



Année Universitaire : 2016-2017

Filière ingénieurs
Industries Agro-Alimentaires



Rapport de projet de fin d'études sous le thème :

**Contribution à la mise en place d'un système de management
de la qualité selon la norme ISO 9001 version 2015 au sein de
l'unité DALIA CORP**

Réalisé par l'élève-ingénieur:

EL MOUTAWAKIL Soumaya

Encadré par:

- Pr. A. TAZI : FST Fès
- Mme ETTIJAHI Najoua : DALIA

Présenté le 20 Juin 2017 devant le jury composé de:

- Mr H. EL GHADRAOUI
- Mme N. MAAZOUZI
- Mr A. TAZI

Stage effectué au sein de la société : DALIA

Faculté des Sciences et Techniques - Fès

☒ B.P. 2202 – Route d'Imouzer – FES

☎ 212 (0)5 35 60 29 53 Fax : 212 (0)5 35 60 82 14

Dédicaces

« Soyons reconnaissants aux personnes qui
nous donnent du bonheur ; elles sont les charmants
jardiniers par qui nos âmes sont fleuries. »

A mes très chers parents,

En reconnaissance de leur patience et de tous les sacrifices qu'ils ont consentis pendant mes longues années d'étude. Aucun mot, ne saurait exprimer le respect, amour et affection, que je nourris à votre égard. Que Dieu leur procure santé, bonheur et longue vie afin que je puisse leur combler à mon tour, sans jamais les décevoirAmen.

A mes très chères sœurs,

Qui m'ont toujours encouragé à aller vers l'avant et à ne pas renoncer quel que soit l'obstacle. Je leur souhaite beaucoup de réussite et de bonheur.

A ma très chère famille,

Qui m'a encouragé et soutenu durant toute ma formation.

A tous mes ami(e) s,

En qui j'ai eu raison de faire toute ma confiance, merci pour leur soutien.

A mes enseignants et mes encadrants,

Qui ont parfaitement su nous transmettre les informations nécessaires à la réalisation de ce travail.

*A ceux qui m'ont soutenu, encouragé, apprécié mes efforts et créés le milieu favorable,
l'ambiance joyeuse et l'atmosphère joviale pour procurer ce travail.*

Remerciements

Au terme de ce travail, j'aimerais rendre hommage à tous ceux qui de loin ou de près m'ont apporté leurs encouragements.

Je me ferais un agréable devoir de remercier Monsieur Omar JAMALEDDINE, président directeur général de la société DALIA, pour m'avoir accueilli afin de pouvoir effectuer ce stage.

Un grand merci et une profonde gratitude à Mme JAMALEDDINE MERYEM., Directeur général Adjoint de la société DALIA, pour m'avoir accordé l'opportunité d'évoluer au sein de son entreprise dans le cadre de mon projet de fin d'études et pour m'avoir soutenue et n'avoir ménagé aucun effort en ma faveur qu'il en soit ici remercié.

Je tiens à exprimer mes vifs remerciements à mon parrain de stage, Mme. Najoua ETTIJAHI, responsable qualité de l'unité DALIA FOODS pour ses conseils et sa contribution à l'aboutissement de ce travail.

J'exprime mon énorme remerciement et mes respects les plus profonds à mon encadrant pédagogique Monsieur Abdelali TAZI, Professeur à la FST de FES, pour son encadrement, ses remarques et conseils, sa disponibilité et ses orientations si utiles pour l'accomplissement de mon travail.

Je ne manquerai pas l'occasion de remercier chaleureusement tout le personnel de DALIA pour leur collaboration précieuse et de leurs aides très utiles, spécialement à ceux qui ont répondu favorablement à nos questions.

Je voudrais également exprimer ma profonde gratitude aux membres du jury, d'avoir accepté de juger mon travail. Enfin, qu'il me soit permis de remercier tout le corps professoral et administratif de la faculté des sciences et techniques de FES.

Il m'est de tout honneur aujourd'hui de m'acquitter d'une dette de reconnaissance envers toutes les personnes, ayant contribué de près ou de loin à la réussite de mon stage.

Liste des abréviations

- SA** : Société Anonyme
- SMQ** : Système de Management de la Qualité
- QQOQCP** : Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment? Pourquoi?
- AMDEC** : Analyse des Mode de Défaillances, de leurs effets et de leur Criticité
- ISO** : International Organisation for Standardisation
- PESTEL** : Politique, Economique, Sociologique, Technologique, Ecologique, Légal
- SWOT** : Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats
- SI** : Système d'Information
- MAA** : Mesure, Analyse et Amélioration
- PRP** : Programme Pré-requis
- BPH** : Bonnes Pratiques d'Hygiène
- GMS** : Grandes et Moyennes Surface
- PDCA** : Plan Do Check Act
- PQ** : Politique Qualité
- HLS** : High Level Structure

Liste des tableaux

Tableau 1 : Fiche technique de la société DALIA	3
Tableau 2 : Les produits de DALIA CORP	5
Tableau 3 : Les produits de DALIA FOODS	5
Tableau 4: Clarification du projet par l'outil QQQQCP	20
Tableau 5: Risques et alternatives du projet.....	21
Tableau 6: Liste des documents identifiés pour révision	26
Tableau 7: Extrait du plan d'action ISO 9001 : 2015	27
Tableau 8: Matrice SWOT de DALIA CORP	29
Tableau 9: Matrice des parties intéressées de DALIA CORP	30
Tableau 10: Domaine d'application de DALIA CORP	31
Tableau 11: Grille d'occurrence.....	41
Tableau 12: Grille de gravité.....	41
Tableau 13: Grille de détectabilité	41
Tableau 14: Grille de criticité.....	42
Tableau 15: Grille d'estimation des niveaux de risques.....	42
Tableau 16: Exemple de la démarche d'analyse des risques liés au processus logistique.....	44

Liste des figures

Figure 1 : Triptyque qualité-cout-délai	6
Figure 2 : Représentation graphique d'un processus	7
Figure 3 : Démarche qualité	9
Figure 4 : Roue de deming(PDCA).....	10
Figure 5 : Evolution de la norme ISO 9001	11
Figure 6 : Structure dite«haut niveau» ou «universelle» autour de 10 chapitres	15
Figure 7 : Contenu de la norme ISO 9001 version 2015.....	17
Figure 8 : Diagramme de GANTT du projet.....	23
Figure 9 : Feuille de synthèse du résultat global de l'outil d'autodiagnostic.....	25
Figure 10 : Représentation schématique des éléments d'un processus.....	32
Figure 11 : Cartographie macroscopique de DALIA CORP.....	33

Table des matières

Introduction générale.....	1
Partie I : Présentation générale	2
Chapitre 1 : Présentation de l'organisme d'accueil	3
1. Historique de DALIA	3
2. Fiche technique	3
3. Organisation du complexe DALIA	4
4. Les produits de DALIA.....	5
4.1.DALIA CORP.....	5
4.2.DALIA FOODS	5
Chapitre 2 : Présentation du SMQ et de la norme ISO 9001 version 2015	6
I. Système de management de la qualité.....	6
1. Introduction au management de la qualité	6
2. Présentation du SMQ	7
3. Présentation de la démarche qualité	8
3.1.Définition de la démarche qualité.....	8
3.2.Adoption de la démarche qualité.....	9
3.3.Mise en place de la démarche qualité.....	9
3.4.Réussite de la démarche qualité.	10
II. Management de la qualité selon la norme ISO 9001 : 2015	11
1. Introduction à la norme ISO 9001	11
1.1.Définition	11
1.2.Historique de la norme	11
1.3.La famille de l'ISO 9000.....	12
1.4.Les 8 principes du management de la qualité selon l'ISO 9001	12
2. La norme ISO 9001 version 2015	14
2.1.Introduction	14
2.2.Les évolutions phares de la norme ISO 9001 : 2015.....	16
2.3.Les apports bénéfiques de l'ISO 9001 : 2015 pour les entreprises.....	16
2.4.Structure de l'ISO 9001 : 2015.	16
Chapitre 3 : Cadre général du projet	19

Projet de fin d'études 2016-2017

I.	Clarification et structuration de la mission	19
1.	Contexte de la mission	19
2.	Problématique.....	19
3.	Clarification de la problématique	20
II.	Planification du projet	21
1.	Gestion des risques projet	21
2.	Planification de la mission	22
Partie II. Planification et mise en œuvre du SMQ ISO 9001 version 2015		24
I.	Diagnostic et planification	25
1.	Diagnostic de l'existant	25
1.1.	Résultats du diagnostic.....	25
1.2.	Interprétation des résultats	26
1.3.	Documents existants	26
1.4.	Plan d'action	27
II.	Cadrage organisationnel.....	27
1.	Organigramme	28
2.	Description des fonctions	28
III.	Conception du SMQ.....	28
1.	Contexte de l'organisme.....	28
1.1.	Enjeux internes et externes.....	28
1.2.	Besoins et attentes des parties intéressées	29
1.3.	Politique	30
1.4.	Domaine d'application	31
2.	Approche processus	31
3.	Rédaction du système documentaire	34
4.	Sensibilisation et formation qualité.....	37
5.	Mesure de la satisfaction client	37
5.1.	Introduction	37
5.2.	Objectif.....	38
5.3.	Enquête de satisfaction client.....	38
6.	Approche par risque	39
6.1.	Introduction.....	39
6.2.	Analyse des risques : AMDEC processus	39

Projet de fin d'études 2016-2017

6.3.Pourquoi une AMDEC processus ?.....	39
6.4.Comment a été réalisé l'AMDEC processus?	40
6.5.Document unique	43
Conclusion et perspectives	45
Références bibliographiques	46

Introduction générale

Dans un milieu industriel caractérisé par une compétitivité acharnée, l'entreprise se trouve aujourd'hui, plus que jamais, dans l'obligation de satisfaire aux exigences de ses clients et de s'efforcer d'aller au-delà de leurs attentes. La démarche qualité représente un véritable outil de management qui permet aux entreprises d'accroître la satisfaction de leur clientèle et par conséquent de rester dans la course afin de faire face à la concurrence.

C'est dans cette optique que la direction de la société DALIA a décidé de mettre en place le système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 version 2015 et concrétiser cet effort par la certification. L'objectif est de réussir la certification pour le mois de Juin 2018 qui ne peut être réalisé que par une intégration parfaite du système de management de la qualité dans l'entreprise.

L'objectif de mon projet est de suivre une démarche méthodique afin de contribuer efficacement à réussir la préparation du système de management de la qualité selon la nouvelle version ISO9001:2015 et proposer des champs d'évolution stratégiques de l'entreprise. Cette démarche consiste à la réalisation d'un diagnostic complet de l'entreprise afin d'identifier les points forts et les faiblesses et d'engager des actions d'amélioration d'une part et d'établir d'autre part un système documentaire qui répond aux exigences de l'ISO 9001:2015.

Ce présent rapport explicite la démarche qui a été choisie pour atteindre les objectifs fixés au début du stage. En effet, le projet a été mené suivant deux grandes parties. La première partie consiste à définir l'environnement global du projet, elle se constitue d'un premier chapitre dans lequel la société DALIA sera présentée, d'un deuxième qui présente le système de management de la qualité et la norme ISO 9001 version 2015 et d'un troisième chapitre qui décrit la problématique et le cadre général du projet.

La deuxième partie est consacrée à l'exposition détaillée de la mise en œuvre du projet, elle traite le vif du sujet et rend compte des actions entreprises pour la mise en œuvre du système de management de la qualité en lien avec la norme ISO 9001:2015.

Ma contribution concerne plus précisément ; la rédaction et la mise à jour des processus, des procédures, et des enregistrements ainsi que l'étude du contexte et risques et ce, conformément aux exigences de ladite norme.

Partie I : Présentation Générale

Chapitre 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

Chapitre 2 : Présentation du SMQ et de la norme ISO 9001

Chapitre 3 : Cadre général du projet

Chapitre 1 : 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.

1. Historique de DALIA

1993 : Construction de la semoulerie Matahines Al Waha : la plus grande semoulerie au Maroc jusqu'en 2002. (Capacité de 140 tonnes/jour)

2002 : Construction de Matahines Al Hamd, un moulin de blé tendre entièrement automatisé. (Capacité de 300 tonnes/jour)

2008 : Construction de Dalia grains (Capacité de stockage de 40.000 tonnes en silos)

2009 : Création de Dalia Comodex, site spécialisé dans le négoce et la distribution de la matière première agricole.

2009 : Création de Dalia Foods, site spécialisé dans la production du couscous et des pâtes alimentaires.

2014 : Inauguration d'une nouvelle ligne de production de spaghetti.

2. Fiche technique

Le tableau suivant présente la fiche technique de DALIA, et donne un aperçu général sur ses différentes activités :

Tableau 1: Fiche technique

Dénomination sociale	DALIA CORPAGRO
Forme juridique	SA
Date de creation	2002
Adresse	Lot 46, Z.I. du Sahel, Had Soualem
Président	M. Omar JAMALEDDINE
Effectif du personnel	203
Principaux clients	Grossistes, semi-grossistes, détaillants
Certifications	ISO 9001v2008 et ISO 22000v2005
Capacité d'écrasement des moulins	Minoterie : 300 T/j Semoulerie : 180 T/j
Capacité de production des lignes couscous et pâtes alimentaires	Couscous : 2T/h Pâtes alimentaires longues : 3T/h Pâtes alimentaires courtes : 2T/h
Capacité de stockage	48.000 tonnes en silos

Projet de fin d'études 2016-2017

Site Web	http://www.dalia.ma/fr/
Téléphone et Fax	Téléphone : +(212) 522-96-44-64 Fax : +(212) 522-96-44-62
Email	export@dalia.ma

3. Organisation du complexe DALIA

Le groupe DALIA est composé de 4 filiales :

DALIA CORP. : Production des farines et des semoules

DALIA FOODS : Production du couscous et des pâtes alimentaires

DALIA GRAINS : Négoce et distribution des céréales

DALIA COMODEX : Négoce et distribution de matières premières agricoles (céréales, aliments de bétail et engrais).

La société DALIA CORP est organisée autour de la production. En amont les services achats et approvisionnement, en aval le service commercial et logistique...et tout au long de la production, le service qualité et la maintenance.

Le stage s'est donc déroulé au sein du service qualité sous la responsabilité de Mme ETTIJAHИ Najoua, Responsable Qualité de DALIA FOODS. Ce service se compose de deux membres permanents :

- ✓ La responsable qualité de DALIA FOODS
- ✓ La technicienne de laboratoire

Le service qualité est garant du respect des bonnes pratiques et des consignes particulières. Pour cela, la Responsable Qualité procède à un contrôle hygiène quotidiennement. Elle réalise également :

- ✓ Le suivi de la production ;
- ✓ La gestion documentaire ;
- ✓ Le traitement des réclamations et des retours client ;
- ✓ Le suivi des analyses du laboratoire ;
- ✓ La gestion technique du nettoyage (référencement des produits, élaboration des instructions et des planning, surveillance) ;
- ✓ Formation et sensibilisation du personnel ...

4. Les produits de DALIA

4.1. DALIA CORP

Tableau 2 : Les produits de DALIA CORP

Produits à base de blé tendre				
<u>Farine luxe</u>		<u>Farine fleur</u>		
				
Produits à base de blé dur				
<u>Farine complète</u>	<u>Farine extra</u>	<u>Finot</u>	<u>Semoule grosse</u>	<u>Semoule fine</u>
				

4.2. DALIA FOODS

Tableau 3 : Les produits de DALIA FOODS

Couscous et pâtes longues			
<u>Couscous moyen</u>	<u>Couscous d'orge</u>	<u>Couscous complet</u>	<u>Spaghetti</u>
			
Pâtes courtes			
<u>Cheveux d'ange</u>	<u>Coquillage</u>	<u>Grosse coquille</u>	<u>Torsade</u>
			

Chapitre 2 : 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.

I. Système de management de la qualité

1. Introduction au management de la qualité

La mise en œuvre d'un système de management de la qualité (SMQ) est nécessaire pour diriger avec succès un organisme. Un SMQ est l'ensemble des actions mises en place par une entreprise qui souhaite avoir une démarche qualité ou d'amélioration continue dans le but d'augmenter la qualité de sa production et son organisation.

Une entreprise est dite performante lorsque le triptyque "**coût - délai - qualité**" (figure 1) est justifié et efficace, lui permettant de se positionner avantageusement sur un marché.

L'industrie a initiée une réelle réflexion sur la manière d'améliorer sa performance. [1]



Figure 1: Triptyque qualité-cout-délai

Les principes de management de la qualité qui permettent aux organismes d'améliorer leurs performances de façon continue, tout en répondant aux besoins de toutes les parties prenantes (clients, personnel, actionnaires, fournisseurs, partenaires...) sont issus des meilleures pratiques et de l'expérience d'un grand nombre d'organismes au niveau international.

2. Présentation du SMQ

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.

La qualité par contre est définie comme l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences. La qualité des produits et services d'un organisme est déterminé par la capacité à satisfaire les clients et par l'impact prévu et imprévu sur les parties intéressées pertinentes. (ISO 9000:2015).

