

Master 2 : Qualité et performance  
dans les organisations

EMCC  
7 Rue Ernest Flammarion, 94550  
Chevilly-Larue

# RAPPORT DE PROJET FIN D'ETUDES : Amélioration d'un système de management de la qualité

HARKANI AMINE

(22 /02 /16 au 22 /07/16)



FRANCE

*Tuteur de l'entreprise : M. Jean-Yves COLAS*

*Tuteur de l'école : M. Thierry GIDEL*

**« Travailler au sein de l'entreprise EMCC, c'est d'abord prendre part à notre projet fondé sur des valeurs fortes : la sécurité, l'esprit d'équipe, l'exemplarité, la responsabilité, le partage, le respect, la solidarité »**

*Extrait du mot d'accueil du Directeur général d'EMCC  
(Livret d'accueil, 2015)*

**Entre intégrité et responsabilité, nous nous engageons à toujours respecter les lois et les règles des pays dans lesquels nous intervenons. Notre démarche place la transparence au cœur de nos activités et de nos relations clients.**

*Valeurs d'EMCC.*

Table des matières

I.	Présentation de la société d'accueil .....	9
I.1	Groupe VINCI .....	9
I.2	EMCC .....	11
I.3	Métiers .....	11
I.4	La qualité chez EMCC .....	12
I.5	Service d'accueil : .....	13
I.6	Activités de la Direction Technique .....	14
I.7	Système documentaire.....	14
II.	Le contexte .....	16
II.1	Problématique.....	16
II.2	Risques, Contraintes et alternatives.....	17
I.	Planification de la mission .....	18
II.	La qualification UTO .....	18
II.1	Définition.....	18
II.2	Déroulement .....	19
III.	Réalisation de la note d'organisation et création d'un flash qualité.....	19
III.1	La note d'organisation.....	19
III.2	Le flash qualité .....	20
IV.	Mise en place de la procédure d'archivage.....	20
IV.1	Définition.....	20
IV.2	Méthodologie.....	20
V.	Questionnaire pour la mesure de la satisfaction client.....	21
V.1	Contexte .....	21
V.2	Méthodologie.....	22
VI.	Mettre en place des indicateurs de la DT.....	23
VI.1	Contexte .....	23
VI.2	Méthodologie.....	23
VI.3	Exemple d'indicateurs .....	24
VII.	CONCLUSION .....	25
VIII.	Annexes .....	28

## A. Glossaire

EMCC : Entreprise MORILLON CORVOL COURBOT.

DT : Direction Technique.

SMQ : Système de Management Qualité.

AO : Appel d'Offre.

REX : Retour d'expériences.

RCP : Responsable de Centre de Profit.

CA : Chiffre d'Affaires.

IRA : Ingénieur responsable d'Affaires.

QQOQCCP : Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Combien ? Pourquoi ?

PDS : Planification Dynamique Stratégique

MASE : Le Manuel d'Amélioration Sécurité des Entreprises

TMF : Travaux Maritimes et Fluviaux

DAO : Dessin assisté par ordinateur

PPP : Partenariat public privé

## B. Définitions

**Audit** : processus méthodique, indépendant et documenté, permettant d'obtenir des preuves objectives et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits.

**SMQ** «système de management de la qualité » : partie d'un système de management relatif à la qualité.

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

**Système de management** : ensemble d'éléments corrélés ou en interaction d'un organisme.

**Exigence** : besoin ou attente formulé, généralement implicite ou obligatoire.

**Performance** : résultat mesurable.

**Document** : support d'information et l'information qu'il contient.

**Certification** : une procédure destinée à faire valider par un organisme agréé indépendant la conformité du système qualité d'une organisation à partir d'un référentiel de qualité officiel et reconnu.

**Procédure** : manière spécifiée de réaliser une activité ou un processus.

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

**Qualité** : Un organisme axé sur la qualité favorise une culture se traduisant par un comportement, des attitudes, des activités et des processus qui fournissent de la valeur par la satisfaction des besoins et attentes des clients et autres parties intéressées pertinentes.

**Satisfaction client** : perception du client sur le niveau de satisfaction de ses attentes.

**Amélioration continue** : activité récurrente menée pour améliorer les performances.

**Cartographie des processus** : selon la norme FD X 50-818, il s'agit d'une représentation graphique utilisée par les entreprises pour permettre de visualiser de manière synthétique tous leurs processus.

**MASE** : (Le manuel d'Amélioration Sécurité des Entreprises) c'est un système de management inscrit dans une démarche d'amélioration continue des performances Sécurité Santé et Environnement.

## C. Table des figures et tableaux

Figure 1 : Organigramme du groupe VINCI .....	9
Figure 2 : Organigramme de VINCI Contracting .....	10
Figure 3 : Opération de dragage .....	11
Figure 4 : Opérations de constructions maritimes .....	11
Figure 5 : Travaux subaquatiques .....	12
Figure 6 : Approche Orchestra .....	13
Figure 7 : Organigramme de la DT .....	14
Figure 8 : Cartographie des processus de la DT .....	14
Figure 9 : Architecture documentaire d'EMCC .....	15
Figure 10 : PDS du projet .....	16
Figure 11: Retro-planning .....	18
Figure 12: Méthodologie de conception d'un questionnaire de satisfaction.....	22
Figure 13: Méthodologie pour la réalisation des indicateurs de performances .....	23
Tableau 1 : QOQQCP .....	17
Tableau 2 : Risques projets .....	17

## Remerciements

Je souhaite tout d'abord remercier M. Jean-Yves COLAS, mon tuteur de stage et référent qualité de la direction technique d'EMCC de m'avoir accompagné, conseillé et pour m'avoir donné une grande autonomie tout au long de mon projet.

Je remercie tout particulièrement M. Loïc MALLET, responsable département méthode, de m'avoir accueilli au sein de la direction technique et m'avoir accordé sa confiance pour mener à bien mon projet.

Je souhaite également exprimer ma gratitude à tous les collaborateurs pour leur amabilité, leur bonne humeur, leur précieuse aide pour la réalisation des missions qui m'ont été confiées et plus particulièrement Mme Sonia BATTY responsable qualité chez EMCC.

Enfin mes remerciements s'adressent vers M. Thierry GIDEL, tuteur pédagogique de mon stage, ainsi que M. Gilbert FARGE et M. Arnaud DERATHE, responsable et coresponsable du master QPO, pour leur soutien au cours de cette formidable année.

## Introduction

J'ai acquis, en étant un ingénieur en qualité, maintenance et sécurité industrielles, des compétences dans la qualité, mais ces dernières étaient axées sur la qualité produit, c'est pourquoi j'ai souhaité élargir mes compétences en choisissant de faire un master regroupant la qualité et l'organisation.

C'est dans ce cadre que j'ai fait une formation en Master 2, Qualité et performances dans les organisations, effectuée à l'Université Technologie de Compiègne (UTC)

Pour concrétiser mon choix j'ai réalisé mon stage professionnel de fin d'étude au sein de la direction technique de la société EMCC, filiale du groupe VINCI. Le but principal de ce stage est de réaliser la mission proposée par l'entreprise tout en mettant en œuvre les connaissances théoriques développées tout au long de la formation, afin d'acquérir une expérience professionnelle dans le domaine de la qualité.

Pour rendre son système qualité plus performant, la direction technique, comme tout département chez la société EMCC se doit en permanence d'améliorer son système qualité, de ce fait, un plan qualité pour l'année 2016 a été approuvé. L'objectif de mon stage s'inscrivant dans cette dynamique, est de parfaire la réalisation de ce plan en vue d'une amélioration continue de la qualité, afin de répondre aux exigences développées par la direction notamment celles liées à la gestion documentaire (archivage des documents internes et externes), à la satisfaction clients internes et aux indicateurs de performances.

D'autres missions, qui consistent en la rédaction de la note d'organisation et la création d'un flash qualité et qui entrent dans le cadre des tâches du référent qualité de la direction technique, m'ont été confiées au cours de mon stage. Ceci m'a permis de mieux collaborer avec les différents acteurs concernés.

.

.



# Chapitre A. Contexte et enjeux

## I. Présentation de la société d'accueil

### I.1 Groupe VINCI

EMCC fait partie de la direction régionale des travaux maritimes et fluviaux de VINCI Construction, filiale du groupe VINCI. Ce dernier emploie 185000 collaborateurs avec 38,5 milliards d'euros de chiffre d'affaire [1]. Il se positionne parmi les leaders mondiaux dans la construction et la concession. L'activité du groupe VINCI s'organise autour de 4 pôles : VINCI Concession, EUROVIA, VINCI Construction, VINCI Energie.

