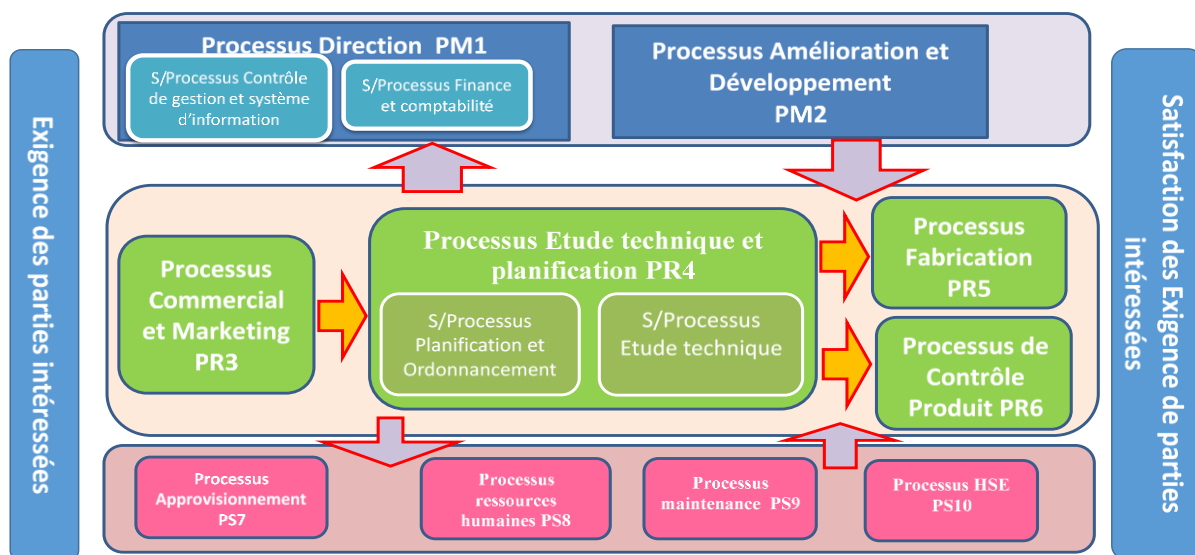
<b>Objet</b>	Présenter les limites et l'applicabilité de notre système de management de la qualité.		
<b>Champ d'application</b>	Notre système de management de la qualité s'applique à tous les produits proposés par l'EPE EMB SPA ,		
<b>Produits</b>	Unite kouba	Unite Skikda	Unite Azzaba
	boite de conserve aerosol seaux de peinture	seaux de peinture aerosol	boite de conserve
<b>Exclusion</b>	Exigence que nous ne traitons pas dans notre SMQ : § 8.3.Conception et développement		

(Source : élaboré par nous-même)

### 4.4. Système de management de la qualité

La cartographie des processus est un outil qui représente une vue globale du fonctionnement de l'entreprise en processus et leurs interactions. En premier lieu à travers de séance de travail, nous avons identifié les processus élémentaires de l'entreprise l'EPE EMB SPA divisé en trois de catégorie de processus à savoir : processus management, réalisation et support. Par la suite une cartographie des processus était élaborée (figure14).

Figure 16 : La cartographie des processus de l'entreprise l'EPE EMB SPA



(Source : élaboré par nous-même)

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

La fiche de processus est le moyen efficace pour décrire les caractéristiques de processus et faciliter la compréhension de son fonctionnement, il existe plusieurs modèles de fiche de processus. Néanmoins, l'entreprise doit choisir un modèle qui comportera des points essentiels dans sa description (annexe C).

- **Mission du processus** : La raison d'être du processus
- **Pilote** : Autorité opérationnelle qui conduit le processus
- **Données d'entrée** : Eléments déclencheurs de la première opération du processus.
- **Données de sortie** : Valeurs ajoutées du processus
- **Clients du processus** : Processus exploitant les données de sortie du processus
- **Fournisseurs du processus** : Processus alimentant les données d'entrée du processus
- **Indicateurs du processus** : Le moyen de mesure de la performance du processus
- **Objectifs du processus** : Que cherche-t-on à atteindre de ce processus

### **Étape 3 : Définir les interactions entre les processus**

La cartographie des processus permet de visualiser les processus de l'entreprise sans mettre en évidence les interactions, exigé par la norme ISO 9001:2015. La matrice des interactions des processus ou les fiches de processus met en évidence les interactions entre les processus et améliorer les performances globales l'entreprise de l'EPE EMB SPA.

### **Étape 4 : Déterminer les indicateurs de mesure des processus**

La maîtrise d'un processus consiste à produire ce qu'attend ses clients, les résultats dépendent des éléments internes qu'il faut mettre sous surveillance, appelé les indicateurs de performance (KPI). Ces éléments quantifiables permettant de mesurer ou surveiller les activités d'un processus, le diagnostiquer ainsi communiquer aux clients et d'interagir en cas d'instabilité. Les indicateurs de performance pertinents : doit être spécifique, mesurable, atteignable, réalisable, et temporelle.

Pour cela on a déterminé les objectifs de chaque processus, déclinés en plusieurs critères mesurables de la performance de processus ; le choix des indicateurs pertinents a été réalisé avec la direction et les pilotes de processus possédant une connaissance opérationnelle de leur processus et jugeant leurs pertinences pour mesurer sa performance. Le tableau 9 suivant

représente les indicateurs pertinents de quelques processus ainsi que la formule de calcul, les cibles à atteindre et la fréquence.

Pour garder la confidentialité de la démarche, ils nous ont demandé de ne pas afficher les cibles à atteindre pour le tableau 8.

Tableau 8 : les indicateurs de performances des processus

Processus	Objectif	Indicateur	Formule de calcul	Fréquence
PM1 Direction		Taux d'atteinte des objectifs.	$\frac{\text{Nbr Objectifs atteints}}{\text{Nbr total objectifs fixés}}$	Annuelle
PM2 Amélioration		Taux de réalisation des audits	$\frac{\text{Nbr Audit réalisé}}{\text{Nbr total audit fixés}}$	Annuelle
PR4 Etude et développement		Taux de respect du programme de fabrication	$\frac{\text{Nbr progra respecté}}{\text{Nbr total progra fixés}}$	Mensuelle
PR5 Fabrication		Taux de disponibilité	$\frac{\text{temps réel pro}}{\text{temps théo prod}}$	hebdomadaire
		Taux de qualité	$\frac{[\text{Prod réelle} - \text{Prod rejetée}]}{\text{Production réelle}}$	hebdomadaire
		Temps d'arrêt	Temps d'arrêt pour maintenance curative +Temps d'arrêt pour maintenance préventive)	hebdomadaire
PR6 contrôle produit		Taux de réalisation des analyses	$\frac{\text{le nombre des analyse réalisée}}{\text{nombre total d'analyse}}$	hebdomadaire
		Taux de produit NC	$\frac{\text{nombre de produit NC}}{\text{nombre total produit}}$	Mensuel
PS7 RHAD		Taux d'absentéisme	$\frac{\text{temps d'absentéisme}}{\text{temps total de travail}}$	Mensuel
		Taux de pénétration de la formation	$\frac{\text{Nbr d'employés formés}}{\text{nbr total d'employés}}$	Mensuelle
		Fréquence de grève	nombre de grèves	Annuel
PS8 HSE		Nbr d'accident	Nbr d'accident/année	Mensuel
		Taux de gravité	$\frac{\text{Nbr jr indemnise X1000}}{\text{nbr jr travaillées}}$	Mensuel
		Taux de fréquence	$\frac{\text{Nbr accident en 1er reg X1000}}{\text{effectif total}}$	Mensuel

(Source : élaboré par nous-même)

## 5. Leadership

L'engagement et l'implication de la Direction sont plus que jamais primordiaux. Les pilotes et le top management doivent ainsi être impliqués et autonomes sur la démarche qualité.

