



Sommaire

Introduction

Objectifs du

Chapitre 1 :

travail

Partie 1 : Présentation de la société d'accueil

I- Présentation de la société d'accueil.....	1
I-1 : Historique.....	1
I-2 : Secteurs d'activités des Domaines Agricoles.....	1
I-3 : Présentation de l'organigramme des Domaines Agricoles.....	3
I-4 : Dates clés.....	4
I-5 : Présentation du site Oued Nja.....	4
I-6 : Organigramme du site Oued Nja.....	5
I-7 : Infrastructure de l'unité Oued Nja.....	6
I-8 : Fiche technique.....	8

Partie 2 : Généralités sur le lait et technologie laitière

I- Généralités.....	9
I-1 : Définition du lait.....	9
I-2 : Composition du lait.....	9
I-3 : Caractères physiques.....	10
I-4 : Valeur nutritionnelle.....	10
II- Technologie laitière.....	11
II-1 : Procédé de fabrication.....	11
II-2 : Réception du lait.....	12
1- Collecte de lait.....	12
2- Contrôle qualité à la réception.....	12
3- Refroidissement et stockage.....	13
4- Standardisation.....	13
5- Pasteurisation et homogénéisation.....	13
6- Maturation.....	14
7- Conditionnement.....	15
II-3 : Exemple de procédés de fabrication.....	16
II-3-1 : Ligne Carton.....	16
II-3-1 : Ligne Yaourt.....	17

Chapitre 2 : Système de Management Qualité « Partie théorique »

I- Système de Management Qualité.....	18
I-1 : Définitions.....	18
I-2 : Historique de la qualité.....	19
I-2-1 : Généralités.....	19
I-2-2 : Objectifs.....	20
I-3 : Principes d'application d'un SMQ.....	22
a. Organisme à l'écoute du client.....	22



b. Leadership.....	23
c. Implication du personnel.....	23
d. Approche processus.....	24
e. Management par approche système.....	24
f. Amélioration continue.....	25
g. Approche factuelle pour la prise de décision.....	25
h. Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs.....	25
I-4 : Démarche pour la mise en place d'un SMQ.....	26
<u>Chapitre 3 : Instauration d'un SMQ selon les exigences de la norme ISO 9001 V 2008</u>	
II- Conduite du changement.....	27
II-1 : Etude d'opportunité.....	27
II-2 : Etude de faisabilité.....	27
II-2-1 : L'analyse SWOT.....	27
II-3 : Diagnostic.....	28
II-3-1 : Matériels et méthodes.....	28
II-3-2 : Résultats et discussions.....	29
II-4 : Établissement de la cartographie.....	31
II-4-1 : Matériels et méthodes.....	31
II-4-2 : Résultats et discussions.....	33
II-5 : Rédaction des procédures.....	35
II-5-1 : Matériels et méthodes.....	35
II-5-2 : Résultats et discussions.....	36
II-6 : Etablissement des fiches processus.....	40
II-6-1 : Matériels et méthodes.....	40
II-6-2 : Résultats et discussions.....	42
II-7 : Sensibilisation et implication du personnel.....	43
II-7-1 : Matériels et méthodes.....	44
II-7-2 : Résultats et discussions.....	44
II-8 : Mise en œuvre des fiches processus.....	45
II-8-1 : Matériels et méthodes.....	45
II-8-2 : Résultats et discussions.....	46
II-9 : Participation à la rédaction du manuel qualité.....	46
II-9-1 : Matériels et méthodes.....	46
II-9-2 : Résultats et discussions.....	47
II-10 : Etablissement des dossiers techniques de personnel.....	47
II-10-1 : Matériels et méthodes.....	47
II-10-2 : Résultats et discussions.....	48
II-11 : Etat d'avancement.....	49
II-11-1 : Matériels et méthodes.....	49
II-11-2 : Résultats et discussions.....	49
Conclusion.....	51
Perspectives.....	52



Introduction Générale

Considérées aujourd'hui encore comme trop souvent inévitables, les défaillances des industries agroalimentaires génèrent des usagers et des consommateurs mécontents qui ne veulent et ne peuvent plus accorder leur confiance à des systèmes trop aléatoires. Si le " zéro défaut " de la prestation de service de production est difficile à atteindre compte tenu de la non-égalité de chacun devant son désir, son besoin, sa différence du goût, de la spécificité du chaque produit, etc... Il doit néanmoins rester le maître mot des intentions d'améliorations.

En cultivant un état d'esprit entièrement tourné vers le consommateur, les industries agroalimentaires doivent concentrer leurs efforts sur la dimension préventive du risque en surveillant plus particulièrement ses points de vulnérabilité. Chacun doit rester à l'écoute active du client, de manière à créer une relation personnalisée et réagir au plus vite devant une déficience du système. A partir de là, les plans d'amélioration facilitent l'accès à une accréditation durable et une certification réussie.

Afin de satisfaire au mieux sa clientèle et pour affronter l'environnement devenu de plus en plus concurrentiel, la direction des domaines agricoles a décidé de se lancer dans un projet de certification selon la norme ISO 9001 version 2008, en plus du renforcement des exigences des Bonnes Pratiques de Fabrication représentant pour ce type d'industrie une exigence réglementaire. Cette démarche émane d'une volonté de la direction de se positionner par rapport à la concurrence et de développer l'image de marque de ses produits auprès des consommateurs qui sont de plus en plus exigeants.

Le présent travail s'inscrit dans le cadre d'une démarche qualité globale pour contribuer à l'instauration de la norme ISO 9001 Version 2008 au sein des Domaines Agricoles. Et cela pour arriver aux objectifs escomptés qui sont la satisfaction des besoins du client, l'approche processus et l'amélioration continue.



Objectifs du travail

Ce présent travail vise la participation à l'instauration d'un système de management de la qualité selon les exigences de la Norme ISO 9001v2008 au sein des domaines agricoles –Chergui- . L'instauration de ce système vise toutes les activités de la conception, de la production et le contrôle des produits laitiers ceci dans le but d'aboutir à une certification permettant de prouver la conformité du Système de Management de Qualité aux exigences.

Pour ce faire, on doit passer par les trois étapes majeures à savoir :

- ✓ En premier un état des lieux pour se positionner par rapport à la conformité aux exigences de la norme et de planifier les actions par lesquels on doit commencer,
- ✓ En seconde phase on doit se concentrer sur la mise en application des actions élaborées préalablement
- ✓ Et en dernier évaluer le degré de satisfaction aux exigences et mettre en place un nouveau plan d'action permettant de parfaire le système au besoin.

Le digramme de GANTT suivant montre la succession des activités sur lesquelles je me suis engagée durant ce stage.

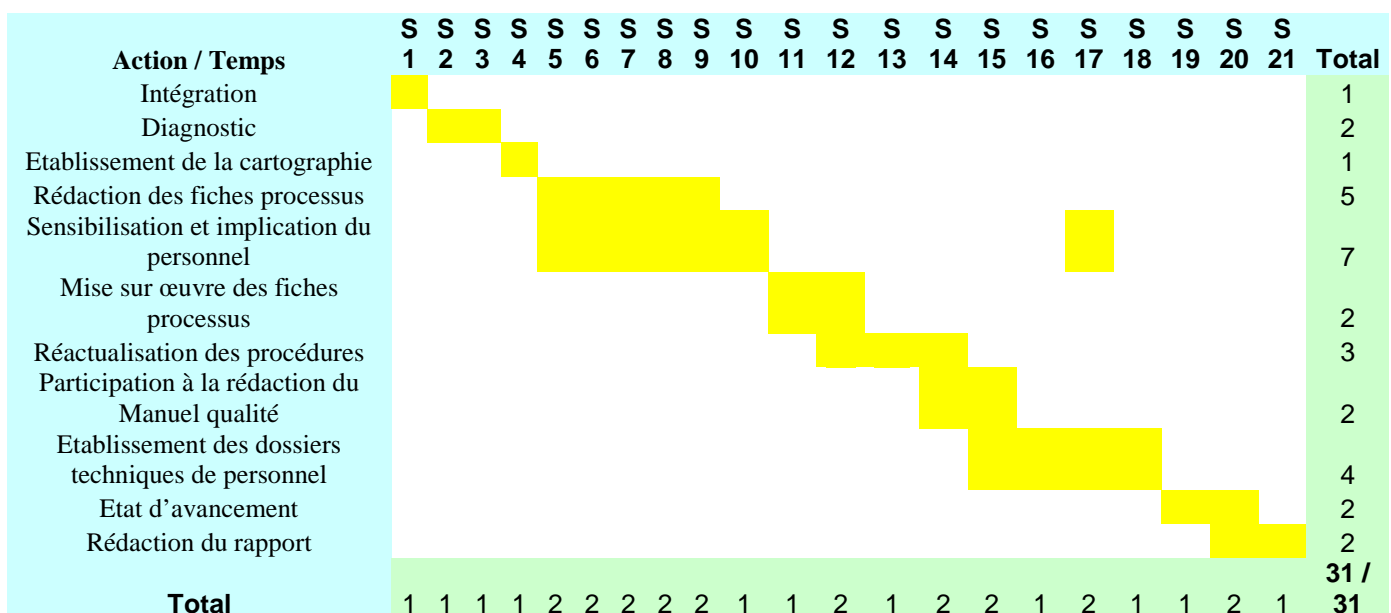


Figure 1 : Planning du travail



I- Présentation de la société d'accueil :

I-1 : Historique :

Les origines du domaine Douiet remonte aux années 70, plus exactement c'est en 1977 que la ferme a été créée mais dont la production e

t destinée uniquement aux propriétaires. En 1997, une nouvelle usine destinée à la production laitière a été créé dont le but essentiel était d'élargir le champ de commercialisation et de viser une nouvelle clientèle. Après une année, la société s'est élargie par la création de trois départements distincts à savoir celui de l'élevage, l'horticulture et les produits laitiers.

Afin de maîtriser au mieux les points critiques de chaque étape de la production, la société a décidé en l'an 2000 de mettre en place le système HACCP qui lui permettra de mener à bien cette mission. En 2003, le domaine Douiet obtient une certification ISO 9001 qui le conduit à instaurer une boucle d'amélioration de tous les processus de l'entreprise afin de répondre aux besoins de ses clients. Cette certification sera reconduite en 2007, même année où la société sera certifiée en ISO 22000.

Le domaine Douiet de Fès se caractérise par la diversité de ses activités productives en matière de fruits, légumes, viandes et produits laitiers. Il s'étend sur une superficie de 600 Hectares et emploie un effectif qui varie entre 700 et 1000 personnes selon les saisons.

Les départements que comprend le Domaine Douiet sont les suivants :

- Elevage ;
- Horticulture ;
- Produits laitiers.

I-2 : Secteurs d'activités des Domaines Agricoles :

Les Domaines Agricoles ont plusieurs activités, à savoir les agrumes, le maraîchage, l'arboriculture fruitière, l'élevage, la transformation laitière, les plantes aromatiques, les cultures annuelles, l'apiculture et l'aquaculture

1- Département d'élevage :

Le secteur élevage a deux activités principales: l'élevage des bovins (jeunes bovins, vaches laitières, génisses) et des caprins. Ce secteur est considéré comme la base de la production laitière car le volume et la qualité des produits laitiers sont tributaires de la quantité et de la qualité du lait collecté par jour. Le secteur comprend deux complexes placés sous la responsabilité du chef du département.

2-Département d'horticulture :

Le secteur d'horticulture certifié EUREPGAP (satisfaction de clients) comprend quatre activités principales :

- ✓ Arboriculture (pêche, vigne,...)

- ✓ Floriculture
- ✓ Céréalière



Figure 2 :
la carte

géographique des Domaines Agricoles

3-Département des produits laitiers et fromagerie :

Le secteur de production et transformation laitière a été créé en 1997 sur une surface de 2150 m² et il assure une production qui dépasse les 57000 L par jour, soit une capacité de production de 21 millions de litres par an.

L'organigramme de ce département est représenté dans la page suivante : (Figure 3)

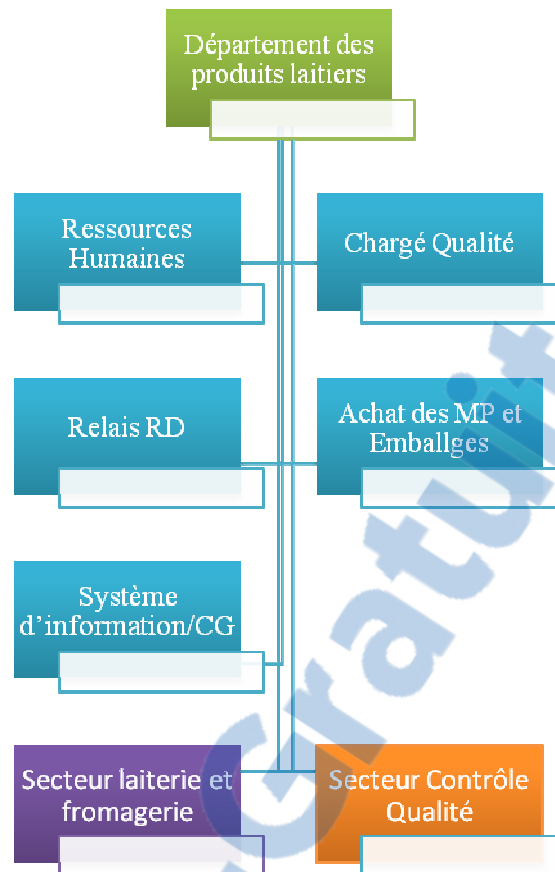


Figure 3 : Organigramme du département produits laitiers et fromagerie

I-3 : Présentation de l'organisation des Domaines Agricoles :

Compte tenu de la diversité des activités des domaines agricoles, l'entreprise a opté pour une organisation en Business Unit permettant de relever au mieux les défis de demain.

Cette organisation est supportée par :

- **Un Siège, centre d'expertise :** Il a pour rôle de concevoir les stratégies et les politiques, piloter la création de synergie et assurer un accompagnement sur des problématiques pointues ;
- **5 Business Units (BU)** sont totalement intégrées. Elles sont responsables de la gestion opérationnelle des activités, du développement de celles-ci et de l'optimisation de la chaîne de valeurs.



I-4 : Dates clés :

Dates	Evénements
1970	Création de la ferme dont la production est destinée uniquement au propriétaire.
1997	Construction de la nouvelle usine de la production laitière dans le but d'élargir le champ de commercialisation et de viser une nouvelle clientèle.
1998	Création de trois départements distincts (élevage, horticulture et produits laitiers).
2000	Mise en place du système HACCP.
2003	Certification ISO 9001 qui vise à accroître la satisfaction de ses clients.
2007	Certification ISO 22000 qui assure la sécurité du consommateur
2007	Rectification ISO 9001.
2010	Création d'une nouvelle usine à Oued Nja destinée à la production des produits laitiers.

Figure 4 : Dates clés des domaines agricoles

I-5 : Présentation du site Oued Nja :

L'entreprise Chergui fait partie de la grande entreprise « Les Domaines Agricoles » qui depuis sa création en 1960, s'est donnée deux missions :

- Créer de la richesse par la production, la transformation et la valorisation de produits agricoles ;
- Contribuer au développement du monde rural dans le respect de l'environnement.

