



L'ORÉAL	<b>Evolution du Système de Management de la Qualité du service Pilote DPGP&amp;PP</b>	 <b>utc</b> <small>Université de Technologie Compiègne</small>
Année 2008		Page 1 sur 28
Tuteur professionnel : A. BROECKER	<b>Rapport de stage réalisé par : Michaël PAYET</b>	Tuteur universitaire : JP. CALISTE

# EVOLUTION DU SMQ DU SERVICE PILOTE DPGP&PP



L'ORÉAL	<b>Evolution du Système de Management de la Qualité du service Pilote DPGP&amp;PP</b>	 <b>utc</b> <small>Université de Technologie Compiègne</small>
Année 2008		Page 2 sur 28
Tuteur professionnel : A. BROECKER	<b>Rapport de stage réalisé par : Michaël PAYET</b>	Tuteur universitaire : JP. CALISTE


## REMERCIEMENTS

Je souhaite remercier M. Jean CHARRIER, directeur du service et ma tutrice de stage, Mme Armelle BROECKER, Responsable Qualité du service de m'avoir donné l'opportunité d'enrichir mes compétences qualité au sein d'un groupe international.

Je remercie l'ensemble du personnel du service Pilote DPGP&PP pour leur accueil, intégration et la collaboration à mes missions.


Je souhaite également remercier M. Jean-Pierre CALISTE, enseignant chercheur à l'UTC et tuteur de stage pour sa visite au cours du stage et ses conseils.

Je tiens aussi à remercier toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de mes différents projets.

<b>L'ORÉAL</b>	<b>Evolution du Système de Management de la Qualité du service Pilote DPGP&amp;PP</b>	 <b>utc</b> Université de Technologie Compiègne
<b>Année 2008</b>		<b>Page 3 sur 28</b>
Tuteur professionnel : A. BROECKER	<b>Rapport de stage réalisé par : Michaël PAYET</b>	Tuteur universitaire : JP. CALISTE

## SOMMAIRE

<b>1. PRÉSENTATION .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1. L'ORÉAL.....</b>	<b>4</b>
<b>1.2. LE PILOTE DPGP&amp;PP.....</b>	<b>5</b>
<b>2. ANALYSE .....</b>	<b>5</b>
<b>2.1. CONTEXTE.....</b>	<b>5</b>
<b>2.2. CADRER LA PROBLÉMATIQUE PAR UN QOOQCP.....</b>	<b>7</b>
<b>2.3. OBJECTIFS ET LIVRABLES DU PROJET.....</b>	<b>8</b>
<b>2.4. DÉMARCHE GLOBALE DU STAGE.....</b>	<b>10</b>
<b>3. DÉPLOIEMENT DU PROJET.....</b>	<b>13</b>
<b>3.1. MISE EN ŒUVRE DU PROJET.....</b>	<b>13</b>
<b>3.2. EXTRAITS DE TRAVAUX.....</b>	<b>14</b>
<b>3.3. L'ORGANISATION DU SYSTÈME QUALITÉ, SÉCURITÉ, HYGIÈNE ET ENVIRONNEMENT.....</b>	<b>15</b>
<b>3.4. MANAGEMENT DE LA RELATION CLIENT.....</b>	<b>17</b>
<b>3.5. MAITRISE DES NON-CONFORMITÉS ET ACTIONS CORRECTIVES .....</b>	<b>20</b>
<b>4. BILAN ET PERSPECTIVE.....</b>	<b>25</b>
<b>4.1. BILAN AU 5 JUIN 2008.....</b>	<b>25</b>
<b>4.2. PERSPECTIVES.....</b>	<b>26</b>
<b>4.3. CONCLUSION.....</b>	<b>27</b>
<b>5. ANNEXES CONFIDENTIELLES [4].....</b>	<b>28</b>
<b>6. SOURCES.....</b>	<b>28</b>
<b>7. TABLES DES ILLUSTRATIONS.....</b>	<b>28</b>

<b>L'ORÉAL</b>	<b>Evolution du Système de Management de la Qualité du service Pilote DPGP&amp;PP</b>	 UTC Université de Technologie Compiègne
Année 2008		Page 4 sur 28
Tuteur professionnel : A. BROECKER	<b>Rapport de stage réalisé par : Michaël PAYET</b>	Tuteur universitaire : JP. CALISTE

## 1.Présentation

### 1.1.L'Oréal

L'Oréal, crée en 1907, est actuellement le leader mondial des produits cosmétiques. C'est aussi :

- 19 marques internationales,
- 4,5 milliards de produits fabriqués,
- Une présence mondiale dans plus de 130 pays,
- 60 851 collaborateurs de 100 nationalités différentes,
- 15,79 Milliards d'euros de Chiffre d'Affaire consolidé en 2006.



Figure 1 Photo du siège de L'Oreal [6]

### Organisation générale du groupe

Le groupe L'Oréal est organisé de la façon suivante :


5 divisions opérationnelles orientées vers les circuits de distribution :

- La Division des Produits Grand Public
- La Division des Produits Professionnels
- Le Division des Produits Cosmétique Active
- La Division des Produits de Luxe
- The Body Shop

Dont le support est assuré par 5 Directions fonctionnelles :

- Administration et Finances
- Recherche et Développement
- Industrie
- Ressources Humaines
- Communication et relations extérieures

Pour plus d'informations sur le groupe, vous pouvez vous rendre sur [le site de L'Oréal](#) [5].

L'ORÉAL	<b>Evolution du Système de Management de la Qualité du service Pilote DPGP&amp;PP</b>	 <b>utc</b> <small>Université de Technologie Compiègne</small>
Année 2008		Page 5 sur 28
Tuteur professionnel : A. BROECKER	<b>Rapport de stage réalisé par : Michaël PAYET</b>	Tuteur universitaire : JP. CALISTE

## 1.2. Le Pilote DPGP&PP

Le service Pilote de la **D**ivision des **P**roduits **G**rand **P**ublic et des **P**roduits **P**rofessionnels est une interface entre la Recherche et l'Industrie. Sa mission est de fournir aux usines des Procédés Industriels de Fabrications (PIF), afin de pouvoir passer d'une fabrication d'un kilogramme de produit en laboratoire de recherche à 20 tonnes en usines. En 2007, l'activité [1] du service Pilote représentait :

- 3533 formules traitées,
- 3460 Procédés Industriels de Fabrication émis dont 430 avec développement,
- 128 tonnes de jus produit pour faire les mises au point des procédés.