Comprendre comment les résultats sont obtenus par le SMQ permet à un organisme d'optimiser le système et ses performances. Ci-dessous une représentation graphique de deux processus en interaction. [2]

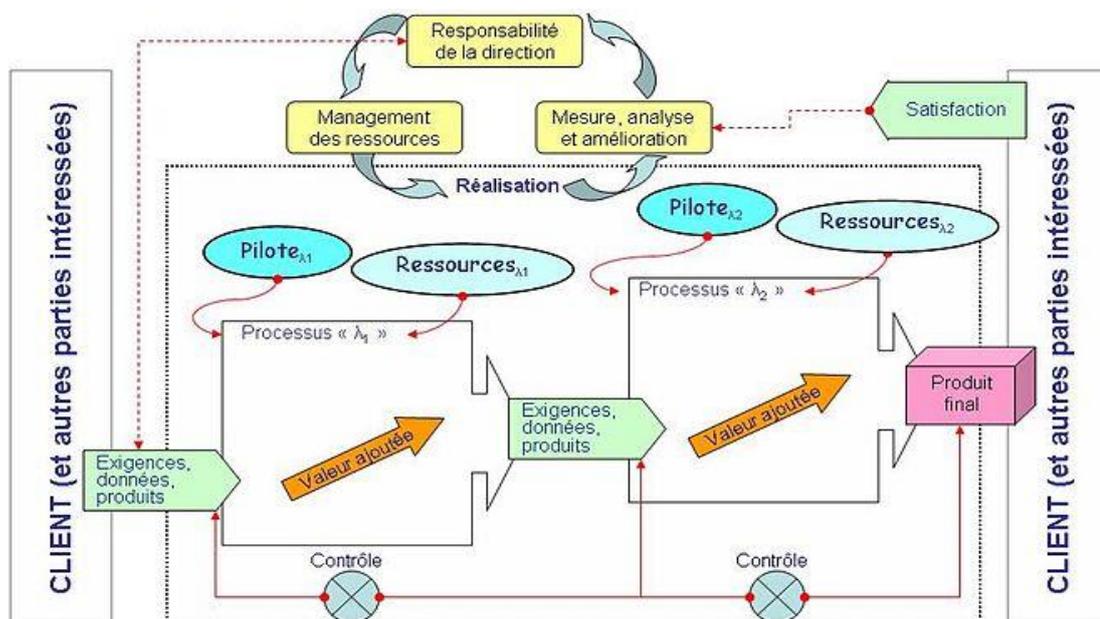


Figure 2: Représentation graphique d'un processus

⇒ Intérêts de la mise en œuvre d'un système de management qualité : [2]

Les bénéfices potentiels de la mise en place d'un SMQ sont notamment les suivants:

- Plus grande aptitude à porter ses efforts sur les processus clés et opportunités d'amélioration;
- Résultats cohérents et prévisibles au moyen d'un système de processus alignés avec les orientations stratégiques;
- Optimisation des performances par un management efficace des processus, une utilisation efficiente des ressources et une réduction des obstacles inter-fonctionnels;

- ↻ Possibilité pour l'organisme d'assurer la confiance des parties intéressées en ce qui concerne sa cohérence, son efficacité et son efficience.

Pour atteindre ces résultats, des actions d'amélioration sont requises et comprennent:

- ↻ Définir les objectifs du système et les processus nécessaires pour les atteindre;
- ↻ Définir les rôles, autorités, les responsabilités et les obligations relatives au management des processus;
- ↻ Comprendre les capacités de l'organisme et déterminer les contraintes en matière de ressources avant d'agir;
- ↻ Déterminer les interdépendances entre processus et analyser l'effet des modifications de processus individuels sur l'ensemble du système;
- ↻ Gérer les processus et leurs interrelations comme un système pour atteindre l'objectif qualité de l'organisme de manière efficace et efficiente;
- ↻ S'assurer de la disponibilité des informations nécessaires pour mettre en œuvre et améliorer les processus et pour surveiller, analyser et évaluer les performances du système dans son ensemble;
- ↻ Gérer les risques et opportunités susceptibles d'avoir une incidence sur les éléments de sortie des processus et les résultats globaux du SMQ.

3. Présentation de la démarche Qualité

3.1. Définition de la démarche qualité

Une démarche qualité est un outil de changement créant une dynamique de progrès continu dans le fonctionnement de l'entreprise et la satisfaction de ses clients, cela favorise la pérennité et le développement de l'entreprise (figure 3).

Une démarche qualité est avant tout : [2]

- ↻ 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.



Figure 3: Démarche qualité

3.2. Adoption de la démarche qualité

Lors de la mise en place de la démarche qualité, l'entreprise doit mettre en premier une politique qualité qui détermine les objectifs à atteindre en termes de réalisation et de management.

La politique qualité doit être approuvée par la direction et comprise par le personnel.

La démarche qualité est l'ensemble des actions menées par une entreprise pour :

- ↗ Améliorer la qualité et la gestion de la qualité au sein de l'entreprise ;
- ↗ Proposer de meilleurs produits, services ou prestations aux clients ;
- ↗ Faire évoluer le personnel, le motiver autour d'un projet de l'entreprise ;
- ↗ Réduire le coût de la non-qualité ;
- ↗ Accompagner et maîtriser la croissance de l'entreprise ;
- ↗ Satisfaire les parties intéressées ;
- ↗ Disposer d'une infrastructure solide pour la mise en place d'un système intégré QHSE et développement durable par la suite et toujours dans le cadre d'amélioration continue.

3.3. Mise en place de la démarche qualité

Il s'agit toutefois d'un effort impliquant l'ensemble de l'entreprise et conduisant la plupart du temps à des modifications des habitudes de travail, voire des changements organisationnels.

Il s'agit d'une démarche participative, c'est-à-dire à laquelle doit nécessairement participer l'ensemble de l'entreprise, et par conséquent nécessairement portée au plus haut niveau hiérarchique.

L'intégration de la démarche qualité concerne tout le personnel :

- ▮ Les cadres et responsables ont le devoir de réorganiser leur service afin de mettre en place les directives dictées par la démarche qualité. Ils doivent tout faire pour atteindre les objectifs et satisfaire la clientèle.
- ▮ Les employés, de leur côté, doivent appliquer les directives afin que les objectifs de la démarche qualité soient atteints à court, moyen et long terme.

Bon à savoir : Lors de la réflexion sur la mise en place d'une démarche qualité, l'entreprise invite tout le personnel à proposer ses idées et à participer à la démarche qualité, cette implication est la clé de la réussite.

3.4. Réussite de la démarche qualité

Pour que la mise en place d'une démarche qualité soit bénéfique à l'entreprise, il faut :

- ▮ Que la démarche qualité et ses directives soient claires et comprises au sein de l'entreprise ;
- ▮ Que le personnel soit formé aux nouvelles tâches qui leurs seront demandées et que leurs conditions de travail soient analysées et si nécessaire améliorées ;
- ▮ Que des pilotes processus soient nommés ;
- ▮ Que la non-qualité soit étudiée et amélioré ;
- ▮ Que la mesure de la satisfaction client soit prise en compte et traité.

Les deux principes de base de la qualité sont la prévention et l'amélioration permanente. Cela signifie que la qualité est un projet sans fin dont le but est de prendre en compte les dysfonctionnements le plus en amont possible.

Ainsi la qualité peut être représentée par un cycle d'actions correctives et préventives, appelé "roue de Deming". (Figure 4). [1]

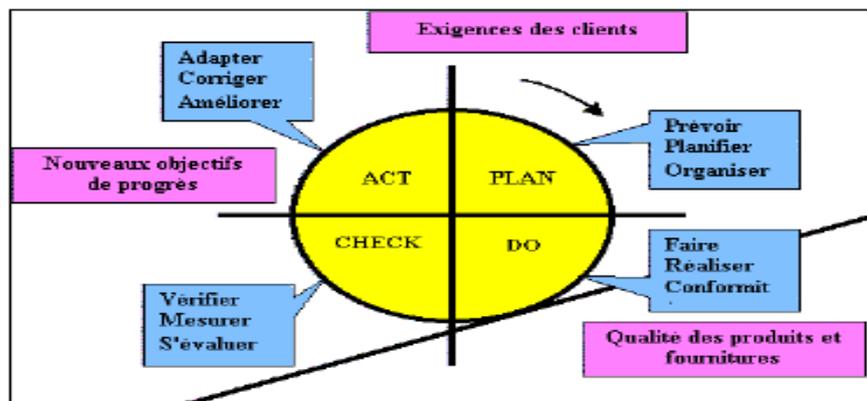


Figure 4 : Roue de Deming (PDCA)

Ce cycle, représenté dans la roue de Deming, est nommé modèle PDCA, afin de désigner les quatre étapes suivantes :

- **Plan** (Planifier) : il s'agit de définir les objectifs à atteindre et de planifier la mise en œuvre d'actions ;
- **Do** (Mettre en place) : il s'agit de la mise en œuvre des actions planifiées ;
- **Check** (Contrôler) : cette phase consiste à vérifier l'atteinte des objectifs fixés ;
- **Act** (Agir) : en fonction des résultats obtenus, il convient de prendre des mesures adéquates.

II. Management de la qualité selon la norme ISO 9001 : 2015

1. Introduction à la norme ISO 9001

1.1. Définition

L'ISO 9001 est un référentiel international qui prend en compte toutes les activités d'une organisation, quel que soit son secteur (industrie, service, formation, enseignement ...). 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.

Le référentiel ISO 9001 est le référentiel le plus connu et le plus utilisé à travers le monde. C'est le référentiel de base de toute organisation optimisée.

Le référentiel ISO 9001 est publié depuis 1987. Il y a plus de 1 million d'organismes certifiés ISO 9001 à travers le monde et presque la moitié se situe en Europe (source www.iso.org). [3]

1.2. Historique de la norme

Les normes ISO 9001 sont révisées périodiquement afin de mieux faire face aux contraintes, très évolutives, du marché et de l'environnement des entreprises, et de répondre ainsi à leurs attentes (figure5). [4]

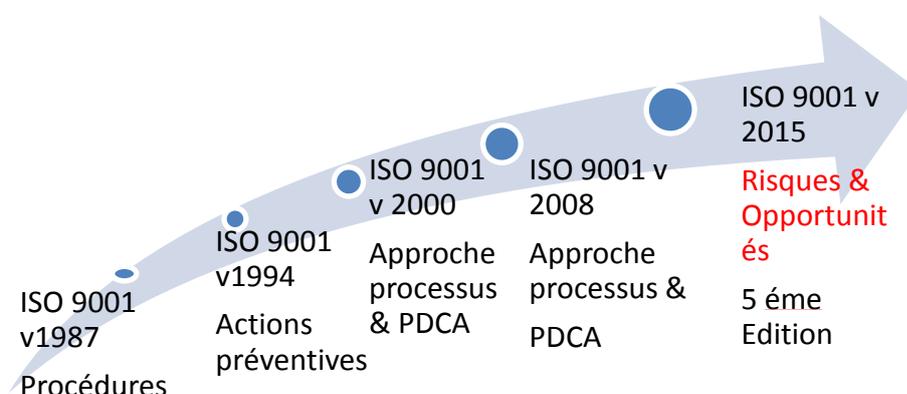


Figure 5 : Evolution de la norme ISO 9001

- ✚ *ISO 9001 Version 1987* : exigences les plus basiques pour le fonctionnement du SMQ d'un organisme.
- ✚ *ISO 9001 Version 1994* : première révision de la norme. A cette période elle était orientée vers la maîtrise des procédés de production et les actions préventives.
- ✚ *ISO 9001 Version 2000* : elle a intégré de nouvelles exigences, notamment la notion d'orientation client et d'approche processus.
- ✚ *ISO 9001 Version 2008* : il n'y a pas eu de grandes modifications. En revanche, des précisions ont été apportées pour une meilleure compréhension des exigences.
- ✚ *ISO 9001 Version 2015* : version actuelle de la norme. Une modification de la structure, une organisation plus performante, en combinant une approche processus, qui intègre le cycle PDCA, et une approche par les risques à tous les niveaux de l'organisation.

1.3. La famille de L'ISO 9000

La famille ISO 9000 est un ensemble de normes et de lignes directrices internationales relatives à la qualité. [5]

- ✚ *ISO 9000 Systèmes de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire*, fournit les concepts fondamentaux, les principes et le vocabulaire utilisés dans toutes les normes de la famille ISO 9000.
- ✚ *ISO 9001, Systèmes de management de la qualité – Exigences*, est utilisée pour mettre en place un SMQ donnant l'assurance que votre organisme est apte à fournir un produit répondant aux besoins et aux attentes des clients.
- ✚ *ISO 9004, Gestion des performances durables d'un organisme – Approche de management par la qualité*, fournit des lignes directrices sur l'efficacité et l'efficience du système de management de la qualité pour une gestion visant la réussite à long terme de l'organisme.
- ✚ *ISO 19011, Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management*, fournit des lignes directrices pour les programmes d'audit, la conduite des audits internes ou externes, et des informations sur la compétence des auditeurs.

1.4. Les 8 principes du management de la qualité ISO 9001

Le management de la qualité de la norme ISO 9001 s'appuie sur huit principes qui permettant aux organismes d'améliorer leurs performances de façon continue, tout en répondant aux besoins de toutes les parties prenantes (clients, personnel, actionnaires, fournisseurs, partenaires...). [6]

1. Orientation client

La satisfaction des clients est la base même de tout système de management de la qualité. L'orientation client se traduit par la mise en place d'un véritable processus de communication avec eux, une analyse prospective de leur besoin, une évaluation régulière de leur niveau de satisfaction et le traitement de leurs réclamations.

2. Leadership

Dans tout système de management de la qualité, la direction doit :

- ✓ Déterminer clairement ses orientations stratégiques ;
- ✓ Assurer la disponibilité des ressources pour atteindre les objectifs ;
- ✓ Impliquer le personnel.

3. Implication du personnel

L'implication du personnel est indispensable pour qu'une entreprise puisse progresser. Il est important de faire comprendre à chacun son rôle et son importance, de les responsabiliser. Le titre de ce principe est réducteur: en plus d'être impliqué, le personnel doit être compétent et se sentir valorisé.

4. Approche processus

L'approche processus consiste, à déterminer les processus de l'entreprise, leurs interactions et des critères de surveillance. Sur cette base, il sera possible de piloter chaque processus, d'analyser leurs performances, de faire des propositions d'amélioration et de les mettre en œuvre afin de contribuer aux objectifs stratégiques de l'entreprise. Avoir une approche processus revient à considérer l'activité de l'organisme comme un ensemble de sous activités corrélées entre elles. Dans ce modèle chaque processus prend en compte des données d'entrée et produit des données de sortie. Ces données pouvant aller d'un processus vers un autre.

5. Management par approche système

Comprendre et gérer l'entreprise comme un système de processus interdépendants en vue d'un objectif donné permet d'améliorer son efficacité et son efficience. Ce principe permet de clarifier le fonctionnement de l'entreprise, de mettre à jour et de supprimer les activités "doublons" et les zones d'ombres qui sont souvent source de dysfonctionnements.

6. Amélioration continue

« La vie, c'est comme une bicyclette : il faut avancer pour ne pas perdre l'équilibre. » *Albert Einstein.*

L'amélioration continue d'un système de management de la qualité consiste à augmenter la performance interne et la satisfaction des clients. Cela comprend, entre autre :

- Analyse des résultats pour identifier les pistes d'amélioration ;
- Etablissement des objectifs ;
- Recherche et mise en œuvre des actions d'amélioration ;
- Evaluation des résultats ;
- Formalisation des changements.

Cette dynamique de recherche d'amélioration est continue. Les retours d'information des clients, les audits et la revue du système de management de la qualité sont également utilisés pour identifier des opportunités d'amélioration.

L'amélioration continue doit être un objectif permanent de l'entreprise.

Le principe de l'amélioration continue est souvent représenté par un cycle d'actions, appelé "**roue de Deming**" ou cycle **PDCA**.

7. Approche factuelle pour la prise de décision

Pour pouvoir prendre les bonnes décisions, il faut pouvoir s'appuyer sur des informations fiables. Ces informations doivent donc être disponibles et sous une forme permettant leur analyse et leur compréhension. Dans de nombreux cas, la mise en place d'indicateurs et tableaux de bord pertinents permet de répondre à ce besoin et facilite la prise de décision.

8. Management des relations avec les fournisseurs

L'entreprise doit comprendre les intérêts des partenaires, de définir clairement leurs obligations et d'évaluer régulièrement leurs performances.

2. La norme ISO 9001 version 2015

2.1. Introduction

L'ISO 9001 version 2015 représente un véritable pas en avant : cette nouvelle version permet à la norme d'être en phase avec les pratiques et les besoins actuels, » affirme Bastian POLDERMANS, Responsable de Service Global pour l'ISO 9001.

