

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANANGEMENT  
ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Master en Management Par la Qualité

**Contribution à la Mise en Place du Système de Management de la  
Qualité Selon les exigences de la Norme ISO 9001 Version 2015  
Cas : SARL DRIUCHE COSMETIQUES**

Elaboré par : TAMAR NadjlaNadjia  
Amina

Encadré par : Dr CHAHED

M<sup>me</sup> BELIMANE wissem

Année 2018/2019

## Résumé

Rester leader, assurer la pérennité et intégrer l'économie mondiale en consolidant des bases de management, rassurer et fidéliser sa clientèle exigeante par des actes efficaces et anticipatifs constituent des ambitions pour de nombreuses entreprises.

Après une analyse stratégique de SARL DRIUCHE COSMETIQUES ainsi qu'une étude de son environnement la direction général a vu que pour réaliser ses ambitions elle doit revoir son management, et sa volonté la conduit à la mise en place d'un Système de management de la qualité selon les exigences de la norme iso 9001 version 2015

Pour que l'entreprise réalise ce projet elle a développé une méthodologie participative et une communication particulière afin d'obtenir l'adhésion de tout le personnels. car l'objectif de l'entreprise visé à court terme est d'obtenir la certification

Pendant notre période de stage de 3mois nous nous somme focalisé sur l'analyse du contexte organisationnel de l'entreprise par le baie de SWOT et PESTEL et aussi l'identification des parties intéressées d'une part. D'autre part on a contribué à mettre en place les processus de l'entreprise, On a schématisé la cartographie des processus et on a décrit quelques un tel que le processus RH. A la fin de notre projet on a évalué la conformité du processus et on a obtenu un pourcentage satisfaisant de 72%.

**Mot clé :** qualité, ISO 9001, processus, amélioration continue

## Abstract

Staying a leader, ensuring sustainability and integrating the global economy by consolidating management bases, reassuring and retaining its demanding clientele by efficient and anticipatory actions are ambitions for many companies.

After a strategic analysis of SARL DRIUCHE COSMETIQUES as well as a study of its environment the general direction saw that to realize its ambitions it must review its management, and its will leads to the establishment of a management system of the quality according to the requirements of the ISO 9001 version 2015 standard

In order for the company to carry out this project, it has developed a participative methodology and a particular communication in order to obtain the adhesion of all the staff, because the aim in the short term is to obtain the certification. During our internship period of 3 months we focused on the analysis of the organizational context of the company by the bay of SWOT and PESTEL and also the identification of the interested parties on the one hand. On the other hand we have helped to set up the company's processes, We have schematized the process mapping and we described some such as the HR process. At the end of our project we evaluated the conformity of the process and obtained a satisfactory percentage of 72%.

**Keyword:** quality, ISO 9001, process, continuous improvement

## ملخص

إن الحفاظ على الريادة وضمان الاستدامة ودمج الاقتصاد العالمي من خلال دمج قواعد الإدارة وطمأنة العملاء المحتاجين والاحتفاظ بهم هي طموحات للعديد من الشركات.

بعد تحليل استراتيجي لشركة دريوش لمواد التجميل أظهرت النتائج انه يجب على المؤسسة ان تراجع الإدارة العامة. و ارادة المؤسسة قادتها إلى إنشاء نظام إدارة الجودة وفقًا لمتطلبات معيار ايزو 9001 الإصدار 2015

من أجل أن تنفذ الشركة هذا المشروع، قامت بتطوير منهجية تشاركيه واتصال خاص من أجل الحصول على مشاركة جميع الموظفين، لأن هدف الشركة على المدى القصير والحصول على الشهادة.

خلال تواجدنا في المؤسسة في فترة ثلاثة اشهر ركزنا على تحليل السياق التنظيمي للشركة من خلال SWOT و PESTEL وأيضًا تحديد اصحاب المصالح من ناحية. من ناحية أخرى، ساعدنا في إعداد عمليات الشركة، قمنا بتخطيط عملية التعيين ووصفنا بعضها. في نهاية مشروعنا قمنا بتقييم مدى توافق العملية وحصلنا على نسبة مرضية بلغت 72٪.

**الكلمات المفتاحية :** الجودة, ايزو 9001, عملية, التحسين المستمر

**Remerciements :**

Je tiens d'abord à remercier Dieu le tout puissant pour me munir de la volonté la santé et de la patience pour accomplir ce modeste travail

Je tiens également à témoigner ma profonde gratitude à mes encadreurs docteur

**CHAHED Amina** & madame **BELIMANE Wissem** pour leur excellence qualité d'encadrement : leur disponibilité, leur conseils précieux, et pour toutes les notions de base tout au long de ces deux dernière années

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à mon tuteur de stage, Mr **HAJRES Meziane**, au personnel et au Directeur général de «**SARL DRIUCHE COSMETIQUES**» pour son chaleureux accueil et la confiance et de m'avoir donné la chance de participer aux différents activités de l'entreprise.

Je remercie mes Parents sur le fait qu'ils soient ma source d'inspiration, de m'avoir éduqué et de n'avoir épargné aucun effort pour m'instruire, qu'ils trouvent ici le témoignage de mon profond respect et ma reconnaissance.

Mes sincères remerciements vont aussi à mon fiancé qui a toujours était présent et qui ma beaucoup encourager.

Je tiens à remercier tous mes enseignants, l'ensemble du personnel administratif ainsi que l'ensemble du corps professoral de l'Ecole Nationale Supérieure de management (ENSM) de m'avoir accompagné tout au long de mon cursus de formation

Enfin je tiens à présenter mes remerciements à ma sœur, mon frère, mes cousines, à tous mes amis et toutes personnes ayant contribué à élaborer ce travail de près ou de loin.

## SOMMAIRE

RÉSUME.....	I
REMERCIEMENTS.....	III
Sommaire .....	IV
LISTE DE TABLEAUX.....	V
LISTE DES FIGURES.....	VI
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES.....	VI
<b>Introduction.....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 1 : présentation du projet de mise en place du SMQ selon les exigences de la norme ISO 9001 version 2015</b>	
Section 1 : Présentation générale de l'entreprise d'accueil .....	5
Section 2: Gestion du projet de mise en place du SMQ selon les exigences de la norme ISO 9001 version 2015.....	11
<b>CHAPITRE 2:conception et mise en œuvre du SMQ au sein de la SARL DRIUCHE COSMETIQUES</b>	
Section 1: cadrage organisationnel .....	17
Section 2: conception du SMQ .....	18
<b>CHAPITRE 3: diagnostic et amélioration du processus RH</b>	
Section 1 : diagnostic du processus RH .....	53
Section 2 : Analyse des résultats et proposition d'un plan d'action.....	58
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>60</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	
<b>ANNEXES</b>	

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : fiche technique de la SARL DRIOUCHE COSMETIQUES.....	7
Tableau 2 : analyse SWOT.....	20
Tableau 3 : analyse PESTEL .....	23
Tableau 4 : identification des parties intéressées .....	28
Tableau 5 : documents de références du processus RH.....	37
Tableau 6 : tableau de bord du processus RH .....	39
Tableau 7 : grille d'évaluation de la détectabilité.....	47
Tableau 8 : grille d'évaluation de l'occurrence.....	47
Tableau 9 : grille d'évaluation de la gravité .....	47
Tableau 10 : Résultat AMDEC.....	47
Tableau 11 : Analyse des risques du processus RH .....	48
Tableau 12: grille d'évaluation.....	54
Tableau 13 :évaluation de la conformité.....	54
Tableau 14 : grille d'évaluation du processus RH.....	55
Tableau 15 : plan d'action processus RH.....	59

## Liste des figures

Figure 1 : Organigramme de la SARL DRIUCHE COSMETIQUES.....	6
Figure 2 : QQQCCP du projet.....	12
Figure 3 : Planification de la mission.....	14
Figure 4 : cartographie des PI.....	32
Figure 5 : cartographie des processus.....	35
Figure 6 : page de garde processus RH.....	37
Figure 7 : Symboles logigrammes.....	41
Figure 8 : modèle générale des causes-conséquences.....	43
Figure 9 : évaluation des risques.....	46
Figure 10 : grille de compétence ressources humaines.....	50
Figure 11 : diagramme RADAR du diagnostic du processus RH.....	58

## LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

AMDEC. Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité

DC: driouche cosmétiques

ENSM: école nationale supérieure de management

EPI: équipement de protection individuel

GATT/OMC : General agreement tariffs and trade (accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (AGETAC)

IANOR :

ISO: Organisation Internationale de Normalisation

PESTEL : politique, économique, sociale, technologique, écologique, légale

PDCA: Plan Do Check Act (cycle d'amélioration continue)

PI : parties intéressées

PM : processus management

PR : processus réalisation

PS : processus support

RH : ressources humaines

RMQ : responsable management qualité

SARL : société a responsabilité limité

SMQ : système de management de la qualité

SWOT:Strengths Weaknesses Opportunities, Threats

# INTRODUCTION

A travers la signature des accords avec l'union européenne, GATT, éventuellement l'OMC ainsi que d'autres coopérations régionales et bilatérales avec des pays partenaires ; l'Algérie est impliquée dans une double dynamique de mondialisation et régionale.