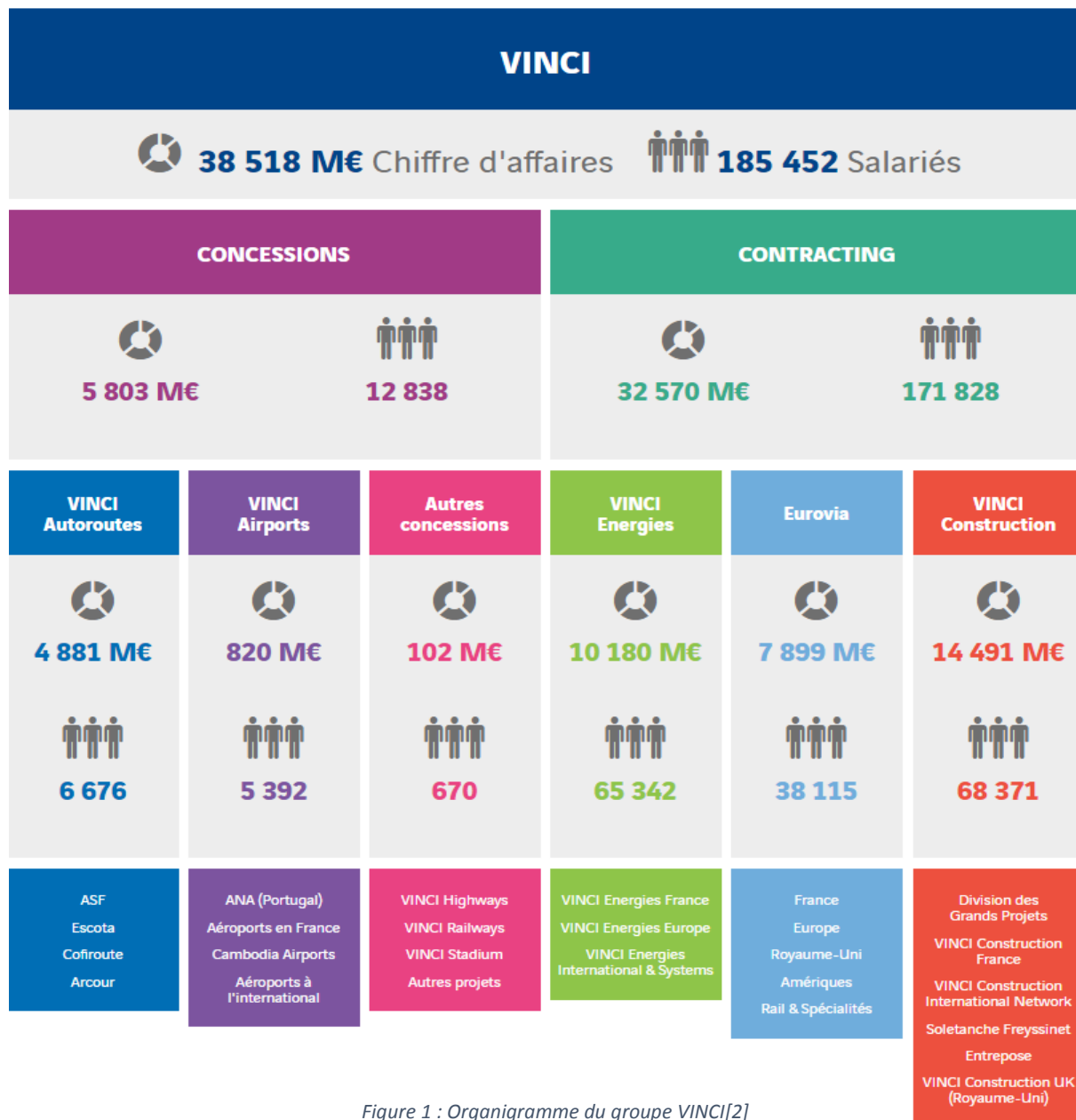


Figure 1 : Organigramme du groupe VINCI[2]

**VINCI Concession :**

Partenaire privé d'utilité public, VINCI Concession emploie 12838 collaborateurs dans 20 pays [3]. Il accompagne les clients dans leur concession des infrastructures sous des partenariats PPP, sur plusieurs phases de projet, de la conception jusqu'à la maintenance.

VINCI Concession comprend :

- VINCI Autoroutes : conçoit, construit et exploite des autoroutes dans le cadre des concessions avec l'état.
- VINCI Aéroport : gère les aéroports en France et à l'étranger.
- VINCI Ferroviaire : construit et exploite les réseaux ferroviaire en France et l'étranger.
- VINCI autres concessions (stades, stationnement, autres équipements publics,...) : pour ces concessions, VINCI et ses filiales gèrent les stades multifonctionnels, l'éclairage public, les parkings ...

**VINCI Energies :**

Présent dans plus de 50 pays, Vinci Energies propose des solutions pour le fonctionnement et l'optimisation des infrastructures de l'énergie, de la communication, du transport et dans l'industrie et cela de la phase de conception jusqu'à l'exploitation.

**EUROVIA :**

Acteur mondial spécialiste dans l'infrastructure routière de la conception jusqu'à la maintenance, son activité est concentrée au niveau européen. Ses métiers sont : les travaux d'infrastructures de transport et d'aménagement urbain, l'exploitation de carrières, la production industrielle, la maintenance et les services.

**VINCI Construction :**

Spécialiste des travaux BTP, VINCI Construction détient la première place en termes de CA en France et parmi les 10 premiers à l'échelle internationale. VINCI Construction possède plusieurs filiales selon le/les domaines de travaux à effectuer, mettant à la disposition de ses clients ses compétences en Génie civil, hydraulique, et travaux maritimes. EMCC fait partie de la direction déléguée « Environnement et travaux de spécialités ».

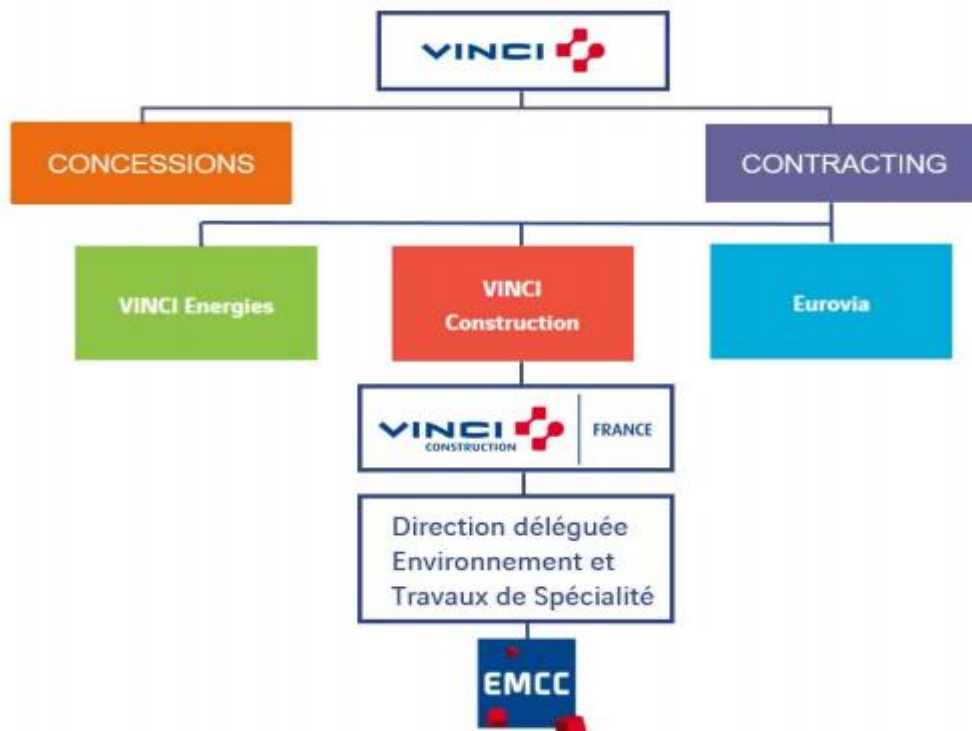


Figure 2 : Organigramme de VINCI Contracting [4]

## I.2 EMCC

EMCC est la première société des travaux fluviaux de dragage en France en termes de chiffre d'affaires. Créée en 1972 de la fusion de quatre entreprises dans les travaux de dragage et les travaux nautiques, actuellement elle emploie 400 personnes en France et à l'étranger avec un CA de 150 MM euros [4].

EMCC est composé d'un réseau d'agences (centres de profits) répartis sur le territoire français et regroupé en direction d'activités :

- International (Afrique & DOM TOM)
- Ile-De-France
- Grand Est
- Grand Ouest
- Travaux de Spécialités

## I.3 Métiers

EMCC conçoit et réalise des projets maritimes et fluviaux en France et à l'international dans les domaines d'activités suivants :

### Le dragage :

Le dragage est une activité de prélèvement de matériaux des fonds marins (sol, roches ...), dans le but d'augmenter la profondeur de la zone draguée pour des raisons de navigation ou dans le cadre de constructions maritimes tel que des digues, des ports, etc.



