

Management de la Qualité dans un Service Achat en Grande Distribution

**Mémoire d'Intelligence Méthodologique
Master de Qualité et Performance
dans les Organisations
Promotion 2016**

Pépinot Ruohan JIN
02/05/2016

Contact : pepinot.jin@gmail.com

Tuteur entreprise : M. Marc MURRAY

Tuteur UTC : M. Pascal CHAMPENOIS

www.utc.fr/master-qualite, puis « Travaux » « Qualité-Management », réf 359, juin 2016

REMERCIEMENTS

Avant de commencer ce mémoire, je voudrais présenter mes remerciements à toutes les personnes qui m'ont aidé tout au long de ce stage ainsi que lors de la rédaction de ce mémoire.

Je tiens à remercier **M. Franck Hervet** : Directeur de la Direction des Achats Non-Marchands, qui m'a accueilli dans son équipe.

Je tiens à particulièrement remercier mon tuteur de stage, **M. Marc Murray** : Responsable qualité de la Direction des Achats Non-Marchands, pour tout le temps et l'attention qu'il a consacré pour le succès de mon stage, je lui suis reconnaissant pour m'avoir fait profiter de son savoir et de ses expériences. Je le remercie de m'avoir donné toute la confiance, de m'avoir guidé pour réaliser mes projets.

Je tiens à remercier également **M. Hervé Duclos** : Responsable d'achat énergie et **Mme. Virginie Gibrain** : Directrice de pool d'achat Marketing, pour le soutien qu'ils m'ont accordé pour mener mes travaux.

Je tiens à remercier tous mes enseignants, notamment mon tuteur **M. Pascal Champenois**, mon responsable de formation **M. Gilbert Farges** pour m'avoir accompagné tout au long de mon parcours.

Enfin, je tiens à adresser un grand merci à tous mes amis qui m'ont aidé pendant la rédaction de ce document.

Sommaire

REMERCIEMENTS	2
RESUME.....	4
ABSTRACT	4
LISTE DES SIGLES ET DES GLOSSAIRES	5
LISTE DES FIGURES.....	6
LISTE DES TABLEAUX.....	7
INTRODUCTION.....	8
CHAPITRE I : Secteur d'activité, problématique et enjeux	9
I. Présentation du secteur d'activité.....	9
1. Domaine de la grande distribution.....	9
2. Grande distribution en France.....	9
3. Présentation du service de rattachement	9
II. Contexte, problématique et enjeux	11
1. Contexte & objectifs	11
2. Le système de management de la qualité au sein de la direction.....	13
3. QQQQP	14
4. Enjeux : Analyse SWOT.....	15
CHAPITRE II : Amélioration du SMQ dans la DANM	16
I. Présentation ISO 9001 version 2008 VS version 2015 [4] [5].....	16
II. Choix de la norme et justification.....	17
III. Etendre le système de management de la qualité aux deux autres pools	20
1. Le cycle PDCA	20
2. Démarches.....	21
3. Indicateurs de performance et tableau de bord	27
IV. Gestion des non-conformités	30
1. Contexte et problématique	30
2. Méthodologie	31
3. Application en cas réel.....	32
CHAPITRE III : Résultats et perspectives	33
I. Résultats	33
1. Certification ISO 9001	33
2. La réforme de tableau de bord	33
3. Gestion des réclamations	37
II. Conclusions et Perspectives.....	39
BIBLIOGRAPHIE	41
ANNEXE	42
I. ANNEXE 0 Evolution des compétences qualité.....	42
II. ANNEXE 1	43

RESUME

Le système de management de la qualité est très important pour une organisation, qu'elle soit une entreprise, un service, ou une usine. Parce qu'il permet de mesurer la performance par rapport aux objectifs fixés, ainsi que l'engagement dans une démarche d'amélioration continue.

L'application d'un système de management de la qualité peut varier selon la structure de domaine appliqué, cela peut éventuellement être compliqué notamment sur le choix des facteurs d'impact sur les résultats attendus. Dans un service achat, qui est le cas de ce mémoire, il est important de bien définir le périmètre d'application et la responsabilité de chaque partie prenante.

Etant un modèle approuvé et reconnu à l'international, la norme ISO 9001 est un outil idéal pour garantir la qualité et la performance dans une organisation, c'est pourquoi ce dernier a été choisi comme le guide dans la démarche qualité au sein de la Direction des Achats Non-Marchands.

En 2015, parmi ses 4 pools d'achat, il y a un qui a obtenu la certification ISO 9001 version 2008. Mais le système reste un système jeune avec des améliorations à mener, notamment sur les indicateurs de performance et la gestion des non-conformités.

La première mission du stage a été d'intégrer deux pools achat au périmètre de certification, en commençant par un audit à blanc de ces deux pools puis en apportant des actions correctives. La deuxième a été de renforcer le système qualité, en apportant des améliorations à partir des observations de l'audit de certification de 2015 et à partir des volontés d'évolution de la direction.

ABSTRACT

Quality Management System is always very important for all kinds of organizations, be it a company, a service or a factory. It allows measuring the performance according to the goals fixed; meanwhile, it establishes a progress of continuous improvement.

Quality Management System is often built in various forms in order to adapt to different organization. The application can be sometime complicated, especially in the definition of the key impacting facts to the expected results. In a purchasing service, which is the case of this project, it's important to identify the field of application and the responsibility of each stakeholder.

Being an internationally recognized and approved model, the norm ISO 9001 is an ideal tool to guaranty the quality and the performance in an organization. That's why it's been chosen as a guideline in the progress of quality management in the Direction of Non-Merchandise Purchase.

In 2015, one of its 4 purchasing pools has been certificated of ISO 9001 version 2008, but the system is still young and needs to be improved. Especially on the aspect of key performance indicator and the management of non-compliance.

In order to improve and strengthen the quality management system, an objective of engaging 2 other purchasing pools has been fixed.

LISTE DES SIGLES ET DES GLOSSAIRES

QOQCP : Qui Quoi Où Quand Comment Pourquoi

DANM : Direction des Achats Non-Marchands

PSE : Prestations de Services et Emballages

PME: Petite moyenne entreprise

Clients Internes : les enseignes de l'entreprise : les magasins, les entrepôts, les sièges etc.

Prescripteurs : Les collaborateurs de l'entreprise qui expriment le besoin à la Direction des Achats Non-Marchands

SMQ : Système de management de la qualité

BU : Business Unit

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Les relations entre la DANM et les autres services [3]	10
Figure 2 : Organigramme de la Direction des Achats Non-Marchands [3]	10
Figure 3 : Objectif 2016 pour la certification ISO 9001. [3].....	12
Figure 4 : Cartographie des processus DANM - Source : Manuel de Management DANM...	13
Figure 5 : QQQQCP [3]	14
Figure 6 : Analyse SWOT [3]	15
Figure 7 : Domaine d'application [7]	17
Figure 8 : Mesure, analyse et amélioration [7].....	18
Figure 9 : Cycle d'amélioration continue 1° [3]	20
Figure 10 : Cycle d'amélioration continue 2° [3]	21
Figure 11 : Cycle d'amélioration continue 3°[3]	24
Figure 12 : Cycle d'amélioration continue 4° [3]	26
Figure 13 : Répartition des observations par processus [3]	26
Figure 14 : Cycle d'amélioration continue 5° [3]	27
Figure 15 : Relations entre DANM et les parties prenantes [3]	27
Figure 16: Co-crédation de valeur [3]	28
Figure 17 : Problématique de non-conformité PDCA [3]	30
Figure 18 : Exemple de suivi d'un indicateur de performance [3]	36
Figure 19 : Suivi indicateurs de performance à l'aide de RADAR [3]	36
Figure 20 : Suivi de la qualité de la distribution des catalogues [3]	37
Figure 21 : Fréquence d'occurrence des dysfonctionnements [3]	38

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Plan d'action [3].....	22
Tableau 2 : Facteurs de risque.....	23
Tableau 3: Programme d'audit [3].....	25
Tableau 4 : Exemple d'une action corrective [3].....	25
Tableau 5 : Liste des non-conformités [3]	26
Tableau 6 : Tableau croisé KANO	31
Tableau 7 : Liste des indicateurs transversaux [3]	34
Tableau 8 : Liste des indicateurs pools achats [3].....	35
Tableau 9 : Résultats KANO [3].....	38

INTRODUCTION

Etudiant en deuxième année de master. Il s'agit d'un programme de double diplôme, trois ans en Chine à l'Université de Shanghai en diplôme d'ingénieur spécialisé en génie biologique, puis deux ans en France à l'Université de Technologie de Compiègne en diplôme de master spécialisé en Qualité et Performance Dans Les Organisations.

Pour la validation de ma deuxième année de formation en France, j'ai intégré le service achat dans une entreprise française du secteur de grande distribution pendant 22 semaines.

Il s'agit de mon deuxième stage en France. J'ai eu diverses expériences professionnelles en Chine, mais le contexte et la culture sont tellement différents entre la Chine et la France, étant un étudiant étranger, la difficulté d'intégration dans une entreprise se trouve non seulement dans la transformation de la vie étudiante à la vie professionnelle, mais également dans l'inter-culturalité du milieu professionnel.

Souhaitant orienter mon projet professionnel en France, il est donc impératif pour moi de bien connaître le monde professionnel en France. La formation en qualité me permet d'avoir un large choix de domaine d'activité, étant donné que le management de la qualité peut s'appliquer dans tous les domaines. C'est ce qui m'attire dans le métier de qualificateur.

Les raisons pour lesquelles j'ai choisi ce secteur d'activité et le service achat peuvent être expliquées comme suit :

- Lors de mon précédent stage qui s'est déroulé dans le domaine de l'industrie du luxe, j'ai travaillé avec les clients les plus exclusifs, ce qui est notamment très différent des clients dans la grande distribution, souhaitant avoir une expérience dans ce domaine et avec une catégorie différente de client, la curiosité et l'esprit d'exploitation m'a attiré vers le grand public.

- J'ai été accueilli au sein d'une entreprise de grande distribution, leader dans son domaine, qui fonctionne avec une structure mature et performante, ce qui m'a permis d'apprendre et de progresser. Surtout comme qualificateur, c'est important de voir d'abord à quoi ressemble un système de management mature et complet, avant de commencer à en construire dans ma vie professionnelle future. Les relations entre l'entreprise et ses nombreux prestataires et fournisseurs m'offrent aussi une véritable opportunité de développer mon réseau professionnel.

- Quant au service au quel j'ai été rattaché, qui est la direction des « Achats Non-Marchands », attaché directement au responsable qualité. Le poste du stage est en communication directe avec les clients internes, c'est-à-dire les collaborateurs du siège ainsi que ceux qui travaillent dans les magasins. L'occasion d'échanger avec les interlocuteurs qui ont des profils variés était à la fois une bonne opportunité et un challenge pour moi.

CHAPITRE I : Secteur d'activité, problématique et enjeux

I. Présentation du secteur d'activité

1. Domaine de la grande distribution

Dans tous les domaines d'activité, soit alimentaire, généraliste ou spécialisée, en proposant à leurs clients des divers produits en libre service, la grande distribution domine généralement le secteur du commerce en détail de biens de consommation. Se présentant sous forme de supérette, supermarché ou hypermarché, les géants de la grande distribution proposent des points de ventes variés pour répondre aux besoins du marché.

Offrant des centaines de milliers d'emplois, le secteur de la grande distribution joue un rôle assez important dans l'économie française. [1]

2. Grande distribution en France

Le premier magasin de libre service français a été créé par Edouard Leclerc en l'année 1957, cela fut le début de la construction du secteur de la grande distribution en France. La période des Trente Glorieuses a également boosté progressivement l'installation de ce nouveau modèle d'économie dans les pays européens industrialisés, cela définit ainsi un nouveau mode de consommation.

En France, le secteur de la grande distribution est dominé actuellement par certains grands groupes, ainsi qu'un nombre réduit des centrales d'achats, qui sont les intermédiaires entre les distributeurs et les producteurs. « *Au nombre de cinq, elles constituent 90% des achats des grandes surfaces.* » [2]

Possédées par des grandes enseignes et regroupées au sein de sociétés mères, ces centrales d'achats sont susceptibles de renforcer la tendance d'oligopole du marché.

