Université Sidi Mohammed Ben Abdellah
Faculté des Sciences et Techniques
www.fst-usmba.ac.ma

Année Universitaire : 2016-2017

Filières ingénieurs
Industries Agro-alimentaires

Mémoire de projet de fin d'études

Pour l'obtention du diplôme d'Ingénieur d'Etat en Industries Agro-alimentaires

Préparation à la mise en place de la norme ISO 9001 version 2015 à Centrale Danone

Réalisé par l'élève ingénieur :

TISSIR Hassnae

Encadré par :

Pr. OUAZZANI CHAHDI Fouad **FST Fès**
Mr. AIT SALAH Taoufik **Centrale Danone**

Présenté le 21 juin 2017 devant le jury composé de :

Pr. OUAZZANI CHAHDI Fouad **FST Fès**
Pr. ANANOU Samir **FST Fès**
Pr. MELIANI Abdesalam **FST Fès**

Stage effectué à Centrale Danone site d'EL JADIDA

Faculté des Sciences et Techniques - Fès
B.P. 2202 – Route d'Imouzzer – FES
212 (0)5 35 60 29 53 Fax : 212 (0)5 35 60 82 14

DEDICACES

Je dédie ce travail

A mes très chers parents,

Pour leur amour, leurs sacrifices et leur affection,

Que Dieu vous protège et vous procure longue vie.

A mes frères et sœurs,

Pour leur affection et leurs encouragements.

A tous mes enseignants,

Qu'ils trouvent ici l'expression de mon respect et ma reconnaissance.

A tous mes amis,

Pour tous les magnifiques moments que nous avons vécus ensemble.

A toute ma famille,

A tous ceux qui me sont très chers

REMERCIEMENTS

En préambule à ce mémoire, je souhaite adresser tous mes remerciements aux personnes qui m'ont apporté leurs aides et qui ont ainsi contribué à l'élaboration de ce mémoire.

Je tiens aussi à présenter mes remerciements à mon encadrant pédagogique, Professeur OUZZANI CHAHDI d'avoir accepté de m'encadrer.

Je tiens à remercier l'ensemble des collaborateurs de la Centrale Danone qui par leur gentillesse et leur convivialité ont facilité mon insertion au sein de l'entreprise, m'ont permis d'être associée aux projets et d'acquérir de nouvelles connaissances et compétences.

Je remercie plus particulièrement mon tuteur de stage Mr. AIT SALAH Taoufik, occupant la fonction ingénieur qualité à Centrale Danone.

Je tiens à exprimer mon profond respect à Mr. SABIR Hassan, responsable qualité, pour ses conseils fructueux.

Je n'oublierai jamais l'expérience que j'ai acquise au sein de cette équipe, qui fut une expérience enrichissante et passionnante.

Enfin, j'adresse l'expression de ma reconnaissance aux membres de jury Pr. ANANOU Samir et Pr. MELIANI Abdeslam d'avoir accepté de juger mon travail.

LISTE DES ABREVIATIONS

Acronymes	Définitions
AFNOR	**A**ssociation **F**rançaise de **N**ormalisation
AMDEC	**A**nalyse des **M**odes de **D**éfaillance, de leurs **E**ffets et de leur **C**riticité
CD	**C**entrale **D**anone
IAA	**I**ndustries **A**gro-**A**limentaires
IPR	**I**ndice de **P**riorité de **R**isque
HLS	**Hi**gh **L**evel **S**tructure
ISO	**O**rganisation **I**nternationale de **N**ormalisation
PDCA	**P**lan **D**o **C**heck **A**ct (cycle d'amélioration continue)
PLF	**P**roduit **L**ait **F**rai
LP	**L**ait **P**asteurisé
RH	**R**essources **H**umaines
PIP	**P**artie **I**ntéressé **P**ertinente
QQOQCP	**Q**ui? **Q**uoi ? **O**ù ? **Q**uand ? **C**omment ? **C**ombien ? **P**ourquoi ?
SWOT	**S**trengths (forces), **W**eaknesses (faiblesses), **O**pportunities (opportunités), **T**hreats (menaces).
SMQ	**S**ystème de **M**anagement de **Q**ualité

GLOSSAIRE

A

AMDEC Processus : Analyse des modes de défaillance, de leurs effets et de leur criticité d'un processus de fabrication.

C

Certification : la certification est une activité par laquelle un organisme reconnu, indépendant des parties en cause, donne une assurance écrite qu'un produit, processus ou service est conforme à des exigences spécifiées. (AFNOR).

E

Enjeux internes et externes : facteurs positifs et négatifs qui déterminent la stratégie d'une organisation pour atteindre ses objectifs.

Exigence : besoin ou attente formulés, habituellement implicites, ou imposés. (ISO 9000:2005). Exigences client, normatives, réglementaires, métier…

G

GANTT : Le diagramme de Gantt est un outil utilisé en ordonnancement et en gestion de projet et permettant de visualiser dans le temps les diverses tâches composant un projet.

I

ISO 9001 : est la norme qui fournit l'ensemble des exigences pour un système de management de la qualité.

O

Opportunités : conditions qui, réunies permettent un gain ou une amélioration des performances d'une organisation.

Organisme : ensemble d'installations et de personnes avec des responsabilités, pouvoirs et relations. (ISO 9000:2005) : Laboratoires, plateformes, services communs, équipe de recherche, délégation régionale, Instituts…

P

Parties intéressées : personne ou un organisme qui peut soit influer sur une décision ou une activité, soit être influencée ou s'estimer influencée par une décision ou une activité (ex : collaborateurs, fournisseurs, concurrents, clients, groupe etc.).

Processus : succession d'activités qui conduit à la fourniture d'un produit ou d'un service.

R

Risques : menace qui pourrait empêcher voire altérer la bonne réalisation d'une activité ou la pérennité de l'entreprise (ex : perte de compétitivité, insolvabilité des clients, perte de données...).

S

SWOT : L'analyse ou matrice SWOT est une méthode ou outil d'analyse stratégique de l'entreprise pouvant être utilisé dans le domaine du marketing pour une entreprise ou un produit.

Q

QQOQCP : (Quoi, Qui, Où, Quand, Comment, Pourquoi), appelé aussi méthode du questionnement est un outil d'aide à la résolution de problèmes comportant une liste quasi exhaustive d'informations sur la situation.

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Organigramme de la CD 5
Figure 2 : Diagramme générale de fabrication des produits laitiers 6
Figure 3 : Diagramme Gantt de déroulement de projet 10
Figure 4 : Méthodologie utilisé 11
Figure 5 : Logo de l'ISO 9001 14
Figure 6 : Evolution de la norme ISO 9001 15
Figure 7 : Chapitres de la norme ISO 9001 version 2015 17
Figure 8 : Méthodologie de diagnostic 21
Figure 9 : Diagramme RADAR du chapitre contexte de l'organisme 24
Figure 10 : Diagramme du chapitre de leadership 24
Figure 11 : Diagramme RADAR du chapitre planification 25
Figure 12: Diagramme RADAR du chapitre support 25
Figure 13 : Diagramme RADAR du chapitre réalisation des activités opérationnelles 26
Figure 14 : Diagramme RADAR du chapitre évaluation de la performance 27
Figure 15 : Digramme RADAR du chapitre amélioration 27
Figure 16 : Digramme RADAR de tous les chapitres de la norme 28
Figure 17 : Etapes de réalisation de l'analyse SWOT 32
Figure 18 : Liste des parties intéressées 36
Figure 19: Processus de management des risques selon la norme ISO 3100 version 2009 40
Figure 20 : Etapes de la méthode AMDEC 41

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Fiche technique de la CD 3
Tableau 2 : Gamme de produits de la CD 4
Tableau 3 : Clarification du projet par QQOQCP 8
Tableau 4 : Equipe de projet 9
Tableau 5 : Principes du SMQ 16
Tableau 6 : Evolutions mineures la nouvelle version 18
Tableau 7 : Evolutions majeures de la nouvelle version 19
Tableau 8 : Résultats globaux du SMQ 28
Tableau 9 : Plan d'action de notre projet 29
Tableau 10 : Liste des questions utilisées pendant l'analyse SWOT 33
Tableau 11 : Matrice SWOT de Centrale Danone 34
Tableau 12 : Plan de management des opportunités 35
Tableau 13 : Exigences des parties intéressées 37
Tableau 14 : Echelle d'impact des parties intéressées 38
Tableau 15 : Evaluation des parties intéressées 38
Tableau 16: Echelle de cotation de gravité 42
Tableau 17 : Echelle de cotation de fréquence 42
Tableau 18 : Echelle de cotation de détectabilité 42
Tableau 19 : Echelle de criticité 43
Tableau 20 : Acteurs de la démarche AMDEC 44
Tableau 21 : Analyse AMDEC de processus fabrication 45
Tableau 22 : Risque critique liés au processus fabrication 46
Tableau 23: Résultat globaux 47

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE 1

CHAPITRE I :

PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCEUIL ET CONTEXTE GENERAL DU PROJET

Introduction 3

1. Présentation de la Centrale Danone 3

1.1. Fiche signalétique de la Centrale Danone 3

1.2. Historique et évolution de la centrale Danone 4

2. Centrale Danone site d'El Jadida 4

2.1. Présentation 4

2.2. Gamme de produits 4

2.3. Organigramme de la Centrale Danone 5

2.4. Procédés de fabrication 6

2.5. Système de management qualité de l'organisme Centrale Danone 6

3. Contexte et mission de projet 7

4. Problématique 8

5. Gestion de projet 9

6. Planification de projet 10

7. Démarche de mise en œuvre de projet 10

Conclusion 11

CHAPITRE II :

SYSTEME DE MANAGEMENT QUALITE

Introduction 13

1. Système de management qualité 13

1.1. Définition 13

1.2. Concept du système de management de la qualité 13

2. Présentation de la norme ISO 9001 14

2.1. Introduction 14

3. ISO 9001 version 2015 15

3.1. Présentation 15

3.2. Les objectifs de la nouvelle norme ISO 9001:2015 15

3.3. Principes de management de la qualité version 2015 16

3.4. Caractéristiques de la norme ISO 9001 version 2015 17

4. Apports de la nouvelle version 18

Conclusion 19

CHAPITRE III:

ANALYSE DE L'EXISTANT ET PLAN D'ACTION

Introduction 21
1. Objectif du diagnostic 21
2. Méthodologie de diagnostic 21
2.1. Collecte des données 22
3. Diagnostic du SMQ existant par rapport à la norme ISO 9001 : 2015 23
3.1. Présentation de la grille d'autodiagnostic 23
3.2 Résultats du diagnostic 23
4. Plan d'action 29
Conclusion 29

CHAPITRE IV :

MISE EN ŒUVRE DU PLAN D'ACTION

Introduction 31
1. Détermination des enjeux internes et externes de l'organisme 31
1.1. Méthodologie 31
1.2. Résultats et discussions 34
2. Détermination des parties intéressées 35
2.1. Méthodologie 35
2.2. Résultats et discussion 36
3. Intégration de l'approche risque 39
3.1. Méthodologie 39
3.2. Résultats et discussion 45
4. Vérification 47
5. Bilan et perspective : 47
Conclusion 48
CONCLUSION GENERALE 49
Référence bibliographique et webographie 50
Liste des annexes 51

INTRODUCTION GENERALE

La mondialisation a imposé de nouvelles contraintes aux entreprises. En effet, l'environnement économique actuel se caractérise par une forte concurrence et une évolution très rapide rendant les marchés imprévisibles et difficilement maîtrisables. C'est pourquoi les entreprise les plus dynamiques et les plus compétitives cherchent sans cesse à mettre en place des systèmes de management conformes aux référentiels de normalisation internationale, notamment la norme ISO 9001.

La norme ISO 9001 définit une série d'exigences concernant la mise en place d'un système de management de la qualité dans un organisme quelque soit sa taille et son secteur d'activité. Elle permet de s'assurer que les besoins de ses clients sont bien pris en compte et qu'on sait y répondre de manière adaptée et pérenne.

Conscient des enjeux du nouveau contexte économique, la société Centrale Danone s'est engagé dans une démarche d'instauration du système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 version 2015, vu que la version 2008 de la norme perdra sa validité en Septembre 2018, la Centrale Danone a décidé de mettre à jour et mis en place un système management de la qualité conforme aux nouvelles exigences de la norme ISO 9001 version 2015.

De cette perceptive de re-certification selon la nouvelle version de la norme ISO 9001 dérive la philosophie de notre projet de fin d'étude intitulé « Préparation à la mise en place de la norme ISO 9001 version 2015 ».

Le présent mémoire décrit la démarche du travail effectué en quatre chapitres :

Le premier chapitre concerne la présentation de l'organisme d'accueil et son système de management qualité, ensuite il définit le contexte général de projet incluant la problématique et la planification pour sa réalisation. Le deuxième chapitre aura pour objet de définir le système management de la qualité et les nouveautés de la norme ISO 9001. Le troisième chapitre consiste à faire un état de lieu afin de détecter les écarts des exigences de la norme par rapport à la version 2015. Et le dernier chapitre sera consacré à la mise en œuvre du plan d'action en déterminant les enjeux internes et externe de l'entreprise, puis les parties intéressés et ses exigences, et par la suite le management des risques lié aux processus et les intégrés dans des fiche d'identité des processus.

CHAPITRE I :

PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCEUIL ET DE CONTEXTE GENERAL DU PROJET

Introduction

Notre projet de fin d'étude a été réalisé au sein de la Centrale Danone. Nous allons présenter en premier lieu, le groupe Centrale Danone comme étant un leader dans le secteur alimentaire, et en second lieu, nous faisons une présentation du site d'EL JADIDA, où nous avons réalisé notre projet. Finalement, nous définissons le cadre de notre projet ainsi que le travail à effectuer.

1. Présentation de la Centrale Danone

Centrale Danone, entreprise leader du secteur alimentaire au Maroc depuis 1940, est porteuse d'une mission claire : une entreprise citoyenne et créatrice de valeur, qui met quotidiennement à la disposition des consommateurs, partout au Maroc, des produits de qualité supérieure alliant nutrition, plaisir et santé. Avec plus de 4.000 collaborateurs, 120.000 éleveurs partenaires, 75.000 points de ventes desservis quotidiennement et plus de 60% de parts de marché dans les produits laitiers, Centrale Danone est un acteur incontournable du paysage socioéconomique marocain [1].

