

MASTER 2 Mention « Qualité Hygiène Sécurité »
Parcours « Management de la Qualité »
Année universitaire 2023/2024



MÉMOIRE DE RECHERCHE
Présenté par

Silia CHERIF

**La dynamique d'amélioration continue dans une entreprise certifiée ISO :
Garder et renforcer le système de management intégré**

Directeur du rapport : Sylvie CHABI

Remis le 26 août 2024



Soutenance le 04-09-2024

Devant le jury de soutenance :

Sylvie CHABI, Tuteur universitaire

Eric JOUSSELIN, Maître d'apprentissage

SOMMAIRE :

REMERCIEMENTS.....4

LISTE DES FIGURES / TABLEAUX ET ILLUSTRATIONS.....5

GLOSSAIRE ET ABREVIATIONS.....6

INTRODUCTION.....9

PARTIE 1 : PARTIE ACADEMIQUE 10

A. LA CERTIFICATION ET SES ENJEUX.....10

1. ÉTAPES DU PROCESSUS DE CERTIFICATION 13

2. BÉNÉFICES DE LA CERTIFICATION 14

B. DEFIS DE L'APRES CERTIFICATION16

1. MAINTIEN DE LA CONFORMITÉ : COMMENT FAIRE FACE ?..... 16

2. ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES : LEADERSHIP, COMMUNICATION, FORMATION 17

C. STRATEGIES POUR MAINTENIR UNE AMELIORATION CONTINUE.....21

2. TECHNIQUES D'AMÉLIORATION CONTINUE : ANALYSE DES CAUSES RACINE, 5P ET L'ISHIKAWA..... 22

3. MESURE ET SUIVI DE LA PERFORMANCE..... 24

PARTIE 2 : PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE ET PROJET PROFESSIONNEL 26

A. PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE26

1. QUI SONT-ILS ? 26

2. ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT 27

3. LE MANAGEMENT DE L'ENTREPRISE 29

B. PROJET PROFESIONNEL.....32

1. CONTEXTE ET ENJEU DU PROJET..... 32

2. MISSION ET RECHERCHE..... 35

3. PLAN..... 40

3.1. CHARTE DE PROJET 40

3.2. LE QQQCCP 41

3.3. PLANNING PREVISIONNEL..... 43

4. DO 44

4.1. PROJET 5S 44

4.2. TABLEAU DE BORD : LES INDICATEURS DE PERFORMANCE..... 47

4.3. NOUVELLES APPROCHE D'ANALYSES DES RISQUES : LES 9 PRINCIPES DE PRÉVENTION 49

4.4. PLAN ACP..... 51

4.4. AUDIT BLANC DE SUIVI 52

PARTIE 3 : DÉPLOIEMENT ET RÉSULTATS..... 54

A. CHECK : SUIVI ET EVALUATION DES ACTIONS MISES EN PLACE.....54

1. ACTIONS MISE EN PLACE EN CAS DE DEFAILLANCE 54

2. RÉSULTATS GLOBAUX DE L'AUDIT DE SUIVI 2024 ET LA MATURITÉ DES
PROCESSUS 56

B. ACT : MISE EN PLACE DES STRATEGIES D'AMELIORATION CONTINUE.....60

1. RECHERCHE DE POINT D'AMELIORATION 60

2. ACTIONS PREVENTIVES 61

CONCLUSION..... 62

1. RÉPONSE À LA PROBLÉMATIQUE DE FAÇON GÉNÉRALE..... 62

2. RÉFLEXIONS PERSONNELLES..... 63

3. LES CONNAISSANCES ACQUISES ET LES DIFFICULTÉS RENCONTRES..... 63

4. BILAN ET PERSPECTIVE 64

SITOGRAFIE / BIBLIOGRAPHIE 65

TABLES DES ANNEXES : 67

ANNEXES : 68

REMERCIEMENTS

Ce mémoire de recherche symbolise la conclusion de cinq années d'études supérieures enrichissantes d'apprentissages, de découvertes et d'engagement. Durant cette période, j'ai eu le privilège de bénéficier d'un enseignement de grande qualité au sein de la faculté des Sciences Économiques et de Gestion (FSEG). Je tiens donc à remercier l'ensemble des personnes ayant contribué de près ou de loin à ce travail de recherche.

Je remercie Eric JOUSSELIN, directeur général de l'entreprise, de m'avoir offert l'opportunité d'effectuer mon apprentissage de Master 2 au sein de l'entreprise. Sa disponibilité et ses conseils ont contribué à réaliser mon travail dans des conditions idéales.

Je cite également Mme CHABI, ma tutrice académique, pour sa disponibilité et son suivi.

Je souhaite également adresser mes remerciements aux différents interlocuteurs avec lesquels j'ai pu travailler au cours de mon alternance, notamment les responsables des processus et les équipes opérationnelles. Leurs connaissances et leurs expertises m'ont permis d'approfondir ma compréhension des enjeux liés à mes missions et d'appréhender les spécificités de chaque processus au sein de LPM.

Enfin, j'aimerais exprimer ma reconnaissance envers mes professeurs qui m'ont accompagné tout au long de cette expérience professionnelle. Leurs enseignements et leurs encadrements m'ont permis de consolider mes compétences théoriques et de les mettre en pratique au sein de l'entreprise.

Je tiens à souligner que ce rapport de stage n'aurait pas été possible sans l'apport précieux de toutes ces personnes.

LISTE DES FIGURES / TABLEAUX ET ILLUSTRATIONS

Figure 1 - Historique de la norme ISO 9001	11
Figure 2 - Evolution de la gestion de la qualité.....	12
Figure 3 - Schéma récapitulatif du processus de certification	14
Figure 4 - Avantages des certifications ISO 9001, 14001 et 45001.....	15
Figure 5 - Schéma récapitulatif des étapes du 5S.....	19
Figure 6 - Les méthodes et principes d'amélioration continue.....	20
Figure 7 - les 5P	23
Figure 8 - Figure du diagramme Ishikawa	23
Figure 9 - Les différents constats d'audit	36
Figure 10 - La roue de Deming	38
Figure 11 - Management visuel.....	46
Figure 12 - Tableau de bord des KPI	47

GLOSSAIRE ET ABREVIATIONS

AT : Accident de Travail

Plan ACP : Plan d'Actions Correctives et Préventives

DUER : Document Unique d'Evaluation des Risques

DER : Dossier Evaluation des Risques

ISO : Organisation Internationale de Normalisation

KPI : Key Indicator Performance

NC : Non-Conformité

OBS : Observations

PAT : Presqu'Accident

PDCA : Plan (Planifier) – Do (Réaliser) – Check (Vérifier) – Act (Agir)

RDD : Revue De Direction

SMI : Système de Management Intégré

SMQ : Système de Management de la Qualité

SMSST : Système de Management de la Santé et Sécurité au Travail

SMART : Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réalisable, Temporellement défini

RCA : Root Cause Analysis (l'Analyse des Causes Profondes)

Amélioration continue : C'est une Démarche visant à optimiser en permanence les processus, les produits et les services d'une entreprise. Elle encourage l'identification et la résolution systématique des problèmes, afin d'accroître l'efficacité, la qualité et la satisfaction client.

Approche processus : C'est une méthode de gestion consistant à décomposer les activités d'une organisation en une série d'étapes successives, appelées processus. Chaque processus a un début, une fin et transforme des entrées (données, matières premières, etc.) en sorties (produits, services).

Assurance Qualité : est un ensemble de démarches mises en place au sein d'une organisation pour garantir que les produits ou services fournis répondent aux exigences définies, tant en termes de qualité que de conformité aux normes en vigueur.

Système de Management Intégré : est une approche organisationnelle qui vise à combiner différents systèmes de management en un seul ensemble cohérent. Le but est d'optimiser les processus, d'améliorer l'efficacité et de réduire les coûts en évitant les redondances et les conflits entre les différents systèmes. Exemple : La norme ISO 9001, 14001 et 45001 sont intégrées et reliées pour former une unité de management.

Cartographie des processus : Représentation graphique de l'ensemble des étapes qui composent un processus, depuis l'entrée jusqu'à la sortie.

ISO 9001 : C'est une norme de management de la qualité reconnue dans le monde entier. Elle aide les organismes de toutes tailles, à améliorer leurs performances, à répondre aux attentes de leurs clients et à démontrer leurs engagements en faveur de la qualité.

ISO 45001 : C'est la norme élaborée par l'ISO pour les organisations soucieuses d'améliorer la sécurité de leurs employés, de réduire les risques sur le lieu de travail et de créer des conditions de travail meilleures et plus sûres.

ISO 14001 : Cette norme constitue un cadre définissant des règles d'intégration des préoccupations environnementales dans les activités de l'organisme afin de maîtriser les impacts sur l'environnement et ainsi concilier les impératifs de fonctionnement de l'organisme et de respect de l'environnement.

Indicateur de performance (KPI) : Mesure quantitative utilisée pour évaluer la performance d'un processus ou d'un objectif.

Audit : Processus systématique, indépendant et documenté fondé sur des preuves permettant d'évaluer de manière objective la conformité à des critères d'audit.

Kaizen : Philosophie de gestion japonaise visant à l'amélioration continue par petites étapes.

Six Sigma : Méthodologie statistique visant à améliorer la qualité des processus.

Partie intéressée : Personne ou groupe ayant un intérêt dans les activités de l'organisation.

Non-conformité : Ecart par rapport à une exigence.

MASE : Le Manuel d'Amélioration Sécurité Entreprise est un référentiel de système de management de la Santé et la Sécurité au Travail principalement destiné à des PME/PMI sous-traitantes réalisant leurs prestations sur des sites industriels à fort niveau de risques.

QQOQCCP : qui répond aux questions « Quoi, Qui, Où, Quand, Comment, Combien, Pourquoi »

INTRODUCTION



« L'excellence est un art que l'on atteint par l'exercice constant. Nous sommes ce que nous répétons chaque jour. L'excellence n'est donc pas un acte, mais une habitude. » - Aristote

L'amélioration continue est un pilier fondamental du management de la qualité. La certification des normes ISO 9001, 14001 ou 45001, marque une étape importante pour les entreprises dans leur quête d'excellence opérationnelle. Elle atteste de la conformité des processus aux standards internationaux et reflète un engagement envers la qualité et la satisfaction des clients. Toutefois, une fois la certification obtenue, les entreprises sont confrontées à un défi majeur : maintenir et dynamiser le processus d'amélioration continue.

L'après certification est une phase critique où l'enthousiasme initial peut s'essouffler, et où les pratiques instaurées pour obtenir la certification risquent de perdre de leur vigueur. La problématique de cette recherche se concentre donc sur la manière dont les entreprises peuvent non seulement maintenir mais aussi renforcer leur dynamique continue après avoir obtenu la certification.

Les entreprises doivent donc développer des stratégies robustes pour assurer la pérennité de l'amélioration continue après la certification. Cela implique la mise en place de mécanismes de surveillance et d'évaluation régulière, l'engagement continu de la direction et des employés, ainsi que l'intégration de nouvelles méthodes de management. L'amélioration continue joue également un rôle crucial : il est essentiel de favoriser un environnement où chaque employé se sent responsable de la qualité, de la sécurité et de l'environnement et est motivé à contribuer à des améliorations constantes. En adoptant une approche de progrès continu, les entreprises peuvent transformer les défis post-certification en opportunité de croissance et de développement durable.



La première partie de ce rapport aborde la dimension académique et le travail de recherche réalisé. La seconde partie présente l'entreprise LPM et sa démarche qualité, sécurité, environnement ainsi que la méthode retenue pour l'élaboration du plan d'analyse de mon projet tout en détaillant mes différentes actions mis en place. Les travaux réalisés, les résultats et une approche critique de ces derniers y sont également intégrés.

PARTIE 1 : PARTIE ACADEMIQUE

A. LA CERTIFICATION ET SES ENJEUX



Comme le disait Nelson Mandela, « *Il faut parler les uns aux autres, comprendre les uns les autres* ». C'est dans cet esprit de coopération internationale que les normes ISO ont été créées après la seconde guerre mondiale, répondant au besoin urgent d'établir un langage commun pour faciliter les échanges commerciaux et éviter les barrières techniques.

1. HISTORIQUE ET ÉVOLUTION DES NORMES ISO

Les normes ISO, acronyme de l'Organisation internationale de normalisation, constituent un ensemble de référentiels volontaires qui visent à faciliter les échanges commerciaux à l'échelle mondiale en définissant des critères communs de qualité, de sécurité et de performance.

C'est dans ce contexte qu'a été fondée l'ISO en 1947, avec pour mission de développer des normes internationales destinées à faciliter le commerce et stimuler le développement économique. Les premières normes ISO portaient principalement sur des domaines techniques spécifiques comme la mécanique et l'électricité. Dans les années 1980, l'émergence des systèmes de management a conduit l'ISO à développer des normes relatives à ces systèmes, notamment la norme ISO 9001 sur les systèmes de management de la qualité. Cette norme est rapidement devenue un référentiel incontournable pour de nombreuses organisations.

Au fil du temps, l'ISO a étendu son champ d'action à de nombreux autres domaines, tels que l'environnement (ISO 14001), la sécurité et la santé au travail (ISO 45001), et la sécurité de l'information (ISO 27001). Les normes ISO ont évolué vers une approche par processus, mettant l'accent sur l'amélioration continue et l'efficacité des organisations.

Face à la mondialisation et aux évolutions des enjeux sociétaux, les normes ISO doivent s'adapter en permanence pour répondre aux nouveaux défis et aux attentes des parties prenantes.

Les normes ISO permettent aux organisations d'améliorer la qualité de leurs produits et services, de réduire les coûts et d'accroître la satisfaction de leurs clients. En adoptant des normes internationales, les entreprises peuvent accéder à de nouveaux marchés et renforcer leur compétitivité. Certaines normes ISO, comme l'ISO 14001, encouragent les organisations à adopter des pratiques respectueuses de l'environnement.

Les normes ISO reposent sur plusieurs principes fondamentaux :

- **L'approche processus**, qui vise à gérer les activités d'une organisation comme des processus interdépendants ;
- **L'amélioration continue**, qui encourage les organisations à constamment chercher des moyens d'optimiser leurs performances ;
- **L'engagement de la direction**, qui est important pour assurer le succès et la durabilité du système de management de la qualité.

La normalisation implique une collaboration entre divers acteurs, y compris les organismes de normalisation (comme l'ISO elle-même), les experts techniques, les entreprises, et d'autres parties prenantes. Ces acteurs travaillent ensemble pour développer, réviser et mettre en œuvre les normes internationales, assurant ainsi qu'elles répondent aux besoins des industries et des marchés mondiaux.

La mise en œuvre des normes ISO présente plusieurs défis, notamment les coûts financiers, les besoins en ressources humaines qualifiées, et la résistance au changement au sein des organisations. Il est essentiel de gérer ces aspects efficacement pour assurer une adoption réussie et durable des normes ISO.



Figure 1 - Historique de la norme ISO 9001

Depuis quelques années, les entreprises se tournent vers une quête d'excellence en matière de qualité. Cela implique d'anticiper les besoins des consommateurs avant même qu'ils ne soient exprimés. Pour y parvenir, il est essentiel de comprendre les tendances du marché et d'intégrer **la qualité comme une stratégie globale de l'entreprise**, engageant l'ensemble des collaborateurs, consommateurs et parties prenantes. La collaboration entre partenaires et parties prenantes devient de plus en plus cruciale, élargissant ainsi le champ d'action de l'entreprise. Il s'agit également de garantir la pérennité de la qualité au sein de l'organisation en nourrissant une dynamique d'amélioration continue, fondée sur une remise en question constante et une vigilance accrue face aux évolutions du marché et aux avancées des méthodes et techniques du secteur.

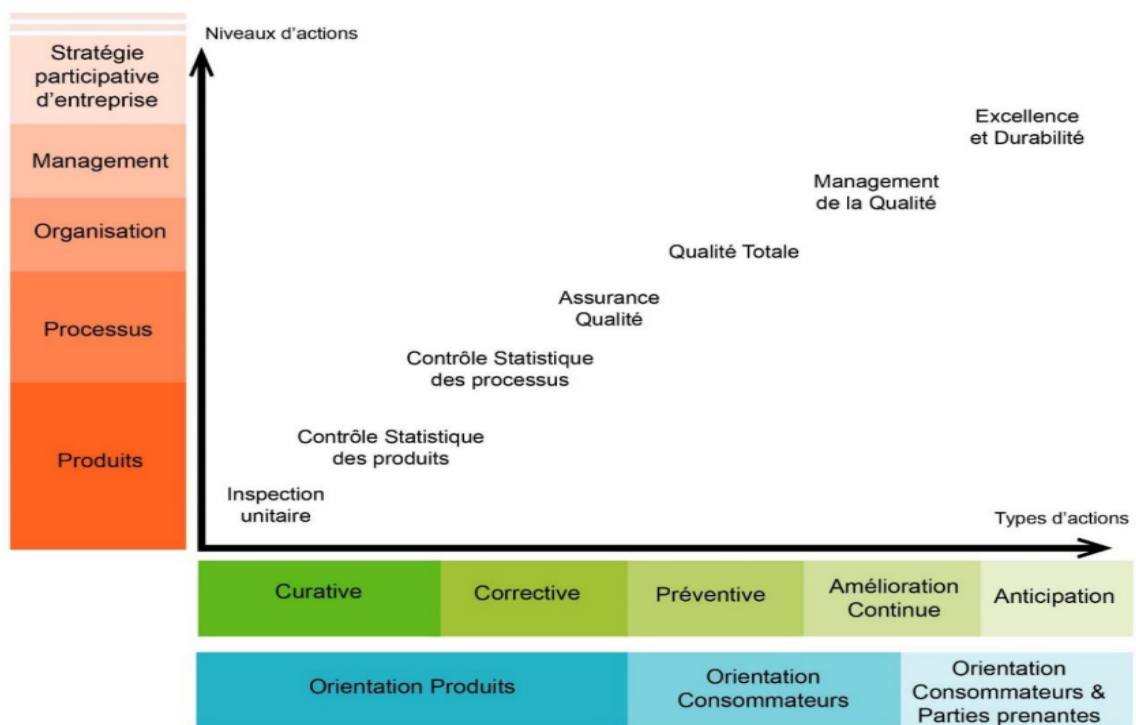


Figure 2 - Evolution de la gestion de la qualité

Au fil des années, la gestion de la qualité a pu évoluer progressivement pour devenir la conception moderne d'aujourd'hui, englobant les domaines économiques, social, intellectuel et culturel. La qualité est maintenant un élément essentiel de la culture d'entreprise.

1. ÉTAPES DU PROCESSUS DE CERTIFICATION

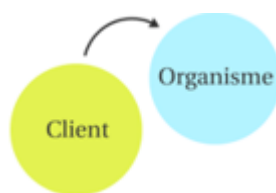
Le processus de certification est une démarche rigoureuse permettant à une organisation de démontrer sa conformité à une norme internationale. Il se déroule généralement en plusieurs étapes.

