

La performance d'un système documentaire au sein d'un pôle Sûreté- Environnement-Hygiène- Sécurité

*Mémoire d'intelligence méthodologique (MIM ST02)
Master 2 Qualité et Performance dans les organisations
www.utc.fr/master-qualite «Travaux», «Qualité-Management», réf n 407*

Rédigé par : Imen SGHAIER

Encadré par : Mr. Cyril MENARD

Mr. Jean-Matthieu PROT

Mr. Gilbert FARGES

RESUME

De nos jours, 40% de l'activité d'une entreprise s'appuie sur des documents. Une documentation lourde peut alors influencer la performance de l'entreprise en paralysant sa capacité à progresser. La maîtrise des documents (métiers et qualité) apparaît ainsi primordiale. Ce présent mémoire propose une méthode spécifique pour construire/améliorer le système documentaire mis en place au sein d'une entreprise. En effet, l'objectif principal du projet est de structurer un système documentaire afin de lui permettre de devenir transversal et adapté aux besoins des collaborateurs et conforme aux exigences de la norme ISO 9001 version 2015. Le second objectif consiste à créer un espace performant de partage d'information.

Mots-clés : Système documentaire, ISO 9001 version 2015, performance.

Abstract

Nowadays, 40 % of the activity of a company leans on documents. A heavy documentation can then influence the performance of the company by paralyzing its capacity to progress. The control of documents (jobs and quality) seems so essential. This present report proposes a specific method to build / improve the documentary system set up within a company. Indeed, the main objective of the project is to structure a documentary system to allow him to become transverse and adapted to the needs for the collaborators and in compliance with the requirements of the standard ISO 9001 version 2015. The second objective consists in creating a successful space of information sharing

Keywords: system documentary, ISO 9001 version 2015, performance.

REMERCIEMENT

Je tiens tout d'abord à remercier Mr **Gilbert FARGES** et Mr **Arnaud DERATHE** d'avoir accepté de faire partie de la commission d'examen de ce projet de fin d'étude.

Je tiens à remercier mon directeur de stage, le responsable du pôle S-EHS du Campus l'Oréal d'Aulnay-sous-Bois, Mr **Cyril MENARD** de m'avoir accueilli dans son équipe. Je suis sincèrement reconnaissante envers lui pour sa patience, sa disponibilité, son soutien, ses conseils toujours pertinents, afin de me former efficacement, pour toutes ces raisons merci encore.

Je remercie ensuite toute **l'équipe S-EHS** pour leur gentillesse, leur disponibilité et la leurs conseils qui furent une aide appréciable au cours de mon stage. Merci encore pour tout le temps et l'énergie qu'ils ont consacré à superviser mon travail.

Je souhaiterais exprimer ma gratitude à mon tuteur universitaire Mr **Jean-Matthieu PROT** d'avoir bien voulu accepter de diriger ce travail. Merci pour ses conseils toujours avisés.

Je remercie enfin mes proches pour leur patience et leur soutien indéfectible et sans qui rien ne serait exactement comme cela est aujourd'hui.

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENT.....	2
Avant-propos.....	6
Chapitre 1 Contexte, enjeux, problématique et objectifs	7
I- CONTEXTE GÉNÉRAL	8
1. Les missions du groupe cosmétique.....	8
2. La structure complexe d'un groupe cosmétique.....	9
3. Présentation du pôle S-EHS.....	9
II- LES ENJEUX ET LA PROBLEMATIQUE DU POLE S-EHS.....	11
1. Les enjeux	11
2. La problématique	12
III- LES MISSIONS DU STAGE : LES OBJECTIFS DU PROJET	12
Chapitre 2 Méthodologie de résolution & résultats	14
IV- METHODOLOGIE DE RÉOLUTION	15
1. Présentation de la méthode 6 C.....	15
2. Analyse des risques projet.....	16
3- Planning prévisionnel	18
V- VERS UN SYSTÈME DOCUMENTAIRE PERFORMANT.....	20
1. Comprendre.....	20
2- Clarifier	23
3- Collaborer.....	26
4- Construire.....	28
5- Contrôler	31
6- Communiquer	33
Chapitre 3 Enseignement tirés & perspectives.....	35
VI- Perspectives	36
VII- Enseignements tirés.....	37
CONCLUSION	38
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUE.....	39

LISTE DES FIGURES

Figure 1 Les chiffre clés du groupe en 2016 [1]	8
Figure 2 Structure générale du Groupe [2]	9
Figure 3 Structure générale du Campus [4]	10
Figure 4 Organigramme du pôle S-EHS [Source : Auteur].....	11
Figure 5 Planification dynamique stratégique du projet [Source : Auteur]	13
Figure 6 Représentation de la méthode 6 C [Source : Auteur]	16
Figure 7 La méthode d'analyse des risques [Source : Auteur]	17
Figure 8 Planning prévisionnel du projet	19
Figure 9 Cartographie des processus du pôle S-EHS [Source : Auteur].....	25
Figure 10 Mesure de la performance du système documentaire existant du pôle S-EHS [12]	27
Figure 11 : Interface Interactive de la cartographie des processus [source : Auteur]	31
Figure 12 Mesure de la performance du système documentaire du pôle S-EHS [12]	32

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 Correspondance entre le cycle PDCA et la méthode 6C.....	15
Tableau 2 Indicateurs des risques	17
Tableau 3 Analyse des risques du projet [Source : Auteur]	18
Tableau 4 L'étape Comprendre (QQOQCP).....	20
Tableau 5 L'étape Clarifier (QQOQCP)	23
Tableau 6 L'étape Collaborer (QQOQCP)	26
Tableau 7 L'étape Construire (QQOQCP)	28
Tableau 8 Choix de l'application de partage des documents.....	29
Tableau 9 L'étape Contrôler (QQOQCP).....	32
Tableau 10 L'étape Communiquer (QQOQCP).....	33

ABREVIATIONS ET ACRONYMES

Pôle S-EHS : Sûreté- Environnement- Hygiène- Sécurité

Le Groupe : Le premier groupe cosmétique mondial : l'Oréal S.A

AFNOR : Association Française de Normalisation

ISO : Organisation Internationale de Normalisation

FD : Fascicule de documentation

QQOQCP : Quoi ? Qui ? Où ? Quand ? Comment ? Pourquoi ? : Il s'agit d'une méthode de questionnement qui permet de décrire une situation.

Avant-propos

Dans le cadre de ma formation master 2 « **Qualité et Performances dans les Organisations** », je suis amené à effectuer un stage de 6 mois. L'objectif de ce stage est de pouvoir appliquer mes connaissances théoriques et apprendre à m'intégrer dans un milieu professionnel.

Le stage a été effectué dans l'un des sites d'un groupe cosmétique en France, plus précisément au sein de son pôle S-EHS (Sûreté, Environnement, Hygiène et Sécurité).

L'une des principales préoccupations de toutes organisations est son système documentaire vu que ce dernier permet de communiquer sur ses métiers et de capitaliser des preuves de leur réalisation. A cet effet, le système documentaire doit être avant tout :

- 1- Utilisé à l'image des pratiques opérationnelles validées
- 2- Simple, accessible et transverse
- 3- Maintenu

Dans ce cadre, le projet du stage consiste à proposer une architecture documentaire, rédiger les procédures organisationnelles communes et transverses et évaluer la performance du système.

Ce Mémoire d'Intelligence Méthodologique (MIM) présente trois chapitres. Dans un premier temps, le contexte général dans lequel s'inscrit la mission ainsi que les enjeux et la problématique ont été établies. Par la suite, le chapitre 2 qui explique la méthode utilisée pour résoudre le problème et explicite les résultats obtenus. Enfin, le troisième chapitre qui liste les apports de cette expérience professionnelle et trace les perspectives du projet.

Chapitre 1



Contexte, enjeux, problématique et objectifs

I- CONTEXTE GÉNÉRAL

L'histoire du groupe a commencé en **1907**. Son activité s'étend sur l'ensemble du secteur du cosmétique : soin du cheveu, coloration, soin de la peau, maquillage et parfum. Près de 100 ans après sa création, il s'est élevé au rang de **numéro 1 des groupes cosmétiques** mondiaux [1]. En effet, il est présent dans **140 pays** et commercialise **130 produits** chaque seconde à travers le monde. Le groupe a réalisé un chiffre d'affaire de **19,5 milliards d'euros en 2010** et a investi environ 665 millions d'euros à la recherche cosmétique et dermatologique. Le groupe compte actuellement **89.300 collaborateurs** et **40 usines** dans le monde [2]. En effet, le groupe a pour objectif, chaque année, de renouveler sa gamme de cosmétique et qui repose actuellement sur plus de **20.000 brevets**.



Figure 1 Les chiffres clés du groupe en 2016 [1]

1. Les missions du groupe cosmétique

La vocation du groupe est d'« offrir à toutes les femmes et à tous les hommes de la planète le meilleur de l'innovation cosmétique en termes de qualité, d'efficacité et de sécurité pour satisfaire toutes leurs envies et tous leurs besoins de beauté dans leur infinie diversité ». Ceci tout en prenant l'engagement « de mener cette mission d'universalisation de la beauté de manière durable et responsable [3]. Un défi exigeant que le groupe relève pas à pas, sur le long

terme, en y impliquant l'ensemble de ses collaborateurs. Le groupe a l'ambition d'être une entreprise citoyenne exemplaire. Pour contribuer à rendre le monde plus beau.