1.1. Fiche signalétique de la Centrale Danone

Tableau 1 : Fiche technique de la CD

Dénomination sociale	Centrale Danone
Logo	
Raison sociale	Société Anonyme (SA)
Président Directeur Général	DIDIER LAMBLIN
Directeur Financier & Contrôleur de Gestion	BOUJMAA IHFA
Siège social	MARINA 2ème et 3éme Etage. Casablanca
Activité	Agroalimentaire (Fabrication et commerce de produits agricoles et laitiers)
Capital social (2012)	94 200 000 MAD ≈ 8 570 000 Euros
Chiffre d'Affaires (2012)	6 730 000 000 MAD ≈ 612 000 000 Euros
Nombre d'actions	9 420 000
Site web	Site web : www.danone.com

1.2. Historique et évolution de la centrale Danone

- **1940 :** Création de la Centrale Danone par la compagnie Continentale Maroc.
- **1944 :** Démarrage de la première unité d'Ain Borja à Casablanca.
- **1981 :** Intégration au sein du Groupe ONA.
- **1982 :** Démarrage d'une nouvelle unité à Salé.
- **1985 :** Démarrage d'une autre unité à Meknès.
- **1988 :** Acquisition de Halib Tadla- comme unité au Fkih Ben Saleh.
- **1989 :** Acquisition de laiterie Doukkala – Usine El Jadida.
- **2003 :** Transfert de l'Atelier UHT à El Jadida et fermeture celle de Ain Borja.
- **2013 :** Danone rachète les 37,8% pour atteindre les 67 %.
- **2014 :** Danone a acquis auprès de la SNI, une part supplémentaire de 21,75% [2].

2. Centrale Danone site d'El Jadida

2.1. Présentation

L'usine de centrale Danone El-Jadida se place dans la ville El-Jadida dans la zone industrielle à KM 2 route de Marrakech.

L'usine d'EL Jadida emploie près de 834 personnes dont 4% de femmes et 96% d'hommes.

Cette usine a vu le jour suite à la délocalisation de l'unité industrielle d'Aïn Borja de Casablanca. La nouvelle unité de 2.000 m^2 sur un terrain de 5 hectares appartenant à Centrale Laitière, a démarré en avril 2003 après une année de travaux. Les nouvelles installations modernisées ont nécessité un investissement de 50 millions de DH. Il s'agit de machines de haute technologie.

La nouvelle unité est d'une capacité de 250.000 litres de lait UHT par jour, commercialisés à travers le Maroc [3].

2.2. Gamme de produits

Les produits fabriqués par l'usine El Jadida sont :

Tableau 2 : Gamme de produits de la CD

Produits laitiers frais (PLF)	
Lait pasteurisé LP Lait fermenté aromatisé Lait fermenté Lait au jus	**Central brique** **Assiri** **Lben** **Danao**
Lait stérilisés	
Lait UHT : centrale écrémé, demi écrémé et centrale entier Nutrilait Lait de croissance, Centrale JIBI	

2.3. Organigramme de la Centrale Danone

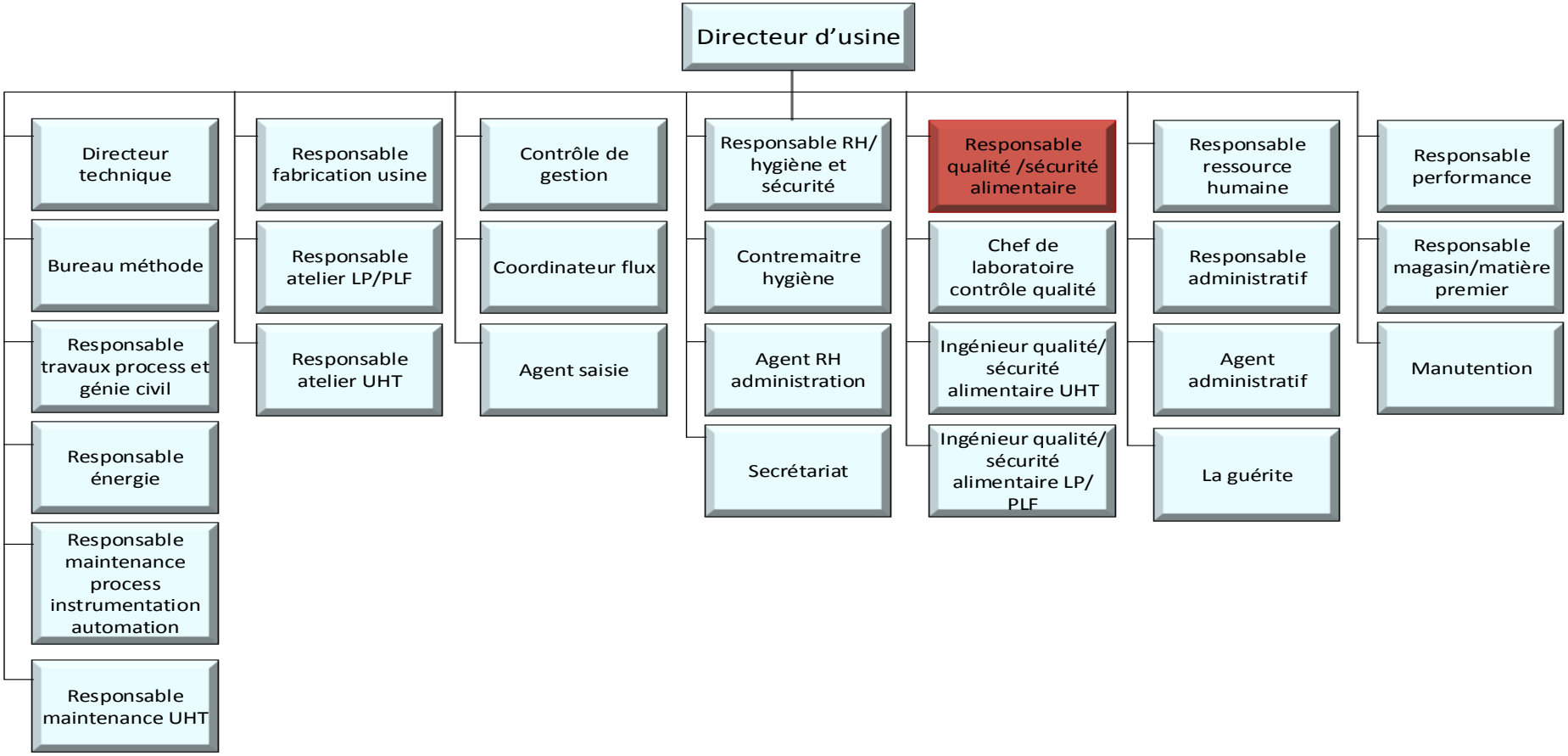


Figure 1: Organigramme de la CD

2.4. Procédés de fabrication

L'usine centrale Danone est composée de trois ateliers. Le schéma ci-dessous résume les étapes générales de fabrication du lait et ses dérivés dès la réception jusqu'au conditionnement.

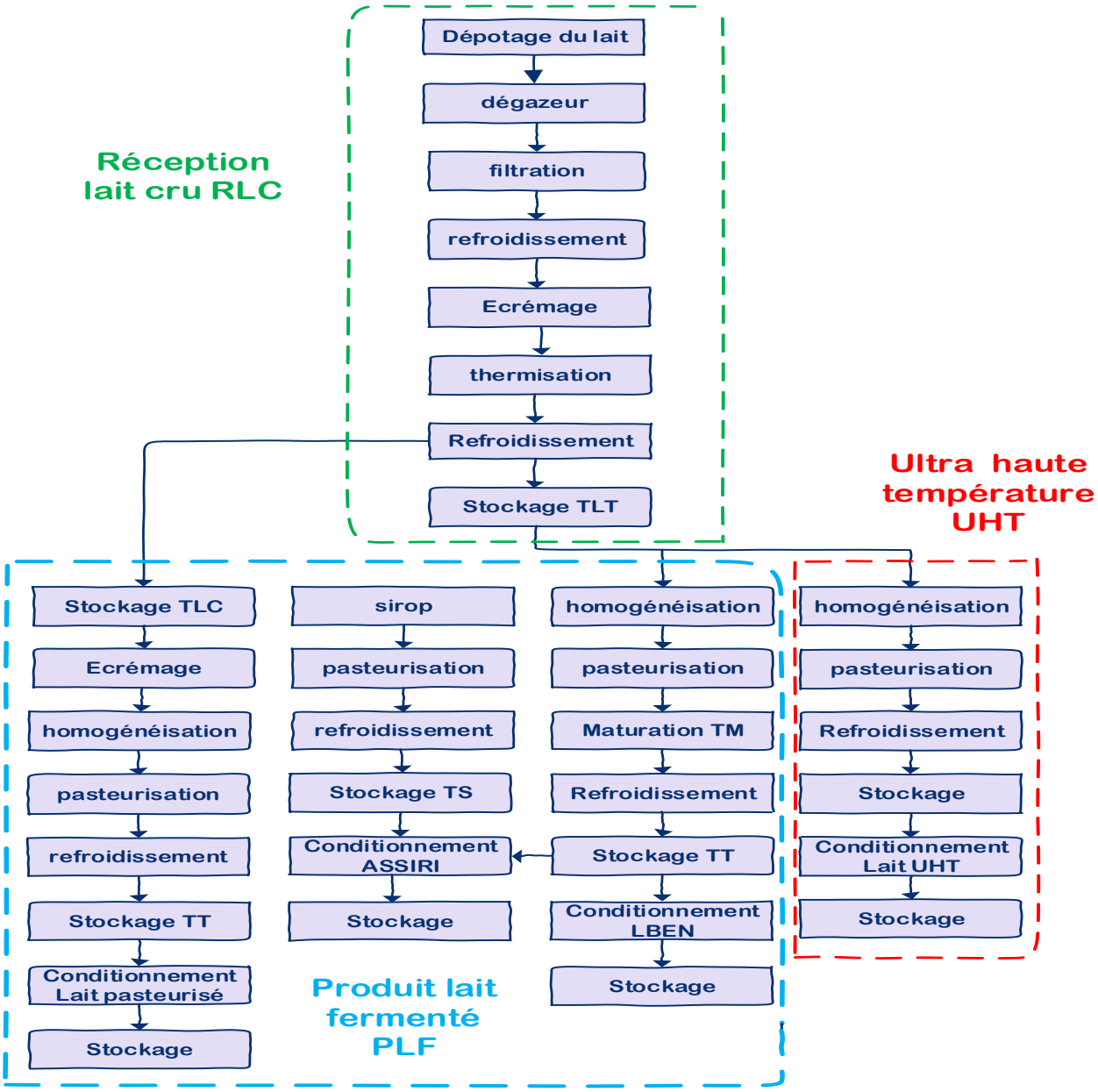


Figure 2 : Diagramme générale de fabrication des produits laitiers

2.5. Système de management qualité de l'organisme Centrale Danone

Le système de management qualité de la société Centrale Danone est certifiée selon la norme ISO 9001 version 2008, elle est certifiée FSCC 22000 et la norme HALAL 08.0.800.

Le site répond aux exigences Danone monde en termes de qualité, sécurité alimentaire, sécurité santé au travail (Wise) et à l'environnement (Green). Le niveau d'exigence de ces normes dépasse les standards internationaux et réglementaires locales.

Pour répondre aux objectives qualités, le processus du SMQ est structuré autour de 3 processus

- **Processus management** : Est basé sur PDCA et visant l'amélioration continue.
- **Processus réalisation** : Présenté sur 3 sous processus couvrant le produit depuis la réception des matières premières emballage et ingrédients jusqu'au chargement du produits finis.

  a. Processus fabrication : Il regroupe toutes les activités depuis l'arrivée des citernes de ramassage ou de convoyage jusqu'à mis à disposition du lait.

  b. Processus approvisionnement : Assure l'approvisionnement de la fabrication en ingrédients et emballage et des fluides secondaires. Les achats sont centralisés au niveau du siège.

  c. Processus stockage et expédition des produits finis : assure le stockage et mis à disposition du produits finis, chargement des camions, la mise à disposition des palettes et emballage vide aux différentes activités de fabrication.

- **Processus support :**

  Il regroupe les sous processus : RH, maintenance, hygiène sécurité environnement, contrôle qualité, sécurité alimentaire, gestion de projet, contrôle de gestion, performance industrielle.

3. Contexte et mission de projet

Dans le cadre de l'édition de la nouvelle version ISO 9001 version 2015, la société Centrale Danone s'est lancé dans une démarche de transition de son système de management qualité.

L'objectif général du stage est de préparer l'organisme à la transition vers les nouvelles exigences de la norme ISO 9001. Dans ce cadre, plusieurs missions seront à remplir pendant la durée du stage.

Notre travail consistera à mettre l'action sur différentes anomalies qui affectent l'atteinte des objectifs de l'entreprise afin d'assurer le maintien du progrès et de sa croissance. Ainsi que de proposer des solutions adéquates et mettre en place des améliorations avec un coût minimum pour corriger les écarts identifiés par rapport aux exigences de la norme ISO 9001 version 2015.

4. Problématique

Vu la demande accrue reçue par la société multinationale Centrale Danone, sa position dans le marché et la concurrence qui ne cesse de croitre, cette dernière ne peut se permettre de faillir ses obligations envers une clientèle de plus en plus exigeante.

La Centrale Danone a décidé de mettre en place un système de management Qualité selon les exigences de la norme ISO 9001 version 2015, dont l'objectif sera dans un premier temps de permettre l'amélioration de la qualité des prestations fournies aux clients et de l'organisation des activités, puis dans un second temps, de faciliter l'intégration du système avec les autres normes.

Pour clarifier la mission, ainsi que ses objectifs, nous avons déployé l'outil de management de la qualité le QQOQCP permettant de cadrer et cibler plus en détails la problématique.

Tableau 3 : Clarification du projet par QQOQCP

Entrée	Améliorer le système de management de qualité
Qui ?	Emetteur : centrale Danone, stagiaire Récepteur : centrale Danone
Quoi ?	Diagnostiquer le système et identifier les écarts par rapport aux nouvelles exigences de la norme ISO 9001
Où ?	Au sein de la société Centrale Danone
Quand ?	Pendant la durée de stage
Comment ?	Identification et analyse des nouvelles exigences de la norme ISO 9001 version 2015 Mise en place d'un plan d'action de transition
Pourquoi ?	Transition vers la nouvelle version de la norme ISO 9001 Re-certification selon la nouvelle version
Sorties	Comment agir pour améliorer le système de management de qualité de l'entreprise et l'adapter aux nouvelles exigences de la version 2015

La réalisation d'un QQOQCP nous a permis d'avoir la problématique suivante :

- Quelles sont les nouvelles exigences au niveau de la norme ISO 9001 version 2015?
- Quelles sont les actions à mettre en place pour répondre aux nouvelles exigences ?