## 2. Analyse

### 2.1. Contexte

#### 2.1.1. Un mot sur l'organisation de L'Oréal [4]

Les entités opérationnelles (telles que le service Pilote DPGP&PP) doivent prendre en compte 2 types de référentiel :

- Les référentiels dits "internes" fixant les grandes règles, dans le cadre de ce projet :
  - La Direction Qualité de la DGO a pour mission d'établir, d'entretenir et d'améliorer les référentiels traitant de la qualité.
  - La Direction Sécurité, Hygiène et Environnement a pour mission de diffuser les règles de sécurité applicables aux différentes entités.
- Les référentiels dits "externes" sont les référentiels internationaux tels que les normes ISO 9001 et 14001...

L'ORÉAL	<b>Evolution du Système de Management de la Qualité du service Pilote DPGP&amp;PP</b>	 <b>utc</b> <small>Université de Technologie Compiègne</small>
Année 2008		Page 6 sur 28
Tuteur professionnel : A. BROECKER	<b>Rapport de stage réalisé par : Michaël PAYET</b>	Tuteur universitaire : JP. CALISTE

### 2.1.2.L'évolution du système Qualité au niveau du groupe

Ainsi en 2006, des mouvements de personnel au niveau du Groupe tel qu'un nouveau Directeur Général, un nouveau Directeur Général des Opérations et une réflexion sur l'organisation globale de l'industrie, ont amené le groupe à adopter une nouvelle orientation stratégique au niveau de sa politique Qualité.


Celle-ci auparavant basée sur une politique curative prend actuellement une tournure plus préventive. Des contrôles, qui précédemment étaient faits en parallèle sur la fabrication d'un côté, et le packaging de l'autre, ne sont maintenant effectués que sur le **Produit Fini (PF)**, c'est-à-dire le produit conditionné et vendu aux consommateurs.

### 2.1.3.L'impact de cette évolution pour le service Pilote DPGP&PP

Jusqu'à présent, le référentiel interne s'appliquant au service Pilote DPGP&PP était le Système Qualité de Conception des Procédés Industriels de Fabrication. Ce dernier considérait que le produit du service Pilote DPGP&PP était le Procédé Industriel de Fabrication et que ses clients étaient les usines.

La nouvelle orientation impacte directement ce référentiel :

- Le produit du service Pilote DPGP&PP devient le Procédé Industriel de Fabrication et le conditionnement tout en intégrant la spécification de la formule chimique.
- Le client du Pilote devient les services Marketing qui expriment ses exigences via :
  - les laboratoires de Recherche Appliquée et Développement
  - et les services de Développement.
- Les usines deviennent des partenaires privilégiés lors de l'industrialisation des produits.

L'ORÉAL	<b>Evolution du Système de Management de la Qualité du service Pilote DPGP&amp;PP</b>	 <b>utc</b> <small>Université de Technologie Compiègne</small>
Année 2008		Page 7 sur 28
Tuteur professionnel : A. BROECKER	<b>Rapport de stage réalisé par : Michaël PAYET</b>	Tuteur universitaire : JP. CALISTE

### 2.1.4. La volonté d'intégrer la sécurité dans le Système de Management de la Qualité

Outre cette évolution au niveau du groupe L'Oréal d'un point de vue Qualité, au sein du service, le directeur du Pilote souhaite créer un système de management intégré : Qualité, Sécurité, Hygiène et Environnement. L'objectif premier n'est pas de certifier le système selon les normes ISO14001 ou OHSAS18001, il est de créer et entretenir une dynamique sécurité et environnementale dans le service. Par la suite, une réflexion sera menée sur les opportunités de faire certifier le système selon ces normes.

**Ces éléments majeurs contraignent le service Pilote DPGP&PP à faire évoluer son propre Système de Management de la Qualité.**

## 2.2. Cadrer la problématique par un QQQQCP

### 2.2.1. Quel est le problème ?


- L'évolution du référentiel interne : Système Qualité de Conception des Procédés Industriels de Fabrication (SQCP-IF) qui impacte le service Pilote DPGP&PP.
- La volonté de la direction du service Pilote DPGP&PP d'intégrer la sécurité dans le Système de Management Qualité, Sécurité, Hygiène et Environnement du service Pilote DPGP&PP.

### 2.2.2. Quelles sont les parties prenantes du problème?

**Le récepteur direct :** Le service Pilote DPGP&PP

**Les services en relation avec le Pilote :**

- Les laboratoires de Recherche Appliquée et Développement (Formulation des produits)
- Les Directions des Opérations DPGP&PP :
- Les services de Développement (Coordination des lancements de produits)
- Les usines de la DPGP et de la DPP (Production)
- La Direction Générale des Opérations (Définition des grandes règles pour les industriels et les Pilotes : Qualité, Sécurité, Hygiène et Environnement etc...)
- Le Campus d'Aulnay S/ Bois (Responsabilité en terme de sécurité)

L'ORÉAL	<b>Evolution du Système de Management de la Qualité du service Pilote DPGP&amp;PP</b>	 <b>utc</b> <small>Université de Technologie Compiègne</small>
Année 2008		Page 8 sur 28
Tuteur professionnel : A. BROECKER	<b>Rapport de stage réalisé par : Michaël PAYET</b>	Tuteur universitaire : JP. CALISTE

### 2.2.3. Où se pose le problème ?

Au service Pilote DPGP&PP à Aulnay S/bois.

### 2.2.4. Quand se pose le problème ?

Depuis le début de la phase test de l'évolution du SQCPIF le 31 mai 2007.

### 2.2.5. Comment se pose le problème ?

Un système de management de la qualité certifié ISO9001 conforme au référentiel interne SQCPIF basé sur un système documentaire conséquent (une centaine de références) à faire évoluer en vue :

- d'un audit de suivi de certification ISO9001 prévu début juillet 2008.
- de la visite du Directeur Générale des Opérations prévue fin juin 2008.

### 2.2.6. Pourquoi résoudre ce problème ?

- Assurer la conformité du Système de Management de la Qualité du service Pilote DPGP&PP au référentiel interne.
- Assurer le maintien de la certification ISO9001.
- Garantir la sécurité du personnel du service Pilote DPGP&PP.

## 2.3. Objectifs et livrables du projet

### 2.3.1. Mission du stage

La mission du stage est de participer à l'évolution du Système de Management de la Qualité :

- conformément à l'évolution du Système Qualité du groupe et à l'ISO9001
- en intégrant la sécurité dans le système pour créer un système de management intégré.


### 2.3.2. Livrables du stage

Un **Système de Management de la Qualité, Sécurité, Hygiène et Environnement (SMQSHE)** basé sur une structure documentaire complète et connue par l'ensemble du personnel.