2. La structure complexe d'un groupe cosmétique

Le groupe en France est constitué de 22 sites et se structure en deux parties : *les directions fonctionnelles* qui ont pour missions d'assurer son fonctionnement et *les divisions opérationnelles* qui gèrent le portefeuille de marques en fonction du type de commercialisation et de ses réseaux de distribution.

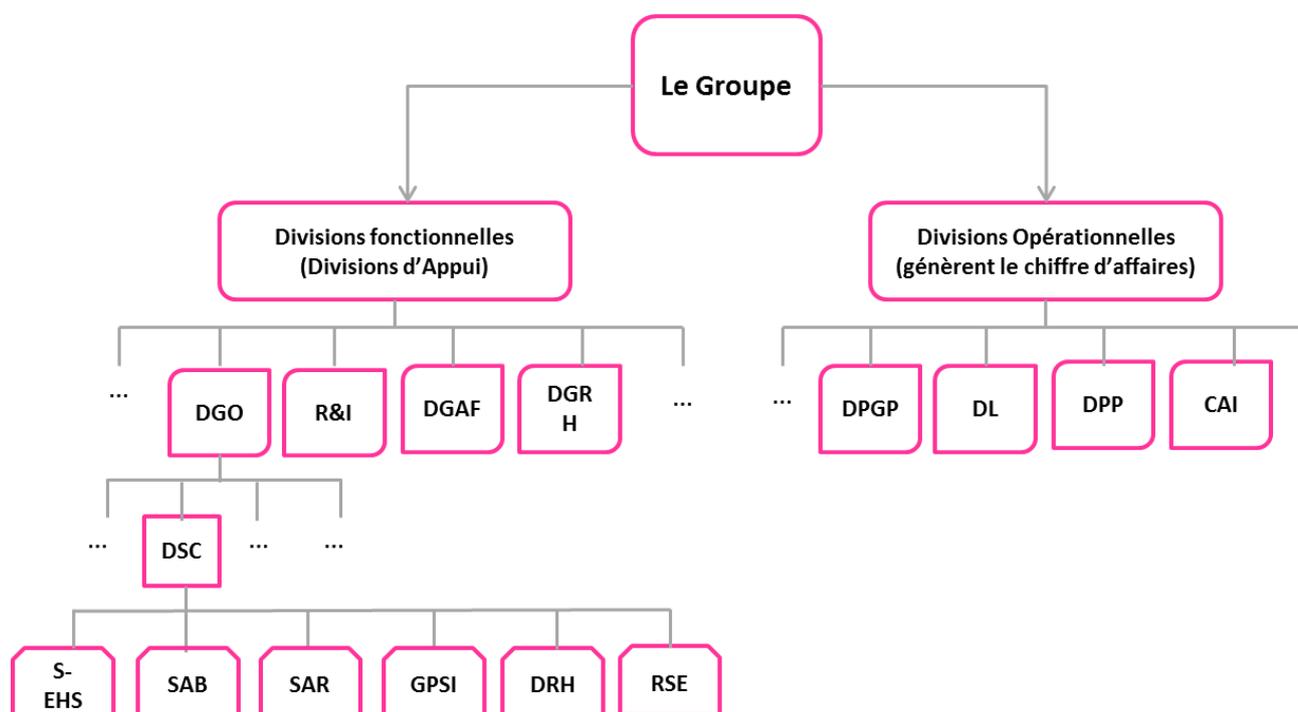


Figure 2 Structure générale du Groupe [2]

DGO : Direction Générale des Opérations, **R&I** : Recherche et Innovation, **DGAF** : Direction Générale des Affaires Financières, **DGRH** : Direction Générale des Ressources Humaines, **DPGP** : Division des Produits Grand Public, **DPL** : Division des Produits de Luxe, **DCA** : Division de Cosmétique Active, **DPP** : Division des Produits Professionnels.

3. Présentation du pôle S-EHS

Le site ou « Campus », sur lequel le stage s'est déroulé, a été construit en 1961. Il est composé **d'une trentaine de bâtiments** et s'étend sur **8 hectares** [4]. Ce Campus reçoit environ **1200 résidents/jour** et contient **4 entités**.



Figure 3 Structure générale du Campus [4]

La Direction des Services Campus (DSC) est l'entité qui gère le Campus (Fig.3), sa mission principale est d'assurer aux collaborateurs des conditions et un environnement de travail répondant à leurs besoins, dans des conditions de sûreté et de sécurité conformes aux exigences légales et aux exigences du groupe.

La DSC partage les valeurs du groupe, dans un souci permanent de qualité, que ce soit au niveau de la sécurité, des infrastructures, que des services et des prestations. Elle est certifiée ISO 9001 version 2015 [4].

La DSC est organisée en 6 Pôles (Fig.3) dont le pôle S-EHS où le projet a été mené :

Pôle S-EHS : Sûreté, Environnement, Hygiène et Sécurité

Au vue de la superficie du site, du nombre de salariés ainsi que de l'importance et de la diversité des activités, la gestion de la sécurité sur le Campus s'effectue à plusieurs niveaux. Le service S-EHS Campus compte avec le responsable du service 8 personnes (Fig.4). Il prend principalement à sa charge les missions suivantes : la sécurité incendie, les évacuations, la sureté de l'établissement, la sécurité des personnes et de l'environnement. D'autre part, les responsables de service participent aux revues S-EHS régulièrement organisées pour vérifier

l'efficacité du Système de Management S-EHS, l'avancement du plan annuel d'amélioration et la mise en place des éléments relatifs à la prévention des accidents majeurs.

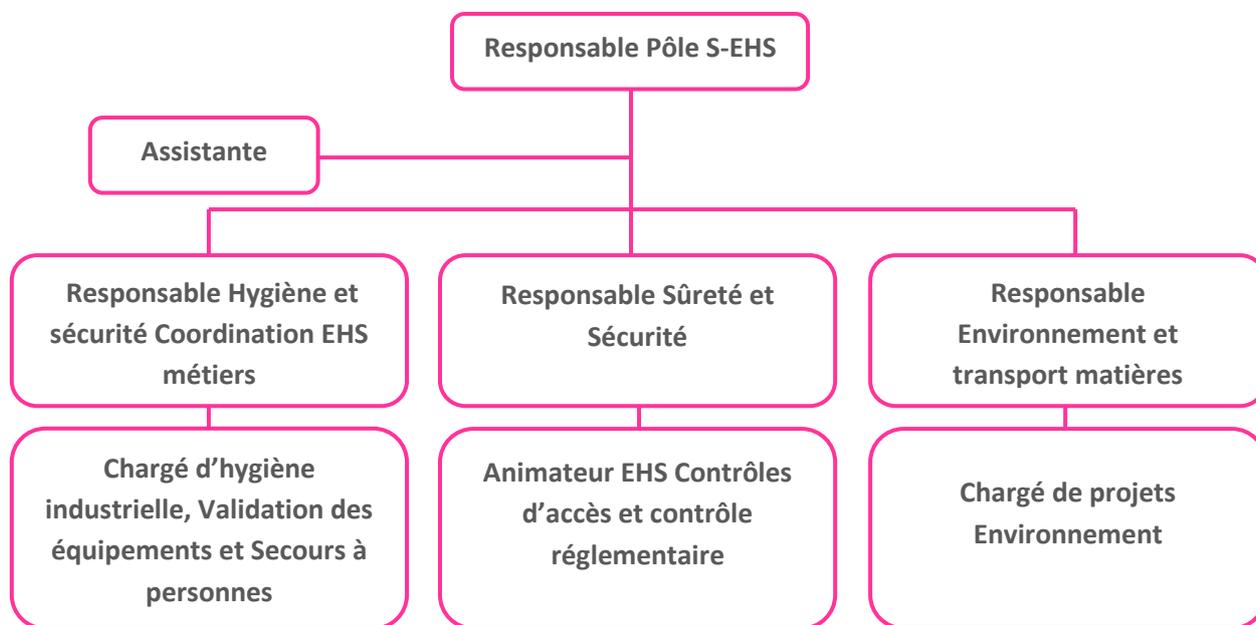


Figure 4 Organigramme du pôle S-EHS [Source : Auteur]

II- LES ENJEUX ET LA PROBLEMATIQUE DU POLE S-EHS

1. Les enjeux

Le fonctionnement du pôle S-EHS se base sur le respect des valeurs du groupe et l'amélioration de son engagement. Il suit une logique de partage et cherche par tous les moyens à satisfaire les besoins de ses clients.

Le pôle est certifié ISO 9001 depuis sa version 2008. L'audit ISO 9001 version 2015 a révélé des points sensibles, en effet, le pôle tend à :

- Réduire les sources de non qualité : Corriger le point sensible évoqué dans l'audit ISO 9001 :2015 concernant l'organisation des documents internes du pôle S-EHS
- Optimiser ses processus et rendre le système documentaire communicant et transverse pour gagner la confiance des collaborateurs et pérenniser les activités du Campus.

