



UNIVERSITE MOULoud MAAMMERI DE TIZI-OUZOU



FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES.COMMERCIALS ET  
DES SCIENCES DE GESTION  
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU DIPLOME DE MASTER  
Option : Management Stratégique

## *THEME*

**Analyse de processus d'adoption de la norme ISO  
22000 au sein de l'entreprise : Cas l'unité  
LALLA KHEDIDJA.**

Présenté par :  
YACINE Fatima

Encadré par  
M<sup>me</sup> NANECHÉ Fariza

**Membre du jury :**

<b>President:</b> M <sup>r</sup> MEZIANI Yacine,	M.A.A	UMMTO
<b>Examineur:</b> M <sup>r</sup> OUAZZI Azzedine,	M.A.B	UMMTO
<b>Rapporteur :</b> M <sup>me</sup> NANECHÉ Fariza,	M.A.A	UMMTO

*Promotion 2018*

# Remerciements

*Je tiens en premier lieu à remercier Dieu le tout puissant pour la santé, la volonté et la patience qu'il m'a donné durant toutes mes études,*

*J'adresse mes sincères reconnaissances à toutes les personnes qui n'ont pas lésiné sur les moyens pour permettre la réalisation de ce travail, plus précisément.*

*A ma promotrice madame **NANECHÉ** pour avoir accepté de diriger ce travail et pour tous les conseils qu'elle m'a prodigué.*

*A mon encadreur madame **NESNAS** de l'unité **LALLA KHADIDJA** pour l'intérêt qu'elle a porté à mon travail*

*A l'ensemble de mes enseignants et les membres du jury, qui me font l'honneur de valoriser ce travail ;*

*Je tiens également à exprimer mes vifs remerciements à l'ensemble du personnel de l'unité **LALLA KHADIDJA** pour leur aide et aimable contribution.*

*Enfin à tous ceux qui donné de leur temps pour l'accomplissement de ce travail.*

# *DEDICACE*

**Je dédie ce mémoire à :**

Mes parents :

Ma mère, qui a œuvré pour ma réussite, de par son amour son soutien, tous les sacrifices consentis et ses précieux conseils, pour toute son assistance et sa présence dans ma vie, reçois à travers ce travail aussi modeste soit-il, l'expression de mes sentiments et de mon éternelle gratitude.

Mon père, qui peut être fier et trouver ici le résultat de longues années de sacrifices et de privations pour m'aider à avancer dans la vie. Puisse Dieu faire en sorte que ce travail porte son fruit ; Merci pour les valeurs nobles, l'éducation et le soutien permanent venu de toi.

Mon frère et mes sœurs, ma belle-sœur qui n'ont cessé d'être pour moi des exemples de persévérances, de courage et de générosité.

La mémoire de mes grands-pères et mes grands-mères

Mes professeurs de l'université Mouloud MAMMERI qui doivent voir dans ce travail la fierté d'un savoir bien acquis.

# Liste des abréviations

## *Liste des abréviations*

<b>Abréviations</b>	<b>Le nom complet</b>
<b>IFS</b>	International Food Standard.
<b>HACCP</b>	Hazard Analysis Critical Control Points.
<b>PDCA</b>	Planifier développer contrôler Ajuster.
<b>JUSE</b>	Union of Japanes Scientists and Engineers.
<b>TQM</b>	Total Quality Management.
<b>AMA</b>	Association Management Américaine.
<b>TPS</b>	Toyota Production Système.
<b>ITT</b>	International Telegraph and Telephone.
<b>BST</b>	British Standard Time.
<b>BS</b>	British Standard.
<b>SMQ</b>	Système de Management de la Qualité.
<b>QQQOCP</b>	Qui, de Quoi, Quand, Ou, Comment, Pourquoi.
<b>ISO</b>	Organisation International de Normalisation.
<b>SMSDA</b>	Système de Management de la Sécurité des Denrée Alimentaire.
<b>PRP</b>	Programme Pré-requis.
<b>PRPo</b>	Programme Pré-requis opérationnel.
<b>CCP</b>	Critical Control Point (point critique pour la maîtrise.
<b>NEP</b>	Nettoyage En Place.
<b>RHSE</b>	Responsable Hygiène Sécurité Environnementale.
<b>DIS</b>	Draft for International Standard.
<b>HT</b>	Haute Tension.
<b>TGBT</b>	Tableau Général de Basse Tension.
<b>TPE</b>	Equipement de Protection Individuelle.
<b>SQT</b>	Statistical Quality Control.
<b>ISEOR</b>	Institut Socio-Economie des Entreprise et des organisations.
<b>PET</b>	Polyéthylène téréphtalate.
<b>PEHD</b>	Polyéthylène Haute Densité.

# **Liste des illustrations**

## *Liste des tableaux*

<b>N°</b>	<b>TITRE</b>	<b>PAGE</b>
<b>01</b>	Les grandes étapes de l'histoire de la qualité	<b>06</b>
<b>02</b>	Quelque exemple d'organisme de normalisation	<b>34</b>
<b>03</b>	Représentation d'équipe HACCP	<b>50</b>
<b>04</b>	Caractéristique physicochimique de la bouteille	<b>51</b>
<b>05</b>	Caractéristique de la préforme	<b>52</b>
<b>06</b>	Les résultats d'évaluation fournisseur	<b>59</b>

## *Liste des figures*

<b>N°</b>	<b>TITRE</b>	<b>Page</b>
<b>01</b>	Information en retour à chaque étape de la production.	<b>11</b>
<b>02</b>	La qualité intégrale grâce au management.	<b>15</b>
<b>03</b>	Diagramme de la tortu « CROSBY ».	<b>17</b>
<b>04</b>	Le PDAC ou l roue de « Deming ».	<b>18</b>
<b>05</b>	Modèle d'un système de management de la qualité basé sur les processus.	<b>22</b>
<b>06</b>	Diagramme D'ISHIKAWA.	<b>27</b>
<b>07</b>	Le principe de BRAIN STORMING.	<b>29</b>
<b>08</b>	Les cinq questions de l'outil de management de la qualité.	<b>30</b>
<b>09</b>	Processus de certification.	<b>32</b>
<b>10</b>	Les éléments clefs reconnus comme essentiel pour assurer la sécurité des aliments à tous les niveaux de la chaîne alimentaire.	<b>38</b>
<b>11</b>	Communication interactive au travers de la chaîne alimentaire.	<b>39</b>
<b>12</b>	Les 12 étapes de système HACCP.	<b>41</b>
<b>13</b>	Structure de l'unité eaux minérale LALLA KHEDIDJA.	<b>44</b>
<b>14</b>	Diagramme de fabrication d'eaux minérale LLK.	<b>53</b>

# Liste de schémas

N°	Titre	Page
01	Premier concept de base.	10
02	Deuxième concept de base de la qualité.	10
03	Troisième concept qualité.	11
04	Quatrième concept de base de la qualité	12

# Sommaire

# *Sommaire*

<b>Introduction générale.....</b>	<b>01</b>
<b>Chapitre 1 : Management de la qualité .....</b>	<b>02</b>
<b>Section 1 : Généralités sur la qualité.....</b>	<b>02</b>
<b>Section 2 : Les étapes de l'adoption de management de la qualité .....</b>	<b>20</b>
<b>Section 3 : La certification et la norme ISO22000 .....</b>	<b>31</b>
<b>Chapitre 2 : La certification ISO 22000 au sein de l'entreprise LALLA KHEDIDJA.....</b>	<b>43</b>
<b>Section 1 : Présentation de l'unité LALLA KHEDIDJA du groupe CEVITAL .....</b>	<b>43</b>
<b>Section 2 : Processus de la norme ISO 22000 au sein de LALLA KHADIDJA.....</b>	<b>48</b>
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>63</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>64</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>65</b>
<b>Table de matière .....</b>	<b>76</b>

# **Introduction générale**

Depuis quelque années la qualité est devenue un enjeu essentiel au sein de nombreuses entreprises, face à une concurrence de plus en plus importante, la qualité permet dès lors à chacune d'entre elles de se différencier et de garantir aux clients internes ou externes une fiabilité et une crédibilité cristallisées dans ses produits ou ses services<sup>1</sup>.

La maîtrise de la qualité est un souci majeur et permanent dans l'industrie Agroalimentaire, les préoccupations essentielles sont évidemment de répondre aux enjeux sociaux et commerciaux. Les producteurs sont amenés progressivement à se soumettre à l'obligation de démontrer leur capacité à identifier, à prévenir et à maîtriser les dangers sanitaires qui peuvent affecter la stabilité des produits alimentaires.

Parallèlement l'attitude des consommateurs évolue de façon nette vers une plus grande attention portée sur la qualité de tels produits, et vers une grande exigence.

A cet effet, plusieurs systèmes référentiels et standards relatifs à la maîtrise de la sécurité des denrées alimentaires ont été établis et adoptés par certains pays tel que le référentiel International Food Standards (IFS) la méthode hazard analysis and control critical point (HACCP), autrement dit (analyse des dangers-points critiques pour leur maîtrise). Cette multiplication de référentiels a cependant engendré une certaine confusion auprès des entreprises agro-alimentaires, ainsi pour harmoniser ces systèmes la norme ISO 22000 spécifique à la sécurité des denrées alimentaires a été mise en place en 2005 et a été élaborée à l'initiative des principaux groupes de l'agro-alimentaire et Food drink en Europe<sup>2</sup>

Cette norme internationale de sécurité alimentaire doit être utilisée par toute l'organisation de la chaîne d'approvisionnement alimentaire de la transformation, du transport et de stockage jusqu'à l'emballage, le cas de l'unité « LALLA KHEDIDJA » du groupe CEVITAL qui est un terrain de recherche adéquat car elle va intégrer le système de management ainsi que la certification ISO 22000, c'est ainsi que nous avons posé pour question principale de recherche : **Comment la norme ISO 22000 est intégrée au niveau de l'entreprise, et Quels sont ses objectifs ?**

Pour apporter des éléments de réponses à notre problématique nous avons structuré notre travail en deux chapitres précédés d'une introduction et clôturée par une conclusion

**Le premier Chapitre** expose une généralité relative au **management de la qualité**, qui se divise en trois sections : Généralité sur la qualité, les étapes de l'adoption de management de la qualité enfin la certification et la norme ISO 22000.

**Le deuxième chapitre** traite de la **certification ISO 22000 au sein de l'unité LALLA KHEDIDJA**, contient deux sections : Présentation de l'unité LALLA KHEDIDJA du groupe CEVITAL et processus d'adoption de la norme ISO 22000 au sein de l'unité LALLA KHEDIDJA.

---

<sup>1</sup> Aurélie MENETRIER, la qualité au sein de l'organisation, Master de Université Paris 1 2008-2009, [www.pantheonsorbonne.fr](http://www.pantheonsorbonne.fr), 06/07/2018

<sup>2</sup> BENALEM Fares, Contribution à la mise en place du Système de Management de la sécurité alimentaire, master de l'ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT ENSM, pôle Universitaire KOLEA, 2017-2018.

# **Chapitre 1**

## **Management de la qualité**

Le management de la qualité ou gestion de la qualité est une discipline du management regroupant l'ensemble de concept et méthode visant à satisfaire les clients d'un organisme et à fournir des produits et service correspondant à leur attente, le système de management de la qualité répond aux normes ISO 9000 qui concernent le système de management de la qualité et les lignes directrices pour l'amélioration des performances.

## Section 1 : Généralité sur la qualité

Le mangement de la qualité est devenue une priorité pour les entreprises, la qualité est la clé de succès commerciale et une profitabilité durable qui permet d'assuré la pérennité de l'entreprise, elle a connu de nombreuses évolutions et est aujourd'hui un mode de management des entreprises incontournable et performant.

### 1.1 Evolution de concept qualité

Créé par Cicéron au premier siècle avant notre ère, le mot « qualita » désigne la « manière d'être » bonne ou mauvaise. Tout en rajoutant d'autre, par exemple « manière d'être jugée bonne » au XVII<sup>e</sup> siècle, sous la plume du poète Vincent voiture. La subjectivité induite par cette expression a donné lieu à diverses tentatives pour cerner le concept de la qualité de manière plus précise, notamment de la part des principaux spécialistes du XX<sup>e</sup> siècle.<sup>1</sup>

#### 1.1.1 SHEWERT (1891-1967)

L'approche ne reposant que sur la vérification de la qualité du produit final a été quasiment la seul jusqu'au début de l'ère industrielle , avec le développement de la fabrication en grandes séries la difficulté d'exercer ce « **contrôle de la qualité**» apparue sur toutes les unités sortant des ateliers c'est pourquoi ,en parallèle de l'organisation scientifique de travail de TAYLOR(1856-1930), des technique « scientifico-statistiques » de contrôle ont été élaborées au début du XIX<sup>e</sup> siècle grâce aux travaux des statisticiens britanniques FISHER (concept de l'analyse de la variance ), PEARSON (père fondateur des statistiques moderne ) et GOSSET (inventeur du test de Student ).

Il faut attendre SHEWHART, physicien, ingénieur et statisticien américain, pour établir un lien entre le résultat du contrôle et les moyens techniques et organisationnels mis en œuvre pour y arriver. Sa version donne un sens nouveau au « contrôle de la qualité » qui devient ainsi le fait de « prendre les dispositions nécessaires pour arriver à une production de qualité ».

Né en 1891 dans l'Illinois, SHEWART obtient un doctorat de physique en 1917 à l'université de Berkeley, puis intègre la Western Electric Company, filiale de Belle's Téléphone en tant qu'ingénieur. Il rejoint les laboratoires Bell en 1925, qu'il ne quittera plus jusqu'à sa retraite en 1956. Principalement connu pour l'élaboration des règles de la maîtrise statistique des procédés et des cartes de contrôle, on lui doit aussi la théorie du cycle de l'amélioration continue (habituellement désigné par « le cycle de Deming » Planifier, Développer, Contrôler, Ajuster (PDCA)<sup>2</sup>.

Son ami et disciple, William Edwards DEMING, enrichira son œuvre en considérant la qualité sous l'angle de l'organisation de l'entreprise.

<sup>1</sup> Shoji SHIBA, et autres, TQM 4 Révolutions du management ,1<sup>er</sup> édition, DUNOD, Paris, 2005, p 3.

<sup>2</sup> Evolution de la qualité, [www.Iutp.univ-poitres.fr/janvier2018\\_a\\_23h15](http://www.Iutp.univ-poitres.fr/janvier2018_a_23h15).

## 1.1.2 DEMING (1900-1993)

Natif de Iowa (1900), docteur en physique de l'université de Yale en 1928, Deming commence sa carrière dans un laboratoire du ministère de l'agriculture, puis rejoint le « Bureau of the Census » à Washington, en 1939. Il rencontre SHEWART pour la première fois en 1927 lors d'un stage dans les laboratoires Bell.

### 1.1.2.1 Les apports de DEMING

En 1942, dans le cadre de l'effort de guerre, il dispense des formations de statistiques appliquées à l'université de Stanford pour donner les moyens aux ingénieurs et cadres de l'industrie d'armement d'améliorer la productivité et la qualité de leur matériel. Malheureusement, en dépit d'une assistance nombreuse, la mise en pratique de son enseignement rencontre beaucoup de résistance.

A la fin des hostilités, il est envoyé au Japon comme conseiller auprès de l'Etat-major américain pour appliquer ses techniques d'échantillonnage, notamment dans l'agriculture. Il retourne plusieurs fois dans ce pays et établit des contacts amicaux avec des ingénieurs locaux. A l'invitation de l'union des scientifiques et ingénieurs japonais (JUSE), il donne une série de conférences à partir de 1950 devant le patronat de l'archipel. Celui-ci manifeste un tel engouement dans l'application de ses recommandations que les produits japonais, de meilleure qualité et moins chers, envahissent le marché mondial rapidement.

De retour aux Etats-Unis, Deming devient consultant et professeur de statistiques à l'université de New York à partir de 1946, poste qu'il occupe jusqu'à sa mort en 1993. Son ouvrage majeur, *Hors de la crise*, paru en 1982, connaît un succès constant.

Il organise également des séminaires de management dans lesquels il démontre ses théories à l'aide de sa fameuse expérience « des billes rouges ». Ainsi qu'il l'a résumé dans ses « 14 points », l'encadrement doit s'appuyer sur la qualité pour améliorer les performances de l'organisation.

### 1.1.2.2 Les 14 points de Deming sont comme suit :

- Gardez le cap de votre mission en améliorant constamment les produits et services, le but d'une entreprise est de devenir compétitive, d'attirer des clients et de donner du travail ;
- Adoptez la nouvelle philosophie, nous sommes dans un nouvel âge économique. Les dirigeants occidentaux doivent s'informer de leurs nouvelles responsabilités et conduire le changement ;
- Faites en sorte que la qualité des produits ne demande qu'un minimum de contrôles et de vérifications. Intégrez la qualité au produit dès la conception ;
- Abandonnez la règle des achats au plus bas prix. Cherchez plutôt à réduire le coût total. Réduisez au minimum le nombre de fournisseurs par article, en établissant avec eux des relations à long terme de loyauté et de confiance ;
- Améliorez constamment tous les processus de planification, de production et de service, ce qui entraînera une réduction du coût ;
- Instituez une fonction professionnelle permanente ;
- Instituez le leadership, nouvelle manière pour chacun d'exercer son autorité. Le but du leadership est d'aider les hommes et les machines à mieux travailler, réviser la façon de commander ;
- Chassez la peur, afin que tout le monde puisse contribuer au succès de l'entreprise ;

- Détruisez les barrières entre les services. Le travail dans un esprit d'équipe évitera que des problèmes apparaissent au cours de l'élaboration et de l'utilisation des produits ;
  - Supprimez les formules qui demandent aux employés d'atteindre le zéro défaut pour augmenter la productivité .Elles ne font que créer des situations conflictuelles ;
  - Supprimez les quotas de production, ainsi que toutes les formes de management par objectifs. Ces méthodes seront remplacées par le leadership ;
  - Supprimez les obstacles qui empêchent les employés, les ingénieurs et les cadres d'être fiers de leur travail, ce qui implique l'abolition du salaire au mérite et du management par objectifs ;
  - Instituez un programme énergique d'éducation et d'amélioration personnelle ;
  - Remplacez tout le personnel de l'entreprise pour accomplir la transformation ;<sup>3</sup>
- Cette conception a été complétée par JURAN.

### 1.1.3 JURAN (1904-2008)

Il est ingénieur en électricité de l'université du Minnesota. Né en 1904 en Roumanie, JURAN insiste sur la dimension humaine de la gestion de la qualité. Collaborateur de l'association américaine pour le management (AMA) pendant trente ans, il souligne le rôle primordial de la direction dans le déploiement de la qualité, ainsi qu'un besoin accru de communication et de formation à la qualité pour l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

L'élargissement de la gestion de la qualité à tous les secteurs de l'organisation atteint son point culminant avec le Total Quality Management (TQM) énoncé par FEIGENBAUM.

### 1.1.4 FEIGENBAUM (1922-2014)

Entré en 1937, comme apprenti à l'atelier d'outillage de la General Electric, FEIGENBAUM poursuit des études d'ingénieur puis de docteur en économie en parallèle de sa carrière professionnelle .Après avoir occupé le poste de directeur de production au niveau mondial chez General Electric pendant dix ans, il crée avec son frère sa propre entreprise de conseil en 1968.

Son approche est décrite dans le livre Total Quality Control, paru en 1951 et réédité plusieurs fois depuis. Elle repose sur l'intégration des efforts de toutes les composantes de l'organisation pour développer, maintenir et améliorer la qualité afin de satisfaire le client. Le « Total Quality control » s'est progressivement transformé en « Total qualité management » (TQM).

La qualité devient ainsi la clé du succès commerciale et de profitabilité durable de l'entreprise. Plus qu'une simple méthode de gestion de la qualité, la TQM enrichit les théories de ses prédécesseurs avec les apports des sciences du management et des organisations. Elle considère l'entreprise comme un système au sein duquel la mise en œuvre de la qualité doit prendre en compte l'effet interne de chaque activité sur l'activité interne suivante.

En plus de cette approche systématique, la contribution majeure de FEIGENBAUM a été de développer une vision économique de la qualité en conceptualisant le calcul **du coût de la non-qualité**.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Shoji SHIBA, Alan GRAHAM, David WALDE 4 Révolution du management, 1<sup>ère</sup> édition, DUNOD, 2003, p 6

<sup>4</sup> Michel KALIKA, Yvon MOUGAIN, Management stratégique et management de la qualité, 1<sup>ère</sup> édition AFNOR, 2015, p8.

Cette vision économique de la qualité est une de ses préoccupations principales. Il a notamment étudié le temps nécessaire pour percevoir les impacts macroéconomiques du déploiement de la qualité au niveau de l'industrie d'un pays, ainsi, le Japon, dont la suprématie s'est imposée au tournant des années 1970 alors que l'idée de qualité y avait été introduite au milieu des années 1950.

C'est d'ailleurs au Japon que la **TQM** a trouvé sa concrétisation la plus remarquable à travers le Toyota Production System (TPS), mis en place par le fabricant de voitures à partir de 1961. L'un de ses pères fondateurs, OHNO, en a décrit les grandes lignes dans son livre Toyota Production System : Beyond Large-Scale Production, publié en 1988 en collaboration avec BRODECK.

Le TPS trouve son origine en 1945 dans le sursaut de clairvoyance de KIICHIRO TOYODA (1894-1952), président de l'époque, qui déclare : « il faut absolument rattraper les Etats-Unis d'ici trois ans, sinon l'industrie automobile japonaise va mourir. »<sup>5</sup> A l'époque, la productivité d'un ouvrier japonais était inférieure de neuf fois à celle d'un ouvrier américain et la qualité des produits était médiocre. L'objectif fixé par KIICHIRO TOYODA ne fut atteint que près de cinquante ans plus tard, mais la contribution d'OHNO fut décisive.

Autre Japonais dont les travaux ont profondément influencé le développement de la qualité, est ISHIKAWA

## 1.1.5 ISHIKAWA (1915-1989)

ISHIKAWA obtint un diplôme d'ingénieur en chimie à l'université de Tokyo en 1939. Il rejoint la JUSE en 1949 où il adapte et accélère la diffusion des théories de DEMING et de JURAN au Japon. Les premiers cercles de qualité verront le jour sous son impulsion en 1962. Ces cercles concrétisent une approche de la qualité inédite du bas vers le haut, alors que jusque-là la qualité était décrétée par la direction et appliquée par la base. Ishikawa insiste sur l'importance du soutien de l'encadrement dans la réussite de ces cercles. En complément de cette vision « verticale », il développe la notion de relation client fournisseur interne, apportant une dimension transverse dans la mise en place de la qualité à travers tout le cycle de vie du produit.<sup>6</sup>

Il est également connu pour l'invention du diagramme « cause-effet » ou diagramme d'Ishikawa, apparu dans les années 1980 et utilisé pour l'animation des cercles de qualité.

## 1.1.6 CROSBY (1926-2001)

Comme FEIGENBAUM, CROSBY préconise une vision économique de la qualité. Il en fit le sujet de son premier livre, « Cutting the Cost of quality » : The defect prevention workbook for managers, paru en 1967. Contrairement aux autres « gourous » de la qualité, il n'était pas statisticien, ce qui lui a permis de présenter ses théories d'une manière beaucoup plus abordable au grand public. Il commence sa carrière dans une petite entreprise de l'Indiana. En 1958, il est embauché comme ingénieur qualité dans des usines de Martin Marietta à Orlando pour travailler sur le développement des missiles Pershing. C'est à ce moment qu'il invente le concept du « zéro défaut ». En 1966, il accède au poste de direction de la qualité chez International Telegraph and Telephone (ITT) qu'il quitte en 1979 pour créer son propre

<sup>5</sup> Principe de management de la qualité total [www.aspark.fr/juillet2018..à.15h30](http://www.aspark.fr/juillet2018..à.15h30)

<sup>6</sup> Yvon MOUGIN, Michel KALIKA, AFNOR 2015, op, cit, p 10.

cabinet de conseil, Crosby Associates cette même année est celle de la publication de son best-seller « Quality is free ». En plus de son style accessible, le succès de l'ouvrage est dû à son contenu, considéré comme une réponse à la crise que vit alors l'économie américaine face à l'invasion des produits japonais moins chers et de meilleure qualité.

Philip Crosby définit la qualité comme étant : la conformité à certaines spécifications établies par le management suite aux demandes des clients, cette définition est reprise dans des 4 piliers suivant :

- La qualité est définie comme la conformité aux exigences ;
- La qualité s'obtient par la prévention, non par le contrôle ;
- La norme de performance doit être le zéro défaut ;
- La qualité se mesure à l'aide du coût de la non-conformité, pas selon des indices.<sup>7</sup>

La fin du XX<sup>e</sup> siècle verra l'avènement de **l'assurance qualité** à travers la publication de la norme BS 5750 en 1979 par l'organisme de normalisation britannique (BSI), les grands groupes publics britanniques – tels que British GAS, British Rail, etc. – avaient ressenti le besoin d'un procédé permettant de garantir la livraison de leurs fourniture dans les délais et avec le niveau de qualité requis. Sur demande du gouvernement britannique, le sujet fit l'objet d'un livre blanc dont les principales recommandations ont par la suite été rassemblées dans la norme BS 5750.

Tableau 1 : Les grandes étapes de l'histoire de la qualité.

Epoque	Approche qualité		Concept	Auteur, organisation	Pays
XVI <sup>e</sup> siècle			Loi sur la pureté de la bière	Duché de Bavière	Allemagne
XVII <sup>e</sup> siècle			Colbertisme	Colbert	France
XIX <sup>e</sup> siècle			Analyse de la variance	R.A. Fisher	Royaume – Uni
			Test du Khi-Deux	K. Pearson	
			Teste de Student	Gosset	
1920-1956			contrôle qualité	Maitrise statistique des procédés Amélioration continue	SHEWART
Env. 1930-1990		Amélioration continue (roue de Deming) Expérience des billes rouges Organisation		Deming	États-Unis

<sup>7</sup> Définition selon [hps ://3dc.asso-web.com/septembre2018](https://3dc.asso-web.com/septembre2018), à 15h00.

