

Génie Industriel

Rapport
de Projet

LES NORMES DE QUALITES : SYSTEME DE MANAGEMENT DE QUALITE ISO 9001

Réalisé par :

CHAKOUR Sara

SAFE Chaimaa

ELBAIED Ilhame

Université Hassan II Casablanca

École Nationale Supérieure d'Arts et Métiers Casablanca

Année universitaire 2019 -2020

TABLE DES MATIERES

I.	Remerciement :	4
II.	INTRODUCTION :	5
III.	Concept qualité :	6
i.	la qualité :	6
ii.	L'évolution du concept qualité:	6
IV.	SMQ selon L'ISO 9001 v 2015 :	7
iii.	AVANTAGES DE L'ISO	9
iv.	Les principes de l'ISO 9001v2015 :	10
V.	La mise en place d'un système de management qualité	11
VI.	Démarche de l'ISO	12
VII.	CHAPITRES D'ISO	13
1)	Domaine d'application	13
2)	Références normatives	14
3)	Termes et définitions	15
4)	Contexte de l'organisme :	15
5)	Leadership :	39
6)	Planification :	42
7)	Support	50
8)	Réalisation des activités opérationnelles	54
9)	Evaluation des performances	55
10)	Amélioration	56
VIII.	COMMENT OBTENIR LA CERTIFICATION ?	56
i.	Définitions de certification	56
ii.	Utilité de la certification	57
iii.	Comment être certifié ISO ?	57
IX.	CONCLUSION	59
X.	Webographie :	59

LISTES DES FIGURES

Figure 1 Catégorie d'ISO	7
Figure 2 type d'iso de normalisation.....	8
Figure 3 les versions d'ISO SMQ.....	8
Figure 4 CYCLE P-D-C-A.....	12
Figure 5 Chapitres d'ISO	13
Figure 6 matrice SWOT	16
Figure 7 Etapes d'analyse des parties intéressés	20
Figure 8 fiche d'identification des parties prenantes.....	20
Figure 9 Matrice de Mitchell	24
Figure 10 Méthode 5M.....	44
Figure 11 Matrice des risques selon des processus.....	46
Figure 12 Procédure maintenance corrective	51
Figure 13 Procédure maintenance préventive	51
Figure 14 procédure d'achat	53
Figure 15 procédure de production	54
Figure 16 procédure d'audit interne.....	55
Figure 17 Procédure actions correctives, actions d'amélioration.....	56
Figure 18 Cycle de certification	58

I. Remerciement :

Ce projet est une étape de mutation , une phase de décohobitation entre les acquis théoriques et l'application de ces acquis dans le monde professionnelle. Mener à bien ce projet de la mise en place d'un SMQ ISO 9001 se révélerait être une épreuve ardue à cause de cette crise sanitaire du Covid-19 (du au manque de l'intégrité des étudiants ingénieurs en entreprise) , sans l'aimable contribution de tous ceux qui nous ont aidé à la réalisation de ce travail. C'est pour cela que nous tenons à exprimer toute notre reconnaissance à tout nos chers professeurs , et aussi nos vifs remerciements à Monsieur MOHAMED ZINE responsable qualité de la société UPM « union plastique Maroc »,avec qui on a eu contact de prêt ou de loin , pour l'attention particulière qu'il a montré, en mettant à notre disposition tous les données nécessaire à la réalisation de ce travail.

II. INTRODUCTION :

Les entreprises marocaines sont de plus en plus confrontées à la concurrence et se mettent face à un environnement compétitif qui peut influencer leur organisation, leur fonctionnement et même leur survie dans le marché.

Ainsi l'instauration d'un système de management de la qualité au sein de l'entreprise s'avère très important, voire obligatoire pour amener l'entreprise à des niveaux supérieurs.

Les normes de gestion de la qualité englobent tout ce que fait une organisation pour gérer ses procédés et ses activités. La mise en place de ces normes offre des avantages aux entreprises de tous secteurs et de toutes tailles.

Les normes internationales ISO sont les normes de gestion de la qualité les plus utilisées à l'échelle mondiale.

III. Concept qualité :

i. la qualité :

La «**Qualité**» peut se définir comme la capacité à atteindre les objectifs opérationnels visés.

Pour le cas d'une entreprise, la qualité a deux origines :

-La qualité relative aux clients externes : celle-ci repose sur le fait d'être conforme aux exigences des clients finaux. Lorsque qu'une entreprise propose des produits de qualité, cela signifie qu'elle est à l'écoute de ses clients et prend en compte leurs besoins. On parle de satisfaction des clients externes.

-La qualité relative aux clients internes : selon la politique interne de l'entreprise, c'est l'aptitude à respecter les processus, procédures et instructions internes pour répondre aux attentes des clients internes en évitant le gaspillage et la non-qualité

ii. L'évolution du concept qualité:

Le concept de la qualité a connu plusieurs phases de développement, les phases phares de son évolution débutant du contrôle qualité à la Total Management Qualité (TQM)

Le contrôle qualité :

Le contrôle de la qualité est « la fonction managériale par laquelle s'opère le suivi des activités, qui visent à garantir leur conformité aux préconisations de départ et à corriger tout écart trop important

L'assurance qualité :

L'assurance de la qualité est ; «l'ensemble approprié de dispositions préétablies et systématiques, destinées à donner confiance en l'obtention régulière de la qualité requise». En termes d'objectifs, le client veut avoir l'assurance de la qualité, c'est-à-dire la confiance appropriée en ce que la qualité voulue sera obtenue ; l'entreprise doit acquérir elle-même cette confiance et en procurer les fondements au client et en termes opérationnels, assurer la qualité, c'est définir et mettre en œuvre les dispositions propres à fonder cette confiance aux yeux de l'entreprise elle-même (assurance interne de la qualité), mais aussi aux yeux des clients et utilisateurs (assurance externe de la qualité). L'assurance de la qualité vient en complément au contrôle de la qualité pour donner confiance au client, lui garantir que la qualité qu'il est en droit d'attendre, sera effectivement celle qui lui sera fournie. Elle a aussi comme fonction interne, de rassurer la direction et les actionnaires sur la démarche qualité mise en place.

Le Management de la Qualité (MQ):

Suite aux lacunes que présentent les deux méthodes, le MQ vient inhérentes leurs imperfections, l'une d'entre elles considérée comme la plus importante est le fait d'avoir négligé l'aspect managérial et donc l'organisation de l'entreprise. Cette dernière méthode est fondée sur la participation de tous les membres de l'entreprise et visant au succès à long terme par la satisfaction du client. Selon la norme ISO 9000 Le management par la qualité peut se définir comme étant « un

ensemble d'activités de la fonction générale du management qui déterminent la politique qualité, les objectifs et les responsabilités, et les moyens telles que la planification, l'assurance, l'amélioration, de la qualité dans le cadre du système qualité »

Le Total Quality Management (TQM) :

Est selon la norme ISO 9000 «L'ensemble des principes et méthodes ... visant à mobiliser toute l'entreprise vers l'amélioration continue pour obtenir une meilleure satisfaction du client au moindre coût » L'objectif du management de la qualité devrait être le «Total Quality Management» (TQM), c'est une base structurée pour la gestion de l'entreprise visant à réduire les coûts et à accélérer les processus parallèlement à l'amélioration de la qualité. Le TQM se base sur l'engagement du personnel envers la politique qualité de l'organisme et le principe du Zéro défaut.

IV. SMQ selon L'ISO 9001 v 2015 :

i. Les normes :

Parmi les définitions les plus connus de concept norme on se réfère à celle donnée par l'organisation internationale de normalisation. Pour l'ISO une norme « est un document établie par consensus et approuvé par un organisme reconnue qui fournit par des usages commun et répétées de lignes directrices ou des caractéristiques par des activités ou leurs résultat garantissant un niveau d'ordre optimal dans un conteste donné »

Les normes ont d'abord pour but de protéger les intérêts légitimes puis de rationaliser le travail et de favoriser les échanges.

Il y'a deux catégorie d'ISO

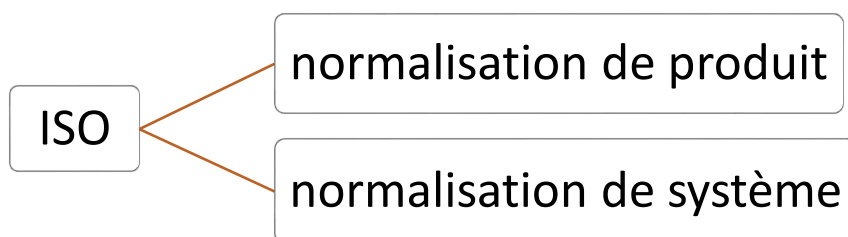


Figure 1 Catégorie d'ISO

Pour l'ISO de normalisation de système il y'a plusieurs types :

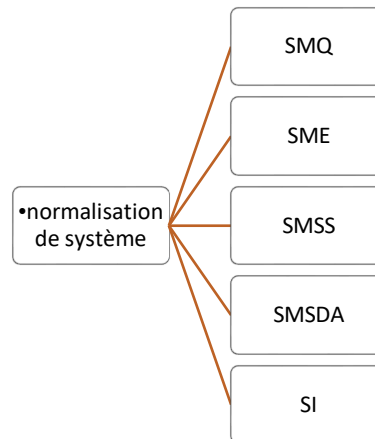


Figure 2 type d'iso de normalisation

IQ (système management qualité).

ii. La norme ISO 9001:2015 :

ISO 9001:2015 aide à s'assurer que les clients obtiennent des produits et services uniformes et de bonne qualité, avec, en retour, de belles retombées commerciales, c'est une norme qui contient des exigences relatives au SMQ, elle est structurée au tour de 10 articles :

- Articles du 0 à 3 – Introduction et domaine d'application de la norme.
- Article 4 – Contexte de l'organisme.
- Article 5 – Leadership.
- Article 6 – Planification.
- Article 7 – Support.
- Article 8 – Réalisation des activités opérationnelles.
- Article 9 – Évaluation des performances.
- Article 10 – Amélioration.

Les versions d'ISO 9001 V 2015



Figure 3 les versions d'ISO SMQ

iii. AVANTAGES DE L'ISO

Obtenir la certification ISO, c'est comme bâtir une fondation solide pour votre maison. Vous pourrez construire une entreprise forte par-dessus

- Favorise l'adoption de pratiques exemplaires – La certification ISO et les autres normes vous permettent d'appliquer dans votre entreprise des pratiques exemplaires reconnues à l'échelle internationale.
- Permet d'améliorer votre productivité – Le respect des normes vous oblige à définir clairement vos processus opérationnels, à les documenter et à en faire le suivi. Vous devez également fixer des objectifs pour votre entreprise et mesurer vos progrès. Ce travail est essentiel pour construire une entreprise productive et efficace.
- Assure la satisfaction des clients – Les normes contribuent à la satisfaction des clients en améliorant la gestion des plaintes, le contrôle de la qualité et le suivi de la satisfaction de la clientèle. Les recherches indiquent qu'un des principaux avantages de la certification est la baisse du nombre de plaintes de la part des clients.
- Améliore les revenus – Une certification peut dynamiser vos résultats financiers. En 2015, une analyse de 92 études a indiqué que trois entreprises sur cinq ayant obtenu une certification ISO avaient augmenté leurs revenus. La hausse de leurs revenus était nettement supérieure à celle des entreprises non certifiées.
- Facilite l'accès à de nouveaux marchés – Le respect des normes permet à votre entreprise d'accéder à de nouveaux marchés. Par exemple, vous pourriez être admissible aux contrats gouvernementaux qui exigent le respect de certaines normes ou encore faire partie de la chaîne d'approvisionnement d'une grande entreprise ou d'un projet d'envergure. Plusieurs normes sont reconnues à l'échelle mondiale et peuvent renforcer votre crédibilité auprès de clients sur les marchés internationaux.
- Favorise l'engagement de l'équipe – L'adhésion aux normes ISO peut favoriser l'engagement et la productivité de vos employés. D'après un examen de la recherche réalisé en 2012, les entreprises certifiées affichent de meilleurs résultats sur le plan de la satisfaction au travail, du roulement du personnel, de l'absentéisme, de la motivation des employés et de la communication entre les gestionnaires et les employés.
- Convient aux entreprises de toutes tailles – La certification est avantageuse pour les entreprises de toutes les tailles, même pour celles qui ne comptent que quelques employés. Les petites entreprises obtiennent parfois une certification pour répondre aux exigences de leur chaîne d'approvisionnement ou parce qu'elles veulent adopter des pratiques exemplaires.

iv. Les principes de l'ISO 9001v2015 :

ISO 9001:2015 définit les critères pour un système de management... Cette norme repose sur un certain nombre de principes de management de la qualité

Principe 1 : L'Orientation client

Les organismes dépendent de leurs clients, il convient donc qu'ils en comprennent les besoins présents et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au-devant de leurs attentes.

Principe 2 : Leadership :

Les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'organisme. «La décision stratégique devra alors pouvoir se faire aux niveaux décentralisés (moins élevés dans la hiérarchie)», il convient aux dirigeants de créer et de maintenir un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisme.

Principe 3 : Implication du personnel:

Les personnes à tous niveaux sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme. «Ce sont les opérateurs de ces processus qui sont les plus à même d'identifier les causes des dysfonctionnements et d'imaginer des solutions pour y remédier.

Principe 4 : Approche processus :

Un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et activités afférentes sont gérées comme un processus.

Principe 5 : Amélioration continue :

Il convient que l'amélioration continue de la performance globale d'un organisme soit un objectif permanent .

Principe 6 : Prise de décision fondée sur des preuves :

« Ce qui est affirmé sans preuve peut être nié sans preuve. » Une approche très cartésienne qui ne peut que séduire, si ce n'est qu'elle demande du travail. L'idée est de réduire l'incertitude inévitable lors des prises de décisions, en s'appuyant sur des données objectives, où l'on regarde les causes pour comprendre les effets.

principe 7 :management des relations avec les parties intéressés :

Les parties intéressées englobent tous les acteurs qui influencent ou sont influencés par les activités de l'organisme.

Elles comprennent notamment: les fournisseurs, les banquiers, la réglementation, ... et même la norme ISO9001.

C'est en communiquant avec les parties intéressées et en tenant compte de leurs exigences que l'organisme saura améliorer ses performances.

V. La mise en place d'un système de management qualité

Chaque entreprise à sa démarche de mise en œuvre de son SMQ, la mise en place d'un SMQ nécessite en générale cinq étapes essentielles dont

1) La prise de décision

L'engagement de la Direction à son plus haut niveau constitue le démarrage de la démarche et la volonté d'aboutir. Cette étape doit être marquée par une déclaration officielle, appelée politique qualité. Cette politique sera communiquée à l'ensemble du personnel, pour une adhésion parfaite au projet. La structure complète doit adhérer au projet pour sa réussite.

2) Le Diagnostic

Permettra de faire le point sur les attentes et objectifs de la structure. Il permet de visualiser le niveau de management en place au démarrage de la démarche pour construire un projet taillé pour l'entreprise. L'entreprise reste le maître du projet. Elle fera appel à un conseiller qui l'aidera à mettre en place le système adapté à la structure. Le diagnostic se termine par une phase de sensibilisation et de motivation des acteurs de l'entreprise.

3) Monter le projet

Le projet doit être considéré comme un investissement immatériel. Le budget comprendra des frais externes (diagnostic, consultant, audit et certification) et des frais internes (sensibilisation, formation, coordination, groupes de travail, rédactions et audit). Seront à ajouter, des frais d'organisation ou de réorganisation si par exemple l'opportunité se présente de réaménager le système informatique. Après avoir mis à plat et testé l'ensemble de ses processus selon les recommandations du référentiel ISO 9001, l'entreprise est à même de faire appel à un organisme certificateur.