Afin d'assurer la continuité, la mise à jour n'affectera pas le domaine d'application de la norme. Toutefois, quelques changements sont à prévoir. La structure de l'ISO 9001 sera notamment modifiée. L'objectif est d'arriver à une définition et une structure identique pour tous les systèmes de management ainsi qu'à une utilisation uniforme des textes fondateurs et des termes de base. Une structure dite « universelle » comme base de certification de

systèmes de management permettra d'améliorer l'intelligibilité des normes et rendra la certification combinée plus efficace.

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. 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.

Les huit chapitres de la norme ISO 9001 actuelle (version 2008) vont laisser la place à 10 chapitres. Les 3 premiers chapitres resteront des chapitres d'introduction, comme c'est déjà le cas dans la version actuelle. [1]

2.2. Les évolutions phares de la norme ISO 9001 : 2015

La norme ISO 9001:2015 évolue par rapport aux anciennes versions, l'adoption d'une nouvelle structure, la structure HLS, est révélatrice de changements profonds. [2]

Les principaux changements introduits dans cette nouvelle version :

- Utilisation de la structure commune des normes de systèmes de management dont l'objectif principal est de faciliter l'intégration de ce type de normes ;

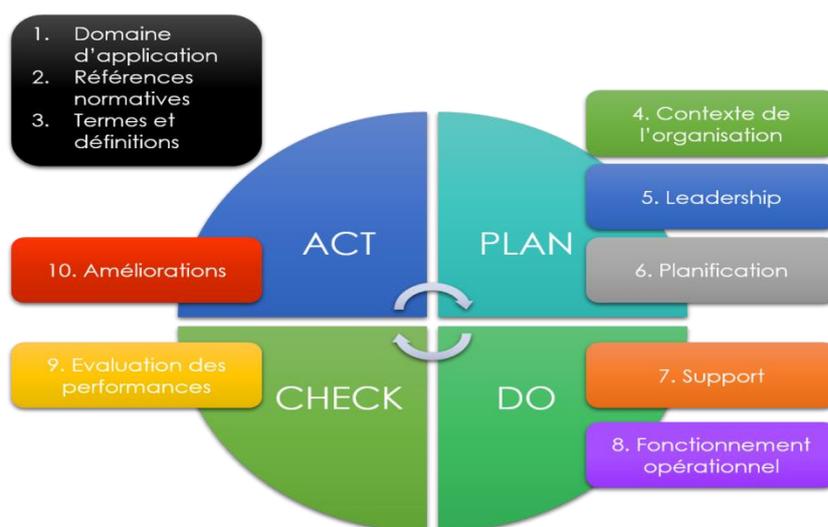


Figure 6: Structure dite « haut niveau » ou « universelle » autour de 10 chapitre

- Utilisation de la terminologie « Produit » et « service » pour désigner respectivement un livrable tangible et intangible ;

- ↻ Prise de hauteur introduite par la nouvelle structure commune des normes de systèmes de management et se traduisant par la compréhension du contexte externe et interne de l'organisme et par la compréhension des besoins et attentes des parties prenantes ;
- ↻ Renforcement de l'approche processus ;
- ↻ Détermination et gestion des risques et opportunités pour atteindre les objectifs du SMQ et comme outil de prévention ;
- ↻ Elargissement des achats au contrôle de l'approvisionnement externe des produits et services.

2.3. Les apports bénéfiques de l'ISO 9001 : 2015 pour les entreprises

L'évolution du système de management de la qualité ISO 9001:2015 permettra aux entreprises de gagner en performance à travers : [4]

- ✓ L'analyse des enjeux internes et externes de l'organisme et qui contribuera à définir une politique qualité et des objectifs cohérents avec le contexte environnemental ;
- ✓ Le passage d'un mode subi (non-conformité, action corrective) à un mode proactif en identifiant et en maîtrisant les risques liés aux activités ;
- ✓ L'identification des opportunités d'amélioration des activités ;
- ✓ L'allègement du système documentaire.

2.4. Structure de l'ISO 9001 :2015

L'architecture de la norme ISO 9001 version 2015 est la suivante : (figure 7)

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

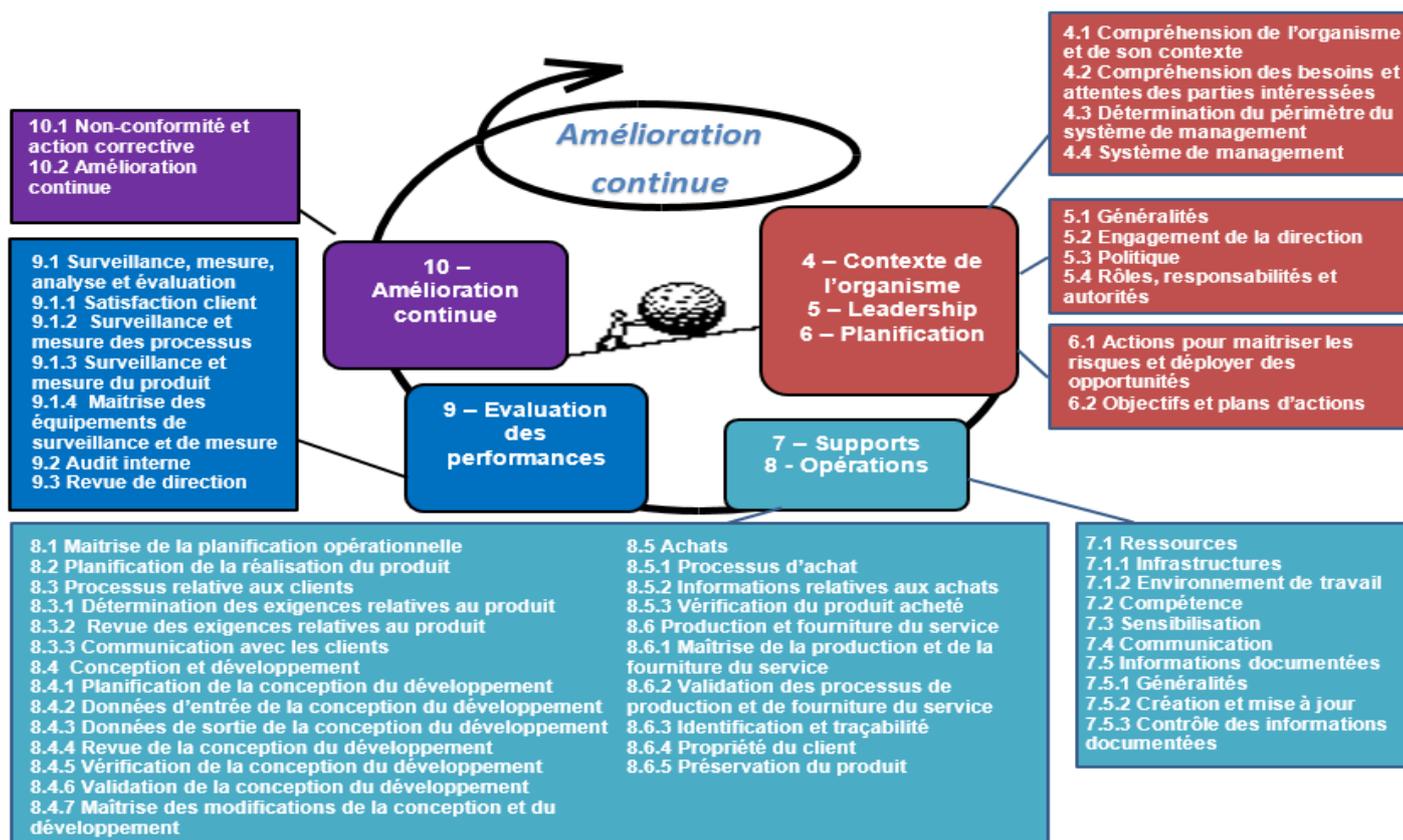


Figure 7: Contenu de la norme ISO 9001 version 2015

Les chapitres de la norme qui évoluent : [7]

- **Chapitre 4 – Contexte de l'organisation**

Ce chapitre est centré autour de la compréhension des enjeux et l'anticipation des besoins et attentes des parties intéressées. Cela passe par une bonne connaissance du contexte de l'entreprise, d'une compréhension accrue des enjeux internes et externes, appuyée notamment par l'identification des parties intéressées et de leurs attentes. De cette analyse globale découlera son approche des risques.

- **Chapitre 5 – leadership**

L'engagement et l'implication de la direction sont dans cette révision plus que jamais primordiaux. Les pilotes et le top management doivent ainsi être impliqués et autonomes sur la démarche. La démarche qualité doit être adaptée à la finalité de l'organisme et aux exigences clients.

- **Chapitre 6 – Planification**

Le contexte, le Système de Management de l'entreprise, les attentes et résultats escomptés sont remontés 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. A noter que le terme action préventive n'existe plus dans la version 2015.

- **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'établir une meilleure gestion du capital immatériel, c'est-à-dire le savoir-faire des salariés et également de valoriser et protéger les propriétés intellectuelles (départs à la retraite, perte d'informations, etc.).

- **Chapitre 8 – Réalisation des activités opérationnelles**

Ce chapitre concerne la chaîne de valeur dans son ensemble : il s'agit de maîtriser les approvisionnements (notamment éviter les ruptures de stocks), et la réalisation du produit, de sa conception à la livraison.

Note : Il faudra également prendre en compte les activités post livraison (s'assurer de la satisfaction du client concernant la prestation réalisée) et les activités externalisées (c'est-à-dire tout ce qui est produit ou réalisé par des prestataires).

- **Chapitre 9 – Evaluation des performances**

Des critères de mesure et d'évaluation des processus et du système de management de l'entreprise doivent être définis et rapportés aux données de contexte définies au début de la démarche. Cette évaluation de la performance doit être une donnée d'entrée des revues de direction.

- **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. On ne parle plus dans la nouvelle version de la norme « d'action préventive » mais « d'opportunités d'amélioration » que l'on retrouve dans l'analyse des risques, dans le chapitre 6. Selon Philippe Bourdalé, Responsable de la certification ISO 9001 chez Afnor Certification, plusieurs points sont essentiels pour aborder la certification sereinement :

-l'engagement de la direction dans les orientations de la démarche de certification,

-l'implication des collaborateurs contribuant au quotidien à la qualité du produit ou service et, surtout, de ne pas complexifier les bonnes pratiques de l'entreprise.

Chapitre 3 : Cadre général du projet

L'implantation des directives dictées par la norme ISO 9001 nécessite l'adoption d'une méthodologie bien définie. Nous allons donc veiller à bien la décrire et tracer les grandes lignes de cette dernière en précisant un planning prévisionnel que respectera notre démarche.

I. Clarification et structuration de la mission

1. Contexte de la mission

Afin de garantir la satisfaction de ses clients et personnel, la société DALIA s'est lancée dans une démarche dite de progrès.

Ma mission consiste en une initiation d'une démarche qualité au niveau de l'unité de minoterie et semoulerie (DALIA CORP) 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 la nouvelle version 2015 de l'ISO 9001 et adapté à l'organisation de l'unité DALIA CORP.

Parallèlement à ce projet, une évaluation des PRP et une étude de traçabilité seront à réaliser en vue d'une préparation à la certification ISO22000.

2. Problématique

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

Face à ses enjeux, DALIA CORP a décidé de mettre en place un SMQ selon 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, d'obtenir la certification ISO 9001 qui est un gage de confiance considérable pour les partenaires de l'entreprise.

3. Clarification de la problématique

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

Tableau 4 : Clarification du projet par l'outil QQQQCP

Données d'entrée : Obtenir la certification ISO 9001v2015 au mois de juin 2018	
Qui ?	<ul style="list-style-type: none"> • Qui est concerné par le problème? La société DALIA CORP • Qui est chargé de la mission? Stagiaire en industrie agro-alimentaire en tant que responsable qualité, EL MOUTAWAKIL Soumaya
Quoi ?	<ul style="list-style-type: none"> • Quel est le problème ? A l'heure actuelle, l'unité de minoterie DALIA CORP ne possède pas de système qualité et ne fait pas partie du périmètre de certification ISO 9001v2015 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...
Où ?	<ul style="list-style-type: none"> • Où apparaît le problème ? Au sein de l'unité DALIA CORP
Quand ?	<ul style="list-style-type: none"> • Quand apparaît le problème ? Depuis la création de la minoterie
Comment ?	<ul style="list-style-type: none"> • Comment apparaît le problème ? Difficultés à trouver les bons documents, difficulté à évaluer le fonctionnement du système et les performances • Comment résoudre le problème ? En mettant en place une démarche de certification ISO 9001v2015 • Comment mesurer le problème ? En utilisant la grille d'autodiagnostic ISO 9001
Pourquoi ?	<ul style="list-style-type: none"> • Pourquoi résoudre le problème ? <ul style="list-style-type: none"> ✓ 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
Données de sortie : Comment obtenir cette certification à la date prévue ?	

Cet outil permet d'expliciter 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.

II. Planification du projet

1. Gestion du risque projet

Le risque fait partie intégrante de la gestion de projet. Toute nouvelle création génère des incertitudes et des zones d'ombres. Il convient donc de bien maîtriser les menaces potentielles pour atteindre les objectifs fixés. Afin d'anticiper ou identifier des alternatives aux événements indésirables et minimiser leurs impacts, une analyse préliminaire des risques a été effectuée. (Tableau 4)

Tableau 5: Risques et alternatives du projet

Risques	Alternatives
Mauvaise compréhension de l'entreprise et des interactions collaborateurs/services/filiales	<ul style="list-style-type: none"> *Prendre contact avec les différents services et observer les tâches et missions de chacun *S'informer sur les méthodes de travail *Lire la documentation existante (internet, intranet, comptes rendus de réunions, etc.)
Incompréhension de certaines exigences de la norme	*Formation en ISO 9001 : 2015
Difficulté à mettre en œuvre les exigences de la norme	<ul style="list-style-type: none"> *Documentation *Demander conseil auprès des professionnels *Benchmarking
Manque de disponibilité, notamment de la part des fonctions fortement impliquées dans la construction de l'organisation qualité ISO 9001 :2015	*Planifier les rendez-vous (utilisation des calendriers Outlook)
Manque de temps pour la mise en œuvre des actions	<ul style="list-style-type: none"> *Déléguer les actions *Prioriser les tâches (importance, disponibilité, ressource)
Résistance du personnel au changement	<ul style="list-style-type: none"> *Expliquer au personnel la finalité du projet *Informier et impliquer le personnel dans le projet
Manque de motivation / d'implication de certains collaborateurs dans le projet qualité ISO 9001 :2015	*Demander l'implication de la direction
Durée insuffisante du projet	*Elaborer un rétroplannig (Diagramme de GANT), le mettre à jour et le respecter

2. Planification de la mission

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

Nous avons fixé pour le projet de certification, lors d'une réunion avec le directeur général et le coordinateur projet, une durée de 12 mois. Ce projet se déroulera sous forme de 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. En revanche, la durée de mon stage n'est que de 4 mois, ce qui me laisse 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).

Le déroulement des différentes missions exécutées durant toute la période du stage est schématisé sur la figure 8.