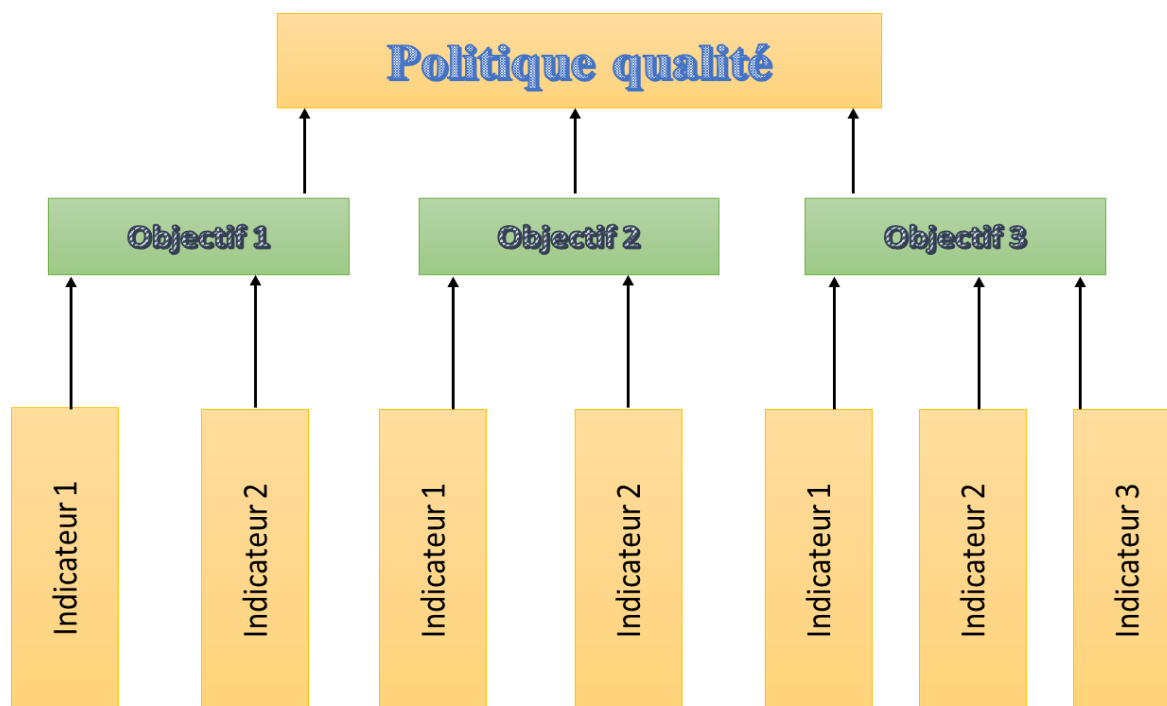
### 5.1. Politique qualité et les objectifs qualité

La politique qualité, document stratégique dans lequel la direction explique ses intentions et les objectives d'un organisme par rapport à la qualité, l'établissement de la politique qualité, été réalisé conjointement avec la direction l'EPE EMB SPA utilisé comme référentiel pour la mise en place de système de management de qualité basé sur l'ISO 9001.

Une fois approuvé par le directeur général et le conseil administration (voir annexe E.), la politique qualité était communiqué et accessible pour être comprise et applique par l'ensemble collaborateur.

Après l'élaboration de la politique qualité, et les objectives qualités sont définies, ces objectives qualités doivent être mesurables, réalisables et contrôlables, les indicateurs doivent être mis en place pour mesurer l'atteinte des objectives.

Figure 17 : relation entre politiques qualité, les objectives et indicateur qualité



(Source : élaboré par nous-même)

## 5.2. Description des fiches de poste

La mise en œuvre et perpétuité du SMQ dépend de la compétence des collaborateurs. Pour cela, la norme ISO 9001 :2015 exige de l'organisme de déterminer les responsabilités et les autorités de chaque personne, exerçant un travail sous son contrôle ; et ayant une incidence sur l'efficacité du système de management de la qualité, pour cela, des fiches de poste ont été établies.

Dans notre cas, nous n'avons pas eu la possibilité d'établir des fiches de postes, car l'entreprise l'EPE EMB SPA possède déjà un manuel antécédent comportant la description de tous les postes de travail existant dans l'entreprise ce qui a nécessité l'organisation de plusieurs réunions pour leurs mises à jour auxquelles ont participé le directeur des ressources humaines, coordinateur qualité, directeur concerné et les représentants des syndicats des travailleurs.

Néanmoins nous avons établi un modèle de fiche de poste, qui sera prise en compte lors de la mise à jour.

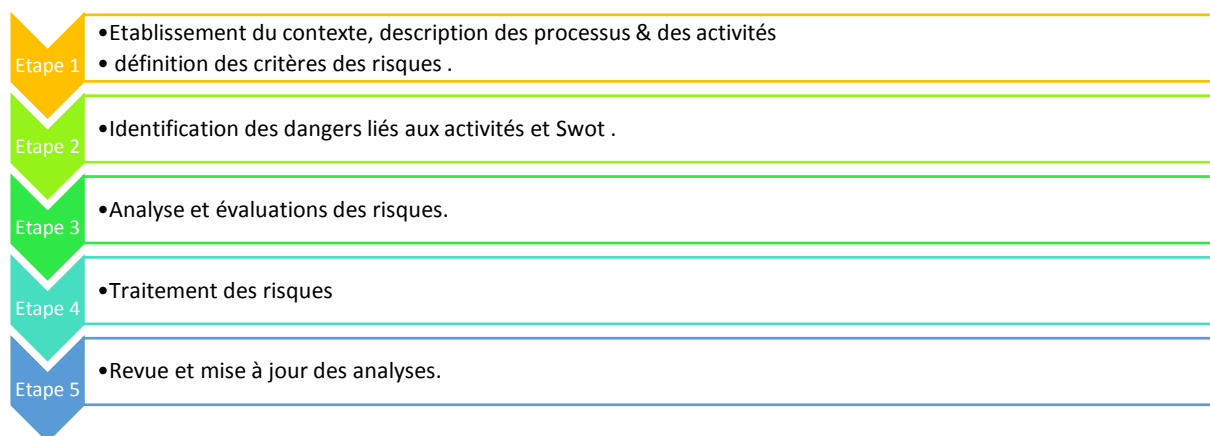
## 6. Analyses des risques

L'analyse des risques englobe l'identification des risques, des causes et leurs effets, les évaluer et les hiérarchiser. En effet, nous avons exploité tous les éléments d'entrées cités préalablement pour réussir cette analyse. L'analyse des risques est mentionnée dans l'annexe B d'évaluation des risques qui représente l'intitulé du risque, sa classification, ses causes, ses effets, son évaluation.

### 6.1. Démarche d'analyse des risques

La démarche suivie pour l'identification des risques et l'évaluation des risques professionnels est présente en 5 étapes :

Figure 18 : Démarche d'analyse des risques .



(Source : élaboré par nous-même)

## Etape 01 : Établissement du contexte, description des processus & des activités et définition des critères des risques.

- **Contexte d'entreprise**

La compréhension du contexte de l'entreprise l'EPE EMB SPA par un examen des enjeux externe et interne ayant un impact sur le SMQ et la pérennité de l'entreprise en utilisant des outils. Ceci a été en effet réalisé au niveau de la planification du système de management de la SMQ (voir partie « enjeux externes et internes »).