D'abord, lors de la décision et de la **préparation**, l'organisation identifie la norme la plus adaptée à ses activités et à ses objectifs. Les collaborateurs sont informés des enjeux de la certification et de leur rôle dans le processus, et une équipe est constituée pour piloter le projet de certification.

Ensuite, l'analyse de l'écart consiste à comparer les pratiques actuelles de l'organisation avec les exigences de la norme choisie, en identifiant et hiérarchisant les écarts. **Un plan d'action est alors élaboré pour remédier aux écarts** et mettre en conformité les processus.

Les processus sont adaptés pour répondre aux exigences de la norme, les collaborateurs sont formés aux nouveaux processus et aux outils associés, et un système documentaire est mis en place pour formaliser les procédures et les enregistrements.

Lors de l'audit initial, le client sollicite un organisme de certification pour réaliser un audit. Elle prépare les documents et les preuves nécessaires, et l'auditeur examine les documents, interroge le personnel et effectue des observations sur site.



Exemple : LPM (le client) fait appel à GQC (organisme de certification) afin de passer l'audit de certification, de suivi ou de renouvellement.

L'organisme de certification analyse les résultats de l'audit et évalue la conformité de l'organisation à la norme. Si l'organisation est conforme, l'organisme émet un certificat.

Enfin, le suivi et l'amélioration continue sont essentiels. Des audits de surveillance sont réalisés régulièrement pour vérifier le maintien de la conformité, et l'organisation met en place des mécanismes d'amélioration continue pour optimiser ses processus et répondre aux évolutions.

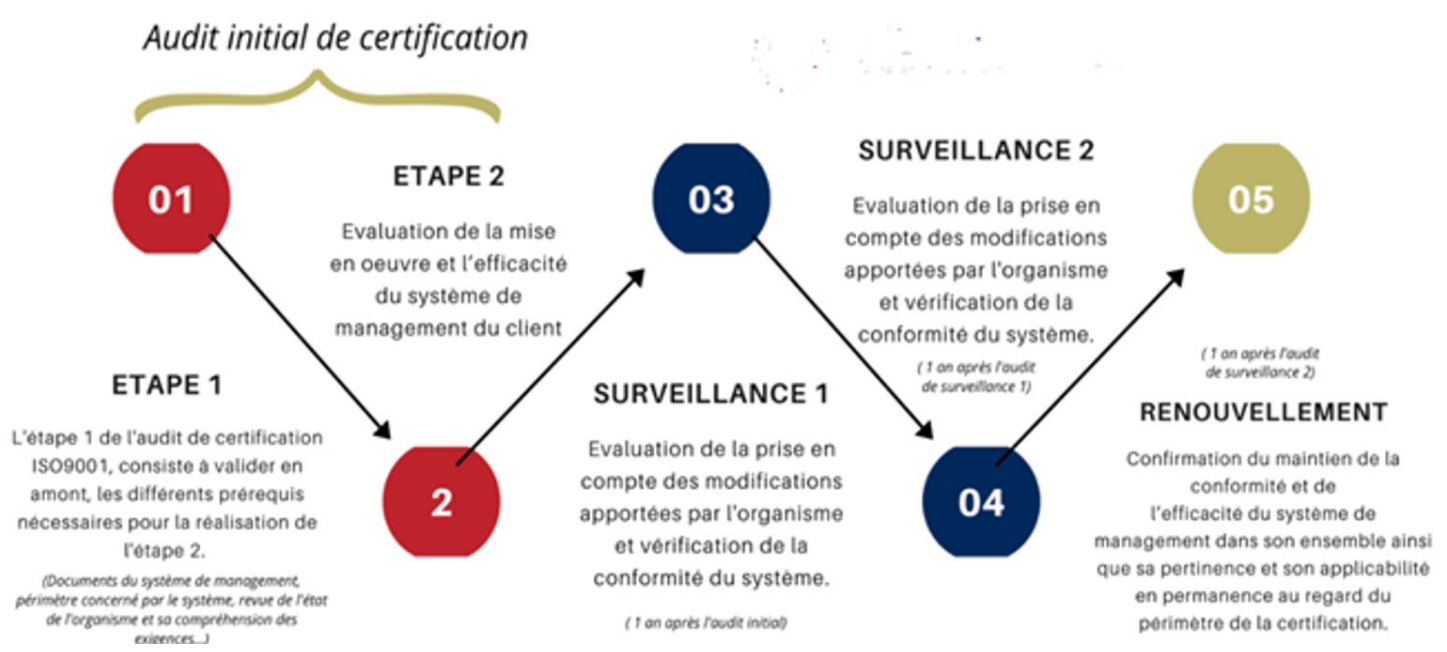


Figure 3 - Schéma récapitulatif du processus de certification

2. BÉNÉFICES DE LA CERTIFICATION

La certification d'un système de management selon une norme ISO offre une multitude d'avantages à une organisation, regroupés en plusieurs catégories.

La certification incite les organisations à mettre en place des processus rigoureux pour garantir la qualité et la conformité de leurs produits et services. Elle contribue également à **augmenter la satisfaction client** en répondant plus efficacement à leurs attentes et en réduisant les non-conformités. Elle permet **d'identifier et de corriger les inefficacités** ET réduisant ainsi les coûts liés aux erreurs. Elle favorise l'optimisation des processus et l'amélioration de l'efficacité opérationnelle.

L'engagement des collaborateurs est également un bénéfice important de la certification. Cela favorise également le développement des compétences grâce aux formations et aux actions de sensibilisation.

EXEMPLE :

L'ISO 45001, Amélioration de la sécurité et de la santé au travail : En adoptant les pratiques de sécurité rigoureuses, les risques d'accidents sont diminués, ce qui protège les employés et réduit les coûts liés aux arrêts de travail ou aux indemnités.

L'ISO 14001, gestion environnementale : La norme incite l'entreprise à minimiser ses déchets, à réduire sa consommation d'énergie et à limiter ses émissions polluantes, ce qui efficace peut conduire à des économies de coûts, par exemple en réduisant la consommation de matières premières ou d'énergie.

L'ISO 9001, amélioration de la qualité des produits et services : La norme aide à mettre en place des processus rigoureux qui garantissent la qualité des produits, réduisant ainsi les non-conformités et les retours clients, ce qui améliore la satisfaction et la fidélité des clients



Figure 4 - Avantages des certifications ISO 9001, 14001 et 45001

La certification est un investissement qui rapporte à long terme. Elle permet aux organisations d'améliorer leur performance, de renforcer leur image de marque, de réduire leurs risques ou de contribuer au développement durable. Pour approfondir cette réflexion, il est possible d'examiner les bénéfices spécifiques de chaque norme ISO (ISO 9001, ISO 14001, etc.),

d'étudier des cas concrets montrant l'impact de la certification sur la performance des entreprises, et d'analyser les défis liés à la mise en œuvre et au maintien de la certification.

B. DEFIS DE L'APRES CERTIFICATION

Les défis de l'après-certification soulèvent de nombreuses questions sur la capacité des organisations à maintenir les standards établis. Si l'obtention de la certification représente une reconnaissance importante, elle marque également **le début d'une nouvelle phase exigeante**. Cette phase requiert un effort constant pour préserver et améliorer les processus en place. C'est dans ce contexte que **le maintien de la conformité devient un enjeu majeur**. Pour y parvenir, il est indispensable de mettre en œuvre un système de surveillance rigoureux, de réaliser des audits internes réguliers, et de procéder à des mises à jour continues des processus.

1. MAINTIEN DE LA CONFORMITÉ : COMMENT FAIRE FACE ?



Obtenir une certification est une étape importante, mais ce n'est que le début d'un long parcours. Comme le disait Deming, « *il faut cesser de former des inspecteurs et commencer à former des gens* ». Le véritable défi réside dans le maintien de cette conformité dans le temps. Pour ce faire, les organisations doivent mettre en place un système de surveillance rigoureux et des mécanismes d'amélioration continue.

La surveillance continue repose sur plusieurs éléments.

La définition et le suivi régulier d'indicateurs clés de performance (KPI) permettent de mesurer l'efficacité du système de management et d'identifier les éventuelles déviations.

Les revues de direction permettent d'évaluer l'adéquation du système de management par rapport au contexte de l'organisation et d'identifier les opportunités d'amélioration.

En outre, la collecte d'informations auprès des clients, des fournisseurs et des collaborateurs via des enquêtes de satisfaction permet d'identifier les points forts et les points faibles du système.

Les audits internes jouent un rôle fondamental dans le maintien de la conformité. Ils doivent être réalisés à une fréquence définie pour vérifier la conformité aux exigences de la norme et à la documentation du système de management. Les audits internes doivent couvrir l'ensemble des processus de l'organisation, et à l'issue de chaque audit, des actions correctives doivent être mises en place pour remédier aux non-conformités identifiées.

Les mises à jour des processus sont également essentielles. Les normes évoluent régulièrement, il est donc important de suivre ces évolutions et d'adapter le système de management en conséquence. De plus, les procédures doivent être continuellement améliorés pour gagner en efficacité et en pertinence.

Le maintien de la conformité permet de perpétuer les bénéfices de la certification en termes de qualité, de sécurité et d'environnement. Il préserve également la crédibilité de la certification, car une certification perd de sa valeur si elle n'est pas soutenue par une démarche d'amélioration continue.

2. ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES : LEADERSHIP, COMMUNICATION, FORMATION

L'engagement actif de toutes les parties prenantes est indispensable pour garantir la réussite d'une démarche d'amélioration continue, reposant sur trois piliers essentiels suivants :

- **Le leadership des dirigeants** joue un rôle déterminant. Ils doivent s'impliquer personnellement, participer aux réunions, projets et événements liés à l'amélioration continue. En communiquant une vision claire, ils expliquent les raisons de la démarche, les objectifs à atteindre et les bénéfices pour l'entreprise et les collaborateurs. Ils doivent également créer un environnement favorable en encourageant l'initiative, la prise de risque et la collaboration.
- La **communication transparente et régulière** est essentielle pour informer, impliquer et mobiliser l'ensemble des collaborateurs. Il est bénéfique d'adapter le message au public en utilisant un langage clair et simple. C'est ce qui encourage le dialogue en incitant les questions, les suggestions et les échanges d'idées.
- La formation constitue un investissement indispensable pour doter les collaborateurs des compétences nécessaires à leur participation à la démarche d'amélioration continue. Les formations doivent couvrir les outils et méthodes comme le 5S, le Six Sigma, le Lean, ainsi que les principes de l'amélioration continue, en expliquant les bénéfices et les étapes clés.

Pour engager les parties prenantes, les dirigeants doivent montrer l'exemple en s'impliquant personnellement dans les projets d'amélioration. Reconnaître et récompenser les initiatives et les réussites individuelles et collectives, ainsi que créer un environnement de confiance favorisant le dialogue, l'écoute et la prise d'initiative, sont également des éléments clés.

En impliquant les collaborateurs dans l'amélioration continue, l'entreprise leur offre l'opportunité de développer leurs compétences par le biais de formations et de l'utilisation de nouveaux outils. Les collaborateurs sont encouragés à prendre des initiatives, proposer des idées d'amélioration et être force de proposition. Ils peuvent ainsi contribuer au succès de l'entreprise en participant à des projets ayant un impact positif sur la performance de celle-ci. De plus, travailler dans un environnement plus stimulant, où ils sont partie prenante d'une démarche d'amélioration continue, est bénéfique pour leur motivation et leur épanouissement.

3. CULTURE DE L'AMÉLIORATION CONTINUE : IMPORTANCE DES OUTILS DE MANAGEMENT

Une culture d'amélioration continue se caractérise par plusieurs éléments. L'ouverture d'esprit encourage les collaborateurs à remettre en question les méthodes existantes et à proposer de nouvelles idées. L'apprentissage continu est une priorité, développant les compétences des collaborateurs et les adaptant aux évolutions.

Pour accompagner ce changement culturel et favoriser l'amélioration continue, divers outils et techniques ont été développés :

Le Kaizen, une méthode japonaise, prône l'amélioration continue par petites touches, impliquant tous les collaborateurs pour éliminer les gaspillages et améliorer la qualité des produits et services.

Le Six Sigma, une méthodologie statistique, améliore la qualité des processus en réduisant la variabilité et les défauts. Créé comme une approche de gestion, Six Sigma est un concept conçu spécifiquement pour le secteur de la fabrication. L'objectif principal est de diminuer la fréquence d'erreurs commises à un niveau extrêmement bas en intégrant un cadre formel pour élaborer les modifications et les améliorations envisageables.

Le Lean, quant à lui, cherche à éliminer les gaspillages dans tous les processus de l'entreprise pour augmenter la valeur ajoutée pour le client.

Les **5S** visent à organiser l'espace de travail en cinq étapes : tri, rangement, nettoyage, standardisation et discipline, augmentant ainsi l'efficacité et la sécurité.



Figure 5 - Schéma récapitulatif des étapes du 5S

Ces outils et techniques ne sont efficaces que s'ils sont intégrés dans une culture d'entreprise favorable à l'amélioration continue.

Il est donc essentiel de former les collaborateurs pour qu'ils utilisent ces outils efficacement. La communication sur les objectifs permet à tous de comprendre les enjeux de l'amélioration continue. Enfin, reconnaître les réussites renforce la motivation et encourage la poursuite des efforts.

L'AC se distingue et se manifeste à travers un ensemble de méthodes et techniques qui se distinguent par leur capacité à être appliquées à tous les niveaux de l'entreprise.

Ci-dessous, un tableau récapitulant les méthodes et principes d'amélioration continue les plus répandus.

LEAN MANAGEMENT	SIX SIGMA	KAIZEN
5S	DMAIC	PDCA
Kanban	Contrôle statistique des processus	
Poka Yoke	5P	
Cartographie	Poka Yoke	
Réunions quotidiennes	Diagramme SIPOC	
Diagramme SIPOC		
Diagramme Ishikawa		

Figure 6 - Les méthodes et principes d'amélioration continue

C. STRATEGIES POUR MAINTENIR UNE AMELIORATION CONTINUE

Pour garantir la durabilité de l'amélioration continue, il est indispensable de s'appuyer sur des stratégies bien définies et des outils adaptés. Cette approche permet de renforcer l'efficacité des initiatives mises en place et de les ancrer durablement dans les pratiques de l'entreprise qui ont plusieurs normes de management à respecter. Dans ce contexte, le recours à un système de management intégré est important. Le SMI offre une structure cohérente, propice à une gestion globale de la performance, tout en facilitant l'identification des axes d'amélioration et l'application de mesures correctives.

1. SYSTÈME DE MANAGEMENT INTÉGRÉ

Qu'est-ce qu'un système de management intégré (SMI) ?



C'est une approche organisationnelle qui vise à combiner différents systèmes de management en un seul ensemble cohérent. Le but est d'optimiser les processus, d'améliorer l'efficacité et de réduire les coûts en évitant les redondances et les conflits entre les différents systèmes. **Exemple :** Les normes ISO 9001, 14001 et 45001 sont intégrées et reliées pour former une unité de management.

L'implantation de systèmes de management intégrés, comme ceux proposés par les normes ISO 9001, ISO 14001 ou ISO 45001, permet de coordonner les différentes dimensions de la performance et d'encourager une approche globale de l'amélioration continue. Ces systèmes fournissent un cadre structuré pour identifier les opportunités d'amélioration et mettre en œuvre des actions correctives de manière efficace.

Après avoir identifié les actions, il est possible de les cartographier afin de les visualiser dans l'ensemble du fonctionnement de l'organisation.

Qu'est-ce que l'approche processus ? :



Afin d'accomplir cela, il est possible d'utiliser l'approche processus. Grâce à l'approche processus, l'organisation génère de la valeur ajoutée en éliminant les tâches non lucratives qui entraînent des coûts supplémentaires. La première étape pour s'organiser par processus consiste à repérer les processus de l'entreprise.

Parmi ces processus, on peut identifier :

- Le processus opérationnel : qui exerce une influence directe sur la satisfaction du client.
- Le processus de management : qui apporte un cadre et des directives pour accompagner et guider l'entreprise.
- Le processus support : qui permet aux processus métier de se réaliser.

Les avantages d'un SMI se manifestent par une amélioration de la qualité des produits, une réduction des défauts et des non-conformités et une diminution des coûts grâce à une meilleure maîtrise des processus.

En somme, en offrant un cadre structuré pour l'amélioration de la performance, ils jouent un rôle clé dans la durabilité et la compétitivité des entreprises sur le marché mondial.

2. TECHNIQUES D'AMÉLIORATION CONTINUE : ANALYSE DES CAUSES RACINE, 5P ET L'ISHIKAWA



Comme l'affirmait W. Edwards Deming, « *Sans données, vous n'êtes qu'une autre personne avec une opinion* ». L'amélioration continue repose sur l'analyse précise des faits pour éradiquer les causes profondes des problèmes et non seulement leurs manifestations.

L'analyse des causes racines, ou RCA, aide à identifier les causes profondes des problèmes plutôt que de se concentrer uniquement sur leurs symptômes, ce qui permet de mettre en place des solutions durables. Dans une entreprise, cette méthode est particulièrement utile pour comprendre les raisons d'un défaut de fabrication, d'une interruption de production ou d'un accident de travail, permettant ainsi de mettre en œuvre des actions correctives pérennes.

Il existe notamment la méthode des « 5 Pourquoi ». C'est un outil systématique employé pour découvrir les causes racines d'un dysfonctionnement en posant une série de questions successives, limitée à un maximum de cinq.

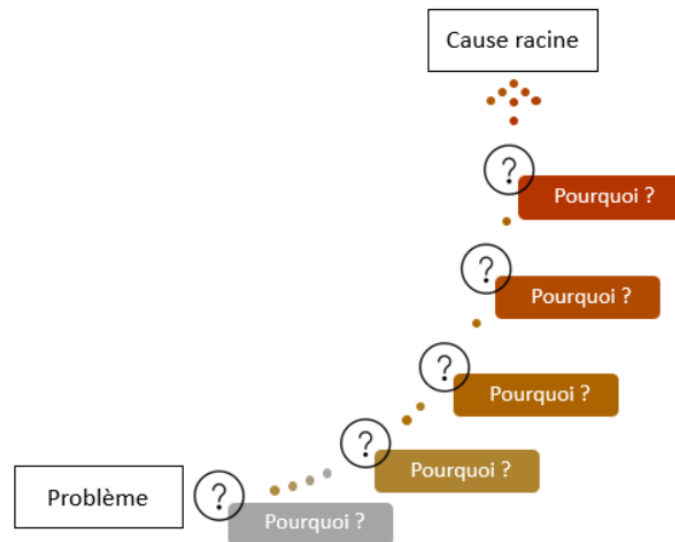


Figure 7 - les 5P

Elle est utilisée dans le but de remonter jusqu'aux origines profondes d'un problème afin de les résoudre.

Le diagramme des 5M, également appelé diagramme d'Ishikawa, est un outil fondamental pour la résolution de problèmes. Il permet de classifier les causes des problèmes en cinq catégories principales : le milieu, la méthode, la matière, la main d'œuvre et le matériel.

