



**République Algérienne Démocratique et Populaire**  
**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche**  
**Scientifique**



**Université « Mouloud MAMMERY » de Tizi-Ouzou**  
**Faculté des Sciences Biologiques et des Sciences Agronomiques**  
**Département des Sciences Alimentaires**

## *Mémoire de fin de cycle*

**En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences Alimentaires**

**Spécialité : Agroalimentaire et Contrôle de Qualité**

### *Thème*

**LA NORME ISO 9001 VERSION 2015 ET SON IMPACT  
SUR LES PERFORMANCES DE L'ENTREPRISE SARL  
SOBCO « PALMARY FOOD »**

**Présenté par :**

M<sup>me</sup> BOUDINAR Célya

**Encadré par :**

Dr. SADOUDI Rabah

**Membres de Jury :**

- **Président :** M. MAKHLOUF M.      Professeur
- **Examineur :** M. SITAYEB H.      MCB

**2023 / 2024**

## REMERCIEMENTS

*En cette période de réalisation et d'accomplissement, je souhaite exprimer ma profonde gratitude envers le bon Dieu, qui m'a accordé la force, le courage, la persévérance et la clarté d'esprit nécessaires pour mener à bien ce travail.*

*Je tiens à adresser mes remerciements les plus sincères à mon promoteur, M.Sadoudi Rabah, pour son soutien indéfectible, ses précieux conseils et son accompagnement tout au long de ce projet.*

*Je suis également reconnaissante envers tout le personnel de la SARL SOBCO pour m'avoir accueillie au sein de leur entreprise et pour leur collaboration précieuse.*

*Mes remerciements vont également aux membres du jury pour leur disponibilité et l'intérêt qu'ils ont porté à mon travail. Votre expertise et vos retours constructifs ont grandement contribué à l'aboutissement de ce mémoire.*

*Enfin, je souhaite exprimer ma gratitude à toutes les personnes qui ont apporté leur soutien, de près ou de loin.*

*Merci*

## DEDICACES

*Je dédie ce travail à mon cher mari. Son soutien inébranlable et son amour indéfectible ont été ma source d'inspiration constante tout au long de ce parcours académique. Ses encouragements, sa patience et sa compréhension ont été les piliers sur lesquels j'ai pu construire ce travail. Ce mémoire est dédié à toi, en reconnaissance de tout ce que tu as sacrifié pour moi et pour me permettre de poursuivre mes rêves. Merci pour ta présence et ton soutien inconditionnel.*

*Ce mémoire est également dédié à ma mère, mon père, ma sœur et mon frère, qui ont été ma source de force et de courage. Vous avez toujours cru en moi et je vous serai éternellement reconnaissante.*

*Enfin, je souhaite aussi dédier ce travail à ma belle-famille, pour leur soutien et leur présence tout au long de ce parcours.*

*Merci à vous tous pour tout ce que vous avez fait pour moi.*

*CELYA*

## **Résumé**

Ce mémoire examine l'impact de la certification ISO 9001:2015 sur les performances organisationnelles de la SARL SOBCO, une entreprise algérienne du secteur agroalimentaire. Les résultats démontrent que la mise en œuvre de cette norme a entraîné des améliorations notables dans les performances opérationnelle, sociale et environnementale, avec une gestion plus efficace des processus et une meilleure satisfaction client. Cependant, l'impact financier reste modéré, suggérant une progression des bénéfices à long terme. En dépit de certaines limites, l'étude confirme que la certification ISO 9001:2015 représente un levier stratégique pour améliorer la compétitivité des entreprises.

Mots clés : ISO 9001:2015, Management Qualité, Agroalimentaire, SARL SOBCO, Performance Organisationnelle.

## **Abstract**

This thesis examines the impact of ISO 9001:2015 certification on the organizational performance of SARL SOBCO, an Algerian company in the agro-food sector. The findings show that the implementation of this standard led to significant improvements in operational, social, and environmental performance, with more efficient process management and enhanced customer satisfaction. However, the financial impact remains moderate, suggesting long-term benefits. Despite certain limitations, the study confirms that ISO 9001:2015 certification serves as a strategic lever for improving company competitiveness.

Keywords: ISO 9001:2015, Quality Management, Agro-food, SARL SOBCO, Organizational Performance.

## **Liste des tableaux**

**Tableau 01** : Les trois types de processus.....10

## Liste des figures

|  |           |
|--|-----------|
| <b>FIGURE 1 : LE CYCLE DE LA QUALITE SELON L'ORIENTATION CLIENT. ....</b>                    | <b>8</b>  |
| <b>FIGURE 2 : REPRESENTATION GRAPHIQUE D'UN PROCESSUS. ....</b>                              | <b>9</b>  |
| <b>FIGURE 3 : LOGO DE L'ISO 9001 .....</b>   | <b>13</b> |
| <b>FIGURE 4 : HISTORIQUE DE LA NORME ISO 9001 (BADJI ET AL., 2020).....</b>                  | <b>14</b> |
| <b>FIGURE 5 : STRUCTURE DE LA NORME ISO 9001:2015 DANS LE CYCLE PDCA.....</b>                | <b>16</b> |
| <b>FIGURE 6 : LOCALISATION GEOGRAPHIQUE DE SARL SOBCO 2, ADAPTEE DE<br/>GOOGLE MAPS.....</b> | <b>32</b> |
| <b>FIGURE 7 : PYRAMIDE DES INFORMATIONS DOCUMENTEES .....</b>                                | <b>59</b> |
| <b>FIGURE 8 : EXEMPLE DE QUESTION BINAIRE .....</b>  | <b>87</b> |
| <b>FIGURE 9 : EXEMPLE DE QUESTION A ECHELLE DE LIKERT (5 ITEMS).....</b>                     | <b>87</b> |
| <b>FIGURE 10 : EXEMPLE DE QUESTION A ECHELLE DE LIKERT (3 ITEMS) .....</b>                   | <b>88</b> |
| <b>FIGURE 11 : EXEMPLE DE QUESTION A CHOIX MULTIPLES .....</b>                               | <b>88</b> |

## Liste des abréviations

**CEN** : Comités Européens de Normalisation.

**CT** : Comités Techniques.

**ISO** : Organisation International de Normalisation

**KPI** : Key Performance Indicator.

**MQ** : Management de la Qualité.

**PDCA** : Plan (Planifier), Do (Faire), Check (Vérifier), Act (Réagir).

**ROI** : Return On Investment.

**RSE** : Responsabilité Sociale de l'Entreprise.

**SMQ** : Système de Management de la Qualité.

**TQM** : Total Quality Management.

## **Glossaire**

**Certification :** Est un processus clé dans le domaine des systèmes de management de la qualité, offrant une validation formelle que les pratiques d'une organisation sont conformes aux normes établies.

**Éléments d'Entrée :** Cela fait référence aux ressources ou aux informations initiales qui sont nécessaires pour commencer un processus.

**Éléments de Sorties :** Ce sont les résultats ou les produits finaux qui sont obtenus après que les éléments d'entrée ont été transformé par le processus.

**KPI :** Les KPI (Key Performance Indicators) sont des mesures quantifiables utilisées pour évaluer la réussite d'une organisation dans l'atteinte des objectifs stratégiques et opérationnels.

**Management :** Ensemble des activités coordonnées pour orienter et diriger un organisme.

**Normalisation :** Est un processus systématique visant à établir des normes et des standards pour garantir l'uniformité et la qualité dans divers domaines d'activités.

**Norme ISO 9001 :** Est une norme internationale établie par l'Organisation internationale de normalisation (ISO) qui spécifie les exigences pour un système de management de la qualité (SMQ).

**Performance Financière :** Est le pilier central de l'évaluation organisationnelle, permet de mesurer la rentabilité, la solvabilité et la stabilité financière d'une entreprise.

**Performance opérationnelle :** Dimension crucial qui évalue l'efficacité d'une organisation dans l'accomplissement des ses objectifs stratégiques.

**Performance Organisationnelle :** Est un concept complexe et souvent difficile à définir de manière explicite.

**Performance Social et Environnemental :** Est une dimension incontournable de la performance organisationnelle.

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

**Qualité :** L'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences.

**Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) :** Pratique qui intègre des préoccupations sociales et environnementales dans les activités de l'entreprise.

**Système :** Ensemble d'éléments corrélés ou en interaction

**Système de management :** Ensemble d'éléments corrélés ou en interaction d'un organisme, utilisé pour établir des politiques, des objectifs et des processus de façon à atteindre les objectifs.

**Système de Management de la Qualité :** Partie d'un système relatif à la qualité.

**Total Quality Management (TQM) :** Approche managériale visant à améliorer en permanence la qualité des produits, services et processus.

# **SOMMAIRE**

## **REMERCIEMENTS**

## **DEDICACES**

## **Résumé**

## **Abstract**

## **Liste des tableaux**

## **Liste des figures**

## **Liste des abréviations**

## **Glossaire**

## **SOMMAIRE**

|                                   |          |
|-----------------------------------|----------|
| <b>INTRODUCTION GÉNÉRALE.....</b> | <b>1</b> |
|-----------------------------------|----------|

|                          |          |
|--------------------------|----------|
| <b>METHODOLOGIE.....</b> | <b>3</b> |
|--------------------------|----------|

### **Première partie : Étude Bibliographique**

#### **Chapitre I : Généralités sur le management de la qualité**

|  |    |
|--|----|
| 1. Définitions et Notions de Base.....                         | 4  |
| 1.1. Définition de la Qualité .....                            | 4  |
| 1.2. Notions de base.....                                      | 4  |
| 2. Historique et Évolution de la Qualité.....                  | 5  |
| 3. Les Principes Fondamentaux du Management de la Qualité..... | 7  |
| 3.1. Orientation client .....                                  | 7  |
| 3.2. Leadership et engagement du management.....               | 8  |
| 3.3. Implication du personnel .....                            | 8  |
| 3.4. Approche processus .....                                  | 9  |
| 3.5. Amélioration continue .....                               | 10 |
| 3.6. Prise de décision fondée sur des preuves.....             | 10 |
| 3.7. Gestion des relations avec les parties prenantes.....     | 11 |
| 4. La Normalisation.....                                       | 11 |
| 4.1. Définition de la normalisation .....                      | 11 |

|      |  |    |
|------|--|----|
| 4.2. | Les Objectifs de la normalisation .....        | 11 |
| 4.3. | Enjeux et défis de la normalisation.....       | 12 |
| 5.   | La norme ISO 9001 .....                        | 12 |
| 5.1. | Définition.....                                | 12 |
| 5.2. | Évolution .....                                | 13 |
| 5.3. | Les exigences de la norme ISO 9001 :2015 ..... | 14 |
| 6.   | La Certification .....                         | 17 |
| 6.1. | Le processus de certification .....            | 17 |
| 6.2. | Avantages de la certification.....             | 18 |
| 6.3. | Défis et considérations.....                   | 19 |

## **Chapitre II : Approche de la Performance dans le Secteur Agroalimentaire**

|      |  |    |
|------|--|----|
| 1.   | Introduction au Concept de Performance.....                            | 20 |
| 2.   | La Performance Organisationnelle.....                                  | 21 |
| 2.1. | Définition de la Performance Organisationnelle .....                   | 21 |
| 2.2. | Les Dimensions de la Performance Organisationnelle.....                | 22 |
| 3.   | Indicateurs Clés de Performance dans l'Industrie Agroalimentaire ..... | 23 |
| 3.1. | Définition et Importance des Indicateurs Clés de Performance .....     | 24 |
| 3.2. | Les Types d'Indicateurs de Performance .....                           | 24 |
| 3.3. | Méthodologie pour la Mise en Place des KPI .....                       | 25 |
| 3.4. | Avantages et Limites des KPI.....                                      | 26 |

### **Deuxième partie : Partie Pratique**

## **Chapitre III : Le Système de Management de la Qualité de la SARL SOBCO**

|      |   |    |
|------|---|----|
| 1.   | Introduction.....                                     | 27 |
| 2.   | Politique qualité .....                               | 28 |
| 3.   | Présentation de l'organisme d'accueil .....           | 29 |
| 3.1. | Historique .....                                      | 29 |
| 3.2. | Situation géographique .....                          | 32 |
| 3.3. | Les activités principales de l'entreprise.....        | 32 |
| 3.4. | Structure organisationnelle .....                     | 34 |
| 4.   | Contexte de l'organisme .....                         | 35 |
| 4.1. | Compréhension de l'organisme et de son contexte ..... | 35 |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 4.2.  | Compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées .....                 | 36 |
| 4.3.  | Détermination du domaine d'application du système de management de la qualité37         |    |
| 4.4.  | Système de management de la qualité et ses processus.....                               | 39 |
| 5.    | Leadership.....   | 42 |
| 5.1.  | Leadership et engagement .....  | 42 |
| 5.2.  | Politique.....  | 44 |
| 5.3.  | Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme.....                         | 45 |
| 6.    | Planification .....   | 46 |
| 6.1.  | Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités .....                        | 46 |
| 6.2.  | Objectifs qualité et planification des actions pour les atteindre .....                 | 48 |
| 6.3.  | Planification des modifications .....   | 49 |
| 7.    | Support.....  | 50 |
| 7.1.  | Ressources .....  | 50 |
| 7.2.  | Compétences.....  | 56 |
| 7.3.  | Sensibilisation.....  | 57 |
| 7.4.  | Communication .....   | 57 |
| 7.5.  | Informations documentées.....   | 58 |
| 8.    | Réalisation des activités opérationnelles.....  | 62 |
| 8.1.  | Planification et maîtrise opérationnelles.....  | 62 |
| 8.2.  | Exigences relatives aux produits et services.....                                       | 63 |
| 8.3.  | Conception et développement de produits et services.....                                | 67 |
| 8.4.  | Maîtrise des processus, produits et services fournis par des prestataires externes..... | 68 |
| 8.5.  | Production et prestation de service .....   | 71 |
| 8.6.  | Libération des produits et services .....   | 75 |
| 8.7.  | Maîtrise des éléments de sortie non conformes.....                                      | 76 |
| 9.    | Évaluation des performances .....   | 77 |
| 9.1.  | Surveillance, mesure, analyse et évaluation .....                                       | 77 |
| 9.2.  | Audit interne .....   | 80 |
| 9.3.  | Revue de direction .....  | 81 |
| 10.   | Amélioration .....  | 83 |
| 10.1. | Généralités .....   | 83 |

|   |    |
|---|----|
| 10.2. Non-conformité et action corrective ..... | 84 |
| 10.3. Amélioration continue .....               | 86 |

**Chapitre IV : Élaboration du Questionnaire et Analyse des Résultats**

|   |           |
|---|-----------|
| 1. Élaboration du Questionnaire.....                | 87        |
| 2. Synthèse des Données Recueillies .....           | 89        |
| 2.1. Impact Opérationnel .....                      | 89        |
| 2.2. Impact Financier .....                         | 89        |
| 2.3. Impact Social et Environnemental.....          | 90        |
| 3. Analyse et Contextualisation des Résultats ..... | 90        |
| 4. Discussions et recommandations .....             | 92        |
| 4.1. Discussions .....                              | 92        |
| 4.2. Recommandations .....                          | 93        |
| <b>CONCLUSION .....</b>                             | <b>93</b> |

**Annexes**

**Références bibliographiques**

# **INTRODUCTION GÉNÉRALE**

Le secteur agroalimentaire, pilier essentiel de l'économie mondiale, joue un rôle crucial dans l'alimentation et le bien-être des populations. Caractérisé par une forte concurrence et une exigence de qualité constante, ce secteur doit répondre à des attentes croissantes en matière de sécurité, de traçabilité et de durabilité. Dans ce contexte, les entreprises agroalimentaires cherchent continuellement à améliorer leurs processus et à garantir la conformité aux normes internationales, afin de répondre aux exigences des marchés locaux et internationaux. La norme ISO 9001:2015, par son approche orientée vers la satisfaction client et l'amélioration continue, représente un levier stratégique pour les entreprises du secteur, leur permettant d'optimiser leurs performances organisationnelles.

Depuis sa révision en 2015, l'ISO 9001 a introduit des nouveautés majeures, telles que l'approche processus, qui structure la gestion de l'entreprise autour de ses activités clés pour améliorer la cohérence et l'efficacité des opérations. De plus, l'accent est mis sur la gestion des risques et opportunités, permettant aux entreprises de mieux anticiper les défis et de saisir les occasions d'amélioration. L'engagement de la direction est également renforcé, soulignant l'importance du leadership et de la prise de décision informée pour la réussite du système de management de la qualité. Enfin, la norme offre une plus grande flexibilité, facilitant son adaptation aux spécificités de chaque entreprise, quel que soit son secteur d'activité ou sa taille.

Adoptée par plus de 1,2 million d'entreprises dans 194 pays au 31 décembre 2022 (ISO Survey, 2022), l'ISO 9001 témoigne de son importance mondiale. En Algérie, bien que le nombre d'entreprises certifiées reste limité avec 449 certificats valides, l'adoption de cette norme progresse, illustrant une volonté accrue des entreprises locales d'améliorer leur compétitivité et leur performance globale. La SARL SOBCO (PALMARY FOOD), une entreprise agroalimentaire spécialisée dans la production de biscuits, tablettes de chocolat et autres confiseries, a récemment mis en œuvre la norme ISO 9001:2015 afin d'améliorer ses pratiques de gestion de la qualité.

L'objectif principal de ce mémoire est d'analyser l'impact de cette certification sur les différentes dimensions de la performance organisationnelle de l'entreprise. Plus précisément, il s'agit d'évaluer l'effet de la norme sur les performances opérationnelle, financière, sociale et environnementale de la SARL SOBCO. Les hypothèses de recherche formulées sont les suivantes :

1. La mise en œuvre de la certification ISO 9001:2015 est associée à une amélioration significative de la performance opérationnelle de l'entreprise.
2. La certification par la norme ISO 9001:2015 a un impact positif sur la performance financière de la SARL SOBCO.
3. La mise en conformité avec la norme ISO 9001:2015 contribue à une meilleure performance sociale et environnementale.
4. L'implémentation de l'ISO 9001:2015 entraîne une amélioration de l'efficacité, de l'efficience et de la satisfaction client.

Pour valider ces hypothèses, notre méthodologie de recherche se concentre sur l'analyse de la démarche de la SARL SOBCO pour se conformer à la norme, en examinant son système de management de la qualité. Cette analyse sera suivie d'une évaluation de l'impact sur la performance organisationnelle, réalisée à l'aide d'entretiens et d'un questionnaire d'auto-évaluation destiné au responsable qualité de l'entreprise, qui dispose des données complètes nécessaires pour évaluer l'impact de la norme. Les détails de cette méthodologie seront abordés dans la section « Méthodologie » de ce mémoire.

Le mémoire est structuré en deux parties principales : une étude bibliographique comprenant deux chapitres — le premier portant sur les généralités du management de la qualité et le second sur l'approche de la performance dans le secteur agroalimentaire — et une partie pratique, composée également de deux chapitres — l'un explorant le système de management de la qualité de la SARL SOBCO, et l'autre dédié à l'élaboration du questionnaire ainsi qu'à l'analyse des réponses en les comparant avec d'autres recherches académiques.

# **METHODOLOGIE**

Cette étude a pour objectif d'analyser l'impact de la certification ISO 9001:2015 sur les performances organisationnelles de la SARL SOBCO (Palmary Food), une entreprise algérienne spécialisée dans la production de biscuits, de tablettes de chocolat et d'autres confiseries. L'approche méthodologique adoptée est l'étude de cas basé sur des données quantitatives afin de déterminer l'effets de la norme sur les différentes dimensions de la performance organisationnelle.

La collecte des données a inclus des entretiens avec le responsable qualité de la SARL SOBCO, ce qui a permis de mieux comprendre la démarche de mise en conformité ainsi que les pratiques de gestion de la qualité en place. Par la suite, un questionnaire d'auto-évaluation a été adressé à ce responsable pour recueillir des informations spécifiques sur l'impact perçu de la certification ISO 9001:2015 sur les performances organisationnelles, notamment dans les domaines opérationnel, financier, social et environnemental.

Les réponses recueillies seront confrontées aux hypothèses de recherche pour déterminer si les effets anticipés de la certification ISO 9001:2015 sur la performance de l'entreprise se confirment ou non. Par ailleurs, cette évaluation intégrera une comparaison avec les résultats d'études académiques antérieures sur la performance des entreprises certifiées ISO 9001. Cette démarche permettra de situer les observations dans un cadre plus vaste et d'enrichir l'analyse en contextualisant les résultats obtenus.

Il est important de noter que l'analyse est limitée par l'accès restreint aux données pré-implémentation de l'ISO 9001:2015, ce qui pourrait affecter la précision de l'évaluation de l'impact de la norme sur certaines dimensions de la performance. De plus, le recours à une seule source d'information peut introduire un biais, ce qui sera pris en compte lors de l'interprétation des résultats pour assurer une analyse rigoureuse et équilibrée.

## **Première partie : Étude Bibliographique**

# **Chapitre I : Généralités sur le management de la qualité**

## **1. Définitions et Notions de Base**

### **1.1. Définition de la Qualité**

La notion de qualité est fondamentale dans le cadre des activités industrielles, commerciales, et de service. Cependant, sa définition reste souvent subjective et dépend du contexte dans lequel elle est appliquée. De manière générale, la qualité se définit comme l'aptitude d'un produit ou d'un service à satisfaire, voire à dépasser, les attentes explicites et implicites des parties prenantes, y compris les clients, les fournisseurs et les régulateurs. Selon l'Organisation internationale de normalisation (ISO), la qualité est décrite comme « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un objet à satisfaire des exigences » (ISO 9000, 2015). Cette définition souligne l'importance de la conformité aux exigences et attentes tout en tenant compte des besoins non exprimés mais essentiels pour les utilisateurs finaux.

Dans le secteur agroalimentaire, la qualité revêt une importance cruciale en raison de la sensibilité des produits et des exigences réglementaires rigoureuses. Les entreprises de ce secteur doivent non seulement répondre aux attentes des consommateurs en termes de goût, de sécurité alimentaire et de durabilité, mais aussi se conformer aux normes sanitaires et environnementales strictes. Par conséquent, la gestion de la qualité joue un rôle central dans le développement et la compétitivité des entreprises agroalimentaires, garantissant à la fois la satisfaction des clients et le respect des réglementations en vigueur.

### **1.2. Notions de base**

La compréhension des notions fondamentales relatives au Management de la Qualité (MQ) est essentielle pour appréhender sa mise en œuvre et son impact au sein des organisations.

- **Système** : Le terme « système » se réfère à un “ensemble d'éléments corrélés ou en interaction” (ISO 9000, 2015). Cette définition englobe toute structure où les composants, qu'ils soient physiques, humains ou conceptuels, interagissent pour former un tout cohérent.
- **Management** : Le management est défini comme “l'ensemble des activités coordonnées pour orienter et diriger un organisme” (Daft, 2018). Cette notion implique l'organisation, la planification, la direction et le contrôle des ressources humaines, financières et matérielles pour atteindre les objectifs fixés par

l'organisation. En d'autres termes, le management se concentre sur la manière dont les ressources sont gérées de manière efficace et efficiente pour assurer la réalisation des buts de l'entité concernée.

- **Système de management :** Un « système de management » est défini comme un ‘ensemble d'éléments corrélés ou en interaction d'un organisme, utilisés pour établir des politiques, des objectifs et des processus de façon à atteindre lesdits objectifs’ (ISO 9000, 2015).
- **Système de Management de la Qualité :** Le « système de management de la qualité » est une composante spécialisée d'un système de management global. Il est défini comme la ‘partie d'un système de management relatif à la qualité’ (ISO 9000, 2015). Ce système se concentre spécifiquement sur la gestion des processus, des ressources et des politiques nécessaires pour garantir que les produits et services d'une organisation répondent aux exigences de qualité prédéfinies et satisfont les attentes des clients. Le SMQ vise à intégrer les pratiques de gestion de la qualité dans l'ensemble des opérations de l'organisation, en mettant en œuvre des mécanismes de contrôle, d'évaluation et d'amélioration continue pour assurer la conformité aux normes de qualité.

Ces concepts sont étroitement liés et interagissent de manière dynamique dans un contexte organisationnel.

## 2. Historique et Évolution de la Qualité

L'évolution du concept de qualité est intimement liée à l'histoire industrielle et au développement des méthodes de production. Initialement, la qualité se limitait à un contrôle final des produits pour vérifier leur conformité aux spécifications. Toutefois, avec la montée en complexité des systèmes de production et l'augmentation des exigences des consommateurs, la qualité a progressivement intégré l'ensemble des processus de fabrication, marquant ainsi le passage d'un contrôle a posteriori à une gestion proactive et systémique.

- **La Révolution Industrielle (XIXe siècle)**

Au cours de la Révolution industrielle au XIXe siècle, la qualité a été assurée principalement par des artisans et des inspecteurs chargés du contrôle manuel des produits. Cette période était caractérisée par un modèle réactif de gestion de la qualité, où les erreurs

étaient détectées après la production. Ce mode de gestion a révélé ses limites face aux exigences croissantes de précision et d'efficacité, conduisant à des coûts élevés pour corriger les défauts et une capacité limitée à optimiser les processus de production.