Env.1950 1990			Management de la qualité	Implication de direction, test de Pareto, Communication	JURAN	États-Unis	
Env.1960 1980				TQM Coût de la qualité	FEIGENBAUM	États-Unis	
Env.1960- 1990				TPS	OHNO	Japon	
Env.1960- 1990				Cercle de qualité Diagramme cause-effet	Ishikawa	Japon	
Env.1960- 1990				Zéro défaut Do It right the first time	Crosby	États-Unis	
1979				Assurance qualité			Norme BS5750
1987		Norme ISO 9001	ISO				International

Source : Yvon MOUGIN, Michel KALIKA, Management stratégique et management de la qualité, 1<sup>ère</sup> édition, AFNOR, 2015, P 13.

Ce tableau présente les grandes étapes historiques de la qualité venant du concept qualité, contrôle qualité, gestion de la qualité, le management de la qualité total enfin de l'assurance qualité, cette évolution est réalisée par les gourous de la qualité de différentes visions et de différentes époques.

## 1.2 Définition des concepts

Ces concepts constituent des éléments incontournables dans le management de la qualité.

### 1.2.1 Le contrôle qualité

Le contrôle est examiner quelque chose pour en vérifier la régularité, l'exactitude, le bon fonctionnement d'une situation donnée.

Le contrôle qualité représente l'ensemble des actions et processus permettant de mieux gérer et améliorer le degré de qualité des produits ou services au sein d'une entité ou entreprise.<sup>8</sup>

### 1.2.2 La gestion de la qualité

C'est l'ensemble d'activité de fonction générale de management qui détermine la politique qualité, l'objectif et responsabilité ainsi que la planification et la mise en place et l'amélioration de système qualité.

<sup>8</sup> Yvon MOUGIN, Michel KALIKA, Management stratégique et management de la qualité, AFNOR 2015, op. cit, p 8

## 1.2.3 La politique qualité

La politique qualité est le premier document du système de management de la qualité qui contient les objectifs de l'entreprise, elle est définie par la direction est la pièce maîtresse du système car elle traduit l'expression formelle de son engagement à son plus haut niveau, exprime ses orientations, et communique sur l'importance de répondre aux exigences des parties intéressées.<sup>9</sup>

## 1.2.4 Le coût du non qualité

Le coût de la non-qualité dans une entreprise est la somme des quatre coûts suivants :

- Coût de prévention : investissement humain et matériel liés à la mise en place de la démarche qualité ;
- Coût de détection : dépenses engagées pour vérifier la qualité de produit ou du service ;
- Coût des défaillances internes : coût liés au rejet du produit ou service lorsqu'il ne satisfait pas aux exigences de qualité avant sa livraison ;
- Coût des défaillances externes: frais encourus lorsque le produit ou le service ne répond pas aux exigences de qualité et après sa livraison.<sup>10</sup>

## 1.2.5 Le management de la qualité totale (TQM)

Le concept de TQM s'est popularisé au début des années 1980, lorsqu'il a été présenté comme une réponse aux difficultés de l'industrie des Etats-Unis face à la concurrence des produits japonais.

Selon l'Association France Qualité et performance (AFQP), le TQM consiste à mobiliser l'ensemble des collaborateurs d'une unité ou de l'entreprise dans des actions d'amélioration de la performance dans ses composantes de satisfaction des clients, satisfaction des collaborateurs, diminution des coûts, des délais et des risques<sup>11</sup>. Le TQM fait de la qualité la responsabilité de tous les acteurs de l'unité (ou de l'entreprise). Il pousse à la maîtrise de la qualité en passant de la réduction des non-conformités à leurs prévention.

## 1.2.6 Assurance de la qualité

L'assurance qualité concerne les moyens mis en œuvre par l'entreprise pour garantir la qualité. Elle vise à donner confiance dans l'aptitude de l'entreprise à réaliser et à maintenir la qualité voulue, elle conduit l'entreprise à s'assurer que toutes les activités ayant une influence sur la qualité des produits ou des services sont suffisamment définies et maîtrisées<sup>12</sup>

---

<sup>9</sup> Définition de la politique qualité, [www.colder.com](http://www.colder.com), Octobre 2018, à 13h00.

<sup>10</sup> Coût du non qualité, [www.chefdentreprise.com](http://www.chefdentreprise.com), Octobre 2018, à 11h30.

<sup>11</sup> Yvon MOUGIN, Michel KALIKA, Management stratégique et management de la qualité, AFNOR 2015, op. cit, p 10

<sup>12</sup> Assurance qualité, [www.nadine-emmanuel.clause.pagesperso-orange.fr/janvier](http://www.nadine-emmanuel.clause.pagesperso-orange.fr/janvier), Janvier 2018, à 22h15

## 1.2.7 Management et management de la qualité

La version 2015 de la norme ISO 9000 précise que le terme management désigne des activités coordonnées pour orienter et contrôler un organisme.<sup>13</sup>

La norme prend soin de distinguer cette acception d'avec celle communément admise de « personne ou groupe de personne ayant les responsabilités et les pouvoirs nécessaires pour la conduite et la maîtrise d'un organisme ».

Le management de la qualité couvre donc l'ensemble des activités relatives au contrôle de la qualité, de l'assurance de la qualité et de la gestion de la qualité en général, ainsi que leur organisation.

## 1.3 Définition de la qualité

Selon CANARD 2009, La qualité peut se définir selon différents points de vue. Pour le client, la qualité est liée à sa satisfaction. Elle est le résultat de la comparaison entre ce qu'il perçoit d'un produit ou d'un service, et ce qu'il en attend. Dans une entreprise, la qualité répond davantage à un objectif d'évaluation de la conformité d'un produit à des spécifications. A partir des attentes du client, il s'agit de concevoir puis de réaliser un produit conforme aux spécifications.

La normalisation tient compte de ces deux perceptions en définissant la qualité comme « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences ».<sup>14</sup>

Selon Deming (1982) ; la qualité vise la satisfaction des besoins présents et à venir des consommateurs (quality should be aimed at the needs of the consumer, present and future)<sup>15</sup>.

Pour CROSBY, elle représente la conformité aux exigences (conformance to requirements)<sup>16</sup>

Enfin, pour la norme AFNOR, ISO 9000 version 2005, il s'agit de « l'aptitude d'une entité à satisfaire les besoins et attentes de ses clients »<sup>17</sup>.

En dépit, de cette difficulté à la caractériser, la qualité a été un sujet de préoccupation tout au long de l'histoire de l'humanité, et les plus hautes autorités s'y intéressèrent régulièrement dans le cadre de la protection des populations. Cet aspect protecteur allant de pair avec la satisfaction du client, elles s'en emparèrent pour promouvoir les produits des artisans et des industriels de leur pays.

---

<sup>13</sup> Ibid, p 13,14.

<sup>14</sup> Frédéric CANARD, Management de la qualité, 2<sup>ème</sup> édition, GUALINO, 2009, p 15

<sup>15</sup> La qualité selon Deming, <https://WWW.boutique.AFNOR.org,Janvier2018,à12h15>

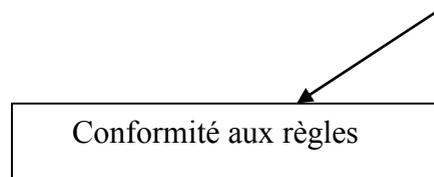
<sup>16</sup> Michel KALIKA, Yvon MOUGAIN, AFNOR 2015, op, cit, p4

<sup>17</sup> Ibid, op, cit, p5

Ainsi la qualité se définit selon les quatre concepts de base suivant

## Schéma 1 : premier concept de base de la qualité

Le premier concept de la qualité : LA CONFORMITE A DES REGLES

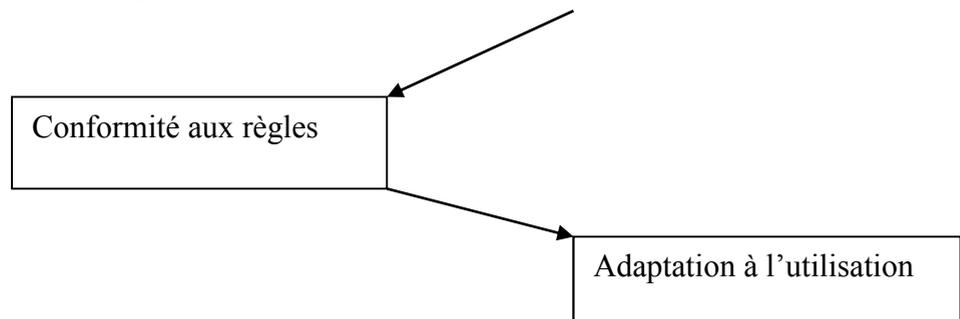


Source : Shoji SHIBA et autres, TQM 4 révolutions du management, 1<sup>er</sup> édition, DUNOD, 2005, P43.

La conformité aux règles permet d'évaluer si un produit fabriqué tel qu'il est décrit dans le manuel, est conforme aux règles énoncées. En d'autres termes, la conformité aux règles définit la qualité comme étant la propriété d'un produit qui correspond aux spécifications de ses concepteurs. Déterminer si un produit est conforme aux règles est principalement une question de contrôle. Pour y parvenir les cadres et les ingénieurs définissent toutes les tâches de production, les enregistrent comme des pratiques normalisées dans des manuels, et fixent les procédures de contrôle, à faire respecter ces pratiques. Pour évaluer la conformité aux règles, les entreprises recourent parfois à la notion de Maîtrise Statistique de la Qualité (SQC) Statistical Quality Control), que le spécialiste américain de la qualité, Deming a introduit au Japon au début des années 1950.

## Schéma 2 : le deuxième concept de base de la qualité

Le deuxième concept de la qualité : L'ADAPTATION A L'UTILISATION

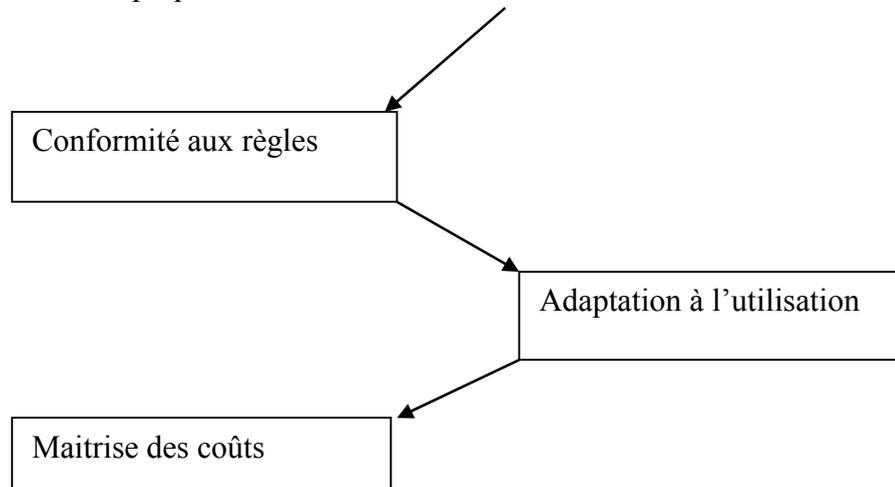


Source : Shoji SHIBA, Alan GRAHAM, David WALDEN, TQM 4 révolutions du management, 1<sup>er</sup> édition, DUNOD, 2005, p44

L'adaptation à l'utilisation est le moyen d'assurer la satisfaction des besoins du marché. Le produit peut-il être utilisé comme les clients le désirent, comme pour la conformité aux règles l'adaptation à l'utilisation est obtenue par le contrôle. Il s'ensuit des conflits entre contrôleurs et ouvriers. De plus, si l'entreprise exige des produits qui garantissent un fonctionnement conforme aux spécifications du concepteur et des produits dont l'adaptation à l'utilisation soit excellente, les contrôleurs devront éliminer absolument tous les produits qui s'écartent des normes.

Schéma 3 : Le troisième concept de base de la qualité

Le troisième concept qualité : LA MAITRISE DES COÛT

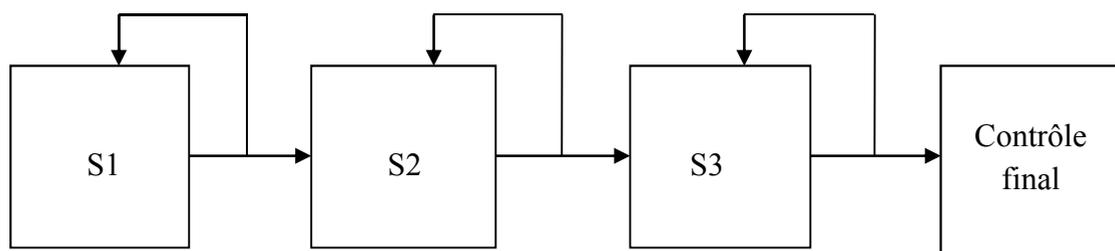


Source : Shoji SHIBA, Alan GRAHAM, David WALDEN, TQM 4 révolutions du management, 1<sup>er</sup> édition, DUNOD, 2005, p45

La maîtrise des coûts signifie qualité élevée et faible coût .Ces deux exigences sont universelles pour pratiquement tous les consommateurs, tous les produits, tous les services, Pour parvenir à la réduction du coût tout en maintenant une qualité élevée (aucun produit ne se situant en dehors des limites) , il faut réduire la variabilité du processus de production, de telle sorte que toutes les unités produites soient déjà à l'intérieur des limites de contrôle et que l'on n'ait à débarrasser d'aucune d'entre elles.

Nous cherchons à obtenir une qualité 100% conforme aux exigences. Ceci exige de l'information en retour et une correction à chaque étape et non à la fin du processus de production. Pour atteindre ce niveau de qualité, il faut changer complètement le système de production. L'opérateur devra s'attacher non plus à contrôler les produits mais à maîtriser le processus de production.

Figure 1: Information en retour à chaque étape de la production



Source : Shoji SHIBA et autres, TQM 4 révolutions du management, 1<sup>er</sup> édition, DUNOD, p60

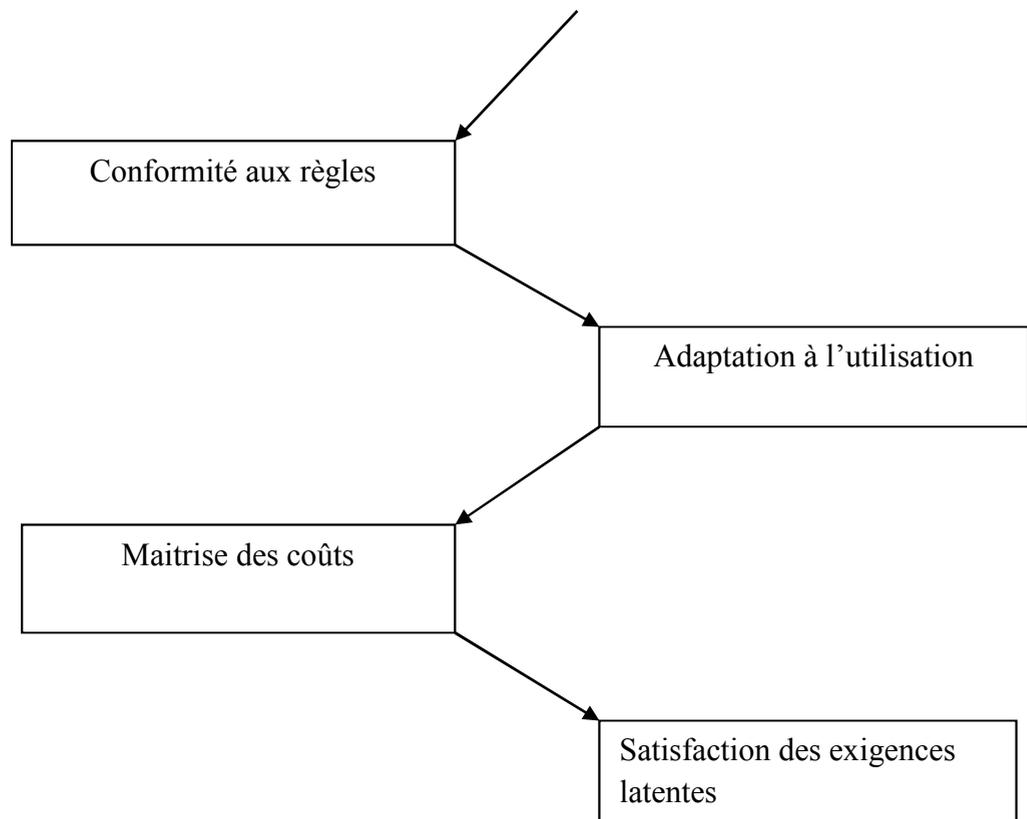
Les méthodes modernes permettant de réaliser ce changement sont les suivantes :

- L'utilisation de la Maitrise Statistique de la Qualité (SQC) ;
- La surveillance du processus en plus de la production ;
- La délivrance d'une information en retour à chaque étape, grâce à laquelle chaque collaborateur vérifie le travail du post précédent afin que les erreurs soient immédiatement corrigées ;
- La participation des opérateurs à la conception et à l'amélioration du processus de production, afin de le rendre en permanence plus fiable.<sup>18</sup>

## Le quatrième concept qualité : LA SATISFACTION DES EXIGENCES LATENTES

La satisfaction des exigences latentes est la satisfaction des besoins des clients avant même qu'ils en soient conscients. Si une entreprise peut découvrir une exigence latente sur le marché, elle peut bénéficier d'un monopole pendant un certain temps, et demander un prix plus élevé, ce qui peut lui valoir un grand profit.

**Schéma 4** : le quatrième concept de base de la qualité



Source : Shoji SHIBA et autres, TQM 4 révolutions du management 1<sup>er</sup> édition, DUNOD P 65.

<sup>18</sup> Shoji SHIBA et autres, TQM 4 révolutions du management, 4<sup>ème</sup> édition, DUNOD Paris 2003 P40.

Pour atteindre l'objectif de l'entreprise et répondre aux exigences des clients par la satisfaction de leurs besoins, il faut anticiper mais aussi suivre les principes de management de la qualité qui sont indispensables.

## 1.4 Les principes de management de la qualité

Le management de la qualité repose sur des concepts de base communs à l'ensemble des approches, indépendamment des objectifs de la certification, leurs applications est une condition primordiale pour un déploiement efficace de la qualité au sein de l'entreprise.

Les principes de management de la qualité seront développer non seulement leurs aspects opérationnels, mais également ceux stratégiques.

### 1.4.1 L'orientation client

L'image de SMQ complexe et très administrative fait parfois oublier la place primordiale de ce principe dans le management de la qualité. Inversement la satisfaction du client est quelques fois un alibi commode pour justifier des compromis avec les dispositions établies.<sup>19</sup>

Plus que la méconnaissance des objectifs d'un SMQ, Ces deux situations montrent la nécessité de rappeler inlassablement le rôle déterminant joué par le client dans le succès d'une entreprise. Il en ressort l'impératif d'une relation de confiance fructueuse, fondée sur le dialogue et l'écoute, Cette posture, basée sur la prise en compte des besoins et des attentes du client, se propage auprès de tous les membres de l'entreprise, depuis ceux qui sont directement en contact avec lui jusqu'à ceux qui en sont plus éloignés.

C'est à ce stade que la notion du client interne prend tout son sens, chaque membre de l'entreprise étant conscient des impacts de ses activités sur celles de ses interlocuteurs, en amont du flux du produit. L'organisation de l'entreprise devra favoriser ce type de relation.

Il serait cependant simpliste de réduire l'orientation client à la seule satisfaction, ce principe demandant d'aller au-delà, en anticipant ses besoins et ses attentes. D'autre part, ce principe doit être replacé dans le contexte de l'entreprise dans le respect des contrats et des procédures en vigueur, la satisfaction du client à tout prix est un objectif risqué et financièrement difficile à assumer, Bien que le SMQ soit construit en cohérence avec cet objectif, il appartient à la direction de veiller à ce que l'entreprise soit globalement orientée dans le bon sens.

---

<sup>19</sup> Yvon MOUGIN, Michel KALIKA, 1<sup>er</sup> édition, AFNOR 2015, op, cit, p 38.

## 1.4.2 La responsabilité de la direction

Indépendamment des aspects très formels, tels que la politique qualité ou la revue de direction, la responsabilité de la direction dans le management de la qualité paraît secondaire par rapport à celle des « spécialistes » dont elle représente la mission quotidienne.

Or, c'est bien à travers la politique qualité que la direction montre son engagement pour la qualité et sa volonté d'assumer sa responsabilité dans sa mise en œuvre. La qualité acquiert ainsi toute sa légitimité en tant que partie intégrante de la stratégie de l'entreprise.

Dès lors, la responsabilité de la direction consiste à organiser l'entreprise et à lui fournir les moyens nécessaires pour mettre en œuvre cette politique en tant que stratégie, il lui appartient également de traduire cette dernière de façon opérationnelle en fixant les objectifs. En cohérence avec la fixation des objectifs, elle définit comment les collaborateurs de l'entreprise contribuent à leur réalisation et avec quel degré de responsabilité.

Le rôle de la direction est plus complexe, puisque dans un esprit d'amélioration continue, elle s'assure régulièrement de la pertinence de la politique qualité lors des revues de direction. Ces revues sont l'occasion de faire le point sur les objectifs de qualité, de questionner le fonctionnement du SMQ en analysant les résultats d'audits internes et les non-conformités. Outre une certaine capacité à se remettre en cause, leur efficacité demande à la direction de s'assurer de la cohérence entre son message et les ressources qu'elle veut consacrer à son déploiement.

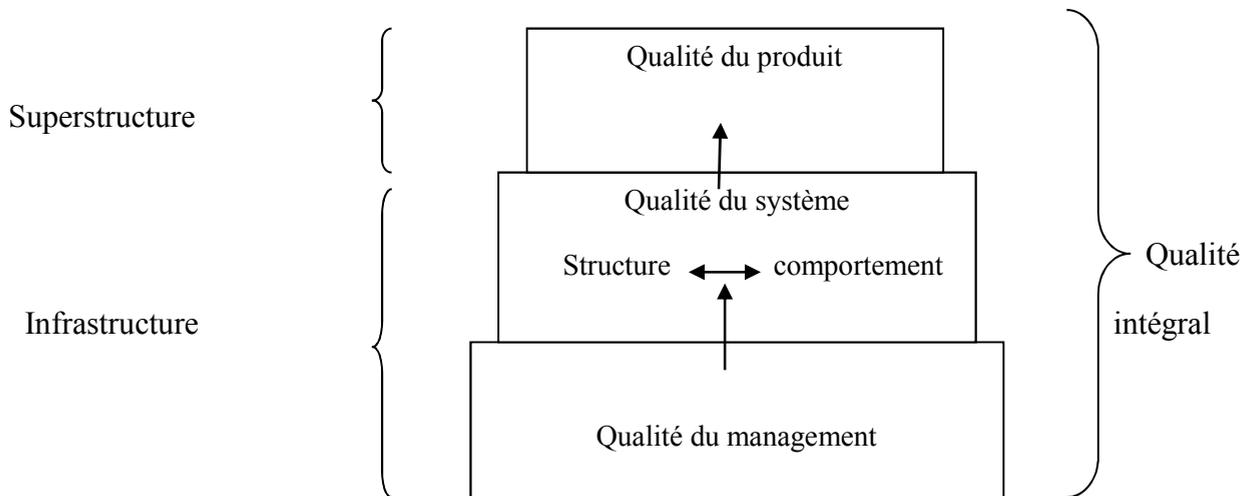
La responsabilité de la direction s'exerce également au quotidien, en encourageant les collaborateurs à appliquer les procédures, mais aussi en leur rappelant l'engagement à la qualité dans les situations où celle-ci apparaît plutôt comme un obstacle à l'atteinte d'objectifs de nature extérieure à la qualité.

Les recherches menées par SAVALL, Véronique ZARDET et BUONO de l'institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations (ISEOR), à Ecully, confortent le rôle joué par la direction dans un fonctionnement efficace du SMQ. Dès la préface de leur ouvrage « Mastering Hidden costs and Socio-Economic Performance », ils mentionnent les effets positifs sur l'activité des personnes en charge de la qualité dans l'entreprise, si elles sont soutenues par une approche de « qualité intégrale », basée sur la dimension humaine et principalement sur la qualité du management, celui-ci étant dépendant de l'impulsion donnée par la direction.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup>Aurélie MENETRIER, la qualité au sein de l'organisation Paris 1, 2008-2009, [www.pantheonsorbonne.fr/juillet2018](http://www.pantheonsorbonne.fr/juillet2018), à 16h30.

**Figure 2** : La qualité intégrale grâce au management



Source : Yvon MOUGIN, Michel KALIKA, Management stratégique et management de la qualité, 1<sup>er</sup> édition, AFNOR, 2015, P40

### 1.4.3 L'implication du personnel

Depuis les années 1920, les recherches dans le domaine du management ont montré que le succès d'une entreprise repose pour une grande part sur la composante humaine et particulièrement sur son niveau d'implication. Ceci est vrai, principalement pour le déploiement d'un SMQ. En effet en dépit de la sophistication croissante des outils dans l'entreprise, la mise en œuvre des activités relatives à la qualité reste tributaire de la bonne volonté des personnes.

Comme le principe précédent, celui-ci possède une importance particulière dans le domaine du management de la qualité reliant ce dernier à ce que l'on désigne comme management en générale.

Concrètement cette implication trouve sa source dans la formation du personnel à la politique qualité, aux exigences du SMQ et au maintien d'un haut niveau de compétence, Elle est entretenue en associant les collaborateurs aux activités d'amélioration de la qualité, l'enjeu que le SMQ permette de maintenir la créativité et l'initiative<sup>21</sup>.

<sup>21</sup> Principe de management de la qualité [www.plusconseil.net/Novembre2018\\_a18h25](http://www.plusconseil.net/Novembre2018_a18h25).

## 1.4.4 L'approche processus

Le terme de « processus » est employé dans la langue courante pour désigner un enchaînement d'actions. Cette signification se rapproche d'acceptation donnée par la norme AFNOR ISO 9000, qui implique qu'un processus est un « ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie »<sup>22</sup>.

