

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la
Recherche Scientifique



المدرسة الوطنية المتعددة التقنيات
Ecole Nationale Polytechnique

Ecole Nationale Polytechnique
Département de Génie Industriel

Mémoire de Projet de Fin d'Etudes d'Ingénieur

Thème

**Contribution à la préparation de la certification
ISO9001 :2008
Application : Unilever Algérie**

Présenté par :

M. Karim HAMAÏLI

M. Saïd HAMDANI

Dirigé par :

M. K. BOUZIANE

Mme F. NIBOUCHE

Promotion : juin 2013

À mes très chers parents, qui m'ont donné un magnifique modèle de labeur et de persévérance, et qui ont fait de moi une personne heureuse, comblée, mais surtout fière d'être leur fils.

À mes deux chères sœurs Karima et Linda et leurs époux qui m'ont toujours soutenu et conseillé.

À tous les GI's de notre promotion et à tous les ALGreenian's qui m'ont permis d'évoluer et avec qui j'ai vécu des expériences inoubliables.

A tous mes amis de Bouraoui et à tous les moments durs que nous avons surpassés ensemble.

A ma tendre moitié qui a pu me supporter depuis plus de quatre ans.

Je dédie mes réussites.

Karimouki

*À vous qui m'avez façonné,
D'amour et de patience,
Vous m'avez appris l'amour et la persévérance,*

Chers Parents...

À vous qui m'aidez toujours,

Et que j'aiderai en retour,

Chers Sœurs et frère...

À vous qui illuminez mes journées,

Vous donnez un sens à ma destinée,

Tendre moitié...

Je dédie mes réussites.

Saïd

Remerciements

Nos remerciements iront tout d'abord à nos deux prometteurs Mme NIBOUCHE et Mr BOUZIANE qui ont accepté d'encadrer ce travail. Leurs conseils et leurs recommandations ont été d'un grand apport.

Nos remerciements vont ensuite à l'ensemble du personnel de l'entreprise Unilever Algérie, pour leur disponibilité à tout moment.

Nous exprimons également toute notre gratitude aux enseignants qui ont contribué à notre formation au sein de l'Ecole Nationale Polytechnique d'Alger.

Enfin, nous remercions tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail et à notre cursus scolaire.

Nous ne remercierons jamais assez nos familles, et en particulier nos parents pour l'aide morale et matérielle qu'ils n'ont cessé de nous fournir.

ملخص

في سياق السوق الاستهلاكية الواسعة، التي تتميز بمنافسة شديدة، يرسل الزبون متطلبات أكثر تحديدا كل يوم. وبذلك، فإن مبرر من امتثال الشركات مع معيار الجودة ISO9001 هو ضمان لجودة المنتج للمستهلك.

لكن الحصول على هذه الشهادة عملية طويلة للمؤسسة. وبالتالي فإن الهدف من هذا العمل هو وضع منهجية مرافقة المؤسسة للحصول على الشهادة، كشف وعلاج عدم امتثال المعايير وتطوير أدوات القياس والتحليل كجزء من التحسين المستمر للأداء في الشركة يونيليفر الجزائر.

كلمات المفتاح: نظام إدارة الجودة، التدقيق، الإستراتيجية، معايير الجودة.

Résumé Français

Dans le contexte du marché de large consommation, marqué par une concurrence rude, le client émet des exigences chaque jour plus spécifiques. Ainsi, la justification de la conformité de l'entreprise à la norme ISO9001 est une assurance de qualité des produits pour le client.

Néanmoins, l'obtention de ce certificat est un processus long. C'est ainsi que l'objectif de ce travail est de dérouler une méthodologie d'accompagnement à la certification, de détection et de traitement des non-conformités par rapport à la norme et le développement d'outils de mesure et d'analyse dans le cadre de l'amélioration continue de la performance au sein d'Unilever Algérie.

Mots clés : Système de management de la qualité, audit, norme qualité, stratégie.

Abstract

In the context of the consumer goods industry, marked by tough competition, the customer express more specific requirements each day. Thus, justify compliance of the company with ISO9001 standards insures the quality of products for the customer.

However, obtaining this certificate is a long process. Therefore, the objective of this work is to conduct an accompanying methodology to certification, detection and treatment of none compliances with the standard and the development of tools for measurement and analysis as part of the continuous performance improvement of Unilever Algeria.

Key words: Quality Management System, audit, quality standards, strategy.

Table des matières

Introduction générale :	1
I. Chapitre 1 : La norme ISO9001 :2008	4
Introduction	5
1. Système de management de la qualité et exigences ISO 9001	5
1.1. Le concept qualité :	5
1.2. Système de Management de la Qualité	5
1.3. Approche processus.....	6
1.4. Les exigences de la norme ISO9001 :	8
1.4.1. Définition et organisation :	8
1.4.2. Responsabilité de la direction	9
1.4.3. Management des ressources.....	9
1.4.4. Réalisation du produit	10
1.4.5. Mesure, analyse et amélioration.....	11
II. Préparation à la certification	11
2.1. La démarche méthodologique	12
2.2. Sept étapes pour réussir un projet qualité.....	12
2.2.1. Etape 1 : initialisation du projet	13
2.2.2. Etape 2 : Planification du projet.....	14
2.2.3. Etape 3 : Conception du Système de Management de la Qualité	14
2.2.4. Etape 4 : Mise en place du SMQ	14
2.2.5. Phase 5 : Audit à blanc.....	14
2.2.6. Etape 6 : L’audit de certification.....	17
2.2.7. Etape 7 : Le suivi	18
3. Mesure et analyse de la performance	18
3.1. Mesure de la performance (indicateur) :	18
3.1.1. Définition d’indicateurs de performance	18
3.1.2. Les caractéristiques d’un bon indicateur	20
3.2. Mesure de la performance	20
3.2.1. Tableaux de bord de gestion	20
3.2.2. Strategy Map (Carte stratégique).....	21
Conclusion :	24

II. Chapitre 2 : Application entreprise Unilever Algérie	25
Introduction.....	26
1. Présentation de l'entreprise.....	26
1.1. Présentation général du groupe Unilever	26
1.2. Evolution du groupe	27
1.3. Présentation d'Unilever Algérie.....	27
1.4. La politique qualité d'Unilever Algérie	29
1.4.1. La qualité, élément fondamental de succès pour Unilever	29
1.4.2. Principes de la politique qualité Unilever	30
1.4.3. Approbation de la politique qualité Unilever.....	31
1.4.4. Actions qualité menées par Unilever	31
2. Application de la méthode des 7S	32
Etape 1 : Initialisation.....	32
Etape 2 : Planification du projet	33
Etape 3 : Conception du SMQ.....	36
Etape 4 : Mise en place du SMQ.....	39
Etape 5 : Audit à blanc	40
3. Mesure, analyse et amélioration de la performance.....	50
3.1. Mesure de la performance	50
3.2. Analyse de la performance	52
3.2.1. Elaboration de la Strategy Map d'Unilever	53
3.2.2. Perspective pour l'élaboration de tableaux de bord.....	67
Conclusion	68
Conclusion générale.....	69
Annexes	71
Bibliographie	101

Liste des tableaux

Tableau II-1: Evolution du groupe Unilever	27
Tableau II-2: Répartition des tâches du projet de certification ISO9001:2008 d'Unilever Algérie	34
Tableau II-3: Durée des étapes u projet de certification ISO9001:2008 d'Unilever Algérie...	36
Tableau II-4: Planning du projet de certification ISO9001:2008	36
Tableau II-5 : Plan d'exécution de l'audit à blanc (jour 1)	42
Tableau II-6 : Plan d'exécution de l'audit à blanc (jour 2)	43
Tableau II-7 : Remarques des non-conformités établies durant l'audit à blanc.....	45
Tableau II-8: Résultats de l'audit à blanc du système de management qualité d'Unilever Algérie selon la norme ISO9001 :2008	46
Tableau II-9: Résultats de l'audit à blanc, relatifs à la responsabilité de la direction, du système de management qualité d'Unilever Algérie selon la norme ISO9001 :2008.....	48
Tableau II-10: Planning modifié du projet de certification ISO9001: 2008.....	50
Tableau II-11 Tableau de bord simplifié de production	67

Liste des figures

Figure I-1 : Amélioration continue du SMQ	7
Figure I-2 : Le PDCA et les normes ISO9000.....	8
Figure I-3 : Etapes de la méthode des 7S	12
Figure I-4 : Positionnement des étapes de la méthode 7S	13
Figure I-5 : Représentation générique de la carte stratégique	23
Figure II-1 : Organisation du groupe Unilever	27
Figure II-2 : Organigramme Unilever Algérie.....	29
Figure II-3 : Elaboration du questionnaire de contrôle interne lors de l'audit à blanc	44
Figure II-4 : Pourcentage de conformité du système de management qualité d'Unilever Algérie selon la norme ISO9001 :2008	47
Figure II-5 : Pourcentage de conformité de l'axe responsabilité de la direction, du système de management qualité d'Unilever Algérie selon la norme ISO9001 :2008.....	49
Figure II-6: Perspective financière-Strategy Map d'Unilever Algérie.....	54
Figure II-7 : Perspective financière, axe croissance de la-Strategy Map d'Unilever Algérie...55	
Figure II-8 : Perspective financière, axe amélioration de la productivité-Strategy Map d'Unilever Algérie.....	56
Figure II-9 : Image développée par Unilever Algérie-Strategy Map	57
Figure II-10 : Indicateurs mesurant le prix dans la Strategy Map d'Unilever Algérie	57
Figure II-11 : Indicateurs mesurant la qualité du produit dans la Strategy Map d'Unilever Algérie	58
Figure II-12 : Indicateurs mesurant les délais dans la Strategy Map d'Unilever Algérie.....	58
Figure II-13 : Indicateurs mesurant l'impact environnemental dans la Strategy Map d'Unilever Algérie.....	59
Figure II-14 : Relation partenaire de la Strategy Map d'Unilever Algérie	59

Figure II-15 : Perspective processus interne de la Strategy Map d'Unilever Algérie.....	60
Figure II-16 : Processus renforcement de l'entreprise de la Strategy Map d'Unilever Algérie	60
Figure II-17 : Processus relation client de la Strategy Map d'Unilever Algérie.....	61
Figure II-18 : Processus excellence opérationnelle de la Strategy Map d'Unilever Algérie	62
Figure II-19 : Processus impact environnemental de la Strategy Map d'Unilever Algérie	63
Figure II-20 : Perspective apprentissage organisationnelle de la Strategy Map d'Unilever Algérie	65
Figure II-21 : Strategy Map Unilever Algérie	66

Liste des abréviations :

AC : Action corrective

AP : Action préventive

CD : Gestion de la relation client (Customer Development)

CEE : Centre et est de l'Europe

CRQS : Standard Qualité Unilever

EMB : Emballage

ERP : Progiciel de planification des ressources de l'entreprise

IT : Information et technologie

ISO : Organisation internationale de normalisation

KPI : Indicateurs de performance

MES : Gain de production

NSD : Production

OEE : **TRS** : Taux de rendement synthétique

PMW : Déchets de Matières d'emballage

Q.C.I : Questionnaire de contrôle interne

QSE : Qualité sécurité environnement

RH : Ressource Humaine

RM : Matière première

RMW : Déchets Matières Premières

R&D : Recherche et développement

SHE : Hygiène sécurité et environnement

SME : Système de management environnemental

SMQ : Système de management de la qualité

Supply Chain : La gestion de la chaîne logistique

WH Officer: Responsable Magasin de stockage

PME : Petites et moyennes entreprises

Introduction générale :

Dans un contexte marqué par la mondialisation des échanges et des flux commerciaux et l'ouverture de plus en plus importante des marchés, la recherche de la compétitivité constitue la préoccupation majeure des dirigeants d'entreprises. La réglementation, mais aussi les techniques, évoluent de plus en plus rapidement et toute entreprise (grande ou petite) se trouve confrontée à des exigences¹ formulées par ses clients ; exigences chaque jour plus contraignantes.

Comme pour le recrutement d'une personne physique, la sélection d'une personne morale nécessite la justification de toujours plus de compétences spécialisées, des certificats et des diplômes de niveau plus élevé. Dans un tel contexte, la justification de l'obtention du certificat ISO9001 constitue une assurance pour le consommateur et le client d'un engagement dans la voie de la qualité.

Le domaine de la large consommation, en particulier, n'échappe pas à ce constat et les consommateurs sont encore plus sensibles à la qualité des produits qu'ils utilisent quotidiennement.

L'entreprise Unilever Algérie, dont l'activité est la fabrication de produits de large consommation (produits d'hygiène et d'entretien), est consciente de ce constat. Ainsi, le souhait d'obtention de la certification ISO9001 :2000 a été formulé et l'entité a été certifiée conforme en 2006.

A la fin de la date de validité de la certification, en 2008, l'entreprise n'a pas renouvelé son certificat de conformité pour les raisons suivantes :

- Absence d'une volonté affirmée du groupe ou d'Unilever Maghreb² de renouveler la certification qualité ISO9001.
- Mise en place de systèmes et de normes de qualité propres au groupe Unilever.
- Changement fréquent au niveau de la direction qualité et absence d'une vision ou d'une politique claire vis-à-vis de la certification qualité ISO9001.
- Non-préparation aux nouvelles exigences apportées par la norme ISO9001 : 2008.

¹Besoins ou attentes formulés, habituellement implicites, ou imposés (AFNOR, 2005).

²Filiale d'Unilever monde dans la région géographique Maghreb (Algérie, Maroc, Tunisie).

Les normes et standards internes ne sont plus suffisants pour rassurer le consommateur sur la qualité du produit. Unilever s'est rendu compte de la nécessité de répondre à un standard international du type ISO. L'obtention d'un certificat de conformité à la norme ISO9001 :2008 serait un outil supportant une stratégie de conquête de nouvelles parts de marché.

Ainsi, une décision d'auditer l'ensemble des filiales d'Unilever Maghreb, en vue de l'obtention de la certification ISO9001 v 2008 a été formulée. Grâce à cette certification, Unilever Algérie compte s'inscrire dans une démarche qualité reconnue et adoptée mondialement. Le consommateur et le client seront rassurés de savoir qu'Unilever est préparée pour des audits et des inspections externes.

Néanmoins, l'obtention de la certification est un processus long. L'ensemble des fonctions de l'entreprise doivent se conformer aux exigences de la norme. C'est pour ces raisons qu'un accompagnement dédié se révèle d'une importance cruciale dans cette démarche.

Une équipe pluridisciplinaire d'Unilever Algérie a été désignée afin de prendre en charge le projet de certification. Nous avons intégré cette équipe durant la phase de conception du système de management de la qualité en tant qu'analystes qualité. En collaboration avec tous les membres de l'équipe du projet de certification, le travail sur le terrain s'est décomposé en trois étapes :

- en premier lieu, la rédaction du manuel qualité, l'identification et la formalisation des processus et procédures d'Unilever Algérie.
- en second lieu, l'identification et la formulation des non-conformités mises en évidence durant la phase de l'audit à blanc.
- en dernier lieu, le traitement d'une partie des non-conformités concernant la mesure l'analyse et l'amélioration des performances. Durant cette étape, nous avons proposé et élaboré une carte stratégie, un outil permettant de lier la politique, les objectifs et les indicateurs de performance d'Unilever Algérie.

Ainsi, le projet de fin d'étude est structuré de la façon suivante :

- Le premier chapitre est consacré aux différents aspects de la qualité et de la performance d'entreprise. Le chapitre s'articule en trois sections.
 - la première section concerne la définition de la norme ISO9001 :2008, sa structure et les exigences qu'elle impose. Les notions nécessaires à la compréhension de la norme sont détaillées, comme la qualité et le système de management de la qualité.
 - la seconde section introduit une méthode de préparation à la certification. Les notions d'audit sont détaillées, car faisant partie intégrante de la méthode choisie.
 - la troisième section définit des outils de mesure, d'analyse et d'amélioration de la performance (chapitre 8 de la norme ISO9001 :2008).
- Le deuxième chapitre représente l'application des notions introduites dans le premier chapitre à l'entreprise Unilever Algérie (Société de production de bien de large consommation). Celle-ci désirant être certifiée conforme à la norme ISO9001 :2008. Ce chapitre aborde deux points :
 - Le premier point concerne l'accompagnement de l'entreprise dans la préparation à la certification, en utilisant la méthode de préparation détaillée dans le premier chapitre.
 - Le deuxième point concerne le recensement des outils de mesure dont dispose Unilever Algérie et l'élaboration d'une carte stratégique de l'entreprise, afin de fournir un outil de communication de la stratégie et d'analyse de sa performance. Cet outil permet d'identifier les processus clés de succès de la mise en œuvre de la stratégie.

I. Chapitre 1 : La norme ISO9001 :2008

Introduction

Ce chapitre a pour objet de définir le cadre général de la présente étude. Il se compose de trois parties :

- la première partie introduit et définit le système de management de la qualité en précisant toutes les exigences de la norme ISO 9001 : 2008.
- la deuxième partie développe une démarche méthodologique pour mener un projet de certification, des notions d'audit seront détaillées, car indispensables à la démarche.
- la troisième partie définit des outils de mesure et d'analyse de la performance, partie intégrante des exigences de la norme ISO9001 :2008

1. Système de management de la qualité et exigences ISO 9001

1.1.Le concept qualité :

La qualité est définie comme « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques³ intrinsèques à satisfaire des exigences⁴ » (AFNOR, 2005).

Dans le marché des biens de large consommation la concurrence, du fait de son internationalisation, est très vive. Pour être sûrs de leur choix, les clients potentiels doivent être rassurés sur les aptitudes de leurs fournisseurs. Si la confiance dans les fournisseurs provient souvent de leur renommée (image de marque, tradition, résultat en compétition), elle peut être également cautionnée par une reconnaissance extérieure. De même les normes ISO 9000 certifient une aptitude, destinée à rassurer le client.

1.2.Système de Management de la Qualité

Le but premier d'une entreprise industrielle ou de service est de générer de la marge⁵. Pour réussir, une entreprise doit proposer à ses clients des produits ou des services qui répondent à des besoins implicites et explicites bien définis et conformes⁶ aux spécifications, disponibles à un prix compétitif avec un coût permettant de générer de la valeur ajoutée.

³« Trait distinctif » (AFNOR, 2005)

⁴« Besoin ou attente formulé(e), habituellement implicite, ou imposé(e) » (AFNOR, 2005).

⁵Prix de vente – coûts de revient des produits

⁶Satisfaction d'une exigence

Pour ce faire, l'entreprise peut choisir de mettre en place une structure organisationnelle et décisionnelle au travers de l'ensemble de ses processus et procédures organisationnelles dans lesquels sont imbriqués les autres systèmes de :

- prise de décision (direction) ;
- conception (recherche et développement, bureau d'études) ;
- production (fabrication, maintenance) ;
- gestion financière et comptable (direction administrative et financière) ;
- gestion du personnel (direction des ressources humaines) ;

L'ensemble de cette structure est appelé système de management de la qualité (SMQ). Il est défini comme « un mode de management centré sur la qualité, basé sur la participation de tous et visant au succès à long terme, par la satisfaction du client, et à des avantages pour tous les membres de l'entreprise » (Duret, 2005).

1.3.Approche processus

Pour qu'un organisme fonctionne de manière efficace, il doit identifier et gérer de nombreuses activités corrélées. Une activité ou un ensemble d'activités utilisant des ressources de manière à permettre la transformation d'éléments d'entrée en éléments de sortie, peut être considéré comme un processus. L'élément de sortie d'un processus constitue souvent l'élément d'entrée du processus suivant (AFNOR, 2008).

L'approche processus désigne l'application d'un système de processus au sein d'un organisme, ainsi que l'identification des interactions et le management de ces processus en vue d'obtenir le résultat souhaité (AFNOR, 2008).

La norme ISO 9001 se base sur une approche processus, dans la mise en œuvre et de l'amélioration d'un système de management de la qualité. L'un des avantages de l'approche processus est la maîtrise permanente des relations entre les processus individuels au sein du système de processus, ainsi que de leurs combinaisons et interactions.

Le modèle de système de management de la qualité basé sur les processus, présenté à la figure I.1, illustre le rôle significatif joué par les clients lors de la définition des exigences en tant qu'éléments d'entrée. La surveillance de la satisfaction des clients exige l'évaluation des informations concernant la perception des clients sur le niveau de réponse de l'organisme à leurs exigences.

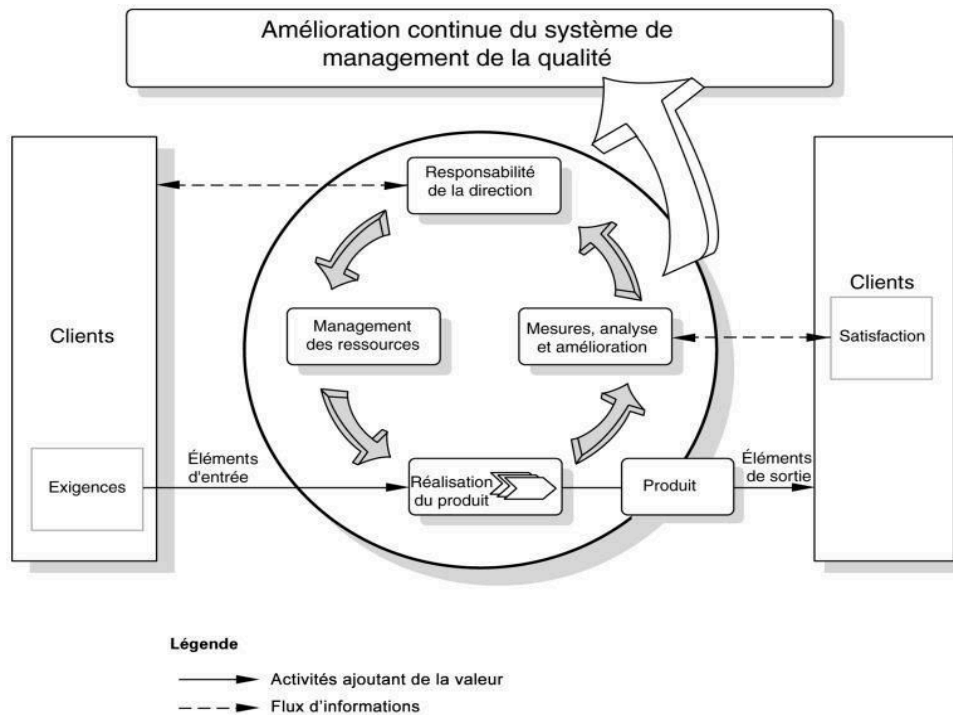


Figure I-1 : Amélioration continue du SMQ

Le principe de la «roue de Deming»⁷ peut être utilisé pour mettre en place un SMQ selon la norme ISO 9001 ; il est important d'utiliser ce principe dès le début, afin de rendre un SMQ cohérent. D'autres outils d'aide à la décision ont des objectifs différents, mais complémentaires.

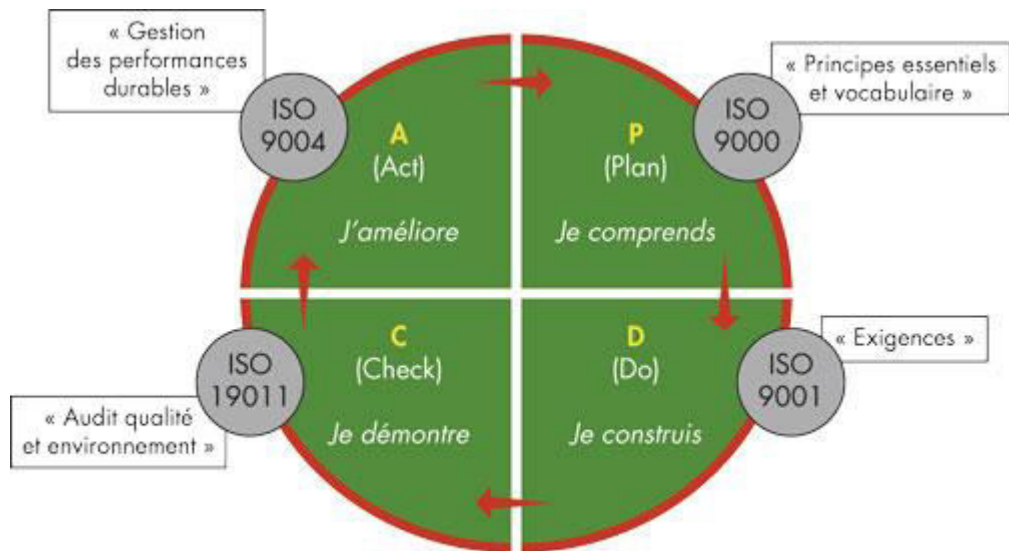
- L'ISO9000 fournit les principes essentiels et le vocabulaire.
- L'ISO9004 donne les lignes directrices pour la gestion des performances durable et l'approche de management par la qualité.
- L'ISO19011 détaille les lignes directrices pour l'audit des SMQ ou des systèmes de management environnemental (SME).

La figure I-2 montre comment s'articulent les normes ISO 9000 autour de la logique du PDCA :

- P (*Plan*) : **je comprends** (ISO9000) ;
- D (*Do*) : **je construis** (ISO9001) ;
- C (*Check*) : **je démontre** (ISO19011) ;

⁷ : désigné en anglais par «Plan-Do-Check-Act» (PDCA)

- A (Act) : **j'améliore** (ISO9004).



Source : Réalisé d'après les documents AFNOR et ISO.

Figure I-2 : Le PDCA et les normes ISO9000

1.4. Les exigences de la norme ISO9001 :

1.4.1. Définition et organisation :

La norme ISO9001 :2008 présente une structure normative, dans laquelle les exigences sont regroupées en quatre parties, à savoir :

- La responsabilité de la direction.
- Le management des ressources.
- La réalisation du produit.
- Les mesures, l'analyse et l'amélioration.

Cette norme comprend aussi les exigences relatives à la documentation du système de management de la qualité qui doit comprendre :

- a) l'expression documentée de la politique qualité et des objectifs qualité;
- b) un manuel qualité⁸;
- c) les procédures documentées et les enregistrements exigés par la présente Norme internationale;

⁸ Document spécifiant le système de management de la qualité d'un organisme (AFNOR, 2005)

d) les documents, y compris les enregistrements, jugés nécessaires par l'organisme pour assurer la planification, le fonctionnement et la maîtrise efficaces de ses processus.

Une maîtrise de ces documents doit être assurée et des enregistrements doivent être établis, pour apporter la preuve de la conformité et du fonctionnement efficace du système de management de la qualité (AFNOR, 2008).

1.4.2. Responsabilité de la direction

La direction de l'entreprise doit faire la preuve de son engagement vis-à-vis de la mise en œuvre du système de management de la qualité. Elle doit aussi s'impliquer dans la mise en œuvre de l'amélioration continue et de son efficacité.

Il résulte de cet engagement un ensemble d'actions, par exemple, que :

- Les exigences formulées par les clients soient clairement exprimées. Ensuite, qu'elles soient respectées afin d'accroître la satisfaction de ces mêmes clients.
- La politique qualité se matérialise dans un certain nombre d'objectifs qualité mesurables et diffusés à l'ensemble des employés.
- La planification des objectifs de l'ensemble du système de management de la qualité existe et fonctionne.
- Les différentes responsabilités de chacun soient clairement définies et communiquées dans l'entreprise.
- La communication interne à l'entreprise soit établie et qu'elle fonctionne de manière appropriée
- Des revues de direction⁹ soient planifiées à intervalles réguliers. C'est le moyen d'évaluer l'efficacité des actions décidées et réalisées antérieurement.