- **Les Premières Méthodes Scientifiques (Début XXe siècle)**

Le début du XXe siècle a marqué un tournant significatif avec l'introduction de méthodes scientifiques d'organisation du travail. Des figures comme Frederick Taylor et Henry Ford ont promu des approches basées sur l'efficacité et la standardisation, connues sous le nom de taylorisme et fordisme. Ces méthodes ont introduit la standardisation des processus et la rigueur organisationnelle pour réduire les erreurs. Cependant, la gestion de la qualité restait en grande partie subordonnée à des contrôles effectués en fin de production, sans intégrer pleinement la qualité à toutes les étapes du processus.

- **L'Après-Seconde Guerre Mondiale : L'Émergence du TQM (Années 1950-1980)**

L'après-Seconde Guerre mondiale a été une période cruciale pour l'évolution du management de la qualité. Au Japon, des experts comme W. Edwards Deming et Joseph Juran ont révolutionné le concept avec l'introduction du Total Quality Management (TQM), ou gestion de la qualité totale. Cette approche intègre la qualité dans toutes les étapes de la production et à tous les niveaux de l'organisation, mettant l'accent sur l'amélioration continue et la prévention des défauts. Deming, en particulier, a promu l'utilisation de statistiques pour contrôler la variabilité des processus, démontrant que la gestion proactive de la qualité pouvait substantiellement améliorer la performance et la compétitivité des entreprises.

- **La Normalisation Internationale (Depuis 1987)**

Dans les décennies suivantes, la gestion de la qualité a continué à évoluer avec l'introduction des normes internationales. La première norme ISO 9001 a été publiée en 1987, marquant un tournant dans la standardisation mondiale des pratiques de gestion de la qualité. Cette norme a offert un cadre commun pour garantir la satisfaction des exigences des clients tout en améliorant l'efficacité des processus internes. Les révisions successives de la norme ISO 9001 ont élargi son champ, intégrant non seulement la conformité aux spécifications techniques, mais aussi une approche globale qui inclut l'amélioration continue et la gestion des risques.

Dans le secteur agroalimentaire, l'évolution de la qualité a suivi une trajectoire similaire, mais avec des impératifs spécifiques liés à la sécurité alimentaire, la traçabilité et la

conformité réglementaire. Les crises sanitaires, comme celles de la vache folle ou des contaminations à la listeria, ont renforcé l'importance de normes strictes de qualité et de sécurité dans ce secteur. Aujourd'hui, la qualité dans l'industrie agroalimentaire ne se limite plus aux seuls produits finis, mais englobe également les processus de production, les conditions d'hygiène et la durabilité des pratiques agricoles et industrielles.

### **3. Les Principes Fondamentaux du Management de la Qualité**

Le management de la qualité repose sur un ensemble de principes fondamentaux qui guident les organisations dans la mise en place de systèmes efficaces pour garantir la qualité des produits et services. Ces principes, reconnus par les normes internationales, constituent le socle d'une démarche qualité structurée et pérenne. Leur application permet de répondre aux exigences des clients, d'améliorer les performances des entreprises et d'assurer une amélioration continue des processus. Les principaux principes du management de la qualité sont au nombre de sept (ISO 9000, 2015) :

#### **3.1. Orientation client**

L'orientation client est le premier et le plus important des principes du management de la qualité. Il implique que la satisfaction des besoins et des attentes des clients soit au cœur des décisions et des activités de l'entreprise. Une organisation doit non seulement comprendre les attentes actuelles de ses clients, mais aussi anticiper leurs besoins futurs. Ce principe dépasse la simple satisfaction client pour englober également la fidélisation et la création de valeur ajoutée à long terme. Dans le secteur agroalimentaire, cette orientation est cruciale, car les consommateurs sont de plus en plus exigeants quant à la qualité, la sécurité, et la traçabilité des produits qu'ils consomment.

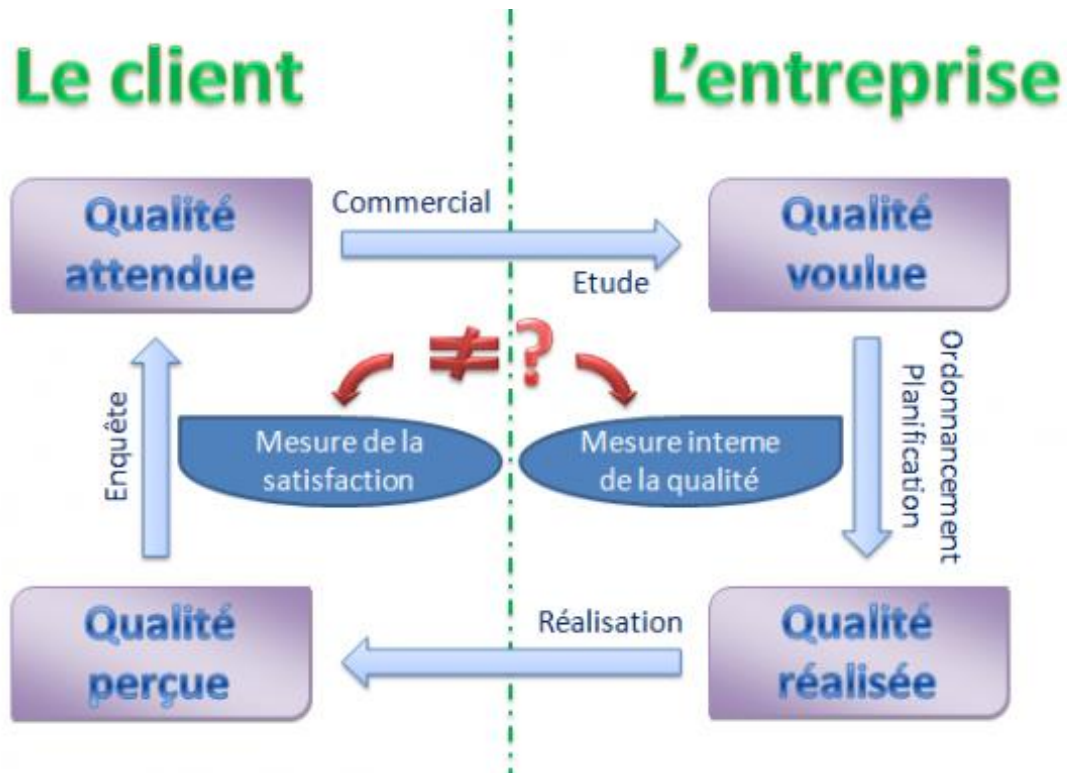


Figure 1 : Le cycle de la qualité selon l'orientation client.

### 3.2. Leadership et engagement du management

La direction d'une organisation doit s'engager activement dans la mise en œuvre et la promotion d'une culture de la qualité. Cet engagement se manifeste par la définition claire des objectifs, la mobilisation des ressources nécessaires, et la communication d'une vision commune à tous les niveaux de l'entreprise.

### 3.3. Implication du personnel

La qualité ne peut être garantie que si l'ensemble des employés participe activement au processus. Ce principe met en avant l'importance de l'implication et de la motivation du personnel à tous les niveaux de l'organisation. Chaque employé, quel que soit son rôle, contribue à la qualité des produits ou services fournis. L'implication du personnel se traduit par une culture de la responsabilité et de l'amélioration continue, où chacun est encouragé à identifier et à résoudre les problèmes de qualité.

### 3.4. Approche processus

L'approche processus consiste à gérer les activités de l'organisation de manière systématique et intégrée, afin d'optimiser l'efficacité et l'efficience. Plutôt que de se concentrer uniquement sur les résultats finaux, cette approche met en évidence l'importance de maîtriser les processus qui mènent à ces résultats. Elle permet d'identifier les interactions entre les différentes activités, de minimiser les erreurs, et de garantir la cohérence dans l'atteinte des objectifs de qualité. Dans le cadre de la norme ISO 9001, l'approche processus est au centre du système de management de la qualité, car elle permet de mesurer et d'améliorer continuellement chaque étape du cycle de production.

#### Qu'est-ce qu'un Processus ?

Un processus est défini comme un ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui utilise des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté (ISO 9000 :2015)



Figure 2 : Représentation graphique d'un processus.

- **Éléments d'Entrée :** Cela fait référence aux ressources ou aux informations initiales qui sont nécessaires pour commencer un processus.
- **Éléments de Sorties :** Ce sont les résultats ou les produits finaux qui sont obtenus après que les éléments d'entrée ont été transformé par le processus.
- **Caractéristiques d'un processus :**
  - Un processus a un nom
  - Un processus est borné : il a un début et une fin
  - Les données d'entrée et de sortie d'un processus sont identifiables
  - Les ressources utilisées sont identifiables

Il existe 3 types de processus pour une approche processus complète

**Tableau 1** : Les trois types de processus

|   |  |
|---|--|
| <p><b>Processus de réalisation</b></p>                        | <p><b>Processus contribuant directement à la réalisation du produit ou du service</b>, depuis la détection du besoin du client à sa satisfaction.<br/>Ils correspondent au cœur de métier de l'organisme.<br/>Exemples : recherche et développement, conception, fabrication, livraison...</p> |
| <p><b>Processus support</b><br/>(Ou de "soutien")</p>         | <p><b>Processus qui contribuent au bon déroulement des autres processus</b> en leur apportant les ressources nécessaires.<br/>Exemples : maintenance, ressources humaines, maîtrise de la documentation ; métrologie</p>   |
| <p><b>Processus de management</b><br/>(Ou de "direction")</p> | <p><b>Processus qui contribuent à la détermination de la stratégie</b>, de la politique qualité et au déploiement des objectifs à travers tous les processus de l'entreprise. Ils permettent leur pilotage et la mise en œuvre des actions d'amélioration.</p>                                 |

### 3.5. Amélioration continue

L'amélioration continue est un principe clé du management de la qualité, reposant sur l'idée que la recherche de la perfection est un processus permanent. Une organisation doit constamment chercher à améliorer ses processus, produits et services pour maintenir un avantage concurrentiel et satisfaire les besoins changeants de ses parties prenantes. L'amélioration continue s'appuie notamment sur des outils comme le cycle PDCA (Plan-Do-Check-Act), qui favorisent une révision régulière des pratiques et la mise en œuvre d'actions correctives et préventives.

### 3.6. Prise de décision fondée sur des preuves

La prise de décision basée sur des preuves repose sur l'utilisation de données objectives et factuelles pour orienter les choix stratégiques et opérationnels. Ce principe vise à éliminer les incertitudes et les décisions arbitraires en se basant sur des indicateurs de performance fiables, des audits, et des analyses statistiques. L'utilisation de preuves tangibles permet non seulement d'assurer une gestion plus rationnelle, mais aussi de démontrer la conformité aux exigences réglementaires et aux attentes des parties prenantes.

### **3.7. Gestion des relations avec les parties prenantes**

La gestion des relations avec les parties prenantes est un principe clé qui souligne l'importance d'une collaboration étroite avec l'ensemble des acteurs impliqués dans le cycle de vie du produit. Cela inclut non seulement les clients, mais aussi les fournisseurs, les employés, les régulateurs et autres parties prenantes. Un partenariat stratégique avec ces acteurs permet de garantir une meilleure compréhension des exigences de chacun, de renforcer la chaîne d'approvisionnement, et de s'assurer que toutes les parties bénéficient de la démarche qualité.

## **4. La Normalisation**

### **4.1. Définition de la normalisation**

La normalisation est un processus systématique visant à établir des normes et des standards pour garantir l'uniformité et la qualité dans divers domaines d'activité. En général, la normalisation se réfère à l'élaboration, l'application et la mise en œuvre de règles, spécifications, lignes directrices ou caractéristiques conçues pour assurer que les matériaux, produits, processus, et services sont compatibles et conformes à des exigences prédéfinies. Cette démarche est cruciale pour harmoniser les pratiques au sein d'une industrie, d'un secteur ou d'une région, et est souvent encadrée par des organisations de normalisation reconnues telles que l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO).

### **4.2. Les Objectifs de la normalisation**

Les objectifs de la normalisation sont multiples et variés, mais ils se regroupent généralement autour des points suivants :

- **Assurance de la qualité et de la sécurité** : L'un des principaux objectifs de la normalisation est d'assurer que les produits et services respectent des critères de qualité et de sécurité préétablis. En établissant des normes uniformes, la normalisation contribue à réduire les risques pour les consommateurs et à garantir que les produits fonctionnent de manière fiable et sécurisée.
- **Facilitation du commerce et de l'échange** : En créant des standards communs, la normalisation facilite le commerce international et régional en réduisant les barrières techniques. Les produits conformes aux normes peuvent être échangés plus facilement entre différents marchés, ce qui encourage la concurrence et l'innovation.

- **Optimisation des processus et des coûts :** La normalisation permet d'optimiser les processus en standardisant les méthodes de production et les procédures opérationnelles. Cela peut conduire à des économies d'échelle, à une réduction des coûts de production et à une amélioration de l'efficacité opérationnelle.
- **Promotion de l'innovation et de la recherche :** En établissant des bases communes, la normalisation encourage les entreprises et les chercheurs à développer des solutions innovantes qui respectent des critères éprouvés. Les normes peuvent servir de référence pour l'évaluation de nouvelles technologies et de nouveaux produits.
- **Protection des intérêts des consommateurs :** Les normes garantissent que les produits et services respectent des critères de performance et de sécurité qui protègent les intérêts des consommateurs. Cela inclut la transparence sur les caractéristiques des produits, ainsi que la garantie que les produits sont fabriqués de manière éthique et responsable.
- **Amélioration de la compatibilité et de l'interopérabilité :** La normalisation favorise la compatibilité et l'interopérabilité entre différents produits et systèmes. Par exemple, dans le domaine des technologies de l'information, les normes de communication assurent que les différents équipements et logiciels peuvent fonctionner ensemble sans problèmes.

#### **4.3. Enjeux et défis de la normalisation**

La mise en œuvre de la normalisation n'est pas sans défis. Les enjeux incluent la nécessité de concilier les intérêts divergents des parties prenantes, d'adapter les normes aux évolutions technologiques rapides, et de garantir que les normes soient appliquées de manière équitable à l'échelle mondiale. De plus, la normalisation doit être suffisamment flexible pour intégrer les innovations tout en maintenant la rigueur nécessaire pour assurer la conformité et la qualité.

## **5. La norme ISO 9001**

### **5.1. Définition**

La norme ISO 9001 est une norme internationale établie par l'Organisation internationale de normalisation (ISO) qui spécifie les exigences pour un système de management de la qualité (SMQ). Selon l'ISO (2015), la norme ISO 9001 est conçue pour

aider les organisations à améliorer leur performance globale et à fournir des produits et services qui répondent de manière cohérente aux exigences des clients ainsi qu'aux exigences légales et réglementaires applicables.

Plus précisément, la norme ISO 9001:2015, la version la plus récente à ce jour, est fondée sur plusieurs principes clés de management de la qualité, notamment l'orientation client, le leadership, l'engagement du personnel, l'approche processus, l'amélioration continue, la prise de décision fondée sur des preuves et la gestion des relations. Ces principes guident les organisations dans l'établissement, la mise en œuvre, la maintenance et l'amélioration de leur système de management de la qualité.



**Figure 3 : Logo de l'ISO 9001**

## **5.2. Évolution**

La norme ISO 9001 fait partie de la famille des normes ISO 9000, créée en 1987 par l'International Organisation for Standardisation dans l'optique de répondre aux exigences qualité à l'échelle internationale. A l'époque la norme ISO 9000 est une norme introductive énonçant les principes du management de la qualité.

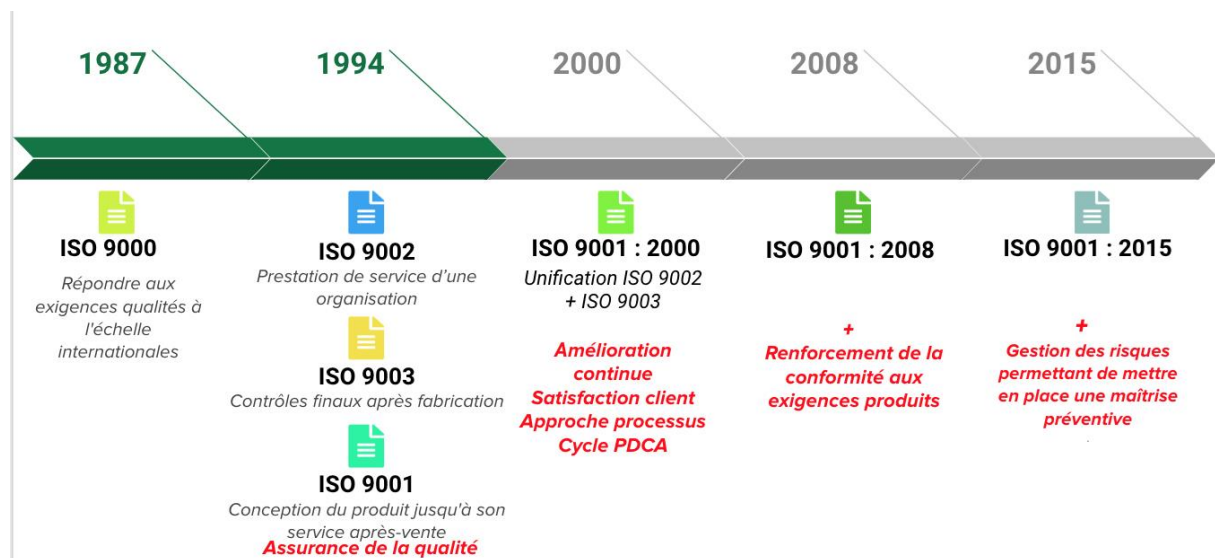
En 1994, une première révision a lieu et voit la création de nouvelles normes afin de compléter l'ISO 9000. La norme ISO 9002 qui s'intéressait à la prestation de service d'une organisation, la norme ISO 9003 qui traitait des contrôles finaux après fabrication pour veiller à ce que les services finaux correspondent aux exigences spécifiées et la norme ISO 9001. Cette norme, la plus complète de la famille ISO 9000, couvrait la conception du produit jusqu'à son service après-vente. Elle était basée sur le principe de l'assurance qualité et

mettait l'accent sur le fait qu'une entreprise ou qu'un organisme doit être en mesure de livrer un produit conforme aux exigences énoncées et attendues.

La norme ISO 9001 a connu une grande évolution lors de sa deuxième révision en 2000 où les normes ISO 9002 et les normes ISO 9003 se sont unifiées à cette dernière. Depuis, elle a intégré certains concepts comme l'amélioration continue, la satisfaction client, l'approche processus et le cycle PDCA (Plan, Do, Check, Act) qui permet à un organisme de s'assurer que ses processus sont dotés de ressources adéquates.

La version 2008 apporta des précisions sur certains concepts comme le renforcement de la conformité aux exigences produits.

Pour finir, la cinquième version publiée en 2015 intégra la gestion des risques permettant de mettre en place une maîtrise préventive pour limiter les effets négatifs sur les résultats attendus. Afin d'être en accord avec les besoins de l'industrie, la norme iso 9001 est réexaminée tous les 5 ans (Badji et al., 2020).



**Figure 4 : Historique de la norme ISO 9001 (Badji et al., 2020)**

### 5.3. Les exigences de la norme ISO 9001 :2015

La norme ISO 9001:2015 est structurée autour de dix chapitres, chacun abordant un aspect spécifique des exigences de management de la qualité. La structure suit le modèle de structure de haut niveau (HLS) établi pour les normes de systèmes de management, facilitant ainsi l'intégration avec d'autres normes comme celles relatives à l'environnement (ISO 14001) et à la santé et la sécurité au travail (ISO 45001) (ISO, 2015).

### **5.3.1. Les chapitres introductifs**

Les chapitres introductifs de la norme ISO 9001:2015 établissent le contexte et les principes de base du système de management de la qualité. Ils fournissent une base essentielle pour comprendre la portée et l'application des exigences spécifiées dans la norme.

- **Domaine d'application (Chapitre 1)** : Ce chapitre définit le champ d'application de la norme et précise qu'elle s'applique à tout type d'organisation, quels que soient sa taille, son secteur ou son type d'activité. Il établit le but de la norme, qui est de garantir que les produits et services fournis répondent aux attentes des clients et aux exigences légales.
- **Références normatives (Chapitre 2)** : Ce chapitre liste les documents normatifs qui sont référencés dans la norme ISO 9001:2015. Les références sont essentielles pour la compréhension complète des exigences et peuvent inclure d'autres normes et documents de l'ISO.
- **Termes et définitions (Chapitre 3)** : Ce chapitre fournit des définitions clés utilisées dans la norme. La clarté sur les termes et définitions est cruciale pour assurer une compréhension uniforme et correcte des exigences de la norme à travers différents contextes et organisations.

### **5.3.2. Les chapitres des exigences**

Les chapitres des exigences détaillent les critères que les organisations doivent satisfaire pour se conformer à la norme ISO 9001:2015. Ces chapitres sont organisés de manière à couvrir les différents aspects du management de la qualité, chacun abordant des domaines spécifiques.

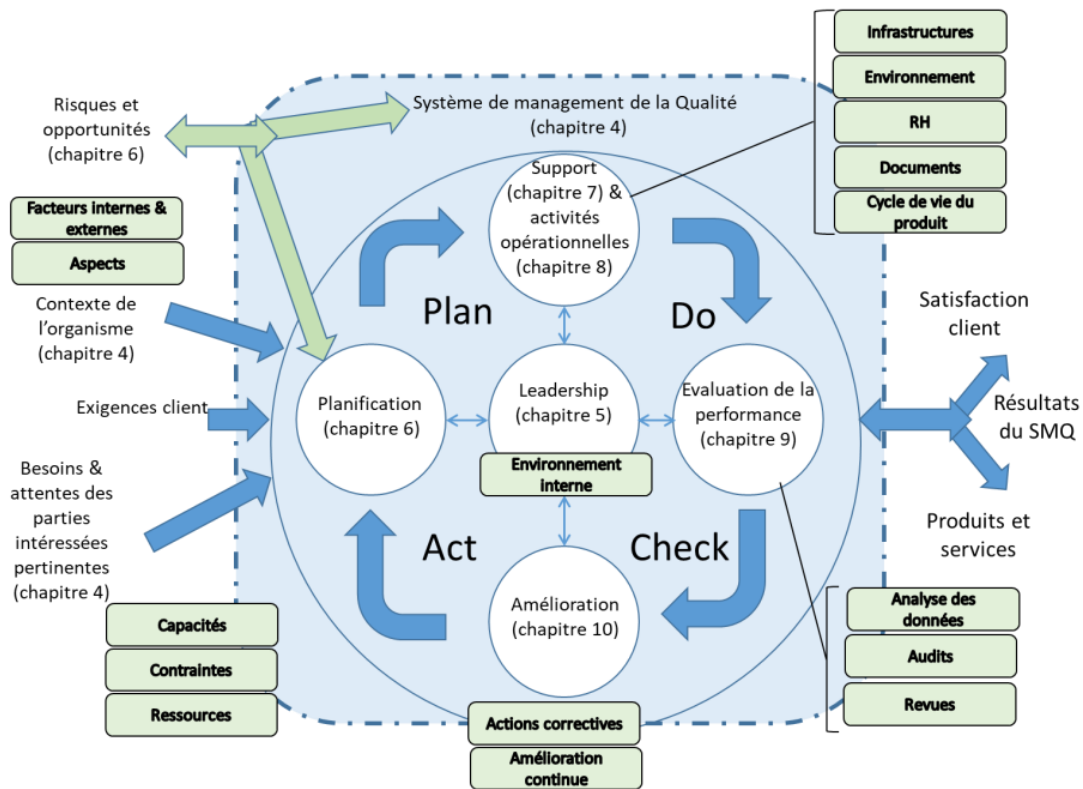


Figure 5 : Structure de la norme ISO 9001:2015 dans le cycle PDCA

- **Contexte de l'organisme (Chapitre 4) :** L'organisme doit identifier les différents facteurs et aspects qui l'affectent, afin de planifier ses processus et réaliser ses activités en conséquence.
- **Leadership (Chapitre 5) :** Les dirigeants doivent créer un environnement interne propice à l'engagement total du personnel dans la réalisation des objectifs de l'organisme.
- **Planification (Chapitre 6) :** L'organisme doit planifier ses activités en tenant compte de ses capacités, des contraintes, ainsi que des ressources internes et externes disponibles. Une planification efficace permettra d'atteindre les objectifs fixés.
- **Support (Chapitre 7) :** Ce chapitre détaille les exigences relatives au « support ». Les ressources sont divisées en trois catégories : les ressources humaines, l'environnement de travail, et les infrastructures. Au paragraphe 7.5 « Informations documentées », on retrouve les exigences concernant la maîtrise de la documentation et des enregistrements.