L'approche processus consiste à considérer l'entreprise comme un ensemble de plusieurs processus qui interagissent entre eux et qu'il faut organiser afin d'atteindre un fonctionnement efficace.

Les bénéfices de cette approche sont une meilleure maîtrise de l'organisation grâce à une connaissance approfondie de la capacité de chacun des processus. La décomposition en processus facilite par ailleurs, l'évaluation des risques pouvant influencer le fonctionnement de chacun et donc l'identification des actions permettant leur contrôle. Le suivi de leurs performances en devient également plus efficace.

Un autre avantage est d'améliorer la flexibilité de l'entreprise, en affectant les responsabilités à chaque processus. Cette approche demande, dans un premier temps, d'identifier les processus existants dans l'entreprise, puis de les formaliser à l'aide de représentations, telles que les cartes ou les fiches processus. Des responsables sont ensuite affectés à chacun d'eux, leur principale mission consiste, entre autres, à surveiller l'atteinte des objectifs et de préconiser des solutions d'amélioration.<sup>23</sup>

Trois types de processus existent au sein de l'entreprise :

- les processus de pilotage ;
- les processus de réalisation ;
- les processus support.

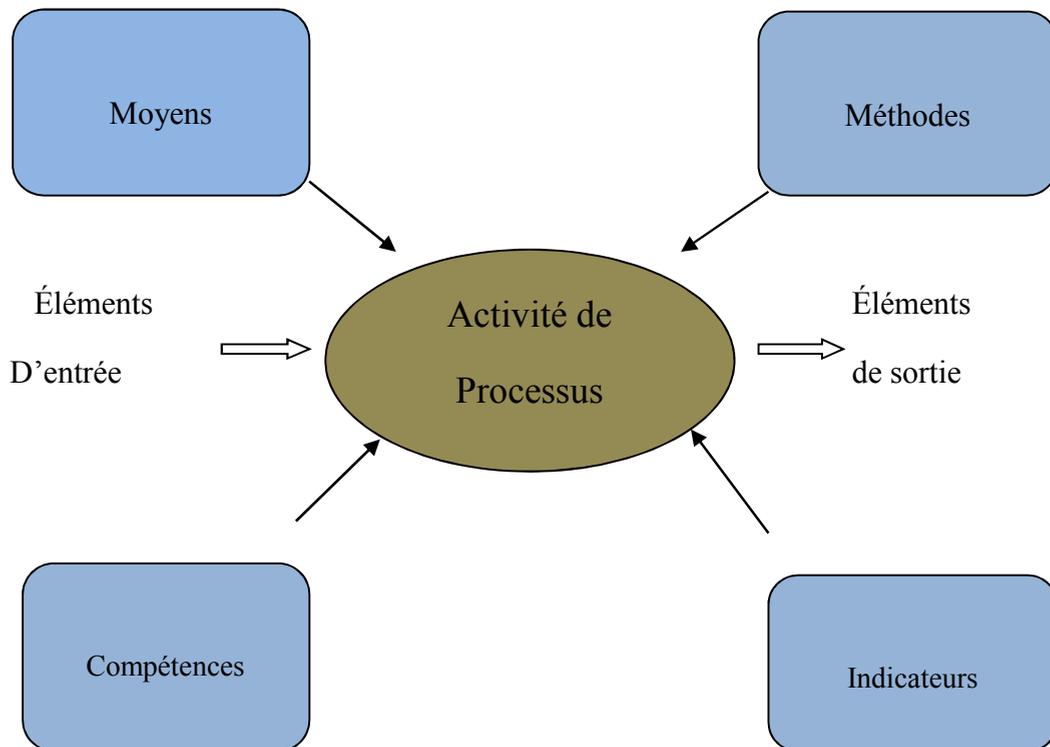
Le diagramme de la tortue, également connu sous l'appellation de « tortue de Crosby » est une représentation graphique d'un processus afin de mieux maîtriser.

---

<sup>22</sup> Yvon MOUGIN, Michel KALIKA, AFNOR 2015, op, cit , p 41 à 42

<sup>23</sup> Ibid, op, cit, p 43.

Figure 3 : Le diagramme de la tortue ou « tortue de Crosby »



Source : diagramme tortue [www.adequation.ma](http://www.adequation.ma), septembre 2018

La queue représente les éléments entrants, c'est -à-dire les attentes et les besoins du client ou le résultat d'un processus situé en amont.

La tête de la tortue représente les éléments sortants conduisant à la satisfaction du client ou permettant la réalisation d'un processus suivant.

Les pattes représente chacune une des composante de maîtrise du processus :

- Les moyens mises en œuvre (ressources humaines, financières, matériels) ;
- Les compétences nécessaires (savoir, savoir-faire, savoir être) ;
- Les méthodes utilisées (outils qualité) ;
- Les indicateurs de mesure du fonctionnement du processus.

### 1.4.5 L'amélioration

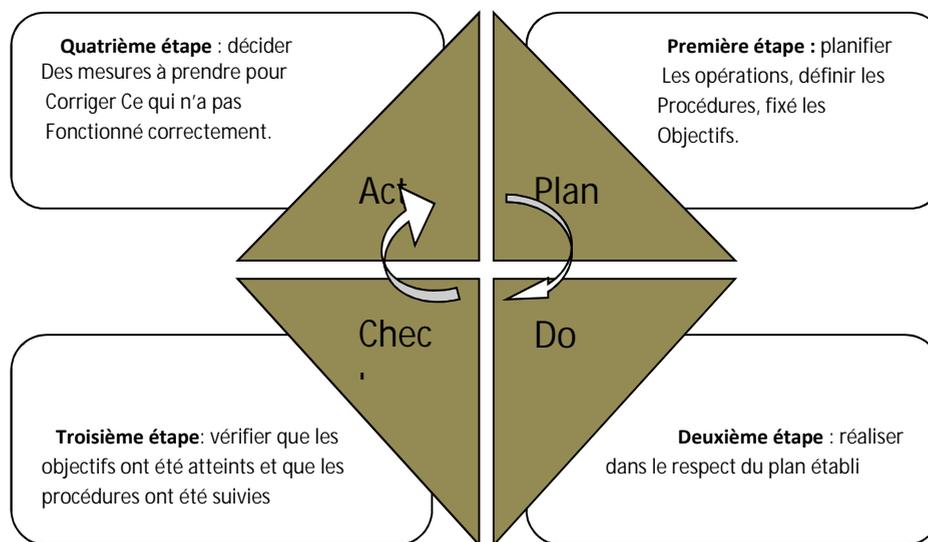
Ce principe qui a traversé les siècles, est une condition de survie de l'entreprise face à un univers dans lequel non seulement la férocité de la concurrence ne cesse de s'accroître mais aussi où les clients et leurs attentes évoluent en permanence.

L'amélioration dont il s'agit ne concerne pas seulement le produit ou le service mais porte également sur les processus de l'entreprise, voire les activités qui les composent. Pour que ce

principe puisse se développer et donner des résultats tangibles, l'entreprise doit dépasser le stade de la mise en place des outils et doit surtout instituer un climat adéquat de dialogue, où les erreurs sont considérées comme de véritable source d'amélioration.

Deming qui fut parmi les premiers à diffuser le concept d'amélioration continue à donner son nom à la « roue » ou « cycle » illustrée ci-dessous :

**Figure 4** : Le PDCA ou roue de Deming, illustrant l'amélioration continue



Source : qualité au sein de l'entreprise [www.synergies.com.septembre2018.à19h15](http://www.synergies.com.septembre2018.à19h15)

Cette représentation est également connue sous l'acronyme PDCA (pour Plan Do Check Act). Les opportunités d'amélioration présentes dans une entreprise sont nombreuses.

L'Analyse des risques de dysfonctionnement d'un processus ou d'un produit initie, la roue de l'amélioration en identifiant les solutions à apporter pour maîtriser les risques et en planifiant leur déploiement, Les anomalies survenant pendant les activités mais, aussi les défauts sur les produits et les réclamations des clients sont par excellence une source d'amélioration, comme nous l'avons vu précédemment.

Mais ; au-delà de ce fonctionnement en mode correctif, l'amélioration se positionne également de façon préventive, en se basant sur les suggestions des différents acteurs (employés, fournisseurs, clients, etc.) voire de façon plus proactive en exploitant les données issues de la veille (technologique, commerciale ou réglementaire).

Autre outil d'amélioration, **l'audit** fournit l'information la plus directe sur l'application de SMQ dans l'entreprise. Comme l'audit comptable, l'audit dans le domaine du management de la qualité est défini comme « un processus méthodique et indépendant ».<sup>24</sup>

<sup>24</sup> Yvon MOUGIN, Michel KALIKA, AFNOR 2015, op, cit, p 44

Il existe deux types d'audit sont comme suit :

- Les audits externes, réalisés par des organismes de certification à des fins de certification de conformité par rapport à un référentiel ou par des fournisseurs qui veulent s'assurer de conformité des processus de l'entreprise à leurs exigences ;
- Les audits internes, qui doivent être réalisés par l'entreprise elle-même au sein de son organisation. Les programmes d'audit interne établit un calendrier des audits et définit leur périmètre (partie du SMQ, processus, activités...).

L'efficacité de l'audit repose principalement sur la compétence des auditeurs que l'entreprise doit veiller à entretenir.

La performance de l'application du principe d'amélioration repose sur la pertinence des décisions qui ont été prises, c'est pourquoi il ne peut être dissocié de principe de prise de décision.

## 1.4.6 Une prise de décision fondée sur des preuves

La prise de décision est l'essence même du management stratégique et notamment du management de la qualité. Or la qualité des choix est elle-même tributaire de la fiabilité et de la justesse des informations utilisées.

Parmi celles-ci, figurent les « informations documentaire », connues précédemment sous les appellations de « procédures » et « d'enregistrements ».

L'information documentaire consiste en des éléments décrivant des activités, des résultats de mesure ou de contrôle et des preuves de la réalisation d'une activité (papier, voire vidéo) Pour garantir la qualité de ces informations, l'entreprise définit la manière de les organiser et de les contrôler. Cet aspect administratif est dans certains cas, la cause d'une inflation documentaire qui génère des systèmes lourds et inefficaces. Il est possible de l'éviter en veillant à ce que le documentaire n'apporte que les preuves nécessaires et suffisantes.<sup>25</sup>

En plus de ces aspects souvent très technique, la prise de décision fondée sur des preuves contient une dimension humaine. Elle consiste non seulement à favoriser des comportements orientés vers la recherche des faits, mais également à s'assurer de la compétence des personnes chargées d'analyser et interpréter les données.

## 1.4.7 La gestion des relations avec les parties prenante

Issue des théories de management stratégique, la notion de partie prenante a été adoptée rapidement par les systèmes de management de l'environnement et de la santé et de la sécurité au travail. Les périmètre de ces systèmes dépassent le contexte de l'entreprise et doivent donc prendre en compte des personnes ou des organismes extérieurs, qu'elle peut influencer ou qui peuvent influencer son activité<sup>26</sup>.

<sup>25</sup> Yvon MOUGIN, Michel KALIKA, AFNOR 2015, op, cit, p 45

<sup>26</sup> Principe qualité, [www.panteonsorbonne.fr](http://www.panteonsorbonne.fr), Juillet 2018, à 20h40.

Le management de la qualité étant par principe orienté vers le client, celui-ci se retrouve dans la position de partie prenante principale. Or, sa satisfaction peut être influencée par d'autre partie prenante. Ces parties prenantes peuvent par ailleurs perturber le bon fonctionnement des processus.

La connaissance des parties prenantes et de leurs interactions avec l'entreprise est essentielle pour assurer sa performance, il s'agit entre autre :

- Des fournisseurs et prestataires externes, avec l'entreprise est soigneusement entretenue permet de s'assurer d'un service et d'un produit de qualité régulière ;
- Des autorités réglementaires, dont les exigences évoluent régulièrement ;
- Des organisations de consommateurs, dont les positions peuvent impacter considérablement les choix de consommation ;
- Des médias possédant une certaine influence sur le client ;
- Des organisations professionnelles, qui peuvent proposer des services spécifiques.

L'identification et l'analyse pertinentes des parties prenantes permettront d'organiser le système du management de la qualité pour établir une relation profitable avec elles.

Au vu de l'impact des produits et service achetés, la relation avec les fournisseurs et les prestataires est particulièrement importante. Il est donc indispensable de se doter des outils adéquats pour en assurer une bonne maîtrise. La communication efficace des exigences, puis le suivi de la qualité des produits et l'évaluation de la performance du fournisseur ou prestataire en sont les principaux.

Les sept principes du management de la qualité constituent le fondement d'un système de management de la qualité, ils ont été traduits de façon opérationnelle dans les exigences de la norme AFNOR ISO 9001.

Or, indépendamment des moyens et des méthodes mis en œuvre, leur portée dépasse le cadre du management de la qualité. Ils constituent donc une source d'inspiration pragmatique pour le déploiement de la stratégie d'entreprise.

## **Section 2 : les Etapes de l'adoption du management de la qualité**

Pour l'entreprise, une démarche qualité peut devenir une opportunité d'amélioration continue, et notamment celle des processus de travail de prévention (et non simple détection) des défauts, créativité dans le traitement des problèmes, intégration plus forte des services, évaluation de management, analyse de la satisfaction interne et externe, dans cette perspective la démarche qualité devient un levier d'innovation organisationnelle et sociale.

Cependant, beaucoup d'entreprises ne recueillent pas les bénéfices attendus de leurs démarches de progrès. L'efficacité de la démarche qualité n'est pas garantie et la qualité n'as pas toujours les effets escomptés. Si certaines conditions ne sont pas remplies ou si ses enjeux mal maitrisés elle peut même avoir des effets contre-productifs.

Faire d'une démarche qualité un véritable levier de performance économique et d'innovation sociale, implique une refonte plus moins importante de l'organisation et la mise en œuvre d'une véritable démarche participative favorisant l'implication des salariés et la prise en compte des réalités du travail<sup>27</sup>.

## 2.1 La démarche qualité

La démarche qualité est l'ensemble des actions visant l'amélioration de la gestion de la qualité. Elle a pour but de faire évoluer l'organisation pour réaliser les meilleures prestations en matière de produit et de services, tout en faisant mobiliser l'ensemble du personnel. Il s'agit de promouvoir la qualité dans et hors de l'entreprise.

La démarche qualité est une étape de l'amélioration continue qui est au sens de la norme fait partie des principes de management de la qualité, l'entreprise ne doit plus se satisfaire de la conformité mais elle doit s'inscrire dans la logique de performance améliorée c'est-à-dire dans une dynamique permanente qui se nourrit des défaillances pour guider l'entreprise vers l'amélioration continue, l'amélioration continue concerne, donc, les améliorations des performances en particulier, se basant à la fois, sur :

-**l'efficacité** de son système de management, c'est-à-dire la satisfaction des clients ce qui corrobore les exigences des normes ISO 9001 ;

-**l'efficience** de son système de management c'est-à-dire les moyens mise en œuvre pour réaliser la satisfaction des clients mais aussi des autres partie prenantes<sup>28</sup>.

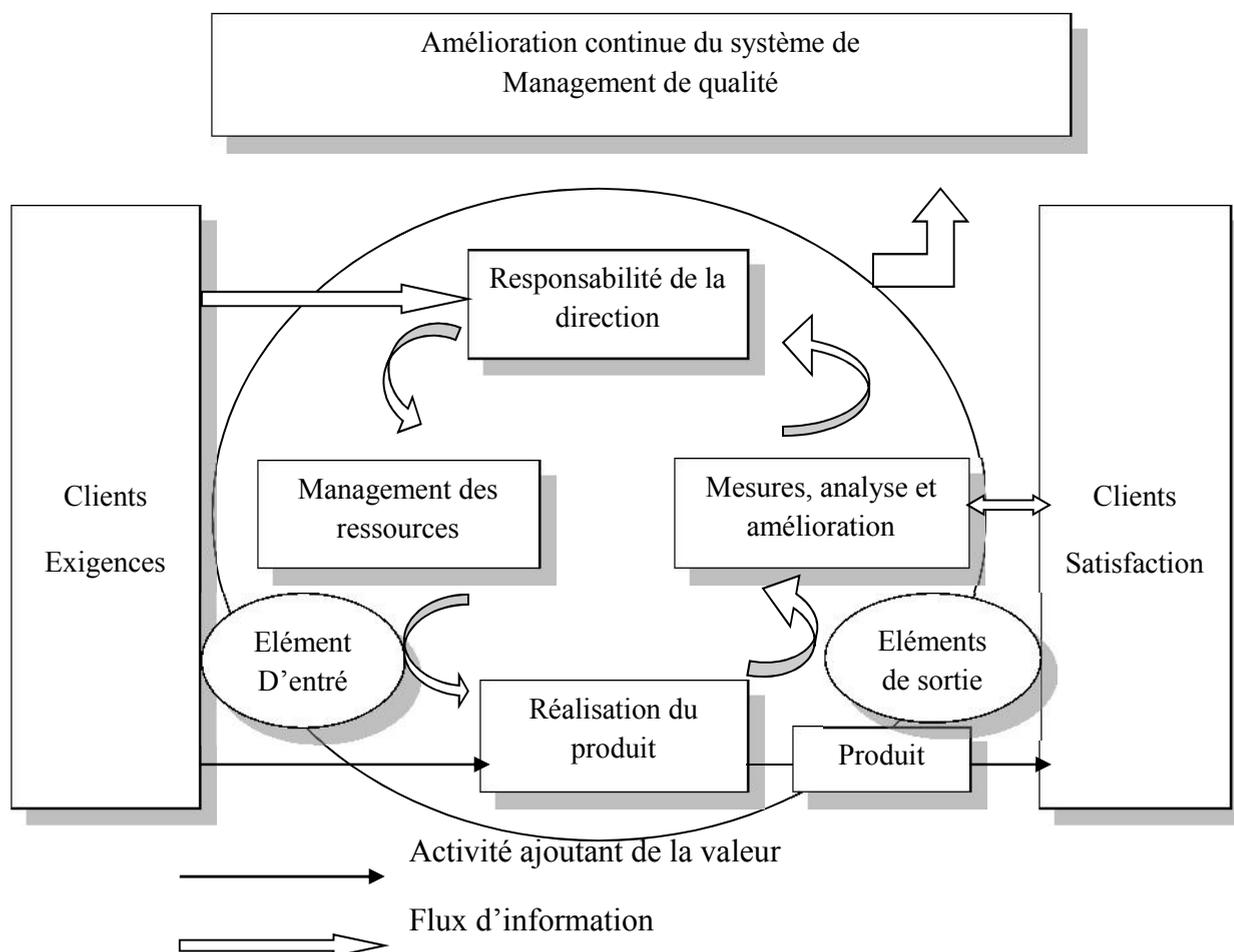
L'amélioration continue constitue donc tout le système de management de la qualité dans l'entreprise, la figure suivante l'explique en détail.

---

<sup>27</sup> Démarche qualité, [www.synergiesconseil.com](http://www.synergiesconseil.com), Juillet 2018

<sup>28</sup> Démarche qualité, [www.synergiesconseil.com](http://www.synergiesconseil.com), Juillet 2018

**Figure 5** : Modèle d'un système de management de la qualité basé sur les processus



Source : Gilles TENEAU, Jean-Guy, Guide commenté des normes, EYROLLES, 2009, P 124.

Cette figure, montre les acteurs qui interviennent dans le processus de l'amélioration continue pour atteindre l'objectif de l'entreprise celui de la satisfaction des clients, qui sont comme suit la responsabilité de la direction par l'expression de l'engagement à prendre en considération les mesures, analyser, améliorer et le management de ressources nécessaires enfin la réalisation d'un produit conforme aux exigences intégrées en amont sans oublier les flux d'information correspondant.

## 2.2 Étapes de d'adoption d'une démarche qualité

Tout d'abord, il est nécessaire de comprendre l'ordre général le pourquoi de déroulement de la démarche souhaitée. Ensuite, il est indispensable de déterminer toute l'envergure de l'entreprise c'est-à-dire les collaborateurs des activités qui sont appelés à participer.

## 2.2.1 Engagement de la direction générale

Le principal responsable (président, directeur général) doit démontrer et expliciter son engagement et sa détermination à mettre œuvre une démarche qualité au sein de l'entreprise, qui permettra d'améliorer l'efficacité générale de l'entreprise.

## 2.2.2 Etablissement d'un comité directeur et d'un groupe de travail

Il est nécessaire de créer un comité directeur présidé par le président directeur général, qui est responsable de la planification générale de processus de mise en œuvre. Il doit donner les directives et allouer des ressources, il est également nécessaire de créer un groupe de travail ayant le représentant de la direction comme coordinateur en vue de la préparation des documents (manuel procédures, instructions de travail, ... etc.<sup>29</sup>

## 2.2.3 Programme de prise de conscience de l'ISO au sein de l'entreprise

Il faut mettre en place des programmes de prise de conscience de l'ISO afin de communiquer aux employés, l'objectif de la démarche qualité, les avantages qu'elle offre aux clients, la façon dont elle fonctionne, ainsi les rôles et responsabilités relatifs.

## 2.2.4 Formation

La formation doit couvrir les concepts de base des systèmes qualité et leur impact général sur les objectifs stratégiques de l'entreprise. De plus, il sera nécessaire de prévoir une formation initiale sur la rédaction de manuelles qualités, des procédures et des instructions de travail.

Lorsque l'entreprise peut mener à bien cette formation elle-même, il peut être nécessaire que les hauts responsables de l'entreprise participent à des stages de formation externe, dirigés par des organismes de formation professionnels.

## 2.2.5 La phase du Diagnostic et état des lieux

Il est indispensable de commencer par un diagnostic global approfondi. Lequel permettra de lister les améliorations souhaitées, de les étudier et d'en vérifier la faisabilité, dans le but de présenter un ensemble cohérent de proposition. Cet état des lieux doit être effectué auprès de toutes les postes et services. Il est important d'englober l'entreprise et de ne pas rester au niveau des hiérarchies supérieures.

Ce sont les acteurs du terrain qui sont les plus proches des problèmes. Par conséquent, ils sont les mieux placés pour connaître ce qui doit être amélioré, pour les traiter ainsi que pour les mettre en œuvre. L'objectif est d'avoir une démarche terrain mobilisatrice.

Tout commence donc, par l'élaboration d'une enquête auprès du personnel (employés, cadre et direction), l'enquêteur devrait suivre des recommandations pour préparer son questionnaire ; puisque plusieurs livres traitent les méthodes à suivre pour un bon questionnaire.

---

<sup>29</sup> SADOUDI Tassadit, SADI Tiziri, la démarche qualité dans l'entreprise, master, l'Université Mouloud MAMMARI, 2006/2007, page 30

- Ne poser que quelques questions simples, de préférences ouvertes ;
- Questionner tout le personnel concerné, C'est-à-dire que si le diagnostic se porte sur une activité, il faut questionner le personnel propre à ce travail ainsi que tous les partenaires de l'activité : client et fournisseurs internes ;
- Les réponses doivent rester facultatives. Le taux de réponse sera un bon indicateur pour mesurer l'intérêt de la démarche.

Le but de cette enquête est d'en tirer des améliorations afin de satisfaire encore et toujours mieux le client. C'est lui qui est au centre de la politique qualité. Si l'enquête porte directement sur lui, cela s'appelle effectuer une « enquête de satisfaction » des clients<sup>30</sup>

L'enquête de satisfaction est un moyen de « savoir » pour mieux « agir », savoir notamment ;

- Recueillir les perceptions ;
- Identifier et hiérarchiser les attentes ;
- Mesurer le niveau de satisfaction ;
- Identifier les priorités d'amélioration ;
- Suivre l'évolution des perceptions dans le temps.

En vue de mettre des actions de :

- Définir les orientations de la politique qualité ;
- Déterminer les objectifs qualité ;
- Sensibiliser le personnel ;
- Lancer des actions d'amélioration.

## 2.2.6 Plan d'action

Une fois identifier les domaines nécessitant la rédaction de procédures et d'instructions de travail, il faut élaborer un plan d'action en vue de créer le système qualité. Celui-ci doit définir les responsabilités de chaque service et de son personnel, et fixer des cibles à intégrer.

## 2.2.7 Elaboration des documents relatif au système qualité

La documentation qualité est au centre du SMQ. Il s'agit d'une phase importante de processus de mise en œuvre, l'objectif n'est pas de faire de la paperasse mais bien au contraire, formaliser ce qui est nécessaire de l'être, pour une performance accrue.

## 2.2.8 Mise en œuvre

Il est bon de mettre en œuvre les procédures écrites au fur et à mesure de l'élaboration des documents, bien que cela soit efficace à la fois dans les grandes et petites entreprises.

---

<sup>30</sup>Aurélien MENETRIER, la qualité au sein de l'entreprise, Université Paris 1 2008/2009, page 40, [www.pantheonsorbonne.fr.à14h30](http://www.pantheonsorbonne.fr.à14h30) .

## 2.2.9 Audit qualité interne

Au fur et à mesure que le système est installé, il faut vérifier son efficacité par l'audit de qualité interne réalisé régulièrement. Ceux-ci sont réalisés en vue de vérifier si le système document est réellement mis en œuvre comme stipulé.

## 2.2.10 Revues de direction

Cette revue se fait en deux temps, en premier temps. Lorsqu'un système qualité documenté fonctionne depuis trois à six mois, il faut réaliser un audit interne et une revue de direction, et mettre en œuvre des actions correctives. Il faut ensuite s'assurer de l'efficacité de ces actions correctives.

En deuxième temps, lorsque les déficiences de système ne sont plus visibles, il est généralement temps de faire une demande de certification, cependant, avant de la faire, il est nécessaire d'obtenir un audit de pré-évaluation par un auditeur qualifié et indépendant. L'audit de pré-évaluation devrait instaurer un climat de confiance permettant déposer officiellement la demande de certification.

## 2.2.11 Certifications et enregistrement

Lorsque le système qualité fonctionne depuis quelques mois et qu'il est stabilisé, il est possible de déposer une demande officielle de certification auprès d'une agence de certification sélectionnée.