#### Critères de succès associés :

- % de documents revus et validés
- Communication auprès du personnel



L'ORÉAL	<b>Evolution du Système de Management de la Qualité du service Pilote DPGP&amp;PP</b>	 <b>utc</b> Université de Technologie Compiègne
Année 2008		Page 9 sur 28
Tuteur professionnel : A. BROECKER	<b>Rapport de stage réalisé par : Michaël PAYET</b>	Tuteur universitaire : JP. CALISTE

### 2.3.3. Planification Dynamique Stratégique

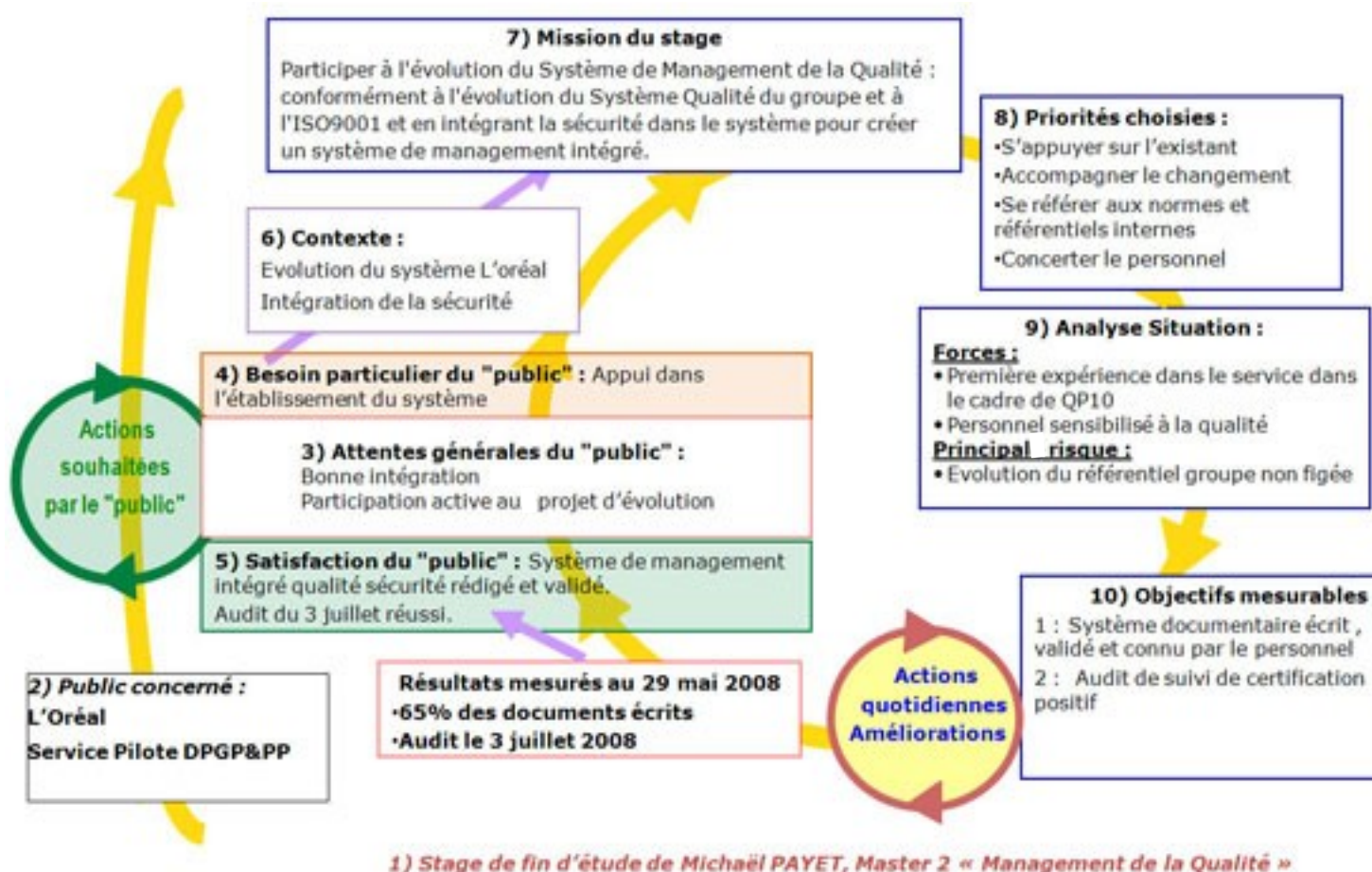



Figure 2 Planification Dynamique Stratégique [3]

L'ORÉAL	<b>Evolution du Système de Management de la Qualité du service Pilote DPGP&amp;PP</b>	 <b>utc</b> Université de Technologie Compiègne
Année 2008		Page 10 sur 28
Tuteur professionnel : A. BROECKER	<b>Rapport de stage réalisé par : Michaël PAYET</b>	Tuteur universitaire : JP. CALISTE

## 2.4. Démarche globale du stage

### 2.4.1. Les fondements de la démarche

Il est à noter que ce stage s'inscrit dans une démarche initialisée en septembre 2007 dans le cadre d'un projet d'intégration "Conception d'un système de management de la qualité sur la base de l'ISO 9004 Etude préliminaire : Identification des attentes des parties prenantes et analyse des processus" réalisé par mes soins en collaboration avec Agathe DUFOUR.

Cette démarche a été établie à partir de la norme ISO9004 selon 2 axes principaux :

1. Identifier les attentes des parties prenantes,
2. Définir les processus en intégrant les exigences identifiées.

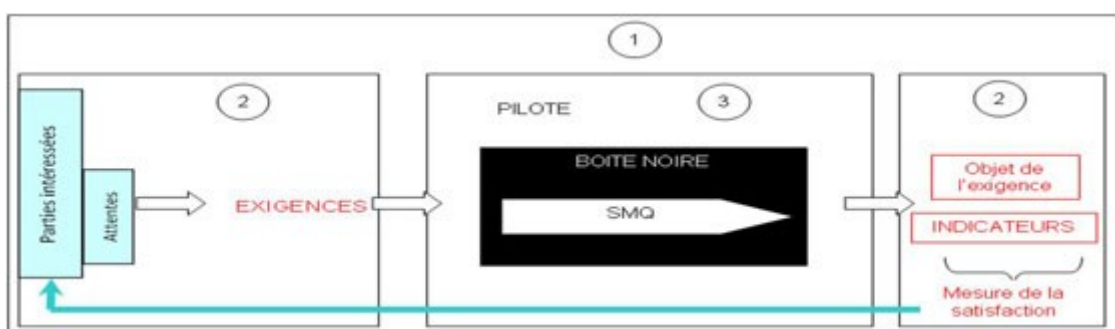



Figure 3 Démarche du projet tiré de l'ISO9004 [7]

La première phase a été achevée lors du projet d'intégration, 18 attentes des parties prenantes furent identifiées.