- **Réalisation des activités opérationnelles (Chapitre 8)** : Ce chapitre explique les exigences relatives à la planification, à la maîtrise et au contrôle des activités opérationnelles, en couvrant le cycle de vie du produit.
- **Évaluation des performances (Chapitre 9)** : Il s'agit des dispositifs que l'organisme doit mettre en place pour mesurer et suivre ses performances.
- **Amélioration (Chapitre 10)** : Enfin, Ce chapitre décrit les actions que l'organisme doit entreprendre pour assurer son amélioration continue.

## **6. La Certification**

La certification est un processus clé dans le domaine des systèmes de management de la qualité, offrant une validation formelle que les pratiques d'une organisation sont conformes aux normes établies. La certification, en particulier celle délivrée en conformité avec la norme ISO 9001:2015, est un indicateur de l'engagement d'une organisation envers la qualité et la satisfaction du client. Cette section explore le processus de certification, ses avantages, ainsi que les défis et les considérations associés.

### **6.1. Le processus de certification**

Le processus de certification se compose généralement de plusieurs étapes clés, les principales se présentent comme suit :

**1. Préparation et planification** : Avant de commencer le processus de certification, l'organisation doit préparer et mettre en place un système de management de la qualité conforme aux exigences de la norme ISO 9001:2015. Cela inclut la documentation des processus, la formation du personnel, et l'établissement de mécanismes pour la surveillance et l'évaluation de la performance.

**2. Demande de certification** : L'organisation soumet une demande formelle à un organisme de certification accrédité. Ce choix doit être fait avec soin, car l'organisme de certification doit être reconnu et accrédité pour délivrer des certificats conformes à la norme ISO 9001:2015.

**3. Audit de certification** : Le processus de certification inclut un audit réalisé par l'organisme de certification. Cet audit est divisé en deux phases : l'audit de documentation (ou pré-audit) et l'audit de conformité. L'audit de documentation évalue

la pertinence et l'exhaustivité de la documentation du SMQ, tandis que l'audit de conformité vérifie sur le terrain que les pratiques de l'organisation respectent les exigences de la norme.

**4. Rapport d'audit et correction des non-conformités** : Suite à l'audit, un rapport est élaboré détaillant les constatations et les éventuelles non-conformités identifiées. L'organisation doit alors mettre en place des actions correctives pour résoudre ces non-conformités avant d'obtenir la certification.

**5. Décision de certification** : Après la résolution des non-conformités, l'organisme de certification évalue les preuves de correction et prend une décision quant à la délivrance du certificat. Si l'organisation est jugée conforme, elle reçoit le certificat ISO 9001:2015, généralement valable pour une période de trois ans.

**6. Surveillance et renouvellement** : Une fois certifiée, l'organisation est soumise à des audits de surveillance périodiques, généralement annuels, pour assurer le maintien de la conformité. À la fin de la période de validité, un audit de renouvellement est nécessaire pour prolonger la certification.

## **6.2. Avantages de la certification**

La certification ISO 9001:2015 offre plusieurs avantages significatifs pour les organisations, notamment :

- **Amélioration de la qualité** : La certification aide les organisations à établir des processus robustes pour garantir la qualité de leurs produits et services, ce qui peut conduire à une amélioration continue de la qualité.
- **Satisfaction du client** : En mettant en œuvre des pratiques de gestion de la qualité conformes aux exigences de la norme, les organisations peuvent mieux répondre aux attentes des clients et améliorer leur satisfaction.
- **Avantage concurrentiel** : La certification peut servir de différenciateur sur le marché, en démontrant l'engagement de l'organisation envers des normes élevées de qualité, ce qui peut attirer de nouveaux clients et renforcer la fidélité des clients existants.
- **Efficacité opérationnelle** : Les pratiques de gestion de la qualité améliorées peuvent conduire à une plus grande efficacité opérationnelle, en réduisant les erreurs, les déchets, et en optimisant les processus internes.

### **6.3. Défis et considérations**

Malgré ses avantages, la certification ISO 9001:2015 présente également certains défis :

- **Coûts associés** : Le processus de certification peut engendrer des coûts importants, incluant les frais d'audit, la mise en œuvre des systèmes nécessaires, et la formation du personnel.
- **Complexité du processus** : La mise en œuvre et le maintien d'un SMQ conforme à la norme ISO 9001:2015 peuvent être complexes et nécessitent un engagement significatif en termes de ressources et de temps.
- **Maintien de la conformité** : Les organisations doivent continuellement surveiller et améliorer leurs processus pour maintenir la conformité avec les exigences de la norme, ce qui nécessite un engagement soutenu de la part de la direction et du personnel.

# **Chapitre II : Approche de la Performance dans le Secteur Agroalimentaire**

## **1. Introduction au Concept de Performance**

Le terme "performance" trouve son origine dans le mot ancien français "parformer," apparu au XIII<sup>e</sup> siècle, signifiant "accomplir" ou "exécuter" (Petit Robert, 2021). Au XV<sup>e</sup> siècle, ce terme a évolué pour donner le verbe anglais "to perform," élargissant ainsi sa signification pour inclure l'idée d'accomplir une tâche ou une action avec succès.

Historiquement, la notion de "performance" s'est d'abord illustrée dans des domaines où l'accomplissement de tâches spécifiques était particulièrement valorisé. Par exemple, l'artisan ou l'agriculteur du XVII<sup>e</sup> siècle ne se posaient pas la question de leur « performance » au sens moderne du terme. Leur action était guidée par le but à atteindre et le savoir-faire déployé pour y parvenir. La performance, assimilable à la qualité de l'œuvre, était centrée sur l'acteur et le processus qui guidait son action.

Aujourd'hui, la performance ne se limite plus à l'accomplissement d'une action ; elle exige un dépassement, une ambition, et une maximisation du potentiel. Par exemple, la performance d'une machine correspond au maximum de ce qu'elle peut accomplir. Il ne suffirait pas de dire qu'un ordinateur est performant s'il affiche une image complexe en une demi-seconde, si une vitesse supérieure est possible. De même, la performance d'un athlète résulte d'un effort maximal un dépassement de soi, d'un résultat exceptionnel. Cette notion de performance est associée à l'idée de tension ou de contrainte, où l'objectif est de faire mieux, plus, davantage (Grandjean, 2015).

Le concept de performance est ainsi à la fois riche et complexe, avec une définition difficile à cerner en raison de sa variation selon les contextes et les domaines d'application. En tant que notion polysémique, elle revêt des significations multiples, qui diffèrent entre les disciplines et même au sein d'une même discipline, en fonction des perspectives adoptées (Bourguignon, 1995). Par conséquent, la performance est perçue différemment selon qu'elle est abordée dans un cadre financier, industriel, sportif ou autre, rendant indispensable l'élaboration de critères d'évaluation adaptés à chaque contexte spécifique (Kaplan & Norton, 1992).

## **2. La Performance Organisationnelle**

Après avoir exploré les origines et l'évolution du concept de performance, il est essentiel de se concentrer sur son application dans un contexte organisationnel, en particulier dans l'industrie agroalimentaire.

Si la performance, dans sa définition générale, se réfère à l'accomplissement d'actions avec un objectif de dépassement et d'optimisation, la performance organisationnelle introduit une dimension plus complexe, impliquant une diversité de critères d'évaluation. Il est important d'examiner comment ces notions s'intègrent dans la gestion des entreprises agroalimentaires, en prenant en compte les spécificités du secteur ainsi que les enjeux liés à l'efficacité, à l'efficience et à la durabilité.

### **2.1. Définition de la Performance Organisationnelle**

La notion de performance, particulièrement dans le contexte de la gestion, est complexe et souvent difficile à définir de manière explicite. De nombreux chercheurs, ont longuement débattu de sa nature ambiguë et multidimensionnelle.

Selon Michel Lebas (1995), « la performance est un mot-valise, souvent utilisé pour désigner des réalités diverses et parfois contradictoires, mais toujours en lien avec les notions d'efficacité et d'efficience ».

Cependant, H. Löning (2008) soutient que la performance ne se limite pas à l'efficience et à l'efficacité. Elle dépasse ces notions pour englober un effort continu visant à maintenir un équilibre durable, plutôt qu'un simple exploit ponctuel.

Dans cette même perspective, Galambaud (2003) souligne que la performance d'une entreprise ne peut être réduite à une seule dimension, car elle émerge de la confluence de motivations et de perceptions diverses parmi les acteurs impliqués. Parler de « performances » au pluriel met ainsi en lumière la diversité des attentes et des critères d'évaluation au sein de l'organisation.

Étant donné que la performance est interprétée différemment selon les perceptions et les contextes de chacun, elle peut avoir autant de significations qu'il existe d'individus ou de groupes qui l'évaluent. Cette variabilité met en évidence la nécessité de disposer de critères d'évaluation clairs pour suivre et comprendre son évolution de manière pertinente.

Historiquement, la performance organisationnelle a été principalement pilotée par des indicateurs financiers, perçus comme les principaux vecteurs d'évaluation. Cependant, l'évolution des attentes et des environnements d'affaires a rendu essentielle l'intégration de critères non financiers. Kaplan et Norton (1992) soulignent que pour obtenir une vision complète et précise de la santé et des capacités d'une entreprise, il est crucial de combiner à la fois des aspects financiers et non financiers. Cette approche holistique permet d'appréhender la performance organisationnelle de manière plus nuancée, offrant ainsi une évaluation plus équilibrée et pertinente.

## **2.2. Les Dimensions de la Performance Organisationnelle**

La performance organisationnelle est un concept complexe et multidimensionnel, intégrant divers aspects interconnectés pour offrir une évaluation globale de la santé et de l'efficacité d'une organisation. Parmi les multiples dimensions de la performance, trois se distinguent comme étant les plus fondamentales : la performance financière, la performance opérationnelle, et la performance sociale et environnementale. Chacune de ces dimensions joue un rôle essentiel dans l'appréciation de la performance globale d'une organisation.

### **2.2.1. La Performance Financière**

Souvent considérée comme le pilier central de l'évaluation organisationnelle, la performance financière permet de mesurer la rentabilité, la solvabilité et la stabilité financière d'une entreprise. Les indicateurs financiers traditionnels, tels que le retour sur investissement (ROI), la marge bénéficiaire, ou encore le ratio d'endettement, demeurent des outils clés pour évaluer l'efficacité financière. Cependant, dans un contexte de plus en plus complexe, cette dimension, à elle seule, ne suffit plus pour refléter l'intégralité de la performance organisationnelle.

### **2.2.2. La Performance Opérationnelle**

La performance opérationnelle est une dimension cruciale qui évalue l'efficacité d'une organisation dans l'accomplissement de ses objectifs stratégiques. Elle se concentre sur l'optimisation des processus internes, la gestion efficiente des ressources, et la capacité de l'entreprise à générer des résultats concrets. Cette dimension englobe des éléments essentiels tels que la qualité des produits ou services, la productivité, l'innovation, et la gestion des risques.

Dans ce contexte, des modèles comme le Balanced Scorecard de Kaplan et Norton (1992) offrent une approche intégrée, combinant des indicateurs financiers et non financiers pour une analyse plus complète de la performance. Cette approche permet de mieux comprendre comment une organisation utilise ses ressources pour générer des résultats alignés avec les attentes variées de ses parties prenantes.

### **2.2.3. La Performance Sociale et Environnementale**

Avec l'importance croissante des préoccupations liées au développement durable et à la responsabilité sociale des entreprises (RSE), la performance sociale et environnementale est devenue une dimension incontournable de la performance organisationnelle. Elle englobe des critères tels que le respect des droits humains, la réduction de l'impact environnemental, l'engagement envers la communauté, et une gouvernance éthique.

Dans un contexte global où les organisations sont de plus en plus évaluées sur leur capacité à contribuer positivement à la société, cette dimension revêt une importance particulière, notamment dans les régions où les enjeux environnementaux et sociaux sont cruciaux.

Ces dimensions, bien qu'examinées séparément, sont interconnectées et doivent être envisagées de manière holistique pour offrir une vision complète de la performance organisationnelle. Cette approche intégrée permet non seulement de mieux appréhender les forces et les faiblesses d'une organisation, mais aussi de répondre aux défis contemporains auxquels elle est confrontée.

## **3. Indicateurs Clés de Performance dans l'Industrie Agroalimentaire**

Les indicateurs clés de performance (KPI, pour Key Performance Indicators) jouent un rôle crucial dans la gestion et l'optimisation des performances des entreprises, en particulier dans l'industrie agroalimentaire. Ces indicateurs permettent de mesurer l'efficacité, l'efficience, et la durabilité des opérations, offrant ainsi des outils pour la prise de décision stratégique et opérationnelle.

### **3.1. Définition et Importance des Indicateurs Clés de Performance**

Les KPI sont des mesures quantifiables utilisées pour évaluer la réussite d'une organisation dans l'atteinte de ses objectifs stratégiques et opérationnels.

Dans le contexte de l'industrie agroalimentaire, ces indicateurs aident à suivre les performances dans divers domaines, y compris la production, la qualité, la sécurité alimentaire, et la satisfaction client. Les KPI permettent non seulement de mesurer l'efficacité des processus internes, mais aussi de surveiller l'impact des facteurs externes, comme les conditions du marché et les exigences réglementaires (Parmenter, 2015).

Pour les entreprises certifiées ISO 9001:2015, les KPI revêtent une importance particulière, car ils servent à démontrer l'efficacité du système de management de la qualité (SMQ) mis en place et son impact sur la performance globale de l'entreprise. Dans ce contexte, les KPI deviennent des leviers stratégiques essentiels pour maintenir un haut niveau de compétitivité et de conformité, en assurant que les processus et les produits répondent aux exigences normatives et aux attentes des clients.

### **3.2. Les Types d'Indicateurs de Performance**

Les KPI dans l'industrie agroalimentaire peuvent être classés en plusieurs catégories, reflétant la diversité des objectifs de performance que les entreprises doivent atteindre. Les principales catégories incluent :

- **Indicateurs de Qualité :** Ces indicateurs mesurent la capacité de l'entreprise à fournir des produits conformes aux spécifications et aux attentes des clients. Les indicateurs de qualité incluent le taux de conformité des produits, le nombre de réclamations clients, les résultats des contrôles de qualité, et les scores d'audit interne. Ces indicateurs sont essentiels pour maintenir la réputation de l'entreprise et la satisfaction des clients.
- **Indicateurs de Sécurité Alimentaire :** Dans un secteur où la sécurité des produits est primordiale, les KPI liés à la sécurité alimentaire sont essentiels. Ces indicateurs incluent le nombre d'incidents de sécurité alimentaire, le temps de réponse aux rappels de produits, et les résultats des tests de conformité aux normes HACCP et ISO 22000. La gestion proactive de ces indicateurs aide à minimiser les risques pour la santé publique et à renforcer la confiance des consommateurs.

- **Indicateurs Financiers** : Bien que la qualité et la sécurité soient cruciales, la viabilité financière reste une composante essentielle de la performance. Les indicateurs financiers tels que le coût de la non-qualité, le retour sur investissement des initiatives de qualité, et la rentabilité des produits sont utilisés pour évaluer l'efficacité économique des stratégies mises en place.
- **Indicateurs de Performance Opérationnelle** : Ces indicateurs évaluent l'efficacité des processus de production et de logistique. Ils incluent des mesures telles que le taux d'efficacité globale des équipements, le temps de cycle de production, le taux de déchets, et le taux de livraison à temps. Une bonne gestion de ces indicateurs permet d'optimiser les opérations, de réduire les coûts, et d'améliorer la réactivité de l'entreprise.
- **Indicateurs de Satisfaction des Parties Prenantes** : Ces indicateurs mesurent le niveau de satisfaction des différentes parties prenantes, y compris les clients, les employés, les fournisseurs et les partenaires. Ils incluent des mesures telles que les enquêtes de satisfaction client, les indices de satisfaction des employés, les évaluations des relations avec les fournisseurs, et les feedbacks des partenaires commerciaux. La gestion proactive de ces indicateurs permet de maintenir des relations harmonieuses avec toutes les parties prenantes, d'améliorer l'engagement et la fidélité, et de soutenir une image de marque positive.
- **Indicateurs Environnementaux** : Avec l'augmentation des attentes sociétales et réglementaires en matière de développement durable, les entreprises agroalimentaires doivent également surveiller leur impact environnemental. Les KPI dans cette catégorie incluent la consommation d'énergie, les émissions de CO<sub>2</sub>, la gestion des déchets, et l'usage de ressources renouvelables. Ces indicateurs aident les entreprises à aligner leurs opérations avec les principes du développement durable et à répondre aux exigences des labels environnementaux.

### **3.3. Méthodologie pour la Mise en Place des KPI**

Pour mettre en place des KPI efficaces, nous devons suivre une méthodologie rigoureuse, les principales étapes se résument comme suit :

- 1. Définition des Objectifs** : Nous devons clarifier les objectifs stratégiques et opérationnels de notre organisation. Les KPI doivent être alignés avec ces objectifs afin d'assurer une mesure pertinente des performances.
- 2. Sélection des Indicateurs** : Il est essentiel que nous choisissons les KPI les plus pertinents pour mesurer les aspects critiques de la performance. Les indicateurs doivent être spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents, et temporellement définis (SMART).
- 3. Collecte et Analyse des Données** : Nous devons mettre en place des systèmes de collecte de données pour surveiller les KPI. Il est important que nous analysions régulièrement les données afin d'identifier les tendances, les écarts, et les opportunités d'amélioration.
- 4. Révision et Ajustement** : Nous devons réviser périodiquement les KPI pour garantir leur pertinence et leur efficacité. Il est également nécessaire d'ajuster les indicateurs et les méthodes de collecte de données en fonction des évolutions de nos objectifs et des conditions du marché.

#### **3.4. Avantages et Limites des KPI**

- **Avantages** : Les KPI offrent une vue claire et quantifiable des performances, facilitant la gestion des opérations, la prise de décision et l'amélioration continue. Ils permettent une évaluation objective des processus et aident à aligner les activités avec les objectifs stratégiques.
- **Limites** : Les KPI peuvent présenter des limites telles que la dépendance excessive à des données quantitatives, le risque de focalisation sur des aspects superficiels de la performance, et la difficulté à mesurer certains aspects qualitatifs. Il est crucial de compléter les KPI avec des analyses qualitatives et des perspectives contextuelles pour obtenir une vue complète de la performance.

## **Deuxième partie : Partie Pratique**

# **Chapitre III : Le Système de Management de la Qualité de la SARL SOBCO**

## **1. Introduction**

Dans le contexte de la mondialisation croissante et de l'intensification de la concurrence dans le secteur agroalimentaire, les entreprises doivent impérativement se doter de systèmes de management de la qualité robustes et conformes aux normes internationales pour maintenir leur compétitivité et répondre aux attentes des consommateurs. La norme ISO 9001:2015, en tant que référentiel mondialement reconnu pour les systèmes de management de la qualité (SMQ), offre un cadre structuré pour améliorer continuellement la performance des entreprises tout en garantissant la satisfaction des parties prenantes.

La SARL SOBCO, opérant dans le secteur agroalimentaire, a intégré la norme ISO 9001:2015 dans son fonctionnement pour optimiser ses processus et renforcer ses pratiques qualité. Ce chapitre se propose d'explorer en profondeur le système de management de la qualité mis en place par la SARL SOBCO, en mettant en lumière les éléments clés de cette norme et leur application concrète au sein de l'entreprise. Nous examinerons les processus et procédures établis, les outils de contrôle qualité utilisés, ainsi que les impacts observés sur les performances de l'entreprise.

L'analyse du système de management de la qualité de la SARL SOBCO permettra non seulement d'évaluer l'efficacité de l'implémentation de la norme ISO 9001:2015, mais aussi d'identifier les améliorations potentielles et les meilleures pratiques pouvant être appliquées pour renforcer encore davantage la performance globale de l'entreprise. Ce chapitre constitue ainsi une étape essentielle pour comprendre comment la conformité à la norme ISO 9001:2015 influence les pratiques internes et les résultats de la SARL SOBCO.

## 2. Politique qualité

Depuis notre avènement en 2007, la SARL SOBCO (PALMARY FOOD) a émergé comme un acteur de confiance dans l'industrie algérienne de la biscuiterie, du chocolat et des confiseries. Notre engagement inébranlable envers l'excellence a façonné notre parcours, faisant de nous un nom synonyme de qualité et d'innovation dans le secteur des denrées alimentaires.

### **Conformité aux Exigences du Protocole de Certification FSSC 22000 et ISO 9001 :**

Notre engagement envers la qualité et la sécurité des denrées alimentaires est attesté par notre stricte conformité aux exigences légales, réglementaires, ainsi qu'au protocole de certification FSSC 22000 et à la norme ISO 9001. Cette adhésion guide notre conception et notre production de produits alimentaires sûrs, délicieux et conformes aux attentes des parties prenantes.

### **Objectifs de la Politique de Qualité et de Sécurité des Denrées Alimentaire :**

**1. Accroître la Satisfaction Client :** Nous nous engageons à comprendre les préférences de nos clients et à les satisfaire en proposant des produits répondant à leurs exigences et dépassant leurs attentes en termes de qualité et de goût.

**2. Renforcement des compétences et de la conscience en qualité et sécurité des aliments :** Nous investissons dans l'amélioration des compétences de nos collaborateurs pour accroître leur expertise et leur sensibilisation en matière de qualité et de sécurité des aliments.

**3. Renforcer la Gestion des Fournisseurs :** Nous forçons des partenariats solides et transparents pour assurer la conformité des intrants ayant une incidence sur la qualité de nos produits.

**4. Augmentation des Parts de Marché :** Nous visons à accroître notre présence sur le marché en offrant des produits de qualité exceptionnelle.

**5. Optimiser les conditions d'hygiène à tous les niveaux :** Nous assurons la maîtrise, le maintien et d'amélioration continue des conditions d'hygiène dans tous les aspects de notre entreprise.

**6. Optimiser l'efficacité opérationnelle :** Nous sommes résolus à améliorer constamment nos procédés de production pour garantir une efficacité maximale, minimiser les déchets et maintenir une qualité de produit constante.

**7. Améliorer de la qualité et la sécurité de nos produits :** Nous nous assurons régulièrement que nos produits sont conformes aux exigences des clients, ainsi qu'aux normes légales et réglementaires, garantissant ainsi leur qualité et leur sécurité.

**8. Amélioration continue du management de la qualité et de la sécurité des denrées alimentaires :** Nous assurons une surveillance constante de notre système pour garantir en permanence la sûreté et la qualité de nos produits.

**9. Assurer et améliorer de la communication à tous les niveaux :** Nous accordons une importance primordiale à la communication interne et externe afin de garantir la disponibilité des informations essentielles pour renforcer l'efficacité de notre système de management de la qualité et de la sécurité des aliments.

**Engagement de la Direction Générale :** Nous nous engageons à aligner nos objectifs sur notre orientation stratégique, en prenant en compte les enjeux internes et externes ainsi que les attentes spécifiques des parties prenantes pertinentes.

**Responsabilité de la Direction :** Nous assumons l'entière responsabilité de soutenir cette politique de qualité et de sécurité des denrées alimentaires. Nous affecterons les ressources nécessaires pour atteindre nos objectifs et veillerons à la compréhension, à la mise en œuvre et au maintien de cette politique à tous les niveaux de notre entreprise.

**Boumerdès le : 22 Octobre 2023**

**Gérant : Omar BADRI**

### **3. Présentation de l'organisme d'accueil**

**Dénomination sociale :** SARL SOBCO

**Forme Juridique :** Société A Responsabilité Limitée

**Date de création :** 2007

**Associé Directeur Général :** Reda TURQUI

**Associé Directeur Industriel :** Abdelkarim AMRANI

**Chiffre d'Affaires (2022) :** ~22 milliards DZD

**Effectif :** 2000 employés

**Activités principales :** Production de biscuits, chocolats et autres confiseries

**Adresse :** Z.I. Lot N29 El Kharouba, Boudouaou W. Boumerdes, Algérie.

**Certification :** La SARL SOBCO a obtenu la certification ISO 9001 : 2015 le **09/08/2021**, attestant de son engagement à fournir des produits de qualité et à améliorer en continu ses processus opérationnels.

#### **3.1. Historique**

Créée en 2007, la société PALMARY FOOD, via son entité industrielle SARL SOBCO, est implantée dans la zone industrielle de El-Kharrouba, Boumerdes, à proximité d'Alger. En 2024, PALMARY FOOD exploite six sites de production et s'est imposée comme l'un des leaders du marché local dans les segments des tablettes de chocolat, de la pâte à tartiner, et des biscuits.

En 2012, l'entreprise a lancé sa marque phare MAXON, qui s'est rapidement positionnée comme leader sur les segments des tablettes de chocolat et de la pâte à tartiner, ainsi que sur divers segments de biscuits, notamment les biscuits noirs. En complément, la marque KOOL domine le marché des biscuits mosaïques, avec un fort potentiel de développement.