Lorsque l'organisme de certification estime que le système fonctionne de façon satisfaisante, il remet à l'entreprise un certificat, généralement valable pour une période de trois ans. Au cours de cette période, il réalisera des audits de surveillance périodique en vue de s'assurer que le système continu à fonctionner de façon satisfaisante.

La démarche ne s'arrête pas à la rédaction des procédures ni même à la certification, quand celle-ci est recherchée. Il s'agit d'un projet "permanent" exigeant un dispositif d'appui important :

- Des critères clairs sur ce qu'est un rejet, un défaut, afin de permettre l'arbitrage en situation ;
- Des diagnostics décentralisés favorisant l'apprentissage collectif et individuel ;
- Une coordination interservices efficace : en particulier entre commerciaux (contact clients), maintenance (dysfonctionnement process), production (fiche suivi) et contrôle qualité (respect procédure) ;
- L'analyse des causes doit être collective si l'on veut agir sur les causes profondes, organisationnelles, de la mauvaise qualité et permettre l'amélioration continue ;
- Il est important d'intégrer à ces analyses les facteurs liés aux conditions de travail au sens strict : charge de travail, compétences, fatigue, intérêt au travail... ;
- La vigilance et le remplissage des fiches qualité ne suffisent pas, il est nécessaire d'avoir des traitements statistiques précis (l'informatisation du process peut faciliter le recueil d'informations, la construction d'historique ...) et des analyses partagées ;

- Une prise en compte des avis de la base quant à la transformation, parfois nécessaire, des processus de travail<sup>31</sup>.

La démarche qualité est le processus indispensable à l'implantation du système qualité qui s'engage dans une démarche d'amélioration continue, le terme désigne aussi la motivation et les approches en vue d'obtenir une certification.

## 2.3 Les outils de management de la qualité

Les rebuts dans les chaînes de fabrication, les réclamations des clients mécontents ou insatisfaits, les commandes livrées en retard, l'incapacité de l'entreprise à s'adapter à la demande du marché.... Voici autant de facteurs de la non-qualité qui altèrent l'image de marque et donc la compétitivité de l'entreprise. Or si elle souffre de la non-qualité, c'est le plus souvent parce que la compétence technique des ingénieurs, des techniciens et le savoir-faire des ouvriers sont trahis par des cloisonnements et des dysfonctionnements d'organisation et de méthode.

L'entreprise, rongée alors par ses problèmes internes, se referme sur elle-même et sur ses dysfonctionnements, en oubliant sa vocation première qui est de satisfaire ses clients. Cette non qualité doit être traitée de manière globale par des pratiques et des méthodes adéquates, pour ce faire d'une part nécessitent de la direction et de l'encadrement, un comportement et un état d'esprit spécifique, et d'autre part, font appel quotidiennement à toute une batterie d'outils pratique de management parmi ces outils :

### 2.3.1 Le diagramme d'ISHIKAWA ou de cause effet

Le diagramme cause-effet est un outil de mise en évidence, de classification par famille et de hiérarchisation les causes d'un effet (un défaut, une caractéristique, un phénomène ...), tente d'identifier l'ensemble des causes, des facteurs potentiels pouvant l'affecter.

Construire un diagramme cause-effet c'est construire une arborescence qui de « l'effet » va remonter dans toutes les causes possibles (branches), dans les causes secondaires (petites branches), et jusqu'aux détails (feuilles), les premiers diagrammes ont été développés par le professeur ISHIKAWA (1962)

Ce diagramme est utilisé pour comprendre un phénomène, un processus, analyser un défaut, identifier l'ensemble des causes d'un problème et sélectionner celles qui feront l'objet d'une analyse poussée, afin de trouver des solutions<sup>32</sup>.

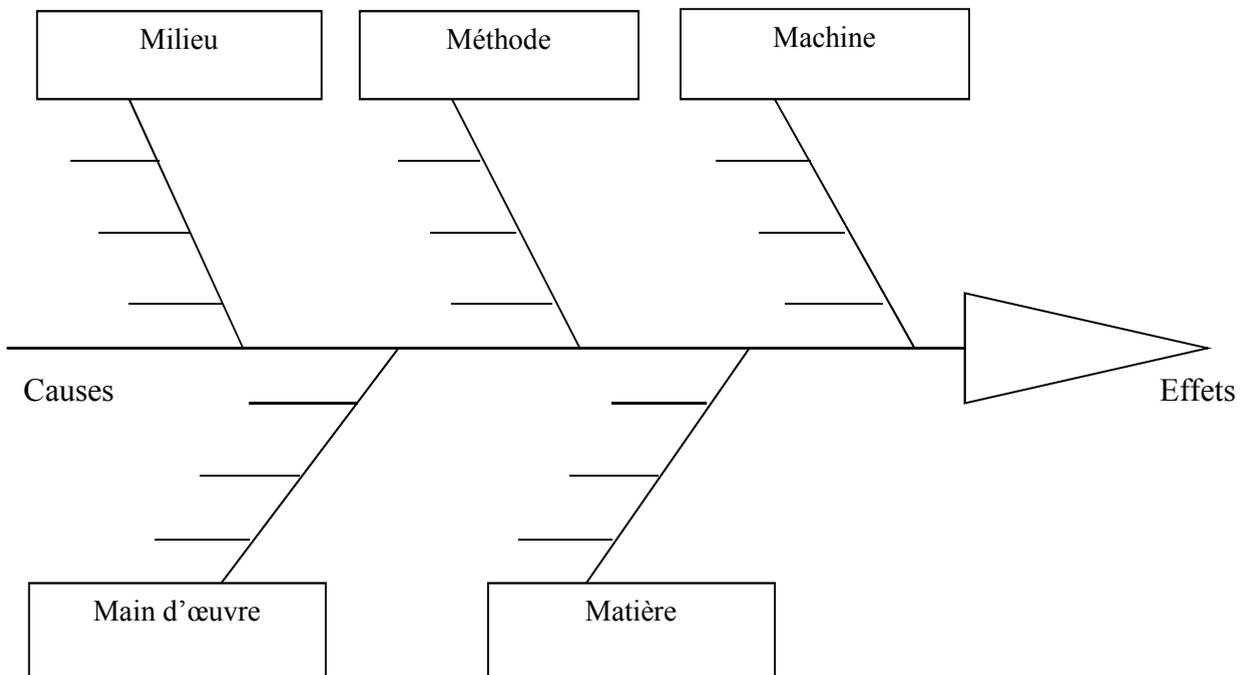
La construction de ce diagramme passe par les étapes suivantes :

- Définir l'effet à observer : phénomène défaut, caractéristique du produit ou du procédé ;
- Tracer une flèche de gauche à droite en direction de l'effet ;
- Décrire les facteurs principaux qui sont les causes potentielles de ce qui est observé.

<sup>31</sup> Démarche qualité, [www.synergiesconseil.com](http://www.synergiesconseil.com), Juillet 2018, à 20h45

<sup>32</sup> Alain BERNILLON, Olivier CERITTI, Les outils du Management de la qualité, 3<sup>ème</sup> édition, 2009, P 19.

**Figure 6** : Diagramme d'ISHIKAWA



Source : J.M. Douchy, la gestion de la qualité, 1<sup>er</sup> édition, DUNOD, Paris 2002, P 44

La recherche des causes peut se faire selon les 5M : **M**ain d'œuvre, **M**atière **M**éthode, **M**achine (équipement) **M**ilieu (environnement). On peut y ajouter deux autres "M" pour arriver à 7M : management et Moyens financiers, qui constituent des facteurs intéressants.

L'avantage du diagramme est :

- Facilite le travail en groupe ;
- Permettre une lecture facile ;
- Permet de structurer la réflexion ;
- Facile à utiliser.

### 2.3.2 Le diagramme de PARETO

Le diagramme de PARETO est un graphique représentant l'importance de différentes causes sur un phénomène. Ce diagramme permet de mettre en évidence, les causes les plus importantes sur le nombre total d'effet et ainsi de prendre des mesures ciblées pour améliorer une situation.

Ce diagramme se présente sous la forme d'une série de colonnes triées par ordre décroissant. Elles sont généralement d'une courbe des valeurs cumulées de toutes les colonnes.

Ce diagramme est construit en plusieurs étapes :

- Etablir la liste des données ;
- Quantifier chacune de ces données ;
- Effectuer la somme des valeurs obtenues ;

- Calculer, pour chaque valeur, sa part en pourcentage du total ;
- Classer les pourcentages par valeurs décroissantes ;
- Représenter graphiquement ces pourcentages par un histogramme ;
- Représenter l'histogramme des valeurs cumulées.

Les avantages de ce diagramme sont :

- Facilité de lecture et l'utilisation ;
- Prise de décision rapide ;
- Optimiser la gestion de stocks ;
- Analyse rationnelle.

### 3.2.3 Le principe de cinq S

Un travail efficace pour obtenir une meilleure qualité nécessite un environnement de travail fonctionnel régi par des règles simples précises et efficaces.

Les **5S**, règle de base de l'ordre de la discipline, sont les préliminaires incontournables pour tout projet d'amélioration partant du principe que les pertes sont des bénéfices potentiels, éliminer les pertes constitue un gain. Il n'y a pas d'amélioration réelle de productivité ou de qualité si par ailleurs subsiste des gaspillages<sup>33</sup>.

Les cinq **S** représentent les cinq premières lettres des mots japonais :

**SEIRI** : Eliminer ne garder que ce qui est nécessaire ;

**SEITON** : Ranger Une place pour chaque chose, chaque chose à sa place ;

**SEISO** : Nettoyer et en profiter pour inspecter ;

**SEIKETSU** : Standardiser et rendre visible ;

**SHITSUKE** : Respecter et améliorer les standards et développer une discipline collective.

Les avantages de cette méthode :

- Moins de temps perdu pour retrouver les produits ou les outils ;
- Moins de risques d'accident ;
- Moins de pannes sur des équipements régulièrement nettoyés et contrôlés ;
- Meilleure motivation du personnel ;
- Responsabilisation : Un environnement de travail propre, rangé et agréable est une occasion idéale pour responsabiliser chacun dans le domaine qui le concerne ;
- Renforcer l'appropriation des projets.

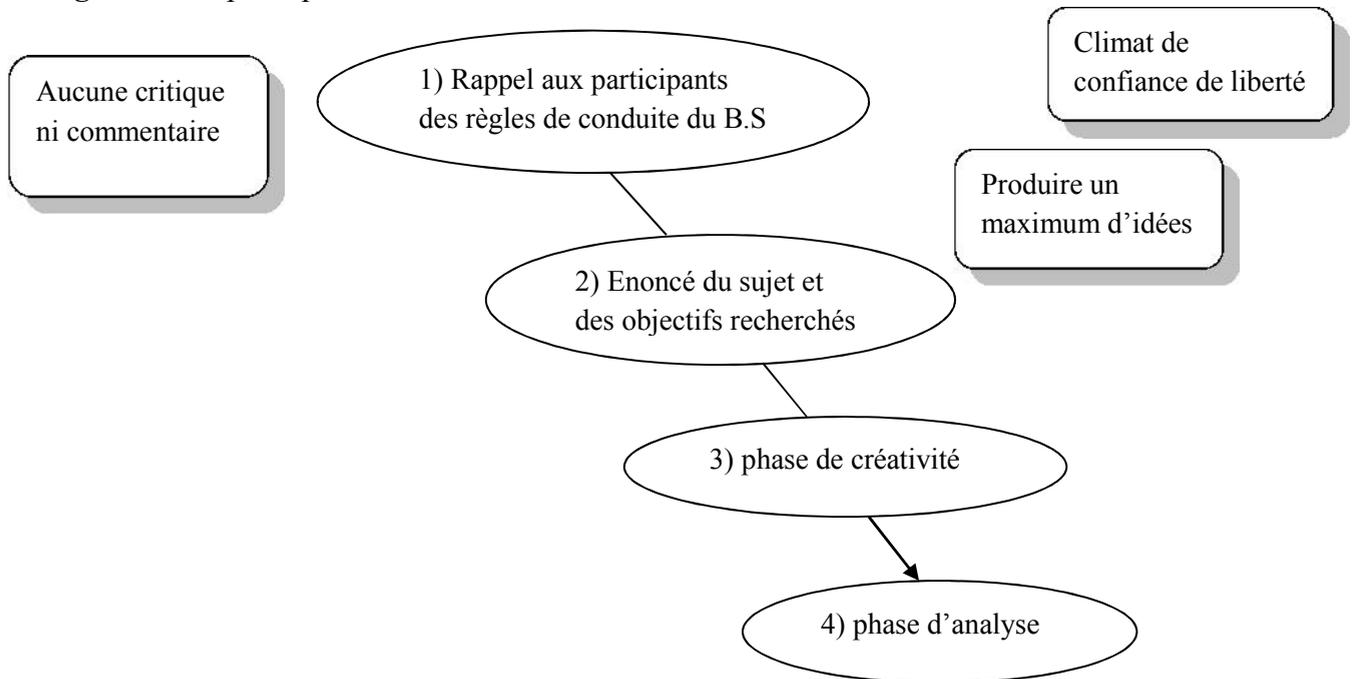
### 3.2.4 LE BRAIN –STORMING (BS)

C'est le meilleur outil (résolution créative de problème) pour gérer rapidement un nombre important d'idées, sa caractéristique essentielle est l'utilisation des idées des autres pour faire germer ses propres idées.

---

<sup>33</sup> Outils qualité, [www.scenairis.com](http://www.scenairis.com), novembre 2018

**Figure 7** : Le principe de BRAIN –STORMING



Source : Alain BERNILLON, Olivier CERUTTI, les outils de management de la qualité, 3<sup>ème</sup> édition, 2009, p16.

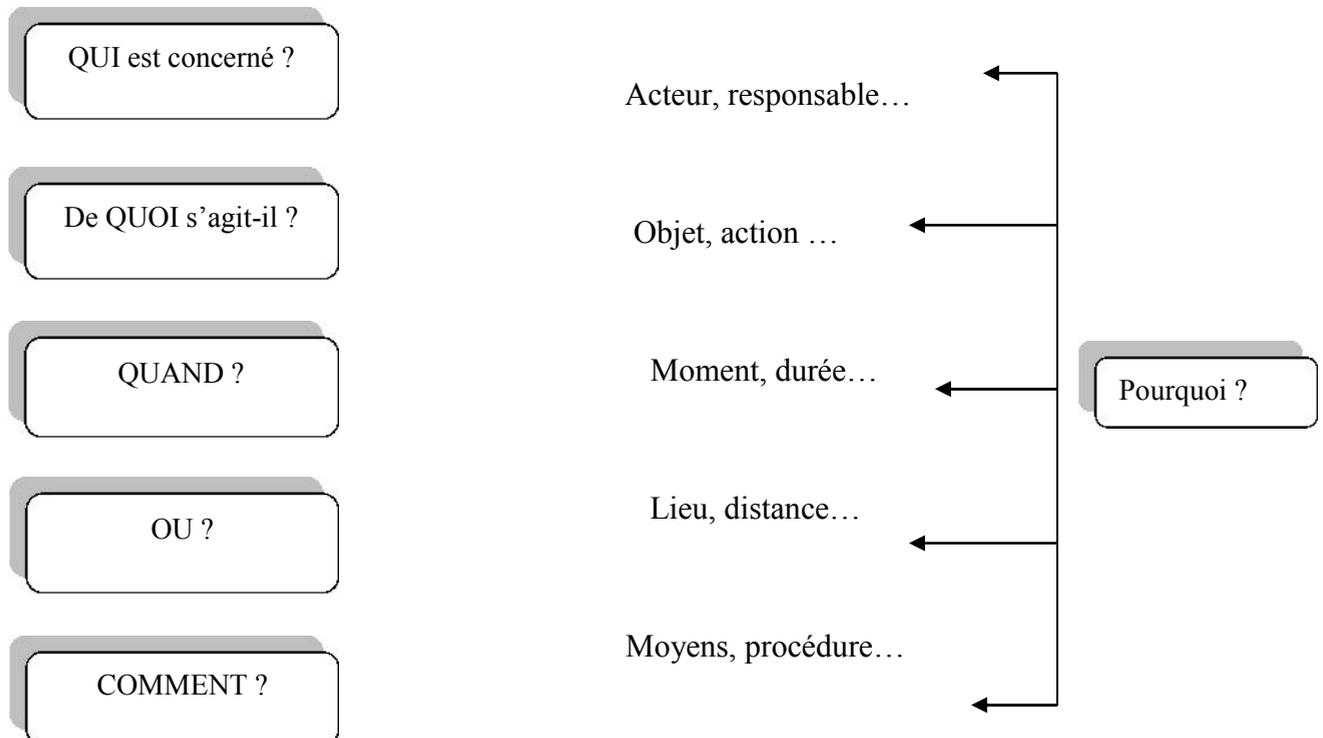
Cet outil présente la capacité créative d'un groupe à générer le plus d'idées nouvelles en dehors de toute influence pour résoudre un problème.

### 3.2.5 L'outil Q.Q.Q.O.C.P

Toute entreprise rencontre des problèmes dont l'importance varie. Certains sont des solutions évidentes, d'autre sont complexe et exigent un bon discernement de la situation. La méthode QQQOCP permet d'avoir une large documentation et des informations élémentaires suffisantes sur les différentes dimensions de problème. C'est un outil interrogatif qui présente la collecte exhaustive et rigoureuse de données précises.

Son principe est de répondre à six questions suivantes :

**Figure 08:** Les cinq questions de l'outil de management de la qualité (Q.Q.Q.O.C.P)



Source : Alain BERNILLON, Olivier CERUTTI, les outils de management de la qualité, 3<sup>ème</sup> édition, 2009, P17.

Pour mieux comprendre la problématique au sein de l'entreprise l'outil Q.Q.Q.O.C.P permet d'avoir les réponses adéquates afin de cerner les problèmes.

### 3.2.6 Les cartes de contrôle <sup>34</sup>

Les cartes contrôle sont les outils de visualisation et signalement des problèmes de qualité. Concrètement, ce sont des graphiques dont les points représentent le suivi dans le temps d'une caractéristique que l'on contrôle parce qu'elle est importante par rapport aux spécifications de l'entreprise et du client, elle permet l'étude du comportement de cette caractéristique et conduit en conséquence à indiquer si le processus est maîtrisé ou bien s'il comporte des causes spéciales.

En fait, Le travail du groupe s'impose dans la démarche de résolution de problèmes car il permet une plus grande efficacité et une vision plus large des problèmes ou de solution insatisfaisante, plus on est nombreux, mieux le problème est saisi.

<sup>34</sup> Frédéric CANARD, management de la qualité, 2<sup>ème</sup> édition, Gualino, 2009, p 20.

Donc, ces outils sont indispensables dans toute entreprise pour obtenir une démarche bien dynamique et valorisante, ainsi pour obtenir un produit conforme ou certifié pour répondre aux exigences de la clientèle ce que nous allons détailler dans la section suivante.

## Section 3 : La certification et la norme ISO 22000

Il n'est pas un secret pour un observateur averti que la certification en certaine entreprise reste encore perçus, dans bien des cas, comme un phénomène de mode ou une finalité en soi ou encore, dans les meilleurs des cas, une réponse aux caprices et nouvelles exigences des clients générées par cette nouvelle donnée qui est la concurrence .... Les clients ont souvent choisi leurs fournisseurs, en conséquence, il peut sembler à l'entreprise que, pour conquérir, il suffit de se certifier.

### 3.1 Définition des concepts

La maîtrise des concepts suivants constituent une clé de réussite de tout système de management de la qualité au sein de l'entreprise.

#### 3.1.1 La certification

La certification est la procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un SMQ, un service, un produit... conformes aux exigences spécifiées. (Un système de management de la qualité conforme aux exigences ISO 9001 version 2000).

Il s'agit, pour une entreprise candidate à la certification de démontrer à une tierce que son SMQ est conforme aux exigences du référentiel choisi.

La certification constitue un message simplifié en direction de la clientèle visant à :

- Lui Donner confiance à celle-ci ;
- Certifier que le ou les produits fabriqués sont conformes aux normes ;
- Assurer une concurrence loyale par le biais de la qualité des produits ;

La certification produit comporte au moins quatre éléments :

- Exigences des normes, règlements, contrats, spécifications et autres documents ;
- Evaluation initiale, attester la conformité aux exigences ;
- Identification de la conformité : marque, certification et déclaration de conformité ;
- Surveillance en continue de la norme.

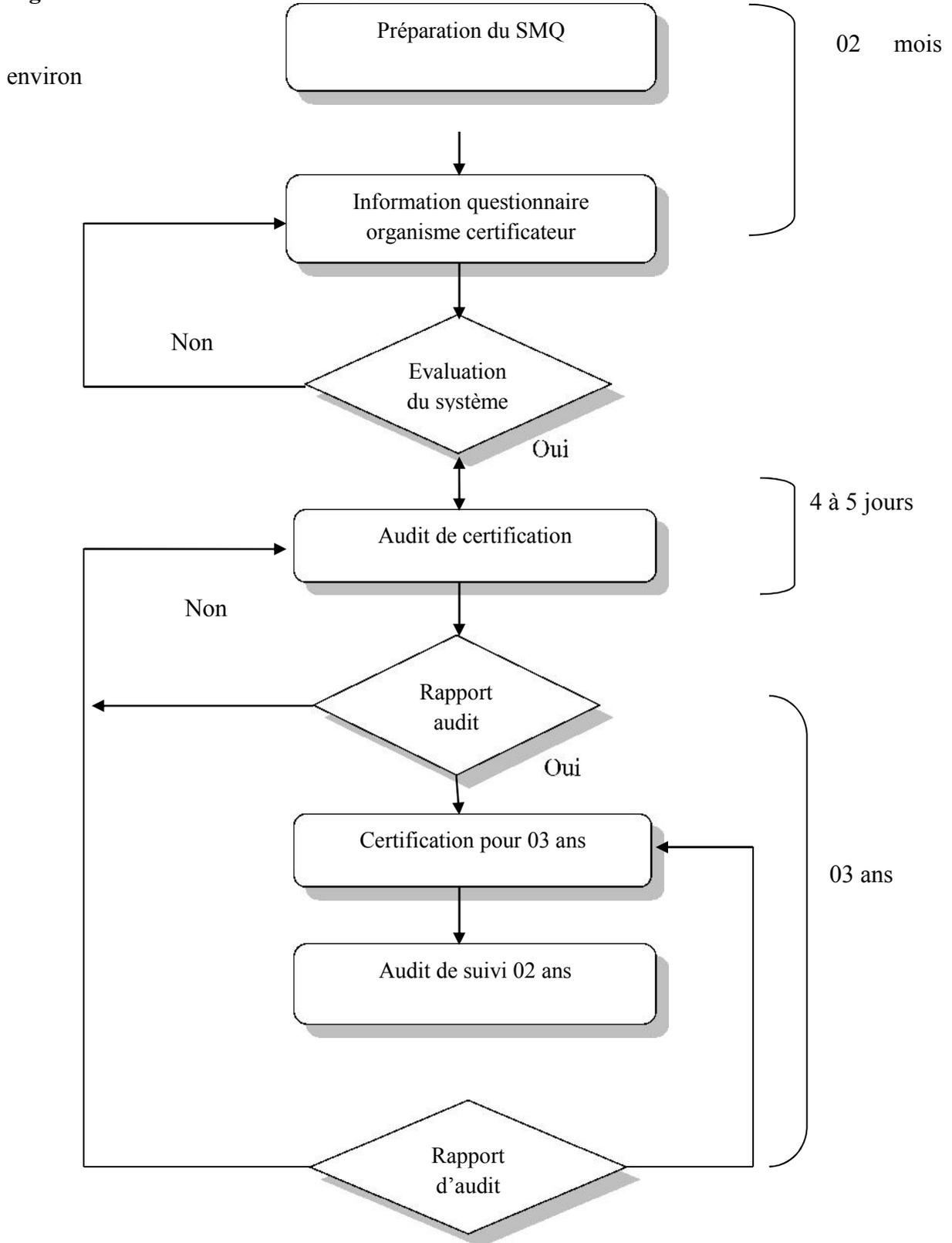
Les types de certification concernent les domaines suivants : certification du système, produit, service, personne<sup>35</sup>.

La certification d'une entreprise constitue un projet qui l'engage dans son ensemble à long terme tel que celui met en avant dans la figure suivante :

---

<sup>35</sup> M HASNAOUI, De la qualité du contrôle de la qualité et de la normalisation, 3<sup>ème</sup> édition G.A.L, 2005 p 9,10

Figure 9 : Processus de Certification



Source : M HASNAOUI, de la qualité du contrôle du contrôle de la qualité et de la normalisation, 3<sup>ème</sup> édition, G.A.L, 2005, P 45.

La figure montre que l'entreprise met en place un système de management de la qualité, elle apporte la preuve le système formalisé, puis elle sollicite la reconnaissance pour un organisme certificateur à durée de 2 mois environ.

Le processus de certification repose sur un audit annuel selon des cycles de 3 années, leur durée dépend de la taille et la complexité de l'entreprise et la période du cycle.

-Année 1 : audit complet (initial puis de renouvellement).

-Année 2 et 3 : audit de suivi, au cours desquels n'est pas obligatoirement d'auditer tout le système qualité.

### **3.1.2 La norme et La normalisation**

La norme est un document établi sur un consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit pour des usages communs et répétés des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné<sup>36</sup>.

La normalisation est une activité visant à apporter des solutions d'application répétitive à des questions relevant de la science, de la technologie et de l'économie pour l'obtention d'un degré optimal d'ordre dans un contexte donné. Elle se manifeste par l'élaboration, la publication et la mise en application des normes.

La normalisation c'est de rationaliser, simplifier, éliminer, diminuer les temps morts et les coûts ; augmenter la sécurité des travailleurs dans l'entreprise et créer un langage commun de compréhension entre client et fournisseur. Le tableau suivant montre les différents organismes nationaux et internationaux qui élaborent les normes.

---

<sup>36</sup> Gilles TEBEAU, Jean-Guy AHANDA, Guide commenté des normes et référentiel, EYROLLES, 2009, p 17.