Néanmoins il s'agit également d'un secteur à la fois oligopolistique et concurrentiel selon les opinions des experts. « *Le contexte économique depuis 2008 ainsi que l'accroissement de la pression concurrentielle rendue possible par la LME (loi de modernisation de l'économie), le développement du hard discount et de l'e-commerce obligent les grands groupes à innover et à se réorganiser.* » [2]

3. Présentation du service de rattachement

Pendant six mois au sein d'un grand groupe de grande distribution, le stage s'est déroulé dans un service achats ; La Direction des Achats Non Marchands (DANM) a été créée en 2012. Cette entité participe à la maîtrise des frais généraux. Elle englobe tous les achats nécessaires au fonctionnement des magasins et des sites de l'entreprise (entrepôts, sièges sociaux, galeries commerciales, etc.). Ses relations avec les autres services du Groupe peuvent illustrées comme suit :

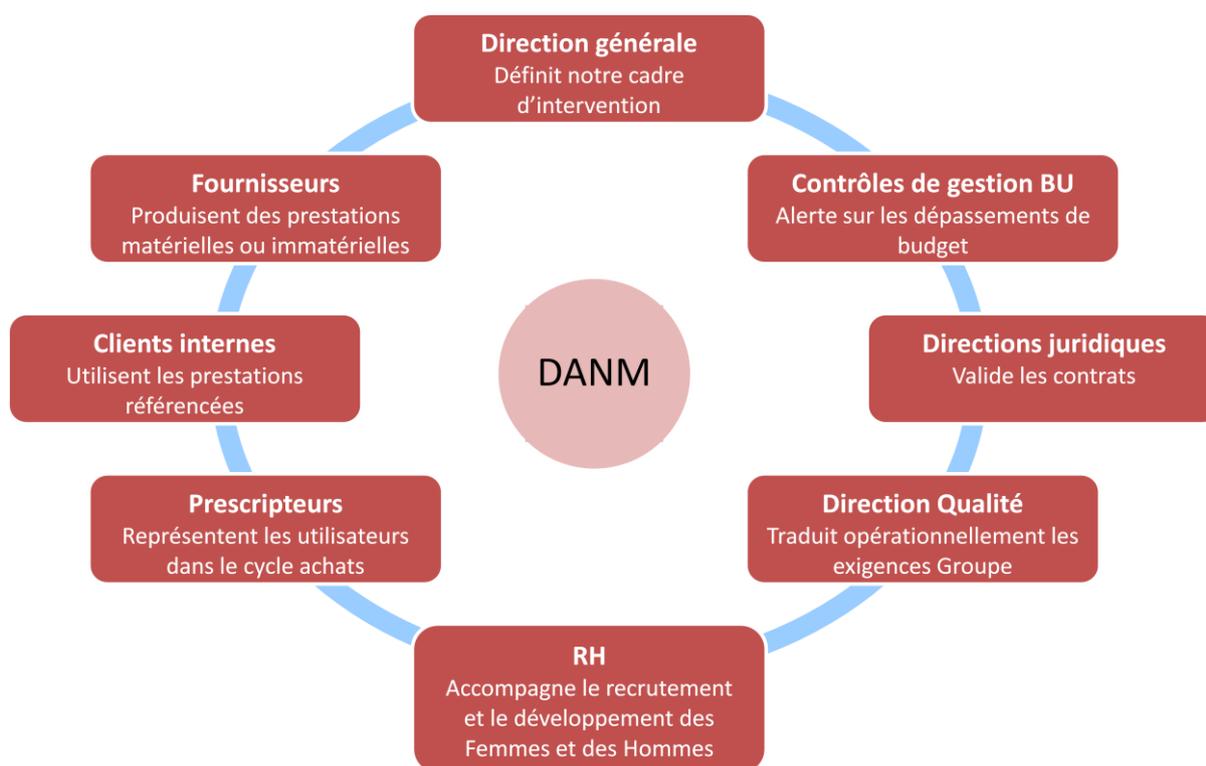


Figure 1: Les relations entre la DANM et les autres services [3]

La DANM est organisée comme illustré ci-dessous :

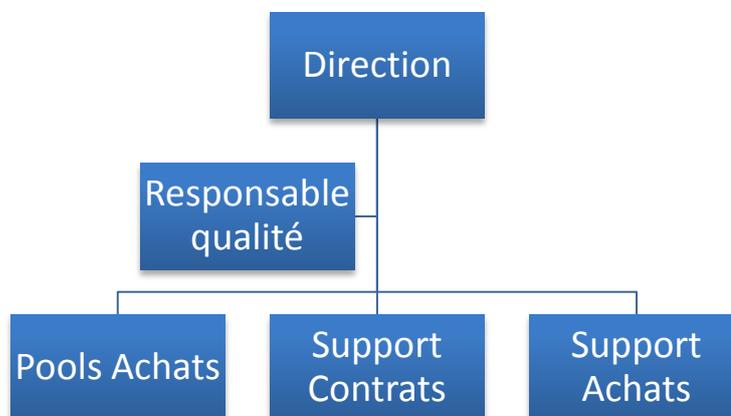


Figure 2 : Organigramme de la Direction des Achats Non-Marchands [3]

Il y a quatre « Pools » achat, séparés par familles d'achat :

- **Energie** : électricité, gaz, fuel, etc
- **IT, Telecoms et Honoraires** : matériel et maintenance informatique et télécom, honoraires et redevances IT, prestations intellectuelles, interim, formation, etc.
- **Marketing et Communication** : publicité et animations locales et nationales, catalogues promotionnels, sponsoring, digital, etc.
- **Prestations de Services et Emballages** : transport de fonds, fournitures de bureau, valorisation des déchets, location et entretien des véhicules, sécurité et gardiennage, emballages tenues du personnel, etc.

Les missions de la DANM sont :

- Négocier et contractualiser pour le compte des « Business Units » l'achat de matériels et de prestations de services ;
- Proposer des solutions innovantes pour « mieux consommer ».
- Co-crée la valeur avec les parties prenantes afin de mieux satisfaire les besoins des clients finaux de l'entreprise.

Les finalités de la DANM sont :

- Satisfaire les besoins des clients internes dans un cadre budgétaire maîtrisé
- Contribuer aux résultats de la France par la recherche d'efficacité et d'économie.

II. Contexte, problématique et enjeux

1. Contexte & objectifs

Dans un environnement complexe, le service achat fait face à plusieurs contraintes :

- Mesurer la performance
- Assurer la qualité au sein du Groupe afin de répondre aux besoins internes
- Application de la démarche d'amélioration continue, dans le but de livrer un service satisfaisant au sein de l'entreprise
- Gérer les risques, afin d'assurer le bon déroulement des activités d'achat tout en respectant les exigences internes et réglementaires.

En 2015, la Direction des Achats Non-Marchands s'est engagée dans la démarche de certification ISO 9001 version 2008, pour un de ses 4 pools d'achat : le pool d'achat Prestations de Services et Emballages ; suite à cette démarche, un système de management de la qualité ISO 9001 a été construit selon la norme internationale, toutefois, ce système reste perfectible.

Malgré l'obtention de la certification lors de l'audit, plusieurs points d'amélioration avaient été identifiés.

Ainsi, pour assurer l'ensemble des activités de la DANM, il faut étendre le périmètre de ce système aux trois pools restants tout en mettant en place un plan d'amélioration.

L'entreprise a fixé donc un nouvel objectif : intégrer le pool d'achat énergie et pool d'achat marketing en 2016, le pool d'achat IT sera intégré en 2017.

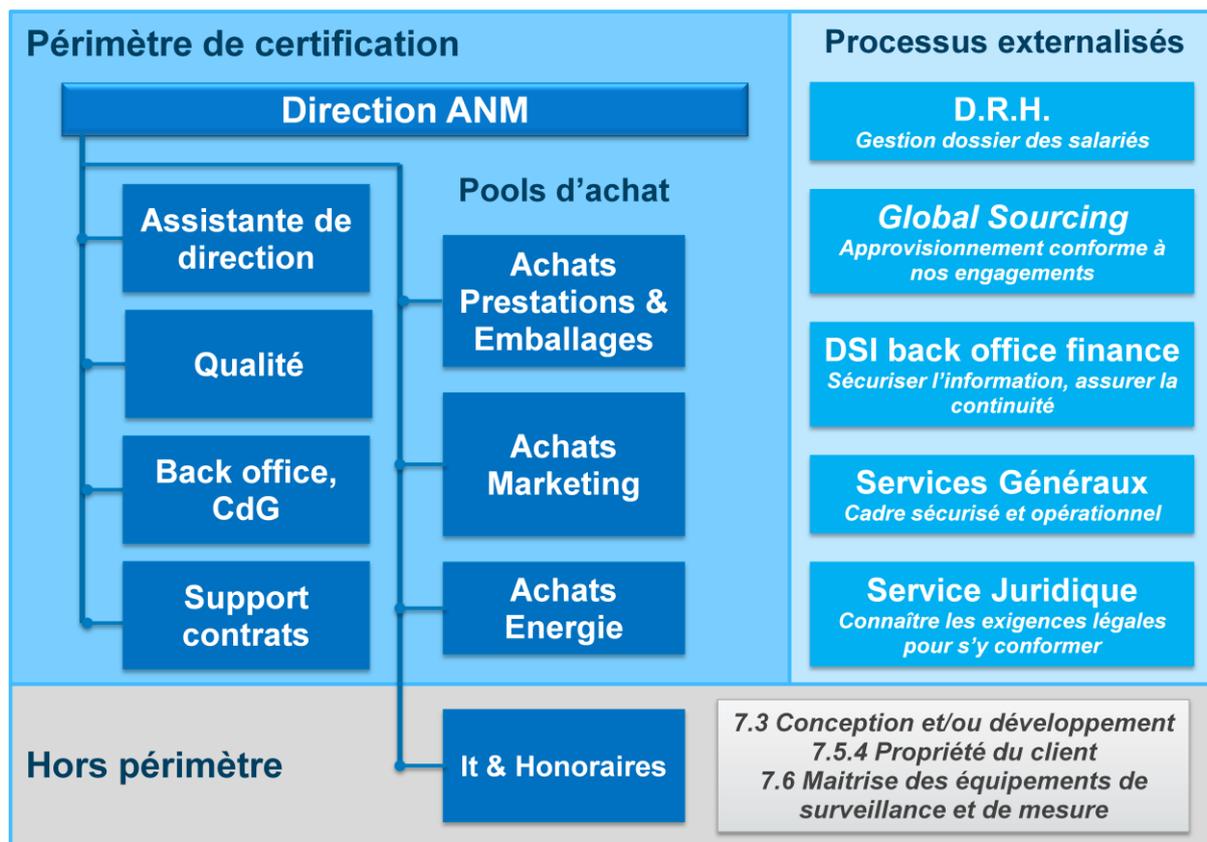


Figure 3 : Objectif 2016 pour la certification ISO 9001. [3]

En même temps, 3 axes initiaux d'amélioration de du système de management de la qualité ont été définis :

- ❖ Mise en place des indicateurs de performance et amélioration du tableau de bord
- ❖ Gestion des non-conformités et des réclamations des clients internes
- ❖ Le passage vers la norme ISO 9001 version 2015

2. Le système de management de la qualité au sein de la direction

Suite au projet d'amélioration mis en place l'an dernier au sein du service, une cartographie du système de management de la qualité a été rédigée et construite suivant 4 processus : Pilotage (processus de pilotage pour la direction), Moyen à disposition (Moyen mis en disposition), Réalisation (réponses aux attentes) et finalement surveillance et amélioration :