D'autres marques de PALMARY FOOD, telles que DREAM/MEGADREAM, KREMALI, et MON GOÛTER, ciblent des segments à forte accessibilité, élargissant ainsi leur portée sur

le marché algérien et à l'export. En 2020, PALMARY FOOD a diversifié son offre en entrant sur le segment premium avec le lancement des produits GIANDUIOTTO (MOMENT Le Doré), des biscuits REGALO, des tablettes de chocolat MOMENT, et des gaufrettes KOOL Break.

Création de la  
Palmary Food



2007

Création de la  
marque MAXON



2012

2008

Lancement du  
1<sup>er</sup> site KHA1

2014

Lancement du 2<sup>ème</sup>  
site Hammadi

Création de la  
marque KOOL



2016

Lancement du  
chocolat véritable



2019

Création des marques  
REGALO et MOMENT



2020

Lancement du  
3<sup>ème</sup> site KHA2

Lancement du site  
Ouled Moussa

### 3.2. Situation géographique

La SARL SOBCO 2 (PALMARY FOOD) est située dans la zone industrielle d'El Kharrouba, au Lot N29, Boudouaou, dans la wilaya de Boumerdes, Algérie. à proximité du barrage Keddara Elle se trouve à environ 14 km au sud-sud-ouest du centre de Boumerdes et à 3 500 mètres au sud-est de la deuxième rocade d'Alger. Stratégiquement placée, l'usine est à 33 km à l'est-sud-est du port d'Alger et à 18 km à l'est-sud-est de l'aéroport international Houari Boumediene d'Alger.

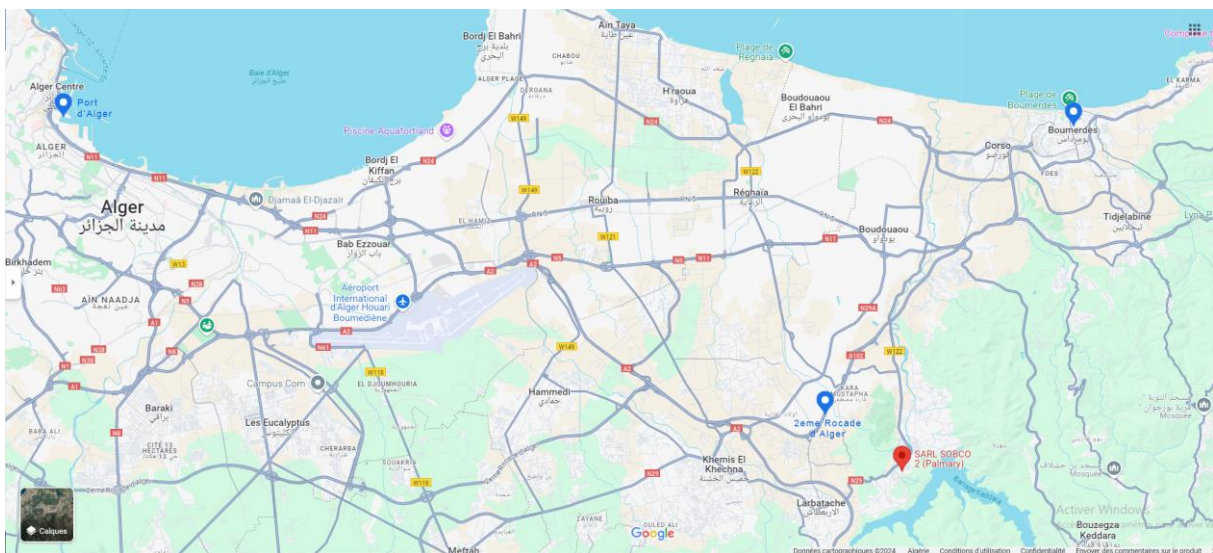







Figure 6 : Localisation géographique de SARL SOBCO 2, adaptée de Google Maps.

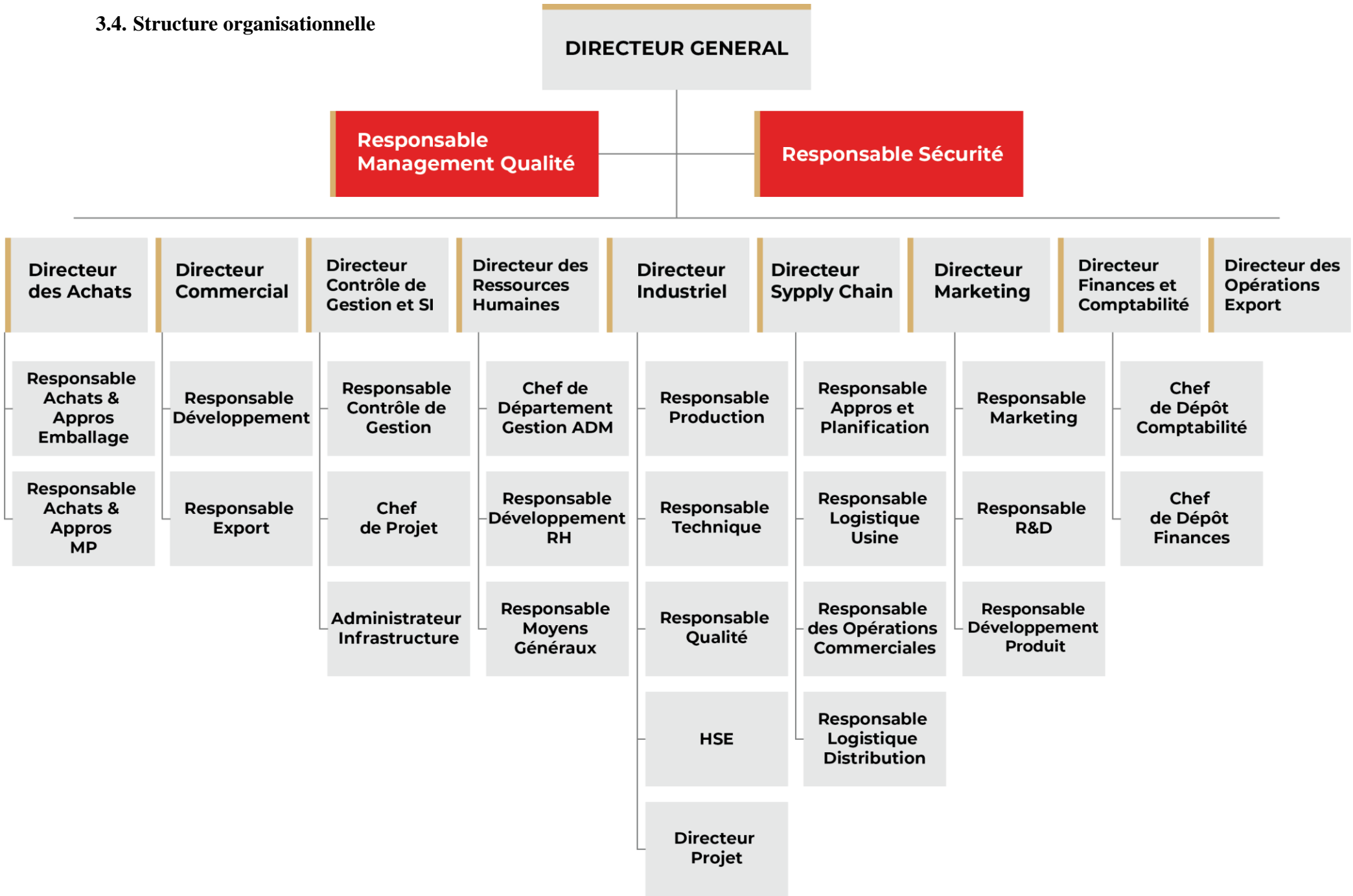
### 3.3. Les activités principales de l'entreprise

La SARL SOBCO (PALMARY FOOD) à travers ses différentes marques se distingue par une large gamme de produits, ce qui reflète une stratégie de diversification visant à répondre aux besoins variés du marché. Les principales activités comprennent la production de chocolat, gâteaux, biscuits, gaufrettes, pâte à tartiner, confiseries et bonbons. Chacune de

ces catégories de produits contribue à l'offre globale de l'entreprise, en visant des segments spécifiques du marché.

|   |   |
|---|---|
|    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Biscuits Fourrés</li> <li>• Biscuits Secs</li> </ul>   |
|    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Biscuits Fourrés</li> <li>• Gaufrettes Enrobés</li> <li>• Pâte à Tartiner</li> </ul>   |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chocolat véritable</li> <li>• Barres</li> <li>• Confiseries et Bonbons</li> </ul>  |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chocolat Végécao</li> <li>• Barres</li> <li>• Biscuits</li> <li>• Gaufrettes</li> <li>• Génoises</li> <li>• Pâte à Tartiner</li> <li>• Confiseries et Bonbons</li> </ul> |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Barres</li> <li>• Biscuits</li> <li>• Génoises</li> </ul>  |

### 3.4. Structure organisationnelle



## 4. Contexte de l'organisme

### 4.1. Compréhension de l'organisme et de son contexte

Extrait de la norme ISO 9001 :2015 (§4.1)

L'organisme doit déterminer les enjeux externes et internes pertinents par rapport à sa finalité et son orientation stratégique, et qui influent sur sa capacité à atteindre le ou les résultats attendus de son système de management de la qualité.

L'organisme doit surveiller et revoir les informations relatives à ces enjeux externes et internes.

La SARL SOBCO a défini son contexte à travers la détermination des enjeux internes et externes de l'entreprise moyennant l'analyse des facteurs législatifs, technologiques, concurrentiels, sociaux et économiques, qu'ils soient internationaux, nationaux, régionaux ou locaux ainsi que les facteurs organisationnels, culturels et de performances ayant un impact sur la capacité à fournir ses services.

#### 4.1.1. Les enjeux externes

- **Législatifs** : Instabilité de l'environnement réglementaire avec des risques accrus en raison de changements fréquents dans la réglementation.
- **Technologiques** : Nécessité d'améliorer les systèmes d'information pour optimiser l'efficacité opérationnelle.
- **Concurrentiels** : Concurrence déloyale et guerre des prix, ainsi que la présence de produits low-cost copies.
- **Économiques** : Impact des perturbations logistiques, y compris les perturbations des lignes maritimes et les retards de livraison dus à des événements tels que les récentes guerres.
- **Social** : Exigences croissantes des consommateurs pour des produits de qualité et la satisfaction client.

#### 4.1.2. Les enjeux internes

- **Industriels** : Besoin d'améliorer la qualité et la sécurité des produits, ainsi que la gestion des fournisseurs.
- **Organisationnels** : Optimiser l'efficacité opérationnelle et renforcer la communication à tous les niveaux.
- **Culturels** : Valeurs de l'organisation telles que le sérieux, l'intégrité, l'esprit d'équipe, l'entrepreneuriat, et l'innovation.

La surveillance et la revue des enjeux internes et externes est réalisé systématiquement lors des revues de directions.

#### 4.2. Compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées

Extrait de la norme ISO 9001 :2015 (§4.2)

En raison de leur effet, réel ou potentiel, sur l'aptitude de l'organisme à fournir en permanence des produits et services conformes aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables, l'organisme doit déterminer :

- a) les parties intéressées qui sont pertinentes dans le cadre du système de management de la qualité ;
- b) les exigences de ces parties intéressées dans le cadre du système de management de la qualité.

L'organisme doit surveiller et revoir les informations relatives à ces parties intéressées et à leurs exigences pertinentes.

L'évaluation des parties intéressées pertinentes s'est fondée sur trois critères principaux de pertinence :

- Leur influence ou leur impact potentiel sur la performance et les décisions de l'organisation.
- Leur capacité à générer des risques et des opportunités.
- Leur influence ou impact potentiel sur le marché.

Les exigences des parties intéressées pertinentes sont établies en fonction de leurs attentes et besoins, et sont consignées dans le document PLA-MQA-04.

Les informations relatives aux parties intéressées et leurs exigences pertinentes sont examinées régulièrement, chaque fois que nécessaire, et lors des revues de direction. Une

analyse des risques et des opportunités est réalisée en lien avec chaque attente et besoin des parties intéressées pertinentes.

### 4.3. Détermination du domaine d'application du système de management de la qualité

Extrait de la norme ISO 9001 :2015 (§4.3)

L'organisme doit déterminer les limites et l'applicabilité du système de management de la qualité afin d'établir son domaine d'application.

Lorsque l'organisme établit ce domaine d'application, il doit prendre en compte :

- a) les enjeux externes et internes auxquels il est fait référence en 4.1;
- b) les exigences des parties intéressées pertinentes auxquelles il est fait référence en 4.2;
- c) les produits et services de l'organisme.

L'organisme doit appliquer toutes les exigences de la présente Norme internationale si elles sont applicables dans le cadre du domaine d'application déterminé de son système de management de la qualité.

Le domaine d'application du système de management de la qualité de l'organisme doit être disponible et tenu à jour sous la forme d'une information documentée. Le domaine d'application doit indiquer les types de produits et services couverts, et fournir une justification pour toute exigence de la présente Norme internationale que l'organisme juge non applicable dans le cadre du domaine d'application de son système de management de la qualité.

La conformité à la présente Norme internationale ne peut être déclarée que si les exigences déterminées comme étant non applicables n'ont pas d'incidence sur l'aptitude ou la responsabilité de l'organisme d'assurer la conformité de ses produits et services et l'amélioration de la satisfaction de ses clients.

Le système de management de la qualité de la SARL SOBCO s'applique aux différents types de produits réalisés aux sites suivants :

- **Siège de la direction générale**
- **Site EL-KHARROUBA 2** : Production de chocolat (végécao et véritable), génoises, biscuits (secs, fourrés, enrobés, sandwichs), et pâtes à tartiner.
- **Site de OULED MOUSSA** : Fabrication de gaufrettes (sèches, fourrées et enrobées).

**Gamme de produits fabriqués :**

- Chocolat véritable et végécao
- Biscuits secs et fourrés
- Gaufrettes
- Génoises
- Pâtes à tartiner
- Confiserie et bonbons

**Exigences non applicables :**

La SARL SOBCO juge non applicable dans son secteur d'activité les chapitres :

- **§8.3 Conception et développement de produits et services** : Non applicable, car les produits sont fabriqués selon des recettes préétablies.
- **§8.5.3 Propriété des clients ou des prestataires externes** : Non applicable, car l'entreprise n'utilise pas actuellement de propriété des clients.
- **§8.5.5 Activité après livraison** : Non applicable, car les activités après livraison de la SARL SOBCO ne comprennent pas des actions au titre des dispositions de la garantie, les obligations contractuelles et les services complémentaires tels que le recyclage ou l'élimination finale.

Ces informations sont consignées et mises à jour dans le document ENR-MQA-29.

#### 4.4. Système de management de la qualité et ses processus

Extrait de la norme ISO 9001 :2015 (§4.4)

**4.4.1** L'organisme doit établir, mettre en œuvre, tenir à jour et améliorer en continu un système de management de la qualité, y compris les processus nécessaires et leurs interactions, en accord avec les exigences de la présente Norme internationale.

L'organisme doit déterminer les processus nécessaires au système de management de la qualité et leur application dans tout l'organisme et doit :

- a) déterminer les éléments d'entrée requis et les éléments de sortie attendus pour ces processus;
- b) déterminer la séquence et l'interaction de ces processus ;
- c) déterminer et appliquer les critères et les méthodes (y compris la surveillance, les mesures et les indicateurs de performance associés) nécessaires pour assurer le fonctionnement et la maîtrise efficaces de ces processus ;
- d) déterminer les ressources nécessaires pour ces processus et s'assurer de leur disponibilité ;
- e) attribuer les responsabilités et autorités pour ces processus ;
- f) prendre en compte les risques et opportunités tels que déterminés conformément aux exigences de 6.1;
- g) évaluer ces processus et mettre en œuvre toutes les modifications requises pour s'assurer que ces processus produisent les résultats attendus ;
- h) améliorer les processus et le système de management de la qualité.

**4.4.2** L'organisme doit, autant que nécessaire :

- a) tenir à jour les informations documentées nécessaires au fonctionnement de ses processus ;
- b) conserver les informations documentées pour avoir l'assurance que les processus sont mis en œuvre comme prévu.

Pour mettre en œuvre la politique Qualité, atteindre les objectifs Qualité et répondre aux exigences de la norme ISO 9001 V 2015, la SARL SOBCO a mis en place un Système de Management de la Qualité (SMQ) basé sur « l'approche processus ».

Ce système consiste à :

- Identifier les processus clés
- Elaborer les processus nécessaires à la satisfaction des exigences clients et partenaires, des lois et règlements et au respect de la norme ISO 9001 V 2015
- Mettre en œuvre les processus
- Mettre à jour les processus
- Evaluer et améliorer, en permanence, les processus.

L'approche processus se base sur le cycle PDCA. Les processus en place couvrent les principales activités de la SARL SOBCO et se déclinent sur les différents niveaux de l'organisation.

Chaque processus dispose d'une fiche de description définissant, notamment : la finalité, les entrées/sorties, les exigences, les moyens, les outils, les méthodes, les responsabilités, les dispositifs de surveillance permettant de garantir le bon fonctionnement du système.

La cartographie des processus de la SARL SOBCO schématise les processus de réalisation, de support et de management. Les interactions entre les processus sont détaillées dans la matrice des interactions des processus PLA-MQA-01.



### Processus de management

**Marketing :**

Communication, publicité et événementiel, Gestion de la gamme produits et packaging, Animation de la veille marketing

**SMQ :** Planification

Programmes de management, Maîtrise documentaire, Contrôle, surveillance & évaluation, Réalisation, Amélioration continue

**Excellence opérationnelle :**

**Projet en cours**  
- Réduire les coûts  
- Améliorer et maîtriser la qualité des biens ou services produits

**Contrôle de gestion :**

Paramétrage du système de maîtrise des coûts, Animation budgétaire, Contrôle des activités et analyse des écarts, Etudes et prévisions

Ressources, Politique (Objectifs, Système)

Résultats

### Exigences des parties intéressées :

Réglementation, Normes  
Commandes clients  
Spécifications : quantités, délais, niveaux de qualité, Prix  
Matières, emballages  
PDR, Machines  
Paiements

### Satisfaction des parties intéressées :

Produits livrés (PF, SF) conformes : quantité, qualité, prix  
Factures

### Processus de réalisation

**Supply-Chain :** Planification & pilotage des approvisionnements, définir la chaîne logistique (Piloter les stocks MP et PF et des flux de produits)

**Production :** Planning de production, production du chocolat, production des biscuits, vérification la conformité aux exigences et stocké.

**Commercial :** Gestion de la distribution, développement des ventes, analyse et suivi administratif des ventes, gestion du grand compte export.

**Contrôle qualité & Assurance Qualité QA/QC :** Traitement des produits non-conforme, Surveillance BPH, Contrôle des intrants, Contrôle produit semi-fini et fini, Réclamation client, Métrologie.

**HSE :** Planification Programmes de management, Maîtrise documentaire, Contrôle, surveillance & évaluation, Réalisation, Amélioration continue.

Informations, compétences...

Besoins

### Processus support

**Technique :**

Méthodes maintenance, Planification de la maintenance préventive, Exploitation des utilités

**F&C :**

Gestion de trésorerie, Fiscalité et charges personnel, Editions des états comptables et financiers

**RH :**

Gestion de la relation de travail, Gestion des carrières, Mobilité & Recrutement, Formation, Veille sociale

**Achat :**

gestion des achats gestion du fichier fournisseur, Gestion des contrats

## 5. Leadership

### 5.1. Leadership et engagement

#### 5.1.1. Généralités

Extrait de la norme ISO 9001 :2015 (§5.1.1)

La direction doit démontrer son leadership et son engagement vis-à-vis du système de management de la qualité en :

- a) assumant la responsabilité de l'efficacité du système de management de la qualité ;
- b) s'assurant que la politique et les objectifs qualité sont établis pour le système de management de la qualité et qu'ils sont compatibles avec le contexte et l'orientation stratégique de l'organisme ;
- c) s'assurant que les exigences liées au système de management de la qualité sont intégrées aux processus métiers de l'organisme ;
- d) promouvant l'utilisation de l'approche processus et de l'approche par les risques ;
- e) s'assurant que les ressources requises pour le système de management de la qualité sont disponibles ;
- f) communiquant sur l'importance de disposer d'un système de management de la qualité efficace et de se conformer aux exigences liées à ce système ;
- g) s'assurant que le système de management de la qualité atteint les résultats attendus ;
- h) incitant, orientant et soutenant les personnes pour qu'elles contribuent à l'efficacité du système de management de la qualité ;
- i) promouvant l'amélioration ;
- j) soutenant les autres rôles pertinents de management afin de démontrer leurs responsabilités dans leurs domaines respectifs.

La Direction Générale de la SARL SOBCO démontre son engagement envers la démarche qualité en :

- Assumant la responsabilité de l'efficacité du SMQ.
- Définissant la politique qualité et les objectifs principaux alignés avec la stratégie de l'entreprise.
- Promouvant l'application de l'approche processus et l'approche par les risques.
- Allouant les ressources nécessaires à la gestion et l'amélioration continue du SMQ.
- S'assurant, via les revues de direction et les réunions qualité, que le SMQ atteint ses objectifs.

- Sensibilisant quotidiennement sur l'importance de respecter les exigences clients, réglementaires, et légales, ainsi que d'améliorer la performance du SMQ.

### **5.1.2. Orientation client**

Extrait de la norme ISO 9001 :2015 (§5.1.2)

La direction doit démontrer son leadership et son engagement relatifs à l'orientation client en s'assurant que :

- a) les exigences du client ainsi que les exigences légales et réglementaires applicables sont déterminées, comprises et satisfaites en permanence ;
- b) les risques et les opportunités susceptibles d'avoir une incidence sur la conformité des produits et des services et sur l'aptitude à améliorer la satisfaction du client sont déterminés et pris en compte ;
- c) la priorité d'accroissement de la satisfaction du client est préservée.

La direction de la SARL SOBCO démontre son engagement envers l'orientation client en s'assurant que les exigences des clients et les exigences légales sont systématiquement déterminées, comprises et satisfaites. Un processus de veille réglementaire et d'écoute active des clients, incluant une procédure de réclamation, permet de recueillir et traiter leurs attentes. Les responsables régionaux mènent régulièrement des enquêtes de satisfaction, fournissant des retours précieux pour l'amélioration continue. Les résultats des réclamations et des enquêtes sont analysés de manière rigoureuse afin d'ajuster en continu les processus et garantir un haut niveau de satisfaction client.

L'engagement de la direction à accroître la satisfaction client se traduit par un suivi rigoureux des indicateurs de satisfaction et par une amélioration constante des processus, assurant une orientation client proactive à tous les niveaux de l'entreprise.

La maîtrise des produits non-conformes est assurée par une procédure dédiée, incluant leur identification, mise en quarantaine, et gestion. Des actions correctives sont mises en œuvre pour éviter la récurrence de non-conformités, tandis que des contrôles réguliers vérifient l'efficacité de ce processus.

## 5.2. Politique

### 5.2.1. Établissement de la politique qualité

Extrait de la norme ISO 9001 :2015 (§5.2.1)

La direction doit établir, mettre en œuvre et tenir à jour une politique qualité qui :

- a) est appropriée à la finalité et au contexte de l'organisme et soutient son orientation stratégique ;
- b) fournit un cadre pour l'établissement d'objectifs qualité ;
- c) inclut l'engagement de satisfaire aux exigences applicables ;
- d) inclut l'engagement pour l'amélioration continue du système de management de la qualité.

Les grands axes de cette politique sont diffusés au sein de l'organisme dans la lettre d'engagement de la Direction ([2. Politique qualité](#)), Les revues de direction et audits internes permettent de vérifier l'adéquation permanente de la politique qualité et sa pertinence.

### 5.2.2. Communication de la politique qualité

Extrait de la norme ISO 9001 :2015 (§5.2.2)

La politique qualité doit :

- a) être disponible et tenue à jour sous la forme d'une information documentée ;
- b) être communiquée, comprise et appliquée au sein de l'organisme ;
- c) être mise à la disposition des parties intéressées pertinentes, le cas échéant.

La politique qualité de la SARL SOBCO est maintenue sous forme d'information documentée, accessible à tous les employés via des affichages dans les principaux lieux de travail.

Pour garantir que la politique qualité est communiquée, comprise et appliquée à tous les niveaux de l'organisation, des sessions de formation et d'information sont organisées régulièrement. De plus, des contrôles réguliers sont effectués par le service Qualité pour s'assurer que la politique est bien intégrée dans les pratiques quotidiennes et que chaque employé comprend son rôle dans la réalisation des objectifs qualité.

La politique qualité est disponible sur demande pour toutes les parties intéressées pertinentes, y compris nos clients, fournisseurs et partenaires, via notre site internet ou en version imprimée sur demande. Nous nous engageons à fournir une politique qualité à jour et

à communiquer toute modification significative aux parties prenantes concernées, garantissant ainsi la transparence et l'engagement de l'entreprise envers ses objectifs qualité.