- **Description des processus et les activités**

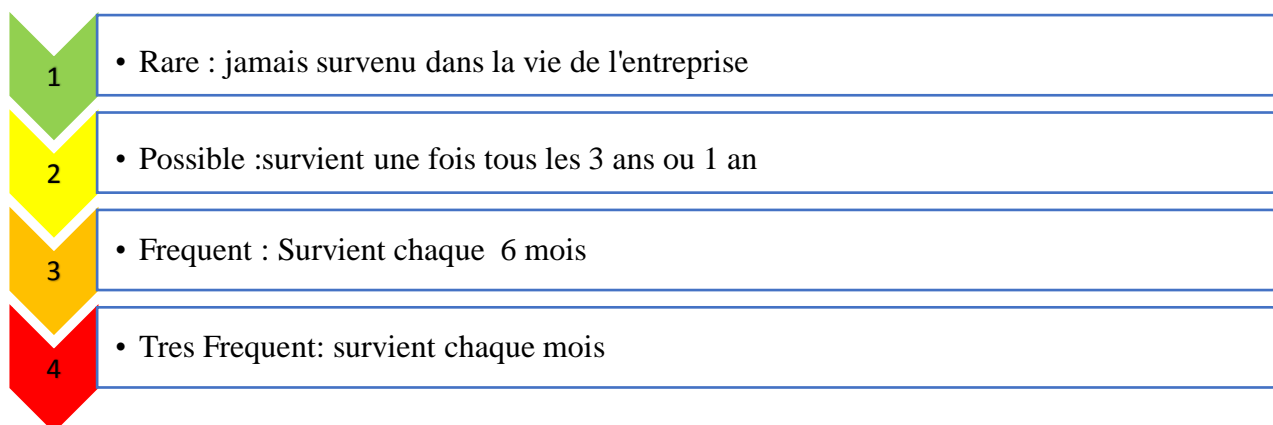
La description des différents processus (processus pilotage, processus réalisation et processus support), de leurs interactions et de leurs activités est également une étape préalable à l'appréciation et l'analyse des risques. En fait, cela figure au niveau des fiches processus.

- **Définition des critères des risques**

Il s'agit d'évaluation des risques par l'estimation de criticité de chaque risque identifié par l'attribution de la fréquence d'apparition et sa gravité, engendrer sur la performance de l'entreprise. Cela permettant le calcul de la criticité des risques à travers cette formule (**CRITICITE=FREQUENCES X GRAVITE**). Dans ce travail et en concertation avec la direction de l'entreprise l'EPE EMB SPA, nous avons proposé et choisi les échelles de cotations pour les deux paramètres dans les figures suivantes.

Les critères relatifs à la fréquence des risques (probabilité d'occurrence) sont illustrés dans la figure suivante :

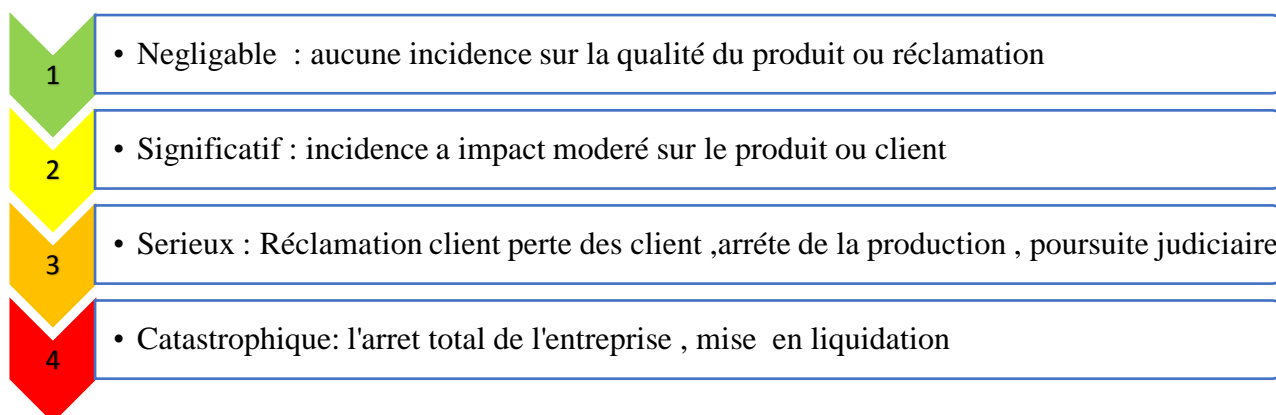
Figure 19 : Echelle de fréquence des risques



(Source : élaboré par nous-même)

Les critères relatifs à la gravité des risques sont illustrés dans la figure suivante :

Figure 20 : Echelle de la gravité des risques



(Source : élaboré par nous-même)

### Étape 2 : Identification des risques liés aux activités

Il existe un nombre illimité d'enjeux et dangers potentiels auquel l'entreprise est confrontée, et impactant à de différents degrés sa pérennité. Pour cela, nous avons tout d'abord réalisé une liste exhaustive des risques susceptibles d'impacter l'entreprise.

Cet inventaire a été alimenté par une réflexion individuelle des collaborateurs, occupant un poste de travail caractérisé par des situations dangereuses associées aux tâches et l'activité de leurs processus.

### Étape 3 : Analyse et évaluation des risques

L'utilisation de la méthode de 5 M (milieu, méthode, matériel, matière, main-d'œuvre) permet de déterminer les causes associées à chaque risque et déduire par conséquent leurs effets.

L'évaluation des risques est ensuite réalisée à travers la détermination la fréquence caractérisant la périodicité d'apparition du danger et la gravité caractérisé par les dommages engendré par la survenue du risque, selon les échelles de cotation attribuées dans la partie précédent (définition du critère du risque). L'indice de criticité du risque est calculé pour chaque risque en effectuant le produit de la fréquence et la gravité ( $C=G \times F$ ).

$$C = F \times G$$

**Formule - Formule de calcul des risques**

En réalité, cette phase a été effectuée par un entretien direct avec le responsable du processus ; et complétée par leur retour d'expériences des accidents survenus pendant leurs carrières. Les informations seront remplies dans le tableau d'Excel suivant (figure 18) :

Figure 21 : Emplacement de l'analyse et de l'évaluation des risques

Evénement interne/externe	Risque	Gravité (G): de l'impact sévère à l'impact catastrophique			Niveau de criticité	Analyse des Causes					Plan d'action								
		Fréquence (F): de très à 4 fois fréquent				Diagramme d'ISHIKAWA					Responsable de la réalisation de l'action	Échéance	Ressources nécessaires			Etat d'avancement de la réalisation de l'action %			
		Evolution des risques				Méthode	Main d'œuvre	Milieu	Matériel	Matériel			Humain	Matériel	Financier				
		G	F	Criticité															

(Source : élaboré par nous-même)

#### Étape 4 : traitement des risques

Une fois, les risques sont évalués et hiérarchisés selon leur degré de criticité c.-à-d. de risques à impact fort jusqu'à faible. Il est maintenant nécessaire de mettre en place un plan d'actions comportant plusieurs points :

- les actions à engager pour éliminer ou réduire impact du risque ;
- le responsable chargé de les faire,
- l'échéance et les ressources nécessaires à cela.

#### Étape 5 : revue et mise à jour des analyses

Il est nécessaire pour l'entreprise de réaliser la veille du risque, un suivi régulier des actions entreprises afin de maîtriser le risque en fixant l'échéance des actions et noter l'état d'avancement des actions.

De plus, certains risques peuvent ne pas être totalement éliminés et même d'autres peuvent apparaître depuis la dernière évaluation. Il est donc conseillé d'effectuer régulièrement une nouvelle évaluation des risques.