- Quels sont les outils, les moyens et les méthodes nécessaires pour mettre en œuvre ces actions ?

5. Gestion de projet

- **Rôle et responsabilité**

Le tableau suivant représente l'équipe de travail :

Tableau 4 : Equipe de projet

Maitre d'ouvrage	Centrale Danone
Maitre d'œuvre	**Mlle. TISSIR Hassnae**, élève ingénieure d'état en dernière année en IAA.
Tuteur pédagogique	Ce projet est sous l'encadrement pédagogique de **Mr. OUAZZANI CHAHDI Fouad**, Professeur à la Faculté des Sciences et Techniques.
Constitution du groupe de travail	
M. SABIR Hassan	Responsable qualité
M.AIT SALAH Taoufik	Ingénieur qualité
Mme BENYEZZA Imane	Ingénieur qualité
Mlle. TISSIR Hassnae	Elève ingénieure
Collaborateurs	Responsables Production - Responsables Qualité-Sécurité Alimentaire - Responsable Laboratoire - Responsables Hygiène-responsable approvisionnement…

- **Contraintes**

✓ La confidentialité des documents de la société ;

✓ Insuffisance de temps (4 mois) pour préparer un projet de certification;

✓ Formation insuffisante des personnels aux risques liés aux processus (des nouvelles exigences).

6. Planification de projet

La planification est parmi les phases d'avant-projet les plus importantes. Parmi les outils de planification de projet, nous avons utilisé le diagramme de GANTT, c'est un outil qui permet de planifier le projet et de rendre plus simple le suivi de son avancement. Ce diagramme permet aussi de visualiser l'enchainement et la durée des différentes tâches durant le stage comme il est illustré par la figure 3.

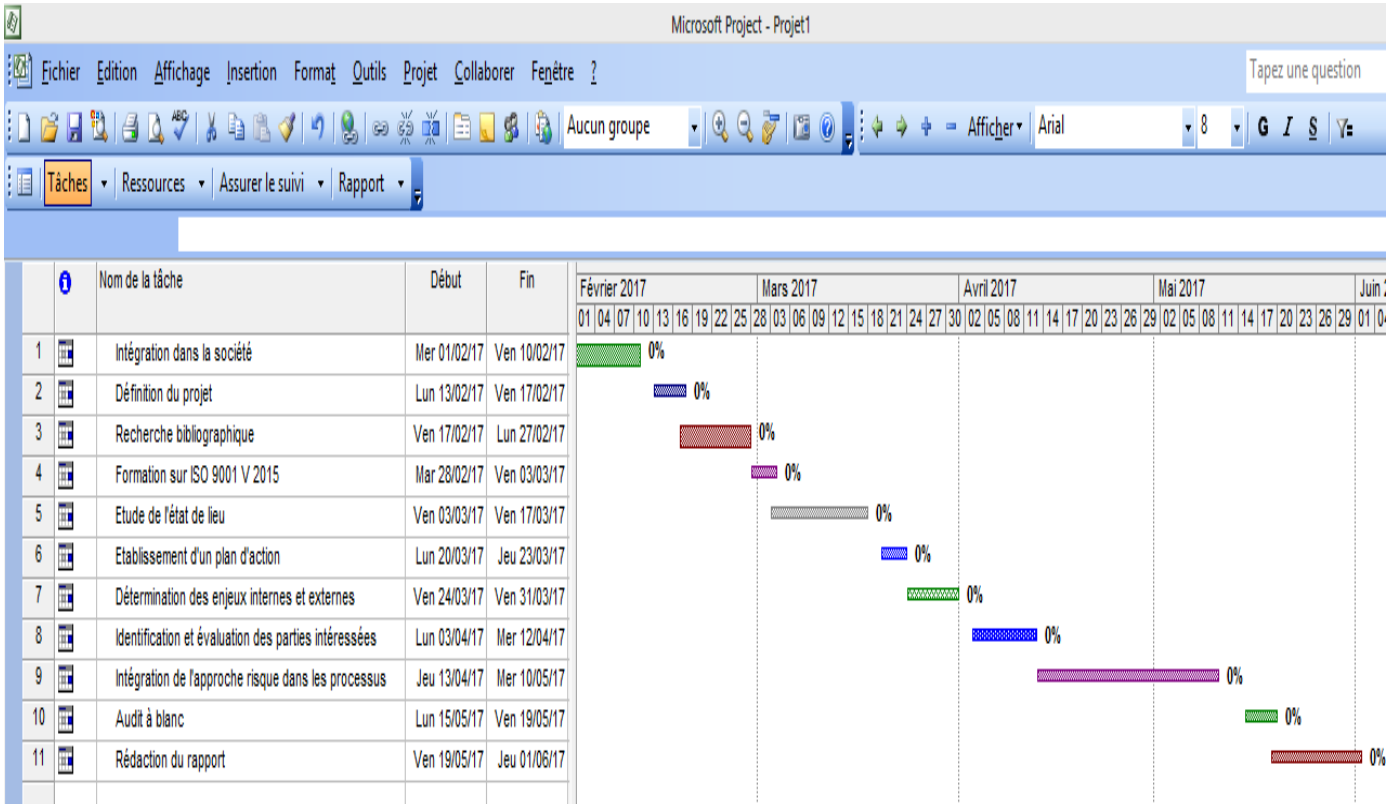


Figure 3 : Diagramme Gantt de déroulement de projet

7. Démarche de la mise en œuvre de projet

Le cycle PDCA est plus qu'un simple outil, une fois qu'il est simple à comprendre et peut être utilisé. En raison de ses nombreux avantages et efficacité éprouvée, le PDCA a été la méthodologie choisie pour mettre en place le SMQ ISO 9001:2015 dans la CD.

La stratégie adoptée consiste en suivre une démarche SA-PDCA par un grand nombre de personnes dans l'entreprise.

La première étape consiste en comprendre très bien le contenu des normes utilisées dans ce projet et d'autres documentations internes de la CD, et après analyser la situation actuel du département par rapport aux exigences de l'ISO 9001 version 2015, réaliser un état de lieu.

La Figure 4 montre la méthodologie choisie.

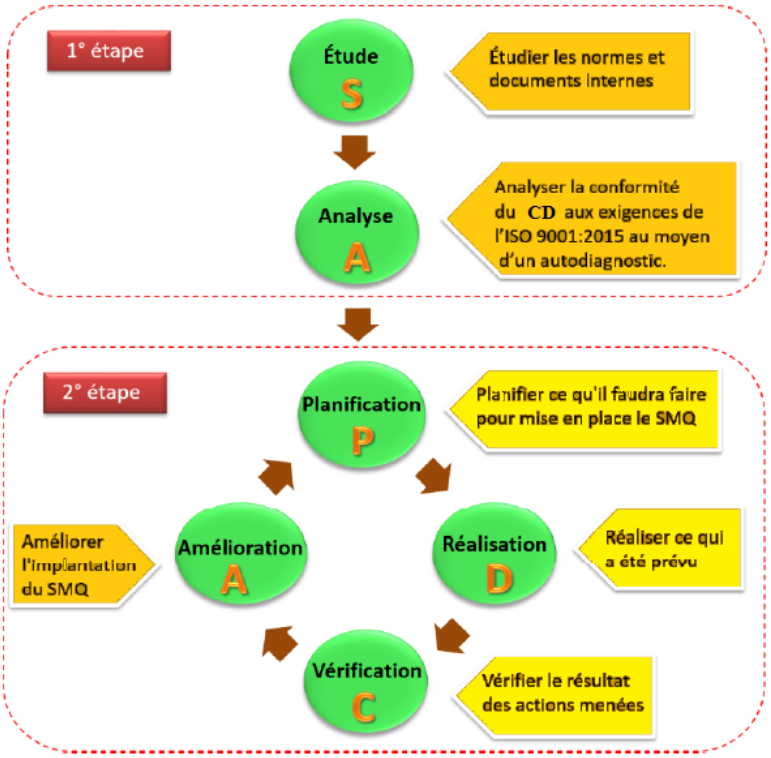


Figure 4 : Méthodologie utilisé

Les six étapes, sur la forme SA-PDCA représentent :

I. Etude : Prendre connaissance de l'ISO 9001:2015, les règlements internes, des documents de la Centrale Danone ;

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

III. Planification : Prévoir ce qu'il faudra faire ;

IV. Réalisation : Faire ce qui a été prévu ;

V. Vérification : Mesurer les résultats ;

VI. Amélioration : Améliorer et évoluer l'implantation du SMQ.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons présenté l'organisme d'accueil, puis la mission et problématique, ensuite la planification du travail dans le temps et la démarche suivi pour réaliser notre projet.

Dans le chapitre suivant, nous allons définir le système de management qualité afin d'identifier les nouvelles exigences.

CHAPITRE II :

SYSTEME DE MANAGEMENT QUALITE

Introduction

Pour mener bien à un projet de certification selon la dernière version de la norme ISO 9001, il est indispensable d'avoir recours à définir les notions qualité nécessaire pour assurer une meilleure compréhension du projet.

Ce chapitre présente le système de management qualité et la norme ISO 9001 avec la précision des principaux changements ainsi que la démarche à suivre pour assurer cette transition et par la suite avoir la certification.

1. Système de management qualité

Dans cette partie, nous accédons à la définition du système de management de la qualité en représentant son concept.

1.1. Définition

Un système de management de la qualité SMQ, est l'ensemble des directives qui prend en compte la politique par l'entreprise et la mise en œuvre des objectives qualités tracées par cette dernière. Le SMQ est considérée nécessaire à la maitrise et à l'amélioration continue et la performance de l'organisme. Cette exigence de SMQ est clairement définie dans le paragraphe 4.4 de la norme ISO 9001 version 2015 « l'organisme doit établir, mettre en œuvre, maintenir et améliorer en permanence un système de management de la qualité, y compris les processus nécessaires et leurs interactions, en conformité avec les exigences de la présente norme internationale » [4].

1.2. Concept du système de management de la qualité

La gestion de la qualité est un domaine central pour l'entreprise. Elle concerne en fait l'ensemble des processus (production, achat, planification, qualité, finance, marketing/vente). Cependant chaque processus a, à priori, la responsabilité complète de sa qualité. Le management de la qualité est donc une activité cherchant à donner aux services la capacité de standardisation, mutualisation, et réutilisation des ressources nécessaires pour assurer la flexibilité et efficience afin d'atteindre la stratégie d'entreprise attendue. Cela passe par l'engagement de la direction (leadership), par une implication correctement déclinée vers l'ensemble du personnel de l'entité, par l'instauration de relations mutuelles bénéfiques entre l'organisme et les clients mais aussi les autres parties intéressées (fournisseurs, partenaires, actionnaires, institutions,etc.) intervenant dans le processus d'élaboration de la prestation ou du service commercialisé. En interne, l'accent est mis sur la maitrise des compétences,

l'optimisation de la consommation des ressources à travers une plus grande implication du personnel et l'amélioration des processus de l'entité.

Un SMQ possède deux objectifs parallèles : garantir l'assurance de qualité du produit, et accroitre la satisfaction des clients **[5].**

2. Présentation de la norme ISO 9001

2.1. Introduction

L'ISO 9001 est un composante stratégique d'une organisation qui établit les exigences relatives à un système de management de la qualité et définit la façon dont cette organisation doit être géré. Cette norme aide les entreprises et organismes – indépendant du port, domaine, s'ils sont public ou privé, etc. – à gagner en efficacité, dans le but d'identifier et répondre aux besoins de leurs clients et donc accroître la satisfaction des mêmes [6].

Figure 5 : Logo de l'ISO 9001

La norme ISO 9001 est un référentiel dont la certification est effectuée par une tierce partie. Son application est complémentaire aux normes ISO 14000 et OHSAS 18000 dans le cadre d'une politique globale de management des risques de l'entreprise. Elle est également complémentaire avec la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale des entreprises dans laquelle elle s'imbrique et s'articule [6].

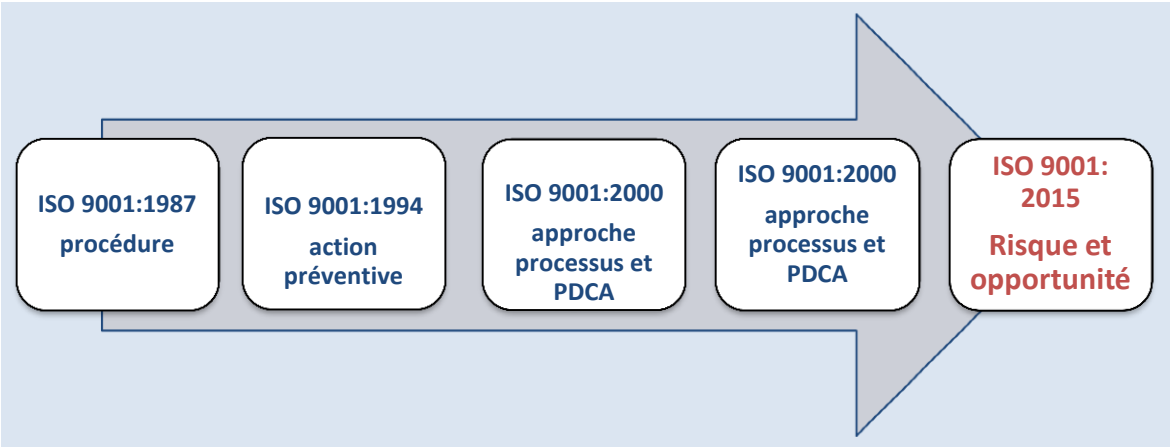


Figure 6 : Evolution de la norme ISO 9001

3. ISO 9001 version 2015

3.1. Présentation

Actuellement, les entreprises se retrouvent souvent dans un environnement complexe et dynamique et doivent faire face à de nouveaux défis. Cette évolution sera reflétée dans l'ISO 9001:2015 où un rôle important sera imparti aux aspects tels que la gestion du risque et du changement. On peut assumer qu'une approche orientée sur les processus sera renforcée dans la norme révisée et qu'une approche fondée sur la maîtrise des risques et opportunités sera ajoutée. Tant dans l'approche orientée sur les processus que dans les clauses sur la direction et la planification, l'accent sera mis sur la gestion des risques et des opportunités.