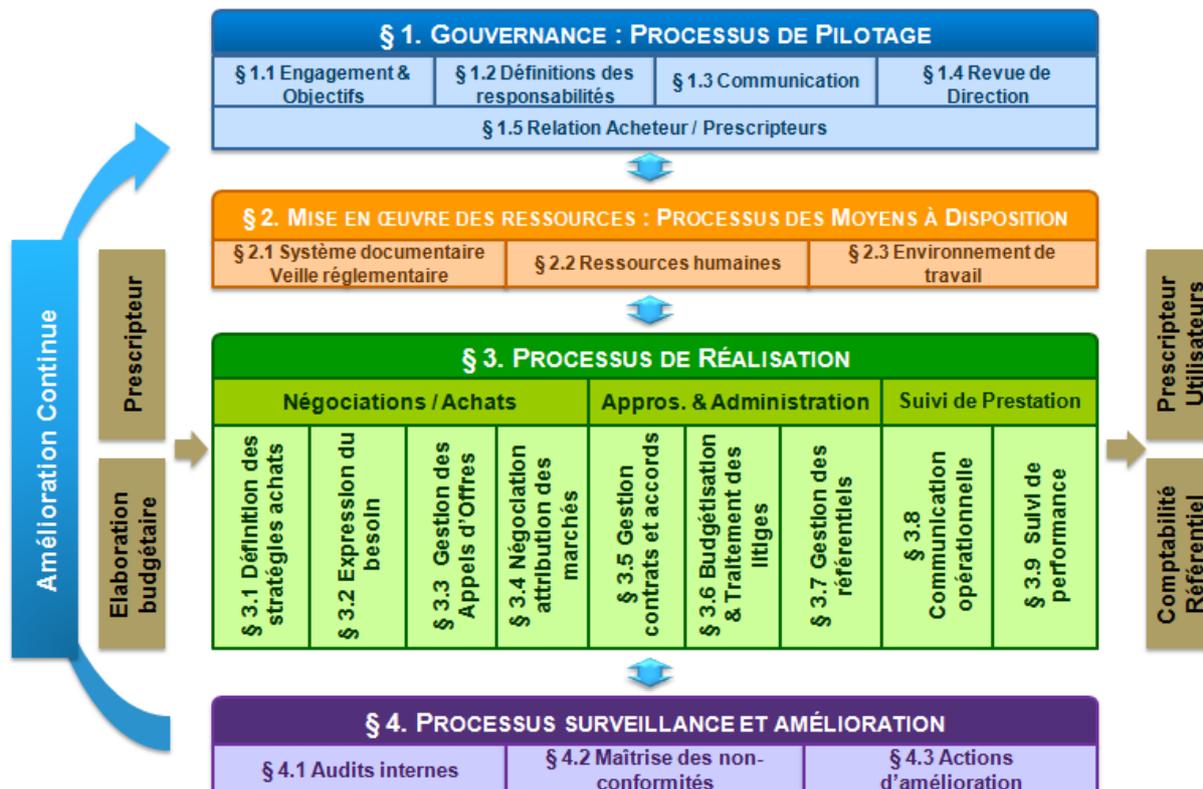


Figure 4 : Cartographie des processus DANM - Source : Manuel de Management DANM

3. QQQQCP

Afin de mieux comprendre la problématique, un QQQQCP a été mise en place, il répond aux questions de « Qui, quoi, où, quand, comment et pourquoi ».

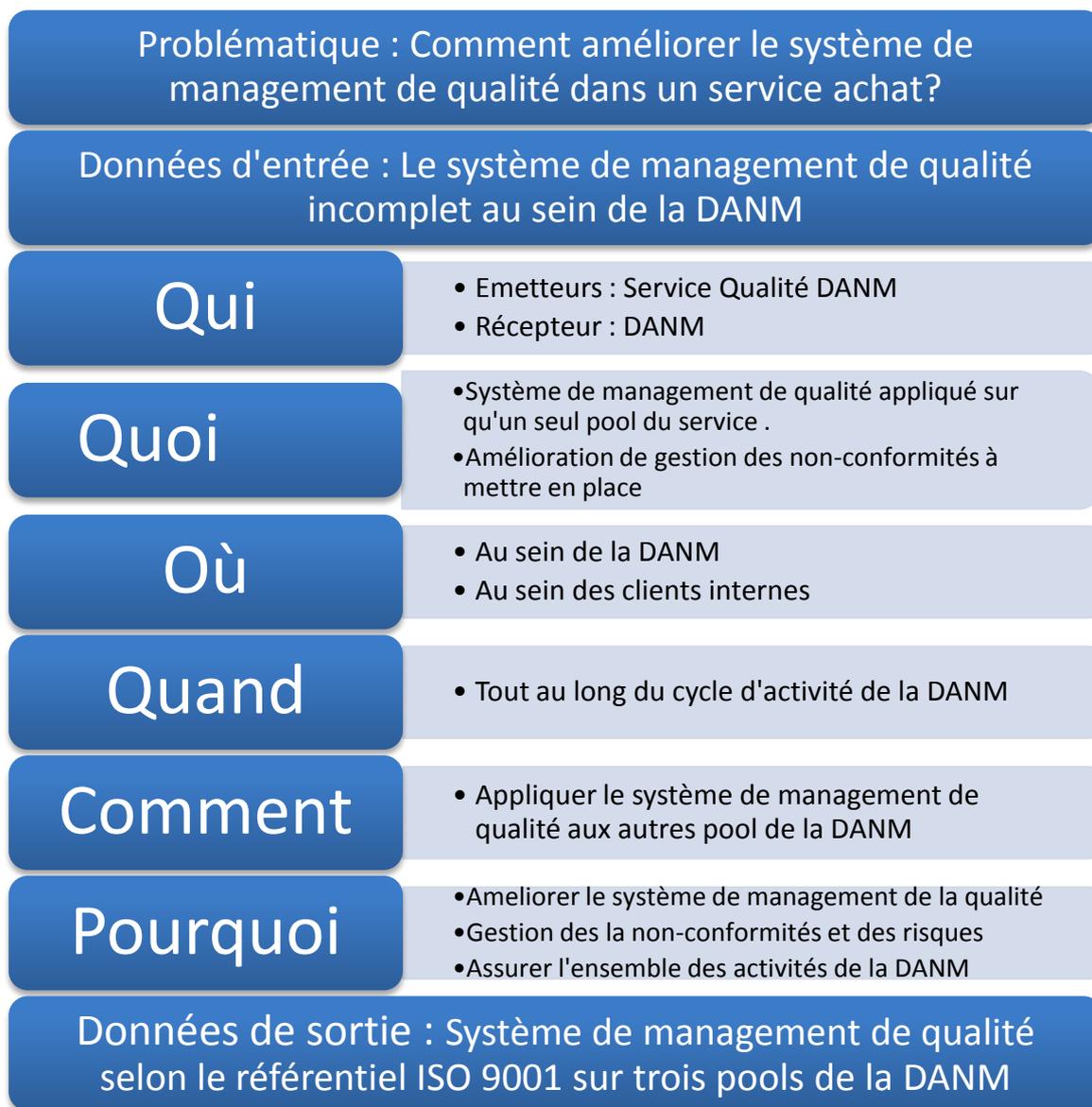


Figure 5 : QQQQCP [3]

4. Enjeux : Analyse SWOT

Analyse SWOT (Strength, Weakness, Opportunity and Threat), en français, forces, faiblesses, opportunités et menaces est une méthode d'analyse pour mieux cerner la problématique au sein du service.



Figure 6 : Analyse SWOT [3]

Issue de la revue de la direction de la DANM 2015, cette analyse SWOT permet de positionner la DANM.

CHAPITRE II : Amélioration du SMQ dans la DANM

I. Présentation ISO 9001 version 2008 VS version 2015 [4] [5]

Les normes ISO ont été créées en 1987 pour répondre aux besoins du marché. Ces normes ont été modifiées en 1994 puis en 2000 afin de mieux répondre aux demandes des consommateurs notamment la famille des normes ISO 9000.

« La norme ISO 9001 a suivi le même parcours mais son évolution est plus marquée. » Au début, la norme ISO 9001 concernait un produit ou un service. Aujourd'hui elle porte sur le processus qui permet de produire le produit ou le service commercialisé. [4]

Certifier le système de management de la Qualité d'après la norme ISO 9001 permet d'attester l'engagement en matière de Qualité et permet de mesurer les progrès dans l'amélioration continue des performances.

NF EN ISO 9001 (octobre 2015) [5]

« L'adoption d'un système de management de la qualité relève d'une décision stratégique de l'organisme qui peut l'aider à améliorer ses performances globales et fournir une base solide à des initiatives permettant d'assurer sa pérennité.

En mettant en œuvre un système de management de la qualité fondé sur la présente Norme internationale, les avantages potentiels pour un organisme sont les suivants :

- aptitude à fournir en permanence des produits et des services conformes aux exigences du client et aux exigences légales et réglementaires applicables ;
- plus grandes opportunités d'amélioration de la satisfaction du client ;
- prise en compte des risques et opportunités associés au contexte et aux objectifs de l'organisme ;
- aptitude à démontrer la conformité aux exigences spécifiées du système de management de la qualité.

La présente Norme internationale peut être utilisée aussi bien par l'organisme en interne que par des parties externes.

La présente Norme internationale ne vise pas à imposer:

- une uniformité de structure des différents systèmes de management de la qualité;
- un alignement de la documentation pour se conformer à la structure de la présente Norme internationale » [5]

II. Choix de la norme et justification

Afin d'assurer la performance de la Direction des Achats Non-Marchands ainsi que la performance de ses fournisseurs, la norme ISO 9001 version 2008 : Système de management de la qualité, a été prise comme modèle d'organisation en 2015.

Ce choix peut être expliqué comme suit :

1. Volonté de la DANM

La norme ISO 9001 est la norme la plus connue à l'international de management de la qualité. Il s'agit d'un choix de la DANM pour faire connaître son organisation et utiliser l'ISO 9001 comme un modèle d'organisation pour asseoir sa performance. Ce n'est pas une volonté de la Direction Générale, mais une initiative de la DANM. A ce jour, la DANM est la seule direction certifiée ISO 9001 en France dans le Groupe.

2. Choix de la norme

- ❖ La norme ISO 9001 a été revue en 2015. Pour décider entre passer à la version 2015 et rester sur cela de 2008. Une étude sur les différences entre les deux versions a été réalisée.

1 – Domaine d'application :

Le domaine d'application de la version 2015 est invariable. L'expression « produit » est étendue aux « produits et services ». C'est-à-dire que la norme s'adapte mieux aux entreprises ou organisation « Axés service ».

« La définition du champ d'application est plus fine, elle tient compte des exigences des parties intéressées et des enjeux pour l'organisme. L'idée est de pouvoir efficacement adapter la norme à la multitude de configuration d'entreprises que l'on peut rencontrer » [7]



Figure 7 : Domaine d'application [7]

Ce changement est tout à fait intéressant pour la DANM car il s'agit d'un service, elle fournit un service d'achat à ses clients internes. Il est donc possible que la version 2015 soit mieux adaptée pour la DANM.

2 – Mesure, analyse et amélioration :

La réorganisation est la plus visible dans ce chapitre, il appelle 4 chapitres de la version 2015: évaluation des performances, amélioration, réalisation des activités opérationnelles et planification.

« Une amélioration plus générale est insistée par cette nouvelle version, pas forcément continue et qui peut même nécessiter une rupture. » [7]

Ce changement peut éventuellement être à la fois une opportunité et un vrai challenge pour la DANM, car la continuité joue un rôle important dans les activités au sein du service. Un grand nombre des clients internes et une structure assez lourde du Groupe nécessite la stabilité du service fournit par la DANM. Les risques potentiels derrière une rupture peuvent mener des conséquences graves.