Tableau 2 : Quelques exemples d'organisme de normalisation

Organismes internationaux	Organisme nationaux
ISO : International Organization for Standardization	AFNOR : Association française de normalisation
CEI : Commission électrotechnique internationale	ANSI : American national standards Institute
CEN : Comité européen de normalisation	ASTM International : American Society for Testing and Material
	BSI: British Standards Institute
	DIN : Deutsches Standards Association
	JSA : Japanese Standards Association
	BN : Bureau de normalisation, organisme officiel belge de normalisation, qui a succédé à l'IBN, l'Institut belge de normalisation, le 1 <sup>er</sup> décembre 2006

Source : Gilles TEBEAU, Jean-Guy AHANDA, Guide commenté des normes et référentiel, EYROLLES, 2009, P 44.

Ce tableau présente les différents organismes nationaux et internationaux qui participent à l'élaboration des normes de certification et le plus sollicité c'est l'organisme AFNOR en Europe.

Les objectifs majeurs de la normalisation sont :

- L'harmonisation des spécifications des produits ;
- L'optimisation de l'emploi des ressources ;
- Unifier le langage technique ; faire des économies ;
- Fournir les données techniques indispensables à l'élaboration des stratégies industrielles et commerciales ;
- Protéger l'environnement, la santé et garantir la sécurité des biens et des personnes.

### 3.1.3 Organisation international de normalisation

Organisation international de la normalisation (ISO) est une fédération mondiale au sein de laquelle, l'ISO est le plus grand organisme de normalisation au monde avec 148 pays. L'ISO a pour activité principale l'élaboration de normes techniques, mais ces dernières ont aussi d'importants aspects économiques et sociaux. Les normes ISO ont une influence positive, non seulement pour les ingénieurs et les fabricants, auxquels elles apportent des solutions à des problèmes fondamentaux de production et de distribution, mais pour la société dans son ensemble. Ces normes sont élaborées par les comités techniques constitués d'experts appartenant aux secteurs industriels, techniques et économiques qui ont demandé l'établissement des normes en question. A ces experts peuvent s'associer d'autres spécialistes comme les représentants d'agences gouvernementales, de laboratoires d'essais, d'association de consommateurs ; de spécialistes de l'environnement, etc.

Les normes ISO constituent un réservoir de technologie, les pays en voie de développement en particulier, avec leurs ressources rares, ont beaucoup à gagner de cette richesse de connaissance pour eux les normes de l'ISO sont un important moyen d'acquérir le savoir-faire technologique qui, par consensus international, représente l'état de la technologie, et d'accroître leur possibilité d'exportation et leur compétitivité sur les marchés mondiaux<sup>37</sup>.

## 3.2 Les normes génériques de système de management de la qualité ISO 9000 et ISO 14000

Les normes ISO sont, dans leur majorité, spécifique à un produit, matériau ou à un processus.

### 3.2.1 La norme ISO 9000

Cette norme traite du management de la qualité, ce terme recouvrant tout ce que l'organisme réalise pour améliorer la satisfaction des clients en répondant à leurs exigences et aux exigences réglementaires applicables et en améliorant à cet égard continuellement a performance.

L'objectif des normes ISO 9000 :

#### ISO 9000

- Bien comprendre les normes ;
- Eviter tout malentendu dans la relation client-fournisseur ;
- Mieux communiquer avec les auditeurs ;
- Universaliser des concepts (culturellement, cet objectif doit être relativisé).

#### ISO 9001

- Evaluer l'aptitude de l'entreprise à répondre aux exigences du client et aux exigences réglementaires applicables ;
- Mesurer la satisfaction du client ;
- Evaluer l'efficacité du système de management de la qualité, et assurer l'amélioration continue des performances de l'entreprise.

#### ISO 9004

- Fournir des conseils pour l'amélioration continue du système de management de la qualité ;
- Satisfaire les parties prenantes ;
- Evaluer l'efficience du système de management de la qualité ;

### 3.2.2 La norme ISO 14000

La norme ISO 14000 traite au premier chef du management environnemental, c'est-à-dire de ce que réalise l'organisme pour réduire au minimum les effets dommageables de ses activités sur l'environnement et pour améliorer en permanence sa performance environnementale.

---

<sup>37</sup> M HASNAOUI, G.A.L, 2005, op, cit, p 16, 17

La norme ISO 14000 représente pour les entreprises un moyen d'évaluer et de maîtriser l'impact sur l'environnement de leurs activités, produits et services

Elle s'applique à tous les types d'organisme. Par organisme on comprend toute compagnie, société, entreprise, autorité ou institution, ou partie ou combinaison de celle-ci, à responsabilité limitée ou d'un autre statut, de droit public ou privé, qui a sa propre structure fonctionnel et administrative.

Les séries ISO 9000 et ISO 14000 comptent parmi les normes de l'ISO qui sont les plus connues et qui ont rencontré le plus vif succès. Les normes qui ont donnée aux familles ISO 9000 et ISO 14000 leur réputation mondiale sont des "normes génériques de système de management". Le terme générique signifie que les mêmes normes peuvent être appliquées à tout organisme, grand ou petit, quel que soit son produit, y compris s'il s'agit d'un service, dans tout secteur d'activité, et que l'organisme soit une entreprise commerciale, une administration publique ou un département gouvernemental. Le terme générique signifie aussi que si l'organisme, indépendamment de ce qu'il est ou fait souhaite établir un système de management de la qualité ou un système de management environnementale, il doit alors y inclure un certain nombre de caractéristiques essentielles qui sont explicitées dans les normes pertinentes des familles ISO 9000 ou ISO 14000<sup>38</sup>.

### 3.3 La norme ISO 22000

ISO 22000 est une norme international conçue par l'organisation de normalisation en septembre 2005, elle s'applique au système de management de la sécurité des denrées alimentaires.

#### 3.3.1 Notion relatives à la norme ISO 22000

La norme ISO 22000, parue le 01 Septembre 2005, est une nouvelle norme internationale conçue pour assurer la sécurité des chaînes alimentaires sur le plan mondial. Elle est la première d'une famille de normes relatives aux systèmes de management de la sécurité des denrées alimentaires (SMSDA) qui donne un cadre d'exigences harmonisées sur le plan international pour l'approche mondiale qui est nécessaire dans ce domaine. La norme a été élaborée au sein de l'ISO par des experts de l'industrie agroalimentaire avec des représentants d'organisations international spécialisées et en coopération étroite avec la commission du codex alimentaire. Ainsi, l'ISO 22000 facilite pour les acteurs concernés, une mise en œuvre harmonisée du système HACCP du codex pour hygiène des aliments sans variation selon le pays ou le produit alimentaire concerné.

La norme ISO 22000 version 2005 spécifie les exigences relatives à un SMSDA. Lorsqu'un organisme a besoin de démontrer son aptitude à maîtriser les dangers liés à la sécurité des aliments, afin de garantir en permanence la fourniture de produits sûrs, répondant aux exigences convenues avec les clients et celle des règlements applicables en matière, sachant

---

<sup>38</sup> M HASNAOUI, G.A.L, 2005, op, cit, p 19, 25

qu'il est admis que la sécurité des denrées alimentaires ne peut être assurée que par les efforts combinés de tous les acteurs de la chaîne alimentaire<sup>39</sup>.

La présente norme internationale spécifie les exigences de SMSDA comprenant les éléments suivants, généralement reconnus comme essentiels, qui permettent d'assurer la SDA à tous les niveaux de la chaîne alimentaire, jusqu'à l'étape de consommation, ainsi, elle inclut une :

- Communication interactive ;
- Management du système ;
- Programme pré-requis (PRP) ;
- Principes HACCP.

### 3.3.2 Genèse de la norme ISO 22000

Face aux risques de toxi-infection collective, aux dernières crises alimentaires, à l'augmentation de la durée de vie des produits alimentaires et l'allongement de la chaîne alimentaire, la grande distribution et certaines notions ont développées leurs propres référentiels pour garantir la sécurité des denrées alimentaires offertes aux consommateurs.

A noter que la multiplication des normes internationales et standards privés, a engendré une certaine confusion auprès des entreprises et organismes agro-alimentaires. Les travaux sur la norme ISO 22000, ont officiellement débuté en 2002, au sein du comité technique 34 de l'ISO, chargé de la mission d'élaboration de normes relatives aux produits alimentaires. Après 3 ans de travail auquel ont participé près de 45 pays, dont les plus influents. La norme a été publiée en octobre 2005.

Les étapes clefs de la genèse de la norme ISO 22000 sont données comme suit:

- Novembre 2001** : 1<sup>ère</sup> réunion de travail du WUINHT Groupes (WG 8).
- Mars 2003** : lancement du vote sur l'ISO/CD 22000 (commette DRAFT).
- Juillet 2003** : approbation de l'ISO/CD 22000 par 23voies (oui) contre 5 voies (non) ;
- Mai 2004** : lancement de voies sur l'ISO/DIS 22000 (DRAFT) Internationale
- Novembre 2004** : approbation de l'ISO/DIS 22000 par 38 voix (oui) contre (non) ;
- Mai 2005** : lancement du vote sur l'ISO/DIS 22000;
- Juillet 2005** : approbation de l'ISO/DIS22000 à l'unanimité par 45 voix ;
- Septembre 2005** : publication de l'ISO 22000 2005.

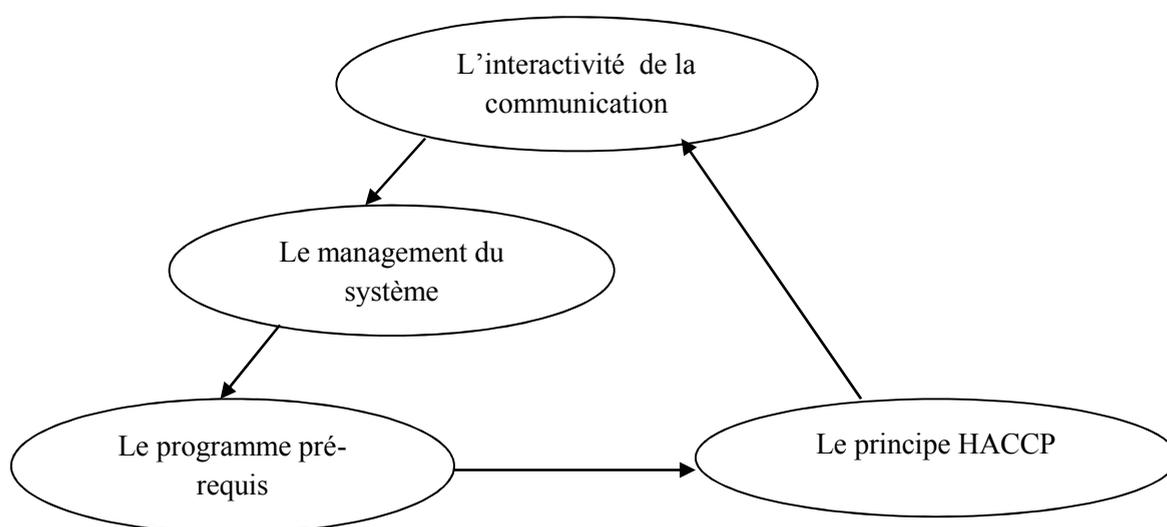
---

<sup>39</sup> BENSLEM Fares, Contribution à la mise en place du Système de Management de la Sécurité des Denrées Alimentaires, 2017-2018, Master, ECOLE NATIONALE DE MANAGEMENT, ENSM, pôle UNIVERSITAIRE de KOLEA.

### 3.3.3 Les principes de la norme ISO 22000

Le SMSDA ISO 22000 : 2005 est basé sur 4 éléments, considérés comme essentiels par la norme pour garantir la SDA à tous les niveaux de la chaîne alimentaire, la communication interactive, l'approche systémique, (management du système), les programmes préalables (programmes pré-requis) et les principes HACCP.

**Figure 10:** Eléments clés reconnus comme essentiels pour assurer la sécurité des aliments à tous les niveaux de la chaîne alimentaire.



Source : figure établie par nos soins.

#### 3.3.3.1 Interactivité de la communication<sup>40</sup>

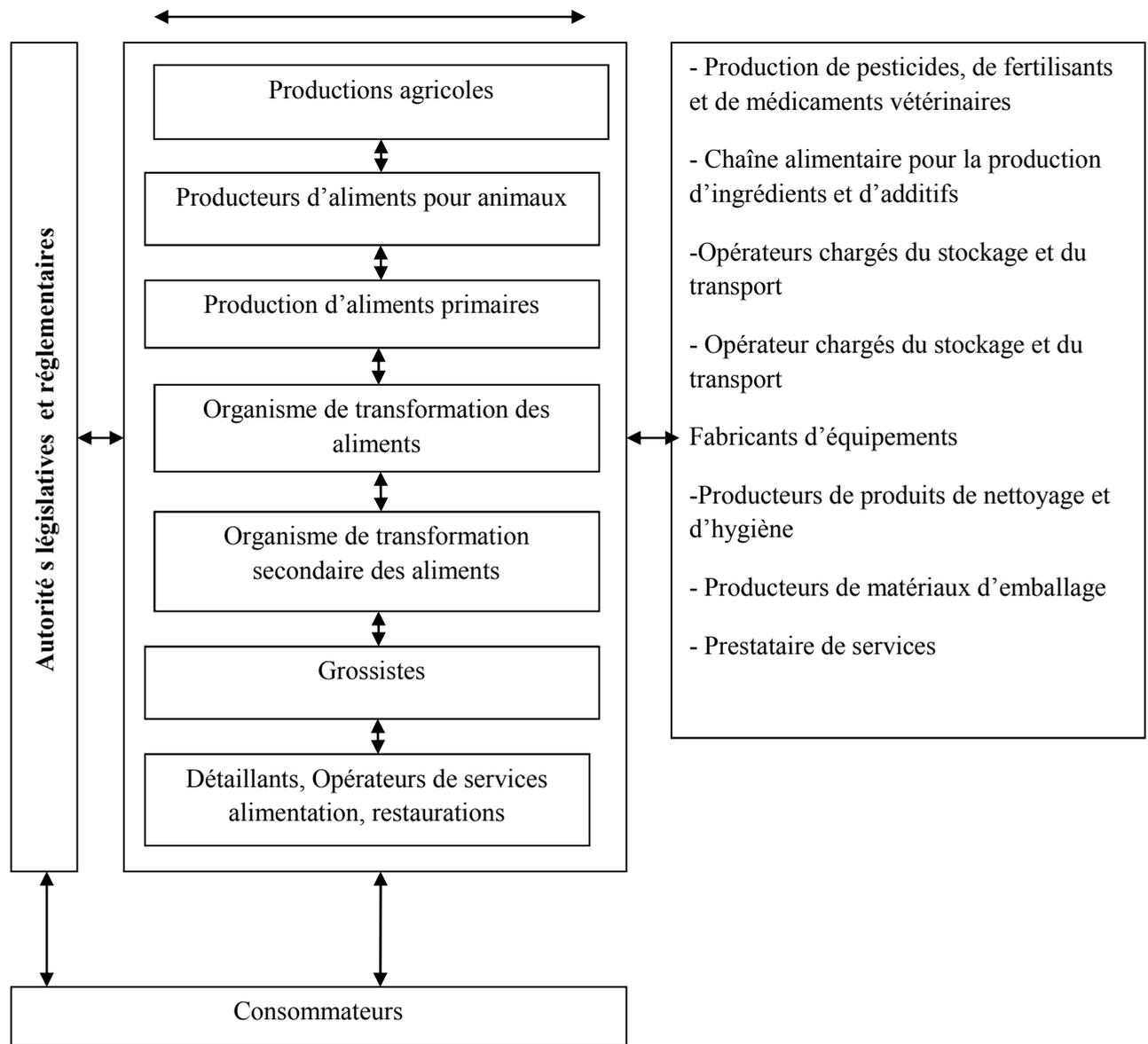
La communication le long de la chaîne alimentaire est essentielle pour garantir que tous les dangers liés à la sécurité des aliments sont identifiés et correctement maîtrisés à chaque étape. Cela implique une communication des besoins de l'organisme aux organismes situés en amont et en aval de la chaîne alimentaire. La communication avec les clients et les fournisseurs, basée sur l'information générée par une analyse systématique des dangers, aidera également à bien fonder la faisabilité, la nécessité et impacter le produit final des exigences des clients et des fournisseurs.

Il est essentiel que le rôle et la place de l'organisme au sein de la chaîne alimentaire soient clairement identifiés, afin d'assurer une communication interactive efficace à tous les niveaux de la chaîne alimentaire, condition nécessaire pour que la chaîne alimentaire fournisse au consommateur final des produits alimentaire sûrs<sup>41</sup>.

<sup>40</sup> Norme International ISO 22000, [www.asopex.sn](http://www.asopex.sn), novembre,2018, à12h45

<sup>41</sup> Comité européen de normalisation (CEN), norme ISO 22000, AFNOR, version septembre 2005, P2

Figure 11: Communication interactive à travers des chaînes alimentaires.



Source : comité européen de normalisation (CEN), norme ISO 22000, AFNOR, version septembre 2005, P4.

Cette figure montre que la communication interactive entre les différents niveaux de la chaîne est un ensemble pour garantir que tous les dangers pertinents sont identifiés correctement bien maîtrisés.

### 3.3.3.2 le Management de système

Le principe de management de système trouve son origine dans ISO 9001 version (2000).il permet la planification et la mise à jour du système. Ce principe repose sur l'intégration de tous les systèmes de gestion de la sécurité des aliments dans un seul système de management structuré qui tient compte des autres activités générales de management de l'organisme.

### 3.3.3.3 programmes pré-requis

Les programmes pré-requis (PRP) gèrent les conditions et les activités de base nécessaires, parmi lesquelles certaines seront reprises dans des PRP opérationnels (PRPo) ou le plan HACCP. Les PRP ne sont pas sélectionnés dans le but de maîtrise des dangers spécifiquement identifié, mais dans celui de maintenir un niveau d'hygiène général approprié dans l'environnement de la production, la transformation et /ou la distribution.

### 3.3.3.4 Le principes HACCP

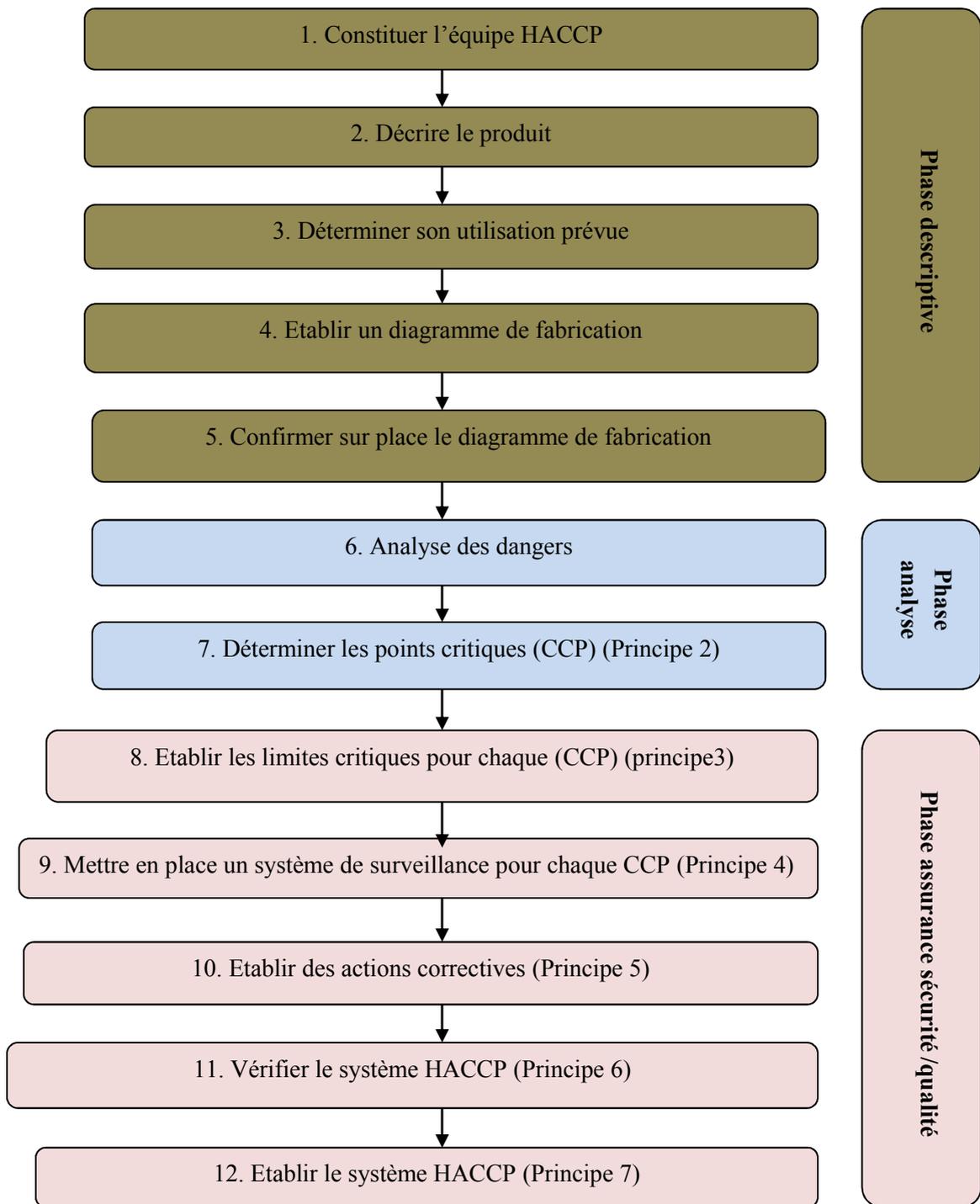
La méthode HACCP est une approche systématique pour fabriquer des aliments salubres basés sur l'identification et la gestion des points à maîtriser. La méthode HACCP comporte deux parties: l'analyse des dangers (H.A : Hazard Analysis) et les points critiques à maîtriser (C.C.P : Critical Control Point). Il s'agit donc d'un outil double vocation. Historiquement, elle visait les dangers microbiologiques puis pris en compte les dangers chimiques et physiques<sup>42</sup>.

Selon le codex Alimentarius (2003), le système HACCP est constitué de 12 étapes réparties en 3 phases, illustré dans la figure suivante :

---

<sup>42</sup> De la qualité du contrôle de la qualité et de la normalisation, 3<sup>ème</sup> édition, G.A.L. 2005.

Figure 12: les 12 étapes du système HACCP



Source : Norme Internationale ISO 22000, [www.asopex.sn](http://www.asopex.sn), Novembre, 2018, à 13h25

Cette figure montre les étapes successives d'une méthode HACCP cette méthode peut s'appliquer sur un produit ou un groupe de produit préalablement définis. Elle peut également s'appliquer soit sur la totalité des produits soit sur une partie, les premières étapes constituent

les étapes préalables, les sept dernières reprennent les principes de l'HACCP. Pour être appliquée avec succès, la méthode HACCP requiert l'engagement et la pleine participation de la direction et du personnel. Elle constitue une approche pluridisciplinaire et collective de la maîtrise des dangers qui menacent la salubrité des aliments fondés sur les progrès techniques et scientifique.

Partout dans le monde la SDA est devenue la problématique la plus importante de la chaîne des aliments, dans le souci d'harmoniser les procédures en matière de management de la sécurité alimentaire, La norme ISO 22000 vise à créer et maintenir un système de management de la sécurité des aliments qui est compatible avec la norme ISO 9000 ainsi la norme ISO 14000, elle facilite la gestion de la sécurité et favorise la communication entre les acteurs.

## **Chapitre 2**

# **Processus de certification de la norme ISO 22000 au sein de LALLA KHEDIDJA**

La certification ISO 22000 s'applique à toute la chaîne de production agroalimentaire, de la production à la mise au consommateur : éleveurs, producteurs, fabricants d'aliment du bétail, industrie, grossistes, distributeurs, restaurateurs. Les fournisseurs et prestataires de cette chaîne sont concernés.

### Section 1 : Présentation de l'unité LALLA KHADIDJA

CEVITAL est une société par action créée par l'entrepreneur Issad REBRAB, compte parmi les entreprises algériennes qui ont vu le jour dès l'entrée de notre pays en économie de marché en 1998.

#### 1.1 Présentation de CEVITAL

CEVITAL agro-industriel de groupe CEVITAL société par action (SPA) est une entreprise citoyenne spécialisée dans la production, le conditionnement et la vente de produit alimentaire (**sucre solide et l'équidé, huiles alimentaire, acide et inter estérifiée, beurre, margarines et graisse végétales, jus, sauces, eau minérale**). Ainsi que dans la production et la vente des chaux et CO<sub>2</sub> alimentaire

CEVITAL SPA contribue largement au développement de l'industrie agroalimentaire nationale, elle vise à satisfaire le marché national et à exporter le surplus en offrant une large gamme de produits de qualité. Elle est le leader de secteur agroalimentaire en Afrique<sup>1</sup>.

#### 1.2 Présentation de l'unité de l'eau minérale « LALLA KHEDIDJA »

La source « LALLA KHADIDJA » du village AIT Ighil, commune d'agouni Gueghrane, est située à une dizaine de Kilomètre au sud-ouest de la ville des Ouadhias et quelques 3Km environ à l'Est de la commune d'agouni-Gueghrane.

L'eau de cette source est acheminée à l'usine à travers un conduit également conçu en acier inoxydable. Ce conduit est long de 3Km est utilisé pour éviter le phénomène de corrosion qui pourrait avoir lieu avec les matériaux habituels. L'unité d'eau minérale « LALLA KHEDIDJA » du groupe CEVITAL située au pied du mont Djurdjura dans la commune d'agouni-Gueghrane, à environs 35 Kms au sud-ouest du chef-lieu de la wilaya de TIZI OUZOU, puise son eau de la source Thinzet située au flanc du mont Kouriet.