Figure 3 : Opération de dragage [6]

### La construction maritime :

Construction d'ouvrages maritimes tels que des quais, barrages, écluses, pose d'émissaires, etc.



Figure 4 : Opérations de constructions maritimes [7]

### Les travaux subaquatiques :

EMCC dispose d'une équipe de scaphandriers hautement qualifiés qui interviennent dans tous types de milieu (eaux douces, eaux salées, industrielle) pour inspecter, contrôler et intervenir dans des ouvrages d'arts subaquatiques.



Figure 5 : Travaux subaquatiques [8]

### I.4 La qualité chez EMCC

VINCI Construction adopte la méthode Orchestra qui tire ses axes de l'approche « Lean construction » et de la « roue de Deming » et qui a pour objectif d'orienter les différents services de VINCI vers une démarche commune applicable dès la phase de la conception jusqu'à l'exécution :

Elle est axée sur 3 axes :

- Anticipation des ressources et techniques nécessaires au chantier
- Anticipation des risques/aléas
- Amélioration continue

La démarche se décline autour des 8 étapes clés suivantes :

- **Réunion de transfert** : Transmission du dossier complet d'étude de prix au conducteur de travaux.
- **Planning décisionnel** :
  - Analyse et validation du planning de préparation de chantier
  - Identification des points décisionnels de l'opération.
- **Validation des modes constructifs** : Validation de la pertinence des choix techniques proposés.
- **Check-up avant non-retour** : Point d'arrêt en vue de la validation du lancement de la phase de production, ainsi que la mobilisation des moyens à l'impact irréversible.
- **Budget d'exécution** : Validation du chiffre d'affaire du projet et de la marge prévisionnelle.
- **Livraison** : Mise à disposition de l'ouvrage réalisé.
- **Suivi continu** : Mesurer et analyser les écarts par rapport au budget et en déduire un plan d'action.
- **Débriefing et retour d'expérience (REX)** : Capitalisation du savoir-faire de l'entreprise.

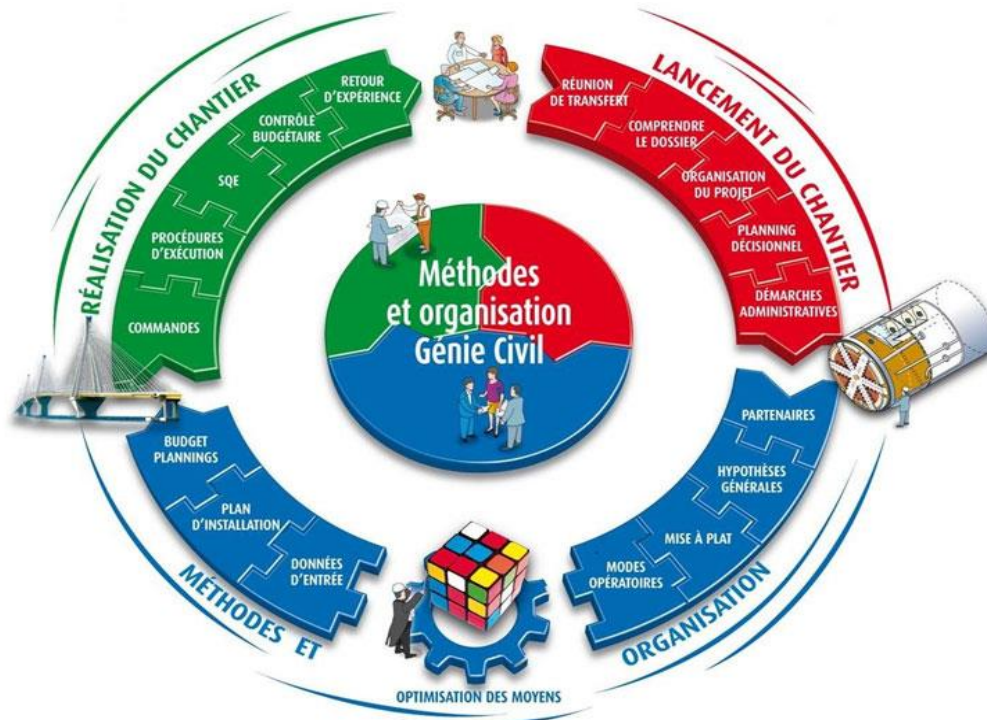


Figure 6 : Approche Orchestra [5]

EMCC est certifiée ISO 9001, ISO 14001 V08 et MASE pour ses activités maritimes et fluviales. Durant mon stage, EMCC a été audité avec succès pour le maintien des certificats de la norme ISO.

### I.5 Service d'accueil :

La direction technique (DT) est un service interne et transversal composé d'ingénieurs et techniciens répartis en trois départements :

- Département structures
- Département méthodes
- Département gestion des appels d'offres

La DT a pour objectif de répondre aux demandes des différents centres de profit pour leurs études d'avant-projet ou pour les projets d'exécutions.

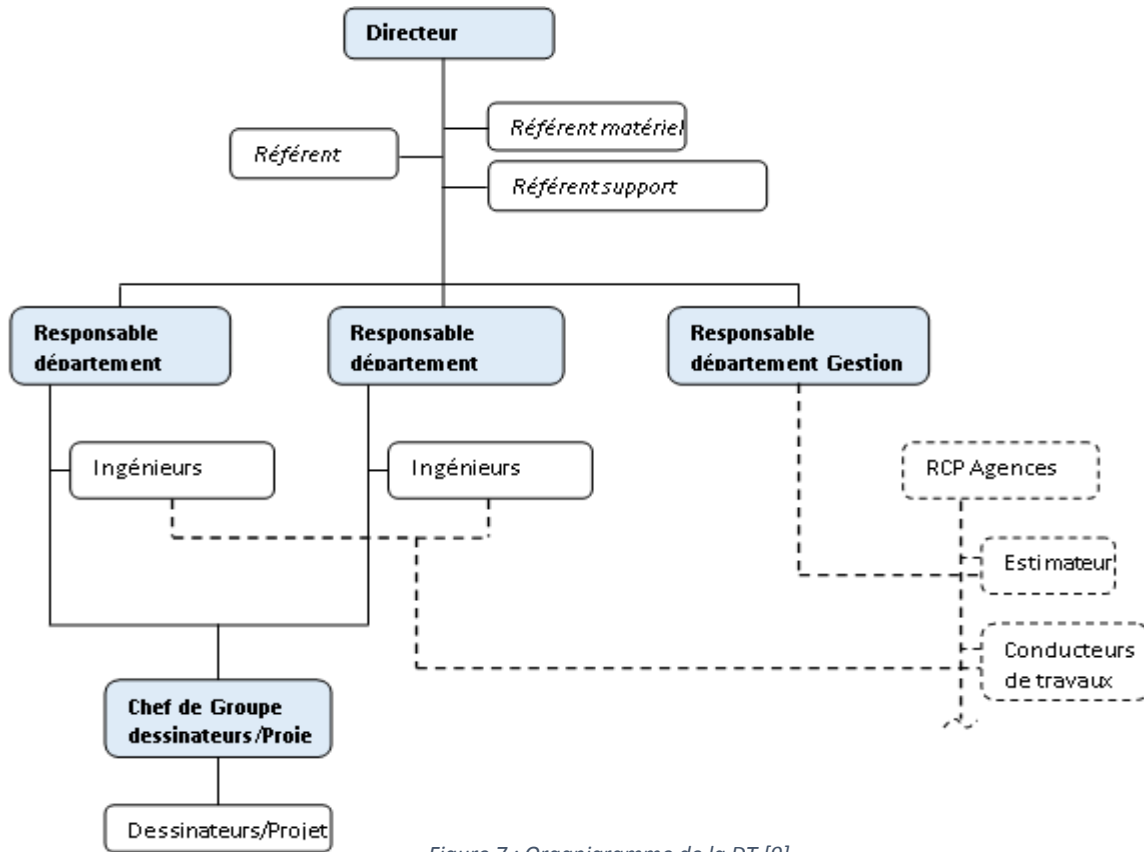


Figure 7 : Organigramme de la DT [9].