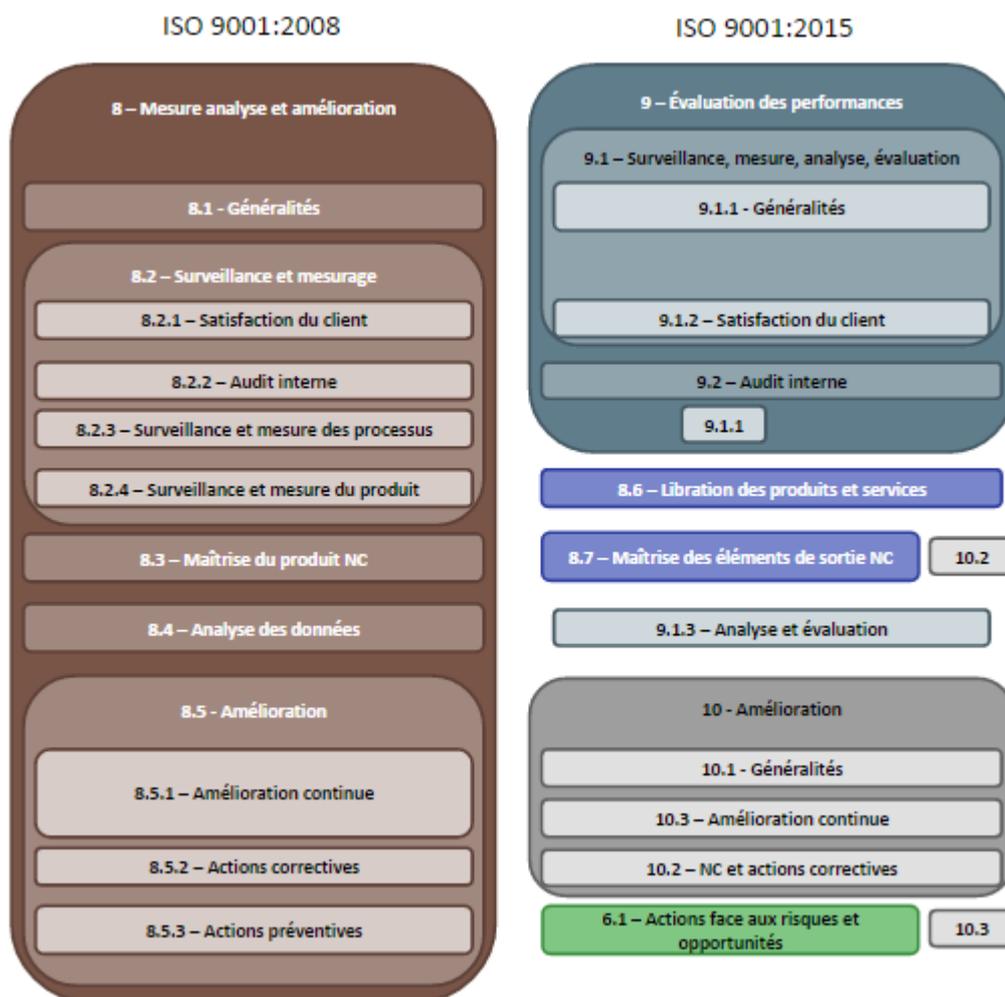


Figure 8 : Mesure, analyse et amélioration [7]

3 : Chapitre 6 : planification :

Un des changements les plus significatifs se trouve dans le chapitre « 6 – Planification ». La notion de risques et opportunités a été développée, ce dernier oblige que la mise en œuvre de la norme soit plus agile. « *L'approche basée sur les risques doit être généralisée à tous les processus, toutes les fonctions de l'organisation.* » [7]

III. Etendre le système de management de la qualité aux deux autres pools

1. Le cycle PDCA

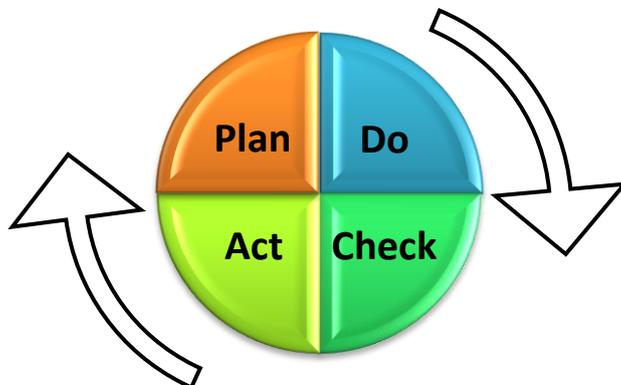


Figure 9 : Cycle d'amélioration continue 1° [3]

Le cycle PDCA est essentiel dans une démarche qualité. Il s'agit d'un processus d'amélioration continue défini par William Edwards Deming (1900 – 1993), un statisticien, professeur, auteur, et consultant américain. Il compose de 4 étapes : *Plan*, planifier ; *Do*, réaliser ; *Check*, vérifier ; *Act*, réagir. Le cycle peut débuter par n'importe quelle étape selon la situation d'application. Chacune étape entraînant la prochaine, cela établit un cercle vertueux sans cesse de la poursuite d'une meilleure performance.

La norme ISO 9001 est construite dans l'esprit de ce cycle d'amélioration.

Les étapes de ce cycle peuvent être expliquées comme suit :

❖ Planifier :

Il s'agit de la première étape dans une démarche classique. Sachant que le PDCA peut commencer par toutes les 4 étapes selon la situation appliquée, mais en général, il débute par la phase planification dans laquelle les objectifs du projet, les risques, les actions à mener, les délais etc. sont définis.

Pendant la phase de la planification, il est important de définir l'acteur de chaque action ainsi que la finalité mesurable de chaque action avec un délai spécifique.

❖ Réaliser:

Une fois les actions à mener clairement définies, il faut passer à la phase de réalisation. Généralement dans un projet dans le but de résoudre une problématique, les actions à mener en premier sont souvent des actions correctives, c'est-à-dire la mise en œuvre des mesures afin d'avoir des résultats dans les plus courts délais. Ces actions peuvent éventuellement faire leurs effets pendant un court terme, mais sans les étapes suivantes qui complètent le cycle, les problématiques ont toujours tendance à réapparaître.

❖ **Vérifier:**

Il s'agit d'une phase de mesure et de réflexion sur les actions menées en phase précédente et leurs résultats. Cela est très important car c'est exactement pendant cette phase là que les expériences se capitalisent dans l'organisation. Une évaluation de la phase Réalisation complète permet d'avoir une vision beaucoup plus profonde et complète de la problématique, dans le but de mener des actions pertinentes.

❖ **Réagir :**

C'est la dernière phase avant de recommencer le cycle PDCA. Issue de l'analyse de la phase précédente, les actions pertinentes, souvent appelées les actions curatives, sont mises en place.

Ces actions permettent de résoudre la problématique en profondeur. Elles sont généralement plus compliquées ou bien plus long à mettre en place mais elles ont un effet sur long terme.

2. Démarches

a) Plan d'action

Un plan d'action est une méthode classique dans le management de projet. Pour bien mener chaque action d'amélioration

- ✓ Cette partie entre dans l'étape *Plan*, planifier du cycle PDCA.



Figure 10 : Cycle d'amélioration continue 2° [3]

Action	Acteur	Délai	Objectif & finalité
Analyse des risques	Service qualité DANM	31/04/16	Identifier les risques reliés au projet et prévoir les alternatives
Audit interne de pool Marketing & Pool Energie	Service qualité DANM	31/04/16	Un rapport d'audit sur les deux pools à intégrer
Définition et réalisation des actions correctives	DANM	20/05/16	Mise en place des actions au sein de la DANM
Mise à jour du système documentaire	Service qualité DANM	10/05/16	Adapter le système documentaire à nouvelle structure de la DANM

Audit à blanc	Cabinet de conseil externe	10/05/16	Evaluation des actions mises en place et préparation pour l'audit de ISO
Définition de plan d'action d'amélioration	Service qualité DANM	20/05/16	Rédiger un plan d'actions selon le rapport d'audit 2°
Réalisation des actions curatives	DANM	17/06/16	Mise en place des actions curatives
Audit ISO 9001	Auditeur, DANM	23/06/16	Le passage des auditeurs ISO

Tableau 1: Plan d'action [3]

b) Analyse des risques

NF EN ISO 9001 (octobre 2015) [5]

« Le risque est l'effet de l'incertitude sur un résultat escompté. »

Pour appliquer aux règles internes du Groupe, et assurer un meilleur pilotage, la DANM a repris les facteurs de risque définis par le Groupe et les a adapté dans sa propre stratégie.

Environnement des affaires	Environnement politique et social
	Environnement économique et volatilité des marchés
	Environnement, pression et évolution réglementaires
	Évolution du secteur et environnement concurrentiel
	Catastrophes naturelles et changement climatique
	Terrorisme et criminalité
Stratégie et gouvernance	Définition, adaptation et mise en œuvre de la stratégie
	Conformité et loyauté des pratiques
	Responsabilité sociétale
	Environnement
	Contentieux et litiges

Opérations	Pertinence et performance des modèles économiques et commerciaux
	Maîtrise opérationnelle et financière du développement et de l'expansion
	Partenariats et franchise
	Maîtrise de la chaîne d'approvisionnement
	Qualité, conformité et sécurité des produits
	Sécurité des personnes et des biens
	Gestion des ressources humaines
	Continuité, intégrité, confidentialité des systèmes d'informations
	Maîtrise et valorisation des actifs
Risques financiers de marché	Risque de liquidité
	Risque de taux d'intérêt
	Risque de change
	Risque actions
	Qualité de la gestion financière, des budgets et des reportings
Services financiers	Risque de crédit

Tableau 2 : Facteurs de risque

Action mise en place : lors de la revue de direction 2015, la DANM a décidé d'intégrer l'analyse des risques dans la stratégie d'achat de chaque acheteur. Selon les facteurs de risque identifiés par le Groupe, les acheteurs doivent identifier les risques qui les concernent et prévoir les actions préventives.

c) Audit interne

- ✓ Cette partie entre dans l'étape *Do*, réaliser du cycle PDCA.



Figure 11 : Cycle d'amélioration continue 3°[3]

Avant de commencer le projet de certification, pour bien connaître l'état initial de chaque pool, une série d'audits à blanc doit être réalisé.

L'audit à blanc permet d'avoir une évaluation de la situation actuelle et une vision provisoire sur le travail à faire. L'audit aide à mieux planifier le projet de certification, ainsi qu'à prendre une décision définitive sur le périmètre des pools à certifier.

Programme d'audit :

NF EN ISO 19011:2012

3.13 : Programme d'audit : dispositions relatives à un l'ensemble d'un ou plusieurs audits (3.1) planifiés pour une durée spécifique et dirigé dans un but spécifique. [6]

Afin de mieux organiser un audit, il est important de mettre en place un planning de déroulement d'audit. Il peut être détaillé comme suit, avec des modifications selon l'organisme audité :

Les informations requises	Critère
Numéro d'audit	RAS
Organisme audité	Il faut préciser le périmètre d'audit
L'équipe d'auditeur	Y compris le responsable d'équipe et les membres d'équipe
Date de début	RAS
Date de fin	RAS
Lieu d'audit	Il faut prévoir des déplacements avec les audités si nécessaire
Ressource	Identifier les matériels nécessaires pour l'audit
Objectif(s) d'audit	Un audit peut baser sur une norme, une ligne directrice ou bien des règles internes de l'entreprise. Il faut bien définir les objectifs mesurables de l'audit.
Action à réaliser	Y compris l'auditeur(s) / l'audité(s), le lieu, l'heure, et la durée de chaque action

Risques reliés	Il faut identifier les risques qui peuvent éventuellement perturber la réalisation de chaque action pendant l'audit.
Alternatives	Pour chaque risque identifié, prévoir des alternatives pour minimiser les risques.

Tableau 3: programme d'audit [3]

Pendant le déroulement de l'audit, une grille de revue documentaire est nécessaire. La préparation préalable de cette grille permet de mieux organiser l'audit et de gagner énormément du temps.

Il s'agit d'une liste des questions issues de chaque document référentiel. L'évaluation de 4 niveaux doit être faite selon la réponse de l'audité : Conformité, Non-conformité Majeur, Non-conformité Mineure, Observation. Une colonne de remarque est fortement conseillée pour conserver les détails afin de mieux rédiger le rapport d'audit.

Voir Annexe I. b) Grille de Revue Documentaire Audit à Blanc 1°

Suite à l'audit à blanc 1°, une liste des actions à mener selon les résultats de l'audit a été établie. Les actions sont organisées en fonction de chaque processus de la Direction des Achats Non-Marchands. Cette approche processus permet de renforcer le système de management de la qualité ainsi d'assurer une homogénéité dans le travail dans tous les 3 pools dans le périmètre. Voici un exemple d'action :

Processus (Figure 4, P 13°)	§ 4.2 - Maîtrise des non-conformités
Ce qui doit être fait / analyse de la cause	Remontée / traitement des réclamations Pool Marketing
Délai	15/05/2016
Commentaire	Identifier les types de réclamations / catégories qui entraînent des réclamations. Décrire la façon dont elles sont gérées. Comment les réclamations sont intégrées dans la boucle de l'amélioration continue.
Acteur	Service qualité DANM
Statut	Terminé

Tableau 4 : Exemple d'une action corrective [3]

d) Audit à blanc par cabinet externe

- ✓ Cette partie entre dans l'étape *Check*, vérifier du cycle PDCA.