Pour mieux s'adapter aux différents changements dans un milieu industriel caractérisé par une compétitivité acharnée, l'entreprise algérienne se trouve aujourd'hui plus que jamais dans l'obligation de satisfaire aux exigences et des attentes de ses clients.

C'est pourquoi elles cherchent sans cesse à mettre en place des systèmes de management conforme aux référentiels de normalisation internationale notamment la norme ISO 9001.

La norme ISO 9001 définit une série d'exigences concernant la mise en place d'un système de management de la qualité dans un organisme quelque soit sa taille et son secteur d'activité. Elle permet de s'assurer que les besoins de ses clients sont bien pris en compte et qu'on sait y répondre de manière adaptée et pérenne.

Depuis son apparition en 1887, la série de normes ISO 9000 a suscité beaucoup d'intérêt, et plusieurs entreprises se sont intéressées à elle. L'une de ces entreprises est SARL DRIUCHE COSMETIQUES; forte de sa grande expérience dans la fabrication et la commercialisation des produits cosmétiques a mis en place le système de management qualité qui a pour objet la certification ISO 9001 Version 2015 afin d'améliorer la satisfaction et les attentes de ses clients, ou nous avons effectué notre stage de fin d'étude , et dans le cadre de contribution scientifique et académique nous avons travaillé sur l'élaboration d'un système de management de la qualité selon les exigences de la norme ISO 9001 version 2015.

C'est ainsi que nous avons proposé notre sujet intitulé : « *contribution à la mise en place du système de management de la qualité selon les exigences de la norme ISO 9001 version 2015* »

Avec la question centrale suivante : « **comment contribuer à mettre en place un système de management de la qualité au sein de la SARL DRIUCHE COSMETIQUES conforme aux exigences de la norme ISO 9001 version 2015** »

De cette problématique découle les questions suivantes :

La SARL DRIUCHE COSMETIQUES que prendre a une certification ISO 9001 version 2015

-quel sont les enjeux interne et externe liés à la finalité l'organisation stratégique ?

-Quel sont les parties intéressé de l'entreprise et quelles sont leurs attentes ?

-quel sont les processus Impliqués et quels sont les risques liés au processus ?

-comment évaluer les compétences du personnel

LA SARL DRIUCHE COSMETIQUES applique-t-elle les exigences de la norme ISO 9001 dans le processus RH ? Quel sont les propositions ?

## **Présentation du travail**

En ce qui concerne le plan du présent travail, nous l'avons subdivisé en trois chapitres.

Le premier chapitre est consacré pour la présentation de l'entreprise d'accueil et du cadre général de la gestion de projet de mise en place du système de management de la qualité.

Le deuxième chapitre exposera des généralités relatives à la qualité et système de management de la qualité.

En fin, nous abordera dans le dernier chapitre une proposition d'un plan d'action pour résulter l'état d'avancement de notre projet.

Le deuxième chapitre exposera des généralités relatives à la qualité et système de management de la qualité.

En fin, nous abordera dans le dernier chapitre une proposition d'un plan d'action pour résulter l'état d'avancement de notre projet.

**CHAPITRE I**

**PROJET DE MISE EN PLACE DU SMQ**

**SELON LES EXIGENCES DE LA**

**NORME VERSION 2015**

## **Section 1 : présentation de l'entreprise d'accueil**

### **1. Historique de la Sarl DRIUCHE COSMETIQUES :**

Fondé en 1964, l'entreprise eût pour vocation de s'intéresser à la parfumerie de grandes marques qu'elle a fabriqué et commercialisé tant sur le marché local qu'à l'international (l'une des première société du secteur privé a exporter ses produit vers les pays d'Europe en particulier ver l'ex URSS) ; il s'agit notamment des marques DIOR, NINA RICCI, CERVEN, BALMAIN , CARON.....etc.)

En 1994 DRIUCHE COSMETIQUES développe une ligne de colorations avec la société EUGENE PERMA, PETROL HANE sous le nom de CARMEN, et ce jusqu'en 2002 chez qui la société DRIUCHE COSMETIQUES était agent de fabrique.

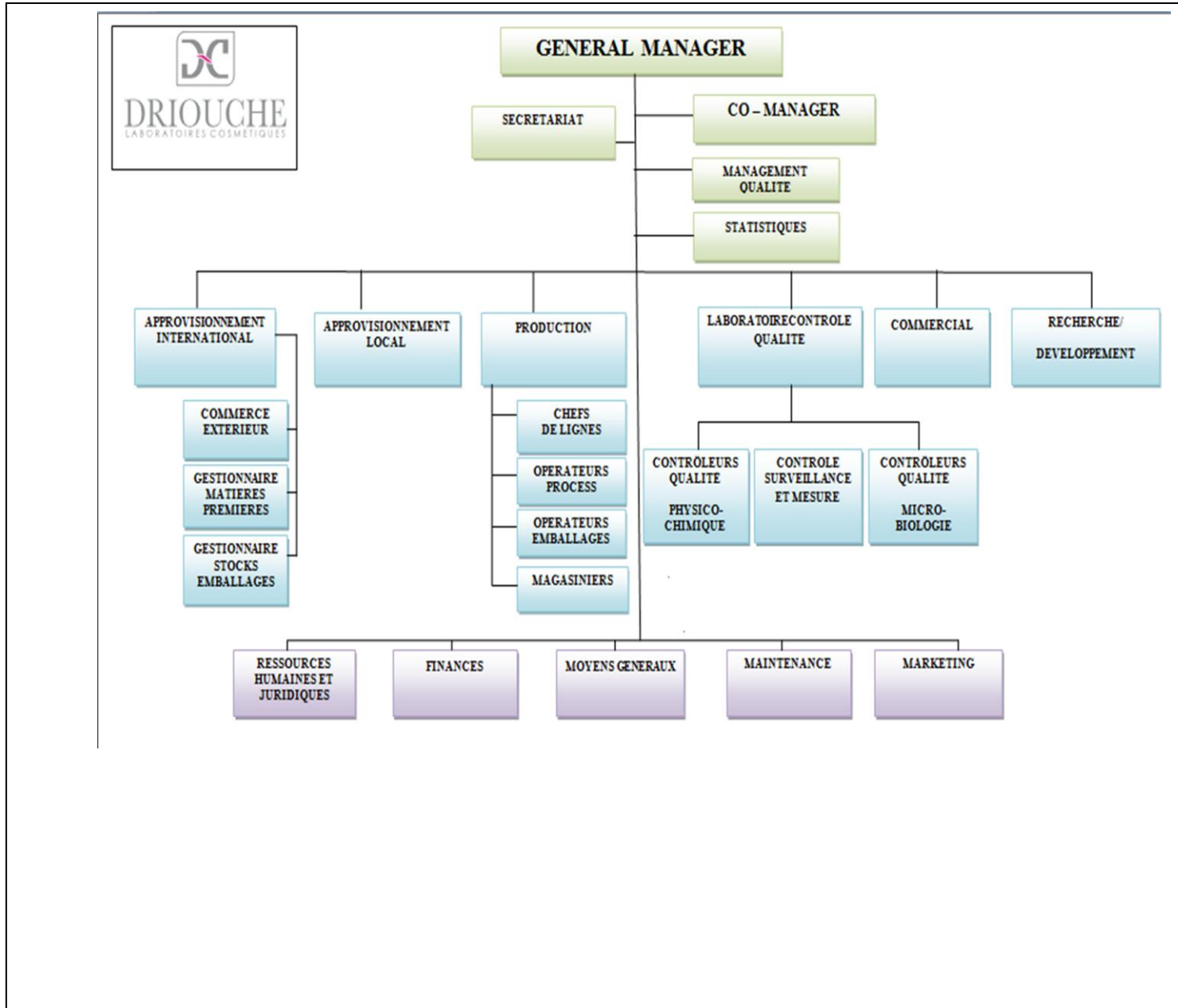
Forte de cette expérience, l'entreprise innove en élargissant ses missions dans le domaine du capillaire et des cosmétiques de manière générale.