## 1.6 Activités de la Direction Technique

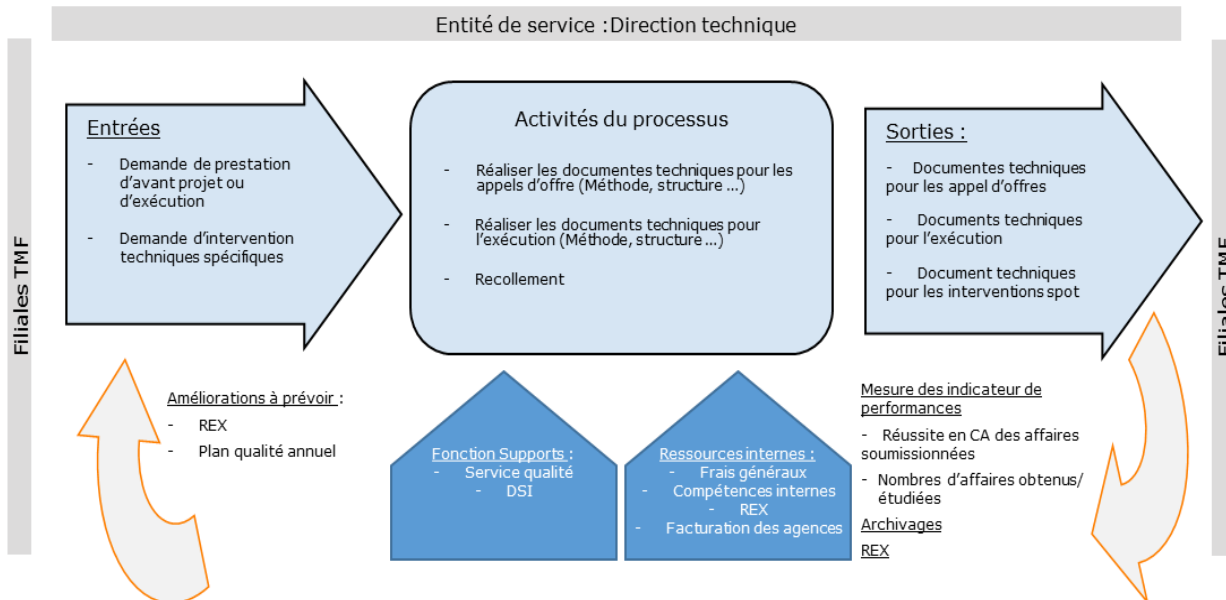
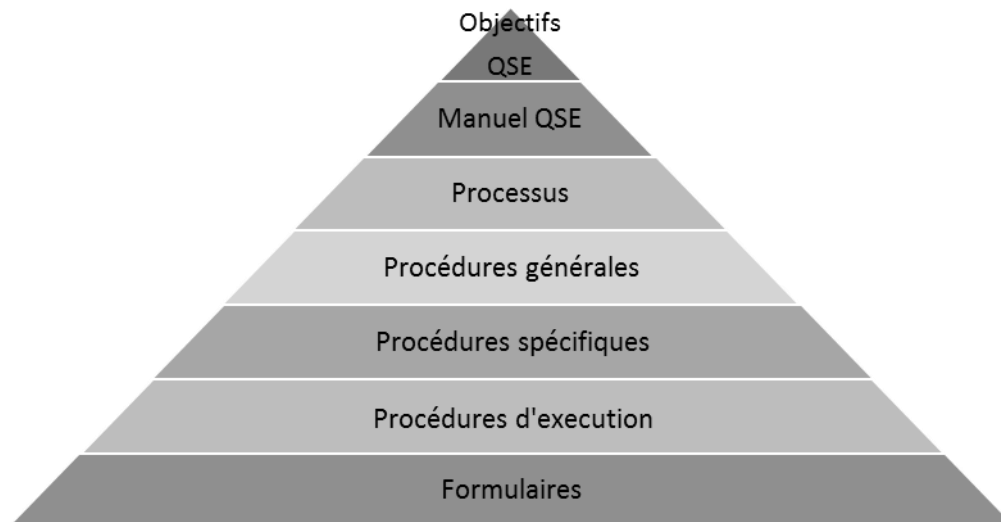


Figure 8 : Cartographie des processus de la DT [9], [10]

## 1.7 Système documentaire

L'architecture du système documentaire d'EMCC contient des documents spécifiques pour les centres de profits et les chantiers, l'ensemble de ces documents sont disponibles et mis à jours sur l'intranet, disponible par le réseau interne.



*Figure 9 : Architecture documentaire d'EMCC [10]*

**Objectifs QSE :** Ils présentent les objectifs et l'engagement qualité, sécurité et environnement pris par la direction après la revue de direction annuelle.

**Manuel QSE :** Il contient la description de l'ensemble des activités de l'entreprise ainsi que la description détaillée des processus (indicateurs, pilotes, objectifs ...).

**Processus :** Les processus décrivent l'ensemble des activités de l'entreprise. Ils précisent notamment les ressources utilisées afin de convertir les éléments d'entrées en éléments de sorties.

**Procédures générales :** Les procédures générales décrivent les activités applicables par toutes les agences et filiales travaux maritimes et fluviaux (TMF).

**Procédures spécifiques :** Les procédures spécifiques décrivent les activités spécifiques à un centre de profit.

**Procédures d'exécutions :** Les procédures d'exécution décrivent les modes opératoires des travaux.

**Formulaire :** Les formulaires sont les trames définies par l'entreprise.

La direction technique d'EMCC possède deux procédures et trois processus :

- **Procédure gestion d'appel d'offre :** son objectif est de décrire les étapes, les participants ainsi que les documents intervenants au cours d'une affaire, depuis le lancement jusqu'au transfert à l'équipe travaux.
- **Procédure gestion documentaire :** a pour but de définir les règles élémentaires de création, de modification et de mise à jour des plans DAO. Elle aborde également la méthode de codification des documents.
- **Processus Gestion d'appels d'offre :** on trouve la détection des appels d'offre et la sélection des affaires.
- **Processus étude avant-projet :** parmi les activités de ce processus : les études de prix et les études techniques.
- **Processus étude d'exécution :** ce dernier a pour activités les études techniques et méthodes.

## II. Le contexte

### II.1 Problématique

D'après le dernier audit effectué pour le renouvellement des certifications ISO 9001 & 14001, EMCC garde un très bon niveau dans la maîtrise de la qualité et la sécurité, cependant, la direction technique a pris l'initiative d'améliorer et optimiser ses propres processus internes dans le cadre de ses actions qualité 2016. Le PDS ci-dessous montre les points importants de mon stage :

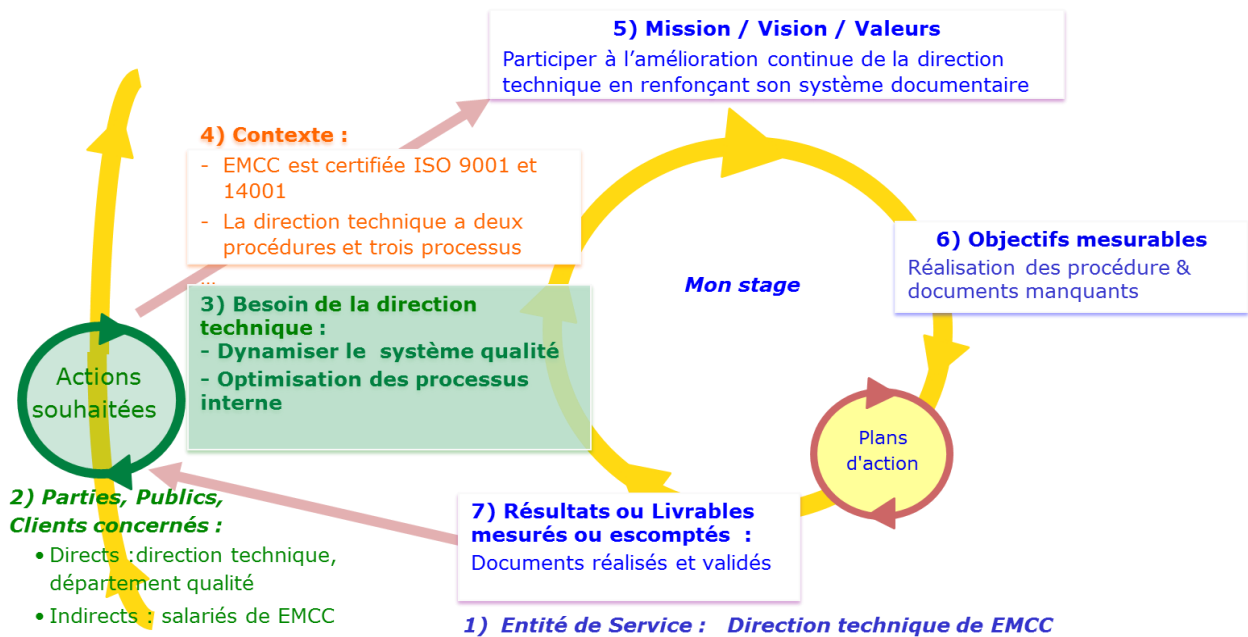


Figure 10 : PDS du projet [10]

Chaque année la direction technique via ses responsables, et le référent qualité, planifient des actions qualité. Ma mission de stage s'inscrit dans le cadre de l'avancement du plan d'actions Qualité 2016. Afin de cadrer et clarifier la mission j'ai utilisé l'outil QOOQCP :

<b>Qui</b>	EMCC/Direction technique
<b>Quoi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Difficulté de l'utilisation de certains processus</li> <li>▪ Engagement fort de la direction</li> <li>▪ Absences de certaines procédures</li> </ul>
<b>Où</b>	La direction technique
<b>Quand</b>	Utilisation des livrables de ce plan
<b>Comment</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Optimisation des documents</li> <li>▪ Elaboration des nouveaux documents</li> <li>▪ Réalisation du plan qualité 2016</li> </ul>
<b>Pourquoi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Satisfaction des Clients/agences</li> <li>▪ Répondre aux remarques des audits</li> <li>▪ Facilite l'utilisation de la documentation</li> <li>▪ Livrable du plan qualité 2016</li> </ul>

Tableau 1 : QOOQCP [10]



### II.2 Risques, Contraintes et alternatives

Une analyse de risques de ma mission s'avérait indispensable pour anticiper tous les aléas durant sa réalisation, le tableau suivant résume les risques que j'avais affrontés et leurs alternatives.