C'est aussi l'occasion de prendre les décisions qui s'imposent en vue d'améliorations futures (Pinet, 2009).

1.4.3. Management des ressources

Après l'engagement de la direction, vient la phase de disposition des moyens nécessaires. Pour cela, l'entreprise va pouvoir agir sur :

- Les ressources humaines qui doivent être compétentes, formées et motivées.

⁹ Une réunion planifiée qui se déroule au sein d'un organisme donnée pour faire le point sur son système de management

- Les moyens matériels ou les infrastructures qui comprennent les bâtiments, les équipements et tous les moyens qui agissent en supports, tels que les moyens logistiques et de communication.
- Les environnements de travail qui conditionnent aussi le niveau de qualité des produits fabriqués (Pinet, 2009).

Ressources humaines

Le personnel effectuant un travail ayant une incidence sur la conformité aux exigences relatives au produit doit être compétent sur la base de la formation initiale et professionnelle, du savoir-faire et de l'expérience.

Les Infrastructures

L'organisme doit déterminer, fournir et entretenir les infrastructures nécessaires pour obtenir la conformité du produit. Concernant l'Environnement de travail, l'organisme doit déterminer et gérer l'environnement de travail nécessaire pour obtenir la conformité du produit (AFNOR, 2008).

1.4.4. Réalisation du produit

Les conditions dans lesquelles un produit ou un service est fabriqué influent sur la qualité du produit ou service. C'est pourquoi il importe d'en maîtriser très étroitement le processus de réalisation.

La nouvelle norme s'intéresse d'abord à la planification de cette réalisation. Ensuite, les exigences concernent tous les échanges avec le client afin d'éliminer tout ce qui pourrait être sujet à incompréhension. Après cela, conformément à l'ordre logique de la réalisation d'un produit, les exigences portent sur la conception et le développement du produit ou du service. Puis, sont concernés les achats et les matières premières avant de traiter les exigences relatives à la fabrication (production), au stockage et à la livraison au client du produit ou du service.

Un paragraphe de la norme est consacré à la maîtrise des appareils de mesure et de surveillance. En effet, si ces matériels ne sont pas bien réglés, étalonnés et vérifiés régulièrement, la qualité de leurs mesures, et par voie de conséquence la qualité des produits ou services fabriqués, pourra difficilement être assurée.

1.4.5. Mesure, analyse et amélioration

L'entreprise doit démontrer la qualité des produits ou des services qu'elle fabrique. Elle doit aussi vérifier le maintien en conformité de son système de management de la qualité. Enfin, elle doit s'améliorer en permanence. Pour y parvenir, elle va devoir mettre en place un certain nombre de mesures, notamment en ce qui concerne :

- La satisfaction réelle de ses clients. C'est la qualité telle qu'elle est perçue par les clients, qui est importante pour connaître leur niveau de satisfaction effective.
- Le système de management de la qualité lui-même. Pour cela des revues et des audits internes ¹⁰seront à prévoir, à organiser et à réaliser tout au long de l'année. Ces audits internes vont apporter des remontées d'informations indispensables pour apprécier le fonctionnement réel du système de management de la qualité et prendre des décisions.
- La surveillance sur les processus, afin de connaître leur efficacité en vue de les améliorer.
- La surveillance sur les produits ou les services fabriqués, afin de savoir s'ils sont réellement en conformité avec les exigences définies.

Toutes ces mesures et analyses ont pour seul but de détecter les non-conformités et les dysfonctionnements, afin de prendre des mesures d'amélioration au moyen d'actions de correction, soit curatives, soit préventives (Pinet, 2009).

2. Préparation à la certification

Un projet qualité visant l'obtention du certificat doit être préparé et planifié. Un projet prend du temps et consomme des ressources. Les tâches de gestion du projet permettent de tenir à jour le niveau de consommation des ressources utilisées pour les différents travaux déjà réalisés. En outre, une structure de décision (comité de pilotage de projet) devra être définie pour agir pendant toute la durée du projet. La structure de pilotage est généralement constituée des représentants de la direction générale et des directions opérationnelles de l'entreprise concernées par le projet.

En cas de glissement par rapport à la planification établie préalablement, le chef de projet disposera des commandes nécessaires pour corriger la trajectoire afin d'atteindre la cible.

¹⁰ Une activité de conseil réalisée par certains employés de l'entreprise qui certifie la régularité de la gestion de l'entreprise relativement au suivi de ses procédures.

2.1.La démarche méthodologique

Une démarche méthodologique afin de mener à bien le projet de certification doit :

- Préciser les objectifs exacts de ce qui est attendu (le livrables) ;
- Définir qui est responsable de quoi (les décideurs, le pilote), qui fait quoi (les acteurs) ;
- Lister les tâches du projet (processus et étapes) ;
- Organiser des moyens de suivi et de contrôle.

2.2.Sept étapes pour réussir un projet qualité

La démarche méthodologique de conduite de projet de certification développée ci-après est applicable pour tout projet de certification quel que soit le référentiel. Ainsi, elle peut être utilisée pour une certification environnementale (ISO 14001), de sécurité du travail OHSAS 18001), pour une prestation de services information Technology (ISO 20000) et/ou des certifications combinées (par exemple, qualité-sécurité-environnement QSE).

La méthodologie proposée concerne la maîtrise du processus projet. Ce processus est découpé en étapes, au nombre de sept comme présenté dans la figure I-3. Chacune fait l'objet de la description d'un processus détaillé avec la liste des tâches qui le compose.

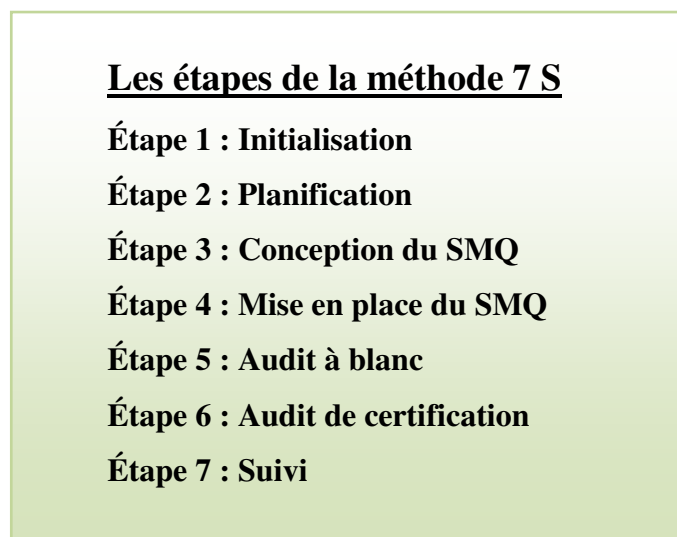


Figure I-3 : Etapes de la méthode des 7S

La figure I-4 représente le positionnement des étapes de la méthode 7S.

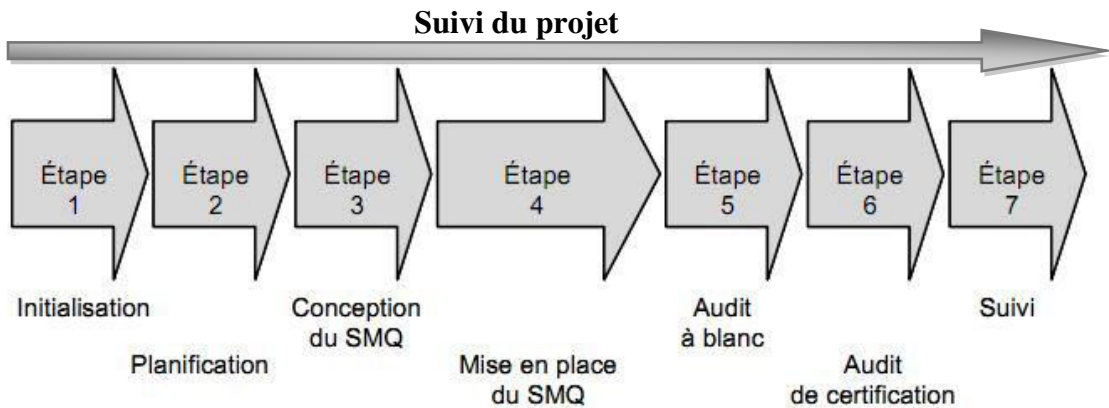


Figure I-4 : Positionnement des étapes de la méthode 7S

Dans chaque étape du projet, une structure standard en sept points est prédéfinie. Elle est renseignée au fur et à mesure de l'avancement de chaque étape du projet. Ces points sont :

- **Le déclencheur** : Ce point identifie une action qui déclenche une étape, cette action est utilisée comme point de départ.
- **Finalité du processus** : Définition de l'objectif final à atteindre pour chaque étape.
- **Pilote du processus** : Désignation du responsable de chaque étape.
- **Liste des principales tâches** : Énumération des tâches à accomplir dans chaque étape.
- **Livrables** : Identification d'une liste de documents à réaliser dans chaque étape.
- **Indicateurs** : Choix de l'indicateur à utiliser afin de mesurer l'état de réalisation de chaque étape.
- **Logigramme du processus** : schéma synoptique fonctionnel définissant symboliquement les flux et séquences de chaque étape.

2.2.1. Etape 1 : initialisation du projet

L'initialisation du projet représente l'étape préliminaire du projet de certification, qui doit se réaliser sous la tutelle de la direction générale de l'entreprise. L'objectif principal de cette étape, est de désigner un responsable projet qui sera en charge du suivi de chaque étape du projet de certification. À la fin de cette étape un ordre de mission regroupant les objectifs globaux sera rédigé avec les livrables requis du chef de projet.

2.2.2. Etape 2 : Planification du projet

Après avoir initialisé le projet et fixé les objectifs, vient l'étape de la planification, dont l'objectif est d'avoir une vue du projet à la fois complète (de son début à sa fin) et détaillée (liste des activités à réaliser avec leur enchaînement précis et distribution de la charge des ressources ou moyens alloués).

2.2.3. Etape 3 : Conception du Système de Management de la Qualité

Après une approbation des différents plans réalisés durant l'étape 2, vient la conception et la réalisation du SMQ qui devra s'intégrer harmonieusement dans l'entreprise tout en répondant aux exigences de la norme internationale ISO 9001, mais aussi aux objectifs fixés par la direction générale. C'est durant cette étape que le manuel qualité, les procédures et processus sont rédigés.

2.2.4. Etape 4 : Mise en place du SMQ

Après avoir validé et approuvé le système de management de la qualité, vient l'étape du déploiement opérationnel de cette dernière. Pour cela il est impératif d'effectuer des mesures des contrôles afin de juger de son efficacité.

2.2.5. Phase 5 : Audit à blanc

L'audit à blanc constitue une répétition générale avant la certification. L'entreprise, son système de management de la qualité et son personnel sont soumis aux mêmes conditions afin de détecter les faiblesses et les non-conformités du système organisationnel de l'entreprise. Ce type d'audit permet, par un organisme tiers (indépendant des clients et des organismes), de reconnaître le niveau de maturité et de lisibilité du système mis en œuvre au sein de l'organisme. Ils sont conduits généralement par des auditeurs reconnus des organismes de certification (MADOZ, 2003).

En général l'opération de l'audit peut se dérouler suivant trois phases principales :

- Phase de préparation ;
- Phase de réalisation ;
- Phase de conclusion.

A. La phase de préparation

C'est celle qui ouvre la mission d'audit. « Elle vise à ce que les auditeurs s'informent de l'ensemble de la fonction auditée. Ils doivent faire l'inventaire des informations à rassembler et prévoir les moyens pour acquérir le savoir nécessaire à la mission : documents, interviews et questionnaires écrits. Ensuite, vient la préparation qui consiste à établir les grilles d'analyse des tâches pour bien comprendre la répartition des travaux dans le service audité, le circuit des documents et les statistiques diverses»(Doc Etudiant, 2009).

B. La phase de réalisation

Cette phase fait beaucoup plus appel aux capacités d'observation. C'est à ce stade que l'on fait appel aux capacités d'analyse et au sens de la déduction. C'est en effet, à ce moment que l'auditeur va procéder aux observations et constats.

Cette phase se subdivise en quatre étapes principales :

- La réunion d'ouverture

Elle doit nécessairement et symboliquement se tenir chez l'audité, sur les lieux même où la mission d'audit doit se dérouler.

Six points sont à aborder au cours de cette réunion :

- 1- Présentation de l'équipe des auditeurs en charge de la mission ;
- 2- Rappel sur l'audit à blanc ;
- 3- L'examen du rapport d'orientation ;
- 4- Rendez-vous et contacts avec les personnes que les auditeurs doivent rencontrer ;
- 5- Logistique de la réunion : définir les conditions matérielles de la mission d'audit ;
- 6- Rappel sur les procédures d'audit.

- Le programme d'audit

Appelé aussi programme de vérification ou encore planning de réalisation. Il s'agit du document interne au service et dans lequel la détermination et la répartition des tâches

sont effectuées. Ce programme d'audit est établi par l'équipe en charge de la mission, sous la supervision du chef de mission. Son contenu est essentiellement technique.

- Le questionnaire de contrôle interne (Q.C.I)

Ce questionnaire est le guide de l'auditeur dans la démarche qui sera la sienne pour réaliser son programme. Il permet à l'auditeur de réaliser sur chacun des points soumis à son jugement critique une observation qui soit la plus complète possible.

Il existe cinq questions fondamentales qui permettent de regrouper l'ensemble des interrogations concernant les points de contrôle, en couvrant tous les aspects :

- Qui ? Questions relatives à l'opérateur responsable de l'opération.
- Quoi ? Permet de savoir de quoi il s'agit.
- Où ? Pour ne pas omettre de tester tous les endroits où l'opération se déroule.
- Quand ? Permet de regrouper les questions relatives au temps.
- Comment ? Questions relatives à la description du mode opératoire.

- Le travail sur le terrain

Cette phase va permettre à l'auditeur de répondre aux questions précédentes en réalisant des tests avec l'aide des outils qui sont à sa disposition.

Le premier des tests que va réaliser l'auditeur est l'observation immédiate. L'auditeur procède à des observations spécifiques où il choisit un certain nombre d'opérations, relatif à certaines périodes, sur lesquelles il va effectuer les tests.

A chaque fois que l'auditeur va rencontrer un dysfonctionnement, une erreur, une malversation, une insuffisance, ou lorsqu'une observation révèle un problème, une difficulté, l'auditeur va suivre le cheminement suivant :

- Il va tout d'abord faire un constat où il va énoncer l'erreur, l'anomalie, le dysfonctionnement constaté ;
- Il va rechercher les causes de l'erreur, de l'anomalie, du dysfonctionnement constaté, dans la recherche causale du phénomène.
- Il va enfin émettre des recommandations qui doivent être impérativement l'exacte contrepartie de la cause.

L'auditeur va s'appuyer dans son argumentation sur des preuves :

- Preuves physiques : c'est ce que l'on voit, ce que l'on constate.
- Preuves testimoniales : concernent les interviews, les témoignages,...etc.
- Preuves documentaires : elles se présentent sous de multiples aspects : pièces comptables, procédures écrites,...
- Preuves analytiques : c'est celles qui résultent de calculs, rapprochements, déductions et comparaisons divers.

C. La phase de conclusion :

Cette phase comprend le rapport d'audit qui est la seule part matérielle d'une prestation intellectuelle, le rapport d'audit constitue la pièce maîtresse de la mission d'audit. Véritable outil stratégique, le rapport d'audit est à la fois la mémoire des travaux réalisés, le principal vecteur de communication avec le client et l'élément de support pour la mise en œuvre et le suivi des recommandations (Planeix, et al., 2005).

2.2.6. Etape 6 : L'audit de certification

En général l'audit de certification est réalisé en deux étapes par un auditeur ou une équipe d'auditeurs préalablement approuvés.

- La première phase constitue la revue documentaire. Durant cette phase l'auditeur analysera le manuel qualité pour vérifier que ce dernier est bien conforme à la norme ISO 9001. Il s'attachera également à vérifier la réalisation des audits internes et de la revue de direction.

Une première validation permettra à l'auditeur de passer à la phase deux.

- La deuxième phase s'attachera à vérifier que les procédures du manuel correspondent bien à la réalité du terrain.

A la fin de l'audit, une réunion de clôture est organisée pour présenter à l'audité les conclusions de l'audit et les non-conformités éventuelles nécessitant la mise en œuvre de propositions d'amélioration.

Toute non-conformité détectée ou écart par rapport à la norme applicable doit être levée et corrigée avant d'être vérifiée par l'auditeur, pour que le certificat puisse être délivré.

Une fois ces non-conformités soldées, le comité de certification approuve la délivrance du certificat (Moody Certification, 2010).

2.2.7. Etape 7 : Le suivi

Après l'obtention du certificat le SMQ devra être entretenu et suivi de manière à faire progresser l'entreprise vers une démarche d'amélioration continue.

3. Mesure et analyse de la performance

3.1. Mesure de la performance :

L'outil de mesure par excellence est l'indicateur de performance.

Dans cette partie, une définition et une description des indicateurs sont données ; leurs caractéristiques de base et les diverses nomenclatures permettant de les distinguer (indicateurs opérationnels et stratégiques, quantitatifs et qualitatifs).

3.1.1. Définition d'indicateurs de performance

« Un indicateur est un élément ou un ensemble d'éléments d'information significatifs, un indice représentatif, une statistique ciblée et contextualisée selon une préoccupation de mesure, résultant de la collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation. » (Voyer, 1999).

Plus précisément, un indicateur de performance « KPI » (En anglais « Key performance Indicator ») est une mesure ou un ensemble de mesures orientées sur un aspect critique de la performance globale de l'organisation (Marchand, 2011).

Il existe de multiples nomenclatures pour distinguer ou regrouper des indicateurs : selon le type, les caractéristiques ou le niveau d'utilisation. Ci-dessous, sont définies les différences entre les types d'indicateurs importants dans le cadre du présent travail.

Indicateur de gestion et indicateur de performance

Un indicateur « de gestion » est d'abord une mesure liée au suivi des états des clients et des ressources et aux activités de fonctionnement et de production, dans le but de connaître et de répondre à l'ensemble des besoins internes et clients, sans insister sur

l'interprétation de résultats autres que ceux ayant trait au respect des budgets et de la programmation des activités. Un indicateur de performance est plus une mesure liée à une valeur ajoutée, au rendement, aux réalisations et à l'atteinte des objectifs, aux résultats d'impacts et aux résultats obtenus.

Indicateurs opérationnels et indicateurs stratégiques

L'indicateur peut correspondre et servir à un ou à plusieurs paliers hiérarchiques de l'organisation. Il existe ainsi des indicateurs opérationnels et des indicateurs stratégiques. Diverses représentations d'un même indicateur adaptées au palier visé peuvent aussi exister.

Les indicateurs opérationnels sont liés au fonctionnement même de l'organisation: interventions et offres de service aux clients, processus d'affaire, utilisation des ressources et résultat de production. Ils ont en général une périodicité assez courte et doivent être suivis régulièrement afin d'apporter les correctifs appropriés sur le terrain. Ils s'intègrent en général assez bien aux systèmes d'information de gestion. Les indicateurs stratégiques, pour leur part, sont liés à la mission et aux objectifs de l'organisation.

Les indicateurs stratégiques servent à informer la haute direction sur les projets stratégiques, sur le degré d'avancement des étapes, des coûts et des résultats atteints dans la réalisation de mandats ou dans la poursuite de projets organisationnels d'envergure et souvent non récurrents. Les indicateurs de ce type apparaissent en général en nombre relativement restreint, sous la forme de faits saillants, de pourcentage d'avancement et de réalisations majeures. Ils sont primordiaux pour donner de la valeur à un tableau de bord stratégique ou à une carte stratégique.

Indicateurs quantitatifs et indicateurs qualitatifs

En général, l'identification d'un indicateur est liée à l'obtention d'un résultat mesurable, ce qui nécessite un traitement quantitatif pour être valable. Cependant, certaines informations sont plus faciles à acquérir ou ont plus de valeur sous une forme qualitative (ACDI, 1996), par exemple, la qualification d'observations directes («... ce qui représente une avance importante sur la situation précédente...»), les résultats d'enquêtes sur les perceptions (par exemple, « les répondants se montrent très satisfaits ») ou une valeur accordée à des éléments d'appréciation. Ce type d'indicateurs est nécessaire

dans le cas où la quantification est difficile ou lorsque le développement et l'application de l'outil de mesure demande des ressources non disponibles.

3.1.2. Les caractéristiques d'un bon indicateur

Les caractéristiques générales recherchés pour un indicateur sont les mêmes que pour tout instrument de mesure (Guerny, et al., 1986). De façon générale, un indicateur respecte plusieurs critères, regroupés en quatre points, pour assurer la valeur optimale et la maturité : 1) sa pertinence, 2) la qualité et la précision de sa mesure, 3) sa faisabilité et 4) sa convivialité d'interprétation et d'utilisation. Il existe plusieurs méthodes qui proposent des outils pour s'assurer de répondre à chacun de ces critères –par exemple la méthode OVAR (Vilain, 2003) ou Balanced Scorecard (Kaplan, 2010).

3.2. Analyse de la performance

3.2.1. Tableaux de bord de gestion

Dans cette partie, le concept de tableau de bord de gestion est abordé. Cet outil permettant l'analyse et le traitement des données recueillies à travers la mise en place des différents indicateurs de performance.

Définition d'un tableau de bord de gestion

Un tableau de bord de gestion est un outil qui permet de sélectionner, d'agencer et de présenter les indicateurs essentiels et pertinents, de façon sommaire et ciblée, fournissant à la fois une vision globale et la possibilité d'avancer dans les niveaux de détail.

L'interprétation d'un tableau de bord

L'analyse des résultats peut être constituée, à divers degrés, d'une interprétation des indicateurs, d'une analyse quantitative, d'une analyse qualitative et d'une analyse causale présentant les facteurs qui conditionnent ou expliquent les résultats.

Les fonctions d'un tableau de bord

Le tableau de bord permet, de façon régulière, de mesurer, de cerner, de suivre les clientèles, l'état et l'utilisation des ressources (humaines, financières, matérielles et informationnelles), le déroulement des activités et le fonctionnement de l'organisation, les résultats obtenus et leur progression de même que les paramètres pertinents de

l'environnement. De plus, l'accumulation d'indicateurs crée une mémoire organisationnelle de référence plus systématique et plus objective sur la performance.

Ci-dessous une liste, non exhaustive, des fonctions d'un tableau de bord (Voyer, 1999):

- Fonction de monitoring constant, de constat d'écart et d'alerte ;
- Fonction de déclencheur d'enquête et de guide d'analyse ;
- Fonction de reportage et de reddition de comptes ;
- Fonction de communication et de motivation ;
- Fonction de contribution à la formulation des objectifs et des attentes.

3.2.2. Strategy Map (Carte stratégique)

Introduction et définition

Un outil d'analyse et de communication de la stratégie dans une entreprise est la Strategy Map, grâce à laquelle chacun peut visualiser sa contribution à la performance globale. La carte stratégique se veut être un outil de communication et d'analyse mais aussi un vecteur d'amélioration de la performance.

Les recherches de Kaplan et Norton (Kaplan, et al., 2001) sur la stratégie en entreprise ont mise en évidence quatre perspectives essentielles pour l'application de la stratégie et de la vision d'entreprise ; finalement, la performance de l'entreprise repose sur un lien de causalité logique entre ces dernières.

La performance financière est considérée comme le but final, conditionné par la satisfaction des clients, elle-même dépendant de la bonne organisation des processus internes, qui repose quant à elle sur une motivation suffisante des acteurs et des systèmes d'informations performants.

Cette subdivision des objectifs au sein des quatre catégories d'indicateurs favorise l'équilibrage de la Strategy Map, car elle force à considérer l'ensemble des objectifs d'une catégorie et limite le risque de surdimensionnement de certains axes de performance –par l'axe financier. Norton et Kaplan illustrent ces processus de relations de causes à effets

comme un ensemble de questionnements qui définissent clairement la stratégie à partir de la perspective financière :

Quels sont les objectifs pour la croissance et la productivité ? Ou : Quels sont les sources majeures de croissance ?

Suivi par la perspective Client : Quels sont les cibles de consommateurs qui généreront le plus de croissance et de profits ?

La perspective processus internes défini alors les activités nécessaires à la création de ces nouvelles valeurs clients et à la réalisation des objectifs financiers.

Enfin, la dernière perspective admet que la réalisation des objectifs de la perspective processus internes est tributaire de la structure de l'organisation, des compétences et du processus d'apprentissage.

Dans la méthodologie proposée par Kaplan et Norton, la recherche d'objectives clés pour chaque perspective (Financière, Clients, Processus internes et Apprentissage Organisationnel) est guidée par une représentation générique de ces perspectives (voir la figure I-5).

Ainsi, la carte stratégique de l'entreprise est un outil de visualisation de la stratégie de l'entreprise en se basant sur les quatre perspectives, développées ci-dessus. Cette démarche s'inscrit, généralement, dans l'élaboration d'un tableau de bord prospectif (Balanced Scorecard) développé par Kaplan et Norton.

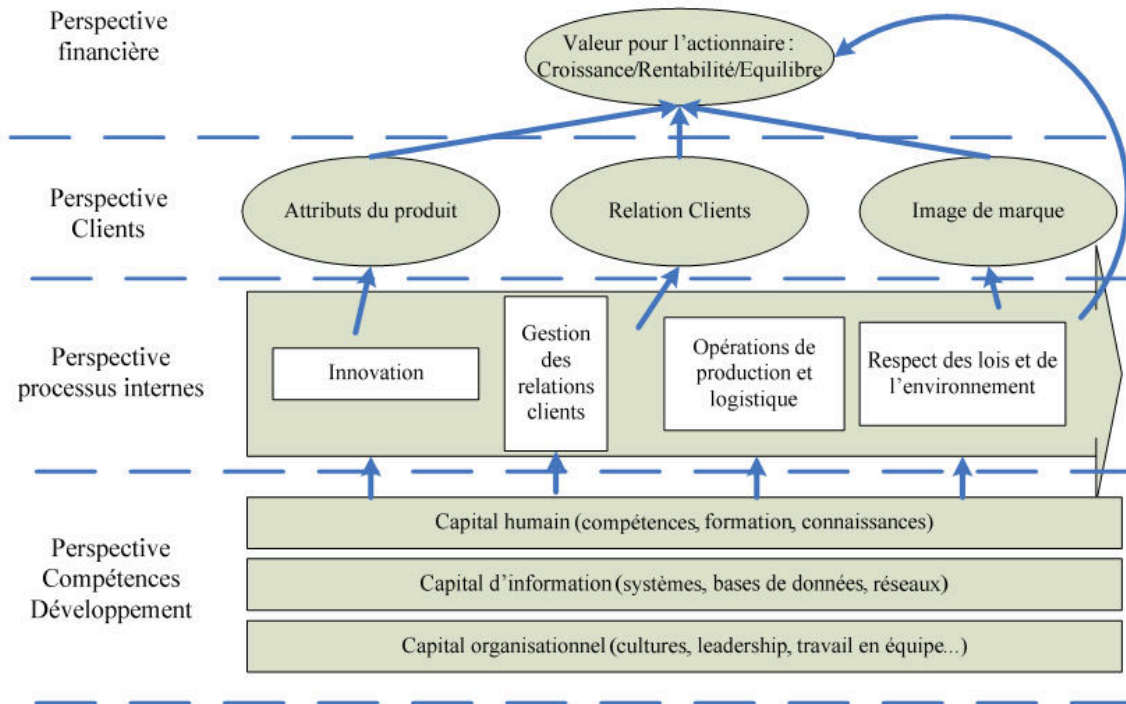


Figure I-5 : Représentation générique de la carte stratégique

Utilité d'une Strategy Map

La Strategy Map est essentielle dans l'ère des nouvelles technologies, lorsque les actifs immatériels –relation client, compétences de la ressource humaine, capacité d'innovation– représentent des avantages compétitifs. Mais ces actifs, n'ont de valeur que dans le contexte d'une stratégie. Cet outil représente un intérêt majeur en communication, c'est la traduction en termes opérationnels de la stratégie de l'entreprise. L'ensemble du personnel agira en conséquence pour l'atteinte des objectifs stratégiques.