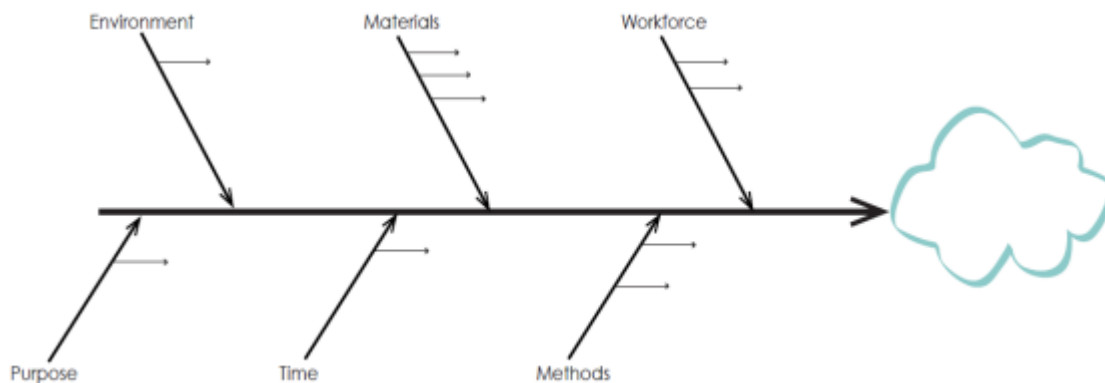


Figure 8 - Figure du diagramme Ishikawa

Cet outil de gestion est fréquemment employé afin de repérer les anomalies et les dysfonctionnements dans un domaine.

3. MESURE ET SUIVI DE LA PERFORMANCE

La mesure et le suivi de la performance sont capital pour évaluer l'efficacité des actions d'amélioration continue et ajuster les stratégies en conséquence. Plusieurs indicateurs clés de performance (KPI) peuvent être utilisés pour suivre les progrès réalisés.

Elle permet de prendre des décisions éclairées en évaluant l'impact des actions entreprises et en identifiant les domaines nécessitant des améliorations. Le suivi des progrès réalisés par rapport aux objectifs fixés facilite l'évaluation des résultats obtenus.



Indicateurs de performance : Ce sont des mesures quantitatives ou qualitatives utilisées pour évaluer l'efficacité, l'efficience et l'impact des activités d'une organisation. Ces indicateurs vont permettre de fournir des données objectives et fiables qui permettent de suivre et d'évaluer les progrès réalisés vers les objectifs fixés.

Les KPI à utiliser varient en fonction des objectifs de l'entreprise et des processus spécifiques. Voici quelques exemples de KPI couramment utilisés dans les entreprises :

- Qualité : Taux de défauts, conformité aux spécifications, nombre de réclamations clients.
- Sécurité : Nombre d'accidents du travail, taux de fréquence et de gravité des accidents.
- Environnement : Quantité de déchets produits, consommation d'énergie
- Coûts : Coût de la qualité, coût de non-conformité, coût de maintenance.
- Délais : Respect des délais de livraison, délai moyen de traitement des commandes.

Pour mettre en place un système de suivi de la performance, il est essentiel de suivre plusieurs étapes clés.

Tout d'abord, définir les KPI pertinents en fonction des objectifs stratégiques de l'entreprise. Ensuite, mettre en place un système de collecte de données fiable et efficace. L'analyse des données à l'aide d'outils statistiques permettra d'identifier les tendances. Il est important de mettre en place des actions correctives si nécessaire, afin d'ajuster les processus et les objectifs.

En choisissant les KPI appropriés et en mettant en place un système de suivi efficace, les entreprises peuvent prendre des décisions éclairées et améliorer continuellement leurs performances.

PARTIE 2 : PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE ET PROJET PROFESSIONNEL

A. PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE

1. QUI SONT-ILS ?

Depuis mai 2015, la société LPM, basée à Ernolsheim, se développe dans la réalisation de systèmes et la prestation de service pour les lignes de production des industries pharmaceutiques, agro-alimentaire, brassicole, vinicole et traitement de l'eau. La société travaille l'inox en priorité et est amené à travailler l'acier, pour des applications aussi bien dans les domaines du chaud, du froid, de la vapeur, de l'air, du gaz, de l'eau, des hydrocarbures et du transport des fluides d'une manière générale. L'entière satisfaction des clients constitue pour la société un but à atteindre. Il convient de comprendre leurs besoins présents et futurs et de s'efforcer d'aller au-devant de leurs attentes. Les prestations de la société LPM sont :

- Chaudronnerie, serrurerie : châssis, passerelle, garde-corps, petite cuverie, toute fabrication de supports et contenant
- Tuyauterie et Soudure, process et utilités
- Travaux neufs : réseaux, lignes complètes, skid (custom, standard, station de nettoyage)
- Installation (main d'œuvre et fourniture)
- Maintenance : campagne de remplacement, intervention ponctuelle, mise à disposition d'intervenant sur site, etc.
- Travaux en atelier ou sur site (grande mobilité).

HISTORIQUE :

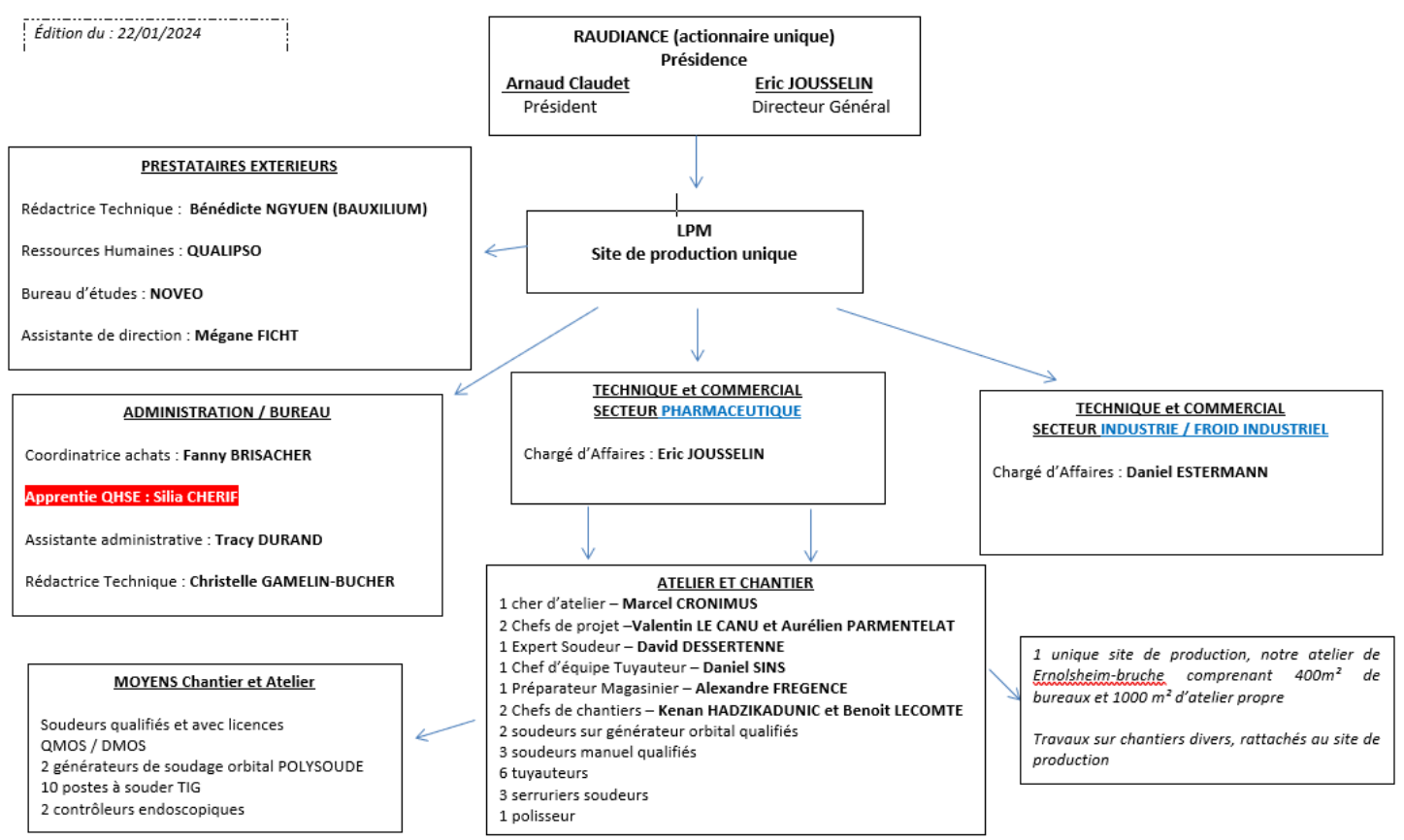
Mars 2015	•Création de LOHNER PROCESS & MAINTENANCE le 5 mars 2015, filiale de LOHNER, à Duppigheim
Mai 2015	•Déménagement dans les nouveaux locaux et immatriculation de la société le 13 mai 2015
Août 2016	•Arrivée d'un ingénieur QHSE pour la mise en place d'un système ISO 9001 (2015) et ISO 45001 (2018)
Juin 2017	•Détachement juridique. LOHNER PROCESS & MAINTENANCE devient LPM
Juillet 2019	•Obtention des certifications ISO 9001 v2015, ISO 45001 v2018 et ISO 14001 v2015. •Obtention des attestations de conformité ISO 26000 v2010 et MASE v2014.
Janvier 2021	•Changement de direction, RAUDIANCE rachète LPM

2. ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

L'entreprise LPM présente des chiffres significatifs. Avec un chiffre d'affaires de 6 millions d'euros en 2023, elle maintient une croissance constante. Cette performance financière témoigne de la confiance accordée par ses 68 clients, parmi lesquels des entreprises renommées telles que Merck, Axima, Lilly, Kronenbourg et Octapharma, etc. Fort d'une expérience de 7 ans dans le secteur, LPM a acquis une connaissance approfondie des besoins spécifiques de ses clients.

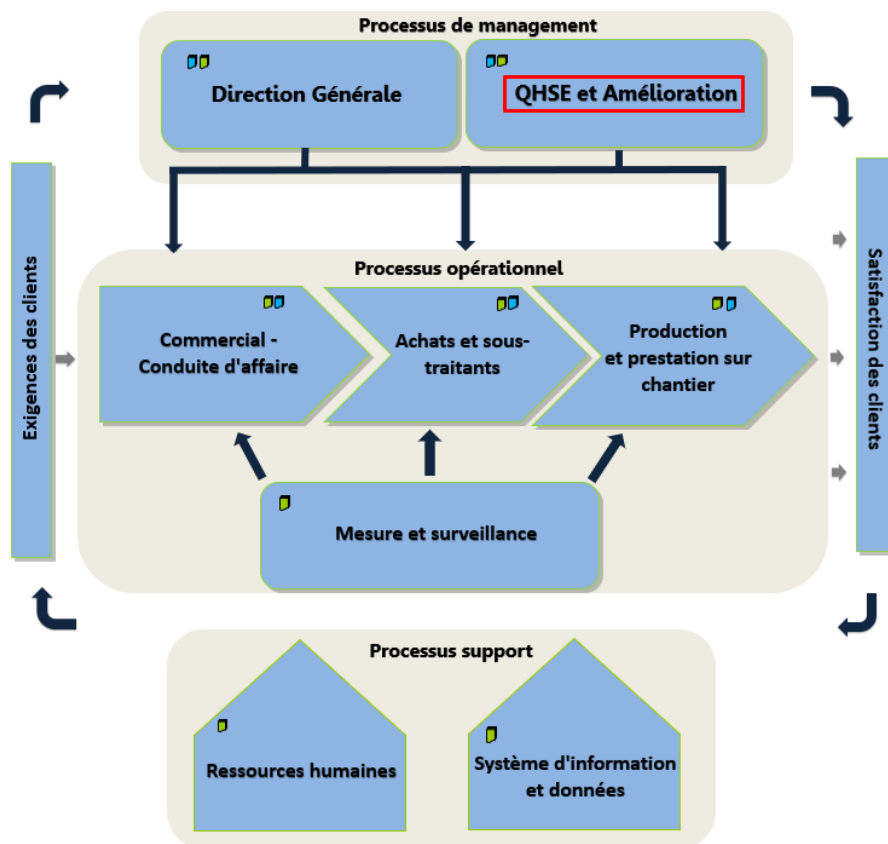
L'organigramme de l'entreprise se présente ainsi :

Ma place est située dans le processus QHSE.



L'organigramme de l'entreprise LPM représente la structure hiérarchique et fonctionnelle de l'organisation. Il permet de visualiser les différents départements et les postes clés au sein de l'entreprise. Au sommet de l'organigramme se trouve la direction générale, composée du président et du directeur général. Ils sont responsables de la prise de décisions stratégiques et de la supervision globale de l'entreprise.

La **cartographie des processus** recouvre l'ensemble des activités de l'établissement. En maîtrisant les processus « clés », en mesurant leur performance et en optimisant leur mode de fonctionnement, l'entreprise améliore son efficacité, sa réactivité, sa compétitivité avec pour objectif la satisfaction de ses clients. Tout au long des missions, la cartographie a été d'une grande importance car c'est grâce à cela qu'on peut comprendre les différentes données d'entrée et de sortie de chaque processus (annexe 2). Il existe notamment des fiches d'identité processus qui rassemble les informations clés et qui permettent de comprendre en profondeur le fonctionnement, les enjeux et l'évaluation de ces processus.



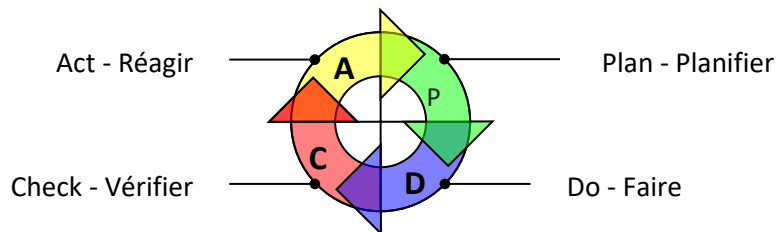
PLAN DE L'ENTREPRISE : Le plan du site (annexe 1) constitue un élément essentiel de notre organisation et de notre fonctionnement. Il reflète la structure de nos installations, la répartition des différents départements et zones opérationnelles, ainsi que les interactions entre les différentes parties prenantes internes. Les locaux sont composés d'un atelier de production propre de 1000 m2 couvert, exclusivement dédié à l'innox et un autre de 400 m2 pour les bureaux.

3. LE MANAGEMENT DE L'ENTREPRISE

Pour améliorer les performances et être à l'écoute de la satisfaction de ses clients, LPM a basé son système de management de la Qualité, Sécurité et Environnement sur l'approche processus.

Chaque pilote de processus a pour rôle de :

- **Planifier** : en collaboration avec son responsable, les objectifs liés à son processus en rapport avec les objectifs stratégiques de l'année. Ils examinent ensemble les ressources humaines et/ou matériel nécessaire pour les atteindre.
- **Réaliser** : avec les responsables des activités du processus.
- **Vérifier** : en surveillant et mesurant son processus avec des indicateurs pour atteindre les objectifs établis.
- **Réagir** : en mettant en place les actions pour améliorer en permanence les performances de son processus et cela dans le cadre de l'amélioration continue.

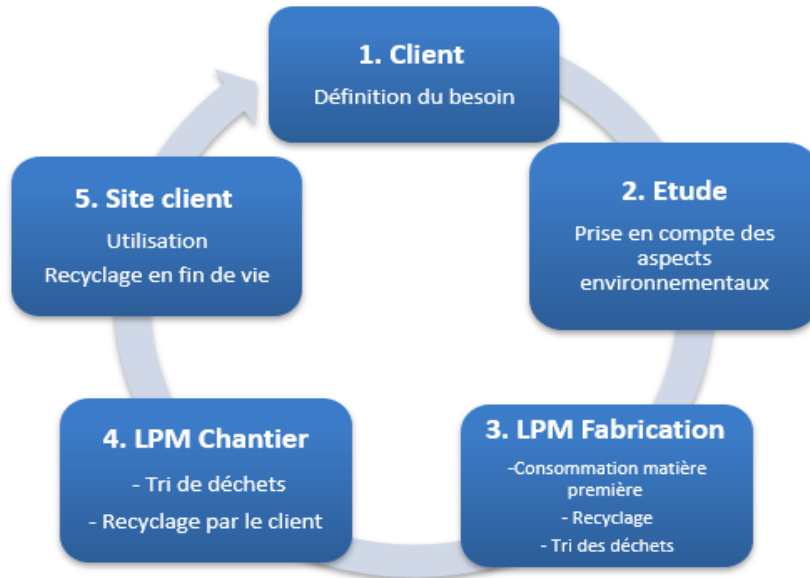


Le cycle de vie du produit englobe différentes étapes, des ressources nécessaires et des actions clés pour assurer son développement, sa production et sa commercialisation :

1. **Définition du besoin** : le client définit les spécifications des produits fabriqués. Le besoin exprimé est rédigé sous forme de cahier des charges.
2. **Etude** : l'étude et la validation, du produit à fabriquer sont réalisées en sous-traitance sous la responsabilité exclusive du client.
3. **Fabrication** : l'achat des matières premières selon les spécifications du client est réalisé par LPM. La fabrication des composants et de l'assemblage final des produits est également effectuée par LPM. Sur l'ensemble du processus de fabrication, les déchets ou rebuts sont collectés, triés et remis à des filières de traitement autorisé ou recyclé.
4. **Chantier** : le déroulement des chantiers est sous la responsabilité de LPM. La conception et la fabrication des produits sont faites de sorte que lors de l'installation et de la mise en route des produits, la génération de déchets est limitée.
5. **Site client** : après mise en route de nos produits, l'utilisation, l'entretien, le nettoyage et la maintenance est assurée par le client. De même, en fin de vie de nos produits, le

recyclage et/ou la mise au rebut est sous la responsabilité du client via les filières autorisées.

Ci-dessous, le schéma récapitulatif :



L'importance à satisfaire les exigences de nos clients et les exigences réglementaires est communiquée :

- Lors des revues de direction,
- Au travers de la Politique Qualité, Sécurité et Environnement et lors de la revue des indicateurs, des objectifs et des résultats,
- Grâce à différents affichages internes, à des formations, à des réunions de communication.

La direction définit les ressources nécessaires à la réalisation des objectifs et assure la disponibilité de ces ressources :

- Par l'emploi de personnes compétentes et par la formation interne du personnel.
- Par l'acquisition et l'entretien des équipements adaptés.

La politique de l'entreprise repose sur des principes solides en matière de Qualité, Santé, Sécurité au travail ainsi que d'environnement (annexe 3 et 4)

Dans le domaine de **la santé et de la sécurité au travail**, LPM s'appuie sur:

- La certification ISO 45001 et les exigences du référentiel MASE ;
- Le respect de la réglementation en matière de Sécurité, Hygiène et Conditions de travail afin de prévenir les accidents de travail et les maladies professionnelles, d'éliminer les dangers et réduire les risques pour la santé ;
- L'organisation des chantiers externes est maîtrisée afin de préserver les salariés et autres intervenants des risques Sécurité, Hygiène et Conditions de travail.