Risque	Alternative	Alternative
<b>Indisponibilité du responsable</b>	Planifier à l'avance les réunions	Prendre en compte les dates des repos/congés
<b>Complexité de l'organisation</b>	Lire la documentation de l'entreprise	Contacter les responsables d'autres départements (qualité ou méthode)
<b>Non adhésion des Collaborateurs</b>	Faire participer dès la phase de la rédaction	Sensibilisation de l'importance de la qualité
<b>Non suivi du planning</b>	Mettre à jour le planning en continu	Créer des zones tampons

Tableau 2 : Risque en projet [10]

# Chapitre B. Méthode de résolution

## I. Planification de la mission

Le stage a débuté le 22 Février, pour une durée de 22 semaines. Le planning ci-dessous illustre les différentes actions menées durant le stage.

Pour rappel les axes principaux de ma mission sont :

- La préparation pour la qualification UTO EDF
- La création de la note d'organisation
- La création d'une procédure de satisfaction client
- La refonte de la procédure gestion documentaire
- La définition des indicateurs de la Direction Technique et la réalisation des outils de suivi
- La réalisation des Templates manquants

Actions	Semaines																					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Repérage /cadrage du problème																						
Connaître le personnel /Prendre le repérage nécessaire	■	■	■																			
Préparation de la qualification UTO/EDF		■	■	■	■																	
Analyser & cadrer le besoin				■	■																	
Rédaction des Template																						
Rédaction de la note d'organisation générale					■	■	■	■														
Revue de la procédure de gestion documentaire								■														
Rédaction de la procédure d'archivage								■	■	■												
Procédure de la codification des documents								■	■	■												
Réalisation du questionnaire de satisfaction											■	■	■									
Canevas flash qualité														■								
Définition des indicateurs de performance														■	■	■						
Vérification																						
Rédaction des livrables pour QPO														■	■	■	■					
Analyse des commentaires/remarque/ nouvelles missions																			■	■	■	■

Figure 11: Retro-planning [10]

Ma mission était pilotée par Mr Jean-Yves COLAS, référent qualité de la direction technique. Une fois mes différentes missions confiées, l'évaluation de mon avancement et la planification de nouvelles actions était effectué par des réunions hebdomadaires.

## II. La qualification UTO

### II.1 Définition

La qualification UTO (unité technique opérationnelle) de EDF : se charge de la sélection, la qualification et du suivi des entreprises extérieures intervenant dans la fourniture de services ou de matériels pour EDF. Elle vise à évaluer les compétences techniques ou intellectuelles des entreprises qui fournissent des études, ouvrages, ou services garantissant la sécurité et la qualité exigées par les référentiels propres à EDF, les directives européennes, etc.)

Ces prescriptions complètent les exigences d'iso 9001 v08 en lui ajoutant d'autres exigences spécifiques à EDF tel que :

- L'analyse de risques spécifiques pour les activités liées à la radioprotection, la sécurité du personnel et la protection de l'environnement
- La formation du personnel sur la sûreté en lien avec les risques liés à leur mission dans le secteur nucléaire
- Les qualifications requises pour travailler sur sites nucléaires

La qualification souhaitée par EMCC était la qualification pour les prestations intellectuelles et d'assistance technique.

### II.2 Déroutement

Ma mission était de collecter auprès des collaborateurs, les informations relatives aux différents formulaires dont les thèmes étaient les suivants :

- Domaine de compétences des collaborateurs
- Effectifs et ancienneté
- Référence des projets réalisés dans différents domaines d'activités

EMCC étant composé de 7 agences, ayant toutes des domaines d'activités différentes, la difficulté a été de contacter l'ensemble du personnel concerné afin de collecter et de synthétiser l'ensemble de ces informations afin de remplir les trames exigées par EDF (Ex : annexe 2/ **confidentiel**).

La validation des domaines de compétences devait être justifiée par un listing des références de l'entreprise par domaines d'activités. Une difficulté supplémentaire a été de faire correspondre les domaines d'activités imposés par EDF avec ceux de l'entreprise (400 projets sont réalisés par an par l'entreprise). Des réunions spécifiques avec mon tuteur et le directeur technique ont été organisées afin de trancher sur l'appartenance des affaires aux différents domaines imposés par EDF (voir annexe 8 / **confidentiel**).

Cette première mission a été très bénéfique pour moi car d'une part elle m'a permis de me familiariser avec l'organisation de la société et ses domaines d'activités et d'autre part de mesurer la quantité de travail nécessaire à la souscription d'une telle qualification.

## III. Réalisation de la note d'organisation et création d'un flash qualité

Une deuxième mission m'a été confiée, celle de la réalisation de la note d'organisation générale de la direction technique et la réalisation de Flash infos qualité. Pour la réalisation de ces documents j'ai choisi d'utiliser la méthode PDCA :

**Plan** : Analyser les différents documents de la DT afin de se familiariser avec le système documentaire, détecter et comprendre les besoins potentiels.

**Do** : organiser et participer aux réunions afin de collecter le maximum d'informations pour rédiger, le document en fonction de ses objectifs et les informations collectées auprès des collaborateurs.

**Check** : Après la rédaction du document, organiser des réunions avec mon tuteur pour vérifier la cohérence avec les objectifs initiaux et les modifications nécessaires.

**Act** : Mettre en place les modifications.

### III.1 La note d'organisation

La note d'organisation (voir annexe 6/ **confidentiel**) est un document qui parle de l'organisation interne de la DT et son mode de fonctionnement, à la différence du livret d'accueil, ce document est bien détaillé, il sert en premier lieu aux nouveaux recrutés pour bien se repérer au sein de l'entreprise, mais aussi comme un document exigé de la part de certain maître d'ouvrage lors des appels d'offres.

Avant la rédaction de ce document un état de lieux est nécessaire, la DT possède une note d'organisation qui est désuète et n'est pas finalisée. Pour connaître les pratiques et les fonctionnements, je me suis rapproché de chaque responsable (mon tuteur, le directeur de la direction technique, le responsable méthode, et le responsable structure), ceci afin de suivre le déroulement des opérations de chaque département.

Après la compilation de toutes ces informations, arrive un travail de réflexion qui se traduit par la création d'une cartographie des activités de la DT. En se basant sur cette cartographie et les informations données par les collaborateurs j'ai rédigé la note d'organisation générale.

Des modifications ont été faites avec l'aide de mon tuteur pour ne mettre que l'information juste nécessaire afin de bien doser le niveau de détail à communiquer.

### III.2 Le flash qualité

Le flash infos qualité est un document qui sert à maintenir l'intérêt de l'équipe de la DT pour la démarche qualité. Le but de cet outil est de toucher le maximum de personnes en transmettant des informations simples et pertinentes.

Le flash qualité (voir annexe 8/**confidentiel**) va être publié mensuellement sous format électronique, l'édition du flash sera la responsabilité du référent qualité. Ma mission était de créer un flash qualité qui traduit bien les actualités au sein de la DT, de ce fait j'ai choisi de mettre des informations simples qui touchent d'abord le personnel (mutation, absence....) puis viennent les axes prioritaires de la direction techniques (Retour d'expérience, actions qualité, résultat de satisfaction clients) enfin j'ai ajouté des informations complémentaires sur les projets en cours.

## IV. Mise en place de la procédure d'archivage

Parmi les actions qualité prévues pour 2016 on trouve la réalisation de la procédure archivage. Malgré que les procédures d'archivage existent pour les centres de profits et les autres départements, la déclinaison de cette procédure n'avait pas trouvé le jour pour la DT aux vues des spécificités de ses documents.

### IV.1 Définition

Archiver c'est mettre dans un lieu contrôlé et sécurisé tout document susceptible d'avoir une valeur dans le futur [11], cette valeur pourra être de différents types [12, p. 15]:

- Exigences réglementaires
- Savoir-faire de l'entreprise/retour d'expériences
- Litiges et contentieux
- Assurer la continuité des affaires en cas d'un sinistre

L'archivage fait partie de la gestion documentaire qui était exigée dans la norme ISO 9001 version 2008, par contre, pour la nouvelle version V2015 il n'est plus exigé comme une procédure à part entière, mais elle est formalisée autrement, en exigeant la maîtrise des informations documentées [13].