Soucieuse de développement de meilleurs produits, l'entreprise DRIUCHE COSMETIQUES s'investit à développer au sein de son laboratoire sa propre formule qui a donné naissance à une nouvelle gamme de produit sous le nom de GHALIA COLOR.

En 2010 l'entreprise DRIUCHE COSMETIQUES s'est tracée a un nouveau objectif qui est de développer sur le marché algérien des produit et des marques concurrentes ou complémentaires à la sienne, à savoir ; le développement de la marque ANDREA DOTTI.

2. Organigramme :

Figure1 : organigramme de la SARL DRIOUCHE COSMETIQUES



Source : élaborée par nous-mêmes

### 3. fiche technique

Le tableau n° 1, ci-dessous, présente la fiche technique de SARL DRIUCHE COSMETIQUES et donne un aperçu général sur les caractéristiques et données de l'entreprise

**Tableau n° 1 : fiche technique de l'entreprise**

<b>Dénomination</b>	<b>SARL DRIUCHE COSMETIQUES</b>
<b>Siège social</b>	51, rue Didouche Mourad 1600 Alger
<b>Usine</b>	Zone industrielle Bou Ismail Tipaza
<b>Téléphone</b>	024 32 51 26
<b>Fax</b>	024 32 51 25
<b>Mobil</b>	0770 33 85 31
<b>Site Web</b>	www.andréadotti.com
<b>E-mail</b>	Cos_driouche@yahoo.fr

Source : élaboré par nous -mêmes

### 4. Domaine d'activités stratégiques

#### 4.1. Activités:

Le domaine d'activité stratégique de l'entreprise consiste à la fabrication et à la commercialisation des produits cosmétiques.

#### 4.2. Les produits de la SARL DRIUCHE COSMETIQUES:

On peut distinguer 03 segments à savoir :

- Produit capillaire
- Produits d'hygiène
- Produits pour le soin du Corps

#### **4.3. Les clients de SARL DRIOUCHE COSMETIQUES:**

Distributeurs de gros sur tout le territoire algérien.

#### **5. Politique ressource humaine de l'entreprise:**

La politique de Ressources Humaines est d'abord de disposer d'une main d'œuvre qualifiée au sein de nos équipes afin de continuer à progresser. L'entreprise offre à tous et à toutes les mêmes opportunités de développement et de réussite en terme de carrière, notamment par les formations et par une culture d'entreprise commune.

Il s'agit surtout de développer chez nos employés un réel sentiment d'appartenance.

L'entreprise tiens à offrir à l'ensemble de nos équipes le meilleur de la technologie mais aussi des possibilités d'évoluer car elle sait que la réussite tient avant tout à la qualification de la main d'œuvre. C'est d'ailleurs pourquoi leur motivation et leur satisfaction font partie de nos priorités.

#### **Travaux de recherche et de développement**

##### **Partenariat:**

L'entreprise a une excellente réputation grâce au développement de nos produits innovants, dont l'excellente qualité est le résultat de plusieurs années de recherche. Cette dernière est aussi appuyée par un partenariat qui implique la participation de laboratoires de recherche et de développement au niveau international.

##### **Recherche:**

Depuis 2002, l'entreprise se construit et se développe sur un unique credo : seule une recherche scientifique et technologique peut créer des produits capables de générer de vraies performances. Son modèle de Recherche et d'innovation s'organise autour de trois entités suivantes:

La Recherche avancée est chargée d'enrichir en permanence les connaissances scientifiques, et de découvrir de nouveaux actifs.

- La Recherche appliquée qui met au point les systèmes de formulation, est ensuite déclinée dans différentes familles de produits.

- Enfin, le développement fournit aux nouveaux produits des formules innovantes adaptées à leurs « raisons d'être », et aux attentes des consommatrices.
- Le fruit de ces années de recherches a été récompensé par l'obtention du premier prix national de l'innovation pour l'année 2014, décerné par le Ministère de l'industrie et des mines.

**Innovation :**

- Depuis toujours, l'innovation se nourrit d'un dialogue permanent entre la science et le marketing. Elle se construit autour d'une connaissance scientifique toujours plus fine, mais se fonde aussi sur une écoute attentive des consommateurs et sur l'observation de leurs comportements. en matière de beauté : véritable source d'inspiration. La grande diversité des rituels de beauté ouvre de nouveaux champs d'exploration.
- Dans la culture de l'entreprise, centrée sur l'humain, la diversité des équipes est une des clés du succès. Celle-ci a l'ambition de répondre aux attentes de chaque consommateur selon ses habitudes et son mode de vie. La diversité de nos marques et de nos produits témoignent de notre engagement à mettre en valeur toutes les formes de beauté.
- DRIUCHE COSMETIQUES fait ainsi de la diversité une valeur essentielle qui va de pair avec le respect de l'individu. Intégrer le concept de diversité à tous les niveaux et dans tous les domaines, c'est reconnaître et accepter les différences mais également valoriser celles-ci pour renforcer la performance.
- Une équipe scientifique animée par 06 Ingénieurs d'État, dont 03 en chimie industrielle et 03 en biologie au sein des fonctions clés de l'innovation, travaillent en étroite collaboration avec les laboratoires de recherche et de développement au niveau international.

Les procédures de l'entreprises sont extrêmement rigoureuses à toutes les différentes étapes du développement ; validation organoleptique, physico-chimique, bactériologique et tests de stabilité (Etude dans des conditions de stress ; Etude dans des conditions accélérées ; contrôle permanent,...etc.)

## **Marketing :**

L'entreprise accompagne une stratégie de positionnement et de marketing qui présente le fondement de toutes nos activités. Qu'il s'agisse d'une campagne de prospection de clients, d'un programme de fidélisation ou tout simplement du développement de nouveaux matériaux marketing.

Dans ce cadre, la Sarl DRIOUCHE COSMETIQUES utilise différents moyens de communication pour le lancement ou la publicité d'un produit par :

- Des Panneaux publicitaires (affiches, flyer ,...)
- Différents supports publicitaires.
- Des magazines.
- La distribution d'échantillons dans les hammams.
- La distribution d'échantillons au niveau des salons de coiffure.
- Etre plus prêt du consommateur grâce à la participation aux différents salons de beauté.

L'assiette financière que DRIOUCHE COSMETIQUES consacrera pour la campagne publicitaire de l'année 2016 est de 45.000.000.00 Da

Aujourd'hui la Sarl DRIOUCHE COSMETIQUES dispose d'une équipe dynamique représentée par 4 hommes et 4 femmes et ont pour mission de développer l'image de marque auprès les salons de coiffures, les magasins de cosmétiques et les super marchés (merchandising) qui est un élément essentiel pour une meilleur visibilité du produit.

Cette équipe a pour rôle de participer aux différents salons, à savoir salon EVE, salon international, salon national de la production, aux manifestations, susceptibles d'être en relation directe avec nos consommatrices ou nos futures consommatrices à savoir toute représentation dans les universités

## **Section 02 : Présentation générale du projet de mise en place du système de management de la qualité**

Un projet ce défini comme« *Un processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant les contraintes de délais, de couts et de ressources* »<sup>1</sup>

Pour clarifier la mission, ainsi que ses objectifs, nous avons déployé l'outil de management de la qualité le QQQQCP permettant de cadrer et cibler plus en détails la problématique.

### **1. L'outil QQQQCP**

Nous allons utiliser dans ce chapitre un outil de qualité qu'est le QQQQCP, afin d'analyser le déroulement du projet.

#### **1.1. Méthode QQQQCP<sup>2</sup>**

##### **a-But**

Le QQQQCP (Qui, Quoi, Où, Quand, Comment, Pourquoi) est un moyen très simple pour analyser aussi complètement que possible un sujet donné ou remettre en cause une situation.

##### **b-Déroulement**

La méthode consiste à répondre systématiquement aux questions :

QUI est concerné, responsable, avec quel niveau de formation ou de compétence, etc. (caractéristiques, nombre...)?

De QUOI s'agit-il, de quel(s) objet(s), de quelle(s) action(s), etc. (objet, nature, quantité, etc.)?

OÙ ? Lieu, distance, etc. ?

QUAND ? À quel moment, fréquence, combien de temps, etc. ?

COMMENT réaliser ? (matériel, équipement, moyens nécessaires, etc.)