3.2. Les objectifs de la nouvelle norme ISO 9001:2015

Les objectifs globaux de cette version est de :

- Donner confiance aux clients des entreprises certifiées ;
- le système de management devant avant tout garantir un produit conforme et la satisfaction des clients ;
- Fournir un cadre stable d'exigences pour les prochaines années ;
- Être suffisamment générique tout en étant pertinent pour des entreprises de tout type et de toute taille, indépendamment du secteur ou de l'industrie ;
- Maintenir l'attention actuelle sur la gestion efficace des processus afin d'obtenir les résultats souhaités ;
- Prendre en compte les changements survenus depuis la dernière mise à jour en 2008 ;
- Utiliser des formulations simples afin d'assurer une compréhension commune et une interprétation uniforme des exigences.

3.3. Principes de management de la qualité version 2015

La présente Norme internationale est fondée sur les principes de management de la qualité décrits dans l'ISO 9000. Les descriptions comprennent un énoncé de chaque principe, les raisons pour lesquelles le principe est important pour l'organisme, des exemples de bénéfices associés au principe et des exemples d'actions types visant à améliorer les performances de l'organisme lorsqu'il applique le principe.

Les principes de management de la qualité sont représentés par le tableau 5 [6] :

Tableau 5 : Principes du SMQ

Principes	
1. Orientation client	L'objectif principal du SMQ est la satisfaction des réquisits du client et l'effort d'excéder leurs attentes.
2. Leadership	Les leaders doivent établir une vision et une mission claire, créer des conditions par que les personnels s'engagent à atteindre des objectifs d'organisme.
3. Implication du personnel	Un personnel compétent, responsable et impliqué à tous les échelons de l'organisation est essentiel pour améliorer la capacité de créer et proportionner des valeurs.
4. Approche processus	Si les activités sont compris et gérées par les processus interreliés que fonctionnent avec cohérence est possible d'obtenir des résultats consistent et prévisibles d'une façon plus efficace et efficient.
5. Amélioration	Les organisations qui ont succès sont permanemment focalisés en améliorer. Il faut rester en phase avec l'évolution interne et externe pour continuer à créer de la valeur pour les clients. Actuellement, les conditions changent très vite, et c'est important innover et améliorer continuellement.
6. Prise de décision fondée sur des preuves	Des décisions prise sur la base d'analyse et évaluation des données et informations sont plus susceptibles de produire des résultats souhaitables.
7. Management des relations avec les parties intéressées	Pour des performances durables, il faut bien identifier les relations importantes avec les parties intéressées et établir un plan pour les gérer.

3.4. Caractéristiques de la norme ISO 9001 version 2015

La nouvelle version 2015 est constituée de 10 chapitres au lieu de 8.

Les 3 premiers chapitres conservent les mêmes thématiques:

- Domaine d'application
- Références Normatives
- Termes et définitions

Tous les normes ISO du Management de la Qualité ont des éléments communs et adoptent le cycle PDCA d'amélioration continue.

Pour cette raison, la version 2015 de la norme ISO 9001 est structurée dans une base appelée High Level Structure (HLS), laquelle facilite le développent et adoption des normes de management de la qualité, en facilitant leur lecture et interprétation par les utilisateurs et l'intégration des Systèmes de Management des Organisations.

La Figure 6 représente graphiquement la HLS et les textes communs des normes ISO et leurs relations avec le cycle PDCA d'amélioration continue [7].

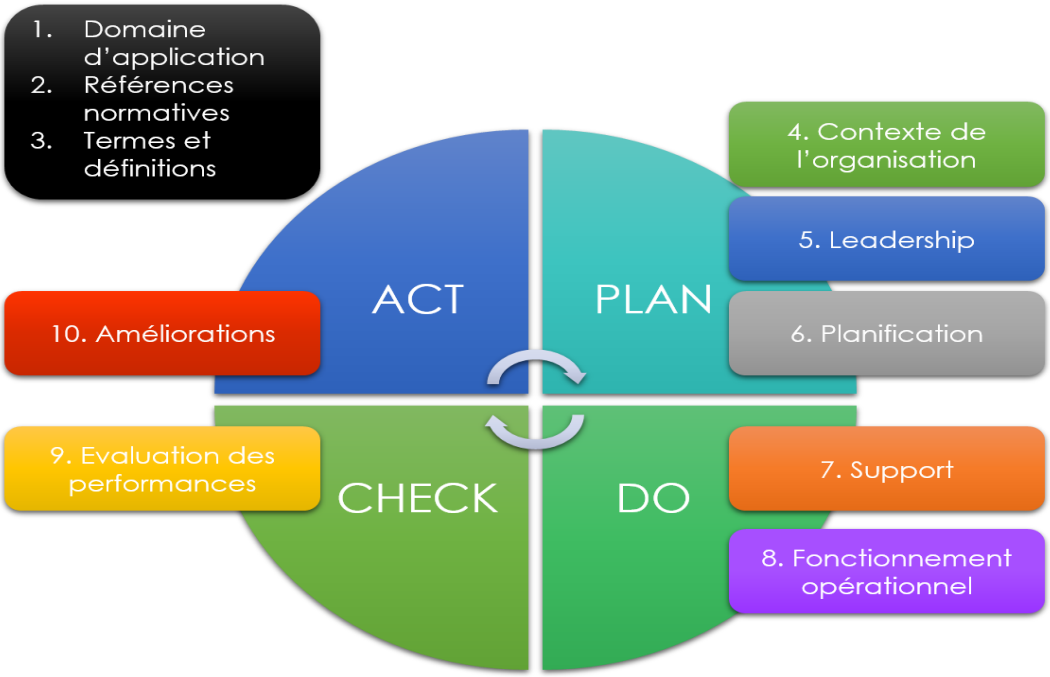


Figure 7 : Chapitres de la norme ISO 9001 version 2015

Cette standardisation vise rendre compatible les différentes normes de système de management afin de faciliter leur intégration et mise en œuvre par les organisations certifiées.

4. Apports de la nouvelle version

Il y a des points de divergences entre la version 2015 et la version 2008 de la norme ISO 9001.Mais la nouvelle version intègre des nouveautés significatives, sans pour autant créer de ruptures, elle a gardé le nom de la norme, son domaine d'application et les objectifs de base.

Cette nouvelle révision de la norme ISO 9001 est riche d'enseignement positifs, un vocabulaire qui intègre les préoccupations des entreprises et de nouvelles thématiques dans l'ère du temps. Nous allons classer les apports de cette nouvelle version selon deux catégories : évolution mineure et évolution majeure.

- **Evolutions mineures :**

Cette catégorie est consacrée à toutes nouveautés provenant de l'amélioration d'un concept qui existe déjà dans l'ancienne version.

Tableau 6 : Evolutions mineures la nouvelle version

Evolutions mineures	
Approche processus	L'approche processus est apparue dans la version 2000 de la norme ISO 9001 comme un moyen pour améliorer l'efficacité d'un SMQ et accroitre la satisfaction des clients.
Information documenté	Une nouvelle approche présentant les exigences relatives à la documentation du système de management de la qualité. A noter, également, la notion de contrôle des informations documentées.
Engagement de la direction	Selon les exigences de la nouvelle version, la direction doit démontrer son engagement. Il faut donc passer d'une logique de formalisation à une nouvelle logique de démonstration de l'engagement par la direction.

❖ **Evolution majeures :**

Tableau 7 : Evolutions majeures de la nouvelle version

Evolution majeures	
Approche par risque et opportunités	La norme ISO 9001 version 2015 introduit l'approche des risques et opportunités comme une composante essentielle dans le pilotage d'un SMQ afin de servir d'outil de prévention. Cette nouvelle approche permet de réduire les exigences perspectives et de les remplacer par davantage d'exigences basées sur performance. Du coup, la norme évolue progressivement d'une logique de « résultant » basée sur la maitrise des risques et des opportunités. la norme n'impose pas de méthode formelle de management des risques et des opportunités, les organismes sont libres de déterminer la méthode qui correspond mieux à leur contexte et à leurs besoins. Par conséquence, afin d'intégrer l'approche risques et opportunités on peut soit réaliser une approche globale en sélectionnant les risques et les opportunités majeures de l'organisation ou évaluer les risques et les opportunités de chaque processus séparément ce qui permet d'être en phase avec l'approche processus.
Contexte de l'organisme	D'une part, la norme ISO 9001 v 2015 demande de définir les enjeux internes et externes qui ont un impact sur le système de management de la qualité sans oublier l'amélioration de la satisfaction des clients. De plus, il faut assurer que ces enjeux sont pertinents et réviser les informations lors de la revue de la direction. D'autre part une nouvelle exigence est ajoutée qui consiste à identifier les parties intéressées qui sont pertinentes dans le cadre du SMQ et leurs exigences.

Conclusion

La migration de la version 2008 vers la version 2015 de l'ISO qualité est un projet dont le niveau de difficulté dépend des résultats obtenus suite à un diagnostic permettant de détecter les faiblesses et les non conformités du SMQ actuel par rapport aux exigences de la version 2015 de l'ISO 9001. Dans le chapitre suivant nous allons faire ce diagnostic en suivant une démarche claire.

CHAPITRE III:

ANALYSE DE L'EXISTANT ET PLAN D'ACTION

Introduction

Ce chapitre s'intéresse à établir un diagnostic du système de management de la qualité de la centrale Danone qui va nous permettre par la suite de définir les actions nécessaires à mettre en place en tenant compte des principaux changements par rapports aux nouvelles exigences au niveau de la norme ISO 9001 version 2015.

Nous allons présenter la méthodologie du diagnostic. Ensuite, nous allons présenter l'outil utilisé pour effectuer le diagnostic en donnant à chaque fois les résultats trouvés. Enfin, nous allons présenter le plan d'action que nous avons proposé pour préparer la migration du SMQ conformément aux nouvelles exigences des normes ISO 9001 version 2015.

1. Objectif du diagnostic

Le diagnostic permet de mesurer les écarts entre les pratiques réelles concernant le système de management de la qualité d'un organisme et les exigences et recommandations du référentiel international. Ainsi elle constitue pour l'utilisateur un outil d'aide à l'évaluation lui permettant de mettre en évidence l'ensemble des actions d'amélioration à mener.

2. Méthodologie de diagnostic

La figure 8 suivante représente la méthodologie de réalisation du diagnostic.

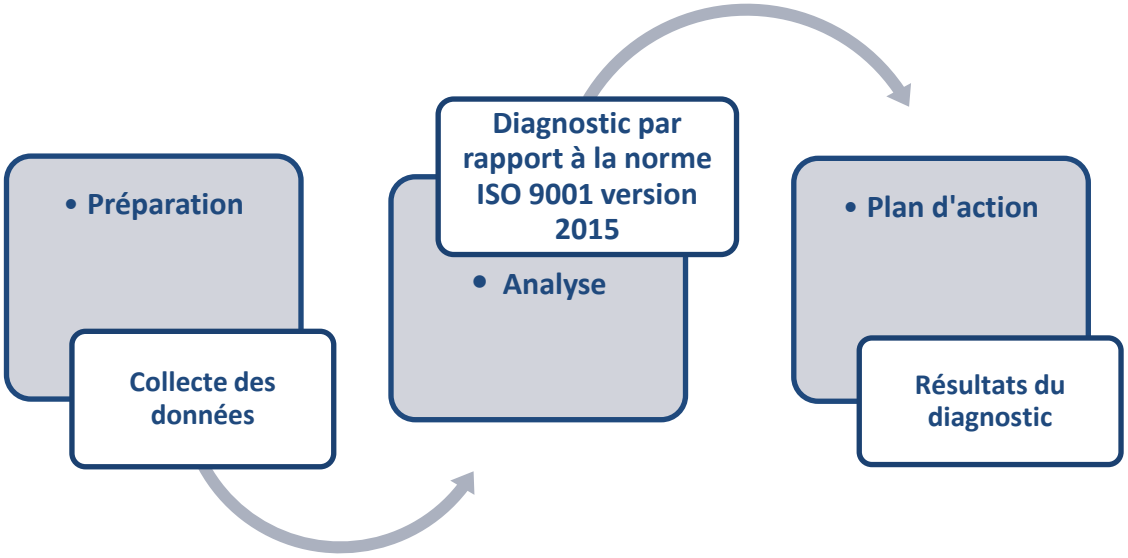


Figure 8 : Méthodologie de diagnostic

2.1. Collecte des données

Dans cette étape, nous nous sommes concentrés sur la récolte des informations qui auront un impact sur l'analyse de l'état actuel du système de management de la qualité de la Centrale Danone. Étant donné qu'il est nécessaire d'avoir des informations à la fois pertinentes et objectives, cette étape est très critique et fastidieuse. Pour ce faire, il faut penser à deux méthodes d'investigation :

- **L'observation**

Visiter les bureaux des responsables et obtenir des renseignements de première main sur le sujet de l'évaluation est une méthode très efficace de recherche de l'information et des données. Les données récoltées par l'observation directe servent à décrire le contexte d'un système, les activités qui s'y déroulent et les personnes qui y ont participé.

L'observation permet d'approfondir des connaissances déjà acquises, de valider des informations et donc de s'assurer de leur objectivité. Lors de cette étape, nous avons essayé d'analyser d'une manière précise le système de management de la qualité de la société.

- **Les réunions**

Pour bien comprendre le fonctionnement des différents processus et les démarches administratives concernant le mode d'échange et de partage des informations au sein de la centrale Danone, il faut faire des réunions avec les responsables et les chefs des départements. Ces réunions ont permis d'échanger les idées et d'avoir une vision claire sur notre projet.

Les différents documents qui sont utiles pour réaliser le diagnostic sont présentés dans le tableau.

- Politique qualité
- Tableau des interactions des processus
- Cartographie des processus
- Fiches processus
- Manuel qualité
- Les procédures d'organisation
- Les enregistrements
- Les fiches objectives

Après la phase de collecte des données, et une bonne connaissance des nouveautés de la nouvelle version de la norme. Nous avons identifié les nouvelles exigences de la norme afin de réussir le diagnostic.

3. Diagnostic du SMQ existant par rapport à la norme ISO 9001 : 2015

3.1. Présentation de la grille d'autodiagnostic

Notre travail de diagnostic est basé sur une grille d'autodiagnostic (annexe 1) .L'outil de diagnostic utilisé est structuré sur 4 onglets :

- **Onglet – Manuel d'utilisation**

Ce premier onglet explique l'objectif d'utilisation, en présentant l'outil et ses différentes parties.

- **Onglet – Diagnostic**

L'onglet 'Diagnostic' contient les exigences de la norme reformulées et classées en chapitre et article.

- **Onglet – Résultats globaux**

L'outil permet à l'issu de l'évaluation, de synthétiser les résultats par des représentations graphiques. L'onglet résultats globaux présente sous forme d'un diagramme radar les résultats globaux en reprenant le niveau de conformité des articles aux exigences de la norme. Il permet donc d'évaluer l'efficacité du SMQ et d'identifier les opportunités d'amélioration.