Cet outil qui permet la compréhension de la stratégie et des objectifs de l'entreprise, facilite l'incitation de tout le personnel pour entreprendre la démarche d'amélioration. En effet, dès que les liens entre stratégie et objectifs opérationnels sont clairs, une démarche de proposition de plans d'action pour l'amélioration devient plus intuitive et accessible.

Par exemple, une stratégie de croissance peut nécessiter une connaissance profonde des besoins client, un renforcement de la force de vente et un système de rémunération au rendement.

Etape de construction d'une Strategy Map

Les étapes développées sont inspirées de la méthode développée par Kaplan et Norton pour l'élaboration d'une Strategy Map (Kaplan, et al., 2000).

Etape 1. Clarifier la mission et la vision stratégique

Etape 2. Spécifier des objectifs dans les quatre perspectives clés pour la réalisation de la vision de l'entreprise

- *Perspective financière.* Equilibrer la croissance des revenus et l'amélioration de la productivité.

- *Perspective client.* Se différencier de la concurrence. Il faut se placer dans l'une de ces catégories:

Excellence opérationnelle. Les entreprises qui excellent dans leurs opérations offrent une combinaison qualité, prix et facilité d'achat non disponible ailleurs.

Proximité client. Une entreprise favorisant la proximité client, crée des liens avec ses consommateurs, elle connaît les personnes à qui elle vend et les produits et services dont ils ont besoin.

Leadership produit. Une entreprise ayant une stratégie de leadership produit, développe ses produits à travers l'innovation, le non conventionnel.

- *Perspective processus internes.* Identifier les processus opérationnels, relation client et innovation qui soutiennent les objectifs clients et financiers.

- *Perspective apprentissage organisationnel.* Identifier les compétences, technologies et la culture d'entreprise pour soutenir la stratégie.

Conclusion :

Dans ce chapitre, les quatre procédures exigées selon la norme ISO9001 :2008 ont été définies et une méthodologie, appelé 7S, permettant à une entreprise de préparer sa certification, a été développée. Le chapitre a été clôturé en définissant des outils de mesure et d'analyse de la performance qui représentent la quatrième exigence de la norme. Tout au long du chapitre des notions de base ont été définies tel que la qualité, le système de management de la qualité et de la performance.

II. Chapitre 2 : Application entreprise

Unilever Algérie

Introduction

Ce chapitre est une application en entreprise des concepts développés dans le chapitre précédent. Ainsi il est structuré en quatre points :

- Une présentation d'Unilever Algérie.
- Une présentation des principes de la politique qualité du groupe Unilever.
- Une application de la démarche méthodologique des 7S pour la préparation à la certification d'Unilever Algérie.
- Le traitement de la quatrième exigence de la norme ISO9001 :2008, analyse et mesure de la performance.

1. Présentation de l'entreprise

1.1.Présentation général du groupe Unilever

Le **groupe Unilever** est né en 1930 de la fusion du **Néerlandais Margarine Unie** et du fabricant de savon **Britannique Lever Brothers**, le **Groupe Unilever** est un des leaders mondiaux dans le secteur des produits alimentaires, des produits d'hygiène et d'entretien.

Depuis sa création, le **groupe Unilever** continue d'accroître ses activités à travers le monde pour être aujourd'hui implanté dans plus de 100 pays. L'activité du groupe est répartie à 43% en Europe, 23% en Amérique du Nord et 34% dans le reste du monde.

Unilever possède plus de 400 marques, les principales sont :

- Boisson et Glaces : Carte d'Or, Lipton, Magnum, Ben & Jerry's, Café Zéro, Cornetto, Eléphant, Max Adventures, Miko, Végétaline, Viennetta
- Alimentaire : Alsa, Amora, Fruit d'Or, Knorr, Maille, Maïzena, Planta Fin
- Soins de la personne : Axe, Brut, Dove, Monsavon, Rexona, Signal, Timotei, Williams.
- Entretien de la maison : Omo, Surf, Lifebuoy, Buhler, Cajoline, Cif, Domestos, Persil, Skip, Sun.

1.2. Evolution du groupe

Tableau II-1: Evolution du groupe Unilever

Périodes	Points marquants
Les années 30	Les savons et les graisses alimentaires représentent 90% de l'activité de l'entreprise
Les années 40 et 50	De nombreux investissements sont réalisés dans les technologies et la recherche
Les années 70	Expansion des activités du groupe dans le domaine de la chimie et de l'emballage
Les années 80	Les acquisitions de FaBergé / Elisabeth Arden et Calvin Klein parfums .
1999 et 2000	Des années marquées par le rachat d'Amora Maille, Slim.Fast, Ben&Jerry's et Bestfoods .

Suite à ces acquisitions représentées dans le tableau II-1, Unilever se réorganise en deux pôles : produits alimentaires et produits d'entretien de la maison et de soins corporels. Le groupe comptait en 2012, 234000 collaborateurs à travers le monde. Le chiffre d'affaires réalisé en 2012 est de 51 milliards d'euros et la marge d'exploitation¹¹ dégagée est de 13%.

1.3. Présentation d'Unilever Algérie

L'organisation d'Unilever monde s'articule autour de trois régions géographiques (Amérique, Asie/Afrique/CEE, Europe de l'Ouest), Unilever Maghreb dépend directement de la région Asie/Afrique/CEE comme illustré dans la figure II-1, elle est considérée comme une seule filiale possédant trois usines réparties dans trois pays, la Tunisie, le Maroc, l'Algérie.



Figure II-1 : Organisation du groupe Unilever

Unilever Algérie est située à Oran dans la région de Hassi Aneur, elle est spécialisée dans la fabrication des produits d'entretien OMO et Surf. La compagnie Unilever mère a

¹¹Correspond au rapport entre le résultat d'exploitation et le chiffre d'affaires.

investi dans l'entreprise Unilever Algérie près de 45 millions d'euros, l'activité de cette dernière a débuté au cours des premiers mois de l'année 2002.

La distribution des produits d'Unilever Algérie est assurée par la compagnie UNIDISTAL qui possède plusieurs filiales dans tout le territoire Algérien.

Les produits fabriqués au sein de l'unité de production d'Oran sont : OMO, OMO Machine et SURF.

Organisation :

Unilever Algérie s'organise autour de 4 départements principaux qui dépendent directement d'Unilever Maghreb :

- Le département Supply Chain qui est responsable des activités suivantes :
 - Achat.
 - Planning.
 - Production.
 - Hygiène sécurité et environnement (SHE).
 - Assurance Qualité.
 - Laboratoire : Contrôle qualité.
 - Maintenance.

- Le département Finance qui est responsable des activités suivantes :
 - Contrôle de Gestion.
 - Front Office : Service de la clientèle chargé de l'ensemble des services administratifs de l'entreprise proposés au client.
 - Back Office : Service d'appui chargé des fonctions administratives liées à la production.
 - Administration des ventes

- Le département IT : Département informatique et réseaux.

- Le Département ressources humaines (RH), responsable des activités suivantes :
 - Facilities : Les services généraux liés à la gestion du patrimoine immobilier, des droits d'accès, hébergement et restauration.
 - Payroll : Gestion de la masse salariale.
 - Administration.

La figure II-2 résume l'organigramme d'Unilever Algérie.

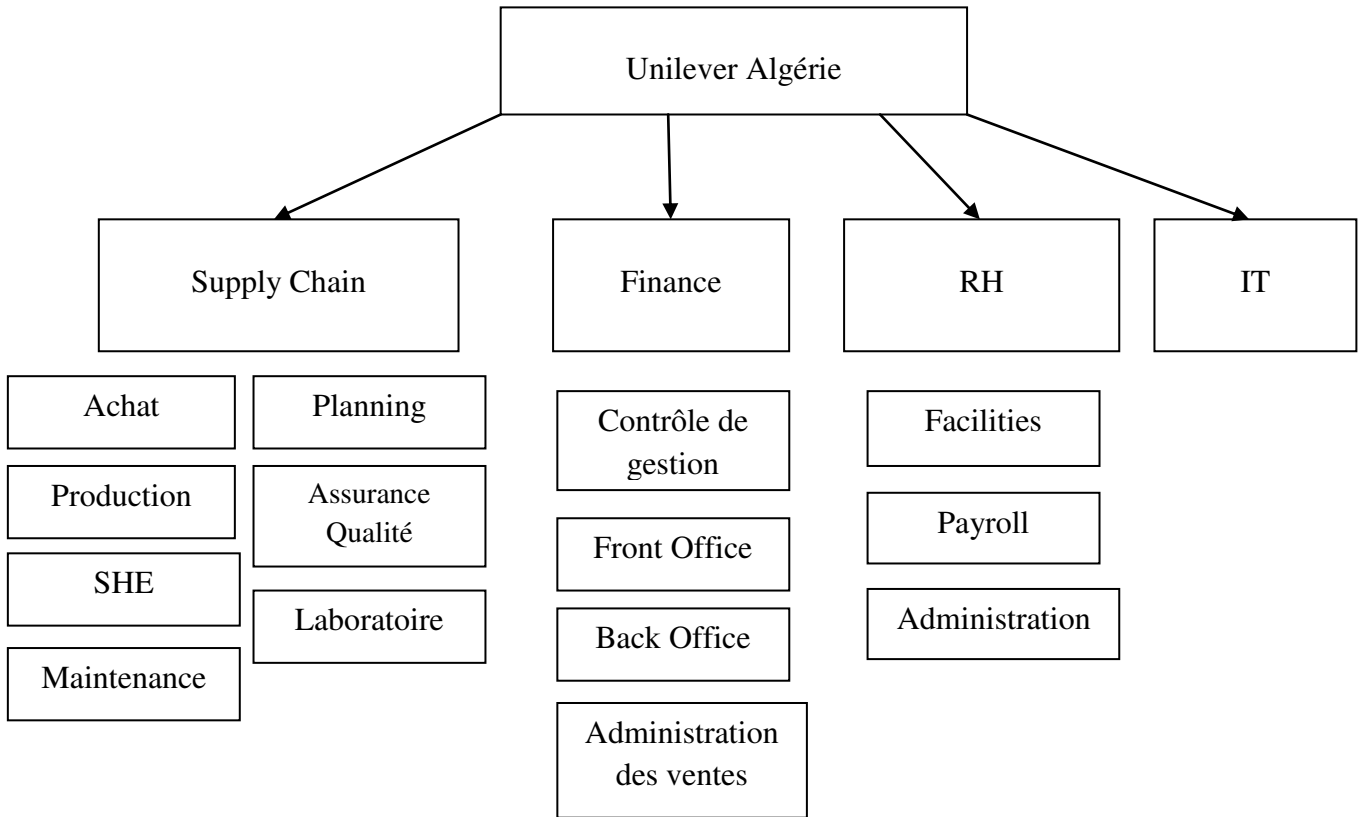


Figure II-2 : Organigramme Unilever Algérie

1.4. La politique qualité d'Unilever Algérie

En tant qu'entité d'un groupe multinational, Unilever Algérie se doit d'avoir une politique qualité claire qu'elle communique à l'ensemble de son personnel et de ses collaborateurs. Cette politique tend à encadrer et à donner la vision en laquelle Unilever Algérie croit et essaie de mettre en œuvre en termes de qualité.

Dans cette partie, la politique qualité d'Unilever Algérie, émise en Octobre 2012, est énoncée et analysée (**Voir Annexe I**).

1.4.1. La qualité, élément fondamental de succès pour Unilever

Unilever se place dans le segment des biens de consommation courants. Sa mission est de répondre aux besoins des personnes en matière de nutrition et d'hygiène. Ainsi, l'entreprise se donne comme exigence d'intégrer les attentes des consommateurs et clients en matière de qualité.

À travers des enquêtes et différentes méthodes, Unilever s'efforce d'être constamment à l'écoute des besoins exprimés et ressentis de ses clients. Cette discipline permet de fidéliser le consommateur et de labéliser les produits Unilever, comme produits de premier choix dans son esprit.

L'adhésion d'Unilever à différentes normes (comme la démarche entreprise de certification ISO9001), constitue un moteur d'amélioration de la qualité et de réduction des coûts et pertes.

La politique Unilever se veut être la même pour toutes les entités du groupe, partout dans le monde. Cette dernière énonce les principes qui doivent être suivis et respectés par tous les employés Unilever.

1.4.2. Principes de la politique qualité Unilever

La sécurité des produits et des consommateurs constituent une priorité

Unilever met en place des normes sécuritaires pour assurer la conformité des produits et la sécurité des consommateurs. Unilever s'assure d'être en conformité avec les exigences industrielles et réglementaires dans les pays où elle active.

Les consommateurs et clients au cœur des activités commerciales

Unilever est à l'écoute de ses clients et consommateurs et les sollicite pour identifier leurs besoins et exigences. Cette activité est à la base de son processus d'innovation.

Responsabilisation autour de la qualité

L'ensemble des employés Unilever doivent se sentir concernés et responsables quant à la qualité des produits et les différentes activités par rapport aux clients et consommateurs. Unilever incite ses partenaires à s'engager aussi dans la voie de la qualité.

Création et maintien de systèmes pour assurer la qualité et la sécurité des produits

Unilever possède des systèmes et procédés pour assurer la sécurité et la qualité tout au long de la chaîne de valeur. Des ressources adéquates sont mises en œuvre pour assurer le suivi et le maintien de ces systèmes.

En outre une structure assurance qualité est mise en place pour la promotion de la politique Qualité Unilever.

1.4.3. Approbation de la politique qualité Unilever

La politique qualité Unilever est approuvée et signée par l'ensemble du conseil de l'entité Unilever Maghreb. Cette approbation, représente un engagement clair et précis de la direction d'Unilever Maghreb, qui est le commanditaire et le maître d'ouvrage¹² d'un quelconque projet qualité et certification.

1.4.4. Actions qualité menées par Unilever

Unilever veut s'affirmer comme une entreprise en avance sur les points de qualité. C'est dans ce cadre qu'elle incite ses employés à mener des projets s'inscrivant dans une démarche d'amélioration de la qualité.

Parmi les projets lancés ;

- Projet de certification ISO9001 :2008.
- Projet de mise en place du KAIZEN¹³.
- Projet de réduction et de déchiquetage des déchets d'emballage, en vue de leur réutilisation.
- Projet d'amélioration de la sécurité des employés.
- Projet de réduction des quantités d'eau et d'énergie utilisées.

De façon générale, chaque manager doit mener un projet d'amélioration au moins une fois dans sa carrière chez Unilever. Chaque début d'année fiscale, les pilotes de ces projets sont désignés.

¹²La maîtrise d'ouvrage est l'entité bénéficiaire et propriétaire des biens livrés alors que la maîtrise d'œuvre est l'entité qui réalise le projet, notamment les aspects techniques

¹³Méthodologie japonaise d'amélioration continue

2. Application de la méthode des 7S

Afin de répondre à l'objectif d'Unilever Global de certifier toutes ses entités, Unilever Algérie a mis en place un projet de certification piloté par le manager qualité de l'unité de production de Hassi Aneur à Oran. Dans cette mesure un appel d'offre de stage a été émis à l'Ecole Nationale Polytechnique afin d'accompagner la réalisation du projet de certification. Dans cette optique nous avons intégré l'équipe projet en tant qu'analystes qualité, afin de mener à bien le projet de certification en utilisant les principes de la méthode des 7S développés dans le chapitre I.

Etape 1 : Initialisation

- **Déclencheur**

Durant cette étape la décision de certification a été approuvée par le responsable qualité d'Unilever Maghreb, et un ordre de lancement a été envoyé par mail au manager qualité d'Unilever Algérie (**Voir Annexe II**).

- **Finalité du processus**

La finalité de ce processus est la préparation au lancement du projet de certification.

- **Pilote du processus**

Le manager qualité a été désigné comme chef de projet, un groupe de pilotage a été formé. Il est composé comme suit :

- Plant manager (Directeur d'usine).
- Manager qualité.
- Responsable assurance qualité.

La liste ci-dessous représente l'ensemble des vingt employés qui participeront à la réalisation du projet de certification.

Deux analystes qualité, deux superviseurs qualité et les pilotes des processus (Customer Service Manager, WH Officer, Logistic Manager, Quality Control Officer, Production Manager, Maintenance Manager, HR Manager, IT Manager, OH Officer, CD Manager, Marketing Manager, Procurement Manager, Indirect Purchasing Officer, Planning Officer (RM), SHE Manager).

- **Liste des principales tâches**

Fixation des objectifs

Deux objectifs principaux ont été fixés afin de permettre le suivi et la cohérence du projet de certification :

- Mettre en place un système de management de la qualité performant.
- Donner une assurance au consommateur par une certification qui reflète la conformité des produits Unilever aux standards internationaux.

Le choix de L'auditeur

Le bureau de certification et d'accompagnement VERITAS¹⁴ a été choisi afin d'auditer et de certifier Unilever Algérie.

- **Logigramme (Voir Annexe III)**

Etape 2 : Planification du projet

- **Le déclencheur**

Le chef de projet démarre le projet par une réunion avec le comité de pilotage.

- **Finalité du processus**

L'ordonnancement des tâches et l'affectation des groupes.

Estimation des délais probables, des charges et les besoins en ressources.

Etablissement d'un planning prévisionnel.

- **Liste des principales tâches**

Décomposition du projet en tâches et identification des ressources nécessaires.

Estimation des délais.

Etablissement d'un planning de projet.

¹⁴ Bureau de certification sis à N°07, Coopérative ES SADAKA, les palmiers, Oran, Algérie.

• **Livrables**

Plan du projet

Décomposition du projet en tâches et identification des ressources nécessaires.

Le tableau II-2 représente la répartition des tâches du projet de certification.

Tableau II-2: Répartition des tâches du projet de certification ISO9001:2008 d'Unilever Algérie

Tâches	Manager qualité	Responsable assurance qualité	Superviseurs qualité	Analystes qualité	Pilotes des processus
Conception du SMQ					
Rédaction du manuel qualité			X	X	
Identification et formalisation des processus (Voir Annexe IV)		X	X	X	X
Rédaction et mise à jour des procédures et modes opératoires (Voir Annexe V)		X	X	X	X
Structuration de la documentation et des enregistrements qualité		X	X		
Mise en place du SMQ					
Former le personnel					X ¹⁵
Mettre en œuvre les nouvelles procédures					X
Mettre en œuvre les nouveaux documents			X		
Réaliser les enregistrements qualité					X
Faire des revues de direction	X				
Faire des audits internes (Voir Annexe V)	X	X		X	
Faire des mesures sur les indicateurs					X
Audit à blanc					
Choix d'un auditeur indépendant	X				
Planification de l'audit		X			
Identification des non-conformités par rapport au référentiel				X ¹⁶	
Formalisation des non-conformités détectées				X ¹⁶	

¹⁵ Le pilote RH prend en charge cette tâche

¹⁶ Travail collaboratif entre les analystes qualité et les experts auditeurs

Tâche	Manager qualité	Responsable assurance qualité	Superviseurs qualité	Analystes qualité	Pilotes des processus
Audit à blanc					
Rédaction du rapport d'audit à blanc				X ¹⁶	
Traitement des non-conformités	X	X	X	X	X
Audit de certification					
Préparer la revue documentaire		X	X		
Planifier l'audit sur site (ouverture, interviews, recherche preuves, clôture)		X			
Le traitement des non-conformités	X	X	X	X	X
Suivie					
Gérer les évolutions du système de management de la qualité	X	X			
Organiser les revues de direction	X				
Piloter les audits qualité internes		X			
Assurer le suivi des actions correctives		X	X		
Assurer le suivi des actions préventives		X	X		
Participer aux visites de surveillances de l'organisme certificateur	X	X		X	

Le suivi des tâches est assuré par le responsable projet. Une réunion quotidienne du comité de pilotage et des superviseurs et analystes qualité de 15 à 30 minutes est programmée afin d'assurer la communication autour de l'avancement du projet. Les pilotes des processus sont appelés à participer à ces réunions si besoin.

Estimation des délais et établissement du planning du projet

Les délais de chaque étape de la méthode 7s ont été estimés à dire d'expert dans le tableau II-3, à la suite de réunion entre le manager qualité et le responsable assurance qualité en tenant compte des disponibilités des acteurs et de la date de certification et à travers une recherche des projets similaires dans l'industrie.

Tableau II-3: Durée des étapes du projet de certification ISO9001:2008 d’Unilever Algérie

Etape		Délai (jours)
1	Initialisation	0
2	Planification du projet	15
3	Conception du SMQ	44
4	Mise en place du SMQ	44
5	Audit à blanc	29
6	Audit de certification	21
7	Suivi de la certification	150
8	Suivi du projet	280

Avec cette estimation des délais par étape de projet, nous avons pu établir un planning prévisionnel du projet de certification, représenté dans le tableau II-4. Ce dernier servira de référentiel quant à l’avancement et le suivi du projet.

Tableau II-4: Planning du projet de certification ISO9001:2008

ID	Task Name	Start	Finish	janv. 2013					fév. 2013					mars 2013					avr. 2013					mai 2013				
				6/1	13/1	20/1	27/1	3/2	10/2	17/2	24/2	3/3	10/3	17/3	24/3	31/3	7/4	14/4	21/4	28/4	5/5	12/5	19/5	26/5				
1	Initialisation	1/01/2013	1/01/2013	■																								
2	Planification	1/01/2013	15/01/2013	■																								
3	Conception du SMQ	15/01/2013	28/02/2013	■																								
4	Mise en place du SMQ	14/02/2013	28/03/2013	■																								
5	Audit à Blanc	28/03/2013	25/04/2013	■																								
6	Audit de certification	25/04/2013	15/05/2013	■																								
7	Le Suivi	15/05/2013	14/10/2013	■																								
7	Le Suivi de projet	1/01/2013	14/10/2013	■																								

- **Indicateur**

Respect des échéances

- **Logigramme (Voir Annexe III)**

Etape 3 : Conception du SMQ

- **Déclencheur**

L’approbation des plans de projet et de formation par la direction enclenche la phase de conception du SMQ selon le planning établi.

- **Finalité du processus**

Concevoir le SMQ, en se basant sur le modèle Unilever (Global Quality Requirement¹⁷). SMQ (référentiel) doit répondre aux exigences de la norme internationale ISO 9001 mais aussi aux objectifs fixés par la direction générale. De plus, ce SMQ devra pouvoir s'intégrer harmonieusement dans l'entreprise.

- **Pilote du processus**

Le pilote de ce processus est le manager qualité.

- **Liste des principales tâches**

Rédaction du manuel qualité.

Identification et formalisation des processus.

Rédaction et mise à jour des procédures et modes opératoires.

Structuration de la documentation et des enregistrements qualité.

- **Livrables**

Manuel qualité

Le responsable et les deux superviseurs et analyste qualité ont procédé à la rédaction du manuel qualité. Les parties contenant les processus et procédures ont été greffées au fur et à mesure de leur élaboration.

Description détaillée et logigramme des processus

Les processus principaux de l'unité Unilever Algérie ont été identifiés au nombre de 14. Ci-dessous une liste exhaustive:

Analyse de données, écoute client, conception et développement, maintenance, management qualité, marketing, planning, veille légale, achat, environnement du poste de travail, gestion des compétences, IT, production et surveillance produit.

Un modèle de fiche processus a été rédigé et communiqué par les superviseurs, analystes qualité et le responsable assurance qualité à l'ensemble des pilotes des processus. Des

¹⁷Standard Qualité Unilever

séances de travail entre les pilotes de processus et les superviseurs et analyste qualité ont permis de formaliser et de schématiser les processus cités ci-dessus. (**Voir Annexe IV**)

L'élaboration des logigrammes des processus passe par les étapes suivantes :

- Identification des acteurs, des activités et des enregistrements relatifs à chaque processus.
- L'ordonnancement des activités dans un logigramme.
- Affectation des acteurs et des enregistrements à chaque activité du processus.

Procédures

Les procédures servent à mieux maîtriser les processus, après une analyse approfondie des exigences de la norme ISO 9001 :2008, six procédures ont été rédigées et formalisées, selon un modèle explicitant les règles précises d'organisation pour une activité (**Voir Annexe V**).

Les procédures sont les suivantes :

- Procédure Maîtrise des Documents.
- Procédure Maîtrise des enregistrements.
- Procédure Audit Interne.
- Procédure Gestion de Non-conformité.
- Procédure Actions Préventives & correctives.

Plans types des dossiers et des fiches

Les modèles des fiches procédures et processus ainsi que les enregistrements ont été élaborés par les superviseurs qualité en conformité avec la procédure de la maîtrise des documents (**Voir Annexe V**).

- **Logigramme (Voir Annexe III)**

- **Indicateurs :**

Respect des exigences ISO 9001.

Respect des échéances du planning.

Cette étape s'est clôturée par la révision et l'approbation des différents documents en concordance avec la procédure de maîtrise des documents.

Etape 4 : Mise en place du SMQ

- **Le déclencheur :**

Tous les acteurs ont validé le système de management de la qualité et le comité de direction l'a approuvé.

- **La finalité :**

Le système de management de la qualité doit être mis en place et opérationnel. Son déploiement se déroule progressivement. Des mesures et des contrôles permettront de s'assurer de son efficacité.

- **Le pilote du processus**

Le manager qualité.

- **Liste des principales tâches**

- *Former le personnel sur le SMQ.*
- *Mettre en œuvre les nouvelles procédures.*
- *Mettre en œuvre les nouveaux documents.*
- *Réaliser les enregistrements qualité.*
- *Réaliser les revues de direction.*
- *Faire des audits internes.*
- *Faire des mesures sur les indicateurs.*
- *S'appuyer sur les formations adéquates.*

- **Livrables**

Preuves de fonctionnement du SMO (audit interne)

L'audit interne a été effectué durant la période s'étalant de février à Avril. Cet audit permet de vérifier l'application et la compréhension du SMQ par les pilotes processus et l'ensemble des employés Unilever. L'ensemble des processus n'ont pu être audités, pour cause de manque d'auditeurs internes certifiés – par exemple, le processus management qualité n'a pu être audité, car les seuls auditeurs certifiés, le manager qualité et le responsable assurance qualité, sont eux-mêmes acteurs du processus, ceci présente un

conflit d'intérêt pour la procédure d'audit. De plus, le rapport d'audit interne n'a pas été rédigé.