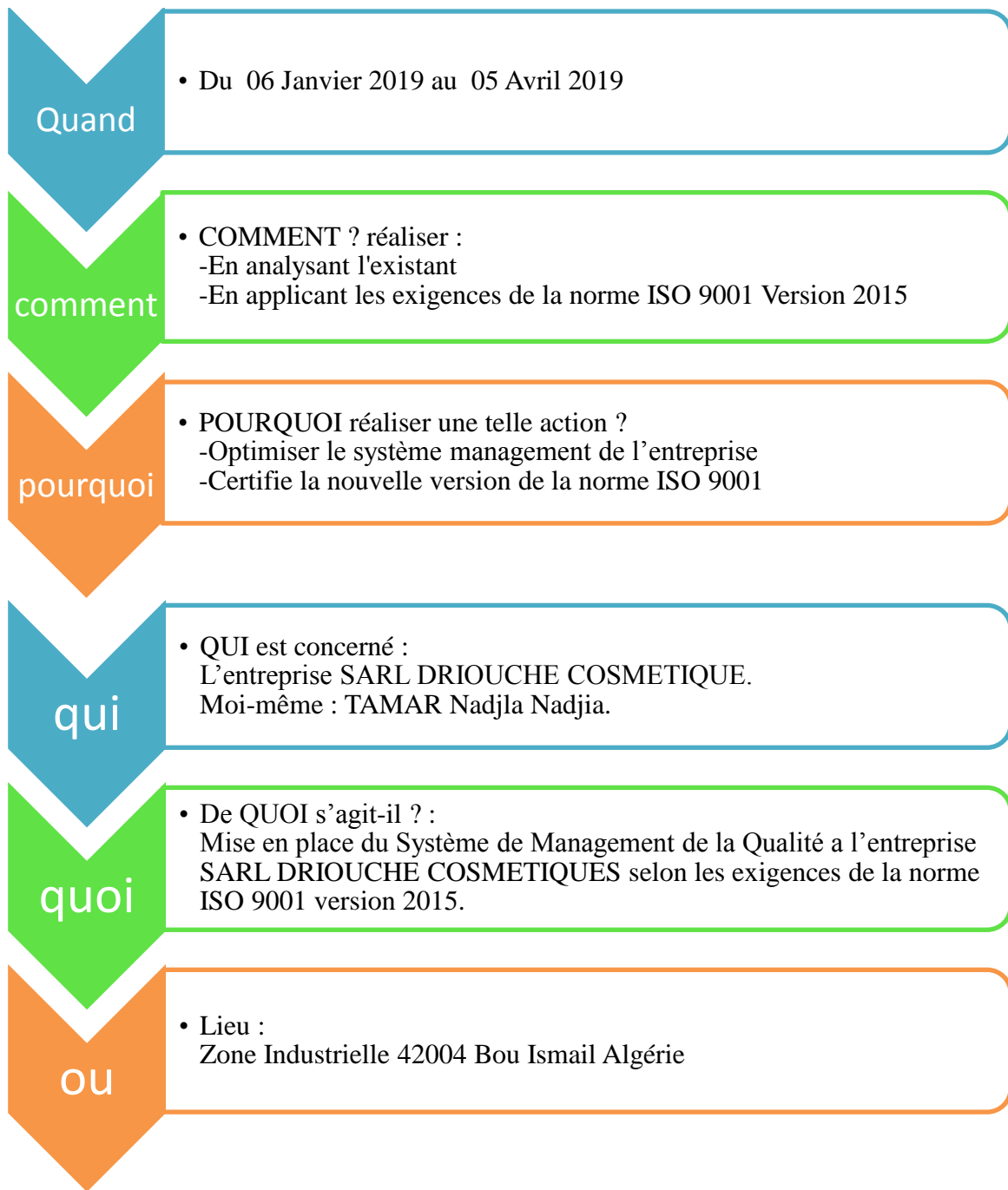
POURQUOI réaliser une telle action, etc. ?

---

<sup>1</sup>Norme international , iso 10006 version 2017 quality management –guideline for quality management in projects

<sup>2</sup>ERNOUL, Roger. Le grand livre de la qualité: management par la qualité dans l'industrie, une affaire de méthodes. AFNOR éd., 2013. Page 65

Figure n°02 : QQQOQCCP du projet



Source : élaborée par nous même

### **Planification de la mission**

Pour bien gérer le projet nous avons établi un planning prévisionnel de la mission de stage. Nous avons vu que le cycle PDCA est un outil simple à comprendre et il peut être utilisé. La stratégie adoptée consiste à suivre une démarche (Plan, Do, Check, Act), puisque la mise en place d'une démarche qualité repose sur le fondement essentiel de l'amélioration continue. Cependant, la durée de mon stage de 3 mois seulement, ne nous a pas permis de finaliser certaines activités. Nous avons pu établir les deux premières phases de cette méthode à savoir :

- Plan (étape 1 : diagnostic et planification),
- Do (étape 2 : Cadrage organisationnel et conception SMQ)

Le déroulement des différentes missions exécutées durant toute la période du stage est schématisé au niveau de la figure n°3.

Figure n°3 : Planification de la mission

<b>Planification du projet</b>													
	janvier				février				mars				etat d'avancement
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	
<b>PLAN( diagnostic et planification)</b>													
prise de contacte au niveau de l'entrep													Réalisé
prise de connaissance des documents existant													Réalisé
définition d'un plan d'action													Réalisé
élaboration d'un planning prévisionnel													Réalisé
<b>DO( cadrage et conception du SMQ)</b>													
établissement du contexte													Réalisé
détermination du domaine d'application													Réalisé
validation du contexte, et cartographie des processus													En cours
élaboration d'une fiche processus réalisation													En cours
élaboration d'une fiche processus support													En cours
													Non réalisé
sensibilisation communicaton qualité													Réalisé
élaboration de grille de compétence													Réalisé
rédaction de procédure maîtrise des													Réalisé
rédaction de procédure audite interne													Non réalisé
rédaction de procédure traitement des non-conformités													Non réalisé
<b>CHECK (amélioration)</b>													
autodiagnostic 2													Non réalisé
audit interne													Non réalisé
<b>ACT</b>													
traitement de non-conformité													Non réalisé

### **Risque liés au projet**

Selon la norme ISO 31000 dans sa dernière version (2018), le risque est un effet de l'incertitude sur les objectifs. Cet effet présente un écart par rapport à un attendu, il peut être positif, négatif ou les deux à la fois, ainsi il traite ou crée des opportunités et des menaces. Donc tout projet contient des risques qui pourraient interrompre la réalisation des activités et parmi les risques que nous jugeons importants dans notre projet sont :

- insuffisance de temps (3mois de stage) pour préparer un projet de certification ;
- l'immaturation du système ;
- résistance de certain collaborateurs car ils ont un objectif (rendement) à atteindre, en outre ces personnes doivent travailler efficacement ;
- résistance au changement ;
- absence de planification pour le changement.

**CHAPITRE II**  
**MISE EN PLACE DU SMQ SELON LES**  
**EXIGENCES DE LA NORME ISO 9001**  
**VERSION 2015**

## **Section 1 : Cadrage organisationnel**

L'objectif de projet de mise en place du SMQ n'est pas seulement l'obtention de la certification comme label mais essentiellement l'amélioration de la qualité des prestations fournies à ses clients et de l'organisation de ses activités. Lors du diagnostic on a relevé le manque de performance de l'organisation ainsi que plusieurs non-conformités sur les différents domaines. Il s'est avéré donc que des changements organisationnels sont nécessaires pour accroître la productivité et la qualité de ses produits.

Les actions majeures du présent cadrage ont été

- Elaboration d'un organigramme fonctionnel de l'entreprise
- Description des fonctions et des postes de l'entreprise.

### **I. Organigramme**

L'organigramme est une représentation schématique des liens fonctionnels, organisationnels et hiérarchiques d'une entreprise.<sup>3</sup> il permet au personnel de l'entreprise de se situer, de savoir "qui fait quoi", "qui dépend de qui". Il permet également de connaître les différents services et personnes de l'établissement, de mieux les situer. C'est un moyen de communication.

Nous en concluons donc l'importance de faire des modifications sur l'organigramme actuel. Dans ce sens nous avons élaboré un organigramme fonctionnel de la SARL DRIUCHE COSMETIQUES (voir page 6)

### **II. Description des fonctions**

L'objet de cette étape est la description des différentes fonctions et services de la société. Il s'agit des fiches de poste.

