

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'enseignement Supérieur et de la Recherche scientifique



Ecole supérieure de Management-Tlemcen
Département : Management
Spécialité : Management et stratégie de l'entreprise

Mémoire de Fin d'Etudes

En vue de l'obtention du diplôme de Master académique

Thème :

**La mise en place d'un système de management
de la qualité et son influence sur les pratiques
des ressources humaines : cas de Naftal**

Présenté par :

ZAHALI Tahar Mounir

Soutenu le /Juin /2019

Devant le jury composé de :

Nom et prénom	Grade	Qualité
1. Dr. Tabet Derraz Imen	M.C.A.	Président
2. Dr. Zenasni Soumia	M.C.A.	Encadreur
3. Dr. Snouci Beriksi Imen	M.C.B.	Examineur

Année universitaire : 2018/2019

Dédicace

À mes anges, mes très chers parents dont l'existence me tient en vie.

À mes adorables frères et sœurs, Mohammed, Nasro, Anes et Khadidja.

.À toute ma famille maternelle et paternelle qui m'ont soutenu durant les temps durs de ce mémoire».

Sans jamais oser oublier ceux sans qui mes années universitaires n'auraient pas été aussi fabuleuses, mes gracieux amis « Groupes Hannah ».

Et en fin à mes très chers amis : Amine, Sofiane, Mohammed et Wail.

Remerciements

- Je remercie tout d'abord Dieu le tout puissant et miséricordieux, qui m'a donné la force et la patience d'accomplir ce modeste travail.
- Je tiens à remercier toute l'équipe pédagogique de l'école supérieure du management, pour avoir assuré la partie théorique de celle-ci.
- Je remercie également Mme Zenasni pour l'aide et les conseils concernant les missions évoquées dans ce mémoire, qu'elle m'a apporté lors des différents suivis.
- Je tiens à remercier tout particulièrement et à témoigner toute ma reconnaissance aux personnes suivantes, pour l'expérience enrichissante et pleins d'intérêts qu'elles m'ont fait vivre durant ces dix jours au sein de l'entreprise Naftal :
 - Mme Boukhalfa, Directrice de la DCMQ, pour son accueil et la confiance qu'il m'a accordée dès mon arrivée à l'entreprise.
 - Monsieur Atrous Dhiaa Eddine, cadre d'étude, mon tuteur et toute l'équipe de la DCMQ, pour m'avoir intégré rapidement au sein de l'entreprise et m'avoir accordé toute sa confiance ; pour le temps qu'il m'a consacré tout au long de cette période, sachant répondre à toutes mes interrogations ; sans oublier sa participation au cheminement de ce mémoire.

Liste des abréviations

SMQ : Système de management de la qualité

SMI : Système de management intégré

QSE : Qualité, Sécurité, environnement

COM : Commercialisation

CBR : Carburants

GPL : Gaz Propane Liquéfié

CE : Centre Enfuteur (Site)

GD : Gestion Directe (Stations de services)

ASC : Affaires sociales et culturelles

GRH : Gestion des ressources Humaines

RH : Ressources Humaines

S/P : Sous processus

IDG : Instruction des Gestion

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences

VEP : Validation de l'expérience professionnelle

SH : Sonatrach

PV : Procès-Verbal

CE : Comité exécutif

CA : Conseil d'Administration

Sommaire

Dédicace.....	i
Remerciements	ii
Liste des abréviations.....	iv
Introduction générale.....	1
Chapitre I : Notions théoriques.....	3
Section 1 : Le concept de la qualité.....	4
Section 2 : Normalisation et certification.....	12
Chapitre II : Démarche de la mise en place d'un système management Qualité (SMQ) 25	
Section 1 : Le concept d'un système du management de la qualité	26
Section 2 : La mise en œuvre d'une démarche qualité	34
Section 03 : L'influence du SMQ sur la performance de l'entreprise.....	44
Chapitre III : Mise en Place d'un Système de Management de la Qualité : Cas Naftal..	47
Section 01 : Présentation de l'entreprise NAFTAL	48
Section 2 : La mise en œuvre d'une démarche qualité	60
Conclusion générale	76
Bibliographie	78
Tables des illustrations	79
Liste des tableaux	79
Liste des figures	79
Table des Annexes	80
Table des Annexes	89

Introduction générale

Les individus sont au cœur des entreprises. Les performances organisationnelles dépendent de la manière dont les compétences des individus sont utilisées dans le milieu professionnel. La gestion des compétences et le développement des personnes nécessitent une prise en charge réussie aux niveaux des organismes, des équipes et des individus. La gestion des compétences et le développement des personnes sont clairement interdépendants : le développement des personnes fait partie de la gestion des compétences et les personnes compétentes auront des besoins en développement. Ces deux concepts sont interdépendants et, sur bien des points, indissociables.

Appliquer des processus de gestion des compétences et de développement des personnes de façon planifiée et systématique contribue grandement à améliorer les capacités d'un organisme, à concrétiser ses orientations stratégiques et à atteindre les résultats escomptés. La gestion des compétences joue un rôle important dans l'optimisation des aptitudes de l'organisme à créer et à offrir de la valeur.

Les principes de management de la qualité, qui sous-tendent la norme ISO 9001 : 2015, souligne l'importance pour l'entreprise dans sa globalité de compter sur des individus compétents et formés. La norme exige dans son chapitre 7.2 de la compétence que l'entreprise doit :

- Déterminer les compétences nécessaires de la -ou des- personne effectuant, sous son contrôle, un travail qui a une incidence sur les performances et l'efficacité du système de management de la qualité ;
- S'assurer que ces personnes sont compétentes sur la base d'une formation initiale ou professionnelle, ou d'une expérience appropriée.

Dans ce contexte, l'entreprise Naftal -un leader dans la commercialisation des produits pétroliers au niveau national- a adopté une stratégie à l'horizon 2030. Cette dernière vise la consolidation de sa position sur le marché par l'adaptation de ses activités au contexte actuel et futur, orientées vers le développement durable. Cette stratégie se focalise sur l'utilisation des énergies propres, la réduction de la pollution et la valorisation des ressources humaines. En fait, la réussite de cette stratégie planifiée, dépendra des outils et des pratiques adoptés pour sa mise en œuvre, qui doivent non seulement assurer une cohérence entre le fonctionnement et les objectifs planifiés, mais aussi garantir une veille sur l'évolution de l'environnement de

l'entreprise notamment l'évolution de sa ressource humaine, qui constitue un avantage concurrentiel par excellence à travers son capital d'expérience, qui garantira à l'entreprise une meilleure maîtrise des coûts et faire face à la concurrence qui est de plus en plus accrue.

À travers ce travail nous allons traiter la problématique suivante : « **la certification selon la norme ISO 9001 v 2015, influence-t-elle sur les pratiques de gestion des ressources humaines dans l'entreprise Naftal ?** ».

De cette problématique découle l'hypothèse subsidiaire suivante :

H : « La certification ISO 9001 : 2015 influe positivement sur les pratiques de l'activité des R.H. ».

➤ **Les raisons de choix de sujet :**

- La mise en place d'un SMQ est un thème d'actualité
- Savoir réellement comment la démarche qualité est traité sur le terrain
- Le domaine de management de la qualité nous intéresse pour notre avenir professionnel.

➤ **Objectif de recherche :** L'objectif principale de notre travail consiste à connaître la valeur de la qualité au sein de l'entreprise et Trouver un lien entre la qualité et les pratiques des ressources humaines,

Pour résoudre cette problématique, on présente, dans le premier chapitre, les notions théoriques relatives au concept de la qualité concernant son historique, sa définition et ses enjeux, ensuite, on définit la normalisation et la certification et leur bénéfice sur l'entreprise qui obtienne la certification ISO 9001.

Le second chapitre traite la démarche de mise en place d'un système de management de la qualité en abordant, en premier lieu, le concept et les principes sur lesquels se base un SMQ et les exigences déclinées dans la norme ISO 9001 : 2015. Ensuite, on étudie la démarche à suivre pour répondre à ces exigences et évaluer leurs influences sur la performance de l'entreprise.

Dans le troisième chapitre, on fait une présentation générale de l'entreprise Naftal et sa structure, puis on étudie la direction centrale des ressources humaines et détermine si elle répond positivement aux exigences de la norme ISO 9001 v 2015 et ses chapitres. En cas d'une réponse négative, on identifie ce mal conformité et essayer de la traiter brièvement.

En conclusion, on dresse le bilan de cette étude en essayant de mettre en évidence les résultats qu'on a obtenu et les perspectives d'évolution de ce travail.

Chapitre I : Notions théoriques

Introduction du chapitre

Ce chapitre présente d'abord un survol d'histoire concernant le thème qualité avant de lui définir, après nous nous attardons sur sa définition, et les différents enjeux stratégiques, économiques, humaines et sociaux de la qualité et donné enfin une petite définition des systèmes de management.

La deuxième partie de chapitre évoque la normalisation et la certification, et présente quelques exemples sur les organismes de normalisation. Ensuite, on cite les types des certifications avant de présenter la norme ISO 9001 v 2015 et on clôture le chapitre par montrer l'intérêt de la certification dans l'entreprise et comment elle peut mettre l'entreprise dans un avantage concurrentiel.

Section 1 : Le concept de la qualité

1. Historique de la qualité

Les systèmes de qualité sont un phénomène du 20^{ème} siècle, avant la révolution industrielle, la qualité était intégrée aux produits à mesure qu'on les fabriquait. Les gens de la production connaissaient leurs articles sur le bout des doigts. Chaque produit était élaboré du début à la fin soit par un individu soit par une petite équipe d'individus qui savaient ce que les clients attendaient du produit.

Vers 1900, Frédéric TAYLOR introduisit ses méthodes d'organisation scientifiques du travail et créa la séparation totale entre planification et exécution, il en est suivi des résultats spectaculaires sur la productivité qui ont fait la fortune d'industriels comme Henry FORD et d'une manière globale de l'ensemble de l'économie américaine.

A partir de 1920, Walter SHEWART proposa ses cartes de contrôle qui est un graphique représentant des images successives de la production, prises à une certaine fréquence de prélèvement. Le contrôle est réalisé à partir d'échantillons que l'on prélève sur la production.

On reporte sur le ou les graphiques de la carte les différents calculs effectués sur les échantillons. Pour stabiliser les processus de fabrication, dans les années suivantes DODGE, ROMING, JURAN et d'autres développèrent les tables de plans d'échantillonnage et le contrôle du produit final sur une base statistique solide¹.

¹ <http://www.demarcheiso17025.com/fiche010.html> , site web visité le 8 avril 2019.

Vers la fin de la 2ème guerre mondiale, une grande partie de la capacité de production européenne et asiatique avait été détruite. Les usines américaines qui s'étaient développées dans le cadre de l'effort de guerre étaient prêtes à produire pour une économie de paix et partout dans le monde la demande de produits manufacturés était insatiable.

Le Japon sortit de la guerre avec une industrie anéantie et semblait incapable de fabriquer des produits manufacturés avec un niveau de qualité acceptable par le reste du monde " Made in Japon " était synonyme de camelote. Le syndicat des ingénieurs et scientifiques japonais (JUSE) pris l'initiative de s'attaquer à ce problème qui menaçaient la survie économique du Japon.

En 1950, ils inventèrent le Dr. Edwards DEMING à exposer ses idées sur l'amélioration de la qualité à des leaders de l'industrie japonaise, ils suivirent ses conseils, ils renversent la situation de leur industrie, d'autres experts américains de la qualité se rendirent aussi au Japon pour les aider à s'améliorer c'est le Dr. Joseph JURAN qui introduisit la maîtrise statistique des procédés qui est un outil de maîtrise et d'amélioration de la Qualité. Il s'agit d'une technique statistique utilisée en milieu industriel pour les procédés continus. Au Japon, Cette période a été marquée par un fort développement des méthodes et techniques de la qualité qui ont été d'un apport considérable dans l'amélioration de la qualité dans l'industrie.

A partir des années 70, cette décennie a été une grande période de travaux, d'études et d'expériences dans le domaine du management en général et du management de la qualité en particulier. Cette période a donc été un terrain favorable à l'introduction de la « qualité totale » qui a mis en valeur le rôle du management dans les démarches qualité et l'intérêt d'une forte implication du personnel, cela a été également la période du développement des « cercles de qualité » qui partaient du principe que le personnel sur le terrain était le mieux placé pour résoudre les problèmes auxquels il était confronté.

Les années 80, 90, 2000, ont été celle du développement de l'assurance de la qualité qui met l'accent sur les aspects organisationnels de la qualité. Une idée de base est que l'on peut faire beaucoup de bonnes choses en matière de qualité mais si les efforts sont dispersés en dehors d'une organisation bien formalisée, cela n'est pas efficace. Il faut une organisation et un management.

La mise en place d'un système d'assurance de la qualité a pris dans les entreprises une ampleur extrêmement forte, d'autant plus que la certification devenait nécessaire pour conquérir des marchés¹.

L'élaboration des normes ISO 9000 par L'ISO en 1987 et leur révision en 2000 a permis de répondre aux attentes des entreprises industrielles et de services de disposer de référentiels sur le management de la qualité qui permettent d'améliorer leur efficacité, fonctionnement et performance économique, ainsi que la qualité de leurs produits et services.

Actuellement, il semble que le management de la qualité doit trouver un équilibre entre les trois grands axes :

- le management ;
- l'organisation et la gestion ;
- l'utilisation des méthodes et techniques.

Bien sûr, il n'est pas question de demander aux personnels des services qualité d'être eux-mêmes des experts dans tous ces domaines mais bien d'être en mesure d'en assurer la promotion.

2. Définition de la qualité

Dans les dictionnaires², la qualité a deux définitions :

- D'abord la « manière d'être, bonne ou mauvaise, de quelque chose, état caractéristique ».
- Le second sens est « supériorité, excellence en quelque chose ». Dans ce cas-ci, la qualité fait référence à du haut de gamme.

D'autres experts de la qualité la définissent comme étant³ :

- W.E.DEMING : « La qualité est le degré de satisfaction ».
- P.B.CROSBY : « C'est la conformité aux spécifications ».
- C.HERSAN : « C'est la conformité aux besoins ».
- P.LYONNET : « C'est la satisfaction des besoins appréciés par le client ou l'utilisateur ».
- J.JURAN : « C'est l'aptitude à l'emploi ».

¹ Centre des Techniques de l'Information et de la Communication (CETIC), CD de Formation du Système de Management de la Qualité, Edition CETIC, Alger, 2008

² Définitions issues du dictionnaire « Le Petit Larousse Illustré », France, 1996.

³ Kamis G. F. et Bauer J. P., « Management de la Qualité de A à Z », Editions Masson, Paris 1994, pp. 17-22.

- K.ISHIKAWA : « La qualité est l'aptitude à satisfaire le client ».

Cependant, une définition s'est imposée par la pratique ; une orientation plus économique correspondant au monde qui nous entoure. Les entreprises parlent donc de qualité d'un produit ou service lorsque celui-ci convient bien à l'attente espérée et qu'il n'a pas de défaut. Ce qui signifie que la qualité se mesure donc par le fait de mesurer les défauts constatés par rapport aux attentes et besoins des clients. Enoncé d'une autre façon, la qualité se mesure par le fait de mesurer la non-qualité.

De même, nous pouvons distinguer plusieurs visions¹ à la qualité :

- La qualité souhaitée par le client ;
- La qualité spécifiée contractuellement ;
- La qualité perçue par le client ;
- La qualité perçue par le fournisseur.

Ainsi, selon le rôle de l'acteur que nous interprétons, la définition de la qualité sera différente ; chacun n'ayant pas les mêmes attentes et objectifs en termes de qualité.

Jacques CHOVE² appuie cette idée. Il s'est attaché à définir la qualité selon le point de vue de l'acteur où nous nous plaçons :

- a. Pour un client ou un utilisateur : la qualité est la satisfaction de ses besoins par la réponse du fournisseur.
- b. Pour la production : la qualité d'une production consiste dans son aptitude à produire au moindre coût afin d'en assurer la pérennité de l'entreprise. Par conséquent, le but secondaire de la qualité est de limiter les coûts de non-qualité. Plus la qualité est présente, plus les erreurs pourront être détectées tôt dans la chaîne de production et ainsi permettre de réduire les coûts de réparation de cette non-qualité. D'autre part, elle repose sur la mise en œuvre d'une politique qui tend à la mobilisation permanente de tout son personnel pour améliorer la qualité de ses produits et services. L'efficacité de son fonctionnement doit toujours être corrélée avec l'évolution de son environnement. Nous pouvons même élargir ce concept au

¹ Doucet C. (2007), « La Qualité, Que sais-je ? », Puf éditions, Paris, p.6

² Chove J., Président de la commission générale « Qualité et Management » à l'AFNOR en 1997.

fait que la pérennité de l'entreprise se doit d'aller dans le sens de la protection de l'environnement.

Dans ce sens la norme actuelle ISO 9001 : 2015 a défini la qualité comme « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences » ces exigences peuvent concerner un produit ou un service, une activité ou un processus ou bien un organisme ou une personne.

3. Enjeux de la qualité

La qualité est au centre d'enjeux majeurs : stratégique, économiques, humaines et sociaux. Elle est à la source de stratégie permettant aux entreprises de se différencier de leurs concurrents ou de réduire leurs coûts. Elle est à l'origine d'économies provenant de la détection et la réduction de coûts sous-estimés et considérables. Enfin, elle présente des enjeux humains et sociaux, notamment par la réduction de risques liés à la non-qualité comme les défauts de conception ou de réalisation du produit et les erreurs d'utilisation du produit¹.

3.1. Les enjeux stratégiques

La qualité du produit et service joue un rôle important dans la performance des entreprises et dans l'obtention de positions avantageuses sur des marchés concurrentiels. Ce rôle serait particulièrement significatif dans le cadre de différentes stratégies compétitives comme la différenciation et la domination par les coûts.

3.1.1. La différenciation

-L'amélioration dans la qualité de la conception du produit permettent à l'entreprise de différencier son produit de celui de ses concurrents et à améliorer sa réputation ainsi que la qualité perçue par les clients.

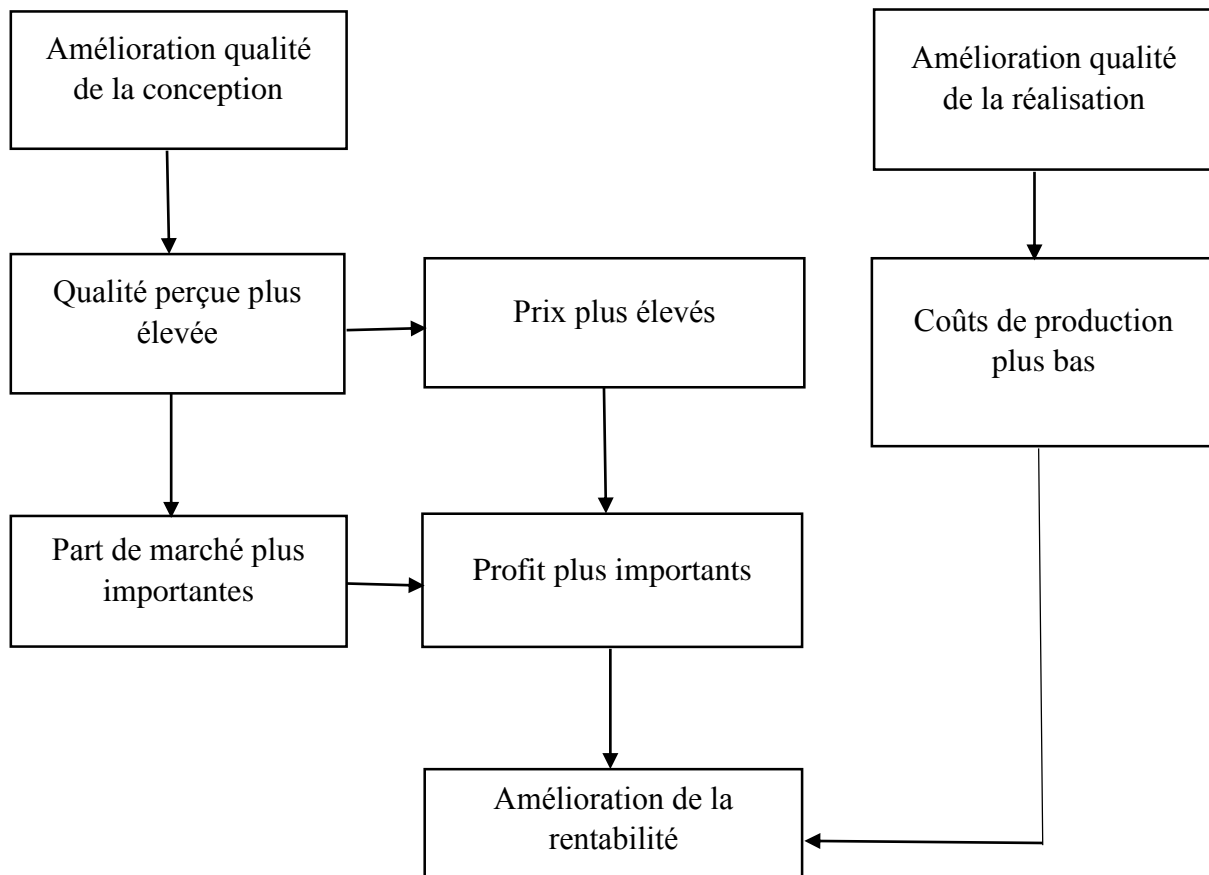
-Lorsque l'entreprise améliore la qualité de ses produits et services elle peut bénéficier d'un prix plus élevé et un part de marché plus important.

3.1.2. La domination par les coûts

L'amélioration dans la qualité de la réalisation du produit conduit à des coûts de production plus bas provenant de la réduction de divers coûts de non-qualité.

¹ Canar F. (2009), « Management de la qualité », Lextenso éditions, Paris, p. 45.