Le planning établi est présenté sous forme de diagramme de Gant afin de pouvoir de visualiser d'un seul coup d'œil :

- Les différentes tâches à envisager ;
- La date de début et la date de 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 date de fin du projet dans son ensemble ;
- l'état d'avancement des différentes activités du projet ;

Projet de fin d'études 2016-2017

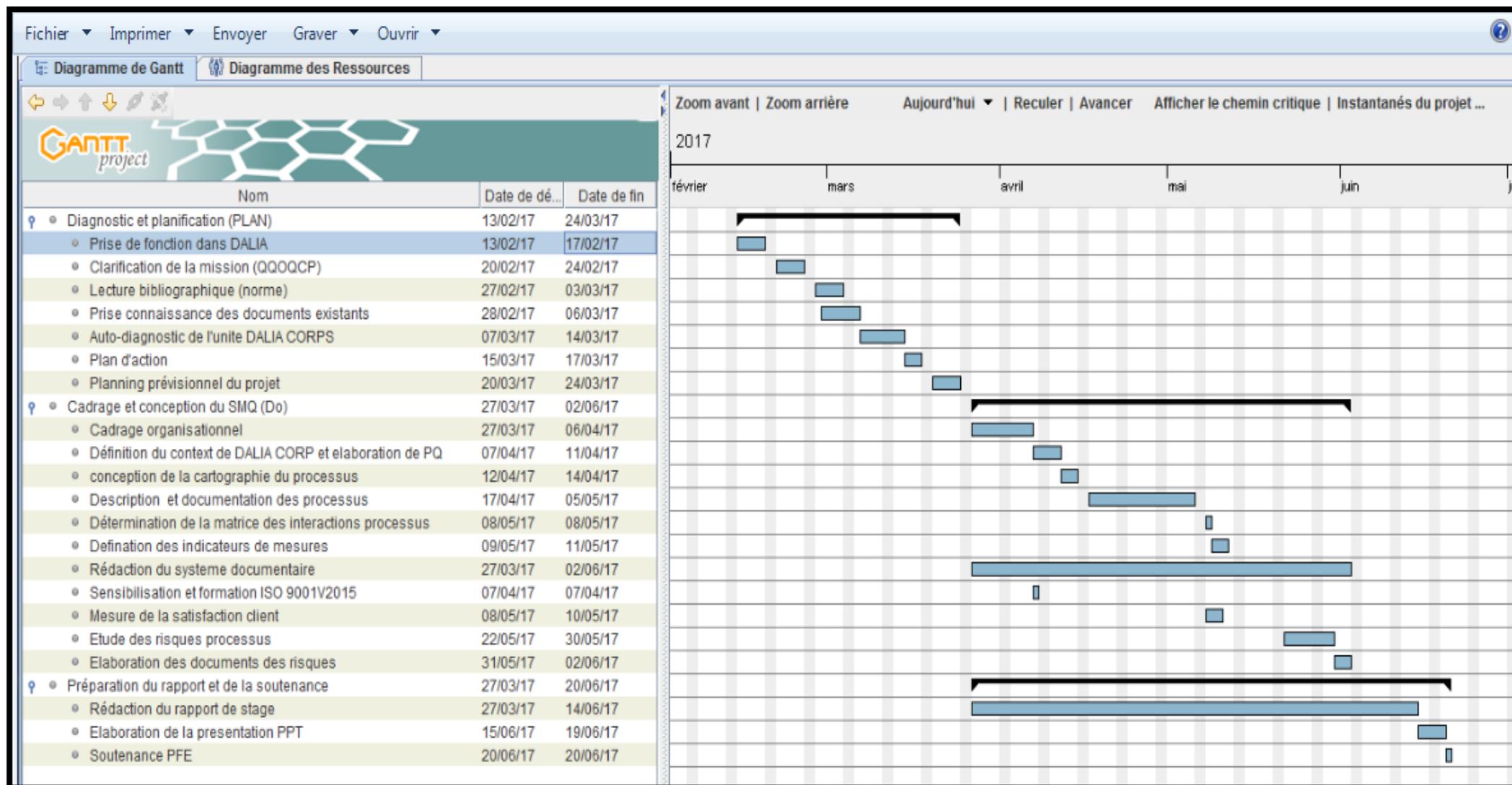


Figure 8 : Diagramme de GANTT du projet

Partie II : Planification et mise en œuvre du SMQ ISO 9001 version 2015

Après avoir expliqué et décrit l'approche générale employée pour ce projet, nous allons entamer la phase de planification et de la mise en œuvre et rendre compte des différentes étapes parcourus afin de respecter les recommandations de la certification ISO 9001 :2015.

I. Diagnostic et planification

Comprendre le fonctionnement de l'organisme, discerner ses activités, ses clients, ses objectifs, faire connaissance avec les employés était l'étape suivante à faire.

A la suite d'une prise de connaissance complète de l'environnement de travail (ressources humaines et informations sur le fonctionnement des activités), une évaluation de l'organisme a été menée. Cette évaluation nous a permis de détecter les faiblesses de l'entreprise.

Suite aux résultats de cette évaluation, et en tenant compte de l'objectif principal du projet, il a fallu tracer un plan d'action afin de traiter les faiblesses du système de l'entreprise.

1. Diagnostic de l'existant

L'évaluation du système management de l'entreprise est réalisée grâce à un programme informatique utilisé comme outil d'autodiagnostic ISO9001 :2015.

Cet outil permet de se situer et de voir les écarts existants entre les exigences requises par la norme et les pratiques réelles concernant le SMQ de l'organisme.

1.1. Résultats du diagnostic

La figure ci-dessous présente le résultat global de l'autodiagnostic

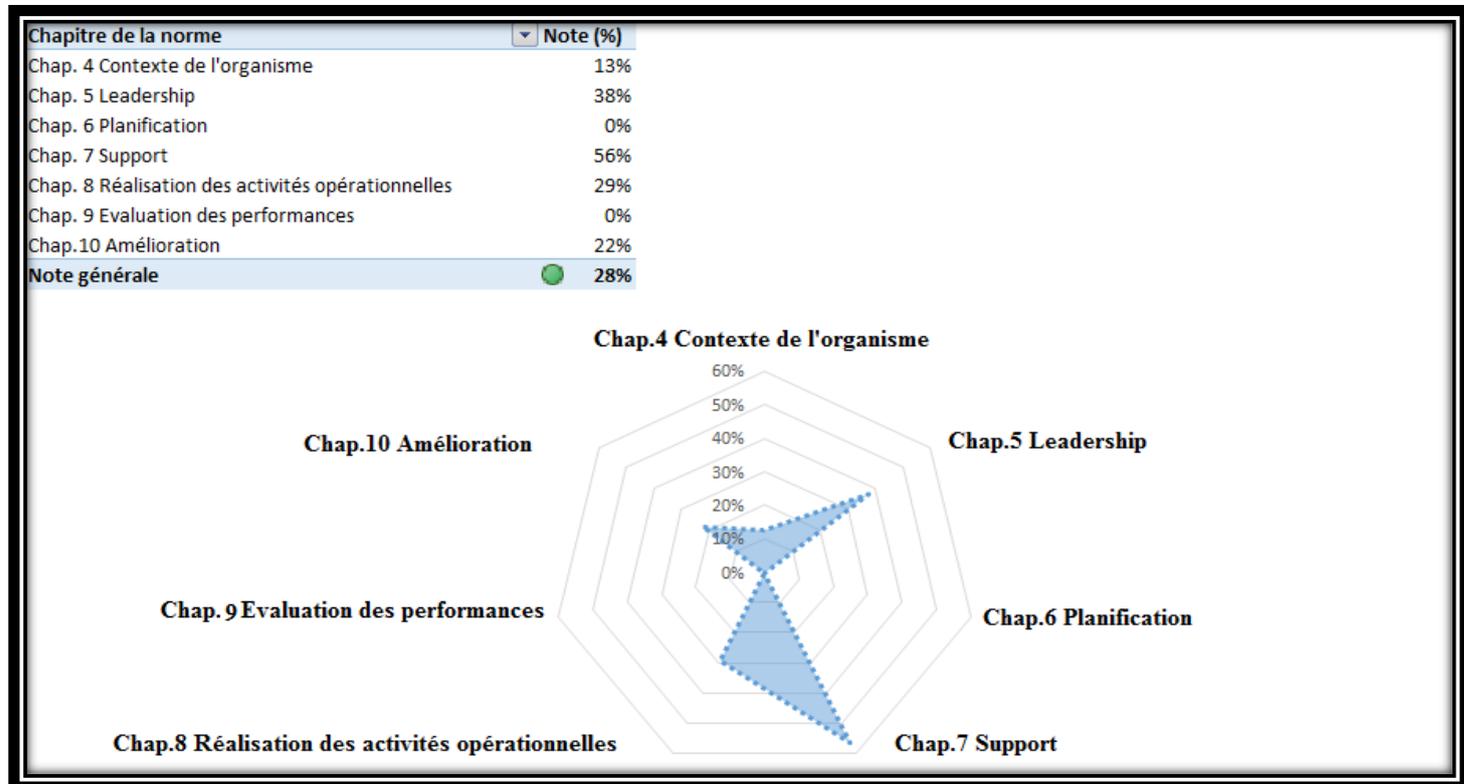


Figure 9: Feuille de synthèse du résultat global de l'outil d'autodiagnostic

Les résultats détaillés de l'autodiagnostic par chapitre sont présentés dans l'annexe 1.

1.2. Interprétation des résultats

D'après les résultats du diagnostic, la plupart des chapitres présentent un taux de conformité très bas par rapport aux exigences de la norme.

1.3. Documents existants

Après avoir réalisé le diagnostic, nous avons catégorisé les documents existants et nous les avons reliés aux exigences de la norme ISO 9001 :2015 . Le tableau ci-contre regroupe les documents qui feront l'objet d'une minutieuse révision.

Tableau 6 : Liste des documents identifiés pour révision.

Nature de document	Documents existants
Processus	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Processus laboratoire ▪ Processus production ▪ Processus gestion de compétence ▪ Processus maintenance
Procédures	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procédure d'échantillonnage ▪ Procédure gestion des formations ▪ Procédure gestion des recrutements ▪ Procédure de traçabilité
Enregistrements	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fiches techniques produit fini ▪ Fiche de demande de formation ▪ Fiche de présence ▪ Fiche d'évaluation à chaud ▪ Fiche d'évaluation à froid ▪ Plan de formation ▪ Fiche de poste ▪ Plan d'intégration, etc ▪ Fiche de demande d'action préventive et corrective ▪ Bulletin d'analyse matière première ▪ Bulletin d'analyse produit fini ▪ Rapport analyses concurrentielles ▪ Demande d'intervention ▪ Plan de maintenance préventive ▪ Fiche de contrôle journalier ▪ Plan d'étalonnage ▪ Rapport journalier de production ▪ Rapport journalier de conditionnement ▪ Fiche d'état de stock ▪ Registre de réception du blé ▪ Bons de transfert matière première

1.4. Plan d'action

Le plan d'action regroupe les actions à mettre face aux défaillances du système afin de satisfaire aux exigences de la norme ISO 9001 : 2015. Le plan d'action établi est représenté sur l'annexe 2.

Tableau 7 : Extrait du plan d'action de la norme ISO 9001 : 2015

Chapitres	Action principale	Livrable
Chapitre 4 : Contexte de l'organisme	Déterminer les enjeux internes et externes de DALIA CORP	Matrice SWOT
	Identifier les besoins et attentes des parties intéressées internes et externes jugées pertinentes.	Matrice des parties intéressées
	Identifier les orientations stratégiques de DALIA CORP	Document orientations stratégiques
	Etablir 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
Chapitre 5 : Leadership	Etablir la politique qualité, les objectifs qualité	Document politique qualité Plan stratégique
	Définir les responsabilités et les autorités et les communiquer au sein de l'organisme	Fiches de postes Organigramme
Chapitre 6 : Planification	Déterminer les risques et opportunités liés à chaque processus	Procédure gestion des risques et opportunités Document analyse des risques et opportunités

II. Cadrage organisationnel

Le diagnostic réalisé par nos soins, révèle le manque de performance de l'organisation ainsi que plusieurs non-conformités sur les différents domaines.

Par ailleurs, pour DALIA CORP, l'objectif de ce projet n'est pas seulement l'obtention de la certification comme label mais essentiellement l'amélioration de la qualité des prestations fournies à ses clients et de l'organisation de ses activités. Il s'est avéré donc que des changements organisationnels sont nécessaires pour accroître la productivité et la qualité de ses produits.

Les actions majeures du présent cadrage ont été :

- Elaboration d'un organigramme fonctionnel de l'entreprise ;
- Amélioration de l'organisation du travail actuelle ;
- Changement dans la gestion des ressources humaines ;
- Description des fonctions et des postes de l'entreprise.

1. Organigramme

L'organigramme permet au personnel de l'entreprise de se situer, de savoir "*qui fait quoi*", "*qui dépend de qui*" et d'améliorer l'efficacité de son travail. Il permet également aux clients et aux partenaires de connaître les différents services et personnes de l'établissement, de mieux les situer et ainsi de s'adresser au service le plus approprié. C'est un moyen de communication aussi bien interne qu'externe.

Nous en concluons donc l'importance de la présence d'un organigramme au sein de l'entreprise. Dans ce sens nous avons élaboré un organigramme fonctionnel de DALIA CORP.

2. Description des fonctions

L'objet de cette étape est la description des différentes fonctions et services de la société, il s'agit des fiches de poste. Elles décrivent les fonctions et les tâches exercées par les salariés en prenant en compte l'environnement du travail et l'encadrement éventuel.

Les fiches de poste constituent un outil de communication par la réflexion conjointe entre le salarié et son responsable hiérarchique.

L'une des missions a donc été d'élaborer les fiches de postes dans l'optique de respecter certaines exigences de la norme ISO 9001 et par la même occasion, de ne pas avoir des non-conformités lors de l'audit relatif à la certification. L'annexe 3 illustre un exemple de fiche de poste de directeur commercial.

III. Conception du SMQ

1. Contexte de l'organisme

Afin d'avoir une vision globale et de déterminer le contexte général de DALIA CORP nous avons procédé comme suit :

- ✓ Déterminer les enjeux internes et externes
- ✓ Identifier les besoins et attentes des parties intéressées

1.1. Enjeux internes et externes

L'outil PESTEL (Politique, Economique, Sociologique, Technologique, Ecologique, Légal) qui sert à évaluer les effets macro environnementaux sur l'entreprise est utilisé conjointement

avec le SWOT (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats) qui consiste en une analyse stratégique des forces, faiblesses, opportunités et menaces d'une organisation et qui aide à la définition d'une stratégie en vue d'atteindre les objectifs recherchés.

Tableau 8 : Matrice SWOT de DALIA CORP

	Positif	Négatif
Interne	Forces	Faiblesses
	Dynamisme de la direction générale Installation sur le même site des différentes activités (semoulerie, minoterie, usine couscous et pâtes) Disponibilité de la matière première Image de marque	Absence de fonction marketing Irrégularité des secteurs (Manque de présence sur certaines zones)
Externe	Opportunités	Menaces
	Incitation et subventions pour le secteur Proximité des ports Forte dépendance de la population marocaine vis-à-vis des produits céréaliers Développement des industries et coopératives utilisatrices des produits de minoterie comme matières premières (biscuiterie, biscotterie, pâtisseries, pâtes alimentaires et couscous.....)	Surcapacité de production sur le marché Faible intervention des associations professionnelles Forte dépendance vis-à-vis des blés importés (qualité et disponibilité) Conditionnement en vrac prédominant Forte compétitivité du secteur meunier

1.2 .Besoins et attentes des parties intéressées

Le tableau ci-dessous permet de visualiser le positionnement de l'entreprise par rapport à ses différentes parties prenantes :

Les différentes rubriques dans le tableau décrivent les informations suivantes :

- Les catégories des parties intéressées ;
- Les besoins et attentes de chacune des parties intéressées ;
- L'influence de chacune de ces parties intéressées par rapport à DALIA CORP ;
- La réponse de l'influence de DALIA CORP aux parties intéressées.

Tableau 9: Matrice des parties intéressées de DALIA CORP

<i>Catégories</i>	<i>Besoins et attentes</i>	<i>Impact de la partie intéressée sur DALIA</i>	<i>Impact de DALIA sur la partie intéressée</i>
Clients	-Produit de qualité performante -Proximité et continuité du produit	-Augmentation du chiffre d'affaire -Création de valeur pour l'entreprise	-Respect du délai -Satisfaction des exigences à travers l'écoute Client -Publicité
Actionnaires	-Rentabilité durable -Transparence	- Décisions conseil d'administration -Apport en capital -Développement de l'entreprise	-Durabilité de la performance -Dividendes -Pérennité de l'activité
Personnel de l'organisme	-Bon environnement de travail -Sécurité au travail -Motivation	-Connaissances, compétences, expériences, savoirs..... -Image de la société	-Expérience professionnelle -Avantages sociaux (mutuelle, prestations de maternité, avance salariale, etc)
.....			

A partir de l'analyse SWOT, des exigences des parties intéressées et de l'ambition de la direction, nous sommes sortis par les axes stratégiques suivants :

- ✓ Assurer la satisfaction des exigences de nos clients et parties intéressées ;
- ✓ Améliorer en continu la qualité de nos produits ;
- ✓ Assurer en continu la veille du marché ;
- ✓ Mettre en place un SMQ efficace ;
- ✓ Développer notre stratégie publicitaire au national ;
- ✓ Conquérir d'autre part du marché national ;
- ✓ Développer et valoriser les ressources humaines ;
- ✓ Renforcer les mesures d'hygiène et de sécurité des aliments.

1.3. Politique

La politique qualité est une expression formelle par la direction de ses intentions générales et des orientations de l'organisme relatifs à sa performance qualité.

Une réunion est réalisée à ce sujet avec la directrice afin de noter et discuter les grands axes qui portent principalement sur :

- Satisfaction des exigences des clients et des parties intéressées ;
- Amélioration continue des produits de DALIA CORP ;
- Réalisation de la veille du marché afin de se positionner par rapport aux concurrents ;

- Sensibilisation à l'hygiène ;
- Maintien et amélioration du fonctionnement des processus internes ;
- Développement régulier des compétences humaines.

La direction, les pilotes de processus et la responsable qualité ont en charge de s'assurer que cette politique qualité est bien assimilée, comprise et appliquée par l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

1.4. Domaine d'application

La direction a décidé que le Système de Management de la Qualité s'appliquera sur l'ensemble des activités de l'unité de minoterie et semoulerie (DALIA CORP).(Tableau 8)

Tableau 10 : Domaine d'application de DALIA CORP

Objet	Présenter les limites et l'applicabilité de notre système de management de la qualité.	
Champ d'application	Notre système de management de la qualité s'applique à tous les produits proposés par l'unité DALIA CORP notamment les farines et les semoules. Les enjeux externes et internes pertinents pour le SMQ et les actions face aux risques sont pris en compte.	
Produits	Minoterie C1	Semoulerie C2
	Farine luxe (boulangère, ménagère, jamila) Farine Fleur Farine spéciale Farine nationale du blé tendre	Semoule grosse Semoule fine Semoule Finot Farine ordinaire Farine extra Farine complète
Exclusion	Exigence que nous ne traitons pas dans notre SMQ : § 8.3.Conception et développement <u>Justification</u> : Nous n'avons pas une activité de conception et développement au niveau de l'unité DALIA CORP	
Externalisation	Aucun processus n'est externalisé.	