I-6 : Organigramme du site Oued Nja :

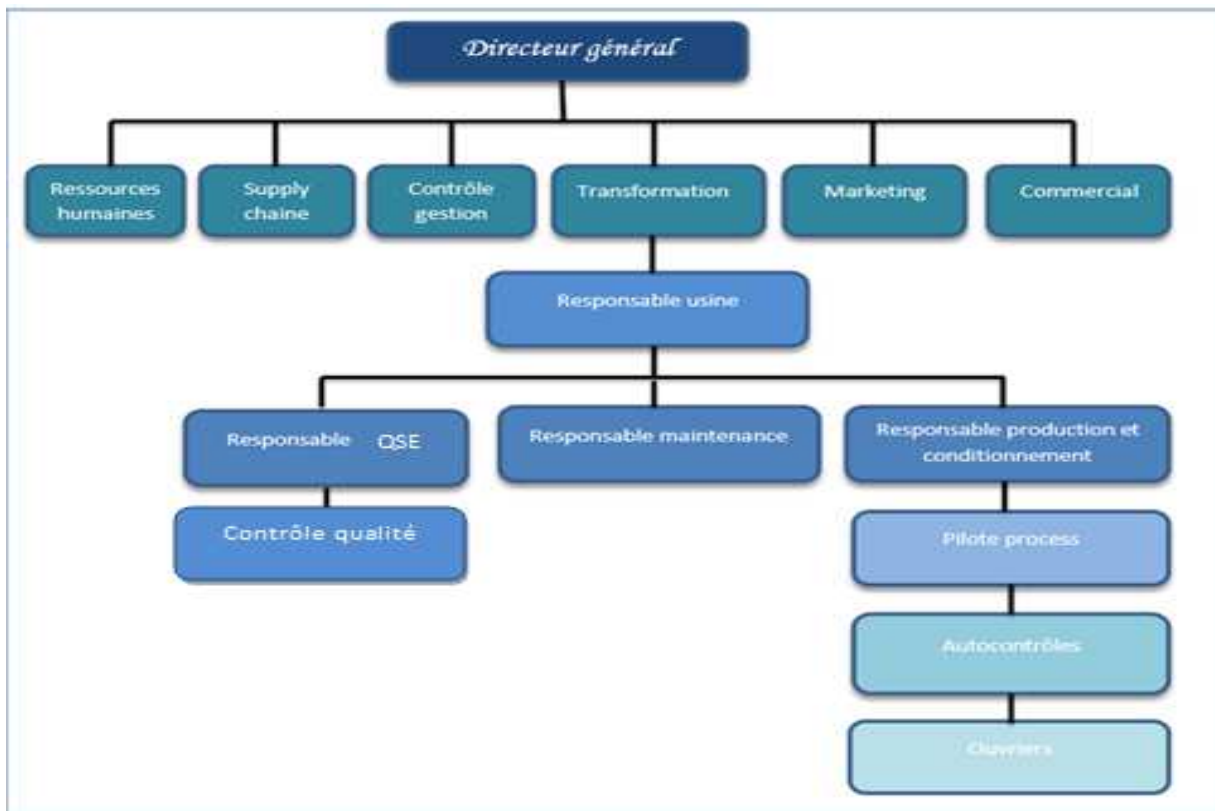


Figure 5: Organigramme de l'usine Chergui

La marque chergui est connue par la diversité de ses gammes et la qualité de ses produits. Afin de mieux répondre aux exigences de ses clients, Chergui a décidé d'ouvrir un deuxième site de production des produits laitiers basés à Oued Nja.

Depuis son démarrage en 2010 la nouvelle unité de la marque chergui s'est appuyée sur une démarche qualité qui repose principalement sur les principes suivants :

- ✓ Un fonctionnement en processus orientés vers les clients ;



- ✓ La maîtrise de la qualité des produits, de sa régularité et sa conformité par rapports aux exigences légales, réglementaire, normatives et aux spécificités de l'entreprise ;
- ✓ Un développement des compétences internes par la formation et la motivation de l'ensemble du personnel ;
- ✓ Une recherche continue de l'efficacité, l'amélioration, la compétitivité et l'innovation.
- ✓ La mise en œuvre du système de management de la qualité en conformité avec la norme ISO 9001 V 2008 n'a fait qu'appuyer la politique interne de l'entreprise.

I-6 : Infrastructure de l'unité Oued Nja :

- **Service laboratoire:** il est composé d'un laboratoire d'autocontrôle microbiologique et physico-chimique pour le contrôle de qualité des produits tout au long de la chaîne de production,
- **Service maintenance:** il est chargé de toutes les réparations au sein de l'usine afin d'assurer le bon déroulement de la production ainsi que le bon fonctionnement des équipements,
- **Un magasin :** d'une superficie de 800m² pour le stockage des matières premières : lait en poudre, arômes, fruits, sucre, cartons, pots en plastique.
- **Une salle de reconstitutions :** pour la préparation des mix et l'ajout des ingrédients,
- **Une salle de process :** elle inclut les cuves de stockage, de maturation, les autoclaves et les écrémeuses.
- **Une salle de conditionnement :** pour la transformation du lait Elle est composée de trois lignes de production d'une capacité de 60.000 litres/jour :
 - ✓ *Ligne carton :* Lait pasteurisé (entier et écrémé) et Leben nature, raïb aromatisé et beldi,
 - ✓ *Ligne yaourt :* Yaourt ferme : (nature, chèvre et aromatisé), Yaourt brassé fruité et Yaourt crémeux (aromatisé),
 - ✓ *Ligne bouteille :* Jus de fruits lacté et yaourt à boire fruité (vanille, fraise, avocat, pêche et amande).

Chaque ligne de production de la marque CHERGUI se décline en différentes gammes de produits aux recettes authentiques ou originales :

- ✓ *Des yaourts à la cuillère* : les fermes (Jnane), les crémeux (crème de CHERGUI), les gourmands (Brassés aux fruits), les diététiques



(Finesse), santé (Bifidus) et au lait de chèvre.

Figure 6 : Gamme des produits catégorie les yaourts à la cuillère

- ✓ *Des yaourts à boire* : la pulpe de fruits (Daya) et aromatisés (Raïbi)



Figure 7 : Gamme de produits catégorie les yaourts à boire

- ✓ *Des jus de fruits au lait* : Fawakih





✓ *Des Lebens* : Leben Beldi et Leben Nature.



✓ Des

desserts bicouche aux fruits



I-8. Fiche technique :

Forme juridique	Entreprise privé
Date de création	1997
Activité	Production des produits laitiers
Effectif	122
Cadres	60
Directeur de groupe	Mr Fayçal BENSEDDIK
Siège social	Route d'Azemmour Casablanca
Sites de production	Douiet et Oued Nja de Fès
Téléphone	0535 7524 50
Fax	0535 75 68 08
Email	dd@douit.co.ma
Sites de distribution	Casablanca, Rabat, Fès, Tanger, Marrakech, Oujda, Nador

Figure8 : Fiche technique des Domaines Agricoles : Filière des produits laitiers



I- Généralités :

I-1 : Définition du lait :

Le lait est un liquide blanc mat, légèrement visqueux, dont la composition et les caractéristiques physico-chimiques varient sensiblement selon les espèces animales, et même selon les races. Ces caractéristiques varient également au cours de la période de lactation, ainsi qu'au cours de la traite ou de l'allaitement, du point de vue réglementaire il est défini comme étant :

« Le lait est le produit intégral de la traite totale et ininterrompue d'une femelle laitière bien portante, bien nourrie et non surmenée. Il doit être recueilli proprement, ne pas contenir de colostrum et conserver sa saveur agréable. »

I-2 : Composition du lait:

Le lait est un aliment liquide complet, très nourrissant, réunissant à lui seul tous les composants nécessaires à l'alimentation humaine :

100 g de lait contient 87 g d'eau et 13 g de matières sèches.

Les principaux constituants de la matière sèche du lait sont (Figure 9)

Composition moyenne du lait de vache	
Teneur en grammes par litre	
Eau	905
Sucre	49
Matières grasses	35
Protéines	34
○ Caséine	27
○ Protéines solubles	5,5
○ Autres	1,5
Sels	9

Figure 9 : Composition moyenne du lait de vache en g/L



I-3 : Caractères physiques :

Sur le plan physique, le lait est à la fois une solution (lactose, sels minéraux), une suspension (matières azotées) et une émulsion (matières grasses) et qui possède les caractéristiques suivantes :

Tableau 1 : Caractères physiques du lait

Caractères		Valeurs
pH		6.5 à 6.6
Point de congélation		-0.55 à -0.57°C
Acidité		16 à 18°D
Chaleur spécifique à 15°C		0.940 cal/g °C
Activité d'eau		0.995
Viscosité dynamique à 25°C		2.20 Cp
Conductivité électrique à 25°C		45 * 10 ⁻⁴ mS
Densité	Lait entier	1,032
	Lait écrémé	1,036

I-4 : Valeur nutritionnelle :

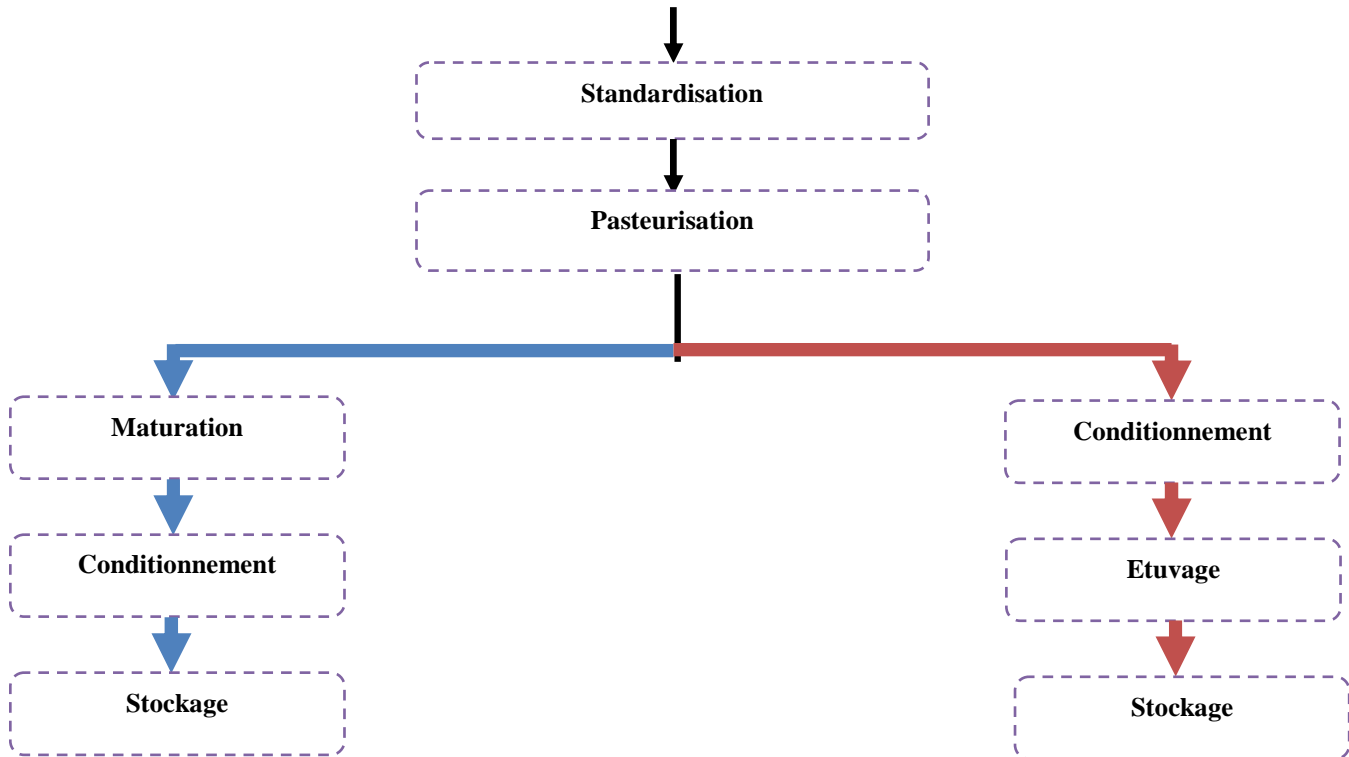
Aliment complet par excellence, le lait a été le premier aliment de l'être humain et reste au cœur de son alimentation tout au long de sa vie. Le lait d'origine animale a, outre ses qualités nutritionnelles essentielles pour l'organisme humain, des méfaits qui font de plus en plus l'objet de recherches dans le domaine des biotechnologies alimentaires.


Il n'existe toujours pas de consensus parmi les chercheurs sur les qualités nutritionnelles du lait. D'un côté, certains affirment que le lait contient des lipides dangereux pour la santé, de l'autre, il est considéré comme un aliment de choix gorgé de bienfaits, qui assure le développement de la masse musculaire, la formation des dents et des os. Le calcium participe à la contraction musculaire et à la coagulation du sang, en plus de prévenir l'ostéoporose et l'hypertension artérielle. Les protéines empêchent les intoxications bactériennes.

II : Technologie laitière :

II-1 : Procédé de fabrication :

Lait frais



 Circuit : yaourt brassé, yaourt à boire et jus lacté au fruit.


 Circuit du yaourt ferme et les lebans.

Figure 10 : Diagramme de procédés de fabrication

II-2 : Réception du lait :

1. Collecte du lait :



Les domaines de Douiet, Kouacem, Bouderra et Sid Lkamel assurent constamment, l'approvisionnement de l'unité de production laitière en matière de lait cru, moyennant des camions- citernes :

- Camion- citerne : 12 tonnes ;
- Camion-citerne : 19-21 tonnes ;
- Tracteurs : Quantité variable.

Tableau 2 : La collecte du lait

Origine	Volume (L)	Fréquence
Domaine de Douiet : C1 et C2	10000	2 fois/jour
Kouacem	9000	1fois/2jours
Bouderra et Sid Kamel	19000-20000	1fois/jour
Caprin Douiet	1300	1fois/jour
Caprin Ras maa	700	1fois/jour

2. Contrôle Qualité à la réception :

Avant son dépotage vers les tanks de réception, le lait doit subir certains tests physico-chimiques de conformité pour toute préparation technologique, à savoir :

- ✓ pH
- ✓ Matière grasse (MG)
- ✓ Extrait sec total (EST)
- ✓ Matière protéique (MP)
- ✓ Test d'inhibiteur (beta-star) permet de contrôler l'aptitude fermentaire du lait destiné à la production de ses dérivés.
- ✓ Test organoleptique : Réalisé par la dégustation et aspect visuel.
- ✓ Température : C'est un test préliminaire et elle est mesurée par un thermomètre.

3. Refroidissement et stockage :

Après sa filtration, le lait subit un refroidissement à $(4\pm 2)^{\circ}\text{C}$ afin de limiter le développement des germes. Puis il est stocké dans des cuves équipées d'agitateurs servant à homogénéiser la température du lait dans le bac.

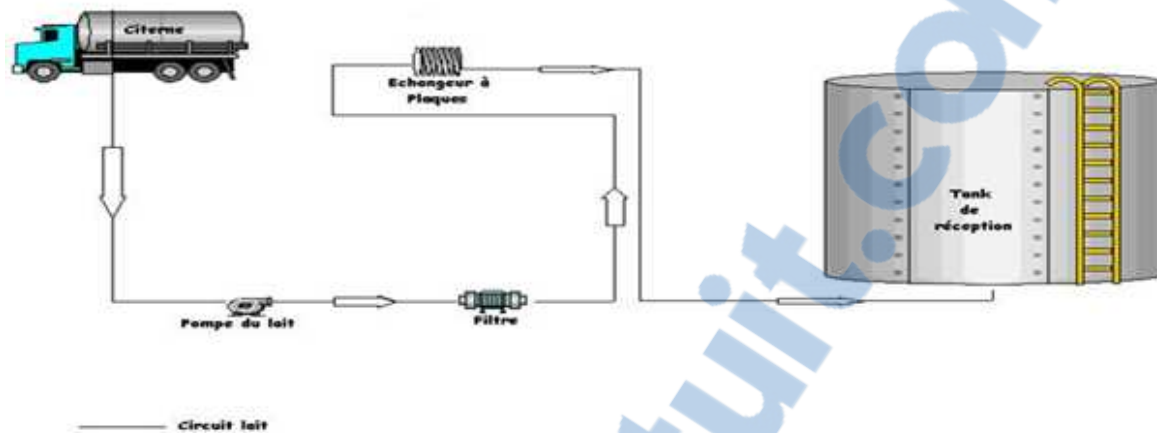


Figure 11: Schéma de la réception du lait

4. Standardisation

Selon les besoins de la production, la salle de préparation reçoit, en début de journée, un programme de fabrication journalier, dans laquelle sont indiquées toutes les préparations à faire pendant la journée.