Figure 12 : Cycle d'amélioration continue 4° [3]

Audit annuel fait partie des exigences de l'ISO 9001. Cet appel d'audit par un cabinet externe permet d'avoir un point de vue et une évaluation externe sur les résultats des phases précédentes *Plan* et *Do*.

Afin de vérifier le bon déroulement de la démarche de certification ainsi que mieux préparer l'audit de ISO, un cabinet externe est convoqué au sein de la DANM pour deux jours d'audit.

Ce deuxième audit est un moyen d'évaluer les actions correctives qui sont déjà mises en place, ainsi que les actions curatives à mener dans la suite du projet.

Lors de cet audit, 2 non-conformités mineures et 9 observations ont été identifiées par l'auditeur. Un plan d'action d'amélioration a été mis en place.

Processus	Non-conformité
§ 2 Mise en œuvre des ressources : Moyens à dispositions - § 2.1 Système documentaire.	Les règles de classement, de sauvegarde et d'archivage doivent être clairement définies et appliquées.
§ 4. Processus surveillance et amélioration - § 4.2 Maîtrise des non-conformités	Le système de remontée des problèmes n'est pas complètement opérationnel à ce jour.

Tableau 5 : Liste des non-conformités [3]

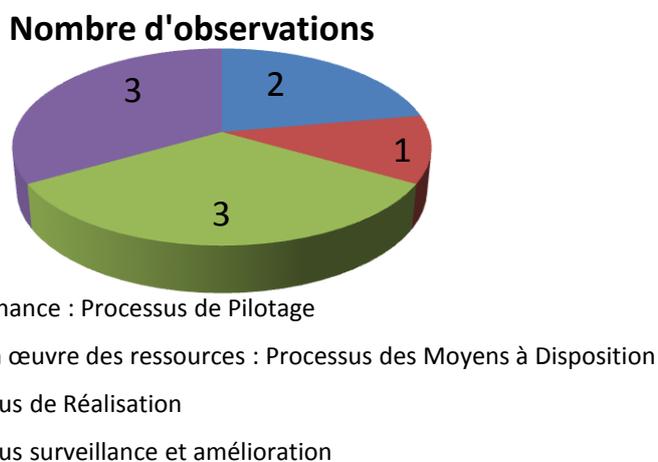


Figure 13 : Répartition des observations par processus [3]

3. Indicateurs de performance et tableau de bord

- ✓ Cette partie entre dans l'étape Act, réagir du cycle PDCA.



Figure 14 : Cycle d'amélioration continue 5° [3]

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

c) déterminer et appliquer les critères et les méthodes (y compris la surveillance, les mesures et les indicateurs de performance associés) nécessaires pour assurer le fonctionnement et la maîtrise efficaces de ces processus; » [5]

En 2016, il y a eu des changements dans l'organisation DANM, notamment la création de l'équipe Support Contrats. Ainsi, l'intégration des deux pools d'achats nécessite la réforme du tableau de bord et de la création/amélioration des indicateurs de performance.

Dans le but d'assurer la performance que ce soit des fournisseurs, des services en interne ; il faut établir un suivi de la performance à travers des indicateurs, leur nombre dépend du suivi à faire et des objectifs souhaités. Les relations entre les parties prenantes peuvent être expliquées comme dans la figure ci-dessous :

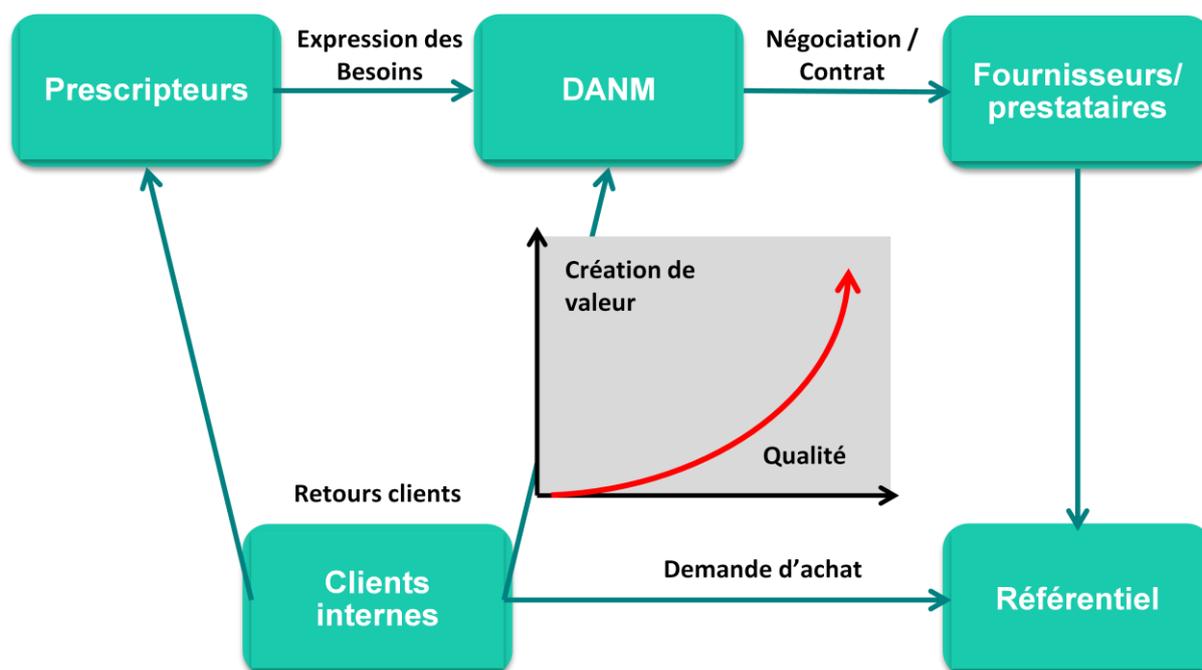


Figure 15 : Relations entre DANM et les parties prenantes [3]

Les indicateurs de performance nommés KPI « *Key Performance Indicator* » peuvent être mis en place suivant par exemple chaque pool d'achat.

Il est essentiel que l'indicateur soit défini par l'ensemble des parties prenantes, afin d'assurer qu'il peut refléter l'état réel de l'activité concernée.

Selon une des missions de la DANM « Co-crée la valeur avec les parties prenantes afin de mieux répondre aux besoins des clients finaux de l'entreprise. » Les indicateurs de performance doivent être étudiés et établis par l'ensemble de la DANM, ses prescripteurs, ses clients internes, ainsi que ses fournisseurs et/ou ses prestataires.

La difficulté de la mise en place des indicateurs est de choisir les éléments qui impactent le plus sur l'ensemble des activités de la DANM ainsi que chaque pool dans le périmètre de la certification. Il existe beaucoup de catégories d'achat notamment dans le pool achats Marketing. En plus, chaque catégorie est complètement différente des autres. Afin d'assurer la performance de l'ensemble de pool, une démarche de Co-création de l'indicateurs a été mise en place.

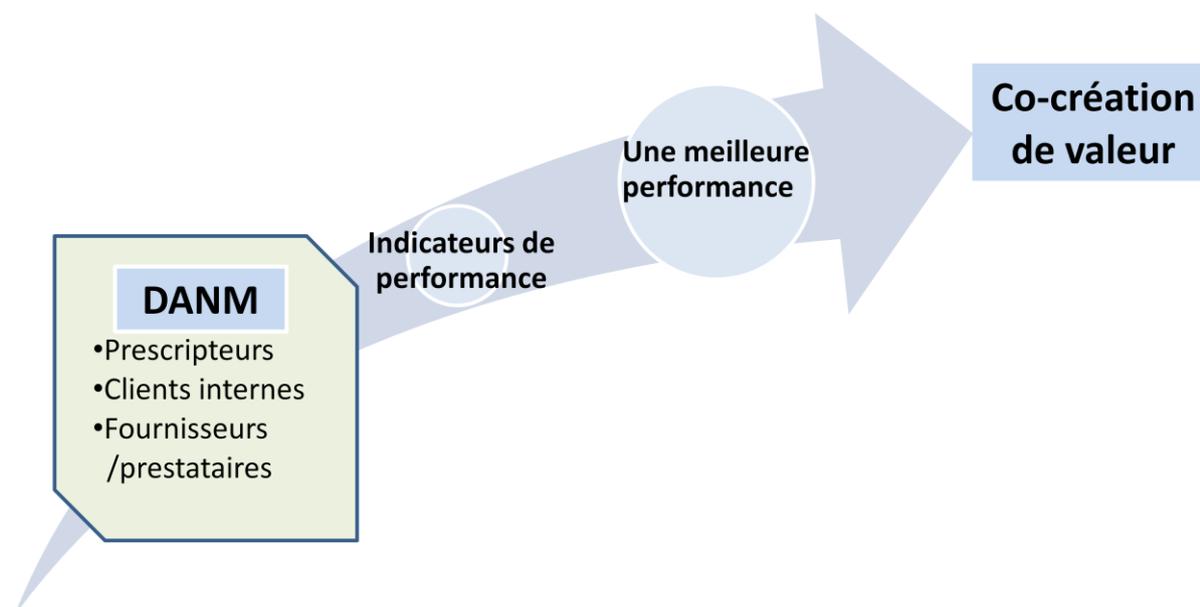


Figure 16: Co-création de valeur [3]

Co-création de valeur :

1 : Service qualité VS pools d'achats

Cas réel : pool Marketing. La directrice de pool marketing a identifié deux catégories qui représentent plus que 65 % de leurs activités. Avec le service qualité, le périmètre des indicateurs a été défini.

2 : DANM & Prescripteurs

Les prescripteurs sont des émetteurs du besoin, il faut donc fixer les objectifs et les cibles de performance avec eux.

3 : Clients internes & DANM

Les clients internes sont des émetteurs de demande d'achat. Ils sont directement exposés à la performance des fournisseurs / prestataires. Leurs opinions jouent un rôle très important.

4 : DANM & Fournisseurs / Prestataires

La performance de la DANM est celle de ses fournisseurs / prestataires. La force de proposition est requise par la DANM.

IV. Gestion des non-conformités

1. Contexte et problématique

Au sein des entreprises de grande distribution la gestion des non-conformités est primordiale que ce soit en interne ou en externe, cela permet de diminuer le coût de la Non-Qualité et de permettre une meilleure satisfaction et une fidélisation des clients internes et/ou externes.

Pour mieux répondre aux besoins dans le cas des clients internes et réagir en cas de dysfonctionnement de prestation ou problème de qualité de matériel, il faut mettre en place un système qui permet une remontée d'information rapide et efficace et qui permet une traçabilité, donc le mieux est de mettre en place un outil informatique qui aide à gérer les réclamations remontées par les clients internes et l'archivage de l'historique des réclamations.

A ce jour, la DANM permet la remontée des réclamations par mail ou par téléphone, ce qui n'est pas très efficace parce que ça ne permet de remonter la totalité des réclamations, et ça ne permet pas une traçabilité sur les dysfonctionnements, ce qui fait perdre du pouvoir de négociation avec les fournisseurs. En même temps, la gestion « manuelle » des réclamations prend énormément de temps, il s'agit d'une perte de l'efficacité de travaille, et une non-conformité par rapport d'exigence de ISO 9001.

Sans la remontée des dysfonctionnements, la phase C, *Check* du cycle PDCA est donc absente. Il s'agit d'une non-conformité par rapport aux exigences ISO 9001.