2. La problématique

L'implication du pôle S-EHS dans toutes les activités du Campus fait du pôle un nœud central qui garantit la sécurité des collaborateurs, la sûreté de l'établissement et la protection de l'environnement. En fait, les activités S-EHS sont la préoccupation de tous les collaborateurs. Ceci demande que le système documentaire soit communicant, simple et performant. A ce stade la question qui se pose est :

Comment avoir un système documentaire simple et performant au sein du pôle S-EHS ?

III- LES MISSIONS DU STAGE : LES OBJECTIFS DU PROJET

Afin de clarifier et identifier les besoins du pôle S-EHS, une Planification Dynamique Stratégique a été établie (Fig.5). Elle permet de comprendre le sens des actions à réaliser et d'accéder à une vision claire de l'ensemble du projet.

Les objectifs de la mission consistent donc à :

- **Mener une réorganisation interne des processus : Identifier les processus du pôle et les cartographier** : Afin de pouvoir construire un système documentaire complet et facile à comprendre ;
- **Impliquer les collaborateurs dans la création d'un système documentaire simplifié et juste nécessaire** : Pour favoriser la communication interne, partager les idées et identifier les besoins ;
- **Créer un espace documentaire commun et transverse** : En communiquant le système documentaire dans une application de partage de l'information.

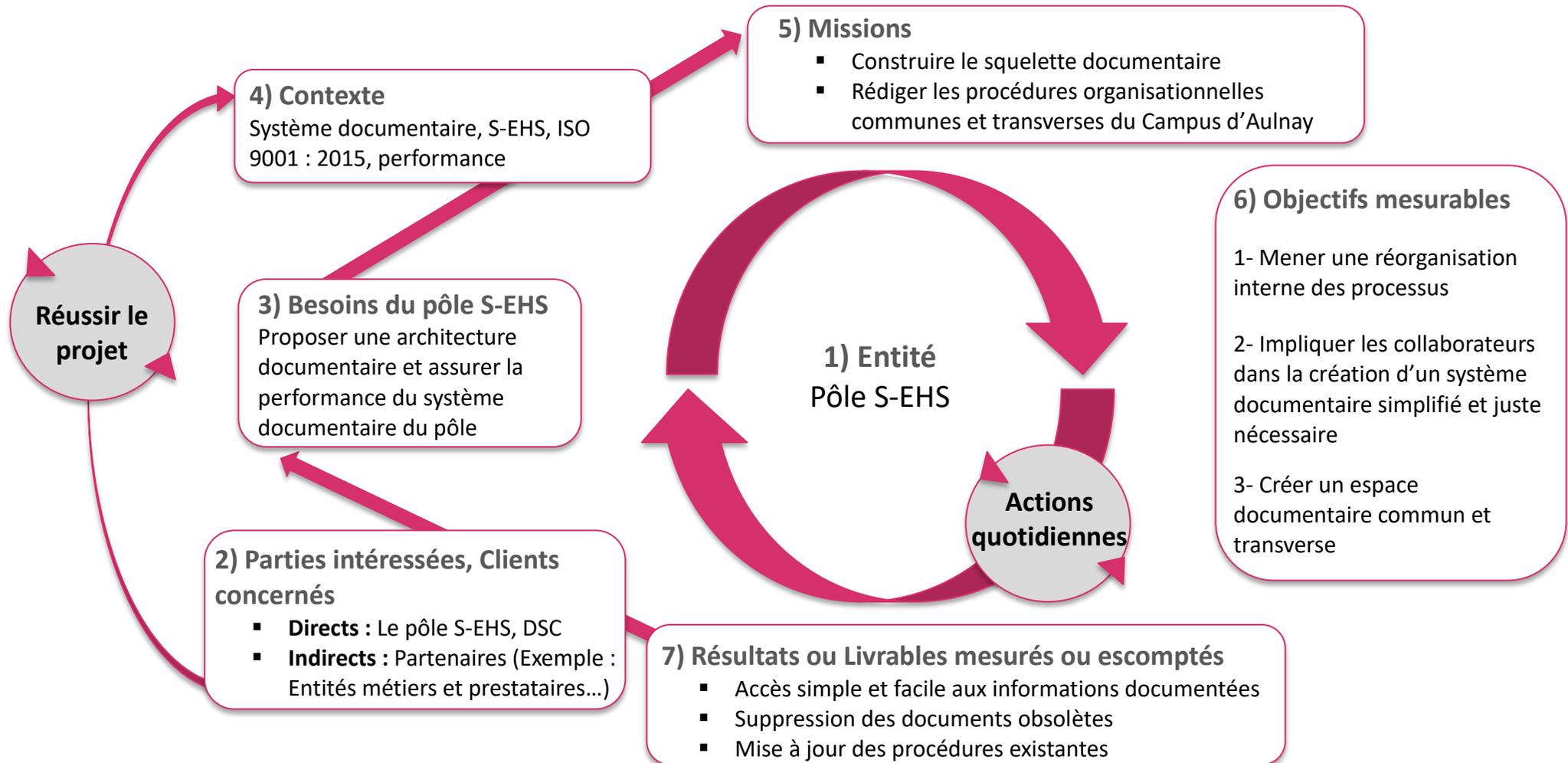
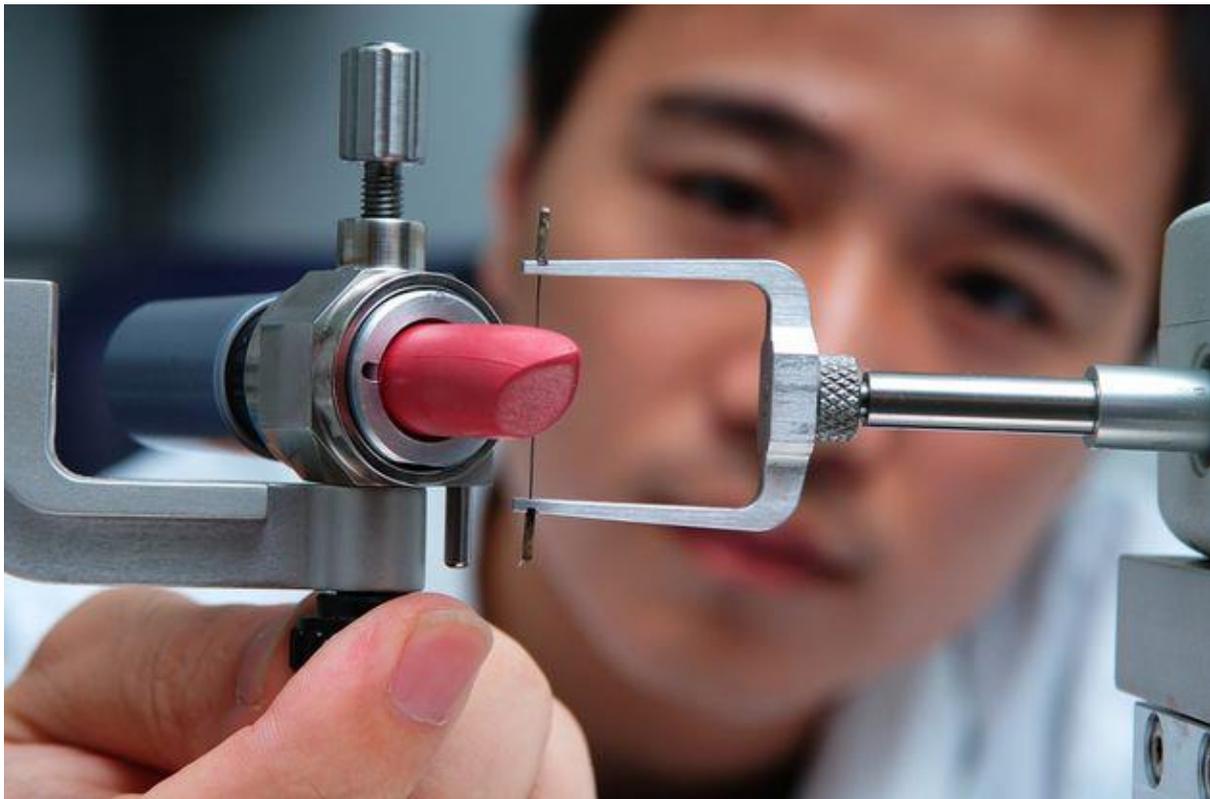


Figure 5 Planification dynamique stratégique du projet [Source : Auteur]

Chapitre 2



Méthodologie de résolution & résultats

IV- METHODOLOGIE DE RÉOLUTION

Après avoir défini les objectifs du projet, le choix d'une méthode de résolution de problème est important. Afin de faciliter l'obtention de résultats la création d'une méthode spécifique a été initiée.

Cette méthode est issue du cycle d'amélioration continue PDCA (Plan- Do- Check-Act). Ce cycle permet la résolution d'une problématique et garantit l'amélioration en continue de la qualité du projet.