4) La Certification

L'audit de certification consiste en un examen de la fondation des procédures et de leur réelle application sur le terrain. La certification est « la Procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, un processus, un service ou une entreprise est conforme aux exigences spécifiées ». Sur rapport de l'auditeur, il faudra éventuellement apporter des actions correctives en réponse à des écarts constatés. Enfin, un comité de certification accordera le certificat. Celui-ci sera valable trois ans, avec un suivi annuel, et est reconductible tant que le système fonctionne correctement.

5) L'Amélioration continue

Pendant ces trois années, la maintenance du système sera assurée par de fréquents audits. L'entreprise en profitera pour continuer à améliorer son système. La qualité est une spirale sans fin dont elle doit tirer profit.

VI.Démarche de l'ISO

- L'ISO 9001 donne des exigences sur le "**Quoi faire ?**", pas sur le "Comment faire ?".
- L'ISO 9001 vous demande de mesurer la satisfaction de vos clients.
- L'ISO 9001 est structurée sur le principe d'amélioration continue, décrit par le PDCA*. Il s'agit de définir les orientations et objectifs de l'entreprise, de maîtriser ses ressources, mettre en œuvre ses activités selon des bonnes pratiques, surveiller le bon fonctionnement et l'efficacité, pour enfin mener des actions de progrès.

Le PDCA est une démarche structurée d'amélioration continue ou de résolution de problème, symbolisée par la roue de Deming. Respecter ces étapes permet d'identifier et mettre en œuvre les solutions les plus adaptées et pérennes pour progresser.

L'ISO 9001 est structurée suivant le cycle du PDCA, et plus largement, toutes les normes de système de management éditées depuis 2013.

PDCA signifie **Plan - Do - Check - Act**

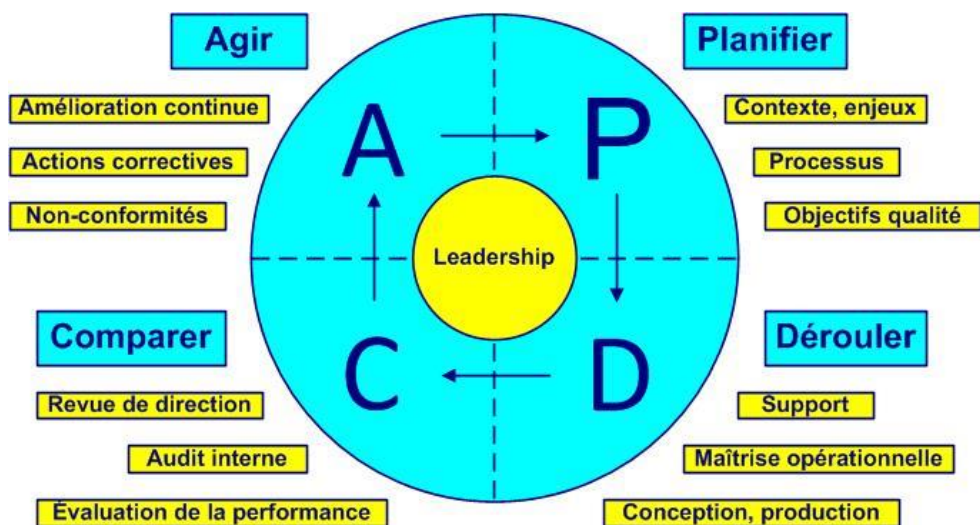


Figure 4 CYCLE P-D-C-A

VII.CHAPITRES D'ISO

La version 2015 contient 10 chapitres peut résumer comme suit :

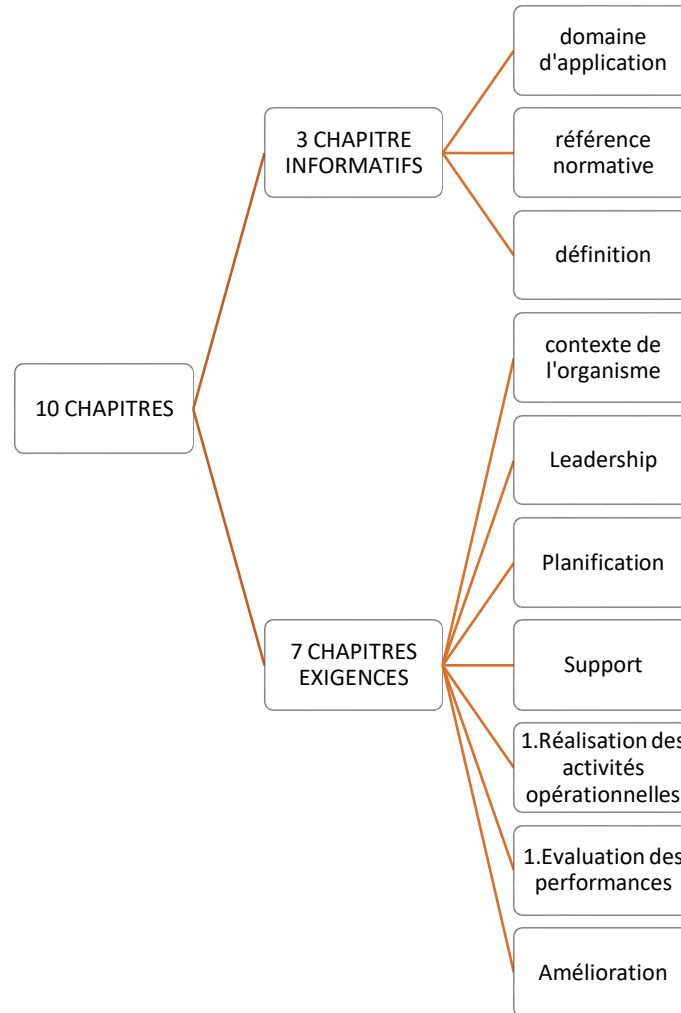


Figure 5 Chapitres d'ISO

i.LES CHAPITRES INFORMATIVES(3 chapitres)

1) Domaine d'application

La présente Norme internationale spécifie les exigences relatives au système de management de la qualité lorsqu'un organisme:

- Doit démontrer son aptitude à fournir constamment des produits et des services conformes aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables, et

- Vise à accroître la satisfaction de ses clients par l'application efficace du système, y compris les processus pour l'amélioration du système et l'assurance de la conformité aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables.

Toutes les exigences de la présente Norme internationale sont génériques et prévues pour s'appliquer à tout organisme, quels que soient son type ou sa taille, ou les produits et services qu'il fournit.

2) Références normatives

Les principales références normatives des systèmes de management et du développement durable

- EFQM : Modèle d'Excellence
- ISO 9000 : Systèmes de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire
- ISO 9001 : Systèmes de management de la qualité – Exigences
- ISO 9004 : Gestion des performances durables d'un organisme – Approche de management par la qualité
- ISO 19011 : Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management
- ISO 10014 : Management de la qualité – Lignes directrices pour réaliser les avantages financiers et économiques
- NFX 50-180 : Management de la qualité – Défauts de contribution – Défauts liés à la non-qualité du travail dans la création et l'utilisation de la valeur ajoutée.
- FDX 50-176 : Outils de management – Management des processus
- ACX 50-178 : Management de la qualité – Management des processus – Bonnes pratiques et retours d'expérience
- ISO 14001 et 14004 : Systèmes de management environnemental – Exigences et lignes directrices pour son utilisation
- BS OHSAS 18001 : Systèmes de gestion de la santé et la sécurité professionnelles. Exigences
- ILO OSH 2001 : Principes directeurs concernant les systèmes de gestion de la sécurité et de la santé au travail
- NFX 50-126 : Guide d'évaluation des coûts de la non qualité
- ISO 26000 : Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale
- FDX 50-135 : Outil de management – Lignes directrices pour l'intégration des enjeux du développement durable dans la fonction achats
- SA 8000 : Norme de responsabilité sociale – Respect de la Déclaration Universelle des droits de l'Homme, de la Convention Internationale relative aux Droits de l'enfant et ceux de la Convention Internationale du Travail
- Investir in people : Développement des compétences du personnel, en corrélation avec les objectifs de l'organisme
- ISO 31000 : Management du risque
- FD X50-183 : Outils de management – Ressources humaines dans un système de management de la qualité – Management des compétences

- AC X50-184 : Prise en compte des compétences dans le management de l'entreprise – Bonnes pratiques et retours d'expériences

3) Termes et définitions

- a) Termes relatifs à une personne ou au personnel
- b) Termes relatifs à l'organisme
- c) Termes relatifs à l'activité
- d) Termes relatifs au processus
- e) Termes relatifs au système
- f) Termes relatifs aux exigences
- g) Termes relatifs aux résultats
- h) Termes relatifs aux données, aux informations et aux documents
- i) Termes relatifs au client
- j) Termes relatifs aux caractéristiques
- k) Termes relatifs à la détermination
- l) Termes relatifs à l'action
- m) Termes relatifs à l'audit

ii. LES CHAPITRES DES EXIGENCES (7 chapitres)



Conception du SMQ au sein de l'entreprise UPM :

Nous avons réalisé ce travail à l'aide de Mr Mohamed Zine Responsable qualité de la société UPM, qui nous a renseigné de toutes les données sur lesquelles nous nous sommes basés pour la mise en place du SMQ

4) Contexte de l'organisme :

1) Procédure analyse des enjeux stratégiques

Objet :

Cette procédure a pour objet de :

- Identifier les enjeux internes et externes pertinents par rapport à la finalité et à l'orientation stratégique de la société Union Plastique Maroc .
- Classer ces enjeux selon des catégories propres à Union Plastique Maroc (Enjeux commerciaux, Enjeux de Management, Enjeux relatifs aux ressources humaines, technologiques, Concurrentiel ..)
- Déterminer les méthodes et les outils de l'analyse de ces enjeux
- La mise à jour et la revue de ces enjeux de la société Union Plastique Maroc.

Domaine d'application :

Cette procédure s'applique pour tous enjeux influençant directement ou indirectement sur la capacité à obtenir les résultats attendus pour le Système Management de la qualité .

Documents de référence

Norme iso 9001 V 2015

Description :

Classification des enjeux :

Afin de simplifier notre analyse des enjeux, nous avons les classer selon deux contextes :

Internes : liés aux valeurs, à la culture ,aux connaissances et à la performance de l'organisme

Externes : nous prenons en considération des enjeux découlant de l'environnement juridique ,technologique, concurrentiel, commercial, culturel, social et économique, qu'il soit international, national, régional ou local .

Analyse des enjeux :

Pour l'analyse de ces enjeux ,Union Maroc Plastique adopte la méthode SWOT .

NB : L'élaboration de cet analyse est sous la responsabilité du service management de qualité et en concertation avec la direction .

On utilise la méthode **SWOT** pour analyser ces enjeux.

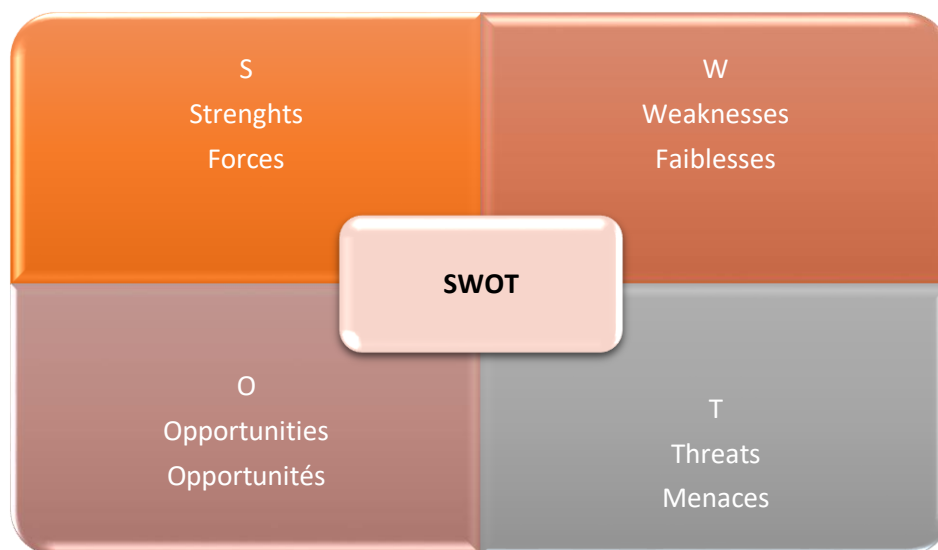


Figure 6 matrice SWOT

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">FORCES</p>	<p><u>Technologiques :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> *Depuis sa création en 1968 Union Plastique Maroc est une entreprise dont l'expertise s'est forgée autour de la transformation du plastique .Cette longue présence sur le marché marocain ,nous permet de répondre au mieux aux besoins . *UPM adopte un procédé performant de fabrication des tubes qui est l'extrusion ,utilisé pour les très longs tirages et les grandes séries de production et peut répondre aux commandes clients * La production des sachets et films se fait par le procédé de l'extrusion gonflage qui est connu par une très bonne précision et une grande cadence de production *UPM a investi un budget initiale pour l'instauration d'un progiciel intégré ERP pour l'amélioration de la performance de l'usine *Dans le but d'augmenter et améliorer sa productivité ,UPM a investi dans les machines d'extrusion et installe des machines de haute technologie *Afin d'assurer un suivi efficace de la production et de minimiser le temps de saisie manuelle ,UPM a investi dans un système de traçabilité très développé <p><u>Financières :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> *Les investissements de la société au niveau de l'usine vise à atteindre une évolution du chiffre d'affaire de 7% *UPM a un capital d'une valeur de 10000000 DH *Le chiffre d'affaire est estimé dans la valeur de 40Mdh *La société a investi de plus sur des projets récents pour l'extension de l'activité sur un nouveau site <p><u>Commercial :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> *UPM possède un staff de commerciaux ,qui assurent commercialisation dans quelques région de royaume qui sont connus par leurs capacités de prospecter ,fidéliser ,développer et aller conquérir de nouveaux marchés *UPM cherche à mieux comprendre les attentes de ses clients à travers : <ul style="list-style-type: none"> -L'organisation des visites pour l'écoute à leurs attentes ,Réponses dans les meilleurs délais aux réclamations reçues et une prise des actions correctives immédiatement ,UPM gagne de plus en plus des marchés dans les soumissions aux appels d'offre 	<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">FAIBLESSES</p> <p><u>Technologiques :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> *Le cout élevé des instruments de mesures ne permet pas d'investir dans l'achat de ces instruments et l'exécution des tests de contrôle qualité *Cout élevé des quelques investissements au niveau des moyens technologique *Le pack machine contient des machines avec une ancienne technologie et avec une faible cadence de production *Une seule machine d'extrusion tube ,si un problème est survenu toute la production des tubes s'arrête *EasyJob comme une solution pour la gestion de la traçabilité ne réponds plus aux besoins de la société dans la planification et le gestion globale de l'usine <p><u>Financières :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> *La hausse des couts des matières premières après le lancement de la nouvelle loi de l'interdiction de quelques sacs plastiques et de quelques matières premières *Les prix des tests de contrôles par des laboratoires externes sont de plus en plus élevés. <p><u>Commercial :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> *Une prévention faible par des actions préventives pour éviter les réclamations et les retours clients +absence dans quelques région, Manque des commerciaux ,manque de l'export
--	---	---