La fiche de poste est un descriptif de la fonction exercée par un agent dans une structure donnée, en prenant en compte son environnement de travail, les missions et activités à réaliser, l'organisation du service (positionnement hiérarchique, encadrement...). C'est un document contractuel entre l'agent qui occupe le poste, son supérieur hiérarchique direct et la collectivité.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> <https://www.petite-entreprise.net/P-2196-81-G1-organigramme-definition-et-role.html> le 17/05/2018a 01h16

<sup>3</sup> Christine SCHMELTZ-OSCABY *Guide pratique pour l'élaboration de la fiche de poste* page 5

L'une des missions a donc été d'élaborer les fiches de postes dans l'optique de respecter certaines exigences de la norme ISO 9001 et par la même occasion, de ne pas avoir des non conformités lors de l'audit relatif à la certification.

(exemple de fiche de poste de poste responsable ressource humaine, annexe B)

## **Section 02 : conception du système de management de la qualité au sein de la SARL DRIUCHE COSMETIQUES**

### **I. Contexte de l'organisme**

Le contexte d'une organisation (parfois appelé l'environnement de l'entreprise) se réfère à « La combinaison de facteurs et de conditions, internes et externes, pouvant avoir un effet sur l'approche d'un organisme en ce qui concerne ses produits, services, investissement et parties intéressées ». <sup>4</sup>

Pour répondre aux exigences liées au chapitre 4 de la norme ISO 9001 version 2015 « contexte de l'organisme », nous avons procédé comme suit :

- ✓ Déterminer les enjeux internes et externes
- ✓ Identifier les besoins et attentes des parties intéressées.

#### **1. Compréhension de l'organisme dans son contexte: <sup>5</sup>**

La détermination des enjeux est une étape importante dans la détermination de la stratégie de l'organisme en lien avec sa finalité (sa mission avec ses métiers et sa vision). Littéralement, les enjeux représentent « tout ce qui est à perdre ou à gagner » dans l'accomplissement de la mission et de la vision de l'organisme.

Les enjeux peuvent être déterminés de manière méthodique, par exemple l'aide d'un PESTEL (« Politique », « Économique », « Socioculturel », « Technologique », «

---

<sup>4</sup> 21Norme internationale ISO/FDIS 9000, Système de management de la qualité-exigences En ligne sur : <http://www.iso.org>. Consulté. Le 21/04/2019

<sup>5</sup> Dori Nissan, Marc Bazinet, Jean-Marc Reilhac *Au coeur de l'ISO 9222222222222222 001:2015 Une passerelle vers l'excellence* Editeur(s) : AFNOR page 42

Environnement », « Légal »), d'un SWOT (« Menaces », « Opportunités », « Forces », « Faiblesses »), ou de façon empirique en se basant sur la connaissance et l'expérience.

### **1.1. Les outils utilisés pour déterminer les enjeux internes et externes :**

#### **A. Analyse SWOT<sup>6</sup>**

Le modèle SWOT (*StrengthsWeaknessesOpportunities, Threats*) permet d'avoir une vision globale de l'entreprise ou du domaine d'activité stratégique sur son marché :

Menaces : ce sont les faits provenant du marché ou de son environnement et qui ne sont pas favorables. Ainsi, l'arrivée de nouveaux concurrents, la fusion de deux concurrents les rendant plus compétitifs, une réglementation restrictive, un segment de marché en régression, une instabilité internationale ayant des répercussions sur le marché.

Opportunités: elles correspondent aux faits ou tendances du marché et de son environnement qui sont plutôt favorables. Ainsi, une nouvelle technologie, un segment de marché en forte croissance, un fort pouvoir d'achat du marché cible, un segment de marché émergent en forte progression, la chute d'un concurrent, une reprise économique...

Forces: ce sont les atouts de l'entreprise et de ses gammes de produits ou services. Ceux sont ses points forts par rapport aux concurrents. Par exemple : une image d'innovateur, une excellente qualité une gamme large et complète, une bonne relation client, une part de marché importante...

Faiblesses: ce sont les points faibles de l'entreprise ou des gammes de produits ou services. Par exemple : une faible notoriété, une baisse de qualité, une faible rentabilité, des produits vieillissants...

Les consultantes du SMQ se sont réunies sous la présence du manager générale et le co-manager pour élaborer une matrice SWOT

---

<sup>6</sup>PETIT, Philippe, BENOIT-CERVANTES, Géraldine, MAES, Jérôme, *et al. Toute la fonction Management*. Dunod, 2010 page 60-61

**Tableau n°2 : analyse SWOT**

Force	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Entreprise en plein essor</li> <li>-Distribution des produits dans toutes les régions (niveau national)</li> <li>-Large gamme de produits</li> <li>-Règlement intérieur connu</li> <li>-Respect du travail, des valeurs .Valorisation du travail.</li> <li>-Respect de la culture du pays (images véhiculées au niveau de l'étiquetage et panneau publicitaire)</li> <li>-Egalité des chances et absence de discrimination</li> <li>-Implication active des premiers dirigeants</li> <li>-conditions et environnement de travail conformes</li> <li>-Valorisation du travail (primes, évolution et gestion des carrières et facilité et prêts).</li> <li>-Personnel sensibilisé aux critères de sécurité liés à l'activité</li> <li>-Développement des compétences métier en interne</li> <li>-Marché en forte croissance (conquête de nouveaux marchés)</li> <li>-Performance financière</li> <li>-Investissement croissant et Remplacement des anciennes lignes par des nouvelles</li> <li>-Expérience avérée et maitrise du métier par les dirigeants</li> <li>-Respect de la réglementation et des valeurs des parties intéressées externes (autorités, assurances), riverains</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les objectives qualités ne sont pas formalisées dans une politique</li> <li>-Les responsabilités et autorités ne sont pas complètement définies</li> <li>-Turn over important du personnel (a mesurer et à mettre l'accent sur ceux qui partent après un an car il y'a une perte de compétence clé dans l'entreprise)</li> <li>-Conflits interpersonnels (discriminatoire vis-à-vis du sexe féminin)</li> <li>-Insuffisance et absence (parfois) de compétences liées aux besoins du poste</li> <li>-Pollution et menaces environnementales (écologiques) à cause des rejets de liquides.</li> <li>-Manque d'espaces pour l'extension</li> <li>-Personnel peu formé</li> <li>-Cout de la formation élevé</li> <li>-Les procédures ne sont pas mises à jour (maîtrise documentaire)</li> <li>-Pas de surveillance du marché</li> </ul>

Opportunité	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Demande croissante du marché</li> <li>-Facilités pour le recrutement par l'ANEM</li> <li>-Nouvelles politique de l'état en matière d'exportations (primes à l'export)</li> <li>-Reconnaissance de l'état</li> <li>-Facilités de l'état : couloir vert</li> <li>-Cabinets d'accompagnement, de formation à la qualité</li> <li>-Multiplicité des banques et possibilité de choix</li> <li>-Possibilité de participer aux salons professionnels à l'international</li> <li>-Marchés des banques présents</li> <li>-Protection de l'environnement</li> <li>-disponibilité de l'eau (restrictive auparavant, l'eau était acheté).</li> <li>-Possibilité de promouvoir la marque au niveau des utilisateurs</li> <li>-Possibilité de clients internationaux (contacts à l'international) et conquêtes de nouveaux marchés</li> <li>-Extension vers un nouveau site</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Restriction des importations</li> <li>-Démarche lourdes à l'importation</li> <li>-Démarche longue et lourde pour l'exportation</li> <li>-Dévalorisation du dinar, augmentation des couts peu acceptée par le client. (25% de marge sont nécessaires)</li> <li>-Croissance du taux de change</li> <li>-Manque de maturité au niveau des interfaces clients.</li> <li>-Rareté du produit</li> <li>-Rupture technologique au vu de la réglementation qui fluctue au niveau des produits (intrants et formulation).</li> <li>Interdiction de certains actifs ou changement de formulation</li> <li>-Manque de compétence et de personnel qualifié sur le marché</li> <li>-Pas de prise en charge par les banques sur les frais liés aux infrastructures.</li> <li>-Insuffisance des rencontres entre professionnels (salons et autres)</li> <li>-Fluctuation des prix sur le produit (+ 270%)</li> <li>-Couts et frais financiers (transit, retards) élevés</li> <li>-Contraintes liées aux fonciers</li> <li>-Environnement hostile, n'encourage pas l'investissement</li> <li>-Niveau et culture différentes entre les régions</li> </ul>

**Source :** élaboré, par nous-mêmes, lors d'une réunion avec la direction générale

## B. l'outil PESTEL

Il est important de comprendre dans quel environnement évolue l'entreprise pour cela on peut utiliser le modèle PESLEL qui est l'acronyme de l'étude des tendances politiques, économiques, socioculturel, technologiques, écologiques, et légales.<sup>7</sup>

Ce modèle a pour objectif :

- ✓ D'identifier « les variables pivot » de manière à construire des scénarios c'est-à-dire les facteurs susceptibles d'affecter significativement la structure d'une industrie ou d'un marché ;
- ✓ Décrire le macro-environnement et ses principales composantes ;
- ✓ Comprendre son évolution future et les changements prévisibles des facteurs macro-économiques, sociaux, environnementaux.