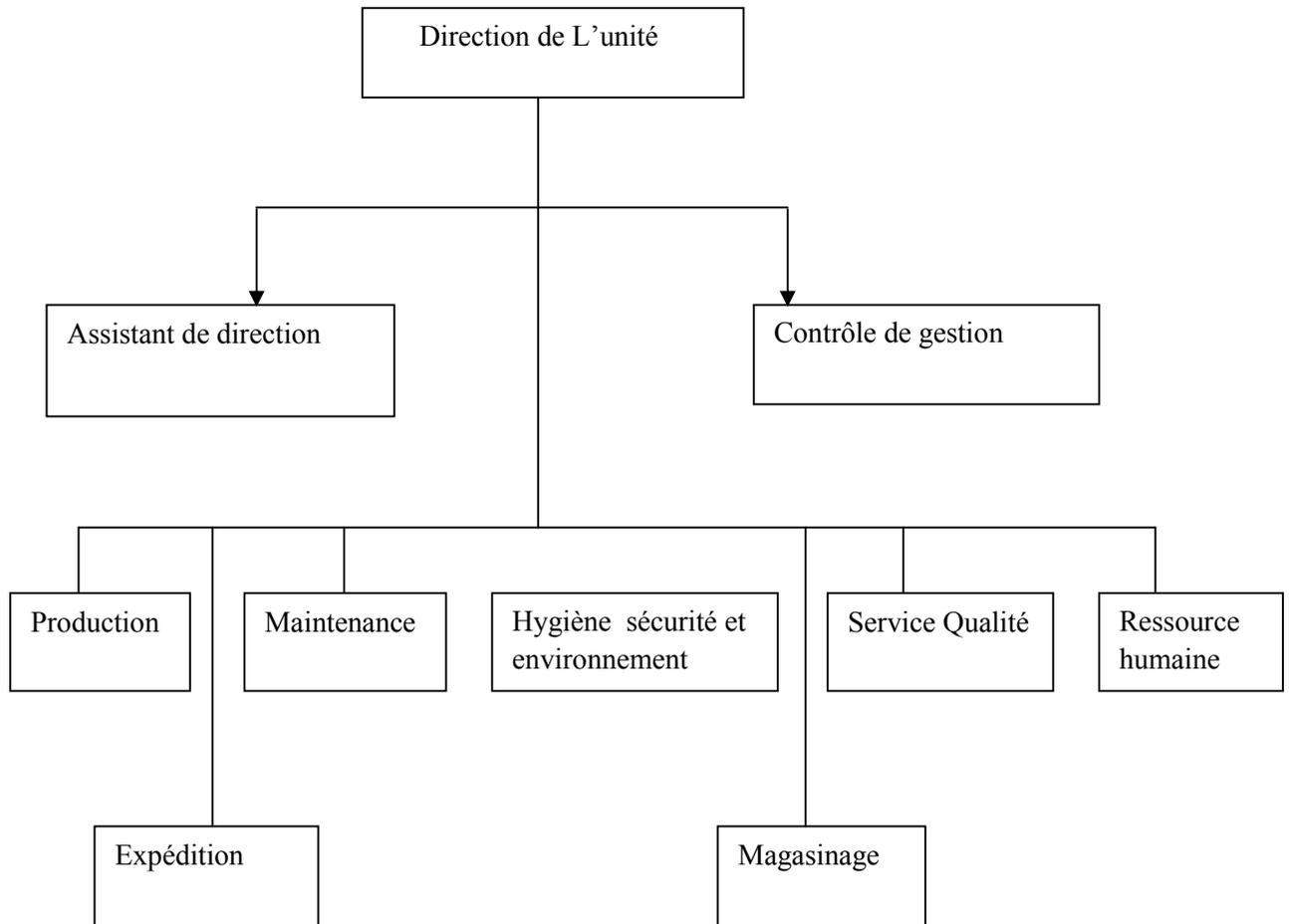
L'eau de LALLA KHEDIDJA prend son origine au plus haut sommet du Durdjura, concernant ses caractéristiques, il s'agit d'une eau oligominérale non gazeuse, riche en minéraux essentiels, réputée pour sa légèreté et sa pureté. C'est une eau de montagne dont le parcours géologique est protégé contre toute pollution. Elle est ainsi directement embouteillée sans subir aucun traitement chimique. En juillet 2007 la célèbre eau minérale prend sa place sur le marché.

---

<sup>1</sup> Présentation de l'unité, Documents interne de l'unité LALLA KHEDIDJA.

En plus de deux lignes de conditionnement destinées pour l'eau minérale, l'unité dispose d'une troisième ligne destinée à la production de diverses boissons non alcoolisées, qui se structure en structure fonctionnelle, l'unité LALLA KHEDIDJA se structure comme suit :

**Figure 13:** Structure de L'unité Eaux minéral LALLA KHEDIDJA



Source : document interne de l'unité LALLA KHEDIDJA.

### 1.3 Les différents locaux

#### 1.3.1 Le poste haute tension (HT)

Le poste haute tension est alimenté par une ligne triphasée de 63KV et de puissance de 10 (MVA) provenant directement de Sonelgaz qui alimente les trois transformateurs MT/BT 31.5KV/380V à leurs tours alimentent les trois Tableau Général de Basse Tension (TGBT) les départs d'alimentation des lignes et leurs accessoires sont assurés par trois TGBT.

#### 1.3.2 Local de traitement d'eau (water technologie)

Water technologie est la station de filtration au sein de laquelle l'eau est filtrée avec le contrôle des techniciens du laboratoire d'analyse avant d'être envoyé dans la salle blanche pour la mise en bouteilles.

Elle comprend 3 filtres (filtration physique qui retient des particules solides) et des réservoirs d'eau (filtration finale l'eau reste 10 minutes dans le réservoir)

Le contrôle bactériologique s'assure de l'absence de germes pathogène susceptible de porter atteinte à la santé du consommateur cette salle renferme l'ensemble des tanks 1 et 2 pour les lignes de production 1 et 2 ces tanks jouent le rôle de réservoir pour la continuité de service au niveau de la ligne de production.

On a également la salle Nettoyage En Place (NEP), l'atelier est doté d'un NEP automatique destiné à laver toutes les parties du système, en utilisant quatre types de recettes, qui seront utilisées en fonction des besoins et des arrêts de production.

#### 1.3.3 Local d'embouteillage

Il contient l'ensemble de machines de remplissage des bouteilles d'eau là où on fait entrer les préforme après un processus de transformation à savoir l'échauffement, soufflage, remplissage puis bouchonnage, on récupère des bouteilles pleines et bouchonnées.

#### 1.3.4 Ligne de conditionnement

La ligne de conditionnement est une interaction de nombreuses machines, elle est composée d'un séchage, d'une étiqueteuse, en utilisant le laser qui imprime la date et l'heure (une dateuse), puis d'une fardeleuse, d'une poseuse de poigné, d'un palettiseur et d'une housseuse. Ces interactions sont assurées par les tapis convoyeur.

#### 1.3.5 Les utilities

Les utilities assurent le fonctionnement des machines précédentes, ils sont : les compresseurs d'air 40bar, les compresseurs d'air 7 bar, les refroidisseurs et la chaudière.

### 1.3.6 Salle de stockage

C'est un magasin de conditionnement en attendant les analyses microbiologique et physique chimique avant l'expédition du produit vers les clients à travers 14 quais de chargement.

L'unité d'eau minérale du groupe CEVITAL est dotée de plusieurs systèmes automatisés où l'intervention de l'homme est réduite. La commande de différentes machines est assurée par des automates programmables. Ces derniers sont équipés de pupitres opérationnels garantissant l'interface homme machine.

Les technologies les plus récentes utilisées dans l'unité permettent d'enrichir les connaissances dans le domaine de l'automatisation et de toucher également à d'autres disciplines. De point de vue méthodologique, la collecte de données technique et la compréhension des méthodes de réalisation des installations des systèmes des commandes aident à aborder le travail de l'entreprise.

L'eau minérale naturelle est conditionnée à l'abri de toute pollution on ne trouve pas de l'industrie lourde, elle remplit directement dans des bouteilles en PET.

### 1.4 Méthodologie de recherche

Le stage pratique constitue une occasion d'acquérir un savoir, savoir-faire, ainsi que de l'assurance et un moyen de découvrir le monde de travail. C'était notre cas, surtout avec le choix du thème qui a été une occasion et une expérience car il s'agit de l'étude de l'intégration d'un nouveau projet au sein de l'unité concernée. Par ailleurs, ce travail du terrain a duré 6 mois, du mois de Juillet au mois de Janvier à l'unité d'eau minérale LALLA KHEDIDJA du groupe CEVITAL.

Il s'agit d'un projet tout à fait nouveau pour l'unité initiatrice, cependant, notre stage a été interrompu durant le mois d'Août, malgré les difficultés que nous avons eu au départ, nous avons repris le mois de Septembre. Nous avons été encadrés par le responsable ressource humaine accompagné d'un prestataire qui est spécialiste de la norme ISO 22000, hygiène et sécurité des aliments et qui est mieux placé pour la mise en œuvre.

Après nous avoir présenté l'unité par le responsable ressource humaine, ainsi que les différents services qui sont au nombre de huit à savoir :

- Service ressource humaine ;
- Service Gestion des stocks ;
- Service Magasinage ;
- Service Production ;
- Service Maintenance ;
- Service Hygiène sécurité et environnement ;

-Service qualité ;

-Service expédition.

La méthode que nous avons utilisée pour obtenir l'information consiste en entretien qui est considéré, comme un outil adéquat de la recherche qualitative, et qui nous a permis d'avoir un aperçu du comportement et de la perception de groupe de travail. Nous avons choisi l'entretien semi directif car :

-Il est caractérisé par l'interaction entre le chercheur et le répondant ;

-Il constitue une démarche de découvert ;

-Les réponses peuvent mener à aborder des sujets non prévue ;

-Il facilite l'établissement d'une bonne relation avec le répondant.

En plus des entretiens réalisés, nous avons consulté les documents internes concernant la norme ISO 22000, cela nous a permis d'élargir notre connaissance du sujet.

### **1.4.1 Service ressource humain**

Nous avons eu le premier entretien avec et le responsable ressource humaine et le prestataire, lors de notre participation à quelque réunion avec les responsables des autres services, les questions que nous avons posées au responsable ressource humaine portaient sur le fonctionnement de l'unité (la structure, l'équipe de travail,) ainsi l'objectif principal derrière l'intégration de la norme ISO 22000.

### **1.4.2 Avec le prestataire**

L'entretien c'est déroulé dans le bureau du responsable ressource humaine qui a duré 2 heures du temps, où il nous a répondu à la totalité des questions en rapport avec la norme à savoir la politique qualité et le lien qui existe avec la stratégie de l'unité, le système de traçabilité, le rôle de l'équipe HACCP dans la mise en œuvre de la norme et la distinction entre les CCP et les PRPo pour l'analyse des dangers.

### **1.4.3 Service qualité**

Avec le responsable du service qualité l'entretien s'est amorcé au niveau du laboratoire pour se poursuivre tout au long de la chaîne de production, qui a duré une heure et demi à il portait : le rôle qu'il occupe pour assurer la pureté de l'eau minérale, les types d'analyses effectués pour obtenir un produit conforme prêt à être expédié, ainsi sur les conditions d'accès à laboratoire pour assurer l'hygiène et la sécurité.

### 1.4.4 Service production

Avec le service production l'entretien a duré 2 heures durant lesquels il autoriser à visiter les lignes de production passant de la production des préforme jusqu'au le produit fini. Les questions d'entretien ont concerné les conditions de production, le nombre de bouteilles produites par jour et le traitement des bouteilles non conforme.

### 1.4.5 Service de gestion des stocks et le magasinier

Le cinquième entretien avec le responsable de la gestion des stocks et le magasinier, nous avons assisté à leur a réunion avec le prestataire qui leur explique le rôle de chacun d'eux selon la norme, qui a duré trois heures où ils nous ont parlé et donner des explications sur conditions de stockage, les types de contrôle qu'ils effectuent à l'arrivée de la matière première, au stockage et pendant la production.

### 1.4.6 Service HSE

L'entretien a duré 30min où les réponses étaient sur le programme de lutte contre les nuisibles ainsi sur la sécurité des employés (la tenue de sécurité est obligatoire avant d'accéder au terrain de la production) et en tant que responsable HSE il nous a montré les conditions pour limité l'accès à la salle blanche que la norme ISO 22000 exige.

### 1.4.7 Service maintenance

Pour le service maintenance les questions étaient à propos des exigences de la norme ISO 22000 par rapport aux machines, qui se charge de remplissage des bouteilles qui doivent être en inox pour limiter les contaminations.

### 1.4.8 Service expédition

Avec le service expédition, l'entretien a duré une heure et demi il nous a montré que le stock de produit fini est sous la responsabilité de ce service et l'expéditeur doit savoir les petits détails sur le produit expédier et à expédier.

## Section 2 Processus de la norme ISO 22000 au sein de l'unité

L'adoption d'un système de management conforme à la norme ISO 22000 par l'unité LALLA KHEDIDJA constitue un choix exprimé par la direction générale du groupe CEVITAL, ce changement a pour but de faire évoluer l'image de marque de son produit non alcoolisé « l'eau minérale » ainsi de le faire exporté, car il s'agit d'une norme internationale<sup>2</sup>.

### 2.1 Engagement de la direction

Pour assurer la pérennité et le développement des marchés de groupe CEVITAL, la direction générale s'engage à mettre en place un système conforme à la norme ISO 22000 reconnu à l'international, La mise en œuvre du SMSDA a pour objectif d'améliorer en permanence son

---

<sup>2</sup> Politique qualité, Document interne de l'unité LALLA KHEDIDJA.

efficacité. Et de montre que la SDA est confrontée par les objectifs d'activité, la direction générale a définie, documente et communique une politique en matière de SDA, cette décision stratégique lui permettra de faire face à la concurrence accru dans le secteur agroindustriel.

La stratégie SDA traduit en axes qui permettent la détermination d'objectifs et d'indicateurs qui sont suivies et ajustes selon les besoin de ses objectifs sont en 3 axes :

### **2.1.1 Garder les valeurs du groupe Intégrité, Respect, Initiative, Solidarité (IRIS)**

CEVITAL agroindustriel accorde une importance majeure au respect des valeurs du groupe et fait en sorte que le comportement constant de ses employés et tous les actes managériaux entrepris les intègrent, et à cet effet elle veille à la création d'un environnement de travail propice à la motivation, en se basent sur la communication interne et externe et l'implication du personnel tout en prenant en considération les préoccupations des clients et des parties prenants.

### **2.1.2 La stratégie de CEVITAL agroindustriel repose sur la satisfaction de ses clients**

L'entreprise place en tête des priorités la satisfaction durable de ces clients en termes de qualité et SDA et pour cela:

- Prendre en charge des réclamations clients ;
- Satisfaire les clients en matière de qualité et de sécurité denrées alimentaires.

Et Le troisième axe est le plus important pour l'entreprise celui de

### **2.1.3 La sécurité du consommateur**

La maîtrise de la SDA est de prouver aux consommateurs que l'eau minérale est un produit de qualité et soient certaine que le produit ne porte pas de danger sur la santé humaine.

Afin d'assurer que la politique de CEVITAL Agro-industrie demeure pertinente et en adéquation avec les objectifs de CEVITAL ; cette dernière est amenée à être revue annuellement.

## **2.2 Les objectifs de la norme ISO 22000**

Les objectifs de l'unité LALLA KHEDIDJA par l'intégration de la norme ISO 22000 sont les suivant :

- Prise en charge des réclamations clients ;
- Satisfaire les clients en matière de qualité et SDA;
- Maîtrise des risques en matière SDA au long de la chaîne de fabrication ;
- Evaluation des risques relatifs à la food fraude qui ont un impact sur la sécurité des denrées alimentaire ;

-Mise en place des mesures spécifiques en vue de la maîtrise des vulnérabilités identifiées dans la food défense pour la protection de la chaîne alimentaire contre les risques d'actions malveillantes ou criminelles ou terroriste ;

-Se conformer strictement aux dispositions réglementaires nationales et internationales en matière de SDA ;

-Appliquer des programmes pré-requis aux niveaux des structures opérationnelles et veiller au respect de ces derniers à travers de vérification mensuelles et s'assurer et non dépassement des analyse des points critique (CCP) et programme préalable opérationnel (PRPo) ;

-S'assurer de la conformité de la matière première, des intrants et des packagings à travers la création d'un partenariat gagnant-gagnant avec les fournisseurs internes et externes ;

-Développer les compétences du personnel par la formation et l'accompagnement ;

-Améliorer en continu la confiance en la sécurité des aliments.

### **2.3 Établissement de l'équipe HACCP ou SDA**

L'intégration de la norme ISO 22000 mobilise impérativement l'ensemble de personnel, pour orienter le projet une équipe HACCP est installée au niveau d'unité LALLA KHEDIDJA, est désigner président et membre d'équipe HACCP qui est constituée comme suit :

#### **2.3.1 L'équipe HACCP**

Tableau 3: Présentation de l'équipe HACCP

<b>Fonction</b>	<b>Qualité</b>
Responsable Qualité	Président
Responsable Ressource Humain	Membre
Responsable Hygiène sécurité environnemental (HSE)	Membre
Chef de ligne	Membre
Maintenance	Membre
Responsable des approvisionnements	Membre

L'équipe HACCP doit être informée sur le produit fini et la matière première et doivent établir des fiches techniques produit fini et matière première qui contient les informations suivantes :

#### **2.3.2 Fiche technique produit fini eau minéral naturel 1.5L**

-Nom : Eau minérale naturel 1.5L

-Origine : CEVITAL Agroindustriel UNIT2 eau minéral et boisson non alcoolisée LALLA KHEDIDJA, Agouni Gueghrane.

-Méthode de production : l'eau minérale naturelle est conditionnée à l'abri de toute pollution. Au niveau du site qui alimente la source et le forage, on trouve ni industries lourdes ni culture intensives, et elle remplit directement dans les bouteilles en PET 1.5L au niveau de la remplisseuse.

-spécification de produit : eau minérale naturelle conditionnée dans les bouteilles en PET 1.5L.

Tableau 4 : Caractéristique physicochimique.

Analyses	Unité	Valeur
PH	-	7.22
Résidus secs	mg/l	187
Calcium	mg/l	53
Magnésium	mg/l	7
Sodium	mg/l	5.5
Potassium	mg/l	0.54
Sulfates	mg/l	7
Bicarbonates	mg/l	180
Chlorures	mg/l	11
Nitrates	mg/l	<0.5
Nitrites	mg/l	0.00
Fluorures	mg/l	0.26

-Méthodes et conditionnement et livraison : La Méthode de conditionnement contient les palettes de 112 packs et 672 bouteilles, chaque palette est munie d'une étiquette d'identification : contenance en unités, le jour, le mois, l'année de fabrication et l'équipe, les livraisons en unité munie d'un bon de sortie sur SAGE (logiciel informatique pour effectuer les achats commerciale)

-condition de stockage : palettes hussées fermées stockées dans un endroit sans odeur à l'abri de la lumière, d'humidité et de la poussière.

-film : en polypropylène pour maintenir et protéger les bouteilles.

-la housse : en polypropylène pour la protection des fardeaux.

-usage prévu : Pure et faiblement minéralisée, l'eau minérale naturelle LALLA KHEDIDJA peut être consommée à volonté par tout le monde.

### 2.3.3 Fiche technique préforme 30GR pour bouteille 1.5L

-Non: préforme pour bouteille 1.5L

-Origine : CEVITAL Agro-industrie.

-Méthode de conditionnement : box de 7700 Unité et housse.

-Mode d'identification : Chaque box est muni d'une étiquette d'identification : contenance en unités le jour, le mois, l'année de fabrication et l'équipe, plus la composition de matière

-Mode de livraison : Livraisons en unité munie d'un bon de sortie sur SAGE

-Condition de stockage : Stockés dans des box contenant des housses fermées gardés à l'abri de la chaleur, d'humidité et de la poussière

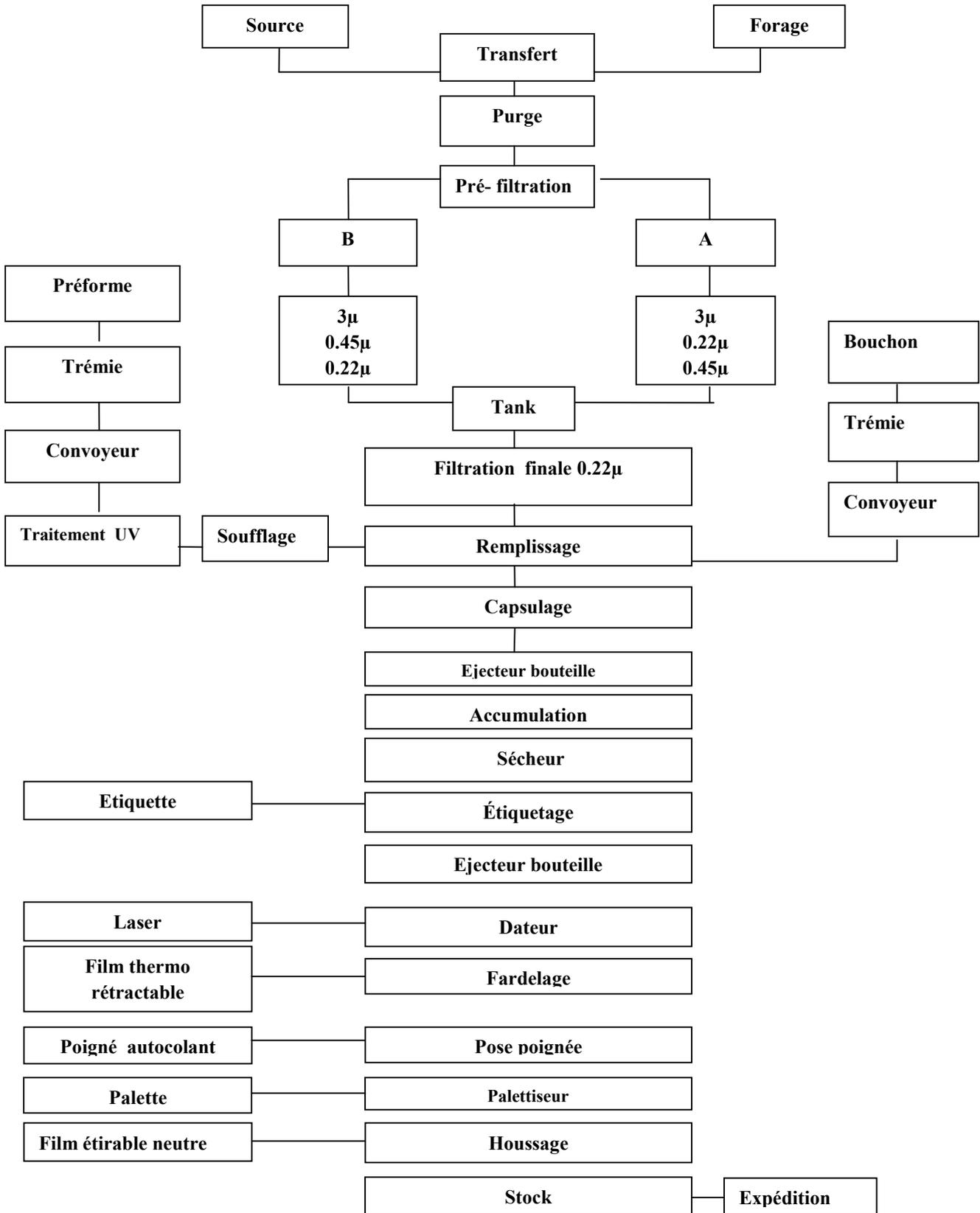
Tableau 5 : Caractéristiques de la préforme :

Diam interne	25.10
Hauteur préforme	119.70m
Diam collerette	33.9m
Epaisseur	2.75m
Epaisseur au point d'injection	2.35m
Dimensions de base	13mm

-Méthode de fabrication : la préforme est fabriquer selon le processus de fusion et d'intrusion de PET dans des moules selon la consommation de la production et l'espace de stockage.

Ainsi Cette équipe prépare un diagramme de fabrication sur lequel va répartir les tâches et veille sur la traçabilité de la matière première jusqu'au produit fini comme le définit le diagramme ci dessous :

Figure 14 : diagramme de fabrication Eau minérale naturel LALLA KHEDIDJA



Source : document interne de l'entreprise.

A base du diagramme l'équipe SDA établie aussi un PRP pour aider à maîtriser la probabilité d'introduction des dangers liés à la sécurité des denrées alimentaires dans le produit via l'environnement de travail.

### **2.4 Préparation d'un programme pré-requis <sup>3</sup>**

LALLA KHEDIDJA a constitué un programme pré-requis qui comprend les différentes fonctions lié à la sécurité des denrées alimentaires

#### **2.4.1 Procédure PRP liés entreposage et transport**

Protéger les denrée alimentaire et tout sort de contamination, cette procédure est sous supervision de responsable de gestion des stocks qui veille à la bonne application des dispositions prévus.

##### **2.4.1.1 L'entreposage**

Comporte les conditions de stockage et l'entreposage de différents produits alimentaires ainsi qu'aux spécifications exigés (espace propre, sec et bien ventilé, protégé de la poussière de la condensation et des autres sources de contamination). Cette opération d'entreposage prend en compte des exigences suivantes :

Les matières premières intrants et emballage ainsi que les produits encours sont stocké au moins de 45cm de plafond, les produits doivent :

- Identifier les dates de manière à focaliser la rotation des stocks.
- Stockés à l'écart du sol (sur les palettes).

##### **2.4.1.2 La réception**

Le magasinier et le gestionnaire du stock contrôle les véhicule de livraison avant et pendant le déchargement pour vérifier que la qualité et la sécurité des matériaux ont été maintenu tout au long de transport ces, matériaux sont analysés et accompagnés d'un certificat d'analyse afin de vérifier la conformité aux exigences, cette opérations effectuée par le magasinier à l'aide d'un responsable qualité.

Concernant les produit chimique ceux-ci sont stockés séparément dans un magasin qui doit être isolé et aéré, bien ventilé et équipé de toutes mesure de sécurité, les intervenants doivent s'équipé d'équipement de protection individuelle (IPE) pour manipuler les produits chimique. Une inspection mensuelle du magasin est effectuée par le responsable HSE.