On entend par la standardisation l'ajout des différents ingrédients entrant dans la composition du mix ; que ce soit la poudre du lait à 1% ou 26%, ainsi que le sucre, le texturant et les arômes (facultatifs).

5. Pasteurisation et Homogénéisation :

C'est une opération de stabilisation du produit pour augmenter sa durée de conservation et par le fait même, élargir les possibilités de commercialisation et de consommation, elle assure les fonctions suivantes :

- La destruction de 90% de la flore banale et tous les germes pathogènes.
- La formation de l'acide formique qui active les bactéries lactiques.
- Dénaturation maximale des protéines solubles pour éviter le phénomène de la synérèse.

Le lait passe par une vanne de dérivation pour boucler le lait s'il est pas bien pasteurisé, cette opération peut être automatique ou forcée.

Le mix entre alors dans le pasteurisateur pour être préchauffé, au niveau de la deuxième section (section de réception de chaleur), il ressort du pasteurisateur pour pénétrer dans l'homogénéisateur ensuite il se fait projeter à travers un clapet de diamètre réglable à une grande pression (154 bar).

Cette opération a pour objet de réduire la taille des globules gras par un cisaillement poussé, afin de :



- Augmenter la stabilité physico-chimique du produit et éviter une éventuelle montée de crème pendant l'incubation, le stockage ou le circuit de distribution.
- Améliorer la digestibilité en réduisant la taille des micelles de caséines et globules gras.
- Conférer au produit la blancheur souhaitée.

A sa sortie de l'homogénéisateur, le mix réintègre le pasteurisateur au niveau de la troisième section (section de chauffage à l'eau chaude), ressortira pour séjourner 4 à 5 minutes dans le chambreur, où il sera maintenu à une température de 95°C et pénétrera une troisième fois dans le pasteurisateur. Dans la deuxième section (section de récupération) où il subira un léger refroidissement par le mix entrant puis dans la première section (section de réception de chaleur) avant d'être refroidi par l'eau glacée au niveau de la section de refroidissement.

6. La maturation :

Pendant cette étape le mix pasteurisé subira de profondes modifications notamment sur le plan organoleptique (changement de texture, aromatisation...) et physico-chimique (acidification du milieu et formation de coagulum). Ceci est dû à l'action conjuguée de deux souches de ferments lactiques, se développant en symbiose :

- *Streptococcus salivarius thermophilus* : c'est une bactérie micro-aérophile mésophile qui croît de façon optimale entre 42 et 45°C. Elle est thermorésistante, moins acidifiante que *Lactobacillus*, elle donne un caillé doux et fin.
- *Lactobacillus bulgaricus* : c'est une bactérie microaérophile mésophile qui se développe de façon optimale entre 47 et 50°C. Elle a un pouvoir acidifiant important et permet d'obtenir un caillé de saveur acide.

Selon les caractéristiques qu'on souhaite obtenir, viscosité, consistance, acidité, saveur, on va jouer sur la proportion de ces deux microorganismes dans le levain. Donc, pour chaque produit existe un levain particulier, composé des mêmes souches de base, mais dans des proportions différentes.

7. Conditionnement :

Le domaine de Douiet est équipé de sept conditionneuses :

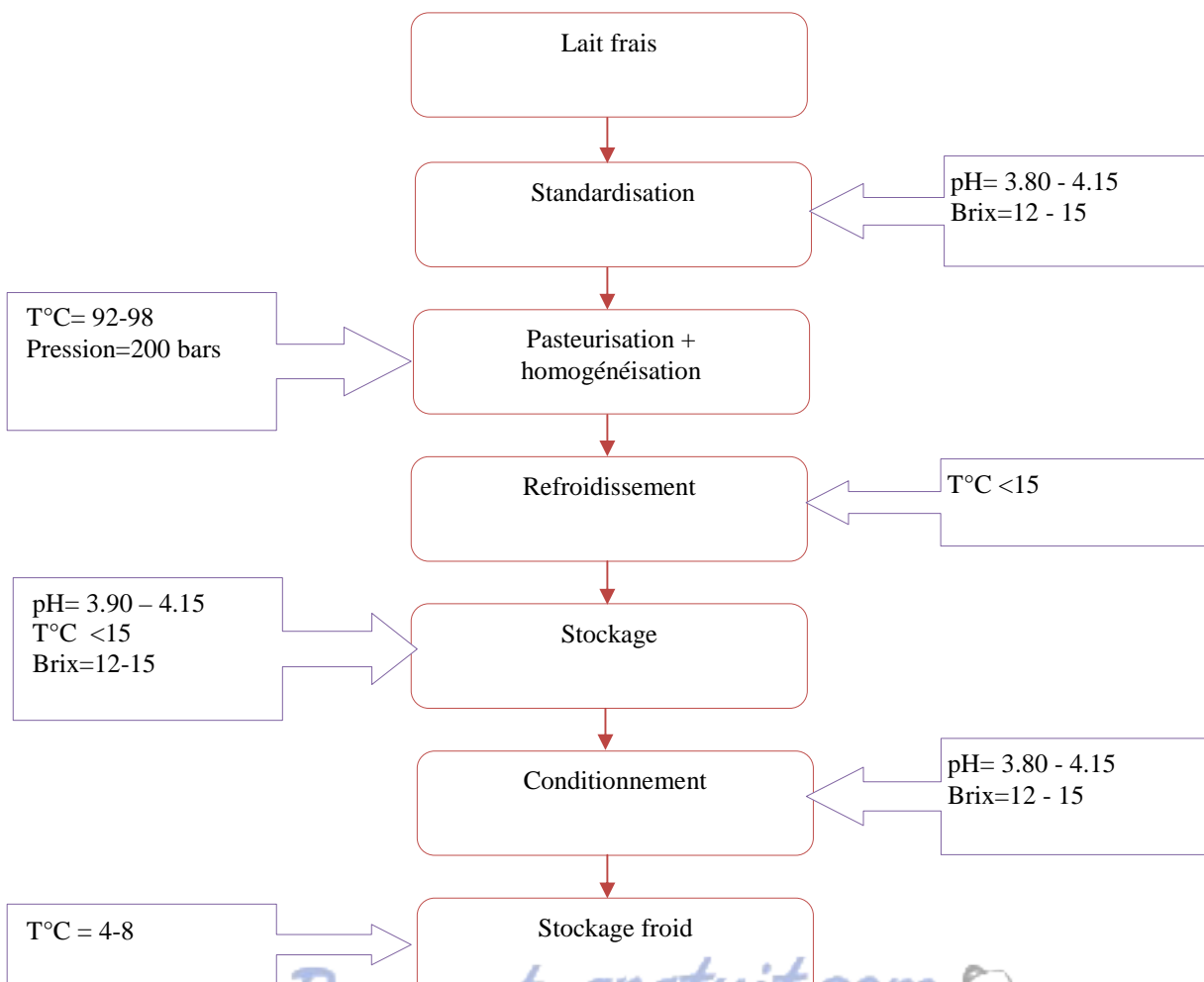
- RG 250, VPA et VPB : pour le conditionnement de leben, jus et yaourt à boire ;
- ARCIL1 et ARCIL2 : pour le conditionnement des yaourts.



II-3 : Exemples de procédés de fabrication :

II-3-1 : Ligne Carton :

✓ Diagramme de fabrication du jus lacté :



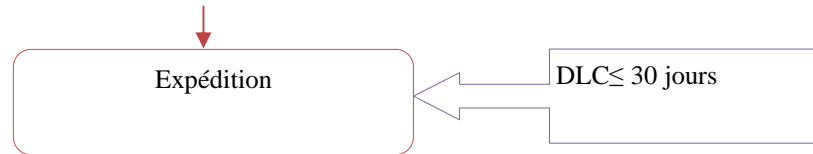
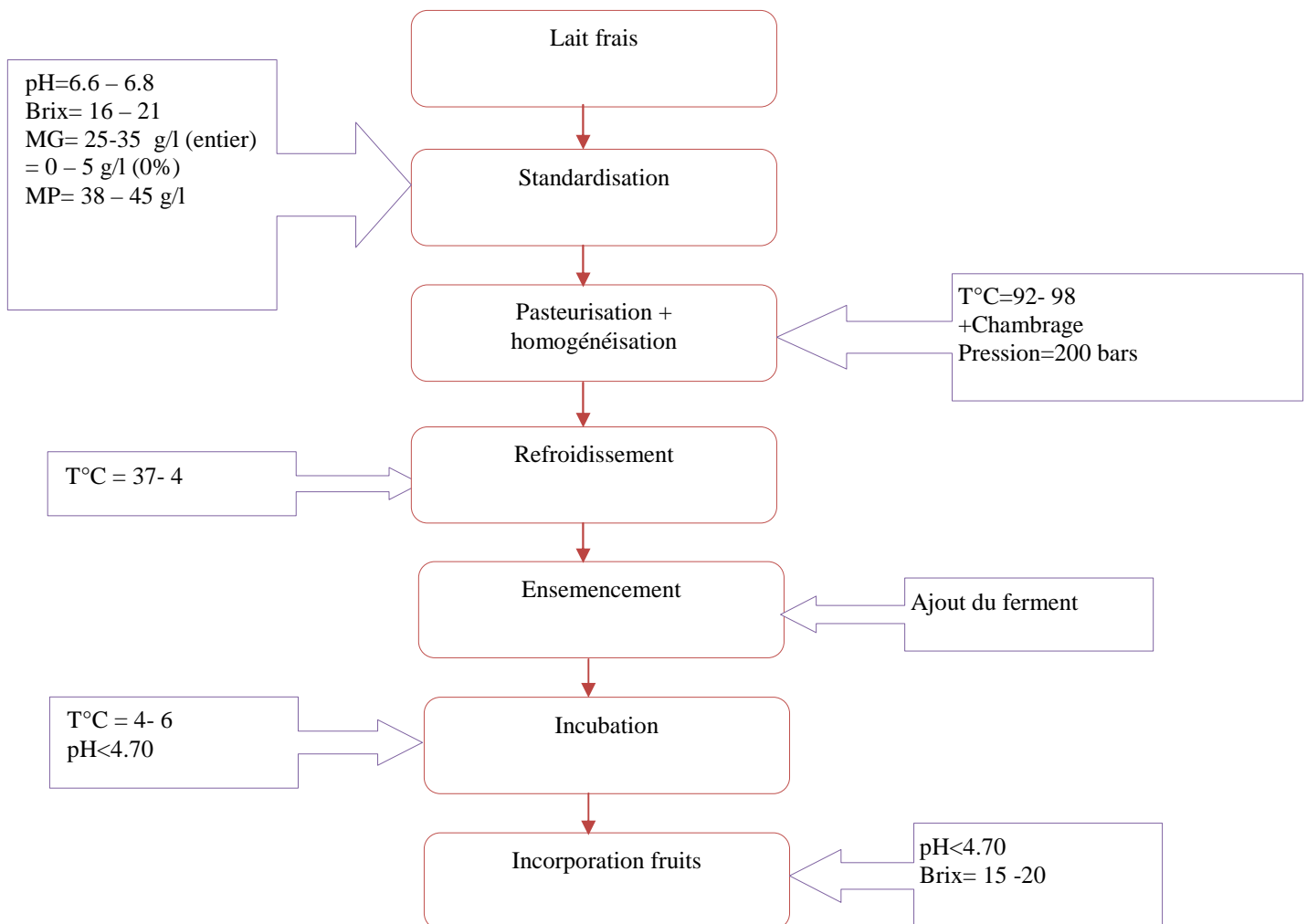


Figure 12: Diagramme de fabrication du jus lacté au fruit

II-3-2 : Ligne yaourt :



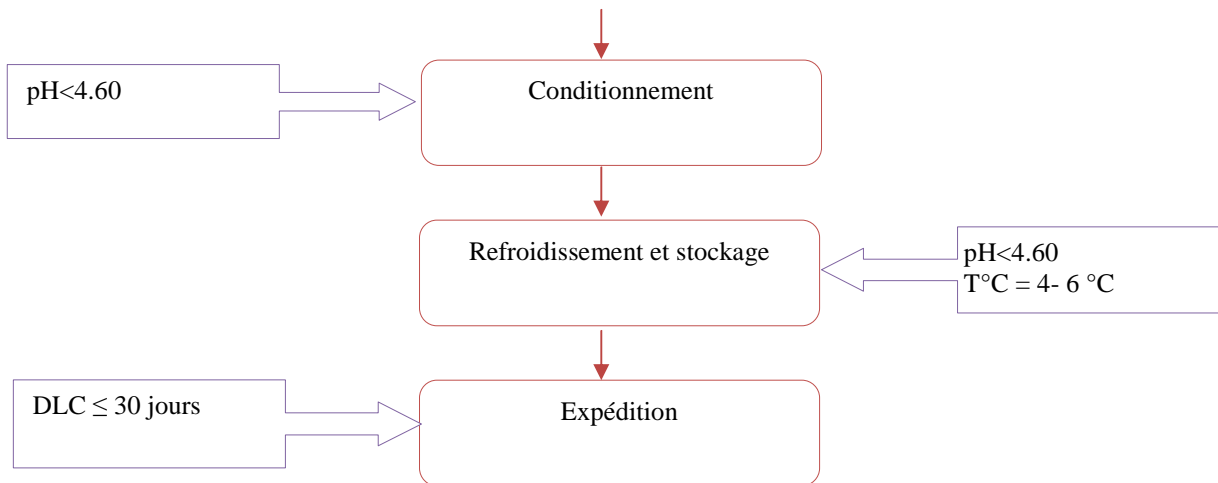
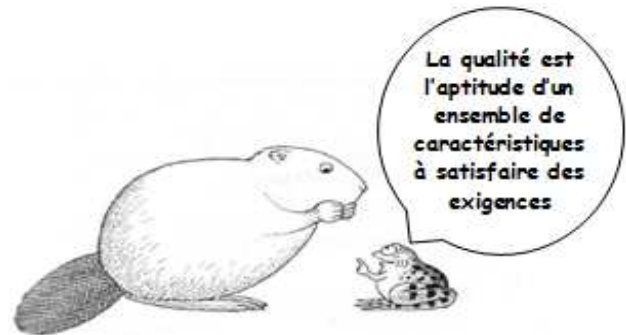


Figure 13: Diagramme de fabrication du yaourt brassé

I. Système management qualité :

I.1/ Définitions

Le mot «Qualité» est de plus en plus utilisé dans les entreprises, que ce soit dans le secteur industriel ou même dans le secteur des services.



o **Management de la qualité** : c'est un ensemble des activités de la fonction générale de management qui déterminent la politique qualité, les objectifs et les responsabilités, à mettre en œuvre par des moyens tels que la planification de la qualité, la maîtrise de la qualité, l'assurance de la qualité et l'amélioration de la qualité dans le cadre du système qualité.



o **Norme** : par opposition aux réglementations, les normes sont des documents techniques d'application volontaire, élaborées par l'ensemble des acteurs économiques sous l'égide des organismes de normalisation : AFNOR pour la France, SNIMA pour le Maroc, le CEN pour l'Europe et l'ISO au niveau international. C'est un



document, établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit des règles pour des activités ou leurs résultats, pour des usages communs et répétés, garantissant un niveau optimal dans un contexte donné.