A présent, la stratégie de ce stage pour répondre au double objectif d'évolution du système de management de la qualité et d'intégration des éléments « sécurité » est de déployer la phase 2 de la démarche en s'appuyant sur la norme ISO9004, c'est-à-dire :  
**Définir les processus.**

L'ORÉAL	<b>Evolution du Système de Management de la Qualité du service Pilote DPGP&amp;PP</b>	 <b>utc</b> <small>Université de Technologie Compiègne</small>
Année 2008		Page 11 sur 28
Tuteur professionnel : A. BROECKER	<b>Rapport de stage réalisé par : Michaël PAYET</b>	Tuteur universitaire : JP. CALISTE

#### 2.4.2.Méthodologie adoptée pour définir les processus

La méthodologie toujours basée sur l'ISO9004 est l'approche processus.

Selon l'ISO9001, un processus est défini comme :

"Un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie".

L'approche processus s'oppose aux organisations managées de façon hiérarchique et verticale où le cloisonnement entre service est prépondérant.

Développer cette approche processus permet de :

- Répondre aux attentes des parties prenantes,
- Donner du sens au travail des personnes de l'organisme dans l'enchaînement des activités qui ont pour objectif d'aboutir au produit,
- Déterminer leurs missions et leurs contributions pour obtenir la satisfaction des clients,
- Optimiser l'obtention de résultats.


#### 2.4.3.Mes directions stratégiques en complément de l'approche processus

- Se référer aux différents référentiels internes et externes pour assurer la conformité du système,
- S'appuyer sur une analyse de l'existant,
- Etre à l'écoute des collaborateurs et prendre en considération leurs attentes,
- Rester proche du terrain.

#### 2.4.4.Le principal facteur de risque relatif au projet

Pour bâtir le système du Pilote, le service doit s'appuyer sur ce référentiel et l'ISO9001.

- Risque : Le référentiel interne qui s'applique au service Pilote DPGP&PP (le SQCPIF) est en cours d'évolution.
- Action préventive : Nous avons donc décidé dans un premier temps de planifier le projet en commençant par les processus dits : "opérationnels".

<b>L'ORÉAL</b>	<b>Evolution du Système de Management de la Qualité du service Pilote DPGP&amp;PP</b>	 <b>utc</b> Université de Technologie Compiègne
Année 2008		Page 12 sur 28
Tuteur professionnel : A. BROECKER	<b>Rapport de stage réalisé par : Michaël PAYET</b>	Tuteur universitaire : JP. CALISTE


### 2.4.5. Planification prévisionnelle

Modalités de lecture du planning :

- En bleu : planning prévisionnel
- En vert : jalons (réunions de service)

	JANVIER	FÉVRIER	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUILLET
Recherche de données, d'exemples							
Cartographie des processus							
Revue de direction							
Gestion des ressources humaines							
Livret d'accueil							
Maitrise système documentaire							
Analyse préalable							
Organisation réunion 14 mars							
Expérimentation							
Officialisation de PIF							
Mesure, analyse et amélioration							
Management de la relation des parties intéressées							
Manuel QSHE							
Gestion des ressources matérielles							
Sécurité							
Rédaction rapport							
Achat/Logistique							
Préparer soutenance							
Soutenance							
Préparer l'audit							
Audit SGS							

Figure 4 Planning prévisionnel [3]

L'ORÉAL	<b>Evolution du Système de Management de la Qualité du service Pilote DPGP&amp;PP</b>	 <b>utc</b> Université de Technologie Compiègne
Année 2008		Page 13 sur 28
Tuteur professionnel : A. BROECKER	<b>Rapport de stage réalisé par : Michaël PAYET</b>	Tuteur universitaire : JP. CALISTE

## 3. Déploiement du projet

### 3.1. Mise en œuvre du projet

Lors de la description des différents éléments du système, je déploie le même processus de mise en œuvre du projet :

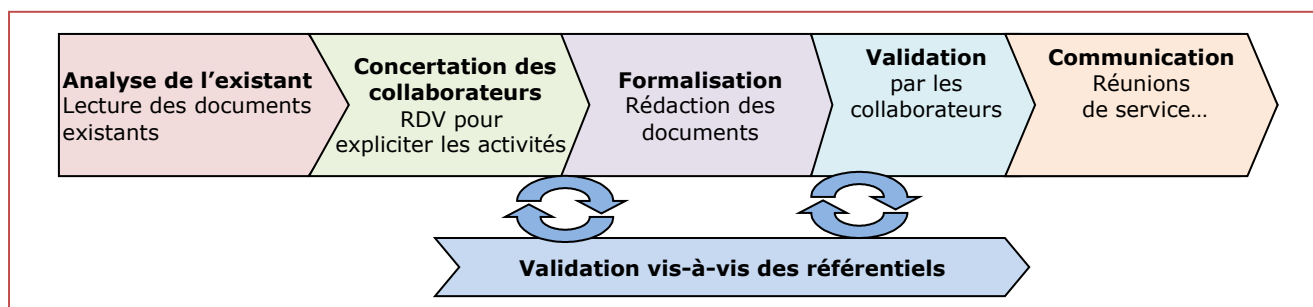


Figure 5 Mise en œuvre [3]

#### 3.1.1. Analyse de l'existant

Avant toute modification ou établissement de nouveaux documents, je commence par lire et comprendre les documents du système actuel et par analyser leur écart par rapport aux documents de travail de l'évolution du **S**ystème **Q**ualité de **C**onception des **P**roduits **F**inis.

Cette étape sert de base de travail pour la réalisation de l'étape suivante.

#### 3.1.2. Concertation des collaborateurs


L'objectif est :

- d'identifier le mode de fonctionnement actuel,
- de vérifier que les documents est représentatifs à la réalité,
- d'utiliser la méthode des "5 pourquoi" pour comprendre la nécessité de telle ou telle action,
- de remettre en cause le fonctionnement actuel lorsque celui-ci n'est pas en adéquation avec l'évolution du SQCPF.

Ces échanges permettent de mettre à plat l'organisation actuelle et de proposer des améliorations.

#### 3.1.3. Formalisation

Cette phase consiste à rédiger les documents du système.