A la mise en disposition des produits il est de la responsabilité d'un magasinier qui se charge de mettre à la disposition les différents intrants aux utilisateurs en fonction des cadences de production dans des zones tampons en délivrant un bon de sortie signé par l'utilisateur.

---

<sup>3</sup> Procédure PRP, document interne de l'unité

### 2.4.1.3 La réintégration

Lors de la réintégration des produits, le magasinier établit un bon de réintégration après vérification de l'état du produit (conforme ou non conforme). En indiquant le motif de réintégration.

Les produits réintégrés doivent être stockés conformément aux dispositions prévues ci-dessus :

- Transport des différents produits est sous-traité, le gestionnaire des stocks transmet les besoins en matières et intrant, afin de pouvoir planifier les camions nécessaires pour le transfert provenant des magasins CEVITAL ;

- Le transfert des produits semis finis sont exécuté par le magasinier en établissant un bon de transfert manuel et sur sage.

### 2.4.2 Procédure de lutte contre nuisible

Le programme de lutte définit les mesures à mettre en place pour éviter de créer un environnement favorable à l'activité des nuisibles afin de garantir la sécurité des denrées alimentaires.

Le (RHSE) est chargé de gérer les activités de maîtrise des nuisibles et fait appel aux services de sous-traitants experts pour effectuer certaines opérations de lutte, des programmes de maîtrise de nuisibles sont documentés, identifier les nuisibles ciblés, incluent les plans, les méthodes, le planning, les procédures de maîtrise classées et revues par le RHSE les intervenants doivent être qualifiés sur la base de l'expérience professionnelle.

#### 2.4.2.1 Infrastructure Bâtiments

Les bâtiments doivent être entretenus, les trous, systèmes d'écoulement et autres points d'accès potentiels des nuisibles doivent être obturés, la structure HSE doit effectuer des inspections trimestrielles.

#### 2.4.2.2 Stockages

Les pratiques d'entreposage doivent être conçues pour minimiser l'accès des nuisibles aux denrées alimentaires, les matériaux présentant des signes d'infestation doivent être manipulés de manière à empêcher la contamination des autres matériaux et produits ou de l'établissement :

- Il est interdit de stocker le produit/emballage à même le sol ;
- Il est interdit de stocker le produit/emballage nu à l'air libre ;
- Il est interdit de stocker le produit/emballage collé au mur (45 cm).

### 2.4.2.3 Extérieur et Bâtiment

Les refuges potentiels pour les nuisibles (terriers, broussailles) doivent être éliminés.

### 2.4.2.4 Surveillance et détection

Le programme de surveillance des nuisibles incluent la pose de détecteur et de pièges aux endroits appropriés pour identifier l'activité des nuisibles une carte des détecteurs et des pièges est mise à jour par le sous-traitant qu'il remet au responsable HSE, les détecteurs et des pièges sont conçus et disposés de manière à empêcher une contamination potentielle des matériaux, produits ou installations.

Pour les volants des Fly Killers sont mis en place de manière à protéger le bâtiment et à éviter la contamination du produit de plus des inspections sont effectuées à une fréquence mensuelles.

### 2.4.2.5 L'éradication

Des mesures d'éradication mise en place immédiatement après qu'une trace d'infestation a été signalé, l'usage du pesticide sont réservé à des opérateurs formés (sous-traitant) et sont contrôlés par le responsable HSE pour éviter qu'il ne représente pas des dangers pour la santé humaine. Les lieux où les produits peuvent représenter une source de contamination seront traités avec attention en privilégiant l'usage des produits non nocif ou en arrêt de production.

### 2.4.2.6 L'analyse des tendances

L'analyse des tendances permet d'établir un plan de lutte. Les résultats obtenus sont traités par le RHSE afin de déterminer les tendances en matière d'infestation en fonction de type de nuisible.

## 2.4.3 Procédure d'évaluation fournisseur

La procédure a pour objectif de définir les modalités et les critères d'évaluation de la performance des fournisseurs, identifier les fournisseurs dont la performance est insuffisante et les accompagner dans un processus de progrès permanent et à garantir l'aptitude de ces derniers à fournir un produit conforme aux exigences.

Il existe deux types de fournisseurs :

-fournisseur incontournable c'est-à-dire se sont des fournisseurs source, unique ;

-fournisseurs clés ont ceux qui ont un impact direct sur l'entreprise (ce sont des fournisseurs qui seront évalués et notés prioritairement).

Le directeur achat est responsable à mettre en place la procédure et se charge de piloter et assurer son application, le responsable technique /qualité et les demandeurs concernés par le fournisseur sont tenue de fournir à la direction achat tout écart enregistré sur les critères d'évaluation.

Avant d'évaluer il faut d'abord sélectionner les fournisseurs la sélection du fournisseur à évaluer sera faite selon des modalités requise, les achats ont un rôle d'interface entre entreprise et fournisseurs avec objectif de répondre aux besoins et attentes des clients (demandeur).

Afin de caractériser de façon objective le niveau de performance d'un fournisseur, un système de notation est mise en place, il s'agit d'un processus octroyant au fournisseur à l'obtention d'une note globale.

Les critères d'évaluation du fournisseur sont répartis en deux interfaces.

### **2.4.3.1 interfaces réservées aux achats/approvisionnement**

- Capacité de fournir/disponibilité produit ;
- Prix ;
- Respect de délais de livraison ;
- Respect de quantité commandé;
- Respect de condition contractuel ;
- Qualité et délais de remise de la documentation (bon de livraison, facture, liste de colisage).

### **2.4.3.2 Interface réservée à la qualité/utilisation**

- Qualité de produit et spécification requises ;
- Remise de certification et bulletins d'analyse ;
- Produit non conforme ou réserves ;
- Réactivité de traitement de non-conformité ou des réserves exprimées ;
- qualité d'emballage.

### **2.4.3.3 Notation des fournisseurs**

La notation consiste à donner une note allons de (1-5) pour chaque critère d'évaluation mis en place.

### **2.4.3.4 Condition de notation**

- Une lecture attentive des critères ;
- Chaque critère doit être noté une seul fois ;
- La note ne doit pas être attribuée d'une manière aléatoires elle sera attribuer selon la matrice de notation ci-dessus ;

-L'utilisateur doit être sincère et rigoureux dans ses notations ;

-Chaque fiche d'évaluation d'un fournisseur signé par l'acheteur et datée ;

-Chaque fournisseur doit recevoir sa fiche d'évaluation dans laquelle ces informations doivent être indiquées :

-Le classement du fournisseur par rapport à sa note ;

-Le classement du fournisseur est définie selon 5 piliers par rapport à la note obtenue de manier suivante :

$11 \leq \text{Total atteint} \leq 21$  signifie Fournisseur 'Critique' ;

$22 \leq \text{Total atteint} \leq 32$  signifie Fournisseur 'Insuffisant' ;

$33 \leq \text{Total atteint} \leq 43$  signifie Fournisseur 'Moyen' ;

$44 \leq \text{Total atteint} \leq 55$  signifie Fournisseur 'bon' ;

Nombre atteint  $> 55$  signifie Fournisseur 'Très Bon' ;

L'acheteur doit utiliser les résultats obtenus des évaluations fournisseurs comme un élément de base pour l'amélioration de la performance des fournisseurs.

Puis établir un plan d'action pour chaque fournisseur par l'acheteur, ce plan d'action ressortie le objectifs à atteindre, parmi :

-Mettre en place un planning sur les actions à entreprendre ;

-Définir des déférentes étapes à mener pour les actions correctives ;

-Classer par ordre de priorité des actions correctives ;

-Définir des raisons des non-conformités ;

-Arrêter des délais des actions correctives ;

-Et enfin, cité les personnes qui sont responsable de ses actions correctives.

Le fournisseur doit être informé et sensibilisé de l'importance de cette action et surtout lui expliqué l'impact que la non-conformité peut avoir sur l'entreprise et sur les résultats de son évolution.

L'action corrective peut être à court terme de 48 heures ou à long terme de 2 semaines.

Tableau 6 : Les résultats d'évaluation fournisseur

<b>Appréciation</b>	<b>Décision</b>
Fournisseur « Critique »	A écarté (sauf si fournisseur incontournable, suspendre la relation jusqu'à ce qu'on lève la criticité)
Fournisseur « insuffisant »	A suivre (avec plan d'action)
Fournisseur « Moyen »	A accompagner (avec plan d'action)
Fournisseur « Bon »	A reconduire
Fournisseur « très bon »	A reconduire

Source : documents internes à l'entreprise.

**2.4.4 Procédure gestion de non-conformité correction et action corrective**

L'objectif de cette procédure est de décrire la modalité de prise en charge de non-conformité et des actions correctives, on considère comme non-conforme :

- Tout déplacement des limites critiques pour les CCP identifié ;
- Toute perte de maîtrise pour les PRPo identifiés ;
- Tout ce qui touche à l'intégrité de produit (conditionnement, étiquetage) ;
- Non-respect des critères de qualité définis, pour les produits ;
- Tout autre constat d'écart direct ou indirect pour la réception matière première, intrants, touchant à la sécurité alimentaire et aux critères de qualité ;
- Tout ce qui touche à la santé et sécurité des travailleurs ;
- Tout défaillance des installations et équipements de l'unité ;
- Tout manquement à la réglementation et procédures ;
- Toute réclamation.

Il existe deux types de non-conformité : interne (Non-conformité détectée à l'intérieur de l'unité) et externe (Non-conformité détectée à l'extérieur de l'unité) pour y remédier à la non-conformité l'unité recourt à :

- Corrections : Action visant à traiter une non-conformité détecté ;
- Actions correctives : Action visant à éliminer la cause d'une non-conformité détectée ou d'une situation indésirable.

Dans cette procédure c'est tout le personnel qui intervient en particulier le responsable qualité, responsable production, évaluent l'efficacité de la correction, la direction commercial

identifie et localise les lots incriminée, responsable laboratoire assure de la réalisation des analyses nécessaires sur le(s) lot(s) concerné(s).

### **2.4.4.1 Détection de la non-conformité**

- Au niveau des produits finis les non-conformités doivent être signalées à la QHSE en renseignant la fiche technique de non-conformité, actions correctives et de réclamations client ; une copie de cette dernière est envoyée aux autres parties intéressées (laboratoire, production) pour l'information.
- Au cours de la production les non-conformités détectées par le laboratoire, un bulletin d'analyse doit être établi transmis à la production qui procède le blocage et/ou la recirculation du produit jusqu'au rapport des corrections nécessaires à l'établissement d'un bulletin d'analyse conforme.
- La non-conformité touchant à la sécurité, la santé du travailleur doivent être signalée.

### **2.4.4.2 La conformation de la non-conformité**

Le laboratoire effectue les analyses nécessaires à réaliser sur le(s) lot(s) concerné (s) et au besoin sur les lots d'intrants ayant suivi à leur fabrication en se servant des documents de traçabilité.

### **2.4.4.3 Identifier et localiser les lots incriminés**

Il existe deux situations :

-Si les lots sont présents sur le site, ils sont clairement identifiés par des étiquettes rouges et bloqués dans une zone non-conformité dans l'attente de leur traitement.

-Si les lots sont déjà livrés (client, grossiste ou industriel) : déclencher l'instruction de rappel produit afin de récupérer tous les lots concernés.

### **2.4.4.4 Corrections de la non-conformité**

Les responsables qualité et le responsable de la production décident de procéder au recyclage, déclassement ou élimination et approuvé, par le directeur d'unité.

### **2.4.4.5 Evaluation de l'efficacité de la correction**

L'efficacité de la correction est vérifiée par des analyses complémentaires nécessaires. Si la correction de la non-conformité n'est pas efficace les responsables cités au-dessus procèdent à une autre correction dans l'immédiat, le(s) lot(s) concernés ne doit pas être libéré(s) sauf si les conditions sont vérifiées comme les résultats d'un échantillonnage, l'analyse et/ou autres activités de vérification démontrent que le lot de produits concerné est conforme aux niveaux acceptables identifiés pour le ou les dangers liés à la SDA.

### 2.4.4.6 Revues des non- conformités, réclamation client et résultats de surveillance

L'équipe chargée de la sécurité des denrées alimentaires, les responsables doivent lever une action corrective à chaque fois qu'une non-conformité touche à la SDA.

### 2.4.4.7 Recherche des causes qui ont induit la non-conformité

La recherche des causes se fait selon l'outil adéquat tel que la méthode des 5M

### 2.4.4.8 Détermination et mise en place des actions nécessaires

Le responsable qualité doit coordonner si nécessaire une réunion de résolution de problème afin de réunir tous les acteurs concerné par la non-conformité et de déterminer les actions à entreprendre pour y remédier. Puis il doit tenir à son niveau un registre de suivi des non-conformités et des actions correctives.

### 2.4.4.9 Revue des actions correctives

Le responsable qualité doit tenir la revue des actions correctives en vue d'assurer leur efficacité qui se suit par l'évaluation de l'efficacité des actions correctives qui est fait à base des résultats obtenus par une équipe de SDA.

Enfin si l'action corrective s'est révélée efficace la non-conformité est clôturée, sinon une autre action corrective doit être engagée.

## 2.4.5 Instruction retrait/ rappel et gestion des incidents produit <sup>4</sup>

Cette instruction décrit les mécanismes de retrait /rappel des produits finis identifier comme étant non conformes aux critères défini, ou potentiellement dangereux ou lors de situation d'urgence ou d'incident pouvant avoir un impact sur les produits.

Rappel : tout mesure visant à obtenir le retour d'un produit non-conforme déjà mis à la disposition des clients (grossistes, détaillants, industriels et consommateurs).

Retrait : toute mesure visant à retirer le produit non conforme à la chaîne alimentaire ;

Incident : événement peu important en lui-même mais capable d'entraîner de conséquences grave ;

Situation d'urgence : situations exceptionnelles ou accidentelles, qui peuvent avoir un effet sur la sécurité des denrées alimentaires ou la qualité de produit ;

Cellule de crise : point central à partir duquel est organisée la gestion de crise pour faire face à une situation critique de toute nature.

Produit potentiellement dangereux : Produit peuvent avoir une incidence néfaste sur la santé humain.

---

<sup>4</sup> La norme, comité européen de normalisation(CEN), norme ISO 22000, AFNOR, version 2005, p20.

Cette instruction est sous la responsabilité de directeur général, le directeur industriel, le directeur qualité, le responsable qualité unité, le directeur commercial.

### 2.5 La formation

La ressource humaine constitue l'élément essentiel dans l'équipe chargé de la SDA, elle veille sur la traçabilité et l'atteinte d'objectif de la norme ISO 22000 ainsi elle garantit que les responsabilités et autorités sont définies et communiquées au sein de l'entreprise, elle établit un plan de développement de personnel pour évaluer leurs compétences et indiquer l'écart qui sera complété par les formations ou bien par complémentarité de compétence et établir les fiches de poste.

Vu que le projet d'intégration de la norme ISO 22000 est en cours au sein de l'unité de LALLA KHEDIDJA et vu l'insuffisance du temps pour notre mémoire on n'a pas pu assister à la mise en place des autres étapes de processus telle que le rapport audit et la revue de la direction.

L'intégration de cette norme ISO 22000 au sein de l'unité LALLA KHEDIDJA a fait mobiliser l'ensemble de personnel ainsi les différents services qui sont interconnectés et influencés par la norme de l'amont vers l'aval :

La réception des matières premières le gestionnaire de stock et le magasinier contrôle les matières (contrôle physique) à l'aide d'un responsable HSE qui trace un programme de lutte contre les nuisibles pour éviter toute contamination des matières premières que la norme ISO 22000 exige lors du stockage ;

Au cours de production le responsable de production et le chef de ligne prennent en charge la production de produit semi-fini ( la préforme) à base de la matière première PET et PEHD (produire les bouchons), une fois les préformes sont produites, un échantillon doit être examiné et analysé dans le laboratoire de l'unité pour vérifier sa conformité et sera prête à être transformée en bouteille dans les lignes de production (les souffler dans des moules), puis envoyer dans convoyeur qui contient un appareil pour les désinfecter de la poussière avant de les remplir. Le chef de ligne prend un échantillon des bouteilles pour l'autocontrôle où il coupe la bouteille en quatre zones pour mesurer le poids de chaque zone cette opération est répétée chaque une demi-heure, par la suite ils vont prendre une décision d'arrêter ou de continuer la production dans l'étape de remplissage

A cet effet, la norme ISO 22000 exige que le nombre d'accès et d'intervenants sont limités pour éviter toute contamination, jusqu'à l'obtention des bouteilles remplies et emballées dans des palettes vers des stocks.

Enfin le service d'expédition se charge de ces stocks et prend la responsabilité des procédures, après trois jours le responsable d'expédition reçoit un bulletin d'analyse qui assure la conformité des bouteilles. De l'eau, des palettes qui lui permettent d'expédier le produit selon la norme ISO 22000 l'expéditeur doit prendre en compte les petites détails sur les lots, la date, destination, et pour que l'information circule rapidement un système d'information assure la bonne transmission des données comme le logiciel SAGE.

# **Conclusion générale**

La démarche qualité trouve initialement sa source dans une décision stratégique de la direction générale, qui est double conséquences : gagner sur le marché en étant meilleur que les concurrents, gagner au plan interne en mettant en place une organisation performante et en luttant contre les dysfonctionnements et les pertes de toutes natures. C'est une stratégie gagnante car c'est le client qui assure la survie de l'entreprise. L'ISO 22000 va mieux l'accentué car elle permet de ménager la qualité, de communiquer en interne et en externe, de fixer les responsabilités, de mettre en place l'amélioration continue, de mettre en œuvre les bonnes pratiques d'hygiène et de différencier le PRP, PRPo, et le CCP.

Au terme de ce travail ayant pour objectif de contribuer à la mise en place le système de management de la sécurité des denrées alimentaires (SMSDA) dans la chaîne de production d'eau minérale de l'unité LALLA KHADIDJA du groupe CEVITAL, depuis la recherche de la matière première jusqu'à la livraison des produits finis au client et nous avons constaté :

-Suite au diagnostic et l'évaluation des programmes pré-requis (PRP) il est nécessaire d'instaurer un plan d'action afin de répondre à la totalité des exigences ;

-L'observation portée sur la chaîne de fabrication nous a permis de distinguer les dangers à maîtriser par l'entreprise dans le cadre des PRP et des PRPo de ceux associés aux étapes critiques(CCP) de processus technologique de production ;

-Les PRPo a identifié sont lié aux étapes de transformation de PET dans la salle de filtration et l'étape de soufflage et remplissage des bouteilles.

Pour respecter les bonnes pratiques d'hygiène, il est important de prendre les dispositions les initiatives suivantes :

-planifier, mettre en œuvre, exploiter, maintenir, et mettre à jour un système de management de SDA destiné à fournir des produits qui, conformément à leur usage prévu, sont sûrs pour le consommateur ;

-Evaluer et apprécier les exigences du client, démontrer la conformité avec les exigences établies en accord avec lui et relatives à la SDA afin d'améliorer la satisfaction du client ;

-Communiquer efficacement sur les questions relatives à la SDA avec ses fournisseurs, ses clients, et les parties prenant de la chaîne alimentaire ;

-Garantir la conformité avec sa politique déclarée en matière de sécurité des aliments ;

-Assurer la gestion documentaire et la gestion des non-conformités ;

-Renforcer les contrôles qualité des produits en cours de fabrication (mettre en place et appliquer des plans de surveillance).

# **Bibliographie**

## Références bibliographiques

### Ouvrages :

- 1-Shoji SHIBA, Alan GRAHAM, David WALDEN, TQM 4 Révolution de management 1<sup>ère</sup> édition, Belgique 2005.
- 2- Michel KALIKA, Yvon MOUGIN, Management stratégique et management de la qualité 1<sup>er</sup> édition, 2015.
- 3- Frédéric CANARD, Management de la qualité, 2<sup>ème</sup> édition, GUALINO, 2009.
- 4-Alain BERNILLON, Olivier CERUTTI, Les outils du management de la qualité, 3<sup>ème</sup> édition, 2009.
- 5-Gilles TENEAU, Jean-Guy AHANDA, Guide commenté des normes et référentiels, EYROLLES, 2009.
- 6- Guide De la qualité du contrôle de la qualité et de normalisation, G.A.L, 2005.
- 7-J.M.Douchy, la gestion de la qualité, 1<sup>ère</sup> édition, DUNOD, Paris 2002

### Mémoires :

- 1- BENSLEM Fares contribution à la mise en place du système de management de la sécurité des denrées alimentaire, Master Ecole National Supérieure De Management (ENSM), pôle Universitaire KOLEA, 2017-2018.
- 2- SADOUDI Tassadit, SADI Tiziri, la démarche qualité dans l'entreprise, Université Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou, 2006-2007.

### Documents internes :

- La norme, Comité européen de normalisation (CEN), norme ISO 22000, AFNOR, version Septembre 2005.

### Sites Internet :

- Aurélie MENETRIER, la qualité au sein de l'organisation, université Paris 1, 2008-2009, [www.pantleonsorboston.com](http://www.pantleonsorboston.com) .
- [www.colder.com](http://www.colder.com) .
- [www.chefdentreprise.com](http://www.chefdentreprise.com) .
- [www.synergiesconseil](http://www.synergiesconseil) .
- [www.plusconseil.net](http://www.plusconseil.net) .
- [www.pantheonsorbonne.fr](http://www.pantheonsorbonne.fr)
- <https://3dc.asso-web.com>.
- [www.asopex.sn](http://www.asopex.sn).
- [www.nadine-emmanuel.clause.pagesperso-orange.fr](http://www.nadine-emmanuel.clause.pagesperso-orange.fr).
- [www.boutique.afnore.or](http://www.boutique.afnore.or)

# **Annexes**

## ANNEXE :01

### Guide d'entretien

Avec le responsable ressource humaine les questions sont comme suit :

- Votre structure de fonctionnement est-elle fonctionnel ou divisionnelle ?
- Votre équipe de travail est toujours la même ou change-t- il très souvent ?
- Le projet ISO 22000 est-il accepté par la totalité des travailleurs ?
- La politique qualité est-elle communiquée à tous les collaborateurs ?
- Existe-il un contrôle l'audit ? De quel type s'agit-il ?
- c'est quoi votre objectif principal derrière l'intégration de la norme ISO 22000 ?

Avec le prestataire

- Dans l'engagement de la direction vous avez parlé d'une politique et d'une stratégie c'est quoi la différence entre autre ?
- D'après les documents que nous avons lui la norme insiste sur l'installation d'un système de traçabilité. De quoi s'agit-il le système de traçabilité ? Que porte pour l'unité LALLA KHEDIDJA ?
- en quoi consiste le programme pré-requis ?
- Quelle est la différence entre les PRPo et les CCP ?
- Comment vous validez l'efficacité des CCP ?
- L'équipe HACCP est-elle construite à l'intérieure de l'entreprise ?
- Quel est l'avantage de norme ISO 22000 ?

Avec le responsable de service qualité :

- L'eau de la source est-elle traitée ou bien directement embouteillée ?
- Quelle sont les type d'analyse que vous faites ?
- Comment vous assurez la sécurité et la propreté de votre laboratoire ?
- Est-ce que vous faites partie de l'équipe HACCP ?si c'est oui c quoi votre rôle ?

-Est ce que vous maîtrisez les points critiques et que faites vous pour les éliminer?

Avec le responsable production :

-vous produisez que de l'eau ou bien vous produisez autres chose ?

-Combien de ligne de production avez-vous ?

-quels sont les appareils conditionnés par la norme ISO 22000 ?

Comme bien de bouteilles produisez vous par jour ?

-Que faites vous des produits non conforme (préforme et bouteilles) non conforme ?

Avec le responsable de la gestion des stocke et le magasinier:

-Quelles sont les types de stockage ?

-Quelles sont les types de contrôle que vous faites ?

- Utilisez-vous un logiciel informatique qui facilite le système de traçabilité ?

-Quelle sont les conditions de stockage que de la norme ISO 22000 exige ?

Avec le responsable HSE :

-le programme contre les nuisibles est-il mis en œuvre ? Si c'est oui de quoi s'agit-il ?

-que faites vous pour minimiser les nuisibles ?

Avec le service maintenance :

-C'est quoi votre rôle dans l'unité ?

-Les exigences de la norme ISO sur service ?

Enfin avec le service expédition :

-quelles sont vos responsabilités ?

-Sur quelle base vous expédier le produit ?et quelles sont les procédures ?

-Si vous détectez un produit non conforme quelle sont les procédures à prendre en considération ?

-après votre réunion avec le prestataire que constatez-vous ?