- **Onglet – Résultats par chapitre**

Après une vue globale des résultats, il est possible de visualiser les résultats de chaque article séparément. Le fait de disposer d'une représentation assez détaillée, montrant le positionnement de chaque article, donne une meilleure visibilité aux points sensibles du système de management de la qualité.

3.2 Résultats du diagnostic

Les résultats du diagnostic effectué sur le support de cette grille d'autodiagnostic sont affichés par chapitre de la norme. En effet, l'outil génère en temps réel les résultats de l'évaluation du système de management de la qualité de l'organisme, ce qui permet de faciliter la communication entre les différents acteurs. Les présentations graphiques des résultats donnent une bonne lisibilité des points sensibles à améliorer pour identifier tous les champs d'action prioritaires.

Toute l'évaluation de notre SMQ est présentée dans l'annexe (autodiagnostic de SMQ de la Centrale Danone).

Nous allons présenter dans cette partie les résultats du diagnostic pour chaque chapitre de la norme et une présentation globale du système management de la qualité de la centrale Danone.

- **Chapitre 4 : contexte de l'organisme**

Les résultats du chapitre contexte de l'organisme sont présentés dans la figure 9 :

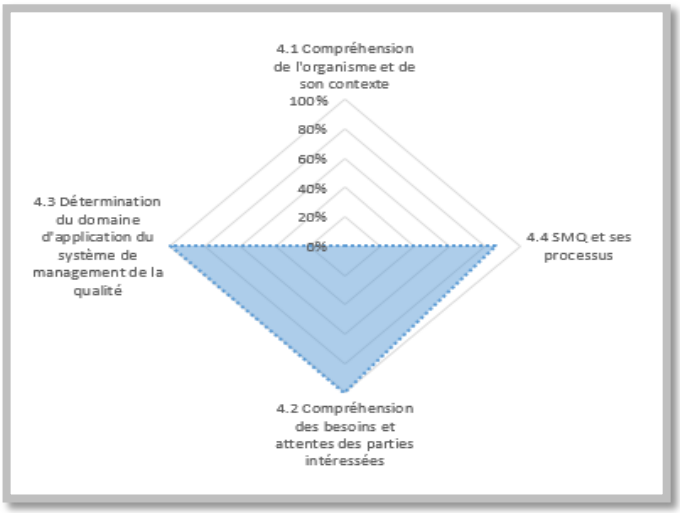


Figure 9 : Diagramme RADAR du chapitre contexte de l'organisme

Pour le chapitre de contexte de l'organisme, le taux de conformité tel qu'il est présenté par la figure 9 est très faible. Ceci s'explique par les modifications majeures qu'à subit ce chapitre lors de la révision de la norme.

- **Chapitre 5 : Leadership**

Les résultats du chapitre leadership sont présentés dans la figue 10 :

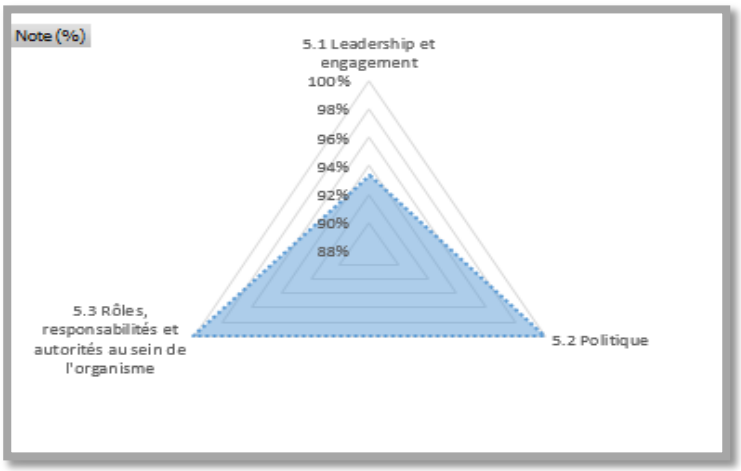


Figure 10 : Diagramme du chapitre de leadership

Le niveau d'évaluation de ce chapitre peut être considéré comme acceptable, peut être expliqué par une nouvelle restructuration de la direction.

❖ Chapitre 6 : Planification

Les résultats du chapitre planification sont présentés dans la figure 11 :

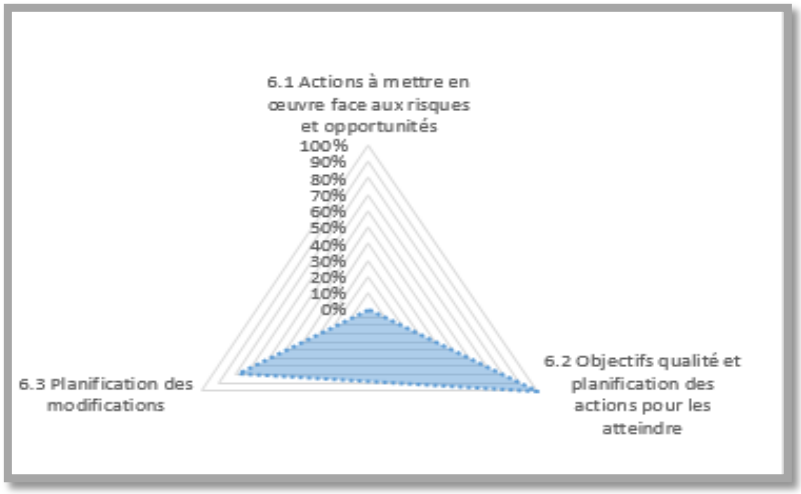


Figure 11 : Diagramme RADAR du chapitre planification

Le niveau d'évaluation de ce chapitre montre qu'il y a un écart par rapport à la nouvelle version. En effet, l'approche par les risques introduite dans la planification du système management de la qualité n'est pas réalisée au sein de la Centrale Danone à cause de la nouvelle approche par les risques introduite dans la nouvelle version de la norme. Les objectifs de qualité des processus sont établis mais ils ne sont pas mis à jour.

❖ Chapitre 7: Support

Les résultats du chapitre support sont présentés dans la figure 12 :

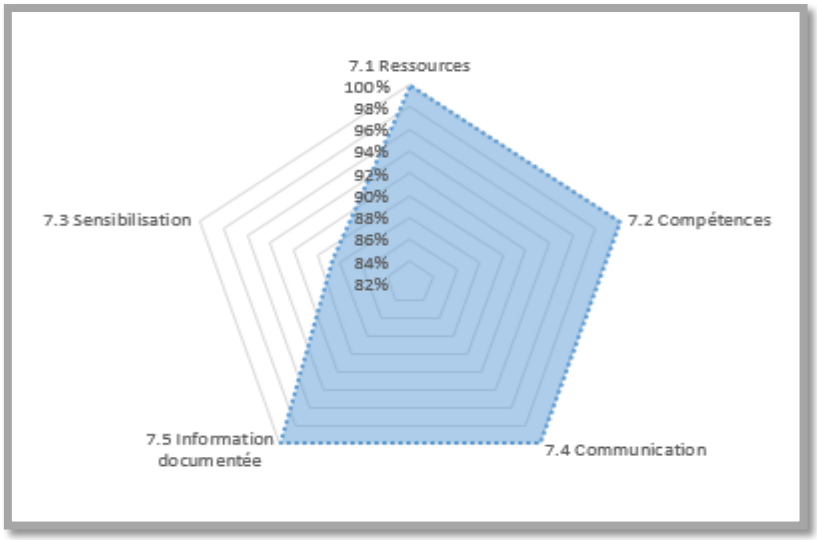


Figure 12: Diagramme RADAR du chapitre support

Le niveau d'évaluation du chapitre support est convaincant, le personnel de la centrale Danone a les compétences nécessaires pour le bon fonctionnement du SMQ. Pour la nouvelle notion d'information documentée de la nouvelle version, nous devons mettre à jour la procédure maitrise des informations documentées.

- **Chapitre 8: Réalisation des activités opérationnelles**
  Les résultats du chapitre réalisation des activités opérationnelles sont présentés dans la figure 13 :

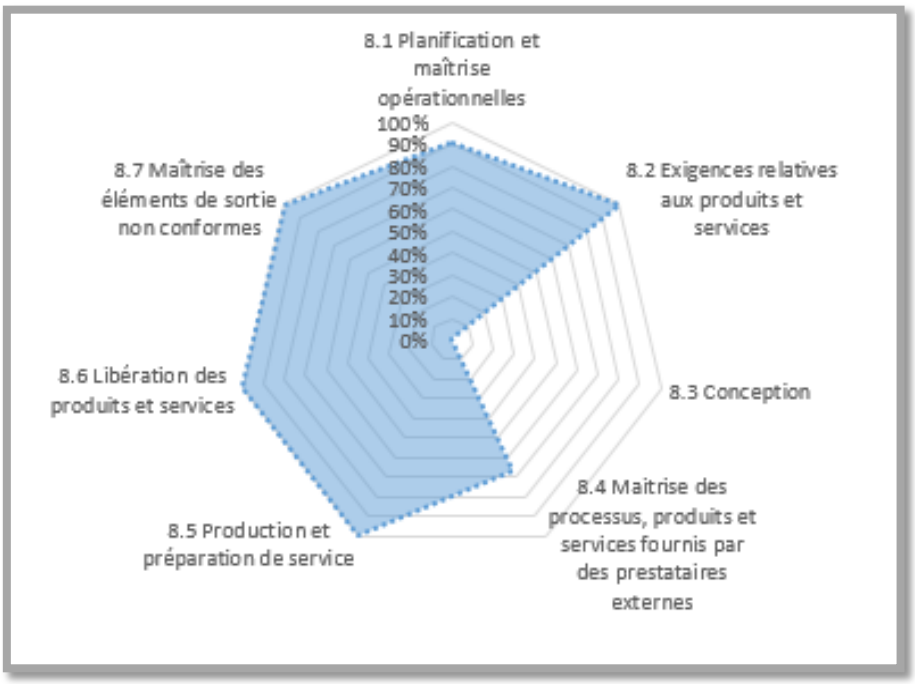


Figure 13 : Diagramme RADAR du chapitre réalisation des activités opérationnelles

Le niveau d'évaluation de ce chapitre est convaincant, et pour le sous chapitre 8.3 (conception) est non applicable dans la Centrale Danone.

- **Chapitre 9 : Évaluation des performances**

Les résultats du chapitre évaluation des performances sont affichés dans la figure 14 :

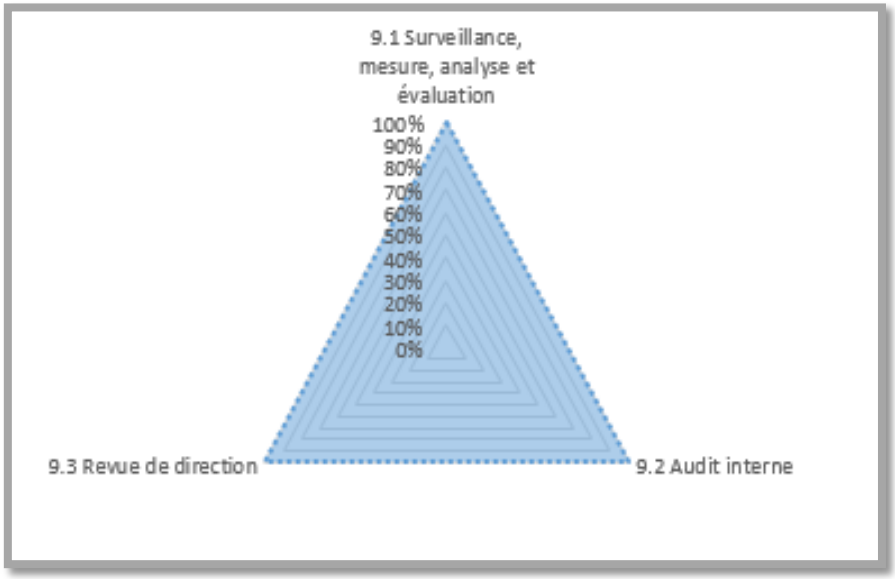


Figure 14 : Diagramme RADAR du chapitre évaluation de la performance

Le niveau d'évaluation de ce chapitre est convaincant à 100%, la Centrale Danone possède des modalités de surveillance et d'évaluation.

- **Chapitre 10 : Amélioration**

Les résultats du chapitre amélioration sont présentés dans la figure 15 :

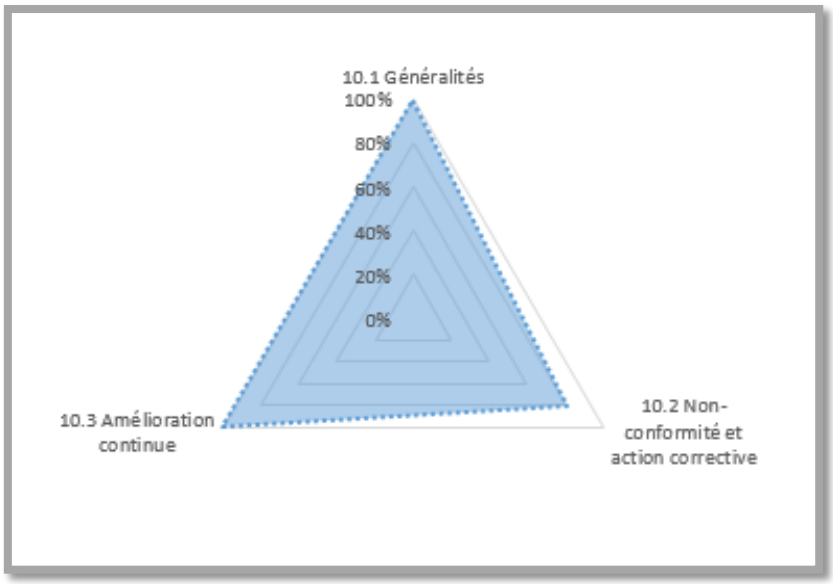


Figure 15 : Digramme RADAR du chapitre amélioration

Le niveau d'évaluation de ce chapitre est convaincant, le système SMQ au sein de la Centrale Danone est en amélioration continue et il possède des systèmes de surveillance et d'évaluation, des plans d'action sont mis en œuvre lors de la revue de la direction 2016.

- **Résultats globaux du SMQ de Centrale Danone**

Le tableau 8 représente les résultats globaux du SMQ.