La politique **qualité de LPM** est guidée par les exigences des normes ISO, démontrant son engagement envers la satisfaction client. Toutes les actions mènent vers un système de management efficace (annexe 3) :

- L'organisation qualité est composée d'une démarche de management qualité qui repose sur la certification Qualité ISO 9001.
- L'implémentation d'une démarche d'amélioration continue vise à réduire les non-conformités et les réclamations, dans le but ultime d'optimiser la satisfaction de nos clients et de tendre vers l'excellence des produits fabriqués et des services proposés.

Enfin, nous accordons une grande importance à la **préservation de l'environnement** et à la réduction de notre empreinte écologique. Notre démarche environnementale repose sur la certification ISO 14001. Nos activités opérationnelles sont maîtrisées pour réduire les consommations en énergie et la production de déchets. La sensibilisation de l'ensemble de nos collaborateurs aux enjeux environnementaux est importante pour en faire les premiers acteurs de notre démarche environnementale. L'objectif ultime est d'atteindre le « zéro défaut » dans tous les domaines liés à l'environnement.

B. PROJET PROFESIONNEL

1. CONTEXTE ET ENJEU DU PROJET

Pour donner suite à un audit de suivi et un audit combiné des normes ISO 14001, 45001 et 9001, l'auditeur a identifié 2 non-conformités en 2023.

Voici les non-conformités :

Non-conformité numéro 1 : Absence de paravent sur le poste de travail

Non-conformité numéro 2 : Absence de permis de feu sur le poste de travail

Les opportunités d'amélioration :

ISO 9001 : Harmoniser les fiches processus de l'entreprise.

ISO 14001 : Définir des zones de stockage de déchets.

ISO 45001 : Sensibiliser à l'analyse des risques et renforcer la culture sécurité de l'entreprise.



L'opportunité d'amélioration est donc la suivante : *“Sensibiliser davantage les collaborateurs afin de renforcer le SMI”*

➤ Comment ?

- Par la suppression des routines
- Par l'utilisation de techniques d'amélioration continue
- Par l'utilisation du cycle PDCA
- Par l'analyses des causes



➤ Quel sont les impacts de chacun de nos processus ? :

Processus PRODUCTION → impact direct sur la satisfaction client et les NC internes

Processus ACHAT → criticité des fournisseurs (nombre de réclamations, évaluation de la satisfaction)

Processus MESURE ET SURVEILLANCE → impact direct sur la production de LPM

Processus QSE → impact direct sur la gestion du management de l'entreprise

Afin de répondre au besoin avant l'audit de suivi du 25 en juillet 2024, il est essentiel que tous les processus soient analysés, compris, audités et évalués.


La non-conformité énoncée lors de l'audit implique la mise en œuvre d'un plan d'actions. En effet, le plan d'actions doit être globalement défini pour début juillet afin de bénéficier d'une levée de la NC le 26 juillet 2024. Si le plan d'actions n'est pas suffisamment travaillé pour lever la NC, l'entreprise risque de passer d'une NC mineure à une NC majeure entraînant le risque de suppression de la certification.

➤ **Quels sont les enjeux et les avantages de répondre aux besoins d'améliorations ?**



Répondre efficacement aux opportunités d'amélioration identifiées par l'auditeur est un levier pour l'entreprise, lui permettant de consolider son SMI et d'améliorer ses performances globales. Cela implique non seulement de corriger les non-conformités mais aussi d'exploiter pleinement les bénéfices des certifications ISO 9001, 14001 et 45001, en s'engageant dans une dynamique d'amélioration continue, pérenne et durable.

Les enjeux :

- 
- **Préservation des certifications ISO** : Les certifications ISO 9001, 14001 et 45001 garantissent à l'entreprise qu'elle respecte les normes internationales en matière de qualité, d'environnement et de sécurité. Si les non-conformités ne sont pas levées, l'entreprise risque de perdre ces certifications, ce qui pourrait affecter sa crédibilité, sa compétitivité et sa relation avec les clients et partenaires.
 - **Réputation de l'entreprise** : La non-levée des non-conformités, en particulier si elles évoluent en NC majeures, pourrait nuire à l'image de l'entreprise. Les parties prenantes, qu'il s'agisse des clients, fournisseurs ou employés, s'attendent à ce que l'entreprise maintienne des standards élevés de qualité et de sécurité. Une perte de certification serait perçue comme un échec à maintenir ces standards.
 - **Sécurité et environnement** : Les enjeux de la norme ISO 45001, liée à la sécurité, sont directement liés à la santé des employés. Ne pas sensibiliser les collaborateurs à la culture sécurité expose l'entreprise à des risques d'accidents plus fréquents, des interruptions de production, et des coûts associés.

Les avantages :

- **Amélioration de la performance globale** : En répondant aux opportunités d'amélioration, l'entreprise peut accroître son efficacité. Le renforcement de la sensibilisation des collaborateurs et l'intégration des techniques d'amélioration continue contribueront à améliorer les processus de manière systématique.
- **Optimisation des processus** : L'analyse approfondie des processus de production, d'achat, de mesure et de surveillance, ainsi que du management QSE, permet de mieux comprendre les impacts de chacun sur la performance globale de l'entreprise. Par exemple, en optimisant le processus d'achat, l'entreprise peut réduire le nombre de réclamations liées aux fournisseurs, ce qui a un impact direct sur la qualité des produits finaux.
- **Renforcement de la culture d'amélioration continue** : La suppression des routines et la mise en place de processus plus dynamiques permettent de favoriser une culture d'amélioration continue. La sensibilisation accrue aux risques, en lien avec la norme ISO 45001, renforce également la prévention des accidents et crée un environnement de travail plus sûr et plus productif.
- **Avantages concurrentiels** : Cela peut lui permettre d'attirer de nouveaux clients, de conserver sa base existante, et d'accéder à de nouveaux marchés où les exigences en termes de qualité, de sécurité et d'environnement sont élevées.

Enfin, nous pourrions évaluer le travail fourni grâce à la maturité des processus qui établit les critères (définis par l'entreprise) de mesure de la performance. Il était notamment nécessaire d'évaluer les processus afin d'avoir un meilleur suivi. Ce projet est donc une occasion d'améliorer les processus et le SMI, d'augmenter **l'efficacité des évaluations réalisées** et de renforcer l'impact des audits sur la performance globale de l'entreprise.

2. MISSION ET RECHERCHE

Avant le lancement officiel du projet, plusieurs étapes préliminaires ont été nécessaires pour garantir une mise en place optimale. Tout d'abord il est nécessaire de comprendre tous les termes principaux du projet. Une étude approfondie des besoins et des objectifs du projet a été réalisée. L'objectif est de clarifier les attentes de l'entreprise et de définir les priorités en termes de besoins d'amélioration continue.

Qu'est-ce qu'un audit de suivi et quels sont ses rôles ?



L'audit de suivi est un processus méthodique, indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelles mesure les critères d'audit sont satisfaits. C'est un outil de pilotage de système.

Les audits de suivi ont plusieurs objectifs essentiels. Tout d'abord, ils permettent d'identifier les faiblesses, les inefficacités et les non-conformités dans les processus et les systèmes de l'entreprise. Cela contribue à améliorer la **performance opérationnelle**, à réduire les risques et à renforcer la conformité aux exigences légales et réglementaires. Ils contribuent également à promouvoir une culture d'amélioration continue et de responsabilité au sein de l'entreprise. Dans l'industrie, les audits visent à évaluer la conformité aux normes de Qualité, de Sécurité et d'Environnement, telles que les normes ISO et les bonnes pratiques du secteur.

LES CONSTATS D'AUDIT :

Ecarts nécessitant une action corrective et une réponse écrite :

- **Non-conformité majeure** : une rupture dans le SMQ, exigence non respectée mettant en cause l'efficacité ou l'amélioration du Système de Management
- **Non-conformité mineure** : exigence partiellement respectée, erreurs isolées

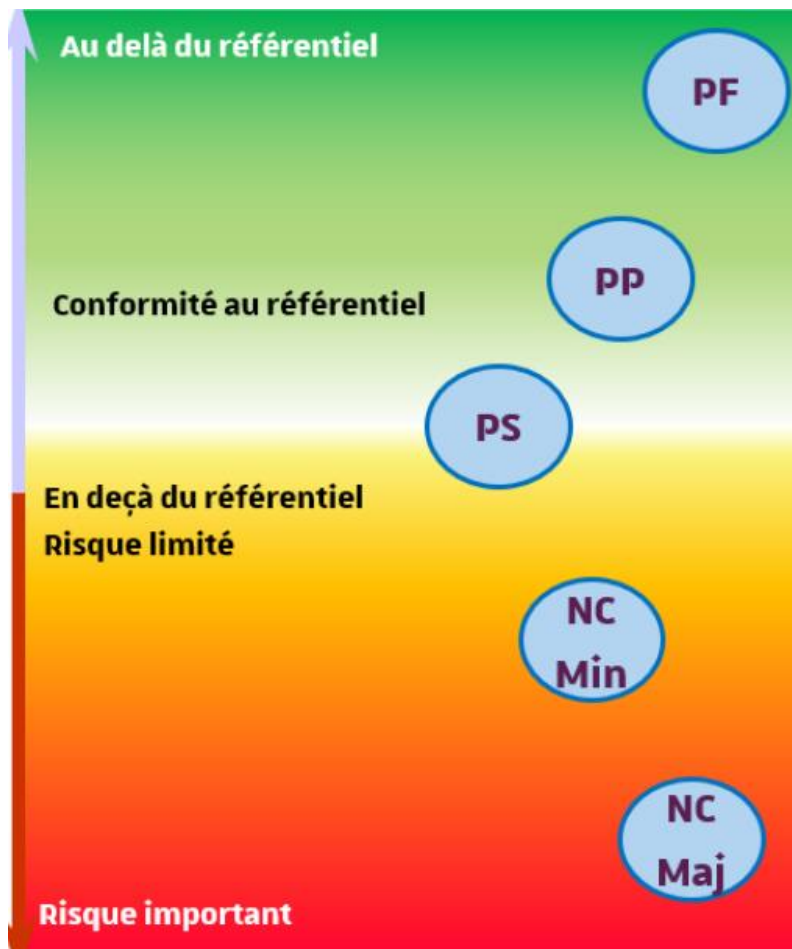


Figure 9 - Les différents constats d'audit

Point fort : élément du Système de Management sur lequel l'organisme soit dépasse les exigences du référentiel d'audit, soit se distingue par une pratique, méthode ou technique performante.

Piste de progrès : voie identifiée sur laquelle l'organisme peut progresser

Point sensible / de vigilance : élément du Système de Management sur lequel des preuves d'audit montrent que l'organisme, actuellement conforme, risque de ne plus atteindre les exigences du référentiel à court ou moyen terme

Non-conformité mineure : exigence partiellement respectée, erreurs isolées

Non-conformité majeure : une rupture dans le SMQ, exigence non respectée mettant en cause l'efficacité ou l'amélioration du Système de Management.

Voici **deux exemples d'exigences** à respecter :

Exigences 9.2.1 de la norme 45001,14001 et 9001

« L'organisme doit réaliser des audits à des **intervalles planifiés** permettant de déterminer si le **SMQSE** :
- est conforme aux exigences de l'organisme concernant son SMQSE et exigences des normes internationales
- est mis en œuvre de manière efficace et tenu à jour »

Exigence 8.1.2 de la norme 45001 :

« L'organisme doit établir, mettre en œuvre et tenir à jour un (des processus) pour l'élimination des dangers et la réduction des risques pour la SST en utilisant la hiérarchie des mesures de prévention suivante :

- a) Eliminer le danger ;
- b) Substituer par des procédés, des opérations, des matières ou des équipements moins dangereux ;
- c) Mettre en œuvre des mesures de protection collective et réorganiser le travail ;
- d) Utiliser des mesures de prévention administratives, y compris la formation ;
- e) Utiliser des équipements de protection individuelle adéquats. »

Les missions qui me sont assignées sont donc les suivantes :

- Améliorer les processus par le biais de méthodes et d'outils d'amélioration continue et répondre aux non-conformités de l'auditeur.
- Etudier les processus en évaluant leur maturité et en identifiant les écarts.
- Rechercher et appliquer des actions correctives ainsi que préventives pour améliorer la démarche de SMI.



Le PDCA : méthode retenue pour l'élaboration de la mission :

La méthode PDCA appelée également roue de Deming est utilisée pour améliorer la performance d'une entreprise et aider à résoudre une problématique concrète.

La méthode PDCA comporte 4 phases : Planifier (Plan), Mettre en œuvre (Do), Vérifier (Check), Agir/Améliorer (Act) et se présente de la manière suivante :

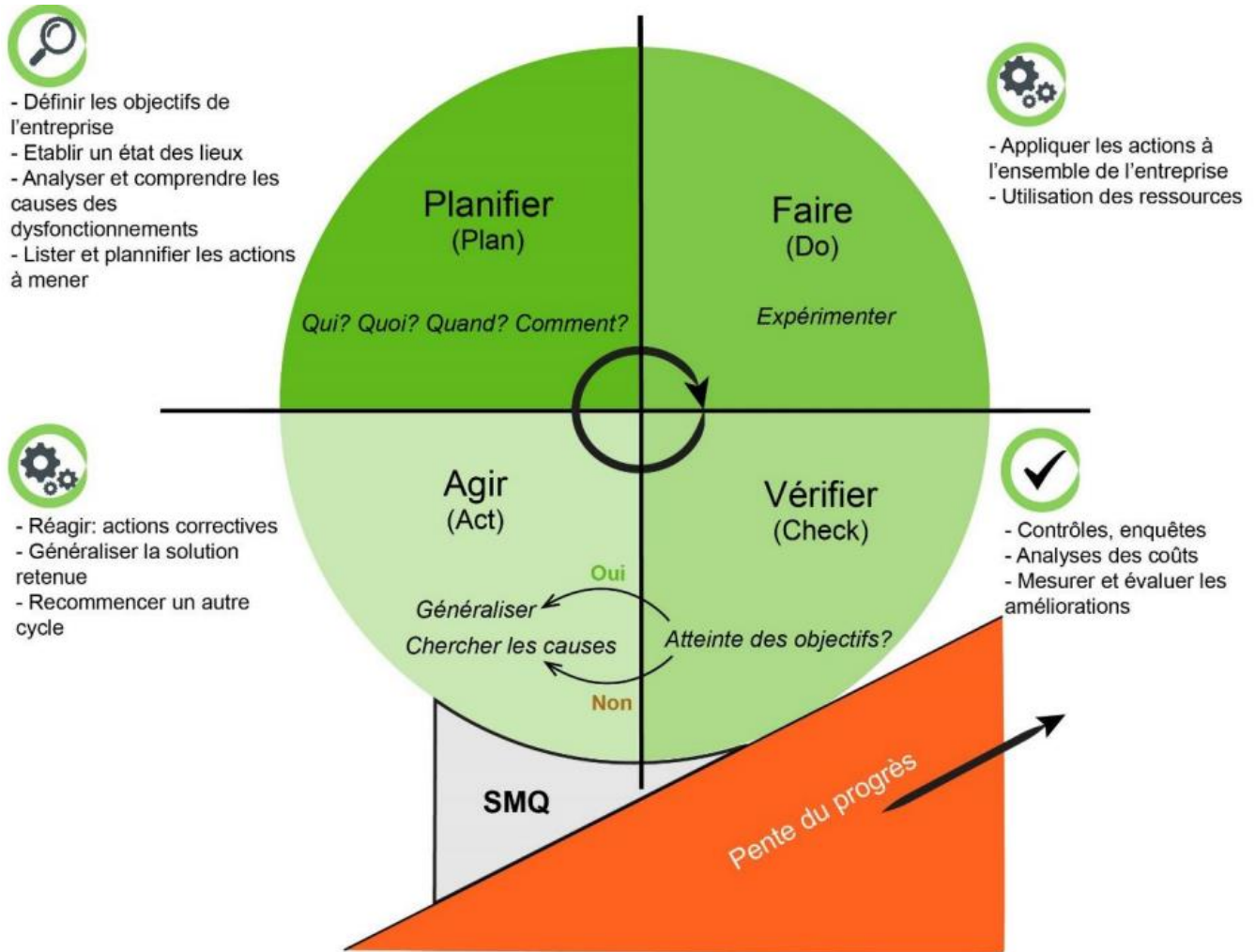


Figure 10 - La roue de Deming

Sur l'illustration du schéma de la roue de Deming, on peut voir une cale qui maintient la roue. Elle représente le soutien du SMQ qui interdit tout retour en arrière. La roue ne peut se déplacer que dans un sens unique, celui de l'amélioration continue.

Identifier et définir le problème est un préalable qui permettra de conduire à un travail cohérent.

Ainsi, pour mener la phase « Plan », seront utilisés :

- La charte de projet,
- Le QQQQCP,
- Le brainstorming,
- Ci-dessous le diagramme de GANTT prévisionnel : il a été construit à partir du PDCA et regroupe l'ensemble des tâches à réaliser.

PDCA	Description	Outils /Methodes de travail
Optimisation opérationnelle et Dynamique d'amélioration continue		
PLAN		
P	Description du périmètre Projet	Charte de projet
	Planification du projet	Gantt
	Etude des différents processus LPM, Analyses des causes	Cartographie / Fiche processus LPM
	Etude des normes ISO, méthodologies d'amélioration continue	ISO 14001, 45001, 9001
DO		
D	Mise en place du SS : suivi et bilan	Rapport d'audit
	Création du tableau des KPI	Analyse des processus
	Nouvelle approche d'analyse des risques	Rapport audit, norme ISO, grille questionnaire
	Création du tableau de bord / Identification freins et routines / Sensibilisation aux points de prévention	Planning initial, exigences, réunions
CHECK		
C	Analyser les resultats	Indicateurs des processus
	Création d'indicateurs : la maturité des processus	Fiche processus LPM
	Analyse des causes des non-conformités	Rapport audit
ACT		
A	Recherche de point d'amélioration	Le brainstorming
	Action correctives et préventives sur les non-conformités relevées	Recherche d'amélioration

3. PLAN

Après avoir établi les objectifs et les missions de mon projet professionnel au sein de l'entreprise, il est maintenant temps de passer à l'étape de planification. Cette phase permettra de définir les différentes étapes à suivre, les ressources nécessaires, ainsi que le calendrier prévisionnel des missions à réaliser. Ces éléments fourniront un cadre solide pour la réalisation efficace de notre projet professionnel axé sur le renforcement du SMI.

3.1.CHARTE DE PROJET

Une charte de projet a été réalisée afin de formaliser les objectifs, le périmètre ainsi que les situations initiales et recherchée. Cela favorise une meilleure gestion et une meilleure exécution du projet, ce qui contribue à sa réussite globale.