Afin d'atteindre les objectifs de façon efficace et efficiente, le cycle PDCA a été adapté au contexte de ce projet (Tab. 1) en y apportant des modifications et en respectant les exigences du projet. D'où la naissance de la méthode 6 C :

Cycle PDCA	Méthode 6C
Plan	Comprendre et clarifier
Do	Collaborer et construire
Check	Contrôler
Act	Communiquer (Partager)

Tableau 1 Correspondance entre le cycle PDCA et la méthode 6C

1. Présentation de la méthode 6 C

La méthode **6 C** a été conçue pour faciliter la résolution d'un problème en impliquant tous les collaborateurs. Le principe de cette méthode est de simplifier le projet et de le résoudre ensemble.

6C tire son origine des premières lettres des mots qui la composent : **Comprendre, Clarifier, Collaborer, Construire, Contrôler, Communiquer**. Ces derniers peuvent être interprétés tel qu'il suit :

- **Comprendre** : Identifier les besoins des clients (leurs attentes) et découvrir et évaluer l'existant. Il s'agit d'une étape d'exploration.

- **Clarifier** : Expliciter les besoins, collecter les idées et les propositions et tracer les grandes lignes qui peuvent être utiles pour initier le projet : Construire un guide ou des bases de travail.
- **Collaborer** : Impliquer tous les collaborateurs dans la réalisation du projet et créer une adhésion forte au projet.
- **Construire** : Créer un espace de partage d'information accessible par tous afin de faciliter les échanges.
- **Contrôler** : Fixer des indicateurs de mesure de la performance de l'espace qui a été créé pour garantir sa pérennité.
- **Communiquer** : Partager les résultats du travail avec tous les collaborateurs qui ont contribué à la réussite du projet.

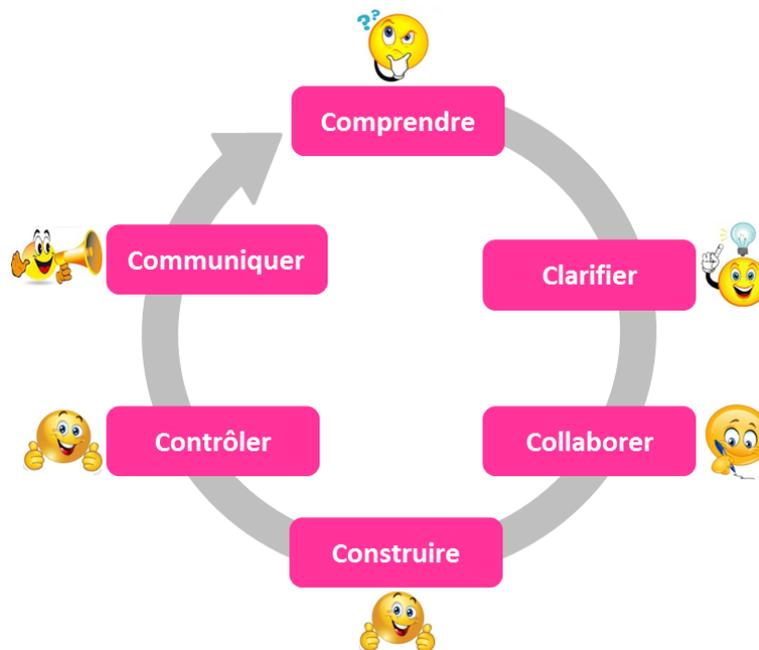


Figure 6 Représentation de la méthode 6 C [Source : Auteur]

2. Analyse des risques projet

Vu son importance, l'évaluation des risques a été évoquée dans la version 2015 des normes ISO 9001 et ISO 14001. Cependant, elle sert à cibler les points faibles d'une activité et faire en sorte de les atténuer pour atteindre l'efficacité.

L'analyse des risques de ce projet a été menée selon les trois phases ci-après :

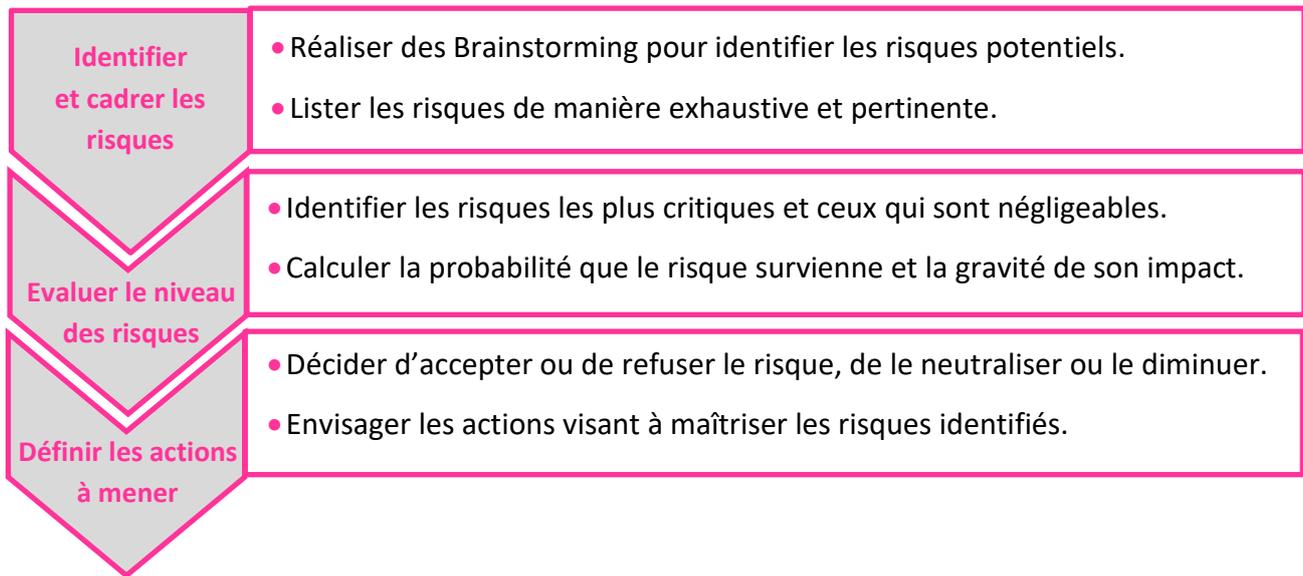


Figure 7 La méthode d'analyse des risques [Source : Auteur]

L'indicateur de l'importance du risque est une intensité représentée par une couleur et calculée selon 2 paramètres qui sont :

La probabilité (Rare, Possible, Presque certain, Certain) : qui correspond à la fréquence d'apparition d'un risque donné.

La gravité (Pas grave, Moyen, Haut, Catastrophique) : C'est la mesure des effets sur les cibles de l'accident (elle a des conséquences plus ou moins importantes).

Vert : Risque mineur, **Jaune foncé** : Risque moyen, **Jaune clair** : Risque important, **Rouge** : Risque grave

	Rare	Possible	Presque certain	Certain
Pas grave				
Moyen				
Haut				
Catastrophique				

Tableau 2 Indicateurs des risques

Dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue, cette analyse des risques sera réalisée pour chaque nouveau projet, en tenant compte de l'expérience acquise sur les autres projets, mais également à un niveau plus stratégique afin d'identifier les risques et les opportunités liés au contexte interne et externe de l'entreprise, l'équipe du travail ou du projet.

En se basant sur la méthode d'analyse des risques (Fig.7), l'évaluation des risques du projet a été identifiée :

Identification	Evaluation			Traitement
Risques	Probabilité	Gravité	Indicateur	Action(s)
Non compréhension des métiers S-EHS	Rare	Moyen		Planifier des réunions avec les responsables S-EHS
Refus des collaborateurs de partager le contenu des documents internes	Rare	catastrophique		Se présenter avec une fiche de confidentialité
Non disponibilité du personnel	Certain	Haut		Gérer le temps et anticiper la fixation des réunions
Non-respect des exigences de la norme	Rare	Moyen		Lire et identifier les exigences qui intéressent le projet
Lourdeur de l'application utilisée	Possible	catastrophique		Faire un test avec les collaborateurs avant de commencer à alimenter l'application
Refus de l'architecture proposée par les collaborateurs	Rare	Haut		Discuter et collecter les avis des collaborateurs concernant plusieurs propositions d'architecture documentaire
Rédaction des documents obsolètes	Rare	Haut		Vérifier chaque document avec le responsable de l'activité
Finalisation tardive des livrables du projet	Possible	Moyen		Bien travailler sur le rétro-planning

Tableau 3 Analyse des risques du projet [Source : Auteur]

3- Planning prévisionnel

Afin de mener à bien le projet et garantir une progression autonome des activités. Un planning prévisionnel a été élaboré en respectant les étapes de la méthode 6 C.