### 5.3. Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme

Extrait de la norme ISO 9001 :2015 (§5.3)

La direction doit s'assurer que les responsabilités et autorités pour des rôles pertinents sont attribuées, communiquées et comprises au sein de l'organisme.

La direction doit attribuer la responsabilité et l'autorité pour :

- a) s'assurer que le système de management de la qualité est conforme aux exigences de la présente Norme internationale ;
- b) s'assurer que les processus délivrent les résultats attendus ;
- c) rendre compte, en particulier à la direction, de la performance du système de management de la qualité et des opportunités d'amélioration (voir 10.1) ;
- d) s'assurer de la promotion de l'orientation client à tous les niveaux de l'organisme ;
- e) s'assurer que, lorsque des modifications du système de management de la qualité sont planifiées et mises en œuvre, l'intégrité du système de management de la qualité est maintenue.

La direction de la SARL SOBCO s'assure que les responsabilités et autorités pour les rôles pertinents sont clairement définies, attribuées, communiquées et comprises par l'ensemble des membres de l'organisation, notamment grâce aux fiches de poste détaillées qui précisent les rôles de chacun. Le Responsable Qualité a été désigné comme représentant de la direction, garant de la conformité du système de management de la qualité (SMQ) aux exigences de la norme. Il supervise la mise en œuvre, le suivi et l'amélioration continue du SMQ, s'assurant que toutes les procédures et processus respectent les normes définies. Il est également responsable de rendre compte à la direction des performances du SMQ lors des revues de direction, qui incluent une analyse des performances, des non-conformités, des retours clients, et des opportunités d'amélioration identifiées.

Chaque responsable veille à ce que les processus sous sa responsabilité atteignent les résultats attendus, avec des indicateurs de performance clés (KPI) définis et suivis régulièrement pour identifier les écarts et mettre en œuvre des actions correctives. La direction s'engage également à promouvoir l'orientation client à tous les niveaux de l'entreprise, renforçant cet engagement par des formations régulières sur l'importance de la satisfaction client.

Pour garantir que l'intégrité du SMQ est maintenue lors de la planification et de la mise en œuvre de modifications, un processus formalisé de gestion du changement est en place. Chaque modification significative est analysée en termes d'impact potentiel sur le SMQ, et des mesures de contrôle sont instaurées pour assurer une transition fluide sans compromettre les exigences de la norme.

## 6. Planification

### 6.1. Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités

Extrait de la norme ISO 9001 :2015 (§6.1)

**6.1.1** Dans le cadre de la planification de son système de management de la qualité, l'organisme doit tenir compte des enjeux mentionnés en 4.1 et des exigences mentionnées en 4.2 et déterminer les risques et opportunités qu'il est nécessaire de prendre en compte pour :

- a) donner l'assurance que le système de management de la qualité peut atteindre le ou les résultats escomptés ;
- b) accroître les effets souhaitables ;
- c) prévenir ou réduire les effets indésirables ;
- d) s'améliorer.

**6.1.2** L'organisme doit planifier :

- a) les actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités ;
- b) comment
  - 1) intégrer et mettre en œuvre ces actions au sein des processus du système de management de la qualité (voir 4.4) ;
  - 2) évaluer l'efficacité de ces actions.

Les actions mises en œuvre face aux risques et opportunités doivent être proportionnelles à l'impact potentiel sur la conformité des produits et des services.

#### 6.1.1.

La SARL SOBCO a mis en place une approche systématique pour identifier et gérer les risques et opportunités dans le cadre de la planification de son système de management de la qualité (SMQ). Cette approche est intégrée dans les processus de planification stratégique et opérationnelle de l'entreprise, et tient compte des enjeux internes et externes identifiés.

Dans le but d'assurer que le SMQ atteigne les résultats escomptés, la SARL SOBCO utilise un processus d'évaluation des risques et opportunités, qui inclut des revues régulières des processus clés, des audits internes, et l'analyse de données pertinentes telles que les retours clients, les performances des fournisseurs et les indicateurs de production. Les risques

identifiés, tels que les variations dans la qualité des matières premières ou les changements réglementaires, sont évalués en termes de probabilité et d'impact, et des actions spécifiques sont planifiées pour prévenir ou réduire les effets indésirables.

Pour accroître les effets souhaitables, des opportunités d'amélioration continue sont systématiquement recherchées, notamment par l'optimisation des processus de production et l'innovation dans les produits. Par exemple, l'intégration de nouvelles technologies de contrôle qualité permet de réduire les non-conformités et d'augmenter la satisfaction client.

### **6.1.2.**

Les actions identifiées face aux risques et opportunités sont intégrées directement dans les processus du SMQ. Cela inclut des plans d'action détaillés, avec les responsables désignés et des délais précis pour la mise en œuvre. Ces actions sont proportionnelles à l'impact potentiel sur la conformité des produits et services de l'entreprise, assurant ainsi une gestion adaptée et efficace des risques.

Pour évaluer l'efficacité des actions mises en œuvre, des indicateurs de performance sont définis et suivis régulièrement. Par exemple, des tableaux de bord de suivi des KPI liés à la gestion des risques et opportunités sont utilisés pour analyser les tendances et prendre des décisions basées sur des données factuelles. Les résultats des actions sont examinés lors des revues de direction, où des ajustements peuvent être effectués pour améliorer en continu le SMQ.

Ainsi, la SARL SOBCO s'engage à une gestion proactive des risques et opportunités selon la procédure de gestion des risques et opportunités PROC-MQA-02, garantissant non seulement la conformité aux exigences de la norme, mais aussi l'amélioration continue de son système de management de la qualité, contribuant ainsi à l'efficacité globale et à la satisfaction des parties intéressées.

## 6.2. Objectifs qualité et planification des actions pour les atteindre

Extrait de la norme ISO 9001 :2015 (§6.2)

**6.2.1** L'organisme doit établir des objectifs qualité, aux fonctions, niveaux et processus concernés, nécessaires au système de management de la qualité.

Les objectifs qualité doivent :

- a) être en cohérence avec la politique qualité ;
- b) être mesurables ;
- c) tenir compte des exigences applicables ;
- d) être pertinents pour la conformité des produits et des services et l'amélioration de la satisfaction du client ;
- e) être surveillés ;
- f) être communiqués ;
- g) être mis à jour en tant que de besoin.

L'organisme doit tenir à jour des informations documentées sur les objectifs qualité.

**6.2.2** Lorsque l'organisme planifie la façon dont ses objectifs qualité seront atteints, il doit déterminer :

- a) ce qui sera fait ;
- b) quelles ressources seront nécessaires ;
- c) qui sera responsable ;
- d) les échéances ;
- e) comment les résultats seront évalués.

### 6.2.1.

La SARL SOBCO a mis en place un processus structuré pour l'établissement, la gestion, et la révision des objectifs qualité à travers toutes les fonctions, niveaux, et processus concernés de l'entreprise.

Les objectifs qualité sont définis en alignement avec la politique qualité de l'entreprise ([2.Politique qualité](#)), et sont conçus pour être mesurables, pertinents et spécifiques à chaque département et fonction. Un exemple d'objectif qualité concret est le taux de non-conformité des produits finis qui est défini à moins de 1%. Ces objectifs sont élaborés en tenant compte des exigences légales, réglementaires, et des besoins spécifiques des clients, afin de garantir la conformité des produits et services, et de favoriser une amélioration continue de la satisfaction client.

Chaque objectif qualité est documenté et surveillé à travers des indicateurs clés de performance (KPI) définis dans le tableau de suivi des mesures des indicateurs de

performance PLA-MQA-05. Ce registre inclut les détails sur la méthode de mesure, les seuils de performance, les responsables, et les fréquences de suivi. Les résultats sont communiqués régulièrement lors des réunions d'équipe et des revues de direction ENR-MQA-15, garantissant une transparence et une implication active de toutes les parties prenantes dans l'atteinte des objectifs qualité.

L'entreprise s'assure que ces objectifs sont mis à jour selon les besoins, notamment lors de changements dans le contexte stratégique, les exigences réglementaires, ou les attentes des clients. Les révisions sont consignées dans le rapport de mise à jour des objectifs qualité, et des ajustements sont apportés pour rester en phase avec l'évolution de l'environnement interne et externe.

### **6.2.2.**

Pour atteindre ses objectifs qualité, la SARL SOBCO s'appuie sur le Plan d'Action (réf. PLA-MQA-09), qui définit de manière précise les actions à entreprendre, les ressources nécessaires qu'elles soient humaines, matérielles ou financières, et les personnes responsables pour chaque tâche, tout en fixant des échéances claires. Cette planification, décidée et mise en place lors des Revues de Direction, garantit un alignement stratégique avec les orientations de l'entreprise.

Le Responsable Qualité est chargé de suivre l'avancement des actions et d'évaluer les résultats obtenus en utilisant le tableau de Suivi des Indicateurs de Performance PLA-MQA-05. Les résultats de ces évaluations sont régulièrement analysés en revue de direction pour ajuster les actions si nécessaire, assurant ainsi l'atteinte continue des objectifs qualité fixés.

### **6.3. Planification des modifications**

Extrait de la norme ISO 9001 :2015 (§6.3)

Lorsque l'organisme détermine le besoin de modifier le système de management de la qualité, les modifications doivent être réalisées de façon planifiée (voir 4.4).

L'organisme doit prendre en compte :

- a) l'objectif des modifications et leurs conséquences possibles ;
- b) l'intégrité du système de management de la qualité ;
- c) la disponibilité des ressources ;
- d) l'attribution ou la réattribution des responsabilités et autorités.

La SARL SOBCO a mis en place une procédure structurée permettant de gérer ces modifications de manière planifiée et contrôlée. Lorsqu'un besoin de modification est identifié, que ce soit pour améliorer l'efficacité du SMQ ou pour répondre à de nouvelles exigences internes ou externes, un plan de modification est élaboré à la suite des objectifs fixés en Revue de Direction en tenant compte des conséquences potentielles sur le système. Ce plan inclut une analyse rigoureuse pour assurer que l'intégrité du SMQ est maintenue tout au long du processus de modification.

Les ressources nécessaires pour effectuer les modifications, qu'elles soient matérielles, humaines ou financières, sont soigneusement évaluées et allouées pour garantir que les changements soient mis en œuvre de manière efficace. De plus, toute modification implique une réévaluation des responsabilités et des autorités, afin de s'assurer que chaque partie prenante comprend clairement son rôle dans le processus de changement. Les responsabilités sont attribuées ou réattribuées en conséquence, et cette information est documentée pour maintenir la transparence et la cohérence au sein de l'organisation. Ainsi, les modifications apportées au SMQ sont non seulement planifiées, mais également exécutées avec une attention particulière aux impacts sur l'ensemble du système, en assurant une transition fluide et alignée avec les objectifs de qualité de l'entreprise.

## **7. Support**

### **7.1. Ressources**

#### **7.1.1. Généralités**

Extrait de la norme ISO 9001 :2015 (§7.1.1)

L'organisme doit identifier et fournir les ressources nécessaires à l'établissement, la mise en œuvre, la mise à jour et l'amélioration continue du système de management de la qualité.

L'organisme doit prendre en compte :

- a) les capacités et les contraintes des ressources internes existantes ;
- b) ce qu'il est nécessaire de se procurer auprès de prestataires externes.

La SARL SOBCO s'appuie sur la procédure de Gestion des Ressources PROC-MQA-04 afin de garantir que toutes les ressources nécessaires à l'établissement, la mise en œuvre, la mise à jour et l'amélioration continue du Système de Management de la Qualité (SMQ) soient

identifiées et fournies de manière adéquate. Cette procédure implique une évaluation rigoureuse des capacités et des contraintes des ressources internes existantes, telles que les compétences du personnel, les équipements disponibles et les infrastructures en place, pour s'assurer qu'elles sont adaptées aux besoins du SMQ.

Lorsqu'il est identifié que certaines ressources ne peuvent pas être satisfaites en interne, la procédure prévoit de se procurer les ressources nécessaires auprès de prestataires externes, en tenant compte de la qualité et de la fiabilité de ces derniers.

### **7.1.2. Ressources humaines**

Extrait de la norme ISO 9001 :2015 (§7.1.2)

L'organisme doit déterminer et fournir les ressources humaines nécessaires à la mise en œuvre efficace de son système de management de la qualité ainsi qu'à la mise en œuvre et à la maîtrise de ses processus.

La SARL SOBCO s'engage à déterminer et fournir les ressources humaines nécessaires pour assurer la mise en œuvre efficace de son Système de Management de la Qualité (SMQ) ainsi que la maîtrise de ses processus. Cette démarche repose sur une analyse régulière des besoins en compétences, effectuée lors des revues de direction et des évaluations de performance.

Le Responsable Qualité, en collaboration avec le service des Ressources Humaines, identifie les besoins en personnel en tenant compte des compétences requises pour chaque processus et des objectifs stratégiques de l'entreprise. Les besoins identifiés sont comblés par des recrutements ciblés, des formations adaptées ou des réaffectations internes pour garantir que les équipes disposent des compétences nécessaires pour contribuer à l'atteinte des objectifs qualité.

La SARL SOBCO s'assure également que le personnel est impliqué et sensibilisé à l'importance de la qualité, en offrant un environnement de travail propice à l'amélioration continue et à la maîtrise des processus.

### 7.1.3. Infrastructure

Extrait de la norme ISO 9001 :2015 (§7.1.3)

L'organisme doit déterminer, fournir et maintenir l'infrastructure nécessaire à la mise en œuvre de ses processus et à l'obtention de la conformité des produits et des services.

La SARL SOBCO s'engage à déterminer, fournir et maintenir l'infrastructure nécessaire à la mise en œuvre efficace de ses processus, ainsi qu'à garantir la conformité de ses produits et services. Cette infrastructure englobe les bâtiments et services associés, les équipements, y compris les matériels et logiciels, les moyens de transport, ainsi que les technologies de l'information et de la communication.

La gestion de l'infrastructure est assurée par une planification rigoureuse qui tient compte des besoins opérationnels et des exigences réglementaires. Les bâtiments et les installations sont régulièrement entretenus pour répondre aux normes de sécurité et d'hygiène propres à l'industrie agroalimentaire. Les équipements de production, de contrôle qualité, et de logistique sont sélectionnés et maintenus en s'appuyant sur un Registre de Maintenance des Équipements ENR-MQA-24, qui documente toutes les actions de maintenance préventive et corrective effectuées sur les équipements de production, garantissant leur bon fonctionnement et leur disponibilité continue, et ce pour optimiser la performance des processus et minimiser les risques de non-conformité.

### 7.1.4. Environnement pour la mise en œuvre des processus

Extrait de la norme ISO 9001 :2015 (§7.1.4)

L'organisme doit déterminer, fournir et maintenir l'environnement nécessaire à la mise en œuvre de ses processus et à l'obtention de la conformité des produits et des services.

La SARL SOBCO s'est engagée à déterminer, fournir et maintenir un environnement de travail approprié et propice à la mise en œuvre efficace de ses processus, garantissant ainsi la conformité de ses produits et services. Cet environnement englobe une combinaison d'aspects humains et physiques, soigneusement pris en compte pour assurer le bien-être et l'efficacité des employés.

Sur le plan social, l'entreprise veille à instaurer un cadre de travail inclusif, non discriminatoire et exempt de conflits, favorisant un climat de coopération et de respect mutuel. Sur le plan psychologique, des initiatives sont mises en place pour réduire le stress, prévenir le burnout, et offrir un soutien constant aux employés, contribuant ainsi à leur épanouissement professionnel. L'hygiène et la sécurité sont également prioritaires, en particulier dans le contexte de l'industrie agroalimentaire, où ces facteurs sont cruciaux pour la sécurité et la qualité des produits.

L'ensemble de ces aspects est régulièrement évalué et ajusté, afin de s'assurer que l'environnement de travail reste en adéquation avec les exigences opérationnelles et contribue activement à l'atteinte des objectifs qualité de l'entreprise.

### **7.1.5. Ressources pour la surveillance et la mesure**

#### **7.1.5.1. Généralités**

Extrait de la norme ISO 9001 :2015 (§7.1.5.1)

L'organisme doit déterminer et fournir les ressources nécessaires pour assurer des résultats valides et fiables lorsqu'une surveillance ou une mesure est utilisée pour vérifier la conformité des produits et des services aux exigences.

L'organisme doit s'assurer que les ressources fournies sont :

- a) appropriées pour le type spécifique d'activités de surveillance et de mesure mises en œuvre ;
- b) maintenues pour assurer leur adéquation.

L'organisme doit conserver les informations documentées appropriées démontrant l'adéquation des ressources pour la surveillance et la mesure.

La SARL SOBCO s'est engagée à déterminer et à fournir les ressources nécessaires pour garantir des résultats valides et fiables lors de la surveillance et des mesures utilisées pour vérifier la conformité de ses produits et services aux exigences définies. Dans le cadre de ce processus, l'entreprise veille à ce que les ressources allouées soient spécifiquement adaptées aux activités de surveillance et de mesure mises en œuvre. Ces ressources, qu'elles soient matérielles, humaines ou méthodologiques, sont régulièrement maintenues et calibrées pour assurer leur pertinence et leur efficacité continue.

Pour démontrer la conformité à ces exigences, la SARL SOBCO conserve des informations documentées pertinentes attestant de l'adéquation des ressources, y compris des

enregistrements de maintenance, de calibrage et de formation des employés impliqués dans les activités de surveillance et de mesure.

#### 7.1.5.2. Traçabilité de la mesure

Extrait de la norme ISO 9001 :2015 (§7.1.5.2)

Lorsque la traçabilité de la mesure est une exigence ou lorsqu'elle est considérée par l'organisme comme un élément essentiel visant à donner confiance dans la validité des résultats de mesure, l'équipement de mesure doit être :

- a) étalonné et/ou vérifié à intervalles spécifiés, ou avant l'utilisation, par rapport à des étalons de mesure pouvant être reliés à des étalons de mesure internationaux ou nationaux. Lorsque ces étalons n'existent pas, la référence utilisée pour l'étalonnage ou la vérification doit être conservée sous forme d'information documentée ;
- b) identifié afin de pouvoir déterminer la validité de son étalonnage ;
- c) protégé contre les réglages, les dommages ou les détériorations susceptibles d'invalider l'étalonnage et les résultats de mesure ultérieurs.

Lorsqu'un équipement de mesure s'avère inadapté à l'usage prévu, l'organisme doit déterminer si la validité des résultats de mesure antérieurs a été compromise et mener l'action appropriée, si nécessaire.

La SARL SOBCO reconnaît l'importance de la traçabilité des mesures pour garantir la validité et la fiabilité des résultats de mesure. L'entreprise a mis en place un processus rigoureux pour l'étalonnage et la vérification de ses équipements de mesure MET-MQA-09. Tous les équipements de mesure sont étalonnés et/ou vérifiés à des intervalles spécifiés, ou avant utilisation, en référence à des étalons de mesure traçables aux étalons internationaux ou nationaux. Dans les cas où de tels étalons n'existent pas, les références alternatives utilisées pour l'étalonnage ou la vérification sont documentées conformément aux exigences internes.

Chaque équipement de mesure est identifié de manière unique, ce qui permet de suivre et de vérifier la validité de son étalonnage à tout moment. Des mesures de protection sont mises en œuvre pour prévenir tout ajustement non autorisé, dommage ou détérioration susceptible de compromettre l'étalonnage ou les résultats de mesure. En cas de découverte d'un équipement inadapté à l'usage prévu, SARL SOBCO s'engage à évaluer si les résultats de mesure antérieurs ont été compromis et à prendre les actions correctives nécessaires pour rectifier toute non-conformité identifiée. L'ensemble des actions et des résultats de vérification sont conservés sous forme d'informations documentées pour garantir la traçabilité et la conformité aux exigences de la norme.

### **7.1.6. Connaissances organisationnelles**

Extrait de la norme ISO 9001 :2015 (§7.1.6)

L'organisme doit déterminer les connaissances nécessaires à la mise en œuvre de ses processus et à l'obtention de la conformité des produits et des services.

Ces connaissances doivent être tenues à jour et mises à disposition autant que nécessaire.

Pour faire face à une modification des besoins et des tendances, l'organisme doit prendre en compte ses connaissances actuelles et déterminer comment il peut acquérir ou accéder à toutes connaissances supplémentaires nécessaires et aux mises à jour requises.

La SARL SOBCO reconnaît l'importance des connaissances organisationnelles pour la mise en œuvre efficace de ses processus et la conformité de ses produits et services. L'entreprise s'engage à identifier et maintenir les connaissances nécessaires, en les mettant à jour régulièrement et en les rendant accessibles autant que nécessaire. Ces connaissances proviennent de diverses sources internes, telles que l'expérience accumulée, les leçons tirées des réussites et des échecs, ainsi que la collecte et le partage des savoirs non documentés et des améliorations réalisées sur les processus, produits et services.

Pour anticiper et répondre aux évolutions des besoins et des tendances, la SARL SOBCO évalue constamment ses connaissances actuelles et détermine les actions à entreprendre pour acquérir ou accéder aux connaissances supplémentaires requises. Cela inclut l'exploitation de sources externes comme les normes, les conférences, et les informations recueillies auprès des clients et des prestataires. Grâce à cette approche proactive, l'entreprise veille à ce que ses connaissances organisationnelles restent pertinentes, à jour et en adéquation avec ses objectifs stratégiques.

## 7.2. Compétences

Extrait de la norme ISO 9001 :2015 (§7.2)

L'organisme doit :

- a) déterminer les compétences nécessaires de la ou des personnes effectuant, sous son contrôle, un travail qui a une incidence sur les performances et l'efficacité du système de management de la qualité ;
- b) s'assurer que ces personnes sont compétentes sur la base d'une formation initiale ou professionnelle, ou d'une expérience appropriée ;
- c) le cas échéant, mener des actions pour acquérir les compétences nécessaires et évaluer l'efficacité de ces actions ;
- d) conserver des informations documentées appropriées comme preuves des dites compétences.

La SARL SOBCO s'engage à identifier et maintenir les compétences requises pour les employés dont le travail impacte directement les performances et l'efficacité du système de management de la qualité. Pour ce faire, l'entreprise s'appuie sur les résultats des évaluations de compétences et le Plan de Formation FOR-MQA-06, qui répertorie les qualifications nécessaires et documente les formations initiales, professionnelles, ainsi que les expériences pertinentes des employés.

Afin de combler les écarts de compétences identifiés, des actions ciblées sont mises en place, incluant la formation continue auprès de partenaires de renom tels que CESI Algérie et EFESO Consulting, l'encadrement, la réaffectation de personnel ou, au besoin, le recrutement de ressources compétentes en interne ou par le biais de prestataires externes. L'efficacité de ces actions est rigoureusement évaluée pour garantir qu'elles répondent aux exigences de performance de l'entreprise. Toutes les preuves des compétences acquises, y compris les certificats de formation et les résultats d'évaluations, sont conservées de manière documentée, assurant ainsi la conformité aux exigences de la norme et le soutien d'une amélioration continue des compétences au sein de l'organisation.

### **7.3. Sensibilisation**

Extrait de la norme ISO 9001 :2015 (§7.3)

L'organisme doit s'assurer que les personnes effectuant un travail sous le contrôle de l'organisme sont sensibilisées :

- a) à la politique qualité ;
- b) aux objectifs qualité pertinents ;
- c) à l'importance de leur contribution à l'efficacité du système de management de la qualité, y compris aux effets bénéfiques d'une amélioration des performances ;
- d) aux répercussions d'un non-respect des exigences du système de management de la qualité.

La SARL SOBCO s'est engagée à sensibiliser l'ensemble des employés effectuant un travail sous son contrôle à la politique qualité de l'entreprise et aux objectifs qualité pertinents. L'entreprise met en œuvre un programme de sensibilisation structuré qui inclut des sessions d'information, des formations régulières et des communications internes pour s'assurer que tous les collaborateurs comprennent l'importance de leur contribution à l'efficacité du système de management de la qualité. Ce programme vise à renforcer la prise de conscience des effets positifs qu'une amélioration des performances peut avoir sur l'organisation, ainsi qu'à souligner les répercussions potentielles en cas de non-respect des exigences du système de management de la qualité.

### **7.4. Communication**

Extrait de la norme ISO 9001 :2015 (§7.4)

L'organisme doit déterminer les besoins de communication interne et externe pertinents pour le système de management de la qualité, y compris :

- a) sur quels sujets communiquer ;
- b) à quels moments communiquer ;
- c) avec qui communiquer ;
- d) comment communiquer ;
- e) qui communique.

La SARL SOBCO veille à établir une communication efficace, tant en interne qu'en externe, pour soutenir son système de management de la qualité. L'entreprise a défini les besoins de communication en identifiant clairement les sujets à aborder, les moments

appropriés pour communiquer, les parties prenantes concernées, les méthodes de communication, ainsi que les responsables de chaque communication.