Tableau 8 : Résultats globaux du SMQ

Chapitre de la norme	**Note (%)**
Chap. 4 Contexte de l'organisme	**76**
Chap. 5 Leadership	**97**
Chap. 6 Planification	**64**
Chap. 7 Support	**99**
Chap. 8 Réalisation des activités opérationnelles	**92**
Chap. 9 Evaluation des performances	**100**
Chap.10 Amélioration	**85**
Note générale	**90**

Les résultats du système management de la qualité sont présentés dans la figure 16 :

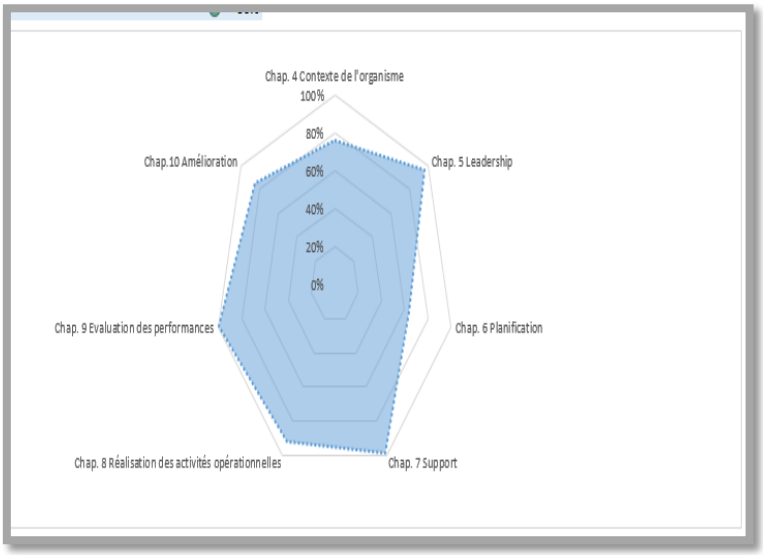


Figure 16 : Digramme RADAR de tous les chapitres de la norme

Les résultats de notre diagnostic nous montre l'insuffisance au niveau du chapitre 4 (contexte de l'organisme), et le chapitre 6 (la planification, spécifiquement au niveau d'intégrer l'approche risque dans les processus).

4. Plan d’action

En se basant sur les résultats du diagnostic effectué et les et non conformités identifiés, nous allons proposer un plan d’action prioritaire pour notre SMQ. Le plan d’action illustré dans la figure

Le tableau 9 illustre le plan d’action de notre projet :

Tableau 9 : Plan d'action de notre projet

Plan d’action						
N°	**Désignation de l’action**	**Responsable**	**Délai**	**Suivi**		
				Réalisé	**Non**	**Observations**
1	Identification des enjeux internes et externes					
2	Identification des parties intéressés et leurs besoins					
3	Implémentation de l'approche par le risque aux processus					

Conclusion

Dans ce chapitre nous avons fait une étude de l’existant. Cela nous a permis d’une part de vérifier les moyens de mise en œuvre des exigences de la norme ISO 9001 version 2008 dans le SMQ actuel et d’autre part d’identifier les nouveaux concepts introduits au niveau des nouvelles exigences de la version 2015 de la norme ISO 9001.

A la fin de ce chapitre, nous avons présenté le plan d’action de notre projet qui contient les chapitres sur lesquels nous allons travailler.

CHAPITRE IV :

MISE EN ŒUVRE DU PLAN D'ACTION

Introduction

La compréhension de l'organisme de son contexte est une nouvelle exigence de la norme ISO 9001, chaque organisme doit déterminer les enjeux internes et externes pertinents par rapport à sa finalité et à son orientation stratégique, les parties intéressées qui sont pertinents dans le système de management qualité, et mettre en place une approche opportunité.

L'intégration de l'approche risque est une véritable source d'amélioration et d'optimisation du SMQ en plaçant des risques au centre de réflexion et de décision. Comme la nouvelle version de la norme ISO 9001 n'impose pas de méthode formelle de management des risques nous allons présenter la méthode que nous avons adoptée et qui correspond au mieux au besoin de la Centrale Danone.

1. Détermination des enjeux internes et externes de l'organisme

1.1. Méthodologie

Au niveau stratégique, il est possible d'utiliser des outils d'analyse tels que SWOT et PESTLE [8].

La matrice SWOT, est un support pour une démarche structurée de réflexion en groupe. Elle permet aux entreprises, organisations d'exprimer leurs expériences, déceptions, espoirs et inquiétudes par rapport à l'organisation ou le projet. SWOT permet l'identification des forces et des faiblesses de l'organisation ou du projet, à la lumière des opportunités et menaces de l'environnement externe [9].

La compréhension du <u>contexte externe</u> peut être facilitée par la prise en compte des enjeux découlant de l'environnement qu'il soit international, national, régional ou local. Juridique technologique, concurrentiel, commercial, culturel, social, économique

La compréhension du <u>contexte interne</u> peut être facilitée par la prise en compte des enjeux liés : aux valeurs, à la culture, aux connaissances, à la performance de l'organisme.

Le but de l'analyse est de prendre en compte dans la stratégie, à la fois les facteurs internes et externes, en maximisant les potentiels des forces et des opportunités et en minimisant les effets des faiblesses et des menaces. La plupart du temps cette analyse est conduite sous la forme de réunions rassemblant des personnes concernées par la stratégie ou des experts [10].

- ***Les forces*** **:** ce sont les aspects positifs internes à l'entreprise et sur lesquels on peut bâtir dans le futur.

- ***Les faiblesses*** **:** ce sont les aspects négatifs internes à l'entreprise pour lesquels des marges d'amélioration importantes existent.
- ***Les opportunités*** **:** ce sont les possibilités positives d'origine externe dont l'entreprise peut tirer parti en tenant compte des forces et des faiblesses actuelles.
- ***Les menaces*** **:** ce sont les problèmes, les obstacles et les contraintes extérieurs qui peuvent empêcher le développement de l'entreprise.

Méthodologie de réalisation de l'analyse SWOT :

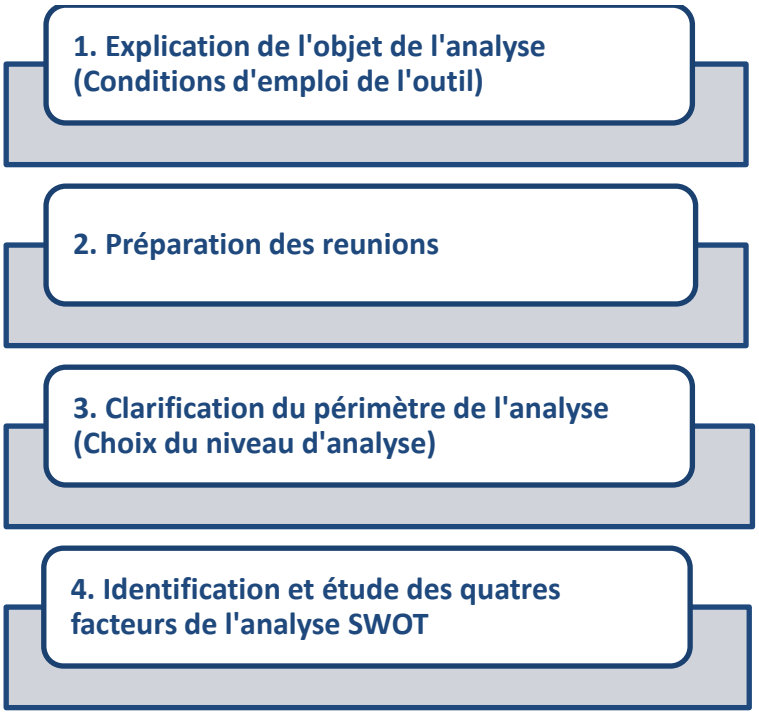


Figure 17 : Etapes de réalisation de l'analyse SWOT

- **L'objet de l'analyse :**

L'objectif de l'application de l'analyse SWOT au sein de la société Centrale Danone est de déterminer les enjeux internes et externes par rapport à son orientation stratégique afin de répondre aux exigences du chapitre 4 (Contexte de l'organisme) de la norme ISO 9001 version 2015.

- **Périmètre de l'analyse :**

L'étendu du champ d'étude couvre tous les processus internes de la Centrale Danone ainsi que tous les composantes de son macro et micro environnement.

- **Préparation des réunions :**

La technique que nous avons utilisée pour la recherche des idées est la technique de Brainstorming. Nous avons planifié des réunions avec les personnes nécessaires pour collecter le maximum d'idées utiles pour notre analyse.

- **Identification et étude des quatre facteurs de l'analyse SWOT :**

Pour aider les membres du groupe du travail à identifier les différentes composantes de l'analyse SWOT, nous avons préparé une liste de questions pour faciliter la tâche de génération des idées.

Tableau 10 : Liste des questions utilisées pendant l'analyse SWOT

Forces et Faiblesses	Opportunités et menaces
- Quel est le niveau de satisfaction de la clientèle ? - Comment fonctionnent les mécanismes de communication dans l'entreprise ? - Quel est le niveau de satisfaction des employé(e)s ? - Les employé(e)s possèdent-ils une formation et une expérience suffisante ? - Combien a-t-on de niveaux hiérarchiques ? - Les équipements sont-ils adéquats ? - L'entreprise est-elle financée adéquatement ? - Quelles sont les avantages concurrentiels de l'entreprise ? - La réputation de l'entreprise est-elle solide ? - L'entreprise possède-elle suffisamment d'expérience dans ses domaines d'activités ? - Quels sont les facteurs qui font perdre l'entreprise des ventes ?	- Dans le secteur, les fournisseurs ont-ils la capacité d'exercer une pression sur l'entreprise ? - Peut-on imaginer que les produits/services actuellement fabriqués et proposés soient un jour concurrencés par d'autres produits ou services ? - La concurrence entre les firmes existantes dans le secteur est-elle intense ou faible ? - L'entreprise a-t-elle de bonnes relations avec les établissements financiers ? - L'évolution de l'environnement technologique agit-il positivement ou négativement sur la situation de l'entreprise ? - Y a-t-il des possibilités de partenariat avec d'autres acteurs du marché ? - Pouvez-vous profiter de la mondialisation avec l'ouverture de nouveau marché ? - La conjoncture économique est-elle favorable ?

1.2. Résultats et discussions

Après avoir suffisamment collecté les idées, nous avons fait une sélection des facteurs clés. Cette étape consiste à trier par ordre d'importance les différents éléments listés puis à sélectionner parmi eux les éléments les plus importants. Nous avons par la suite construit notre matrice SWOT.

Tableau 11 : Matrice SWOT de Centrale Danone

	Positive	**Négative**
Interne	**S (force)** • Une histoire riche des grands projets réalisés • Ressources humaines compétentes • Une relation très bénéfique avec les sous-traitants • Leader sur le marché des produits laitiers frais • Présent sur plusieurs sous marchés • Innovations nombreuses	**W (faiblesse)** • Présence dans des marchés actuellement en crise • Coûts de structures importants • L'approvisionnement en lait se repose principalement sur la collecte indirecte.
Externe	**O (opportunité)** • Hausse du pouvoir d'achat des classes moyennes dans de Maroc • Amélioration du système de management qualité • Evolution de l'environnement technologique • Apparition d'une nouvelle version de la norme ISO 9001	**T (menaces)** • Coûts des matières premières en hausse • Concurrence intense • Emergence de nouveau conçurent dans le marché

❖ Interprétation de l'analyse SWOT

La matrice SWOT que nous avons réalisée, doit permettre à la direction de définir la stratégie qui permet d'atteindre les objectifs.

La direction de la Centrale Danone est maintenant prête à définir ses axes stratégiques et à mettre en place un plan d'action stratégique qui devra être intégré dans le processus « Plan de Management des opportunités ».

Tableau 12 : Plan de management des opportunités

CENTRALE DANONE	**PLAN DE MANAGEMENT DES OPPORTUNITES**		
Opportunité	**Plan d'action**		
	Action	**Responsable**	**Date prévue**

2. Détermination des parties intéressées

Faire la liste des parties intéressées pertinentes pour la Centrale Danone consiste à rechercher les parties, organisations, groupes ou individus, qui participent à la conformité des produits.

En raison de leur effet, sur l'aptitude à fournir en permanence des produits et services conformes aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables, les organismes doivent déterminer :

- les "Parties Intéressées" qui sont "Pertinentes" dans le cadre du SMQ,

- les "exigences" de ces PIP dans le cadre du SMQ. Une fois déterminées, les organismes doivent alors surveiller et revoir les informations relatives à ces PIP et à leurs exigences.

2.1. Méthodologie

Afin de fixer la liste des parties intéressées de la Centrale Danone, nous avons divisé le travail en deux étapes :

1. La première consiste à dresser une liste exhaustive de toutes les parties intéressées externes et internes pour l'entreprise ;
2. Quant à la seconde, elle consiste à identifier les besoins de ces parties intéressées et leurs apports pour le système management de la qualité.

La détermination des parties intéressées peut être effectuée de manière collective puisqu'il n'existe pas d'exigences de la norme ISO 9001 pour cette identification une telle approche va permettre d'avoir une vision globale des parties intéressés et d'effectuer si nécessaire une sélection des parties intéressées pertinentes.

Pour mener bien à la réalisation et la sélection des parties intéressées nous avons fait des réunions avec les chefs de processus afin de relever tous les parties intéressées.

Après avoir s'entretenir avec les pilotes processus et les managers nous avons identifiés les parties intéressés de la Centrale Danone.

2.2. Résultats et discussion

- **Les parties intéressées :**

La figure suivante représente les parties intéressées de la Centrale Danone :

Figure 18 : Liste des parties intéressées

- **Détermination des exigences des parties intéressées**

Comme la norme ISO 9001 version 2015 exige de déterminer les exigences des parties intéressées dans le cadre de SMQ, en effet une fois les parties intéressées sont définis il est nécessaire de définir leurs exigences. La détermination de ces exigences est réalisée avec les services concernés.

Tableau 13 : Exigences des parties intéressées

Parties intéressées	Exigences
Fournisseurs (Eleveurs Fournisseurs matières premières Fournisseurs emballage)	-Respect du délai de paiement -avoir des informations justes et claires sur le travail
Direction (siège)	-Bonne image de marque -Rentabilité à long terme -Une bonne communication
Clients	-Respect de délai de livraison -Avoir des produits les mieux adaptés à leurs besoin
Personnels	-Environnement de travail favorable et sécurisé -L'implication dans les décisions -mise à disposition de ressources matérielles
Sous-traitants (S.T des matériels S.T de services Hygiène, dératisation, …)	-Etre participant à la réalisation de l'objectif -Etre financé dans les délais
Groupe Danone	-Respecter les exigences de Danone
Pouvoir public	-Respecter les lois et règlements -Promouvoir l'emploi
Assurance	-Respecter les articles du contrat
Organisme de certification	-Avoir un SMQ en amélioration continue

- **Evaluation de la pertinence des parties intéressées :**

Nous allons évaluer l'impact de chaque partie intéressées sur l'aptitude de l'entreprise à fournir un produit conforme en les classant sur les 3 niveaux possible.