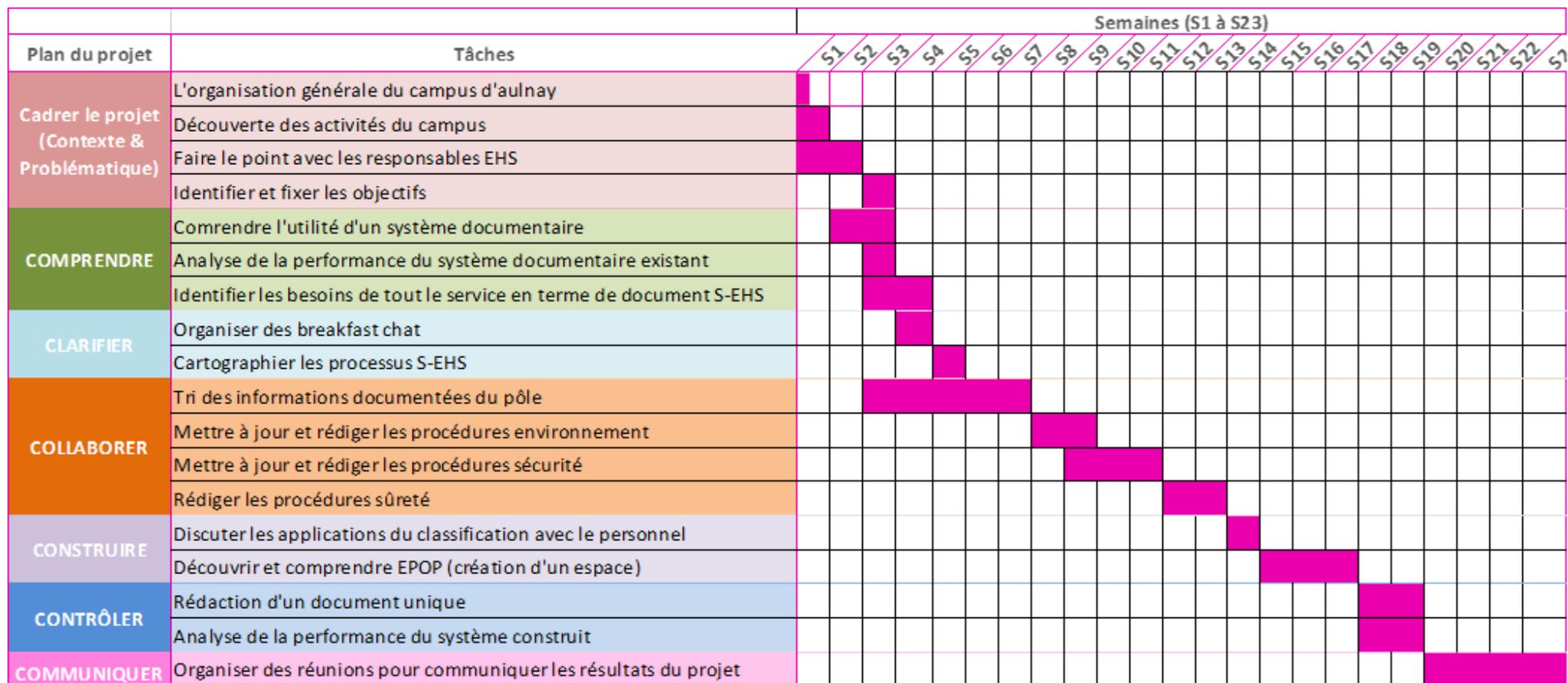


Figure 8 Planning prévisionnel du projet

V- VERS UN SYSTÈME DOCUMENTAIRE PERFORMANT

1. Comprendre

Afin de résoudre les problèmes et atteindre les objectifs dans un projet, il faut toujours commencer par comprendre rapidement les mots clés du projet, l'environnement où il se déroule et fixer brièvement les objectifs.

L'outil QQQQCP a été utilisé pour cadrer logiquement la première étape de résolution du problème.

Quoi ?	Où ?	Quand ?	Comment ?	Pourquoi ?
Analyser les métiers et le fonctionnement de l'entreprise	L'entreprise (Lieu du déroulement du projet)	Au début du projet	Définir les mots de références du projet et faire un état des lieux	Faciliter la fixation des objectifs

Tableau 4 L'étape Comprendre (QQQQCP)

1.1 Comprendre l'utilité d'un système documentaire

a. Le système documentaire

Définition : La norme AFNOR FD S 99-31 a défini le système documentaire comme étant « un ensemble structuré et organisé de documents de natures différentes. » [5]

Le système documentaire est l'ensemble des données ou informations qui ont une influence sur la qualité des produits ou services, la maîtrise des processus et le système qualité d'une entreprise. Ce sont les documents internes à l'entreprise, relatifs à son domaine, sa politique et son engagement, et les documents externes pour pouvoir prendre en compte les exigences et les évolutions externes à l'entreprise.

Le système documentaire présente un vecteur de communication entre les collaborateurs ainsi qu'avec les partenaires. En effet, sa gestion et son établissement s'inscrivent dans la démarche qualité de l'entreprise.

Selon l'AFNOR, la gestion documentaire est un processus qualité qui définit les règles du cycle de vie des documents afin d'optimiser le management de son organisation.

La gestion documentaire répond à des exigences et des besoins définis par l'activité et l'objectif visé à travers la démarche qualité de l'entreprise. Ces règles de gestion, adaptées à

la situation et aux exigences de la norme, garantissent sa disponibilité. Cette gestion peut être informatisée et efficace.

La gestion documentaire doit être faite d'une part pour garantir la performance de l'organisation et la facilité d'utilisation des documents compréhensibles par ses acteurs et d'autre part pour garantir la réalisation des activités et l'obtention des résultats escomptés par l'organisation.

Dans la plupart des entreprises, la gestion documentaire représente en moyenne 10% du chiffre d'affaires annuel [6] et 40% de l'activité de l'entreprise s'appuie sur des documents [7].

✓ *L'utilité du système documentaire*

Un système documentaire permet :

- L'enregistrement de tous les résultats
- L'unicité des pratiques en prenant en compte les meilleures pratiques acceptables
- La maîtrise des canaux de communication
- La formation du personnel par l'utilisation d'un outil commun
- La pérennisation des savoir-faire et des techniques de l'entreprise
- La prévention des dysfonctionnements et des initiatives incontrôlées

Il s'agit d'un outil d'encadrement, d'amélioration, d'évaluation, de mesure de l'efficacité et de capitalisation des preuves.

✓ *Le système documentaire et ISO 9001*

La documentation a été évoquée dans la norme du management ISO 9001 de la version 2008 à la version 2015 :

- Dans la version 2008, les termes utilisés pour le système documentaire étaient « procédures documentées », « manuel qualité », « documentation » et « enregistrements » [8] ;
- Dans la version 2015, « informations documentées » [9] était le seul terme définissant tout document jugé pertinent pour l'activité de l'entreprise.

Vu que le système documentaire contribue au bon fonctionnement de l'entreprise, la certification ISO 9001 exige la documentation du système de management ainsi que du système de fonctionnement interne.

b. Quel lien entre performance et système documentaire ?

La performance a été définie dans l'ISO 9000 [10] comme étant un résultat mesurable. Elle peut être définie selon 3 axes [11] :

- * L'efficacité : Atteindre les objectifs tout en respectant les engagements prédéfinis.
- * L'efficience : Réaliser les objectifs en consommant le minimum de ressources.
- * La qualité perçue : Réussir le projet et satisfaire les clients.

La performance, dans les entreprises, touche différents niveaux notamment le management des activités, des processus, des produits et/ou des services, du système ou même de l'organisation elle-même.

Vu que le système documentaire est un outil d'encadrement, d'amélioration, d'évaluation et de mesure d'efficacité, il est nécessaire de veiller à l'amélioration de sa performance.

1.2 Analyser le système documentaire S-EHS existant

La deuxième phase de l'étape « Comprendre » est de découvrir le système documentaire existant. Une analyse complète des documents va permettre de souligner les dysfonctionnements ainsi que les manques sur lesquels il faut travailler. Il s'agit d'une étape d'exploration et de rangement.

L'objectif principal du pôle est d'avoir un système documentaire simple et facile à utiliser et qui répond aux exigences de la norme ISO 9001 :2015.

L'analyse de l'existant sert à évaluer le système existant par rapport aux exigences de la norme ISO 9001 :2015. Pour cela, un autodiagnostic a été réalisé par le biais d'un outil de mesure de la performance du système documentaire [12].

Le résultat de cet autodiagnostic montre que le système documentaire existant est peu performant avec une moyenne de 12 %, ce qui confirme le point sensible évoqué lors de l'audit de l'ISO 9001 :2015 dans le pôle S-EHS.

1.3 Echanger avec les opérationnels

Après avoir analysé l'existant et appréhendé l'organisation générale du pôle, des réunions avec les opérationnels ont été organisées. L'objectif de ces rencontres est de comprendre les métiers S-EHS, l'implication et l'influence de chaque métier sur les autres pôles de l'organisation.

Ces échanges simplifient le travail collaboratif visé pour la deuxième étape du cycle 6 C.