Enregistrements qualité

Ces derniers ont été vérifiés lors de l'audit interne, faisant ressortir des oublis durant l'interview des acteurs.

Mesure d'indicateurs

Ces mesures ont été vérifiées lors de l'audit interne auprès de chaque pilote processus. À ce niveau, les mesures des indicateurs ont bien été effectuées.

- **Logigramme (Voir Annexe III)**

Etape 5 : Audit à blanc

- **Le déclencheur :**

Le déploiement du SMQ enclenche l'audit à blanc.

- **La finalité :**

- Vérifier si le système de management de la qualité est conforme aux exigences de la Norme ISO 9001 :2008.
- S'assurer que le système de management de la qualité est mis en œuvre et entretenu de manière efficace.

- **Le pilote du processus**

Le responsable qualité est le pilote de cette étape.

- **Liste des principales tâches**

Décision de faire

Le choix de faire appel à un bureau de conseil spécialisé en accompagnement lors de l'étape de l'audit à blanc, a été décidé durant la phase d'initialisation du projet de certification par le groupe de pilotage.

Choix d'un auditeur indépendant

Un bureau spécialisé en accompagnement¹⁸, ainsi que les analystes qualité, ont été désignés afin de réaliser l'audit à blanc suivant le planning établi.

Un ordre de mission a été rédigé regroupant les objectifs de l'audit, le périmètre de l'audit ainsi que tous les documents nécessaires afin de procéder à la phase de préparation de l'audit à blanc. Les documents envoyés pour cette phase aux auditeurs sont cités ci-dessous:

- Une copie du manuel qualité.
- La liste des procédures en vigueur.
- La liste des exigences légales et réglementaires applicables à l'activité d'Unilever.
- Un organigramme nominatif.
- Une copie du dernier compte rendu de la revue de direction.
- Le programme d'audits internes.

Planification de l'audit et des interviews

Après avoir planifié l'audit selon le planning du projet de certification et suivant la disponibilité des auditeurs, il a été convenu de réaliser l'audit à blanc pour les 3 et 4 Avril 2013 par deux auditeurs qui seront accompagnés des deux analystes qualité.

Les deux auditeurs seront désignés comme suit :

- Responsable d'audit : AM
- Auditeur : BR
- Les deux analystes qualité : AN1 et AN2

Un plan d'audit a été réalisé au préalable regroupant :

- Les différentes exigences à auditer.
- Les auditeurs affectés à chaque tâche.
- Ainsi que les interlocuteurs qui seront questionnés.

¹⁸ BAHIA Consulting, sis à Cité 216 Logements Bloc 21 N°431-USTO, Oran, Algérie.

Le plan d'exécution de l'audit a été élaboré comme indiqué dans les tableaux II-5, II-6.

Jour 1 : le 03 /04/2013

Tableau II-5 : Plan d'exécution de l'audit à blanc (jour 1)

Heure	Exigences auditées	Auditeurs	Interlocuteurs
8h30-8h45	- Réunion d'ouverture (Présentation mutuelle, confirmation plan d'audit)	AM, BR, AN1, AN2	Direction+ Responsables processus
8h45 – 10h30	- Engagement de la direction - Ecoute client - Politique qualité - Planification - Responsabilités, autorité et communication - Revue de direction	AM, BR, AN1, AN2	Plant Manager Manager Qualité Manager Marketing
10h30 – 11h30	- Processus relatifs aux clients - Détermination des exigences relatives au produit - Revue des exigences relatives au produit - Communication avec les clients	BR, AN1	Customer Manager
10h30 – 11h30	- Exigences générales - Exigences relatives à la documentation/exigences réglementaires	AM, AN2	Manager Qualité
11h30 – 12h30	- Processus ressources humaines : - Compétence – Formation – sensibilisation - Environnement du travail	BR, AN1	Manager HR Responsable Santé
11h30 – 12h30	- Conception et développement	AM, AN2	Responsable développement
12h30 - 13h30	- Pause déjeuner		
13h30 - 14h30	- Achats	AM, AN1, AN2	Responsable Achats Responsable Magasin
13h30-16h30	- Maîtrise de la production et de la préparation du service - Validation des processus de production - Identification et traçabilité - Préservation du produit - Maîtrise du produit non conforme - Environnement du travail	AM, BR, AN1, AN2	

Jour 2 : le 04 /04/2013

Tableau II-6 : Plan d'exécution de l'audit à blanc (jour 2)

Heure	Exigences auditées	Auditeurs	Interlocuteurs
8h30-10h00	- infrastructures et entretien des moyens - Maîtrise des équipements de surveillance et de mesure - environnement du travail	BR, AN2	Maintenance Manager Logistique Manager
8h30 – 10h00	- Maîtrise du produit non conforme - (contrôle qualité - laboratoire) - Revue de direction	AM, AN1	Contrôle qualité
10h00 – 11h30	- Généralités - Surveillance et mesurage - surveillance et mesure des processus - surveillance et mesure du produit - audit - interne – satisfaction client - Analyse des données - Amélioration	AM, BR, AN1, AN2	Manager Qualité
11h30 – 12h30	- Revue des constats d'audit	AM, BR, AN1, AN2	Manager Qualité
12h00 - 13h30	- Pause déjeuner		
13h30 – 14h30	- Réunion de clôture	AM, BR, AN1, AN2	Tous les audités

Interviews des acteurs

Durant la phase de réalisation, un questionnaire de contrôle interne a été élaboré. Le but recherché est de renseigner l'ensemble des cases du tableau d'audit (**Voir Annexe VI**).

Le tableau d'audit est organisé de la manière suivante (voir la figure II-3) :

- Cinq axes représentant les cinq chapitres de la norme ISO9001 :2008.
- Chaque axe contient les exigences tirées de la norme ISO9001 :2008.
- Chaque exigence est formulée en question (**Voir Annexe VI**), pour faciliter l'audit du processus.
- La conformité du processus audité est renseignée suivant les questions.

- En cas de non-conformité, des remarques sont rédigées et le type de non-conformité¹⁹ est renseigné.

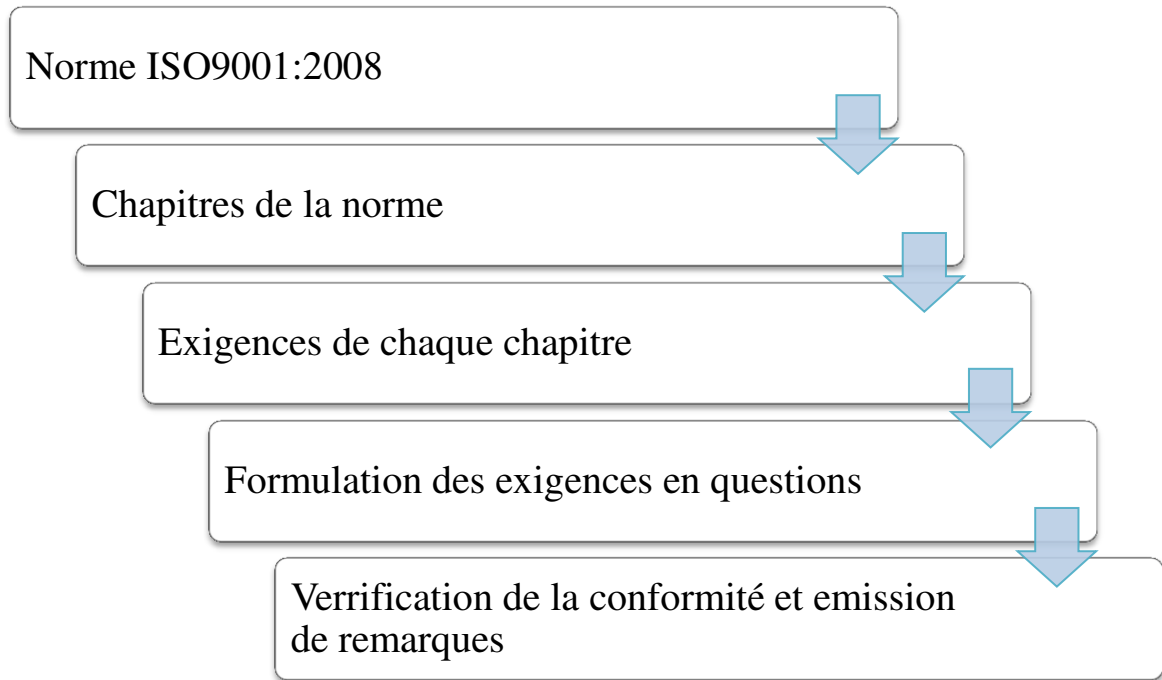


Figure II-3 : Elaboration du questionnaire de contrôle interne lors de l'audit à blanc

Identification des non-conformités par rapport au référentiel

Cette étape est réalisée sur le terrain à travers les interviews des différents responsables de chaque processus. Le premier des tests est l'observation immédiate qui permet de compléter le questionnaire de contrôle interne, puis vient la partie des observations spécifiques où les opérations relatives à des périodes d'activité vont être contrôlées. Chaque fois qu'un dysfonctionnement concernant une exigence est observé l'auditeur va rédiger un constat où il va énoncer l'erreur.

¹⁹ Il y a deux types de non conformités, mineure et majeure.

À la fin de cette étape plusieurs remarques ont été formulées, le tableau II-7 fait ressortir les remarques les plus importantes:

Tableau II-7 : Remarques des non-conformités établies durant l'audit à blanc

Remarque
Les interactions entre les processus sont définies mais ne correspondent pas aux processus préconisés par la norme ISO 9001. En outre certains processus sont réalisés par des structures du groupe et ne sont pas déclarés comme externalisés.
Le périmètre de la certification ne couvre pas les produits fabriqués par les autres sites d'UNILIVER et commercialisés en Algérie par le site d'Oran.
Confusion dans la responsabilité de maîtrise des documents entre la matrice des responsabilités et la description de la procédure.
Les exigences légales ne sont pas mises à jour
Il n'y a pas d'objectifs fixés mais des indicateurs de performance avec les cibles à respecter.
Les objectifs tels que présentés, ne peuvent établir l'adéquation avec la politique.
Les responsabilités ne sont pas clairement identifiées. Fiches de fonction inexistantes.
Le dispositif mis en place ne prend pas en compte le client dans la mesure de la performance du SMQ.
Un seul auditeur interne qualifié au sein d'Unilever Algérie.
Les données de ventes et d'achats ne sont pas communiquées et analysées au sein d'Unilever Algérie.

Il est à noter qu'à cause de l'éloignement géographique, trois processus (R&D, Marketing, Achat) n'ont pu être audités, les pilotes de ces processus étaient soit au Maroc, soit à Alger.

Rédaction du rapport d'audit à blanc

Le rapport d'audit à blanc a été rédigé par le bureau d'accompagnement au cours de la semaine suivant l'audit. Ce rapport contient un récapitulatif de l'ensemble des non-conformités constatées. Le rapport synthétise les points forts et d'amélioration de l'entité Unilever Algérie, en vue de l'obtention d'un certificat management de qualité conforme à la norme ISO9001 :2008.

Le rapport a été présenté lors de la réunion de clôture de l'audit à blanc, avec la présence obligatoire de l'ensemble des acteurs de la certification, cités dans l'étape d'initialisation. Cette réunion a eu lieu le 13 Mai 2013.

- **Livrables**

Rapport d'audit à blanc

Le rapport d'audit, remis par le bureau d'accompagnement, contient une synthèse des travaux des deux journées d'audit, ainsi qu'un retour détaillé sur les dysfonctionnements et non-conformités rencontrés, pour les cinq axes cités dans la partie d'interview des acteurs.

Tableau II-8: Résultats de l'audit à blanc du système de management qualité d'Unilever Algérie selon la norme ISO9001 :2008

No	Eléments d'audit	Eléments	Obs. ²⁰	Min. ²¹	Maj. ²²	% Conformité
1	Système de management de qualité	18	4	3	4	0%
2	Responsabilité de la direction	36	9	1	0	0%
3	Management des ressources	11	0	0	0	100%
4	Réalisation du produit	67	33	0	0	74%
5	Mesure, analyse et amélioration	20	1	4	0	37%
	Total	152	46	8	4	0%

²⁰ Observation, constatation d'élément pouvant engendrer une non-conformité ou absence d'informations nécessaires au jugement de cet élément

²¹ Non-conformité mineure

²² Non-conformité majeure

Le tableau II-8 et le graphe II-4 résument les résultats obtenus. Ainsi, l'ensemble des exigences sont passées en revue, comme expliqué dans la partie « *Identification des non conformités par rapport au référentiel* ».

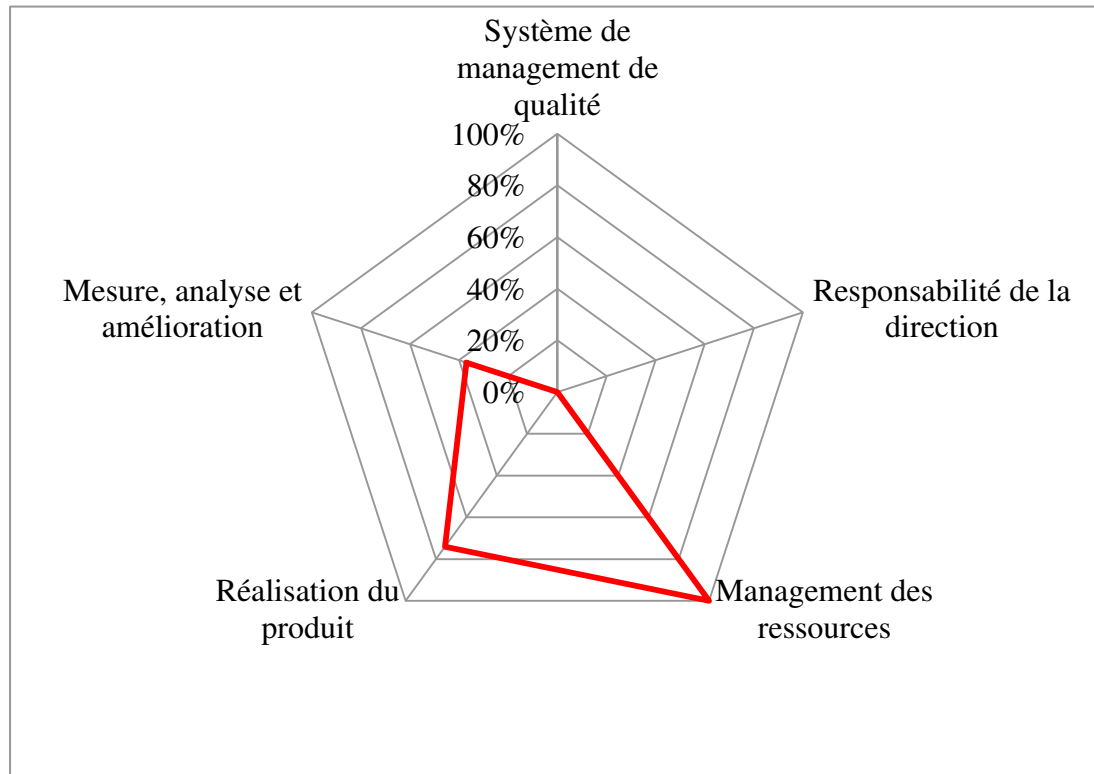


Figure II-4 : Pourcentage de conformité du système de management qualité d'Unilever Algérie selon la norme ISO9001 :2008

L'ensemble des résultats de l'audit ont été exposés durant la réunion de clôture. Les acteurs ont pu échanger et débattre des non-conformités constatées – par exemple, le tableau II-9 et la figure II-5 synthétisent les résultats de l'audit de la responsabilité de direction.

La méthode de calcul des pourcentages de conformité dans les tableaux II-8 et II-9 est détaillée dans l'**Annexe VI**.

Il en est sorti des point forts et des points d'amélioration pour l'unité Unilever Algérie, cités comme suit :

Point forts

- Maitrise des processus de réalisation.
- Utilisation des systèmes et moyens d'information qui permettent de suivre les opérations en temps réel.

Points d'amélioration

- Système documentaire.
- La revue de direction.
- La maîtrise du chapitre 8 de la norme ISO9001 :2008 (Mesure, analyse et amélioration de la performance).
- Responsabilités et autorités.
- Etablissement et communication des objectifs.

Tableau II-9: Résultats de l'audit à blanc, relatifs à la responsabilité de la direction, du système de management qualité d'Unilever Algérie selon la norme ISO9001 :2008

2	Responsabilité de la direction	Eléments	Obs.	Min.	Maj.	% Conforme
2.1	Engagement de la direction	5	0	0	0	100%
2.2	Ecoute client	2	1	0	0	75%
2.3	Politique qualité	6	2	1	0	33%
2.4	Les objectifs qualité	3	3	0	0	50%
2.5	Planification du système management de la qualité	2	2	0	0	50%
2.6	Représentant de la direction	4	0	0	0	100%
2.7	Communication interne	1	0	0	0	100%
2.8	Revue de direction	3	0	0	0	100%
2.9	Eléments d'entrée de la revue	8	0	0	0	100%
2.10	Eléments de sortie de la revue	2	0	1	0	0%
	Total	36	8	2	0	72%

À la suite de la réunion de clôture de l'audit à blanc, un plan d'action a été élaboré pour traiter les non-conformités qui se situaient principalement, dans les axes du système de management de la qualité, de la responsabilité de la direction et de l'analyse, la mesure et l'amélioration de la performance.

Les deux superviseurs qualité ont été chargés par le chef de projet de certification, de traiter les non-conformités liées au système documentaire du SMQ.

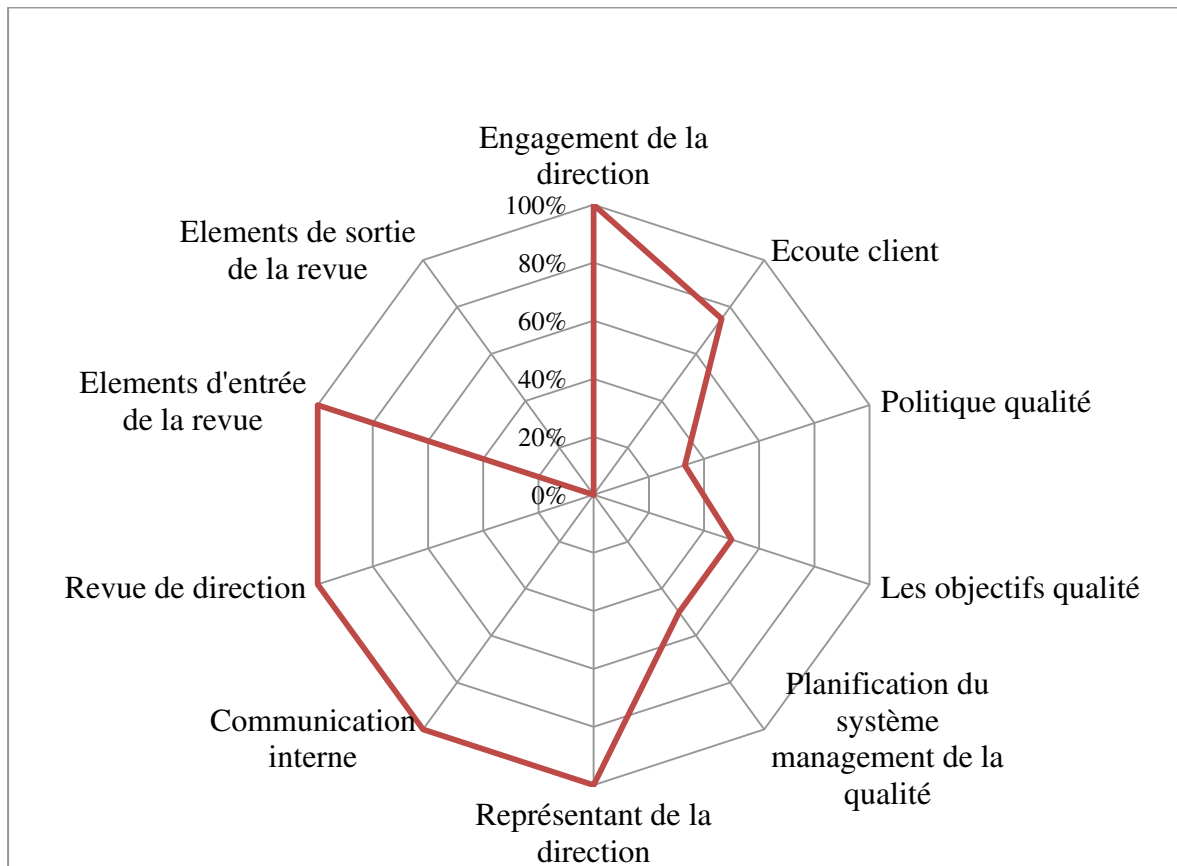


Figure II-5 : Pourcentage de conformité de l'axe responsabilité de la direction, du système de management qualité d'Unilever Algérie selon la norme ISO9001 :2008

Le manager qualité et le responsable qualité prennent en charge le suivi et le traitement de l'aspect responsabilité et autorité et engagement de la direction.

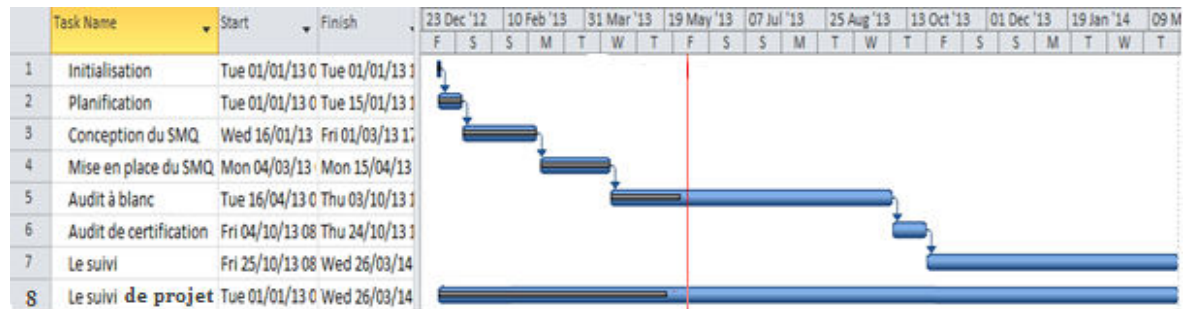
Les deux analystes qualité se chargent des non-conformités liées au chapitre 8 de la norme, la mesure, l'analyse et l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Une révision des délais du projet a été faite, au vu de l'importance et de la gravité des non-conformités constatées.

En se basant sur des avis d'experts et sur la disponibilité des ressources, des modifications ont été apportées au planning prévisionnel du projet.

Le planning modifié est illustré dans la tableau II-10.

Tableau II-10: Planning modifié du projet de certification ISO9001: 2008



- Logigramme (Voir Annexe III)

3. Mesure, analyse et amélioration de la performance

3.1. Mesure de la performance

« Il n'y a pas d'objectifs fixés mais des indicateurs de performance avec des cibles à respecter »²³

Cette remarque a été posée lors de la phase d'identification des non-conformités de l'audit à blanc, ce constat révèle que l'outil de mesure existe au sein d'Unilever Algérie, mais ce dernier ne sert qu'au report des données recueillies au groupe Unilever. De ce fait la première partie du travail, en tant qu'analystes qualité, s'est concentrée sur une étude détaillée de tous les indicateurs dont dispose Unilever Algérie. L'objectif de ce travail est de trouver une cohérence entre les indicateurs et les objectifs qui devront être claires, simples et précis. À travers des documents fournis par Unilever Algérie, et avec l'aide des différents pilotes des processus, une liste d'indicateurs de performance appelés KPI's²⁴ a été établie pour chaque département, ces KPI's sont reportés chaque mois vers Unilever Maghreb.

²³ Remarque établie lors de l'audit à blanc

²⁴ Key Performance Indicators

Ci-dessous les KPI's propre au département Supply Chain.

- **La Production**

La production fait ressortir trois indicateurs qui sont :

- *Overall Equipment Effectiveness (OEE)*²⁵ ; « TRS », qui est le taux de rendement synthétique (**Voir Annexe VII**).
- *Raw Material Waste (RMW)* ; « Déchets Matières Premières », il représente le pourcentage des déchets de matières premières par rapport à la quantité totale de matières premières utilisée durant le processus de production.
- *Packing Material Waste (PMW)* ; « Déchets de Matières d'emballage », il représente le pourcentage des déchets d'emballage par rapport à la quantité totale d'emballage utilisée durant le processus d'emballage.

- **Les coûts**

Ce sont tous les KPI's qui mesurent les différents coûts liés à la production:

- *Stock (RM/PM) Days Inventory*, il mesure les coûts de stockage des matières premières et de conditionnement.
- *Manufacturing Excellence Savings (MES ou ME Savings)* ; « Gains de Production », représente les gains provenant des projets d'amélioration élaborés et exécutés dans le site de production.
- *Product cost (PC)* ; « Coût Produit », qui est le coût de production totale²⁶ d'un produit.

- **La qualité**

- *Supplier Inbound Material Non-Conformance* ; « Non Conformités Fournisseur », mesure les non-conformités dues aux livraisons venant des fournisseurs.
- *Manufacturing D Incidents* ; « D Incidents », il mesure le nombre d'incidents engendrant des rebuts.
- *A, B & C Incidents* ; « Incidents A B & C », il mesure le nombre d'incidents suivant trois types

²⁵OEE=Taux de disponibilité x Taux de performance x Taux de qualité

²⁶ Incluant le cout des matières premières, le conditionnement, les services, le stockage etc.

A : Produit non conformes avec un danger potentiel pour la santé des consommateurs.

B : Incidents ayant un effet sur l'image de marque d'Unilever.

C : Incidents mineurs n'ayant aucun effet sur la santé et l'image d'Unilever.

- *Réclamations consommateurs*
- *On-Shelf Product CRQS Non-Conformance* ; « Non-conformité CRQS Sur-Etale », il mesure le nombre de non-conformités sur étalage, relatives aux normes et standards de qualité Unilever.
 - **Livraison**
 - *Portfolio Produced Weekly (PPW)* ; « Portefeuille Hebdomadaire » mesure le degré de flexibilité pour apporter une réponse rapide au client avec un niveau minimal de stock.
 - *Output Reliability (OR)* ; « Fiabilité de Sortie » mesure la fiabilité d'un site pour fournir un plan de production convenu.
 - **Service client**
 - *Customer Case Fill on Time (CCFOT)*, calcule la performance des livraisons à temps.
 - **Environnement**
 - *CO2 from Energy*, Mesure la quantité de CO₂ émise par l'énergie utilisée.
 - *Energy*, mesure la quantité d'énergie utilisée.
 - *Non Hazardous and Hazardous waste* ; « Pertes planifiées et non planifiées » mesurent la quantité de déchets produits.
 - *Total Water* ; « *Quantité d'Eau Totale* », mesure la quantité d'eau utilisée.