En interne, les sujets incluent la politique qualité, les objectifs, les performances et les actions correctives, communiqués lors des réunions de service, des affichages internes, et via le portail intranet.

En externe, les communications couvrent les exigences des clients, les résultats des audits et les actions d'amélioration, partagées par le biais de rapports, de réunions et de supports numériques.

La SARL SOBCO s'assure ainsi que les informations pertinentes sont diffusées de manière cohérente et ciblée, contribuant à la transparence et à l'efficacité du système de management de la qualité.

## **7.5. Informations documentées**

### **7.5.1. Généralités**

Extrait de la norme ISO 9001 :2015 (§7.5.1)

Le système de management de la qualité de l'organisme doit inclure :

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

La SARL SOBCO s'est engagée à maintenir un système de management de la qualité conforme aux exigences de la norme ISO 9001:2015, en intégrant toutes les informations documentées requises par la norme ainsi que celles jugées nécessaires pour assurer l'efficacité et l'amélioration continue du système. Cela inclut la mise en place de procédures, instructions de travail, et enregistrements couvrant l'ensemble des processus de l'entreprise.

La gestion des informations documentées s'effectue selon des pratiques rigoureuses de contrôle de version et de révision, assurant ainsi que le personnel dispose toujours des informations les plus à jour pour mener à bien leurs activités en conformité avec les exigences de la norme et les objectifs qualité de l'entreprise.

### 7.5.2. Création et mise à jour des informations documentées

Extrait de la norme ISO 9001 :2015 (§7.5.2)

Lors de la création et de la mise à jour des informations documentées, l'organisme doit s'assurer que les éléments suivants sont appropriés :

- a) l'identification et la description des informations documentées (par exemple leur titre, date, auteur, numéro de référence) ;
- b) leur format (par exemple langue, version logicielle, graphiques) et support (par exemple électronique, papier) ;
- c) la revue effectuée (et leur approbation pour en déterminer la pertinence et l'adéquation).

La SARL SOBCO s'assure que la création et la mise à jour des informations documentées répondent aux exigences de la norme ISO 9001:2015 en garantissant une identification et une description claires des documents, incluant des éléments essentiels tels que le titre, la date, l'auteur, et le numéro de référence. Les informations documentées sont disponibles dans des formats et supports appropriés, qu'ils soient électroniques ou papier, et adaptés aux besoins de l'entreprise, en tenant compte de la langue, des versions logicielles, et des éléments graphiques nécessaires.

Les informations documentées sont structurées selon un système pyramidal, qui hiérarchise les documents en six niveaux :

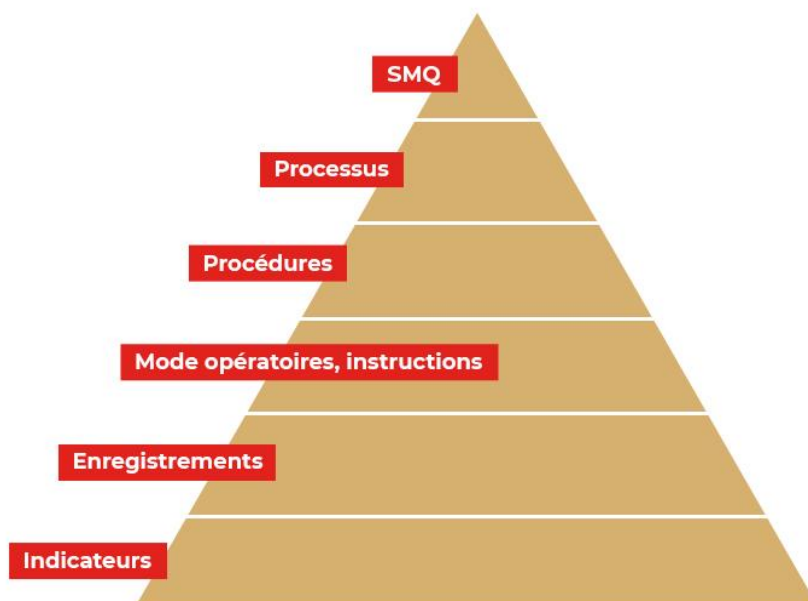


Figure 7 : Pyramide des informations documentées

1. **Système de Management de la Qualité (SMQ)** — ce niveau se caractérise par une cartographie détaillée des processus, identifiant clairement chaque processus et leurs interactions au sein du système de management de la qualité.
2. **Processus** — ce niveau inclut les fiches processus, qui illustrent les services, les activités, et les ressources associées à chaque processus.
3. **Procédures** — les procédures définissent les règles d'action et modes opératoires, expliquant qui est responsable de chaque tâche et comment chaque activité doit être réalisée.
4. **Modes Opératoires et Instructions de Travail** — ce niveau regroupe les consignes de travail détaillées qui standardisent les activités, garantissant que tous les employés effectuent les tâches de manière uniforme et conforme aux exigences établies.
5. **Enregistrements** — les enregistrements servent à documenter les résultats des activités, basés sur des données statistiques pour fournir des preuves de la conformité et pour générer des indicateurs fiables.
6. **Indicateurs** — les indicateurs sont issus des enregistrements et permettent de mesurer l'efficacité des processus, fournissant des informations précieuses pour le pilotage et l'amélioration continue du système de management de la qualité.

Avant leur diffusion, tous les documents sont soumis à un processus de revue rigoureux qui inclut des vérifications et des approbations pour s'assurer de leur pertinence, exactitude et adéquation aux exigences du système de management de la qualité.

### 7.5.3. Maîtrise des informations documentées

Extrait de la norme ISO 9001 :2015 (§7.5.3)

**7.5.3.1** Les informations documentées exigées par le système de management de la qualité et par la présente Norme internationale doivent être maîtrisées pour assurer :

- a) qu'elles sont disponibles et conviennent à l'utilisation, quand et là où elles sont nécessaires ;
- b) qu'elles sont convenablement protégées (par exemple de toute perte de confidentialité, utilisation inappropriée ou perte d'intégrité).

**7.5.3.2** Pour maîtriser les informations documentées, l'organisme doit mettre en œuvre les activités suivantes, quand elles sont applicables :

- a) distribution, accès, récupération et utilisation ;
- b) stockage et protection, y compris préservation de la lisibilité ;
- c) maîtrise des modifications (par exemple contrôle des versions) ;
- d) conservation et élimination.

Les informations documentées d'origine externe que l'organisme juge nécessaires à la planification et au fonctionnement du système de management de la qualité doivent être identifiées comme il convient et maîtrisées.

Les informations documentées conservées comme preuves de conformité doivent être protégées de toute altération involontaire.

#### 7.5.3.1.

La SARL SOBCO s'est engagée à maîtriser rigoureusement les informations documentées requises par son système de management de la qualité, conformément à la norme. Le processus de maîtrise documentaire DOC-MQA-08 garantit que toutes les informations documentées sont disponibles et adaptées à l'utilisation, là où elles sont nécessaires, et quand elles le sont. Cette maîtrise comprend des procédures de distribution, d'accès, de récupération et d'utilisation, assurant ainsi leur accessibilité aux parties concernées. Pour protéger ces informations, des mesures de stockage adéquates sont mises en œuvre afin de préserver leur lisibilité, leur intégrité et leur confidentialité, protégeant ainsi contre toute perte, altération ou utilisation inappropriée.

#### 7.5.3.2.

La SARL SOBCO applique des procédures spécifiques pour contrôler les informations documentées et s'assurer de leur pertinence et de leur protection tout au long de leur cycle de vie. Cela inclut la gestion des modifications via un contrôle strict des versions, permettant d'authentifier chaque changement et de garantir que les documents sont à jour. Les documents sont soumis aux procédures de conservation et d'élimination appropriées, en assurant que

seules les informations nécessaires sont conservées et les autres éliminées de manière contrôlée. Les informations documentées d'origine externe, jugées nécessaires pour la planification et le fonctionnement du système de management de la qualité, sont identifiées et contrôlées conformément aux exigences internes.

Enfin, toutes les informations documentées servant de preuves de conformité sont protégées contre toute altération involontaire, ce qui garantit leur fiabilité en tant qu'éléments de preuve de la conformité aux exigences du système de management de la qualité.

## **8. Réalisation des activités opérationnelles**

### **8.1. Planification et maîtrise opérationnelles**

Extrait de la norme ISO 9001 :2015 (§8.1)

L'organisme doit planifier, mettre en œuvre et maîtriser les processus (voir 4.4) nécessaires pour satisfaire aux exigences relatives à la fourniture des produits et à la prestation de services, et réaliser les actions déterminées à l'Article 6, en :

- a) déterminant les exigences relatives aux produits et services ;
- b) établissant des critères pour :
  - 1) ces processus ;
  - 2) l'acceptation des produits et services ;
- c) déterminant les ressources nécessaires pour obtenir la conformité aux exigences relatives aux produits et services ;
- d) mettant en œuvre la maîtrise de ces processus conformément aux critères ;
- e) déterminant, mettant à jour et conservant des informations documentées dans une mesure suffisante pour :
  - 1) avoir l'assurance que les processus ont été réalisés comme prévu ;
  - 2) démontrer la conformité des produits et services aux exigences applicables.

Les éléments de sortie de cette planification doivent être adaptés aux modes de réalisation des activités opérationnelles de l'organisme.

L'organisme doit maîtriser les modifications prévues, analyser les conséquences des modifications imprévues et, si nécessaire, mener des actions pour limiter tout effet négatif.

Il doit s'assurer que les processus externalisés sont maîtrisés (voir 8.4).

La SARL SOBCO s'engage à planifier, mettre en œuvre et maîtriser l'ensemble des processus nécessaires à la fourniture de produits et à la prestation de services conformes aux exigences, conformément aux dispositions de l'article 8.1 de la norme ISO 9001:2015. Afin de satisfaire ces exigences, l'entreprise procède de la manière suivante :

a) **Détermination des exigences relatives aux produits et services** : Les besoins et attentes des clients sont identifiés et traduits en exigences claires.

b) **Établissement de critères** : Des critères spécifiques sont définis pour les processus de production ainsi que pour l'acceptation finale des produits et services, garantissant que ceux-ci respectent les exigences convenues.

c) **Identification des ressources** : Les ressources humaines, matérielles et technologiques nécessaires à l'atteinte de la conformité des produits et services sont déterminées et mises à disposition de manière adéquate.

d) **Mise en œuvre de la maîtrise des processus** : Les processus sont contrôlés et exécutés conformément aux critères établis, afin d'assurer leur bon déroulement et leur conformité aux exigences.

e) **Gestion des informations documentées** : Les informations documentées relatives à la réalisation des processus sont régulièrement mises à jour et conservées pour garantir que :

1. Les processus sont réalisés comme prévu ;
2. La conformité des produits et services aux exigences applicables est démontrée.

SARL SOBCO veille également à maîtriser les modifications prévues, en évaluant leur impact sur les activités opérationnelles et en prenant des mesures correctives pour limiter tout effet négatif potentiel. De plus, toute modification imprévue est analysée, et des actions appropriées sont menées pour garantir que la qualité des produits et services n'est pas compromise.

## 8.2. Exigences relatives aux produits et services

### 8.2.1. Communication avec les clients

Extrait de la norme ISO 9001 :2015 (§8.2.1)

La communication avec les clients doit inclure :

- a) la fourniture d'informations relatives aux produits et services ;
- b) le traitement des consultations, des contrats ou des commandes, y compris leurs avenants ;
- c) l'obtention d'un retour d'information des clients concernant les produits et services, y compris leurs réclamations ;
- d) la gestion ou la maîtrise de la propriété du client ;
- e) l'établissement des exigences spécifiques relatives aux actions d'urgence, le cas échéant.

La SARL SOBCO s'engage à assurer une communication efficace avec ses clients, conformément aux exigences de la norme ISO 9001:2015. Ce processus vise à garantir la satisfaction des clients et à répondre à leurs attentes concernant les produits et services fournis. L'entreprise met à disposition des informations complètes et précises sur ses produits et services, incluant des détails techniques, les conditions de livraison et les garanties associées, afin de permettre aux clients de prendre des décisions éclairées.

Les consultations, contrats ou commandes, ainsi que leurs avenants éventuels, sont traités de manière organisée et transparente, permettant de clarifier et respecter les exigences spécifiques des clients. La SARL SOBCO accorde également une grande importance au recueil des retours d'expérience de ses clients. Ce retour, notamment concernant les produits, services ou réclamations, est essentiel pour évaluer la satisfaction et améliorer en permanence les offres de l'entreprise.

En outre, SARL SOBCO veille à la bonne gestion des biens et informations qui lui sont confiés par les clients. Des mesures appropriées sont mises en œuvre pour assurer la protection et la préservation de ces éléments. Dans le cadre de sa gestion des risques, l'entreprise identifie les situations d'urgence potentielles et établit des actions spécifiques à entreprendre pour assurer la continuité et la sécurité de ses produits et services, garantissant ainsi une réactivité et une gestion maîtrisée des imprévus.

### **8.2.2. Détermination des exigences relatives aux produits et services**

Extrait de la norme ISO 9001 :2015 (§8.2.2)

Lors de la détermination des exigences relatives aux produits et services proposés aux clients, l'organisme doit s'assurer que :

- a) les exigences relatives aux produits et services sont définies, y compris :
  - 1) toutes exigences légales et réglementaires applicables ;
  - 2) celles jugées nécessaires par l'organisme ;
- b) l'organisme peut répondre aux réclamations relatives aux produits et services qu'il propose.

La SARL SOBCO veille à déterminer de manière précise les exigences relatives aux produits et services qu'elle propose à ses clients, conformément à la norme ISO 9001:2015. L'entreprise s'assure que ces exigences sont clairement définies et intègrent l'ensemble des obligations légales et réglementaires applicables, ainsi que toute autre exigence jugée nécessaire pour garantir la qualité et la sécurité des produits. Cette approche permet de

prévenir tout manquement et d'assurer que les produits et services fournis respectent les normes en vigueur.

En parallèle, SARL SOBCO s'engage à maintenir un processus réactif et efficace pour répondre aux réclamations relatives aux produits et services offerts. Ce système de gestion des réclamations permet de traiter rapidement toute insatisfaction des clients, d'apporter des solutions appropriées et d'en tirer des enseignements pour améliorer continuellement la qualité de l'offre. L'entreprise garantit ainsi que les produits et services proposés répondent pleinement aux attentes et aux exigences de ses clients, tout en assurant leur conformité avec les réglementations en vigueur.

### 8.2.3. Revue des exigences relatives aux produits et services

Extrait de la norme ISO 9001 :2015 (§8.2.3)

**8.2.3.1** L'organisme doit s'assurer qu'il est apte à répondre aux exigences relatives aux produits et services qu'il propose aux clients. Avant de s'engager à fournir des produits et services au client, l'organisme doit mener une revue incluant :

- a) les exigences spécifiées par le client, y compris les exigences relatives à la livraison et aux activités après livraison ;
- b) les exigences non formulées par le client mais nécessaires pour l'usage spécifié ou, lorsqu'il est connu, pour l'usage prévu ;
- c) les exigences spécifiées par l'organisme ;
- d) les exigences légales et réglementaires applicables aux produits et services ;
- e) les écarts entre les exigences d'un contrat ou d'une commande et celles précédemment exprimées.

L'organisme doit s'assurer que les écarts entre les exigences d'un contrat ou d'une commande et celles précédemment définies ont été résolus.

Les exigences du client doivent être confirmées par l'organisme avant d'être acceptées, lorsqu'elles ne sont pas fournies sous une forme documentée.

**8.2.3.2** L'organisme doit, le cas échéant, conserver des informations documentées :

- a) sur les résultats de la revue ;
- b) sur toute nouvelle exigence relative aux produits et services.

La SARL SOBCO s'assure de sa capacité à répondre aux exigences relatives aux produits et services proposés à ses clients avant de s'engager dans toute livraison. Conformément aux exigences de la norme ISO 9001:2015, une revue approfondie est menée pour vérifier que les attentes du client, y compris celles concernant la livraison et les activités après livraison, sont bien prises en compte. Cette revue inclut également l'évaluation des exigences non formulées par le client mais nécessaires à l'utilisation prévue des produits, ainsi

que celles spécifiées par l'entreprise elle-même. En outre, SARL SOBCO s'assure que les exigences légales et réglementaires applicables aux produits et services sont bien respectées.

Tout écart entre les exigences d'un contrat ou d'une commande et celles exprimées précédemment est identifié et résolu avant l'acceptation finale. Lorsqu'un client ne fournit pas d'exigences sous forme documentée, celles-ci sont confirmées par l'entreprise afin d'éviter toute ambiguïté. La SARL SOBCO conserve des informations documentées relatives aux résultats de ces revues, ainsi qu'à toute nouvelle exigence identifiée concernant les produits et services, garantissant ainsi une traçabilité et une conformité continue.

#### **8.2.4. Modifications des exigences relatives aux produits et services**

Extrait de la norme ISO 9001 :2015 (§8.2.4)

L'organisme doit s'assurer que les informations documentées correspondantes sont amendées et que le personnel concerné est informé des exigences modifiées, lorsque les exigences relatives aux produits et services sont modifiées.

La SARL SOBCO garantit que toute modification des exigences relatives aux produits et services est rigoureusement gérée afin d'assurer la conformité aux attentes des clients et aux exigences réglementaires. Dès qu'une modification est apportée aux exigences, les informations documentées correspondantes sont immédiatement mises à jour pour refléter ces changements. Le personnel concerné est informé de manière proactive et rapide des nouvelles exigences afin d'assurer une compréhension claire et une mise en œuvre correcte des modifications. Ce processus garantit que toutes les parties prenantes disposent des informations les plus récentes, assurant ainsi la continuité de la qualité des produits et services fournis par l'entreprise.

### **8.3. Conception et développement de produits et services**

**Non applicable, car les produits sont fabriqués selon des recettes préétablies.**

## 8.4. Maîtrise des processus, produits et services fournis par des prestataires externes

### 8.4.1. Généralités

Extrait de la norme ISO 9001 :2015 (§8.4.1)

L'organisme doit s'assurer que les processus, produits et services fournis par des prestataires externes sont conformes aux exigences.

L'organisme doit déterminer la maîtrise devant être appliquée aux processus, produits et services fournis par des prestataires externes lorsque :

- a) les produits et services fournis par des prestataires externes sont destinés à être intégrés dans les propres produits et services de l'organisme ;
- b) les produits et services sont fournis directement au(x) client(s) par des prestataires externes pour le compte de l'organisme ;
- c) un processus ou une partie d'un processus est réalisé par un prestataire externe à la suite d'une décision de l'organisme.

L'organisme doit déterminer et appliquer des critères pour l'évaluation, la sélection, la surveillance des performances et la réévaluation des prestataires externes, fondés sur leur aptitude à réaliser des processus ou fournir des produits et services conformes aux exigences. L'organisme doit conserver les informations documentées concernant ces activités et toutes les actions nécessaires résultant des évaluations.

Pour assurer la conformité avec les exigences de la norme ISO 9001:2015, l'entreprise a mis en place des procédures rigoureuses pour la gestion des processus, produits et services fournis par des prestataires externes. Nous veillons à ce que ces prestations respectent les normes de qualité établies, en particulier lorsqu'elles sont destinées à être intégrées dans nos propres produits ou services. Dans ce cadre, chaque produit ou service fourni par un prestataire externe fait l'objet d'une surveillance stricte pour garantir qu'il satisfait aux exigences de qualité requises.

De même, lorsque les produits ou services sont directement livrés aux clients par un prestataire externe, nous nous assurons que ces prestations respectent les standards de qualité que nous avons définis, même si elles sont fournies directement au client par le prestataire. Cette approche garantit que la qualité est maintenue tout au long de la chaîne de valeur, indépendamment de l'origine des prestations.

En cas d'externalisation d'un processus ou d'une partie de processus à un prestataire externe, nous établissons des critères rigoureux pour la sélection, l'évaluation et la gestion de ce prestataire. Ces critères sont basés sur la capacité du prestataire à réaliser les processus ou à

fournir les produits et services conformes à nos exigences. Nous conservons toutes les informations documentées relatives à ces activités, ainsi que les actions correctives et préventives mises en œuvre à la suite des évaluations, afin d'assurer la transparence et la traçabilité dans la gestion de notre système de qualité.

#### **8.4.2. Type et étendue de la maîtrise**

Extrait de la norme ISO 9001 :2015 (§8.4.2)

L'organisme doit s'assurer que les processus, produits et services fournis par des prestataires externes ne compromettent pas l'aptitude de l'organisme à fournir en permanence à ses clients des produits et services conformes.

L'organisme doit :

- a) s'assurer que les processus fournis par des prestataires externes demeurent sous le contrôle de son système de management de la qualité ;
- b) définir la maîtrise qu'il entend exercer sur un prestataire externe et celle qu'il entend exercer sur l'élément de sortie concerné ;
- c) prendre en compte :
  - 1) l'impact potentiel des processus, produits et services fournis par des prestataires externes sur l'aptitude de l'organisme à satisfaire en permanence aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables ;
  - 2) l'efficacité de la maîtrise exercée par le prestataire externe ;
- d) déterminer la vérification ou les autres activités nécessaires pour s'assurer que les processus, produits et services fournis par des prestataires externes satisfont aux exigences.

Pour garantir que les processus, produits et services fournis par des prestataires externes ne compromettent pas la capacité de l'entreprise à fournir en permanence des produits et services conformes aux attentes des clients, l'entreprise a mis en place des mesures rigoureuses. Elle veille à ce que les processus fournis par ces prestataires restent sous le contrôle de son système de management de la qualité, permettant ainsi une intégration harmonieuse dans le système global.

L'entreprise a défini les modalités de maîtrise à appliquer tant sur le prestataire externe que sur les produits ou services fournis. Cette maîtrise est essentielle pour maintenir l'intégrité du système de gestion de la qualité et garantir que chaque élément de sortie répond aux exigences spécifiques de qualité.

L'impact potentiel des processus, produits et services fournis par les prestataires externes sur l'aptitude de l'entreprise à satisfaire en permanence les exigences des clients, ainsi

que les exigences légales et réglementaires applicables, est pris en compte. L'efficacité de la maîtrise exercée par le prestataire externe est également évaluée pour s'assurer qu'elle répond aux critères de performance établis.

Pour vérifier la conformité des processus, produits et services fournis par les prestataires externes, l'entreprise a déterminé les activités de vérification nécessaires. Ces activités permettent de garantir que les prestations respectent les exigences définies, assurant ainsi la constance et la fiabilité de la qualité des produits et services fournis aux clients.

### 8.4.3. Informations à l'attention des prestataires externes

Extrait de la norme ISO 9001 :2015 (§8.4.3)

L'organisme doit s'assurer de l'adéquation des exigences avant de les communiquer au prestataire externe.

L'organisme doit communiquer aux prestataires externes les exigences concernant :

- a) les processus, produits et services devant être fournis ;
- b) l'approbation :
  - 1) des produits et services ;
  - 2) des méthodes, des processus et des équipements ;
  - 3) de la libération des produits et services ;
- c) les compétences, y compris toute qualification requise des personnes ;
- d) les interactions des prestataires externes avec l'organisme ;
- e) la maîtrise et la surveillance des performances des prestataires externes devant être appliquées par l'organisme ;
- f) les activités de vérification ou de validation que l'organisme, ou son client, a l'intention de réaliser dans les locaux des prestataires externes.

Pour garantir l'adéquation des exigences avant leur communication aux prestataires externes, l'entreprise met en œuvre une approche systématique et rigoureuse. Avant de transmettre les exigences aux prestataires externes, l'entreprise vérifie soigneusement leur précision et leur pertinence afin de s'assurer qu'elles sont claires et complètes.

Les exigences communiquées aux prestataires externes couvrent plusieurs aspects essentiels. Elles incluent les spécifications concernant les processus, produits et services devant être fournis, ainsi que les critères d'approbation des produits et services, des méthodes, des processus et des équipements, et des conditions de libération des produits et services. L'entreprise précise également les compétences requises, y compris toute qualification nécessaire des personnes impliquées.

De plus, les interactions entre les prestataires externes et l'entreprise sont clairement définies pour garantir une coopération efficace. Les modalités de maîtrise et de surveillance des performances des prestataires externes sont également établies, assurant ainsi que les prestations fournies répondent aux normes de qualité requises.

Enfin, l'entreprise communique les activités de vérification ou de validation que l'entreprise, ou ses clients, envisage de réaliser dans les locaux des prestataires externes. Cette approche permet de maintenir un contrôle rigoureux sur la qualité des produits et services fournis par les prestataires externes, garantissant ainsi leur conformité aux exigences spécifiées.

## **8.5. Production et prestation de service**

### **8.5.1. Maîtrise de la production et de la prestation de service**

Extrait de la norme ISO 9001 :2015 (§8.5.1)

L'organisme doit mettre en œuvre la production et la prestation de service dans des conditions maîtrisées.