ANNEXE 02 FICHE AUTO CONTRÔLE QUALITE: REPARTITION MATIERE BOUTEILLE 1,5L 29 g PTD

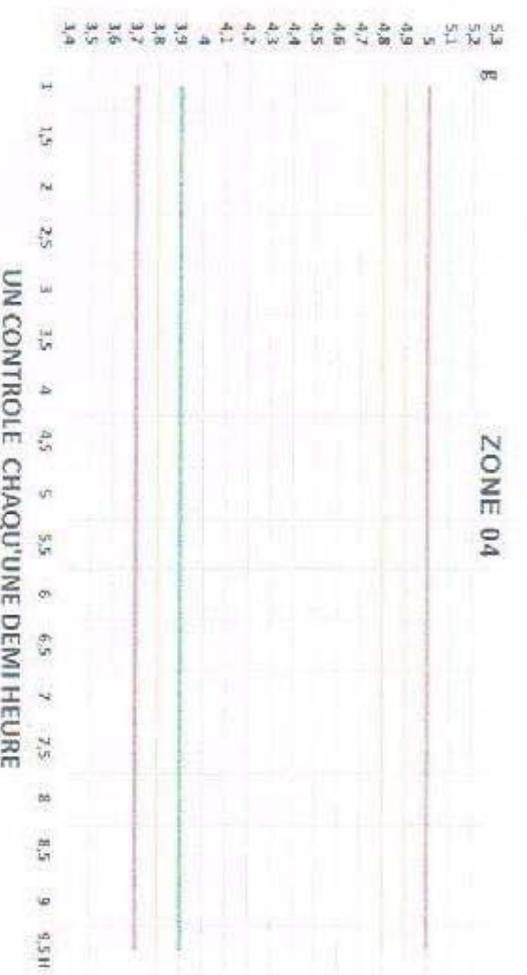
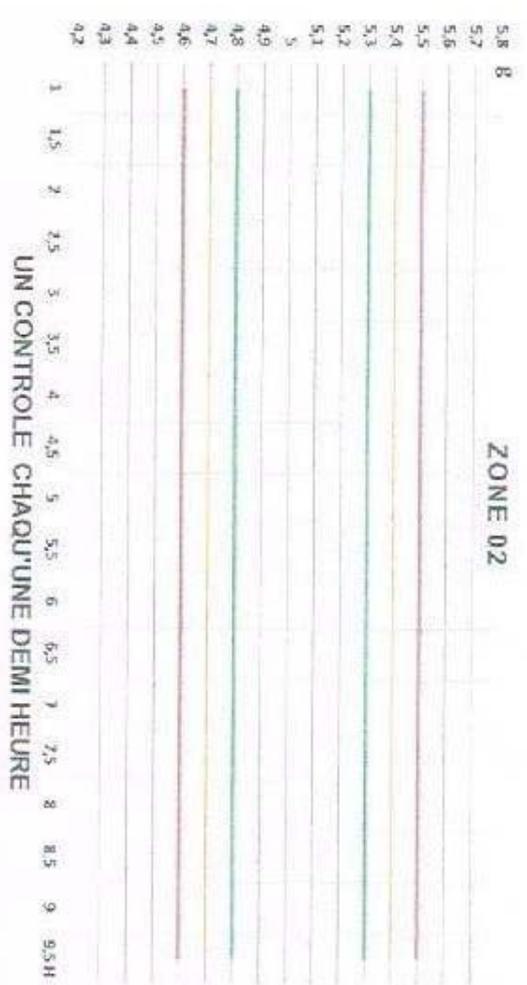
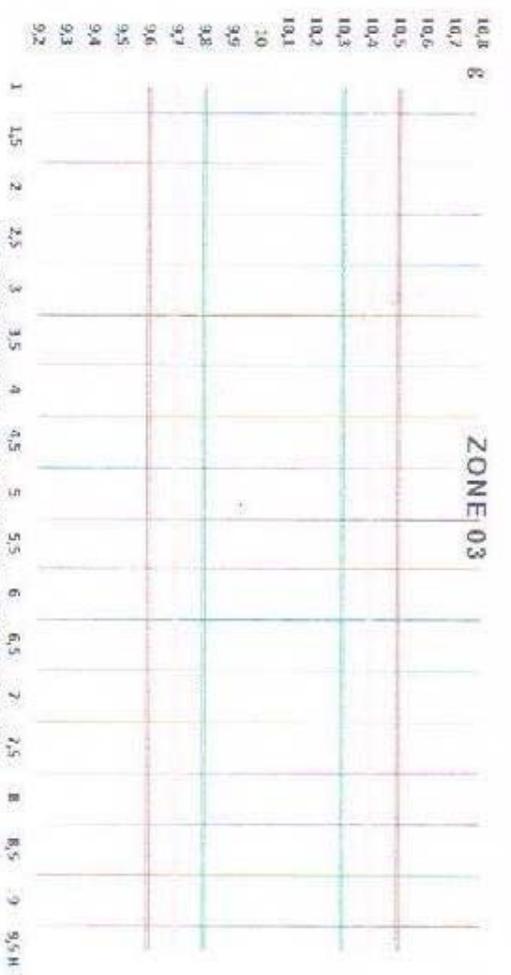
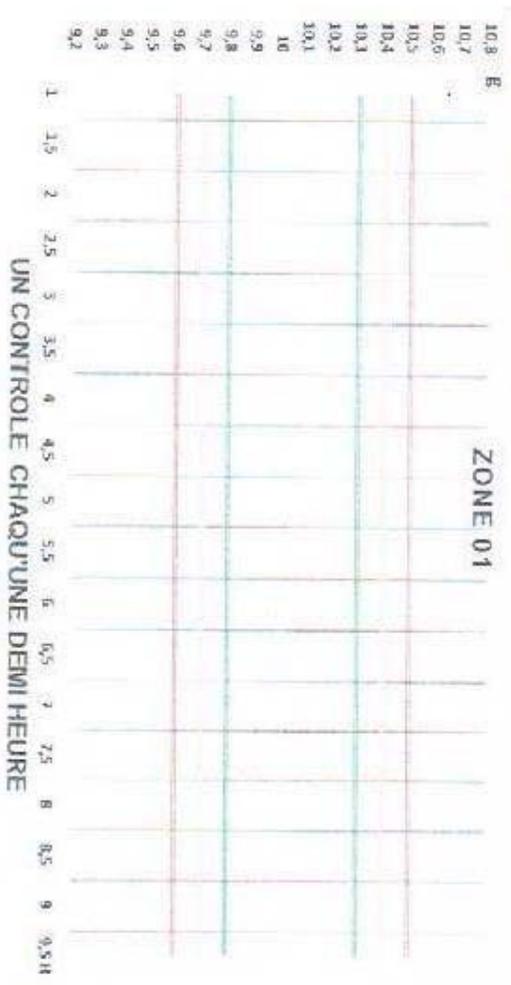
QUART : .....

LIGNE N° : .....

DATE : ...../...../.....

HEURE : .....H.....

NOM OPERATEUR:.....



ARRETER LA PRODUCTION  
INTERVENIR SANS ARRET

CONTINUER A PRODUIRE

ARRETER LA PRODUCTION  
INTERVENIR SANS ARRET

CONTINUER A PRODUIRE

ARRET PRODUCTION  
INTERVENIR SANS ARRET

CONTINUER A PRODUIRE

ARRETER LA PRODUCTION  
INTERVENIR SANS ARRET

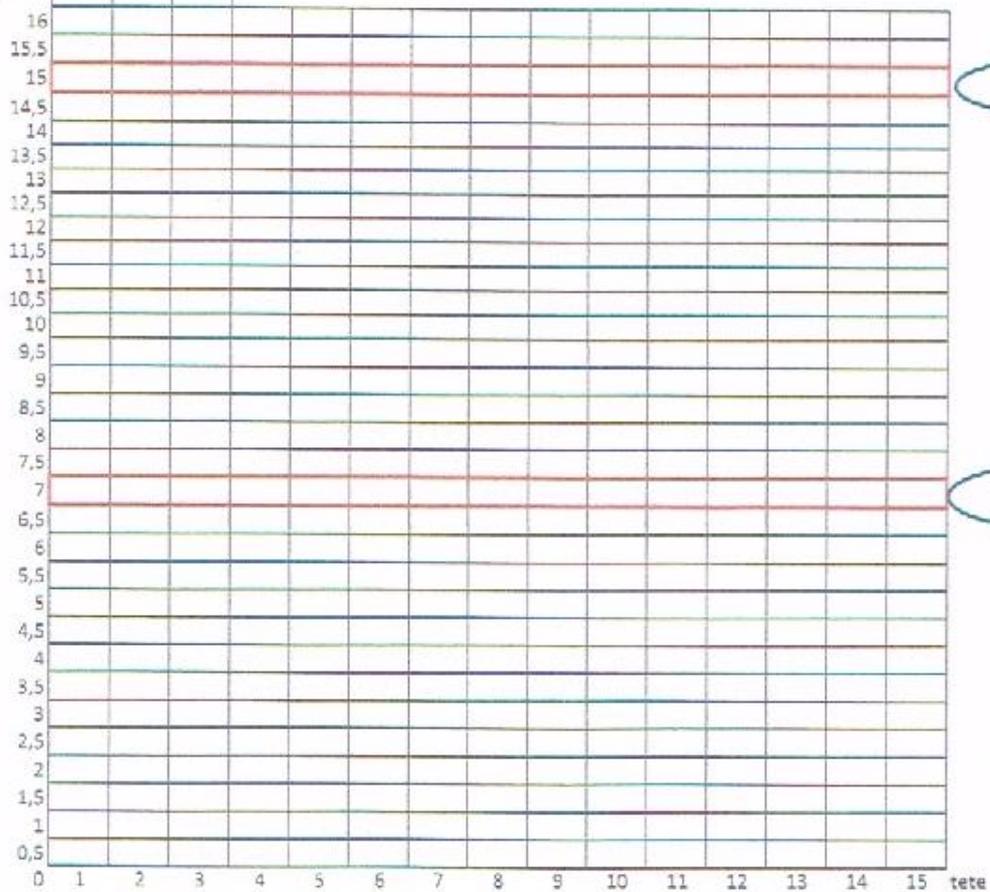
CONTINUER A PRODUIRE

## ANNEXE 03

 <small>La qualité, c'est vital.</small>	<h3>fiche contrôle couple de serrage par tete</h3>	Page : 1 / 1 Date d'approbation : Version de document : 1
--	--	---

Date	
Ligne	
heure	
Quart	
N° ENG	

kgf.cm



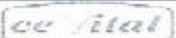
le suivi est effectuee par heure pour les 15 tetes pour determiner les tetes defaillantes

Controleur Qualité





# ANNEXE 06

 <small>La qualité, c'est vital</small>	<b>BULLETIN D'ANALYSE MICROBIOLOGIQUE</b>	Page 1 Date d'impression Dernière mise à jour
---	---	---

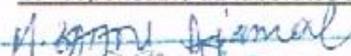
**Nature du produit :** EAU MINERALE NON GAZEIFIEE 1,5L.  
**Date de production :** 20/04/2018  
**Date de prélèvement :** 20/04/2018  
**Date d'analyse :** 20/04/2018  
**Numéro de lot:** B110 (12h—00h).  
**Numéro d' enregistrement:** 596

Détermination \ Echantillons	Echantillons					Limites microbiologiques(ufc/g)	Normes D'analyses
	Echantillon 1	Echantillon 2	Echantillon 3	Echantillon 4	Echantillon 5		
Germes aérobies à 37°C (1ml)	00	00	00	00	00	20	ISO 6222
Germes aérobies à 22°C (1ml)	00	00	00	00	00	100	ISO 6222
Coliformes Totaux (250 ml)	00	00	00	00	00	Absence dans 250ml	ISO9308-1 NF T90-414
Coliformes Thermotolérants (250 ml)	00	00	00	00	00	Absence dans 250ml	ISO9308-1 NF T90-414
Streptocoques Fécaux (250 ml)	00	00	00	00	00	Absence dans 250ml	ISO7895-2 NF T90-416
Anaérobies Sulfite Réducteur (50ml)	00	00	00	00	00	Absence dans 50ml	ISO 5461-2 NF T90-417
Pseudomonas Aeruginosa (250 ml)	00	00	00	00	00	Absence dans 250ml	NF EN ISO 16268-2008

**Commentaire :**  
 Production conforme  
 REF : JA N° 27 DU 26 AVRIL 2006

Analyse effectuée   
 Fonction : contrôleur de qualité

**Le responsable du laboratoire**

  
 ce vital Spa  
 Eau Minérale  
 "Le Grand Kérididja"  
 SERVICE LABORATOIRE

## ANNEXE 07

**ce vital**

La qualité vous parle  
Unité Eau Minérale Lalla Khedija  
Agouni Gueghrane Tri Ouzou 15465

### SUIVI CONSOMMABLES, NOVEMBRE

CODE	DESIGNATION
<b>PREFORMES</b>	
B7404Y0031	PREFORME PET BLEU 15 Grs (ACHAT)
B7480Y0315	PREFORME PET BLEU 15 Grs
B7404Y0025	PREFORME PET BLEU 16 Grs
B7404Y0003	PREFORME PET BLEU 18 Grs
B7404Y0048	PREFORME PET BLEU 18 Grs (CSD ACHAT)
B7480Y0300	PREFORME PET TRANSPARENTE 25 Grs
B7480Y0314	PREFOREM PET BLEU 28 GRs
B7480Y0308	PREFORME PET BLEU 30 Grs
B7404Y0023	PREFORME PET BLEU 30 Grs (ACHAT)
B7404Y0024	PREFORME PET BLEU 38 Grs
B7404Y0015	PREFORME PET TRANSPARENTE 52 Grs
B7480Y0302	PREFORME PET TRANSPARENTE 86 Grs
<b>BOUCHONS</b>	
B7480Y0117	BOUCHON BLEU CLAIR 30/25
B7405Y0010	BOUCHON BLEU CLAIR 30/25 (ACHAT)
B7405Y0012	BOUCHON VERT-P 28 MM
B7405Y0015	BOUCHON JAUNE 28 MM
B7405Y0006	BOUCHON BLEU PCO28
B7480Y0110	BOUCHON BLEU PCO28
<b>ELEMENTS AUTOCOLLANTS</b>	
B7426Y0009	RUBAN ADHESIF TRANSPARENT DE SUPER TAPE
B7426Y0010	BANDE ADHESIVE 02 FACES (BANDE DE CONTINUITE)
B7426Y0014	RUBAN ADHESIF AVEC CARTONNETTE IMPR
<b>POIGNEES</b>	
B7405Y1002	POIGNEES EAU MINERALE IMP LLK
<b>ELEMENTS SANS COLLE</b>	
B7405Y1000	SLEEVE BOUTEILLE IMPRIME LLK 1L GAZEIFIEE (ANCIENNE MAC
B7405Y1001	SLEEVE MANCHON
B7405Y1003	SLEEVE BOUTEILLE IMPRIME LLK 1L GAZEIFIEE (NOUVELLE MAC
B7405Y1004	SLEEVE BOUTEILLE PVC GRIS RETRACLABLE IMP LLK 1L GAZEIFIE
B7405Y1006	SLEEVE BOUTEILLE PVC GRIS RETRACLABLE IMP LLK 1L GAZEIFIE

B7429Y0147	ETIQUETTES EAU GAZEIFIEE 0,33 L
B7429Y0106	ETIQUETTES EAU MINERALE IMPRIME 0,5 L
B7429Y0107	ETIQUETTES EAU MINERALE IMPRIME 1,5 L
B7429Y0115	ETIQUETTES EAU MINERALE IMPRIME 0,5L ( NOUVELLE MAQUE
B7429Y0114	ETIQUETTES EAU MINERALE IMPRIME 1,5L ( NOUVELLE MAQUE
B7425Y0102	ETIQUETTE AUTOCOLLANTE DE TRACABILITE
<b>COLLES</b>	
B1774Y0004	COLLE EUROMELT
<b>ANTI-COLLE</b>	
B1929Y0046	ANTI COLLE DETERMELT
B1929Y0042	ANTI COLLE DETERMELT
<b>FILMS &amp; HOUSSES</b>	
B7458Y0006	HOUSSE POUR BOUCHONS
B7458Y0007	HOUSSE POUR PREFORMES
B7458Y0100	HOUSSE THERMORETRACTABLE
B7459Y0004	FILM THERMORETRACTABLE IMPRIME LLK 0,5 L
B7459Y0005	FILM THERMORETRACTABLE IMPRIME LLK 1,5 L
B7459Y00	FILM THERMORETRACTABLE IMPRIME LLK 0,5 L (NOUVELLE MA
B7459Y0022	FILM THERMORETRACTABLE IMPRIME LLK 1,5 L (NOUVELLE MA
B7459Y0006	FILM THERMORETRACTABLE NEUTRE
B7459Y0028	FILM THERMORETRACTABLE NEUTRE
B7459Y0007	FILM THERMORETRACTABLE IMPRIME POUR LA 1L GAZEIFIEE
B7459Y0036	FILM THERMORETRACTABLE IMPRIME POUR LA 1L GAZEIFIEE
B7459Y0023	FILM THERMORETRACTABLE IMPRIME LLK 1L GAZEIFIEE MENTH
B7461Y0001	FILM ETIRABLE NEUTRE
B7459Y1007	FILM THERMORETRACTABLE IMPRIME GAZIFIEE LLK 0,33 L
<b>PALETTES &amp; INTERCALAIRES &amp; PACKAGING</b>	
B7464Y0001	PALETTES DE MARCHANDISE EN BOIS
B7463Y0008	INTERCALAIRE EN PANNEAU DUR
B7463Y0016	INTERCALAIRE PANNEAU DUR
B7452Y0150	CARTON CAISSE BOUCHON
B7463Y0020	INTERCALAIRE EN CARTON ECRU
B7463Y0033	INTERCALAIRE EN CARTON SIMPLE
B7463Y0012	INTERCALAIRE EN CARTON ECRU
<b>MATIERES SYNTHETIQUES THERMOPLASTES</b>	
B1803Y0001	POLYETHYLENE TEREPHTALATE (PET)
B1805Y0001	POLYETHYLENE HAUTE DENSITE (PEHD)
B1818Y0005	COLORANT SYNTHETIQUES THERMOPLASTES BLEU (E.G)
B1818Y0006	COLORANT SYNTHETIQUES THERMOPLASTES BLEU (E.M)

B1818Y0014	COLORANT SYNTHETIQUES THERMOPLASTES VERT
B1818Y0016	COLORANT SYNTHETIQUES THERMOPLASTES BLEU (BOUCHONS
<b>DUITS AROMATI</b>	
B1903Y2076	AROME NATURE ORANGE SA
B1903Y2077	AROME PAMPLEMOUSSE SA
B1903Y2009	AROME ANANAS
B1903Y2049	ORANGE HUILE ESSENTIELLE
B1903Y2059	AGENT TROUBLANT NATURE SA
B1903Y2062	AROME MENTHE
B1903Y2075	AROME NATUREL CITRON VERT SA
B1903Y2061	AROME PECHE
<b>PRODUITS CHIMIQUES INDUSTRIELS</b>	
B1907Y0001	SOUDE CAUSTIQUE LIQUIDE 30%
B1907Y0014	SEL EN PASTILLE TRAITÉ
B1912Y0057	PRONEIGE-AC
B1906Y0003	ACIDE CHLORHYDRIQUE PUR
B1929Y0003	NALCO 2000
B1929Y0011	ANTI FREZZE COLANT (ANTI GEL)
B1929Y0013	DETERPRO
B1929Y0043	DETARTPRO-LV
B1929Y0044	INHIBITEUR D ENTARTRAGE ET DE CORROSION (Inhibpro A40)
B1929Y0045	OXIPRO AS
B1929Y0083	Proclean
B1929Y0085	DETERGEANT AS-544 ( ADC 588 )
B1929Y0090	PRONEIGE-AL
B1929Y0151	AMBIPRO
B1929Y0304	HYGISPRAY
B1929Y0304	HYGIFORTEX
B1929Y0037	VIXCLOR (CANON A MOUSSE DESINFECTANT)
B1929Y0012	DESOCAL FOAM (CANON A MOUSSE ACIDE )
B1929Y0032	SUPERVIX A (CANON A MOUSSE ALCALIN )
B1929Y0049	ASEP 150
B1929Y0048	ASEP 500
B1929Y0039	FORTEX SC (CIP ALCALIN )
B1929Y0038	DESOCAL SC (CIP ACIDE)
<b>FILTRES WATER-TECHNOLOGIE</b>	
B3574Y2000	CRTOUCHE FILTRANTE BOBINEE COTON 40 T.INOX
B3574Y2007	CARTOUCHE FILTRANTE EN POLYSTER TAILLE 2 INOX
B3574Y2030	FILTRE A POCHE

B3574Y2031	FILTRE A POCHE
B3574Y2032	FILTRE A CARTOUCHE
B6535Y0001	MEMBRANE EN POLYETHERSULFONE 0,2 MICRONS
B6535Y0002	CARTOUCHE EN POLYPROPYLENE 0,45 MICRONS
B6535Y0004	MEMBRANE EN TEFLON TEFTEC 0,2 MICRONS
B6535Y0201	MEMBRANE EN POLYETHERSULFONE
B6535Y0200	CARTOUCHE EN POLYPROPYLENE
B6535Y0005	CARTOUCHE EN POLYPROPYLENE
<b>LUBRIFIANTS ET CARBURANTS</b>	
B1929Y0088	CHAINLUB H2
B1929Y0086	CHAINLUB B1
B1929Y1007	LUBRIFIANT LUBOKLAR P3
B1950Y0002	GAZ GPL
B1953Y0001	GAS-OIL
<b>SUCRES</b>	
B9850Y4000	SUCRE LIQUIDE INVERTI
<b>DIVERS</b>	
B7464Y1500	PALETTES PLASTIQUE BLEU
B7458Y0005	HOUSSE BOUCHON MEDINA
B1929Y0081	PROFLOW
B1929Y0084	STERIFLOW
B1805Y0007	POLYETHYLENE HAUTE DENSITE (PEHD)
B1806Y0007	POLYETHYLENE BASSE DENSITE (PEBD)
B1929Y0208	TRANSLUB-SE
B1950Y0003	GAZ PROPANE
B1929Y0209	TRANSLUB-TBK
B1805Y0008	POLYETHYLENE EXOMOBILE
B1805Y0001	POLYETHYLENE HAUTE DENSITE (PEHD)
B1805Y0015	POLYETHYLENE HAUTE DENSITE (PEHD)
B9870Y5000	CO2 LIQUID
B1929Y0053	CHAILUB TP
B7429Y0145	ETIQUETTES LALLA KHEDIDJA 1L PP B+AG
B1805Y0006	POLYETHYLENE HAUTE DENSITE (PEHD)
<b>Total</b>	

# **Table des matières**

## *Table des matières*

<b>Introduction générale</b> .....	<b>01</b>
<b>Chapitre 1 : Management de la qualité</b> .....	<b>02</b>
<b>Section 1 : généralité sur la qualité</b> .....	<b>02</b>
1.1 Evolution de concept qualité .....	02
1.2 La définition des concepts .....	07
1.2.1 Contrôle qualité .....	07
1.2.2 La gestion de la qualité.....	07
1.2.3 La politique qualité.....	08
1.2.4 Coût du non qualité .....	08
1.2.5 Management de la qualité totale.....	08
1.2.6 Assurance qualité .....	08
1.2.7 Management de la qualité .....	09
1.3 Définition de la qualité .....	09
1.4 Les principes de management de la qualité.....	13
1.4.1 L'orientation client .....	13
1.4.2 La responsabilité de la direction.....	14
1.4.3 Implication du personnel .....	15
1.4.4 L'approche processus .....	16
1.4.5 L'amélioration .....	17
1.4.6 La prise de décision fondée sur des preuves .....	19
1.4.7 La gestion des relations des parties prenantes .....	19
<b>Section 2 : les étapes de l'adoption de management de la qualité</b> .....	<b>20</b>
2.1 La démarche qualité .....	21
2.2 Les étapes de l'adoption d'une démarche qualité.....	22
2.2.1 Engagement de la direction .....	23
2.2.2 Etablissement d'un comité directeur et d'un groupe de travail .....	23
2.2.3 Programme de prise de conscience d'ISO un sein de l'entreprise .....	23
2.2.4 Formation .....	23
2.2.5 La phase du diagnostic et état des lieux .....	23
2.2.6 Plan d'action .....	24
2.2.7 Etablissement des documents relatif au système qualité.....	24

2.2.8 Mise en œuvre .....	24
2.2.9 Audit qualité interne .....	25
2.2.10 Revue de la direction .....	25
2.2.11 Certification et enregistrement .....	25
2.3 Les outils de management de la qualité .....	26
2.3.1 Le diagramme d'ISHIKAWA ou cause effet .....	26
2.3.2 Le diagramme de PARETO .....	27
2.3.3 Le principe des cinq S .....	28
2.3.4 Le BRAIN STORMING.....	28
2.3.5 L'outil Q.Q.Q.O.C.P.....	29
2.3. Les carte de contrôle .....	30
<b>Section 3 : la certification et la norme ISO 22000 .....</b>	<b>31</b>
3.1 Définition des concepts .....	31
3.2 Les normes génériques de système de management de la qualité.....	35
3.2.1 La norme ISO 9000 .....	35
3.2.2 La norme ISO 14000 .....	35
3.3 La norme ISO 22000 .....	36
3.3.1 Notion sur la norme ISO 22000.....	36
3.3.2 Genèse de la norme ISO 22000 .....	37
3.3.3 Les principes de la norme ISO 22000 .....	38
3.3.3.1 Interactivité de la communication .....	38
3.3.3.2 Le management de système .....	40
3.3.3.3 Le programme pré-requis .....	40
3.3.3.4 Le principe HACCP .....	40
<b>Chapitre 2 : la certification ISO 22000 au sein de l'entreprise LALLA KHEDIDJA .....</b>	<b>43</b>
<b>Section 1 : présentation de l'unité LALLA KHEDIDJA du groupe CEVITAL .....</b>	<b>43</b>
1.1Présentation de CEVITAL .....	43
1.2Présentation de L'unité de l'eau minérale LALLA KHEDIDJA .....	43
1.3 Les différents locaux .....	45
1.3.1 Le poste HT .....	45
1.3.2 Local de traitement d'eau (water technologie).....	45
1.3.3 Local d'embouteillage .....	45
1.3.4 Linge de conditionnement .....	45

1.3.5 Les utilities .....	45
1.3.6 Salle de stockage .....	46
1.4 Méthodologie de recherche .....	46
1.4.1 Service ressources humaines .....	47
1.4.2 Avec le prestataire .....	47
1.4.3 Service qualité .....	47
1.4.4 Service production .....	48
1.4.5 Service Responsable de la gestion de stock et le magasinier .....	48
1.4.6 Service HSE .....	48
1.4.7 Service maintenance .....	48
1.4.8 Service expédition .....	48
<b>Section 2: Processus de la norme ISO 22000 au sein de LALLA KHADIDJA.....</b>	<b>48</b>
2.1 Engagement de la direction .....	48
2.2 Les objectifs de la norme.....	49
2.3 Etablissement de l'équipe HACCP ou SDA .....	50
2.4 Préparation d'un programme pré-requis.....	54
2.4.1 Procédure PRP entreposage et transport .....	54
2.4.2 Procédure de lutte contre nuisible .....	55
2.4.3 Procédure d'évaluation fournisseur.....	56
2.4.4 Procédure de gestion de la non-conformité.....	59
2.4.5 Instruction retrait /rappel et gestion des incidents produit .....	61
2.5 La formation .....	62
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>63</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>64</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>65</b>
<b>Table des matières .....</b>	<b>76</b>