Tableau 14 : Echelle d'impact des parties intéressées

Type d'impact	Définition d'impact
Fort impact	non satisfaction de leurs exigences cause forcément la non-conformité du produit
Impact moyen	non satisfaction de leurs exigences peut causer la non-conformité du produit
Faible impact	non satisfaction de leurs exigences peut causer la non-conformité

Le tableau 15 représente le niveau d'impact sur la conformité du produit :

Tableau 15 : Evaluation des parties intéressées

Parties intéressées	Fort impact	Impact moyen	Faible impact
Fournisseurs(Eleveurs Fournisseurs matières premières Fournisseurs emballage)			
Direction (siège)			
Clients			
Personnels			
Sous-traitants (S.T des matériels S.T de services Hygiène, dératisation, …)			
Groupe Danone			
Pouvoir public			
Assurance			
Organisme de certification			

Impact fort | Moyen impact | Impact faible

Après avoir identifié les parties intéressées de l'entreprise Centrale Danone et les évaluées selon leurs impact sur la conformité produit, nous allons classées selon le formulaire « Plan management des parties intéressées» créé dans le cadre de l'intégration des parties intéressées dans la documentation (annexe 2).

3. Intégration de l'approche risque

Pour répondre aux exigences du sixième chapitre (Planification) de la norme ISO 9001 version 2015. Nous commençons par présentation du champ d'étude de l'analyse des risques. Ensuite nous exposons la démarche adoptée pour identifier, analyser, évaluer et traiter les risques. Nous mettons au clair la méthodologie du travail et l'ensemble des outils utilisés. Enfin, nous terminons par présenter les résultats trouvés après la mise en place de l'approche par les risques ainsi que la procédure que nous avons créée et intégrée dans la structure documentaire du SMQ de l'entreprise Centrale Danone.

3.1. Méthodologie

Afin de mettre en œuvre une approche par les risques dans la Centrale Danone, nous avons jugé utile d'adopter une démarche méthodique basée sur le processus de management de risque décrit dans la norme ISO 31000 version 2009 et d'utiliser la méthode AMDEC.

- **Choix de la démarche pour mettre en œuvre l'analyse des risques**

L'ISO 31000 version 2009, référentiel de management du risque, concerne tous les organismes. Elle propose des axes pour mettre en place un management des risques efficace afin d'assurer la pérennité des organismes. En outre, cette norme fournit un cadre, des principes et des lignes directrices pour gérer tous types de risque [11].

Le processus de management du risque proposé par la norme ISO 31000 version 2009 est représenté par la figure 19.

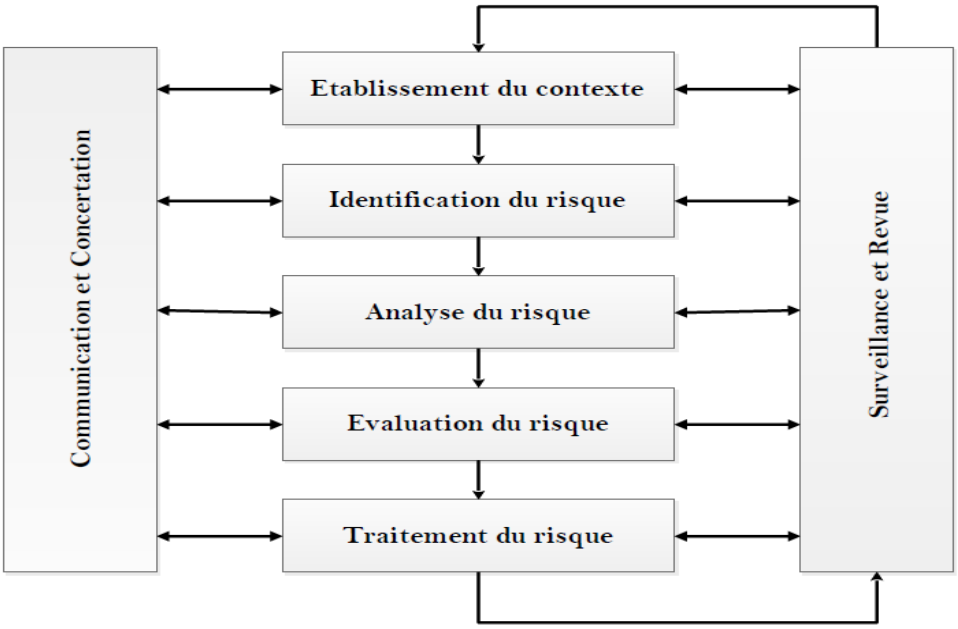


Figure 19: Processus de management des risques selon la norme ISO 3100 version 2009

Le processus de management du risque présenté dans la norme ISO 3100 version 2009 est constitué de cinq activités principales :

Activité 1 : Etablissement du contexte : L'organisme définit ses environnements interne et externe et fixe ses objectifs. Il établit le contexte dans lequel évoluent le processus de management du risque (objectifs et domaine d'application) et les critères d'évaluation du risque.

Activité 2 : Appréciation du risque : Il s'agit de l'identification, l'analyse et l'évaluation du risque.

Activité 3 : Traitement du risque : L'organisme définit les actions à mettre en place pour modifier le risque

Activité 4 : Surveillance et revue : L'organisme s'assure que sa gestion du risque est efficace. En effet, il identifie les éléments qui ont pu changer dans son environnement, tire des conclusions et anticipe les risques à venir.

Activité 5 : Communication et concertation : Les parties intéressées sont consultées et un plan de communication est réalisé.

L'application de la méthode AMDEC nécessite de passer par sept étapes représentées dans la figure :

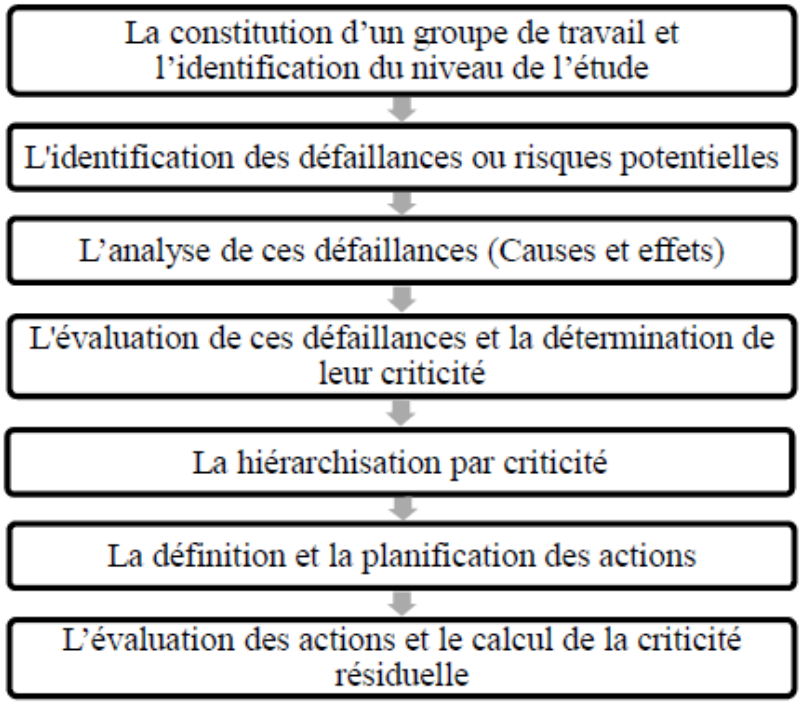


Figure 20 : Etapes de la méthode AMDEC

L'activité 1 : Etablissement du contexte

Après avoir défini le domaine d'application et les objectifs de l'approche par les risques ainsi que la méthode utilisée, il ne nous reste qu'à définir les paramètres que nous allons utiliser pendant l'évaluation du risque.

- **Les critères utilisés pour mesurer des risques**

La méthode AMDEC nécessite le calcul de l'IPR (Indice de Priorité du Risque) de chaque risque identifié. Pour ce faire, nous devons estimer 3 critères qui sont :

- La fréquence ou la probabilité d'apparition du risque notée F
- La gravité des conséquences du risque notée G
- La détection de l'apparition du risque notée D

L'IPR se calculera alors de la façon suivante : **IPR = F x G x D**

- **Echelles de cotation de la gravité, de la probabilité, de la détectabilité et de la criticité des risques**

Puisque l'entreprise ne possède pas des historiques permettant d'estimer statistiquement la gravité G, la probabilité P et la détectabilité D, nous avons adopté une analyse qualitative des risques. En effet, l'estimation de ces trois paramètres est basée sur le retour d'expérience des pilotes de chaque processus analysé. Pour ce faire, nous avons proposé d'utiliser des échelles de cotation pour l'évaluation des risques.

Il n'existe pas d'échelle idéale pour les différentes caractéristiques des risques. Plus le nombre des niveaux est important, plus l'évaluation est difficile mais plus le résultat est précis. Dans notre analyse, nous avons choisi d'utiliser 3 niveaux pour l'évaluation de la probabilité et de la gravité qui est un bon compromis pour avoir un système d'évaluation simple et efficace.

- **Processus fabrication**

Pour le processus fabrication nous avons proposé l'échelle de cotation illustrée dans les tableaux 1, 2 ,3

- **Gravité**

Tableau 16: Echelle de cotation de gravité

Niveau	Gravité
1	Aucune incidence sur la conformité produit
2	Produit non-conforme mais fonctionnel
3	Produit non-conforme non fonctionnel

- **Fréquence**

Tableau 17 : Echelle de cotation de fréquence

Niveau	Fréquence
1	Une à deux fois par ans (Rare)
2	Une fois par mois (Parfois)
3	Une fois par semaine (Fréquent)

- **Détectabilité**

Tableau 18 : Echelle de cotation de détectabilité

Niveau	Détectabilité
1	Risque facile à détecter
2	Risque peut être détecté
3	Difficile à détecter

Pour donner une évaluation au risque selon l'échelle de gravité, l'échelle de probabilité et l'échelle de détectabilité, nous avons utilisé une troisième échelle pour la

criticité. Pour obtenir cette échelle, il s'agit de croiser le tertio (gravité, fréquence, détectabilité) pour obtenir la matrice de criticité. La matrice de criticité utilisée dans notre analyse des risques est présentée par le tableau suivant :

Tableau 19 : Matrice de cotation

Fréquence

Gravité		**1**	**2**	**3**
	1	**1**	**4**	**9**
	2	**2**	**8**	**18**
	3	**3**	**12**	**27**
		1	**2**	**3**

Non détection

Après l'établissement de la matrice de criticité, nous allons déterminer la limite d'acceptabilité du risque par fixation du seuil pour hiérarchiser et prioriser le traitement des risques.

Nous avons choisi une échelle de criticité dont le but de définir des actions à entreprendre pour traiter les risques :

Tableau 20 : Echelle de criticité

Criticité	**Définition**
Entre 1 et 4	Le risque est considéré acceptable et donc aucune action à entreprendre.
Entre 8 et 9	Le risque est considéré critique et donc il est souhaitable d'envisager des actions à court ou moyen terme pour le traiter.
Supérieur ou égale à 12	Le risque est considéré inacceptable et donc il faut prendre des actions immédiates pour le traiter.

L'activité 2 : Identification du risque

Après avoir établi le contexte de l'approche par les risques et après avoir choisi l'outil nécessaire et fixé les différents paramètres du risque, nous avons commencé la phase de l'appréciation du risque. La première étape dans cette phase est l'identification des risques. Il s'agit de réaliser l'inventaire des risques. Ce travail consiste à dresser une liste des risques auxquels tous les processus de l'entreprise peuvent être confrontés. Nous avons choisi la technique de Brainstorming pour la recherche et l'identification des risques. Avant de

commencer, il est nécessaire de construire un groupe de travail qui va participer à toutes les séances de Brainstorming.

- **La constitution du groupe de travail**

La méthode AMDEC est une méthode de caractère prédictif basée sur l'expérience. Il est donc très important de recourir à des expériences dans tous les domaines afin de neutraliser le caractère subjectif des analyses.

Le tableau suivant montre les acteurs de la démarche AMDEC.

Tableau 21 : Acteurs de la démarche AMDEC

Nom du participant	Fonction du participant
LABHALLA	Responsable fabrication
HIMMOUCHE	Leader de processus fabrication
TISSIR	Stagiaire

L'activité 3 : Analyse du risque

Après avoir identifié les risques possibles liés à chaque activité du processus, une analyse des risques est réalisée afin d'identifier la nature des causes responsables de l'apparition de ces risque pour pouvoir par la suite dans la phase de traitement donner les actions adéquates face aux différents risques identifiés.

L'activité 4 : Evaluation du risque

Cette phase consiste à estimer la gravité G, la fréquence P et la détectabilité D des risques identifiés pour pouvoir par la suite calculer leur criticité. Puisque nous avons adopté une approche qualitative, l'estimation de ces deux paramètres est basée sur l'expérience du pilote du processus concerné par l'analyse.

L'activité 5 : Traitement du risque

En se basant sur les causes identifiées pendant la phase d'analyse, la criticité calculée et la limite d'acceptabilité du risque que nous avons définie, nous avons proposé le plan d'action nécessaire pour traiter l'ensemble des risques qui sont jugés critiques.

L'activité 6 : Surveillance et revue

Après la mise en place des actions, il faut vérifier leur efficacité par un nouveau calcul des trois paramètres **P**, G et **D** et par la suite un calcul d'une nouvelle criticité **Cr** appelée la criticité résiduelle du risque.

Il faut noter qu'une action peut être qualifiée comme efficace si elle est terminée dans les délais et que l'impact négatif engendré par le risque objet de cette action a été bien maitrisé.

L'activité 7 : Communication et concertation

Après la mise en place de l'approche par les risques, il faut diffuser les résultats obtenus à toutes les parties intéressées internes et externes. Cette étape peut être réalisée en planifiant des réunions avec les parties concernées dans le but de les impliquer dans le processus de management des risques.

3.2. Résultats et discussion

❖ **Application de la l'approche risque au processus fabrication**

Après que nous avons suivi les étapes de management des risques et l'application de l'outil AMDEC nous avons déterminé les risques liés au processus fabrication (annexe 3) comme exemple de processus que nous allons présenter dans notre rapport.