2. Approche processus

Pour rappel, un processus est un « ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie ». [8]. Nous avons choisi d'adopter une approche processus, modèle d'organisation, permettant de manager les interactions entre les

processus, d'identifier ces processus plus facilement. L'approche processus est un outil de management qui amène un gain d'efficacité et de performance à l'organisme.

Décrire les processus a pour but de mieux répondre aux besoins et attentes des parties prenantes (clients et autres parties intéressées) en se positionnant au cœur du fonctionnement de l'entreprise, de déployer une politique et des objectifs qualité à tous les niveaux hiérarchiques et enfin, d'optimiser l'obtention des résultats par une implication et coordination des acteurs du système.

L'approche processus est le point clé de la norme ISO 9001, elle implique une conception plus pragmatique de l'organisation de l'entreprise. Elle est par essence transversale vu qu'elle est basée sur l'identification des besoins des clients. Ceci passe d'abord par la mise en place d'une cartographie des processus ainsi qu'une description détaillée du processus et de ses indicateurs. [2]

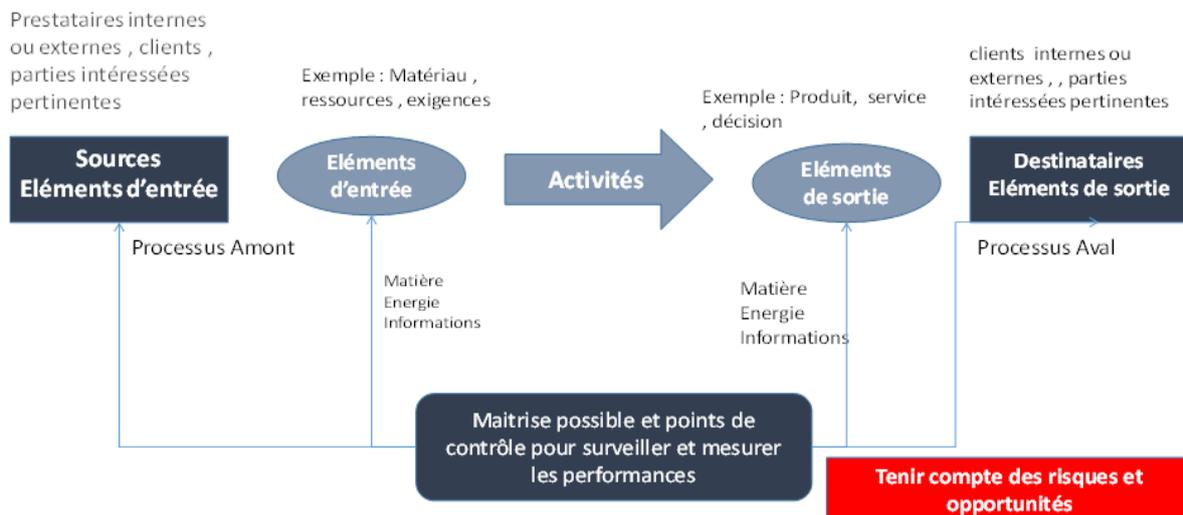


Figure 10 : Représentation schématique des éléments d'un processus

Etape 1 : Identifier et analyser les processus

Nous avons déterminé en premier lieu les processus élémentaires (macro processus) qui régissent l'ensemble des activités de l'unité DALIA CORP à savoir, le processus de management, le processus de réalisation et le processus de support.

- **Processus de management (pilotage)** : Permet de déterminer la politique et la stratégie de l'organisme ;
- **Processus de réalisation (opérationnel)** : Contribue directement à la réalisation du produit ou service il constitue « le cœur du métier » de l'entreprise ;
- **Processus de support (soutien)** : Contribue à la disponibilité des moyens nécessaires aux processus de réalisation.

En allant plus loin dans le détail ,nous avons déterminé les sous processus associés à chaque macro processus, de cette manière , nous avons établi la cartographie des processus (Figure11).

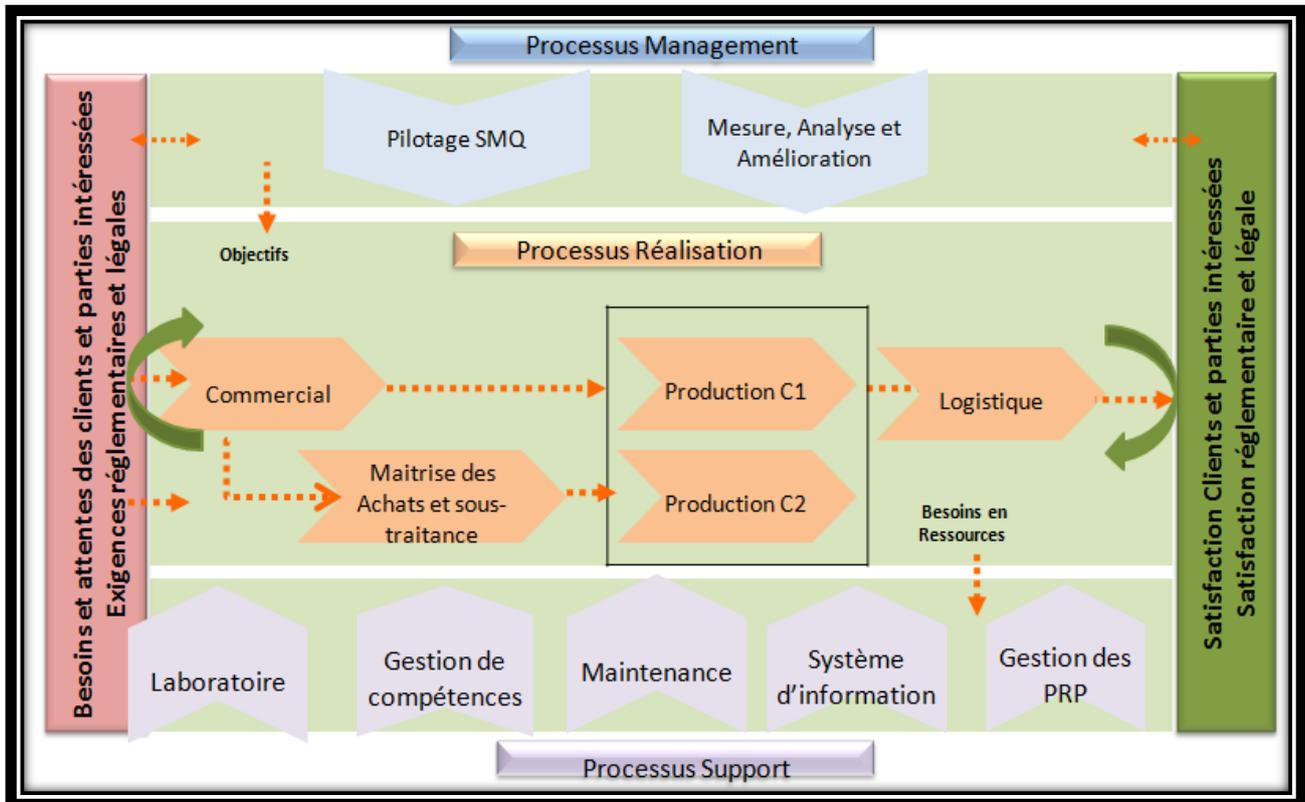


Figure 11: Cartographie macroscopique de DALIA CORP

Etape 2 : Décrire et documenter chaque processus

Après la validation de la cartographie par la direction, nous avons commencé à documenter les processus. La fiche d'identité processus s'avère le moyen le plus efficace pour décrire les caractéristiques d'un processus. Elle apporte aussi un complément d'information nécessaire à une compréhension plus complète du fonctionnement de ce processus. Cette description servira comme base d'analyse, d'affectation des moyens et de pilotage du processus. Un exemple de fiche d'identité de processus SI est présenté sur l'annexe 4.

Il n'existe pas de modèle standard pour cette fiche donc il appartient à chaque organisme de définir son modèle en fonction de ses besoins. Néanmoins elle doit contenir les éléments suivants:

- **Finalité du processus** : La raison d'être du processus
- **Pilote** : Autorité opérationnelle qui conduit le processus
- **Les acteurs** : Personne/fonction qui exécute une tâche du processus
- **Ressources (humaines et matérielles)** : Support nécessaire pour la réalisation des activités du 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
- **Documents et enregistrements** associées au processus

Etape 3 : Définir les interactions entre les processus

La nouvelle version de la norme ISO9001 exige la détermination des interactions entre les processus, toutefois, la cartographie nous permet juste d'avoir une vision plus globale de l'activité de l'entreprise sans mettre en évidence les liens entre chaque processus, c'est pourquoi une détermination d'une matrice d'interaction processus est nécessaire à la bonne compréhension du système de DALIA CORP (Annexe 5).

Etape 4 : Déterminer les indicateurs de mesure des processus

Les indicateurs de processus sont des éléments quantifiés permettant d'apprécier si le processus est simplement soumis à des variations normales ou si le processus dysfonctionne. Dans ce dernier cas, la cause doit être recherchée et le processus concerné doit être revu et corrigé pour produire les résultats attendus.

Les indicateurs sont choisis et mis en œuvre pour donner un éclairage pertinent sur le "comment" fonctionne le processus.

Nous avons pris en considération que l'indicateur doit être facile à établir et pratique à utiliser et doit apporter une valeur ajoutée pour la détermination de l'efficacité ou non du système de management de la qualité. Pour cela, nous avons caractérisé les objectifs de chaque processus par critères, c'est à dire les caractéristiques qui permettront de se situer par rapport aux objectifs pour en définir l'indicateur qui est un moyen permettant la transcription en données chiffrées des critères.

Pour le choix des indicateurs, une réunion a été effectuée avec la direction et les pilotes de chaque processus pour mieux cerner le besoin en activité et en performance.

Le tableau récapitulatif des indicateurs mis en place pour chaque processus est représenté sur l'annexe 6.

3. Rédaction du système documentaire

La mise en place de l'ISO 9001: 2015 ne doit pas aboutir à l'alourdissement du système documentaire, mais à la création des documents strictement nécessaires. C'est pourquoi la documentation existante a été revue afin d'examiner quels éléments rajouter dessus et quels documents créer ou documents à regrouper.

Le système documentaire que nous avons mis en place comprend 3 types de documents :

- ✓ Le manuel qualité ;
- ✓ La documentation sur le système mis en place (processus, procédure, instruction, ...) ;
- ✓ Les enregistrements (résultats, observations, ...). Ils doivent être établis et entretenus pour fournir la preuve de la conformité aux exigences et la preuve du fonctionnement efficace du SMQ.

L'élaboration de la documentation qualité est effectuée en plusieurs étapes systématiques :

a. Identifier les exigences documentaires de la norme

La nouvelle version de la norme ISO 9001 a repris un concept très générique pour définir la documentation utilisée dans le système de management de la qualité et elle prévoit ainsi une souplesse et une simplicité remarquable.

Le manuel qualité, les procédures, les instructions ainsi que les enregistrements sont tous des informations documentées dont le niveau de détail dépend des besoins de l'organisme.

Une information est considérée comme documentée dès lors qu'elle est maîtrisée et tenue à jour. Pour pouvoir la lire, il faut la mettre dans un document : un rapport, un tableau, etc. Les éléments constituant cette maîtrise sont énoncés dans le paragraphe 7 de la norme ISO 9001:2015.

Le manuel qualité ne semble être plus une exigence dans la nouvelle version, néanmoins une information documentée dans le chapitre 5.2 expliquant le fonctionnement du système de management de la qualité est exigée. Elle reprend ainsi la même finalité qu'un manuel qualité.

Les informations documentées concernant la réalisation des activités opérationnelles sont reprises dans le chapitre 8 et celle concernant l'amélioration dans le chapitre 10 .Il est nécessaire, pour un système de management performant, de créer des informations documentés utiles, utilisées et utilisables, et juste nécessaires.

b. Identifier le besoin avec les acteurs clés

Après identification des documents exigés par la norme, nous avons eu des rencontres importantes avec des acteurs clés au département de façon individuelle ou en groupe de deux pour identifier le besoin, les particularités et les détails des documents. Ces rencontres favorisaient les échanges constructifs sur l'identification des pistes d'amélioration potentiels.

c. Rédiger les documents

Après avoir pris connaissance du besoin en documentation et des remarques de chaque pilote processus, nous avons commencé à rédiger les documents tout en respectant le guide des bonnes pratiques :

Tous les documents du SMQ doivent répondre à un même formalisme avec notamment :

- ✓ Une page de garde avec l'en-tête qui comprend : le logo de l'entreprise, le titre, le code de la procédure, le numéro de version et la date d'application ;
- ✓ Un tableau des visas de vérification et d'approbation.
- ✓ Un tableau de mise à jour dans la dernière page

L'élaboration des procédures suit généralement le processus suivant :

- Préciser l'objectif de la procédure ;
- Déterminer le domaine d'application ;
- Spécifier les définitions et les abréviations ;
- Préciser les références normatives et/ou réglementaires ;
- Déterminer les responsabilités ;
- Décrire le logigramme avec des textes apportant des commentaires ou des précisions ;
- Renseigner les documents associés.

Un extrait de procédure de maîtrise des actions préventives et correctives est présenté sur l'annexe 7.

Les instructions de travail expliquent en détail certaines des étapes critiques des procédures du système. Elles suivent en effet la même structure d'une procédure.

En tant qu'outils d'audits internes, les enregistrements doivent adopter une forme lisible et appropriée. Tout changement ou modification au niveau d'un enregistrement doit être inclus dans les procédures. Un exemple de fiche de sélection des fournisseurs est présenté sur l'annexe 8.

La rédaction du manuel qualité ne suit pas une structure précise, chaque organisme peut adopter sa propre structure. Toutefois, Il contient en grande majorité les politiques, les engagements de l'entreprise et le contenu des chapitres de la norme. Sa lecture permet de présenter aux clients et auditeurs l'organisation générale de l'entreprise et leur donner confiance quant à la maîtrise des activités.

d. Valider et approuver les documents

Une présentation devant la responsable qualité se fait une fois par semaine pour s'assurer que les documents réalisés seront conformes aux bonnes pratiques fonctionnelles du département. Les décisions prises lors de la réunion avec la responsable qualité sont mises en effet immédiatement. La version des documents est ainsi créée, élaborée et discutée pendant les réunions hebdomadaires. Cette présentation devant la responsable permet de valider l'ensemble des documents et recueillir les derniers commentaires afin de s'assurer qu'ils sont réalistes et applicables sur le terrain.

e. Mettre en circulation les documents

Une fois la direction aura approuvé l'ébauche finale des documents, ceux-ci sont publiés et présentés à l'ensemble du personnel concerné afin qu'ils prennent connaissance de leur mise en circulation et l'adoptent et l'appliquent dans leurs pratiques quotidiennes.

4. Sensibilisation et formation qualité

Le projet de certification ISO 9001 :2015 est un projet d'ampleur qui demande la participation et la contribution de chaque membre de l'équipe, ainsi que le support de la direction, qui chapeaute l'ensemble du déroulement du projet. Pour y parvenir, il s'agissait de présenter les particularités du projet aux responsables processus, en justifiant les motifs pour l'engagement dans une démarche de qualité. L'implication ainsi que la collaboration proactive de chaque membre est primordiale. Subséquemment, nous avons organisé et animé des séances de sensibilisation qui avaient pour objectif les points suivants :

- Permettre au personnel de DALIA CORP de participer à la mise en œuvre, à l'application et à la réussite du SMQ ;
- Doter les ressources humaines des compétences requises pour accompagner le projet et réussir sa mise en œuvre ;
- Sensibiliser et impliquer tout le personnel dans la démarche qualité.

Il s'agit d'abord de justifier la mise en œuvre de ce projet, d'expliquer la démarche qualité ainsi que la norme ISO 9001, de décrire les étapes du déroulement du projet, de répondre aux questions et d'éclaircir les zones grises.

Les points abordés durant cette séance ont porté essentiellement sur :

- La norme internationale ISO et la certification ISO 9001:2015 ;
- Les particularités de la mise en place d'un système de management de la qualité ;
- L'implication au niveau de l'organisation ;
- Les avantages d'une démarche qualité ;
- Les étapes préparatoires de la certification ;
- Les rôles et responsabilités de chaque membre de l'équipe.