Cette charte a servi de référence tout au long de la mission et a permis de garantir la clarté des actions.

Nom du projet :	La dynamique d'amélioration continue dans une entreprise certifié ISO : Garder et renforcer le système de management intégré
<u>Situation initiale :</u>	-Pas d'actions mise en place pour la non-conformité -Projet 5S non réalisé -Indicateurs des processus non disponibles
<u>Objectifs :</u>	-Evaluer les différents processus grâce à leur maturité -Répondre aux besoins d'amélioration de l'auditeur et déterminer des actions correctives et préventives
<u>Périmètre d'étude :</u>	-Les processus de l'entreprise et le SMI
<u>Situation recherchée :</u>	-Avoir répondu au besoin de l'entreprise quant aux non-conformités reçues lors du dernier audit de suivi -Mettre en place le management visuel, le 5S et les indicateurs de performance.

3.2. LE QQQQCCP



Le QQQQCCP qui répond aux questions « Quoi, Qui, Où, Quand, Comment, Combien, Pourquoi » est une méthode d'analyse par questionnement des caractéristiques fondamentales d'une situation.

Choisir cet outil a permis de mener une analyse fine de la situation afin de mieux comprendre le périmètre du projet. Ci-après le tableau du QQQQCCP concernant le projet.

Dans notre étude, nous l'utiliserons pour formuler et approfondir la problématique de l'entreprise. Cette étape préliminaire nous aidera à contextualiser et à structurer l'étude dès le départ. Elle permettra également de clarifier les attentes de la direction, assurant ainsi que la démarche qualité commence sur des bases solides.

<p>-Qui met en place ?</p> <p>-Qui sont les acteurs impliqués ?</p>	<p>- CHERIF Silia</p> <p>- La totalité des processus</p> <p>- Le service QSE et la direction</p> <p>-Les responsables et les collaborateurs de l'entreprise LPM impliqués par l'audit de suivi.</p> <p>- Les responsables des processus</p>
<p>-Quel est le sujet ?</p> <p>-De quoi s'agit-il ?</p>	<p>-Renforcer le SMI</p> <p>-Harmoniser les processus</p> <p>-Répondre au besoin d'amélioration quant à l'audit de suivi de 2023</p>
<p>-Où cela se passe-t-il ? A quelle étape ?</p>	<p>-L'alternance s'est déroulé dans l'entreprise LPM.</p> <p>-L'audit de suivi a été réalisé dans différents services et processus de l'entreprise.</p>
<p>-Quand a eu lieu le « problème » ?</p>	<p>-Date exact de la période de stage : du 05/09/2022 au 05/09/2024</p> <p>-Audit de suivi : juillet 2023</p>
<p>-Quelles procédures ?</p> <p>-Quels outils ?</p>	<p>-Procédure LPM</p> <p>- Outils : brainstorming, charte de projet, GANTT, QQQQCCP, KPI, 5S, Analyse des risques, exigences des normes ISO, cartographie et fiche processus</p>

<p>-Combien ? (Ressources)</p>	<p>-Ressources informatiques -Ressources humaines -Ressources documentaires</p>
<p>-Pourquoi ce projet ? -Quels objectifs et motivations ?</p>	<p>-Renforcer le SMI - Répondre au besoin d'amélioration -Renforcer la culture sécurité de l'entreprise -Approfondissement de la compréhension aux normes ISO, des méthodologies et des bonnes pratiques associées à l'audit.</p>

Pour mener à bien notre projet, nous avons examiné les non-conformités du dernier audit de suivi. Mais avant toute chose, une étude approfondie des normes ISO 9001 pour le management de la qualité, l'ISO 45001 pour la santé et la sécurité au travail et l'ISO 14001 pour le management environnemental est nécessaire. Dans cette étude, il fallait analyser les exigences et **les lignes directrices** fournies par les normes en prenant en compte les principes clés, les méthodologies et les bonnes pratiques recommandées par ces normes pour s'assurer d'adopter une approche conforme et efficace dans les audits internes.



➤ **Qu'est-ce que « les exigences des normes » ?**

Les exigences des normes sont des critères spécifiques et des directives établies par des organismes de normalisation, tels que l'ISO, pour **garantir la conformité et la qualité** dans un domaine précis. Ces exigences définissent les normes, les bonnes pratiques et des critères à respecter pour atteindre des niveaux de performance et de fiabilité élevés dans différents domaines tels que la qualité, la santé et sécurité au travail ainsi que l'environnement. Elles servent de référence pour évaluer, certifier et améliorer les pratiques et les processus au sein des organisations afin de répondre aux attentes des clients, aux obligations réglementaires, ainsi qu'aux objectifs internes de l'entreprise.

Lors de cette étude, des difficultés ont été rencontrées. Par exemple, l'interprétation des exigences des normes ISO peut parfois être complexe et nécessiter une analyse approfondie. Il faut recueillir des informations supplémentaires et consulter des ressources pour clarifier certains points techniques.

Il fallait identifier les différentes étapes clés du processus d'audit, telles que la planification, la préparation, la réalisation de l'audit, l'analyse des résultats et la mise en œuvre des actions correctives. Il était nécessaire de coordonner les disponibilités des équipes impliquées, d'anticiper les éventuels changements organisationnels ou de revoir le planning en fonction des priorités en constante évolution de l'entreprise.

3.3.PLANNING PREVISIONNEL

Commencement du projet : Décembre 2024

Fin du projet : Juillet 2024

Le diagramme de GANTT prévisionnel (annexe 5) est un outil de planification utilisé pour visualiser dans le temps les différentes tâches composant d'un projet. Cet outil permet de suivre les tâches et de bien identifier les délais à respecter à la réalisation de celle-ci.

Ce planning a permis de structurer les missions et de fixer des objectifs réalistes tout en prenant en compte les contraintes et les ressources disponibles. En résumé, la réalisation d'un diagramme de Gantt a permis d'avoir de nombreux avantages en termes de planification visuelle, de gestion du temps, de coordination des équipes, de suivi de l'avancement et de communication. Il permet d'optimiser la gestion du projet toute en fournissant une vue d'ensemble claire et structurée du projet.

Le Diagramme de GANTT réel (annexe 6) permet de voir les écarts qu'on peut avoir durant la réalisation d'un projet dû à diverses raisons. En effet, un retard s'est produit dans la réalisation de mes tâches en raison d'une analyse approfondie et de la collecte des informations pour la préparation de la revue de direction qui a pris plus de temps que prévu. Cette phase d'analyse et d'étude était cruciale pour répondre à l'exigence de l'ISO 9001. Bien que ce retard ait impacté la planification initiale, il a permis d'acquérir une connaissance approfondie des résultats de l'entreprise au cours de ses dernières années.

4. DO

Après avoir examiné en détail le contexte, les enjeux et les objectifs du projet professionnel, il est maintenant temps de passer à l'étape suivante : la mise en œuvre des actions prévues. Dans cette partie, je vais présenter la phase « DO » de mon projet, où je vais mettre en pratique les différentes mesures et stratégies identifiées pour renforcer le SMI au sein de l'entreprise LPM. Cette étape a une grande importance, car elle permet de concrétiser les idées et les recommandations issues de la planification et de mettre en place des actions concrètes. Dans cette section, je vais décrire en détail les différentes étapes de mise en œuvre, les méthodologies utilisées et les défis éventuellement rencontrés tout au long de ce processus.

4.1. PROJET 5S

Pour renforcer notre SMI et assurer une amélioration continue après la certification, la mise en œuvre des actions correctives et préventives a reposé sur plusieurs leviers stratégiques. Parmi ceux-ci, **le management visuel**, l'implication des équipes et la sensibilisation aux règles du 5S ont joué un rôle clé dans le succès de notre démarche (annexe 7,8 et 9).

En effet, l'objectif de cette initiative est d'améliorer collectivement l'environnement de travail en matière de santé et de sécurité en diminuant les risques de pénibilité et d'accidents, en améliorant la satisfaction des clients en réduisant les risques de non-qualité et en évitant les pertes de temps. Le but du projet 5S est aussi d'acquérir des compétences pour collaborer de manière plus efficace dans un environnement de travail bien structuré, clair et sécurisé. La première étape consiste à cadrer le chantier 5S, en créant une équipe projet, avec laquelle les enjeux, le périmètre, les indicateurs de réussite et un planning seront établis. Un tableau de communication pour échanger sur l'avancée du chantier 5S auprès de tous les opérateurs a également été créé.

Le management visuel a été instauré comme outil central pour faciliter la compréhension et l'adhésion de l'ensemble des collaborateurs aux objectifs de qualité, de sécurité et d'environnement. En affichant de manière visible et claire les indicateurs de performance, les non-conformités et les progrès réalisés, nous avons pu améliorer la communication au sein des équipes et renforcer la transparence des processus. Cela a permis de maintenir l'engagement des collaborateurs dans la démarche d'amélioration continue, tout en offrant un suivi régulier et en temps réel des actions menées.

Dans le cadre de notre projet de réorganisation de l'atelier, nous avons mis en place la méthode 5S pour structurer l'environnement de travail. Ce projet a reposé sur la participation active des équipes, dans le but de favoriser l'appropriation des espaces de travail et d'encourager une culture d'amélioration continue au sein de l'atelier.

Le 5S est une méthode d'origine japonaise qui consiste à organiser et à maintenir les postes de travail propres afin d'augmenter la qualité et la productivité.

Note : Cette démarche est parfois traduite en français par le mot **ORDRE** qui signifie **Ordonner, Ranger, Dépoussiérer / Découvrir des anomalies, Rendre évident et Être rigoureux.**

Dans un premier temps, il était important de faire une sensibilisation (annexe 7) à tous les collaborateurs afin qu'ils prennent connaissance du 5S. Puis, nous avons travaillé sur l'élimination des éléments superflus, en identifiant les outils, matériaux ou équipements inutiles. Cette étape a permis de désencombrer les espaces et d'optimiser leur utilisation.

Ensuite, nous avons procédé à l'organisation des outils et des équipements, en veillant à ce que chaque objet ait une place définie et facilement accessible. Cette phase a significativement amélioré l'efficacité des opérations en réduisant le temps consacré à la recherche des outils et en facilitant la circulation dans l'atelier. Le maintien des nouvelles règles d'organisation et l'ancrage de cette discipline a été favorisés par des audits réguliers, au cours desquels les équipes étaient évaluées sur le respect des consignes et la mise en pratique des règles du 5S.

Enfin, une procédure (annexe 9) a été rédigée dans le but de formaliser les nouvelles pratiques instaurées par la méthode 5S, garantissant ainsi leur pérennité. Cette procédure définit les étapes à suivre, les responsabilités de chacun permettant de maintenir un bon niveau d'organisation et d'efficacité au sein de l'atelier sur le long terme.

Afin de pérenniser ces pratiques, des audits internes ont été planifiés régulièrement.

➤ **A quelle fréquence ?** : 1 fois par mois jusqu'en juillet 2024.

Ces audits visaient à s'assurer de l'application des principes du 5S dans l'ensemble des ateliers et à mesurer les progrès réalisés en termes d'organisation, de propreté et de sécurité. Les résultats des audits étaient partagés avec l'ensemble des équipes, ce qui a permis de maintenir un bon niveau d'engagement et de responsabiliser chaque collaborateur sur l'importance de l'amélioration continue. Par ailleurs, les audits ont permis d'identifier de nouvelles opportunités d'amélioration, contribuant ainsi à l'enrichissement permanent des pratiques et à la réduction des non-conformités.



Figure 11 - Management visuel

L'application des principes du 5S, combinée à une stratégie de management visuel et à des audits réguliers, a permis de répondre efficacement à la problématique de maintien d'une dynamique d'amélioration continue après la certification. En impliquant les équipes à chaque étape, en offrant une visibilité claire des objectifs et des résultats, et en structurant les actions autour d'un cadre méthodologique rigoureux, nous avons créé les conditions nécessaires à la pérennisation des pratiques d'amélioration. Les actions entreprises, loin d'être ponctuelles, ont

instauré une culture d'amélioration continue où chaque collaborateur devient acteur de la qualité et du progrès.

Cette approche permet de garantir que les normes ISO ne sont pas seulement un cadre de conformité à respecter temporairement, mais bien un levier de transformation durable de l'organisation, favorisant la performance.

4.2. TABLEAU DE BORD : LES INDICATEURS DE PERFORMANCE

Dans le cadre de la mise en place des actions d'amélioration continue au sein de l'entreprise, un tableau de bord regroupant les indicateurs clés de performance a été élaboré. Cet outil de pilotage est essentiel pour suivre l'efficacité des processus et évaluer les progrès réalisés (annexe 10).



Indicateurs de performance : Ce sont des mesures quantitatives ou qualitatives utilisées pour évaluer l'efficacité, l'efficience et l'impact des activités d'une organisation. Ces indicateurs vont permettre de fournir des données objectives et fiables qui permettent de suivre et d'évaluer les progrès réalisés vers les objectifs fixés.

PROCESSUS	INDICATEUR	MODE DE CALCUL
MANAGEMENT	Performance globale de tous les processus	Nombre d'indicateur ayant atteint leur objectif / nombre total de processus
DIRECTION	Taux de croissance du CA	/
	Satisfaction client CHANTIER	% calculé en fonction des notes par critère
	Satisfaction client PHARMA	% calculé en fonction des notes par critère
	Ratio consommation électricité	Consommation électricité / Nombre d'heures travaillé
	Ratio consommation eau	Consommation eau / Nombre d'heures travaillé

Figure 12 - Tableau de bord des KPI

La mise en place de ce tableau de bord s'inscrit dans une logique de transparence et d'engagement vis-à-vis des objectifs fixés pour chaque domaine d'activité, qu'il s'agisse de la direction, le processus QHSE ou d'achats.

Le choix des indicateurs a été déterminé en fonction des priorités stratégiques de l'entreprise, ainsi que des exigences des référentiels ISO, afin de garantir une surveillance continue de la qualité, de la sécurité et de l'impact environnemental. Par exemple, des indicateurs tels que la satisfaction client sur différents types de projets (chantier et pharma) permettent de mesurer précisément la perception des clients et d'adapter les actions correctives ou préventives en conséquence. De même, les ratios liés à la consommation d'énergie et d'eau permettent de suivre les performances environnementales et de mettre en œuvre des mesures pour optimiser l'utilisation des ressources.

En intégrant ces indicateurs dans un tableau de bord, l'objectif était de fournir à la direction un outil synthétique, facile à consulter, pour faciliter la prise de décisions basées sur des données concrètes.

Cette démarche répond directement à la problématique posée : "Comment maintenir une dynamique d'amélioration continue après la certification ?" En assurant un suivi régulier des performances, ce tableau de bord permet non seulement de garantir la pérennité des bonnes pratiques mises en place, mais aussi d'anticiper les déviations éventuelles et de déclencher des actions correctives adaptées, assurant ainsi une amélioration continue après l'obtention des certifications ISO.

4.3. NOUVELLES APPROCHE D'ANALYSES DES RISQUES : LES 9 PRINCIPES DE PRÉVENTION

Dans le cadre de la réponse à une non-conformité soulevée lors de l'audit de suivi, la création d'une check-list à compléter par les intervenants lors des inspections sur les chantiers les plus importants a été proposée (annexe 11). Cette solution a pour objectif de structurer et de formaliser les contrôles réalisés sur le terrain, afin de garantir la conformité aux exigences réglementaires et normatives, tout en intégrant les principes de prévention en matière de sécurité, d'hygiène et d'environnement.

La check-list est conçue pour couvrir de manière exhaustive tous les aspects critiques d'un chantier. Elle intègre les neuf principes de prévention issus du Code du travail. Chaque étape du chantier est ainsi contrôlée pour garantir que toutes les mesures préventives nécessaires sont bien en place et respectées.

En plus des principes de prévention, cette check-list inclut une liste détaillée des documents obligatoires à avoir sur site, tels que les plans de prévention, les autorisations de travail, les évaluations des risques professionnels (DUER), ainsi que les attestations de formation pour les travailleurs intervenant sur des postes à risques. Ce volet est essentiel pour éviter tout manquement documentaire susceptible d'entraîner des sanctions ou des retards sur le chantier.

LES 9 PRINCIPES DE PREVENTION

La prévention des risques professionnels recouvre l'ensemble des dispositions à mettre en œuvre pour préserver la santé et la sécurité des salariés. Pour mettre en place une démarche de prévention, il est nécessaire de s'appuyer sur les neufs grands principes généraux (L. 4121-2 Code du Travail).

Ces 9 principes de prévention doivent être vérifiés avant le début de chaque intervention par le chef de chantier ou le chargé d'affaires.



1. Citer les risques à éviter et comment sont-ils évités :

-
-
-

Un autre élément clé de cette check-list concerne les équipements de protection individuelle (EPI). Chaque intervenant doit vérifier que tous les EPI requis sont présents sur le site, en bon état et correctement utilisés par les travailleurs. Cela inclut des équipements comme les casques, harnais, gants, masques, protections auditives et autres dispositifs spécifiques en fonction des risques identifiés sur le chantier.

De plus, la check-list comprend également des actions à mettre en œuvre sur le terrain pour corriger les éventuels écarts constatés lors des inspections. Cela peut inclure des mesures correctives immédiates, comme la mise en conformité d'une installation, ou des actions à plus long terme, telles que la sensibilisation des équipes aux risques spécifiques ou la modification de certaines procédures pour mieux intégrer les impératifs de sécurité.

La mise en place de cette check-list apporte une réponse concrète et pragmatique à la non-conformité identifiée. Elle permet de renforcer la rigueur des inspections sur les chantiers tout en responsabilisant les intervenants sur la conformité et la sécurité des opérations. En plus de répondre aux exigences réglementaires, ce dispositif contribue activement à la culture de prévention au sein de l'entreprise et s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue.

Ce projet répond également à la problématique du maintien de la dynamique d'amélioration continue après la certification. En normalisant les contrôles et en fournissant des outils pratiques pour leur réalisation, la check-list permet de maintenir un haut niveau de vigilance et d'efficacité dans la gestion des risques, contribuant ainsi à la pérennisation des bonnes pratiques et à l'amélioration continue des performances QHSE (Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement) de l'entreprise.

4.4. PLAN ACP

Le tableau d'actions correctives et préventives a été conçu pour structurer, organiser et suivre les initiatives prises dans le cadre de la réponse aux audits de certification. Son élaboration s'inscrit dans une démarche globale d'amélioration continue, en lien direct avec les exigences des normes ISO 9001, 14001 et 45001. Ce plan permet de **centraliser toutes les actions nécessaires** pour résoudre les non-conformités détectées, répondre aux opportunités d'amélioration identifiées, et s'assurer que les pratiques de l'entreprise restent conformes aux standards établis par les certifications obtenues.