Les conditions maîtrisées doivent comprendre, le cas échéant :

a) la disponibilité des informations documentées définissant :

1) les caractéristiques des produits devant être fabriqués, des services devant être fournis ou des activités devant être réalisées ;

2) les résultats à obtenir ;

b) la disponibilité et l'utilisation de ressources appropriées pour la surveillance et la mesure ;

c) la mise en œuvre d'activités de surveillance et de mesure aux étapes appropriées pour vérifier que les critères relatifs à la maîtrise des processus ou des éléments de sortie et les critères d'acceptation relatifs aux produits et services ont été satisfaits ;

d) l'utilisation d'une infrastructure et d'un environnement appropriés pour la mise en œuvre des processus ;

e) la désignation de personnes compétentes, incluant toute qualification requise ;

f) la validation, et les validations périodiques, de l'aptitude des processus de production et de

Prestation de service à obtenir les résultats prévus, lorsque les éléments de sortie ne peuvent pas être vérifiés par une surveillance ou une mesure effectuée a posteriori ;

g) la mise en œuvre d'actions visant à prévenir l'erreur humaine ;

h) la mise en œuvre d'activités de libération, de livraison et de prestation de service après livraison.

Pour garantir que la production et la prestation de services se déroulent dans des conditions maîtrisées, l'entreprise met en place des pratiques rigoureuses. Les conditions maîtrisées comprennent la disponibilité des informations documentées qui définissent les

caractéristiques des produits à fabriquer, des services à fournir ou des activités à réaliser, ainsi que les résultats attendus.

L'entreprise assure la disponibilité et l'utilisation des ressources appropriées pour la surveillance et la mesure, garantissant que les équipements nécessaires sont en place et opérationnels. Des activités de surveillance et de mesure sont mises en œuvre aux étapes appropriées pour vérifier que les critères de maîtrise des processus ou des éléments de sortie, ainsi que les critères d'acceptation des produits et services, sont respectés.

En outre, l'entreprise veille à ce que l'infrastructure et l'environnement utilisés pour la mise en œuvre des processus soient appropriés et en bon état. Les personnes désignées pour réaliser les tâches sont compétentes et possèdent les qualifications requises pour assurer une exécution correcte des processus.

Les processus de production et de prestation de services sont validés, et des validations périodiques sont effectuées pour garantir leur aptitude à obtenir les résultats prévus, notamment lorsque les éléments de sortie ne peuvent pas être vérifiés par une mesure ou une surveillance effectuée a posteriori. L'entreprise met également en œuvre des actions pour prévenir les erreurs humaines et assure la réalisation d'activités de libération, de livraison, et de prestation de services après livraison, garantissant ainsi la conformité continue des produits et services fournis.

Extrait de la norme ISO 9001 :2015 (§8.5.2)

L'organisme doit utiliser des moyens appropriés pour identifier les éléments de sortie lorsqu'il est nécessaire de s'assurer de la conformité des produits et services.

L'organisme doit identifier l'état des éléments de sortie par rapport aux exigences de surveillance et de mesure tout au long de la production et de la prestation de service.

L'organisme doit maîtriser l'identification unique des éléments de sortie lorsque la traçabilité est une exigence, et doit conserver les informations documentées nécessaires à la traçabilité.

### **8.5.2. Identification et traçabilité**

Pour assurer la conformité des produits et services, l'entreprise utilise des moyens appropriés pour identifier les éléments de sortie. Cette identification permet de garantir que

les produits et services répondent aux exigences spécifiées tout au long de leur production et prestation.

L'état des éléments de sortie est constamment surveillé et mesuré pendant toutes les étapes de la production et de la prestation de services, afin de vérifier leur conformité aux exigences établies. Des méthodes adéquates sont mises en place pour suivre et évaluer ces éléments de sortie de manière continue.

Lorsque la traçabilité est une exigence, l'entreprise maîtrise l'identification unique des éléments de sortie pour garantir une traçabilité précise et efficace. Les informations documentées nécessaires à la traçabilité sont soigneusement conservées, assurant ainsi un suivi complet et fiable des produits et services tout au long de leur cycle de vie.

### **8.5.3. Propriété des clients ou des prestataires externes**

**Non applicable, car l'entreprise n'utilise pas actuellement de propriété des clients.**

#### 8.5.4. Préservation

Extrait de la norme ISO 9001 :2015 (§8.5.4)

L'organisme doit préserver les éléments de sortie au cours de la production et de la prestation de service, dans une mesure suffisante pour assurer la conformité aux exigences.

La SARL SOBCO veille à préserver les éléments de sortie tout au long de la production et de la prestation de services afin d'assurer leur conformité aux exigences spécifiées. Des mesures adéquates sont mises en place pour protéger ces éléments contre toute détérioration ou altération qui pourrait compromettre leur qualité. Cette préservation comprend la gestion appropriée des conditions de stockage, de manipulation et de transport, garantissant ainsi que les produits et services restent conformes aux exigences tout au long de leur cycle de vie. En maintenant ces conditions maîtrisées, l'entreprise assure la qualité et la conformité des éléments de sortie jusqu'à leur livraison finale.

#### 8.5.5. Activités après livraison

**Non applicable, car les activités après livraison de la SARL SOBCO ne comprennent pas des actions au titre des dispositions de la garantie, les obligations contractuelles et les services complémentaires tels que le recyclage ou l'élimination finale.**

### **8.5.6. Maîtrise des modifications**

Extrait de la norme ISO 9001 :2015 (§8.5.6)

L'organisme doit passer en revue et maîtriser les modifications relatives à la production ou à la prestation de service, dans une mesure suffisante pour assurer le maintien de la conformité aux exigences.

L'organisme doit conserver les informations documentées décrivant les résultats de la revue des modifications, la ou les personnes autorisant les modifications et toutes les actions nécessaires issues de la revue.

La SARL SOBCO met en place un processus rigoureux de revue et de maîtrise des modifications relatives à la production et à la prestation de services, afin de garantir le maintien de la conformité aux exigences spécifiées. Chaque modification est évaluée pour s'assurer qu'elle n'a pas d'impact négatif sur la qualité des produits ou des services. Les résultats de cette revue, ainsi que l'identité des personnes autorisant les modifications, sont systématiquement documentés.

En outre, l'entreprise veille à ce que toutes les actions nécessaires découlant de cette revue soient mises en œuvre de manière appropriée. Les informations documentées sur ces modifications et sur les mesures correctives prises sont conservées afin de garantir une traçabilité complète et de maintenir la conformité aux normes de qualité requises.

### **8.6. Libération des produits et services**

Extrait de la norme ISO 9001 :2015 (§8.6)

L'organisme doit mettre en œuvre les dispositions planifiées, aux étapes appropriées, pour vérifier que les exigences relatives aux produits et services ont été satisfaites.

La libération des produits et services au client ne doit pas être effectuée avant l'exécution satisfaisante de toutes les dispositions planifiées, sauf approbation par une autorité compétente et, le cas échéant, par le client.

L'organisme doit conserver les informations documentées concernant la libération des produits et services. Les informations documentées doivent comprendre :

- a) des preuves de la conformité aux critères d'acceptation ;
- b) la traçabilité jusqu'à la (aux) personne(s) ayant autorisé la libération.

La SARL SOBCO assure la mise en œuvre des dispositions planifiées aux étapes appropriées pour vérifier que toutes les exigences relatives aux produits et services ont été satisfaites avant leur libération. Avant la livraison des produits ou services au client, toutes les exigences définies doivent être pleinement remplies. La libération ne peut être effectuée qu'après l'exécution satisfaisante de ces dispositions, sauf approbation exceptionnelle par une autorité compétente et, si nécessaire, par le client.

Pour garantir la transparence et le suivi, l'entreprise conserve des informations documentées détaillées concernant la libération des produits et services. Ces informations comprennent des preuves formelles de la conformité aux critères d'acceptation et assurent la traçabilité jusqu'aux personnes ayant autorisé la libération. Ces pratiques garantissent que chaque produit ou service répond aux standards de qualité requis avant sa remise au client.

### **8.7. Maîtrise des éléments de sortie non conformes**

Extrait de la norme ISO 9001 :2015 (§8.7)

**8.7.1** L'organisme doit assurer que les éléments de sortie qui ne sont pas conformes aux exigences applicables sont identifiés et maîtrisés de manière à empêcher leur utilisation ou fourniture non intentionnelle.

Selon la nature de la non-conformité et son effet sur la conformité des produits et services, l'organisme doit mener les actions appropriées. Ceci doit également s'appliquer aux produits et services non conformes détectés après livraison des produits ou durant ou après la prestation de services.

L'organisme doit traiter les éléments de sortie non conformes de l'une ou plusieurs des manières suivantes :

- a) correction ;
- b) isolement, confinement, retour ou suspension de la fourniture des produits et services ;
- c) information du client ;
- d) obtention d'une autorisation d'acceptation par dérogation.

La conformité aux exigences doit être vérifiée lorsque des éléments de sortie non conformes sont corrigés.

**8.7.2** L'organisme doit conserver les informations documentées :

- a) décrivant la non-conformité ;
- b) décrivant les actions menées ;
- c) décrivant toutes les dérogations obtenues ;
- d) identifiant l'autorité ayant décidé des actions en rapport avec la non-conformité.

L'entreprise veille à identifier et à maîtriser les éléments de sortie non conformes aux exigences applicables afin d'empêcher leur utilisation ou leur fourniture non intentionnelle. Les éléments non conformes sont isolés et gérés selon leur nature et leur impact potentiel sur la conformité des produits ou services. Les actions appropriées sont mises en œuvre, qu'il s'agisse de produits ou services non conformes détectés avant ou après leur livraison.

Les éléments non conformes sont traités de plusieurs manières possibles : correction des défauts, isolement, confinement, retour ou suspension de la fourniture des produits et services concernés. Le client est informé si nécessaire, et des autorisations d'acceptation par dérogation peuvent être obtenues lorsque cela est approprié. Toute correction effectuée sur les éléments non conformes est suivie d'une vérification pour assurer leur conformité aux exigences.

Les informations documentées sont systématiquement conservées, comprenant une description détaillée de la non-conformité, des actions entreprises pour y remédier, ainsi que toutes les dérogations obtenues. L'autorité ayant pris les décisions relatives aux actions correctives est également identifiée, garantissant une traçabilité complète et une gestion rigoureuse des non-conformités.

## **9. Évaluation des performances**

### **9.1. Surveillance, mesure, analyse et évaluation**

#### **9.1.1. Généralités**

Extrait de la norme ISO 9001 :2015 (§9.1.1)

L'organisme doit déterminer :

- a) ce qu'il est nécessaire de surveiller et mesurer ;
- b) les méthodes de surveillance, de mesure, d'analyse et d'évaluation nécessaires pour assurer la validité des résultats ;
- c) quand la surveillance et la mesure doivent être effectuées ;
- d) quand les résultats de la surveillance et de la mesure doivent être analysés et évalués.

L'organisme doit évaluer la performance ainsi que l'efficacité du système de management de la qualité.

L'organisme doit conserver des informations documentées pertinentes comme preuves des résultats.

Pour assurer la conformité et l'efficacité de son système de management de la qualité, l'entreprise détermine de manière précise ce qui doit être surveillé et mesuré. Les méthodes appropriées de surveillance, de mesure, d'analyse et d'évaluation sont établies afin de garantir la validité des résultats obtenus. Ces méthodes sont choisies en fonction des critères de performance et des exigences spécifiques des processus et produits.

L'entreprise définit également les moments où la surveillance et la mesure doivent être réalisées, ainsi que les périodes auxquelles les résultats doivent être analysés et évalués. Cela permet de maintenir un contrôle rigoureux sur la qualité et d'assurer que les processus répondent aux exigences établies.

Pour garantir la transparence et la traçabilité, l'entreprise conserve des informations documentées pertinentes, fournissant des preuves des résultats obtenus. Ces documents permettent de démontrer l'efficacité du système de management de la qualité et de suivre la performance de manière continue et objective.

### **9.1.2. Satisfaction du client**

Extrait de la norme ISO 9001 :2015 (§9.1.2)

L'organisme doit surveiller la perception des clients sur le niveau de satisfaction de leurs besoins et attentes. L'organisme doit déterminer les méthodes permettant d'obtenir, de surveiller et de revoir ces informations.

L'entreprise met en place des procédures rigoureuses pour surveiller la perception des clients et évaluer leur niveau de satisfaction quant à la satisfaction de leurs besoins et attentes. Afin d'obtenir des informations pertinentes, des méthodes adaptées sont déterminées et mises en œuvre. Ces méthodes incluent des enquêtes de satisfaction, des retours clients, et d'autres outils de collecte de feedback.

Les informations recueillies sont systématiquement surveillées et examinées pour évaluer la satisfaction des clients. Cette surveillance continue permet d'identifier les domaines nécessitant des améliorations et d'ajuster les processus en conséquence. L'entreprise s'assure ainsi que les attentes des clients sont comprises et satisfaites, renforçant ainsi la qualité des produits et services fournis.

### **9.1.3. Analyse et évaluation**

Extrait de la norme ISO 9001 :2015 (§9.1.3)

L'organisme doit analyser et évaluer les données et informations appropriées issues de la surveillance et de la mesure.

Les résultats de l'analyse doivent être utilisés pour évaluer :

- a) la conformité des produits et services ;
- b) le niveau de satisfaction des clients ;
- c) la performance et l'efficacité du système de management de la qualité ;
- d) l'efficacité avec laquelle la planification a été mise en œuvre ;
- e) l'efficacité des actions mises en œuvre face aux risques et opportunités ;
- f) la performance des prestataires externes ;
- g) le besoin en améliorations du système de management de la qualité.

La SARL SOBCO analyse et évalue systématiquement les données et informations recueillies à partir de la surveillance et de la mesure. Cette analyse permet d'obtenir des insights précieux pour évaluer plusieurs aspects clés du système de management de la qualité. Les résultats obtenus sont utilisés pour vérifier la conformité des produits et services, ainsi que pour mesurer le niveau de satisfaction des clients.

De plus, l'analyse aide à évaluer la performance et l'efficacité globale du système de management de la qualité, ainsi que l'efficacité de la planification mise en œuvre. Elle permet également de déterminer l'efficacité des actions prises pour gérer les risques et opportunités identifiés, et d'évaluer la performance des prestataires externes. Enfin, les données analysées fournissent des indications sur les besoins d'amélioration du système de management de la qualité, facilitant ainsi une démarche continue d'amélioration et d'optimisation.

## 9.2. Audit interne

Extrait de la norme ISO 9001 :2015 (§9.2)

**9.2.1** L'organisme doit réaliser des audits internes à des intervalles planifiés pour fournir des informations permettant de déterminer si le système de management de la qualité :

a) est conforme aux

- 1) propres exigences de l'organisme concernant son système de management de la qualité ;
- 2) exigences de la présente Norme internationale ;

b) est mis en œuvre de manière efficace et tenu à jour.

**9.2.2** L'organisme doit :

a) planifier, établir, mettre en œuvre et maintenir un ou des programmes d'audit, couvrant notamment la fréquence, les méthodes, les responsabilités, les exigences de planification et le compte rendu.

Le ou les programmes d'audit doivent tenir compte de l'importance des processus concernés, des modifications ayant une incidence sur l'organisme et des résultats des audits précédents ;

b) définir les critères d'audit et le périmètre de chaque audit ;

c) sélectionner des auditeurs et réaliser des audits pour assurer l'objectivité et l'impartialité du processus d'audit ;

d) veiller à ce que les résultats des audits soient rapportés à la direction concernée ;

e) entreprendre sans délai indu la correction et les actions correctives appropriées ;

f) conserver des informations documentées comme preuves de la mise en œuvre du programme d'audit et des résultats d'audit.

L'entreprise réalise des audits internes à des intervalles planifiés pour évaluer la conformité et l'efficacité de son système de management de la qualité. Ces audits permettent de vérifier si le système respecte les exigences internes de l'entreprise ainsi que les exigences de la norme ISO 9001:2015. Ils assurent également que le système est mis en œuvre de manière efficace et qu'il est régulièrement maintenu à jour.

Pour garantir une couverture complète et efficace, l'entreprise planifie, établit et maintient un programme d'audit qui définit la fréquence, les méthodes, les responsabilités, ainsi que les exigences de planification et de compte rendu des audits. Ce programme tient compte de l'importance des processus audités, des modifications susceptibles d'affecter l'organisation, et des résultats des audits précédents.

Les critères d'audit et le périmètre de chaque audit sont clairement définis. Les auditeurs sont sélectionnés de manière à assurer l'objectivité et l'impartialité du processus d'audit. Les résultats des audits sont rapportés à la direction concernée, et des actions correctives appropriées sont mises en œuvre sans délai excessif. Enfin, des informations documentées sur la mise en œuvre du programme d'audit et les résultats des audits sont conservées pour garantir la traçabilité et la transparence du processus.

### **9.3. Revue de direction**

#### **9.3.1. Généralités**

Extrait de la norme ISO 9001 :2015 (§9.3)

À des intervalles planifiés, la direction doit procéder à la revue du système de management de la qualité mis en place par l'organisme, afin de s'assurer qu'il est toujours approprié, adapté, efficace et en accord avec l'orientation stratégique de l'organisme.

La direction de l'entreprise effectue des revues régulières du système de management de la qualité afin de garantir qu'il demeure approprié, adapté, et efficace. Ces revues sont planifiées à des intervalles définis et ont pour objectif de s'assurer que le système de management de la qualité reste en alignement avec l'orientation stratégique de l'organisation.

Lors de ces revues, la direction évalue l'adéquation du système en fonction des exigences internes et externes, ainsi que son efficacité à atteindre les objectifs de qualité définis. L'analyse prend également en compte les changements dans le contexte organisationnel et les résultats des audits internes pour identifier les opportunités d'amélioration. Les résultats de ces revues permettent d'ajuster le système de management de la qualité pour qu'il continue à soutenir efficacement les objectifs stratégiques de l'entreprise.

### 9.3.2. Éléments d'entrée de la revue de direction

Extrait de la norme ISO 9001 :2015 (§9.3.2)

La revue de direction doit être planifiée et réalisée en prenant en compte :

- a) l'état d'avancement des actions décidées à l'issue des revues de direction précédentes ;
- b) les modifications des enjeux externes et internes pertinents pour le système de management de la qualité ;
- c) les informations sur la performance et l'efficacité du système de management de la qualité, y compris les tendances concernant :
  - 1) la satisfaction des clients et les retours d'information des parties intéressées pertinentes;
  - 2) le degré de réalisation des objectifs qualité ;
  - 3) la performance des processus et la conformité des produits et services ;
  - 4) les non-conformités et les actions correctives ;
  - 5) les résultats de la surveillance et de la mesure ;
  - 6) les résultats d'audit ;
  - 7) les performances des prestataires externes ;
- d) l'adéquation des ressources ;
- e) l'efficacité des actions mises en œuvre face aux risques et opportunités (voir 6.1);
- f) les opportunités d'amélioration.

La revue de direction est soigneusement planifiée et exécutée en tenant compte de plusieurs éléments essentiels. Elle commence par l'examen de l'état d'avancement des actions décidées lors des revues de direction précédentes pour évaluer leur efficacité et leur mise en œuvre.

La direction analyse également les modifications des enjeux externes et internes qui pourraient influencer le système de management de la qualité. Les informations sur la performance et l'efficacité du système sont scrutées, notamment les tendances relatives à la satisfaction des clients, les retours d'information des parties intéressées, le degré de réalisation des objectifs qualité, ainsi que la performance des processus et la conformité des produits et services. Les non-conformités, les actions correctives, les résultats de la surveillance et de la mesure, les résultats des audits et la performance des prestataires externes sont également pris en compte.

De plus, la revue évalue l'adéquation des ressources disponibles et l'efficacité des actions mises en œuvre pour gérer les risques et opportunités identifiés. Enfin, elle identifie les opportunités d'amélioration pour garantir que le système de management de la qualité continue à évoluer et à répondre aux exigences stratégiques de l'entreprise.

### 9.3.3. Éléments de sortie de la revue de direction

Extrait de la norme ISO 9001 :2015 (§9.3.3)

Les éléments de sortie de la revue de direction doivent inclure les décisions et actions relatives aux :

- a) opportunités d'amélioration ;
- b) besoins de changements à apporter au système de management de la qualité ;
- c) besoins en ressources.

L'organisme doit conserver des informations documentées comme preuves des éléments de sortie des revues de direction.

Les éléments de sortie de chaque revue de direction incluent des décisions et actions spécifiques concernant les opportunités d'amélioration identifiées, les ajustements nécessaires au système de management de la qualité, ainsi que les besoins en ressources. Lors de ces revues, la direction décide des mesures à prendre pour exploiter les opportunités d'amélioration et ajuste le système de management de la qualité en fonction des évolutions internes et externes, tout en veillant à ce que les ressources nécessaires soient disponibles pour soutenir ces changements.

L'entreprise conserve des informations documentées détaillant les résultats de chaque revue de direction, incluant les décisions prises, les actions planifiées, et les besoins en ressources. Ces documents servent de preuves pour assurer la transparence du processus décisionnel et garantir le suivi efficace des actions décidées.

## 10. Amélioration

### 10.1. Généralités

Extrait de la norme ISO 9001 :2015 (§10.1)

L'organisme doit déterminer et sélectionner les opportunités d'amélioration et entreprendre toutes les actions nécessaires pour satisfaire aux exigences du client et accroître la satisfaction du client.

Cela doit inclure :

- a) l'amélioration des produits et services afin de satisfaire aux exigences et de prendre en compte les besoins et attentes futurs ;
- b) la correction, la prévention ou la réduction des effets indésirables ;
- c) l'amélioration de la performance et de l'efficacité du système de management de la qualité.

La SARL SOBCO s'appuie sur toutes les ressources disponibles pour identifier et sélectionner les opportunités d'amélioration, et mettre en œuvre les actions nécessaires afin de satisfaire aux exigences des clients et augmenter leur satisfaction. Cela inclut l'amélioration continue des produits et services pour répondre aux besoins et attentes futurs, ainsi que la correction, la prévention ou la réduction des effets indésirables.

De plus, l'entreprise s'attache à améliorer la performance et l'efficacité de son Système de Management de la Qualité en se basant sur divers éléments, tels que les réclamations clients, les audits internes, les revues de direction, l'évaluation des risques, et les retours d'information des clients.

## **10.2. Non-conformité et action corrective**

Extrait de la norme ISO 9001 :2015 (§10.2)

**10.2.1** Lorsqu'une non-conformité se produit, y compris celle liée à une réclamation, l'organisme doit :

a) réagir à la non-conformité, et le cas échéant :

- 1) agir pour la maîtriser et la corriger ;
- 2) prendre en charge les conséquences ;

b) évaluer s'il est nécessaire de mener une action pour éliminer la ou les causes de la non-conformité, afin qu'elle ne se reproduise pas ou n'apparaisse pas ailleurs, en :

- 1) effectuant la revue et analysant la non-conformité ;
- 2) recherchant et analysant les causes de la non-conformité ;
- 3) recherchant si des non-conformités similaires existent ou pourraient éventuellement se produire ;

c) mettre en œuvre toutes les actions requises ;

d) examiner l'efficacité de toute action corrective mise en œuvre ;

e) mettre à jour les risques et opportunités déterminés durant la planification, si nécessaire ;

f) modifier, si nécessaire, le système de management de la qualité.

Les actions correctives doivent être appropriées aux conséquences des non-conformités rencontrées.

**10.2.2** L'organisme doit conserver des informations documentées comme preuves :

- a) de la nature des non-conformités et de toute action menée ultérieurement ;
- b) des résultats de toute action corrective.

**10.2.1.**

La SARL SOBCO a élaboré et mis en place une procédure PRO-MQA-06 pour décrire les dispositions nécessaires lorsqu'une non-conformité se produit, y compris celles résultant de réclamations afin de :

- **Réagir à la non-conformité** : Cela inclut la prise de mesures pour maîtriser, corriger et gérer les conséquences des non-conformités identifiées.
- **Évaluer la nécessité d'actions pour éliminer les causes** : L'organisation procède à une analyse approfondie des non-conformités pour identifier leurs causes fondamentales et éviter leur récurrence. Cela implique une revue des non-conformités, une recherche de causes sous-jacentes, et une analyse pour identifier d'éventuelles non-conformités similaires.
- **Mettre en œuvre les actions requises** : Toutes les actions nécessaires sont entreprises pour traiter les non-conformités et s'assurer qu'elles ne réapparaissent pas ailleurs.
- **Examiner l'efficacité des actions correctives** : Les actions mises en œuvre sont régulièrement évaluées pour vérifier leur efficacité et pertinence.
- **Mettre à jour des risques et opportunités** : Les risques et opportunités identifiés lors de la planification sont réévalués et ajustés en fonction des résultats des actions correctives.
- **Modifier le SMQ** : Si nécessaire, des modifications sont apportées au Système de Management de la Qualité pour renforcer la pertinence, l'adéquation et l'efficacité globales.