2- Clarifier

Il s'agit de la deuxième étape de la méthode de résolution du problème « 6 C ». Cette étape est définie dans le tableau ci-dessous :

Quoi ?	Où ?	Quand ?	Comment ?	Pourquoi ?
Collecter les besoins des collaborateurs et construire une base de travail	L'entreprise (Lieu du déroulement du projet)	Lors des échanges avec les collaborateurs	Organiser des breakfasts chat Cartographier les processus	Atteindre les objectifs rapidement en impliquant tous les collaborateurs

Tableau 5 L'étape Clarifier (QQOQCP)

2.1 Organiser des « Breakfast chat »

Le « Breakfast chat » est un mode participatif et collaboratif autour d'un sujet. Ce sont des réunions dont les échanges sont amicaux au cours d'un petit-déjeuner. L'objectif est de pouvoir s'exprimer facilement. Cette ambiance aide les participants à générer des idées ensemble.

Le pôle S-EHS demande que tous ses collaborateurs comprennent leurs objectifs et participent à leur réalisation. L'organisation du système documentaire est un projet qui nécessite la participation des autres.

La construction des données est basée en premier lieu sur la collecte des besoins des collaborateurs en termes de S-EHS vue que le pôle S-EHS offre des services transversaux et participe à toutes les interventions sur le campus.

Au cours des breakfasts chats, un benchmarking a permis de comprendre les besoins et de clarifier les documents clés du futur système documentaire. Le résultat de cette étape était environ une trentaine de documents S-EHS demandés par les parties intéressées (collaborateurs), notamment, des procédures et des instructions.

2.2 Réorganisation des processus : Cartographie

Les organisations tendent vers la performance, l'objectif est de se démarquer des concurrents en s'améliorant continuellement. Afin de réussir, une organisation doit se spécifier par une structure stable et robuste qui fait communiquer les différents métiers. Ceci simplifie le déroulement des actions et réduit les risques d'échecs.

Une structure bien définie et robuste, dans laquelle tous les collaborateurs sont impliqués, présente le vecteur porteur d'un management de qualité à forte valeur ajoutée [12]. C'est pourquoi la norme ISO 9001 : 2015 préconise l'approche processus pour aider les entreprises à se structurer.

La cartographie des processus permet de structurer une organisation en processus. Elle prend en compte les risques encourus en appliquant les bases de l'amélioration, et en garantissant la performance de son système. Ainsi, les résultats seront plus cohérents et prévisibles et les objectifs seront atteints de manière plus efficace.

Vu son importance, la cartographie des processus du pôle S-EHS va définir l'architecture du système documentaire du pôle. En effet, les documents seront organisés selon les processus.

Après avoir collecté les données et compris les métiers S-EHS, la cartographie des processus du pôle a été définie par 9 processus :



Figure 9 Cartographie des processus du pôle S-EHS [Source : Auteur]

2 Processus de management : ou processus de pilotage, qui regroupent la revue des processus et l'évaluation des risques. Ces processus influent directement sur le fonctionnement de l'entreprise et favorise son amélioration. Ils assurent aussi la cohérence des processus de réalisation et de support.

3 Processus de réalisation : ou processus opérationnels, qui décrivent les étapes de réalisation du produit ou du service en partant des exigences clients jusqu'à leur satisfaction. Pour le pôle S-EHS, 3 processus de réalisation sont définis : la maitrise opérationnelle, le leadership et la gestion des crises et capacités à réagir.

4 Processus support : ou processus de soutien, qui représentent les ressources aux autres processus. Ils représentent des processus internes qui contribuent au bon déroulement des processus de réalisation. Ces processus ne sont pas en relation directe avec le client.

Le bon déroulement et la cohésion des processus (management, réalisation et support) contribuent à l'amélioration continue de l'entreprise.

3- Collaborer

L'implication du personnel est importante pour réussir un projet et garantir la performance des résultats. C'est pour cette raison que la méthode 6 C, fait participer les collaborateurs pour la création d'un projet efficace.

Quoi ?	Où ?	Quand ?	Comment ?	Pourquoi ?
Travailler avec tous et construire un système documentaire ensemble	L'entreprise (Lieu du déroulement du projet)	Selon les disponibilités des collaborateurs	Organiser des réunions (mail, téléphone, direct)	S'assurer de l'utilité des documents rédigés et travailler avec transparence

Tableau 6 L'étape Collaborer (QOQCP)

La norme ISO 9001 : 2015 vient simplifier les exigences documentaires. En effet, cette norme, la documentation doit être simple et moderne en limitant les documents papier et en construisant un système numérique. La documentation nécessite de définir les fonctions et les métiers de l'entreprise. Elle doit être facilement compréhensible et modifiable par les collaborateurs, et ce afin de gagner en souplesse et en réactivité.

La cartographie des processus sera l'architecture du système documentaire. Afin d'alimenter ce système, il suffit d'impliquer les collaborateurs au tri des documents existants et à la rédaction des documents manquants.

3.1 Trier les documents pour un système documentaire juste nécessaire

Un système documentaire doit être adopté aux besoins, simple et allégé. En effet, les documents doivent répondre à trois critères : un document est :

- Utile : c'est un document non redondant qui transmet une information ou explique une activité.
- Utilisé : c'est un document personnalisé, communiquant et communiqué, claire, testé et sujet d'amélioration (critiqué ou apprécié).
- Utilisable : c'est un document qui est facile à lire, répond à un besoin et compréhensible par tous. Il doit, donc, être intégré et considéré dans le management global de l'entreprise.

Une consultation des différents documents du pôle a avéré que le système documentaire existant est lourd et complexe : Il contient 650 documents (procédures, formulaires, instructions, autres). En se basant sur la règle des 3 U [12], des documents redondants ont été supprimés et d'autres datant de plus de 10 ans ont été archivés.

Au final, parmi 230 documents restants une quinzaine de procédures ont été classées selon les 9 processus identifiés dans la cartographie. Une sous classification a été proposée : sous chaque processus est attaché ses procédures, ses formulaires et ses instructions.

A ce stade, une mesure de la performance du système documentaire existant a été faite avec un outil d'autodiagnostic qui permet d'évaluer la performance des documents. Cette évaluation aide à avoir une vue d'ensemble de la documentation et permet de définir facilement des actions afin d'améliorer la performance documentaire de l'organisme. L'outil a révélé que le système documentaire existant est peu performant (Fig.10)

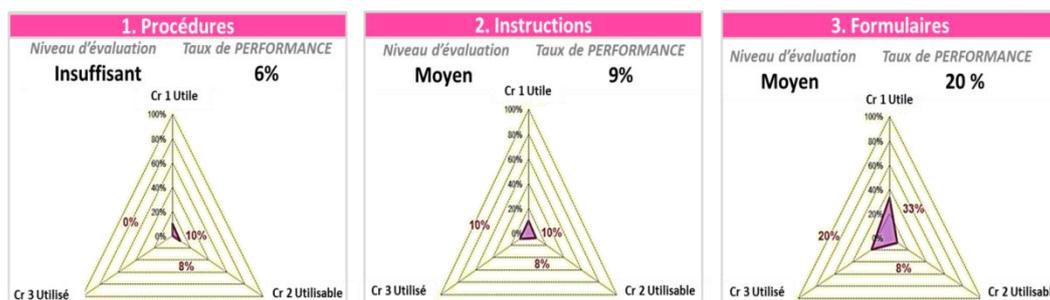


Figure 10 Mesure de la performance du système documentaire existant du pôle S-EHS [12]

3.2 Rédiger un système documentaire simple

Le système documentaire présente le vecteur de la performance au sein d'une organisation. Il sert à faciliter les tâches aux utilisateurs. En effet, il doit :

- Etre complet et léger ;
- Etre transversal et communicant ;
- Définir les tâches et les activités des services.

Cette étape sert à impliquer tous les collaborateurs dans la constitution du système documentaire tout en appliquant la règle de 3 U.

Le système documentaire est construit comme suit :

- Mise à jour de l'existant : Les documents encore valables et utilisés ont été mis à jour, modifiés et complétés.
- Rédaction des procédures manquantes : La forme a été générée en se basant sur les exigences de la norme ISO 9001 : 2015. Pour qu'ils soient utiles et faciles à lire, les documents, notamment les procédures, ont tous été rédigés sous forme d'un logigramme. (Fig.10)

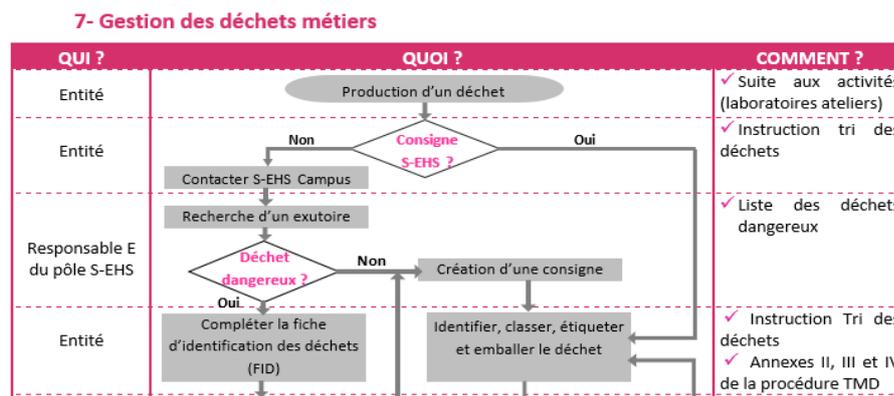


Figure 10 Exemple d'un logigramme (Procédure gestion des déchets)

4- Construire

Afin de communiquer les informations collectées et les documents rédigés, l'étape « Construire » vient présenter les résultats du projet. Un QQQQCP a été élaboré pour expliquer l'importance de cette étape (Tab.7).