Ce tableau remplit plusieurs fonctions essentielles pour l'entreprise. Tout d'abord, il sert de référentiel et de guide pour garantir que chaque action corrective ou préventive est bien suivie et qu'elle s'inscrit dans un processus cohérent et réfléchi. En suivant l'approche PDCA (Plan-Do-Check-Act), il permet d'assurer une mise en œuvre systématique des actions décidées, en **impliquant les responsables appropriés**, en **fixant des échéances précises**, et en **mesurant l'avancement de manière continue**.

En lien direct avec la problématique de l'après certification, cet outil joue un rôle clé pour maintenir la dynamique d'amélioration continue. Obtenir une certification marque une étape importante, mais le véritable défi pour l'entreprise est de maintenir les standards et d'instaurer une culture qui encourage l'évolution permanente. Grâce à ce tableau, l'entreprise peut éviter les routines et s'assurer que les efforts ne s'arrêtent pas à la validation initiale des audits. Les actions sont donc conçues non seulement pour répondre aux exigences des auditeurs, mais aussi pour anticiper les futures évolutions, qu'elles concernent la qualité des processus, la sécurité ou la gestion environnementale.



Par ailleurs, il favorise une réflexion collective sur les pratiques à améliorer, permettant ainsi d'impliquer l'ensemble des collaborateurs dans la démarche. La participation active des équipes dans la mise en œuvre des actions contribue à solidifier une culture d'amélioration continue où **chaque acteur est conscient de son rôle** et de l'impact de ses actions sur la performance globale de l'entreprise.

Voici un exemple du tableau ACP (annexe 12):

21/05/24	Audit QHSE - Mesure et surveillance	Pas de vérification externe et interne de la cuve compresseur	Réponse audit QHSE	Correctif	QHSE
21/05/24	Audit QHSE - Mesure et surveillance	2 harnais sans vérification dont 1 depuis 2022	Réponse audit QHSE	Correctif	QHSE

En s'appuyant sur cet outil, l'entreprise peut répondre aux questions cruciales liées à l'après certification. *Comment éviter de retomber dans des pratiques anciennes ou non optimisées ? Comment renforcer les processus de manière que l'amélioration soit non seulement maintenue, mais intensifiée au fil du temps ?* Le tableau apporte une réponse en garantissant que les actions menées sont à la fois planifiées et contrôlées, tout en fournissant un cadre de mesure de l'efficacité de ces actions à court et long terme.

Ainsi, loin d'être un simple exercice administratif, ce plan d'actions correctives et préventives est le reflet d'une entreprise qui ne se contente pas de maintenir sa certification, mais qui cherche constamment à aller au-delà des attentes pour se perfectionner et prospérer dans un environnement en perpétuelle évolution.

4.4.AUDIT BLANC DE SUIVI

Dans le cadre de mon projet professionnel, j'ai été chargé de gérer l'ensemble des non-conformités identifiées **lors d'un audit blanc réalisé en mai**, deux mois avant l'audit de suivi officiel. Cet audit blanc, conduit par un organisme externe, a mis en lumière plusieurs non-conformités relatives aux référentiels ISO 9001, 14001 et 45001. Comme en témoigne le tableau des constats (annexe 13), de nombreux écarts ont été relevés dans différents processus, tels que l'absence de validation des fiches de poste, des lacunes dans la gestion des vérifications générales périodiques (VGP) ou encore des manquements dans la prise en compte des parties intéressées.

Mon rôle, en tant que chargé du projet, a été de m'assurer que ces non-conformités soient traitées de manière efficace et dans les délais impartis avant l'audit de suivi. La gestion des non-conformités identifiées est en effet une composante clé de cette dynamique, car elle permet non seulement de **corriger les écarts existants**, mais aussi de renforcer les processus internes afin de prévenir la réapparition des mêmes problématiques.

L'amélioration continue repose sur la capacité de l'entreprise à **apprendre de ses erreurs**, à **les corriger de manière systématique** et à **intégrer ces enseignements dans ses pratiques quotidiennes**. Dans ce contexte, chaque non-conformité doit être perçue non pas comme un simple écart à combler, mais **comme une opportunité d'apprentissage et de renforcement des processus**. Ainsi, pour chaque constat relevé dans l'audit blanc, j'ai appliqué la méthode de l'analyse des causes racines (RCA) afin de déterminer non seulement les facteurs immédiats ayant conduit à la non-conformité, mais aussi les causes profondes, souvent liées à des pratiques organisationnelles ou des lacunes dans la culture de l'entreprise.

Par exemple, l'absence de validation des fiches de poste dans certains départements révèle non seulement un défaut de formalisation des procédures, mais aussi une faiblesse dans le suivi et la rigueur des processus internes. En remédiant à cette non-conformité, il ne s'agissait donc pas seulement de valider les fiches manquantes, mais aussi de renforcer la sensibilisation des responsables à l'importance de la formalisation des processus, tout en améliorant les mécanismes de contrôle.

PARTIE 3 : DÉPLOIEMENT ET RÉSULTATS

Après avoir réalisé les différents projets d'amélioration continue et répondu aux non-conformités, nous entrons maintenant dans la phase de vérification et d'évaluations des actions mises en place, connue sous le nom d'étape CHECK. Cette étape nous permettra de mesurer l'efficacité des améliorations proposées et de prendre les mesures appropriées en cas de non-conformité. Ensuite, nous nous dirigeons vers une analyse approfondie qui nous guidera vers l'action.

A. CHECK : SUIVI ET EVALUATION DES ACTIONS MISES EN PLACE

1. ACTIONS MISE EN PLACE EN CAS DE DEFAILLANCE

Pour une meilleure compréhension des activités de l'entreprise, il est important de se familiariser avec les différents processus qui la composent. En les identifiant et en comprenant leurs fonctions, nous pourrions mieux appréhender le fonctionnement de l'entreprise dans son ensemble.

Direction : ce processus englobe la prise de décision et la supervision des activités de l'entreprise

QHSE : se concentre sur la gestion de la qualité, de la santé, de la sécurité et de l'environnement au sein de l'entreprise.

Commercial et conduite d'affaires : concerne la gestion des activités commerciales de l'entreprise, y compris la prospection de nouveaux clients, la négociation des contrats et la gestion des relations client.

Achats et sous-traitants : gère les activités liées aux achats de l'entreprise, y compris l'identification des besoins, la sélection des fournisseurs et la gestion des relations avec les sous-traitants.

Production et prestation chantier : concerne la gestion de la production et des prestations sur les chantiers.

Mesure et surveillance : Ce processus se concentre sur la collecte et l'analyse des données liées aux performances de l'entreprise.

Système d'informations et données : Ce processus gère les systèmes d'information et de gestion des données de l'entreprise.

Ressources humaines : Ce processus concerne la gestion des RH, y compris le recrutement, la formation, la gestion des carrières et la gestion des relations sociales.

Nombre de processus du SMQSE en place :

Liste des processus :	1	Direction
	2	QHSE et Amélioration Continue
	3	Commercial conduite d'affaires
	4	Achats et sous-traitants
	5	Production et prestation sur chantier
	6	Mesure et surveillance
	7	Système d'informations et données
	8	Ressources humaines

Par ailleurs, la mise en œuvre des actions proposées suite à l'audit de suivi a été étroitement suivie. L'efficacité de chaque action a été évaluée en utilisant des indicateurs de performance pertinents.

Par exemple, dans le cadre de la réalisation de la revue de direction (annexe 15), il était important de récolter plusieurs données de l'année et de les comparer avec les années précédentes afin de suivre l'évolution des performances de chaque processus. Cela permet d'obtenir une vue d'ensemble sur les résultats obtenus.

De plus, regrouper un certain nombre d'informations pertinentes s'est avéré indispensable pour répondre aux exigences des normes ISO et garantir la conformité.

Voici ci-dessous une liste exhaustive des indicateurs suivis :

- Évolution des accidents de travail sur plusieurs années
- Suivi et conformité des VGP (Vérifications Générales Périodiques)
- Évolution des objectifs et des projets stratégiques de l'entreprise
- Bilan environnemental

Ces résultats fournissent une base solide pour orienter les décisions futures, notamment en identifiant les points d'amélioration nécessaires et en renforçant l'alignement avec les objectifs de l'entreprise. Ils servent également à maintenir une dynamique d'amélioration continue au sein du SMI.

L'intégration de ces données permet également de démontrer l'engagement de l'entreprise envers une gestion durable, en s'assurant que les processus aux normes. Le maintien de cette dynamique nécessite une réévaluation régulière des indicateurs, une capacité à anticiper les besoins futurs et à ajuster les stratégies en conséquence.

Ces résultats nous guideront dans la prise de décisions futures et nous aideront à continuellement améliorer notre approche pour une gestion optimale des processus au sein de l'entreprise et un renforcement du SMI

2. RÉSULTATS GLOBAUX DE L'AUDIT DE SUIVI 2024 ET LA MATURITÉ DES PROCESSUS

Après avoir préparé le nécessaire pour l'audit de suivi qui a eu lieu **en juillet 2024**, et terminé toutes les missions prévues afin de répondre aux besoins d'amélioration, il est maintenant temps de présenter les résultats finaux. Voici ce que l'auditeur a identifiés et les constats :

« L'audit de surveillance 2 a permis de constater que les observations effectuées lors des audits précédents sont bien prises en compte.

La culture de l'amélioration continue est bien ancrée dans le service QHSE.

Deux points de vigilance ont été relevés durant cet audit. Au vu de l'ensemble de ces éléments l'auditeur recommande le maintien de la certification QSE.

Les ateliers sont propres. Les déchets sont parfaitement triés à l'extérieur dans des bacs clairement identifiés ; Chantier propre et bien rangé

*Les différents interviews effectués en Production et Chantier font apparaitre **une bonne culture sécurité**. Certaines observations faites en S1 en 2023 sont bien comprises et mises en œuvre (**rangements outils, port des EPI, protections collectives en place ...**) »*

LES CONSTATS :

Concerne	Points positifs
Risques de chute de plain-pied	L'organisme a mis en place des passes câbles dans l'ensemble des ateliers de production afin d'éviter les chutes de plain-pied.
Risques de chute de plain-pied	L'organisme a mise en place des panneaux signalant les risques de chute de plain-pied dû aux sols glissants.
SMQSE	L'organisme a parfaitement assuré la continuité de la maîtrise de son SMQSE après le départ de l'ancien responsable QSE.
Sécurité	L'organisme a tenu compte d'une observation faite en S1 en mettant en place un tableau des présents/absents à l'entrée des ateliers de production.

Nature	Points de vigilance
Qualité	L'organisme a défini une procédure pour la maîtrise documentaire. Le point de vigilance porte sur le report des dates des mises à jour sur le tableau de suivi de l'historique des révisions. Le risque induit est que les dates ne soient pas concordantes.
Sécurité	L'organisme utilise des produits inflammables sur les chantiers. Le point de vigilance porte sur le stockage de ces produits sur un bac de rétention. Le risque est que le stockage s'effectue hors de ce bac.

➤ **Qu'est-ce que la maturité d'un processus ?**

Une évaluation de la maturité d'un processus permet de déterminer dans quelle mesure il est bien défini, documenté, contrôlé et amélioré au sein de l'organisation. L'amélioration de la maturité des processus est un objectif stratégique pour les organisations qui cherchent à atteindre l'excellence opérationnelle.

Ici, elle sera évaluée avec un taux de conformité. Il a été évalué si chaque élément était présent et conforme pour les 8 processus concernés. Les résultats montrent (annexe 14) un taux de conformité de 100% pour la définition des processus, ce qui indique que les processus sont bien définis et structurés.

En ce qui concerne l'application des processus, il a été évalué si les processus étaient connus et appliqués ou s'ils étaient manuels ou automatisés.

- Pour vérifier que les processus sont connus et appliqués, il est essentiel de disposer de documents clairs et complets décrivant chaque processus de l'entreprise. Ces documents doivent être accessibles à tous les employés concernés et être régulièrement mis à jour. La disponibilité de ces documents permet de s'assurer que les processus sont connus de tous.

Les résultats montrent que 8 processus sur 8 ont des contrôles manuels planifiés, les dysfonctionnements sont détectables, des audits internes sont réalisés et il existe une autorité de contrôle.

Enfin, les résultats concernant l'amélioration continue montrent que 8 processus sur 8 ont une revue annuelle, mais aucun dysfonctionnement n'est enregistré, analysé et traité. De plus, tous les processus ont été améliorés au moins une fois sur les 3 dernières années. Aucun processus n'est passé du mode manuel au mode automatisé ou dématérialisé.

Ces résultats mettent en évidence les forces et faiblesses de la gestion des processus au sein de l'entreprise, fournissant ainsi des informations précieuses pour orienter les actions d'amélioration continue.

CONCLUSION GÉNÉRALE DE L'AUDIT BLANC (MAI 2024) :

« Le reprise du poste par Mme CHERIF a permis de maintenir le niveau de conformité évalué en 2022. Le taux de conformité à l'issue de l'audit blanc de 2024 est de 80%. »

Ainsi, en se basant sur ces résultats, des stratégies pourront être mises en œuvre pour remédier aux faiblesses identifiées, favoriser une gestion des dysfonctionnements et accélérer la transition vers des processus plus automatisés et efficaces.

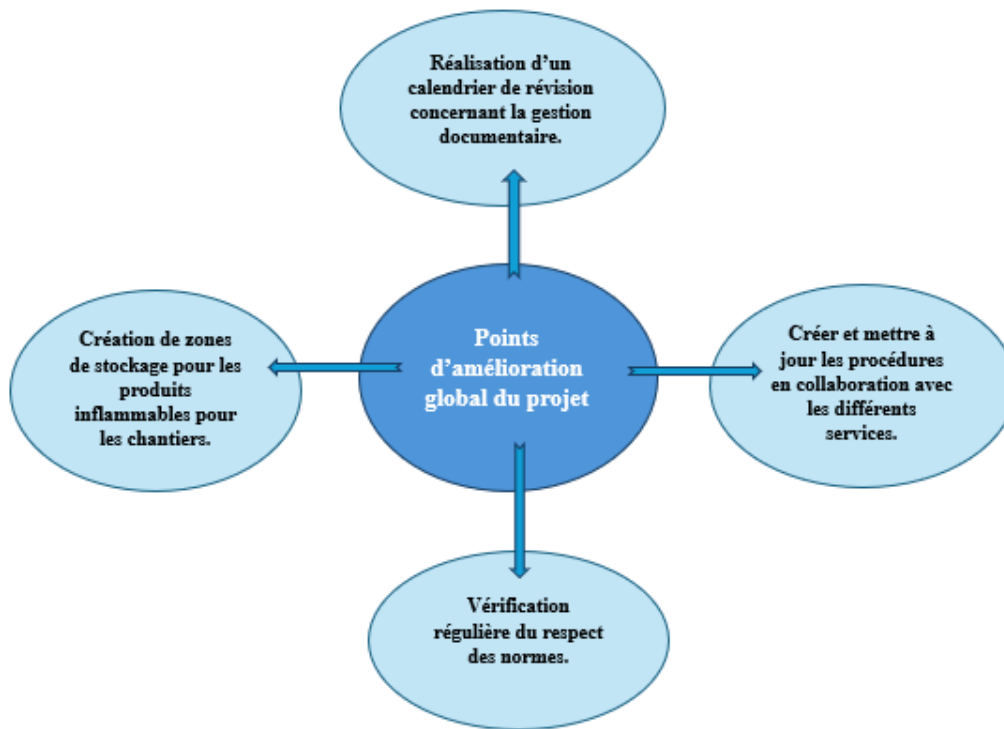
Maintenir cette dynamique d'amélioration continue après la certification exige donc de renforcer la collecte et l'analyse des données, d'intégrer les nouvelles stratégies pour moderniser les processus, et de s'assurer que les audits et les revues de direction ne se contentent pas d'un simple contrôle de conformité, mais favorisent véritablement une évolution constante et mesurable des performances.

B. ACT : MISE EN PLACE DES STRATEGIES D'AMELIORATION CONTINUE

Après avoir décrit les constats et les résultats d'audit de suivi, nous nous tournons maintenant vers la phase d'action, connue sous le nom d'étape ACT. Cette étape nous permettra d'engager des actions pour corriger les défaillances identifiées et d'optimiser les processus, mais surtout pour nous engager vers une dynamique de progrès continu.

1. RECHERCHE DE POINT D'AMELIORATION

La recherche des points d'amélioration a été effectuée en prenant en considération l'ensemble du travail réalisé lors de ce projet. Le brainstorming a été utilisé pour générer des idées innovantes. Voici une liste des points d'amélioration potentiels identifiée :



Une liste de points d'amélioration a été établie en vue de leurs mises en œuvre. L'intention est de débiter la mise en place de ces actions d'amélioration tout au long de l'année au sein de l'entreprise LPM.

2. ACTIONS PREVENTIVES

L'une des principales préoccupations pour garantir le maintien d'une dynamique d'amélioration continue après la certification repose sur l'implication des équipes.

Ainsi, la communication des résultats aux opérateurs constitue des leviers majeurs pour renforcer le SMI.

Dès la rentrée, une sensibilisation a été mise en place afin de garantir que chaque opérateur soit **informé des résultats obtenus lors du dernier audit de suivi**. Cette communication permet de créer une transparence vis-à-vis des résultats, mais aussi de renforcer le sentiment d'appartenance des équipes aux objectifs stratégiques de l'entreprise.

Voici quelques actions clés qui vont être entreprises dans ce cadre :

- Réunions d'équipes régulières
- Affichage des indicateurs de performance
- Sessions de sensibilisation à la qualité, sécurité et environnement : en complément des réunions, des formations internes seront proposés aux opérateurs.

En conclusion, l'implication active des équipes et la communication régulière des résultats constituent des piliers fondamentaux pour maintenir une dynamique d'amélioration continue au sein de l'entreprise après la certification. Les actions de sensibilisation et les formations mises en place visent à renforcer non seulement la transparence des résultats, mais aussi l'adhésion des opérateurs aux objectifs stratégiques et à la culture d'excellence promue par le Système de Management Intégré. Ces mesures permettent d'instaurer **un climat de confiance, d'engagement collectif et d'anticipation des défis futurs**, garantissant ainsi la **pérennité des processus d'amélioration continue**.

CONCLUSION

1. RÉPONSE À LA PROBLÉMATIQUE DE FAÇON GÉNÉRALE



Maintenir une dynamique d'amélioration continue après l'obtention d'une certification repose sur plusieurs leviers essentiels qui doivent être intégrés au quotidien de l'entreprise. La certification, qu'elle soit ISO 9001, 14001 ou 45001, ne marque pas la fin du processus, mais bien le début d'une démarche perpétuelle.


D'abord, il est essentiel de développer une culture d'amélioration continue à tous les niveaux de l'organisation. Cette culture doit être portée par la direction et imprégnée dans chaque processus et chez chaque collaborateur. Cela se traduit par une sensibilisation continue, une formation adaptée, ainsi que l'implication active de tous dans la détection des opportunités d'amélioration et la résolution des problèmes. Le recours à des méthodes comme l'analyse des causes racines (RCA), le cycle PDCA ou le management visuel permet de maintenir cette dynamique en identifiant les défaillances, en analysant leurs causes profondes et en proposant des actions correctives durables.