5. Mesure de la satisfaction client

5.1. Introduction

D'après la norme, la direction doit s'assurer que les besoins et les attentes de ses clients sont prédéterminés, transformés en exigences et respectés afin d'obtenir leur satisfaction. Par conséquent, l'entreprise est amenée à focaliser toute son attention sur l'intérêt porté à ses clients. En effet, l'étude de la satisfaction client permet d'approfondir la connaissance du

client, de mieux comprendre ses besoins en mettant en évidence un système d'écoute qui permettra d'évaluer leur niveau de satisfaction par rapport aux différentes prestations fournies par DALIA CORP. Cette enquête s'intègre dans le cadre des essais continus d'amélioration.

5.2. Objectif

L'étude de la satisfaction client s'intéresse principalement à :

- ✓ L'analyse des appréciations des clients par rapport à tous les produits de DALIA CORP.
- ✓ La définition des attentes de la clientèle et les performances de DALIA CORP en contrepartie.
- ✓ La détermination des points forts et des insuffisances de DALIA CORP ainsi que les suggestions d'amélioration.
- ✓ La détermination du niveau de satisfaction quant à la manière de traitement des réclamations.
- ✓ L'évaluation du niveau de satisfaction globale des clients.

5.3. Enquête de satisfaction client

La méthode d'évaluation est mise en œuvre sous forme d'enquêtes réalisées à partir d'un questionnaire que nous avons préparé, Le questionnaire est établi en français pour les clients GMS et en arabe pour les clients traditionnels (détail et gros) (Annexe 9).

Ce questionnaire invite le client à émettre son avis sur l'aptitude de DALIA CORP dans les domaines suivants:

- Qualité de service et aspect commercial
- Qualité des produits

Les informations ainsi recueillies font l'objet :

- D'une analyse détaillée des retours et réponses clients ;
- D'une sensibilisation auprès du personnel (intégration au Comité de Direction, point sur les actions) ;
- D'une communication interne (pour information ou pour action) ;
- D'une ou des actions nécessaire(s) pour améliorer sa satisfaction client.

Les informations de l'enquête de satisfaction sont ensuite analysées et les résultats sont synthétisés sous forme de rapport et communiqués au directeur commercial puis présentés à la direction générale.

Les résultats du rapport nous ont permis de dimensionner le niveau de satisfaction des clients et par conséquent, un ensemble de décisions importantes ont été prises dans le but d'améliorer les prestations de l'entreprise et améliorer la satisfaction des clients.

6. Approche par risque

6.1. Introduction

L'approche par risque est un nouveau concept dans la norme ISO 9001 : 2015, elle permet à l'organisme d'être proactif face aux circonstances et aux évènements éventuels et pas seulement réactif en prévenant ou réduisant les effets indésirables et en saisissant les opportunités pour dépasser ses objectifs et/ou progresser.

L'approche « risques » s'inscrit dans la dynamique d'amélioration continue.

Les risques peuvent être examinés à différents niveaux : [9]

✚ **Stratégique** : risques mettant en danger la capacité de l'entreprise à définir, orienter et mettre en œuvre sa stratégie.

Exemple : Une politique commerciale centrée sur un nombre restreint de clients rend plus vulnérable à des variations de la demande de ces clients. L'équilibre économique peut en être compromis.

✚ **Opérationnel** : risques susceptibles de modifier la capacité de l'entreprise à gérer au quotidien sa force commerciale, son outil industriel et autres actifs pour générer des profits récurrents d'exploitation.

Exemple : La maîtrise approximative de la température de pasteurisation d'un produit alimentaire peut conduire à des produits dont la durée de vie sera limitée, voire à des produits toxiques.

✚ **Terrain (liés à l'environnement de l'entreprise)**: risques générés par des causes externes à l'entreprise.

Exemple : Faire réaliser la révision d'un véhicule par une personne insuffisamment formée et non supervisée peut conduire à la remise en circulation d'un véhicule qui surconsomme.

6.2. Analyse des risques : AMDEC processus

L'AMDEC processus est une méthode d'analyse de risques qui permet de lister tous les risques éventuels à chaque étape d'une activité. Cette méthode est préférentiellement appliquée au moment de la conception ou la validation d'une nouvelle activité. Dans le cas de ce projet, les processus sont tous validés. Cependant le principe dans ce contexte consiste à avoir une démarche structurée qui permet de passer d'une simple prise en compte du risque à une véritable réflexion, afin d'anticiper les non-conformités potentielles, les actions de maîtrise à mettre en place et identifier des opportunités de progrès. [4]

6.3. Pourquoi une AMDEC processus ?

Il existe différentes méthodes d'analyse de risque qui sont plus ou moins adaptées selon le contexte et le but de l'étude.

L'AMDEC processus semblait la méthode la mieux adaptée pour le contexte du projet .Elle permet d'identifier différents risques potentiels et quantifier leur criticité relative. C'est une méthodologie robuste basée sur une réflexion en mode dégradé qui permet de prendre en considération différents paramètres liés au risque.

Note : Il n'y a pas d'exigence concernant des méthodes formelles de management du risque ou un processus de management du risque documenté. Les organismes peuvent décider d'opter ou non pour une méthodologie de management du risque plus étendue, par exemple par l'application d'autres lignes directrices ou normes.

6.4. Comment a été réalisé l'AMDEC processus ?

La réalisation d'une étude des risques passe par les étapes suivantes :

- ✓ Identification des risques potentiels ;
- ✓ Analyse des risques (cause/conséquences) ;
- ✓ Evaluation des risques ;
- ✓ Planification des actions ;
- ✓ Surveillance et suivi du plan d'action.

L'étude des risques commence tout d'abord par la constitution du groupe de travail qui comprend la stagiaire qualité et les pilotes processus.

Etape 1 : Identification des risques

Au cours d'une réunion avec les pilotes processus, nous avons identifié et listé les risques liés à chaque processus et ayant un impact direct sur la qualité du produit.

Etape 2 : Analyse des risques

Par l'utilisation de la méthode des 5M : Milieu, Matériel, Main d'œuvre, Méthode, Matière, nous avons pu déterminer les causes associées à chaque risque et déduire par conséquent leurs effets.

Etape 3 : Evaluation des risques

L'évaluation des risques se traduit par le calcul de la criticité, pour se faire, nous avons déterminé les paramètres suivants :

- ✓ L'occurrence (O) : la fréquence à laquelle le risque est susceptible de se reproduire ;
- ✓ La gravité (G) : l'importance de l'effet sur la qualité du produit ;
- ✓ La détectabilité (D) : l'efficacité du système à détecter le risque.

L'indice de criticité C est calculé pour chaque risque en effectuant le produit : $C=O \cdot G \cdot D$

Pour chaque paramètre, nous avons fixé une échelle de cotation allant de 1 à 4 que nous avons présenté dans les tableaux ci-dessous :

A/L'occurrence

Tableau 11: Grille d'occurrence

Degré	Occurrence	Description
1	<i>Rare</i>	Peut se produire seulement dans les circonstances exceptionnelles.
2	<i>Peu probable</i>	Pourrait se produire pendant une période de temps spécifiée.
3	<i>Possible</i>	Peut se produire quelque fois.
4	<i>Presque certaine</i>	Est attendu de se produire dans la plupart des circonstances.

B/La gravité

Tableau 12 : Grille de gravité

Degré	Gravité	Description
1	<i>Très faible</i>	Le résultat de la mesure n'a aucune conséquence sur le sort du produit puisque des mesures préventives ou des étapes ultérieures permettent d'éviter le danger.
2	<i>Moyenne</i>	Le résultat de la mesure n'a pas systématiquement de conséquence sur le sort de produit.
3	<i>Grave</i>	Risque pouvant avoir des conséquences minimales sur la santé du consommateur.
4	<i>Très grave</i>	Risque pouvant avoir de graves conséquences sur la santé du consommateur.

C/La détectabilité

Tableau 13 : Grille de détectabilité

Degré	Détectabilité	Description
1	<i>Détectable</i>	Risque facilement détectable par la production, le laboratoire ou la maintenance.
2	<i>Facilement détectable</i>	Grande probabilité de détecter le défaut si on le contrôle et on le surveille.
3	<i>Difficilement détectable</i>	Risque difficile à détecter car analyse non systématique.
4	<i>Non détectable</i>	Risque non apparent ou incontrôlable.

D/La criticité

La criticité de chaque risque est obtenu par la multiplication des trois paramètres (occurrence, gravité et détectabilité). Le seuil de criticité que nous avons déterminé est de 12, à partir de

cette valeur, le risque devient préoccupant et les actions devront être immédiatement entreprises.

Tableau 14: Grille de criticité

O	1	4	9	16
	2	8	18	32
	3	12	27	48
	4	16	36	64
G*D				

Afin d'interpréter au mieux la criticité, nous avons fait le choix de trois niveaux différents :

Tableau 15 : Grille d'estimation des niveaux de risques

Niveau	Pondération	Priorité	Commentaires
<i>Elevé</i>	>12	1	Risque éminent, des actions doivent être entreprises immédiatement.
<i>Moyen</i>	8-12	2	Risque prépondérant, des actions doivent être entreprises dans un bref délai
<i>Faible</i>	1-4	3	Si pertinent, des mesures peuvent être proposées pour améliorer la situation

Etape 4 : Planification des actions

Une fois les risques sont évalués et hiérarchisés, il est nécessaire de prendre des décisions, et d'engager des actions appropriées afin de maîtriser les processus.

Les mesures de maîtrise de chaque risque sont définies selon 3niveaux :

- Moyen ou ressource (exemple : Assurer la disponibilité des moyens de logistiques (transport,...)) ;
- Compétence (exemple : Réaliser des formations pour le personnel) ;
- Méthode (exemple : Mettre en place une méthode pour évaluer les fournisseurs et les sous-traitants).

Après validation du plan d'action par la direction, nous avons intégré les risques liés aux processus des systèmes de management et aux processus métiers, y compris dans les pratiques quotidiennes.

Etape 5 : Surveillance et suivi du plan d'action

Après l'élaboration des plans d'action, il est indispensable d'assurer un suivi régulier des actions entreprises afin de garantir leurs efficacités et capacités à maîtriser le risque tout en respectant les délais fixés de leurs exécutions.

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.

En outre, si un changement a eu lieu dans l'entreprise, par exemple : nouvelles recrues, développement d'un nouveau produit, nouvel investissement, implantation de nouveaux équipements, changement de stratégie et politique, une nouvelle évaluation des risques s'avère indispensable.

Un exemple de démarche d'analyse des risques logistique est illustré dans le tableau 15.

6.5. Document unique

Afin de pouvoir gérer les risques au sein de DALIA CORP, un document unique des risques a été élaboré en se basant sur les méthodes jugées pertinentes et en prenant en considération les avantages et les limites de chacune d'elles.

L'objectif de ce document n'est pas seulement de réaliser un recueil des risques auxquels les travailleurs sont exposés, mais il doit être suivi d'un programme annuel de prévention et d'action adéquat. Ainsi, le document unique doit contenir les mesures et les actions qui ont préalablement fait l'objet d'une consultation du personnel et/ou de ses représentants, afin de supprimer, ou du moins de limiter autant que possible, les risques. Ces actions doivent être applicables immédiatement lorsque le risque est important, ou planifiées sur une période plus longue lorsque le risque est plus faible. Tout dépend donc de la classification des risques effectuée lors de l'évaluation des risques.

La mise à jour du document est effectuée au moins une fois par an. Toutefois, il existe 2 cas où l'actualisation du document doit être immédiate :

- Toute décision d'aménagement important modifiant les conditions d'hygiène et de sécurité ou les conditions de travail ;
- Toute information supplémentaire concernant l'évaluation d'un risque dans une unité de travail. [10]

Tableau 16: Exemple de la démarche d'analyse des risques liés au processus logistique

Identification		Analyse			Evaluation				Plan d'action			Date de suivi du plan d'action	Nouvelle criticité	
Processus	Etape du processus	Risque	Causes	Conséquences	O	D	G	C	Moyen	Compétence	Méthode			
Logistique	Ecoute des exigences client et PI et de l'environnement externe et interne	Retard de livraison	Mauvaise planification Apparition de commandes urgentes	Augmentation des charges Insatisfaction client Perte de clients										
		Non respect du planning de livraison préétablit	Apparition de commandes urgentes Non disponibilité des véhicules (pannes)	Insatisfaction client Perte de clients										
		Erreur d'affectation du produit	Erreur de communication de la commande (commercial) Manque d'attention des chauffeurs	Insatisfaction client Réclamation										
	Elaboration de la stratégie et de la politique	Non disponibilité de véhicules	Apparition de commandes urgentes Retard d'affectation Retard de réparation du véhicule en cas de panne	Insatisfaction client Réclamation										
		Contamination des produits	Mauvais état du véhicule Manque d'entretien du véhicule Manque de vérification de l'état du véhicule avant chargement	Produit impropre à la consommation Retour de la marchandise Insatisfaction client										

Conclusion et perspectives

Le projet sur lequel porte ce rapport de fin d'étude a pour objet de mettre en place un système de management de la qualité en lien avec le référentiel ISO 9001 version 2015. Pour atteindre cet objectif, la mission qui nous a été confiée, a été menée avec une certaine méthodologie et réflexion. Afin d'apporter de meilleures bases à la réussite du projet nous nous sommes appuyés sur la boucle de PDCA, mais nous n'avons établi que les deux premières phases à savoir : Plan et Do :

- ✓ Planifier : Evaluer le système de management de l'entreprise, élaborer ensuite un plan d'action pour traiter les défaillances du système de l'entreprise
- ✓ Dérouler : mettre en œuvre les actions planifiées.

En effet, Lors de la mise en place du SMQ, la consolidation du système documentaire a été une étape cruciale pour la suite du stage, étant donné que la suite des actions était conditionnée par ce système.

Avoir des objectifs précis et planifiés induit le respect des délais, chose parvenue régulièrement malgré quelques retards notés au niveau de la réalisation des actions.

Bien que le SMQ de l'entreprise a évolué au cours de ces quatre mois, mais il reste toutefois à continuer le suivi et l'analyse de nos résultats dans l'optique d'une amélioration continue, l'une des premières recommandations suite à ce projet sera de mettre en œuvre les indicateurs de performance pour nos processus. À travers les suivis qui seront ultimement effectués dans le cadre de la certification ISO, les indicateurs établis permettent de savoir si l'implantation des procédures se fait adéquatement, à tous les niveaux.

En ce qui concerne les perspectives d'avenir, la direction doit s'engager à déployer les ressources humaines (Performance de la formation), les ressources matériels pour faire vivre le système qualité et par conséquent , répondre à la finalité de ce projet qui est la certification ISO 9001 : 2015 .Avec la nouvelle structure applicable à toutes les nouvelles normes de systèmes de management ISO, il sera beaucoup plus facile de mettre en œuvre plusieurs systèmes de management intégrés.