## 7. Rédaction du système documentaire :

Le système documentaire permet de formaliser le savoir-faire et décrire les activités de l'entreprise. Cette démarche ne doit pas alourdir le fonctionnement du système de management de la qualité, c'est pourquoi quelques règles doivent être respectées :

1. la rédaction d'un juste nécessaire. Un système documentaire contenant trop de procédures ou mode opératoire pour les petites tâches risque d'augmenter la charge de travail et créer la confusion entre les collaborateurs.


2- privilégier plutôt les logigrammes que les textes descriptifs dans les procédures facilitant la compréhension des collaborateurs.

3- un circuit de validation simple des informations documentées : dans notre cas, nous avons un circuit de validation comportant les quatre phases (rédaction, vérification en deux fois, et l'approbation finale par le PDG)

4- éviter les doublons de procédures et d'autres : pour cela nous avons répertorié tous les informations retrouvées dans un fichier Excel (figure19) comportant des informations de documents :

- La codification ;
- Date de création et modification ;
- Le destinataire ;
- Type d'archivage ;

Figure 22 : document d'Excel de la liste de diffusion ID

		Système de management de la qualité					Date : 02/04/2020			
		Liste de diffusion ID					Version : 00 Page : 1			
Document diffusés					Destinataire		Archivage			
Type de document	Codification	Date de création	Date de modification	Intitule	Fonction	Date	Classement	La protection; contre tt endommagement	Durée d'archivage	Date de destruction du document
Document d'organisation	0			Manuel qualite			Armoire			
	PO3			procédure de maitrise d'une non-conformité NC						
	PO2			procédure de maitrise de produit non-conforme						
	PO1.r00			procédure de maitrise des Information						
	D.O.1P.R9.04			PLANS DE CONTRÔLE at montages						
	D.O.3.PR9.1			Spécification Technique STG vernis						
	D.O.3.PR7.2			Spécification Technique 41D:norme fab EMB						

(Source : élaboré par nous-même)

Le système de management que nous avons mis en place comprend :

- Le Manuel de qualité
- Le système documentaire mis en place (Fiche de processus, les procédures, les modes opératoires, les plans de contrôle et les fiches de poste)

La synthèse du système documentaire exigé par la norme ISO 9001 : 2015 est réalisée en plusieurs étapes :

### **7.1. Identifier les informations documentées exigées par la norme :**

Dans la nouvelle version de la norme ISO 9001 :2015, un changement de concept est effectué, les documents, procédures ou enregistrement tout cela a été regroupés sous la notion de l'information documentée cite dans l'article 7.5.1. On peut lire que :

« Le système de management de la qualité doit inclure :

- a) les informations documentées exigées par la présente norme internationale ;
- b) les informations documentées que l'organisme juge nécessaires à l'efficacité du système de management de la qualité. [...] »

Le manuel qualité, les fiches de processus, les procédures, le plan de contrôle, les enregistrements sont alors définis comme des informations documentées déployées à différent niveau hiérarchique (stratégique, organisationnel, ou opératoire).

Le manuel qualité n'est pas une exigence de la norme ISO 9001 : 2015, néanmoins elle permet d'expliquer le fonctionnement du système de management de la qualité de manière globale pour collaborateurs et les parties intéressées. Dans notre cas l'entreprise n'ayant jamais un SMQ, en conséquence nous avons jugé utile de la rédaction du manuel qualité.

### **7.2. Rédiger les documents :**

Après l'identification des informations documentées exigées par la norme et les besoins en documentations des pilotes des processus, nous avons commencé à élaborer les documents.

La première étape essentielle était la rédaction de la procédure de maîtrise des documents et des enregistrements (PO.01.00) (annexe D) car elle permet de définir les règles de codification et la formalisation des informations documentées qui devront se conformer avec notamment :

- Une page de garde avec cartouche supérieur comprend : le logo de l'entreprise, le titre, le code de la procédure, la date d'application et le nombre de pages ;
- Le sommaire de la procédures
- Un tableau des visas de rédacteur , vérificateurs et approbateur

L'élaboration de la procédure suit les phases suivantes :

- Objet
- Domaine d'application
- Documents de Reference
- Définitions et abréviations
- Responsabilité
- Contenu et déroulement de la procédure
- Historique des modifications.
- Supports d'enregistrements

Nous listerons les informations documentées pour lesquelles nous avons participé a rédaction

**Tableau 10 : la liste des documents rédigés avec notre participation**

Nature du document	Nom de document
Procédures	Procédure de Maîtrise des Documents et des Enregistrements
	Procédure de Maîtrise des produits non-conforme et les actions correctives
	Procédure de maîtrise des matières premières consommables et le suivi de la production
	procédure de maîtrise d'une non-conformité NC
	Procédures d'audit
	Procédure d'achat
Fiche de processus	Processus direction , processus Amélioration et développement
	Processus commercial et Marketing /Processus étude
	Processus Fabrication / processus contrôle produit
	Processus approvisionnement Processus HSE , Processus ressource humaine processus maintenance
Plan de contrôle et mode opératoires	Plan de contrôle matières premières
	Plan de contrôle au niveau de vernisseuse et offset
	Plan de contrôle atelier presses
	Plan de contrôle au niveau atelier montage

(Source : élaboré par nous-même)

Par contre le manuel qualité ne suit pas une structure précise. L'entreprise a le choix d'avoir une structure précise Cependant, Il reprend en grande majorité la politique qualité, le contenu des chapitres de la norme. IL n'est plus obligatoire dans la nouvelle version.

### **7.3. Valider et approuver les documents**

Le brouillon des documents rédigés, est consulté par deux vérificateurs choisis possédant une connaissance opérationnelle des activités de l'entreprise ; pour attester la conformité ou l'adéquation de la contenance des documents par rapport aux bonnes pratiques opérationnelles du département. Ainsi la version du document est discutée pour recueillir les commentaires constructifs et les propositions qui seront intégrées afin d'assurer que le contenu de document soit réalisable et applicable sur terrain. Le document vérifié est approuvé par le directeur général affirmant la légitimité d'application de l'ébauche finale du document.

### **7.4. mettre en circulation les documents**

Le document approuvé par le directeur général, est publié et diffuser à l'ensemble du personnel concernés ayant l'habilité de le consulter selon la liste de diffusion des informations documentés afin qu'ils prennent connaissance du contenu et les changements effectués sur le document. il a été décidé que l'application des documents sur terrain sera vérifiée dans un délai de 15 jours à partir de la date d'approbation.

# Conclusion

La contribution à la mise en place d'un système de management de la qualité ISO 9001:2015 au sein l'EPE EMB SPA représente une opportunité précieuse pour évaluer mes compétences et mes connaissances acquises lors de mon cursus scolaire à ENSM.

Le présent mémoire de fin d'études a pour objectif la réalisation les travaux nécessaires à la mise en place d'un SMQ au sein de l'entreprise EPE EMB SPA. Afin de parvenir à cet objectif, une méthodologie été déployée sur la base de la roue de Deming PDCA à partir de laquelle nous avons traité uniquement les deux phases PLAN ET DO.

Plan : un diagnostic d'état des lieux été réalisé pour identifier les écarts du système en cours d'établissement par rapport aux exigences de la norme ISO 9001:2015, suite à cela un plan d'actions a été planifié.

La deuxième phase consiste à mettre en œuvre les actions planifiées pour satisfaire les exigences des chapitres (4, 5, 6), en identifiant les enjeux et les attentes des parties intéressées de l'entreprise l'EPE EMB SPA. L'approche processus a été adoptée en définissant la cartographie des processus et la fiche de chaque processus. Une analyse des risques été réalisée pour identifier, évaluer et traiter les risques pouvant impacte la pérennité de l'entreprise.