- **Référentiel** : disposition de référence, servant de guide pour la construction et la vérification d'un système. Ce sont des modèles d'exigences
- **La Norme ISO 9001**: "Systèmes de management de la qualité - Exigences". La norme ISO 9001 décrit les exigences relatives à un système de management de la qualité pour une utilisation soit interne, soit à des fins contractuelles ou de certification. Il s'agit ainsi d'un ensemble d'obligations que l'entreprise doit suivre.
- **Exigence** : besoin ou attente formulés, habituellement implicites, ou imposés.
- **Audit** : examen méthodique et indépendant qui vise à mettre en évidence objectivement les écarts par rapport à un référentiel.
- ✓ **Audit interne (ou audit première partie)** : audit de l'entité commandé par elle-même et pour son compte afin d'améliorer son système de management. Cet audit est réalisé par des membres du personnel formés à l'audit.
- ✓ **Audit client (ou audit seconde partie)** : audit réalisé par le client chez son fournisseur à partir d'un cahier des charges
- ✓ **Audit tierce partie** : audit réalisé par un organisme extérieur indépendant. C'est le cas d'un audit de certification.

I.2/ Historique de la qualité

I.2.1/ Généralités :

Les normes ISO sont des normes internationales, définies par l'Organisme International de Standardisation. Elles s'adressent à tous types d'entreprises fabriquant produits ou proposant des services. Ces normes ne sont pas imposées par la législation une démarche volontaire de l'entreprise (ou demandée par ses clients) de faire reconnaître la conformité de ses méthodes de travail à un référentiel ISO par un organisme certificateur. Les certifications ISO sont valables pour une durée de 3 ans puis renouvelable par un audit.



des
: c'est

Créées en 1987 à la demande des industriels, les normes ISO 9000 concernent les systèmes de management de la qualité. Ceux-ci souhaitent un référentiel leur permettant de faire reconnaître leur système de gestion de la qualité auprès de leurs différents clients, notamment du point de vue du respect des cahiers des charges. Elles ont été révisées en 1994 (ISO 9001, 9002 et 9003).



ISO 9001 : Systèmes de management de la qualité - Exigences pour la conception, le développement, la production, l'installation et le service après-vente.

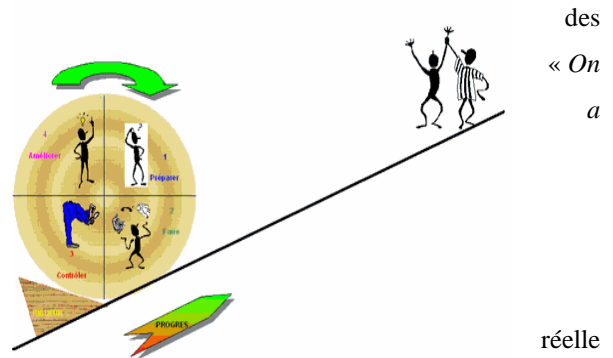
ISO 9002 : Systèmes de management de la qualité - Exigences pour la production, l'installation et le soutien après vente.

ISO 9003 : Systèmes de management de la qualité - Exigences pour les procédures de contrôle qualité (contrôle final + essais)

I.2.2 : Objectifs

Ces normes avaient pour objectif la mise en place de procédures garantissant le respect des cahiers des charges donneurs d'ordres. Elles étaient basées sur le principe : *définir par écrit ce que l'on doit faire, et on fait ce que l'on écrit.* »

Ce qui a conduit à des systèmes qualité très "administratifs", avec énormément de documents, et un système de gestion documentaire très lourd et très centralisé. Elles prenaient peu en compte la satisfaction de l'utilisateur final même si la norme parlait de satisfaction des besoins "exprimés et implicites" des clients. On ne se préoccupait pas de savoir si ce qui avait été demandé par le client correspondait bien à son besoin réel. Ces normes ont trouvé leurs limites, elles ont été supprimées et remplacées par la version 2000 de la norme ISO 9001.



La principale évolution entre la version 1994 et la version 2000 est le cadre du référentiel. Ainsi, il ne s'applique plus au produit ou service en lui-même mais couvre l'ensemble du système de management de la qualité.

Il s'inscrit dans un système plus cohérent et large, qui prend en compte les évolutions récentes du management de la qualité. Notamment, les relations qui existent avec les prix Qualité ainsi qu'avec le management environnemental (normes de la série 14000).

La grande nouveauté est l'introduction de la notion de processus, sur laquelle doit reposer le management du système afin de répondre aux deux exigences principales de la norme :

- ❖ La satisfaction client qu'elle remet au sommet de la pyramide. Le fournisseur, a un devoir de conseil auprès de son client. Il doit donc l'aider à identifier son besoin réel

et s'assurer que ce besoin a été satisfait en mesurant le niveau de satisfaction de son client.

- ❖ L'amélioration continue en mettant sous contrôle les différents processus, puis, de façon cyclique, analyser leurs performances, faire des propositions d'amélioration et les mettre en œuvre par le biais de revues régulières et des audits interne ou externes. Il est important en particulier de savoir repérer les améliorations et de les faire connaître auprès de tous.

De plus, la version 2000 se situe dans une approche différente : « On définit le niveau de qualification (ou de compétence) nécessaire pour tenir un poste, et on s'assure que les personnes tenant ce poste ont la qualification voulue. Si nécessaire, on met en œuvre des formations. ». La documentation obligatoire est réduite à un Manuel Qualité (dont Politique Qualité) et 6 procédures documentées (écrites) : audit interne, maîtrise des documents, maîtrise des enregistrements, maîtrise du produit non conforme, actions correctives et actions préventives.

Une nouvelle révision vient d'être publiée le 14 Novembre 2008. Elle contient pas de nouvelles exigences. Elle introduit seulement des clarifications aux exigences existantes d'ISO 9001:2000, sur la base de huit ans d'expérience dans l'application de la norme dans le monde, avec à ce jour environ un million de certificats délivrés dans 170 pays.

Les certifications réalisées à partir de la nouvelle révision doivent être en version 2008 mais la version 2000 est encore tolérée pendant un an. Les organismes déjà certifiés ISO 9001: version 2000 ont deux ans pour migrer vers la version 2008 par la réalisation d'un audit ordinaire de surveillance ou d'un audit de re-certification.

L'évolution des exigences reste fidèle à la logique de l'amélioration continue. Selon le niveau de maturité du SMQ de l'entreprise, les exigences de la norme ISO 9001v 2008 vont conduire cette dernière soit à ajuster, soit à réviser en profondeur les pratiques de leur système de management qualité.

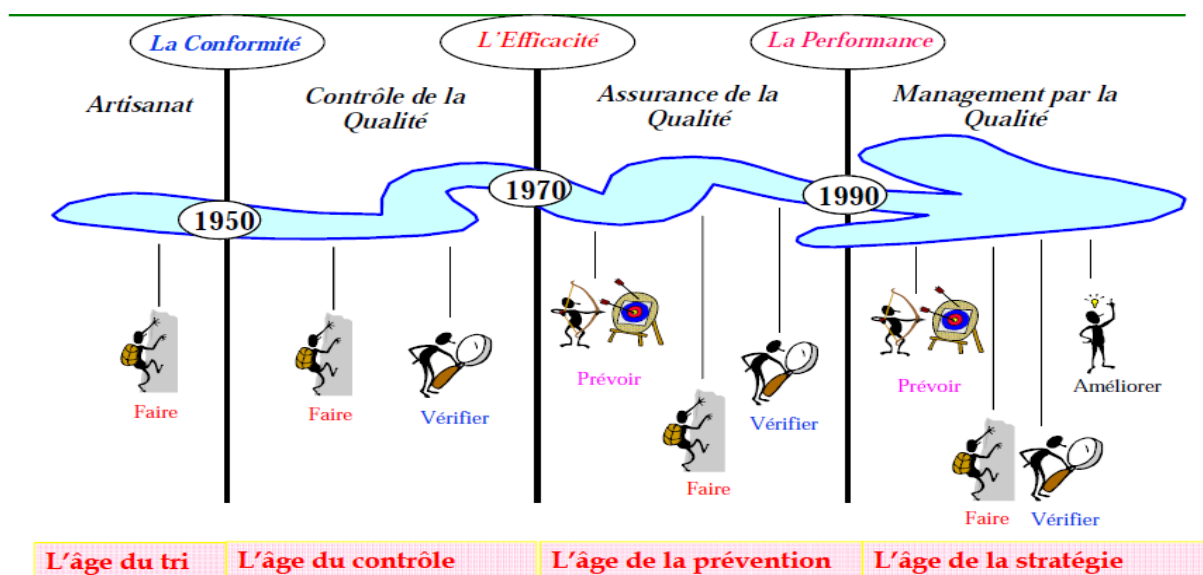


Figure 14 : Récapitulatif sur l'historique de la qualité

I.3/ Principes d'application d'un système de management qualité :

Les 8 principes de management de la qualité sont les suivants :

a. Organisme à l'écoute du client (Customer focus) :

Les organismes dépendent de leurs clients. Il convient donc qu'ils comprennent leurs besoins présents et futurs, qu'ils répondent aux exigences des clients et qu'ils s'efforcent de dépasser leurs attentes.

Ce principe permet de :

- Cerner et comprendre les besoins et les attentes du client.
- Assurer que les objectifs de l'organisme sont en phase avec les besoins et les attentes du client.
- Exposer les besoins et les attentes du client dans tout l'organisme.
- Mesurer la satisfaction du client et agir sur les résultats.
- Gérer méthodiquement les relations avec le client.
- Assurer, dans la démarche visant la satisfaction de la clientèle, une approche équilibrée avec autres parties intéressées (notamment les propriétaires, les employés, les fournisseurs, les financiers, les collectivités locales et la société dans son ensemble).



b. Leadership :

Les dirigeants de l'organisation définissent de manière cohérente une finalité et les orientations de l'organisme. Il serait souhaitable qu'ils créent et maintiennent l'environnement interne nécessaire pour que le personnel se sente pleinement impliqué dans la réalisation des objectifs de l'organisme.

L'application du 2^{ème} principe permet de :

- Prendre en compte les besoins de toutes les parties intéressées notamment les clients, les employés, les fournisseurs, les financiers, les collectivités locales et la société dans son ensemble.
- Etablir une vision claire du futur de l'organisme.
- Définir des objectifs et des cibles réalisables.
- Créer et entretenir des valeurs communes et des modèles de comportement fondés sur l'équité et l'éthique à tous les niveaux de l'organisme.
- Etablir la confiance et éliminer les craintes.
- Fournir au personnel les ressources et la formation nécessaires et la liberté d'agir de manière responsable.





- Susciter, encourager et reconnaître les contributions des individus

c. Implication du personnel (*Involvement of people*):

Le personnel à tous les niveaux constitue l'essence même d'une organisation et leur implication permet de mettre ses compétences au service de l'organisation.

Ce principe permet au personnel de :

- Comprendre l'importance de sa contribution et de son rôle dans l'organisme.
- Identifier ce qui freine ses performances.
- Accepter d'être responsable et d'assumer sa part de responsabilité à résoudre les problèmes.
- Evaluer sa performance par rapport aux buts et objectifs individuels.
- Rechercher activement des occasions d'accroître sa compétence, ses connaissances et son expérience.
- Partager librement le savoir-faire et l'expérience.
- Débater ouvertement des problèmes et des questions.

d. Approche processus (*Process approach*) :

Un résultat escompté est atteint plus efficacement lorsque les actions et les ressources correspondantes sont gérées comme des processus.

L'application de ce principe permet :

- La définition systématique des activités nécessaires pour obtenir un résultat désiré.
- L'établissement de responsabilités claires pour la gestion des activités clés.
- L'analyse et mesure du potentiel des activités clés.
- L'identification des interfaces des activités clés avec et entre les différentes fonctions de l'organisme.
- La focalisation sur les facteurs – notamment les ressources, les méthodes et les matériels – qui amélioreront les activités clés de l'organisme.
- L'évaluation des risques, des conséquences et des impacts des activités sur les clients, les fournisseurs et d'autres parties intéressées.

e. Management par approche système (*System approach to Management*) :

Identifier, comprendre et gérer un système de processus interdépendants pour un objectif donné permet d'améliorer l'efficacité et l'efficience de l'organisation.

L'application du principe 5 permet:

- Une structuration du système pour atteindre les objectifs de l'organisme de la façon la plus efficace et efficiente.
- Une compréhension des interdépendances entre les processus du système.





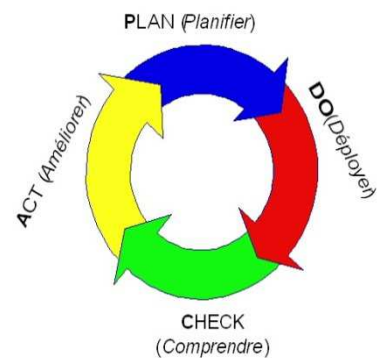
- Des approches structurées avec harmonisation et intégration des processus.
- Une assurance d'une meilleure compréhension des rôles et des responsabilités nécessaires pour réaliser les objectifs communs et réduire ainsi les blocages inter fonctionnels.
- Une compréhension des possibilités organisationnelles et établir avant d'agir les contraintes liées aux ressources.
- De cibler et définir comment devraient s'opérer des activités particulières au sein d'un système.
- Une amélioration continue du système par le biais de mesures et d'évaluations.

f. Amélioration continue (*Continual improvement*) (Roue de Deming)

L'amélioration continue devrait être un objectif permanent de l'organisation.

Le 6^{ème} principe permet:

- L'utilisation d'une approche cohérente à l'ensemble de l'organisme en vue de l'amélioration continue des performances de l'organisme.
- D'assurer la formation du personnel aux méthodes et outils d'amélioration continue.
- L'amélioration continue des produits, processus et systèmes devient un objectif de chaque individu dans l'organisme.
- D'établir des buts afin d'orienter l'amélioration continue et des mesures pour en assurer le suivi.
- Reconnaître et prendre acte des améliorations.



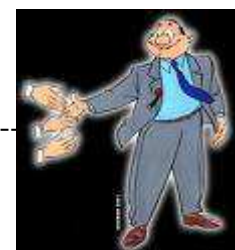
g. Approche factuelle pour la prise de décision (*Factual approach to decisionmaking*):

Les décisions efficaces sont basées sur l'analyse de données et d'informations tangibles.

L'application de ce principe permet :

1. Garantir que les données et les informations sont suffisamment exactes et fiables.
2. Rendre les données accessibles à ceux qui en ont besoin.
3. Analyser les données et les informations à l'aide de méthodes valides.
4. Prises de décisions et actions fondées sur une analyse factuelle, équilibrée par l'expérience et l'intuition.

h. Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs (*Mutually beneficial supplier relationships*):





Une organisation et ses fournisseurs sont interdépendants et une relation mutuellement bénéfique améliore leur capacité à créer de la valeur.