**10.2.2.**

La nature des non-conformités, les actions menées et les résultats des actions correctives sont consignées dans le document ENR-MQA-14 conformément aux exigences de la norme.

### **10.3. Amélioration continue**

Extrait de la norme ISO 9001 :2015 (§10.3)

L'organisme doit améliorer en continu la pertinence, l'adéquation et l'efficacité du système de management de la qualité.

L'organisme doit prendre en compte les résultats de l'analyse et de l'évaluation, ainsi que les éléments de sortie de la revue de direction pour déterminer s'il existe des besoins ou des opportunités à considérer dans le cadre de l'amélioration continue.

La SARL SOBCO s'engage à améliorer en continu la pertinence, l'adéquation et l'efficacité de son Système de Management de la Qualité (SMQ) en s'appuyant sur les résultats de l'analyse et de l'évaluation ainsi que les conclusions des revues de direction.

Ces principes d'amélioration continue incluent l'examen régulier des performances internes, la réaction proactive aux besoins évolutifs des parties intéressées, et une documentation rigoureuse des actions entreprises pour assurer une traçabilité et une adaptation optimale du SMQ.

# **Chapitre IV : Élaboration du Questionnaire et Analyse des Résultats**

## 1. Élaboration du Questionnaire

L'élaboration du questionnaire pour notre étude de cas est une étape essentielle pour recueillir des données spécifiques à l'impact de la norme ISO 9001:2015 sur les performances de l'entreprise. Le questionnaire est conçu pour permettre une auto-évaluation précise par le responsable qualité, avec l'objectif de comparer et de contextualiser les résultats obtenus avec ceux issus d'autres recherches académiques.

Pour assurer la pertinence et la précision des données recueillies, nous avons choisi d'utiliser principalement des questions fermées, au nombre total de 17. Ces questions sont réparties selon les typologies suivantes :

- **Questions Binaires** : permettent de répondre par Oui ou Non. Par exemple :

1. **Depuis la mise en œuvre de la norme ISO 9001:2015, considérez-vous que l'entreprise a amélioré son aptitude à réaliser ses objectifs avec une gestion optimale des ressources ?**

**Oui** : Nous avons observé une amélioration significative dans la capacité à atteindre les objectifs tout en optimisant l'utilisation des ressources.

**Non** : Nous n'avons pas observé d'amélioration notable dans la gestion de nos ressources et l'atteinte de nos objectifs depuis la mise en œuvre de la norme.

**Commentaire** (optionnel) : .....

### Figure 8 : Exemple de question binaire

- **Échelles de Likert** : mesurent l'intensité de l'impact de la norme sur l'entreprise. Par exemple :

3. **Comment évaluez-vous l'impact des démarches qualité mises en place sur la performance financière globale ?**

Pas Du Tout Important

Très Peu Important

Moyen

Pas Très Important

Très Important

**Commentaire** (optionnel) : .....

### Figure 9 : Exemple de question à échelle de Likert (5 items)

**12. Comment évaluez-vous l'impact de la norme sur la motivation du personnel au sein de l'entreprise ?**

- Aucun Changement  
 Faible Changement Positif  
 Changement Très Positif

**Commentaire** (optionnel) : .....

**Figure 10 : Exemple de question à échelle de Likert (3 items)**

- **Questions à Choix Multiples** : offrent la possibilité de sélectionner plusieurs options parmi une liste prédéfinie. Par exemple :

**17. Dans quelle mesure considérez-vous que la certification ISO 9001:2015 est importante pour l'entreprise ?** (Pour cette question vous pouvez cocher plusieurs réponses si vous estimez que la certification a plusieurs impacts importants.)

- Importante pour la publicité** : La certification est perçue comme un atout majeur pour promouvoir l'image de l'entreprise et améliorer sa visibilité sur le marché.
- Importante pour l'amélioration de la qualité** : La certification est considérée comme cruciale pour améliorer les processus de qualité et assurer une meilleure conformité aux normes de qualité.
- Autre (précisez)** : .....

**Figure 11 : Exemple de question à choix multiples**

De plus, une section commentaire optionnelle a été ajoutée à chaque question, permettant de recueillir des informations supplémentaires ou des précisions sur les réponses fournies.

Les questions sont formulées pour être claires et directement liées aux objectifs de l'étude à savoir :

- Évaluer dans quelle mesure la norme a contribué à l'amélioration des processus opérationnels et des pratiques de gestion.
- Mesurer l'impact de la norme sur la performance financière de l'entreprise.

- Identifier comment la norme influence les aspects sociaux et environnementaux de l'entreprise.

Enfin, Le questionnaire a été transmis au responsable qualité par voie électronique, via mail. Ce mode d'administration a été choisi pour garantir la simplicité et la rapidité de l'échange, tout en permettant au répondant de fournir des réponses réfléchies dans un cadre moins contraignant.

## **2. Synthèse des Données Recueillies**

Suite à l'administration du questionnaire au responsable qualité de SARL SOBCO et l'analyse des entretiens réalisés, plusieurs points clés émergent quant à l'impact de la norme ISO 9001:2015 sur les performances de l'entreprise. Les résultats obtenus sont présentés sous quatre dimensions principales (opérationnelle, financière, sociale et environnementale), permettant de mesurer l'influence globale de la certification sur la gestion de l'entreprise. Ces résultats sont ensuite comparés à ceux d'autres études académiques, afin de mieux contextualiser les conclusions.

### **2.1. Impact Opérationnel**

Les réponses indiquent une amélioration significative des performances opérationnelles depuis la mise en œuvre de la norme ISO 9001:2015. Le responsable qualité a évalué très positivement l'efficacité des processus internes, affirmant que la norme a permis la standardisation des procédures et l'amélioration continue des pratiques de gestion. Les résultats indiquent également une réduction des réclamations clients et une meilleure maîtrise des coûts liés à la non-qualité, ce qui a contribué à une meilleure gestion des flux opérationnels.

### **2.2. Impact Financier**

Sur le plan financier, les résultats présentent des effets mitigés. Bien qu'une légère amélioration ait été constatée en termes de chiffre d'affaires et de rentabilité, le responsable qualité a indiqué que l'impact de la norme sur la performance financière globale demeure modéré. L'évolution positive du chiffre d'affaires, bien que perceptible, n'est pas aussi significative que dans d'autres dimensions de la performance.

Il convient également de noter que la période de COVID-19 a pu influencer ces résultats financiers. La pandémie a introduit des perturbations économiques importantes qui ont pu atténuer les effets positifs attendus de la certification ISO 9001:2015. En dépit de ces défis, la norme est perçue comme un atout pour renforcer la visibilité de l'entreprise sur le marché. Cette amélioration de la visibilité pourrait potentiellement se traduire par des bénéfices financiers plus substantiels à long terme.

### **2.3. Impact Social et Environnemental**

L'impact de la norme ISO 9001:2015 est globalement favorable tant sur le plan social qu'environnemental. Sur le plan social, la norme a conduit à une amélioration notable de la motivation du personnel et à une gestion plus efficace des compétences et de la formation. Le responsable qualité a observé que la norme a permis une meilleure structuration des programmes de formation, facilitant l'identification des besoins en compétences. De plus, elle a entraîné une plus grande implication des employés dans la gestion de la qualité et une meilleure concertation dans la prise de décision.

Sur le plan environnemental, bien que la norme ne cible pas directement la performance environnementale, des améliorations ont été constatées dans la gestion des ressources et la réduction des déchets. Le responsable qualité a noté que la standardisation des processus a conduit à une utilisation plus rationnelle des matières premières, contribuant ainsi à une gestion plus durable des ressources.

## **3. Analyse et Contextualisation des Résultats**

### **3.1.1. Résultats Convergents**

Les résultats obtenus au sein de SARL SOBCO montrent plusieurs convergences avec les conclusions des études académiques relatives aux effets de la norme ISO 9001:2015 sur la performance des entreprises. Un des points les plus marquants est l'amélioration des performances opérationnelles, notamment la gestion des ressources et la réduction des coûts liés à la non-qualité. La littérature s'accorde sur le fait que la mise en place de la norme tend à optimiser les processus internes, améliorer la gestion des ressources, et réduire les défaillances opérationnelles. Ceci est renforcé par des travaux tel que celui de (Rolland, 2009) qui montre que l'adoption de la norme ISO 9001 favorise une meilleure organisation des

processus et une maîtrise plus accrue des activités, entraînant ainsi des gains en productivité et en efficacité.

En parallèle, bien que l'impact financier de la certification ISO 9001 chez SARL SOBCO soit resté relativement faible, ce résultat reste cohérent avec certaines études académiques. Plusieurs recherches montrent que les bénéfices financiers liés à l'implémentation de la norme peuvent se manifester de manière plus progressive et sur le long terme. Par exemple, l'étude de (Meziani, 2015) suggère que les gains financiers ne sont souvent pas immédiats après la certification, ce qui est similaire à ce qui a été observé chez SARL SOBCO, où les changements financiers sont restés modérés, avec une légère augmentation du chiffre d'affaires mais sans gains significatifs immédiats.

Un autre résultat convergent est l'amélioration de la satisfaction des clients. Le questionnaire révèle une réduction des réclamations clients et une augmentation de la satisfaction globale, ce qui est fréquemment mis en avant dans la littérature comme un des bénéfices clés de la norme. La certification ISO 9001 renforce la relation client en établissant des processus plus transparents et fiables, garantissant ainsi une meilleure satisfaction. Ces résultats sont également soutenus par une amélioration perçue dans la maîtrise des coûts de la non-qualité, comme souligné dans plusieurs études qui ont mis en avant la réduction des coûts indirects grâce à une meilleure gestion des risques liés à la qualité (Corbett et al., 2002); (Terziovshi et al., 2003).

Enfin, l'impact positif sur la motivation du personnel et la gestion des compétences reflète les conclusions de plusieurs recherches académiques, qui associent la certification ISO 9001 à une structuration plus claire des rôles et à une participation accrue des employés dans les processus de décision. Comme le montrent les travaux de (Rolland, 2009), la norme contribue à une meilleure implication des employés, ce qui renforce la cohésion interne et améliore la qualité du travail fourni.

### **3.1.2. Résultats Divergents**

Cependant, certains résultats obtenus divergent des tendances observées dans la littérature académique. Contrairement à la littérature qui associe souvent l'ISO 9001:2015 à une transformation organisationnelle marquée (Rodney & Brian, 2002), SARL SOBCO n'a observé qu'un faible changement organisationnel. Dans certaines études, il est noté que l'adoption de la norme conduit à des modifications importantes dans les structures et les pratiques internes des entreprises, notamment en ce qui concerne la gestion de la qualité et la

centralisation des processus décisionnels. Toutefois, dans le cas de SARL SOBCO, l'impact des changements organisationnels reste modeste.

#### **4. Discussions et recommandations**

##### **4.1. Discussions**

Les résultats montrent clairement que l'implémentation de la norme ISO 9001:2015 a eu un impact positif sur plusieurs dimensions de la performance de la SARL SOBCO. L'amélioration des processus opérationnels, une meilleure maîtrise des coûts liés à la non-qualité et une satisfaction accrue des clients sont autant d'indicateurs de l'efficacité de la norme en termes de gestion de la qualité. Ces résultats sont en ligne avec ceux rapportés par diverses études académiques, qui soulignent l'importance de la certification ISO dans la rationalisation des processus internes et l'augmentation de la productivité.

Cependant, l'impact sur les performances financières reste plus nuancé. Bien que des changements positifs aient été constatés, ces résultats sont moins marqués que ceux observés sur le plan opérationnel. Cela est cohérent avec certaines recherches, qui montrent que les gains financiers liés à la certification ISO 9001 sont souvent indirects et peuvent prendre plus de temps à se manifester.

En termes de performance sociale et environnementale, les résultats indiquent que la norme a eu un impact modéré, mais positif, sur des aspects comme la réduction des déchets et l'amélioration de la gestion des ressources. Cela s'aligne avec des études qui démontrent que l'ISO 9001 contribue également à améliorer la responsabilité environnementale des entreprises. Toutefois, il serait intéressant d'explorer plus en détail l'impact de la norme sur les performances sociales internes, notamment la motivation du personnel et la gestion des compétences, domaines qui mériteraient une analyse plus approfondie.

Enfin, la dépendance de cette étude à un seul répondant et l'absence de données pré-implémentation présentent des limites notables, soulevant des questions sur la représentativité des résultats. Cependant, ceux-ci s'alignent avec les conclusions de la littérature.

## 4.2. Recommandations

En partant des résultats obtenus et des limites identifiées, plusieurs recommandations peuvent être formulées, tant pour la SARL SOBCO que pour d'éventuelles recherches futures sur l'impact de la norme ISO 9001:2015.

- **Elargissement de l'échantillon** : Les futures études sur l'impact de l'ISO 9001:2015 devraient inclure un échantillon plus diversifié au sein des entreprises, en interrogeant non seulement les responsables qualité, mais aussi d'autres acteurs clés tels que les cadres financiers, les gestionnaires des ressources humaines et les opérateurs de production. Cela permettrait de mieux comprendre les effets transversaux de la norme sur l'ensemble de l'organisation.
- **Approches longitudinales** : Enfin, des recherches longitudinales, suivant les entreprises avant et après l'implémentation de la norme sur plusieurs années, offriraient une perspective plus complète sur l'évolution des performances. Ces études pourraient mieux isoler les effets directs de la norme ISO 9001:2015 et contribuer à une compréhension plus précise de son impact à long terme.
- **Renforcement de l'évaluation des performances post-certification** : Bien que l'entreprise ait observé des améliorations tangibles après la mise en œuvre de la norme, il serait pertinent de mettre en place un système de suivi plus systématique des indicateurs de performance, notamment sur le plan financier. Cela pourrait inclure une analyse régulière des coûts et des bénéfices liés à la qualité, en intégrant des données quantitatives plus précises.
- **Évaluation des Fournisseurs** : Mettre en place un processus rigoureux d'évaluation et de sélection des fournisseurs, en s'assurant qu'ils respectent les standards de qualité définis par la norme ISO 9001:2015. Cela garantira la qualité tout au long de la chaîne d'approvisionnement.

## **CONCLUSION**

Cette étude a permis d'analyser l'impact de la certification ISO 9001:2015 sur les performances organisationnelles de la SARL SOBCO (Palmary Food), une entreprise agroalimentaire algérienne. Les résultats obtenus confirment que l'implémentation de cette norme a eu des effets positifs notables sur plusieurs dimensions de la performance, notamment opérationnelle, sociale et environnementale. L'amélioration des processus internes, la réduction des réclamations clients et une gestion optimisée des ressources soulignent l'efficacité de la norme en matière de qualité.

Concernant l'hypothèse relative à la performance opérationnelle, l'étude démontre une amélioration significative, validant ainsi cette assertion. En revanche, l'impact sur la performance financière reste plus modéré, suggérant que les bénéfices économiques de la certification se manifestent de manière progressive et à long terme. Cette observation est cohérente avec la littérature, qui indique que les gains financiers liés à l'ISO 9001 ne sont pas toujours immédiats. De plus, la période de COVID-19 a pu influencer les résultats financiers, compliquant l'évaluation des effets de la norme dans ce domaine.

Les résultats soutiennent également l'hypothèse selon laquelle la certification contribue à une meilleure performance sociale et environnementale, avec des améliorations notables dans la gestion des compétences et la réduction des déchets. En ce qui concerne l'efficacité, l'efficience et la satisfaction client, les données indiquent que l'implémentation de la norme a entraîné des avancées dans ces domaines, confirmant l'hypothèse formulée.

Cependant, certaines divergences, notamment en matière de changements organisationnels, appellent à une réflexion approfondie sur la mise en œuvre de la norme au sein de SOBCO. Malgré les limites de cette recherche, telles que le recours à un seul répondant et l'absence de données pré-implémentation, les conclusions renforcent l'idée que la certification ISO 9001:2015 constitue un levier stratégique pour l'amélioration des performances des entreprises agroalimentaires.

Enfin, plusieurs recommandations ont été formulées pour la SARL SOBCO et pour des recherches futures. Celles-ci incluent l'élargissement de l'échantillon d'étude, l'adoption d'approches longitudinales, le renforcement de l'évaluation post-certification et une attention particulière à l'évaluation des fournisseurs. En intégrant ces suggestions, les entreprises pourront maximiser les bénéfices de leur démarche de certification et renforcer leur compétitivité sur le marché.

## Annexes

### Questionnaire d'Auto-Évaluation

Ce questionnaire a pour objectif d'évaluer l'impact de la norme **ISO 9001:2015** sur les performances de la **SARL SOBCO**. Vos réponses nous permettront d'analyser les effets de la mise en œuvre de la norme sur les différents aspects de la performance de l'entreprise.

#### Instructions :

Merci de bien vouloir répondre aux questions suivantes en toute transparence, en évaluant chaque aspect selon votre expérience et votre perception depuis l'obtention de la certification.

Vos commentaires supplémentaires sont précieux pour nous aider à comprendre en profondeur les impacts observés.

#### Questions :

**1. Depuis la mise en œuvre de la norme ISO 9001:2015, considérez-vous que l'entreprise a amélioré son aptitude à réaliser ses objectifs avec une gestion optimale des ressources ?**

**Oui** : Nous avons observé une amélioration significative dans la capacité à atteindre les objectifs tout en optimisant l'utilisation des ressources.

**Non** : Nous n'avons pas observé d'amélioration notable dans la gestion de nos ressources et l'atteinte de nos objectifs depuis la mise en œuvre de la norme.

**Commentaire** (optionnel) : .....

**2. Comment évaluez-vous l'impact des démarches qualité mises en place sur la performance opérationnelle globale ?**

Pas Du Tout Important

Très Peu Important

Moyen

Pas Très Important

Très Important

**Commentaire** (optionnel) : .....

**3. Comment évaluez-vous l'impact des démarches qualité mises en place sur la performance financière globale ?**

Pas Du Tout Important

Très Peu Important

Moyen

Pas Très Important

Très Important

**Commentaire** (optionnel) : .....

**4. Depuis la mise en œuvre de la norme ISO 9001:2015, comment évaluez-vous l'évolution du chiffre d'affaires de la SARL SOBCO ?**

Aucun Changement

Faible Changement Positif

Changement Très Positif

**Commentaire** (optionnel) : .....

**5. Si vous avez observé une évolution du chiffre d'affaires, estimez-vous que cette évolution soit due à la mise en œuvre de la norme ?**

Oui

Non

**Commentaire** (optionnel) : .....

**6. Depuis la mise en œuvre de la norme ISO 9001:2015, comment évaluez-vous l'impact de cette certification sur la satisfaction des clients ?**

Aucun Changement

Faible Changement Positif

Changement Très Positif

**Commentaire** (optionnel) : .....

**7. Depuis la certification ISO 9001:2015, avez-vous constaté une réduction des réclamations clients ?**

Oui

Non

**Commentaire** (optionnel) : .....

**8. Depuis la mise en œuvre de la norme ISO 9001:2015, comment évaluez-vous le degré de maîtrise des coûts associés à la non-qualité au sein de l'entreprise ?**

Aucun Changement

Faible Changement Positif

Changement Très Positif

**Commentaire** (optionnel) : .....

**9. Depuis la mise en œuvre de la norme ISO 9001:2015, comment évaluez-vous l'impact de cette certification sur la productivité ?**

Aucun Changement

Faible Changement Positif

Changement Très Positif

**Commentaire** (optionnel) : .....

**10. Comment évaluez-vous l'impact de la norme ISO 9001:2015 sur la rentabilité de l'entreprise ?**

Aucun Changement

Faible Changement Positif

Changement Très Positif

**Commentaire** (optionnel) : .....

**11. Comment évaluez-vous les changements organisationnels apportés au sein de l'entreprise ?**

Aucun Changement

Faible Changement Positif

Changement Très Positif

**Commentaire** (optionnel) Quels aspects des changements ont été les plus réussis ? :  
.....

**12. Comment évaluez-vous l'impact de la norme sur la motivation du personnel au sein de l'entreprise ?**

- Aucun Changement
- Faible Changement Positif
- Changement Très Positif

**Commentaire** (optionnel) : .....

**13. La norme ISO 9001:2015 a-t-elle encouragé une meilleure gestion de la formation et du développement des compétences des employés ?**

- Oui
- Non

**Commentaire** (Veuillez préciser les actions mises en place) : .....

**14. Comment évaluez-vous l'impact de la norme sur les valeurs partagées au sein de l'entreprise ?**

- Aucun Changement
- Faible Changement Positif
- Changement Très Positif

**Commentaire** (optionnel) : .....

**15. Comment évaluez-vous l'impact de la norme sur le niveau de concertation dans la prise de décision et la fixation des objectifs qualité au sein de l'entreprise ?**

- Aucun Changement
- Faible Changement Positif
- Changement Très Positif

**Commentaire** (optionnel) : .....

**16. Comment évaluez-vous l'impact de la norme ISO 9001:2015 sur la réduction des déchets et la gestion des ressources naturelles?**

- Aucun Changement
- Faible Changement Positif
- Changement Très Positif

**Commentaire** (optionnel) : .....

**17. Dans quelle mesure considérez-vous que la certification ISO 9001:2015 est importante pour l'entreprise ?** (Pour cette question vous pouvez cocher plusieurs réponses si vous estimez que la certification a plusieurs impacts importants.)

- Importante pour la publicité** : La certification est perçue comme un atout majeur pour promouvoir l'image de l'entreprise et améliorer sa visibilité sur le marché.
- Importante pour l'amélioration de la qualité** : La certification est considérée comme cruciale pour améliorer les processus de qualité et assurer une meilleure conformité aux normes de qualité.
- Autre (précisez)** : .....

## Références bibliographiques

- Arnaud, E. (2009).** Normalisation du Management de la Qualité de la norme ISO 9001. Ed : EMS Management et Société, pp (22-45.).
- Bourguignon, A. (1995).** « Peut-on définir la performance ? ». Revue Française de Comptabilité, Juillet-Aout, pp (61-66.).
- Badji, D., Dubourg, A., k Febrissy, P. (2020).** Bilan des demarches qualité ISO 9001 des services biomédicaux en établissement de la santé. Ed Biomédical, pp (45-62.).
- CORBETT, C. J., MONTES, M. J., KIRSCH, D. A. et ALVAREZ6GIL, M. J. (2002).** Does ISO 9000 certification pay ?, ISO Management Systems, JuilletAoût 2002, pp (31-40.).
- Daft, R.L. (2018).** The Leadership Experience. 8ème edition., Cengage Learning, pp (102-130).
- Deming, W.E. (1986).** Hors de la Crise. Ed : MIT Press, pp (78-94.).
- Galambaud, B. (2003).** Si la GRH était de la gestion, Paris : PUF, pp (34-57.).
- Grandjean, P. (2015).** Chapitre 1. La performance. In B. Sim Fermont k P.Grandjean (Dir.), Performance et innovation dans les établissements de santé. pp (9-29). Dunod.
- ISO 9000 : 2015(Fr).** Système de Management de la Qualité – Principes essentiels et vocabulaire. Consulté le 20/08/2024 à 20h. [www.iso.org](http://www.iso.org)
- ISO Survey. (2022).** Organisation Internationale de Normalisation. Consulté le 22/08/2024 à 15h. [www.iso.org/fr](http://www.iso.org/fr)
- Kaplan, R.S., k Norton, D.P., (1992).** The Balanced Scorecard-measure that drive performance. Harvard Business Review (Vol.71), n°1, Janvier-Février, pp (72-85.).
- Lefebure, R., k Venturi, G. (2005).** Gestion de la relation client, 2<sup>ème</sup> édition., Ed Vuibert, pp (34-50.).
- Le Petit Robert (2021).** Dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française. Ed : 44., Paris : Le Robert, pp (1-10.).
- Lebas, M. (1995).** « Oui il faut définir la performance ». Revue française de comptabilité, n°269, Juillet-Aout, pp (66-71.).

**Loning, H. (2008).** Le contrôle de gestion, organisation, outils et pratiques. Paris. Dunod, pp (101-123.).

**Meziani, M. (2015).** Impact de la certification selon la norme ISO 9001 sur la performance de l'entreprise : cas des entreprises certifiées de la wilaya de Bejaia (Algérie). RESADDERSSE international, 2015, 21-22, pp (97-125).

**Parmenter, D. (2015).** Key Performance Indicators : Developing, Implementing, and using winning KPIs. Ed: 3., Wiley, pp (22-48.).

**Rodney, A., & Brian, B. (2002).** Business Performance Measures and Alignment Impact on Strategy: The Role of Business Improvement Models. international journal of operations and production management, vol.22, N°9, pp (101-120.).

**ROLLAND, S. (2009).** Un bilan de 20 ans de certification des systèmes de managements de la qualité : les apports perçus de la certification SO 9000 par les managers, Management Prospective Ed. Management & Avenir 2009/9 - n° 29, pp (45-63.).

**Terziovski, M. & Samson, D. (1999).** The Link Between TQM Practices and Organizational Performance. international journal of operation and production management, Vol.12 N°2, pp (50-71.).