Quoi ?	Où ?	Quand ?	Comment ?	Pourquoi ?
Collecter les informations concernant l'entreprise dans un seul endroit	L'entreprise (Lieu du déroulement du projet)	Après le tri et la rédaction des documents	Via un espace de partage d'information (application)	Faciliter l'accès à l'information

Tableau 7 L'étape Construire (QQQQCP)

Le partage et l'accès à l'information représente un axe de réussite pour la réalisation d'une activité. Afin de rendre facile et rapide l'accès de tous les collaborateurs aux différents documents métiers ainsi qu'aux documents qualité, la cartographie des processus de l'entreprise a été construite sur une interface interactive. Un simple clic sur le processus demandé sur la cartographie des processus va permettre à l'utilisateur d'accéder aux différents documents notamment les procédures, les formulaires et les instructions. Cette

interface faisant partie d'un site web construit sur une application interne de l'entreprise est diffusée dans tous les services et sur les différents postes des collaborateurs.

Un système documentaire doit être communicant et transversal pour garantir le bon déroulement des activités de l'entreprise. A ce stade, trois applications de partage d'information ont été proposées pour le système documentaire S-EHS construit.

Outil	Définition	Avantages	Inconvénients
E-POP	Une application qui permet de créer des espaces collaboratifs à la demande.	<ul style="list-style-type: none"> - Application interne du groupe : facilement diffusable, accès direct par les collaborateurs. - Création d'une interface interactive transverse. - Facile à utiliser en quelques clics. - Facile à alimenter par les collaborateurs. - l'information est centralisée, accessible et sauvegardée. - Conformité à l'ISO 9001 (organisation par processus). 	<ul style="list-style-type: none"> - Peu connus par les collaborateurs S-EHS.
Esqua-learning	Une application qui gère les formations et les réglementations au sein d'une entreprise.	<ul style="list-style-type: none"> - Les collaborateurs sont familiarisés avec cette application. - Sa fonction de gestion des formations. - Sa fonction de gestion des réglementations. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mauvaise ergonomie. - Ancienne organisation. - Difficile à utiliser : codification complexe. - Recherche difficile d'information.
Scénari-Chain	« Une suite logicielle libre qui permet la création de documents multi-supports à partir d'une seule édition. » [13]	<ul style="list-style-type: none"> - Création d'une interface interactive. - Bonne ergonomie. - Diffusable sur différents support et libre de droit. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inconnus des collaborateurs. - Problèmes de diffusion dans le groupe.

Tableau 8 Choix de l'application de partage des documents

Ces trois propositions ont été présentées aux collaborateurs et après analyse de la situation la direction a décidé de retenir le premier choix et de créer son système documentaire sur l'E-POP de l'entreprise.

L'E-POP est un espace dans lequel il y a un partage de l'information entre plusieurs utilisateurs définis. Il peut être créé au sein d'un service ou d'un projet. La spécificité de cet espace c'est qu'il s'agit d'une application interne à l'entreprise déjà fonctionnelle et qui ne nécessite pas de nouvel accord par la direction informatique dont la mission est de garantir la sécurité et la cohérence informatique de l'entreprise.

La construction de cette espace a été faite selon les demandes des collaborateurs. Des réunions de partage d'idée nous ont permis de construire l'E-POP en 6 onglets. Le but n'était pas d'avoir juste un espace de partage de documents mais aussi un petit site web qui présente le pôle S-EHS.

Onglet 1 : {News} : Comme son nom l'indique, cet onglet sert à communiquer les nouveautés sur le pôle S-EHS. Elle comporte 3 parties :

- Save the date : pour tous les événements S-EHS qui se passe dans le groupe : titre de l'évènement, lieu et date.
- Le forum S-EHS : Permet de se connecter directement au forum S-EHS afin de voir et participer à toutes les discussions et les sujets.
- Les « Safety-contact » : Ce sont des vidéos sélectionnées pour amorcer des moments d'échange sur une thématique S-EHS au cours des réunions.

Onglet 2 : {Qui sommes-nous} : Cet onglet présente le pôle S-EHS. Elle permet de communiquer la mission, la vision et les valeurs du pôle. En effet, elle comporte l'organigramme ainsi que l'engagement de la direction du pôle.

Onglet 3 : {Nos formations} : Cet onglet est fait pour gérer les formations des collaborateurs. Elle comprend les listes des formations disponibles et les obligations.

Onglet 4 : {Nos documents} : Cet onglet comporte deux sous-onglets :

- **La newsletter** : C'est un document rédigé par le pôle S-EHS pour communiquer, à ces collaborateurs, ses évolutions chaque trimestre.
- **Le système documentaire** : Présenté sous la forme d'une cartographie des processus animée (Fig.11). Le principe de cet sous-onglet est qu'en cliquant sur n'importe quel processus, on passe à une page qui comporte les procédures, les formulaires et les instructions associés à ce processus. Ce système facilite la recherche des documents et évite les collaborateurs de tomber dans la lourdeur de la codification.

Onglet 5 : {Contactez-Nous} : Cet onglet liste les contacts potentiels du pôle S-EHS (nom, fonction, téléphone, photo). Ceci facilite aux collaborateurs à qui s'adresser pour demander l'information.

Onglet 6 : {Liens utiles} : Cet onglet présente les sites du groupe qui sont en lien avec le pôle S-EHS.



Figure 11 : Interface Interactive de la cartographie des processus [source : Auteur]

5- Contrôler

La mesure de la performance est l'une des plus importantes étapes de la réalisation d'un projet. Cette phase sert à évaluer tous les efforts réalisés. Pour cerner cette étape, un QQQQCP a été élaboré (Tab. 9)

Quoi ?	Où ?	Quand ?	Comment ?	Pourquoi ?
Le système documentaire ainsi que l'application construite	L'entreprise (Lieu du déroulement du projet)	Après diffusion de l'application aux prés des collaborateurs	Par un outil d'autodiagnostic de la performance documentaire	Evaluer les résultats du projet et mesurer sa réussite

Tableau 9 L'étape Contrôler (QQOQCP)

Les deux résultats principaux de ce projet sont l'espace E-POP et le système documentaire. Pour les contrôler, on procède comme suit :

5.1 Évaluation de la performance du système documentaire construit

Cette évaluation a été faite en utilisant un outil d'autodiagnostic. Il s'agit d'un classeur Excel conçu par des étudiants du master qualité de l'UTC. L'objectif de l'outil « Performance du système documentaire » est de « permettre à l'utilisateur d'évaluer la performance des documents utilisés dans le cadre des différents processus et activités d'un organisme. Une fois l'évaluation des documents renseignée, l'utilisateur obtient une vue d'ensemble de sa documentation et le tableau de bord constitué permet de définir facilement des actions (relatives à un document ou à la totalité) afin d'améliorer la performance documentaire de l'organisme » [12]. Pour évaluer un document, cet outil propose 3 critères (utile, utilisé, utilisable) et 13 sous-critères ou questions qui répondent aux exigences documentaires de la norme ISO 9001 : 2015.

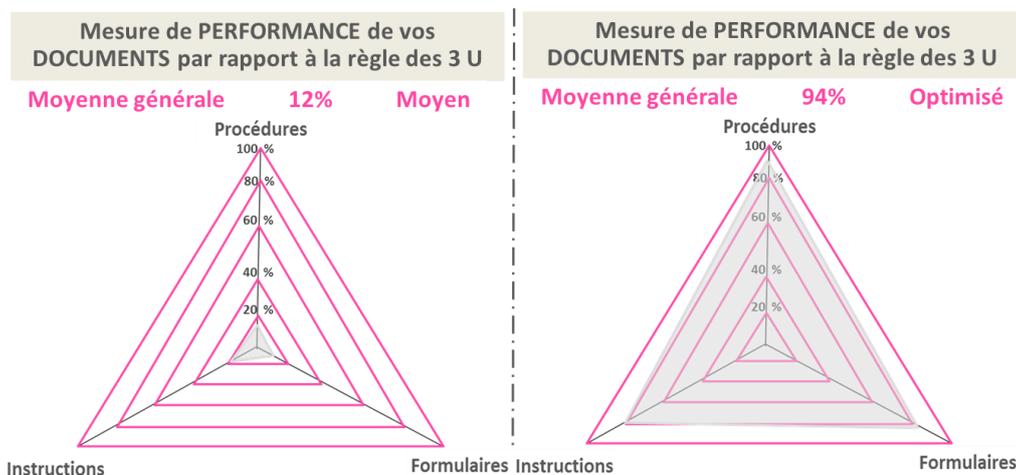


Figure 12 Mesure de la performance du système documentaire du pôle S-EHS [12]

5.2 Évaluation de la performance de l'espace E-POP du pôle S-EHS

La performance se mesure selon trois axes : l'efficacité, l'efficacités et la qualité perçue. Selon ce principe, trois indicateurs de performance ont été fixé afin d'évaluer l'espace E-POP crée et garantir son amélioration en continue.