### IV.2 Méthodologie

Pour la réalisation de cette procédure je me suis basé sur la norme 15489 [12] dite de « record management ». Cette norme est un guide pour les entreprises et les organisations dans leur management du système d'archivage des documents quels que soient les formes et les supports. Elle a pour finalité que les documents soient créés, archivés et organisés d'une manière pertinente. La norme ISO 15489 est déclinée sur deux parties. La première partie fournit les principes directeurs du management de l'archivage ou «record management », la deuxième partie donne un guide de mise en œuvre de la première partie. Pour ma part, j'ai utilisé la première partie qui est largement suffisante pour rédiger une procédure d'archivage pertinente.

Pour réaliser une procédure d'archivage je me suis basé sur les exigences développées dans le chapitre 7. L'objectif de ce chapitre est que le document à archiver soit :

- Authentique : il est bien ce qu'il prétend
- Intègre : Non altéré

- Fiable : Complet
- Exploitable : Bien localisé, récupéré et communiqué

La norme 15489 donne dans le chapitre 8.4 une méthodologie de conception d'un système d'archivage en 7 étapes :

### A) Enquête préliminaire

Dans cette étape j'ai sensibilisé mon tuteur et le responsable d'archivage sur l'importance de l'archivage d'un point de vue légal et réglementaire

### B) Analyse de l'activité

J'ai retranscrit les activités de l'archivage faites par la direction technique en identifiant les acteurs et leurs fonctions. Dans cette étape j'ai fait des réunions avec le responsable chargé de l'archivage papier et électronique et au cours de ces réunions il m'a détaillé les points faibles dans le système et les recommandations à réaliser :

L'archivage papier ne se fait qu'une fois par an  
Pas de différence entre archivage et stockage  
Absence de procédure pour le déclenchement de l'archivage

### C) Identification des exigences archivistiques

Dans les mêmes réunions on a défini les exigences légales et les risques de la non conservation des documents.

Risque de perte ou modifications de connaissances et de savoir-faire de l'entreprise  
Risque de perte des preuves dans le cas où il y a des litiges  
Exigences sur la durée légale de la conservation de l'archive (10 ans)

### D) Evaluation du système existant

J'ai analysé le système d'archivage existant au regard de la norme et j'ai défini des axes d'amélioration.

### E) Identification de la stratégie des exigences archivistiques

Au cours des réunions faites avec mon tuteur nous avons développé les grands axes et les étapes de la procédure d'archivage en se basant sur le chapitre 7 & 9 de la norme et les autres procédures d'archivage des autres départements.

### F) Conception de la procédure

Cette phase consiste en la rédaction d'archivage (voir annexe 5/ **confidentiel**).

### G) Mise en œuvre d'un système d'archivage

Au moment où je rédige mon rapport, cette procédure n'est pas encore utilisée, cependant elle était validée.

## V. Questionnaire pour la mesure de la satisfaction client

### V.1 Contexte

La mesure de satisfaction client est primordiale pour chaque entreprise, une absence ou une mesure erronée de la satisfaction aura des impacts sur la stratégie de l'entreprise ainsi que ses résultats.

Du fait qu'EMCC est certifiée ISO 9001 V2008 des enquêtes de satisfaction client sont faites auprès de clients finaux.

A la direction technique, une absence de la mesure de satisfaction clients peut entraîner des perturbations non maîtrisées qui auront une incidence négative sur le client final, à savoir le maître d'ouvrage.

La norme ISO 9001 V2015-chapitre 9 [14] exige la surveillance de la perception des clients sur le niveau de satisfaction de leurs besoins et attentes, mais également la méthode permettant de réaliser cette surveillance.

La direction technique doit comprendre en amont les besoins actuels et futurs de la clientèle interne. Etant donné que Les client dans la direction technique sont les centres de profits, il était programmé de réaliser une fiche questionnaire de satisfaction client pour ces agences dans le cadre du plan qualité 2016 afin d'identifier les actions correctives nécessaires.

Pour encadrer cette mission j'ai réalisé un guide (voir annexe 4/**confidentiel**) qui englobe toutes les démarches à parfaire pour réaliser une enquête de satisfaction. Ce guide est sous forme de questionnaire auquel nous avons répondu lors des réunions avec mon tuteur.

### V.2 Méthodologie

Pour la réalisation de cette fiche, j'ai utilisé la méthode PDCA. Cette dernière est la base de la norme FD X-50 167 [15] qui fournit des recommandations pour la définition et la mise en œuvre de processus de surveillance et de mesure de la satisfaction du client. Elle est destinée à être utilisée par les organismes quel que soit leur type, leur taille ou le produit.

Cette démarche se structure en 4 étapes :

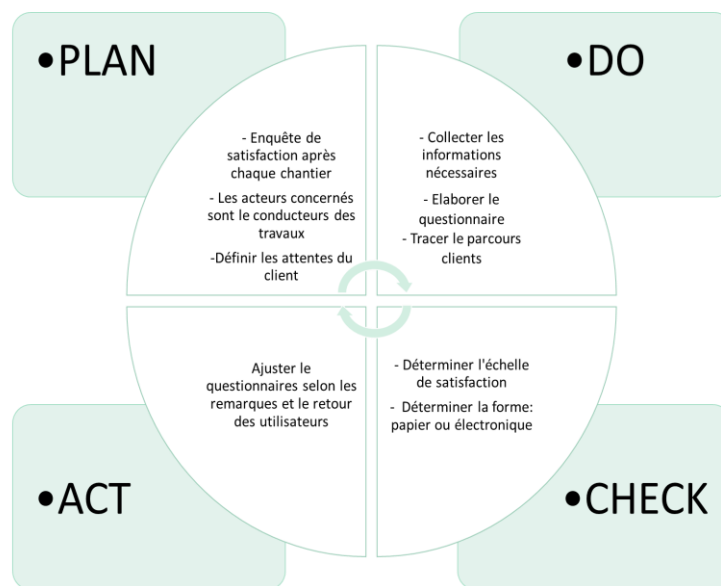


Figure 12: Méthodologie de conception d'un questionnaire de satisfaction[10]

**Plan** : Définir les objectifs et champs d'application de cette enquête.

**Do** : Réunion avec les acteurs concernés : qui sont les conducteurs de travaux des agences (clients internes) et les ingénieurs méthodes et structures. Ces réunions visent à connaître les réelles attentes exprimées par les clients et les attentes estimées par la DT afin d'élaborer les questions adéquates. Puisque les conducteurs de travaux sont en chantier, j'ai profité de la présence de l'un d'eux à la direction technique pour exprimer des idées sur leurs attentes.

**CHECK**: cette étape consistait en des réunions avec mon tuteur qui avaient pour but de retracer les différentes attentes clients et aussi la méthode de diffusion de ce questionnaire afin d'ajuster les questions préparées en amont par moi.

**ACT** : Diffusion : cette étape consiste en la diffusion du questionnaire dans la DT et les agences afin de recevoir leurs réponses et les retours et ajustements nécessaires pour des futures améliorations.

La dernière version du questionnaire de la satisfaction clients est disponible dans l'annexe 3/ (**confidentiel**). Au moment où je rédige mon rapport la dernière étape (ACT) de l'analyse des résultats n'est pas encore faite.

## VI. Mettre en place des indicateurs de la DT

### VI.1 Contexte

Des indicateurs ont été mis en place dans les processus de la DT mais il s'avérait que ces indicateurs étaient limités et ne donnaient pas une vision globale de la qualité et la performance. Afin de suivre l'amélioration du système qualité dans la direction technique, il fallait définir des indicateurs de performance, qui ont comme principales missions la communication des résultats escomptés et le maintien de la motivation pour les dirigeants et les pilotes processus. Cette motivation vient d'abord par la définition des objectifs chiffrés des indicateurs et l'ajustement permanent des éventuels dérapages tout en prenant des bonnes décisions.

Un tableau de bord est prévu pour regrouper ces indicateurs. Ce dernier doit être le plus simple possible et sera adressé périodiquement à tout le personnel de la direction technique. Ce tableau de bord et ses indicateurs doivent refléter l'état actuel et mesurer les actions déployées afin de les améliorer dans le cadre d'un cycle PDCA.

### VI.2 Méthodologie

Pour réaliser ces indicateurs, la méthodologie suivie est celle développée dans la norme FD X50-171 [16]. De ce fait, j'avais le rôle d'un animateur dans une réunion réalisée avec mon tuteur.