La rédaction du système documentaire durant le stage pratique était une étape essentielle de la mise en place SMQ par la consolidation les pratiques opérationnelles de l'entreprise.

Pour assurer la réussite de la démarche qualité, l'engagement de la direction est primordial en déployant les ressources humaines (formation du personnel) et matérielles. L'efficacité du système de management de la qualité dépend essentiellement des pistes d'amélioration issues des audits internes et des revues de directions.

En dépit des progrès constatés, la conformité du SMQ de l'entreprise EPE EMB SPA en rapport avec les exigences de la norme ISO 9001 V 2015 nécessite des pistes d'amélioration afin de réduire considérablement tous les écarts constatés lors de l'audit diagnostic.

Pour les fiches processus, les pilotes de processus avaient du mal à comprendre les indicateurs de performance (KPI), les déterminer ainsi que les objectifs à atteindre. Face à ce problème, en collaboration avec le coordinateur qualité nous avons réalisé des séances de travail avec les pilotes et proposé à l'administration de planifie une formation en management opérationnel.

Il est important d'éviter une lourdeur documentaire afin de permettre une bonne maîtrise du système management de la qualité. La procédure de maîtrise des produits non-conformes et les actions correctives (PO.02.00) et Procédure de maîtrise des non-conformités et des actions correctives (PO.03.00) peuvent créer des difficultés aux acteurs pour les approprier. Il est donc judicieux de ne garder que la procédure PO.03.00 car elle traite en globalité des non-conformités.

En dépit des progrès constatés, la mise en conformité d'EPE EMB SPA en rapport avec les exigences de la norme ISO 9001 V 2015 nécessitent des pistes d'amélioration :

- la continuité des actions de formations et de sensibilisations du personnel sur la norme et surtout l'approche processus ;
- l'adoption d'un système de réseau informatique (ERP) permettant l'enregistrement efficace, la centralisation des enregistrements sur une seule base de données,
- l'initiation de séances de discussions permanentes avec les différentes pilotes pour mieux appréhender les difficultés que chacun rencontre ;
- Réalisation des revues périodique des processus définis.

En perspective, il sera important de mettre en place des bonnes pratiques hygiènes de la norme technique (ISO/TS 22002-4 : 2013 Programmes prérequis pour la sécurité des denrées alimentaires — Partie 4 : Fabrication des emballages destinés aux denrées alimentaires) pour aider à maîtriser les dangers et gagner la confiance des clients.

Durant la période de ce stage, on a vécu un imprévu majeur (covid-19) qui a influencé négativement l'avancement de notre projet de fin d'études et l'activité de l'entreprise ; Nous avons été contraints d'assurer notre projet par télétravail avec la responsable qualité; limitant ainsi notre champ d'actions . Cependant, cette pandémie nous mène à la réflexion, de mettre en place un plan de continuité d'activités selon ISO 22301 mettre le titre afin de se protéger des incidents perturbateurs ; réduire leur probabilité de survenance, s'y préparer, y répondre lorsqu'ils surviennent.

## La bibliographique

- 1- ALAIN LABRUFFE. (2007). *Communication et qualité* (AFNOR éd.). PARIS, FRANCE : AFNOR.
- 2- BELLAÏCHE, Michel (2016). *La qualité : ISO 9001:2015 Ed. 2* , France , Afnor.
- 3- BONNEVILLE et al, (2007). *Introduction aux méthodes de recherche en communication*, Chenelière éducation
- 4- CANARD , Frédérique (2009). *Management de la Qualité* , Paris , Gualino lextenso éditions
- 5- DHANASEKHARAN Natarajan (2017). *ISO 9001 Quality Management Systems*,springer
- 6- FROMAN, Bernard (2013). *Du manuel qualité au manuel de management : L'outil stratégique Ed. 2*. Paris , Afnor
- 7- HAMROUNI , ANIS , et JLASSI Nejb (2019). *Management de la qualité en industrie - Etude de cas* , Paris, AFNOR
- 8- HAMROUNI et al (2019). *management de la qualite en industrie*, France , AFNOR.
- 9- Martin Hinsch (2019). *ISO 9001:2015 for Everyday Operations*, Springervieweg
- 10- MOUGIN ,YVON (2019). *La qualité 2015, c'est facile ! : Comprendre les évolutions de la norme AFNOR NF EN ISO 9001* , France , Afnor.
- 11- PARIS , GANDY (2017). *Etablir mes documents ISO 9001 version 2015 : Le couteau suisse de la qualité* ,
- 12- Barry et al (2016).« *Allier qualité et performance via l'ISO 9001 version 2015*», IRBM News , vol.37,N°2,p68-71.
- 13- DAOUIDI (2016). *Les effet de la certification ISO 9001 sur les entreprises algérienne : étude empirique* , dirassat journal economic issue, Volume 8, Numéro 1, p 307-328.
- 14- GUELIL , Mustapha , de l'iso 9001 version 2008 à la version 2015 :*demarche de transition cas : Azzouz eaux minerals et boisson* , these pour master 2 en management de la qualité , ENSM.
- 15- LO ,HUMPHREYS (2000). *Project management benchmarks for SMEs implementing ISO 9000*, Benchmarking: An International Journa, VOL 7 (4), p. 247-256.
- 16- Morrow, P. (1993) *The Theory and Measurement of Work Commitment*. JAI Press, Greenwich.

- 17- NOUR , Tandja Tchami , Xu , Farges (2018). «Performance qualité des services biomédicaux : outil tridiagnostique ISO 9001, critère 8K HAS et NF S99-170», IRBM News, vol 39 , N°3, p69-73
- 18- SALOMONE , R (2008) .integration système management : experience in italian organisations , journal of cleaner production, vol 16, p66.
- 19- SEBAA, ibrahim, demarche de passage à la version 2015 de la norme ISO 9001 :cas de l'entreprise SARL SOMAFE, these pour master 2 en management de la qualité , ENSM
- 20- Groupe des Industries métallurgiques et sidérurgiques:  
<http://www.imetal.dz/imetal/entreprise/emb-spa/>
- 21- ISO , (page consulté le 04 juin 2020). The ISO Survey , <https://www.iso.org/the-iso-survey.html>
- 22- Société des Emballages Métalliques : <http://www.emb-dz.com/>

## **ANNEXES**



# ANNEXES

**ANNEXE A -  
RAPPORT DU DIAGNOSTIC**



Master Quality | **utc** | **Autodiagnostic selon la norme ISO/DIS 9001:2015**

Informations sur le Service Management de la Qualité	Informations sur l'Autodiagnostic
<b>EPE EMB</b>	Date de l'autodiagnostic : 18 MARS 2020
Responsable du SMQ : Mme Ramdani Yamina	Responsable de l'évaluation : Sekkal Merouane
Contact du Responsable du SMQ : Tél: @	Contact de la personne responsable : Tél : @
L'équipe d'évaluation : 0%	

**TABLEAUX DE BORD sur les niveaux de CONFORMITÉ et de RÉALISATION selon les exigences de la norme ISO/DIS 9001:2015**

<p><b>Niveaux de CONFORMITÉ des 28 SOUS-ARTICLES de la norme (et Moyenne)</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Niveau</th> <th>Nombre</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Insuffisant</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>Informel</td> <td>13</td> </tr> <tr> <td>Convaincant</td> <td>8</td> </tr> </tbody> </table>	Niveau	Nombre	Insuffisant	7	Informel	13	Convaincant	8	<p><b>Niveaux de CONFORMITÉ des ARTICLES aux exigences de la norme</b></p> <p>Moyenne générale : <b>28%</b> <b>Informel</b></p>
Niveau	Nombre								
Insuffisant	7								
Informel	13								
Convaincant	8								
<p><b>Niveaux de VÉRACITÉ quant à la RÉALISATION des 118 critères d'exigence</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Niveau</th> <th>Nombre</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Faux</td> <td>41</td> </tr> <tr> <td>Plutôt Faux</td> <td>47</td> </tr> <tr> <td>Plutôt Vrai</td> <td>25</td> </tr> </tbody> </table>	Niveau	Nombre	Faux	41	Plutôt Faux	47	Plutôt Vrai	25	
Niveau	Nombre								
Faux	41								
Plutôt Faux	47								
Plutôt Vrai	25								