Figure 1.1 : Représentation de la stratégie de domination par les coûts



Source: Evans J. R. et Dean J. W. (2000), "Total Quality: Management, Organization and Strategy", *South-Western College Publishing*, p. 307.

3.2. Les enjeux économiques

La qualité et la non-qualité des produits et services coûte pour l'entreprise et elle n'est pas gratuite. L'évaluation des divers coûts relatifs à la qualité est un objectif difficile à atteindre pour beaucoup d'entreprises à cause de la sous-estimation de ces coûts par la plupart des managers et ça parce que l'analyse de ces coûts prend du temps et certains d'entre eux sont difficiles à chiffrer. Ils se représentent dans :

- Les coûts de non-qualité qui correspondent à tout ce qu'il en coûte de mal faire les choses, de ne pas bien faire du premier coup.
- Le coût d'investissement dans la qualité qui représente tout ce que l'on dépense pour assurer un niveau de qualité conforme aux spécifications.

3.3. Les enjeux humains et sociaux

La qualité du produit comprend des enjeux humains car elle contribue à la sécurité ainsi qu'à la protection des consommateurs comme des travailleurs. L'idée est qu'un produit conçu et réalisé conformément aux spécifications ne provoque de dommages ni à ceux qui conçoivent et réalisent le produit, ni à ceux qui l'utilisent.

La qualité présente également des enjeux sociaux car, outre les aspects économiques évoqués plus haut, elle permet une amélioration du bien-être des individus grâce à une meilleure adéquation des produits et services à leurs attentes.

-La sécurité du produit : Des milliers de normes sont également utilisées pour protéger la santé de la population et sa sécurité ainsi que pour préserver l'environnement.

-L'environnement : qu'un produit conçu et réalisé en conformité aux spécifications ne doit pas avoir de conséquences négatives sur la qualité de l'environnement (qualité de l'air, de l'eau, etc.) ni provoquer de bruits et autres nuisances lors de son élaboration.

-Qualité/environnement/sécurité : Les trois thèmes qualité, environnement et sécurité sont liés. Ils ont notamment en commun la prévention de dysfonctionnements :

- de non-conformités (qualité) ;
- de pollutions (environnement) ;
- d'accidents (sécurité).

4. Système de management

Le système de management, c'est un ensemble d'éléments corrélés au sein d'un organisme. Ils sont utilisés pour établir des processus pour atteindre des objectifs. Ces objectifs sont préalablement définis par ou en déclinaison de la politique de l'entreprise¹.

-Les éléments du système de management :

- la structure organisationnelle ;
- les rôles et responsabilités ;
- la planification ;
- le fonctionnement ;
- la/les politique(s) ;
- les pratiques, les règles ;
- les objectifs ;

¹ Canar F. (2009), op-cit. p. 143.

- et les processus permettant d'atteindre ces objectifs.

-Domaine d'application : le domaine d'application d'un Système de Management peut inclure :

- L'ensemble de l'organisme : toutes les fonctions identifiées ;
- Des sections spécifiques et ciblées de l'organisme ;
- Une ou plusieurs fonctions dans groupe d'organismes.

- Un système de management regroupe un ensemble d'exigences :

- Relatives au produit ou service ;
- Relatives au management de la qualité ;
- Pour la qualité, sécurité ou environnement ... ,
- Exigences de client,
- Exigences légal ou réglementaire,
-

5. Gestion des ressources humaines et compétence

5.1. Définition de gestion des ressources humaines

Roussel en donne la définition suivante : « La GRH est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la GRH aura pour mission de conduire le développement des RH en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La GRH définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise »¹.

D'autres auteurs ont dit que la gestion des ressources humaines consiste en des mesures (politiques, procédures, etc..) et des activités (recrutements, pointage...) impliquant des ressources humaines et visant une efficacité et une performance optimales de la part des individus et de l'organisation. Elle a une approche individuelle et considère les personnes comme une ressource plutôt que comme un coût. Elle fait du partage de la fonction ressource humaine une priorité nécessaire pour la coordination des ressources. La gestion des ressources humaines d'une organisation est l'ensemble des activités qui visent la gestion des talents et des

¹ Cours GRH/IFSE Maxime Moreno sur proposition de Caroline Manville Maître de conférences GRH (2008), « Gestion des Ressources Humaines – GRH », IAE-UT1, Janvier, page 5.

énergies des individus pour contribuer à la réalisation des objectifs, et à la participation dans la stratégie de l'organisation¹.

5.2. Définition du concept compétence :

Selon le dictionnaire des ressources humaines « la compétence rassemble trois types de savoir : un savoir théorique (connaissances), un savoir-faire (expérience) et un savoir être (comportement) mobilisés ou mobilisable qu'un salarié met en œuvre pour mener à bien l'expérience qui lui est confiée »².

De l'avis de Christian Batal « Les compétences d'un emploi correspondent aux savoirs, savoir-faire et savoir être qu'il est nécessaire de mobiliser pour pouvoir réaliser correctement les activités propres à cette situation de travail, tandis que les compétences d'un individu se résument aux mêmes savoirs, qu'il maîtrise effectivement et qu'il est capable de mettre en œuvre, en situation, s'il en éprouve le besoins »³

Section 2 : Normalisation et certification

1. Définitions

1.1. La norme

La norme est un document, établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné.

1.1.1 La norme ISO : toutes les normes élaborées par l'ISO sont volontaires. Elles sont rédigées sur la base d'un consensus international entre experts du secteur industriel, technique ou commercial qui ont demandé une norme particulière. Ce travail s'effectue dans des comités techniques. Dans le monde, plus de 2 800 comités, comprenant environ 30 000 experts, participent à ces travaux. Pour qu'une norme voie le jour, il faut que⁴ :

- 75 % au moins des 90 comités membres votants soient d'accord ;

¹ Sekiou et al. (2001), « Gestion des ressources humaines », Les éditions 4L Inc, 2ème édition, Paris, p. 5.

² Peretti J-M. (2001), « Dictionnaire des Ressources Humaines », Vuibert Editions, 2eme Edition, p. 60.

³ Batal C. (1998), « La GRH dans le secteur public », Tome1, Edition d'Organisations, p. 150.

⁴ Longin P. et Denet H. (2008), « Construisez votre qualité », Edition DUNOD, Paris, p. 186.

- 2/3 des votes exprimés par les membres ayant participé à réalisation du document soient favorables.

Ce qui est de nature à asseoir une certaine confiance. Les travaux techniques sont coordonnés à partir du secrétariat central de l'ISO à Genève qui publie les normes achevées.

L'ISO n'a aucun pouvoir réglementaire ni législatif. Un certain pourcentage de normes ont été adoptées par certains pays, dans le cadre de leur réglementation. Mais, il s'agit de décisions souveraines des ministères ou des gouvernements des pays concernés.

Le logo ISO est une marque déposée. L'ISO n'en autorise pas l'usage par des organismes de certification ni par les entreprises auxquelles ces derniers délivrent des certificats dits « ISO 9000 ». Une telle autorisation donnerait l'impression que l'ISO effectue des activités de certification, ce qui n'est pas le cas.

1.1.2. Normaliser c'est :

- Rationnaliser, simplifier, éliminer, réduire les coûts et les temps morts ¹;
- Créer un langage commun de compréhension entre le client et son fournisseur. La normalisation se manifeste par l'élaboration, la publication et la mise en application des normes².

1.1.3. Les organismes de normalisation :

Voici quelques exemples sur les organismes de normalisation :

¹ Guide de la qualité du contrôle qualité et de la normalisation (2004), Editions GAL, Alger, p 9.

² Ayoudj Y. (2017), « La mise en place de la qualité au sein du processus gestion des ressources humaines : cas de la norme ISO 9001 », *Revue Nouvelle Economie*, No. 17, Vol. 02, p. 54.

Tableau 1.1 : Exemple des organismes de normalisation

Pays :	Organisme :	Quelque mission :
En Algérie	Institut Algérien de Normalisation (IANOR)	<p>-L'élaboration, la publication et la diffusion des normes algériennes.</p> <p>-L'adoption de marques de conformité aux normes algériennes et de labels de qualité et l'autorisation de l'utilisation de ces marques.</p> <p>-La constitution, la conservation et la mise à la disposition de toute documentation ou information relative à la normalisation.</p>
En Europe	Comité européen de normalisation (CEN)	Dans le marché européen la CEN est l'organisation qui est en charge de l'élaboration ainsi que de l'harmonisation normative.
En Etats-Unis	American National Standards Institute (ANSI)	L'Institut ne rédige pas de normes ; il accrédite les normalisateurs qui établissent un consensus au sein de groupes qualifiés.
En Chine	Standardization Administration of China (SAC)	<p>-Exercer les responsabilités administratives par la gestion coordonnée.</p> <p>-La supervision et la coordination d'ensemble des activités de normalisation en Chine.</p>
Au monde	Organisation internationale de normalisation (ISO)	L'Organisation réunit des experts qui mettent en commun leurs connaissances pour élaborer des Normes internationales d'application volontaire, fondées sur le consensus, pertinentes pour le marché, soutenant l'innovation et apportant des solutions aux enjeux mondiaux.

Source : <https://www.iso.org/fr/members.html>, Site web visité le 8 avril

1.2. La certification

1.2.1. Définition de la certification

La certification est une procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, service, ou système qualité est conforme aux exigences spécifiées dans d'une norme ou référentiel ¹.

En effet, si l'entreprise a mis en place un système de management de la qualité conforme à la norme ISO 9001, l'organisme certificateur (ou registraire) délivre un certificat servant de reconnaissance officielle et temporaire puisque ce même certificat a une durée de validité de trois ans, sachant qu'un audit de suivi est mené chaque année. Tous les trois ans, un audit complet est effectué par des auditeurs externes qui prennent une « photo » du fonctionnement de l'entreprise. Les auditeurs comparent de ce fait ce qui est écrit (dans le système documentaire) avec ce qui est fait au sein de l'entreprise et avec ce qui est exigé par la norme internationale pour pouvoir délivrer le certificat de conformité des systèmes qualité de l'entreprise à la norme ISO. A travers l'obtention du certificat, l'entreprise s'engage, sous le contrôle de l'organisme certificateur, à garder toujours son système conforme aux exigences de la norme ISO.

Selon AFNOR², la certification est une activité par laquelle un organisme reconnu, indépendant des parties en cause, donne une assurance écrite qu'une organisation, un processus, un service, un produit ou des compétences professionnelles sont conformes à des exigences spécifiées dans un référentiel. Elle s'applique à toutes espèces d'activités humaines, industrielles, agricoles, organiques, médicales ou de qualification professionnelle.

1.2.1.1. Les certifications de systèmes de management

Les certifications de produits et services, d'une part, et les certifications de systèmes de management, d'autre part, sont souvent présentées comme complémentaires. En effet, les premières constituent des certifications de résultat alors que les secondes constituent des certifications de moyens. Autrement dit, un client, pour avoir confiance dans le produit qu'il achète, peut vérifier que le produit est certifié mais aussi que le système de management de la qualité de l'entreprise qui réalise ce produit est certifié (l'entreprise est certifiée ISO 9001). La certification de produits/services s'adresse avant tout au client final. Elle concerne surtout la

¹ Canar F. (2009), op-cit, p. 110.

² Longin P. et Denet H. (2008), op-cit, p 185.

relation entre une entreprise et le grand public alors que la certification de systèmes de management est davantage le support d'une relation d'entreprise à entreprise, un moyen pour un fournisseur d'obtenir la confiance de ses clients.

Les certifications de systèmes de management les plus connues sont celles qui vérifient le respect aux normes qualité ISO 9001 et environnementales ISO 14001. D'autres certifications de systèmes de management concernent la santé et la sécurité au travail ainsi que l'éthique. D'autres enfin sont spécifiques à certains secteurs, comme celles relatives à l'automobile, l'agroalimentaire, la santé, etc.

Ces certifications peuvent se répartir en deux¹ catégories. Les certifications de systèmes de management multisectorielles s'adressent à tous les types d'organisation.

Les certifications de systèmes de management sectorielles sont spécifiques à certains secteurs¹.

1.2.1.2. L'organisme de certification

Il est chargé de délivrer le certificat qui est la confirmation de la mise en œuvre d'un système de management de la qualité conforme au référentiel choisi par l'organisme candidat à la certification.

1.2.1.3. Les types de certification

a) La certification de produits ou de services

Constitue une certification de produit ou de service l'activité par laquelle un organisme, distinct du fabricant, de l'importateur, du vendeur ou du prestataire, atteste à la demande de celui-ci qu'un produit ou un service est conforme à des caractéristiques décrites dans un référentiel et faisant l'objet de contrôles.

b) La certification des personnes

Ce type de certification est délivré pour attester de la compétence d'une personne pour remplir une fonction ou exécuter une tâche donnée, au regard de critères préétablis.

¹ Cattan M. (2009), « Pour une certification qualité gagnante », AFNOR éditions, France, p. 43.

c) La certification de système de management

Alors que la certification de produits atteste des niveaux de performance et de qualité des produits fabriqués ou des services fournis, la certification de système couvre essentiellement la maîtrise des processus qui permettent la réalisation de ces produits ou services. Une telle certification a pour objet d'attester que l'organisme met effectivement en œuvre un système de management de la qualité conforme à un référentiel pour une gamme de fournitures donnée¹.

2. La présentation de la norme ISO 9001

2.1. Historique

L'histoire de l'ISO débute en 1946 lorsque les délégués de 25 pays, réunis à « Institute of Civil Engineers » à Londres, décidèrent de créer une nouvelle organisation internationale « avec pour objet de faciliter la coordination et l'unification internationales des normes industrielles ». La nouvelle organisation, ISO, entra officiellement en activité le 23 février 1947.

En 1979, le comité technique TC 176 est créé à l'International Organization for Standardization (ISO).

C'est en 1987 qu'une première version de norme sur la qualité est publiée sous la référence ISO 9000.

En 1990, la décision est prise de réviser cette première version. Les notions de service, de processus et d'environnement devront être prises en compte.

Une première phase de révision aboutit à la publication en 1994 de la version communément appelée ISO 9001 : 1994.

En 1996, un nouveau cahier des charges est adopté pour poursuivre le travail de révision.

À partir de 1998, des versions préparatoires (Working Drafts) vont apparaître, résultant des travaux des groupes d'experts internationaux.

En 1999, des versions de travail (Committies Drafts) vont voir le jour pour permettre les derniers ajustements de texte.

¹ Cattan M. (2009), op-cit, p. 35.

Finalement, la norme officielle (International Standard) sera publiée au cours du dernier trimestre 2000. La version en langue française de l'ISO 9001 :2000 a été publiée par AFNOR le 15 décembre 2000.

La version 2008 de la norme 9001 « Systèmes de Management de la Qualité- Exigences » a été publiée par AFNOR le 18 novembre 2008 sous l'indice de classement X50-131.

Le processus ISO d'élaboration et de mise à jour des documents se déroule toujours selon un cheminement bien défini. C'est ce processus que cette dernière version de la norme internationale a suivi. Tout d'abord, un cahier des charges et un premier document de travail, le Working Draft (WD), ont été établis en 2012. Puis, les membres du SC2 ont rédigé un projet de comité, le *Committee Draft* (CD), qui a été produit en août 2013.

Après avoir recueilli les commentaires des différents pays membres de l'ISO, un projet de norme internationale est proposé en juin 2014 : le (*Draft for International Standard*) (DIS). Ce document a été soumis à une enquête publique afin de permettre à toutes les parties prenantes de s'exprimer sur le fond et sur la forme.

Les étapes suivantes ont été réalisées au mois de juillet 2015 pour le document (Final Draft for International Standard) (FDIS). Le document FDIS est soumis à validation pour des modifications de forme exclusivement avant vote et publication de la nouvelle version de la norme, l'International Standard (IS) intervenue le 15 septembre 2015¹.

2.2. ISO 9001 v. 2015

En septembre 2015, la nouvelle version est apparue. Elle apporte des changements pour une organisation plus performante, en combinant une approche processus, qui intègre le cycle PDCA (plan, do, check, act.) et une approche par les risques à tous les niveaux de l'organisation. Les organisations disposent d'une période de transition de trois ans à compter de la publication de la nouvelle version, pour en répercuter les modifications dans leurs systèmes de management.

ISO 9001 : 2015 définit les critères pour un système de management. Il s'agit de la seule norme de cette famille à pouvoir être utilisée pour la certification (mais ce n'est pas une obligation). Toute organisation, grande ou petite, quel que soit son domaine d'activité, peut

¹ Pinet C. (2015), « 10 Clés pour réussir sa certification ISO 9001 : 2015 », AFNOR éditions, France, p. 7.

l'utiliser. De fait, plus d'un million d'entreprises et organismes dans plus de 170 pays appliquent ISO 9001 : 2015.

Cette norme repose sur un certain nombre de principes de management de la qualité, notamment une forte orientation client, la motivation et l'engagement de la direction, l'approche processus et l'amélioration continue. ISO 9001 : 2015 aide à s'assurer que les clients obtiennent des produits et services uniformes et de bonne qualité, avec, en retour, de belles retombées commerciales.

Une composante essentielle d'ISO 9001 : 2015 est de vérifier le bon fonctionnement du système de management de la qualité. Une organisation procède à cette vérification par des audits internes. Elle peut également inviter un organisme de certification indépendant à vérifier sa conformité à la norme, mais ce n'est pas une obligation. Elle peut aussi inviter ses clients à auditer pour leur propre compte le système qualité.

ISO dispose d'une gamme de normes pour les systèmes de gestion de la qualité basés sur l'ISO 9001 et adaptés à des secteurs et à des industries spécifiques¹.

Ceux-ci incluent :

ISO13485–Dispositifs médicaux.

ISO/TS 17582 – Exigences particulières pour organismes électoraux.

ISO18091– La collectivité locale.

ISO/TS 22163 – Applications ferroviaires.

ISO/TS 29001 – Industries du pétrole, de la pétrochimie et du gaz naturel.

ISO/IEC 90003 – Ingénierie du logiciel

3. La relation entre la certification et la performance

La certification touche de plus en plus un grand nombre d'entreprises dans le monde économique. Cette question concerne un nombre croissant de dirigeants, puisque près d'un million deux cent mille organisations sont certifiées ISO 9001 en 2013, et que leur nombre ne cesse de croître, en particulier dans les pays en développement. L'adoption du standard ISO 9001 s'est étendue à des pays et à des secteurs d'activités de plus en plus diversifiés.

¹ <https://www.iso.org/fr/iso-9001-quality-management.html>, Site web visité le 10 Avril.

Paradoxalement, le développement de ce phénomène s'accompagne de peu d'études quant aux impacts réels de la certification sur les organisations qui la mettent en œuvre. Cependant, des questions émergent aujourd'hui relatives aux apports de la certification d'une part, et au caractère contingent ou non de la mise en place de ces systèmes, d'autre part. Que savons-nous des implications et des effets de la certification sur ces entreprises ?

De façon surprenante, malgré plusieurs études empiriques réalisées sur la question, les effets réels de la certification continuent à soulever des controverses, tant dans le domaine de la recherche que dans les entreprises¹. Compte tenu de cette dispersion des études, nous avons réalisé une revue d'une sélection d'études empiriques sur les effets de la norme ISO 9001 sur les performances des organisations publiées entre 1994 et 2008 dans des revues arbitrées. Nous présentons ici les conclusions de cette revue :

- Bien que la majorité des études réalisées affirment une relation positive entre la certification ISO 9001 et la performance, il y a aussi un autre groupe de chercheurs qui n'ont pas trouvé suffisamment de preuves pour appuyer une telle relation² (Terziovski et al. 1999 ; Quazi et Jacobs, 2004 ; Conca et al, 2004). Les résultats obtenus par Terziovski et al. (1999) et de Quazi et Jacobs, (2004) ont montré que la présence ou l'absence de la norme ISO 9001 n'est pas un indicateur fiable de la performance ou non en qualité³.

- Les motivations de certification ISO 9001 peuvent également être classées en catégories internes et externes. Les premiers sont liés à l'amélioration en termes de marketing et les aspects promotionnels, tandis que les prestations internes sont en relation avec des améliorations organisationnelles. La majorité des recherches constatent une domination des raisons externes pour le projet de certification. Cependant, le portrait des effets de la norme qui ressort de la littérature tend donc à être positif mais reste largement discutable pour plusieurs raisons :

- Le nombre très faible d'études qu'ils lui sont consacré comparé à l'ampleur du phénomène ;

¹ Daoudi M. (2013), « Mondialisation, Normalisation ISO et Effets de la Certification ISO 9001 sur les Entreprises Algériennes », p. 72... Document disponible sur <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/8267>.

² Terziovski M., Samson D. et Dow D. (1999), «The Business Value of Quality Management Systems Certification. Evidence from Australia and New Zealand», *Journal of Operations Management*, Vol. 15, pp. 1-18.

³ Daoudi M. (2013), op-cit. p. 74.

- La très grande majorité des études ont été publiées dans des revues spécialisées dans le domaine de la qualité. Il est clair que certains articles manquent de recul critique et s'adressent surtout à un public de praticiens de la qualité a priori favorables à ces normes ;

- La grande majorité des études sont concentrées dans les pays développés.