	<p style="text-align: center;"><u>Macro</u></p> <p>Politique légale :</p> <p>*Exclus de l'interdiction ;sac industriels ,sacs agricoles ,sacs de congélation sacs isothermes et sacs pour la collecte des déchets ménagers et autres déchets dont la société UPM opère dans la production des sacs industriels ,agricoles et de déchets médicaux</p> <p>*Le ministre de l'industrie ,de l'investissement du commerce et de l'Economie Numérique, Ministre de l'économie et des Maroc PME finances mettent en place un dispositif d'accompagnement des sociétés impactées par la loi 77.15</p> <p>*Les OFPPT assurent des subventions pour les formations professionnelles</p> <p>Maroc PME a mis en place des programmes qui répondent au besoin en terme d'assistance technique</p> <p>*Le programme « inmaa »est dédié à la promotion de l'excellence opérationnelle « Lean Manufacturing » au sein des entreprises dans la perspective d'accroître leur compétitivité.</p> <p style="text-align: center;">Economique:</p> <p>*Le secteur est désormais le deuxième secteur le plus important dans la transformation des industries chimiques du pays.</p> <p>*Il présente près de 45.000 emplois directs , et 300.000 emplois indirects.</p> <p>*La production s'élève à 550 Kilotonnes ,pour un marché évalué à 12,5 milliards de dirhams.</p> <p style="text-align: center;">Socioculturel :</p> <p>*Une nouvelle vision d'interdiction des usines opérant dans l'informel.</p> <p>*Lutter contre le secteur informel qui freine le développement du secteur de la plasturgie.</p> <p>*La loi relative à l'interdiction des sacs en plastique a porté ses fruits avec des résultats concrets sur le plan environnemental.</p> <p style="text-align: center;">Technologique :</p> <p>*En plastique, les produits en matière plastique son souvent fabriqués par extrusion.</p> <p>*Une grande capacité de production de la technique d'extrusion pour la fabrication des sacs et tubes en plastique.</p> <p>*Extrusion est connue par sa très grande précision et une tolérance élevée avec la possibilité d'obtenir des produits de formes diverses.</p>	<p style="text-align: center;"><u>Macro</u></p> <p>Politique légale :</p> <p>Le décret n° 2-16-174 porte des applications des dispositions de quelques articles de la loi n° 77-15 portant interdiction de la fabrications de l'importation , de l'exportation , de la commercialisation et de l'utilisations de sacs en matières plastiques promulguée par dahir n° 1-15-148 du 7décembre 2015.</p> <p style="text-align: center;">Economique:</p> <p>*Pertes remarquables des chiffres d'affaires après le lancement de la loi de l'interdiction des sacs wen plastiques non dégradables.</p> <p>*Les industries plasturgiques qui souhaitent continuer leur activité de production des sacs plastiques peuvent le faire, à condition de ne produire que les sacs non-interdis.</p> <p style="text-align: center;">Socioculturel :</p> <p>*Sensibiliser la population à d'autres alternatives au plastique.</p> <p>*Le secteur informel représente ente 20 à 30% du marché de la plasturgie ce qui freine son développement</p> <p style="text-align: center;">Technologique :</p> <p>Concurrence acharné entre les entreprises qui utilise la même technologie d'extrusion pour la transformation des matière en plastique.</p> <p style="text-align: center;">Ecologique :</p> <p>La loi n'autorise que l'utilisation des sacs en plastiques biodégradables et facilement recyclables.</p> <p style="text-align: center;"><u>Micro</u></p> <p>Marché :</p> <p>Le domaine de la plasturgie est connu par une concurrence féroce notamment par les grandes sociétés de la transformation des matières en plastique.</p> <p style="text-align: center;">Offre :</p>
--	--	---

	<p>*Offre d'une grande capacité et cadence de production.</p> <p>Ecologique :</p> <p>*Les plastiques biodégradables ont surtout vocation à remplacer le plastique conventionnel dans les produits risquant davantage de se trouver dans la nature</p> <p><u>Micro</u></p> <p>Marché :</p> <p>*Le secteur se compose officiellement de 650 entreprises, réalise un chiffre d'affaires de plus de 13,5 MMDH</p> <p>*La production marocaine concerne essentiellement la fabrication de produits de grande consommation.</p> <p>Offre</p> <p>*être capable de développer de nouveaux partenaires économique grâce à l'ouverture sur plusieurs fournisseurs.</p> <p>Demande :</p> <p>Le plastique transformé est utilisé dans tous les secteurs d'activité : l'aéronautique, l'automobile ; la pêche, l'agriculture, industrie, médecine.</p>		<p>L'import de la matière première et les colorants reste une solution coûteuse pour l'entreprise.</p> <p>Demande :</p> <p>La demande dans ce secteur subit toujours la concurrence des autres producteurs, en effet il y a un nombreux acteurs à se partager les mêmes clients</p>
--	--	--	--

2) Procédure Identification et Analyse des parties intéressés :

Objet :

Cette procédure a pour objet de décrire la façon ou la démarche suivie pour analyser et classer les parties prenantes en précisant leur intérêt et leurs préoccupations

Domaine d'application :

Cette procédure s'applique pour toutes les parties prenantes qui ont relation avec la société UPM y compris les parties prenantes internes

Documents de référence

- Norme iso 9001 V 2015
- Les documents de systèmes Management de la qualité.

Description :

Démarche :

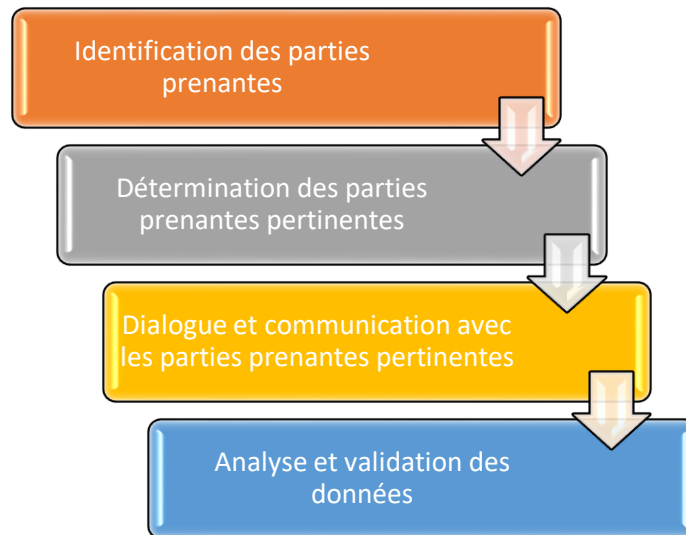


Figure 7 Etapes d'analyse des parties intéressées

1. identification des parties prenantes :

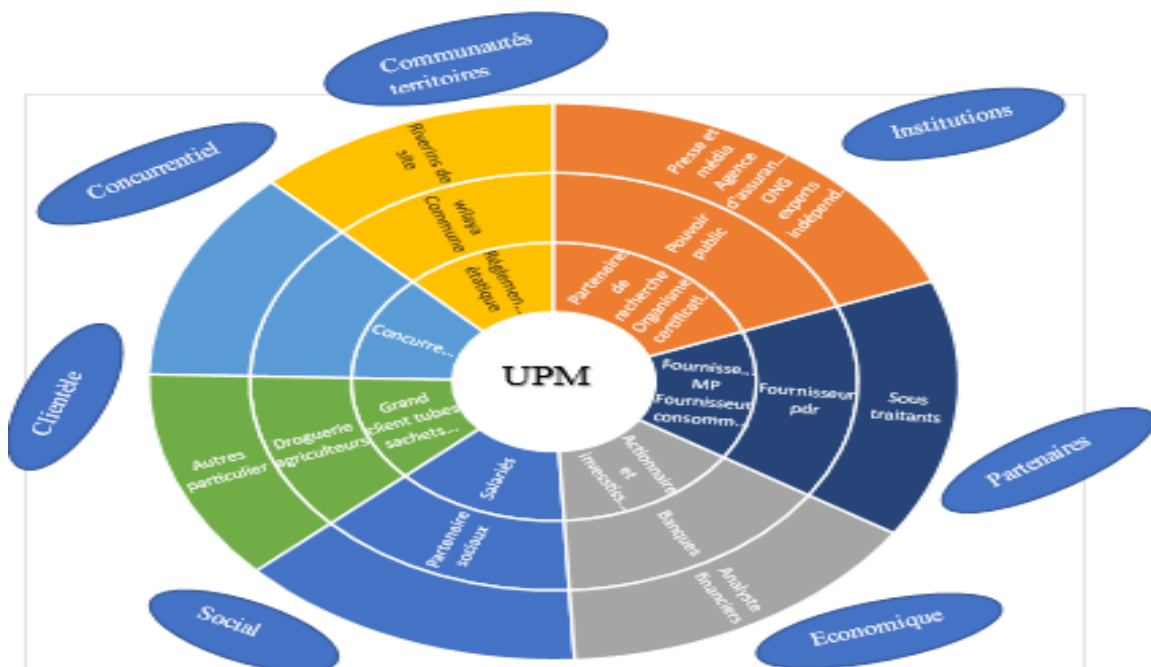


Figure 8 fiche d'identification des parties prenantes

Identification des besoins et attentes des parties intéressées :

Partie prenante	Type	Famille	Attentes et besoins	Pertinence de l'attente	Risque	Opportunités
clients	Externe	Clientèle	Produit conforme aux exigences et spécifications	Exigence	*Retour de marchandise	*Satisfaire des clients
			Rapport qualité /Prix des produits	Attente pertinente	*perte de clients	*Produits conformes
			Disponibilité produit	Exigence	*Taux de déchets élevé	*Augmentation de chiffre d'affaire
			Rapidité, réactivité et immédiateté	Attente simple		
fournisseurs	Externe	Partenaires	Paiement aux délais	Exigence	*Réception d'un produit non conforme aux exigences	*Evaluation efficace
			Définition des cahiers de charge en cas de besoin	Attente pertinente		
			Une clarté des besoins par des spécifications techniques d'achat	Exigence	*Retard de livraison	*Prix raisonnables
Sous-traitants	Externe	Partenaires	Respect de délais de paiement	Exigence	*Rupture en matière première et consommables	*Livraison aux délais
			Elaboration des cahiers de charges des taches ou des interventions	Attente pertinente		
			Assurer les bonnes conditions de travail pendant les interventions	Exigence	*choix de mauvais fournisseurs	
Labo externes	Externe	Partenaires	Meilleure modalité de paiement	Attente simple		*Produits conformes aux exigences
			Bonnes spécification et expression de besoins	Exigence		
			Elaboration des cahiers de charges et des achats en cas de besoins	Exigence		
Salariés	Interne	Social	Le maintien de l'employabilité	Attente pertinente	*Démotivation du personnel	*Bon encadrement
			Le respect des clauses des contrats	Exigence	*Non-respect des clauses des contrats	*Motivation du personnel
			Se bénéficier de congé ,droits sociaux(CNSS, Mutuel...)	Exigence		*Satisfaction du personnel

Partenaires sociaux	Externe	Social	Négociation collective	Attente pertinente	*Mauvaise organisation	
			Respect des dispositions réglementaires et conventionnelles	Exigence		
Actionnaires et associés	Interne	Economique	Réaliser des profils dont une partie leur sera versée sous forme de dividendes	Attente pertinente	*Retirer les actions *Perte de confiances *Crises ou faillite	*Accès aux crédits *Soutien financier en cas de difficultés financières
			Ils attendent une rentabilité de l'organisme	Attente pertinentes		
			Ils attendent un respect de délais réglementaires en matière publication des comptes	Exigence		
			Ils attendent une prospérité de l'entreprise	Attente pertinentes		
Banques	Externe	Economique	Rembourser ses emprunts	Exigence		
			Payer les intérêt dus	Exigence		
			Elle attendent le respect des délais de remboursement	Exigence		
Organisation de certification	Externe	Institutions	Le respect de délais de paiement	Exigence	*Non-conformité au cours des audits *Déroulement d'audit en mauvaises conditions	*Déroulement d'audit en bonnes conditions *SMQ pertinent jet conforme aux exigences des normes
			Répondre à leurs questionnaires d'évaluation	Attente simple		
			Le respect de planning et de notification d'audit	Attente pertinentes		
ONG et associations	Externe	Institutions	Lutter contre l'exclusion	Exigence	*Retrait de certificat *Absence des plans d'action suite aux non-conformités	*Maintien des certificats
			S'engager dans la protection de l'environnement	Exigence		
Pouvoir publics	Externe	Institutions	Le respect des loi	Exigence		
			La création d'emplois			
Concurrents	Externe	Concurrentiel	Respect d'une concurrence loyale	Attente pertinente	*Perte de clients	

			Application loyale de règles de normes environnemental	Attente pertinente	*Perte de parts de marché	*Se développer par rapport au concurrents *Benchmarking
			Ne pas espionner	Attente pertinente		
Riverains du site	Externe	Communautés et territoires	Assurer une cohabitation responsable avec les riverains	Attente pertinente	*Mal communication avec les riverains *Activités nuisances *Non-respect des règles *Non écoutes des besoins et attentes	*Les décisions en matière foncière, d'aménagement et d'urbanisme *Les réalisation en matière de voirie, de transport ou d'éducation
			Répondre à toutes leurs préoccupations	Attente simple		
			Réduction de la pollution	Exigence		
Collectivité territoriales	Externe	Communautés et territoires	Versement des taxes professionnelles comme premières sources de richesse des collectivités	Exigence		
			Respect des taux des taxe professionnelles applicables en fonction de leurs besoins et leurs choix	Exigence		
			Le respect de certains règles générales	Exigence		

2. Dialogue et communication avec les parties prenantes pertinentes

Modalités de dialogue avec les parties intéressés+

	Clients	fournisseurs	Ss-traitants	Actionnaires	Partenaire social	Salariés	Enseignement et recherche	Assureurs	Organisme certification	Pouvoir public
Publications d'informations										
Site internet	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Intranet	x	x	x		x	x		x	x	
Publications		x	x						x	
Réponses aux questionnaires										
Présentations /séminaire stage	x							x		
Rapport résultat financier	x	x	x							x
Système de remontée d'informations										

Système de gestion des réclamations	x	x	x						x	x
Enquete satisfaction client	x									
Ecoute des plaintes internes						x				
Evaluation										
Audit fournisseur		x	x							
Evaluation de compétence							x			
Rencontres										
Programme des rencontres	x	x	x							
Contrats										
Contrats professionnel			x		x	x		x		

3. Détermination des parties prenantes pertinentes :
En utilisant la matrice de Mitchell suivante

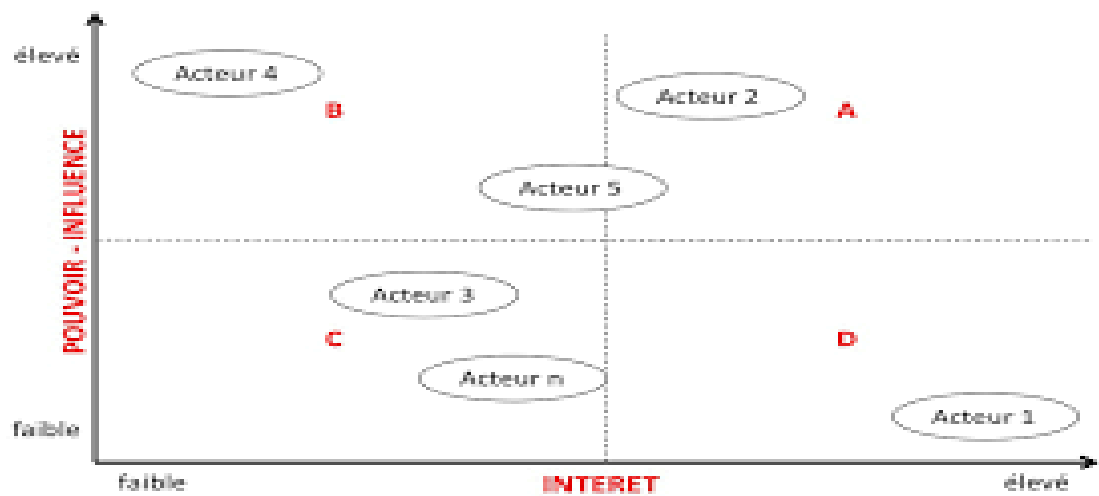


Figure 9 Matrice de Mitchell

La matrice de Mitchell de l’entreprise UPM :