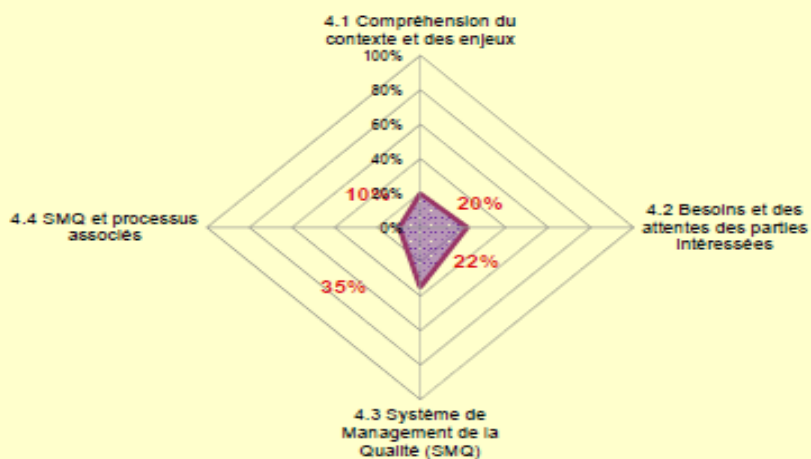
## Art. 4 Contexte de l'organisme

Niveau d'évaluation

**Informel**

Taux de CONFORMITÉ aux critères d'exigence

**22%**



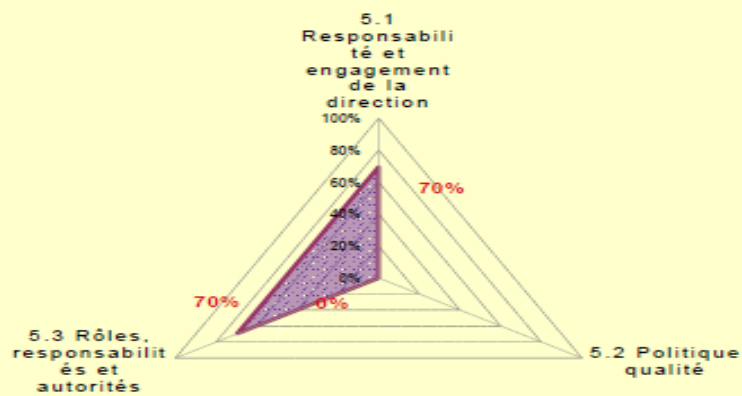
## Art. 5 Responsabilité de la direction

Niveau d'évaluation

**Informel**

Taux de CONFORMITÉ aux critères d'exigence

**46%**



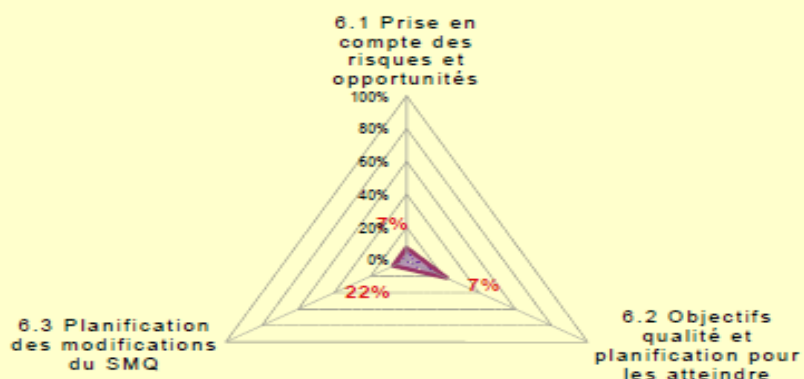
## Art. 6 Planification du système de management de la qua

Niveau d'évaluation

**Informel**

Taux de CONFORMITÉ aux critères d'exigence

**12%**



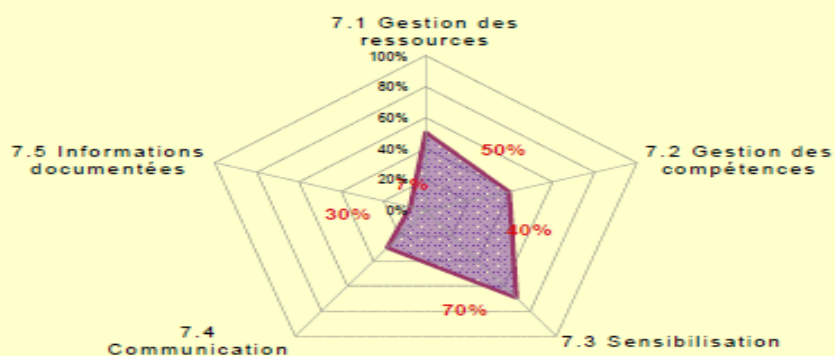
## Art. 7 Support

Niveau d'évaluation

**Informel**

Taux de CONFORMITÉ aux critères d'exigence

**39%**



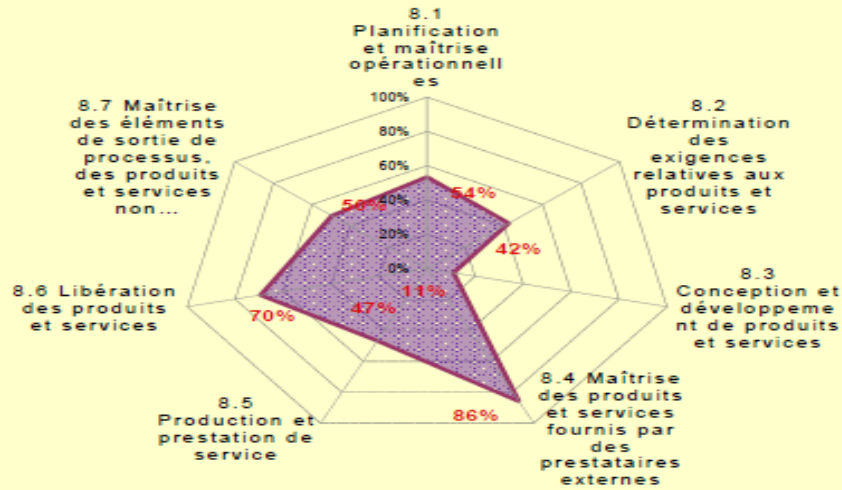
## Art. 8 Réalisation des activités opérationnelles