On connaît très peu de choses sur les effets de la norme dans les pays en développement alors qu'ils connaissent une forte croissance du nombre de certifications ;

- Une partie importante des études sont réalisées dans les deux seuls pays : Etats unis et Espagne ;

- Peu d'études comparatives internationales ;

- Les bénéfices de la norme ne sont pas forcément automatiques et dépendent clairement de certains facteurs de contingences qui sont trop souvent ignorés dans la littérature ;

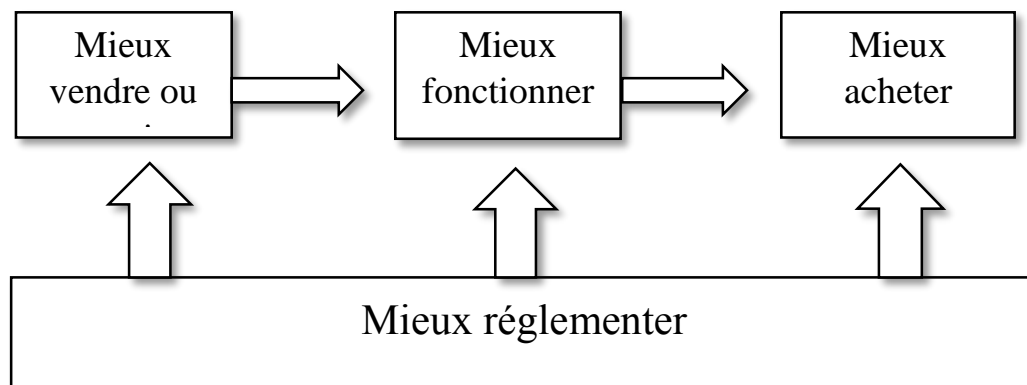
Ces insuffisances constatées nous amènent à dire que la recherche scientifique doit encore se pencher sur cette problématique des effets et des implications de la norme ISO 9001 qui reste, non seulement très peu étudiée, mais dont les résultats sont souvent critiqués. La multiplication de recherches scientifiques diversifiant les approches méthodologiques et leurs orientations vers les pays en développement permettra de mettre plus de lumière sur la complexité des effets de la norme ISO 9001.

4. Intérêt de la certification du SMQ (Les enjeux de la certification)

Pour mieux comprendre l'intérêt de la certification, il faut voir comment ces certifications agissent face aux différents enjeux de l'entreprise. Parmi ces enjeux, il en est quatre qui reviennent systématiquement et qui dépendent les uns des autres¹.

¹ Cattan M. (2009), op-cit. p. 15.

Figure 1.2 : Les enjeux permanent d'une entreprise



Source : Cattan M., (2009), op-cit. p. 15.

4.1. Mieux vendre ou servir

Si l'ouverture des marchés, et la concurrence qui en découle, ont souvent des effets bénéfiques sur les prix à la consommation, la question des moyens dont disposent les acheteurs, les consommateurs ou les usagers pour reconnaître et apprécier la qualité des produits et services qui leur sont fournis se pose de plus en plus. La certification est l'un des moyens de cette reconnaissance.

Dans le principe, elle assure aux clients que le produit, la prestation, le procédé ou le système qui leur est fourni présente les caractéristiques attendues ou conformes à un référentiel. Cette assurance est confortée par le fait que la certification est délivrée par des organismes tiers réputés indépendants. Il faut espérer que les organismes certificateurs ont à cœur de faire en sorte que les certificats qu'ils délivrent ne soient pas dévalués par des pratiques peu conformes à ce que l'on pourrait en attendre.

La certification est aussi un excellent moyen pour rendre visibles les efforts réalisés par un organisme en matière de qualité. C'est une des raisons pour lesquelles les organismes certifiés le font largement savoir en apposant un logo de certification sur de nombreux supports.

4.2. Mieux acheter

Tout le monde sait qu'acheter en gros coûte moins cher qu'acheter au détail. Il est donc souhaitable, lorsque cela est possible, que l'organisme s'organise pour grouper ses achats dans le temps, mais aussi en coordonnant les achats des différentes unités qui le composent. On pourrait croire que cela est fait systématiquement, or, apparemment, cela n'est pas encore toujours le cas dans les entreprises actuelles. Pour que cela soit possible, il faut arriver à mettre en place des règles communes, en particulier en ce qui concerne les relations avec les

fournisseurs et surtout les exigences en matière de qualité, de délai et de conditions de mise à disposition. Pour bien acheter, il faut donc se donner les moyens de choisir au mieux ses fournisseurs.

Ainsi, pour toute fourniture requérant l'application d'un système qualité, le fournisseur retenu doit avoir été agréé sur la base de sa capacité à répondre aux exigences applicables tant dans le cadre de ses propres activités que dans celles de ses sous-traitants.

Donc, on peut dire que la certification pour certain organisme est un moyen pour limiter ou simplifier l'évaluation, voire la surveillance qu'ils se doivent d'exercer sur ces fournisseurs.

Mais le client n'est pas le seul à pouvoir tirer bénéfice de l'utilisation de la certification. Un fournisseur qui doit être agréé par plusieurs clients peut faire valoir sa certification pour éviter de se soumettre à autant d'audits qu'il a de clients.

4.3. Mieux fonctionner

Mieux fonctionner, c'est créer les conditions qui font que chaque individu dans l'organisme se sente investi d'une responsabilité individuelle et d'une responsabilité collective.

Pour qu'une entreprise fonctionne parfaitement, elle doit réduire les frais de fonctionnement et éviter les dysfonctionnements qui coûtent cher. Pour cela, le management de la qualité à travers la norme ISO 9001 met l'accent sur deux éléments essentiels pour l'amélioration du fonctionnement d'un organisme : la maîtrise des interfaces par une approche processus et l'amélioration permanente de l'efficacité des tâches, mais surtout des processus et du système de management de l'organisme.

4.4. Mieux réglementer

La réglementation tend également à sécuriser les clients et les usagers.

En effet, le fait que des règles existent et que des entités soient en charge de vérifier leur application rassure, même si l'on sait parfaitement que cette vérification n'est pas exhaustive. Encore faut-il que la réglementation soit accessible et compréhensible pour qu'elle ait un effet psychologique positif.

Conclusion du chapitre :

Pour mieux comprendre le concept de la qualité, il faut tout d'abord évoquer son historique et son développement dans le temps ; après, il faut le définir et mentionner ses enjeux, et c'est ce qu'on a fait dans ce chapitre. Dans la deuxième partie de ce chapitre on a parlé sur la normalisation et la certification et on a concentré sur la fameuse norme ISO 9001 v 2015 qui donne à l'entreprise un avantage concurrentiel dès qu'elle obtienne cette certification. Le chapitre suivant nous permettra de découvrir les exigences de cette norme et quels sont les étapes à suivre pour obtenir une certification ISO 9001 v 2015 qui concerne les systèmes de management de la qualité.

Chapitre II : Démarche de la mise en place d'un système management Qualité (SMQ)

Chapitre II : Démarche de la mise en place d'un système management Qualité (SMQ)

Introduction du chapitre

Dans ce chapitre, nous allons traiter la démarche de la mise en place d'un système de management de la qualité en abordant, en premier lieu, le concept et les principes sur lesquels se base un SMQ et les exigences déclinées dans la norme ISO 9001 : 2015 qui garantissent l'intégration de ces principes dans le fonctionnement de l'entreprise. Ensuite, nous terminons par la démarche à suivre pour répondre à ces exigences et évaluer leurs influences sur la performance de l'entreprise.

Section 1 : Le concept d'un système du management de la qualité

1. Définition

Le SMQ a plusieurs définitions relatives à plusieurs auteurs du management, nous allons essayer de donner deux :

Selon DORBES. H en 2005 : Le système de Management de la Qualité est « l'organisation formalisée mise en place dans l'entreprise afin d'atteindre les objectifs fixés par la politique qualité »¹.

Selon l'ISO 9000 : le management de la qualité est défini comme étant « l'ensemble des activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité »².

D'après ces deux définitions, on affirme que le SMQ est relatif à une certaine démarche établit dans l'entreprise pour construire le cœur de la politique qualité sur le terrain et qui définit l'ensemble de la structure organisationnelle, des responsabilités de chaque intervenant, des procédures, des procédés et des ressources pour mettre en œuvre une politique performante. C'est un Système permettant d'établir une politique, des objectifs et d'atteindre ces objectifs.

L'adoption d'un système de management de la qualité relève d'une décision stratégique de l'organisme qui peut l'aider à améliorer ses performances globales et fournir une base solide à des initiatives permettant d'assurer sa pérennité ³.

¹ Dorbes H (2005), « Comment mettre en œuvre une démarche qualité dans une PME », Revue Science de Gestion d'entreprise, n° 12, p. 1.

² Norme ISO 9000 :2000, « Système de management de la qualité-principe essentiels et vocabulaire », AFNOR, France, (3.2.8), p. 9.

³ Norme ISO 9001 : 2015, « Système de management de la qualité-exigences », p. 02.

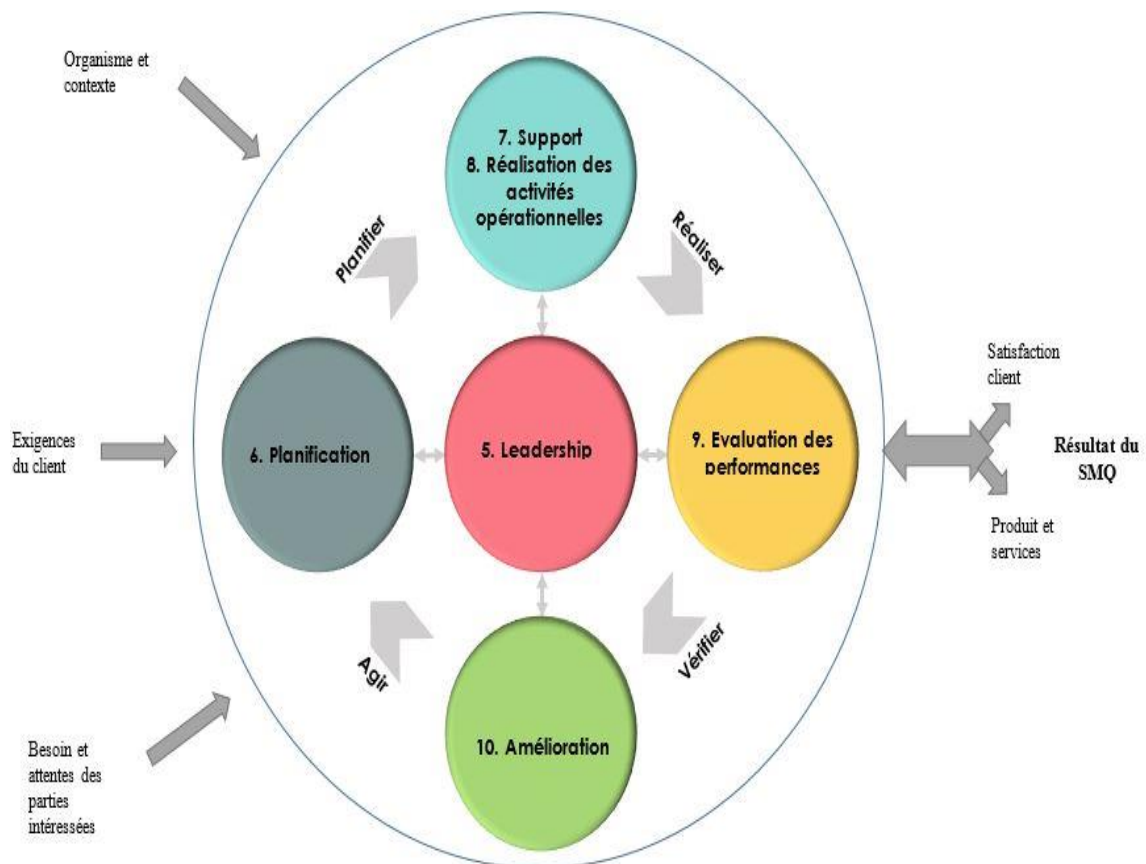
Chapitre II : Démarche de la mise en place d'un système management Qualité (SMQ)

2. Principes de management de la qualité

L'une des fonctions du système de management de la qualité c'est de garantir une performance durable, en répondant aux besoins de toutes les parties intéressées. Et pour qu'une direction d'une entreprise arrive à conduire l'organisme vers de meilleures performances, les experts rédacteurs des textes normatifs ont identifié sept (07) principes fondamentaux ¹.

- Orientation du client ;
- Leadership ;
- Implication du personnel ;
- Approche processus ;
- Amélioration ;
- Prise de décision fondée sur des preuves ;
- Management des relations avec les parties intéressées.

Figure 2.1 : Présentation de la structure de la norme ISO 9001 :2015 dans le cycle PDCA



Source : Norme ISO 9001 : 2015, « Système de management de la qualité-exigences », p. 9.

¹ Norme ISO 9000 : 2015, « Système de management de la qualité principes essentiels et vocabulaires », p. 03-09.

Chapitre II : Démarche de la mise en place d'un système management Qualité (SMQ)

2.1. Orientation client

Vu que le client joue un rôle déterminant dans le succès d'une entreprise, cette dernière doit construire une relation de confiance fructueuse avec lui, fondée sur le dialogue et l'écoute. Cette posture, basée sur la prise en compte des besoins et des attentes du client, se propage au sein de tous les membres de l'entreprise, depuis ceux qui sont directement en contact avec le client jusqu'à ceux qui en sont plus éloignés.

Le principe « orientation client » ne se limite pas seulement à la satisfaction de celui-ci, ce principe demandant d'aller au-delà, en anticipant ses besoins et ses attentes. La satisfaction à tout prix est un objectif risqué et financièrement difficile à assumer. Bien que le SMQ soit construit en cohérence avec cet objectif, il appartient à la direction de veiller à ce que l'entreprise soit globalement orientée dans le bon sens¹.

2.2. Le leadership (la responsabilité de la direction)

Le « Leadership » est la capacité d'un individu de conduire d'autres individus ou groupes à atteindre certains objectifs. On dira alors qu'un leader est quelqu'un qui est capable de piloter, d'influencer les autres. Il doit avoir plusieurs qualités, compétences ainsi que : la vision, la persuasion, la communication, la confiance et l'éthique.

En cohérence avec la fixation des objectifs, il définit comment les collaborateurs de l'entreprise contribuent à leur réalisation et avec quel degré de responsabilité. Donc, le leadership s'exerce également au quotidien, en encourageant les collaborateurs à appliquer les procédures en leur rappelant l'engagement à la qualité dans les situations où celle-ci apparaît comme un obstacle à l'atteinte d'objectifs de nature extérieure à la qualité².

2.3. L'implication du personnel

Depuis les années 1920, les recherches dans le domaine de management ont prouvé que le succès d'une entreprise repose surtout sur le facteur humain et son niveau d'implication. Jusqu'à maintenant, les ressources humaines sont au cœur de l'entreprise. Elles ont une place prépondérante aussi bien pour la mise en œuvre des processus que pour l'amélioration, il est donc nécessaire pour le personnel de l'entreprise de connaître son importance dans la mise en

¹ Roesslinger F. et Siegel D. (2015), « Management stratégique et management de la qualité », AFNOR éditions, p. 38.

² Roesslinger F. et Siegel D. (2015), op-cit. p. 39.

Chapitre II : Démarche de la mise en place d'un système management Qualité (SMQ)

place du système de management de la qualité et dans la création de la valeur. Et pour cela, ils doivent donc être compétents, habilités et impliqués à tous les niveaux de l'entreprise.

L'implication du personnel est concrétisée par ¹:

- La contribution de chacun à l'atteinte des objectifs ;
- La recherche de l'innovation ;
- La recherche de solutions et des opportunités d'amélioration.

2.4. L'approche processus

Un processus signifie un enchaînement d'une ou des plusieurs activités ou actions. Autrement dit c'est un ensemble d'activité corrélés ou en interaction qui transforme des éléments d'entrées (matières premières) en éléments de sortie en créant de la valeur². L'approche processus consiste à considérer l'entreprise comme un ensemble de plusieurs processus qui sont liées qui doivent être bien structurés afin d'atteindre un fonctionnement plus efficace.

2.4.1. Les éléments d'un processus

Un processus doit réunir les éléments suivants³:

- Un nom : qui doit être court et clair pour être compris par tout le monde ;
- Une finalité : qui exprime la raison d'être et quelle est la valeur ajoutée du processus, et qui doit être exprimée avec une phrase courte ;
- Des ressources d'éléments d'entrée ;
- Des éléments d'entrées : qui indiquent sur quoi est basé le processus ;
- Des éléments de sorties : qui indiquent ce que le processus a produit ;
- Des destinataires des éléments de sortie ;
- Un responsable : qui est la personne chargée de s'assurer du bon fonctionnement du processus en termes de besoins, communication, valeur ajoutée etc. ;
- Une procédure : c'est la description des activités liées au processus.

¹ <https://www.certification-qse.com/implication-du-personnel-principe-de-management-de-la-qualite/>, Site web visité le 09/03/2019.

² Roesslinger F. et Siegel D. (2015), op.cit., p. 41.

³ Longin P. et Denet H. (2008), « Construisez votre qualité », Dunod éditions, 2ème édition, Paris, p. 18.

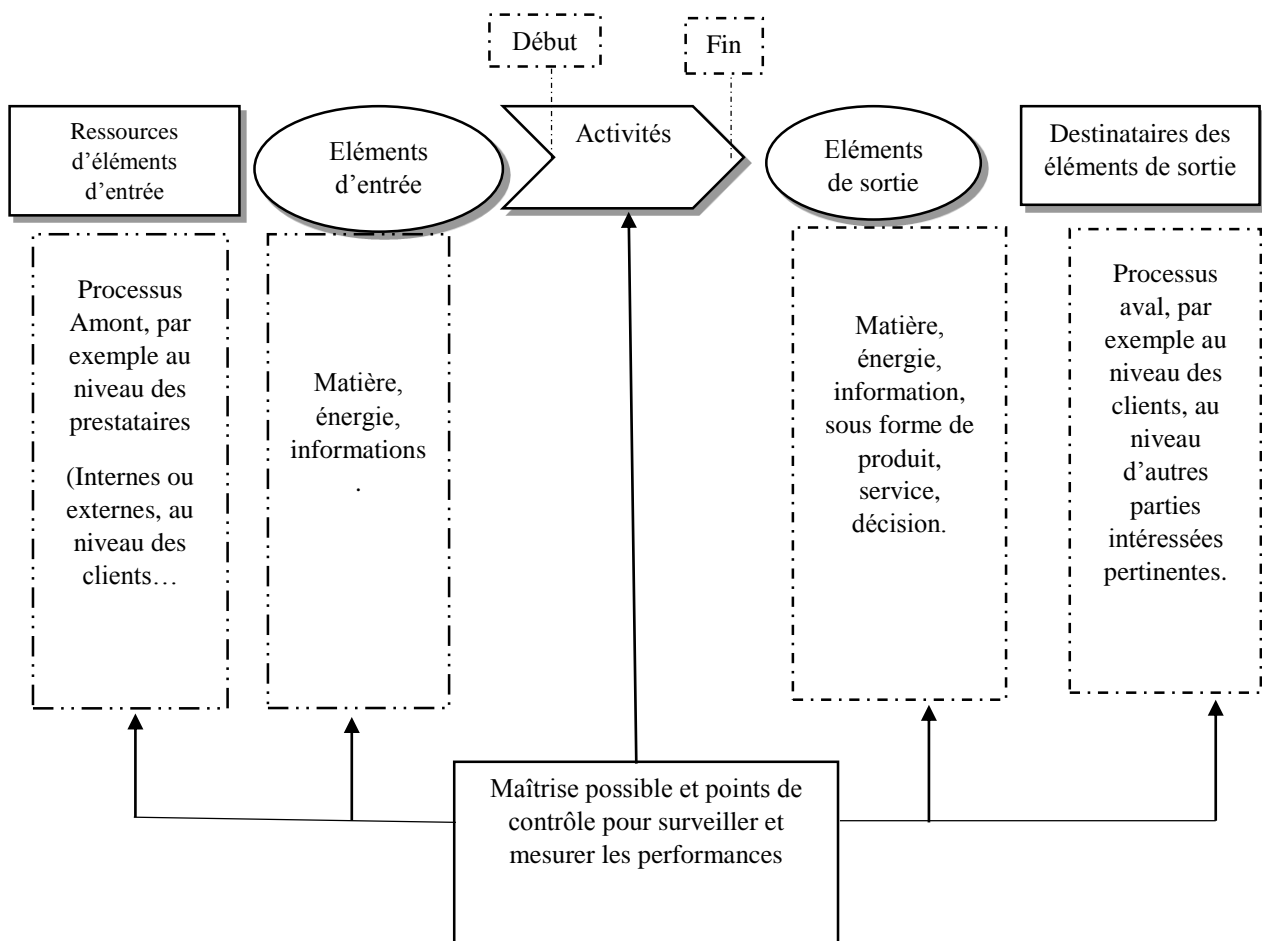
Chapitre II : Démarche de la mise en place d'un système management Qualité (SMQ)

2.4.2-L'intérêt de l'approche processus

Cette approche doit permettre une meilleure visibilité du fonctionnement de l'entreprise et une meilleure maîtrise des relations et interactions entre les clients et les fournisseurs, internes et externes. En outre¹ :

- Elle facilite les flux de communications ;
- Elle vise à apporter le niveau de satisfaction souhaité à chacune des parties intéressées de l'entreprise ;
- Elle permet de maîtriser la valeur ajoutée et de voir les points de blocage de chacun des processus par un pilotage méthodique

Figure 2.2 : Représentation schématique des éléments d'un processus



Source : Norme ISO 9001 « Systèmes de Management de la Qualité-Exigences », 5ème édition 2015, p 08.

¹ Pinet C. (2015), « 10 clés pour réussir sa certification ISO 9001 : 2015 », AFNOR éditions, France, Octobre, p. 25.

2.5- L'amélioration continue

Vu que la férocité de la concurrence s'accroît et les exigences des clients se développent quotidiennement, le principe de l'amélioration devient une condition essentielle de survie de l'entreprise. Elle ne concerne pas seulement le produit ou le service, mais porte également sur les processus de l'entreprise et voire les activités qui la composent.

La mise en place de l'amélioration continue implique¹ :

- L'augmentation de l'efficacité et l'efficience ;
- La définition des actions correctives et préventives ;
- La conduite des actions d'amélioration et suivre ses impacts.

Donc, elle contribue à augmenter la probabilité de réussite de la satisfaction des clients. Deming, qui fut parmi les premiers à diffuser le concept d'amélioration continue, a donné son nom à la « roue » illustrée ci-dessous. Nommée aussi par cycle ou méthode PDCA, en anglais c'est : (plan, do, check, act), Il s'agit de reproduire continuellement 4 étapes pour mener des actions. Elle est un des piliers des démarches qualité. C'est un des éléments de base de l'amélioration continue.