Partie prenante	Type	Famille	Attentes et besoins	Décision			Action et suivi		
				Pouvoir	Intérêt	Stratégie	Action	Responsable	Mode de suivi
clients	Externe	Clientèle	Produit conforme aux exigences et spécifications	fort	faible	satisfaire	Suivi de nombre de retours de clients	Responsable commercial	Taux de fidélisation et de satisfaction de clients
			Rapport qualité /Prix des produits				Mettre des plans d’actions	Responsable Qualité	
			Disponibilité produit						
			Rapidité, réactivité et immédiateté						
fournisseurs	Externe	Partenaires	Paiement aux délais	faible	fort	informer	*Evaluation annuelle des fournisseurs	—	—
			Définition des cahiers de charge en cas de besoin				*Demande des plans d’action en cas de besoin		
			Une clarté des besoins par des spécifications techniques d’achat						
Sous-traitants	Externe	Partenaires	Respect de délais de paiement	faible	fort	informer	*Evaluation annuelle des fournisseurs		
			Elaboration des cahiers de charges des taches ou des interventions				*Demande des plans d’action en cas de besoin		
			Assurer les bonnes conditions de travail pendant les interventions				*Mise à jour des enjeux internes et externes		
Labo externes	Externe	Partenaires	Meilleure modalité de paiement	faible	fort	Informer	*Signature des contrats	Responsable qualité	Nombre de fournisseurs évalués
			Bonnes spécification et expression de besoins				*Elaboration de fiche de spécifications techniques des besoins	Responsable maintenance	
			Elaboration des cahiers de charges				*Mise à jour des enjeux internes et externes	Direction	

			et des achats en cas de besoins					Responsable production	Taux de respect de délais
Salariés	Interne	Social	Le maintien de l'employabilité	faible	fort	Manager	Evaluation annuelle des compétences	Responsable qualité	Nombre de formations
			Le respect des clauses des contrats				Ecoute aux plaintes et aux réclamations internes	Direction	Taux de réalisation des formations
			Se bénéficier de congé, droits sociaux (CNSS, Mutuel...)					Responsable RH	
Actionnaires et associés	Interne	Economique	Réaliser des profils dont une partie leur sera versée sous forme de dividendes	faible	fort	Manager	—	—	—
			Ils attendent une rentabilité de l'organisme						
			Ils attendent un respect de délais réglementaires en matière de publication des comptes						
			Ils attendent une prospérité de l'entreprise						
Banques	Externe	Economique	Rembourser ses emprunts	Fort	Fort	Manager	—	—	
			Payer les intérêts dus						
			Elle attend le respect des délais de remboursement						
Organisation de certification	Externe	Institutions	Le respect des délais de paiement	Fort	faible	Satisfaite	Mise à jour d'analyse des enjeux externes	Responsable qualité	Taux de maturité de SMQ
			Répondre à leurs questionnaires d'évaluation				Réalisation des audits de certification		
			Le respect de planning et de				Réalisation des audits de suivi		

			notification d'audit						
ONG et associations	Externe	Institutions	Lutter contre l'exclusion	Fort	Faible	Satisfaite	Mise à jour d'analyse des enjeux externes	Direction	Respect des réglementations
			S'engager dans la protection de l'environnement				Abonnement avec des organismes de veille réglementaire		
Pouvoir publics	Externe	Institutions	Le respect des loi	Fort	Fort	Engager	Communication du bilan financier	Responsable qualité	Mise à jour des réglementations et lois
			La création d'emplois						
Concurrents	Externe	Concurrentiel	Respect d'une concurrence loyale	Fort	Faible	Satisfaire	Mise à jour d'analyse des enjeux externes	Direction	Concurrence loyale
			Application loyale de règles de normes environnemental					Responsable qualité	
			Ne pas espionner						

4. Analyse et validation des données :

A partir de l'analyse SWOT ,des exigences des parties intéressées et de l'ambition de la direction, nous somme sortie par **les axes stratégiques** suivants :

- Être disponible et réactifs aux besoins et attentes des parties prenantes .
- Satisfaire nos clients
- Assurer le respect des délais convenus et la qualité des produits fournis
- Gagner au productivité à travers l'optimisation des ressources
- Diminuer les pertes relatives à la production
- Anticiper et accompagner les évolutions métier de l'entreprise grâce aux outils moderne de gestion des ressources humaines et de formation
- Respect des lois réglementaires

3) Procédure Détermination du domaine d'application de SMQ :

Objet :

Cette procédure a pour finalité de présenter les limites et l'applicabilité de notre système de management de la qualité.

Domaine d'application :

Notre SMQ s'applique à tous les produits proposés par notre société ,nous prenons en compte :-
les enjeux internes et externes

- les exigences des parties intéressées
- Nos produits et services ,Nos ressources

Produits :

- Emballages, Conditionnements en matières plastiques :Films agricoles, Films pour l'emballage en plastique, Sacs, Sachets en plastiques
- Matières plastiques-transformation :Extrusion : matières plastiques
- Tubes et tuyaux :Tubes et tuyaux en polyéthylène pour eau potable et irrigation.

Exclusion :

- UPM exclues les exigences relative à la conception et au développement

Notre SMQ s'applique à tous les produits proposés par notre société ,nous prenons en compte :-
les enjeux internes et externes

- les exigences des parties intéressées
- Nos produits et services ,Nos ressources

Produits :

- Emballages, Conditionnements en matières plastiques :Films agricoles, Films pour l'emballage en plastique, Sacs, Sachets en plastiques
- Matières plastiques-transformation :Extrusion : matières plastiques
- Tubes et tuyaux :Tubes et tuyaux en polyéthylène pour eau potable et irrigation.

Exclusion :

- UPM exclues les exigences relative à la conception et au développement .

Processus :

- Processus Management
- Processus Analyse amélioration

- Processus Commercial
- Processus Production
- Processus gestion des stocks et livraison
- Processus Contrôle qualité
- Processus Achat
- Processus Gestion des ressources humaines
- Processus Système d'information
- Processus Maintenance
- ✓ Aucun processus n'est externalisé

4) Approche Processus :

Avoir une **approche processus** revient à considérer l'activité de l'organisme comme un **ensemble de sous-activités corrélées** entre elles. Dans ce modèle chaque processus prend en compte des **données d'entrée** et produit des **données de sortie**. Ces données pouvant aller d'un processus vers un autre.

Cette approche permet de plus facilement aborder les différentes activités, leur management, leurs besoins, leurs objectifs... C'est d'ailleurs naturellement qu'une société s'organise en services, chacun gérant un processus .

Exemple



*Identifier et analyser les processus

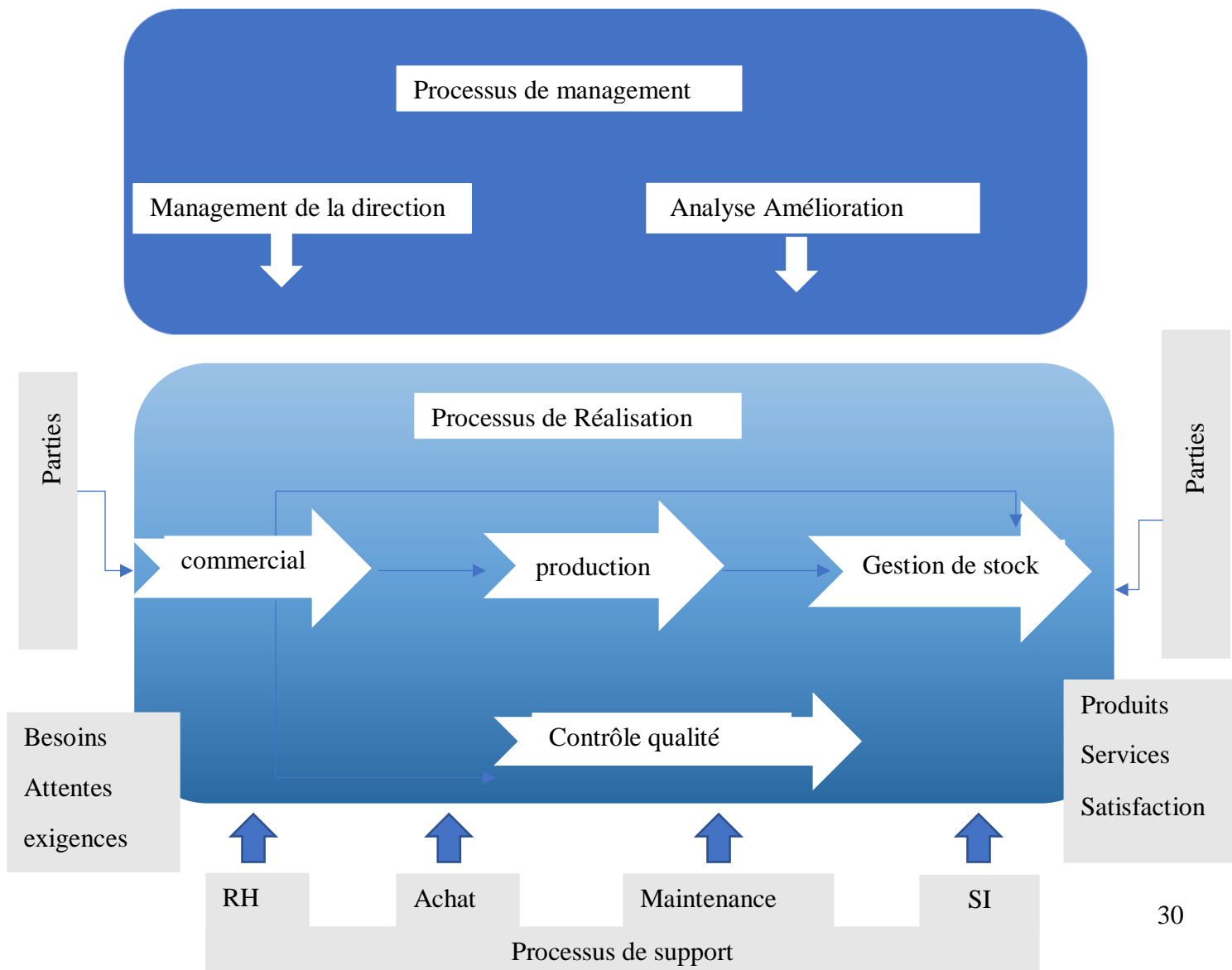
Nous avons déterminé en premier lieu les processus élémentaires qui régissent l'ensemble des activités l'unité UPM à savoir :

- **Processus de management** (pilotage) : Permet de déterminer la politique et la stratégie de l'organisme.
- **Processus de réalisation** (opérationnel) : Contribue directement à la réalisation du produit ou service il constitue « le cœur du métier » de l'entreprise ;
- **Processus de support** (soutien) : Contribue à la disponibilité des moyens nécessaires aux processus de réalisation.

nous avons déterminé les sous processus associés à chaque macro processus, de cette manière , nous avons établi la cartographie des processus :

- Processus Management
- Processus Analyse amélioration
- Processus Commercial
- Processus Production
- Processus gestion des stocks et livraison
- Processus Contrôle qualité
- Processus Achat
- Processus Gestion des ressources humaines
- Processus Système d'information
- Processus Maintenance

*Cartographie des processus



*Décrire et documenter chaque processus

Après la validation de la cartographie par la direction, nous avons commencé à documenter les processus. La fiche d'identité processus s'avère le moyen le plus efficace pour décrire les caractéristiques d'un processus. Elle apporte aussi un complément d'information nécessaire à une compréhension plus complète du fonctionnement de ce processus

Cette description servira comme base d'analyse, d'affectation des moyens et de pilotage du processus.

Exemple de Fiche d'identité du processus Production au sein de l'UPM:

FINALITE DU PROCESSUS : -La définition de la stratégie et les grandes lignes de la politique qualité et l'élaboration des objectifs de modernisation et de développement de l'entreprise -Coordination des différentes fonctions de l'entreprise et contrôle des investissements matériels et immatériels -Veille sur la satisfaction des besoins des parties intéressées -Mise à disposition des ressources nécessaires pour la gestion du SMQ -L'évaluation du fonctionnement des processus.	PILOTE : -Direction -SMQ
RESSOURCES HUMAINE -Direction -Personnel	RESSOURCES MATERIEL : -Ressources nécessaires pour la mise en place du SMQ
RESSOURCES Informatiques : -logiciel et SI(CEGID,EASYJOB ,intranet) -équipements matériels	RESSOURCES Financiers : -Budget de gestion
DONNEES D'ENTREE	DONNEES DE SORTIE

<u>Analyse et Amélioration :</u> <ul style="list-style-type: none"> • Plan d'action • Etat d'avancement des actions • Tableau de bord • Rapport audit interne/externe • Planning audit interne/externe • Système documentaire relatif au processus • Registre des risques • Rapport revue de la direction 	<u>Analyse et Amélioration :</u> <ul style="list-style-type: none"> • Rapport de revues de direction • Objectifs qualité • Politique qualité • Actions relatifs au processus • Fiche de non-conformité actions correctives et améliorative • Moyens pour la mise du SMQ
<u>Achat :</u> <ul style="list-style-type: none"> • Bilans achats • Panel fournisseurs • Demandes d'achats 	<u>Achat :</u> <ul style="list-style-type: none"> • Rapport de revues de direction • Demande achats • Ressources dédié au processus • Objectif qualité • Politique qualité
<u>Production:</u> <ul style="list-style-type: none"> -Bilan production -Besoins et ressources 	<u>Production :</u> <ul style="list-style-type: none"> -Rapport de revues de direction -Ressources dédié au processus -Politique qualité
<u>Commercial :</u> <ul style="list-style-type: none"> -Exigences clients -Prospection pour des nouveaux marchés -l'étude de la concurrence et l'évolution des besoins, nouvelles tendances des clients 	<u>Commercial :</u> <ul style="list-style-type: none"> - Rapport de revues de direction -Ressources -Objectifs qualité
<u>RH :</u> <ul style="list-style-type: none"> -Ressources humaines -Fiche de postes -Planning des formations 	<u>RH:</u> <ul style="list-style-type: none"> -Validation de besoin en recrutement -Formations -Rapport de revues de direction -Objectifs qualité
<u>Gestion de stock :</u> <ul style="list-style-type: none"> -Besoins en ressources 	<u>Gestion de stock:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Rapport de revues de direction -Prévisions en ventes -Objectifs qualité

<u>Maintenance :</u> -Besoin en machines ou matériels	<u>Maintenance :</u> -Rapport de revues de direction -Objectifs qualité -Ressources
<u>SI:</u> -Ressources matériels et informatiques	<u>SI:</u> - Validation de besoin en matériels informatiques Objectifs qualité -Ressources
<u>Contrôle qualité :</u> -Besoin en ressources	<u>Contrôle qualité :</u> -Objectifs qualité -Ressources
Référentiels Internes : -Fiche d'identité du processus, Rapport de revues à la direction, Organigramme ,Cartographie	Référentiels externe : -Norme iso 9001 V 2015
OBJECTIFS : 90%	INDICATEURS DU PROCESSUS : Taux de maturité de SMQ

*Définir les interactions entre les processus

La nouvelle version de la norme ISO9001 exige la détermination des interactions entre les processus, toutefois, la cartographie nous permet juste d'avoir une vision plus globale de l'activité de l'entreprise sans mettre en évidence les liens entre chaque processus, c'est pourquoi une détermination d'une matrice d'interaction processus est nécessaire à la bonne compréhension du système de UPM :