Ensuite, le suivi rigoureux des indicateurs de performance (KPI) est un autre facteur clé. Ces indicateurs permettent de mesurer l'efficacité des actions mises en place, d'ajuster les processus en fonction des résultats obtenus, et de garantir que l'entreprise reste alignée avec les exigences des normes. Le suivi des performances doit être régulier et utilisé comme un outil de pilotage stratégique pour orienter les actions d'amélioration continue.


Enfin, pour garantir que cette dynamique soit durable, l'entreprise doit mettre en place des audits internes réguliers et des revues de direction. Ces audits doivent aller au-delà du simple contrôle de conformité et chercher à évaluer l'efficacité réelle des actions mises en œuvre, tout en stimulant l'innovation et l'amélioration des pratiques.

Ainsi, maintenir une dynamique d'amélioration continue après la certification est un processus complexe mais essentiel, nécessitant une approche structurée et une implication constante de l'ensemble de l'organisation. Grâce à une culture forte de l'amélioration continue, des outils appropriés et un suivi rigoureux, les entreprises peuvent non seulement conserver leurs certifications, mais également se positionner de manière compétitive sur le marché, tout en garantissant des niveaux élevés de qualité, de sécurité et de performance environnementale.

2. RÉFLEXIONS PERSONNELLES

 J'ai trouvé très enrichissant de réaliser des missions qui visait à répondre à l'audit de suivi et rechercher constamment des pistes d'amélioration. Cette expérience m'a permis d'accomplir un travail considérable dans l'analyse des processus, du système de management intégré et surtout connaître véritablement les enjeux de nos certifications ISO. Cela m'a permis de me familiariser davantage avec les exigences et la réglementation en vigueur. En étant au début de ma carrière professionnelle, j'ai perçu ce projet comme étant bénéfique. Ce qui m'a particulièrement motivé dans le choix de ce master, c'est la diversité des missions et des opportunités professionnelles proposées par les différents métiers. Le métier de responsable QSE englobe différents domaines et tâches. Mon objectif constant est de poursuivre l'amélioration des processus, le renforcement du SMI et de proposer moi-même de nouvelles idées d'amélioration afin d'apporter une réelle valeur ajoutée à l'entreprise. J'essaie de mettre cela en pratique autant que possible. J'ai particulièrement apprécié travailler en étant en contact avec toutes les personnes de l'entreprise, ce qui m'a permis de comprendre les enjeux propres à chaque service au sein de l'organisation.

3. LES CONNAISSANCES ACQUISES ET LES DIFFICULTÉS RENCONTRES

 Dans l'ensemble, je suis convaincu d'avoir réellement appris, tant sur le plan professionnel que personnel. Cette expérience a été extrêmement enrichissante, me permettant de développer mes compétences en matière d'organisation et de rédaction, ainsi que de prendre conscience des domaines dans lesquels je peux m'améliorer. Depuis mon arrivée, j'ai développé mes compétences en termes d'analyse critique, de rigueur et ma capacité à travailler de manière autonome. En effet, au cours de ce parcours, l'autonomie a été développée de manière significative, notamment suite au départ inattendu de l'ancienne responsable QSE au début de ma deuxième année. Assumer ce rôle a représenté un défi majeur, mais a permis de tester et d'affiner la capacité à gérer des responsabilités importantes.

Malheureusement, le planning prévisionnel n'a pas pu être respecté en raison d'un retard lié à la collecte d'informations, de données et résultats de l'entreprise concernant les années précédentes, nécessaires pour préparer la revue de direction. De plus, il m'a été nécessaire de centraliser toute la base documentaire utile à la mise en œuvre du plan d'analyse. La tâche a été assez laborieuse car les documents étaient denses, comme les fiches d'identité processus ou les plans d'actions globales des normes ISO. Ainsi, il m'a d'abord fallu comprendre et ensuite extraire les éléments clés utiles à mon travail.

4. BILAN ET PERSPECTIVE



Pour prendre en charge ce projet, il fallait identifier et comprendre tous les processus de l'entreprise. J'ai trouvé l'appui opérationnel dans l'utilisation des outils de gestion enseignés en Master tels que le QQQQCP, le diagramme de GANTT et le PDCA. Les phases « Plan » et « Do » dans la roue de Deming ont bien été achevées. Les phases « Check » et « Act » quant à elles, sont réalisées et mise à jour quotidiennement. Actuellement, il reste à répondre aux deux points de vigilance identifiés lors de l'audit de juillet 2024, en préparation pour l'audit de renouvellement prévu en 2025.

A partir de la fin de mon alternance, la prise de fonction en tant que responsable QHSE constituera une nouvelle étape de ce parcours. Cette nouvelle responsabilité permettra de continuer à appliquer et à perfectionner mes compétences acquises.

Enfin, je suis convaincu de l'importance de rester constamment adaptable aux nouveaux défis et aux changements qui se présentent (technologique, économiques, politiques et réglementaires). Il est primordial de comprendre les tendances et les défis qui influencent notre industrie, afin de pouvoir prendre des mesures appropriées pour saisir de nouvelles opportunités de croissance. Les travaux réalisés jusqu'à présent ainsi que ceux à venir me permettent d'aborder la question fondamentale de savoir « comment le système de management intégré peut renforcer la compétitivité de notre entreprise dans le contexte économique actuel ? ». Il est intéressant de savoir quelles sont les stratégies et les pratiques clés permettant aux entreprises de s'adapter avec agilité pour rester compétitives sur le long terme.

SITOGRAPHIE / BIBLIOGRAPHIE



Articles de revues

Gillet-Goinard, F. (2009). Bâtir un système intégré : qualité, sécurité, environnement de la qualité au QSE. *Revue française de gestion*, 2(2), 91.

Thèses

Barbara Lyonnet, 2010, « Amélioration de la performance industrielle », Université de Savoie.
<https://theses.hal.science/tel-00655808>

Livres

Porter, M. (1993). *L'avantage concurrentiel des nations*. Inter Editions, Paris.

Hohmann, C. (s.d.). *Guide pratique des 5S et du management visuel pour les managers et encadrants*. Eyrolles.

Pinet, C. (2015). *10 clés pour réussir sa certification ISO 9001 :2015*. Dunod, Paris.

Documents en ligne

Larousse. (s.d.). [SMI]. Dictionnaire en ligne. <https://www.larousse.fr/>

Stecher, E. (s.d.). Guide auditeur. Prezi. <https://prezi.com/>

Dunod, 2018, « Une méthodologie de la performance par le management agile » :
https://www.cairn.info/feuilleter.php?ID_ARTICLE=DUNOD_BOURG_2018_01_0000

Aranud Eve, « Corpus de la norme » : <https://www.cairn.info/normalisation-management-qualite-appropriation--9782376877400-page-13.htm>

Barbara Lyonnet, 2015, « Le Lean management » : <https://www.cairn.info/lean-management--9782100720804.htm>

Thierry Bourguignon, 2018, « Entreprises : vers l'excellence » :
<https://www.cairn.info/entreprises-vers-l-excellence--9782100772353.htm>

Normes

ISO 9001. (2015). Systèmes de management de la qualité. AFNOR.

ISO 45001. (2018). Systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail. AFNOR.

ISO 14001. (2015). Systèmes de management environnemental. AFNOR.

ISO. Liste des normes ISO https://fr.wikipedia.org/wiki/Liste_de_normes_ISO

TABLES DES ANNEXES :

Annexe 1 : Plan du site (page 28)

Annexe 2 : Fiche processus QHSE (page 28)

Annexe 3 : Politique QSE (page 31)

Annexe 4 : Certification ISO LPM (page 31)

Annexe 5 : GANTT prévisionnel (page 43)

Annexe 6 : GANTT réel (page 43)

Annexe 7 : Sensibilisation 5S (page 44)

Annexe 8 : Management visuel (page 44)

Annexe 9 : Procédure 5S (page 44)

Annexe 10 : Tableau de bord KPI (page 47 et 48)

Annexe 10 : Check list, « les 9 principes de prévention » (page 49)

Annexe 11 : Plan ACP (page 52)

Annexe 12 : Tableau des constats de l'audit BLANC (page 52)

Annexe 13 : Maturité des processus (page 58)

Annexe 14 : Table des matières de la RDD (page 55)

Annexe 2 : Fiche processus QHSE

Processus de management		PM 02	QHSE et AMELIORATION CONTINUE	
Pilote de processus		L. RENAUX		
Finalité du processus		<ul style="list-style-type: none"> Amélioration continue de l'organisme par le pilotage de ses processus (mesure et surveillance, analyse des données, etc) : réalisation d'audits internes et suivi des audits externes Anticiper les évolutions de la réglementation en qualité et sécurité Conformité des produits et services aux standards définis et à la réglementation en vigueur (qualité, sécurité) Satisfaction du client (communication client, gestion des NC, réclamations client, etc) Mise en application et respect des procédures obligatoires de l'entreprise Paramétrage des équipements, données techniques, gestion des modes opératoires, étalonnage/calibration des appareils de mesure 		
Acteurs du processus		<ul style="list-style-type: none"> Chargée QHSE Direction L'ensemble du personnel 	Parties intéressées	<ul style="list-style-type: none"> Clients Fournisseurs Autorités Partenaires Organisme certificateur et d'inspection Conseils
ANALYSE DES RISQUES				
		OPPORTUNITES	MENACES	
ENJEUX	INTERNE	Stabilité dans le déroulement des processus Etre en conformité avec les évolutions réglementaires	Risque de lourdeur si la démarche qualité devient très procédurale Non-adhésion des collaborateurs à la démarche Les collaborateurs n'appliquent pas et ne respectent pas le processus de traitement des NC	
	EXTERNE	Etre reconnu sur le marché pour la démarche QSE Subir moins d'audits clients Se positionner sur de nouveaux marchés	Evolution des exigences clients qui demandent des certifications d'assurance qualité Frein pour de futurs prospects (coûts des produits et prestations)	
Données d'entrées		Activités / tâches		Données de sorties
<ul style="list-style-type: none"> Politique QSE et objectifs généraux Objectifs par processus Non-conformités Atelier/Chantier Non-conformités Fournisseur Réclamations Clients Accidents, Presqu'accidents, Incidents Audits internes et externes Procédures Veille réglementaire et normative (textes réglementaires, normes et autres exigences) 		<h1>Page 1</h1> <ul style="list-style-type: none"> Identifier, enregistrer, traiter les NC et les réclamations clients Enregistrer et analyser les AT et presqu'accidents Gérer les enquêtes de satisfaction Définir les actions correctives et curatives Planifier et mener les audits internes et fournisseurs Faire les bilans annuels Préparer, suivre l'audit tierce partie Interlocuteur Qualité et Sécurité des différents services Suivre le respect réglementaire sécurité et environnement Suivre le renouvellement des certifications Préparer la Revue de Direction 		<ul style="list-style-type: none"> Performance opérationnelle (mesure de l'efficacité) Revue de Direction Suivi et communication des indicateurs clés des processus Revue de processus Plan Actions Correctives et Préventives Suivi Fournisseur (PDCA) Expertises Respect des règles de gestion documentaire Respect de la réglementation et normes à jour
INTERACTION ENTRE LES PROCESSUS				
AMONT L'ensemble des processus		AVAL L'ensemble des processus		
Indicateurs		Objectifs		Surveillance
Satisfaction client PHARMA		>90%		Mesure trimestrielle
Satisfaction client CHANTIER		>90%		Mesure trimestrielle
Respect du plan d'actions correctives et préventives (résolution de problèmes)		90% des actions ouvertes dans l'année sont closes		Continu
Délai de traitement des NC internes		< EN MOYENNE 30 Jours		Annuelle
Nombre de réclamation client		< 3 / client		Annuelle
Ressources	Humaines	Silia Cherif (Apprentie QSE)	Documents associés	P-03 Gestion des NC, Actions correctives, Actions préventives P-06 Maîtrise des documents et gestion des modifications Q+SST P-11 Gestion des Risques et Situations d'urgence
	Budget	- Défini annuellement		DOC-02 Non-conformité DOC-07 Réclamation DOC-20 Plan d'action global DOC-22 Tableau de suivi des NC/Remarques DOC-41 Fiche accident presqu'accident DOC-42 Registre des Accidents Bénins DOC-45 Amélioration continue (DU/Risques Opportunités) DOC-54 Suivi active des visites Médicales DO-57 Bilan statistique des Accidents du travail DOC-66 Formulaire Analyse Accident Du travail DOC-65 Liste des Postes à risques DOC-64 Liste des Sauveteurs Secouristes au Travail
	Techniques	<ul style="list-style-type: none"> Réglementation sécurité et environnementale Référentiels et normes Analyse NC Evaluations clients et fournisseurs 	Externe	Code du travail Réglementation liée à la réalisation de tuyauterie et de système (« skid ») dans l'industrie pharmaceutique et agroalimentaire Documents normatifs : ISO9001 / ISO 45001 / ISO 14001

Annexe 3 : Politique QSE de l'entreprise



Politique Qualité, Sécurité et Environnement

Depuis mai 2015, l'entreprise LPM se développe dans la réalisation de systèmes et la prestation de service pour les lignes de production des industries pharmaceutique, agro-alimentaire, brassicole, vinicole et traitement de l'eau.

L'entière satisfaction des clients constitue pour notre société un but à atteindre. Il convient de comprendre leurs besoins présents et futurs et de s'efforcer d'aller au-devant de leurs attentes.

QUALITE

En effet leurs exigences nous conduisent vers une politique **QUALITE** menée avec conviction pour satisfaire toutes les attentes clients. Nous mettons en place toutes les actions menant vers un système de management efficace :

- L'organisation (culture) qualité est composée d'une démarche d'assurance qualité et d'une démarche de management qualité qui repose sur la **certification Qualité ISO 9001** ;
- Mise en œuvre d'une démarche d'amélioration qualité pour réduire les **non-conformités** et les **réclamations** afin d'optimiser la satisfaction client.

SANTE SECURITE AU TRAVAIL

Pour cela, nous nous appuyons sur nos salariés dont nous préservons la **SANTE** et assurons la **SECURITE** aux postes de TRAVAIL :

- Notre démarche Sécurité repose sur la **certification ISO 45001** et les exigences du référentiel MASE ;
- Le respect de la réglementation en matière de Sécurité, Hygiène et Conditions de travail afin de prévenir les **accidents de travail** et les **maladies professionnelles**, d'**éliminer les dangers** et **réduire les risques** pour la santé ;
- L'organisation des chantiers externes est maîtrisée afin de préserver les salariés et autres intervenants des **risques** Sécurité, Hygiène et Conditions de travail.

ENVIRONNEMENT

Nous nous assurons également de limiter au maximum possible notre impact sur l'**ENVIRONNEMENT** :

- Notre démarche environnementale s'appuie sur la **certification ISO 14001**.
- Nos activités opérationnelles sont maîtrisées pour réduire les consommations en **énergie** et la production de **déchets**.
- La **sensibilisation** de l'ensemble de nos collaborateurs aux enjeux environnementaux pour en faire les premiers acteurs de notre démarche environnementale.

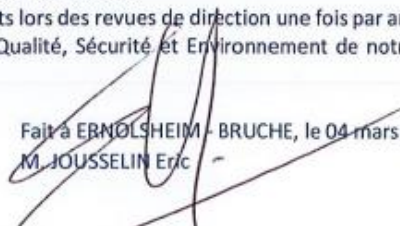
La politique du « zéro défaut » est notre objectif dans tous ces domaines.

Nous nous assurons de nous conformer aux exigences clients, à la réglementation applicable et de prendre en considération toutes les demandes exprimées par une tierce partie. Les lignes directrices du référentiel ISO 26000 sont pris en compte dans le fonctionnement quotidien de notre entreprise.

La Direction s'engage personnellement à définir les objectifs nécessaires pour l'amélioration continue de notre performance. La Direction s'engage également à apporter tout son appui ainsi que les ressources humaines et matérielles nécessaires pour atteindre les objectifs définis par notre politique et éliminer les dangers et réduire les risques pour la santé et l'environnement.

La Direction mesurera et surveillera leurs résultats lors des revues de direction une fois par an et des réunions CSE tous les deux mois. Le chargé de mission Qualité, Sécurité et Environnement de notre entreprise est chargé de sa mise en œuvre.

Fait à ERNOLSHEIM - BRUCHE, le 04 mars 2022
M. JOUSSELIN Eric



Annexe 4 : Certificat LPM



CERTIFICAT DE SYSTEME DE MANAGEMENT
QUALITE / SECURITE / ENVIRONNEMENT

Décerné à :

LPM SAS
9 av de la Concorde
67120 ERNOLSHEIM / BRUCHE (FRANCE)

GQC certifie que le système de management de l'entreprise susmentionnée a été évalué et jugé conforme aux exigences des référentiels :

- NF EN ISO 9001: 2015
- NF EN ISO 14001: 2015
- NF EN ISO 45001: 2018

Domaine d'activité :

VENTE, ETUDE, FABRICATION ET MONTAGE D'EQUIPEMENTS POUR L'INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE ET AUTRES INDUSTRIES.

Certificat N° : 2022/08/381

Date de certification originale : 31/07/2019

Sous réserve du fonctionnement continu et satisfaisant du système de management de l'entreprise, ce certificat est valable jusqu'au 28/08/2025

Date d'émission : 29/08/2022

Le Président du Comité de Certification
Gaston RIEFFEL



Sàrl GLOBAL QUALITY CERT • GQC
17A rue des Moines 67500 HAGUENAU
www.global-quality-cert.fr


Annexe 7 : Sensibilisation 5S

3- NE PLUS SALIR (Nettoyer)

Cette phase de nettoyage minutieux du poste de travail permet de mettre en lumière un certain nombre de dysfonctionnements. Il peut s'agir de risques sécurité (chute d'objets, mauvaise hygiène câblage et obstacles divers), de problèmes matériels (fuites, usures, composants rejetés au sol, pièces sous les armoires...) ou de soucis liés à l'hygiène (zones inaccessibles, difficiles à nettoyer, produits de nettoyage inadaptés, contaminations...).

Quelques règles :


- Décrasser, inspecter, détecter les anomalies
- Remettre systématiquement en état
- Faciliter le nettoyage et l'inspection



4- STANDARDISER


Lors de cette étape, les règles sont finalisées afin d'uniformiser les pratiques.

- Marquages
- Photos
- Règles




5- SUIVRE (Faire Respecter)

C'est la dernière étape, il définit qu'il faut respecter les règles précédemment établies et par là même encourager le personnel à y adhérer. Il convient de toujours faire ce qu'il faut afin que les 5S deviennent une habitude. Si celui-ci est appliqué sans la rigueur nécessaire, il perd en effet toute son efficacité. Une vérification fiable des quatre premiers « S » et le soutien du personnel impliqué sont les moteurs de cette étape.