3.2. Analyse de la performance

« *Les objectifs tels que présentés, ne peuvent établir l'adéquation avec la politique* »²⁷

À partir de ce constat, une recherche d'outils adéquats a été faite. Il s'est avéré que la mise en place d'une Strategy Map (carte stratégique) peut être utile pour clarifier la relation entre la politique, la stratégie, les objectifs et les indicateurs des entreprises, qu'elles soient multinationales, comme Unilever Algérie, ou PME.

²⁷ Remarque établie lors de l'audit à blanc

3.2.1. *Elaboration de la Strategy Map d'Unilever*

Les étapes d'élaboration de la Strategy Map sont celles décrites dans le second chapitre de ce travail.

Etape 1. Clarifier la mission et la vision stratégique

« *La mission et la vision d'Unilever Algérie est d'asseoir sa position de leader sur le marché et de conquérir certains segments ou elle est outsider, en proposant des produits de qualité, au moment et à l'endroit où le consommateur les demande et à des prix compétitifs.* »²⁸

Cette conclusion a été déduite de l'analyse de la politique qualité, d'entretiens approfondies avec le plant manager et le manager qualité sur la stratégie et la vision qu'Unilever Algérie s'emploie à mettre en œuvre et sur des documents stratégiques d'Unilever Algérie et le groupe Unilever.

Etape 2. Spécifier les objectifs dans les quatre perspectives clés

- *Perspective financière*

Equilibrer la croissance des revenus et l'amélioration de la productivité (Voir figure II-6).

Le but financier final recherché par Unilever Algérie est d'augmenter le retour sur investissement des actionnaires de plus de cinq pour cent à l'horizon 2016 (Unilever, 2012). Pour réaliser cette performance, la direction souhaite utiliser l'ensemble des quatre leviers énoncés dans la Strategy Map – deux pour la stratégie de croissance et deux pour la stratégie de productivité

²⁸ La mission formulée par Unilever Algérie

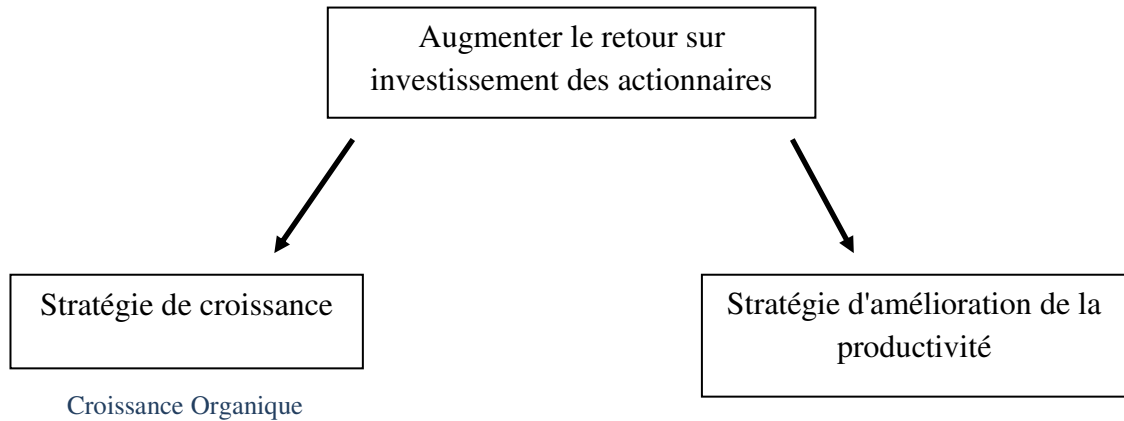


Figure II-6: Perspective financière-Strategy Map d'Unilever Algérie

La stratégie de croissance appelle Unilever à conquérir de nouveaux consommateurs et à fidéliser ceux qui achètent déjà ses produits, à travers des campagnes marketing visant, notamment, à établir ses marques comme les premiers choix du consommateur, telles qu'OMO et OMO Machine. Ceci va augmenter les ventes plus rapidement que la moyenne du secteur, cette évolution est mesurée par la croissance des volumes de ventes sous-jacentes. Unilever est aussi amenée à introduire de nouveaux produits de large consommation tels que Lifebuoy et Surf, pour élargir sa gamme et séduire des consommateurs à budget réduit. Ces deux produits ont été introduits durant l'année 2012 avec notamment, la mise en exploitation de deux nouvelles lignes de production pour Surf et des investissements futurs pour la remise en marche de la ligne Sunsilk, shampoing pour cheveux. Le second objectif résultant de la stratégie de croissance est d'accroître la valeur client en augmentant la marge par produit (Voir figure II-7). Entre autres, Unilever veut placer nombre de ses produits comme des produits de qualité supérieure, ce qui est le cas d'OMO et d'OMO machine. Leurs prix ont été revus à la hausse d'environ dix pourcents ce qui entraîne une augmentation des marges par produit. La croissance organique mesure l'atteinte de ces deux objectifs, car elle mesure la croissance du chiffre d'affaires d'une entreprise liée à une augmentation de ses ventes en volume et en prix (liée à une hausse de la qualité).

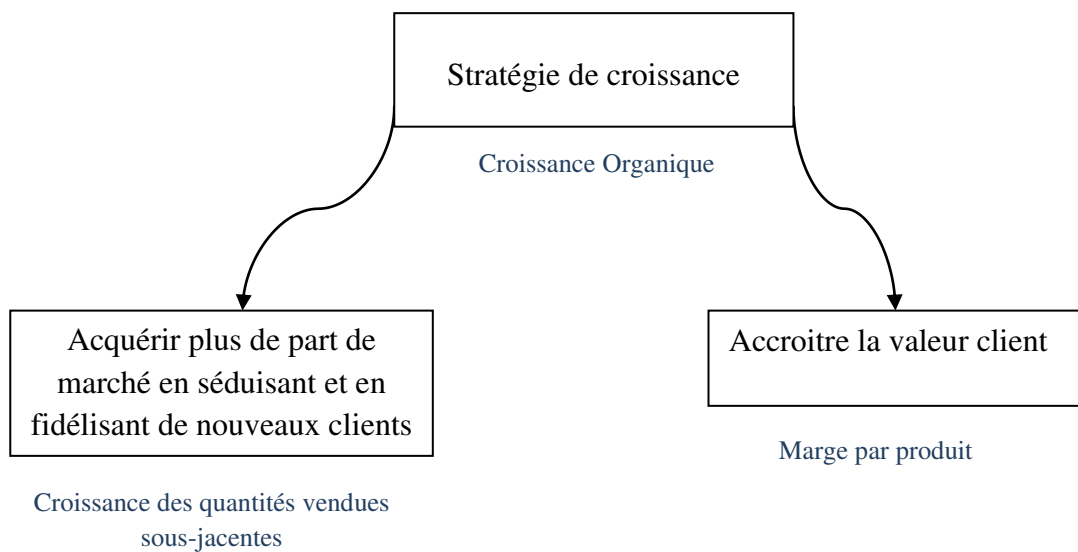


Figure II-7 : Perspective financière, axe croissance de la-Strategy Map d'Unilever Algérie

Pour l'axe d'amélioration de la productivité, Unilever compte devenir le leader sur le marché, en termes de coûts d'exploitation. Cet objectif passe par la maximisation des Gains de Production (Manufacturing Excellence Savings), la réduction des coûts de production par unité et la mise en place d'outils d'amélioration continue qui seront audités et suivis dans le cadre du projet de certification ISO9001 :2008. Nombre d'initiatives pour l'amélioration de la productivité ont été encouragées depuis plusieurs années –par exemple, le projet d'automatisation du stockage des produits finis. Unilever veut aussi maximiser l'utilisation de ses ressources en améliorant le taux de rendement synthétique (Voir figure II-8) – par exemple, en réduisant les temps d'arrêt machine et en augmentant leur rendement. Le cash-flow libre (flux de trésorerie) représentera l'écart financier entre ce qui est prévu dans le business plan de l'usine (supposant une utilisation maximale des ressources) à la réalité constatée sur le terrain.

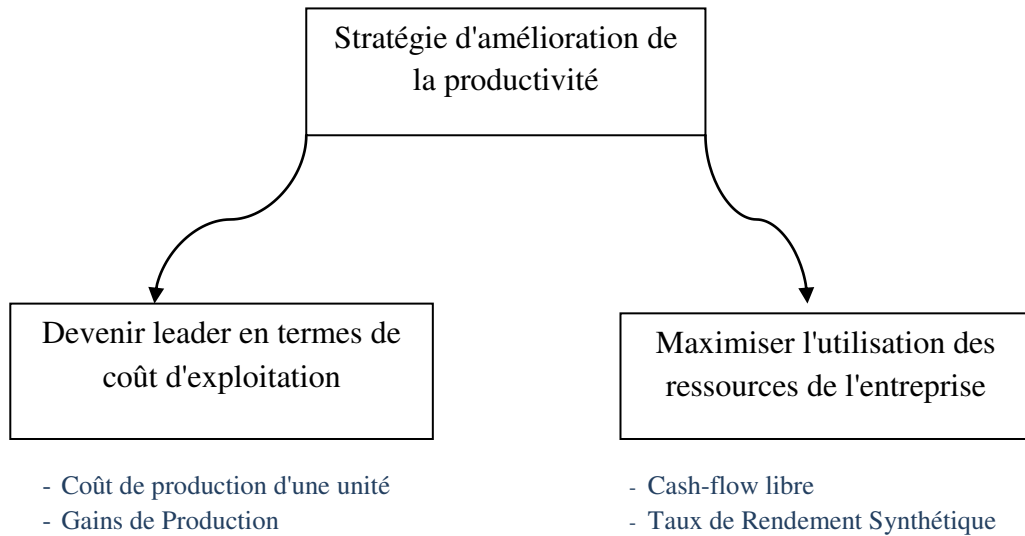


Figure II-8 : Perspective financière, axe amélioration de la productivité-Strategy Map d'Unilever Algérie

• Perspective client

La base de toute stratégie est la valeur ajoutée proposée au consommateur, cette dernière définit l'image que le client perçoit de l'entreprise. Elle explique comment une organisation se différencie par rapport à la concurrence, cette étape est cruciale car elle aide l'organisation à connecter ses processus internes à des objectifs ciblés. Il existe trois axes de développement de la perspective client (Kaplan, et al., 2001) :

- *L'Excellence opérationnelle.* Les entreprises qui excellent dans leurs opérations offrent une combinaison qualité, prix et facilité d'achat qu'on ne trouve pas ailleurs.
- *La proximité client.* Une entreprise favorisant la proximité client, crée des liens avec ses consommateurs. elle connaît les personnes à qui elle vend et les produits et services dont ils ont besoin.
- *Leadership produit.* Une entreprise ayant une stratégie de leadership produit, développe ses produits à travers l'innovation, la nouveauté, et le non conventionnel.

L'activité d'Unilever Algérie est la production de produits de large consommation (OMO, Surf, Lifebuoy, etc.). En analysant la politique qualité, les missions et les indicateurs de performance propre à Unilever, le constat suivant a été établi : Unilever Algérie cherche à se différencier des autres concurrents en proposant des produits de qualité supérieurs, à

des prix compétitifs, en assurant un service de livraison sans retard avec une gamme large qui correspond aux besoins de chaque consommateur. Il s'avère aussi que les segments visés par Unilever sont ceux des consommateurs à revenus faibles ou moyens inférieurs à 42,000 DA.



Figure II-9 : Image développée par Unilever Algérie-Strategy Map

La valeur ajoutée que propose Unilever Algérie est basée sur une optimisation du triptyque coût/qualité/délai. La perspective client ainsi définie est l'excellence opérationnelle. De ce fait l'objectif est de bâtir une image d'Unilever, comme une marque offrant un choix intelligent au consommateur et une entreprise citoyenne, engagée dans le développement durable (voir figure II-9). Ainsi, Unilever concentre ses efforts de différenciation principalement sur les attributs des produits et services qu'elle offre. Ces derniers sont caractérisés par quatre points essentiels :

Le prix, qui doit rester compétitif et accessible à un maximum de consommateurs dans les segments visés. L'optimisation de cette caractéristique est mesurée à travers le coût de production du produit et le prix du produit comparé aux concurrents (Voir figure II-10).

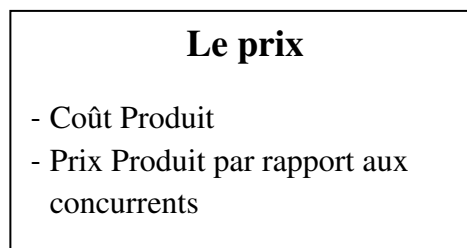


Figure II-10 : Indicateurs mesurant le prix dans la Strategy Map d'Unilever Algérie

Qualité et choix, Unilever vise une amélioration continue de la qualité de ses produits, en se conformant aux différentes normes et standards qualité – par exemple le projet de certification ISO9001:2008. Unilever veut aussi diversifier sa gamme de produits afin de satisfaire au mieux les différentes attentes des consommateurs. Ces objectifs sont mesurés par quatre indicateurs (Voir figure II-11).

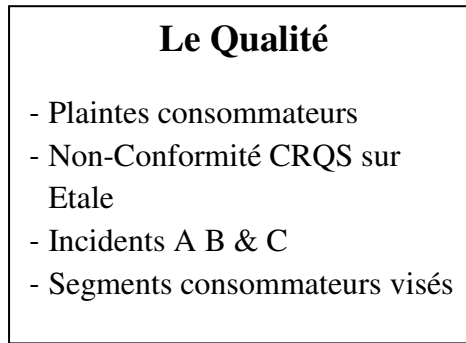


Figure II-11 : Indicateurs mesurant la qualité du produit dans la Strategy Map d'Unilever Algérie

Les délais de livraison, un élément essentiel dans la proposition de valeur est la disponibilité des produits en quantité et en temps pour chaque consommateur. Ainsi Unilever s'emploie à assurer l'adéquation des plannings de production avec la demande réelle sur le marché. Cette performance est mesurée par des indicateurs, dont les plus importants sont illustrés dans la figure II-12.

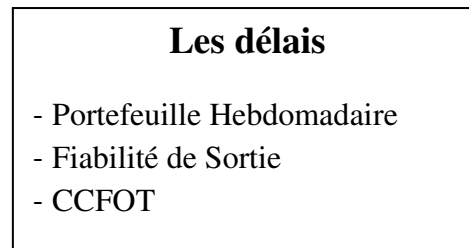


Figure II-12 : Indicateurs mesurant les délais dans la Strategy Map d'Unilever Algérie

Impact environnemental, Unilever s'engage activement à réduire l'impact de son activité sur l'environnement. À cet effet, un département spécifique HSE déploie des efforts dans ce sens. Le but final est de placer Unilever comme une entreprise citoyenne, qui initie des projets visant à améliorer la qualité de vie de ses consommateurs. Les indicateurs mesurant cet aspect sont illustrés dans la figure II-13.

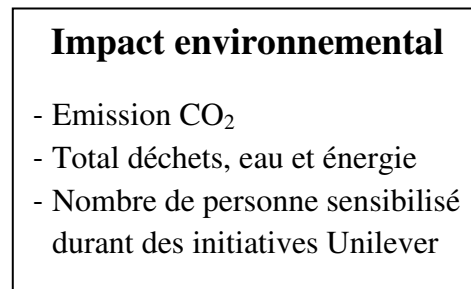
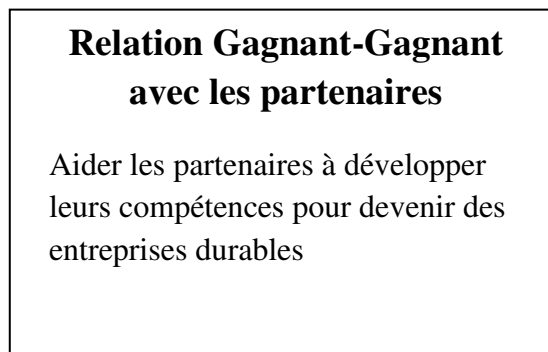


Figure II-13 : Indicateurs mesurant l'impact environnemental dans la Strategy Map d'Unilever Algérie

Compte tenu de l'importance qu'occupent les intermédiaires (Distributeur et points de vente) d'Unilever lors des phases de vente et de contact avec les consommateurs, il apparaît crucial, d'aider le distributeur à développer leurs compétences pour devenir des partenaires durables, via l'incitation à l'application des principes et standards qualité Unilever pour satisfaire au mieux le consommateur final. Cet objectif peut être mesuré via certains indicateurs propres aux partenaires représentés dans la figure II-14.



- Satisfaction du client
- Santé financière du client
- Part de marché du client

Figure II-14 : Relation partenaire de la Strategy Map d'Unilever Algérie

• Perspective processus interne

Une fois les perspectives financières et clients clarifiées, il est possible à Unilever Algérie, de déterminer les moyens nécessaires pour offrir sa proposition de valeur différenciée aux clients et atteindre ses objectifs financiers. La perspective processus interne, permet de définir les activités organisationnelles critiques, qui sont regroupées dans quatre groupes de processus (Voir figure II-15).



Figure II-15 : Perspective processus interne de la Strategy Map d'Unilever Algérie

Renforcer l'entreprise, à travers l'innovation et l'amélioration des produits, et la pénétration de marchés et segments clients. En effet, le processus développement produit doit intégrer les attentes exprimées et ressenties des consommateurs dans les segments visés – par exemple, l'introduction des produits Surf et Lifebuoy pour le segment des revenus faible (inférieur à 30,000 DA) et les projets de réintroduction de produits tels que Sunsilk. La performance de ce processus est mesurée par le rythme de commercialisation de nouveaux produits. D'autre part, le processus marketing joue un rôle primordial dans la promotion de ces innovations auprès des consommateurs durant le cycle de vie des différents produits. Le renforcement de l'entreprise à travers ces deux processus permettra à Unilever d'acquérir plus de parts de marché et séduire de nouveaux clients comme représenté dans la figure II-16.

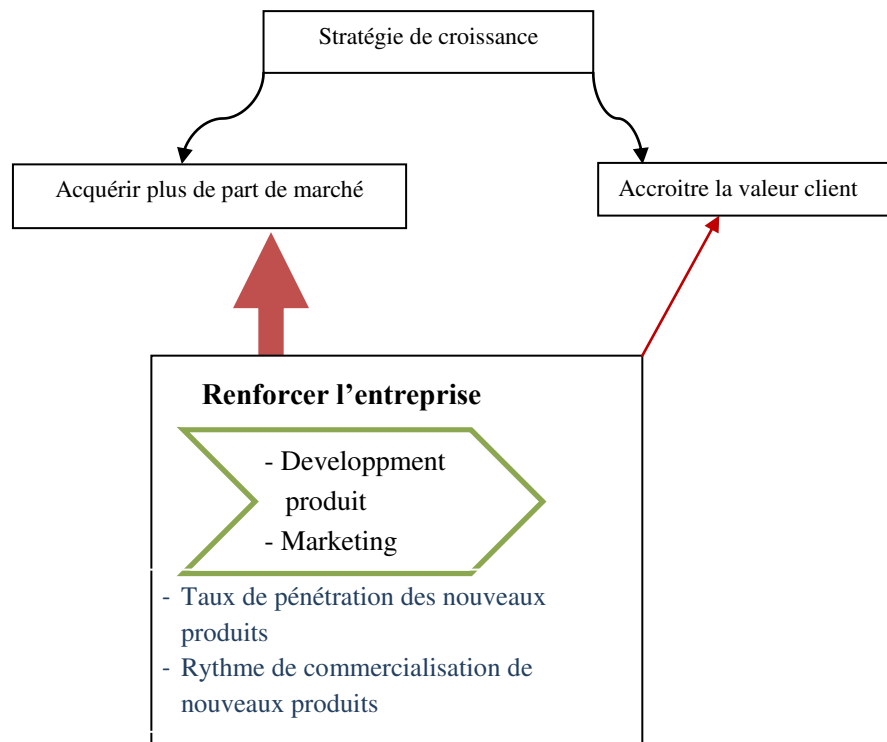


Figure II-16 : Processus renforcement de l'entreprise de la Strategy Map d'Unilever Algérie

La relation client, qui s'établit principalement à travers le processus client permettant de rapprocher Unilever de ses clients et d'entretenir des relations durables. Le but de ce processus est de s'enquérir, de façon fiable, de la perception qu'a le client des produits et services offerts. Il doit être capable de prédire tout changement de l'environnement commercial entre les clients et l'entreprise – par exemple, Unilever s'emploie à mieux définir la satisfaction de son client qui n'est pas mesurée ; cette non-conformité a été soulignée lors de la présentation du rapport d'audit à blanc. La mesure de ce processus est représentée par la satisfaction client, le nombre de réclamations reçues et la durée de leur traitement comme illustrée dans la figure II-17. Par ce biais la relation client permet d'accroître la valeur client, car ce dernier sera apte à payer plus afin d'acquérir le produit.

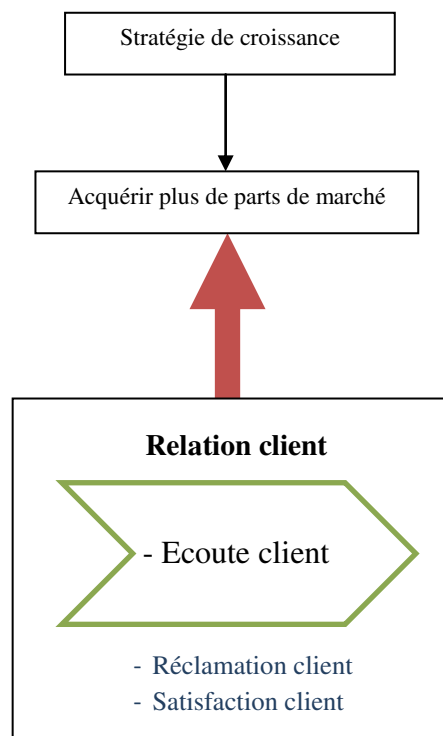


Figure II-17 : Processus relation client de la Strategy Map d'Unilever Algérie

L'excellence opérationnelle, représentant le facteur majeur de succès de la stratégie de différenciation d'Unilever, ce groupe de processus agit directement sur l'optimisation du triptyque coût, qualité et délai et positionne les produits Unilever au centre des attentes des clients visés. Il se base sur l'amélioration du management de la supply chain, la réduction des coûts, la réduction des temps de cycle des processus, la

maximisation de l'utilisation et de la disponibilité des installations. Parmi les points critiques, la gestion des stocks en matières premières et en produits finis – par exemple, le projet d'automatisation du dépôt des stocks qui prévoit de diminuer considérablement le coût de stockage par produit. Les processus intégrant cette démarche sont ceux du département supply chain. Le but visé est d'agir sur les attributs des produits et services offerts, d'asseoir l'image (choix intelligent) pour les consommateurs et, finalement, déployer la stratégie d'amélioration de la productivité. En effet, ces processus agissent directement sur la réduction des coûts d'exploitation et sur la maximisation de l'utilisation des ressources. L'atteinte de l'excellence opérationnelle peut être mesurée par les nombres d'initiatives d'amélioration dans le Supply Chain et leur efficacité via les gains réalisés par initiative d'amélioration comme représentée dans la figure II-18.

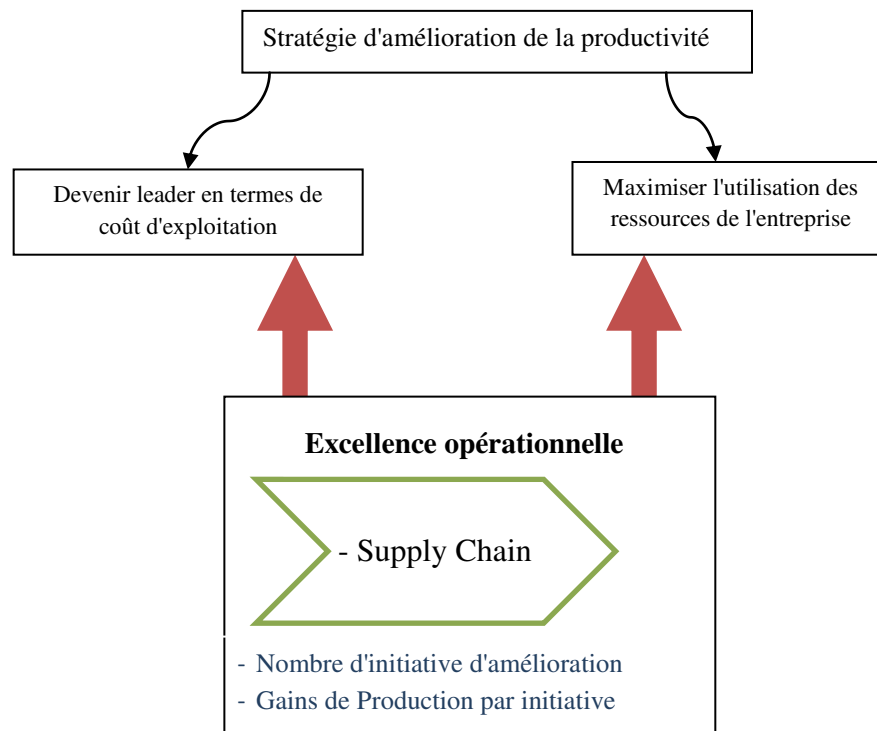


Figure II-18 : Processus excellence opérationnelle de la Strategy Map d'Unilever Algérie

L'impact environnemental, à travers le processus HSE et la responsabilité sociétale, Unilever s'engage dans la voie du développement durable en améliorant la qualité de vie de ses employés, de ses partenaires et de ses consommateurs. Elle encourage, aussi, l'adoption de standards d'hygiène et sécurité élevés, afin de réduire les risques d'accidents pour ses employés et maintenir un environnement de travail propice à la fabrication de produits d'hygiène. Ces actions ont pour effet de rassurer le

consommateur sur la sécurité des produits. D'autre part, il est important d'entretenir la responsabilité sociétale et environnementale en minimisant les déchets rejetés et les ressources utilisés – par exemple, le projet de déchetage et de réutilisation des déchets de l'unité de conditionnement. L'esprit d'écocitoyenneté est intégré chez les employés et les consommateurs, à travers des campagnes de sensibilisation jouant, aussi, le rôle de promotion des produits. Ces actions construisent l'image sociétale d'Unilever. Il est possible de mesurer la performance de ce processus avec les indicateurs représentés dans la figure II-19.