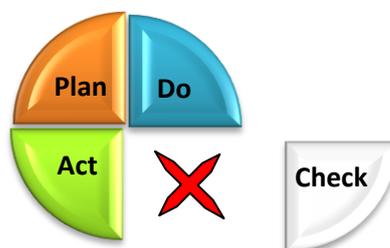


Figure 17 : Problématique de non-conformité PDCA [3]

Outil de remontée des réclamations :

Afin de résoudre cette problématique, la mise en place d'un outil informatique pour la remontée des réclamations est l'une des meilleures solutions. Dans la phase de conception d'outil. Il est aussi essentiel de comprendre leurs besoins et leurs attentes de cet outil. Un outil qualité « Enquête KANO » a été donc mis en place, ça permet de connaître les besoins réels des clients internes et agir efficacement derrière.

2. Méthodologie

a) Enquête KANO, source : « Qualité de service » Arnaud Derathé

L'enquête KANO permet une analyse qualitative des attentes des clients, il est réalisé sous forme de questionnaire :

- Le questionnaire de KANO permet à étudier séparément les différents facteurs de satisfaction des clients, il peut identifier :

- *Les fonctions obligatoires et les facteurs basiques associés*
- *Les fonctions proportionnelles et les facteurs moteurs associés*
- *Les fonctions attractives et les facteurs d'excellence associés*

Le questionnaire de KANO compose d'une liste de questions. Chaque question correspondre une fonction de service proposée aux clients. Chacune a deux parties qui port sur la présence de fonction et l'absence de fonction comme suit :

- « *quelle serait votre réaction si telle fonction existait ?* »
- « *quelle serait votre réaction si telle fonction était absente ?* »

Les réponses possibles à ces deux questions sont :

- *Ca me plaît*
- *C'est normal ainsi*
- *Ca m'est égal*
- *Je m'en contente*
- *Ca me déplaît*

Les réponses aux questions peuvent être étudiées avec le tableau croisé ci-dessous :

Attentes des clients		Absence de la fonction				
		Ca me plaît	C'est normal ainsi	Ca m'est égal	Je m'en contente	Ca me déplaît
Présence de la fonction	Ca me plaît	D	A	A	A	P
	C'est normal ainsi	C	I	I	I	O
	Ca m'est égal	C	I	I	I	O
	Je m'en contente	C	I	I	I	O
	Ca me déplaît	C	C	C	C	D

Tableau 6 : tableau croisé KANO

Les résultats de ce tableau croisé permettent de catégoriser les fonctions proposées aux clients. La catégorie qui a eu le plus d'effectif est donc la catégorie dominante. Il existe 6 différentes catégories :

- **Proportionnelle (P), Obligatoire (O), Attractive (A)**

- **L'indifférence (I), les contradictions (C), les résultats douteux (D)**

3. Application en cas réel

En suivant les étapes d'établissement de l'enquête KANO, ce dernier à été appliqué afin de comprendre les besoins réels des clients internes quant aux réclamations.

Il faut identifier une liste de magasins à visiter et les personnes à interroger, et établir un tableau de contact ainsi qu'un planning pour mieux organiser le sondage.

Communication lors des visites dans les magasins :

- Explication du contexte de la visite, et son objectif
- Valorisation des changements qui vont être mis en place au prêt des clients interne
- Réalisation de l'enquête

Un questionnaire KANO a été réalisé et validée au sein de la direction DANM, 3 questions dehors de KANO sont ajoutées :

1 : Quelle est la nécessité de cet outil sur 10 selon les clients internes ?

2 : Quelle est la catégorie le plus récurrentes des réclamations ?

3 : Quelle est la fréquence de la récurrence des dysfonctionnements ?

Et les fonctions de service proposées par cet outil sont listées comme suit :

1 : L'outil permet aux utilisateurs d'ajouter des pièces jointes.

2 : L'outil permet aux utilisateurs d'avoir les coordonnées fournisseurs

3 : L'outil permet aux utilisateurs de saisir la réclamation par des menus déroulants

4 : L'outil permet aux utilisateurs de se communiquer dans un forum

5 : L'outil permet aux utilisateurs d'avoir une traçabilité et historique des réclamations.

Un test préalable de ce questionnaire a été réalisé au sein de la DANM. Certaines modifications ont été faites selon les conseils des participants du test.

En suite, le sondage s'est déroulé dans plusieurs BU de l'entreprise.

CHAPITRE III : Résultats et perspectives

I. Résultats

1. Certification ISO 9001

Suite à l'analyse de la situation actuelle de la DANM, la décision a été prise de rester sur la version 2008 tout en gardant la perspective d'aller vers la version 2015 dans le futur pour les raisons suivantes :

- ❖ A date au sein de DANM, la notion de risque a été intégrée dans la stratégie mais elle n'est pas encore très bien développée.
- ❖ La notion d'opportunité n'est pas encore mise en place dans le système de management de la DANM
- ❖ Le Pool PSE a déjà été certifié pour la version 2008, cela permet d'avoir une expérience dans la démarche de la certification.

L'audit de certification se déroulera le 23 juin 2016. Lors de la rédaction du document présent, toutes les actions d'amélioration ont été réalisées.

Bilan :

- Le tableau de bord a été remis en forme. (Voir Annexe I Tableau de Bord)
- Le système documentaire a été mis à jour pour l'intégration de Support Contrats
- Deux pools d'achat ont été intégrés dans le périmètre de certification.
- La gestion des non-conformités et des réclamations a été améliorée.

2. La réforme de tableau de bord

Suite à l'étude réalisée, 16 indicateurs de performance ont été mis en place au sein de la DANM. (Voir Annexe I. a Tableau de Bord DANM 2016)

Parmi ces indicateurs, il y a 7 qui concernent l'ensemble de la DANM, puis 9 indicateurs concernant les pools d'achat, c'est à dire 3 pour chaque pool dans le périmètre de la certification ISO 9001.

Les indicateurs mis en place portent également sur le processus du système de management de la qualité de la DANM qui compose de 4 processus :

1. Gouvernance : Processus de Pilotage
2. Mise en œuvre des ressources : Processus des Moyens à Disposition
3. Processus de Réalisation
4. Processus surveillance et amélioration

Les 4 processus du système sont maintenant complets et engagés dans une boucle d'amélioration continue.

Voici les indicateurs transversaux mis en place, ils appliquent sur l'ensemble de la DANM :

Indicateurs transversaux	N°	Fréquence	Processus concerné
Taux de gains achats brut	1	Annuel	3. Processus de Réalisation
Taux de satisfaction des prescripteurs	2	Annuel	1. Gouvernance : Processus de Pilotage
Taux de conformité documentaire	3	Annuel	2. Mise en œuvre des ressources : Processus des Moyens à Disposition
Taux de fiches de synthèse validées	4	Mensuel	3. Processus de Réalisation
Nombre de réalisation audits sociaux	5	Mensuel	2. Mise en œuvre des ressources : Processus des Moyens à Disposition
Nombre d'entrants intégrés / entrants	6	Mensuel	2. Mise en œuvre des ressources : Processus des Moyens à Disposition
Nombre de crises	7	Mensuel	4. Processus surveillance et amélioration

Tableau 7 : Liste des indicateurs transversaux [3]

Ainsi, 3 indicateurs ont été mis en place dans chaque pool achat :

Pools achats	Indicateurs de pools achats	N°	Fréquence	Processus concerné
Pool Marketing	Evaluation de performance prestataire achats espace médias par les clients internes	8	Semestriel	3. Processus de Réalisation
	Suivi de coûts d'achats espace médias	9	Annuel	3. Processus de Réalisation
	Qualité de la distribution de catalogues	10	Mensuel	3. Processus de Réalisation
Pool PSE	Taux de valorisation des déchets	11	Mensuel	3. Processus de Réalisation

	Taux de satisfaction de prestation nettoyage Hypermarchés	12	Mensuel	3. Processus de Réalisation
	Taux de satisfaction de prestation nettoyage Supermarchés	13	Mensuel	3. Processus de Réalisation
Pool Energie	Ecart à la cible de consommation électrique Supermarchés	14	Mensuel	3. Processus de Réalisation
	Ecart à la cible de consommation électrique Hypermarchés	15	Mensuel	3. Processus de Réalisation
	Réduction de la consommation électricité	16	Annuel	3. Processus de Réalisation

Tableau 8 : Liste des indicateurs pools achats [3]

Exemple des indicateurs de performance pour le Pool Marketing :

➤ Pool Marketing :

Au sein de ce pool et après réunion et accord entre les différentes personnes du service : 3 indicateurs ont été mis en place sur les deux catégories représentant 65% d'activité en terme de chiffre d'affaire du pool.

1. Achats espace média.

Indicateur 1 : évaluation de fournisseurs par les clients internes

L'évaluation des fournisseurs est nécessaire pour amélioration du groupe, elle permet de mettre en place des plans que ça soit préventif ou correctives.

Une note de performance de l'agence établie semestriellement par les clients internes sur la base de plusieurs critères.

Les résultats sont mesurés séparément pour les médias Offline (TV, Presse, Radio, Affichage) et médias Online (digital).

Selon le contrat, le prestataire doit avoir une note globale supérieure à 2,6/4 pour obtenir un bonus.

- ❖ Chaque organisme met en place un objectif à atteindre pour chaque indicateur de performance qui sera mesurable et ainsi lui permettra de se situer par rapport aux objectifs.

Les résultats peuvent être visualisé de la façon suivant « suivant un graphe » :

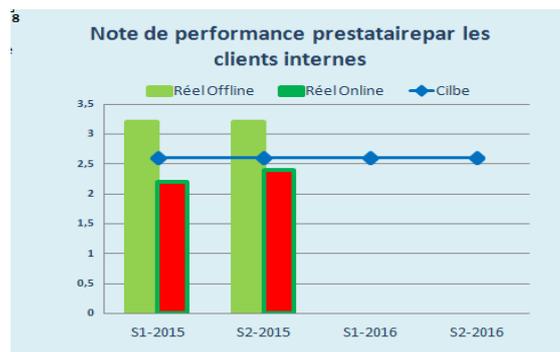


Figure 18 : Exemple de suivi d'un indicateur de performance [3]

Indicateur 2 : Suivi de coûts

Le suivi des coûts est très primordial pour tout organisme. Toutes entreprises cherchent à atteindre les objectifs souhaités avec une bonne maîtrise de budget :

Chaque année, les prescripteurs fixent un objectif en termes de coût de dépenses, pour atteindre cet objectif, un suivi annuel est réalisé.

Suivi des écarts à l'aide d'un RADAR :

Un radar permet de visualiser l'écart entre les résultats à un temps T et un temps T+1 en se basant sur un objectif et les mesures en temps réel.

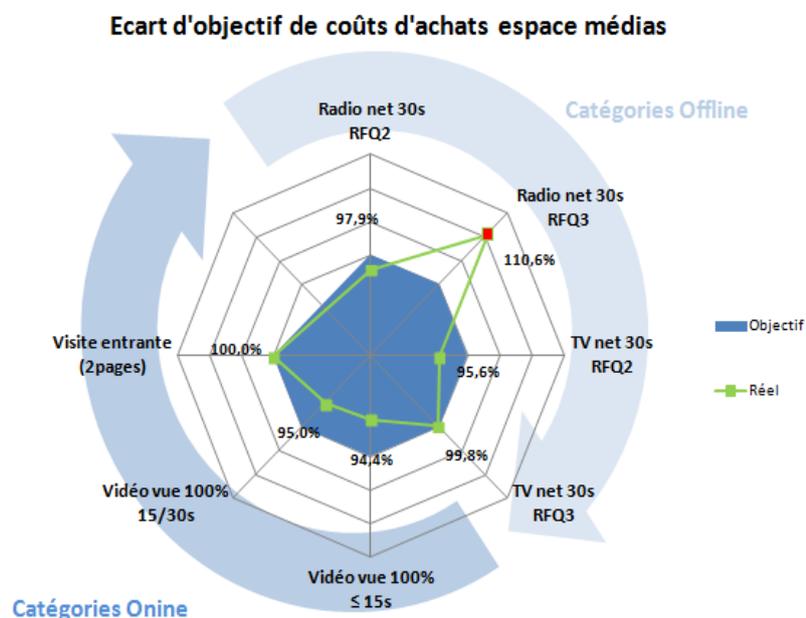


Figure 19 : Suivi indicateurs de performance à l'aide de RADAR [3]

Indicateur 3 : Qualité de distribution des catalogues.