Niveau d'évaluation

**Convaincant**

Taux de CONFORMITÉ aux critères d'exigence

**51%**



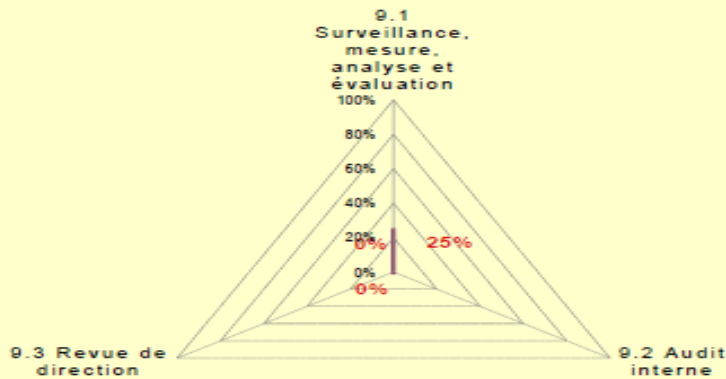
## Art. 9 Évaluation des performances

Niveau d'évaluation

**Insuffisant**

Taux de CONFORMITÉ aux critères d'exigence

**8%**



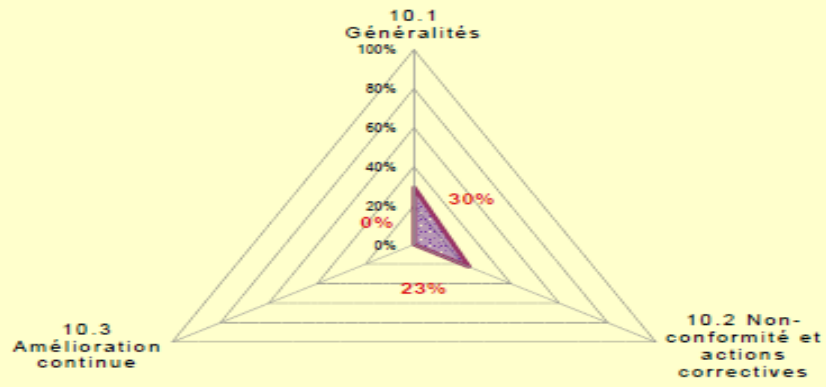
## Art. 10 Amélioration

Niveau d'évaluation

**Informel**

Taux de CONFORMITÉ aux critères d'exigence

**17%**



**ANNEXE B -  
DIAGRAMME DE GANTT**

Activité	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Aout
<b>Diagnostic et planification</b>						
Prise en fonction au niveau l'EPE EMB SPA						
Clarification de la mission du stage QQQQCP						
Consultation de la documentation SMQ						
Réalisation du l'autodiagnostic						
établir le plan d'action						
établir le plan prévisionnel						
<b>Cadrage et Conception du projet</b>						
Conception du système documentaire						
Revoir l'analyse SWOT						
Identifier et lister les parties prenantes						
Déterminer le domaine d'application						
Conception des fiches de poste						
Etablir la politique qualité et des objectifs qualité						
Description de la fiche des processus						
Etablir les indicateur de mesure des processus (tableau du bord)						
Rédaction de la procédure de maîtrise des informations documentées						
Rédaction de la procédures de maitrises des non-conformité et actions correctifs						
Conception des document d'analyse des risques						
Elaboration d'un manuel qualité						
<b>Fin de stage et Préparation du projet de fin d'étude</b>						
rédaction de partie empirique de stage						
Dépôt de la mémoire au niveau d'administration						
Elaboration de présentation PPT						
Soutenance PFE						

**ANNEXES C –  
POLITIQUE QUALITE**

## **POLITIQUE QUALITE**

*L'entreprise nationale de fabrication, impression et commercialisation d'emballage métallique EPE EMB SPA s'engage à la mise en œuvre, à l'entretien et à l'amélioration de système de management de la qualité conforme aux exigences de la norme ISO 9001 version 2015.*

*La politique qualité est l'axe majeur de la stratégie de développement de notre entreprise, elle témoigne de l'engagement de la direction de mettre en œuvre une démarche d'amélioration continue du système de management de la qualité dans le respect des exigences applicables relatives à la réglementation en vigueur et aux exigences clients.*

*Les enjeux de cette politique s'orientent pour :*

- Répondre aux attentes des clients et parties intéressées*
- Consolider sa place de leader par la qualité des produits et services*
- Maintenir l'image de marque de l'entreprise.*
- Développer l'entreprise dans toutes ses fonctions en valorisant le savoir et l'effort.*

*Ces enjeux sont pilotés par les objectifs suivants :*

- Accroissement de la satisfaction et la confiance de nos clients par la conformité de nos produits et aussi assurer leurs sécurité jusqu'aux consommateurs finals.*
- Planification des actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités et les améliorer.*
- Amélioration de la compétence de notre personnel par la mise en place de système de sensibilisation et de formation continue.*
- Développement des compétences de notre personnel et de sa motivation.*
- Développement et amélioration des pratiques de production par la mise en place de l'AMDEC (analyse des modes des défaillances et leurs effets de criticités).*
- L'adaptation et le respect des parties intéressées.*

*Je demande à chaque collaborateur de s'engager dans cette démarche qualité et de respecter les directives ci-après qui semblent particulièrement importantes pour la pérennité de l'entreprise et je m'engage à fournir les moyens nécessaires à la mise en œuvre de cette politique.*

**ANNEXE D –  
FICHE DE PROCESSUS HSE**

## IDENTIFICATION DU PROCESSUS HSE

### Finalité du Processus : MISSIONS

- Définir les voies et les moyens ayant pour but d'assurer aux travailleurs les meilleures conditions en matière d'hygiène, de sécurité au travail.
- Définir les impacts environnementaux d'établir un plan d'action pour l'amélioration environnementale.
- Organiser et planifier les comités d'hygiène et de sécurité au travail
- Participer à l'élaboration du guide HSE et établir un plan d'action de la sécurité industrielle.
- Assurer une stricte application des exigences réglementaires applicables à l'Unité, en matière du (HSE)
- Réaliser la veille normative et réglementaire en matière HSE.
- Assurer la formation du personnel en matière de prévention.

**Pilote du processus :** Chef Département HSE

**Type du processus :** Support

### Fournisseurs du processus

### Éléments d'entrée (déclencheurs)

Processus de Ressources humaines

- Nouveaux recrues
- Salarie forme et qualifie
- Plan de formation
- Règlementation légale et réglementaire
- Règlement intérieur
- Convention médecine de travail
- Visite d'embauche.

Processus de direction

- Politique qualité
- Revue de direction

Processus amélioration

- Décisions d'améliorations
- Rapport d'audit

Processus d'approvisionnement

- Fiche de donnée de sécurité
- Fiche technique des EPI
- Provisionnement des produits dangereux

Processus maintenance

- Planning de maintenance préventive
- Contrôle technique des équipements
- Rapport d'entretien des prestataires externes
- 

Processus de Production

- Programme de production
- déclaration intial de'accident ou de trajet.
- Diagramme de fabrication

Processus contrôle produit

- La liste des produits chimiques
- Les quantités des rejets liquides et solides
- Plan de contrôle

Processus commercial

- Les quantités des déchets destinés à la vente

Clients du processus	Éléments de sortie (clôture)
Processus de Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proposition de mise à jour du Règlement intérieur.</li> <li>▪ Données statistiques (accidents de travail, vols)</li> <li>▪ évaluation des compétences</li> <li>▪ Besoin en formation</li> <li>▪ Besoins de recrutement</li> <li>▪ Rapport d'accident</li> <li>▪ Analyse des risques et plan d'action SST</li> <li>▪ Analyse environnementales et plan d'action.</li> </ul>
Processus de production Processus contrôle produit Processus maintenance	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Guide, instruction et consigne SST</li> <li>▪ Les EPI</li> <li>▪ Analyse des risques et plan d'action SST</li> <li>▪ Analyse environnementales et plan d'action</li> <li>▪ Flash préventif</li> </ul>
Processus de direction	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Données statistiques (accidents de travail, vols)</li> <li>▪ Action d'amélioration SST</li> <li>▪ Planning de simulation d'urgence</li> <li>▪ Analyse des risques et plan d'action SST</li> <li>▪ Analyse environnementales et plan d'action</li> </ul>
Processus d'approvisionnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Demande d'achat d'équipement EPI</li> <li>▪ Rapport d'évaluation des fournisseurs</li> </ul>
Processus amélioration	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapport d'activité</li> <li>▪ Analyse des risques et plan d'action SST</li> <li>▪ Analyse environnementales et plan d'action</li> </ul>
Processus contrôle de gestion	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapport mensuel, trimestr, Annuel</li> </ul>