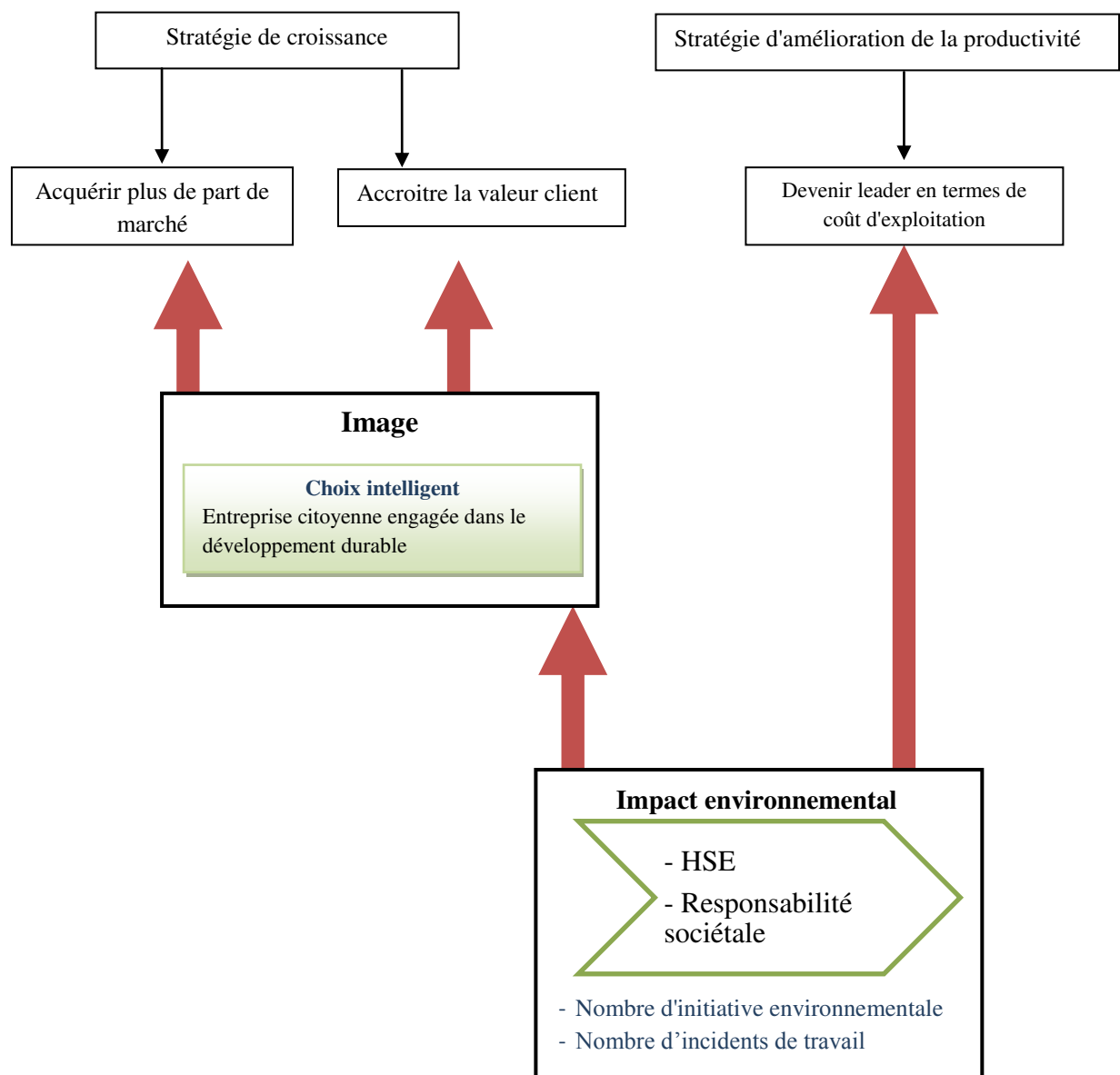


Figure II-19 : Processus impact environnemental de la Strategy Map d'Unilever Algérie

• Perspective apprentissage organisationnel

Le fondement de cette Strategy Map est la perspective apprentissage organisationnel, qui définit le capital humain, le capital informationnel et organisationnel nécessaires à la réalisation de la stratégie (Voir figure II-20).

Capital humain, il est impératif de définir et de développer les compétences nécessaires à la réalisation de la stratégie – par exemple, d'une part, Unilever doit former une force de vente et de marketing pour maintenir une croissance à deux chiffres²⁹, d'autre part, elle doit développer des compétences nouvelles liées à la mise en marche de ses nouvelles lignes de production. Unilever forme aussi ses employés aux différentes méthodes d'amélioration continue, afin de réaliser l'axe stratégique de l'amélioration de la productivité et d'atteindre l'excellence opérationnelle. Il s'avère que la formation d'auditeurs internes est indispensable au suivi des améliorations et pour l'obtention de la certification ISO9001 :2008. La mesure de la performance du capital humain est représentée par des indicateurs de satisfaction des besoins de compétences clés.

Capital informationnel, l'atteinte de l'excellence opérationnelle passe par l'adoption d'un système d'information puissant capable de gérer les opérations complexes liées à l'activité, c'est ainsi qu'Unilever a adopté un ERP intégrant la plupart des activités, qui s'avère être un outil efficace d'aide à la gestion. Le processus gestion des compétences met en place des systèmes permettant le partage rapide des informations et l'accès à des formations en ligne permettant le développement des compétences des employés. Des cursus sont aussi proposés à travers ces systèmes. La mesure de la performance du capital informationnel est représentée par le respect des délais de déploiement des systèmes.

Capital organisationnel, sous ce volet, Unilever doit regrouper l'ensemble des éléments permettant la création d'un environnement favorable à l'alignement des objectifs de l'entreprise aux objectifs personnels des employés. La promotion de la culture d'entreprise permet de développer le sentiment d'appartenance à la communauté Unileverienne³⁰ – par exemple, Unilever facilite la migration des employés entre ses unités implantées dans différents pays, sensibilise sur l'adoption d'un mode de vie plus

²⁹ Unilever a réalisé une croissance de 17% du chiffre d'affaire en 2012

³⁰ Expression courante utilisée pour désigner un employé d'Unilever

sain (sport en groupe, meilleur alimentation, prévention routière, aide à l'arrêt du tabagisme,...) ; aussi, le service facilities veille au bien être des employés en proposant des avantages pour améliorer leur quotidien (logement, transport, sport, restauration, ...). Une grande place est réservée au développement personnel des employés en faisant la promotion du leadership et le travail en équipe – par exemple, des projets pilotés par des équipes inter services ont vu le jour, entres autres le projet ISO9001 :2008. La mesure de la performance du capital organisationnel est effectuée par le taux rotation des employés, les différentes enquêtes de leur satisfaction et leur implication dans les projets.

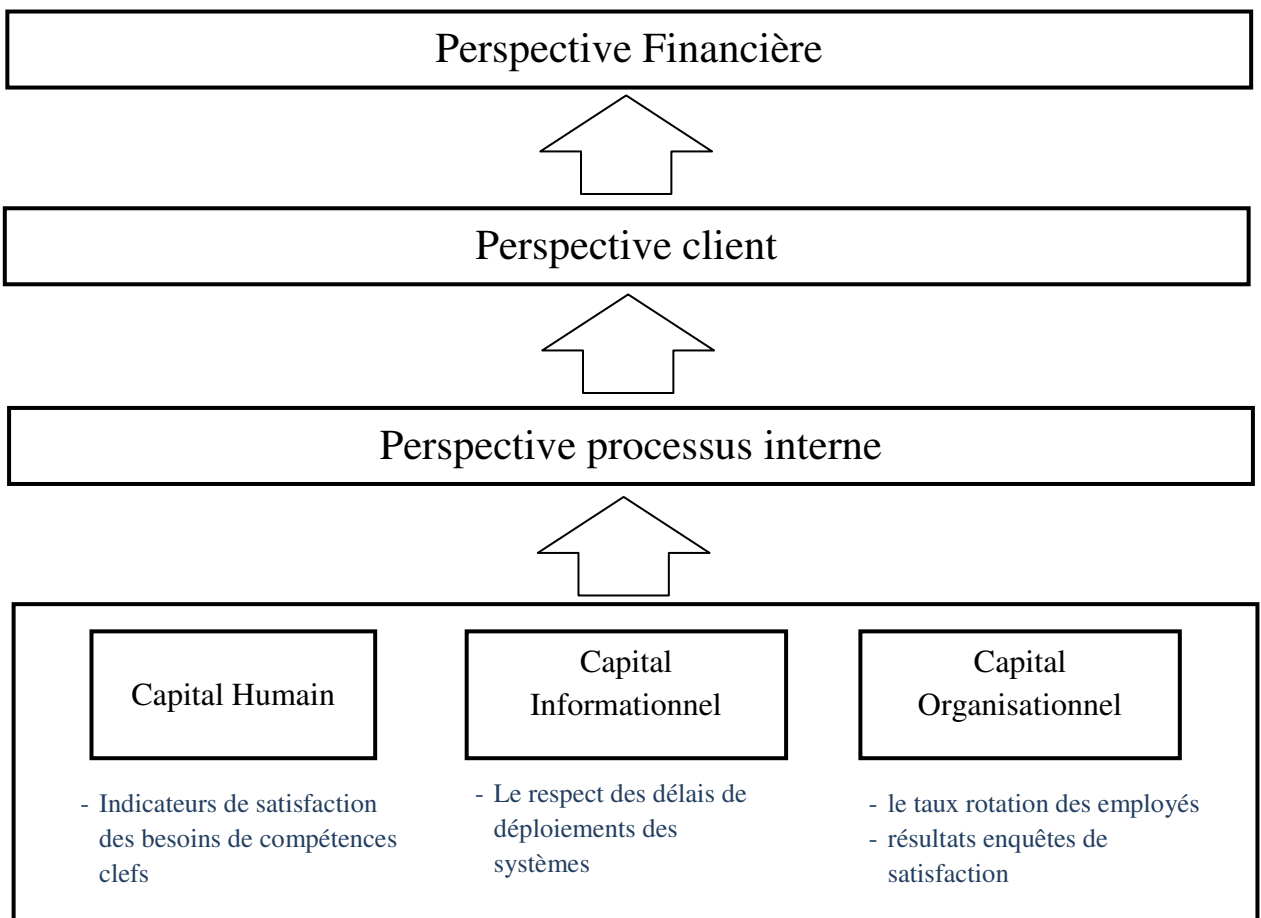


Figure II-20 : Perspective apprentissage organisationnelle de la Strategy Map d'Unilever Algérie

La figure III-22 représente le schéma global de la Strategy Map d'Unilever Algérie, élaborée à travers ce travail.

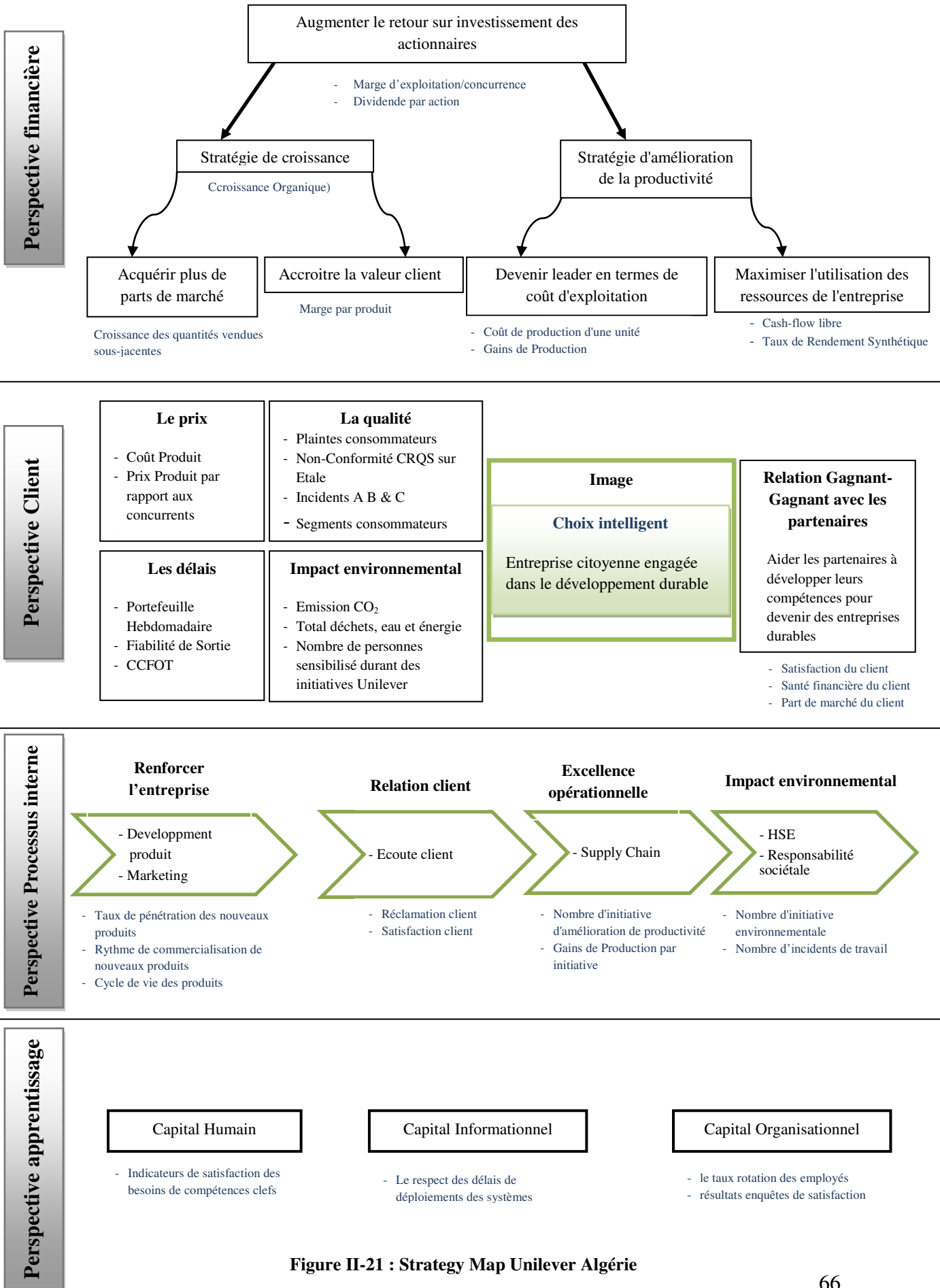


Figure II-21 : Strategy Map Unilever Algérie

3.2.2. Perspective pour l'élaboration de tableaux de bord

Unilever Algérie dispose d'outils de mesure perfectionnés à travers les indicateurs de performance. Néanmoins, ces derniers génèrent un flux d'information dense et complexe à analyser.

Le tableau de bord peut se révéler comme un outil adéquat pour la synthétisation des données récoltées. En effet, les pilotes des processus n'ont aucun outil regroupant l'ensemble des mesures effectuées de façon synoptique et synthétique.

Le tableau de bord simplifié de la fonction production a été élaboré en intégrant l'ensemble des indicateurs, la valeur objective, l'écart et un graphe de l'évolution sur la période adéquate comme représenté dans le tableau II-11.

Tableau II-11 Tableau de bord simplifié de production

Fonction Production			
<u>Pilote du processus</u>			<u>Date de mise à jour</u>
Indicateurs	Valeur réelle	Valeur objective	Ecart
Taux de Rendement Synthétique (OEE)			
Déchets de matières premières (RMW)			
Déchets de matières d'emballage (PMW)			

Afin d'élaborer le tableau de bord définitif de la fonction production ou d'une autre fonction de l'entreprise, le pilote processus doit (Fernandez, 2003) :

- Adopter les principes ergonomiques de conception des interfaces visuelles.
- Organiser et structurer les indicateurs pour construire la vue de signalisation (page principale du tableau de bord).
- Le pilote de processus doit assurer la continuité de la cohérence entre son tableau de bord, ses objectifs et la stratégie entreprise par Unilever en se référant à la Strategy Map élaborée dans ce mémoire.

Il est à noter que l'ensemble des fonctions et des pilotes de processus doivent avoir un tableau de bord afin d'améliorer leur capacité d'analyse de la performance.

Conclusion

A travers ce chapitre, une méthodologie d'accompagnement et de planification d'un projet de certification ISO9001 :2008 a été déployée en première partie, grâce à laquelle des non-conformités par rapport au référentiel de la norme ont été détectées.

En seconde partie, le travail s'est concentré sur les non conformités liées à la mesure et l'analyse de la performance. Dans cette optique, une Strategy Map de l'entreprise a été développée afin de lier sa stratégie avec ses objectifs et ses indicateurs. Par la suite des axes d'amélioration ont été indiqués, notamment l'intégration de tableaux de bords comme moyen d'analyse des mesures de performance.

L'alliance de la Strategy Map et des tableaux de bords de processus peut être utilisée comme un moyen d'analyse et d'amélioration de la performance.

Conclusion générale

L'objectif du présent travail était de contribuer à l'accompagnement de l'entreprise Unilever Algérie dans son projet de certification ISO9001 :2008. Cela à travers l'intégration de l'équipe projet dans les phases de conception et de mise en place du système de management de qualité, d'audit à blanc et de traitement des non-conformités.

Dans ce cadre, la méthode des 7S a été adoptée pour la maîtrise du projet. Cette méthodologie a apporté une rigueur et un référentiel pour le suivi du projet. Elle peut être transposée aux futurs projets de renouvellement de certification ou de certification qu'aura à mener l'entreprise.

La phase d'audit a permis de détecter et formuler les non-conformités au sein d'Unilever Algérie. Ainsi des plans d'actions ont été adoptés et le présent travail a abordé le chapitre de la mesure, l'analyse et l'amélioration de la performance.

Le constat établis indique qu'Unilever Algérie dispose d'une base de données riche en indicateurs de performance (33 indicateurs pour le département Supply Chain), des outils de mesure très développés sont aussi utilisés. Les résultats obtenus sont reportés directement à Unilever Maghreb, créant ainsi un flux d'information très complexe à gérer. Néanmoins, cette masse d'information n'est pas analysée au sein d'Unilever Algérie, créant ainsi une situation de confusion quant aux objectifs recherchés. Plus précisément la relation entre la politique, les objectifs et les indicateurs qui les mesurent n'existe pas, ce qui est un obstacle pour une démarche d'amélioration continue.

L'élaboration de la Strategy Map a pour rôle de répondre à ce problème ; les liens entre les indicateurs mesurés, les objectifs et la stratégie globale de l'entreprise sont précisés. Cet outil de communication facilite la compréhension de la stratégie auprès de chaque employé. Il a permis d'identifier les processus clés de succès de la stratégie d'Unilever Algérie. Combinée à un tableau de bord prospectif, la Strategy Map, peut être utilisé comme outil pour le pilotage de la performance et comme moyen de communication autour de la stratégie.

Par la suite, une démarche a été indiquée pour l'élaboration des tableaux de bord des processus.

En conclusion de ce travail, il apparaît essentiel de souligner l'importance d'intégrer des outils d'analyse de la performance dans la démarche d'amélioration

continue. La mesure de la performance est essentielle, mais cette dernière doit être combinée à une analyse pour établir des plans d'action efficaces et ainsi intégrer une dynamique d'amélioration continue.

Entre autre, l'analyse doit passer par la compréhension, de tous, des objectifs de l'organisation. Chaque mesure effectuée, influe sur l'atteinte d'un objectif et ces derniers impactent la stratégie de l'entreprise.

Le présent travail, contribue à une meilleure communication autour des objectifs fixés par Unilever, lui laissant ainsi, le champ ouvert pour l'approfondissement de cette voie d'amélioration continue.

Annexes

Liste des annexes :

ANNEXE I : LA POLITIQUE QUALITE D'UNILEVER	73
ANNEXE II : DECISION DE CERTIFICATION ISO9001/2008.....	74
ANNEXE III :LES LOGIGRAMMES DE LA METHODE 7S.....	75
ANNEXE IV : FICHE PROCESSUS DE PRODUCTION	80
ANNEXE V : FICHE PROCEDURE D'AUDIT INTERNE.....	87
ANNEXE VI : QUESTIONNAIRE EXIGENCE ISO9001/2008	93
ANNEXE VII : LE TAUX DE RENDEMENT SYNTHETIQUE	100

ANNEXE I : LA POLITIQUE QUALITE D'UNILEVER

QUALITY POLICY

Unilever Maghreb



La qualité est fondamentale pour le succès de notre entreprise

La mission d'Unilever est de répondre aux besoins quotidiens des gens en matière de nutrition, d'hygiène et de soins personnels avec des marques qui aident les gens à être en forme et en beauté pour mieux profiter de la vie. Et une des principales exigences consiste à intégrer dans nos produits les attentes de nos clients en matière de qualité.

Pour gagner la confiance et la loyauté des consommateurs, il nous faut offrir constamment des produits de marque d'excellente qualité. Nous comprenons les besoins différents de nos consommateurs et de nos clients et nous nous efforçons de développer et d'offrir des marques supérieures qui constitueront leur premier choix. Et en adhérant constamment à des normes élevées, nous sommes capables de bien faire les choses du premier coup, de réduire les pertes, de diminuer nos coûts et de favoriser la rentabilité.

Notre Politique de Qualité décrit les principes que tous les employés de Unilever doivent respecter, partout dans le monde, afin que notre entreprise inspire la confiance et que nous soyons reconnus pour notre intégrité, la qualité de nos marques et produits, et les normes élevées que nous établissons.

Principes de la Politique de Qualité

• Faire passer en premier la sécurité de nos produits et de nos consommateurs

Nous avons mis en place des normes de qualité obligatoires rigoureuses et nous recourons à des vérifications et des auto-évaluations régulières pour s'assurer que tout le monde s'y conforme. Ces normes garantissent que les produits que nous développons, que nous fabriquons et que nous distribuons sont sécuritaires, d'excellente qualité, et conformes aux normes industrielles et réglementaires pertinentes dans les pays dans lesquels nous avons des activités. Des procédures de gestion exhaustives sont en place pour mitiger les risques et pour protéger nos consommateurs et nos marchés.

• Mettre nos consommateurs et nos clients au cœur de nos activités commerciales

Nous engageons activement nos consommateurs et nos clients, nous convertissons leurs besoins et leurs exigences en produits et services, créant ainsi de la valeur pour nos consommateurs où nous positionnons nos produits. Ce principe est au cœur même de notre processus d'innovation.

• La qualité est une responsabilité partagée

La qualité et la sécurité des consommateurs est la responsabilité de chaque employé d'Unilever et Unilever démontre un leadership visible et constant pour respecter cette politique. Le souci de qualité, dans tout ce que nous faisons, est une passion qui se manifeste dans le développement de nos marques, dans nos méthodes de fabrication et de service à la clientèle, et nous nous attendons à ce que nos partenaires commerciaux en fassent aussi une priorité. Nous nous associons avec des intervenants pour assurer un leadership, pour promouvoir la transparence et pour partager les meilleures pratiques. Et nous avons établi des relations de travail efficaces avec nos fournisseurs et nos sous-traitants.

• Créer et maintenir d'excellents systèmes pour assurer la qualité et la sécurité de nos produits

Nous développons de façon proactive et continue nos systèmes et nos procédés afin d'assurer la sécurité et la qualité tout au long de la chaîne de valeur, et nous établissons un point de référence pour l'entreprise. Nous offrons une formation et les ressources appropriées, et nous allons nous assurer d'atteindre nos objectifs et cibles en matière de qualité. Nous mesurons régulièrement notre rendement et nous l'améliorons à l'aide de mesures internes et externes.

➤ Nous faisons la promotion active de notre Politique de Qualité et nous avons une organisation d'assurance de la qualité en place pour assurer l'uniformité et la visibilité des normes de qualité, des processus et des indicateurs de rendement dans toutes les entreprises d'Unilever et à tous les niveaux, et qui anticipe et élabore nos futures exigences en matière de qualité.

Cette politique est approuvée et signée par le conseil du Maghreb:

Chairman Maghreb James Todd	BB directors Maghreb Elkhyari Meriem	CD directors Maghreb Elaloui Mohamed	SC director Maghreb Khan Faissal	HR director Maghreb Oudrhiri Khalid	Fin director Maghreb Rajib Mustapha
---------------------------------------	--	--	--	---	---



Figure 1-1: Politique Qualité Unilever Maghreb

ANNEXE II : DECISION DE CERTIFICATION ISO9001 : 2008



FOR YOUR INFORMATION

ISO9001 : 2008 / ISO22000 CERTIFICATION



10 Jan 2013

Cher collègues,

L'équipe Qualité est heureuse de vous informer que nous allons avoir un audit de certification ISO9001:2008 pour Maroc/Algérie/Tunisie et ISO22000 pour les sites agroalimentaires en Mai 2013. ISO, symbole de qualité pour les entreprises et de conformité avec un standard international, assure le client que le SMQ est adapté et garde l'entreprise préparée pour des inspections et des audits externes.

L'équipe Qualité conduira, durant Février, un audit interne pour préparer les différents départements : HR/CMI/RD/CD/Production/SM/CS/SP

Merci d'avance pour votre support

VISIT OUR GLOBAL SITE EVERY DAY FOR THE LATEST NEWS AND INFORMATION. CLICK HERE TO ACCESS [INSIDE.QUALITY](#).

Département Qualité

Figure 2-1: Note d'information sur le lancement du projet de certification ISO9001:2008

ANNEXE III : LES LOGIGRAMMES DE LA METHODE 7S

Ci-dessous l'ensemble des logigrammes des 5 premières étapes de la méthode 7S, développé dans le chapitre 2 de ce mémoire.