Le modèle PESTEL répartit les influences environnementales en six grandes catégories :

- **Les influences politiques** : soulignent le rôle des pouvoirs publics et l'ensemble des décisions prises par les gouvernements nationaux et des instances internationales
- **Les influences économiques** : correspondent à des facteurs macroéconomiques tels que les taux de change, les différentiels de taux de croissance ou encore les cycles d'activité.
- **Les influences sociologiques** : incluent les évolutions culturelles et démographiques (évolution de la population et ses caractéristiques : par exemple le vieillissement de la population dans les pays).
- **Les influences technologiques** : correspondent -selon l'environnement étudié- à l'impact d'innovations telles qu'internet, les nanotechnologies, les nouveaux matériaux ou encore la génie génétique
- **Les influences environnementales** : recensent les préoccupations écologiques : pollution, recyclage, réchauffement climatique
- **Les influences légales** : synthétisent les contraintes juridiques, les évolutions réglementaires, les normes de sécurité ou encore les restrictions qui peuvent frapper les opérations de fusion et acquisition.

---

<sup>7</sup> 22 Johnson. G, et all, stratégique, édition Pearson éducation, France, 2011, P.55.

**Tableau n° 3 : analyse PESTEL**

Enjeux	Externe		Interne	
	Opportunités	Menaces	Forces	Faiblesses
<b>Politique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nouvelles politique de l'état en matière d'exportations (primes à l'export)</li> <li>-Aides de l'état</li> <li>-Reconnaissance de l'état</li> <li>-Facilités de l'état : couloir vert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Environnement hostile, n'encourage pas l'investissement</li> <li>- Lourdeurs administratives et délais trop longs pour obtenir les autorisations (procédures lentes)</li> <li>-Contraintes liées au foncier</li> <li>Procédure administrative lourde</li> <li>-Dévalorisation du dinar, augmentation des couts peu acceptée par le client. (25% de marge sont nécessaires)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Veille légale et réglementaire</li> </ul>	

<b>économique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Demande croissante du marché</li> <li>- Multiplicité des banques et possibilité de choix</li> <li>- Marchés des banques présentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Croissance du taux de change</li> <li>- Fluctuation des prix sur le produit (+ 2.70%)</li> <li>- Pas de prise en charge par les banques sur les frais liés aux infrastructures.</li> <li>- Coûts et frais financiers (transit, retards) élevés</li> <li>- L'introduction des produits de la concurrence étrangère (concurrence étrangère)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Marché en forte croissance (conquête de nouveaux marchés)</li> <li>- performance financière</li> <li>- Ecoute et fidélisation des clients</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-pas de surveillance sur le marché</li> </ul>
<b>socioculturel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Possibilité de participer aux salons</li> <li>- Possibilité de promouvoir la marque au niveau des utilisateurs</li> <li>-Personnel sensibilisé aux critères de sécurité liés à l'activité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Niveau et culture différentes entre les régions</li> <li>- Imitation et contrefaçon pratiquées par certains opérateurs (la contrefaçon quand il y'a rupture de stocks</li> <li>-Insuffisance des rencontres entre professionnels (salons et autre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participation aux salons professionnels à l'international</li> <li>- Respect de la réglementation et des valeurs des parties intéressées externes (autorités, assurances), riverains</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Conflits interpersonnels (discriminatoire vis-à-vis du sexe féminin)</li> </ul>

<b>Technologique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implication active des premiers dirigeants</li> <li>- Prix de l'innovation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rupture technologique au vu de la réglementation qui fluctue au niveau des produits (intrants et formulation).</li> </ul>		
<b>Ecologique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Protection de l'environnement</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>-Pollution et menaces environnementales à cause des rejets de liquides</li> </ul>
<b>légal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Possibilité de clients internationaux (contacts à l'international) et conquêtes de nouveaux marchés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avantages liés à la mise en œuvre de la qualité via la norme ISO 9001 version 2015 (certification de système)</li> <li>- Démarche lourdes à l'importation</li> <li>-Démarche longue et lourde pour l'exportation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Règlement intérieur connu</li> </ul>	

Source : élaboré par nous-mêmes

## **2. Compréhension des besoins et attentes des parties intéressées**

Dans l'intérêt d'assurer la cohérence du SMQ avec les autres système de l'entreprise, il est important, dans un premier temps, d'identifier toutes les parties intéressées (PI) de l'entreprise de manière exhaustive, puis dans un deuxième temps, d'analyser leurs besoins et leurs attentes de manière plus détaillée pour ce système.

### **2.1.Définition des parties intéressées**

Selon la norme internationale AFNOR NF EN ISO 9000 :2015 : <sup>8</sup>

Une partie intéressée est une « partie prenante qui est une personne ou organisme qui peut soit influencer sur une décision ou une activité, soit être influencée ou s'estimer influencée par une décision ou une activité. » Les parties intéressées pertinentes sont : celles qui présentent un risque significatif pour la pérennité de l'organisme si leurs besoins et attentes ne sont pas satisfaits.

### **2.2.Comment identifier les parties intéressées <sup>9</sup>**

Tout acteur ou groupe d'acteurs pouvant avoir une influence sur l'image ainsi que sur la perception de la qualité et apporter sa contribution à la qualité des produits et des services peut être considéré comme une partie Intéressée.

- ✓ L'influence sur la perception de la qualité. Plus l'influence sur l'image et la perception de la qualité des produits et des services est forte, plus la partie intéressée sera pertinente à prendre en compte ;
- ✓ La contribution à la qualité Plus la contribution à la qualité des produits et des services est forte et plus la partie intéressée ne sera également pertinente à prendre en compte.

Pour comprendre les besoin et attentes des parties intéressés pertinentes, les responsables de la SARL DRIUCHE COSMETIQUES se sont réunis avec le manager et les

---

<sup>8</sup> Système de management de la qualité-exigences ; En ligne sur [http : //www.iso.org](http://www.iso.org). « NORME INTERNATIONALE ISO /FDIS 9000,».Le 22/04/2019

<sup>9</sup>LE BOTERF, Guy.Construire les compétences individuelles et collectives: Agir et réussir avec compétences, les réponses à 100 questions. Editions Eyrolles, 2015.

consultantes et en utilisant les méthodes mentionnées dans la norme ISO 9002 version 2016 ils ont identifié 15 PIP pour le système de management de l'entreprise.

### **2.3.L'intérêt de cette exigence pour l'organisme**

L'intérêt de cette exigence pour l'organisme est de :<sup>10</sup>

Réaliser une écoute élargie auprès des parties intéressées pour faire en sorte que le système de management de la qualité reste « connecté » à l'écosystème.

Les informations recueillies seront à prendre en compte lors de la détermination des risques et des opportunités exigées dans l'article (6.1).

Cela contribue à positionner le SMQ dans une logique d'anticipation et de contribuer au marketing stratégique de l'organisme .L'organisme devra surveiller régulièrement ces informations qui, inéluctablement, évolueront avec le temps.