[Voici la matrice des interactions entre les processus :](#)

Management	Analyse amélioration	Commercial	Production	Stock & livraison	Control qualité	Achat	Ressource humaine	Système information	Maintenance
	*Rapport revues direction *Objectifs politique, stratégie *Les ressources *Fiche NC AC amélioration Moyens pour SMQ	*Objectifs, politique *Ressources *Informations	*Prévisions en ventes *Objectifs, politique *Ressources	*Prévisions en ventes *Objectifs, politique *Ressources	*Prévisions en ventes *Objectifs, politique *Ressources	*Objectifs, politique *Ressources *Demande achats *Budget dédié au processus	*Objectifs ,politique *Validation de besoin en recrutement/formations	*Objectifs, politique *Ressources *Besoins en matériels informatiques	*Objectifs, politique *Ressources
*TD8 et plan d' actions Besoin en ressources *Registre des risques *Planning et rapport audit interne/ externe *Fiche NC AC amélioration "Echanges avec les parties prenantes		*Planning et rapport audit interne/ externe Fiche NC AC amélioration *Système documentaire relatif au processus Rapport de revues de direction	*Planning et rapport audit interne/ externe *Fiche NC AC amélioration *Système documentaire relatif au processus *Rapport de revues de direction	*Planning et rapport audit interne/ externe *Fiche NC AC amélioration *Système documentaire relatif au processus *Rapport revues direction	*Planning et rapport audit interne/ externe *Fiche NC AC amélioration *Système documentaire relatif au processus *Rapport revues direction	*Planning et rapport audit interne/ externe *Fiche NC AC amélioration *Système documentaire relatif au processus 'Rapport revues direction	*Planning et rapport audit interne/ externe *Fiche NC AC amélioration *Système documentaire relatif au processus au *Rapport revues direction *Besoin ressources /formation	*Planning et rapport audit interne/ externe *Fiche NC AC amélioration *Système documentaire relatif processus *Rapport revues direction *Besoin matériels informatiques	*Planning et rapport audit interne/ externe "Fiche NCAC amélioration *Système documentaire relatif au processus *Rapport revues direction
*Rapport ventes *Portefeuille client/ exigence Besoins en ressources *Résultats satisfaction client	*TDB/ plan d' actions -Etat d'avancement actions Réclamation clients - Fiche NCAC amélioration Résultats satisfaction client (écoute, enquête)		*Exigences clients *Réclamations clients Commandes clients *Prévisions en ventes *Carnet de commande	*Prévisions en achats *Réclamations clients *Planning de livraison	*Exigences clients *Réclamations clients	Besoin en achat pour le service	*Besoin en ressources humaines *Besoin en formations *valuations des formations *valuation des compétences	Besoins en matériels informatiques	
Planning production Bilan de la production "Tableau de bord *Besoins en ressources	*TDB/plan d'action *Registre des risques *Etat d'avancement actions *Fiche écart *Fiche NC AC amélioration	*Plan d' actions suite aux réclamations clients *Fiche technique produit *Produit fini conforme		*Bon de sortie de MP et consommables *Produit fini stocker	*PF et SF contrôler *Fiche autocontrôle *Rapport et actions suite aux non-conformités	*Spécifications techniques l'achat *Demande d' 'achat *Besoins en matériels, MP et consommables	*Besoin en formation, *Besoins en ressources *Evaluation compétences *Evaluation formations	*Besoin en matériels informatiques	*Fiche d'intervention *Rapport de fonctionnement de l'équipement *Etat de disponibilité machines
*Planning de livraison *Rapport d'activité	*TDB/ plan d' actions *Etat d'avancement actions *Fiche NC AC amélioration *Planning de livraison *Rapport contrôle à la réception	*Bon de livraison *Livraison temps *Commandes livrées *Planning de livraison	*Matières premières et consommables *Outillage *Bon de sortie		*Fiche technique MP et consommables 'MP et consommables à contrôler *Instruments de contrôle et d'étalonnage	*Besoin en achats *Besoins en camions *Evaluation des prestataires de transport *résultats test de la réception	Besoin en ressources humaines *Besoin en formations *valuations des formations *valuation des compétences	Besoins en matériels informatiques	*Matériels de maintenance *Outillage et PDR *Bon de sortie
*Rapport d'activité	*Fiche de traitement de produit non conforme *TD/ plan d'actions -Etat d' avancement des actions *Registre des risques *Fiche NCAC amélioration	*Plan d' actions suite aux réclamations clients *Fiche technique produit *Bulletin d' 'analyse	"Fiche de démarrage *Résultat de contrôle *Fiche de traitement de produit non conforme *Résultats des indicateurs	*Résultat de contrôle en cours et la réception *Produit conformes aux exigences clients		*Spécifications d'achat *Besoins en achat *Demande d'achat/ étalonnage *Résultat de contrôle à la réception *Planning d'étalonnage	'Besoin en ressources humaines Besoin en formations *valuations des formations *Evaluation des compétences	Besoins en matériels informatiques pour le contrôle	Demande d'intervention

*Panel parties prenantes (fournisseurs, sous-traitants...) *Rapport d'activité *Achats demandés *valuations parties prenantes	*TDB/ plan d'actions *Registre des risques *Etat d'avancement actions *Fiche NC AC amélioration *Achats demandés *évaluation fournisseurs	*Achats demandés *Résultats d' évaluations	*Fiches techniques des achats relatifs la production (MP, consommables... *MP et consommables	*Produits conformes (MP et consommables) aux spécifications *Panel prestataires camions /palettes	*Achats conformes aux spécifications *Fiches techniques		*Besoin en formations *Achats demandés *Evaluation des formations *Evaluation des compétences	Ressources matérielles et informatiques	"Fiches techniques achats maintenance (PDR, outillages *Dossiers constructeur et ingénierie des machines (Catalogues machines) *PDR, Outillages
*Tableau de bord - Besoins ressources, formations et recrutement *Registre des risques *Plan de formation	*TDB/plan d'actions *Registre des risques *Etat d'avancement actions *Fiche NC AC amélioration *Nouveaux recrues *Plan de formation *Evaluation de formation	Nouveaux recrues *Plan de formation *Evaluation de formation	*Nouveaux recrues *Plan de formation *valuation de formation *Matériels de santé et sécurité de travail	*Nouveaux recrues *Plan de formation *Evaluation de formation	*Nouveaux recrues *Plan de formation *Evaluation de formation	*Nouveaux recrues *Plan de formation *Evaluation de formation *Spécifications d' achat *Demande d' 'achat		*Besoins en matériels informatiques "Nouveaux recrues *Plan de formation *valuation de formation	*Nouveaux recrues *Plan de formation *Evaluation de formation *Matériels de santé et sécurité de travail
Rapport d' activité	*TDB/plan d' actions *Registre des risques *Etat d'avancement actions *Fiche NC AC amélioration *Nouveaux recrues *Plan de formation	*Données assistance, *Résolutions des problèmes informatiques	*Données assistance, *Résolutions des problèmes informatiques	*Données assistance, *Résolutions des problèmes informatiques	*Données assistance, *Résolutions des problèmes informatiques	*Données assistance, *Résolutions des problèmes informatiques	*Données assistance, *Résolutions des problèmes informatiques		*Données assistance, *Résolutions des problèmes informatiques
*Rapport d'activité *Besoins en ressources *Registre des risques	*TDB *Plan AC AP *Etat d' avancement actions *Registre des risques Fiche NC AC amélioration	*Plan d' actions suite aux réclamations relatives à son processus	Rapport demande d'intervention Planning de la maintenance préventive Machine en bon état	*Bon de sortie *PDR ou outillages	Instruments de mesure en bon état	*Spécifications achat *Demande d'achat *Résultat de tests à la réception des équipements et PDR	*Besoin en recrutement *Besoin en formations *Evaluations des formations *Evaluation des compétences	Besoins en matériels informatiques pour la maintenance	

***Déterminer les indicateurs de mesure des processus :**

Les indicateurs de processus sont des éléments quantifiés permettant d'apprécier si le Processus est simplement soumis à des variations normales ou si le processus dysfonctionne.

Dans ce dernier cas, la cause doit être recherchée et le processus concerné doit être revu et Corrigé pour produire les résultats attendus.

Les indicateurs sont choisis et mis en œuvre pour donner un éclairage pertinent sur le "comment" fonctionne le processus.

Pour cela, nous avons caractérisé les objectifs de chaque processus par critères, c'est à dire les caractéristiques qui permettront de se situer par rapport aux objectifs pour en définir l'indicateur qui est un moyen permettant la transcription en données chiffrées des critères.

Pour le choix des indicateurs, une réunion a été effectuée avec la direction et les pilotes de chaque processus pour mieux cerner le besoin en activité et en performance.

Management de la direction :

Indicateur	Formule de calcul	objectif	Fréquence
Taux de maturité du SMQ	Moyenne des objectifs atteints *100	90%	Annuel

Analyse et Amélioration :

Indicateur	Formule de calcul	objectif	Fréquence
Taux de résolution audits internes	Nombre d'audits réalisé/Nombre programmé	90%	Annuel
Taux de réalisation des actions	Nombre des actions réalisés /nombre total	70%	Trimestriel
Taux d'efficacité des actions	Nombre des clients satisfaits /nombre total	75%	trimestriel

Production :

Indicateur	Formule de calcul	objectif	Fréquence
Taux de disponibilité de production	Temps disponibles- Temps d'arrêts/temps disponibles	98%	mensuel
Taux de déchets	Volume de déchets/volume total réalisé	0.3%	mensuel
Taux de productivité	Productivité rel/productivité objective	80%	mensuel

Commercial :

Indicateur	Formule de calcul	objectif	Fréquence
Taux de fidélisation clients	Nombre de client réinscrit pour l'année N/nombre des clients actifs pour l'année N-1	80%	Annuel
Taux de satisfaction clients	Nombre de clients satisfait/nombre total	90%	Annuel
Taux d'évolution de chiffre d'affaire	Chiffre d'affaire réel/chiffre d'affaire objectif	7%	Annuel

Maintenance :

Indicateur	Formule de calcul	objectif	Fréquence
Taux de disponibilité maintenance	Temps disponibles- Temps d'arrêts à la maintenance/temps disponibles	95%	mensuel
Taux de réalisation de la maintenance préventive	Nombre de demandes traités /nombre total	90%	mensuel

Contrôle qualité :

Indicateur	Formule de calcul	objectif	Fréquence
Taux de non - conformité	volume non conforme/volume total	1%	mensuel
Taux volume de retour	Volume retour/volume livré	0.2%	mensuel
Réclamations clients	Nombre de réclamations	5%	mensuel

Gestion de stock et livraison :

Indicateur	Formule de calcul	objectif	Fréquence
Réclamations clients liées à l'expédition	Nombre de réclamations	2%	mensuel

Achat :

Indicateur	Formule de calcul	objectif	Fréquence
Taux de non-conformité réception	Nombre de livraison non conforme/nombre totale de livraison	98%	mensuel
Taux de respect des délais	Nombre de livraison à temps/total livraison	80%	mensuel
Taux de fournisseurs AQF	Nombre fournisseurs AQF /nombre total	90%	Annuel

RH:

Indicateur	Formule de calcul	objectif	Fréquence
Taux d'évaluation des compétences	Nombre des compétences évaluées/nombre des compétences à évaluer	90%	Annuel
Taux de réalisation des formations	Nombre des formations réalisés/nombre total des formations planifiés	60%	
Les accidents de travail	Nombre des AT	3%	

5) Leadership :

1) Politique qualité UPM :

UPM concentre son expertise dans le domaine de la fabrication des produits plastiques d'extrusion, y compris les films, sachets et tubes en polyéthylène .le management de la qualité selon le référentiel ISO 9001 est un pilier fondamental de la stratégie de développement de notre entreprise. Pour que ce développement soit durable et fructueux nous visons un niveau de performance nous permettant de satisfaire les exigences de nos parties intéressées et précisément nos clients.

Nos principaux Axes de la politique qualité sont :

- Assurer le respect des délais convenus et la qualité des produits fournis
- Être disponible et réactif aux besoins et attentes des parties prenantes internes et externes
- Satisfaire nos clients
- Gagner en productivité à travers l'optimisation des ressources
- Diminuer nos arrêts en production à travers la réactivité en intervention
- Fournir des conditions d'approvisionnement qualifiées à meilleur conditions de couts, délais et qualité
- Diminuer nos pertes et nos déchets
- Anticiper et accompagner les évolutions métier de l'entreprise grâce aux outils modernes de gestion des ressources humaines et de formation.
- Assurer la conformité et l'amélioration de notre SMQ

Chacun de nos processus à travers notre système de management de la qualité ,contribue à l'atteinte de ces objectifs, fin de rendre davantage efficace et efficient notre système ,ce dernier se base sur le référentiel iso 9001 v 2015.

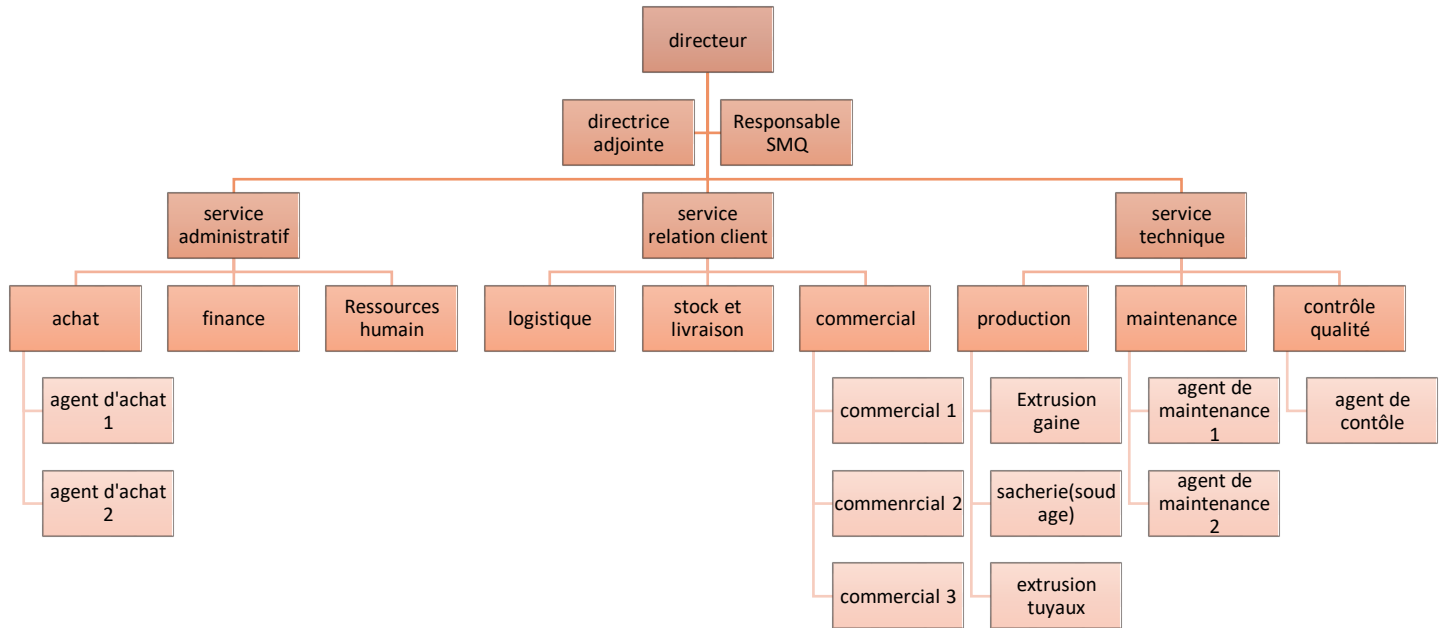
Cette norme nous permet d'améliorer notre SMQ et d'accroître la satisfaction de nos clients via :

- la prise en compte du contexte de l'entreprise en déterminant les enjeux internes et externes, le domaine d'application et les parties prenantes influençant notre SQM.
- le renforcement de 'approche processus par une approche maîtrise des risques et opportunités
pour garantir l'atteinte et l'amélioration permanente de nos résultats

2) Organigramme

L'organigramme permet au personnel de l'entreprise de se situer, de savoir "qui fait quoi", "qui dépend de qui" et d'améliorer l'efficacité de son travail. Il permet également aux clients et aux partenaires de connaître les différents services et personnes de l'établissement, de mieux les situer et ainsi de s'adresser au service le plus approprié. C'est un moyen de communication aussi bien interne qu'externe. Nous en concluons donc l'importance de la présence d'un organigramme au sein de l'entreprise. Dans ce sens nous

Avons élaboré un organigramme fonctionnel de UPM.