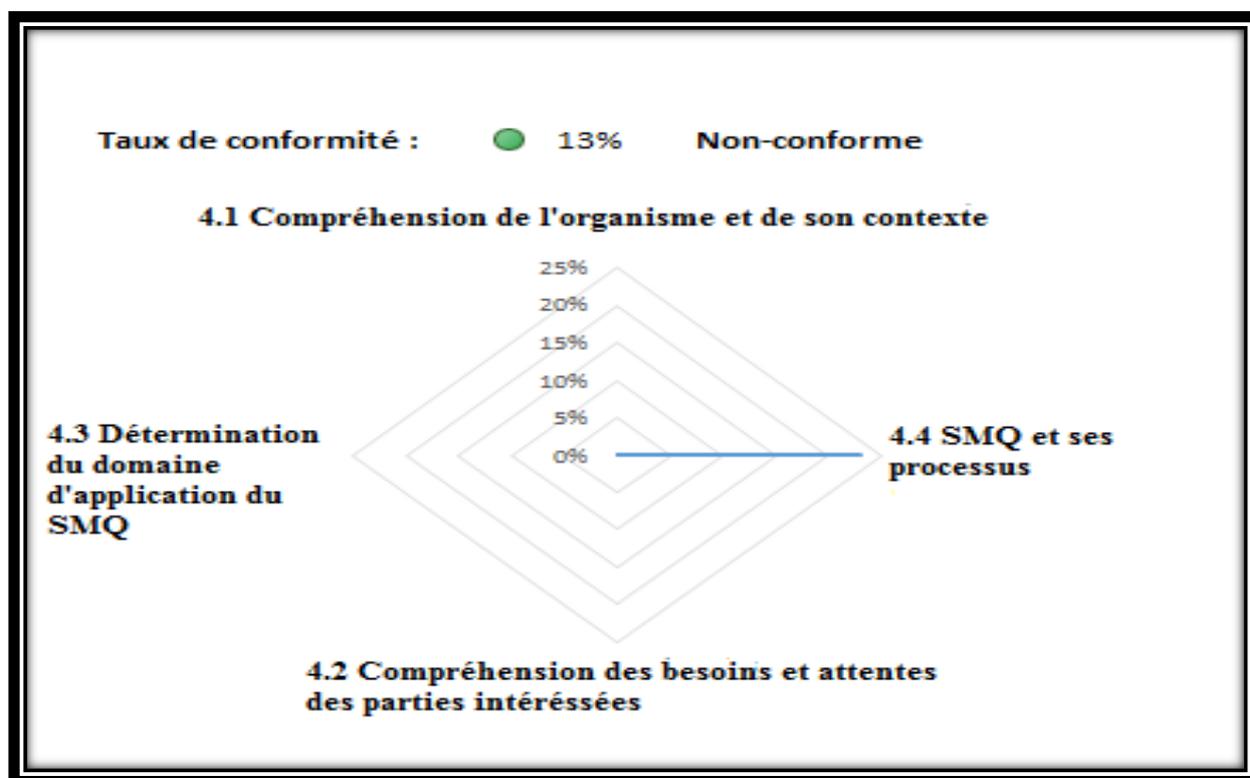
Références bibliographique

- [1] BENMOUSSA Hafida 2015(Mémoire de Projet de Fin d'Etudes filière ingénieurs au sein de 'RMS' Maroc), *Mise en place d'un système de management de la qualité selon le référentiel ISO 9001 version 2015*, ENSA de Marrakech.
- [2] LOUKILI Genolhac Rhizlane 2016, (Mémoire de Projet de Fin d'Etudes de Master au sein de la société SARA ELECTRONIQUE), *Contribution à la mise en place du système de Management de la qualité ISO9001:2015*, Ecole Spécialisé en Qualité et Métrologie de Casablanca.
- [3] Gapillout Isabelle, *La qualité avec l'ISO 9001 : 2015 et plus encore*. Edition : Vyatiosys
- [4] KOUITEN Alyssa 2016, (Mémoire d'Intelligence Méthodologique de Master), *De l'ISO 9001:2008 à la version 2015: démarche de transition*, Université de Technologie de Compiègne de France.
- [5] *Choisir et appliquer les normes de la famille ISO 9000*.
https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/fr/selection_and_use_of_iso_9000_family_of_standards_2016_en.pdf (Consulté le 01/03/2017).
- [6] Ihssane Sarrir & ILYass Laaguidi 2016, (Mémoire de Projet de Fin d'Études au sein de la société FO CONNECT), *Contribution à la Mise en place du système management qualité selon la norme ISO 9001 version 2015*, FST de Settat.
- [7] *Norme ISO 9001 V2015 : les évolutions chapitre par chapitre*.
<http://www.pyx4.com/blog/evolution-normes-chapitre-par-chapitre/>
(Consulté le 10/03/2017).
- [8] Afnor. PR NF EN ISO 9000, *Systèmes de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire*.
- [9] Afnor. FICHES PRATIQUES Règles Pratiques.
http://regles-pratiques.afnor.org/fr/content/download/2070/.../0123_FP+QE_10.2015.pdf
(Consulté le 02/06/2017).
- [10] *QUEL EST L'INTÉRÊT DU DOCUMENT UNIQUE ?*
http://www.ametra.asso.fr/sites/default/files/files/docs/ORST_interet_DU_2013.pdf
(Consulté le 25/05/2017).

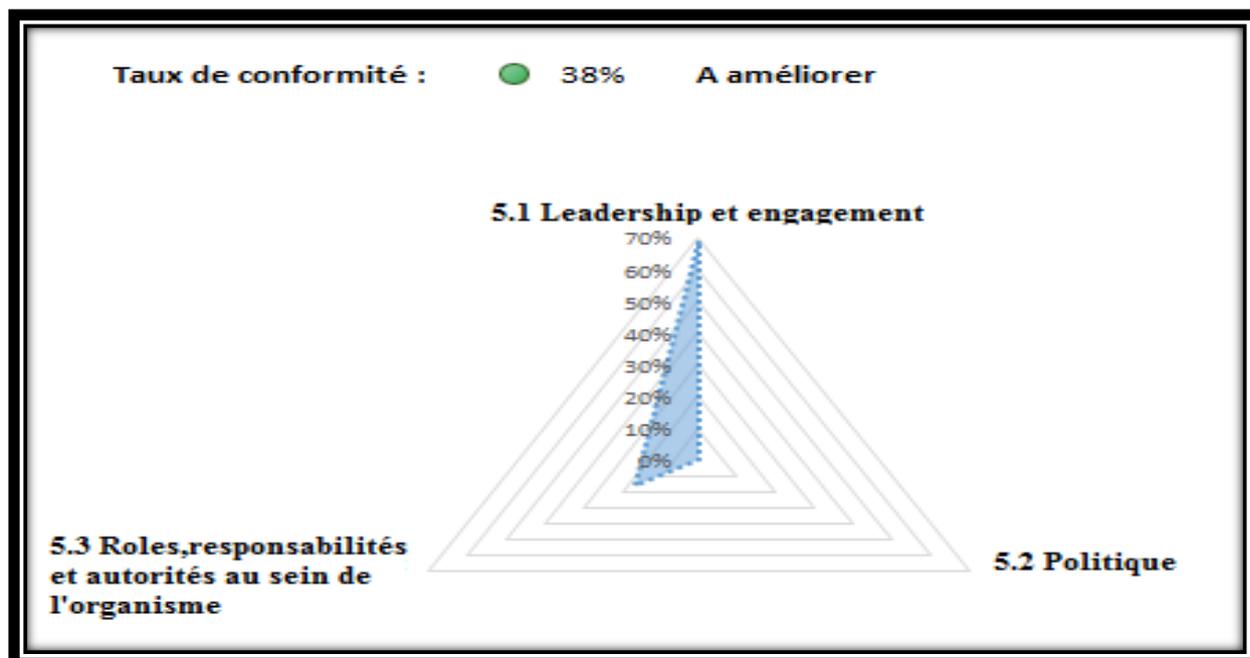
Annexes

Annexe 1 : Résultats de l'autodiagnostic par chapitre

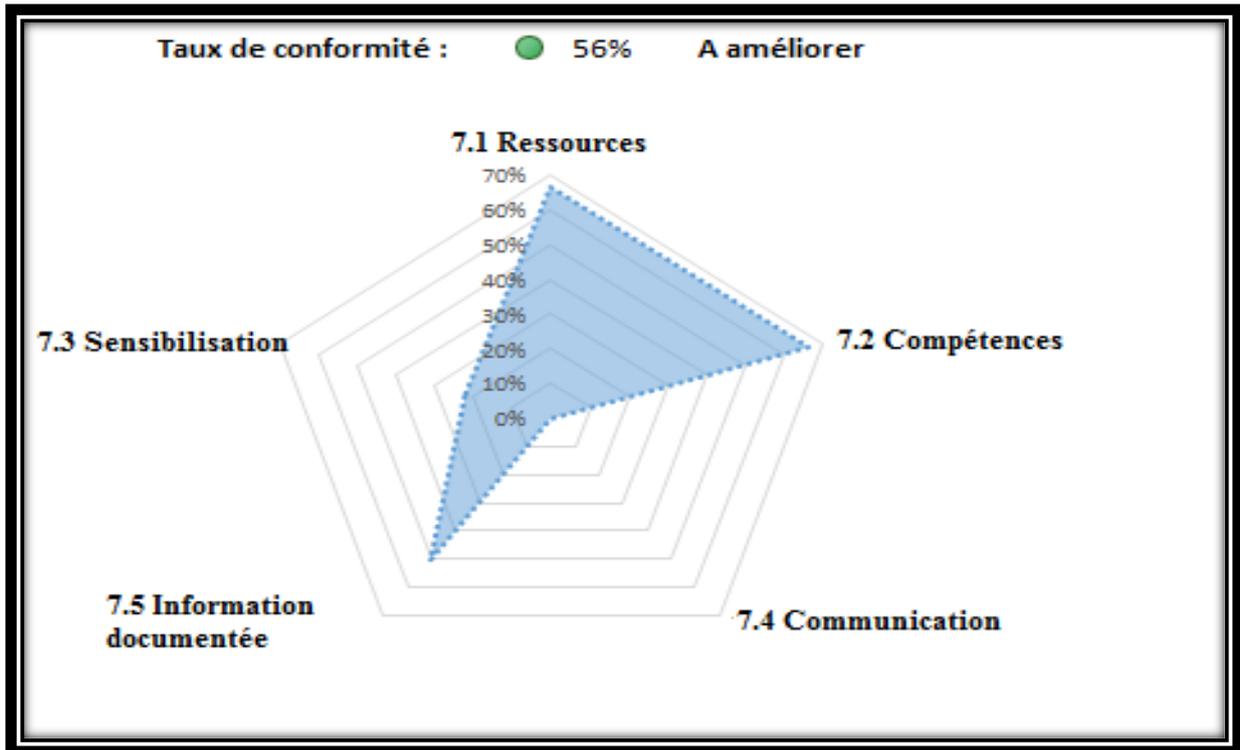
Chapitre 4 : Contexte de l'organisme



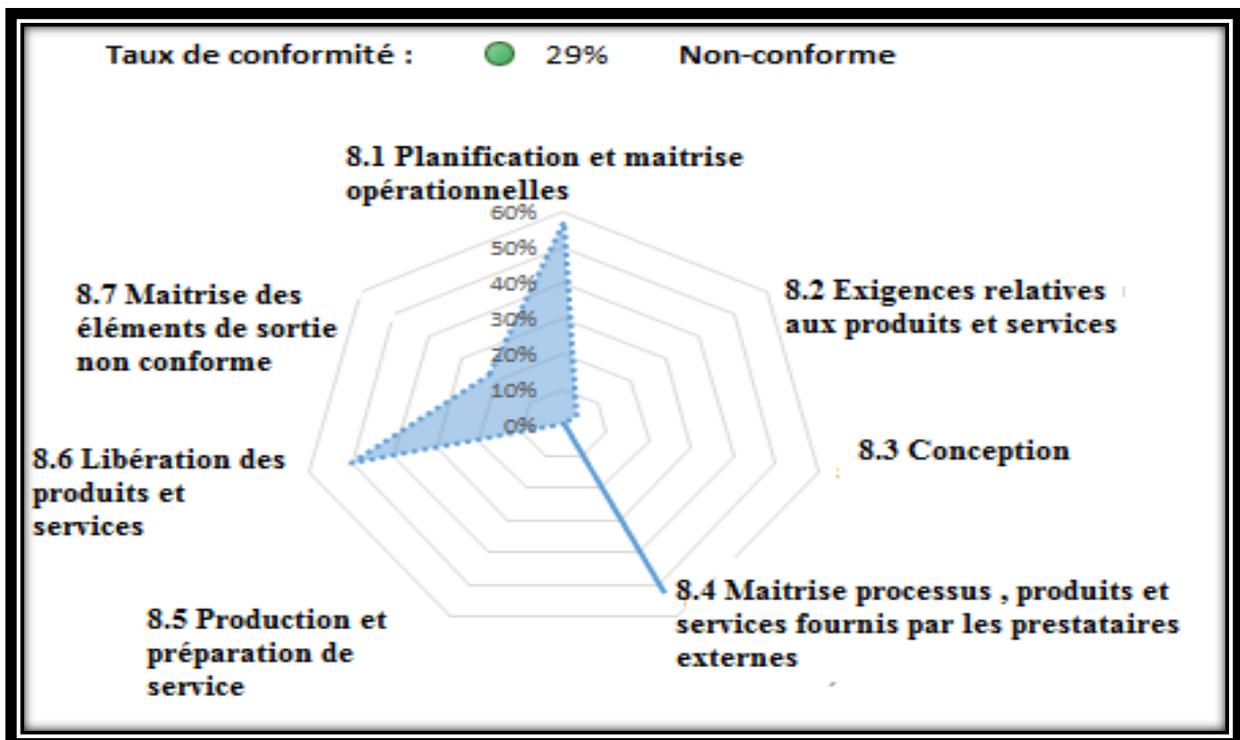
Chapitre 5 : Leadership



Chapitre 7 : Support



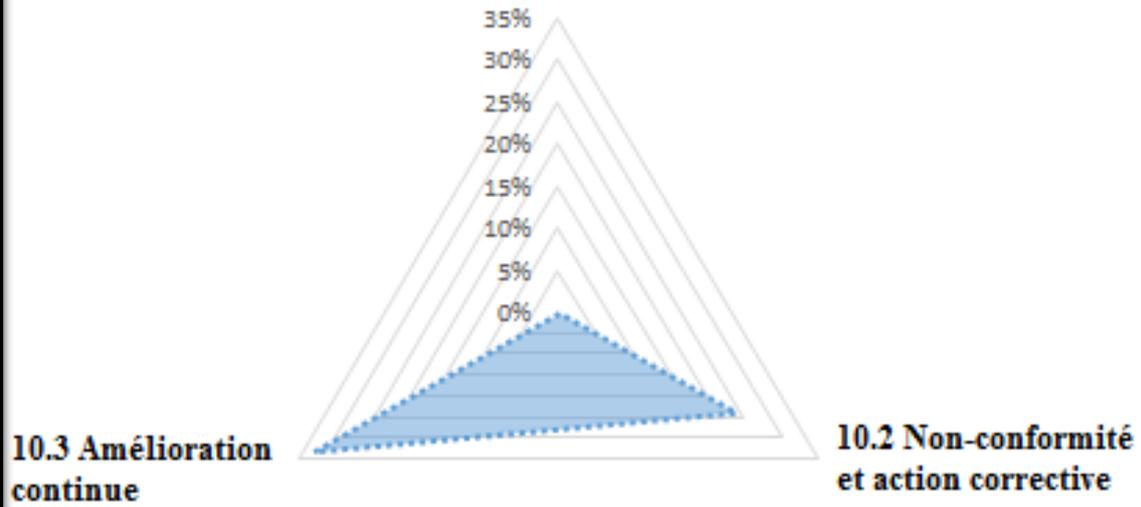
Chapitre 8 : Réalisation des activités opérationnelles



Chapitre 10 : Amélioration

Taux de conformité : ● 38% A améliorer

10.1 Généralités



Annexe 2 : Plan d'action ISO9001 version 2015

Chapitres	Action principale	Livrable
Chapitre 4 : Contexte de l'organisme	Déterminer les enjeux internes et externes de DALIA CORP	Matrice SWOT
	Identifier les besoins et attentes des parties intéressées internes et externes jugées pertinentes.	Matrice des parties intéressées
	Identifier les orientations stratégiques de DALIA CORP	Document orientations stratégiques
	Etablir 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
Chapitre 5 : Leadership	Etablir la politique qualité, les objectifs qualité	Document politique qualité Plan stratégique
	Définir les responsabilités et les autorités et les communiquer au sein de l'organisme	Fiches de postes Organigramme
Chapitre 6 : Planification	Déterminer les risques et opportunités liés à chaque processus	Procédure gestion des risques et opportunités Document analyse des risques et opportunités
	Planifier les modifications en prenant en compte l'objectif de la modification et les conséquences possibles	Procédure de gestion des modifications fiche de planification des modifications
Chapitre 7 ; Support	Déterminer et fournir le personnel approprié pour le fonctionnement efficace du SMQ et de ses processus	Processus gestion de compétences Procédure gestion de recrutement
	Déterminer, fournir et maintenir l'infrastructure nécessaire au fonctionnement des processus	Processus Maintenance et documents associés Processus SI et documents associés

	Déterminer, fournir et maintenir l'environnement nécessaire au fonctionnement des processus	Processus gestion des PRP
	Déterminer et fournir les ressources nécessaires pour assurer des résultats de surveillance et de mesure fiable	Processus laboratoire et documents associés
	Identifier les compétences nécessaires en personnel dont le travail a une incidence sur la qualité et la sécurité des denrées alimentaires	Procédure gestion des compétences et documents associés
	déterminer les besoins de communication interne et externe pertinents pour le SMQ,	Procédure de communication interne et externe Plan de communication
	Assurer la création et la mise à jour des informations documentées	Procédure de maîtrise des documents et des enregistrements Tableau de maîtrise des enregistrements, liste de diffusion
Chapitre 8 : Réalisation des activités opérationnelles	Planifier, mettre en œuvre et maîtriser les processus nécessaires pour satisfaire aux exigences relatives aux produits	Processus commercial et procédures associées
	Déterminer les exigences relatives aux produits et les critères liés à l'acceptation	Fiches techniques produits
	Réaliser régulièrement les revues des exigences relatives au produit pour s'assurer que vous êtes apte à répondre aux exigences relatives aux produits présentés au client	fiche de revue des exigences clients
	Répondre aux réclamations relatives aux produits proposés	Procédure gestion des réclamations clients Rapport réclamations clients

	Assurer la conformité des processus et des services fournis par des prestataires externes aux exigences. Etablir les critères pour l'évaluation, la sélection, la surveillance des performances et la réévaluation des prestataires externes.	Processus maîtrise achat et sous-traitance Procédure achat Procédure sélection, évaluation des fournisseurs et sous-traitants Liste des fournisseurs agréés Procédure de gestion des sous-traitants Fiche de sélection des fournisseurs Fiche d'évaluation des fournisseurs Plan de gestion des fournisseurs
	Mettre en œuvre des conditions maîtrisées pour la production et la prestation de service, y compris la livraison et les activités après livraison (les ressources, infrastructure, environnement, compétences, les activités d'inspections, actions à prévenir l'erreur humaine)	Processus production C1 et C2 Processus logistique
Chapitre 9 : Evaluation de la performance	Identifier les éléments de sortie par rapport aux exigences de surveillance tout au long de sa réalisation et maîtriser l'identification unique de ces éléments et les enregistrements qui y sont corrélés	Procédure de traçabilité Rapport de test traçabilité
	Identifier et isoler les éléments de sortie des processus, les produits et services qui ne sont pas conformes aux exigences	Procédure de gestion des non conformités Procédure maîtrise des actions correctives et préventives et documents associées
	Surveiller la perception du client sur le niveau de satisfaction de ses exigences. obtenir les informations relatives à l'avis et l'opinion du client concernant notre organisme et nos produits et services	Procédure mesure de la satisfaction client Rapport de satisfaction client Questionnaire enquête de satisfaction client
	Planifier et réaliser les audits internes	Procédure audit interne et documents associées
Chapitre 10: Amélioration	Panifier et réaliser la revue de direction	Procédure revue de direction Rapport de revue de direction
	Analyser les non-conformités, les corriger, et prendre en charge les conséquences,	Procédure maîtrise des actions correctives et préventives
	Mettre en œuvre toutes les actions correctives requises pour faire face à ces non-conformités	Procédure maîtrise des actions correctives et préventives Fiche APC
	Améliorer en continu la pertinence, l'adéquation et l'efficacité du SMQ	processus MAA

Annexe 3 : Fiche de poste du directeur commercial

Fiche de poste : Directeur commercial

Service : Commercial
Hiérarchie amont : Directeur général,
Nom et prénom:

Missions

- ❖ Cibler et prospector les clients potentiels.
- ❖ établir le planning des commerciaux
- ❖ Participer aux actions de promotion (relances commerciales, Salons)
- ❖ Actualiser des bases de données (produits référencés, prévisions de vente, cumul de commande).
- ❖ Mener des enquêtes de satisfaction pour mesurer la qualité des prestations
- ❖ Préparer mensuellement les statistiques commerciales (nouveaux clients, prospects...)
- ❖ Etablir mensuellement le tableau de bord de l'activité commerciale et les indicateurs de performance.