Ce principe permet:

- D'établir des relations qui équilibrent les gains à court terme et des considérations à long terme.
- De mettre en commun des acquis et des ressources avec les partenaires.
- D'identifier et choisir les fournisseurs clés.
- De communiquer clairement et ouvertement.
- De partager d'information et des plans futurs.
- Etablir des activités communes de développement et d'amélioration.
- Inspirer, encourager et reconnaître les améliorations et les réalisations des fournisseurs

I.4/ Démarche pour la mise en place d'un système de management qualité :

Tableau 3 : Résumé de la démarche de mise en place d'un système de management de qualité

PHASE 1 : Avant-projet	PHASE 2 :Projet	PHASE 3 : Programme	PHASE 4 : Finalisation
- Choix du référentiel. - Assurer l'engagement de la Direction -Définir les objectifs / démarche qualité - Prévoir les difficultés - Identifier les préoccupations techniques / démarche : rapports sur l'existant	- Allouer les ressources - Création d'une structure de pilotage -Élaborer un Planning : organigramme des tâches, diagramme de Gantt, formation des groupes de travail	- Développer : mise en place du système qualité : formation, diagnostic, élaboration du plan d'action qualité (PAQ), rédaction des procédures organisationnelles et système documentaire qualité. - Optimiser : tableaux de bord "démarche"; premiers audits internes	- Gérer : correction des non-conformités et amélioration du système. - Audit de certification



II- Conduite du Changement :

Se fixer comme objectif d'obtenir une certification système, donc la mise en pratique d'un SMQ, aboutit dans tous les cas à des changements du mode de management et de fonctionnement de l'organisme. Ces changements sont plus ou moins profonds en fonction du niveau de culture qualité de l'industrie en question.

II-1. Etude d'opportunité :

La décision d'obtenir une certification au site Oued Njafait partie d'un véritable plan d'amélioration de la qualité :

- **La Réforme Industrielle :**

La démarche qualité est une des actions stratégiques inscrites dans la réforme des industries agroalimentaires afin de satisfaire les besoins de leurs consommateurs. Dans ce cadre, la direction des Domaines Agricoles a initié en Juillet 2013 un ambitieux programme visant l'instauration du management de la qualité au niveau du site Oued Nja spécifique à la production des produits laitiers. Ce programme prévoit l'amélioration de la qualité des soins et des services et la préparation à moyen terme à l'accréditation.

II-2 Etude de la faisabilité :

II-2-1. L'analyse SWOT :

L'analyse SWOT est un outil de planification stratégique permettant d'analyser l'environnement externe et interne d'un projet.

- ✓ Dans l'environnement externe, on distingue les opportunités et les menaces pour le projet.
- ✓ Dans l'environnement interne, on distingue les forces et les faiblesses que l'établissement transmet au projet de certification.

❖ Environnement externe :

- Les opportunités constituent le domaine d'action dans lequel le projet peut espérer jouir d'un avantage différentiel. Un organisme porteur d'un projet aura un avantage différentiel

Rapport-gratuit.com



LE NUMERO 1 MONDIAL DES MEMOIRES

Faculté des Sciences et Techniques - Fès

☒ B.P. 2202 – Route d'Imouzzer – FES

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



lorsque ses compétences propres lui permettront d'exploiter une opportunité plus facilement que ses concurrents. C'est-à-dire lorsqu'elle peut exploiter les facteurs clés de succès plus facilement.





- Les menaces correspondent à un problème posé par une tendance défavorable ou une perturbation de l'environnement externe au projet. Une menace est d'autant plus grave qu'elle nuit fortement au projet et qu'elle a des chances de se réaliser.

❖ Environnement interne :

Les forces et faiblesses de l'environnement interne au projet sont à évaluer sur deux critères :

- La Performance
- L'Importance.

Tableau 4 : Analyse SWOT pour l'étude de la faisabilité du projet

	Positif		Négatif
Interne	FORCES (Strengths)  FORCES		Faiblesses (Weakness)  FAIBLESSES
	<ul style="list-style-type: none"> • Présence de la culture qualité, • Connaissance des outils Qualité (niveau de maturité considérable selon l'étude des dossiers de candidature et les visites sur sites), • Formation continue en Management Qualité assurée par La direction générale • Organisation de Concours Qualité • Existence de Cercles Qualité, • Initiation de la démarche d'Accréditation 		<ul style="list-style-type: none"> • L'engagement de la direction n'est pas encore déclaré et aucune preuve n'est fournie pendant la première Phase de préparation à la certification, • Lourdeur des démarches administratives, • Absence structure Projet • Absence de l'Unité de Management de la Qualité au niveau de l'organigramme, • Forte Hiérarchie, • Résistance au changement, • Cloisonnement, • Conflits personnels,
	Opportunités (Opportunities)  OPPORTUNITES		Menaces (Threats)  MENACES



Externe	<ul style="list-style-type: none">• Voir « étude d'opportunité » (Paragraphe précédent)	<ul style="list-style-type: none">• N'existe pas.
----------------	---	---

II-3 : Diagnostic :

II.3.1 : Matériels et méthodes :

● **Matériel :**

Le diagnostic qualité permet de déterminer les points forts et les insuffisances du système management qualité.

L'évaluation consiste à établir un questionnaire, sous forme d'un tableau Excel, qui reprend toutes les exigences des différents paragraphes de la norme incluse dans le domaine d'application du système de management de la qualité aux Domaines Agricoles. Le questionnaire élaboré est constitué de 81 questions établi par rapport aux exigences des 5 chapitres certifiables de la norme, en utilisant trois niveaux de notes :

- **0 : si l'exigence n'est pas du tout satisfaite**
- **1 : si l'exigence est satisfaite en partie**
- **2 : si l'exigence est satisfaite**

● **Méthode :**

La méthode du travail consiste à évaluer le degré de satisfaction tant au niveau formalisation qu'au niveau application des diverses exigences de la norme. Chaque question est notée soit 0, 1 ou 2 selon le degré de conformité à cette dernière. Les notes sont multipliés par un facteur de pondération permettant de rendre comparable le niveau de satisfaction aux exigences par chapitre et par sous chapitre. Cette technique d'évaluation nous permet d'avoir une idée approximative sur le degré de satisfaction des exigences afin d'établir un plan d'action pour améliorer le système de management de qualité.

Le plan d'action élaboré est un document spécifiant sous forme d'un tableau quelles actions (de formalisation ou d'application) doit on mener, par qui, quand et avec quels moyens, pour se conformer aux exigences de la norme, en tenant en compte l'ordre de priorité des actions ainsi que la disponibilité des moyens humains et matériels.

II.3.2 : Résultats et discussions :

La première étape que j'ai effectué était la réalisation d'un 'état des lieux' ou un premier diagnostic dont les résultats nous ont permis de nous positionner par rapport au niveau de conformité aux exigences de la norme ISO 9001 v 2008. Suite à ce dernier on a élaboré un plan d'action qui nous a servi de guide pour l'instauration du SMQ. Les résultats du diagnostic ainsi que les actions à mettre en place sont annexés à ce présent travail. (Annexe 1)

L'histogramme suivant montre schématiquement le niveau de satisfaction par rapport aux grands chapitres de la norme (Figure15).

NB. Cette étude ne reflète pas l'état de conformité aux exigences des BPF.

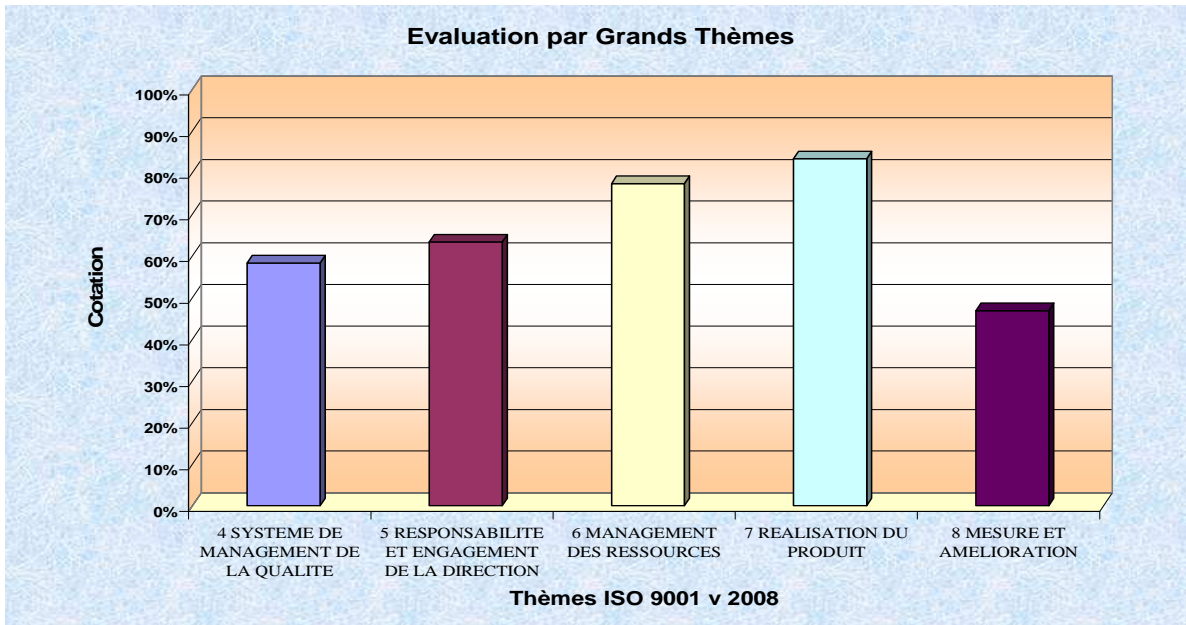
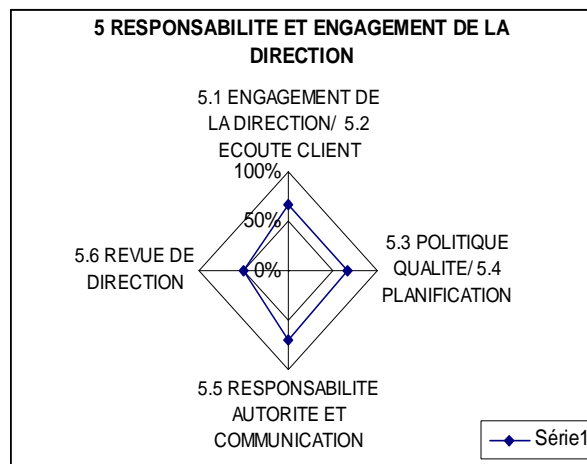
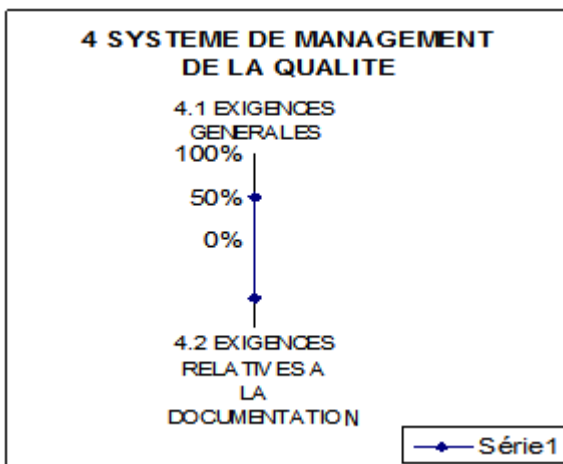


Figure 15 : Histogramme des résultats suite au premier diagnostic par grands thèmes

Pour mon projet, il m'a été confié de travailler sur les actions les plus prioritaires et réalisables, en mettant à ma disposition tous les moyens humains et matériels, et ce en survolant l'ensemble des chapitres de la norme.

Les graphiques suivants montrent l'état de satisfaction par rapport aux divers sous chapitres de la norme (Figure 16).



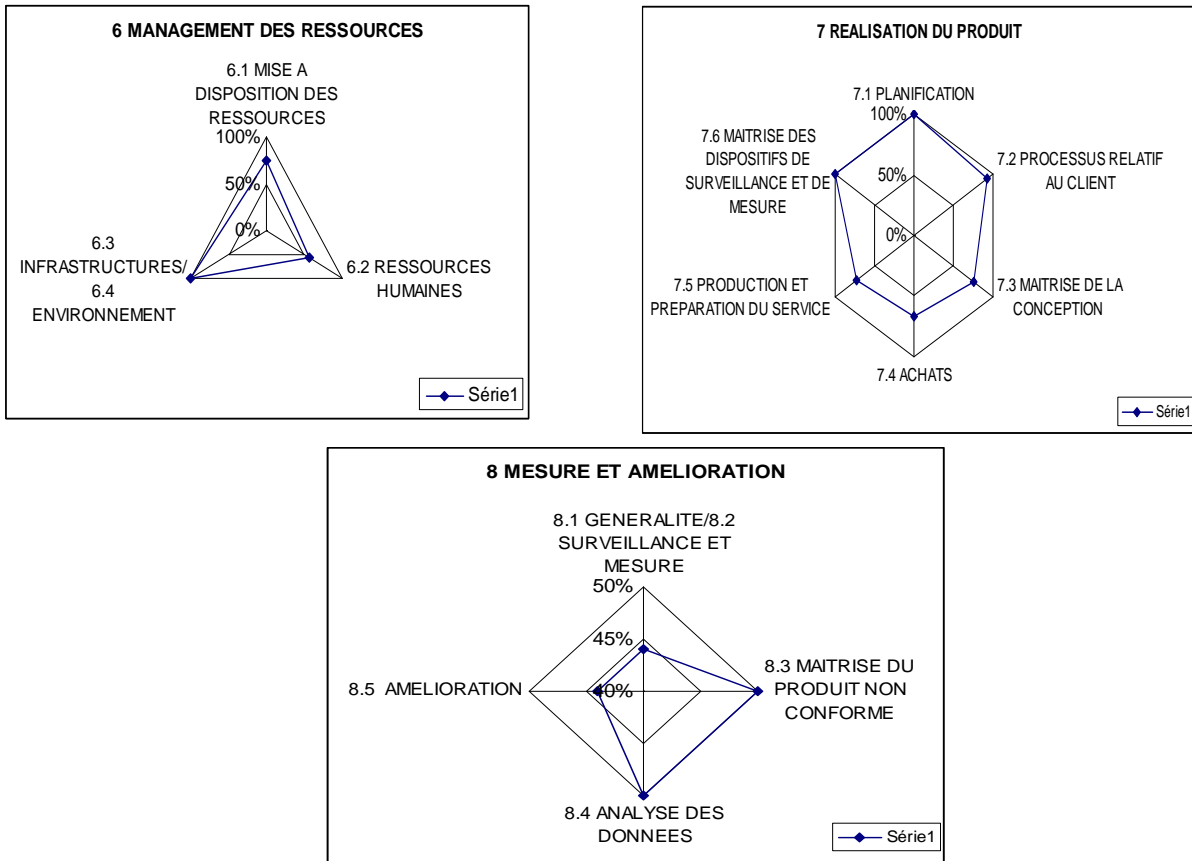


Figure 16 : Graphes montrant des résultats suite au premier diagnostic par sous chapitre.

Pour répondre aux exigences des chapitres 4.1, 5.4, 7.5 et 7.6 j'ai commencé par l'identification et la maîtrise des processus. Par la suite j'ai contribué à la mise en conformité des documents exigés par les chapitres 4.2, 8.2, 8.3, 8.5 à savoir les six procédures et le manuel qualité. En plus j'ai participé à la sensibilisation, l'identification des compétences et la responsabilisation du personnel, pour se conformer aux exigences des chapitres 6.2 et 5.5.1.

II.4 : Établissement de la cartographie :

II.4.1/ Matériels et méthodes

● **Matériel :**

Pour réussir l'élaboration d'une cartographie, je me suis basée sur le fascicule FD X 50-176 portant sur le management par processus. Cette cartographie représente graphiquement l'ensemble des processus, ainsi que les interactions, les corrélations et l'enchaînement entre ces derniers, et permettant d'assurer le bon déroulement des missions des domaines agricoles à savoir la production et le stockage et la commercialisation des produits laitiers.

● **Méthode :**

Il s'agit d'améliorer le fonctionnement de l'entreprise et d'opter pour une vision globale et transversale de l'organisme. Pour entrer donc dans ses rouages et articulations, il faut dessiner l'architecture dynamique de tout ce qui se fait. Pour ce faire, j'ai opté pour une analyse systémique. Il s'agit d'une méthodologie de représentation, de



modélisation d'un objet actif en interaction avec son environnement (cet objet lui-même est composé d'un ensemble d'éléments actifs en interaction dynamique)

Le principe de cette méthode m'a été utile pour identifier l'ensemble des systèmes (ou processus) des domaines agricoles et des relations entre eux.