---

<sup>10</sup>Bazinet.M, et all, « Au cœur de l'iso9001 :2015 : une passerelle vers l'excellence », op, cite, p46

**Tableau n°4 : identification des PI selon ISO 9001 version 2015**

parties intéressées	Interne / externe	besoins et attentes	Niveau de pertinence
clients	externe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- disponibilité des différentes collections et gammes de produits</li> <li>- livraison en temps réel</li> <li>- rapport qualité-prix</li> <li>- confidentialité</li> <li>- respect des exigences particulières (requêtes clients)</li> <li>- écoutes attentive et traitement réactif aux réclamations</li> <li>- traitement équitable</li> <li>- service de qualité</li> <li>- fidélité récompensée</li> </ul>	1
personnel	interne	<ul style="list-style-type: none"> <li>- améliorer la qualité des EPI</li> <li>- plus d'avantages sociaux (traitement juste et équitable)</li> <li>- sante et sécurité au travail</li> <li>- bon environnement de travail (sain et sur)</li> <li>- formations</li> <li>- gestion de carrière motivante</li> <li>- stabilité</li> <li>- développement des compétences</li> <li>- valorisation de travail</li> </ul>	1
fournisseurs	externes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- respect des délais de passation de commandes et de paiement</li> <li>- établir une relations mutuellement bénéfique</li> <li>- communication claire (pour une identification rapide des besoins)</li> </ul>	1
banques	externe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- remboursement des emprunts et paiement des intérêts</li> <li>- respect du contrat</li> </ul>	1

les assurances	externe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- connaissance du client</li> <li>- collaboration avec les entreprises pour réduire les effets négatifs d'un accident ou de la fermeture d'une partie ou de toute l'entreprise</li> <li>- s'engage a combattre toute fraude et tentative de fraude</li> </ul>	2
concurrents	externe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- une concurrence saine et loyale</li> <li>- mieux satisfaire les clients (répondre a leur besoins)</li> </ul>	1
organismes de formation	externe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- contribuer au développement économique et culturel et à la promotion sociale des salariés</li> <li>- relation mutuelle et bénéfique</li> </ul>	2
état, collectivités territoriales et autorités réglementaires		<ul style="list-style-type: none"> <li>- versement des impôts et taxes</li> <li>- le respect de réglementation et des lois en vigueur</li> <li>- création d'emploi</li> <li>- préservation de l'environnement</li> </ul>	1
management/ direction	interne	<ul style="list-style-type: none"> <li>- performance de l'entreprise</li> <li>- respect des exigences</li> <li>- réponses aux besoins et attentes clients</li> </ul>	1
riverains	externe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- responsabilité</li> <li>- protection de l'environnement</li> <li>- sécurité</li> </ul>	2

		- prendre en considération leurs attentes	
media	externe	- apporter la matière au journaliste qui lui permet de travailler et de remplir ses objectifs professionnels (relation purement professionnelle)	2
organisation et société	externe	- optimisation des ressources et travailler ensemble - améliorer la performance du groupe	1
IANOR et organismes de certifications	externe	- veille et conformité normative - régularité dans la planification des audits de certification - pérennité et fidélisation	2
organismes d'accompagnement	externe	- respect des normes - pérennité et fidélisation - objectif de la certification	2
ANEM	externe	- recrutement local de la main d'œuvre	2

Source : élaboré lors d'une réunion avec la direction générale

Indice	Type des parties intéressées
1	P.I pertinentes
2	P.I Moyennement pertinentes
3	P.I impertinente

**Figure n°4:** Cartographie des parties intéressées



Source : élaborée par nous-mêmes

### **3. Politique qualité**

A ce sujet nous avons réalisé une réunion avec le manager et le RMQ afin de noter et discuter des grand axes qui portent principalement sur :

- ✓ Satisfaction des exigences des clients et des parties intéressées;
- ✓ Amélioration continue des produits de la SARL DC
- ✓ Sensibilisation à l'hygiène;
- ✓ Maintien et amélioration du fonctionnement des processus internes;
- ✓ Développement régulier des compétences humaines.

## **II. Système de management de la qualité et ses processus**

L'intitulé de cette exigence que l'on trouve dans l'article 4.4 de la norme, insiste sur le lien entre qualité et processus adoptés lors du développement, de la mise en œuvre et de l'amélioration de l'efficacité d'un SMQ, afin d'accroître la satisfaction des clients par le respect de leurs exigences.

### **1. Généralité sur le processus**

Comprendre et piloter les processus en interaction contribue à l'efficacité et l'efficience de l'organisme par l'atteinte des résultats.

#### **1.1.Définition d'un processus**

Le terme « processus » est défini par la norme AFNOR NF EN ISO 9000 :2015 comme un ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui utilise des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté.<sup>11</sup>

#### **1.2.Catégories de processus**

Les processus n'ont pas les mêmes fonctions dans un organisme. La norme propose de les classer en trois catégories qui sont :<sup>12</sup>

- ✓ Les processus de management sont des processus de direction qui donnent les orientations, la stratégie, la vision, les règles pour l'ensemble des composantes de l'organisme ;

<sup>11</sup> Norme NF EN ISO 9000 :2015 Système de management de la qualité-principes essentiels et vocabulaire.

<sup>12</sup>Mougin.Y, La qualité 2015, c'est facile !, comprendre les évolutions de la norme AFNOR NF ISO 9001, op, cite 99.

- ✓ Processus de réalisations sont des entités qui travaillent pour les clients et qui constituent la chaîne de production ou service ou rendus vendus ;
- ✓ Processus de support sont des entités qui travaillent essentiellement pour les premiers (les ressources humaines, la sécurité la qualité, les systèmes d'information. Par ce qu'ils n'ont pas ou peu de contacts avec les clients.

## **2. Elaboration d'une cartographie des processus**

A partir de notre connaissance des activités de la SARL DRIUCHE COSMETIQUE, des visites au niveau d'usine, lecture des documents et les réunions avec les différentes parties, nous avons développé une cartographie des processus.

Pour éviter que la cartographie soit trop surchargée et/ou illisible on a élaboré une macro cartographie.

### **2.1.Définition de la cartographie des processus :<sup>13</sup>**

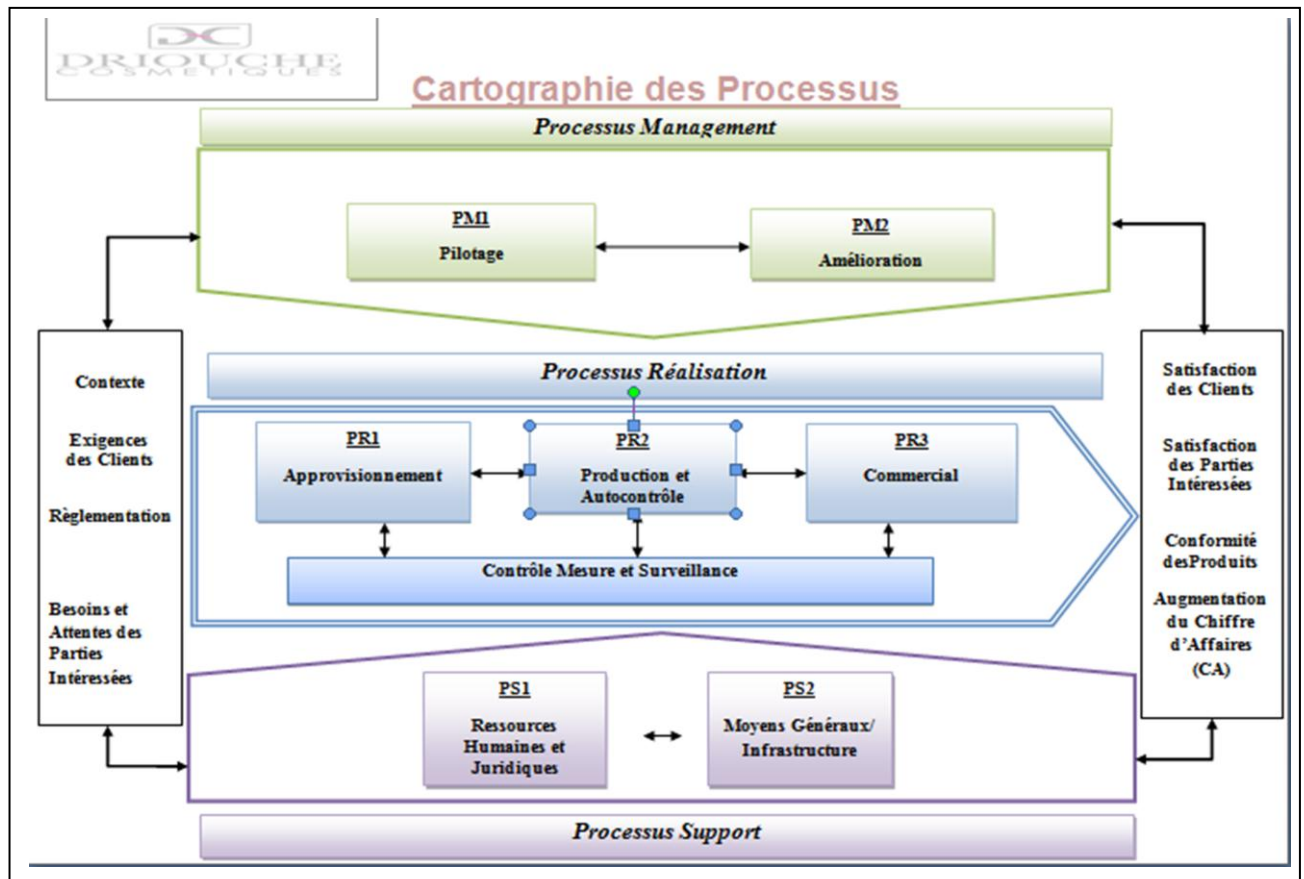
L'ensemble des processus, ainsi que leurs « interactions », c'est-à-dire les flux de matière, de matériel ou d'information circulant entre les processus, sont généralement représentés dans une cartographie.