NOM : _____
 PRENOM : _____

LU ET APPROUVE LE : _____
 SIGNATURE : _____



Atelier

LA METHODE DES 5 « S »

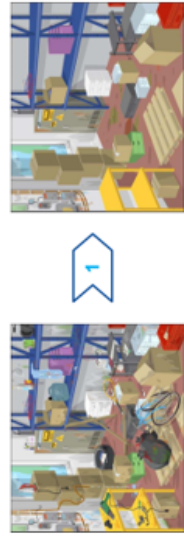
Le 5S est une méthode d'origine japonaise qui consiste à organiser et à maintenir les postes de travail propres afin d'augmenter la qualité et la productivité.
 Note : Cette démarche est parfois traduite en français par le mot **ORDRE** qui signifie **Ordonner, Ranger, Dépoussiérer / Découvrir des anomalies, Rendre évident et Être rigoureux.**

- 1 Seiri (Trier) : Éliminer les objets inutiles**
 Le poste de travail n'a que des objets nécessaires, propres et en bon état.
- 2 Seiton (Ranger)**
 Les objets nécessaires sont immédiatement disponibles et à l'endroit voulu.
- 3 Seiso (Nettoyer) : Nettoyer et maintenir propre**
 Le lieu de travail n'a aucun déchet et le maintien de la propreté est facile et naturel.
- 4 Shikusa (Discipliner) : Nettoyer et rendre visible les règles**
 Toute anomalie est facilement visible afin de systématiser l'ordre et la propreté.
- 5 Shitsuke (Respecter) : Prévenir la dérive**
 La démarche est bien installée : auto-discipline de chacun et contrôles réguliers.

1- SUPPRIMER L'INUTILE (Trier)

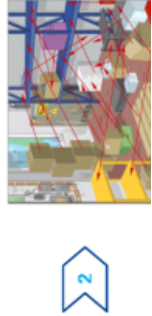
La première étape consiste à éliminer toute chose qui n'a pas sa place dans l'espace de travail.

➤ Examiner la zone et retirer les objets inutiles.



2- SITUER LES CHOSES (Ranger)

Cette étape consiste à définir les lieux de rangement pour les différents outils et matériels pour le travail de façon à éviter les pertes de temps et d'énergie.
 Les règles de cette étape :
 -Ranger de façon rationnelle le poste de travail (proximité, objets lourds faciles à prendre ou sur support) ;
 -Rendre évident le placement des objets (rassembler les éléments par logique de recherche) ;
 -Classer les objets par ordre d'utilisation ;
 -Éviter les déplacements inutiles et utiliser les marquages de couleur au sol pour positionner les objets, les containers, les engins, les poubelles...



Annexe 8 : Management Visuel



PAGE DE GARDE
Check-list av J5S
Check-list J5S
Check-list après J5S
Check-list tri
Questionnaire 5S
Liste objet manquant
Zone Attente Décision
Etat 5S
AFFICHAGE

Annexe 9 : Procédure 5S



9A Avenue de la Concorde 67120 ERNOLSHEIM-BRUCHE
 Tél 03 88 33 88 60 - Fax. 03 88 81 02 95
contact@l-p-m.fr

**PROCEDURE P-23 :
 LA METHODE DES 5 « S »**

INDICE DE REV.	DATE	OBJET	REDACTEUR/ REVISEUR	VERIFICATEUR ET APPROBATEUR
0	27 mars 2023	Document initial	CHERIF Silia	RENAUX Laura

Table des matières

- 1. OBJET ET DOMAINE D'APPLICATION.....
- 2. SUPPRIMER L'INUTILE (Trier).....
- 3. SITUER LES CHOSES (Ranger).....
- 4. NE PLUS SALIR (Nettoyer).....
- 5. STANDARDISER.....
- 6. SUIVRE (Faire Respecter)
- 7. RAPPEL DES DOCUMENTS ASSOCIES.....

Procédure n°	P-24	Révision n°	0
Date d'édition	27/03/2023	Page :	1/4

*Documents de propriété LPM. Toute diffusion sans autorisation est formellement interdite
 SEULE LA VERSION INFORMATIQUE VOUS GARANTIT DE CONSULTER LA DERNIERE MISE A JOUR*

Annexe 10: Tableau de bord des KPI

PROCESSUS	INDICATEUR	MODE DE CALCUL	OBJECTIF
MANAGEMENT	Performance globale de tous les processus	Nombre d'indicateur ayant atteint leur objectif / nombre total de processus	100%
DIRECTION	Taux de croissance du CA	t	> 6m
	Satisfaction client CHANTIER	% calculé en fonction des notes par critère	90%
	Satisfaction client PHARMA	% calculé en fonction des notes par critère	90%
	Ratio consommation électricité	Consommation électricité / Nombre d'heures travaillé	Diminution 20%
	Ratio consommation eau	Consommation eau / Nombre d'heures travaillé	Diminution 30%
QHSE	Satisfaction client CHANTIER	% calculé en fonction des notes par critère	90%
	Satisfaction client PHARMA	% calculé en fonction des notes par critère	90%
	Respect PAC et PAP	% calculé en fonction des nombres d'actions créées	90%
	Délai de traitement NC internes	Date d'ouverture de la NC - date de clôture de la NC	< 30 jours (en moyenne)
	Nombre de réclamation client	Nombre de réclamation client	< 3 / client
COMMERCIAL	Evolution du chiffres	t	> 6m
	Nombre de NC / réclamation client	Nombre de réclamations / nombre de NC	< 3
ACHATS	Evaluation de la satisfaction fournisseur	Enquête de satisfaction	90%
	Nombre de réclamation / fournisseur	Nombre de réclamation / fournisseur	< 5
PRODUCTION - PRESTATION CHANTIER	Réception chantier / projet	Réception chantier / projet	0 réserve (Réception chantier)
	Nombre des NC internes ATELIER	t	< 5
	Nombre des NC internes CHANTIER	t	< 5
MESURE ET SURVEILLANCE	Suivi des appareils de mesures	Suivi des appareils de mesure doc 76	100%
	Respect du planning des habilitations	Suivi du planning des habilitations et respect des délais de validité doc 26	100%
SYSTEMES D'INFO ET DONNEES	Distribution et mise à disposition des documents maîtrisés	Distribution des documents et suivi communication doc 102	100%
	Maîtrise des modifications	Selon mise à jour des documents	100%
	Disponibilité de l'outil informatique	Nombres d'incidents entrainant une indisponibilité supérieure à 15 minutes	0
RESSOURCES HUMAINES	Taux de réalisation des besoins en formation	100 si respect des besoins	>= 80%
	Nombre d'AT	Nombre d'AT	0
	Nombre de PAT	Nombre de PAT	> 5
	Taux d'absentéisme (avec arrêt)	Selon nombre d'absence	< 5 %
	Sensibilisation intégration	Selon nombre de sensibilisation faite au cours de l'année	100%

Annexe 11 : Check-list « Les 9 principes de prévention »

LES 9 PRINCIPES DE PREVENTION

6. Citer les produits dangereux utilisés (si ceux-ci ne sont pas remplaçables, rapprochez-vous du service QSE afin qu'il vous mette à disposition les fiches de données sécurité) :

6	REMPPLACER CE QUI EST DANGEREUX PAR CE QUI L'EST MOINS
7	PLANIFIER LA PREVENTION
8	DONNER LA PRIORITE AUX MESURES DE PROTECTIONS COLLECTIVES
9	DONNER LES INSTRUCTIONS APPROPRIÉES AUX SALARIÉS

7. Planifier la prévention (en y intégrant, dans un ensemble cohérent, la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants, notamment les risques liés au harcèlement moral et au harcèlement sexuel, tels qu'ils sont définis aux articles L.3152-1, 4° L.3152-3, ainsi que ceux liés aux agissements sexistes définis à l'article L.3142-2,3) :

8. Citer les mesures de protections collectives utilisées sur le chantier :

9. Citer les instructions spécifiques chantier (organisation, sécurité, environnement) :

Ces 9 principes de prévention ont été vérifiés par (NOM, Prénom, fonction)
 le .../.../... Avant le début du chantier pour le client

Signature :

LES 9 PRINCIPES DE PREVENTION

La prévention des risques professionnels recouvre l'ensemble des dispositions à mettre en oeuvre pour préserver la santé et la sécurité des salariés. Pour mettre en place une démarche de prévention, il est nécessaire de s'appuyer sur les neuf grands principes généraux (L. 4121-2 Code du Travail).

Ces 9 principes de prévention doivent être vérifiés avant le début de chaque intervention par le chef de chantier ou le chargé d'affaires.

1. Citer les risques à éviter et comment sont-ils évités :

2. Citer les risques qui ne peuvent pas être évités : (évaluer les risques qui ne peuvent pas être évités → plan de prévention à réaliser en collaboration avec le chargé d'affaires et/ou service QHSE).

3. Comment combattre le risque à la source (risques cités ci-dessus) :

4. Adapter le travail à l'homme (citer les équipements et les méthodes de travail), en particulier en ce qui concerne la conception des postes de travail ainsi que le choix des équipements de travail et des méthodes de travail et de production, un surinvestissement de limiter le travail monotone et le travail cadencé et de réduire les effets de ceux-ci sur la santé :

5. Citer les évolutions techniques de ce chantier et les formations nécessaires :

1	ÉVITER LE RISQUE
2	ÉVALUER LE RISQUE
3	COMBATTRE LE RISQUE À LA SOURCE
4	ADAPTER LE TRAVAIL À L'HOMME
5	TENIR COMPTE DE L'ÉVOLUTION TECHNIQUE

Annexe 12 : Plan ACP

N°	Date	Origine ACP	Actions	Objectif de l'action	Type ACP	Processus concerné	Responsable	Date fin prévu	Date de réalisation	Délai (date déf. ACP / date réalisation)	Avancement					Pourcentage d'avancement	Objectif QHSE / ROD	Efficacité de l'action	Statut de l'action
											P	D	C	A					
1	27/07/23	Audit de suivi certifications 2023	Mise en place de causeries pour renforcer la culture sécurité	Réponse NC audit de suivi 2023	Correctif	QHSE	CHERIF Sia	Aout 2023	20/03/24	208	X	X	X	X	100%	0 AT	Ultimeurement	Réalisé	
2	27/07/23	Audit de suivi certifications 2024	ALARIE ATELER 2	Réponse opportunités d'amélioration audit de suivi 2023	Correctif	DIRECTION	JOUSSEIN Eric	Janvier 2024	01/04/24	249	X	X	X	X	100%	1 AT	Ultimeurement	Réalisé	
3	28/03/24	Sous bépins	Sensibilisation comment compléter le nouveau registre sous besoin	Après vérification, les sous besoins ne sont pas souvent complétés	Correctif	QHSE	CHERIF Sia	Septembre 2024			X				25%	PAT-S	Ultimeurement	Planifié	
4	01/03/24	NC Client	Nouvelle template de Rapport 8D	Réponse NC client	Correctif	QHSE	CHERIF Sia	Mars 2024	20/03/24	19	X	X	X	X	100%	Satisfaction client >90%	Ultimeurement	Réalisé	
5	04/01/24	Audit interne ACHAT	Sensibilisation au service achat (BRISACHER Fanny) sur la méthodologie des évaluations fournisseurs.	Réponse audit interne achat	Correctif	QHSE	CHERIF Sia	Mars 2024	22/03/24	78	X	X	X	X	100%	disposition des documents	Ultimeurement	Réalisé	
6	20/03/24	Audit interne COMMERCIAL	Sensibilisation service commercial (Daniel Estermann) sur la rédaction et la rigueur à apporter sur les plans de préventions.	Réponse audit interne commercial	Correctif	QHSE	CHERIF Sia	Mars 2024	28/03/24	8	X	X	X	X	100%	100% disposition des documents	Ultimeurement	Réalisé	
7	03/05/24	Exercice évaluation	Achat tableau de présence INCIDE	Réponse exercice évaluation	Correctif	QHSE	CHERIF Sia	Juillet 2024	02/07/24	60	X	X	X	X	100%	0 AT	Ultimeurement	Réalisé	
8	21/05/24	Audit QHSE - Mesure et surveillance	La fiche de poste n'est pas encore validée	Réponse audit QHSE	Correctif	QHSE	CHERIF Sia	Juillet 2024	28/05/24	8	X	X	X	X	100%	100% disposition des documents	Ultimeurement	Réalisé	
9	21/05/24	Audit QHSE - Mesure et surveillance	Les audits internes ne prennent pas en compte les trois référentiels de certification. Faire un audit avec les trois référentiels de certifi.	Réponse audit QHSE	Correctif	QHSE	CHERIF Sia	Juillet 2024	20/06/24	30	X	X	X	X	100%	100% disposition des documents	Ultimeurement	Réalisé	
10	21/05/24	Audit QHSE - Mesure et surveillance	Les extracteurs sur les plans d'évaluation ne sont identifiés	Réponse audit QHSE	Correctif	QHSE	CHERIF Sia	Juillet 2024	12/06/24	22	X	X	X	X	100%	100% disposition des documents	Ultimeurement	Réalisé	
11	21/05/24	Audit QHSE - Mesure et surveillance	Le système de chauffage au gaz n'est pas pris en compte dans la liste des VGP	Réponse audit QHSE	Correctif	QHSE	CHERIF Sia	Juillet 2024	28/05/24	7	X	X	X	X	100%	100% disposition des documents	Ultimeurement	Réalisé	

Annexe 13 : Tableau des constats de l'audit BLANC

LES CONSTATES :

N° chapitre	Document audité	Constat	C	NC	PS
5.3	Fiche de poste RQSE	La fiche de poste n'est pas encore validée			X
9.2.1	Rapport d'audit du 02/2024	Les audits internes ne prennent pas en compte les trois référentiels de certification		X	
7.1.3	EALICO - VGP	Les extincteurs sur les plans d'évacuation ne sont identifiés			X
7.1.3	EALICO - VGP	Le système de chauffage au gaz n'est pas pris en compte dans la liste des VGP		X	
7.1.3	EALICO - VGP	Le contrôle sonor n'est pas pris en compte dans la liste de gestion des VGP ni réalisé		X	
7.1.3	EALICO - VGP	La vérification sécurité machines n'est pas pris en compte dans les VGP		X	
7.1.3	EALICO - VGP	Pas de vérification externe et interne de la cuve compresseur		X	
7.1.3	EALICO - VGP	2 harnais sans vérification dont 1 depuis 2022		X	
4.3	Parties intéressées	Prendre en compte les voisins (ISO 14001) dans les parties intéressées			X
5.4	Compte rendu CSE et RD	Pas d'enregistrement concernant la consultation des salariés		X	
9.3	RD	Pas de conclusion sur l'efficacité du SMQSE		X	
7.1.3	Visite atelier	Le cariste n'a pas son autorisation de conduite		X	
7.1.3	Visite atelier	Les SST ne sont pas identifiés (la liste est affichée)			X
7.1.3	Visite atelier	Utilisation d'un palant mis à disposition par le client sans preuve de conformité		X	
6.1.3	Affichage règlementaire	Les déléments de l'affichage règlementaire sont affichés à des endroits différents (et dans classeur)			X
7.1.3	Visite atelier	Des produits périmés dans la pharmacie, mais les nouveaux produits sont arrivés			X
6.1.3	Formation aux postes dangereux	La formation spécifique est faite mais pas d'enregistrement adapté			X

Annexe 14 : Maturité des processus

Evaluation					
1) Définition du processus					
Elements de la définition du processus :		Nb Proc. Concernés	Taux conf.	Evaluation	
1	Pilote	8	100%	100%	
2	Finalité	8	100%		
3	Acteurs	8	100%		
4	Parties intéressées	8	100%		
5	Risques / opportuni	8	100%		
6	Interfaces Amont/Aval	8	100%		
7	Données Entrées	8	100%		
8	Données Sorties	8	100%		
9	Activités	8	100%		
10	Indicateur(s)	8	100%		
11	Ressources	8	100%		
12	Documents associés	8	100%		
2) Application du processus					
Elements de l'application du processus :		Oui / Non	Nb Proc. Concerné	Taux conf.	Evaluation
1	Processus connus	Oui	6	75%	60%
2	Processus appliqués	Oui	6	75%	
3	Processus manuels	Oui	8	100%	
4	Processus automatisés	Non	0	0%	
5	Processus dématérialisés	Non	0	0%	
6	Les interfaces des processus sont manuelles :	Oui	8	50%	
3) Contrôle des processus					
Elements du contrôle des processus :		Nb conforme	Nb Proc. Concerné	Taux conf.	Evaluation
1	Auto-alerte si dysfonctionnement	Non	0	0%	58%
2	Des contrôles manuels planifiés	Oui	8	50%	
3	Un dysfonctionnement est détectabl	Oui	8	100%	
4	Des audits internes réalisés	Oui	8	100%	
5	Y a-t-il une autorité de contrôle ?	Oui	8	100%	
6	Il y a des indicateurs ou tableau de bord	Non	0	0%	
4) Amélioration continue					
Elements de l'application du processus :		Nb conforme	Nb Proc. Concernés	Taux conf.	Evaluation
1	Une revue des processus annuelle	Oui	8	100%	81%
2	Les dysfonctionnements sont enregistrés, analysés et traités	Oui	8	100%	
3	Le processus a été amélioré au moins une fois sur les 3 dernières années	Oui	8	100%	
4	Un chantier d'amélioration est réalisé au moins une fois tous les trois ans	Non	0	25%	

Annexe 15 : Table des matières de la RDD

Document n°	DOC-48
Révision n°	03
Date d'édition :	15/07/21
Procédure associée n°	P-03

COMPTE-RENDU DE REVUE DE DIRECTION

Selon les normes : ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 hors champs MASE – ISO 26000

SOCIETES : LPM

DATE : 29/05/2024

PARTICIPANTS : JOUSSELIN Eric, BRISACHER Fanny, ESTERMANN Daniel, CHERIF Silia

DATE DE LA DERNIERE REVUE DE DIRECTION : 04/04/2023

ORDRE DU JOUR :

- 1 STATISTIQUES ET ETAT DU SYSTEME DE MANAGEMENT QSE 2
 - 1.1 Résultats des audits..... 2
 - 1.2 Evaluation de la conformité..... 9
 - 1.3 Retours d'informations des clients et autres parties intéressées..... 11
 - 1.4 Evaluation des fournisseurs..... 14
 - 1.5 Fonctionnement des processus et conformité du produit..... 20
 - 1.6 Etat des actions préventives et correctives (ACP)..... 31
 - 1.7 Actions issues des revues de direction précédentes..... 31
 - 1.8 Analyse des risques et opportunités 33
 - 1.9 Changements pouvant affecter le système de management intégré 34
 - 1.10 Recommandations d'amélioration..... 35
 - 1.11 Adéquation des ressources..... 35
- 2 DECISIONS DE LA DIRECTION 35
 - 2.1 Amélioration de l'efficacité du système QSE et de ses processus 35
 - 2.2 Amélioration du produit en rapport avec les exigences du client..... 36
 - 2.3 Définition des objectifs et révision éventuelle de la politique..... 36
 - 2.4 Projets stratégiques..... 37
- 3 PROCHAINE REVUE DE DIRECTION 40