La distribution des catalogues des grandes distributions permet d'accroître la vente et d'attirer plus de clientèle, toute fois il faut mettre en place un suivi de la qualité de cette distribution afin de s'assurer de sa rentabilité.

Résultats acquis par une enquête menée auprès des clients finaux par un prestataire spécialisé par rapport à la réception de catalogues.

Évaluation par vague de campagne, s'il y a plusieurs campagnes par mois, calculer la moyenne du mois. Résultats acquis par une enquête envoyée aux clients directs par le prestataire par rapport à la réception de catalogues.

Evaluation par vague de campagne, s'il y a plusieurs campagnes par mois, calculer la moyenne du mois.

Résultat :

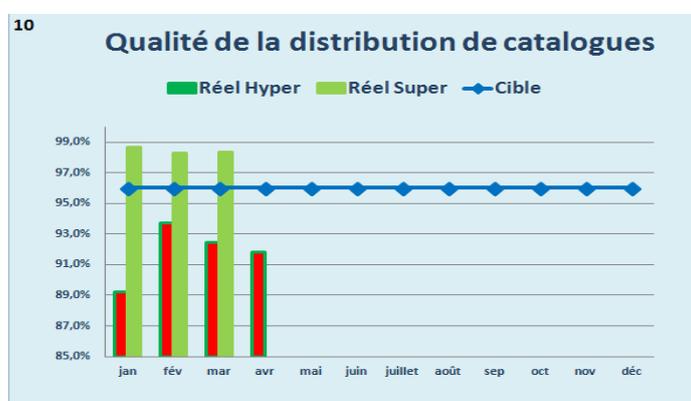


Figure 20 : Suivi de la qualité de la distribution des catalogues [3]

3. Gestion des réclamations

Lors d'un projet de la DANM et autres directions de l'entreprise de mettre à disposition des BU un outil de remontée des réclamations concernant les matériels et les prestations référencées, un sondage KANO a été réalisé auprès des collaborateurs dans 9 magasins, plus que 20 personnes ont été interrogées. L'outil sera mis en place début de l'année 2017. Le sondage réalisé permet d'avoir une vision des besoins réels des clients interne, cela aidera pendant la conception de l'outil.

Les résultats du sondage peuvent illustrés comme suit :

❖ Catégorisation des fonctions de service proposées :

Fonction	Catégorie dominante
1 : L'outil permet aux utilisateurs d'ajouter des pièces jointes.	Attractive (A)
2 : L'outil permet aux utilisateurs d'avoir les	Obligatoire (O)

coordonnées fournisseurs	
3 : L'outil permet aux utilisateurs de saisir la réclamation par des menus déroulants	Proportionnelle (P)
4 : L'outil permet aux utilisateurs de se communiquer dans un forum	Les contradictions (C)
5 : L'outil permet aux utilisateurs d'avoir une traçabilité et historique des réclamations.	Obligatoire (O)

Tableau 9 : Résultats KANO [3]

❖ **D'après les personnes interrogées, évaluation moyenne de la nécessité de l'outil est 8 / 10**

La plupart des collaborateurs dans les magasins jugent que c'est nécessaire d'avoir un moyen de remontée des réclamations. L'outil permettra d'estimer les coûts de la non-qualité générés par les dysfonctionnements, il permettra également d'avoir une traçabilité des dysfonctionnements et une gestion opérationnelle. Cela correspond à la fois la volonté de la DANM d'améliorer son service auprès de ses clients internes ainsi que l'exigence de la norme ISO 9001.

❖ **La fréquence d'occurrence des dysfonctionnements selon les personnes interrogées est illustrée comme suit :**

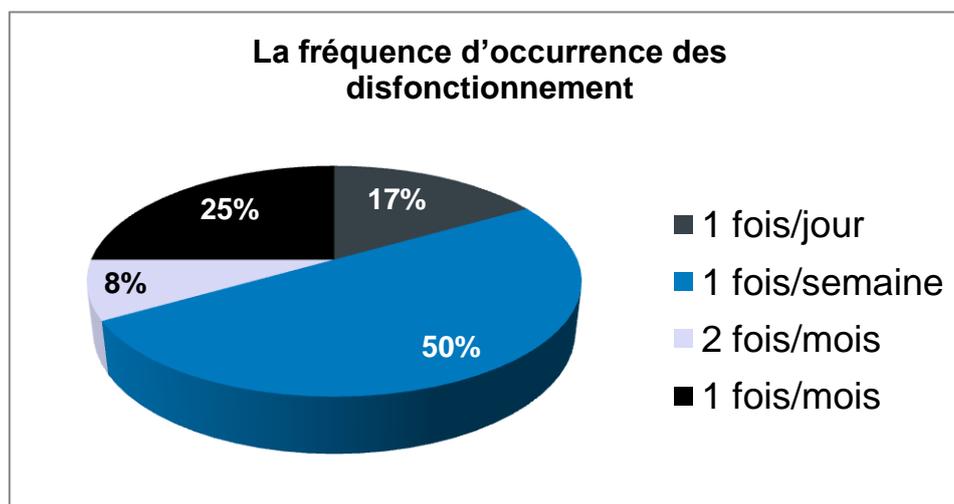


Figure 21 : Fréquence d'occurrence des dysfonctionnements [3]

Presque 70 % des personnes interrogées jugent qu'il y a au moins un dysfonctionnement par semaine, cela fait en épreuve de la nécessité de la mise en place de cet outil.

II. Conclusions et Perspectives

Bilan professionnel :

- Le tableau de bord a été reformé, 16 indicateurs ont été mis en place et/ou améliorés.
- De nombreuses actions d'amélioration ont été mises en place.
- Une enquête auprès des clients internes a permis de mieux orienter le projet d'outil de remontée des réclamations
- Un audit interne des deux pools achat à intégrer a la certification été réalisé. Un plan d'action d'amélioration a été établi et réalisé, dans l'optique de certification du 23 juin 2016
- La DANM est prête pour l'audit de certification.

Perspectives professionnelles :

- Le passage vers la version 2015 étant prévu, un audit pour établir un plan d'action va être mené en juillet.
- Les échanges avec La Direction du Système d'Information continuent pour la mise en place d'un outil de gestion des non-conformités et des réclamations.

Bilan personnel :

- Au début, avoir de nombreux interlocuteurs de ce stage a été une contrainte, notamment pour un étranger. Mais cela a été également une bonne opportunité pour développer les compétences de communication, ce qui est de plus en plus important dans le monde professionnel.
- La structure lourde et compliquée de l'entreprise a été aussi une difficulté, pour comprendre le fonctionnement de l'entreprise et puis s'impliquer dans le système permet d'apprendre profondément le métier d'un qualitatif.
- La découverte du métier de qualitatif ainsi que le SMQ a été significatif. La qualité, toutefois est un outil de création de valeur, de rentabilité. Pendant le stage, en témoignant l'application réelle dans le domaine et les profits qu'il peut amener pour l'entreprise a renforcé la passion pour ce métier.
- La DANM est comme une PME, elle a ses propres clients, ses fournisseurs, ses relations avec les parties prenantes. Le cycle complet d'un système de management qualité est construit entièrement à l'intérieur de ce service. Ce qui permet de voir de A à Z le cycle d'amélioration continue dans une organisation.

Perspectives personnelles :

- En arrivant à la fin du stage, je suis ravi que mes compétences de qualicien aient été renforcées, j'ai beaucoup appris et je connais mieux mes qualités et mes défauts.
- Ce qui m'intéresse de plus en plus dans le métier de qualicien c'est qu'il se situe toujours dans un environnement multiculturel, et les relations inter personnelles et la communication font partie de mes points forts.
- Etant un étranger, mon projet professionnel à date est de travailler en France pendant quelques années en gardant la possibilité de rentrer au pays un jour, cela m'encourage à continuer ma carrière dans les entreprises implantées à l'international, pour me permettre de valoriser mes expériences et de m'ouvrir des perspectives
- D'ici à la fin de mon stage, je développe un projet professionnel pour rester dans l'entreprise, dans les départements qualité, projet ou audit interne.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] « Qu'est-ce que c'est la grande distribution ». [En ligne]. Disponible sur : <https://recrute.carrefour.fr/zoom/qu-est-ce-que-la-grande-distribution> [Consulté le : 05-2016].
- [2] « La Grande Distribution en France ». [En ligne]. Disponible sur : http://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/dgccrf/documentation/dgccrf_eco/dgccrf_eco11.pdf [Consulté le : 05-2016].
- [3] JIN Ruohan, Université de Technologie de Compiègne, Master Qualité et Performance dans les Organisations (QPO), Mémoire d'Intelligence Méthodologique du stage professionnel de fin d'études, www.utc.fr/master-qualite, puis "Travaux" "Qualité-Management", réf n°359, juin 2016
- [4] « Certification norme ISO 9001 ». [En ligne]. Disponible sur : <https://qualite.ooreka.fr/comprendre/certification-norme-iso-9001> [Consulté le : 05-2016].
- [5] « NF EN ISO 9001 (octobre 2015) ». [En ligne]. Disponible sur : http://www.iso.org/iso/fr/home/store/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=62085 [Consulté le : 05-2016].
- [6] « NF EN ISO 19011 (2012-01-01) ». [En ligne]. Disponible sur : http://www.iso.org/iso/fr/catalogue_detail?csnumber=50675 [Consulté le : 05-2016].
- [7] « ISO 9001:2015 – comparaison avec la version 2008 ». [En ligne]. Disponible sur : <http://www.qualitiso.com/comparaison-iso-9001-2015-vs-2008/> [Consulté le : 05-2016].

ANNEXE

I. ANNEXE 0 Evolution des compétences qualité

Activités visées par le métier	Principales connaissances, aptitudes et compétences à mobiliser	Niveau de maîtrise
Comprendre son environnement de travail	1a) Connaissance des fondamentaux sur l'humain, la technologie, l'économie et l'organisation des sociétés.	0%---20%---40%---60%---80%---100%
1) Veiller et analyser de manière cohérente les besoins, les enjeux scientifiques et sociétaux et les interactions entre connaissances, informations, technologies et organisations.	1b) Aptitude à une vision élargie, à un discernement stratégique ainsi qu'à une communication pluridisciplinaire et interculturelle impliquant la maîtrise d'une langue étrangère.	0%---20%---40%---60%---80%---100%
	1c) Compétence en identification, modélisation et évaluation des organisations et des interactions en situation complexe où l'aspect humain est central.	0%---20%---40%---60%---80%---100%
Mettre en œuvre une démarche qualité	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%---40%---60%---80%---100%
2) Concevoir, définir, valider, conseiller, mettre en œuvre et piloter des systèmes innovants, technologiques ou organisationnels.	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%---40%---60%---80%---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%---40%---60%---80%---100%
Manager une équipe, gérer un projet	3a) Connaissance des fondamentaux en gestion des ressources humaines, des projets innovants et créatifs et en gestion financière publique ou privée.	0%---20%---40%---60%---80%---100%
3) Diriger une équipe, gérer un budget, contribuer aux processus de décision et communiquer autant au niveau institutionnel que via des réseaux interculturels, interdisciplinaires, intergénérationnels et internationaux.	3b) Aptitude à sérier les problèmes, identifier les priorités, réagir aux urgences, travailler en équipe pluridisciplinaire et internationale, et à développer des compétences collectives de créativité.	0%---20%---40%---60%---80%---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%---40%---60%---80%---100%
Communiquer sur des résultats innovants	4a) Connaissance des fondamentaux en management des technologies et des organisations, des démarches scientifiques, et des méthodologies de recherche, développement et innovation.	0%---20%---40%---60%---80%---100%
4) Contribuer au développement continu des connaissances et des pratiques ainsi qu'à l'innovation technologique et organisationnelle dans une dynamique de responsabilité sociétale et de développement durable.	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%---40%---60%---80%---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 mutations économiques et sociétales.	0%---20%---40%---60%---80%---100%