Le cycle PDCA

-Plan : Planifier

Il s'agit de prévoir, c'est-à-dire définir des objectifs

.-Do : Réaliser

Il s'agit de mettre en place l'action elle-même, c'est-à-dire mettre en œuvre ce qui a été planifié.

-Check : Vérifier, Contrôler

C'est contrôler, c'est-à-dire surveiller généralement au moyen de mesures dont les résultats seront comparés aux objectifs définis.

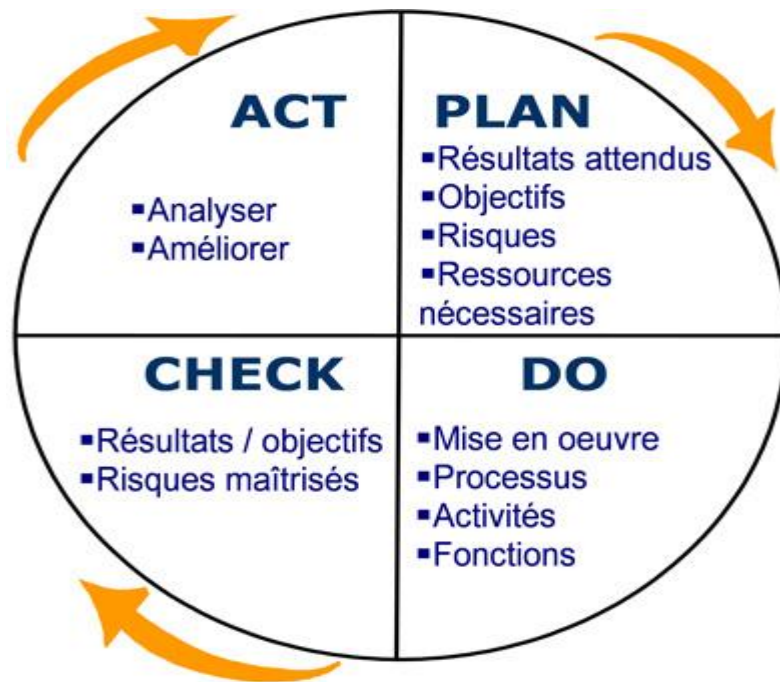
-Act : réagir

C'est entreprendre des actions au vu des résultats obtenus dans l'étape précédente de vérification.²

¹ Roesslinger F. et Siegel D. (2015), op-cit. p. 43.

² Pinet C. (2015), op-cit. p. 29

Figure 2.3 : Roue de Deming



Source : Roesslinger F. et Siegel D. (2015), op-cit. p. 43.

2.6- La prise de décision fondée sur des preuves

Anciennement appelé approche factuelle, la prise de décision fondée sur des preuves est une approche qui permet de s'appuyer des données précises et détaillées pour prendre une décision claire. Les données qualitatives ou quantitatives, fournies par les opérations de mesurage sont des éléments souvent décisifs sur lesquels se base une décision. En plus, la prise de décision fondée sur des preuves contient une dimension humaine, elle consiste non seulement à favoriser des comportements orientés vers la recherche des faits, mais également à s'assurer de la compétence des personnes chargées d'analyser et d'interpréter les données¹.

En effet, une décision prise à instant donné avec des éléments définis peut ne pas être la même que 3h ou 3 jours après. La prise de décision donc tracée grâce aux éléments de preuve de l'approche factuelle. Les données considérées comme preuves peuvent être :

- Des indicateurs des surveillances ;
- Des graphiques ;

¹ Roesslinger F. et Siegel D. (2015), op-cit. p. 45.

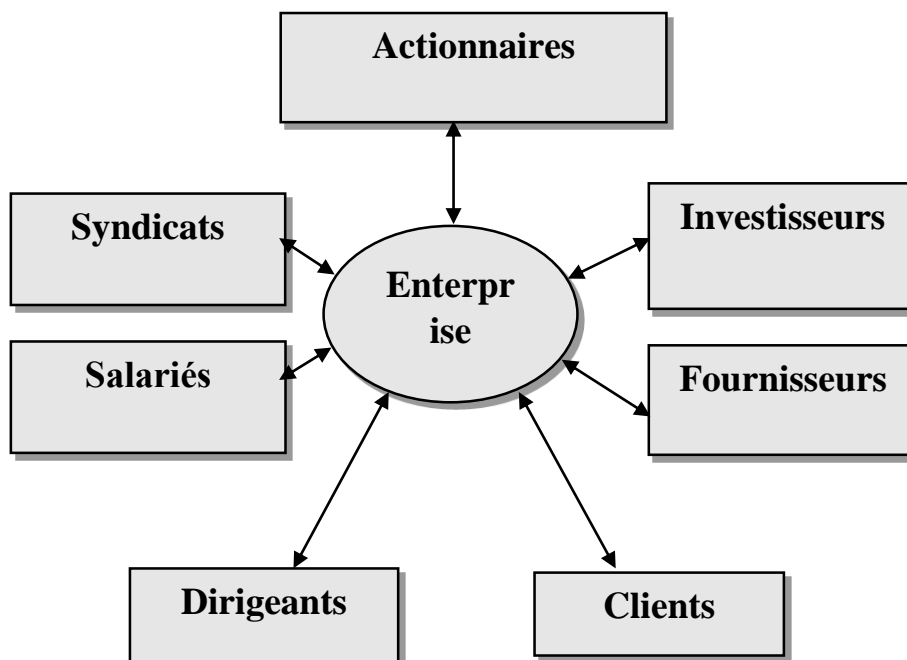
- Un tableau de bord ;
- Le suivi de la production ;
- Un rapport d'audit ;
- L'écoute client ;
- Et tout autre documents / informations concernant la prise de décision.

2.7- La gestion des relations avec les parties intéressées

Pour obtenir des performances durables, les entreprises gèrent leurs relations avec les parties intéressées pertinentes, telles que les fournisseurs, les actionnaires, les clients, les employés, etc. Les parties intéressées ont une influence sur l'entreprise et impact ses performances. Cette dernière est obtenue lorsque l'entreprise gère ses relations avec toutes les parties intéressées de manière à optimiser leur impact. La gestion des relations avec ses réseaux de prestataires, de clients et autres partenaires directs à une importance particulière¹.

L'identification et l'analyse pertinentes des parties intéressées permettront d'organiser le système de management de la qualité pour établir une relation fructueuse avec elles. Quelques parties intéressées sont représentées dans la figure suivante :

Figure 2.4 : Les différentes parties prenantes d'une entreprise



Source : Elaborer par l'auteur.

¹ Roesslinger F. et Siegel D. (2015), op-cit. p. 46.

Section 2 : La mise en œuvre d'une démarche qualité

1- Les exigences du SMQ

Afin de s'assurer de l'intégration des 7 principes du management de la qualité dans le fonctionnement de l'entreprise, la norme « ISO 9001 : 2015 » a décliné des exigences traduites en sept chapitres traités ci-après à lesquelles toute entreprise doit répondre ¹:

1.1. Contexte de l'organisme

Ce chapitre de la norme exige que l'entreprise doive déterminer les enjeux internes et externes pertinents par rapport à sa finalité et son orientation stratégique et qui peuvent avoir une influence, positive ou négative. Elle doit comprendre les besoins et les attentes des parties intéressées et avant qu'elle mette des processus pour le SMQ, elle doit déterminer le domaine d'application de ce dernier.

1.2. Leadership

La direction doit faire preuve de leadership et d'engagement en jouant un rôle actif dans l'engagement, la promotion et l'assurance, la communication et la surveillance de la performance et de l'efficacité du système de management de la qualité, et tout ça, en visant la satisfaction des exigences du client.

Cette direction doit, aussi, établir, revoir et tenir à jour une politique qualité. Cette dernière doit être appropriée pour fournir un cadre pour les objectifs et inclure l'engagement de satisfaction aux exigences du SMQ et l'engagement pour l'amélioration continue. Cette politique doit être disponible, tenue à jour, communiquée au sein de l'organisme et mise à la disposition des parties intéressées pertinentes.

De plus, la direction doit s'assurer que les responsabilités et les autorités des rôles pertinents sont attribués, communiqués et compris dans l'organisme. Pour une entreprise, la « direction » peut comprendre, par exemple, un président-directeur général, un administrateur délégué, un conseil d'administration...

1.3. Planification

Dans le cadre de la planification de son système de management de la qualité, l'entreprise doit planifier les actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités en tenant compte des enjeux

¹ Norme ISO 9001, « SMQ-Exigences », 5^{ème} édition 2015, pp. 1-20.

Chapitre II : Démarche de la mise en place d'un système management Qualité (SMQ)

internes et externes et des exigences de chaque partie intéressée. En outre, l'entreprise doit prévenir les non-conformités et déterminer les opportunités permettant d'accroître la satisfaction du client ou d'atteindre ses objectifs liés à ses qualités. Ces derniers doivent être cohérents avec la politique, mesurables, surveillés et communiqués.

1.4. Support

L'entreprise doit fournir les ressources nécessaires à l'établissement, la mise en œuvre, la mise à jour et l'amélioration continue du système de management de la qualité, et à son fonctionnement efficace tel que :

- Les compétences : les compétences des personnes peuvent être basées sur leur formation initiale, leur formation professionnelle et leur expérience. Et pour qu'une entreprise assure son bon fonctionnement et qu'elle réponde aux exigences des clients, elle doit assurer que la bonne personne occupe le bon poste.
- La sensibilisation : l'entreprise doit assurer que ses employés sont sensibilisés à la politique qualité, à l'objectif qualité pertinente et à l'importance de leur contribution à l'efficacité du SMQ.
- La communication : l'entreprise doit établir les communications internes et externes nécessaires et pertinentes pour le SMQ.
- Les informations documentées : l'entreprise doit assurer qu'elle maîtrise les informations documentées nécessaires pour se conformer à l'ISO 9001, ainsi que les informations documentées nécessaires à l'efficacité de son SMQ.

1.5. Réalisation des activités opérationnelles

Chapitre porte sur la réponse sur les exigences suivantes :

- Planification et maîtrise opérationnelles : l'entreprise doit planifier, mettre en œuvre et maîtriser les processus nécessaires à la fourniture des produits et services en déterminant les exigences relatives aux produits, assignant les ressources nécessaires, mettant en œuvre la maîtrise des processus et en démontrant les conformités des produits et services.
- Exigences relatives aux produits et services : l'entreprise doit communiquer avec le client et déterminer ses exigences relatives aux produits et services. Ces exigences doivent être revues.

Chapitre II : Démarche de la mise en place d'un système management Qualité (SMQ)

- Conception et développement de produits et services : dans le cas où le client ou une partie intéressée ne définit pas ses exigences relatives au produit, l'entreprise doit établir, mettre en œuvre et tenir à jour un processus de conception et de développement, qui doit être planifié et maîtrisé ainsi que les modifications intervenues ultérieurement.
- Maîtrise des processus, produit et services fournis par des prestataires externes : L'entreprise doit s'assurer que les produits et services fournis par les prestataires externes sont conformes aux exigences spécifiées, et que les processus fournis restent sous le contrôle de son SMQ. Les exigences relatives aux processus, produits et services à fournir doivent être communiqués avec les prestataires externes.
- Production et prestation de service : l'organisme doit mettre en œuvre des conditions maîtrisées pour la production des produits et des prestations de services, notamment par la mise à disposition :
 - ✓ des caractéristiques des produits et services à fabriquer ;
 - ✓ des résultats à obtenir ;
 - ✓ des ressources appropriées ;
 - ✓ des moyens de surveillance et de mesure ;
 - ✓ d'une infrastructure et d'un environnement approprié ;
 - ✓ de personnes compétentes ;
 - ✓ de moyens de validation des processus de production ;
 - ✓ d'actions visant à prévenir l'erreur humaine ;
 - ✓ d'activités de libération et de livraison.

L'entreprise doit utiliser des moyens pour identifier les éléments de sorties pour assurer la conformité des produits et services et elle doit assurer la préservation de ses éléments.

- Libération des produits et services : L'entreprise doit conserver des preuves de la conformité qui sont des informations documentées qui concernent la libération des produits et services.
- Maîtrise des éléments de sortie non conformes : L'entreprise doit assurer que les éléments de sortie non conformes sont identifiés et maîtrisés pour empêcher leur fourniture ou utilisation non intentionnelle.

Chapitre II : Démarche de la mise en place d'un système management Qualité (SMQ)

1.6. Evaluation des performances

Ce chapitre de la norme exige que l'entreprise doive :

- Procéder à la surveillance, la mesure, l'analyse et l'évaluation et ça en déterminant ce qu'il est nécessaire de surveiller et de mesurer et quelles sont les méthodes les plus pertinentes pour garantir un contrôle efficace.
- Surveiller la perception du client sur le niveau de satisfaction des besoins et attentes. Elle doit aussi déterminer les méthodes pour obtenir, surveiller et recevoir les informations nécessaires (enquêtes, réunions avec client, compliments et réclamations etc.).
- Analyser et évaluer les données et les informations issues de la surveillance et de la mesure.
- Réaliser des audits internes à des intervalles planifiés pour fournir des informations permettant de déterminer si le SMQ est conforme aux exigences et s'il est efficacement mis en œuvre et tenu à jour.
- Procéder à la revue du SMQ afin de s'assurer qu'il est toujours approprié. Les éléments de sortie de la revue de direction doivent inclure les décisions et actions relatives aux opportunités d'amélioration, aux besoins de changements et aux besoins en ressources ; toujours en conservant des informations documentées comme preuves des conclusions de la revue de direction.

1.7. Amélioration

L'entreprise doit déterminer et sélectionner les opportunités d'amélioration et entreprendre les actions nécessaires pour satisfaire aux exigences du client et accroître sa satisfaction. Elle doit améliorer ses éléments suivants :

- Ces produits et services ;
- La performance du SMQ ;
- L'efficacité du SMQ.

De plus, elle doit corriger et réduire les effets indésirables de non-conformité et elle doit améliorer en continu la pertinence, l'adéquation et l'efficacité du SMQ. Elle doit prendre en compte les résultats de l'analyse et d'évaluation, ainsi que des éléments de sortie de la revue de direction pour déterminer s'il existe des besoins ou des opportunités d'amélioration.

Chapitre II : Démarche de la mise en place d'un système management Qualité (SMQ)

2. Les apports d'une démarche méthodologique

Un projet de mise en place d'un système de management de la qualité, comme n'importe quel projet d'ailleurs, ne se décide pas sur un coup de tête. Il doit être préparé et planifié, c'est un projet qui prend du temps et consomme des ressources et résulte des coûts.

Pour qu'un projet réussisse dans de bonnes conditions, il importe qu'il soit maîtrisé. C'est-à-dire qu'il se déroule selon une méthode bien organisée, et le chef de projet disposera des commandes nécessaires pour corriger la trajectoire et se remettre dans la bonne direction afin d'atteindre la cible.

La réponse aux exigences citées ci-dessus par l'entreprise nécessite une démarche méthodologique qui apportera¹ :

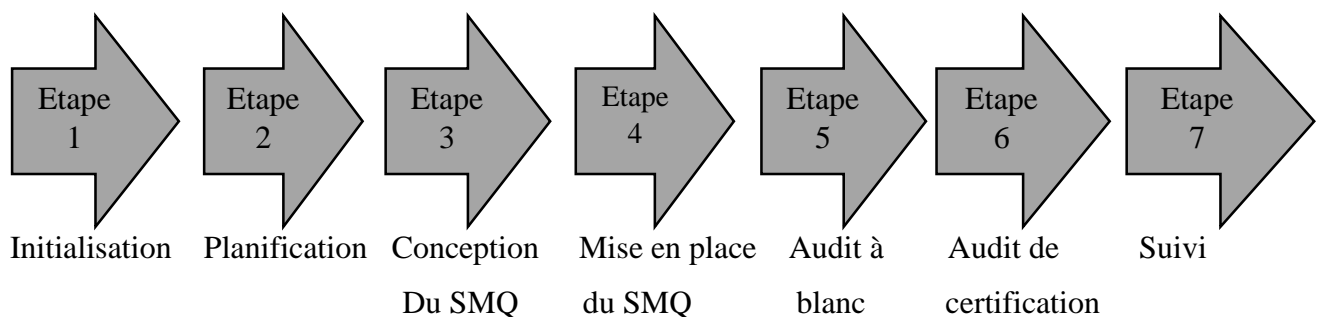
- L'obligation de préciser les objectifs exacts de ce qui est attendu (les livrables) ;
- La nécessité de définir qui est responsable de quoi (les décideurs, le pilote), qui fait quoi (les acteurs) ;
- La capacité à lister les tâches du projet (processus et étapes) ;
- L'organisation des moyens de suivi et de contrôle.

3- Sept étapes pour réussir un projet qualité (Méthode 07 S) :

La méthodologie dite 7S (7 steps) concerne la maîtrise du processus projet. Ce processus est découpé en sept étapes. Chaque étape fait l'objet de la description d'un processus détaillé avec la liste des tâches qui le compose².

La figure suivante représente le positionnement des étapes de la méthode 7 S :

Figure 2.5 : les étapes du processus projet de certification



Source : Pinet C. (2015), op-cit., p. 71.

¹ Pinet C. (2015), op-cit., p. 69.

² Pinet C. (2015), op-cit., p. 05-21.

Chapitre II : Démarche de la mise en place d'un système management Qualité (SMQ)

Etape 1 : Initialisation

- 1.1. Déclencheur : Apparition d'une idée
- 1.2. Finalité du processus : Avant de se lancer dans un projet, un certain nombre des tâches doivent être entreprises.
- 1.3. Pilote du processus : La direction générale de l'entreprise.
- 1.4. Liste des principales tâches :
 - Décision de faire.
 - Désignation d'un responsable de projet.
 - Choix d'un accompagnateur.
 - Fixation des objectifs globaux du projet.
 - Rédaction d'un ordre de mission.
- 1.5. Livrables : Note de lancement ou ordre de mission.

Etape 2 : Planification

- 2.1. Déclencheur : La mission est confiée au chef de projet.
- 2.2. Finalité du processus :
 - Permettre de déterminer les travaux nécessaires pour réaliser le projet ainsi que leur ordonnancement.
 - Estimer les charges, les besoins en ressources et le planning prévisionnel.
- 2.3. Pilote du processus : Le chef du projet certification
- 2.4. Liste des principales tâches :
 - Décomposition du projet en tâches à faire.
 - Evaluation des charges pour réaliser chaque tâche.
 - Identification des ressources nécessaires à affecter.
 - Estimation des délais probables.
 - Formalisation des documents de planifications.

Chapitre II : Démarche de la mise en place d'un système management Qualité (SMQ)

2.5. Livrables :

- Plan de développement.
- Plan qualité.
- Plan de communication.
- Plan de formation.

2.6. Indicateur :

- Respect des objectifs.
- Respect des échéances.

Etape 3 : Conception de SMQ

3.1. Déclencheur : Le comité de direction a approuvé les plans projet.

3.2. Finalité du processus : Le SMQ doit répondre aux exigences de la norme ISO 9001 :2015 et aux objectifs fixés par la direction générale

3.3. Pilote du processus : Le chef du projet certification

3.4. Liste des principales tâches :

- Rédaction de manuelle qualité.
- Identification des processus métier
- Identification et formalisation des processus liés à la qualité.
- Rédaction des procédures et modes opératoires.
- Structuration et règles relatives à la documentation.
- Structuration et règles relatives aux enregistrements qualité.

3.5. Livrables :

- Manuel qualité.
- Cartographie des processus.
- Description détaillée des processus.
- Procédures.
- Modes opératoires.

Chapitre II : Démarche de la mise en place d'un système management Qualité (SMQ)

- Plan type de qualité et trame des fiches et formulaires.

3.6. Indicateur :

- Respect des exigences.
- Respect des échéances.

Etape 4 : Mise en place du SMQ

4.1. Déclencheur :

- Les acteurs ont validé le SMQ.
- Le comité de direction a approuvé le SMQ.

4.2. Finalité du processus :

- Le SMQ doit être mis en place et opérationnel.
- Son déploiement va se dérouler progressivement.
- Des mesures et des contrôles permettront de s'assurer de son efficacité.

4.3. Pilote du processus : Le chef du projet certification.

4.4. Liste des principales tâches :

- Former le personnel
- Mettre en œuvre les nouvelles procédures et les nouveaux documents.
- Réaliser et conserver les enregistrements qualité.
- Faire des revues de direction.
- Faire des audits internes.
- Faire des mesures sur les indicateurs
- S'appuyer sur des sessions de formations adéquates.

4.5. Livrables : Preuves du fonctionnement du SMQ et Enregistrements preuves qualité.

4.6. Indicateur :

- Les indicateurs de la qualité.
- Le tableau de bord.

Chapitre II : Démarche de la mise en place d'un système management Qualité (SMQ)

Etape 5 : Audit à blanc

5.1. Déclencheur : Lorsque le SMQ est en place et fonctionne

5.2. Finalité du processus : mettre l'entreprise et son système aux mêmes conditions que lors d'un audit de certification.

5.3. Pilote du processus : Le chef du projet certification

5.4. Liste des principales tâches :

- Décision de faire un audit à blanc.
- Choix d'un auditeur indépendant.
- Planification de l'audit et des interviews.
- Interviews des acteurs.
- Observations.
- Recherche de preuves.
- Identifications des non-conformités par rapport au référentiel.
- Formalisation des non-conformités détectées.
- Rédaction du rapport d'audit à blanc.

5.5. Livrables :

- Rapport d'audit à blanc.
- Fiches de non-conformité.