L'ORÉAL	<b>Evolution du Système de Management de la Qualité du service Pilote DPGP&amp;PP</b>	 <b>utc</b> <small>Université de Technologie Compiègne</small>
Année 2008		Page 14 sur 28
Tuteur professionnel : A. BROECKER	<b>Rapport de stage réalisé par : Michaël PAYET</b>	Tuteur universitaire : JP. CALISTE

### 3.1.4. Validation des collaborateurs

Suite à la formalisation, une étape de validation des documents est nécessaire. A cette occasion, des remises en cause peuvent être émises engendrant une nouvelle étape de formalisation et de validation.

### 3.1.5. Communication

Après validation des documents, ceux-ci sont présentés à l'ensemble du personnel lors des réunions de service. Des formations complémentaires sont réalisées lorsque celles-ci se sont avérées nécessaires. Cette étape est très importante dans l'optique d'accompagner le changement d'organisation du service.

### 3.1.6. Validation par rapport aux référentiels

Cette étape transversale a pour but de vérifier la conformité du système aux différents référentiels.

## 3.2. Extraits de travaux

Les extraits des travaux ci-dessous illustrent le déploiement de la démarche et l'efficacité de celle-ci.

Les travaux présentés sont :

- L'organisation du système Qualité, Sécurité, Hygiène et Environnement.


Pourquoi ce choix? Parce que le manuel et en particulier la cartographie des processus ont servi à initialiser le projet et à définir toute la planification des tâches à réaliser.

- Le management de la relation client.

Pourquoi ce choix ? Parce que l'évolution du référentiel interne du groupe L'Oréal a eu un impact significatif sur ce processus et a demandé un travail particulier et important.

- Le traitement des non-conformités.

Pourquoi ce choix ? Parce que le traitement des non-conformités a été un travail transversal tout au long du stage et reflète la dynamique du service dans l'amélioration continue de son fonctionnement.

<b>L'ORÉAL</b>	<b>Evolution du Système de Management de la Qualité du service Pilote DPGP&amp;PP</b>	 <b>utc</b> Université de Technologie Compiègne
Année 2008		Page 15 sur 28
Tuteur professionnel : A. BROECKER	<b>Rapport de stage réalisé par : Michaël PAYET</b>	Tuteur universitaire : JP. CALISTE

### 3.3.L'organisation du système Qualité, Sécurité, Hygiène et Environnement

#### 3.3.1.Analyse de l'existant


La lecture du manuel qualité et la comparaison au Système Qualité de Conception des Produits Finis a permis de mettre en exergue les différences présentées ci-dessous :

Objet	SMQ Pilote	SQCPF [4]
Client	Usine	Marketing via les laboratoires de Recherche Appliquée et Développement et les services de Développements
Produits	Procédé Industriel de Fabrication	Procédé Industriel de Fabrication + le remplissage + la spécification de la formule chimique.
Organisation du système	3 Processus de management 4 Processus de réalisation 5 Processus supports [Annexes]	3 Processus de management 4 Processus de réalisation 9 Processus supports

Tableau 1 Comparaison SMQ/SQCPF [3]

De plus, j'ai identifié des axes d'amélioration :

- les fiches descriptives des processus :
  - Elles n'exprimaient pas clairement les étapes de transformation des données d'entrée en données de sortie [Annexes s].
- l'esthétique générale du manuel :
  - Très sobre et conventionnelle
- les indicateurs :
  - Nombreux pour certains processus [Annexes].

L'ORÉAL	<b>Evolution du Système de Management de la Qualité du service Pilote DPGP&amp;PP</b>	 <b>utc</b> <small>Université de Technologie Compiègne</small>
Année 2008		Page 16 sur 28
Tuteur professionnel : A. BROECKER	<b>Rapport de stage réalisé par : Michaël PAYET</b>	Tuteur universitaire : JP. CALISTE

### 3.3.2. Formalisation

Les innovations du manuel :

- Adaptation de la politique suivant les nouvelles orientations
- Nouvelle cartographie des processus [Annexes] conforme au SQCPF composée de :
  - 3 processus de management
  - 3 processus de réalisation
  - 6 processus supports
- Nouvelle présentation des processus [Annexe s].


### 3.3.3. Validation

La cartographie a été validée par la responsable qualité puis en revue de direction le 30 janvier 2008.

### 3.3.4. Communication

- Une première présentation a été faite lors de la revue de direction le 30 janvier 2008.
- Une présentation en réunion de service auprès de l'ensemble du personnel a été réalisée le 02 février 2008.



L'ORÉAL	<b>Evolution du Système de Management de la Qualité du service Pilote DPGP&amp;PP</b>	 <b>utc</b> <small>Université de Technologie Compiègne</small>
Année 2008		Page 17 sur 28
Tuteur professionnel : A. BROECKER	<b>Rapport de stage réalisé par : Michaël PAYET</b>	Tuteur universitaire : JP. CALISTE

### 3.4. Management de la relation client

Ce sous processus s'inscrit dans le processus de management de la relation avec les parties intéressées. L'objectif est d'identifier, d'analyser, de satisfaire les exigences des clients.

#### 3.4.1. Analyse de l'existant

Une ambiguïté subsistait sur la définition du client du service :

- les usines : destinataire du procédé industriel de fabrication
- les laboratoires de recherches : émetteur des caractéristiques du produit
- les services de développement : coordinateur du projet qui fixe le planning de lancement


Ainsi, nous avons un cahier des charges émis par les laboratoires de recherches et les services de développement. Et un produit qui était livré aux usines.

Une vision plus orientée client final du groupe L'Oréal a permis d'identifier le client du service.

#### Comment sont définies les exigences ?

- le service marketing identifie les exigences du client final :
  - Les laboratoires de recherches reçoivent l'information et conçoivent les produits
  - Les services de développement coordonnent les projets de lancement de produits afin de respecter les dates stratégiques de lancement définies par les services marketing.

Ces informations sont transmises au service Pilote sous forme de projet. Ces projets représentent un ensemble d'exigences.

L'ORÉAL	<b>Evolution du Système de Management de la Qualité du service Pilote DPGP&amp;PP</b>	 <b>utc</b> <small>Université de Technologie Compiègne</small>
Année 2008		Page 18 sur 28
Tuteur professionnel : A. BROECKER	<b>Rapport de stage réalisé par : Michaël PAYET</b>	Tuteur universitaire : JP. CALISTE

Comment est évaluée la satisfaction ?

- le service marketing autorise la commercialisation du produit:
  - Une première décision est émise par les laboratoires de recherche
  - Les services de développement vérifient, entre autre, que le planning a été respecté.

Ces informations expriment la satisfaction aux exigences transmises précédemment.