J'ai ensuite confronté ces processus au modèle ISO présenté ci-dessus pour pouvoir les classer par types et les présenter graphiquement. (Figure 17)

Pendant le classement des processus par types, il faut tout d'abord entamer l'étude des processus de réalisation, ensuite les processus support et enfin les processus de pilotage.

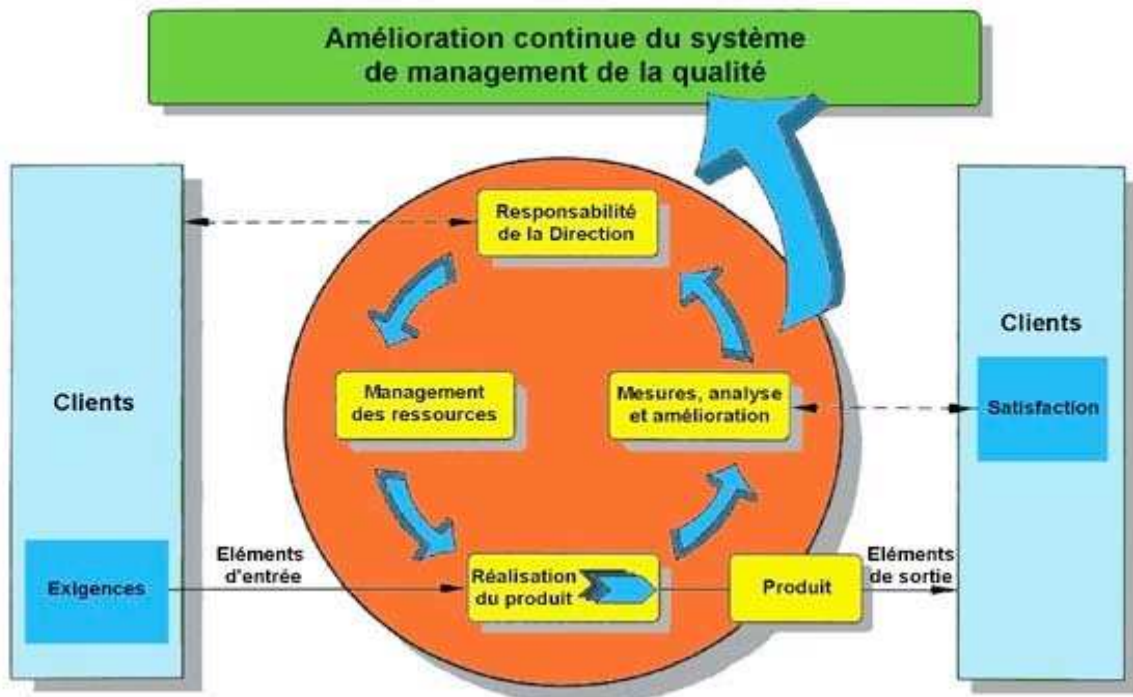


Figure 17: Cartographie des grands thèmes de la norme ISO 9001 v 2008

- *Les processus de réalisation (chapitre 7) :*

Ce sont des processus dont les activités sont liées au cycle de vie d'un produit, mis en œuvre pour répondre aux besoins du client et lui fournir le produit (service) attendu. En général, la compétitivité des entreprises dépend directement de l'efficacité de ces processus.

- *Les processus de support ou de soutien (6.1, 6.2, 6.3 et 6.4) :*

Leur fonction permet de contribuer au succès des processus de réalisation par l'apport des ressources et moyens nécessaires au bon déroulement de ces derniers. Ils ne créent pas de valeur directement perceptible par le client.

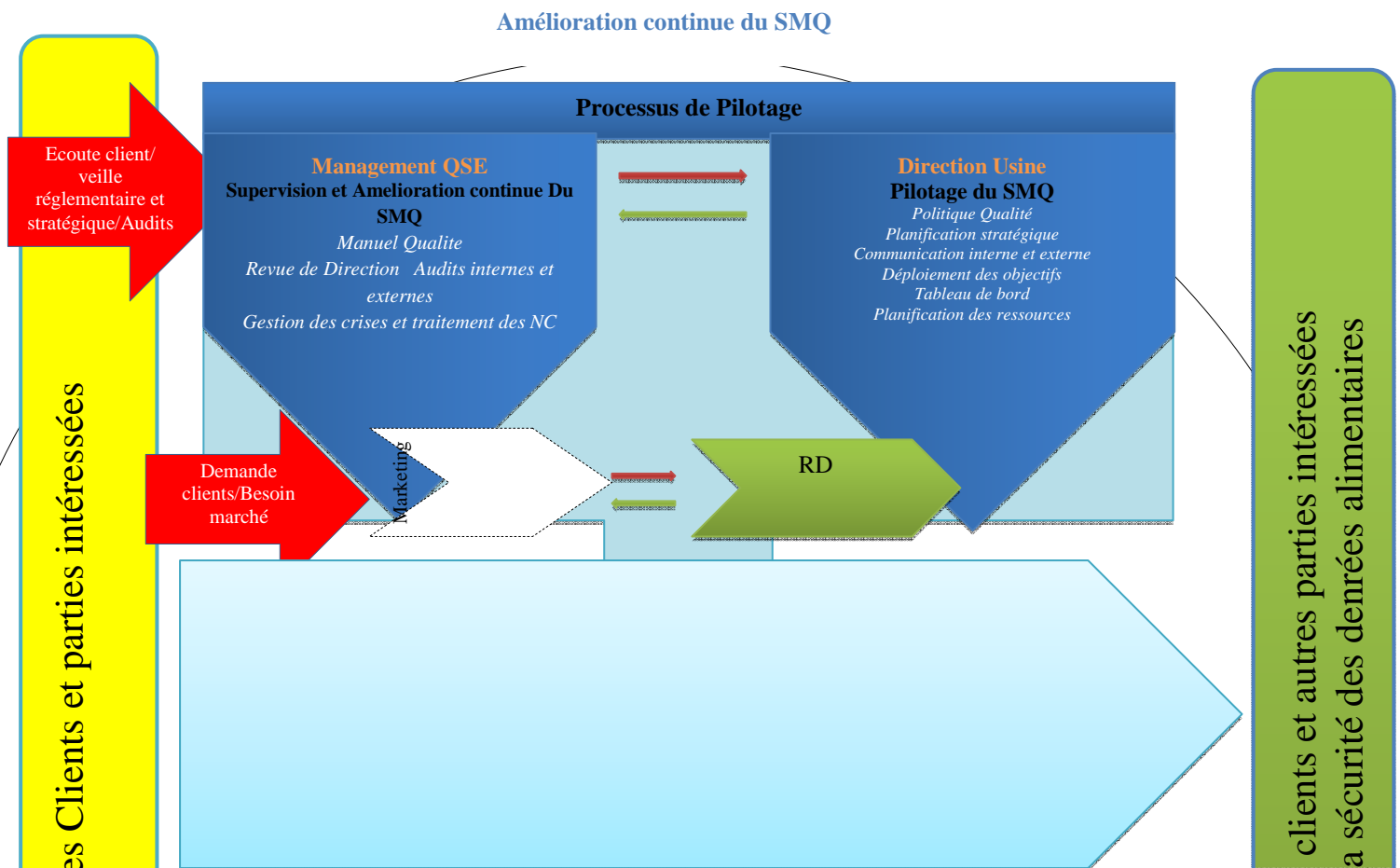
- *Les processus de management ou de pilotage (5.2, 8.2.2, 8.4, 8.5) :*

Ces processus sont sous la responsabilité de l'équipe dirigeante. Ils contribuent à la détermination, l'élaboration de la politique et au déploiement des objectifs qualité dans l'organisme. Ils pilotent, surveillent et assurent la cohérence des processus de réalisation et support.

II.4.2 : Résultats et discussions :

Suite à une semaine de travail passé entre visite du terrain, rédaction et vérification par l'équipe qualité, on a élaboré la cartographie présentée ci-dessous (Figure 18) montrant l'ensemble des processus, leur enchaînement et leurs interactions.

Cartographie des processus : Usine Chergui Oued Nja



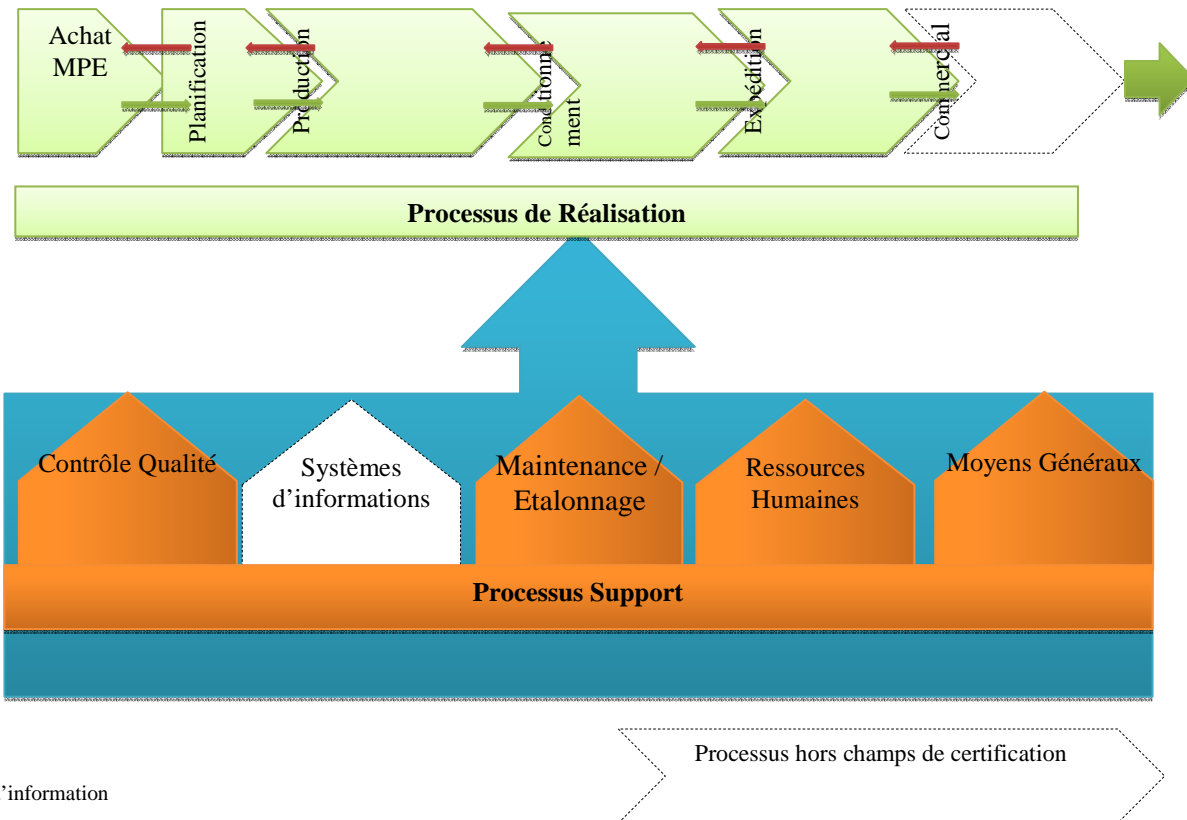


Figure 18 : Cartographie des processus du site Oued Nja

fait et qui doit le faire ; quand et comment cela doit être fait, quel matériel, équipements et documents doivent être utilisés et comment cela doit être maîtrisé et enregistré.

II.5.1 : Matériels et méthodes :

● Matériel :

Pour l'élaboration des procédures, je me suis basée d'une part sur la norme ISO 9001v2008 pour déterminer les procédures obligatoires ainsi que les exigences que décrit la norme par rapport à ces derniers, et d'autre part sur les informations recueillies à propos du circuit suivi sur le terrain pour les diverses procédures.

● Méthode :

Le besoin de création d'une procédure est renseigné dans la fiche de demande de création ou modification des documents, cette dernière est analysée par le responsable de gestion documentaire qui prend la décision de créer ou modifier la procédure.

Le besoin de création ou mise à jour des procédures obligatoires figurait d'avance dans le plan d'action pré établi par l'équipe qualité. De ce fait j'ai entamé directement l'élaboration des six procédures en se basant sur les informations du terrain relatives aux diverses activités, leur enchainement, ainsi que les responsabilités pour chacune des procédures.



Pour la mise en forme des procédures j'ai respecté le modèle standard des procédures déjà rédigées au sein des Domaines Agricoles et qui répondent au modèle standard des procédures. Vue les similitudes constatés dans le cheminement des tâches de certaines procédures, j'ai trouvé commode de les fusionner comme suit:

Maitrise des actions correctives et préventives

- Maîtrise des actions correctives
- Maîtrise des actions préventives

Gestion des documents et des enregistrements

- Gestion des documents
- Gestion des enregistrements

L'ensemble des procédures a été ensuite vérifiées en réunion avec l'équipe management de la qualité, puis transmise pour codification avant leur approbation par le responsable de management de la qualité et le directeur général. Les procédures sont ensuite diffusées auprès des destinataires concernés. Ces derniers signent sur la fiche de diffusion (Fiche de prise de connaissance), qui tient lieu d'accusé de réception.

L'unité de gestion documentaire conserve un exemplaire de toutes les procédures en vigueur et la dernière édition de "la liste des procédures". La durée de validité des documents qualité est de 3 ans.

III.5.2 : Résultats et discussions :

Mon travail consiste à la participation et à la réactualisation des procédures obligatoires.

Un model est annexé à ce présent travail. (Annexe 2)

Le tableau ci-dessous résume le contenu des procédures obligatoires réactualisées (Tableau 5).

Tableau 5 : Synthèse des procédures obligatoires

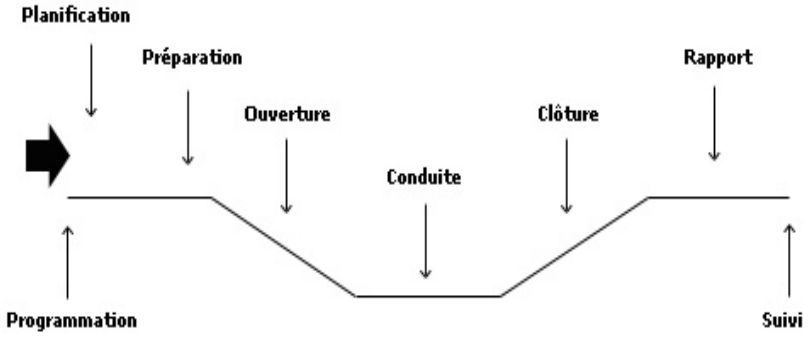
Intitulé de la procédure	Synthèse du contenu
Gestion des audits internes	<p>Les audits internes constituent une méthodologie systématique permettant de vérifier périodiquement et systématiquement le système de qualité entier au sujet de son efficacité et son efficience. Cette procédure a comme objectif de fixer la méthode.</p> <ul style="list-style-type: none">• Les auditeurs internes doivent avoir les compétences pour pratiquer un audit et qualifiés suite à un stage de formation à l'audit par un organisme spécialisé externe ou interne aux Domaines Agricoles ;• Les audits doivent être préalablement planifiés de façon à ce que



l'ensemble du système soit évalués au moins annuellement ;

- Un programme d'audit doit être diffusé une semaine avant l'audit et doit comporter les éléments suivants :
 - Planning des différentes fonctions à auditer ;
 - Les auditeurs qui exécuteront l'audit. en veillant, à ce qu'ils n'auditent pas leur propre travail.
 - Le processus ou activité à auditer ;
 - Le(s) référentiel (s) utilisé(s) ;
 - Identification du responsable de l'audit, qui a en charge la gestion de l'équipe d'audit et la rédaction du rapport de l'audit
- Réalisation de l'audit passe par des étapes essentielles à savoir :
 - Une réunion d'ouverture qui a pour objet de rappeler les conditions générales de l'audit.
 - La collecte des documents nécessaires pour faire dérouler l'audit plus effectivement
 - Exécution de l'audit par des entretiens avec les audités afin de vérifier la conformité et l'efficacité du système de management qualité, l'observation de l'organisation et du déroulement des tâches, la demande de preuves tangibles (documents et enregistrements relatifs à chacune des tâches)
 - Réunion de synthèse entre auditeurs pour faire le point sur les preuves recueillies et étayer les écarts.
 - Réunion de clôture : Son but est de faire valider avec les audités l'ensemble de l'information recueillie lors des entretiens d'audit
- Le rapport d'audit est ensuite rédigé par le responsable d'audit qui mentionne les points forts et les points à améliorer (discutés lors de la réunion de clôture).
- La liste définitive des écarts constatés ainsi que les recommandations concernant les mesures correctives à prendre si cela est possible est ensuite diffusée auprès des concernés.