3) Tableau de gestion des connaissances :

Processus	Connaissances critiques	formalisé	Moyens de maîtrise
Production et surveillance produits	Démarche de production et maîtrise de traçabilité	oui	-Procédures de production Rapports de production -Droits d'accès à CEGID -Code barre par OF et par phase+- classement et archivage des documents
	Méthodes d'utilisation des équipements de production	Non	Un plan d'action est lancé pour l'élaboration des modes opératoires des machines de production
	Méthodes de contrôle qualité des produits finis	oui	Méthode de contrôle des PF et MP formalisées et disponibles sous formes des fiches de contrôle en cours et en final de production et fiches de contrôle à la réception
	Méthodes de contrôle qualité des matières premières	oui	

	Normes des produits	oui	Normes classées chez le service qualité avec des copies dans la direction
Maintenance et travaux neufs	Historique de la maintenance des équipements	oui	Les interventions sont enregistrées dans la fiche de vie des équipements et sauvegarde informatique
	Base de donnée fournisseurs maintenance	oui	Disponible sur système
	Méthodes d'intervention sur des équipements	oui	Catalogue des équipements conservés dans le bureau de service maintenance avec copie à la direction générale
Relation client	Validation des homologations avec les clients	oui	Enregistrements compte rendu des tests d'homologation des produits avec les clients
	Retour clients(Produits et réclamations)	oui	Fiche réclamation client, Fiche retour produit
Surveillance et amélioration	Documents SMQ	oui	Les informations documentées sont conservées sous format papier aux Dpt Qualité et diffusés aux personnes concernées Un enregistrement informatique est assuré par les services qualité
	Descriptifs de Poste	oui	
	Elaboration des FDS	Non	Formation sur les normes est assurée pour pilotes processus
Achats et approvisionnement	Base de donnée des fournisseurs	oui	Les informations sont enregistrées droits d'accès au personnes habilités et sauvegardées périodiquement
	Prix des matières premières	oui	
	Base de donnée MP	oui	
Mise à disposition des ressources commercial	Information relatifs à la paie	oui	Gérer les système
	Base de données client, donnée commerciales et autres informations clients	oui	Les informations sont enregistrées chez la direction et les commerciaux avec droits d'accès aux personnes habilitées
informatique	Maitrise de l'outil CEGID et EASY JOB	oui	-Manuel d'utilisation -Connaissance des fonctionnalités de l'ERP est maitrisée par le responsable informatique

6) **Planification :**

1) Objectifs qualité et actions pour les atteindre :

Processus	indicateur	objectif	Actions	Responsable de l'action
Analyse Amélioration	Taux de résolution audits internes Taux de réalisation des actions Taux d'efficacité des actions	70% 75% 90%	Favoriser l'initiative et l'approche participative pour l'amélioration	Direction+ R SMQ
commercial	Taux de fidélisation clients Taux de satisfaction clients Taux d'évolution de chiffre d'affaire	90% 80% 7%	Être disponible et réactifs aux besoins et attentes des parties prenantes internes et externes Satisfaire nos client	Direction+ Responsable commercial
Production	Taux de disponibilité de production Taux de déchets Taux de productivité	98% 0.3% 80%	Assurer le respect des délais convenus et la qualité des produits fournis Gagner au productivité à travers l'optimisation des ressources Diminuer nos arrêt de production Diminuer les pertes relatives à la production	Directeur usine+ Responsable +production +qualité
Gestion de stock et de livraison	Réclamations clients liées à l'expédition	2%	Assurer le respect des délais convenus et la qualité des produits fournis	Resp magasin + Resp qualité

Achat	Taux de fournisseurs AQF Taux de respect des délais Taux de non-conformité réception	90% 80% 98%	Être disponible et réactifs aux besoins et attentes des parties prenantes internes et externes Fournir des conditions d'approvisionnement qualifiés	Resp achat+resp qualité
RH	Taux d'évaluation des compétences Taux de réalisation des formations Les accidents de travail	90% 60% 3%	Anticiper et accompagner les évolutions métier de l'entreprise grâce aux outils modernes de gestion des ressources humaines et de formation	Direction +Resp RH
maintenance			Diminuer nos arrêts en production à travers la réactivité en intervention	Direction usine + Resp maintenance
management	Taux de maturité su SMQ	90%	Assurer la conformité et l'amélioration de notre SMQ	Direction +Resp SMQ
Contrôle qualité	Taux de non-conformité Taux volume de retour Réclamations clients	1% 0.2% 5%	Assurer le respect des délais convenus et la qualité des produits fournis Diminuer nos pertes et nos déchets	Resp qualité +resp produ + directeur usine

2) Analyser des risques et opportunités :

L'approche par risque est un nouveau concept dans la norme ISO 9001 : 2015, elle permet à l'organisme d'être proactif face aux circonstances et aux événements éventuels et pas seulement réactif en prévenant ou réduisant les effets indésirables et en saisissant les opportunités pour dépasser ses objectifs et/ou progresser.

Objet :

Cette procédure a pour objet de :

- Identifier les risques et opportunités liés aux activités effectuées .
- Elaborer un outil simple et facile à mettre en œuvre , qui va leur permettre de maîtriser tout type de risque parcouru .
- Contribuer à une compréhension collective de l'objectif d'évaluation de risques à atteindre .

Description :

1. Etape 1 : Identification des risques :

Au cours d'une réunion avec les pilotes processus, nous avons identifié et listé les risques liés

à chaque processus et ayant un impact direct sur la qualité du produit.

2. Etape 2 : Analyse des risques :

UPM adopte la méthode 5M :

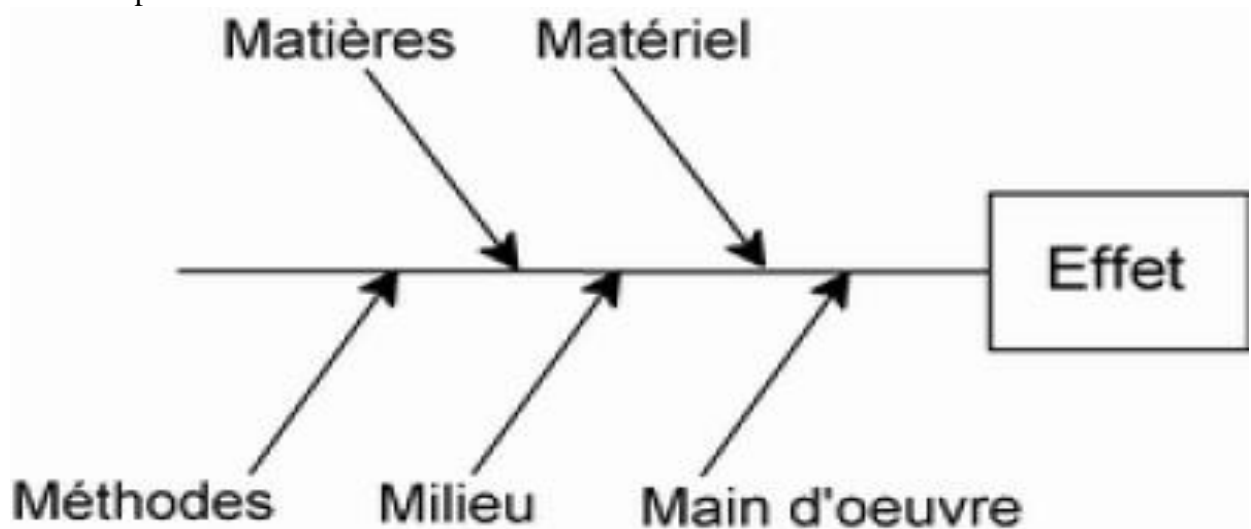


Figure 10

C'est un des outils de la qualité, du Lean, de la gestion de projet, etc.

Partant du mode de défaillance ou du défaut identifié, le brainstorming est conduit autour de 5 catégories de causes qui commencent toutes par la lettre M

- **Milieu** : poste de travail, les éléments environnants autour du poste (la température, les poussières), l'organisation physique.

- **Méthodes** : les procédures, les flux d'information, les organisations des informations, la mise à disposition des informations...
- **Moyens/Matériels** : les équipements de fabrication, machines, outillages, pièces de rechange présents au poste.
- **Main d'œuvre** : les ressources humaines, les qualifications du personnel, la santé.
- **Matière** : les différents consommables utilisés, matières premières...

3. Etape 3 : Evaluation des risques

C'est une étape consiste à mettre en lumière des risques jugés inacceptable Ain d'envisager des actions prioritaires pour réduire leur probabilité ou leur gravité.

- **La gravité** : Mesure les effets sur les cibles de l'accident (il y a des conséquences plus ou moins importantes)

G	Gravité	Définition
1	Mineure	Conséquences très limité
2	Significative	Domage visible
3	Grave	Domage important
4	Critique	Domage irréversible

- **Probabilité** d'un risque :C'est la fréquence d'apparition d'un risque

P	Probabilité	Définition
1	Très rare	1 fois tous les 5 ans
2	Rare	1 fois/ an
3	Fréquent	1 fois tous les 3 mois
4	Peu fréquent	1 fois par semaine

4. Etape 4 :Plan de surveillance

Un plan de surveillance est un document qui contient la liste des dispositifs mis en place pour surveiller ls paramètre de fonctionnement du processus et les caractéristiques du produit

Il est important de définir une fréquence et des délais de réalisation des activités de suivi et surveillance définies dans le plan de surveillance.

Et voici quelques méthodes utilisées dans un plan de surveillance :

- ✓ Le control visuel
- ✓ Le contrôle par procédés statistiques
- ✓ Les échantillonnages

✓ Des plans d'expérience

La mise en place et la mise à jour d'un plan de surveillance est l'une des exigences particulières qu'il faut respecter pour maintenir une maîtrise efficace des risques

Le plan de surveillance appliqué servira comme référence de contrôle de tous les points sensibles est potentiellement source de risque qui devront être déterminés pendant la phase de l'analyse des causes de risque.

5. Etape 5 : Revue d'analyse des risques et opportunités

Les documents relatifs à l'analyse des risques et opportunités sont revus et mis à jour (en cas de besoin) dans les revues de processus et revue des directions.

*Matrice des risques des processus

La présentation des risques selon la gravité et la probabilité est sous la forme d'une matrice des risques