La norme FD X50-171 donne une démarche méthodologique pour la conception des indicateurs de tableau de bord :

1) Définir le champs de mesure	<ul style="list-style-type: none"> <li>le cadre et la limite dans lesquelles se porte la mesure</li> <li>le champs de mesure dépend des clients de cet indicateur</li> </ul>
2) Déterminer les objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>les objectifs correspondront aux champs de mesures</li> <li>les objectifs sont encadrés par les clients</li> </ul>
3) Identifier les critères	<ul style="list-style-type: none"> <li>définir les éléments qui contribuent à atteindre les objectifs</li> <li>définir les éléments qui ralentissent l'atteinte des objectifs</li> </ul>
4) Identifier les paramètres de chaque critère	<ul style="list-style-type: none"> <li>revient à quantifier les critères</li> </ul>
5) Composer l'indicateur	<ul style="list-style-type: none"> <li>revient à chiffrer les paramètres</li> </ul>
6) Evaluer la faisabilité de l'indicateur	<ul style="list-style-type: none"> <li>ne retenir que les indicateurs faisables</li> </ul>
7) Définir le fonctionnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>revient à définir les responsables chargés de la collecte et l'analyse des indicateurs</li> </ul>
8) Construire le tableau de bord	<ul style="list-style-type: none"> <li>Construire un tableau de bord clair et simple</li> </ul>

Figure 13: Méthodologie pour la réalisation des indicateurs de performances [10]

1) Le champ de mesure présente le domaine (ex : processus, département, etc.) de l'entreprise où vont appartenir les indicateurs.

2) Avant de s'attaquer aux indicateurs, il faut impérativement passer par la détermination de la vision et l'objectif de chaque champ (domaine) par une approche descendante. Ces objectifs vont permettre de savoir quoi mesurer, pour qui et par qui.

3) On part des objectifs et on cherche les éléments qui contribuent ou contrarient à l'approche de ces derniers.

4) On dote les critères par des paramètres pour les quantifier.

5) On se pose la question : comment peut-on chiffrer chaque paramètre d'une façon précise (on détermine la périodicité, les règles de calcul, type de présentations, etc.)

Avec mon tuteur nous avons suivi cette méthodologie qu'on va réutiliser une nouvelle fois lors de la réunion du plan qualité qui est prévu au mois de juillet. Cette réunion sera animée via un brainstorming pour dégager le maximum d'idée auprès des directeurs.

Les étapes 6)-7)-8) vont être faites après le mois juillet.

### VI.3 Exemple d'indicateurs

Lors du déploiement de cette méthode on a défini les champs comme étant les 3 départements de la direction technique :

- Le département gestion d'appel d'offre
- Le département des méthodes
- Le département de la structure

Pour chaque département on a défini des objectifs à atteindre.

Pour le département de gestion d'appel d'offres les objectifs et critères étaient :

- 25% des affaires émises sont gagnées
- Unification des documentations des SMQ avec les centres de profits

Pour le département des méthodes et structures:

- L'uniformisation des méthodes de calculs
- Une satisfaction client optimale sur l'aspect (sécurité, coût, délai)
- des retours d'expériences permanents

Après une réflexion sur les objectifs on a défini les principaux indicateurs annuels :

1. Nombre d'affaires gagnées/nombre d'affaire émises
2. Nombre de retours d'expériences études/nombre d'affaires réalisées
3. Nombre de satisfaction client de niveau minimum « satisfait » pour chaque affaire/Nombre totale du retour de satisfaction
4. Nombre de l'utilisation de la procédure de gestion d'appel d'offre



## VII. CONCLUSION

La participation aux actions qualité programmées au sein de la direction technique a été une réelle opportunité pour apprendre et mettre en œuvre des compétences développées durant mon master 2 en qualité et performance dans les organisations.

Mon aptitude à la communication et mon esprit d'analyse acquis lors de ma formation ont été pour moi un moyen efficace lors de mes réunions avec les différents collaborateurs de la DT. De ce fait j'ai pu mettre en œuvre et proposer des idées efficaces aux responsables de la direction technique. Les travaux que j'ai effectué lors de mon stage m'ont permis de développer mes compétences notamment celles liées à l'aptitude rédactionnelle et la qualité relationnelle.

En ce qui concerne mes missions, les procédures et indicateurs réalisés pendant mon stage seront tout d'abord validés lors de la réunion Qualité prévue au cours du mois de juillet avant leur déploiement au sein de la DT.

*(Des informations concernant mon profil « avant » et « après » le master sont disponibles en annexe 1)*

## Références bibliographiques

- [1] VINCI, « VINCI, L'ESSENTIEL ». [En ligne]. Disponible sur:  
<https://www.vinci.com/vinci.nsf/fr/groupe.htm>.
- [2] VINCI, « Métiers du groupe VINCI ». [En ligne]. Disponible sur:  
<https://www.vinci.com/vinci.nsf/fr/page/arborescence-groupe.htm>.
- [3] VINCI concession, « QUI NOUS SOMMES ». [En ligne]. Disponible sur: <http://www.vinci-concessions.com/fr/qui-nous-sommes/>.
- [4] EMCC, « EMCC présentation 2016 », 2016. [En ligne]. Disponible sur Disponible sur le réseau: intranet.
- [5] EMCC, « Méthode Orchestra ». [En ligne]. Disponible sur: <http://www.emcc-construction.com/fr/projets/methodologie.html>.
- [6] EMCC, « DRAGAGES DES PORTS DE SAINT JEAN DE LUZ ». [En ligne]. Disponible sur:  
<http://www.emcc-construction.com/fr/categorie/65/1/savoir-faire/dragage.html#refSlideExpert>.
- [7] EMCC, « Construction maritimes sur le Centrale nucléaire de GRAVELINES ». [En ligne]. Disponible sur: <http://www.emcc-construction.com/fr/categorie/65/3/savoir-faire/construction-maritime.html#refSlideExpert>.
- [8] EMCC, « AUSCULTATION SOUS-MARINE ». [En ligne]. Disponible sur: <http://www.emcc-construction.com/fr/categorie/65/4/savoir-faire/travaux-subaquatiques.html#refSlideExpert>.
- [9] DT, « Note d'organisation de la direction technique ». [En ligne]. Disponible sur le réseau interne: intranet.
- [10] A. HARKANI, « Amélioration du système de management de la qualité », Université de Technologie de Compiègne, Master Qualité et Performance dans les Organisations (QPO), Mémoire d'Intelligence Méthodologique du projet d'intégration réf n°354, juin 2016.
- [11] M.-A. CHABIN, « Archivage électronique - Problématique et normes », mai 2015.
- [12] « ISO 15489-1:2001(fr), Information et documentation — «Records management» — Partie 1: Principes directeurs », Edition Afnor, [www.afnor.org](http://www.afnor.org), avr. 2002.
- [13] « NF EN ISO 9001, Systèmes de management de la qualité - Exigences », Edition Afnor, [www.afnor.org](http://www.afnor.org), oct. 2015.
- [14] « NF EN ISO 9001, Systèmes de management de la qualité - Exigences », Edition Afnor, [www.afnor.org](http://www.afnor.org), oct. 2015.
- [15] « FD X50-167, Management de la qualité - Satisfaction du client - Lignes directrices relatives à la surveillance et au mesurage », Edition Afnor, [www.afnor.org](http://www.afnor.org), mai 2013.
- [16] « FD X50-171, Système de management de la qualité - Indicateurs et tableaux de bord », Edition Afnor, [www.afnor.org](http://www.afnor.org), juin 2000.

### Résumé

EMCC est une société spécialisée en travaux maritimes et fluviaux, appartenant au groupe VINCI Construction. Comme l'ensemble des filiales VINCI, EMCC impose une recherche constante d'optimisation des processus et d'amélioration continue.

Dans le cadre des actions qualité annuelles de la direction technique d'EMCC, cette dernière a confié certaines actions à un stagiaire de spécialité qualité. Dans ce mémoire les différentes méthodologies employées sont décrites de la manière la plus simple possible afin de permettre aux entreprises de suivre les étapes qui permettent de mettre en œuvre leurs actions pour :

- Mettre en place une procédure d'archivage
- Réaliser un questionnaire de satisfaction client
- Mettre en place des indicateurs propres à la direction technique

MOT clés : archivage, enquête de satisfaction client, indicateurs de performance

### Abstract

EMCC is a specialist company for maritime and river works, belonging to the VINCI Construction group. As all subsidiaries VINCI, EMCC requires a constant search for process optimization and continuous improvement.