5.6. Indicateur : Nombre de non-conformité et d'observation par niveau de gravité.

Etape 6 : Audit de certification

6.1. Déclencheur : Planification selon accord entre l'entreprise et l'organisme de certification.

6.2. Finalité du processus : Réaliser les missions d'audit afin d'obtenir son certificat.

6.3. Pilote du processus : l'organisme de certification.

6.4. Liste des principales tâches :

- La préparation de l'audit.
- La planification de l'audit.
- La planification des interviews.
- La réalisation de l'audit.
- La revue documentaire.
- L'audit sur site.
- Les suites de l'audit.
- Le traitement des non-conformités.
- L'analyse du dossier par l'organisme de certification.
- La délivrance du certificat.

6.5. Livrables :

- Grille de revue documentaire.
- Rapport d'audit.
- Fiche de non-conformité.

6.6. Indicateur : Nombre de non-conformité détectée.

Etape 7 : Le suivi

7.1. Déclencheur : Après l'obtention du certificat.

7.2. Finalité du processus : Le suivi et l'entretien du SMQ.

7.3 : Pilote du processus : Le responsable qualité.

7.4 : Liste des principales tâches :

- Gérer les évolutions du SMQ.
- Organiser les revues de direction.
- Piloter les audits qualité internes.
- Assurer le suivi des actions correctives.
- Assurer le suivi des actions préventives.

Chapitre II : Démarche de la mise en place d'un système management Qualité (SMQ)

- Participer aux visites de surveillance de l'organisme certificateur.

7.5 : Livrables : Tableaux de bord qualité.

7.6 : Indicateur :

- Compte rendu des revues de direction.
- Rapports d'audits qualité internes.
- Actions correctives.
- Action préventive.

Section 03 : L'influence du SMQ sur la performance de l'entreprise

1. Le lien entre le SMQ et la performance de l'entreprise

Dès la fin des années 1970, l'approche MQ a été adoptée par plusieurs organisations à travers le monde notamment aux Etats-Unis, en Europe, Japon, et d'autres, ce qui est une raison de plus de sa qualité avantageuse. Plusieurs chercheurs affirment que la mise en œuvre d'un SMQ au sein d'une entreprise représente un changement organisationnel important. Ce choix stratégique peut être imposé par les dirigeants aux salariés ou faire l'objet d'une concentration dans une démarche participative permettant aux entreprises de construire un avantage compétitif. C'est un système de management qui s'appuie sur un ensemble de valeurs, de techniques et d'outils.

L'entreprise est considérée comme le centre d'accumulation de savoir et de compétences figurant dans ces routines organisationnelles spécifiques et déterminant son avantage concurrentielle ainsi que sa performance. A partir de cette perspective, il sera question de supposer que les pratiques de MQ sont des facteurs qui initient les entreprises à construire leur capacité d'innovation et qui par conséquent leur permet d'atteindre un haut niveau de performance.

En fin, la performance est une mesure des résultats obtenus par un groupe ou un individu. Pour cela, l'évaluation d'un SMQ peut être établie par l'entreprise elle-même pour vérifier qu'elle gère efficacement ses processus ou tout simplement qu'elle maîtrise convenablement ses activités et leurs interfaces.

Chapitre II : Démarche de la mise en place d'un système management Qualité (SMQ)

2. Les avantages d'un SMQ

La recherche de la performance est une finalité du SMQ basée sur l'amélioration continue de l'organisation pour l'atteinte des objectifs. Ce système contient les activités à travers lesquelles l'entreprise identifie ses objectifs et détermine les processus et les ressources nécessaires pour obtenir les résultats escomptés. Les avantages de la mise en place d'un système de management basé sur la norme ISO 9001, tel que définis par l'organisation internationale de normalisation sont :

- Évaluer le contexte global de l'entreprise pour mieux établir quelles sont les parties intéressées par ses activités et ce qu'elles attendent d'elle.
- Définir les objectifs et identifier de nouvelles opportunités d'affaires.
- Donner la priorité aux clients en veillant constamment à répondre à leurs besoins et à dépasser leurs attentes, assurerez ainsi une clientèle régulière, gagner de nouveaux clients et développer l'entreprise
- Travailler de façon plus efficace car tous les processus de l'entreprise seront alignés et compris par l'ensemble du personnel de l'organisme.
- Gain en productivité et en efficacité, tout en réduisant les coûts internes.
- Répondre aux exigences légales et réglementaires applicables.
- Conquérir de nouveaux marchés, car, dans certains secteurs et pour certains clients, la conformité à ISO 9001 est un critère essentiel.
- Identifier et gérer les risques associés à l'activité de l'entreprise.

De plus, d'autres bénéfices qui ne font pas toujours partie des objectifs initiaux de déploiement d'une démarche qualité peuvent être tirés :

- Harmoniser les méthodes de travail,
- Réaliser un état des lieux des dysfonctionnements, redondances, pertes d'efficacités, etc., au lancement de la démarche,
- Identifier au plus tôt les dysfonctionnements et problématiques lorsque la démarche est installée,
- Définir et partager les rôles, les responsabilités, les délégations de chaque acteur, Améliorer la qualité des produits ou des services,

Chapitre II : Démarche de la mise en place d'un système management Qualité (SMQ)

- Réduire les coûts de la non-qualité (réclamations, pénalités, retours, garantie, insatisfaction, ...),
- Développer une culture d'entreprise avec les personnels,
- Prendre en compte les opportunités de l'entreprise

En outre, le SMQ permet à la direction d'optimiser l'utilisation des ressources en tenant compte des conséquences de leur décision à court terme et à long terme, et il fournit les moyens d'identifier les actions permettant de traiter les conséquences prévues et imprévues dans la réalisation du produit et du service.¹

Conclusion du chapitre :

Ce chapitre nous a permis de connaître ce qu'un système de management de la qualité veut dire et quelles sont les exigences de la norme ISO 9001 v 2015 que l'entreprise doit fournir. La deuxième section de ce chapitre a évoqué la démarche méthodologique de la mise en place d'un SMQ pour but de l'obtention la certification ISO 9001 v 2015. On a mentionné, enfin, les avantages que l'entreprise obtienne lorsqu'elle place son SMQ.

Le chapitre suivant traitera cette mise en place du SMQ à la seine de l'entreprise NAFTAL qui est leader dans son domaine.

¹ www.iso.org, site web visité le 20 mars 2019.

Chapitre III : Mise en Place d'un Système de Management de la Qualité - Cas de l'entreprise Naftal

Introduction du chapitre :

Dans ce chapitre, on va présenter l'entreprise Naftal et ses différentes fonctions. Ensuite, on va concentrer sur l'activité ressources humaines et maître un diagnostic et voir comment elle répond aux exigences de la norme ISO 9001 v 2015. Enfin, on va parler sur le manque de l'évaluation des compétences dans l'entreprise et présenter un processus pour traiter ce manque.

Section 01 : Présentation de l'entreprise NAFTAL

1. Présentation générale

Pour présenter l'entreprise NAFTAL, nous nous sommes fondés sur les documents internes à l'entreprise.

L'appellation NAFTAL est tirée de deux syllabes :

- **NAFT** : terme pour désigner le pétrole.
- **AL** : en référence à Algérie.

NAFTAL est une société nationale par action (SPA) au capital de 15.650.000.000,00 DA, filiale à 100% du groupe SONATRACH, et tutelle du ministère de l'énergie. Elle est chargée de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers et dérivés.

Elle intervient dans les domaines suivants :

- ⇒ Enfutage GPL (Gaz de Pétrole Liquéfié).
- ⇒ Formulation des bitumes.
- ⇒ Distributions, stockage et commercialisation des lubrifiants, bitumes, pneumatiques, GPL/carburants, essences SP, normal, super, gaz, et des produits aviations marines, produits spéciaux (paraffine, butane, propane et solvants) .
- ⇒ Transport des produits pétroliers.

1.1 Historique

L'activité de distribution des produits pétroliers était assurée par SONATRACH jusqu'au décret 80-101 du 06 Avril 1980 portant création de l'entreprise National de Raffinage et de distribution des produits pétroliers (ERDP), modifié par le décret 87-189 du 25 Aout 1987 portant séparation des activités de raffinage et de distribution des produits pétroliers par la création de l'entreprise National de Commercialisation et de Distribution de produit pétroliers « **NAFTAL** » qui est rentée en activité dès 1987.

Depuis sa création en 1987, Naftal est passé par plusieurs schémas organisationnels, nous citerons quelques dates importantes :

1987 : création de Naftal suite à la séparation des activités raffinage (Naftec) et Distribution (Naftal)

Naftal était alors organisée en directions produits (CLP, GPL, Réseau, AVM), directions de soutien (DRH, OPI, Finances, logistique, etc.), unités Naftal de distribution implantées au niveau de tout le territoire au nombre de 39 et quatre unités Naftal de maintenance (UNM).

1998 : Suite au décret n°97- 435 du 17 novembre 1997, portant règlementation de stockage et de distribution des produits pétroliers, Naftal conduite à se restructurer selon sur les principes suivants :

- recentrage sur les métiers de base,
- organisation par lignes de produits,
- séparation de la chaîne logistique des activités de commercialisation.

Des aménagements organisationnels ont été menés progressivement au niveau central et opérationnel portant modification de la macrostructure avec création de trois (3) Divisions CLPB, GPL et AVM ;

2000 : création vingt-et-un (21) zones CLP & dix-neuf (19) zones GPL à la place des trente-neuf (39) unités Naftal de Distribution (UND) ;

2002: modification macrostructure avec création de six (6) Divisions Carburants, GPL, Aviation Marine, Bitumes, Lubrifiants & pneumatiques, Réseau et Directions fonctionnelles;

2003 : modification macrostructure : Activités CLPB et Division GPL érigées en Branches d'activité ; en fin 2003 la Branche CLPB a été scindée en deux (2) Branches Carburants & Commercialisation ;

2006 : Séparation des activités logistiques et commerciales par la conversion de 10 Districts commercialisation en Districts Carburants et la création de 10 agences commerciales.

Ces différents réaménagements organisationnels opérés ont donné naissance à plusieurs structures organisationnelles : 3 Branches d'activités, 62 Directions, 41 Districts, 431 départements, 10 agences, 15 antennes, 620 entités opérationnelles.

1.2. Missions de NAFTAL

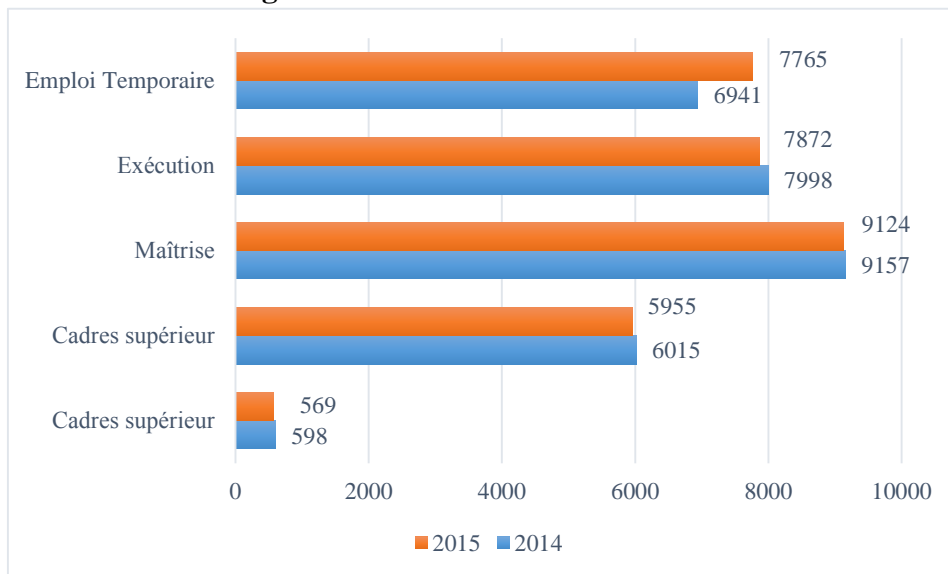
Après une lecture profonde du « Manuel Qualité » de l'entreprise NAFTAL, nous avons conclu les missions et les objectifs primordiaux de l'entreprise NAFTAL suivant :

- Stocker, transporter tous produits pétroliers commercialisés sur le territoire national.
- Récupérer les huiles usagées, pour leur traitement et leur recyclage.
- Assurer la maintenance des équipements et matériels roulants.
- Développer les infrastructures de stockage et de distribution pour assurer une meilleure couverture des besoins du marché national.
- Promouvoir à l'application de la normalisation et contrôle de la qualité.
- Développer une image de marque et de qualité.

1.3. La ressource humaine en quelques chiffres

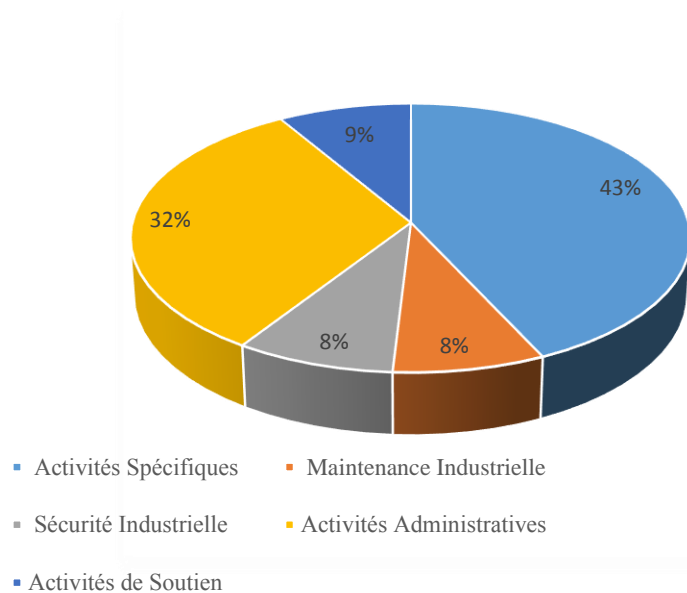
Pour atteindre ses objectifs et gérer son activité, Naftal emploie un effectif de plus de 31000 travailleurs.

Figure 3.1 : Effectif de la société



Source : Document interne, Naftal

Figure 3.2 : Effectif par activité Année 2017



Source : Document interne, Naftal

1.4. Produits de Naftal

Les produits de Naftal sont répartis sur un ensemble d'activité répartis comme suit :

Activité Carburants : composé de :

- Carburant terre ;
- Carburant aviation ;
- Carburant Marine.

Activité Gaz de Pétrole Liquéfié (GPL) :

- GPL conditionné ;
- Butane et Propane Vrac ;
- GPL carburant ;
- Accessoires.

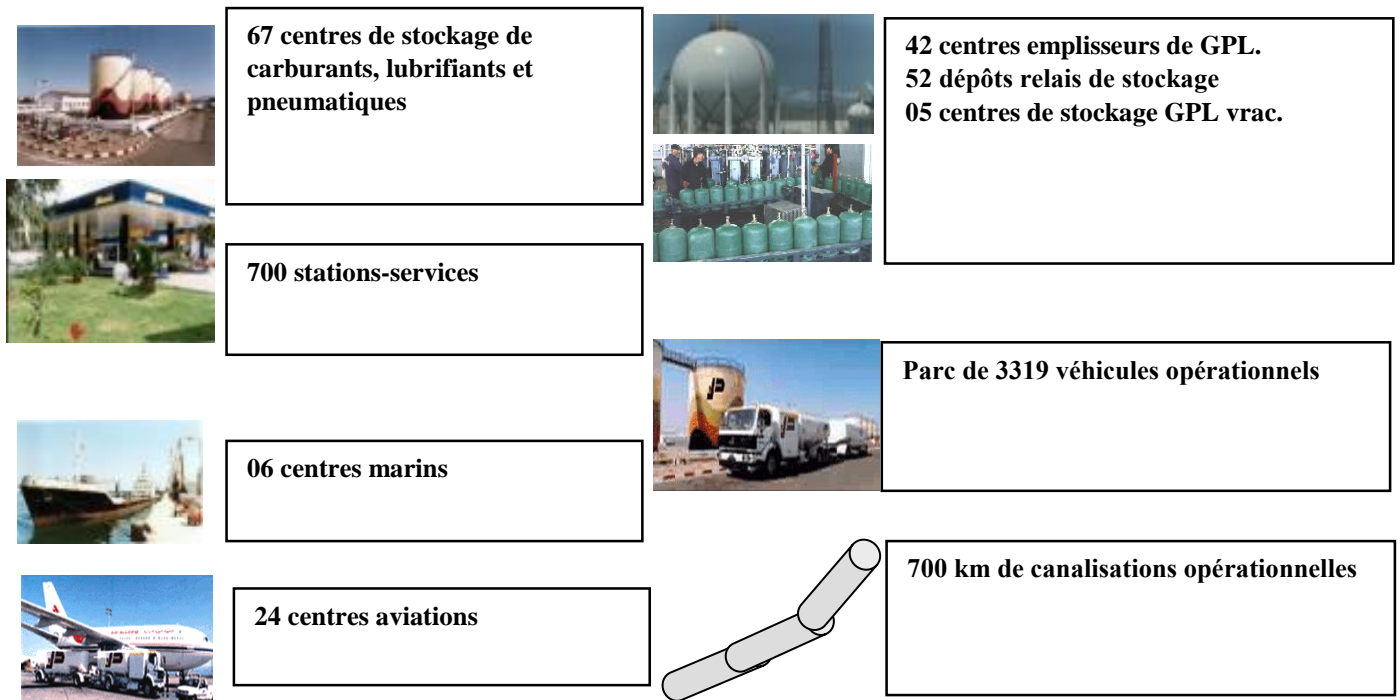
Activité Commercialisation :

- Les lubrifiants ;
- Les bitumes ;
- Les pneumatiques ;
- Réseaux de stations de services.

1.5. Patrimoine de Naftal

Naftal dispose d'une infrastructure importante et qui constitue un atout pour la préservation de l'activité.

Figure 3.3 : Le patrimoine de Naftal



Source : Document interne, Naftal

2. Organisation et structure

NAFTAL a fait l'objet d'une actualisation de sa macrostructure effectuée en 2008 et qui représente un nouveau schéma d'organisation qui s'articule autour de trois principales structures :

- La direction générale ;
- Les structures fonctionnelles ;
- Les structures opérationnelles.

Il est à noter que cette structuration n'est pas stable ; des changements à tous les niveaux ne cessent d'apparaître afin d'avoir une meilleure organisation pour mieux faire face à la concurrence.

2.1. Présentation de la direction générale

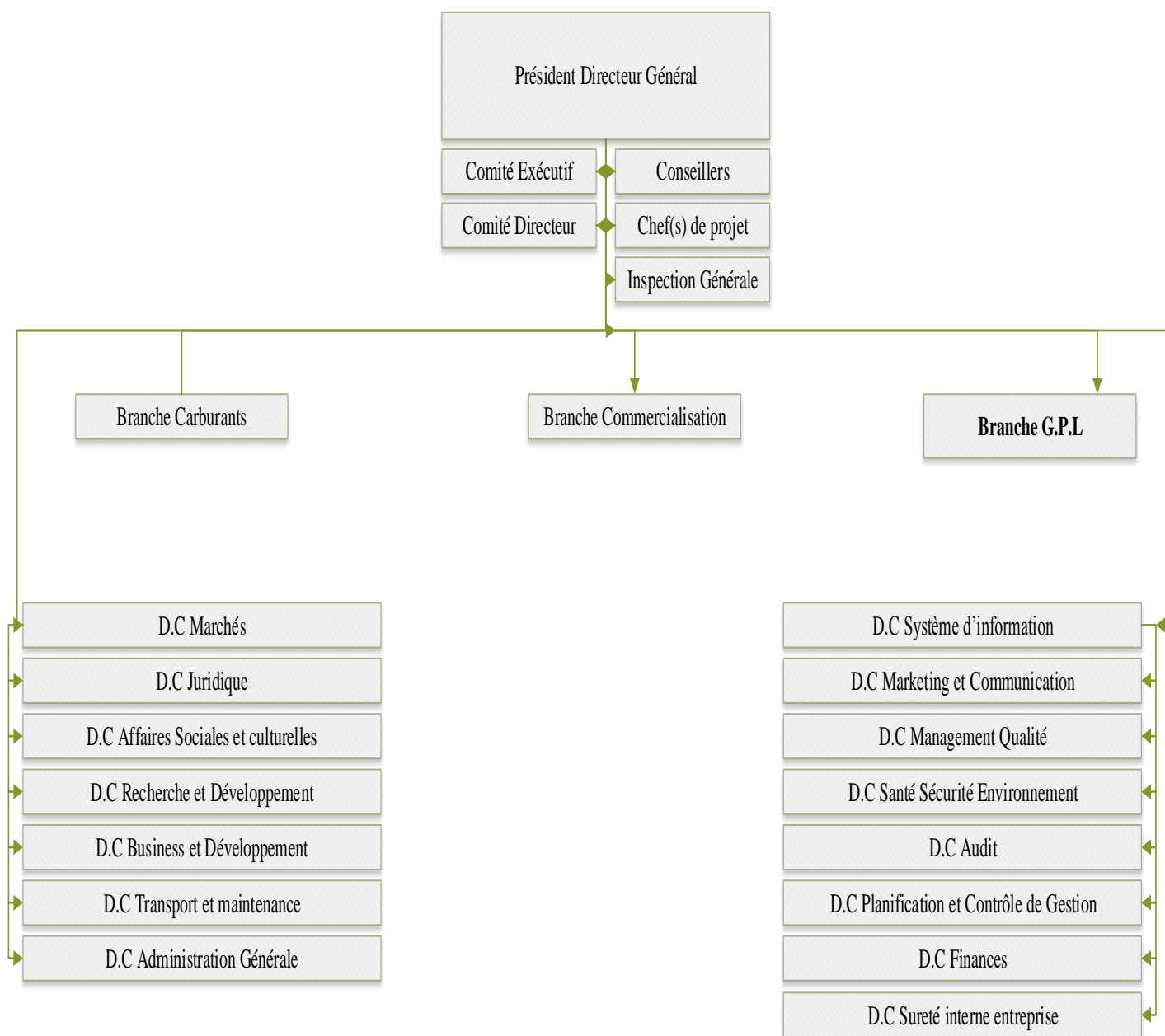
Dans le cadre de la mise en place des systèmes de management selon les normes ISO 9001 et ISO 14001 version 2015 et ISO 45001 version 2018, Naftal veut procéder au diagnostic des activités de la société.