Etape 1 : Initialisation

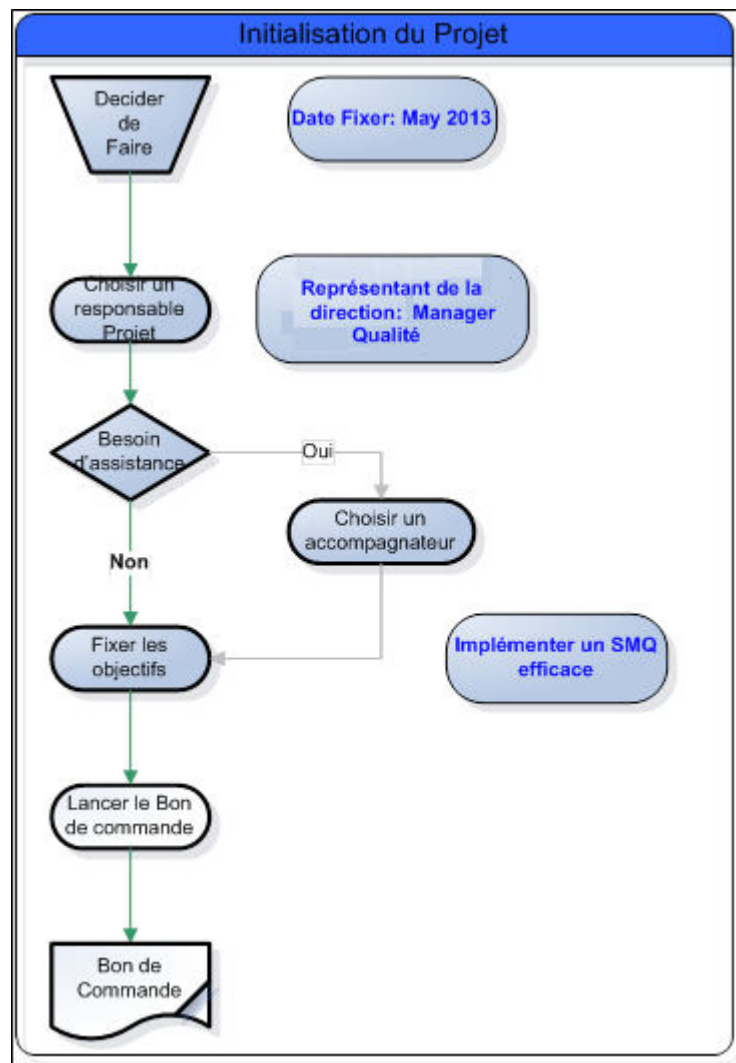


Figure 3-1: Logigramme de l'étape d'initialisation

Etape 2 : Planification du projet

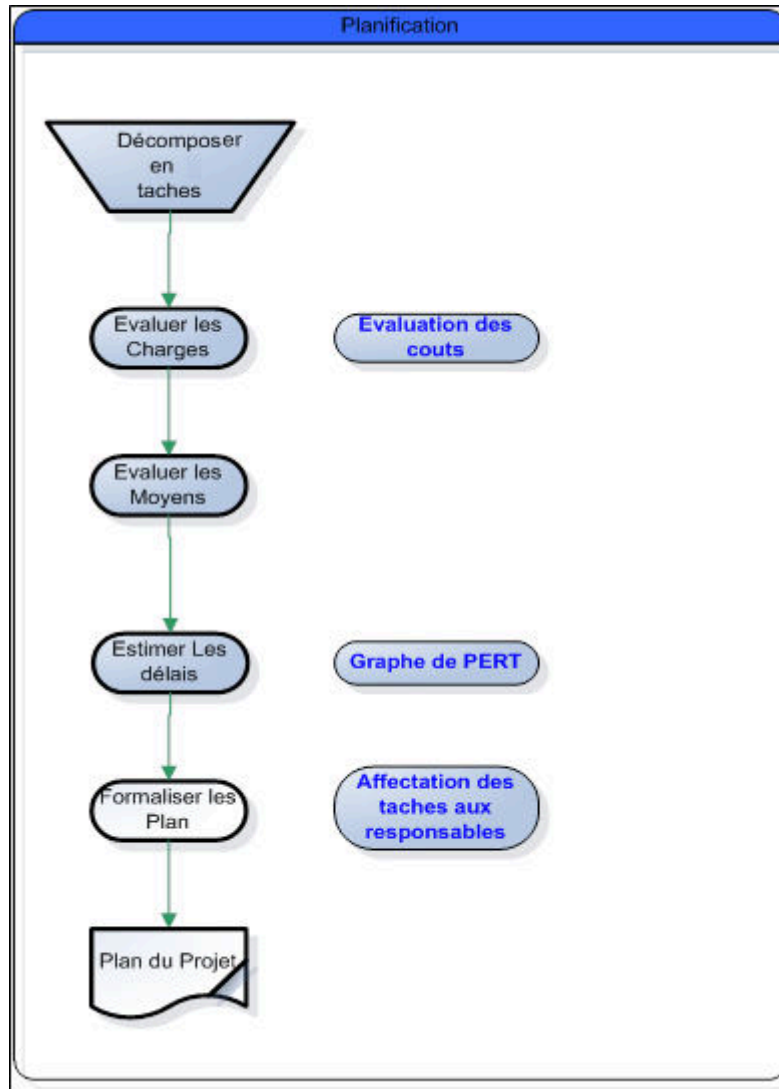


Figure 3-2 : Logigramme de l'étape de planification

Etape 3 : Conception du SMQ

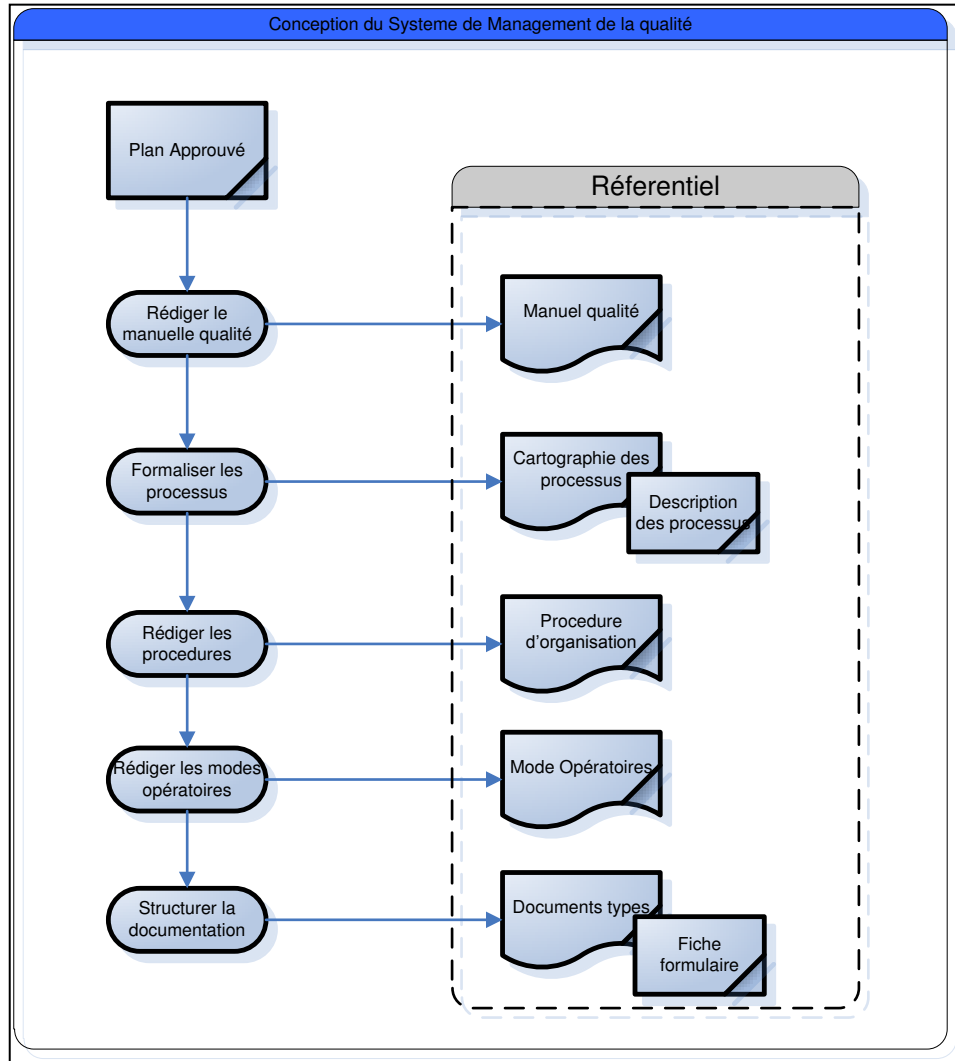


Figure 3-3: Logigramme de l'étape de conception du SMQ

Etape 4 : Mise en place du SMQ

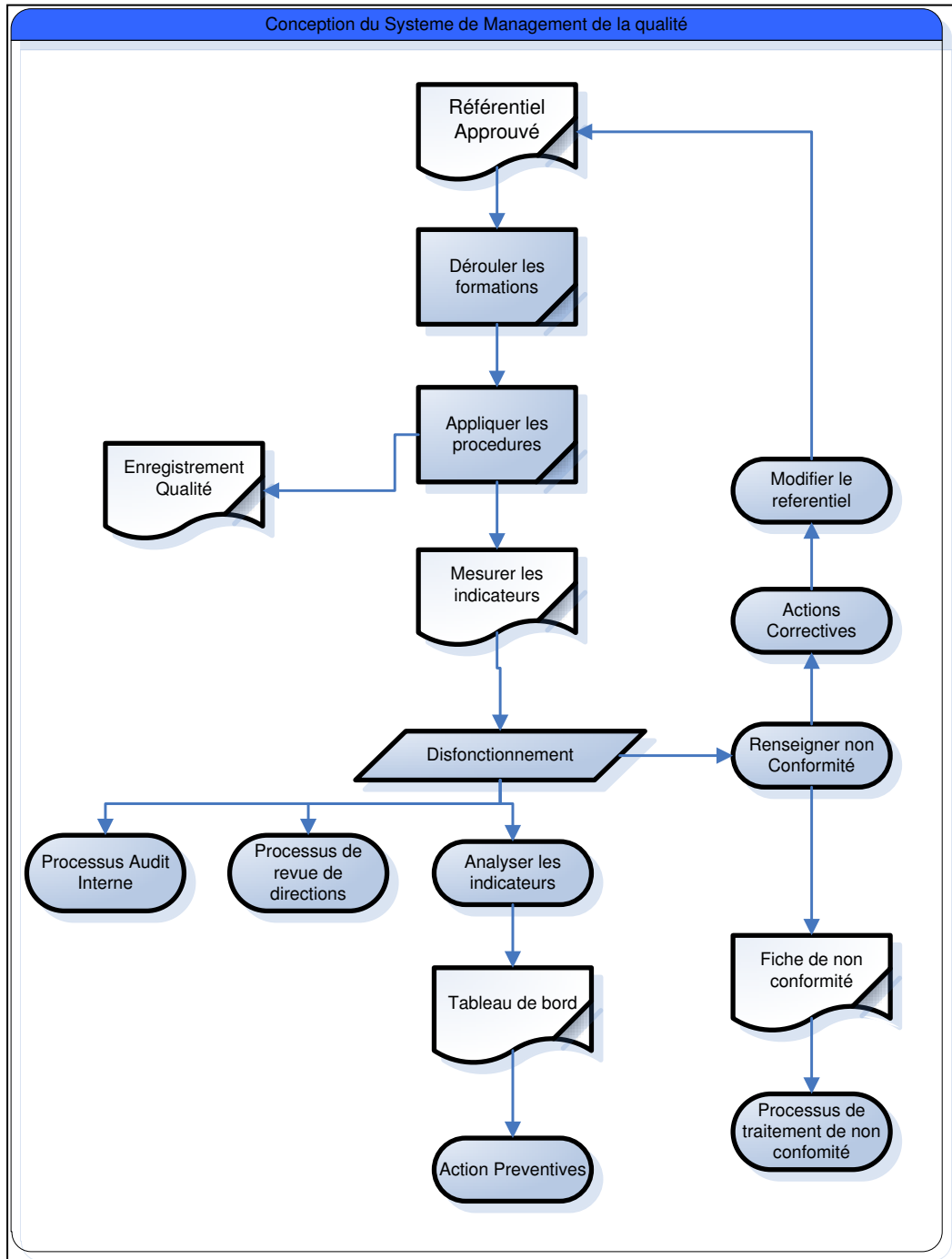


Figure 3-4: Logigramme de l'étape de mise en place du SMQ

Etape 5 : Audit à blanc

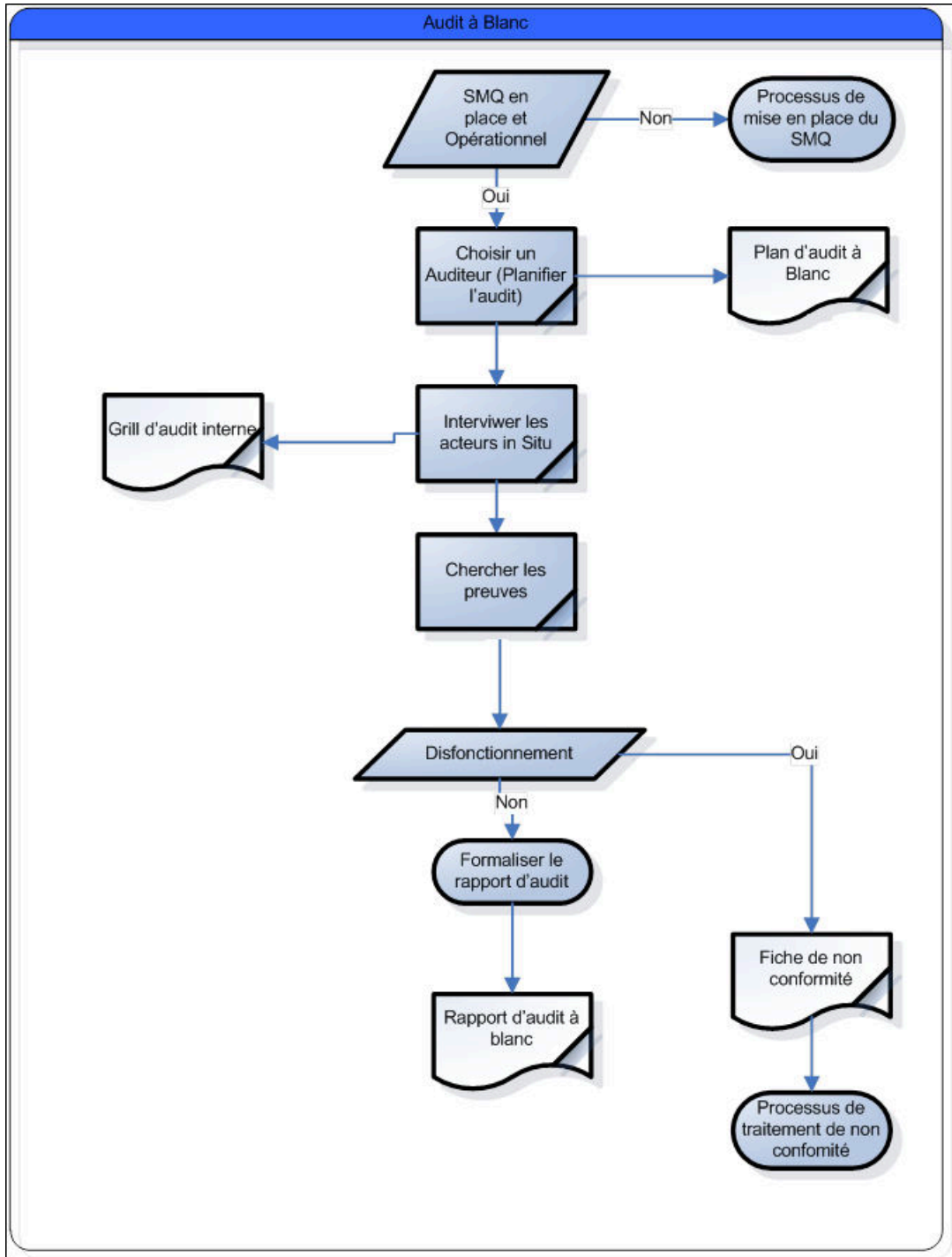


Figure 3-5 : Logigramme de l'étape d'audit à blanc

ANNEXE IV : FICHE PROCESSUS DE PRODUCTION

Rédigée par	Manager production
Vérifiée par	Manager qualité
Approuvée par	Plant Manager

Historique des révisions			
Date de publication	N° Révision	Mise à jour par	Raison de la mise à jour

Table des matières	
1-Fiche descriptive	1.1 Description du processus
	1.2 Dynamique processus
	1.3 Surveillance processus
2-Diagramme de flux	
3-Documents associés	

1- DESCRIPTION DU PROCESSUS	
CHAMP D'APPLICATION	Production et conditionnement de détergent
PROCESSUS FOURNISSEUR :	Planification Processus client Maintenance, Laboratoire Planning Achat
FAIT DECLENCHEUR :	Réception des estimations de vente
DONNEES D'ENTREE	Plan de production Disponibilité machine Spécification produit finis, matières premières Articles de conditionnement
PRODUIT D'ENTREE	Matière première, additif et emballage
ACTIVITES :	Préparation et réception matières et emballage Remplissage et préparation slurry Stockage poudre finie Soufflage et ajout additifs Mélange conditionnement
ACTEURS :	Plant Manager Manager production Equipe de production Equipe d'autocontrôle

<i>1- DESCRIPTION DU PROCESSUS</i>	
<i>RESSOURCES</i>	UNILEVER stratégie et objectifs UNILEVER guidelines Planification Equipements de production et de contrôle Système MFG PRO (ERP) Energie et eau traitée
<i>PROCESSUS CLIENT:</i>	Client interne (magasins produit fini) Client externe UNIAL
<i>DONNEES DE SORTIE:</i>	Feuilles de route Fiches de production Enregistrement autocontrôle Enregistrement contrôle
<i>PRODUIT DE SORTIE</i>	Détergents

2- DYNAMIQUE PROCESSUS	
OBJECTIFS :	<p>Pas de rupture de produit fini</p> <p>Pas de rupture en EMB, MP et pas de surstock</p> <p>Optimisation des moyens et coûts de production</p>
INDICATEURS	<p>Temps de production et d'arrêts</p> <p>Taux de rendement synthétique (OEE%)</p> <p>Taux de produits non-conformes</p> <p>Taux de pertes de matières premières et d'emballages</p> <p>Paramètres de contrôle Qualité – Conformité aux standards</p> <p>Volumes de production réalisés – taux de réalisation</p> <p>Evolution des charges de production (FOC en valeur/tonne)</p> <p>Evolution des heures travaillées/T (Manhours/T)</p>

3- PILOTAGE	
PILOTE :	Manager Production
CRITERES D'ACCEPTATION :	<p>Des KPI idéaux par rapport à un plan de production donné</p> <p>Taux de conformité produit</p> <p>Conformité aux standards UNILEVER</p>
SURVEILLANCE	Audit Interne
AMELIORATION :	Revue du processus

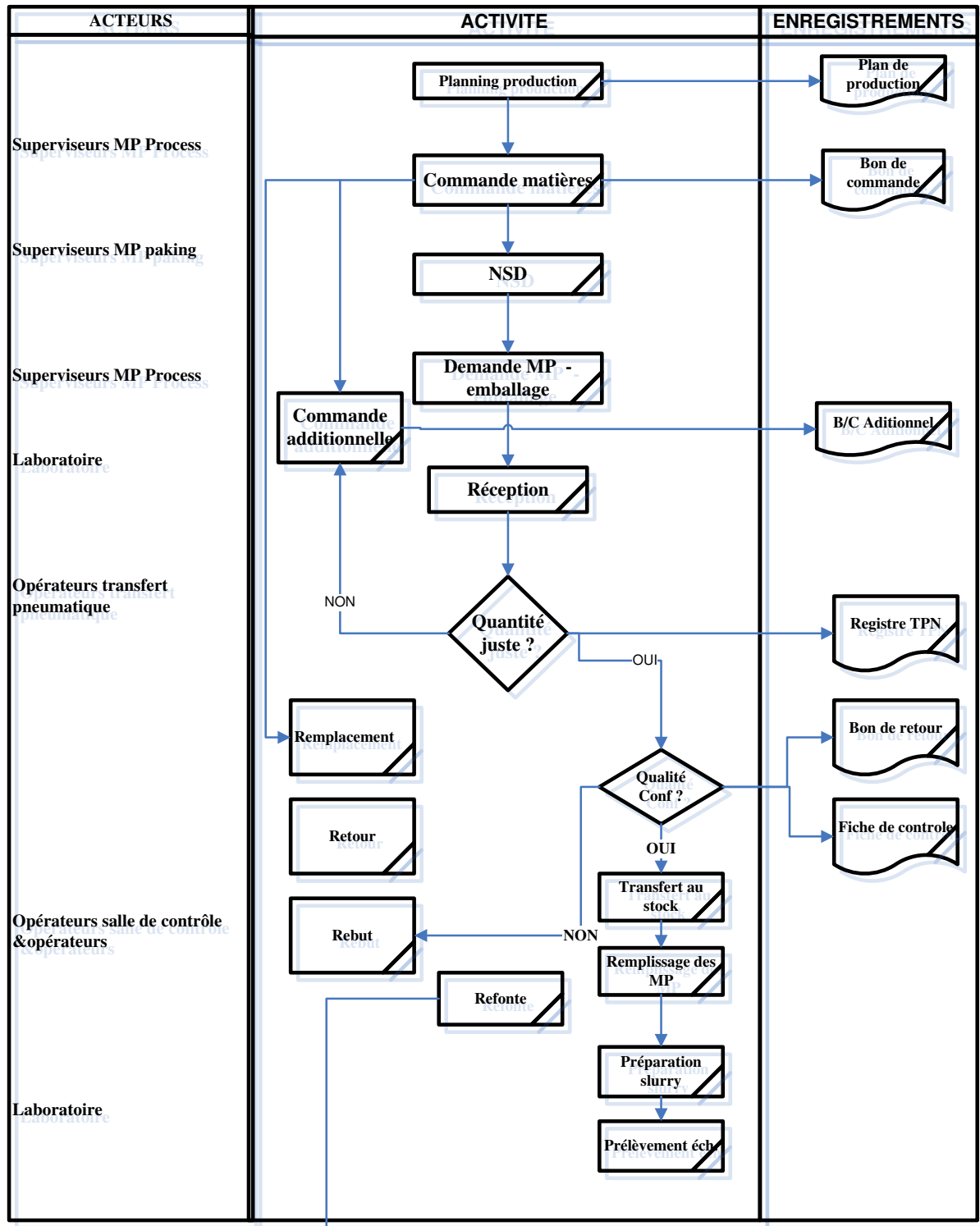


Figure 4-1 : Logigramme du processus de production

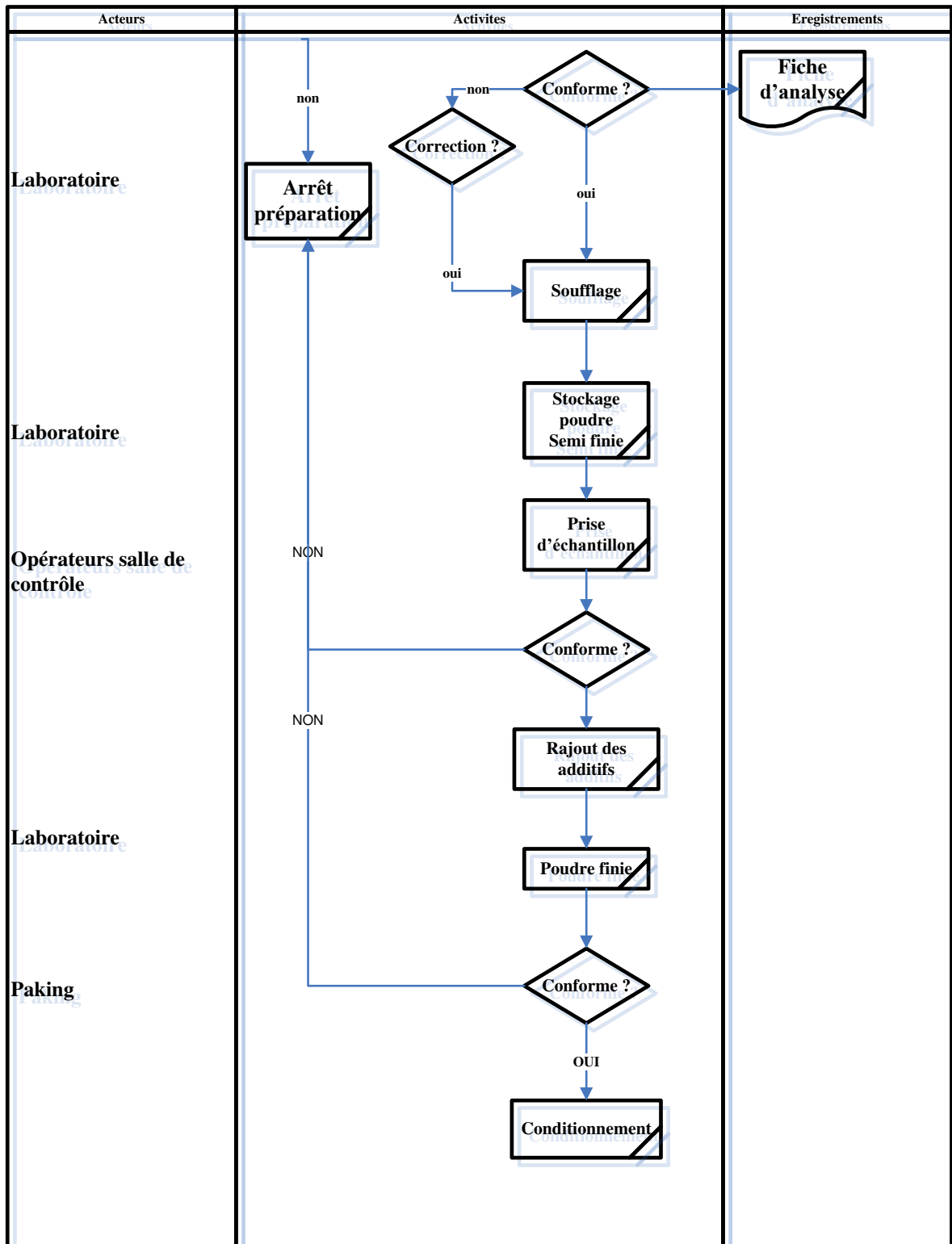


Figure 4-2 : Logigramme du processus de production (suite)

4. DOCUMENTS ASSOCIES:

4.1 Normes :

- ISO 9000 édition 2000** : SMQ : Terminologie et vocabulaire
ISO 9001 édition 2008 : SMQ : Exigences
ISO 9004 édition 2000 : SMQ : Guide pour l'amélioration de la Qualité
ISO 14001 édition 2004 : SME : Lignes directrices

Road Map UNILEVER

Standards Unilever

4.2 Documents du SMQE :

- Manuel QE
Charte des processus
Procédures
Instructions de travail

4.3 Enregistrements :

- Production plan -PU001A-
Plan de livraison -PU002A-

FIN DU DOCUMENT

ANNEXE V : FICHE PROCEDURE D'AUDIT INTERNE

Rédigée par	Responsable assurance qualité
Vérifiée par	Manager Qualité
Approuvée par	Plant Manager

Historique des révisions			
Date de publication	N° Révision	Mise à jour par	Raison de la mise à jour

Table des matières	
1. Objet	
2. Domaine d'application	
3. Références	
4. Responsabilité	
5. Procédure	5.1 Programme D'audit
	5.2 Planning d'audit
	5.3 Préparation et déclenchement de l'audit
	5.4 Exécution de l'audit
	5.5 Correction
	5.6 Suivi d'audit
	5.7 Responsabilités
6. Enregistrement	

1.	Objet :
-----------	----------------

Cette procédure a pour objet de déterminer la méthodologie à adopter pour la mise en œuvre des audits internes pour la qualité et sécurité du produit.

Les audits internes du SMQ ont pour objet de

- Vérifier la mise en œuvre de systèmes Management Qualité de l'organisme ;
- Vérifier la conformité du SMQ par rapport à la norme internationale ISO 9001 : QMS
- Déterminer la conformité des éléments des systèmes par rapport aux exigences préétablies (planifier).
- Vérifier que le système est entretenu de manière efficace.
- Définir les actions d'améliorations (correctives et préventives) nécessaires.

2.	DOMAINE D'APPLICATION :
-----------	--------------------------------

Les audits internes s'appliquent à tous les services des systèmes de management de la qualité.

3.	REFERENCES :
-----------	---------------------

ISO 9001/2008 : Système de Management de Qualité –exigences-

ISO 9000/2005 : Système de Management de Qualité –principe essentiel et vocabulaires-

ISO 19011/2002 : Lignes directrices pour l'audit SMQ, SME, SMS.

Normes technologiques du secteur.