Conclusion

Cette analyse réalisée, le client final du service Pilote a été défini comme étant les services marketing s'exprimant via :

- Les laboratoires de recherche
- Les services de développement

Les usines sont devenues des partenaires privilégiés de l'industrialisation des produits.

Le client identifié, il faut manager cette relation client afin de garantir que les exigences sont identifiées et revues régulièrement.


La problématique était alors de concevoir un système permettant de s'adapter aux exigences du client très évolutives (périodicité d'émission de projet très variables). Les critères définissant le système de gestion ont ainsi été définis:

- dynamique, mise à jour en permanence afin d'éviter les problèmes de gestion des avenants
- géré à l'aide du logiciel qui permet de rendre visible en permanence l'évolution du traitement des projets aux clients concernés ainsi qu'aux usines.

**3.4.2. Concertation avec les chargés de projet**

Les attentes des chargés étaient claires :

- Ils souhaitaient un système de formalisation du management de la relation client rapide voire transparent pour eux. Par transparent, ils entendaient automatiser afin d'être réactif et être à jour en temps réel.

L'ORÉAL	<b>Evolution du Système de Management de la Qualité du service Pilote DPGP&amp;PP</b>	 <b>utc</b> <small>Université de Technologie Compiègne</small>
Année 2008		Page 19 sur 28
Tuteur professionnel : A. BROECKER	<b>Rapport de stage réalisé par : Michaël PAYET</b>	Tuteur universitaire : JP. CALISTE

Deux propositions ont été présentées :

- utilisation d'une extraction de la base de données du service au format pdf.
- utilisation d'un formulaire Excel.

Après argumentation et échanges, le fichier Excel correspondait aux critères définis et a été retenu.

Les chargés de projet ont alors développé un fichier Excel afin de réaliser le minimum d'opération lors de cette formalisation.

### **3.4.3. Formalisation**

Rédaction de la procédure management de la relation client.

L'écriture de l'instruction de travail précisant comment utiliser le fichier Excel et le logiciel SharePoint non nécessaire à l'instant T.

### **3.4.4. Validation**


Procédure de management de la relation client validée par la responsable Qualité.

### **3.4.5. Communication**

J'ai présenté la procédure en réunion de service le 30 mai 2008 et un chargé de projet a présenté le fichier Excel de formalisation.

### **3.4.6. Bilan et amélioration**

Le fichier Excel n'est pas complètement automatisé. L'amélioration est de développer l'automatisation de ce fichier.

L'ORÉAL	<b>Evolution du Système de Management de la Qualité du service Pilote DPGP&amp;PP</b>	 <b>utc</b> <small>Université de Technologie Compiègne</small>
Année 2008		Page 20 sur 28
Tuteur professionnel : A. BROECKER	<b>Rapport de stage réalisé par : Michaël PAYET</b>	Tuteur universitaire : JP. CALISTE

### 3.5.Maitrise des non-conformités et actions correctives

Cette activité fait partie du processus "mesures, analyse et amélioration". L'objet de ce processus est d'assurer l'amélioration continue et d'augmenter la performance du service. La maitrise des non-conformités concourt à cet objectif, en détectant les écarts, les analysant et les corrigeant.

#### 3.5.1.Analyse de l'existant


Dans le service, tous les dysfonctionnements sont considérés comme des non-conformités. Anciennement les non-conformités étaient gérées via un système papier et ne concernait que le système Qualité. Le traitement de celles-ci passait par plusieurs phases strictement identifiées :

- Ouverture d'une fiche de non-conformité lors de la détection d'une non-conformité. L'ouverture d'une fiche était communiquée à l'ensemble du personnel.
- Définition du traitement de la non-conformité :
  - Action immédiate
  - Action différée
- Analyse de la cause
- Définition de l'action corrective et mise en œuvre
- Evaluation de l'action corrective, la non-conformité était alors clôturée.

Toutes les fiches de non-conformité étaient gérées par la responsable qualité.

Récemment un nouveau système d'information "SharePoint" a été mis en place dans le service. Ce dernier présente un ensemble de fonctionnalités de bases ajustables selon les besoins.

Afin d'améliorer et de faciliter le traitement, l'archivage et le suivi des non-conformités, la responsable Qualité a décidé d'utiliser une fonctionnalité de l'outil SharePoint. Cette fonctionnalité est la gestion des tâches.

<b>L'ORÉAL</b>	<b>Evolution du Système de Management de la Qualité du service Pilote DPGP&amp;PP</b>	 <b>utc</b> Université de Technologie Compiègne
Année 2008		Page 21 sur 28
Tuteur professionnel : A. BROECKER	<b>Rapport de stage réalisé par : Michaël PAYET</b>	Tuteur universitaire : JP. CALISTE

### 3.5.2. Conception du système de traitement des non-conformités

La « gestion des tâches » du logiciel SharePoint n'a pas été créée pour cette utilisation, nous avons fait des compromis entre nos besoins et les possibilités du logiciel.

Besoin	Possibilités
Tracer, archiver et assurer le suivi des non-conformités.	Par défaut, les tâches sont enregistrées dans le système, les dates de création et de modifications sont conservées.
Tracer les différentes étapes du traitement des non-conformités	Création d'une liste déroulante de type de la tâche.
Informier le personnel en temps réel de la détection d'une non-conformité.	Système d'alerte mail personnalisable pour chaque personne.

Tableau 2 Analyse besoin et possibilités du logiciel [3]

#### Définition du circuit :

##### a. Emission d'une non-conformité

Par qui? Tous les collaborateurs ont pour responsabilité de signaler les non-conformités afin de concourir à l'amélioration du système Qualité et Sécurité.


Comment? En créant une tâche du type "Analyse". Cette tâche comprend 3 éléments :

- la description de la non-conformité
- le traitement réalisé si applicable
- la cause de la non-conformité afin de créer l'action corrective.

A qui? Afin d'optimiser le traitement et de s'assurer d'obtenir un circuit précis des non-conformités, le nombre de personnes pouvant recevoir les analyses a été limité à 4. Ce sont les référents en matière de non-conformité.

##### b. Traitement d'une non-conformité:

Par qui? Les référents sont responsables du traitement des non-conformités de leur domaine. Seuls les référents sont habilités à clôturer les non-conformités.

L'ORÉAL	<b>Evolution du Système de Management de la Qualité du service Pilote DPGP&amp;PP</b>	 <b>utc</b> <small>Université de Technologie Compiègne</small>
Année 2008		Page 22 sur 28
Tuteur professionnel : A. BROECKER	<b>Rapport de stage réalisé par : Michaël PAYET</b>	Tuteur universitaire : JP. CALISTE

Comment? Les référents peuvent réassigner une de leur tâche à un collaborateur pour analyse et/ou traitement mais conservera sa responsabilité de clôturer des analyses. La clôture de la tâche « analyse » intervient lorsque la cause est identifiée.