Savoir-faire

- ❖ Conduite de la politique commerciale
- ❖ Excellente connaissance du marché
- ❖ Animation et développement de l'équipe commerciale
- ❖ Maitrise parfaite des techniques de vente
- ❖ Maitrise des techniques de prospection

Activités

- ❖ Analyser les études de veille du marché et les remontées d'informations du terrain issues de la force commerciale et des fournisseurs afin d'identifier les évolutions du marché
- ❖ Soumettre à la direction générale le budget du fonctionnement
- ❖ Déterminer la nature et le volume des produits à lancer, maintenir ou abandonner
- ❖ Identifier les cibles commerciales pertinentes pour la force commerciale
- ❖ Définir les moyens adéquats pour développer l'offre de l'entreprise

Qualités demandées

- ❖ Leadership
- ❖ Communication
- ❖ Animation d'équipe
- ❖ Orientation client

Visa du collaborateur

Visa du directeur général

Annexe 4 : Fiche d'identité du processus du SI

FINALITE DU PROCESSUS : Assurer l'administration du parc informatique de DALIA FOODS en répondant aux besoins des utilisateurs en termes d'assistance, de sécurité et de maintenance	PILOTE : Responsable Informatique
RESSOURCES HUMAINE Assistant informatique	RESSOURCES MATERIEL : Matériel informatique, Internet, Intranet, Outillage
DONNEES D'ENTREE	DONNEES DE SORTIE
PROCESSUS FOURNISSEUR : Tous les processus	PROCESSUS CLIENT: Tous les processus
ELEMENTS D'ENTREE : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Politique Qualité ▪ Objectifs globaux ▪ Responsabilités et autorités ▪ Demandes d'intervention ▪ Demande d'approvisionnement ▪ Demandes de développement ▪ Données relatives aux nouvelles recrues et/ou changements de fonctions ▪ Données relatives aux nouveaux produits et clients ▪ Analyse des risques et opportunités 	ELEMENTS DE SORTIE : <ul style="list-style-type: none"> ▪ SI entretenu et maintenu efficace ▪ Maitrise des risques et valorisation des opportunités
DOCUMENTS ASSOCIES OU SPECIFIQUES : Procédure de sauvegarde des données Procédure de gestion des droits d'accès Procédure de gestions des intervention	ENREGISTREMENTS ASSOCIES : Fiche d'intervention informatique
OBJECTIFS : Voir tableau de bord du processus système information (M2-F1)	INDICATEURS DU PROCESSUS : Voir tableau de bord du processus système information (M2-F1)
MODE DE SURVEILLANCE : <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Audit interne <input checked="" type="checkbox"/> Revue <input checked="" type="checkbox"/> Indicateurs 	FREQUENCE : <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Selon planning <input checked="" type="checkbox"/> Au besoin <input checked="" type="checkbox"/> Voir tableau de bord

Annexe 5 : Matrice des interactions processus

	Pilotage SMQ	MAA	Commercial	Maitrise achat et sous-traitance	Production C1	Production C2	Logistique	Laboratoire	Gestion des compétences	Maintenance	SI	Gestion des PRP
Pilotage SMQ		Politique, Objectifs Qualité, planification, informations, décisions, responsabilités et autorités et ressources, audit	Politique, Objectifs Qualité, responsabilités et autorités et ressources stratégie commerciale	Politique, Objectifs Qualité, informations, décisions, responsabilités et autorités et ressources	Politique, Objectifs Qualité, informations, décisions, responsabilités et autorités et ressources		Politique, Objectifs Qualité, informations, décisions, responsabilités et autorités et ressources	Politique, Objectifs Qualité, planification, informations, décisions, responsabilités et autorités et ressources	Politique, Objectifs Qualité, Besoin en compétences et formation, information, organisation, responsabilités et autorités	Politique, Objectifs Qualité, moyens et investissements nécessaires à la réalisation des activités, responsabilités et autorités	Politique, Objectifs Qualité, planification, informations, décisions, responsabilités et autorités et ressources	Politique, Objectifs Qualité, informations, décisions, responsabilités et autorités et ressources
MAA	Documents qualité, AC, AP, mesure de la satisfaction clients, analyse des données et amélioration continue		Expliciter les demandes clients et s'assurer de la possibilité de les respecter	Besoins/ demande d'achats en Matériel, produit, Service	Pistes d'amélioration (actions correctives, actions préventives)		Pistes d'amélioration (actions correctives, actions préventives)	Pistes d'amélioration (actions correctives, actions préventives)	Besoins en formation et compétences techniques	Pistes d'amélioration (actions correctives, actions préventives)	Besoin en intervention Gestion des données	Pistes d'amélioration (actions correctives, actions préventives)
Commercial	Synthèse du fonctionnement commercial	Revue documentaire Résultats des indicateurs Non – conformités		Besoins/ demande d'achats en Matériel, produit, Service			Commandes & exigences clients	Echantillons des concurrents à analyser	Besoins en formation et compétences techniques		Besoin en intervention Gestion des données	
Maitrise achat et sous-traitance	Demande de validation des besoins en achat Proposer un panel de fournisseur aptes à répondre aux exigences liées à notre produit aux meilleurs couts	Revue documentaire Résultats des indicateurs de performance	Moyens matériels informations sur les dérives pouvant avoir une incidence sur le délai final du client		Satisfaction des besoins Matériel, produit,	Satisfaction des besoins Matériel, produit,	Satisfaction des besoins Matériel,	Satisfaction des besoins en matériels et consommables	Besoins en formation et compétences techniques	Satisfaction des besoins en matériel de maintenance	Besoin en intervention Gestion des données	Satisfaction des besoins Matériel, produit,
Production C1	Assurer la réalisation des productions dans le respect des délais	Revue documentaire Résultats des indicateurs Non -		Besoins/ demande d'achats en Matériel, produit,				Echantillon à analyser	Besoins en formation et compétences techniques	Besoin en maintenance	Besoin en intervention Gestion des	Besoin en matériel et produits de nettoyage

Production C2	et des exigences clients	conformités		Service						données	
Logistique	Résultat de l'activité		Livraison des commandes					Besoins en formation et compétences techniques	Besoin en maintenance		
Laboratoire	Résultat de l'activité		Résultats des analyses		Résultats des analyses			Besoins en formation et compétences techniques	Besoin en maintenance		
Gestion des compétences	Résultat de l'activité	Besoin en compétences, en formation, gestion de carrière	Personnel formé et en nombre suffisant						Personnel formé et en nombre suffisant		Personnel formé et en nombre suffisant
Maintenance	Proposer des besoins fonctionnels pour assurer le bon fonctionnement des activités	Revue documentaire Résultats des indicateurs Non - conformités			Equipements de production en bon état		Equipements de laboratoire en bon état	Besoins en formation et compétences techniques			
SI	Proposer des nouveaux logiciels , des améliorations dans le SI			Besoins/ demande d'achats en Matériel, Service				Besoins en formation et compétences techniques			
Gestion des PRP	Résultat de l'activité				Environnement de travail propre Equipements étalonnés		Equipements de laboratoire en bon état	Besoins en formation et compétences techniques	Besoin en maintenance		

Annexe 6 : Tableau récapitulatif des indicateurs

Processus	Indicateurs	Formules de calcul	Fréquence
Pilotage SMQ	Taux d'atteinte des objectifs	Moyenne des objectifs atteints *100	Semestrielle
MAA	Taux d'efficacité des actions réalisées	(Nbr d'actions efficaces /Nbr d'actions réalisées)*100	Semestrielle
	Taux de clients satisfaits	(Nbr de clients satisfaits /Nbr total des enquetés)*100	Annuelle
Commercial	Taux de réalisation du volume de vente	(Qté vendue/Qté prévue) *100	Mensuelle
	Taux de pénalité	Montant de la pénalité en Dh	Trimestrielle
Maitrise achats et sous-traitance	Taux de fournisseurs agréés	(Nbr de Fournisseur agréés/total fournisseurs)*100	Semestrielle
	Taux de respect des délais de traitement des demandes d'achat	(Nbr de DA réalisées dans les délais /Nb total des DA traitées)*100	Mensuelle
Production C1/ Production C2	Taux d'exploitation des unités de production	(Qté réalisée /Capacité du moulin)*100	Mensuelle
	Taux d'exploitation en terme de temps	(Taux d'ouverture-Arrêts non planifié)/Taux d'ouverture	Mensuelle
	Taux de retour non conforme	(Qté de retour NC /Qté vendue)*100	Mensuelle
Logistique	Taux de consommation de gazoial	Moyenne ((Qté gasoil par remorque/KM parcouru par remorque)*100)	Mensuelle
	Taux de pannes	(Nbr de jours en pannes/Nbre de jours du mois)*100	Mensuelle
Laboratoire	Taux de réalisation des analyses MP	(Nbr des échantillons analysés/Nbr des échantillons réceptionnés)*100	Mensuelle
	Taux de réalisation des analyses PF	(Nbr des échantillons analysés/Nbr des échantillons fabriqués)*100	Mensuelle
Gestion des compétences	Taux d'efficacité des formations	(Nbr de formations jugées efficaces/Nbr formations réalisées)*100	Trimestrielle
	Taux de respect du plan de formation	(Nbr de formations réalisées/Nbr de formations prévues)*100	Trimestrielle
Maintenance	Taux des arrêts non programmés	(Nbr des heures d'arrêts /Nbr des heures travaillées)*100	Mensuelle
SI	Taux de pannes système	(Nbr des heures d'arrêts /Nbr des heures travaillées)*100	Mensuelle
Gestion des PRP	Taux de respect des BPH	La moyenne des cotations de quatre semaines de contrôle *100	Mensuelle
	Taux d'efficacité de traitement de dératisation	(Nbr de traitement efficace / nbr totale de traitement)*100	Trimestrielle

Annexe 7 : Extrait de la procédure de maitrise des actions préventives et correctives

	Maitrise des actions préventives et actions correctives	Nature : Procédure
		Code : M2-P3
		Version : 01
		Date d'application :

1- Objet

Cette procédure définit les méthodes et les responsabilités pour le traitement des actions correctives et préventives afin d'empêcher l'apparition des non-conformités et maintenir le niveau et les objectifs au standard prévu.

2- Domaine d'application

Cette procédure est applicable à l'ensemble des non-conformités et aux besoins d'amélioration liés aux processus du SMQ de DALIA CORP.

3- Références

Norme ISO 9001 version 2015
Norme ISO 9000 version 2015

4- Définitions et abréviations

Action préventive : action visant à éliminer la cause d'une non-conformité potentielle ou d'une autre situation potentielle indésirable.

Action corrective : Action visant à éliminer la cause d'une non-conformité et à éviter sa réapparition.

AP : Action préventive
AC : Action corrective
APC : Action préventive corrective

5- Responsabilités

Direction Générale :

- Assurer les moyens pour maîtriser les actions correctives et préventives afin de réduire les non conformités.

Responsable qualité :

- Assurer un traitement efficace des non-conformités ;
- Assurer le suivi de l'efficacité des actions menées ;
- Assurer le respect de la présente procédure.

Responsables concernés :

- Assurer un bon diagnostic afin de déterminer les causes racines des non-conformités ;
- Assurer le respect de la présente procédure.

Annexe 8 : Fiche de sélection des fournisseurs

	Fiche de sélection des fournisseurs	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px;">Nature : Enregistrement</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Code :</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Version :</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Date d'application :</td> </tr> </table>	Nature : Enregistrement	Code :	Version :	Date d'application :
Nature : Enregistrement						
Code :						
Version :						
Date d'application :						
<p>Nom du fournisseur:</p> <p>Date de sélection :</p>						
Critères de sélection	Importance	Notation	Résultat	Résultat maximal	Pourcentage de satisfaction	
Les conditions commerciales						
Niveau de prix par rapport aux concurrents						
Conditions de paiement						
Conditions de retour						
Délai de livraison communiqué						
La fiabilité du partenaire potentiel						
Réputation						
Références clients						
Taille de la structure						
Documents nécessaires (bulletins d'analyses, alimentaire, d'emballages, etc.)						
L'offre						
Qualité des produits ou service proposés						
Etendue de la gamme						
Conditions de garantie						
Disponibilité / flexibilité vis-à-vis des demandes						
Service après vente						
Localisation géographique						
Capacité de répondre à une commande exceptionnelle						
Total						

Annexe 9 : Extrait du questionnaire enquête de satisfaction des clients GMS

	Questionnaire enquête satisfaction clients GMS	Nature : Enregistrement
		Code :
		Version :
		Date d'application :

Cher client,

Dans le cadre de l'amélioration de nos produits et services, nous souhaitons obtenir directement votre avis quant à votre degré de satisfaction.

Accordez-nous juste quelques minutes, le temps de répondre à ce questionnaire,

Il nous permettra d'évaluer votre satisfaction et de prendre en compte vos remarques et vos suggestions.

Nom et prénom : Fonction :

Enceinte : Magasin :

Partie I : Qualité de service et aspect commercial

Ecoute client	Très satisfaisante	Moyennement satisfaisante	Insatisfaisante	Très insatisfaisante
Disponibilité de votre contact				
La fréquence de visite des responsables				
Capacité de répondre à vos demandes				
Réactivité par rapport aux commandes urgentes				
Respect des commandes				
Suivi des commandes				

Qualité de service	Très satisfaisante	Moyennement satisfaisante	Insatisfaisante	Très insatisfaisante
Le respect des délais de livraison				
Le traitement des réclamations				
La gestion des retours				
La gestion administrative				



Filière Ingénieurs

Industries Agroalimentaires



Résumé

Nom et prénom: EL MOUTAWAKIL Soumaya

Année Universitaire : 2016/2017

Titre: «Contribution à la mise en place d'un système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 version 2015 au sein de l'unité DALIA CORP».

Toute entreprise ambitieuse qui vise à garder ou à augmenter sa part dans le marché national et international, se voit dans l'obligation d'améliorer ses performances globales et de fournir une base solide à des initiatives lui permettant d'assurer sa pérennité.

Relevant d'une décision stratégique de l'organisme, la société DALIA se lance dans un projet intitulé «**La mise en place d'un système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 version 2015**». C'est dans ce cadre que s'inscrit notre projet de fin d'études au cours duquel nous allons contribuer à la satisfaction des exigences de cette norme.

Le présent rapport expose la méthodologie déployée pour la mise en place d'une démarche de système de management de la qualité ISO9001 :2015 au sein de l'unité DALIA CORP.

De la réalisation du diagnostic aux propositions et planification de la mise en place de plans d'actions, ce rapport détaille de manière assez exhaustive la méthode de travail employée pour mettre en place un Système de Management de la qualité (SMQ) efficace et opérationnel au sein de cette entreprise.

Mots clés : Qualité, ISO 9001 :2015, Certification, SMQ, Roue de Deming, AMDEC.