Naftal comprend les activités suivantes avec un effectif total de 31 000 agents :

- Direction Centrale Finances ;
- Direction Centrale Transport & Maintenance ;
- Direction Centrale Affaires Sociales et Culturelles ;
- Direction Centrale Systèmes d'Informations
- Direction Centrale Sureté Interne de l'Etablissement ;
- Direction Centrale Marchés ;
- Direction Centrale Juridique ;
- Direction Centrale Ressources Humaines ;
- Direction Centrale Administration Générale ;
- Direction Centrale Planification et Contrôle de Gestion ;
- Direction Centrale Marketing et Communication ;
- Direction Centrale Management Qualité ;
- Direction Centrale Audit ;
- Direction Centrale H.S.E ;
- Direction Centrale Recherches et Développement ;
- Direction Centrale business et Développement ;
- Branche Commercialisation ;
- Branche GPL ;
- Branche Carburants.

2.3. L'organigramme de l'entreprise

Figure 3.4 : Organisation de Naftal



Source : Document interne, Naftal

3. Présentation du Système de Management au sein de l'entreprise

3.1. Système de management de la qualité

En 2003, Naftal avait mis en place le système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 : 2000. Ce système avait pour périmètre l'activité « Aviation Marine de la Branche Carburant » dans le souci de répondre aux enjeux suivants :

- Garantir la vente de ses produits aux compagnies aériennes et maritime internationales ;
- Améliorer l'image de marque et instaurer la confiance de l'entreprise à l'internationale ;
- Assurer un produit conforme.

En 2009, la branche carburant a élargie le périmètre du système qualité sur toute la branche, tout en adoptant deux autres normes à savoir : ISO 14001 :2004, relatives au système de management environnemental et le référentiel OHSAS 18001 : 2007, relatif au système de management de la santé et la sécurité au travail, pour être certifier en 2011 selon les trois référentiels. En 2013, la branche a été choisie comme projet pilote dans le programme RS-MENA* pour la mise en place de la norme ISO 26000 : 2010 lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale.

A partir de l'année 2012, les branches GPL et commercialisation ainsi que la direction générale de l'entreprise a entamé le processus de mise en place du système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 : 2008

3.2. De la dualité des systèmes vers l'intégralité

En 2015, l'entreprise a entamé un processus de diagnostic stratégique de ses domaines d'activités stratégiques (DAS) afin d'établir une nouvelle stratégie de l'entreprise adaptée à son contexte actuel. Ce diagnostic a généré une stratégie visant l'horizon 2030 sous la vision :

« Naftal à l'horizon 2030 : Entreprise Moderne pour un Développement Durable et Soutenu »

Le déploiement de cette stratégie nécessite un ensemble d'outils efficaces et efficients qui s'adaptent avec le contexte de l'entreprise et sa vision. Ces outils doivent garantir les réajustements pertinents des orientations stratégiques dans un environnement en perpétuel mutation. La figure 5 montre l'évolution de la stratégie planifiée dans le temps. Les nouvelles

* RS-MENA : Projet pour encourager l'adoption et l'utilisation de la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale dans la région MENA. Le projet concerne l'assimilation, l'utilisation de l'ISO 26000 et la mise en œuvre de la Responsabilité Sociétale (RS) dans la région du Moyen Orient et d'Afrique du Nord (MENA).

versions des normes de management ISO 9001 :2015, système de management de la qualité, ISO 14001 :2015, système de management environnemental et la norme ISO 45001 :2018, système de management de la santé et la sécurité au travail, s'avèrent « l'instrument le plus approprié au déploiement de la stratégie »¹.

L'approche PDCA (Plan, Do, Check et Act) adoptée par ces normes se voit comme un outil fondamental qui permettra de revoir les planifications et les réajustées pour pouvoir atteindre les objectifs stratégiques.

Les normes de management exigent une politique qui découle de l'orientation stratégique de l'entreprise. Cette politique doit être communiquée, comprise et qui constitue un outil de conduite de changement visant à obtenir l'adhésion de l'ensemble de travailleurs de l'entreprise au déploiement de la stratégie. L'intégration de ses trois normes permettra aussi à l'entreprise d'atteindre ces objectifs de développement durable par l'amélioration en continue de la performance environnementale et les conditions de travail.

A cet effet, le top management de l'entreprise conscient de l'importance des apports que peut lui procurer l'adoption de ces nouvelles versions de normes, a procédé à une opération de changement organisationnelle à travers l'adoption de ces normes de management pour un seul système de management intégré (SMI) à l'échelle entreprise. Cette démarche vise le changement des pratiques pour l'atteinte d'une culture entreprise garantissant une performance durable. Le slogan accompagnant la mise en place du SMI porte :

« Stop à la dualité des systèmes, place à la mutualisation du SMI entreprise ».

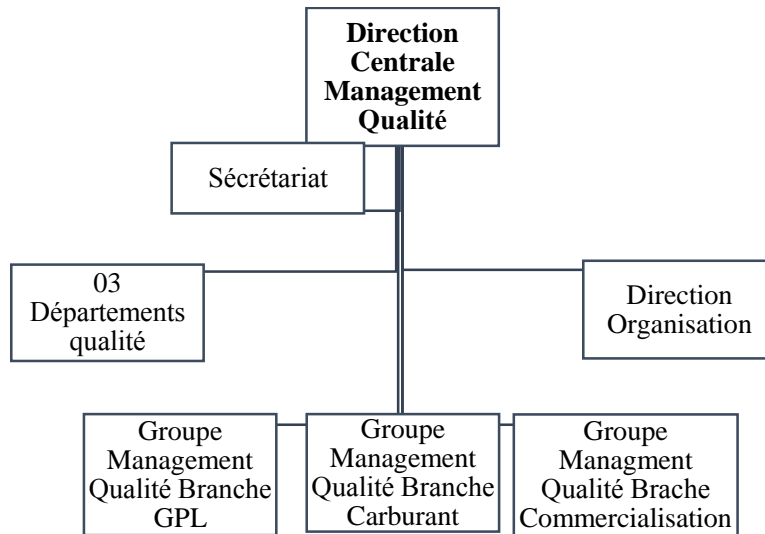
3.3. Initialisation du système de management de la qualité

Dans l'objectif de démontrer le leadership du top management pour répondre aux exigences du chapitre 5 (leadership) de la norme qualité, la démarche SMQ s'est articulée sur la création d'une Direction Centrale Management Qualité au niveau de la direction générale de l'entreprise à laquelle des ressources nécessaires ont été alloués.

Cette direction aura pour mission de planifier, mettre en œuvre, évaluer et améliorer le système de management qualité à tous les niveaux de l'entreprise tout en s'appuyant sur les groupes management qualité au niveau opérationnel.

¹ Roesslering F. et Siegel D., (2015), « Management stratégique et management de la qualité », AFNOR éditions, p. 127.

Figure 3.5 : Organisation de la direction centrale management qualité



Source : Document interne, Naftal

Les objectifs globaux du dit projet ont été présentés par la direction centrale « management qualité » en conseil exécutif de l'entreprise.

-Le rôle du responsable management qualité

Les rôles du manager qualité selon Mintzberg, le manager exerce ses rôles à trois niveaux¹.

➤ Les rôles décisionnels du manager qualité niveau « action »

Pour Mintzberg, en initiant et en développant des projets pour l'entreprise, le manager est avant tout un entrepreneur. Il définit également les compétences requises et décide de l'utilisation des ressources. Il occupe le rôle de régulateur car il appréhende les imprévus, les conflits et les problèmes de personnes. Enfin, c'est un négociateur, dans la mesure où il négocie avec l'ensemble des parties prenantes et sur l'ensemble des sujets.

➤ Les rôles interpersonnels du manager niveau « personnes »

Pour Mintzberg, le manager fait figure de proue. En tant que leader, il élabore une vision, fixe les règles, motive son équipe et veille à en développer l'efficacité. Ceci peut s'exprimer par le fait d'expliquer le principe de la qualité et de motiver son équipe à l'appliquer dans l'entreprise. Il est également agent de mise en relation ou agent de liaison.

➤ Les rôles informationnels niveau « information »

Pour Mintzberg, le manager doit être attentif et rechercher les informations dans son environnement, afin d'assurer son rôle de liaison. Il joue ainsi le rôle d'observateur actif. Puis,

¹ Mintzberg H. (1999). « Profession : Manager, Mythes et Réalités », Harvard Business Review : Le leadership, Aout, p. 5.

il diffuse l'information à l'attention de son équipe, mais également de son réseau de relations. Il joue enfin le rôle de porte-parole en prenant en charge la communication tant interne qu'externe.

3.4. Planification du système de management de la qualité et la politique QSE de Naftal

3.4.1. Planification du système de management de la qualité

La direction centrale management qualité, a tracée les axes prioritaires à entreprendre à travers une planification sur le moyen terme et qui trace la période transitoire pour l'unification des systèmes de management déjà mise en place dans les différentes activités de l'entreprise tout en se conformant aux nouvelles versions de normes de management. Cette planification doit être méthodologique et construite dans les règles de l'art afin d'assurer la réussite de la démarche (Annexe). Elle doit permettre ainsi de corriger la trajectoire et se remettre dans la bonne direction afin d'atteindre les objectifs.

Les apports d'une telle démarche méthodologique résidents dans :

- L'obligation de préciser les objectifs exacts de ce qui est attendu ;
- La nécessité de définir qui est responsable de quoi et qui fait quoi ;
- La capacité de lister les tâches ;
- L'organisation des moyens de suivis et de contrôle.


3.4.2. La politique QSE de NAFTAL

L'ISO 9001 :2015 exige dans son chapitre 5 d'établir une politique La direction doit établir, mettre en œuvre et tenir à jour une politique qualité qui :

- a) est appropriée à la finalité et au contexte de l'organisme et soutient son orientation stratégique ;
- b) fournit un cadre pour l'établissement d'objectifs qualité ;
- c) inclut l'engagement de satisfaire aux exigences applicables ;
- d) inclut l'engagement pour l'amélioration continue du système de management de la qualité.

Afin de répondre à cette dernière Naftal a traduit l'orientation stratégique en politique traitant les trois aspects : qualité, santé & sécurité au travail et l'environnement. La figure n présente les axes de cette politique.

Figure 3.6 : Politique QSE de Naftal



Déclaration de la Politique Santé, Sécurité, Environnement, Qualité et Engagement Sociétal

Évoluant dans un contexte en perpétuelle mutation, caractérisé par un marché de libre concurrence d'une part, et d'exigences de plus en plus accrues des parties intéressées en matière de santé, de sécurité, d'environnement, de qualité et d'engagement sociétal d'autre part, NAFTAL projette de se lancer dans un ambitieux challenge afin de se positionner en grande entreprise prospère.

NAFTAL veut s'illustrer en garantissant en continu:

- La préservation de la santé, la sécurité des personnes et des biens, ainsi que la protection de l'environnement;
- La prise de conscience de chacun et à tous les niveaux de l'organisation de son rôle et responsabilité personnels dans la prévention des accidents et incidents, de la préservation de la santé des travailleurs et de l'environnement;
- La mise à disposition de ses clients des produits et services associés répondant à leurs exigences et attentes;
- La conformité aux exigences réglementaires et légales des activités et des installations;
- L'instauration d'un climat serein apportant épanouissement à sa ressource humaine en ayant le souci permanent de la propulser vers la réactivité, la créativité et l'excellence;
- La contribution au développement durable des communautés environnantes et même au-delà, dans les domaines économique, humain et social, qui doit se traduire par son engagement sociétal et sa volonté d'instaurer un dialogue transparent et constructif avec toutes les parties prenantes.

En effet, que d'efforts ont été consentis, de compétences et d'intelligences avérées d'hommes et de femmes qui se sont succédés et se sont exprimés sur le terrain depuis sa création, NAFTAL a besoin de s'affirmer en tant que tel.

Désormais, NAFTAL lance de nouveaux défis louables et initie un important programme de développement et de modernisation à l'horizon 2030, résultant d'un large consensus issu des travaux du brainstorming organisé autour du thème « Pour un développement durable et soutenu »


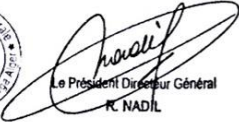
Les principaux axes stratégiques de développement s'articulent autour de :



- La maîtrise des risques inhérents au fonctionnement des activités en matière de sécurité, de santé, d'environnement et de management, ainsi que pour tout projet de développement;
- La valorisation de la ressource humaine par une gestion de carrière fondée sur les valeurs de reconnaissance des compétences, d'équité et de motivation;
- Le développement des infrastructures de stockage et le réseau transport par canalisation Carburants et GPL;
- La mise en place d'une organisation adaptée permettant la promotion des activités à forte valeur ajoutée;
- Le développement et la modernisation du réseau stations-services ainsi que les centres Lubrifiants/Pneumatiques;
- La valorisation de la ressource humaine par une gestion de carrière fondée sur les valeurs de reconnaissance des compétences, d'équité et de motivation;
- Le développement et la diversification des activités hors fuel;
- La mise en place d'une démarche marketing orientée client;
- Le développement et la promotion des carburants propres GPL/C, GNC et GNL Marin;
- La refonte des systèmes d'information pour répondre aux besoins de notre projet de développement et de modernisation;
- La sélection de partenaires répondant aux exigences de notre système de Management en matière de santé, de sécurité, d'environnement, de qualité et d'engagement sociétal;
- L'optimisation et la rationalisation de nos ressources financières, notamment par la réduction des charges et la maîtrise des coûts.

Pour l'accomplissement de ce Projet d'Entreprise et l'atteinte des objectifs assignés, je demande à tous l'engagement dans ce cap tracé, de l'intérioriser en principe directeur et que cela transparaisse dans les gestes de chacun et au quotidien.

Je demande à tout un chacun d'adopter en outil de management, notre système entreprise en matière de santé, de sécurité, d'environnement, de qualité et d'engagement sociétal et d'éradiquer tout autre système de gestion en parallèle.

Chaque responsable dans son activité est garant de la mise en oeuvre, de l'efficacité et de la pérennité de notre système Entreprise. Son efficacité est le reflet de l'évaluation des performances de tout le collectif et des efforts consentis dans la définition d'actions de progrès.



Le Président Directeur Général
R. NADIL

07 Novembre 2017

Section 2 : La mise en œuvre d'une démarche qualité

Dans cette partie, nous allons traiter le processus de ressources humaines de Naftal en commençant par la description de son fonctionnement ensuite nous réalisons un état des lieux de ce processus selon les exigences de la norme ISO 9001 v 2015. Ce diagnostic nous permettra d'identifier les écarts par rapport aux exigences requises tel que l'absence d'une démarche d'évaluation des compétences que nous allons instaurer dans l'activité en question.

1. Processus ressources humaines de Naftal

De par l'organisation de la fonction ressources humaines au niveau de la société, il est distingué quatre (04) niveaux à savoir :

- Niveau 1 : Direction Générale
- Direction Centrale Ressources Humaines ayant le **pouvoir Décisionnel**

Structures ayant l'aptitude d'Actes de gestion

- Niveau 2 : Structures Intermédiaires
 - Direction Centrale Administration et Moyens
 - Direction Centrale Affaires Sociales et Culturelles
- Niveau 3 : Branches d'Activités
 - Branche Commercialisation
 - Branche Carburants
 - Branche GPL
- Niveau 4 : Activités Opérationnelles
 - Districts (COM – CBR - GPL)
 - Centres Opérationnels (CE – GD - DR)
 - Antennes et agences commerciales
 - Directions Régionales ASC
 - Unité Naftal Maintenance (UNM)

Les principales tâches et missions de cette direction sont :

- Définir la politique Ressources Humaines de la Société en adéquation avec ses objectifs stratégiques et en contrôler la mise en œuvre ;
- Veiller à l'application des textes législatifs et réglementaires inhérents à l'activité GRH ;
- Contrôler la mise en œuvre au niveau des structures de la Société ;

Chapitre III : Mise en Place d'un Système de Management de la Qualité : Cas de l'Entreprise NAFTAL

- Mettre en œuvre les procédures, les systèmes et outils de gestion, de planification, de contrôle, de formation et de développement des ressources humaines ;
- Encadrer les relations avec les représentants sociaux ;
- Participer à la définition des orientations stratégiques de la Société ;



Société Nationale de Commercialisation et de Distribution des Produits Pétroliers NAFTAL SPA
الشركة الوطنية للتسويق والتوزيع للمواد البترولية - نفطال شركة ذات أسهم

NAFTAL – S.M.Q - DIRECTION GENERALE

Processus « Ressources Humaines ».

VERSION EN VIGUEUR

PR.DG.RH.R1

Date de modification	HISTORIQUE DES EVOLUTIONS <small>Nature de la modification</small>	Indice de Révision
10/04/2014	- Création	R0
Décembre 2014	- Changement du masque- Elimination de la rubrique « rédacteur », - Levée des écarts suite aux audits internes (intégration des interactions et précisions du domaine d'application)	R1
		R2
		R3
		R4

Vérifié par :

Nom : **B.BELMILOUD**
Fonction : DCHSEQ P/I
Date :
Vina : 

approuvé par :

Nom : **A. AIT OUARABI**
Fonction : DERH
Date : 17 FEV 2015
Vina : 

Source : Document interne, Naftal

Tableau 3.1 : Liste des responsables

Propriétaire	Mr Amar AIT OUARABI Directeur Exécutif des Ressources Humaines	
S/P 1 : Mise à disposition des compétences	Pilote 01 : Saidi Saida	
S/P 2 : Conformité réglementaire	Pilote 02 : Benari Sid Ali	
S/P 3 : Gestion des centres de formation	Pilote 03 : Bennacer Fatma Zohra	

Tableau 3.2 : Références applicables dans le processus de l'activité R.H

REFERENCES APPLICABLES :
Normes ISO 9000 V 2005 ISO 9001 V 2008 mise à jour en date du : 30 Novembre 2014

Tableau 3.3 : Finalité du processus

	Finalité du processus
Branche :	<p>Mise à la disposition d'une ressource humaine en nombre et en qualité nécessaire à la mise en œuvre des orientations stratégiques de l'entreprise au travers de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> La planification des actions de mise à disposition de la R.H ; <input type="checkbox"/> La Gestion des carrières ; <input type="checkbox"/> La Préparation de la relève pour les postes de chef de service et plus ; <input type="checkbox"/> Bourse de l'emploi pour catégories chefs de départements (statut cadre supérieur) et plus ; <input type="checkbox"/> Réalisation des formations métiers au niveau des centres de formations de la société ; <input type="checkbox"/> Réalisation des formations centralisées, selon les demandes spécifiques, y compris dans le cadre du plan de relève ; <input type="checkbox"/> Gestion Administrative des Directeurs de Branches ; <input type="checkbox"/> Mise en Conformité réglementaire, par la veille réglementaire et l'élaboration d'IDG et circulaires explicitant la mise en œuvre effective.
Siège :	<p>Mise à la disposition d'une ressource humaine en nombre et en qualité nécessaire à la mise en œuvre des orientations stratégiques de l'entreprise tant pour les</p>

	<p>structures du siège au travers de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> La planification des actions de mise à disposition de la R.H ; <input type="checkbox"/> Gestion des carrières et préparation de la relève ; <input type="checkbox"/> Bourse de l'emploi ; <input type="checkbox"/> Réalisation des actions de formation suite à une opération d'identification des besoins <input type="checkbox"/> Mise en conformité réglementaire, par la veille réglementaire et l'élaboration d'Instruction de Gestion (IDG) et circulaires explicitant la mise en œuvre effective ; <input type="checkbox"/> Gestion Administrative des cadres dirigeants, cadres supérieurs du siège ainsi que le personnel des directions du siège. <input type="checkbox"/> Gestion optimale des centres de formation
--	--

Tableau 3.4 : Indicateurs de fonctionnement et de performance du processus

Indicateurs de fonctionnement et de performance du processus	
Branche :	<ol style="list-style-type: none"> 1. Taux de satisfaction des branches relatif aux orientations et management des ressources humaines 2. Indice de satisfaction de la mise en œuvre d'un texte réglementaire 3. Taux de traitement des requêtes clients/ branches 4. Taux de satisfaction des stagiaires des centres de formation
Siège :	<ol style="list-style-type: none"> 5. Indice de satisfaction de la mise en œuvre d'un texte réglementaire 6. Taux de traitement des requêtes 7. Taux d'occupation des centres de formation 8. Taux de réalisation du plan de formation

Entités contribuant au processus :

<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> DG/ orientations stratégiques <input type="checkbox"/> DESPE <input type="checkbox"/> DEF <input type="checkbox"/> DC AUDIT <input type="checkbox"/> DCJ <input type="checkbox"/> Branches 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Commission supérieure de la convention collective de la société <input type="checkbox"/> Conseil supérieur de discipline et commission de discipline du siège <input type="checkbox"/> Commission technique de classification Commissions AD-HOC d'évaluation des Candidatures bourse de l'emploi <input type="checkbox"/> Commissions AD-HOC d'évaluation des offres <input type="checkbox"/> Commissions des marchés (CME-CMAC) <input type="checkbox"/> Comité formation <input type="checkbox"/> Commission du personnel siège.
--	---

Tableau 3.5 : Objectifs de performance du Processus

Objectifs de performance du Processus	
Branche :	<ul style="list-style-type: none"> -Optimisation des effectifs -Considérer la mobilité interne comme piste privilégiée pour satisfaire les besoins en personnel pour les postes de statut cadre supérieur concernés par la bourse de l'emploi ; -Assurer le suivi rigoureux des efforts de formation visant le développement constant des compétences ; -Améliorer la qualité de l'accueil au niveau des stations-service par la formation du personnel du front office.
Siège :	<ul style="list-style-type: none"> -Optimisation des effectifs : Considérer la mobilité interne comme piste privilégiée pour satisfaire les besoins en personnel pour les postes concernés par la bourse de l'emploi,

	-Poursuivre la professionnalisation des fonctions RH, SPE, FIN, HSEQ, JUR, Audit, communication et systèmes d'information pour moderniser nos modes de gestion et nos pratiques au regard des standards internationaux en la matière.
--	---

Tableau 3.6 : Indicateurs de performance liés à l'axe de la Politique Qualité

Indicateurs de performance liés à l'axe de la Politique Qualité :	
Branche :	9. Taux de couverture organigramme 10. Taux d'efficacité de la bourse de l'emploi (postes de statut cadre supérieur) 11. Indice de suivi de l'effort formation 12. Taux de formation du personnel des stations-service par rapport aux réalisations formation de la branche COM.
Siège :	13. Taux de couverture organigramme 14. Taux d'efficacité de la bourse de l'emploi (Chef de service et plus) 15. Taux d'efficacité des actions de formation.