### **c. Action corrective**


Par qui? L'ensemble du personnel peut être responsable de la mise en place d'une action corrective. Il est désigné par le référent.

Comment? Le référent s'assure que le responsable de l'action ait les ressources nécessaires et fixe une date prévisionnelle de fin de mise en place de l'action.

### **d. Evaluation de l'efficacité de l'action corrective**

Par qui? La responsable qualité a en charge l'évaluation de l'efficacité de l'action corrective.

Cette opération clôture la non-conformité considérée comme maîtrisée.

<b>L'ORÉAL</b>	<b>Evolution du Système de Management de la Qualité du service Pilote DPGP&amp;PP</b>	 <b>utc</b> Université de Technologie Compiègne
<b>Année 2008</b>		<b>Page 23 sur 28</b>
Tuteur professionnel : A. BROECKER	<b>Rapport de stage réalisé par : Michaël PAYET</b>	Tuteur universitaire : JP. CALISTE

### 3.5.3. Points critiques de la mise en œuvre


#### 3.5.3.1. Le nom des champs

Le nom des champs n'était pas explicite pour émettre les non-conformités, le système n'était pas intuitif. En effet le vocabulaire utilisé par ce logiciel ne correspondait pas à la fonction affectée, schématiser dans le tableau suivant :

<b>Langage SharePoint</b>	<b>Contenu souhaité</b>
Title	Domaine de la non-conformité
Identifiant	Identifiant
Détection	Produit ou activité concerné
Type de la tâche	Type de la tâche
Priority	Fonction non utile
Assigned To	Assigné la tâche à
Start Date	Date de détection
Forecast Date	Date prévisionnelle de fin
Due Date	Date de clôture

Tableau 3 Différence langage SharePoint et contenu souhaité [3]

- Actions correctives
  - une évolution a été demandée pour ajuster le nom des champs (Exemple : le champ détection devient produit ou activité concerné..),
  - j'ai rédigé une instruction de travail et formé l'ensemble du personnel lors de la réunion de service du 28 mars 2008,
  - je me suis rendu disponible.

L'ORÉAL	<b>Evolution du Système de Management de la Qualité du service Pilote DPGP&amp;PP</b>	 <b>utc</b> <small>Université de Technologie Compiègne</small>
Année 2008		Page 24 sur 28
Tuteur professionnel : A. BROECKER	<b>Rapport de stage réalisé par : Michaël PAYET</b>	Tuteur universitaire : JP. CALISTE

### 3.5.3.2. Le défaut de sécurité du système

Toutes les personnes ayant accès aux non-conformités peuvent effacer, modifier les non-conformités.

- Actions préventives :

Ce risque a été pris en considération. L'effectif réduit du service (20 personnes) a permis de maîtriser ce risque par la mise en place de mesures préventives :

- création d'une alerte email dès qu'un changement est opéré dans le système
- création d'une alerte email faisant la synthèse des changements par semaine.


### 3.5.4. Bilan et amélioration

Le système est vivant. En moyenne, une vingtaine de non-conformités sont émises chaque mois. Par conséquent le système est accepté par l'ensemble du personnel et utilisé à bon escient.

Une amélioration peut être envisagée dans un avenir proche à propos des domaines des non-conformités :

- Redéfinir les domaines et les faire correspondre aux processus du système. Ainsi chaque Pilote de processus serait référent. Cette organisation permettrait d'améliorer la visibilité en la maîtrise des non-conformités et l'amélioration des processus.



<b>L'ORÉAL</b>	<b>Evolution du Système de Management de la Qualité du service Pilote DPGP&amp;PP</b>	 <b>utc</b> Université de Technologie Compiègne
Année 2008		Page 25 sur 28
Tuteur professionnel : A. BROECKER	<b>Rapport de stage réalisé par : Michaël PAYET</b>	Tuteur universitaire : JP. CALISTE

## 4. Bilan et perspective

### 4.1. Bilan au 5 juin 2008

#### 4.1.1. Planning réalisé

Modalité de lecture du planning :

- En bleu = planning prévisionnel
- En jaune = planning réalisé
- En vert = jalon (réunions de service)