## Description des activités du SST

RESPONSABLE	ÉLÉMENTS D'ENTRÉE	ACTIVITÉS	ÉLÉMENTS DE SORTIE	DOCUMENTS OPÉRATOIRES ENREGISTREMENTS
Chef département hygiène et sécurité	Les textes réglementaires	S'assurer de la conformité réglementaire	Textes réglementaire HSE	Tableau d'Excel de réglementation
Chef département hygiène et sécurité	Textes réglementaire HSE	Réaliser un plan d'application HSE	- Plan HSE	/
Directeur d'unité ou DRH	Règlementation loi n°88-07	Constituer les membres de comite CHS	- Comite CHS - Règlement intérieur de la comite.	Liste nominative des membres de comites
Comite CHS Chef département hygiène et sécurité	-Dossier médical employé -Rapport d'accident de travail .	Réunion de travail de la comite CHS	- Programme de prévention des risques professionnels. - Décision de changement de poste.	-Liste de présence -PV de réunion
Chef département hygiène et sécurité	- Données statistiques - Rapport d'accident	- Établir un compte rendu d'analyse	- Analyses - mise à jour procédures HSE - decision	- Bilan (mensuel, annuel)
Chef département hygiène et sécurité	- Plan de formation. - Personnel nouveau recrute ou non qualifie	Formation du personnel au bonne pratique HSE	Personnel forme	- Liste de présence personnel formé - Guide HSE
Chef département hygiène et sécurité DRH Chef de production	- plans de sécurité (plan de prévention, PII...)	- Exercices de simulation - Entretien d'équipements d'extinction	- Rapport d'activité - maintenir le matériel en bon état ;	- Registre HS et médecine de travail - Rapport d'activité

**Objectif 01 du processus**

**Objectif :** Réduire les risques (les accidents de travail) et atteindre 00 Accident

**Indicateur 1 :** Nombre d'accidents,  
**Formule 1 :** nombre d'accident par année  
**Indicateur 2 :** taux de gravité  
**Formule 2 :** Taux de Gravité= nombre de journées indemnisées x 1000 / nombre d'heures travaillées  
**Indicateur 3 :** taux de fréquence  
**Formule 3 :** (nb des accidents en premier règlement/effectif salarié) x 1 000.

**Cible :**

Responsable	Fréquence
Chef de département hygiène et sécurité	Quotidien

**Objectif 02 du processus**

**Objectif :** élimination ou réduction des non-conformités SST, multiplier les actions correctives.

**Indicateur :** Nombre de non-conformité SST, nombre d'actions par statut et par pourcentage d'avancement

**Cible :**

Responsable	Fréquence
Chef de département hygiène et sécurité	Annuel

**Objectif 03 du processus**

**Objectif :** Réduire les consommations en eau, électricité et gaz et déchets dangereux

**Indicateur :** taux de consommation d'énergie et déchets

**Cible :** diminuer la consommation en énergie par rapport à l'année passe (KWH, m3)

Responsable	Fréquence
Chef de département hygiène et sécurité	Mensuelle

	REDACTION	VERIFICATION	APPROBATION
<b>Nom :</b>	Mr Lakdim. A	M <sup>me</sup> RAMDANI Y.	M <sup>r</sup> BOUTI R.
<b>Fonction :</b>	Chef département HSI	Coordinatrice qualité	PDG
<b>Date :</b>			
<b>Visa</b>			

**ANNEXE E –  
IDENTIFICATION LES ETAPES ET  
ALTERNATIVES DU PROJET DE FIN  
D’ETUDES**

<b>Les étapes du projet</b>	<b>Les risques potentiels</b>	<b>Les solutions alternatives</b>
Réaliser la veille normative de la norme ISO 9001	Incompréhension des exigences de la norme	Contacter l'encadreur pour avoir des avis et orientations
Réalisation de l'autodiagnostic selon la norme ISO 9001	Indisponibilité du personnel	Prendre un rendez-vous
	Mauvaise compréhension des exigences par le personnel	Expliquer par des exemples sur les critères suscitant des doutes
	Incompétences de conduire l'autodiagnostic	Se faire assister par le coordinateur qualité dans la réalisation de l'audit
Élaborer un plan d'action	Manque du temps pour mettre en place des actions	Prioriser les actions
	Résistance au changement	Apporter les effets positifs de la mise en œuvre du plan d'action
Collaboration avec les différents personnels des départements	Refus de collaboration ou manque d'intérêt	Sensibiliser le personnel et expliquer les bénéfices de la démarche
		Demande au tuteur et la direction d'intervenir aux différents niveaux .
Concevoir la cartographie des processus	Conflit d'intérêts et divergences sur l'établissement des processus	Expliquer l'approche processus
		Contacter le personnel impliqué dans les processus pour vérifier la pertinence.
Définir un tableau du bord des processus avec les indicateurs	Mauvaise définition des indicateurs mesurables	Bien comprendre les processus
		Vérifier la possibilité de la mise en application des indicateurs sur le terrain
		Faire un benchmarking des indicateurs utilisés dans les industries
Conception du système documentaire	Un système documentaire lourd et inefficace	Identifier avec les processus les procédures et modes opératoires essentiels
		Préférer les diagrammes plutôt que les textes
		Privilégier un circuit de validation des documents simple.
Respect délai du projet	Mauvaise gestion du temps	Élaborer un rétroplanning et lui respecter
		Prioriser les actions

	Retards des taches demandes au personnel	Leur rappeler les taches par la voie hiérarchique
Le stage	L'arrêt du stage à cause Force (covid -19)	travailler à distance avec le coordinateur qualité (télétravail)

**ANNEXE F –  
PROCEDURE DE MAITRISE DES  
DOCUMENTS ET DES  
ENREGISTREMENTS**

	<b>Procédure de Maîtrise des Documents et des Enregistrements</b>	<b>PO.01.00</b>
		<b>Date : 18/03/2020</b>
		<b>73/10</b>

### Sommaire

1. **Objet**
2. **Domaine d'application**
3. **Documents de référence**
4. **Définitions et abréviations**
5. **Responsabilité**
6. **Contenu et Déroulement de la procédure**
  - 6.1 **Maitrise des Documents**
    - 6.1.1 **Création ou Modification**
    - 6.1.2 **Vérification**
    - 6.1.3 **Approbation**
    - 6.1.4 **Identification & Codification**
    - 6.1.5 **Duplication**
    - 6.1.6 **Diffusion, Retrait et Archivage**
    - 6.1.7 **Gestion des Documents d'Origine Externe**
      - 6.1.7.1 **Documents normatifs**
      - 6.1.7.2 **Documents réglementaires et légaux**
  - 6.2 **Maitrise des enregistrements**
    - 6.2.1 **Gestion des données informatiques**
  - 6.3 **La mise en forme des procédures**
7. **Historique des modifications.**
8. **Supports d'enregistrements**

	<b>REDACTION</b>	<b>VERIFICATION 01</b>	<b>VERIFICATION02</b>	<b>APPROBATION</b>
<b>Nom :</b>	<b>M<sup>me</sup> RAMDANI Y.</b>	<b>M<sup>r</sup> HACHEMI L.</b>	<b>M<sup>r</sup> LHADJ DJ.</b>	<b>M<sup>r</sup> BOUTI R.</b>
<b>Fonction :</b>	<b>Coordinatrice qualité</b>	<b>DTGP</b>	<b>DVS</b>	<b>DG</b>
<b>Date :</b>				
<b>Visa</b>				