	
Gestion des documents et des enregistrements	<p>Cette procédure décrit les mesures prises pour maîtriser l'ensemble des enregistrements du système de management de la qualité.</p> <p>Cette gestion passe principalement par les étapes suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none">• Identification d'un besoin de création ou de modification d'un document. Validation du besoin ;• Rédaction/Modification du document,• Vérification et approbation du nouveau document,• Diffusion et mise en application des documents nouveaux ou modifiés,• Revue périodique des documents,• Archivage et destruction des documents périmés par l'unité de gestion documentaire
Maitrise des actions correctives et préventives	<p>Cette procédure est créé afin d'apporter des solutions aux problèmes ou dysfonctionnements constatés ou potentiels et donc d'optimiser l'efficacité et assurer la pérennité du SMQ</p> <p>La maîtrise des actions correctives et préventives passe par les étapes suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none">• Lancement de la demande d'ouverture d'une action corrective, préventive ou une déclaration de non-conformité• Etape de traitement pendant laquelle les causes de la non-conformité sont analysées, une description du traitement est décrite puis vérifiées par le concerné ainsi que des membres de l'équipe qualité. Ensuite ces derniers désignent les personnes et les délais fixés pour la réalisation des actions.• Etape de vérification par le correspondant qualité en collaboration avec le pilote du processus qui définit les critères d'évaluation puis vérifie la mise en œuvre et l'efficacité de l'action, et lance une nouvelle investigation au besoin• Enregistrement : Une fiche d'enregistrement sert de support pour assurer





	<p>le suivi et garder la traçabilité des actions entreprises. Cette fiche comprend :</p> <ul style="list-style-type: none">- Le nom du service, du local et du produit- Une description de l'anomalie détectée ainsi que la date de détection- L'analyse des causes- Les actions proposées- Le planning d'exécution des actions- Le commentaire d'évaluation
<p>Maîtrise des produits non conformes</p>	<p>Le but est de s'assurer que tout produit non conforme aux exigences spécifiées est identifié et maîtrisé en attente de son traitement. Pour la maîtrise des produits non-conformes il faut passer par les étapes suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none">● Détection et identification des non conformités et ce en renseignant une fiche incident et en identifiant le produit non-conforme● Traitement des produits non-conforme par l'analyse des non conformités détectées, l'application de traitement curatif quand c'est possible, et la maîtrise par les actions correctives ou préventives au besoin● Suivi et surveillance de la mise en conformité par le correspondant qualité en collaboration avec le pilote du processus

II.6 : Établissement des fiches processus :

Aux termes du paragraphe 3.4.1 de l'ISO 9000, un « processus » est défini comme un « Ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforment des éléments d'entrée en éléments de sortie ».

Un processus consiste, ainsi, en un ensemble d'opérations ou d'activités réalisées par des acteurs et transformant en amont des intrants (matériel et information), en provenance de fournisseurs, en production pour des clients en aval par l'ajout d'une valeur. Un processus est toujours orienté vers un bénéficiaire ou un système bénéficiaire, interne ou externe et peut comprendre des activités réalisées par différents services ou différentes entités.

II.6.1 : Matériels et méthodes :

● Matériel :



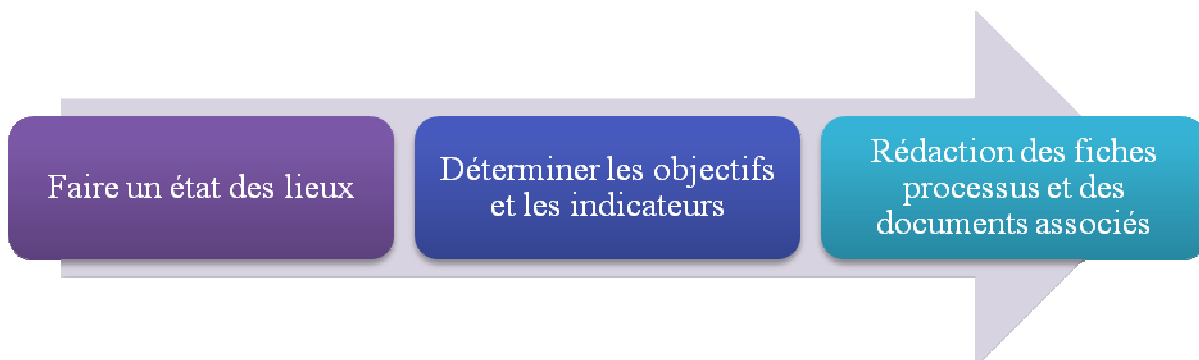
Fortement mise en avant par la norme, l'approche processus réside en une démarche d'analyse importante qui présuppose un cadre rigoureusement établi qui incarne un préposé au succès de cette démarche. Ce sont en effet la politique énoncée et les objectifs qualité qui fixent le cap d'optimisation des processus qu'il importe avant tout mettre en place. Ainsi, l'objectif de cette approche est d'accroître la satisfaction des clients par le respect de leurs exigences. Afin d'établir les fiches processus considérées comme des cartes d'identité et outil de maîtrise des processus, je me suis basée sur le fascicule FD X 50-176 et sur les informations recueillies du terrain toute en s'inspirant de la politique et des objectifs qualité fixés préalablement par la direction.

Pour élaborer les objectifs et les indicateurs qualité permettant de maîtriser et d'améliorer en continue les processus, j'ai opté pour la méthode « **hoshin** » qui constitue un système de management permettant à l'entreprise de concentrer tous ses efforts et toutes ses ressources dans la réalisation rapide d'un objectif.

La méthode « **hoshin** » se base sur le partage par tous des objectifs stratégiques définis au plus haut niveau et formant le but à atteindre. La définition pour chaque étage hiérarchique ou fonctionnel de ses propres objectifs, qui une fois atteints permettront automatiquement d'atteindre les objectifs supérieurs. Tout en contrôlant périodiquement les progrès grâce à des indicateurs définis en même temps que les objectifs, et en corrigeant les dérivés.

● Méthode :

Dans le but de trouver un enchaînement logique d'actions qui concourent à satisfaire les exigences des clients, plutôt qu'une succession d'étapes indépendantes et cloisonnées. L'approche processus vient pour désigner et expliquer le système de processus appliqué au sein d'un organisme, pour cela j'ai suivi la méthodologie suivante:



1- Faire un état des lieux :

Pour chaque processus de la cartographie, il s'agit de définir :

- ✓ Les étapes des processus et leur cheminement ;
- ✓ Interaction entre les processus ;
- ✓ Analyser les processus « Qui fait Quoi ».

Durant cette première étape, je me suis déplacée sur le terrain auprès de l'ensemble des pilotes de processus pour recueillir les informations nécessaires.



2-Déterminer les objectifs et les indicateurs :

a. Décliner les objectifs de la politique qualité en objectif **SMART (Spécifiés, Mesurables, Acceptables, Réalistes et situés dans le Temps)**, et ceci au niveau des différents processus.

b. Pour chaque objectif, sont établis des indicateurs de mesure qui constituent le tableau de bord du processus.

Pour l'élaboration des objectifs qualité au niveau de chaque processus j'ai décliné l'ensemble des objectifs qualité stratégiques pour tous les processus de la cartographie, et pour chaque objectif, j'ai essayé de déterminer au moins un indicateur, j'ai ensuite validé ces objectifs et ces indicateurs avec les responsables concernés ainsi qu'avec l'équipe qualité.

3- Rédaction :

Rédaction des fiches processus et des supports d'enregistrement qui leur sont associés.

Après avoir formalisé les fiches processus ainsi que supports d'enregistrement, j'ai veillé à les faire vérifier par les responsables concernés et à les faire valider par l'équipe qualité en prenant en considération l'ensemble des suggestions d'amélioration proposés.

II.6.2 : Résultats et discussions :

Pour chaque processus identifiés préalablement sur la cartographie, j'ai établi en collaboration avec les concernés une fiche processus contenant l'ensemble des informations suivantes :

- Responsable du processus ;
- Fonction ;
- Descriptions du processus (Eléments d'entrée, éléments de sortie) ;
- Indicateurs ;
- Ressources ;
- Procédures Associées.

(Voir exemple d'une fiche processus en Annexe 3).

La direction des Domaines Agricoles –Chergui- a déterminé au préalable 5 objectifs qualité stratégiques, ce sont ces derniers qu'on a décliné en objectifs de processus pour lesquels on a posé des indicateurs formant ainsi un moyen de maîtrise et de mesure. Le tableau suivant (Tableau 6) montre un exemple d'objectifs et indicateurs qui ont été proposés pour le processus de production.

Tableau 6 : Exemple de déclinaison d'objectifs stratégique en objectifs et indicateurs pour le processus de production



Processus	Objectifs qualité	Satisfaction clients	Optimisation des moyens humains	Optimisation des moyens techniques	Amélioration continue	Garantir en permanence la qualité des produits et des activités
Production	Objectifs	-Respecter les exigences de production	- Sensibilisation et qualification du personnel	-Qualification des installations et équipements	-Appliquer et suivre les actions d'améliorations	-Respect des modes opératoires - Suivi régulier de l'environnement de travail
	Indicateurs	- Atteinte du rendement planifié - Respect des délais de production - Nombre de non conformités détectées aux diverses étapes	- Taux de personnel sensibilisé - Taux de personnel qualifié	- Taux d'équipement qualifiés	- Nombre d'actions non appliquées dans les délais	- Nombre de non-conformité - Suivi de la T°, P, H, taux de microorganismes.

Comme tout début d'instauration d'un nouveau système, j'ai constaté quelques difficultés dues aux points suivants :

- La crainte de la lourdeur du système ;
- La résistance forte au changement ;
- La crainte d'être mesuré et évalué ;
- Manque de coordination entre les services ;
- Une désimplification du personnel ;
- La carence de la communication.

II.7 : Sensibilisation et implication du personnel :

Le personnel est l'essence même d'une entreprise, une implication totale de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'entreprise d'où leur sensibilisation demeure une étape primordiale pour réussir toute démarche qualité, leur sensibilisation aux notions de la qualité, leur permettra de mettre en place et améliorer efficacement leur système de management de la qualité.

II.7.1 : Matériels et méthodes :

● Matériel :





Les outils utilisés pour sensibiliser le personnel sont des outils de communication. Il s'agit en effet d'animation de réunion (présentation de support de sensibilisation), remarques et explications faites sur le terrain, réunions débat, affichage et diffusion de documents.

● **Méthode :**

Dans le but de communiquer les objectifs et la politique qualité, de revoir la pertinence et l'efficacité du système et s'assurer du bon déroulement de la démarche, il est primordial de passer par la sensibilisation du personnel. L'objectif de la réalisation de cette sensibilisation est tout d'abord de mettre le personnel au courant du projet de mise en place du système management de qualité conformément aux exigences de la norme ISO 9001 v 2008, et de les sensibiliser par la suite aux exigences de cette norme. Les Domaines Agricoles, conscients de l'importance de cet élément stratégique ont accordé une grande importance à la formation et la sensibilisation du personnel. Ceci via des formations externes et internes programmées annuellement dans un plan d'ingénierie de formation, par des cercles qualité périodiques animées par le responsable management qualité et les correspondants qualité. Cette sensibilisation se fait aussi par affichage d'instructions et diffusion sur les lieux de travail de documents utiles.

Mon engagement a consisté à assurer la sensibilisation par le contact direct sur le terrain avec le personnel et à travers des réunions avec tous les niveaux hiérarchiques, individuellement ou en groupe avec les membres de l'équipe qualité afin d'assurer une meilleure compréhension des points suivants :

- Notions de base sur la qualité et l'ISO 9001 v 2008 ;
- Responsabilisation du personnel ;
- Sensibilisation sur la démarche approche processus et discussion des résultats obtenus.

II.7.2 : Résultats et discussion :

L'ensemble du personnel doit être impliqué dans cette démarche d'instauration d'un système de management qualité au sein des Domaines Agricoles. Après avoir communiqué au personnel leurs responsabilités et les avoir sensibilisé aux notions de base de la qualité et principalement de l'approche processus, le personnel s'est familiarisé petit à petit avec ce

« Nouveau mode d'emploi de qualité ».

Cette sensibilisation à la norme ISO 9001 v 2008 s'avère importante auprès du personnel. Comme la norme l'exige, la direction doit faire en sorte que son personnel soit informé des améliorations mises en place pour mieux satisfaire le client. En effet j'ai commencé par communiquer, selon le besoin du personnel, quelques notions de base de la qualité. Je leur ai ensuite expliqué l'approche processus et je me suis basée principalement sur leurs explications pour élaborer les fiches processus. À la fin je me suis réunie avec les pilotes des processus pour leur rappeler les notions principales sur le pilotage et la maîtrise des processus et pour voir l'ensemble du travail réalisé, et que j'ai validé par la suite avec l'équipe qualité. Pour les processus dont les documents d'enregistrement ont été approuvés, j'ai assuré en collaboration avec le correspondant qualité concerné la sensibilisation du personnel à la méthode de renseignement de ces documents. La majorité du personnel a été curieuse et intéressée par cette nouvelle démarche et a été consciente de son importance et sa pertinence.



Le résultat final est que le personnel est désormais conscient des retombées internes et externes de cette démarche, mais pas encore totalement impliqué puisqu'en avançant dans ce projet, j'ai constaté que le personnel craignait toujours la lourdeur du système, le fait d'être mesuré et donc les risques de sanctions et la perte du pouvoir.

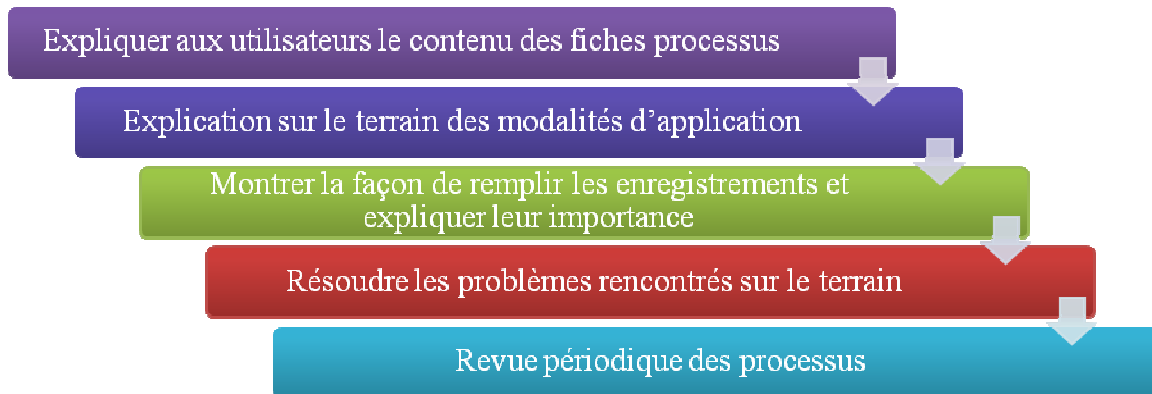
II.8 : Mise en œuvre des fiches processus :

II.8.1 : Matériels et méthodes :

● **Matériel :**

Pour mettre en œuvre les fiches processus, je me suis basée sur la communication avec les responsables, l'élaboration des documents d'enregistrements qui leur sont associés, ainsi que sur l'analyse des informations en provenance des concernés.