As part of annual quality action for the technical direction of EMCC, it entrusted certain measures to a quality specialty trainee. In this memory the different methodology used are described in the simplest way possible to enable companies to follow the steps that make it possible to share their works for:

- Establishing an archiving procedure
- Creating a customer satisfaction survey
- Establishing their own indicators at the technical direction

Key words: archiving, customer satisfaction survey, performance indicators

VIII. Annexes

Annexe 1 : Auto evaluation

UTC Université de Technologie de Compiègne - Master Science et Technologie  
Spécialité "Qualité et Performance dans les Organisations" (QPO)  
http://www.utc.fr/master-qualite

Révisé Spécialité : Gilbert Farges - gilbert.farges@utc.fr


Objectif Autoévaluation : L'autoévaluation a pour objectif d'aider l'étudiant à identifier ses niveaux de maîtrise des connaissances, aptitudes et compétences nécessaires au métier visé. L'évaluation par les enseignants et les pairs vise soit à situer les niveaux et leur évolution pendant le cursus pédagogique, soit à valider les niveaux fixés et ordonner ainsi la bonne maîtrise des compétences requises au métier.

Profil métier visé par le Diplôme : Responsable Qualité

Activités visées par le métier	Principales connaissances, aptitudes et compétences à mobiliser	Niveau de maîtrise
Comprendre son environnement de travail 1) Valoir et analyser de manière cohérente les besoins, les enjeux scientifiques et sociaux, et les interactions entre connaissances, informations, technologies et organisations.	1a) Connaissance des fondamentaux sur l'humain, la technologie, l'économie et l'organisation des sociétés.	0% - 20% <input type="checkbox"/> 40% <input checked="" type="checkbox"/> 60% <input checked="" type="checkbox"/> 80% <input type="checkbox"/> 100%
	1b) Aptitude à une vision élargie, à un document stratégique ainsi qu'à une communication pluridisciplinaire et interculturelle impliquant la maîtrise d'une langue étrangère.	0% - 20% <input type="checkbox"/> 40% <input checked="" type="checkbox"/> 60% <input checked="" type="checkbox"/> 80% <input type="checkbox"/> 100%
	1c) Compétence en identification, modélisation et évaluation des organisations et des interactions en situation complexe où l'aspect humain est central.	0% - 20% <input type="checkbox"/> 40% <input checked="" type="checkbox"/> 60% <input checked="" type="checkbox"/> 80% <input type="checkbox"/> 100%
Mettre en œuvre une démarche qualité 2) Concevoir, créer, valider, conseiller, mettre en œuvre et piloter des systèmes innovants, technologiques et organisationnels.	2a) Connaissance sur les concepts, outils, référentiels et méthodes qualité, les systèmes humains, les technologies associées et la maîtrise des services rendus et perçus.	0% - 20% <input type="checkbox"/> 40% <input checked="" type="checkbox"/> 60% <input checked="" type="checkbox"/> 80% <input type="checkbox"/> 100%
	2b) Aptitude à la veille bibliographique, scientifique, normative, juridique, technologique, à la synthèse et à l'acquisition d'une culture de la responsabilité éthique et de la performance durable.	0% - 20% <input type="checkbox"/> 40% <input checked="" type="checkbox"/> 60% <input checked="" type="checkbox"/> 80% <input type="checkbox"/> 100%
	2c) Compétence en production, validation, évaluation et pilotage de programmes d'amélioration continue centrés sur l'humain, autant sur les aspects scientifiques que technologiques, économiques ou organisationnels.	0% - 20% <input type="checkbox"/> 40% <input checked="" type="checkbox"/> 60% <input checked="" type="checkbox"/> 80% <input type="checkbox"/> 100%
Manager un équipe, gérer un projet 3) Diriger une équipe, piloter un budget, contribuer au processus de décision et communiquer autour du niveau institutionnel que de des réseaux interculturels, interdisciplinaires, intergénérationnels et transdisciplinaires.	3a) Connaissance des fondamentaux en gestion des ressources humaines, des projets innovants et créatifs et en gestion financière publique ou privée.	0% - 20% <input type="checkbox"/> 40% <input checked="" type="checkbox"/> 60% <input checked="" type="checkbox"/> 80% <input type="checkbox"/> 100%
	3b) Aptitude à écrire les problèmes, identifier les priorités, réagir aux urgences, travailler en équipe pluridisciplinaire et internationale, et à développer des compétences collectives de créativité.	0% - 20% <input type="checkbox"/> 40% <input checked="" type="checkbox"/> 60% <input checked="" type="checkbox"/> 80% <input type="checkbox"/> 100%
	3c) Compétence dans l'exploitation des systèmes d'information et dans la communication écrite et orale, utilisant toutes les ressources des nouvelles technologies et des réseaux sociaux.	0% - 20% <input type="checkbox"/> 40% <input checked="" type="checkbox"/> 60% <input checked="" type="checkbox"/> 80% <input type="checkbox"/> 100%
Communiquer sur des résultats innovants 4) Contribuer au développement continu des connaissances et des pratiques ainsi qu'à l'innovation technologique et organisationnelle dans une dynamique de responsabilité sociale et de développement durable.	4a) Connaissance des fondamentaux en management des technologies et des organisations, des démarches scientifiques, et des méthodologies de recherche, développement et innovation.	0% - 20% <input type="checkbox"/> 40% <input checked="" type="checkbox"/> 60% <input checked="" type="checkbox"/> 80% <input type="checkbox"/> 100%
	4b) Aptitude à améliorer en continu ses propres compétences (maîtrise d'une langue étrangère, mise à jour de ses connaissances, évaluation de ses pratiques, ...) et à innover dans un environnement complexe en transformation rapide.	0% - 20% <input type="checkbox"/> 40% <input checked="" type="checkbox"/> 60% <input checked="" type="checkbox"/> 80% <input type="checkbox"/> 100%
	4c) Compétence à communiquer et mettre en œuvre les innovations scientifiques, technologiques ou organisationnelles associées à l'amélioration des performances durables et répondant à des relations économiques et sociales.	0% - 20% <input type="checkbox"/> 40% <input checked="" type="checkbox"/> 60% <input checked="" type="checkbox"/> 80% <input type="checkbox"/> 100%

Date : 14/06/16

Nom et prénom de l'étudiant : HARKANI AMINE

Signature : 

Évaluateur(s) : Auto-évaluation

Signature(s) :

Legend:  Début du master QPO (09-2016)  Fin du master QPO (06-2016)

Edillon du 05/05/16 CPO\_dossier\_pedagogique\_2015-2017\_v04.xls 2a-Autoévaluation - page 1/1

Annexe 2 : Extrait de la qualification UTO/EDF  
(Confidentiel)

### Annexe 3 : Stratégie pour mener une enquête de satisfaction

<p>1) Formaliser la finalité et les objectifs de mesurage de satisfaction client : tel que par ex :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- rechercher les motifs de réclamation du client</li> <li>- obtenir des informations sur des aspects spécifiques tels que les processus d'assistance, le comportement du personnel ou de l'organisme</li> <li>- satisfaction ponctuelle ou passé</li> </ul> <p>➔ La finalité et les objectifs influencent le type de données recueillies, quand et comment elles sont recueillies, et auprès de qui. Ils influencent également la manière dont les données sont analysées et dont les informations sont finalement utilisées</p>	<p>L'objectif de mesurage de satisfaction client est d'améliorer les services fournis par la DT aux centres de profits est satisfaire les exigences de la norme ISO 9001</p>
<p>2) Intégrer ces objectifs dans les indicateurs de performances de l'entreprise</p>	
<p>3) Tenir en compte les exigences implicites des clients via la compréhension profonde de leurs attentes lors de la définition du produit</p>	
<p>4) Définir les ressources et méthode nécessaire pour l'évaluation de la satisfaction</p>	<p>Cette fiche de satisfaction sera envoyée après la réalisation du projet par l'IRA et sera archiver avec le dossier d'archivage selon la procédure dédiée</p>
<p>5) Définir la fréquence de la récolte des informations ➔ <i>une base régulière ou ponctuelle ou en fonctions des d'un évènement spécifique</i></p>	<p>Après chaque grand projet (dépend de l'IRA )</p>
<p>6) En fonction des objectifs déterminer la segmentation par :</p> <p>Client Région Par marché</p>	<p>Tous les centres de profits (conducteur de travaux)</p>
<p>7) Déterminer la manière dont les informations relatives à la satisfaction du client sont obtenues :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• des entretiens en face à face ou par téléphone;</li> <li>• les questionnaires à remplir par les clients, ainsi que les personnes responsables de cette activité ;</li> </ul> <p>et à qui les informations sont destinées en vue d'entreprendre les actions appropriées</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelle responsable ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fiche Excel à remplir</li> <li>- Les informations sont traitées par directeurs de la direction techniques</li> <li>- Le responsable c'est l'IRA</li> </ul>

**Annexe 4 : Questionnaire satisfaction clients**

**(Confidential)**

**Annexe 5 : Procédure de maîtrise d'archivage**

**(Confidentiel)**

**Annexe 6 : La note d'organisation générale**

**(Confidentiel)**

**Annexe 7 : Extrait des Références en prestations intellectuelles et assistance technique pour UTO/EDF**

**(Confidentiel)**

## Annexe 8 : Trame pour le flash qualité