Tableau 22 : Analyse AMDEC de processus fabrication

activité de processus	Risque	cause	effet	F	G	D	IPR
Planning	La fiabilité	Non disponibilité des machines/ non fiabilité des stocks PF et ingrédients/ non fiabilité des prévisions de ventes	Surstock ou rupture de stock	2	3	2	12
	Communication planning	Perte d'information en fonction de l'outil de communication (messagerie la plus filable)	Surstock ou rupture de stock	2	3	3	18
Préparation	Retard de préparation Du Mix	Capacité limité	Non réalisation	3	3	3	27
	Préparation erronée	Mauvaise coordination	Retard du traitement	1	3	2	6
	Préparation non conforme	Non maitrise de la standardisation	Retard de la Réalisation de la commande	1	3	3	9
Traitement	Non disponibilité des équipements	Mauvaise planification	Non réalisation	1	3	2	6

	Erreur de recette (chaque recette a des paramètres de traitements)	Mauvaise coordination	Perturbation du stock	1	3	1	3
Conditionnement	Non disponibilité des lignes de conditionnement	Mauvaise planification	Non réalisation de la commande	1	1	1	1
	Manque des ressources (absence ou non qualifié)	Recrutement et formation du personnel	Non réalisation de la commande à temps	1	2	1	1
	Non disponibilité d'emballage	Gestion de stock	Rupture de produit concerné	1	3	1	3
Ordonnancement	Fiabilité de l'ordonnancement	Mauvaise ordonnancement	Retard de la réalisation de la commande	1	3	1	3
	Outils de communication	Manque des outils de communication pour tout le monde	Retard de traitement des anomalies à chaud	3	3	2	18

Après avoir déterminé les risques critiques nous avons recours à déterminer un plan d'action pour chaque risque identifié.

Tableau 23 : Risque critique liés au processus fabrication

Le risque critique	Action	Responsable	Délai
La fiabilité	Finaliser projet ISEAU (intégrité stock entrepôt agence usine : projet interne de la CD) Partager le risque avec les processus RH et maintenance		
Communication planning	Partager le risque avec l'administration et le processus RH		
Retard préparation Du Mix	Un bon ordonnancement est nécessaire		
Outils de communication	Utiliser que la messagerie au lieu du téléphone		

Une fois les risques identifiés, analysés et évalués, il est nécessaire d'engager les actions appropriées et de les intégrer aux processus de SMQ et aux processus concernés (annexe 4).

4. Vérification

Bien que le SMQ mis en place à Centrale Danone ne soit pas entièrement déployé, vu la durée insuffisante allouée à ce projet. Il est tout de même important d'évaluer la préparation au projet de migration vers les nouvelles versions de la norme ISO 9001, en termes du respect des exigences de la norme et l'implication vis à vis des actions proposées.

Un diagnostic de l'état de satisfaction de l'entreprise aux exigences de la norme ISO 9001 version 2015 a été réalisé, après notre intervention, en suivant la même démarche adoptée pour la détermination de l'état initial par rapport aux exigences du référentiel.

5. Bilan et perspective :

La mission principale de ce projet de stage, a été effectuée avec succès. Même avec quelques difficultés observées, comme l'indisponibilité de temps du personnel pour réaliser les tâches demandées et réunions, et la difficulté d'accès à la documentation interne de la société en générale, le bilan du projet a été positif. Pour illustrer les résultats, le tableau de bord, avec l'autodiagnostic du mois de mai, est présenté dans la Figure 24, qui montre l'avancement du projet depuis le début.

Tableau 24: Résultat globaux

Chapitre de la norme	**Note (%)**
Chapitre. 4 Contexte de l'organisme	**98**
Chapitre. 5 Leadership	97
Chapitre. 6 Planification	**95**
Chapitre. 7 Support	99
Chapitre. 8 Réalisation des activités opérationnelles	92
Chapitre. 9 Evaluation des performances	100
Chapitre.10 Amélioration	85
Note générale	**95%**

Les résultats montrent une nette évolution par rapport au démarrage de la démarche qualité. Il y a quelques points faibles notamment au niveau de la mise à jour documentaire vu que la confidentialité documentaire à Centrale Danone.

Conclusion

Après l'analyse de l'existant nous avons mis en œuvre un plan d'action, par la détermination des enjeux internes et externe de l'entreprise et la détermination des parties intéressées les plus pertinentes avec leurs exigences, et la détermination des risques par processus. Nous avons traité comme exemple dans notre rapport le cas de processus de fabrication et sera le même cas pour les autres processus (approvisionnement, management, etc.). Ensuite nous avons vérifié ce que nous avons réalisé par le même diagnostic que nous avons utilisé dans le cas de l'analyse de l'existant.

CONCLUSION GENERALE

Avec l'apparition de la nouvelle version de la norme ISO 9001, des nouveaux concepts ont apparus. Le SMQ s'étend non plus aux clients seulement mais à toutes les parties intéressées pertinentes de l'organisme.

Dans le cadre de notre mission à Centrale Danone, nous avons élaboré un diagnostic du SMQ existant à travers une étude comparative entre les exigences des normes ISO 9001 versions 2008 et 2015. Grâce à cette étude, nous avons pu identifier les nouvelles exigences au niveau de la norme. Ce travail nous a permis de cerner l'écart entre le système actuel et les nouvelles exigences. À la lumière de ce diagnostic, nous avons proposé un plan d'action global pour la norme ISO 9001, présenté comme suit :

- Détermination des enjeux internes et externes la centrale Danone pour permettre la direction à définir ses axes stratégiques et à mettre en place un plan d'action stratégique ;
- Détermination des parties intéressées et ses exigences ;
- Mangement des risques et leurs intégrations dans les fiche d'identité de processus.

Après l'étape de mise œuvre du plan d'action nous avons vérifié ce que nous avons planifié à l'aide du même autodiagnostic de l'état actuel afin de s'assurer de la validité des activités effectuées qui a été positive.

Avec l'apparition des nouveaux termes dans la norme ISO 9001 version 2015 le système documentaire doit être mis à jour.

Le système qualité se doit d'être toujours en évolution et le niveau de qualité nécessite une amélioration continue afin de satisfaire les clients et les parties intéressés. La mise en place de la démarche qualité a été une mission très intéressante à mener pour tous les aspects bénéfiques que cela a rapportés.

Référence bibliographique et webographie

[1] : Site officiel de la Centrale Danone, consulté le (10/04/2017) <http://www.centraledanone.com/groupe-centrale-danone/presentation-dun-leader>

[2] : Site officiel de la centrale danone : -plaquet_corpo_2016_juillet <http://www.centraledanone.com/sites/default/files/plaquet_corpo_2016_juillet.pdf>

[3] : Documentation de la Centrale Danone

[4] : Norme ISO 9001 version 2015 International Organization for Standardization (ISO). « The ISO Survey of Management System Standard Certifications - 2014 ». Disponible sur : http://www.iso.org/iso/isosurvey.

[5] : Manager GO : SMQ, consulté le (10/04/2017), Disponible sur le web<http : www.manager-go-.com/management-de-la-qualité/système-de-management-de-la-qualité-smq.htm>,

[6] : AFNOR management qualité ISO 9001, 2015,31 pages

[7] : ISO, « Quality management systems — Fundamentals and vocabulary ». International Organization for Standardization, 09-juill-2015.

[8] : Norme ISO 9002 2016

[9] : Christophe Deschamps. Méthodes d'analyse appliquées l'intelligence économique. 2010, 128 pages

[10] : Site consulté le (221/03/2017) <https://www.u-psud.fr/_resources/scd/scd-Sceaux/swot.pdf? download=true>, date 23/05/2017.

[11] : MOTET, Gilles. La norme ISO 31000 en 10 questions. Fondation pour une Culture de Sécurité Industrielle, 1 avril 2009, p.1-10, ISSN 2100-3874.

Liste des annexes

Annexe 1 : Extrait de la grille d'autoévaluation

Annexe 2 : Plan management des parties intéressées

Annexe 3 : Cartographie de processus de fabrication

Annexe 4 : Modèle de fiche d'identité de processus

Annexe 1 : Extrait de la grille d'autoévaluation

Grille d'autoévaluation selon la norme ISO 9001 : 2015

Organisme évalué :	**Centrale Danone**
Evaluateur :	**Hassnae TISSIR (stagiaire) & Toufik AIT SALAH (ingénieur qualité à CD)**
Date évaluation :	**De .../... à .../..../2017**

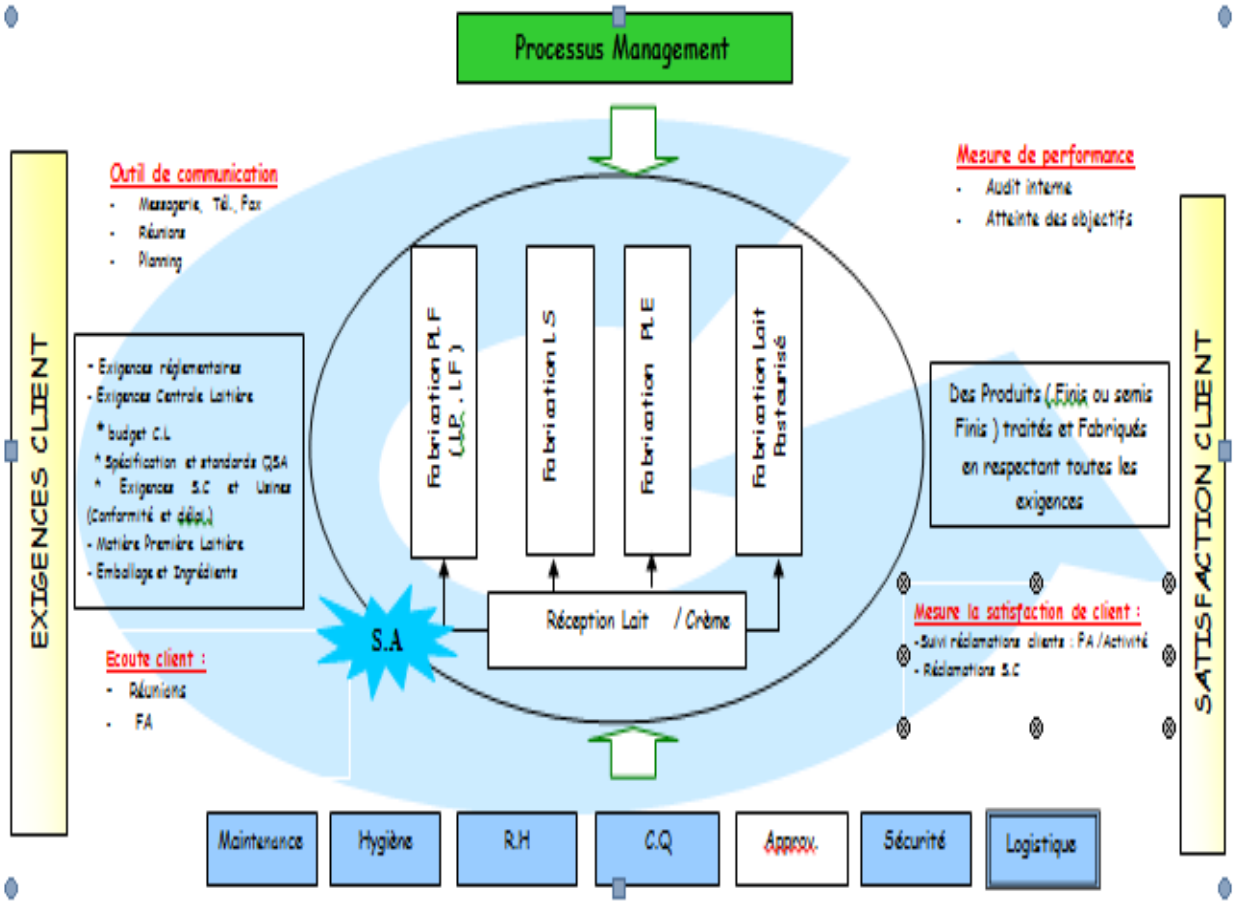
Chapitre	Article	Questions	Evaluation	Observations	Note
Chap. 4 Contexte de l'organisme	4.1 Compréhension de l'organisme et de son contexte	Les enjeux internes et externes relatifs à l'entreprise sont-ils identifiés ?	Non-conforme		0%
		Les informations relatives à ces enjeux internes et externes sont-ils surveillés ?	Non-conforme		0%
		Ces enjeux sont-ils pris en compte dans le système qualité ?	Non-conforme		0%
	4.2 Compréhension des besoins et attentes des parties intéressées	Les parties intéressées pertinentes sont-elles identifiées ?	Conforme	les clients et les fournisseurs sont identifiés	100%
		Les exigences des parties intéressées sont-elles identifiées ?	Conforme	via les spécifications produits finis	100%
		Les exigences des parties intéressées sont-elles surveillées et revues ?	Conforme	via les audits internes Danone	100%
	4.3 Détermination du domaine d'application du système de management de la qualité	Le domaine d'application du SMQ est-il déterminé ?	Conforme		100%
		Le domaine d'application est-il disponible sous une forme documentée ?	Conforme	au niveau du manuel qualité	100%
		Les processus ont-ils été identifiés ?	Conforme	au niveau du manuel qualité et la carthographie	100%

Annexe 2 : Plan management des parties intéressées

	PLAN DE MANAGEMENT DES PARTIES INTERESSEES	
Parties intéressées	**Impact sur la conformité du produit**	**Exigences**
Fournisseurs (Eleveurs Fournisseurs matières premières Fournisseurs emballage)		
Direction (siège)		
Clients		
Personnels		
Sous-traitants (S.T des matériels S.T de services Hygiène, dératisation, …)		
Groupe Danone		
Pouvoir public		
Assurance		
Organisme de certification		

Annexe 3 : Cartographie de processus de fabrication

CENTRALE DANONE		Page :1/4 Version : Date d'application :
EL JADIDA : Fabrication Produits	Processus Fabrication Produits	



ETABLI PAR :	APPROUVE PAR :

Annexe 4 : Modèle de fiche d'identité de processus

Carte d'identité du processus :

Typologie du processus :	Pilote du processus :	Processus clé :
☐ Réalisation ☐ Support ☐ Management		☑ Oui ☐ Non

Finalités
,,,,,,,,

Processus Amont	Processus Aval

Éléments d'entrée	Activités			Éléments de sortie
	Acteurs	Descriptions	Ressources	

Indicateurs		Cible

Risques critiques

Risques critiques	Actions

Date de création :		Date de dernière modification :		Date d'approbation :	
par		par		par	