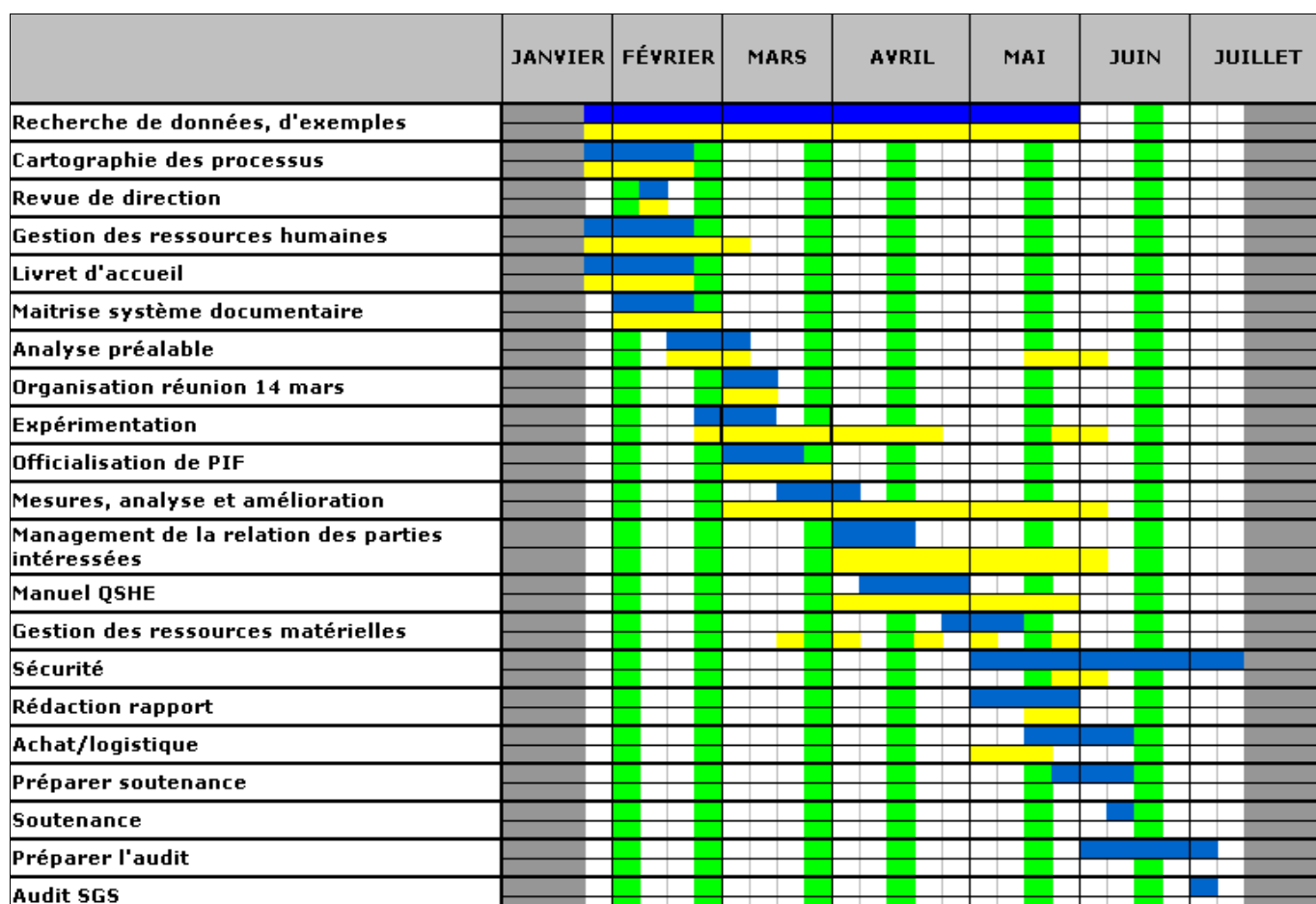



Figure 6 Planning réalisé [3]

L'ORÉAL	<b>Evolution du Système de Management de la Qualité du service Pilote DPGP&amp;PP</b>	 <b>utc</b> <small>Université de Technologie Compiègne</small>
Année 2008		Page 26 sur 28
Tuteur professionnel : A. BROECKER	<b>Rapport de stage réalisé par : Michaël PAYET</b>	Tuteur universitaire : JP. CALISTE

Chaque étude de processus a été planifiée sur 3 semaines. Cependant, des écarts de plannings ont eu lieu. Les principales causes ont été :

- Adaptation maîtrisée en fonction des impératifs des collaborateurs (déplacements, réunions...).
- Evolution du référentiel interne.
- Pour les processus « Expérimentation » et « Mesures, analyse et amélioration », la planification n'était pas adaptée, les changements ont été fondamentaux et ont demandé plus de 3 semaines.

#### 4.1.1.1. Suivi de l'établissement des documents

- **80% de la documentation revue et validée [Annexes]**
- **100 % de la communication réalisée sur les documents réalisées lors des réunions de services ou par actions de formation.**

#### Facteur clé de succès :

- Communication pertinente auprès des collaborateurs qui a permis leur implication et leur engagement dans l'évolution du système.

#### 4.2. Perspectives


L'identification des éléments « sécurité » est planifiée au mois de juin. Cependant, les principaux processus concernés ont été identifiés :

- Expérimentation
- Gestion des ressources matérielles
- Logistique

Ces trois processus concernent des activités physiques où le personnel est exposé à différentes sources de danger (produits chimiques, matériel de fabrications, manutention...)

Le mois de juin sera donc consacré à :

- Mise à jour des 20% de la documentation restante
- Identification des points « sécurité » et intégration dans le système.
- Préparation de l'audit de suivi de certification ISO9001 du 3 juillet 2008

L'ORÉAL	<b>Evolution du Système de Management de la Qualité du service Pilote DPGP&amp;PP</b>	 <b>utc</b> <small>Université de Technologie Compiègne</small>
Année 2008		Page 27 sur 28
Tuteur professionnel : A. BROECKER	<b>Rapport de stage réalisé par : Michaël PAYET</b>	Tuteur universitaire : JP. CALISTE


### 4.3. Conclusion

Je tiens tout d'abord à remercier à nouveau tout le personnel du service pour sa collaboration et son accueil.

Ce stage m'a permis de mettre en pratique les compétences acquises durant les sessions théoriques à l'[UTC](#). J'ai identifié par exemple que l'accompagnement du changement doit être géré, jalonné et régulier. La communication, la capacité à convaincre et la ténacité tiennent alors une place prépondérante dans le quotidien d'un animateur qualité.

Ce projet mené dans un groupe à dimension internationale et leader sur son segment m'a permis aussi bien d'appréhender les enjeux de la qualité des produits que le management de la qualité au quotidien.

Cette expérience me conforte dans mon choix de carrière et me motive à postuler dans des entreprises à envergure internationale et innovante.

L'ORÉAL	<b>Evolution du Système de Management de la Qualité du service Pilote DPGP&amp;PP</b>	 <b>utc</b> <small>Université de Technologie Compiègne</small>
Année 2008		Page 28 sur 28
Tuteur professionnel : A. BROECKER	<b>Rapport de stage réalisé par : Michaël PAYET</b>	Tuteur universitaire : JP. CALISTE

## 5. Annexes confidentielles [4]

## 6. Sources

[1] **ISO9000:2000**, Systèmes de management de la qualité – Exigences

[2] **ISO9004:2000**, Systèmes de management de la qualité – Lignes directrices pour l'amélioration de la performance

[3] **Evolution du système de Management de la Qualité du service Pilote DPGP&PP**; Michaël Payet; Master management de la Qualité ; Université de Technologie de Compiègne, printemps 2008

[4] **Documents confidentiels du groupe**

[5] **Site internet du groupe L'Oréal** :  
[www.loreal.fr](http://www.loreal.fr)

[6] **Site internet Linternaute Savoir** :  
<http://www.linternaute.com/actualite/savoir/07/entreprises-leaders/loreal.shtml>

[7] **Refonte d'un système de management de la qualité sur la base de l'ISO9004, Etude préliminaire : Identifier les exigences des parties prenantes** ; Agathe Dufour, Michaël Payet; Master management de la Qualité ; Université de Technologie de Compiègne, automne 2007

## 7. Tables des illustrations

### Figures :

*Figure 1 : Photo du siège de L'Oréal [6]*

*Figure 2 Planification Dynamique Stratégique [3]*

*Figure 3 Démarche du projet tiré de l'ISO9004 [7]*

*Figure 4 Planning prévisionnel [3]*

*Figure 5 Mise en œuvre [3]*

*Figure 6 Planning réalisé [3]*

### Tableaux :

*Tableau 1 Comparaison SMQ/SQCPF [3]*

*Tableau 2 Analyse besoin et possibilités du logiciel [3]*

*Tableau 3 Différence langage SharePoint et contenu souhaité [3]*