● **Méthode :**



Une fois les fiches processus rédigées, les documents d'enregistrement élaborés, j'ai commencé à les mettre en application pour analyser leur applicabilité, et ce dans le but d'obtenir des processus applicables et validés. Pour ce faire, j'ai commencé par informer les unités concernés, puis j'ai passé à une validation auprès du pilote du processus concerné tout en prenant en considération ses remarques que j'ai analysé en collaboration avec l'équipe management qualité.

II.8.2 : Résultats et discussions :

Dans cette étape j'ai veillé à la mise en application de certains processus. Après validation des fiches processus, une communication de celle-ci a été faite aux pilotes de ses processus et leur collaborateur. Ensuite on a procédé à l'élaboration des supports d'enregistrement manquants.

Ces supports ont été la clé de voute de la mise en œuvre du système, car ils servaient de support de collecte de donnée qui seront traités et analysés par la suite.

Le personnel était convaincu de la pertinence de cette approche, il a trouvé qu'elle constitue un moyen pour assurer la maîtrise des processus et cela en :

- Respectant le déroulement des activités selon un support pré établie ;



- Définissant tous les écarts et risques possibles ;
- Gardant une traçabilité permettant à la fois de répondre aux exigences de la norme et de suivre l'amélioration continue des processus.

Cependant cette mise sur terrain n'est pas encore accomplie, puisque le personnel n'est pas encore habitué à la démarche et trouve toujours pesant le fait de remplir périodiquement les documents d'enregistrements.

II.9 : Participation à la rédaction du Manuel qualité :

II.9.1 : Matériels et méthodes :

● **Matériel :**

Ce document fait déjà l'objet d'une réactualisation par une autre personne, il ne m'a été confié que quelques parties à savoir une partie traitant la communication et une autre portant sur les achats. Pour cette réactualisation je me suis basée sur l'ancienne version du manuel qualité des Domaines Agricoles et sur les informations que j'ai pu recueillir sur le terrain à propos de ces deux tâches.

● **Méthode :**

Ce document constitue l'exigence documentaire principale de la norme ISO 9001 v 2008, puisqu'elle exige de l'organisme d'établir et de tenir à jour un manuel qualité qui comprend:

- ✓ Le domaine d'application du SMQ, y compris le détail et la justification des exclusions ;
- ✓ Les procédures documentées établies pour le SMQ ou la référence à celles-ci ;
- ✓ Une description des interactions entre les processus du SMQ.

Mon travail s'est limité à la description des divers moyens de communication ainsi que des principales étapes de la procédure d'achat en se servant des informations recueillies sur le terrain.

II.9.2 : Résultats et discussions

Le manuel qualité est un document décrivant le système de management de la qualité et expliquant comment l'ensemble des exigences de la norme sont-ils impliqués au sein des Domaines Agricoles.

En ce qui concerne la partie communication j'ai présenté l'ensemble des moyens de communication (internes ou externes) utilisés à savoir l'affichage, les cercles qualité, les réunions périodiques, la messagerie interne et la diffusion des documents.

- Pour la communication externe, les moyens les plus utilisés sont : les visites, le téléphone, le courrier, l'email et faxe, les réunions avec le client, le cahier de charge et l'enquête de satisfaction des clients.
- Pour les achats, j'ai été amené à décrire les grandes lignes de ce processus à savoir l'évaluation des fournisseurs, les étapes de lancement d'un appel d'offre, de passation et de suivi d'une commande jusqu'à réception des produits commandés.



Même si j'ai pas eu l'occasion de rédiger l'ensemble du manuel qualité, j'ai eu la possibilité de rédiger une partie de celui-ci et de coopérer avec le responsable de cette tâche.

II.10 : Etablissement des dossiers techniques de personnel :

II.10.1 : Matériels et méthodes :

● Matériel

Le plan d'action pré-établie contient plusieurs actions à mettre en place parmi lesquelles : l'élaboration des dossiers techniques du personnel.

Pour établir ces dossiers, je me suis basée sur la procédure générale concernant la gestion des dossiers techniques du personnel pré-établi par l'équipe qualité et des informations recueillies sur le terrain et validées par les responsables hiérarchiques ainsi que par l'équipe qualité.

● Méthode

Afin de répondre à l'exigence des chapitres 5.5.1 et 6.2.2 de la norme ISO 9001 v 2008 qui incitent sur l'identification des responsabilités et autorités, la détermination des compétences nécessaires, la formation et la sensibilisation du personnel et la conservation des enregistrements afférent, il a été jugée nécessaire d'établir des dossiers techniques de l'ensemble du personnel des domaines agricoles. Mon engagement a porté sur l'établissement des dossiers personnels de l'ensemble du personnel de l'entreprise.

Ce dossier personnel est constitué d'un ensemble de documents relatifs aux fonctions occupées par la personne, ses responsabilités, ses compétences dans le domaine de ses activités et son aptitude technique à assurer les tâches qui lui sont confiées.

Chaque dossier est composé des documents d'enregistrement dont le model est déjà établie, il s'agit de :

- Curriculum Vitae ;
- Fiche de fonction ;
- Fiches de description des postes ;
- Fiches du profil du poste ;
- Bilan de compétence ;
- Attestations de formations ;
- Fiche d'évaluation des formations.

J'ai veillé en premier lieu à collecter les informations et les éléments nécessaires pour la constitution du dossier de chaque employé en collaboration avec le responsable de l'unité et des ressources humaines et avec les personnes concernées. Puis les rédiger, les faire vérifier et approuver par les responsables hiérarchiques. Ces dossiers seront réactualisés une fois par année lorsque de nouvelles données surviennent.

II.10.2 : Résultats et discussions :

Vue la compréhension et l'implication du personnel ainsi que leurs collaboration j'ai réussi à recueillir l'ensemble des éléments nécessaires à la composition de ces dossiers et les faire vérifier et valider par les responsables hiérarchiques, responsable management qualité et les déposer pour approbation finale.



Au début de la démarche, j'ai rencontré quelques difficultés comme le manque de temps, l'indisponibilité du personnel due à la charge du travail. Cependant cette difficulté a pu être rapidement surmontée.

II.11 : Etat d'avancement :

II.11.1 : Matériels et méthodes :

● Matériel :

Le travail de l'évaluation par rapport aux exigences de la norme ISO 9001v 2008 consiste à répondre aux critères du questionnaire préalablement utilisé pour définir « où nous étions » et qui sera utilisé de nouveau pour nous permettre de savoir « où sommes-nous arrivé ». Ce questionnaire sera donc utilisé de la même façon que précédemment.

● Méthode :

Suite à ma contribution à la mise en place du système de management de qualité par ce présent travail, il s'est avéré utile de savoir si les exigences sont respectées. On a pu à travers le diagnostic que j'ai réalisé, apprécier l'amélioration notable de la conformité du système aux exigences de la norme ISO 9001 v2008 et ensuite dégager un plan d'action formant un support de travail pour permettre de parfaire la mise en place du système de management de qualité au sein des domaines agricoles.

III.11.2 : Résultats et discussion :

Les résultats de l'évaluation montrent une augmentation notable de la satisfaction des exigences de la norme. Le détail du diagnostic ainsi que les actions à mettre en place pour compléter l'instauration du système de management qualité selon les exigences de la norme ISO 9001 v 2008 est annexé à ce présent travail (Voir Annexe 4). L'histogramme ci-dessous montre clairement l'évolution réalisée (Figure 19).

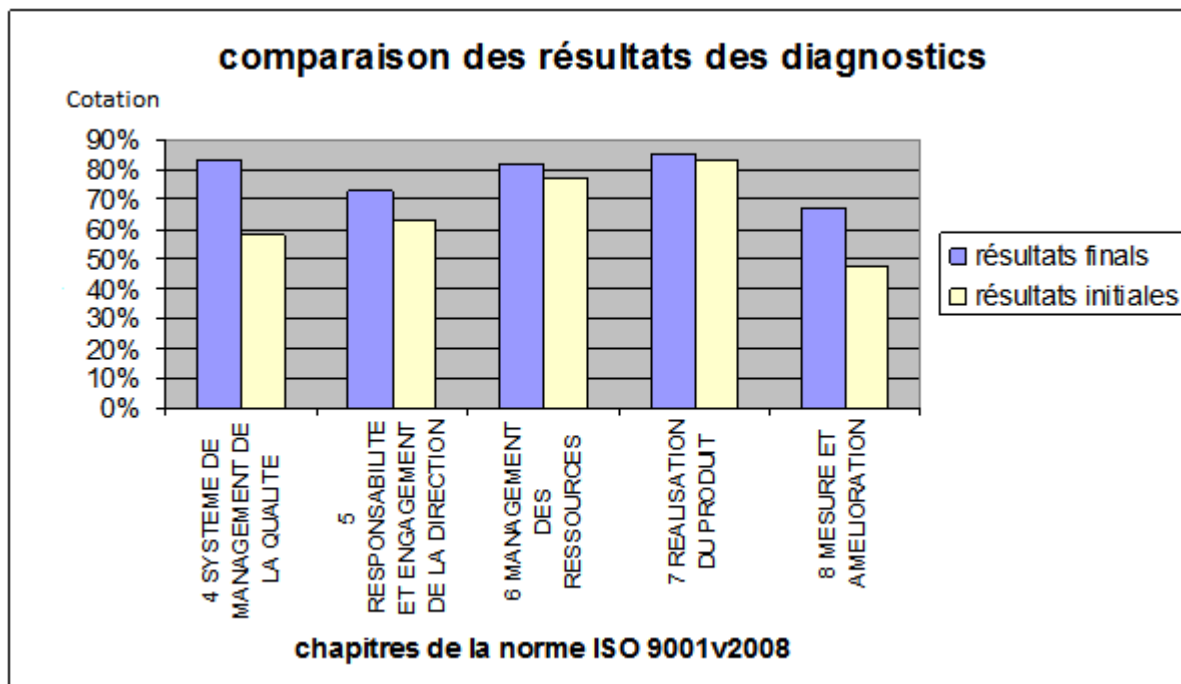




Figure 19 : Comparaison des résultats des diagnostics

➤ On

Conclusion

remarque qu'il y a une amélioration de la conformité aux divers chapitres de la norme. L'évolution de la conformité au chapitre 4 est due principalement aux documents qualité établies et des fiches processus.

- Pour les chapitres 5 et 6, elle est due à la sensibilisation ainsi qu'à la définition des responsabilités et compétences via les dossiers techniques du personnel.
- L'amélioration de la satisfaction au chapitre 7, revient à l'établissement et la mise en application de certaines fiches processus et procédures à savoir la maîtrise des produits non conformes.
- Pour le chapitre 8, elle revient à l'établissement et la mise en application des procédures obligatoires à savoir : la gestion des audits internes et la maîtrise des actions correctives et préventives.





La mise en place de l'ISO 9001 V 2008 est une démarche de longue haleine qui nécessite la mobilisation de l'ensemble du personnel soutenu par la direction, afin de respecter les exigences de la norme en matière d'amélioration continue et de satisfaction des clients.

Perspectives

Cette démarche vise la certification permettant aux Domaines Agricoles d'augmenter leur part de marché en délivrant un produit d'une qualité standard répondant efficacement aux attentes des clients.

Le choix de cette norme repose sur le fait qu'elle garantit l'organisation et les moyens mis en œuvre afin de délivrer un produit de qualité répondant à la réglementation en vigueur, et aux besoins et attentes des clients en matière de qualité. En outre, les Domaines Agricoles cherchent à satisfaire et fidéliser sa clientèle et se démarquer de la concurrence par un système de qualité fiable qui n'est autre que l'ISO 9001 v 2008.

Les Domaines Agricoles mesurent périodiquement leur niveau de satisfaction aux exigences par des audits internes et veillent à la maîtrise de leur système de management qualité en respectant leurs plans d'actions et en améliorant en continue leurs processus, la qualité de leurs produits est assuré davantage par les contrôles effectués à diverses étapes, ainsi que les actions préventives mises en place suite aux analyses des risques. Ces résultats sont exploités au fur et à mesure par l'équipe de direction afin de parfaire la qualité des produits mis à la disposition du consommateur, et tout en mettant en considération les règles générales des référentiels exigés par la réglementation.

Après analyse de l'état des lieux, les résultats du diagnostic qualité final selon les exigences de la norme ISO 9001v2008 ont montré que le niveau de satisfaction aux exigences de la norme a notablement évolué. Toutefois, pour continuer dans cette perspective et pour parfaire son système de management de la qualité, la direction et le personnel des Domaines Agricoles doivent doubler d'efforts et mettre en place d'autres plans d'action en prenant en considération les recommandations citées dans les perspectives.

Vue la grandeur des Domaines Agricoles, la multitude de ses départements et des produits et vue le niveau moyen d'imprégnation du personnel par la culture qualité ISO 9001, nous n'avons pas pu finaliser l'instauration de cette démarche en six mois de travail acharné.



Un plan d'action a été établi suite au dernier diagnostic effectué (voir résultats en annexe 4) et qui a montré que pour satisfaire les exigences de la norme il faudrait compléter les actions figurant sur le plan d'action, dont les principales sont:

- ✓ Finaliser et valider le manuel qualité
- ✓ Finaliser le recueil des informations concernant les processus
- ✓ Mettre en place un tableau de bord permettant de nous renseigner sur le fonctionnement des processus
- ✓ Sensibiliser en continue le personnel
- ✓ Mener des revues de direction
- ✓ Mener des enquêtes de satisfaction
- ✓ Avancer dans l'habilitation du personnel et la qualification des équipements
- ✓ Systématiser les revues de conception et garder la traçabilité des essais de conception
- ✓ Faire un audit pour s'assurer de la mise en place de l'ensemble des exigences de la norme.



Bibliographie

- La collection des normes ISO 9000 (9000, 9001, 9004) version 2000
- La norme ISO 9001 version 2008
- « Management des Processus », FD X 50-176, Juin 2000, Afnor 2000
- Michel CATTAN, Pour une certification qualité gagnante, AFNOR 2003
- Communication Groupe Afnor, évaluation et certification
- Philippe AUBERT Processus de mise en place d'un système de management compatible avec les exigences de la norme ISO 9001 V2000
- G. Herniaux, D. NOYE; INSEP Editions 1996 « L'amélioration participative des processus »
- B. Froman, C. Gourdon 05/2003 Dictionnaire de la qualité.

Webographie

- www.qualiteonline.com
- www.qualitis.org
- www.doucetconseil.fr
- <http://qualite.velay.greta.fr>
- www.lomag-man.org/
- Izoland : <http://perso.wanadoo.fr/nathalie.diaz/html/processus.htm>
- Licence IUP Qualité et SMI de l'Université de Lyon : <http://qualite.univ-lyon1.fr/>
- Quality and Co : <http://www.qualityandco.com>
- www.certipaq.com
- www.iso.org historique ISO 9001
- L'encyclopédie libre wikipédia ISO 9001