- Le nombre de visiteurs clics/jours ;
- Le temps de consultation d'un document ;
- L'évolution d'utilisation de l'espace E-POP.

6- Communiquer

La diffusion des résultats de suivi et d'évaluation est un élément majeur de la finalisation du projet. La méthodologie de diffusion a été préparée en collaboration avec la direction. Le QQQQCP (Tab.10) détaille cette étape :

Quoi ?	Où ?	Quand ?	Comment ?	Pourquoi ?
La réussite du projet aux prés des intervenants	L'entreprise (Lieu du déroulement du projet)	Après l'utilisation de l'espace par les collaborateurs	Echange avec les intervenants	Transmettre des valeurs (confiance, transparence...)

Tableau 10 L'étape Communiquer (QQQQCP)

L'objectif principal de cette étape est de partager la réussite du projet avec les collaborateurs qui ont contribué à leur réalisation :

✓ **Comment ?**

De nos jours, différents moyens de communication sont disponibles, notamment les réunions, les affichages, le téléphone, l'e-mail...

La communication peut être face à face ou bien sur support :

- Communication face à face : A travers des réunions qui permet des échanges de l'information verbale et non-verbale.
- Communication sur support : Le support peut être :
 - Média électronique : téléphone, e-mail... ces supports aident à transmettre des messages simples et clairs.

- Affichages : L'image, le visuel... plus parlant pour les collaborateurs.

✓ **Pourquoi ?**

Le but de la communication interne est de transmettre l'information afin de garantir les valeurs de l'entreprise. La communication des résultats du projet permet de :

- Garantir la **transparence** dans le milieu professionnel : Communiquer les résultats d'évaluation d'un projet quel que soit un échec ou réussite pour rendre les collaborateurs conscients de la situation du projet élaboré.
- Garder la **confiance** entre collaborateurs : Faire un retour aux collaborateurs qui ont contribué à la réalisation du projet. Cela permet de les rassurer sur le fait que leurs remarques ont été prises en compte et que leur implication a été utile pour le projet ce qui va leur donner la confiance nécessaire pour collaborer une nouvelle fois.
- Communiquer l'**implication** des membres de l'équipe.
- Valoriser et **respecter** l'effort de tous : communiquer un projet c'est-à-dire communiquer les personnes qui ont contribué à leur réalisation.

Chapitre 3



Enseignement tirés & perspectives

VI- Perspectives

1- Court terme

La construction d'un espace de partage d'information opérationnel (E-POP) présente un progrès énorme dans l'organisation du système de l'entreprise. Ceci n'empêche pas la poursuite de ce projet et son amélioration. En effet, ce projet a permis de concevoir une architecture documentaire en créant une nouvelle cartographie des processus, l'étape suivante est de compléter non seulement le système documentaire mais aussi de proposer des améliorations de l'espace par les collaborateurs. La direction pourra par la suite juger de la pertinence des propositions.

2- Moyen-terme

Pour adopter une vision lointaine et profiter au maximum des résultats du projet, l'application de la méthode 6 C à d'autres projets serait une opportunité pour comprendre la problématique et anticiper les besoins opérationnels.

Par ailleurs, l'E-POP va permettre de construire un système de management solide et autonome.

3- Long-terme

Ce projet se développera en continue, mais cela ne persistera que si une vision plus lointaine et plus systémique est instaurée, il faudrait ainsi essayer d'améliorer la culture qualité en entreprise par l'organisation de réunions de présentation des nouveautés qualité de l'espace E-POP.

L'espace de partage (E-POP) mis en place sera une source d'amélioration de la performance du système actuel. Il permettra aux collaborateurs d'accéder à un partage illimité des informations.

VII- Enseignements tirés

La réussite d'un projet n'est due qu'à l'association de différents facteurs dont l'importance a été déterminante et notamment :

- L'engagement de la direction : avant de commencer un projet, il faut avoir non seulement l'adhésion de la direction mais aussi sa motivation pour le projet
- L'implication des collaborateurs : Un environnement ouvert et communicant est la clé de la réussite d'un projet. La participation des acteurs et l'échange des idées ne peut qu'améliorer et maintenir en vie le projet.
- Des objectifs clairs et logiques : la fixation d'objectifs simples contribue à mener un projet efficient et efficace et à gagner en temps et en coût.
- Être ouvert et interactif : Faire des réunions avec les collaborateurs pour présenter le projet, définir les objectifs et comprendre leurs exigences.
- Visez l'excellence : Travaillez pour avoir des résultats parfaits et pouvoir pleinement satisfaire la direction et les collaborateurs.
- Rendre beau : travaillez sur l'ergonomie des résultats et leurs spécificités. Donnez envie aux autres de les explorer.

CONCLUSION

Durant ce projet de fin d'études, j'ai pu mener à bien un projet concret dans un environnement professionnel complexe où j'ai pu travailler et échanger avec différentes cultures et les faire adhérer autour d'une même vision.

Mes connaissances théoriques acquises dans le cadre de la formation du master qualité et performance dans les organisations m'ont permis de rapidement m'adapter à la problématique et de les mettre en œuvre de manière créative.

Les échanges avec les collaborateurs m'ont permis non seulement de développer mon relationnel mais aussi d'avoir le courage d'aller plus loin dans la réalisation de mes idées. En effet, la confiance des managers dans mon travail m'as permis d'innover et de créer ma propre méthode pour la résolution de la problématique.

Les clés de la réussite du projet étaient présentes, ils s'agissaient des valeurs du groupe, la confiance, la transparence, le courage et l'intégrité. Ceci m'a aidé à finaliser mes livrables prévus dans les temps et de m'améliorer.

Ce stage professionnel a renforcé ma volonté de devenir ingénieur qualité et évoluer dans ce domaine que j'affectionne beaucoup. En effet, j'ai pu me confronter à des situations réelles en tant que qualitiçienne. Ce stage m'a également permis d'en savoir plus sur mes points faibles et de tracer ma voie vers le progrès. Je pense ainsi pouvoir faire évoluer davantage mes compétences dans les domaines ci-dessous :

- ✓ Communiquer facilement en public ;
- ✓ Animer des réunions ;
- ✓ Apprendre à présenter la progression du projet régulièrement ;
- ✓ Apprendre à être objectif devant des propositions multiples.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUE

- [1] « Beauty's Top 100 ». [En ligne]. Disponible sur : <http://wwd.com/wwd-publications/beauty-biz/2017-04-14-10867379/>.
- [2] « Nos chiffres clés », L'Oréal, 2017. [En ligne]. Disponible sur : <http://www.loreal.fr/groupe/nos-activites/chiffres-clés>.
- [3] « Notre mission », L'Oréal, 2017. [En ligne]. Disponible sur : <http://www.loreal.fr/groupe/qui-nous-sommes/notre-mission>.
- [4] Direction des services, « L'Oréal Campus d'aulnay sous-bois ». [En ligne]. Disponible sur : <http://campus-aulnay-fr.loreal.wans/sites/aulnay/FR/votre-campus/Pages/default.aspx>.
- [5] « Norme FD S 99-131, "Concepts et recommandations pour la mise en place et l'amélioration d'un système documentaire dans des établissements de santé" ». Edition Afnor, www.afnor.org.
- [6] D. Slater, "IT Leadership: Dealing with corporate growth», CIO 2001. [En ligne]. Disponible sur : <http://www.cio.com/article/2441456/it-organization/it-leadership--dealing-with-corporate-growth.html>
- [7] A. Boyd, « I know what you're thinking », Edition IDC 2012. [En ligne]. Disponible sur: <https://smallbusinesssolutions.blogs.xerox.com/2015/06/26/i-know-what-youre-thinking/#.WUeKKz-weUI>
- [8] « NF EN ISO 9001- Systèmes de management de la qualité- Exigences ». Edition Afnor, www.afnor.org, 2008.
- [9] « NF EN ISO 9001- Systèmes de management de la qualité- Exigences ». Edition Afnor, www.afnor.org, oct-2015.
- [10] AFNOR, « ISO 9000 : 2015 Management de la qualité ». [En ligne]. Disponible sur : www.afnor.com
- [11] Legifrance, « Texte réglementaire, « LOLF, Loi organique n° 2001-692 relative aux lois de finances » ». JORF n°177 du 2 août 2001 page 12480, NOR : ECOX0104681L, 01-août-2001.
- [12] M. Gaudé, « Système documentaire ISO 9001 et Performance de l'entreprise », Université de Technologie de Compiègne, Master Qualité et Performance dans les Organisations (QPO), Mémoire d'Intelligence Méthodologique, <http://www.utc.fr/master-qualite>, puis « Travaux » « Qualité-Management » réf n°377, juin 2016.
- [13] « SCENARI CHAIN », 20-mars-2017. [En ligne]. Disponible sur : <https://scenari.org/co/home.html>.