Exigences produit

ROAD MAP

4.	RESPONSABILITE
-----------	-----------------------

RESPONSABLE	RESPONSABILITE
Manager Qualité	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer la planification du Programme d'audit interne conformément aux exigences préétablis. • La diffusion du programme et plan d'audit interne à tous les responsables.
Auditeurs Internes	<ul style="list-style-type: none"> • Faire les audits interne dans les temps prévues, selon la présente procédure. • Donner les rapports audit avec les actions agréé avec l'audité • Conserver les enregistrements de l'audit fait. • Assurer le suivie corrections, des actions correctives et préventives agréés.
Responsable du service audité	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer en la disponibilité des enregistrements et des ressources nécessaire aux auditeurs afin qu'ils puissent accomplir l'audit d'une façon efficace. • Proposer les actions à entreprendre suite à la détection des non-conformités suite à l'audit

5.	PROCEDURE :
5.1.	<i>Programme D'audit :</i>

- Les audits internes sont planifiés **chaque année** de telle façon à ce que tout le système soit couvert minimum 1 fois par an.
- Les critères, Champs d'application, **Fréquences** et méthode d'audit sont définie sur :
 - L'importance du Processus ;
 - Résultat d'audit précédant.
- Pour établir le programme audit, on suit les étapes suivantes :
 - Etablissement du programme annuel d'audit, le programme d'audit comporte:
 - Le plan d'audit et les structures à auditer
 - Les objectifs et l'étendue des audits
 - Les documents de référence
 - Modification du programme par additif
 - Approbation par le **plant Manager**.
 - Diffusion aux structures.
 - Evaluation de l'efficacité d'audit.
- A chaque fois que cela s'avère nécessaire (ex : nouvelles procédures, demande des responsables de service ou suite aux résultats d'audits internes), ce planning est complété par des audits complémentaire.

5.2.	<i>Planning d'audit :</i>
-------------	----------------------------------

Le plan d'audit comporte les points suivants :

- Critère d'audit ;
- Champs d'audit ;
- Méthode d'audit ;
- Nom de l'auditeur interne assigné au service ;

Les plans d'audits sont signés par le **Plant Manager** et ensuite diffusés et affichés.

5.3.	<i>Préparation et déclanchement de l'audit :</i>
-------------	---

A la fin de chaque année le responsable Qualité contacte les services concernés afin de déterminer une date commune de réalisation des audits.

Lorsque les parties se sont mises d'accord sur une date, les responsables formalisent l'exécution des audits par des plans d'audits.

5.4.	<i>Exécution de l'audit :</i>
-------------	--------------------------------------

5.4.1 Revue des documents et enregistrements :

L'auditeur doit vérifier les documents et enregistrements du service audité.

5.4.2 Ouverture de l'audit :

Le but de cette présentation est de rappeler le rôle de chacun, le référentiel, le champ, et l'objectif de l'audit.

Elle est animée par les responsables des audits (l'auditeur interne).

5.4.3 Examen d'audit:

- Vérification des AC/AP résultantes des audits précédents
- Entretiens avec les responsables et les agents
- Examen des documents et des enregistrements
- Visite des installations
- Observation des activités
- Relevé des non-conformités

Nota 1 : Il peut être fait appel à toute personne de l'entreprise apte, de par son expérience et sa compétence, à pouvoir présenter un éclairage dans le domaine, objet de l'audit.

Nota 2 : L'auditeur interne documente les informations recueillies et consolide les observations retenues par des preuves, en particulier pour celles relatives aux non-conformités.

5.4.4 Réunion de synthèse :

Une fois l'audit est réalisé, les auditeurs (sans les audités) établissent les constats et préparent la liste des observations sur l'audit effectué.

Ils se mettent d'accord sur les conclusions de l'audit et définissent les rôles de chacun pour la réunion de clôture.

P.S : la réunion de synthèse doit être faite même s'il s'agit d'un seul auditeur

5.4.5 Réunion de clôture :

L'audit se clôture par une réunion regroupant les différents intervenants : auditeurs et responsables des services audités. L'objectif est de présenter les constatations et conclusion de l'équipe d'audit et de s'assurer qu'ils soient compris et acceptés par les audités.

Un rapport d'audit est rédigé par le responsable d'audit et de s'assurer qu'ils soient compris et acceptés par les audités.

L'encadrement du système audité assure les actions à mettre en place (qui/quoi/quand), les

Actions sont définies dans un délai approprié.

5.5.	Correction :
-------------	---------------------

Les auditeurs vérifient les délais et les actions proposés par les services audités.

- Si les écarts constatés nécessitent uniquement des corrections, les auditeurs diffusent une copie du rapport d'audit.
- Si les écarts constatés sont répétitifs ou graves, ils sont considérés comme non conformités et font l'objet d'action corrective et d'analyse des causes.

Les auditeurs agréent avec les services concernés les actions correctives et préventives

Une copie du rapport d'audit est alors transmise par les auditeurs aux services concernés.

5.6.	Suivi D'audit :
-------------	------------------------

- Si les écarts constatés n'engendrent pas d'actions correctives et préventives, les auditeurs doivent s'assurer que les corrections apportées par les audités soient mises en œuvre selon les plans d'actions agréés suite à l'audit.
- Si les écarts constatés engendrent des actions correctives, les auditeurs doivent vérifier la mise en place et le suivi des actions correctives par le **supply chain master plan**
- Les rapports d'audits doivent être communiqués au **Plant Manager**.

5.7.	Responsabilités :
-------------	--------------------------

5.7.1 Responsable d'audit (auditeur interne)

Le responsable d'audit est tenu :

D'effectuer l'audit conformément à la procédure

D'assurer la présentation de l'équipe d'audit auprès de l'audité

D'établir et diffuser le rapport d'audit aux services audités.

5.7.2 Auditeur

L'auditeur doit se conformer à la procédure d'audit

5.7.3 Audités

Les responsabilités du service audité sont:

- D'informer leur collaborateur par l'objet et le but de l'audit
- De mettre à la disposition de l'équipe d'audit tous les moyens nécessaires pour assurer le bon déroulement de l'audit
- De permettre à la demande des auditeurs l'accès aux installations et éléments de preuves
- D'assister à la réunion d'ouverture et à la réunion de clôture.
- Suivre les recommandations de l'audit selon le plan d'action et les accomplir selon le timing exigé.

6.	ENREGISTREMENTS :
-----------	--------------------------

Rapport d'audit Qualité	- ESG 502 A –
Fiche de non-conformité	- EQ 100A -
Plan d'audit Qualité	- ESG502A –
Programme d'audit	- ESG005F-

FIN DE LA PROCEDURE

ANNEXE VI : OUTILS D'AUDIT : QUESTIONNAIRE ET CALCUL DE CONFORMITE

1. QUESTIONNAIRE

	Objet	§ de la norme	Question	Constat	Niveau de conformité	
1	Système de management de la qualité					
	1.1	General - Le système de management de la qualité comprend-t-il:				
		4	Un SMQ documenté et implémenté ?			
		4.2.1.a	L'expression documentée de la politique qualité et des objectifs applicables ?			
		4.1.b	Les interactions documentées des processus?			
		4.2.1.c	Les procédures exigées par la norme internationale?			
		4.2.1.d	Les documents nécessaires pour assurer la planification effective, la réalisation et le contrôle de ses processus?			
		4.2.1.c	Les enregistrements exigés dans la norme internationale?			
	1.2	Le Manuel qualité -Le manuel qualité inclus-t-il :				
		4.2.2.a	Le domaine d'application du système de management de la qualité, y compris le détail et la justification des exclusions?			
		4.2.2.b	Les procédures documentées établies pour le système de management de la qualité ou la référence à celles-ci ?			
		4.2.2.c	Une description des interactions entre les processus du système de management de la qualité?			
	1.3	Maitrise des documents - Existe-t-il une procédure permettant de contrôler que:				
		4.2.3.a	Les documents sont approuvés quant à leur adéquation avant diffusion ?			
		4.2.3.b	Les documents sont revus, mis à jour et si nécessaire approuvés de nouveau ?			
		4.2.3.c	Les modifications et le statut de la version en vigueur des documents sont identifiés?			
		4.2.3.d	Les versions pertinentes des documents applicables sont disponibles sur les lieux d'utilisation ?			
		4.2.3.e	Les documents sont lisibles et facilement identifiables ?			
		4.2.3.f	Les documents d'origine extérieure jugés nécessaires par l'organisme pour la planification et le fonctionnement du système de management de la qualité sont identifiés et que leur diffusion est maîtrisée ?			
		4.2.3.g	Toute utilisation non intentionnelle de documents périmés est assurée, et qu'ils sont identifiés de manière adéquate s'ils sont conservés dans un but quelconque ?			

	Objet	§ de la norme	Question	Constat	Niveau de conformité	
1	1.4	Maitrise des enregistrements				
		4.2.4	Existe-t-il une procédure documentée permettant de définir les contrôles nécessaires associés à l'identification, au stockage, à la protection, à l'accessibilité, à la conservation et à l'élimination des enregistrements ?			
		4.2.3.g	Les enregistrements sont-ils lisibles, facilement identifiables et accessibles ?			
2	Responsabilité de la direction					
	2.1	Engagement de la direction:				
		5.1.a	Les exigences des clients ainsi que les exigences réglementaires et légales sont-elles communiquées au sein de l'organisme pour donner de l'importance à satisfaire les clients?			
		5.1.b	Avez-vous mis en place une politique qualité et est-elle expliquée à tous les employés?			
		5.1.c	S'assurer que les objectifs sont établis ?			
		5.1.d	Est-ce que vous menez des réunions de revue de direction planifiée ?			
		5.1.e	La disponibilité des ressources est-t-elle assurée?			
	2.2	Ecoute client :				
		5.2	Les employés connaissent-ils les exigences des clients?			
		5.2	Est-ce que la direction s'est assuré que les exigences des clients sont déterminées et respectées dans le but d'améliorer la satisfaction client?			
	2.3	Politique Qualité - Est-ce que la direction s'est assuré que la politique qualité ?				
		5.3.	Est documentée et approuvée par la direction ?			
		5.3.a	Est adaptée à la finalité de l'organisme?			
		5.3.b	Comprend l'engagement à satisfaire les exigences et à améliorer l'efficacité du système de management de la qualité?			
		5.3.c	fournit un cadre pour établir et revoir les objectifs qualités?			
		5.3.d	est communiquée et comprise au sein de l'organisme?			
		5.3.e	est revue quant à son adéquation permanente?			
	2.4	Les objectifs Qualités				
		5.4.1	La direction s'est-elle assuré que les objectifs qualité sont établis aux fonctions et aux niveaux appropriés au sein de l'organisme?			
		5.4.1	Les objectifs qualités sont-ils établis pour toutes les activités de l'organisation et sont-ils communiqués à tous les employés?			
5.4.1		Les objectifs qualités établis sont-ils en adéquations avec la politique?				

	Objet	§ de la norme	Question	Constat	Niveau de conformité	
2	2.5	Planification du SMQ - La direction doit assurer que:				
		5.4.2.a	la planification du système de management de la qualité est-elle réalisée dans le but de satisfaire les exigences du paragraphe 4.1, ainsi que les objectifs qualité?			
		5.4.2.b	L'intégrité du système de management de la qualité est-il maintenue lorsque des changements au système de management de la qualité sont mises en œuvre?			
		5.5.1	Responsabilité et autorité sont-elles définies et communiqués au sein de l'organisme ?			
	2.6	Représentant de la direction : La direction a-t-elle nommé un membre de l'encadrement de l'organisme qui, nonobstant d'autres responsabilités, doit avoir la responsabilité et l'autorité en particulier pour :				
		5.5.2.a	s'assurer que les processus nécessaires au système de management de la qualité sont établis, mis en œuvre et entretenus?			
		5.5.2.b	rendre compte à la direction du fonctionnement du système de management de la qualité et de tout besoin d'amélioration?			
		5.5.2.c	s'assurer que la sensibilisation aux exigences du client dans tout l'organisme est encouragée?			
	2.7	Communication interne				
		5.5.3	La direction a-t-elle établie des processus appropriés de communication au sein de l'organisme et que la communication concernant l'efficacité du système de management de la qualité a bien lieu?			
	2.8	Revue de direction				
		5.6.1	La direction a-t-elle, à intervalles planifiés, revue le système de management de la qualité de l'organisme et de s'assurer qu'il demeure pertinent, adéquat et efficace?			
		5.6.1	La revue comprend-t-elle l'évaluation des opportunités d'amélioration, y compris la politique qualité et les objectifs qualités?			
		5.6.1	Les enregistrements de revues de direction sont-ils conservés (selon § 4.2.4)?			
	2.9	Éléments d'entrée de la revue - Les éléments d'entrée de la revue de direction doivent comprendre des informations sur:				
		5.6.2	Les rapports d'analyse des non conformités ?			
		5.6.2.a	les résultats des audits?			
		5.6.2.b	les retours d'information des clients?			
		5.6.2.c	le fonctionnement des processus et la conformité du produit?			
		5.6.2.d	l'état des actions préventives et correctives?			
5.6.2.e		les actions issues des revues de direction précédentes?				
5.6.2.f		les changements pouvant affecter le système de management de la qualité?				
5.6.2.g	les recommandations d'amélioration?					

Annexes VI : OUTILS D'AUDIT : QUESTIONNAIRE ET CALCUL DE CONFORMITE

	Objet	§ de la norme	Question	Constat	Niveau de conformité
2	2.10	Éléments de sortie de la revue - Les éléments de sortie de la revue de direction doivent comprendre les décisions et actions relatives:			
		5.6.3.a	à l'amélioration de l'efficacité du système de management de la qualité et de ses processus		
		5.6.3.b	à l'amélioration du produit en rapport avec les exigences du client;		
		5.6.3.c	aux besoins en ressources.		
3	Management des ressources				
	3.1	Mise à disposition des ressources - Est-ce que les ressources nécessaires sont bien définies et fournies pour :			
		6.1.a	Mettre en œuvre et entretenir le SMQ et améliorer en permanence son efficacité		
		6.1.b	Accroître la satisfaction des clients en respectant leurs exigences?		
	3.2	Ressources humaines			
		6.2.2.b	Les besoins en formations sont-ils identifiés ?		
		6.2.2.b	Les thèmes de formation / sensibilisation portent-ils sur le SMQ et les connaissances des métiers spécifiques ?		
		6.2.2.b	D'autres actions sont-elles adaptées pour assurer les compétences nécessaires ?		
		6.2.2.c	L'évaluation de l'efficacité des formations est-elle établie ?		
		6.2.2.d	Faites-vous comprendre la manière dont ils contribuent à la réalisation des objectifs qualité ?		
	3.3	Infrastructures			
		6.3	Est-ce que vous déterminez, fournissez et entretenez les infrastructures nécessaires pour garantir la conformité du produit ?		
	3.4	Environnement de travail			
		6.4	L'organisme aménage-t-il l'environnement de travail nécessaire pour un produit conforme ?		
4	Réalisation du produit				
	4.1	Planification de la réalisation du produit, l'organisme a-t-il déterminé :			
		7.1.a	Les objectifs qualité et les exigences relatives au produit ?		
		7.1.b	la nécessité de mettre en place des processus, d'établir des documents et de fournir des ressources spécifiques au produit ?		
		7.1.c	les activités requises de vérification, validation, surveillance, mesure, contrôle et essai spécifiques au produit et les critères d'acceptation du produit ?		
		7.1.d	les enregistrements nécessaires pour apporter la preuve que les processus de réalisation et le produit résultant satisfont aux exigences?		

Annexes VI : OUTILS D'AUDIT : QUESTIONNAIRE ET CALCUL DE CONFORMITE

	Objet	§ de la norme	Question	Constat	Niveau de conformité
4	4.2	Détermination des exigences relatives au produit; l'organisme a-t-il déterminé :			
		7.2.1.a	Les exigences spécifiées par le client, y compris les exigences relatives à la livraison et aux activités après livraison ?		
		7.2.1.b	les exigences non formulées par le client mais nécessaires pour l'usage spécifié ou, lorsqu'il est connu, pour l'usage prévu?		
		7.2.1.c	les exigences légales et réglementaires applicables au produit ?		
		7.2.1.d	toute exigence complémentaire jugée nécessaire par l'organisme ?		
	4.3	Revue des exigences relatives au produit			
		7.2.2	Existe-t-il un processus de revue de contrat formel ?		
		7.2.2	Est-elle menée même avant que l'organisme s'engage à livrer le produit au client ?		
		7.2.2	les exigences relatives au produit sont-elles définies ?		
		7.2.2	l'organisme s'est assuré de son aptitude à satisfaire les exigences définies ?		
		7.2.2	Les enregistrements des résultats de la revue et des actions qui en résultent sont-ils conservés ?		
	4.4	Communication avec les clients			
		7.2.3	L'organisme a-t-il déterminé et mis en œuvre des dispositions efficaces pour communiquer avec les clients		
		7.2.3.a	Ces dispositions concernent elles les informations relatives aux produits ?		
		7.2.3.b	Ces dispositions concernent elles le traitement des consultations, des contrats ou des commandes, et de leurs avenants ?		
		7.2.3.c	Ces dispositions concernent elles les retours d'information des clients, y compris leurs réclamations ?		
	4.5	Planification de la conception et du développement			
		7.3.1.a	L'organisme planifie-t-il et maîtrise-t-il la conception et le développement du produit ?		
		7.3.1.b	Lors de la planification de la conception et du développement, l'organisme a-t-il déterminé les étapes de la conception et du développement ?		
		7.3.1.b	Lors de la planification de la conception et du développement, l'organisme a-t-il déterminé les activités de revue, de vérification et de validation appropriées à chaque étape de la conception et du développement ?		
7.3.1.c		Lors de la planification de la conception et du développement, l'organisme a-t-il déterminé les responsabilités et autorités pour la conception et le développement ?			

Annexes VI : OUTILS D'AUDIT : QUESTIONNAIRE ET CALCUL DE CONFORMITE

	Objet	§ de la norme	Question	Constat	Niveau de conformité	
5	Mesure, Analyse et Amélioration					
	5.1	Satisfaction du client				
		8.2.1	L'organisme surveille-t-il les informations relatives à la perception du client sur le niveau de satisfaction de ses exigences comme une des mesures de la performance du système de management de la qualité ?			
	5.2	Audit interne				
		8.2.2	L'organisme mène-t-il des audits internes à intervalles planifiés ?			
		8.2.2.a	Cet audit permet-il de déterminer si le système de management de la qualité est conforme aux dispositions planifiées (voir 7.1), aux exigences de la Norme internationale ISO 9001:2008 et aux exigences du système de management de la qualité établies par l'organisme ?			
		8.2.2	Un programme d'audit est-il planifié, en tenant compte de l'état et de l'importance des processus et des domaines à auditer, ainsi que des résultats des audits précédents ?			
		8.2.2	Le choix des auditeurs et la réalisation des audits assurent-ils l'objectivité et l'impartialité du processus d'audit ?			
		8.2.2	Une procédure documentée établie définissant les responsabilités et les exigences pour planifier les audits, établir des enregistrements et rendre compte des résultats ?			
		8.2.2	Les enregistrements des audits et de leurs résultats sont-ils conservés ?			
		8.2.2	L'encadrement responsable du domaine audité s'assure-t-il que toutes les corrections et actions correctives nécessaires sont entreprises sans délai indu pour éliminer les non-conformités détectées et leurs causes ?			
	5.3	Surveillance et mesure des processus				
		8.2.3	L'organisme utilise-t-il des méthodes appropriées pour la surveillance et, lorsqu'elle est applicable, la mesure des processus du système de management de la qualité ?			
		8.2.3	Ces méthodes démontrent elles l'aptitude des processus à atteindre les résultats planifiés ?			
			8.2.3	Lorsque les résultats planifiés ne sont pas atteints, des corrections et des actions correctives sont-elles entreprises ?		

Annexes VI : OUTILS D'AUDIT : QUESTIONNAIRE ET CALCUL DE CONFORMITE

	Objet	§ de la norme	Question	Constat	Niveau de conformité
5	5.4	Surveillance et mesure du produit			
		8.2.4	L'organisme surveille-t-il et mesure-t-il les caractéristiques du produit afin de vérifier que les exigences relatives au produit sont satisfaites ?		
		8.2.4	Ceci sont-elles effectuées à des étapes appropriées du processus de réalisation du produit conformément aux dispositions planifiées		
		8.2.4	Les enregistrements indiquent-ils la (les) personne(s) ayant autorisé la libération du produit en vue de sa livraison au client ?		
	5.5	Maîtrise du produit non conforme			
		8.3	Existe-t-il une procédure documentée définissant les contrôles ainsi que les responsabilités et autorités associées pour le traitement du produit non conforme ?		

2. CALCUL DE CONFORMITE

Le calcul du pourcentage de non-conformité des éléments d'audit se fait selon la loi suivante :

$$\text{conformité de l'élément} = \max \left(\left(1 - \frac{N_{\text{obs}} * C_{\text{obs}} + N_{\text{min}} * C_{\text{min}}}{N_{\text{tot}}} \text{ si } N_{\text{maj}} = 0, 0 \right) \right)$$

N_{obs} : Nombre d'observations sur l'élément

C_{obs} : Coefficient de l'observation = 0.5³¹

N_{min} : Nombre de non-conformités mineurs

N_{maj} : Nombre de non-conformités majeurs

C_{min} : Coefficient de la non-conformité mineur = 3²⁸

N_{tot} : Nombre total de composantes de l'élément.

³¹ Ces coefficients sont ceux utilisés par le bureau de certification VERITAS.

ANNEXE VII : LE TAUX DE RENDEMENT SYNTHETIQUE

Le Taux de Rendement Synthétique (TRS) est un indicateur de performance qui tient compte simultanément des trois principaux paramètres d'efficacité manufacturière suivants :

- La disponibilité opérationnelle: le nombre d'heures de production par rapport au nombre d'heures planifiées;
- La performance : le nombre d'unités produites pendant les heures productives par rapport à la capacité maximale;
- La qualité : le nombre d'unités respectant les critères de qualité par rapport au nombre total d'unités produites.

Le TRS est obtenu en multipliant les valeurs de ces trois indicateurs.

Le TRS peut aussi être calculé en utilisant les temps opérationnels dans l'usine, ainsi nous avons :

$$\text{TRS} = \frac{\text{Temps utile}}{\text{Temps d'ouverture machine}}$$

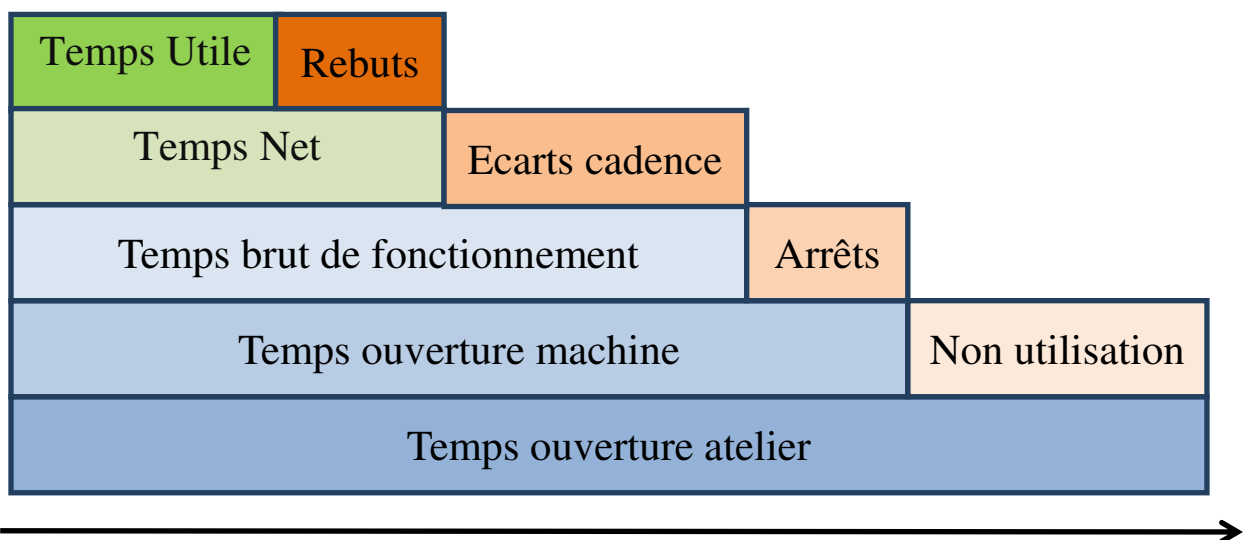


Figure 7-1 : Temps opérationnels d'usine

Bibliographie

ACDI,1996,*Guide des indicateur tenant compte des écarts entre hommes et femmes*,Agence canadienne de développement international, Ottawa.

AFNOR, 2005,*Définition normalisées ISO 9000*, AFNOR, Paris.

AFNOR, 2008,*ISO 9001 de 2008*, AFNOR, Paris.

Bensabbar M., 2012, La performance de l'entreprise. *Sabbar Management*, [En ligne] 15 Juin 2012. [Citation : 25 Mai 2013.]

http://www.sabbar.fr/sabbar/Themes%20MDE/Entreprendre%20et%20diriger/Entreprendre%20et%20diriger/La_performance_de_l_entreprise.htm.

Kaplan R.,2010,*Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*,Harvard Business School, Boston.

Doc Etudiant, 2009, Projet fin d'étude "banque islamiques".*Doc-Etudiant*, [En ligne] 31 Décembre 2009. [Citation : 18 Mai 2013.]

<http://www.doc-etudiant.fr/Gestion/Finance/Memoire-Projet-fin-detude-banqu-islamique-27617.html>.

Duret D., 2005,*Qualité en production*,EYROLLES, Paris.

Fernandez A., 2003,*L'essentiel du tableau de bord*,Eyrolles, Paris.

Kaplan P., Norton D.,2000,*Having Trouble With Your Strategy? Then Map It*,Harvard Business School Publishing Corporation,Boston.

Trader-finance,2012,Lexique finance. *trader-finance*. [En ligne] 30 Mai 2011. [Citation : 25 Avril 2013.]

<http://www.trader-finance.fr/lexique-finance/definition-lettre-P/Performance.html>

MADOZ J., 2003,*L'audit et les projets*,AFNOR,Paris.

Marchand S., 2011,Comprendre les indicateurs de performance,*Mon Cher Watson*. [En ligne] 11 Décembre 2011. [Citation : 1 Juin 2013.]

<http://moncherwatson.wordpress.com/2011/12/11/indicateurs-performance/>.

Moody Certification, 2010, Certification ISO 9001 : 2008, *Moody International Certification France*. [En ligne] 15 Décembre 2010. [Citation : 1 Juin 2013.]

<http://www.moody-certification.fr/certification-iso-9001.php>

Pinet C., 2009,*10 clefs pour réussir sa certification ISO 9001:2008*,AFNOR, Paris.

Planeix P., Vidal P., 2005,*Système d'information organisationnels*, Edition PEARSON, Montreuille.

Guerny, al., 1986, *Principes et mise en place du tableau de bord de gestion*, Delmas, Paris.

Kaplan R., Norton D., 2004, *Strategy Maps*, Harvard Business School, Boston.

Kaplan R., Norton D., 2001, *Strategy-Focused Organizations*, Harvard Business School Press, Boston.

Voyer P., 1999, *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance*, Presses de l'Université du Québec, Québec.

trader-finance, 2012, Lexique finance,
<http://www.trader-finance.fr/lexique-finance/definition-lettre-P/Performance.html>

Unilever, 2012, *Annual Report and Accounts 2012*, Unilever, Londres.

Vilain L., 2003, *Le pilotage de l'entreprise : l'utilisation d'un tableau de bord prospectif*, Thèse professionnelle HEC-Ecole des mines, Paris.

Université catholique de Louvain, 2012, Service d'audit interne, [En ligne] 15 Mai 2012. [Citation : 25 Avril 2013].
<https://www.uclouvain.be/aud.html>

Institut banque et assurance pour la qualité, 2004, Lancer une démarche processus, [En ligne] 15 Septembre 2004. [Citation : 15 Mars 2013].