Tableau 3.7 : Liste des ressources

Ressource :
Techniques :
-Bureaux
Humaines Et Savoirs Faire
<p>Direction Réglementation et Relations de travail :</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Département Réglementation : <ul style="list-style-type: none"> o Déficit : Chargé de mission (01), Cadre d'études (02) o En H.O : Chargé d'étude (01) <input type="checkbox"/> Département Relations & Conditions de Travail : <ul style="list-style-type: none"> o Déficit : Chargé de mission (02), Cadre d'études (01) <input type="checkbox"/> Département Contrôle de Gestion : <ul style="list-style-type: none"> o Déficit : Chargé de mission (01), Contrôleur de gestion (02) <p>Direction Formation et Développement :</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Département Formation : <ul style="list-style-type: none"> o Déficit : Cadres d'études (02), o En H.O : Chargé d'étude (01) <input type="checkbox"/> Département Sélection et Evaluation <ul style="list-style-type: none"> o Déficit : Chef de service (01), Cadre d'études (01) <input type="checkbox"/> Département Gestion des carrières et préparation de la relève :

o Déficit : Chef de département (01), Chef de service (01), cadre d'études (01)

Direction études et planification :

Département Plan et Budget :

o Déficit : Cadres d'études (01), Chargé d'étude (01)

Département Etudes

o Déficit : Chef de projet (02), un des chefs de projet est actuellement chef de département Cadres d'études (01)

Département Gestion des cadres supérieurs :

Service Gestion du Personnel :

-Déficit : - Cadre d'Etudes. (01)

-Chargé d'Etudes. (01)

-En H.O : Chef de section prestations sociales.

Service Paie & après Paie :

-Déficit : - Cadres d'Etudes. (01)

Service Prestations Sociales :

-Déficit : - Chef de service. (01)

-Cadre d'Etudes. (01)

Direction des Centres de Formation

Centre de Formation Khroub

Déficit : 01 Chef de centre de formation khroub

Déficit : 01 Responsable cellule informatique, 01 chargé de la formation ,04 agents intervention/prévention, 02 conducteurs TC, 02 Factotums, 01 acheteur démarcheur, 01 agent d'accueil.

En HO : 13 agents (redéploiement en cours)

Centre de Formation Oran

Déficit : 02 Chargés de la formation, 01 chef de service ADM/FIN, 01 chargé d'études, 01 Factotum, 01 gestionnaire, 01 intendant

2- Diagnostic de l'activité RH

Naftal, société nationale de commercialisation et distribution des produits pétroliers et dérivés en Algérie et filiale du groupe SONATRACH, envisage la mise en place dans son organisation d'un système de management intégrant le référentiel Qualité selon ISO 9001version 2015.

Dans cet objectif, la société souhaite faire au sein de ses différentes structures un diagnostic quant à la mise en œuvre opérationnelle et la performance des systèmes de management au regard des exigences de référentiel retenu.

Les résultats attendus de ce diagnostic :

- Formalisation des écarts par rapport aux exigences des trois normes, mais également le recueil des points forts liés à l'approche du système intégré envisagé ;
- Recensement des parties intéressées pour chacune des activités rencontrées ;
- Traçage d'un plan d'actions permettant de se conformer aux exigences des trois normes adoptées.

Le fait de construire un nouveau système de management n'implique pas de faire table rase de tout ce qui a été fait préalablement sur les systèmes déployés au niveau des structures.

La construction du SMQ s'appuie sur les enjeux auxquels Naftal est confrontée et il a pour ambition de contribuer à structurer et rendre opérationnelles d'une part, les exigences de la norme dans le fonctionnement quotidien et d'autre part à aider par la mise en place d'actions à valeur ajoutée, la réalisation de documents et la traçabilité et la capitalisation des actions réalisées.

La grille de diagnostic qui suit a été conçue pour reprendre les exigences de référentiel choisis par Naftal à savoir ISO 9001 v 2015, avec des questions préalablement arrêtées pour répondre au mieux à la demande de Naftal.

Le diagnostic a été réalisé par des entretiens avec les cadres de la direction centrale des ressources humaines sur une période de deux jours. Les résultats du diagnostic sont traduits dans l'annexe.

Ces dits résultats nous ont permis d'identifier les écarts traitant l'activité des ressources humaines par rapport aux exigences de la norme ISO 9001 v. 2015, notamment l'aspect compétence tel qu'il est exigé dans le chapitre 7.2 qui stipule ¹: « L'organisme doit :

- a) déterminer les compétences nécessaires de la ou des personnes effectuant, sous son contrôle, un travail qui a une incidence sur les performances et l'efficacité du système de management de la qualité ;
- b) s'assurer que ces personnes sont compétentes sur la base d'une formation initiale ou professionnelle, ou d'une expérience appropriée ;
- c) le cas échéant, mener des actions pour acquérir les compétences nécessaires et évaluer l'efficacité de ces actions ;

¹ Norme ISO 9001, « SMQ-Exigences », 5ème édition, 2015, p 8.

d) conserver des informations documentées appropriées comme preuves desdites compétences ».

L'écart majeur identifié est le manque d'une démarche d'évaluation des compétences au sein de Naftal tel que présenté dans le tableau. Cet écart a un impact important sur la performance des différentes activités de l'entreprise par :

Une mauvaise interprétation des besoins réels en matière de compétence ;

Aucun retour sur l'aptitude des compétences individuelles existantes à remplir leurs missions et tâches ;

Une mauvaise estimation des besoins en formation d'où un plan annuel de formation mal adaptés aux besoins réels de l'entreprise.

Dans ce cadre, nous avons opté pour la prise en charge de la mise en place d'une procédure d'évaluation des compétences en collaboration avec les cadres de l'entreprise.

Tableau 3.8 : Réponses de l'entreprise par rapport aux exigences de la norme ISO 9001 v 2015

Chapitre	Article	Question	Commentaire et/ou appréciation	Preuve et/ou document consulté
Chap. 7 Support	7.1 Ressources	La direction assure-t-elle la disponibilité des ressources nécessaires au SMQ, à son amélioration continue et à l'accroissement de la satisfaction des clients ?	oui au travers du plan de recrutement et de formation projet – Académie des métiers formation de 156 formateurs interne.	
		L'environnement de travail nécessaire pour obtenir la conformité du produit est-il géré et surveillé par la Direction ? (conditions physiques, environnementales, ergonomiques, psychologiques...)	oui lors de l'étude des postes	
	7.2 Compétences	La direction identifie-t-elle les compétences nécessaires en personnel dont le travail a une incidence sur le SMQ ?	Démarche GPEC en cours, projet d'Académie des métiers, gestion des carrières, VEP Application NOVACH. Absence d'une démarche d'évaluation des compétences	Manque de procédure et fiche d'évaluation sur toute la ligne hiérarchique
		La direction pourvoit-elle les besoins en formation des membres du personnel dont le travail a une incidence sur le SMQ ? (acquisition des compétences nécessaires)	un plan de formation est établi annuellement et couvre 3% de la masse salariale et 1% apprentissage	Plan de formation année 2019

Chapitre III : Mise en Place d'un Système de Management de la Qualité : Cas de l'Entreprise NAFTAL

Chap. 7 Support	7.2 Compétences	Un indicateur a-t-il été mis en place pour évaluer/mesurer l'efficacité des actions entreprises dans le domaine de la gestion des compétences, sensibilisation, formation ?	Manque d'indicateurs de réalisation due à l'absence d'une démarche d'évaluation des compétences	
Chap. 7 Support	7.2 Compétences	La direction s'assure-t-elle de la conscience du personnel quant à la pertinence, de l'importance de leurs activités et de la manière de leur contribution à la réalisation des objectifs qualité ?	oui pour les activités de formation et de recrutement	
		Rédigez-vous et conservez-vous des enregistrements décrivant les compétences de votre personnel ? (formation initiale et professionnelle, savoir-faire, expérience).	Oui dans les dossiers du personnel mais pas de fiche d'évaluation des compétences	
	7.3 Sensibilisation	Le personnel est-il sensibilisé à la politique Qualité, Santé et sécurité, Environnement de l'entreprise et à ses objectifs ?	Oui, diffusion de la politique qualité	Programme de regroupements de la DCMQ
		Assurez-vous que le personnel est conscient de la pertinence, de l'importance de leurs activités, des implications des non-conformités ?	Implicitement par expérience et conscience professionnelle	

	7.4 Communication	Les besoins de communication interne et externe sont-ils déterminés, leurs modalités sont-elles définies ?	pas de planification de cette communication, elle découle des actions (recrutement, infos légales reporting à SH pour l'externe. Plan de formation, les informations RH obligatoires, pour l'interne	
Chap. 7 Support	7.5 Information documentée	Votre SMQ inclut-il les informations documentées exigées par les normes et celles que vous avez jugé nécessaires ?	les documents exigés par la réglementation seulement	
		Les informations documentées sont-elles disponibles et identifiables ? conviennent-elles à l'utilisation prévue et protégée (perte de confidentialité, utilisation inappropriée ...) ?	Les informations documentées et documents sensibles sont identifiés et archivés. La documentation relève souvent du caractère confidentiel (dossiers du personnel) les informations d'origine externe sont identifiées (documents légaux, Documents SH)	

Source : Document interne, Naftal

3. Formalisation du processus d'évaluation des compétences de l'entreprise

Ce sous chapitre a pour objet de définir les dispositions de l'évaluation des compétences des travailleurs et de fixer les rôles respectifs de chaque structure de la société Naftal dans cette démarche.

3.1. Champ d'application

L'évaluation des compétences vise principalement le personnel occupant des postes clés et sera élargie progressivement à l'ensemble du personnel de la société.

La liste des postes concernés sera arrêtée et communiquée par la Direction Centrale des Ressources Humaines avant le lancement de la campagne d'évaluation.

3.2. Responsabilités

Sont tenus de respecter scrupuleusement, chacun en ce qui le concerne, les dispositions énoncées dans la présente instruction de gestion :

- Le Directeur Central Ressources Humaines, les Directeurs Ressources Humaines des Branches, le Directeur Central des Affaires Sociales et Culturelles, le Directeur Central de l'Administration Générale, ainsi que les Directeurs de Districts et les responsables des entités opérationnelles.

- Les structures chargées du contrôle notamment les Directions Centrales : Audit et Management Qualité et les Groupes : Audit et Management Qualité des Branches, doivent s'assurer que les dispositions ci-après sont bien respectées.

3.3. Finalité de processus

L'évaluation des compétences vise à examiner l'adéquation entre les compétences disponibles au niveau de la société et les compétences requises par le poste de travail.

Elle est fondée sur les données puisées des fiches de postes et des référentiels de compétences.

Par l'évaluation des compétences, la société a pour objectif de :

- Etablir un bilan des compétences disponibles ;
- Identifier les écarts en compétences et repérer les dysfonctionnements ;
- Planifier et mettre en œuvre les différents plans de développement concernant son personnel (formation, promotion ...) ;
- Développer une culture de communication entre le responsable hiérarchique et l'agent évalué.

Ce processus permettra à l'agent de :

- Connaitre ses points forts ;

- Connaitre ses points d'amélioration ;
- Identifier les écarts de formation le concernant ;
- Être impliqué dans la planification de sa carrière.

3.4. Préparation de l'évaluation

Les structures Ressources Humaines des branches sont chargées de communiquer périodiquement la liste actualisée des postes de travail concernés par l'évaluation des compétences à la Direction Centrale Ressources Humaines qui procédera à la consolidation et à la validation d'un document comportant la liste des postes considérés à l'échelle société (Siège et Branches).

Les critères de sélection sont déterminés en fonction de la relation des postes concernés avec les activités cœurs de métier de l'entreprise (postes clés).

Cette étape est une étape de transition qui précèdera la généralisation de l'application du système d'évaluation des compétences à l'ensemble du personnel et par conséquent à tous les postes de la société. La constitution du document regroupant la liste des postes concernés par l'évaluation des compétences ne sera plus nécessaire dès lors.

3.5. Lancement de la campagne d'évaluation des compétences

La campagne d'évaluation des compétences est lancée à l'initiative de la Direction Centrale des Ressources Humaines, par note aux différentes structures de la société (Branches, Directions Centrales) et cela à compter du premier trimestre de l'année N pour l'exercice N+1.

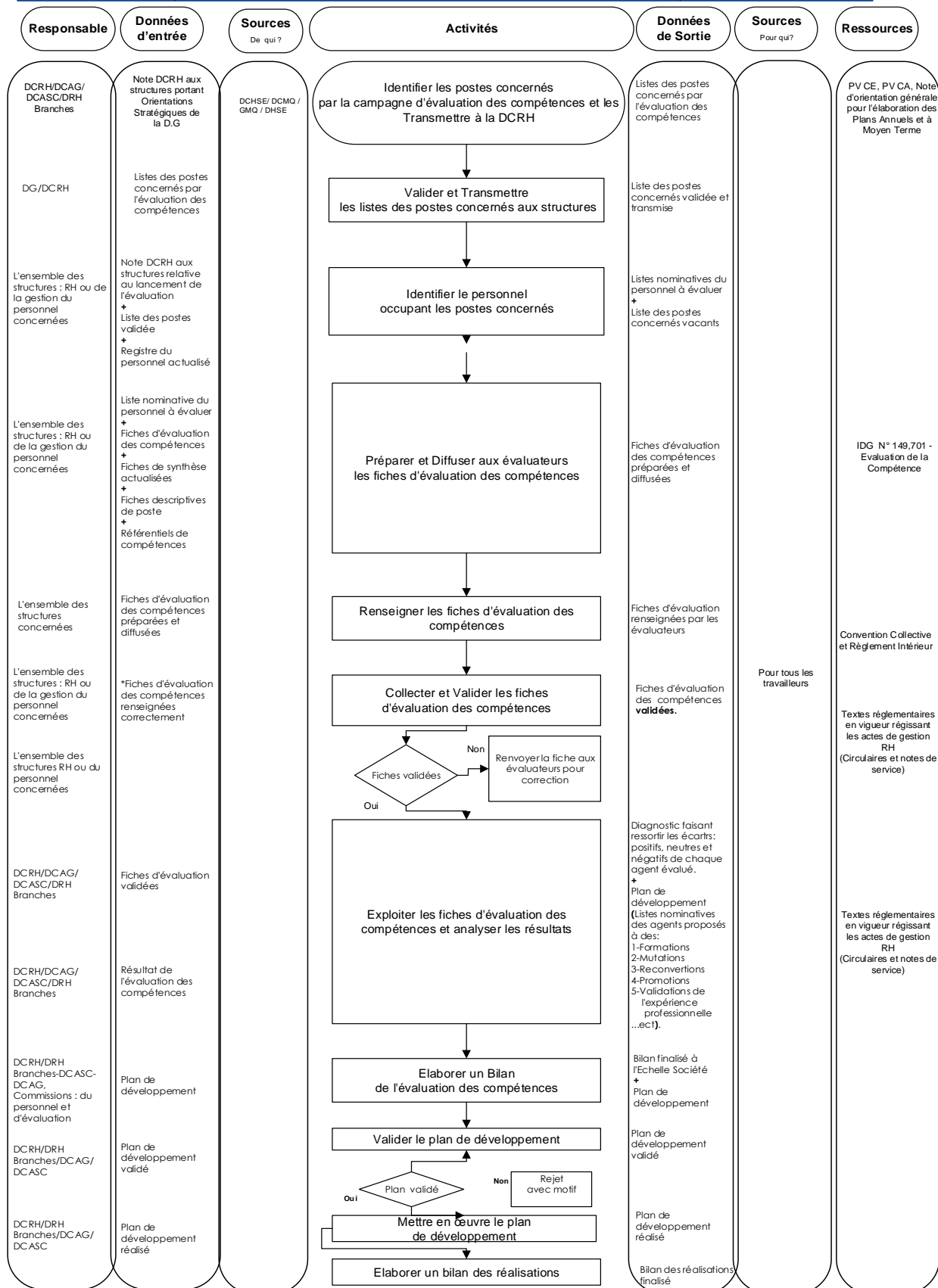
3.6. Logigramme d'évaluation des compétences :

Les organigrammes sont des schémas qui représentent un processus, un système ou un algorithme informatique. Ils sont largement utilisés dans de multiples domaines pour documenter, étudier, planifier, améliorer et faire partager des processus souvent complexes ainsi transposés dans des schémas clairs et faciles à comprendre. Ils peuvent aller de simples graphiques dessinés à la main à des schémas complets dessinés par ordinateur, qui représentent plusieurs étapes et parcours. Ils sont utilisés dans de nombreux domaines par des personnes techniques ou non techniques. Les organigrammes portent parfois des noms plus spécialisés, comme organigramme de processus, carte de processus, organigramme fonctionnel, schématisation des processus métier, modélisation des processus métier (BPMN) ou schéma de procédé (PFD)¹.

¹ <https://www.lucidchart.com/pages/fr/logigramme> Site web visité le 24/06/2019.

Chapitre III : Mise en place d'un Système de Management de la Qualité : Cas de l'entreprise Naftal

	MODE OPERATOIRE EVALUATION DES COMPETENCES Date d'application : Page : 1 sur 1
---	---	---



Conclusion du chapitre :

Dans ce chapitre, en premier temps, on a fait une présentation générale de l'entreprise et on a parlé brièvement sur l'organisation et la structure de cette dernière. Ensuite, on a présenté le système de management de la qualité et son évolution à Naftal.

Dans la deuxième partie de ce chapitre, on a vu les principales fonctions et tâches de l'activité ressources humaines dans l'entreprise et on a fait un diagnostic de cette dernière. Ensuite, on a identifié le manque de l'évaluation des compétences dans l'entreprise et élaboré un plan d'action.

Conclusion générale

La qualité, moteur de la compétitivité, devient la cheville ouvrière des entreprises et des organismes désireux de se procurer une place dans le marché national et international.

Dans ce nouveau contexte, la qualité devrait se situer au premier plan des exigences de ce marché concurrentiel. L'arrivée des produits de grandes marques, qui sont de meilleure qualité et qui développent une stratégie orientée vers l'écoute client, devraient inciter les entreprises algériennes à passer à l'action en adoptant un système qualité afin d'être certifiées selon des normes internationales.

C'est dans ce cadre que l'entreprise étudiée s'engage dans la mise en place d'une démarche qualité visant à terme la certification de son SMQ, selon le référentiel ISO 9001 : 2015. Cette dernière représente un enjeu industriel et économique stratégique de premier plan dans un marché s'exprime de plus en plus des exigences qualitatives.

Pour Naftal, il s'agit donc de relever un double défi :

Consolider la mise en place d'un SMQ afin de garantir sa compétitivité laquelle ne peut être qu'une réponse à la concurrence qui impose une démarche de satisfaction client.

Obtenir une certification qui soit la preuve de sa performance et la base de développement technique et commercial continu pour parvenir au management par la qualité.

Après l'obtention de certificat ISO 9001 : 2015, Naftal se demande comment poursuivre le travail accompli, le développer et continuer à mobiliser l'entreprise.

D'autre part, cette norme ISO 9001 : 2015 a pris une grande attention à l'évaluation des compétences. Ce sous-processus nécessaire de la GRH doit être bien traité pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise et toutes ces filiales.

Cette démarche qualité qu'on a fait nous a permis de détecter un dysfonctionnement dans un sous processus de la DRH et plus précisément dans l'évaluation des compétences, et elle nous a conduit à dire que l'entreprise Naftal souffre d'un manque d'évaluation des compétences et qu'elle faut le traiter le plus tôt possible.

Dans ce cadre-là, l'hypothèse supposée au début est affirmée, cela implique que « la certification ISO 9001 : 2015 influe positivement sur les pratiques de l'activité R.H » est totalement confirmée.

Au terme de ce mémoire, on affirme que la démarche qualité est un voyage proposé à l'entreprise vers une destination d'excellence qui n'est jamais atteinte parce qu'elle doit être redéfinie toujours au fur et à mesure de l'avancement de l'entreprise dans ce sens.

Enfin, on espère que cette modeste étude puisse contribuer au développement de la culture qualité au sein de nos sociétés d'une manière générale et ouvrir une voie à d'autres recherches plus fructueuses et plus riches dans le domaine vaste et passionnant de la qualité.