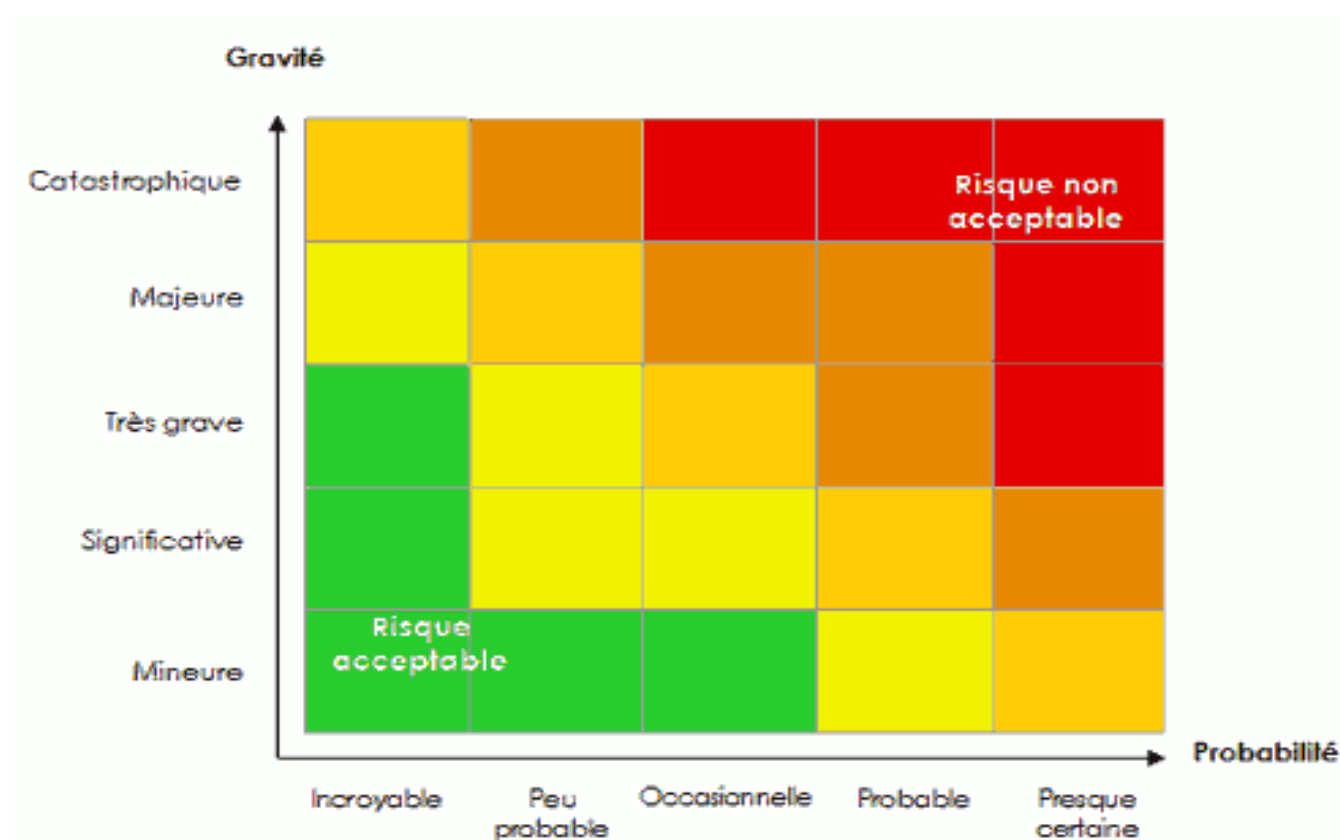


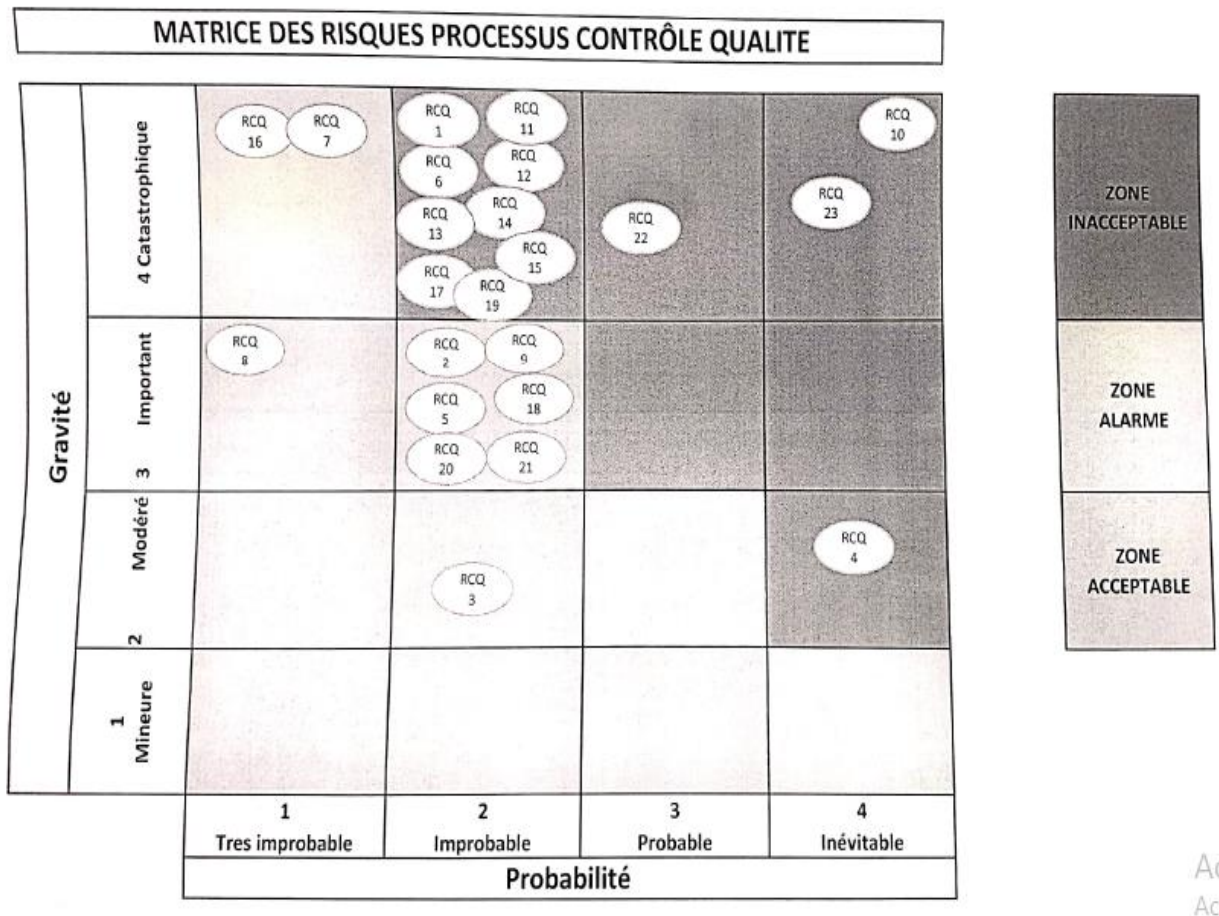
Figure 11 Matrice des risques selon des processus

Exemple de la démarche d'analyse des risques liés au processus contrôle qualité au sien de UPM:

	Risques		Evaluation				Causes	Conséquences	Plan d'action				Identification des opportunités	Surveillance et Suivi		Risque résiduel		
	Code	Désignation	G	P	C	Priorité			Anticipation	Correction	Responsable d'action	Temps l'exécution		Méthode	Fréquence			
			Gravité	Probabilité	Criticité											Gravité	Probabilité	Criticité
Contrôle à la réception	R.CQ1	Non-conformité technique de la MP	4	2	8	2	*Mauvais choix des fournisseurs *Problème lors du transport de la marchandise *Non- conformité avec les fiches techniques de contrôle	"Non-conformité du produit fini *Taux déchets élevé *Perte de temps dans la reproduction ou la fixation du produit fini *Non atteinte objectifs qualité/productio n	*Elaboration des Spécifications techniques d'Achat *Communicatio n des exigences techniques pour les fournisseurs *Maitrise de contrôle	*Isolement de MP Réclamation Fournisseurs Retour de MP *Rédaction de rapport de NC 'Mettre des autres actions suites à l'analyse des NC	Responsable qualité	court terme	*Diminution des NC produit *Diminution des pertes *Diminution de taux déchets *Amélioration de productivité *Augmenter le taux de conformité *Diminution des réclamations et des retours *Diminution des coûts de non qualité	Contrôle par échantillonnage	Chaque réception			
	R.CQ2	Mal communicat ion: Agent de contrôle non avisé par le magasinier de la réception d'une nouvelle marchandise	3	2	6	2	*Charge sur le responsable magasin 'Manque de sensibilisation de l'importance du contrôle amont	*Production non conforme *Taux déchets élevé *Retard de production à cause du contrôle retardé	*Mettre en place la procédure de contrôle *Former le personnel sur le respect de la procédure *Interdire l'utilisation des matières non jugées conformes par l'agent de contrôle *Sensibiliser sur l'exigence du contrôle à la réception	*Aviser l'agent de contrôle dès la réception des matières *Sensibiliser le personnel sur le respect de la procédure du contrôle 'Non utilisation de la MP non contrôlées	Responsable qualité	Urgent	*Bonne communicatio n *Procédure de contrôle à la réception respectée *Assurer le contrôle avant l'utilisation *Diminution de taux déchets *Diminution des coûts de non qualité	Suivi du respect des procédures	Selon le besoin			

	R.CQ3	Non-respect du plan d'échantillonnage	2	2	4	3	Mauvaise compréhension et utilisation Mauvais choix d'échantillons avec une fréquence erronée Manque de compétences	*Valider un lot de marchandise défectueux *Production non conforme *Non acceptation d'un lot de matières conformes	*Elaboration des planning d'échantillonnage *Sensibilisation de l'agent de contrôle sur le respect des Plans d'échantillonnage *sensibilisation de l'agent de contrôle sur le respect des fréquences de contrôle *Suivi du responsable qualité	*Rédaction du rapport de NC Isolement de MP non conforme	Responsable qualité	Urgent	*Diminution des non-conformité produit *Diminution des pertes *Diminution de taux déchets "Amélioration de productivité *Augmenter le taux de conformité *Diminution des réclamations et des retours *Maitrise de procédure de contrôle	Suivi du respect des procédures et plan d'échantillonnage	Chaque réception			
	R.CQ4	Défectuosité de la MP à cause des mauvaises conditions de stockage	2	4	8	2	*Mauvaises conditions de stockage *Mauvaises manutentions et déplacements dans le stock "Manque d'espace	*Pertes de la matière *Production non conforme *Taux déchets élevé	*Aménagement des bonnes zones de stockage *Sensibilisation du magasinier sur les conditions de stockage *Préparation des supports techniques sur les conditions de stockage . Analyse des non conformités	*Rédaction de rapport de NC Isolement de Papier NC "Réclamation clients *Réaménagement de la zone de stockage *Application de la procédure de NC "Mettre des autres actions suites à l'analyse des NC	Responsable qualité+ responsable magasin	Urgent	*Bonne maitrise de contrôle et de produit réceptionné *Se conformer aux exigences des normes produit *Maitrise de procédure de contrôle la réception Diminution des déchets et des non conformités "MP stockée dans des bonnes conditions	Contrôle visuel par le magasinier	En cas de détection			

	R.CQ5	Mauvaise manutention et défectuosité lors du transport	3	2	6	2	Problèmes lors du déchargement de la réception "Mauvaises palettisations *Mauvaise manutention "Manque de moyens de manutentions *Manque de compétences des manutentionnaires	*Pertes dans la matière *Production non conforme *Taux déchets élevé *Retards de livraisons	*Sensibilisation des transporteurs et manutentionnaires *Rédaction des instructions de travail pour les manutentionnaires "Analyse des non conformités	*Réclamation auprès des transporteurs "Tri et Isolement de MP défectueux	Responsable qualité+ responsable magasin	Urgent	*Diminution des non-conformité de produit réceptionné le *Bonne maitrise de manipulation de produit réceptionné Diminution des déchets *Augmentation de taux de conformité *Satisfaire les clients	Contrôle visuel par magasinier ou l'agent de contrôle	Chaque arrivage Chaque approvisionnement interne			
--	-------	--	---	---	---	---	---	---	--	---	--	--------	--	---	---	--	--	--



7) Support

Ce chapitre concerne tout ce qui est relatif aux ressources humaines, infrastructures et maintenance. La révision 2015 y intègre désormais le management des connaissances : l'objectif est **d'établir une meilleure gestion du capital immatériel**, c'est-à-dire le savoir-faire des salariés et également de valoriser et protéger les propriétés intellectuelles (départs à la retraite, perte d'informations, etc.).

Exemple

- Procédure maintenance préventive et corrective
- Procédure achat
- Procédure d'évaluation des fournisseurs
- Procédure formation/ sensibilisation
- Procédure communication
- Procédure de recrutement
- Procédure maîtrise des information documentées

On traite les deux premières procédures

1) Procédure maintenance préventive et corrective

Objet

La présente procédure a pour finalité de décrire les étapes à suivre pour bien maîtriser les interventions techniques de maintenance , ainsi la démarche pour l'élaboration et l'exécution de la maintenance préventive

Procédure maintenance corrective

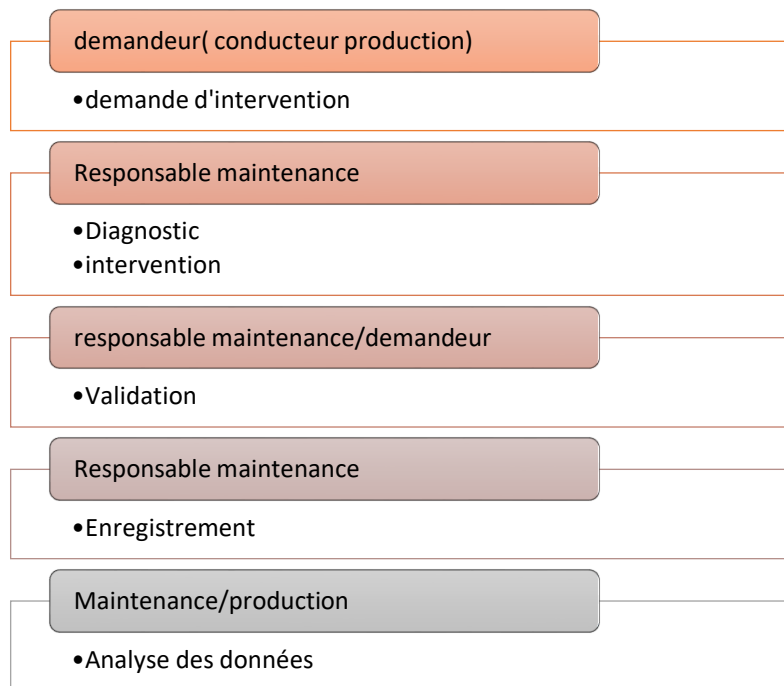


Figure 12 Procédure maintenance corrective

Procédure maintenance préventive

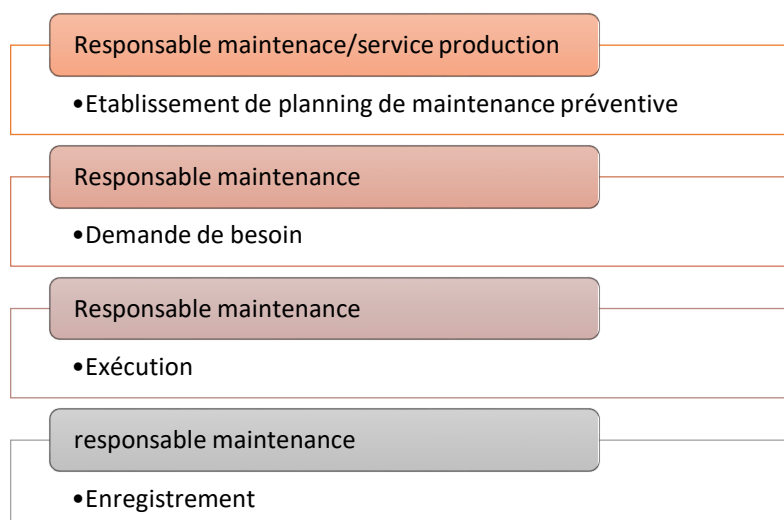


Figure 13 Procédure maintenance préventive

	DEMANDE D'INTERVENTION	E.TEC.01.01
---	-------------------------------	--------------------

Demande d'intervention			
Date et Heure تاريخ و ساعة الطلب			
Section قسم		Machine أنة	
Service		Nom الإسم	
Motif de la demande سبب الطلب			
Machine en arrêt		Oui	Non
Rapport d'intervention			
Nom de l'intervenant اسم المتدخل		Nature de l'intervention طبيعة التدخل	
Début intervention بداية التدخل		Electrique	Mécanique
Fin de l'intervention نهاية لتدخلا		Pneumatique	Hydraulique
Délai de l'intervention مدة لتدخلا		Soudure	Travaux neufs
Compte rendu de l'intervention			
Réception et Validation			
Date et heure de réception			
Temps d'arrêt			
Nom et Visa de réceptionniste			

	Maintenance Préventive Mensuelle GRANULEUSE- BROYEUR-PRESSE DECHET-TRONCONNEUSE	E.TEC.06.01
---	--	--------------------

Section :
Machine :

Tache de maintenance préventive Mensuel	Année 2019											
	JAN	FEV	MARS	AVR	MAI	JUI	JUIL	AOUT	SEP	OCT	NOV	DEC
Vérification de système de broyage												
L'état et le fonctionnement des sondes de température de fourreau et vis												
Niveau d'huile du réducteur et propreté de moteur et Ventilateur												
Etat des vis de fixation , Fuite de matière de l'extrudeuse												
Outils de forme (filière) de la tête de l'extrudeuse												
Etat général du système de découpage												
Vérification de l'Etat des couteaux												
Etat général de propreté et d'étanchéité du bac de récupération pour le système d'aération												

2) Procédure Achat

La présente procédure a pour finalité de décrire les étapes à suivre pour acquérir un service ou un produit, afin de couvrir les besoins exprimés par l'ensemble des services de l'entreprise et d'améliorer la gestion de la chaîne d'approvisionnement

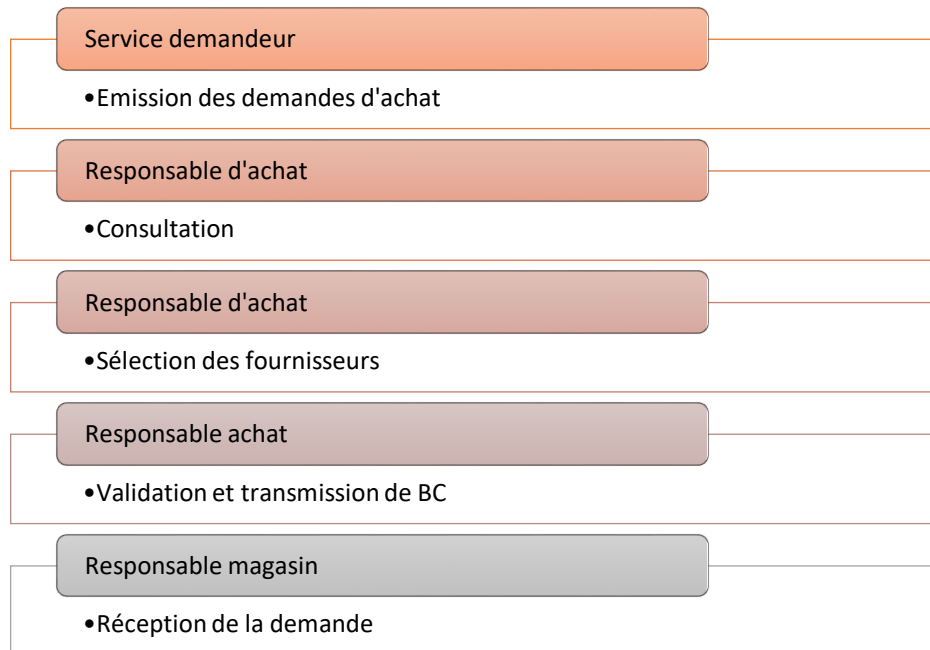


Figure 14 procédure d'achat

UPM		DEMANDE D'ACHAT	E.ACH.02.01		
IDENTIFICATION DE LA DEMANDE					
Date de la demande :					
Nom du demandeur :					
Service demandeur :	Production / Qualité <input type="checkbox"/> Maintenance <input type="checkbox"/> Informatique <input type="checkbox"/> Direction/Autre <input type="checkbox"/>				
Type de la demande :	Intervention <input type="checkbox"/> Achat physique <input type="checkbox"/>				
Destination :					
Priorité de la demande :	Très urgent <input type="checkbox"/> Urgent <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/>				
Proposition Fournisseur :					
Coordonnées fournisseur :					
DETAILS DE LA COMMANDE					
Code Article *	Désignation *	Quantité *	Prix unit HT	Montant HT	Montant TTC
Signature *					
Demandeur		Visa responsable		Remarques	

8) Réalisation des activités opérationnelles

Ce chapitre concerne la chaîne de valeur dans son ensemble : il s'agit de maîtriser les approvisionnements (notamment éviter les ruptures de stocks), et la réalisation du produit, de sa conception à la livraison.