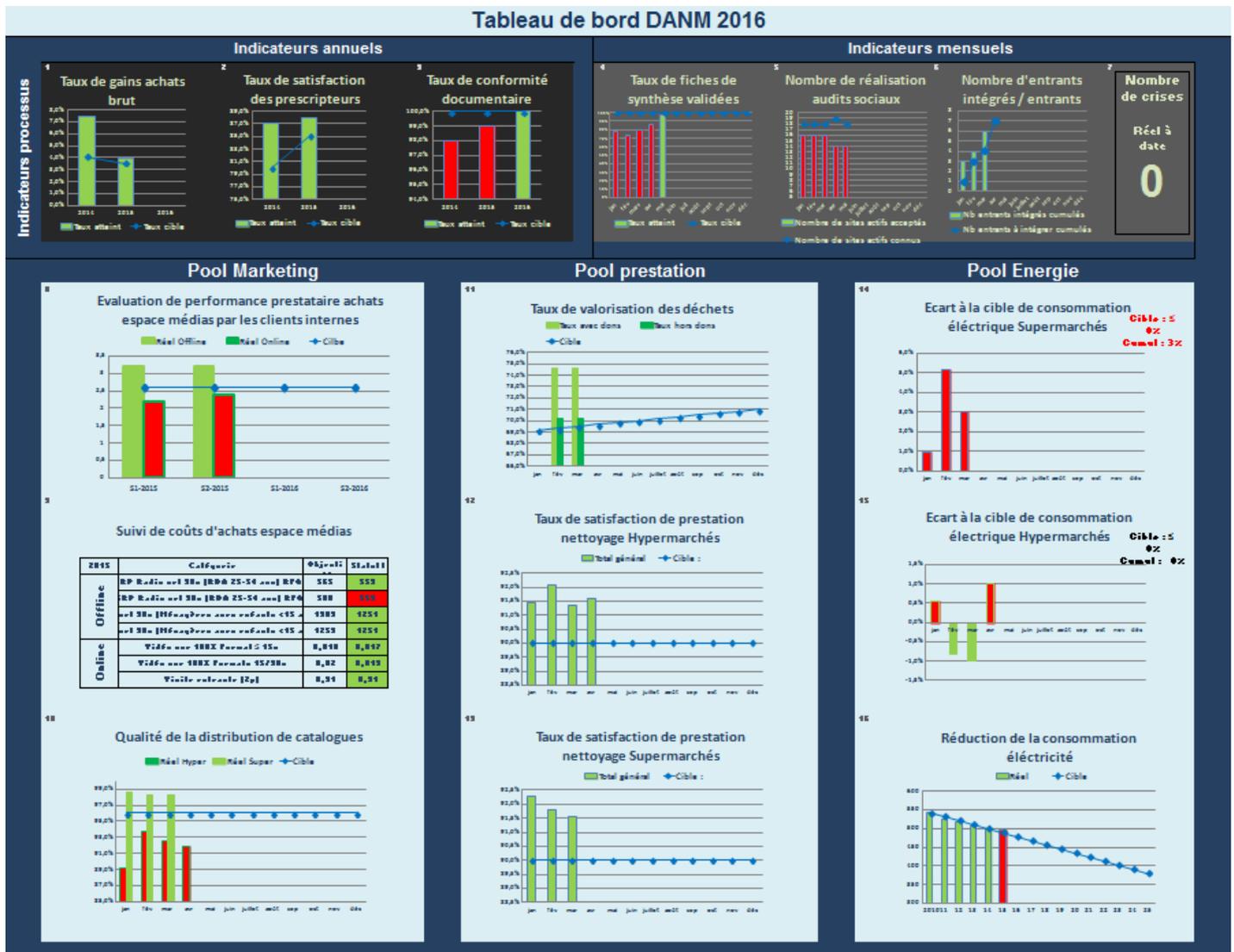
Début de stage : 

Entretien mi-stage : 

A date : 

II. ANNEXE 1

a) Tableau de Bord DANM 2016



b) Grille de Revue Documentaire Audit à Blanc 1°

GRILLE DE REVUE DOCUMENTAIRE ISO 9001 DANM				
Organisme audité : Carrefour France DANM		Pool audité : Achat énergie Hervé Duclos		Auditeur : Pépinot JIN
Date :		Lieu :		Durée
Processus	Référentiel Manuel Qualité	Question :	Evaluation	Remarque
1,5 Relations acheteurs / prescripteurs	2015_02_Enquete_satisfaction_2014	Page 4 Comment exploitez-vous les résultats de l'échelle de satisfaction prescripteurs?	Non-conformité mineure	envoyé aux acheteurs Y a pas de suivi
2,1 Système documentaire, veille réglementaire	ANM_2_1_P_Ind_02_Convention_de_nommage_des_contrats_et_des_RfX	Avez-vous des enregistrements de la communication avec les prescripteurs? Comment un contrat d'achat est-il nommé? Pourriez-vous me montrer un exemple?	Non-conformité mineure Conformité	Pas de suivi
	ANM_2_1_P_Ind_03_Gestion_des_dossiers_atcontrats	Comment un projet RfX est-il nommé? Pourriez-vous me montrer un exemple?	Non-conformité mineure	Dossier de Mouna n'est pas conforme
	ANM_2_1_P_Ind_01_Maitrise_des_documents_et_des_enregistrements_2	Où cherchez-vous les documents type fiche fournisseur / ? (Formulaire à chercher sur POL)	Conformité	POL
	ANM_2_1_P_Ind_01_Veille réglementaire_2	Comment la veille réglementaire est-elle réalisée? Comment la réalisation de la veille réglementaire est-elle enregistrée?	Non-conformité mineure Non-conformité mineure	
2,2 Ressources humaines	ANM_2_2_P_Ind_01_Gestion_des_compétences_2	Quand il y a un nouveau arrivant dans le pool, comment est-il intégré? A-t-il eu un stage magasin? Un besoin de formation particulière a-t-il été identifié pour Yoann?	Conformité	Marc en charge Pas de stage magasin mais envisagé pour l'avenir Tous les ans, formation attribuée, Carrefour formation
		Comment la phase d'intégration est-elle enregistrée?	Conformité	Non. Prise en charge par Marc
		Comment le développement des compétences du personnel est-il suivi?	Conformité	Une fois par an. Deux dans le futur. Géré par l'outil Cap carrière
3,1 Définition des stratégies achats	ANM_3_1_MO_Ind_01_Strategie_etude_de_marche	Existe-il une rotation des acheteurs? Comment se passe cette rotation?	Non-conformité mineure	Oui selon les opportunités. Prise de nouvelles familles ou ceux des autres acheteuse.
		Comment établissez-vous la stratégie des achats? Pouvez-vous me montrer les documents des masses?	Conformité	Cycle annuel, analyse masse par caté, veille marché, besoin client interne, sourcing, détermination de stratégie, identification d'enjeux financières, identifier les leviers pour les enjeux. Oui document des masses
		Une fois définie, comment est-elle validée? Comment les enjeux dans TB Gains sont-ils définis?	Conformité Conformité	Dir. Pool. Franc. Prescripteur Validé par Franc hervé, renté par les acheteurs, validé par Dir. Pool.
3,2 Expression du besoin	Juste pour comprendre	Comment la stratégie des achats est-elle enregistrée? Pouvez-vous me donner un exemple?	Conformité	Oui mais il faut Mise a jour de formulaire
		Qui sont vos prescripteurs et comment travaillez-vous avec eux?	Conformité	1: Dir de marketing et leur équipe. Comité achat tous les mois, discussion. Réunion. AO Massy et Boulogne
		Comment détaillez-vous le besoin des prescripteurs?	Conformité	En réunion, prescripteur, acheteur, dir pool.
3,3 Gestion des Appels d'Offres	ANM_3_3_F01_Courrier_lancement_AO_fourn. déjà référencé ANM_3_3_F01_Courrier_lancement_AO_fournisseur non référencé ANM_3_3_F01_Courrier_fournisseur_retenu_a_l'AO ANM_3_3_F01_Courrier_non_retenu_a_l'AO_Fourn. déjà référencé ANM_3_3_F01_Courrier_non_retenu_a_l'AO_Fourn. non référencé	Y-a-t-il des exemples de négociation avec des CDC?	Conformité	Mise en relation de fournisseur et prescripteur. Communication de décision.
		Comment communiquez-vous avec les fournisseurs en cas de lancement de AO fournisseurs référencés / lancement de AO fournisseurs non référencés / fournisseur retenu / fournisseurs non retenus référencés / fournisseurs non retenus non référencés?	Conformité	
		Comment les dossiers sont-ils saisis dans les outils informatique?	Conformité	
		Vérifier page 3 de "ANM_3_3_P_Ind_03_Negociations_et_Achats".	Conformité	
		Comment faites-vous le choix de mode de négociation? Comment ce choix est-il justifié? Comment est-il enregistré?	Conformité	Discuté commission d'achat. Comité rendu de commission d'achat
		Quels sont les documents enregistrés pour la négociation dans le Synertrade? PAGE 5 IMPORTANT	Non-conformité mineure	1, 5, 6 NON 9 peut être
		La période d'application des prix est-elle définie dans la négociation? C'est quoi le délai de réponse des fournisseurs pour les AO pour le premier tour?	Conformité	Une semaine mini
		Entre AO et contrat, y-a-t-il des risques que les informations soient modifiées? En terme de prestation ou de parc?	Conformité	Oui, une clause flexibilité
		Faites-vous les enchères? Durant l'enchère, comment contactez-vous les fournisseurs?	Non concerné	Tout petit peu
		Comment garantes-vous l'équité de traitement entre les fournisseurs lors d'un AO?	Conformité	Tous pareil pour tout le monde
		Tous les AO et les Gré à gré sont gérés par Synertrade? Attestation de l'indépendance d'acheteur est-elle signée tous les ans? Comment les objectifs dans TB Gains sont-ils définis?	Non-conformité mineure Conformité Conformité	Gré à gré géré par les mail
		Conformité de processus de gestion de projet RFI dans Synertrade.		
3,4 Négociation attribution des marchés	ANM_3_4_F_Ind_02_Dossier_de_restitution_AO ANM_3_4_F_Ind_02_Dossier_de_restitution_gre_a_gre	Une fois la négociation est terminée, comment restituez-vous les résultats? Le bon formulaire (Version) et mise dans le Synertrade.	Conformité	
3,5 Gestion contrats et accords	ANM_3_5_P_Ind_02_Gestion_contrats_et_accords	Quel type de contrat utilisez-vous TYPE / Ad Hoc?		Ad hoc
		Comment créez-vous un contrat / avenant sans AO?		remettre à jour les éléments. Durée, livrable
		Comment un contrat est-il validé dans le workflow?	Conformité	
		Comment un contrat est-il révisé?	Conformité	Courrier type préavis suffisant
3,6 Budgétisation & Traitement des	ANM_3_5_F_Ind03_Matrice_Fiche_navette 3,5_F_Ind02_Fiche_renseignement_contrat_3M 3,5_F_Ind03_Fiche_fournisseur	Comment est-il signé un contrat supérieur à 12 mois et/ou supérieur à 3 millions d'euro?	Conformité	
		Comment un fournisseur est-il enregistré dans la BDD?	Conformité	
3,7 Gestion des référentiels	ANM_36_P_Ind_02_Budgétisation_et_Traitement_des_litiges_2	Comment intervenez-vous sur la gestion des RCS?	Conformité	Brief assistante, budget mensuel.
3,8 Communication opérationnelle	ANM_37_P_Ind_02_Gestion_des_referentiels_2	Comment intervenez-vous sur la gestion des référentiels?	Conformité	Assez peu, des choses à valider. Suppression article. Pas très explicite
		Une fois négociation terminée, comment la communication interne est-elle définie? Est-elle enregistrée? A qui avez-vous besoin de communiquer?	Conformité	Commission d'achat, réunion ad hoc. Non enregistré. Une présentation faite par Pool marketing.
3,9 Suivi de performance		Comment suivez-vous la performance des fournisseurs (Tous fournisseurs, indicateurs)?		Revue de performance tous les ans, tous les semestres; tous les trimestres. KPI. Subjectif. Grille de mesure, réactif ou pas, l'écoute, proposition. Le trafic sur le site, post, un test après une diffusion. Taux d'ouverture de mail.
		Existe-t-il des indicateurs de qualité sur la prestation que vous référencez? Sinon, quel genre d'indicateurs pensez-vous de mettre en place?		Mesure de coût de dispositif qu'on mets pour convaincre mes clients. Subjectif.