Bibliographie :

Listes des ouvrages :

- 1- Batal C, (1998), « La GRH dans le secteur public », Tome1, Edition d'Organisations.
- 2- Canar F, (2009), « Management de la qualité », Lextenso éditions, Paris.
- 3- Cattan. M, (2009), « Pour une certification qualité gagnante », AFNOR éditions, France.
- 4- Doucet C, (2007), La Qualité, Que sais-je ?, Puf éditions, Paris.
- 5- Duret D et Pillet M, (2005), « Qualité en production », édition d'organisation, 3ème édition, Paris.
- 6- Evans J. R. et Dean J. W. (2000), "Total Quality: Management, Organization and Strategy", *South- Western College Publishing*.
- 7- Kamis G. F. et Bauer J. P, (1994) « Management de la Qualité de A à Z », Editions Masson, Paris.
- 8- Longin P et Denet H, (2008), Construisez votre qualité, Edition DUNOD, Paris.
- 9- Peretti J-M, (2001), « Dictionnaire des Ressources Humaines », Vuibert Editions, 2eme Edition, Vuibert.
- 10- Pinet. C, (2015) « 10 Clés pour réussir sa certification ISO 9001 : 2015 », AFNOR éditions, France.
- 11- Roesslinger F. et Siegel D, « Management stratégique et management de la qualité », AFNOR éditions, Paris, 2015.
- 12- Sekiou, Blondin et autres, (2001), « Gestion des ressources humaines » 2ème édition. Les éditions 4L Inc., Paris.
- 13- Terziovski M., Samson D. et Dow D. (1999), « The Business Value of Quality Management Systems Certification. Evidence from Australia and New Zealand», *Journal of Operations Management*, Vol. 15, pp. 1-18.

Normes internationales :

- 1- NF EN ISO 9000 v 2015, « Système de management de la qualité-principe essentiels et vocabulaire », AFNOR éditions, France.

2- NF EN ISO 9001 v 2015, « Système de management de la qualité-exigences », AFNOR éditions, France.

Liste des revues :

1- Ayoudj Y, (2017) « La mise en place de la qualité au sein du processus de ressources humaines. Cas de la norme ISO 9001 », revue nouvelle économie, N. 17, Vol. 02.

2- Dorbes H. (2005), « comment mettre en œuvre une démarche qualité dans une PME », Revue Gestion d'entreprise, N° 12.

3- Mintzberg H. (1999). « Profession : Manager, Mythes et Réalités », Harvard Business Review : Le leadership, Aout.

Webographie :

-<https://www.iso.org/home.html>

-<https://www.certification-qse.com/>

-<https://www.afnor.org/>

-<http://www.ianor.dz/>

-<https://www.asjp.cerist.dz/>

- <https://www.lucidchart.com>

Autres :

1- Daoudi M, (2013) « Mondialisation Normalisation ISO et Effets de la Certification ISO 9001 sur les Entreprises Algériennes », disponible sur le site <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/8267> .

2- Centre des Techniques de l'Information et de la Communication (CETIC), CD de Formation du Système de Management de la Qualité, Edition CETIC, Alger, 2008.

3- Cours GRH/IFSE Maxime Moreno sur proposition de Caroline Manville Maitre de conférences GRH (2008), « Gestion des Ressources Humaines – GRH », IAE-UT1, Janvier.

4- Guide de la qualité du contrôle qualité et de la normalisation (2004), Editions GAL, Alger.

Tables des illustrations :

Liste des tableaux

Tableau 1.1 : Exemple des organismes de normalisation.....	12
Tableau 3.1 : Liste des responsables.....	62
Tableau 3.2 : Références applicables dans le processus de l'activité R.H.....	63
Tableau 3.3 : Finalité du processus.....	63
Tableau 3.4 : Indicateurs de fonctionnement et de performance du processus.....	64
Tableau 3.5 : Objectifs de performance du Processus.....	65
Tableau 3.6 : Indicateurs de performance liés à l'axe de la Politique Qualité.....	66
Tableau 3.7 : Liste des ressources.....	66
Tableau 3.8 : Réponses de l'entreprise par rapport aux exigences de la norme ISO 9001 : 2015.....	70

Liste des figures

Figure 1.1 : Représentation de la stratégie de domination par les coûts.....	09
Figure 1.2 : Les enjeux permanant d'une entreprise.....	20
Figure 2.1 : Présentation de la structure de la norme ISO 9001 :2015 dans le cycle PDCA...	26
Figure 2.2 : Représentation schématique des éléments d'un processus.....	29
Figure 2.3 : Roue de Deming.....	31
Figure 2.4 : Les différentes parties prenantes d'une entreprise.....	33
Figure 2.5 : les étapes du processus projet de certification.....	38
Figure 3.1 : Effectif de la société.....	51
Figure 3.2 : Effectif par activité Année 2017.....	51
Figure 3.3 : Le patrimoine de Naftal.....	52
Figure 3.4 : Organisation de Naftal.....	54
Figure 3.5 : Organisation de la direction centrale management qualité.....	57
Figure 3.6 : Politique QSE de Naftal.....	62

Table des Annexes :

Annexe : Réponse aux exigences de la norme ISO 9001 v 2015

Chapitre	Article	Question	Commentaire et/ou appréciation	Preuve et/ou document consulté
Chap. 4 Contexte de l'organisme	4.1 Compréhension de l'organisme et de son contexte	Les orientations stratégiques de l'entreprise sont-elles prises en charge ?	Prises charge et déclinées en projet	Contrat de performance
		Les enjeux internes et externes relatifs à l'entreprise sont-ils identifiés ?	Les enjeux internes (relève, compétences, nomenclature des métiers, sont identifiés) les enjeux externes sont pris en compte en lien avec la politique RH de SH, notamment au niveau HSE.	
		Qualité ?	objectifs définis	
		Les informations relatives à ces enjeux internes et externes sont-elles surveillées ? comment ?	Une veille juridique avec Catral permet cette surveillance - Lien avec SH et relations avec les partenaires sociaux	
		Ces enjeux sont-ils pris en compte dans le SMQ ?	Le SMI DG est en phase de construction, les axes sont déclinés dans le contrat de performance	
	4.2 Compréhension des besoins et attentes des parties intéressées	Les parties intéressées pertinentes sont-elles identifiées ?	L'identification est existante de manière implicite, leurs besoins sont identifiés et leurs exigences prises en charge mais non de manière formelle dans le cadre du SMI	
		Les exigences des parties intéressées et celles légales sont-elles identifiées ?	Les exigences des principales parties intéressées (réglementaires et le personnel) sont connues, et prises en charge dans les activités quotidiennes	
		Qualité	Oui	

Chapitre	Article	Question	Commentaire et/ou appréciation	Preuve et/ou document consulté
Chap. 4 Contexte de l'organisme	4.2 Compréhension des besoins et attentes des parties intéressées	Les exigences des parties intéressées sont-elles surveillées et revues ?	oui au niveau légal et exigences SH	
	4.3 Détermination du domaine d'application du système de management de la qualité	Le domaine d'application du SMQ est-il déterminé ?	il reste à préciser par la DCMQ	
		Le domaine d'application est-il disponible sous une forme documentée ?	du ressort de la DCMQ	
		Les activités sous contrôle ou influence de l'organisme (sous-traitance) sont-elles prises en considération ?	notamment lors de la réalisation des formations (évaluation à chaud)	
Chap. 4 Contexte de l'organisme	4.4 SMQ et ses processus	Les processus ont-ils été identifiés ?	approche processus en stand by	

Chapitre	Article	Question	Commentaire et/ou appréciation	Preuve et/ou document consulté
Chap. 5 Leadership	5.1 Leadership engagement	La direction assume-t-elle et démontre-t-elle sa responsabilité et son engagement dans l'efficacité du SMI ?	très forte implication	affichage et diffusion de la politique SMQ
		La politique et les objectifs du SMQ sont-ils établis et formalisés ?	Oui, ils sont déclinés dans le contrat de performance.	la déclinaison de ces contrats doit être achevée en 2020
		La direction promouvait-elle l'approche processus et l'approche par les risques ? analyse des risques ? traitement ?	l'approche risque est implicite mais il n'y a pas d'analyse systématique (risques sociaux, contentieux, métiers critiques.)	
		La direction s'assure-t-elle de la disponibilité des ressources nécessaires au SMQ ?	de nombreux projets sont initiés	
		La direction communique-t-elle sur l'importance de disposer d'un système efficace et de se conformer aux exigences ?	Oui, au niveau des exigences légales et des besoins en compétences internes.	
		La direction s'assure-t-elle de l'atteinte des résultats attendus du SMQ ?	trop tôt pour mesurer les résultats	
		La direction encourage-t-elle l'amélioration ?	l'axe RH est explicite dans la politique qualité. La DCRH les traduit en projets ambitieux	

Chapitre	Article	Question	Commentaire et/ou appréciation	Preuve et/ou document consulté
Chap. 5 Leadership	5.1 Leadership engagement et	La direction soutient-elle les autres personnes ayant un rôle pertinent dans le système, afin de démontrer leurs responsabilités ?	les partenaires sociaux et les entités Rh des branches, les managers.	
		La direction démontre-t-elle son engagement relatif à celui du client ?	la démarche compétence est indirectement liée à l'engagement client	
		Les exigences des clients sont-elles déterminées et respectées ?	les clients sont essentiellement internes, les besoins RH sont recensés via la ligne managériale	
		Les risques et opportunités ayant une incidence sur la conformité des produits et services sont-ils déterminés et pris en compte ?	partiellement et implicitement à travers la qualité des prestations de formation et recrutement	
	5.2 Politique		Oui	
	5.3 Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme	Les responsabilités et autorités de tous les individus de votre organisme sont-elles clairement formalisées et communiquées au sein de l'organisme ?	Une uniformisation des fiches de postes a été entamée. Sur les 1200 postes recensés, 294 sont finalisés. Point de vue opérationnel, les activités RH sont assurées au niveau des branches.	

Chapitre	Article	Question	Commentaire et/ou appréciation	Preuve et/ou document consulté
Chap. 5 Leadership	5.3 Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme	Un responsable a-t-il été nommé par la direction pour rendre compte de la performance du SMQ et des opportunités d'amélioration à la direction ?	Non imputable à la DCRH	
		Un responsable a-t-il été nommé par la direction pour assurer le suivi du SMQ ?	pas explicitement	
Chap. 6 Planification	6.1 Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités	Les risques et opportunités pour votre organisme sont-ils déterminés ?	de façon implicite	
		Qualité	risques juridiques surtout	
		La planification du SMI prend-elle en compte les risques et opportunités ?	non	
Chap. 6 Planification	6.1 Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités	Des actions sont-elles mises en œuvre face aux risques et opportunités ?	en partie	
		L'efficacité de ces actions est-elle mesurée ?	oui en cas de contentieux	
	Risques juridiques ?			

Chapitre	Article	Question	Commentaire et/ou appréciation	Preuve et/ou document consulté
	6.2 Objectifs qualité et planification des actions pour les atteindre	Vos objectifs QHSE sont-ils en adéquation permanente avec la politique qualité de l'organisme ?	une planification à travers le contrat de performance	
		Vos objectifs qualité sont-ils adaptés à la finalité de l'organisme ?	oui	
		Vos objectifs tiennent-ils compte des exigences applicables ?	oui	
		Vos objectifs qualité sont-ils mesurables ? voir un tableau de bord.	oui	
		SST Qualité	turne over, absentéisme % plan de formation réalisé,...	
		Vos objectifs qualité sont-ils communiqués et tenus à jour autant que nécessaire ?	oui	
Chap. 6 Planification	6.2 Objectifs qualité et planification des actions pour les atteindre	Les modalités (pilote, ressources nécessaires, responsable, échéance, évaluation des résultats) pour surveiller l'atteinte des objectifs sont-elles définies	existence d'une organisation et des fiches de postes	

Chap. 8 Réalisation des activités opérationnelles	8.1 Planification maîtrise opérationnelle	et	Les processus nécessaires à la réalisation du produit sont-ils développés et planifiés ?	Les activités sont définies par la réglementation et les normes en vigueur.	
			La planification et la réalisation des produits prend elle compte des exigences relatives aux produits/ services ?	Planification des formations du recrutement, de la gestion des carrières des mouvements RH	
			Les critères d'acceptation des produits/ services sont-ils définis ?	Les recrutements et la qualité des formations sont basés sur des exigences des clients internes	
			Les ressources nécessaires à la réalisation du produit/service sont-elles planifiées ?	Plans de formation et recrutement établis annuellement selon des règles internes et exigences légales	
Chap. 8 Réalisation des activités opérationnelles	8.2	Exigences relatives aux produits et services	NON ABORDÉ	N/A	
	8.4	Maitrise des processus, produits et services fournis par des prestataires externes	Des critères sont-ils établis pour l'évaluation, la sélection, la surveillance des performances et la réévaluation des prestataires externes ? Ces informations sont-elles conservées sous forme documentées ?	suivi des évaluations des organismes de formation au travers des appréciations des stagiaires	
	8.5	Production et de préparation service	Les activités de production et de prestation de service sont-elles planifiées et mises en œuvre dans des conditions maîtrisées de la mise en œuvre des activités au service après livraison ?	suivi du recrutement de la formation, de l'affectation sur les postes des carrières, de la bourse d'emploi, des contrats de travail	

	8.6 Libération des produits et services	NON ABORDÉ		
	8.7 Maîtrise des éléments de sortie non conformes	NON ABORDÉ	N/A	
Chap. 9 Evaluation des performances	9.1 Surveillance, mesure, analyse et évaluation	Les activités de surveillance sont-elles définies et mises en œuvre ?	Un tableau de bord RH permet de suivre les objectifs. Suivi des remontées des branches. Inscription dans la logique chaine de valeur.	
	9.2 Audit interne	NON ABORDÉ	N/A	le programme d'audit est du ressort de DCMQ
	9.3 Revue de direction	Vos revues de direction sont-elles planifiées et réalisées ? prennent-elles en compte tous les éléments listés dans la norme ?	Pas de revue de Direction liée au SMI	
Chap.10 Amélioration	10.1 Généralités	Des actions sont-elles menées pour satisfaire les exigences des clients et accroître leurs satisfactions ?	Oui, pour les clients internes	
	10.2 Non-conformité et action corrective	Réagissez-vous suite à l'apparition d'une non-conformité ou réclamation client ? (maitrise, correction, mesure des conséquences)	N/A	
Chap.10 Amélioration	10.2 Non-conformité et action corrective	Les non-conformités/ réclamations client sont-elles analysées et évaluées ?	implicitement via la hiérarchie	
		Menez-vous des actions correctives pour éliminer les causes des non conformités détectées afin d'éviter qu'elles ne se reproduisent ?	pas au sens de la norme	

		L'efficacité des actions correctives est-elle mesurée ?	implicitement via la hiérarchie	
		Des informations documentées sont-elles conservées comme preuve de non-conformités et d'actions menées ?	si contentieux	
		Modifiez-vous votre SMQ si cela est nécessaire ?	prématuré	
	10.3 Amélioration continue	Veillez-vous à l'amélioration continue de l'efficacité de votre SMQ ?	La DCRH a initié de nombreux projets d'amélioration mais on ne mesure pas encore les impacts.	

Table des matières :

Dédicace.....	i
Remerciements	ii
Liste des abréviations.....	iv
Introduction générale.....	1
Chapitre I : Notions théoriques.....	3
Section 1 : Le concept de la qualité.....	4
1. Historique de la qualité	4
2. Définition de la qualité.....	6
3. Enjeux de la qualité	8
3.1. Les enjeux stratégiques	8
3.1.1. La différenciation	8
3.1.2. La domination par les coûts.....	8
3.2. Les enjeux économiques.....	9
3.3. Les enjeux humains et sociaux	10
4. Système de management	10
5. Gestion des ressources humaines et compétence	11
5.1. Définition de gestion des ressources humaines	11
5.2. Définition du concept compétence :	12
Section 2 : Normalisation et certification.....	12
1. Définitions.....	12
1.1. La norme.....	12
1.1.1 La norme ISO	12
1.1.2. Normaliser	13
1.1.3. Les organismes de normalisation	13
1.2. La certification	15
1.2.1. Définition de la certification.....	15
1.2.1.1. Les certifications de systèmes de management	15
1.2.1.2. L'organisme de certification.....	16
1.2.1.3. Les types de certification.....	16
2. La présentation de la norme ISO 9001	17
2.1. Historique	17
2.2. ISO 9001 v. 2015	18
3. La relation entre la certification et la performance.....	19
4. Intérêt de la certification du SMQ (Les enjeux de la certification)	21

4.1. Mieux vendre ou servir.....	22
4.2. Mieux acheter	22
4.3. Mieux fonctionner	23
4.4. Mieux régler.....	23
Chapitre II : Démarche de la mise en place d'un système management Qualité (SMQ) 25	
Section 1 : Le concept d'un système du management de la qualité	26
1. Définition.....	26
2. Principes de management de la qualité	27
2.1. Orientation client.....	28
2.2. Le leadership (la responsabilité de la direction).....	28
2.3. L'implication du personnel	28
2.4. L'approche processus	29
2.4.1. Les éléments d'un processus	29
2.4.2-L'intérêt de l'approche processus	30
2.5- L'amélioration continue	31
2.6- La prise de décision fondée sur des preuves	32
2.7- La gestion des relations avec les parties intéressées	33
Section 2 : La mise en œuvre d'une démarche qualité	34
1- Les exigences du SMQ	34
1.1. Contexte de l'organisme.....	34
1.2. Leadership	34
1.3. Planification.....	34
1.4. Support	35
1.5. Réalisation des activités opérationnelles	35
1.6. Evaluation des performances.....	37
1.7. Amélioration.....	37
2. Les apports d'une démarche méthodologique.....	38
Section 03 : L'influence du SMQ sur la performance de l'entreprise.....	44
1. Le lien entre le SMQ et la performance de l'entreprise	44
2. Les avantages d'un SMQ	45
Chapitre III : Mise en Place d'un Système de Management de la Qualité : Cas Naftal.. 47	
Section 01 : Présentation de l'entreprise NAFTAL	48
1. Présentation générale.....	48
1.1 Historique	48
1.2. Missions de NAFTAL	50
1.3. La ressource humaine en quelques chiffres	50
1.4. Produits de Naftal.....	51

1.5. Patrimoine de Naftal.....	51
2. Organisation et structure	52
2.1. Présentation de la direction générale.....	52
3. Présentation du Système de Management au sein de l'entreprise	55
3.1. Système de management de la qualité.....	55
3.2. De la dualité des systèmes vers l'intégralité.....	55
3.3. Initialisation du système de management de la qualité	56
3.4. Planification du système de management de la qualité et la politique QSE de Naftal	58
3.4.1. Planification du système de management de la qualité	58
3.4.2. La politique QSE de NAFTAL.....	58
Section 2 : La mise en œuvre d'une démarche qualité	60
1. Processus ressources humaines de Naftal.....	60
2- Diagnostic de l'activité RH.....	66
3. Formalisation du processus d'évaluation des compétences de l'entreprise.....	72
3.1. Champ d'application	72
3.2. Responsabilités	72
3.3. Finalité de processus	72
3.4. Préparation de l'évaluation.....	73
3.5. Lancement de la campagne d'évaluation des compétences	73
3.6. Logigramme d'évaluation des compétences :	73
Conclusion générale	76
Bibliographie	78
Tables des illustrations	79
Liste des tableaux	79
Liste des figures	79
Table des annexes	80
Table des matières	89

Résumé :

Un client de plus en plus exigeant, une part de marché difficile à atteindre à cause d'une forte concurrence et plusieurs parties intéressées attendent pour être récompensé, représentent des enjeux énormes pour l'entreprise auxquelles elle doit accorder son attention. La qualité, ce terme qui a évolué dans le temps vient d'aider l'entreprise de s'occuper de ses enjeux en améliorant la performance de cette dernière. Ce travail traitera la mise en place du système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 v 2015 au niveau de l'entreprise Naftal qui est leader dans son domaine, comment le mettre en œuvre et que peut-il apporter comme plus pour l'entreprise notamment pour l'activité des ressources humaines dans son aspect compétence. Ce travail vise également à déterminer comment ce système peut-il détecter ces non conformités et ces dysfonctionnements tout en suivant sa réflexion stratégique. Pour réaliser ce travail, on a visité la DCMQ et la DCRH et on a fait un diagnostic sur l'application du système de management de la qualité au sein de l'entreprise. On a trouvé que Naftal souffre d'un manque au niveau de l'évaluation des compétences.

Mots clés : Qualité, Performance, Système de Management de la Qualité, Norme ISO 9001 v 2015, Ressources Humaines

Summary:

An increasingly demanding customer, a market share that is difficult to reach because of strong competition, many stakeholders waiting to be reward, represent huge challenges for the company that they must pay attention. Quality, this term who has evolved over time, has helped the company to take care of these challenges will increasing its performance. This work will treat the implementation a quality management system, according to the ISO 9001 v 2015 standard at the company Naftal which is leader in its field. How to implement this QMS and how it can bring more for the company especially for the human resources activity in its competence aspect, how can it detect these non-conformities and malfunctions while following its strategic thinking. To prepare this work we visited the CDQM and the CDHR and we found out that Natfal suffer from competence assessment.

Keywords: Quality, Performance, Quality Management System, ISO 9001 v 2015 Standard.

الملخص:

رغبات الزبائن في تصاعد مستمر، صعوبة الوصول الى حصة السوق المنشودة نظرا لشدة المنافسة، العديد من المساهمين ينتظرون حصتهم من الأموال، كل هاته الأمور تعتبر عقبات وتحديات للشركة والتي يجب ان تأخذها بعين الاعتبار. الجودة، هذا المصطلح الذي تطور كثيرا بمرور الزمن، ساعد المؤسسة على التعامل مع هاته العقبات بالإضافة لتحسين اداءها. هذا العمل تطرقنا فيه الى كيفية تطبيق نظام إدارة الجودة وفقا لمعيار ايزو 9001 نسخة 2015 على مستوى شركة نافطال الرائدة في مجالها وما الذي يمكنه ان يجلب للمؤسسة من إيجابيات خاصة قسم الموارد البشرية وبالتحديد فرع الكفاءات وكيف يمكن لهذا النظام ان يكشف عن الأعطال الموجودة بالمؤسسة كل هذا باتباع تفكيرها الاستراتيجي. للقيام بهذا العمل، قمنا بزيارة الإدارة المركزية لإدارة الجودة والإدارة المركزية لتسيير الموارد البشرية واكتشفنا ان نافطال تعاني من نقص في تقييم الكفاءات.

الكلمات المفتاحية: الجودة، الأداء، نظام إدارة الجودة، معيار ايزو 9001 نسخة 2015.