Exemple

- Procédure de la production
- Procédure de contrôle
- Procédure traitement du produit non conforme production
- Procédure de traitement des réclamations clients

Exemple de procédure de la production

Objet

La présente procédure a pour finalité de décrire les étapes à suivre pour bien maîtriser la fonction de la production, ainsi les moyens mis en œuvre au niveau de l'organisation et la gestion de la production pour atteindre des objectifs au niveau de la production

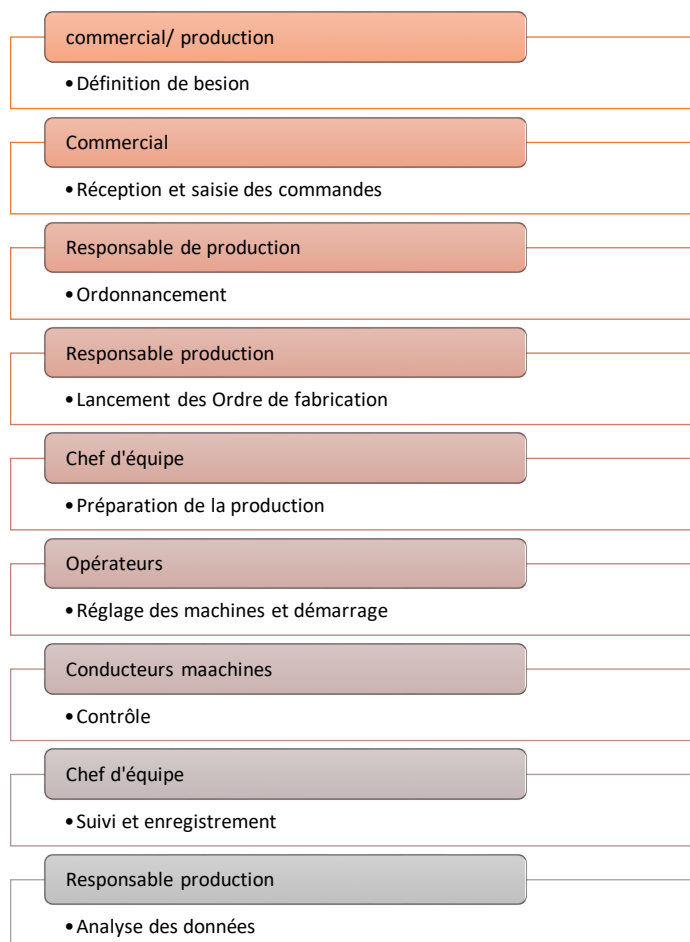


Figure 15 procédure de production

9) Evaluation des performances

Des critères de **mesure et d'évaluation des processus et du système de management de l'entreprise** doivent être définis et rapportés aux données de contexte définies au début de la démarche. Cette évaluation de la performance doit être une donnée d'entrée des revues de direction.

Exemple

- Procédure d'audit interne
- Procédure actions correctives, actions d'amélioration

1) Procédure d'audit interne

Objet

La présente procédure a pour finalité de décrire le déroulement des audits effectués en interne de l'organisme afin d'évaluer la performance et le niveau de maîtrise des exigences du SMQ pour chaque processus de l'organisme.

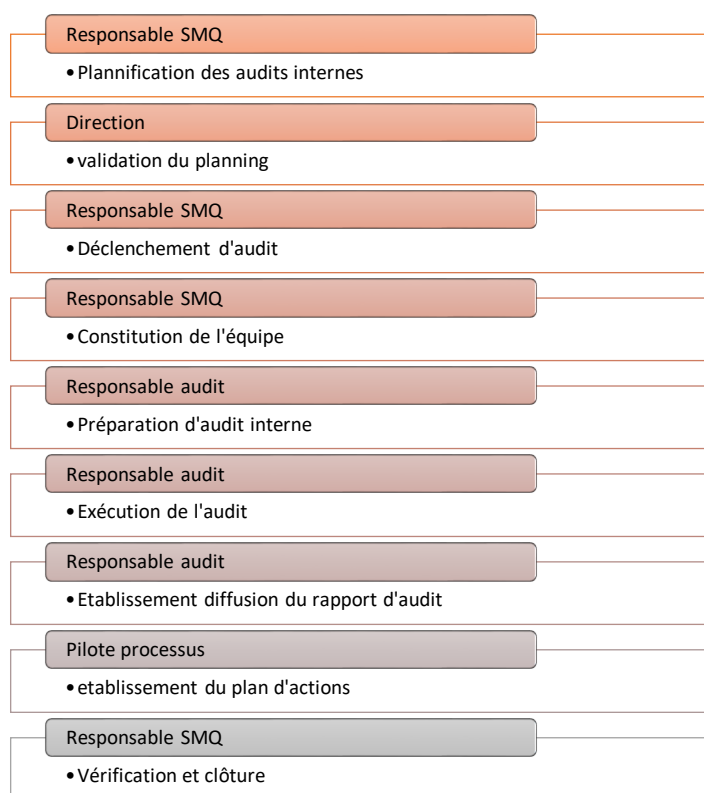


Figure 16 procédure d'audit interne

2) Procédure actions correctives, actions d'amélioration

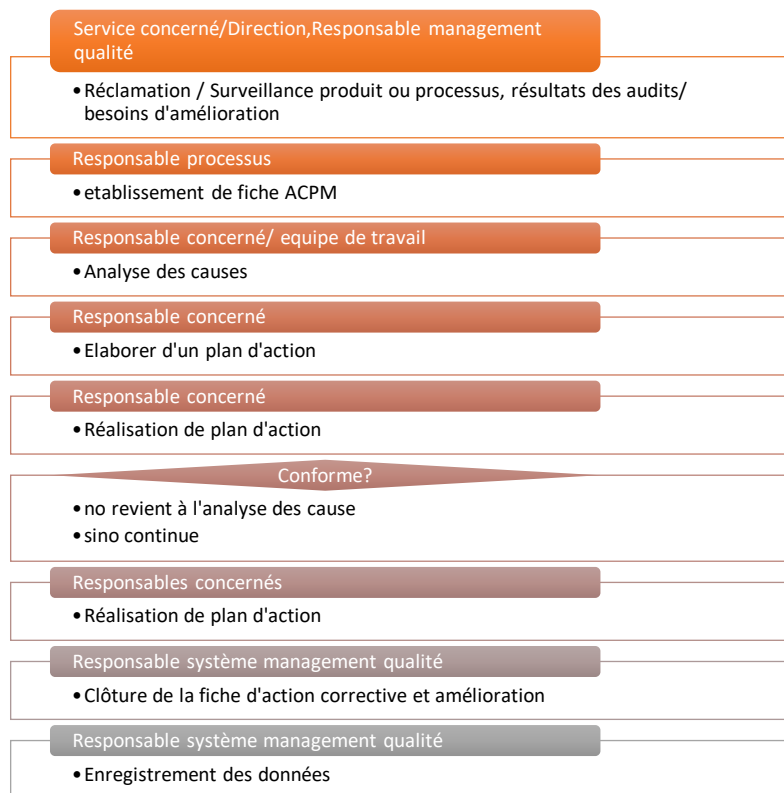


Figure 17 Procédure actions correctives, actions d'amélioration

10) Amélioration

Il s'agit ici de déterminer et sélectionner les opportunités d'amélioration susceptibles de satisfaire les exigences des clients et d'accroître leur satisfaction. On ne parle plus dans la nouvelle version de la norme « d'action préventive » mais « **d'opportunités d'amélioration** » que l'on retrouve dans l'analyse des risques, dans le chapitre 6.

VIII.COMMENT OBTENIR LA CERTIFICATION ?

i. Définitions de certification

La certification est la constatation, délivrée par un organisme reconnu que les exigences de la norme sont appliquées au système de management de la qualité de l'entreprise. Elle a pour but de donner confiance aux clients en l'aptitude de l'entreprise à l'approvisionner en fourniture conformes à ce qui est convenu

La certification est le moyen d'attester, par l'intermédiaire d'un tiers certificateur, de l'aptitude d'un organisme à fournir un service, un produit ou un système conforme aux exigences des clients et aux exigences réglementaires

La certification est valable tous les 3 ans, après cette période écoulée, le fournisseur doit passer un nouvel audit de certification ou peut demander au certificateur qu'il a choisi de faire suivre l'audit tous les six et les douze mois.

ii. Utilité de la certification

En fait, la certification pour un dirigeant d'entreprise est considérée comme le couronnement d'un état de la gestion qualité et du management consécutif à une démarche de mise à niveau. C'est un acte volontaire qui peut procurer aux entreprises un avantage concurrentiel.

Dans cette optique, la certification devient une étape concrète d'une démarche qui mobilise l'entreprise et qui la transforme peu à peu pour l'amener aux conditions optimales d'efficacité afin d'aller de l'avant et prospérer.

La certification est un moteur pour la qualité, un déclencheur externe mobilisateur pour une mise en ordre et une mutation indispensable (opportunité de rénovation et d'adaptation de l'entreprise et de son environnement)

La qualité et la certification apparaissent le plus souvent comme complémentaire car la certification permet à une entreprise de valoriser les efforts qu'elle a accomplis dans le sens de la qualité.

NB : L'entreprise UPM est certifiée ISO 9001 par l'organisme AFNOR.

iii. Comment être certifié ISO ?

1. La préparation

Se préparer à une certification est un véritable projet d'entreprise, que vous mènerez de façon structurée. Voir comment se préparer à la certification.

2. L'organisation

Au moins 4 mois avant la date à laquelle vous souhaitez être audité, vous devrez contacter un organisme de certification.

Les plus connus sont AFNOR, Bureau Veritas, LRQA, SGS, TUV. ...voir la liste complète...

Vous définirez ensemble le périmètre de la certification et l'organisme vous proposera un devis pour un cycle de 3 ans.

3. L'audit

Lorsque vous penserez être prêt, un ou des auditeurs seront missionnés par l'organisme choisi, pour vous auditer.

4. Le rapport et le certificat

A l'issue de l'audit, et sur la base du rapport d'audit, si ses conclusions sont positives, l'organisme certificateur vous délivrera le certificat.

Si le résultat n'est pas satisfaisant, il vous sera proposé une période pour progresser et un audit complémentaire, sur site ou à distance.

Voilà, votre certificat en poche, vous pourrez :

L'afficher dans l'entreprise et féliciter vos équipes

Communiquer votre certification ISO 9001 auprès de tous vos clients, prospects et autres partenaires

La mentionner (avec le logo approprié) sur vos véhicules, vos emballages, vos documents

Et après ?

Afin de maintenir votre certification, un nouvel audit, moins conséquent, sera réalisé chaque année.

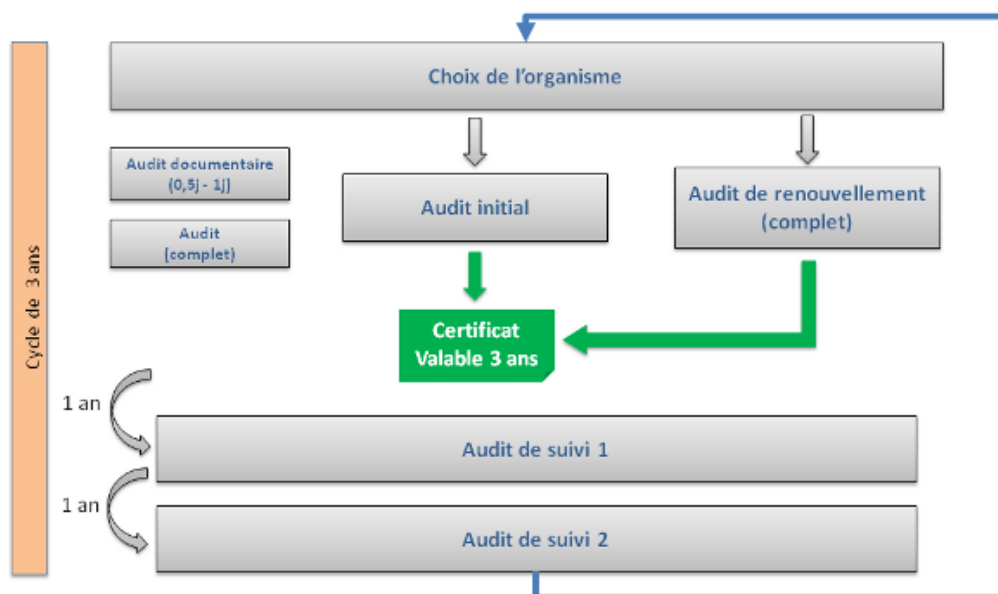


Figure 18 Cycle de certification

IX. CONCLUSION

Pour conclure , ce projet de stage nous a apporté beaucoup de connaissances et d'expérience de mise en place d'un SMQ iso 9001 pour l'entreprise et particulièrement UPM , car cela nous a permis de comprendre le poste du responsable qualité et des stagiaires travaillant sur un ce thème , ainsi que comprendre les différents chapitres de l'iso nécessaire pour la validation et l'obtention de la certification, Nous avons également pu appliquer nos cours théoriques et recherches en ligne pour obtenir un bon résultat.

Enfin nous avons pu comprendre les difficultés et contraintes que rencontre les stagiaires et responsable et ingénieurs du service qualité .

Plus généralement , ce projet nous a permis d'effectuer des nouvelles tâches en groupe de trois , ayant des idées différentes, ce qui nous a fait sentir les difficultés à appréhender, à prendre les avis de chacun afin de faire ressortir le meilleur trophée possible.

X. Webographie :

- <https://genie-industriel.grenoble-inp.fr/fr/entreprises/exemples-de-sujets-de-stage-ingenieur-adjoint>
- <https://blog-gestion-de-projet.com/iso-9001-premiere-etape-ideale-pour-rationaliser-et-booster-vos-projets/#:~:text=L'ISO%209001%20d%C3%A9crit%20, sur%20les%20%20principes%20suivants%20%3A&text=La%20gestion%20par%20approche%20syst%C3%A8me,pour%20la%20prise%20de%20d%C3%A9cision>
- <https://cabinetnpm.com/projet-dune-certification-iso-9001/>
- <https://www.pqb.fr/page-exigences-de-la-norme-iso-9001-version-2015-systeme-de-management-de-la-qualite.php>
- <https://www.iso.org/fr/iso-9001-quality-management.html>
- <https://youtu.be/WPT1jfilmhg>
- <https://youtu.be/mVYRGbzoEz4>
- <https://advisera.com/9001academy/fr/quest-ce-que-iso-9001/>