La mise en œuvre de la démarche qualité a débuté par la création d'une cartographie qui montre la totalité du processus qualité.

---

<sup>13</sup> LALOUX, Guillaume. *Management de la maintenance selon l'ISO 9001: 2008*. AFNOR, 2009.

**Figure n° 5 : cartographie des processus de la SARL DRIUCHE COSMETIQUES**



Source : élaboré par nous mêmes

Cette cartographie représente un ensemble de 3 processus répartis en dix sous-processus, comme suit :

- Processus de pilotage : Correspondant à la détermination d'une politique et stratégie pour la SARL DC.
- Sous-processus 1 : Pilotage
- Sous-processus 2 : amélioration continue
- Processus opérationnel : Il regroupe les activités opérationnelles qui assurent l'exécution de l'intégralité des projets.
- Sous-processus 3 : Approvisionnement
- Sous-processus 4 : production et autocontrôle

-Sous-processus 5 : commercial

-Sous-processus 6 : contrôle, mesure et surveillance

- Processus de support : Il regroupe les activités qui aident le processus opérationnel dans son fonctionnement.

-Sous-processus 8 : Ressources humaines

-Sous-processus 9 : maintenance

### **3. Description du processus**

L'étape qui suit l'élaboration de la cartographie des processus, est la création des fiche des processus pour mieux décrire les interactions sur le fonctionnement de ce processus.


Pendant la période de stage pratique nous avons travaillé sur le processus RH. la description du processus contient les éléments/ rubriques suivantes :

#### **3.1.La cartouche et page de garde**

Les fiche processus sont présentées avec une page de garde qui contient Le logo de SARL DRIUCHE COSMETIQUES, le titre et le type de document, le code, la version, la date d'application et le numéro de la page.

Une cartouche qui contient les noms, et visa du pilote processus, RMQ, et le manager général.

**Figure n° 6 : page de garde du processus RH**

	<b>Processus Réalisation</b>		PCS-RH Version : 02 Date : Page : 1/15
	<b>RESSOURCES HUMAINES</b>		
<b>Nom/Prénom</b>	<b>Rédacteur</b> Pilote processus	<b>Vérificateur</b> RMQ	<b>Approbateur</b> MG
<b>Date</b>	JJ/MM/AAAA	JJ/MM/AAAA	JJ/MM/AAAA
<b>Visa</b>			

Source : élaboré par nous-mêmes

### 2.1.1. Finalité du processus

Déterminer, fournir et renforcer les compétences nécessaires à la mise en œuvre des activités.

### 2.1.2. Domaine d'application

Ce manuel définit le processus ressources humaines de l'entreprise ; la Sarl DRIUCHE COSMETIQUES selon les exigences de la Norme ISO 9001 version 2015, la réglementation et des procédures internes.

Il est applicable à l'ensemble des activités liées à la finalité du processus.

### 2.1.3. Documents de références du processus RH

**Tableau n°5 : documents de référence du processus RH**

Réglementations	Matrice de veille légale et réglementaire
Normes	ISO 9001- Version 2015 ISO 9004- Version 2015 ISO 31000- Version 2015 FD X 50-183Ressources humaines dans un SMQ
Documents Associés*	-Demande des besoins en recrutement -Questionnaire d'entretien d'embauche -Règlement intérieur et contrat de travail -Fiche de poste -Fiche d'évaluation de la période d'essai -Demande des besoins de formation -Fiche d'évaluation à chaud de la formation -Fiche d'évaluation à froid de la formation -Fiche d'évaluation au poste -Plan de formation -Evaluation annuelle des compétences ou Grille des Compétences

Source : élaboré par nous-mêmes

\*Les documents exigés par la norme sont présentés en ANNEXE C

**2.1.4. Tableau de bord <sup>14</sup>**

**A. Indicateur**

Information choisie, associée à un critère, destinée à en observer les évolutions à intervalles définis

**B. tableau de bord**

Outil de pilotage et d'aide à la décision regroupant une sélection d'indicateurs

**Tableau 6 : tableau de bord du processus RH**

Objectifs	Indicateurs	cibles	Modes de Calculs	Fréquences
Recruter des candidats par rapport aux besoins	Taux de satisfaction en besoins de recrutement	70%	Nb de demandes satisfaites / Nb de demandes reçues *100	Semestrielle
Gestion des compétences Formation et sensibilisation	Taux de réalisation du plan de formation et d'actions de sensibilisation Externe et interne	90%	Nb d'actions de formation et sensibilisation /Nb d'actions planifiées	Semestrielle
Turnover	Taux de turnover	<u>10%</u>	$\frac{\text{entrant} + \text{sortant}/2}{\text{effectif}} * 100$	Semestrielle
	Turnover des nouvelles recrues	10%	Nb de départ des nouveau recrues/effectif *100	Semestrielle
	Départs pertes des compétences pertinentes	3%	Nb de départ des compétences pertinentes /effectif *100	Semestrielle

**Source : élaboré par nous mêmes**

<sup>14</sup> FD X 506171 système de management de qualité et tableau de bord (terme et définition) page 5

### **2.1.5. Les activités du processus RH**

Les principales activités du processus ressources humaines au sein de la SARL DC sont :

-Le recrutement

-La formation

Ils sont présentés sous forme de logigramme voir annexe D

## **2.2. Les logigrammes <sup>15</sup>**

### **A. Définition du Logigramme**

Le logigramme permet de visualiser de façon séquentielle et logique les actions à mener et les décisions à prendre pour atteindre un objectif. C'est un outil de clarification et d'amélioration d'un procédé est particulièrement un travail de groupe. En dessinant le logigramme ensemble, l'équipe développe une compréhension commune de la situation et contribue à une meilleure connaissance du procédé et à la clarification des étapes requises pour qu'un processus soit efficace.

### **B. La méthode**

Les événements décrits et qui apparaissent sur le logigramme peuvent être de n'importe quelle nature.. Les symboles utilisés pour représenter les événements peuvent prendre plusieurs formes (rectangles, cercles, losanges...). Les connexions entre les événements sont toujours représentées par des lignes, habituellement des flèches pour montrer la direction de ceux-ci.

### **C. les étapes**

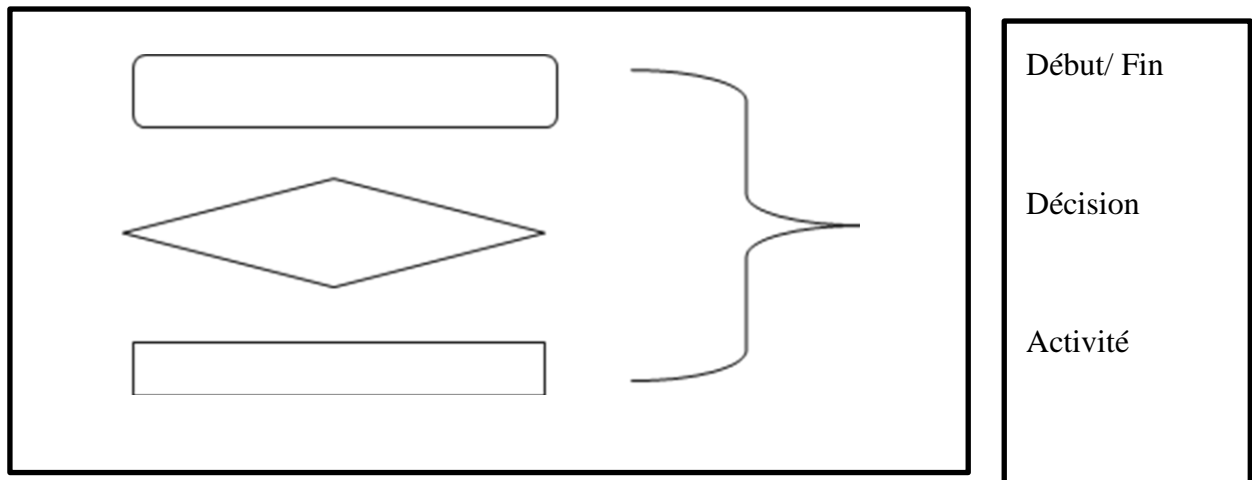
1. Décrire le procédé à dessiner.
2. Démarrer avec un événement déclencheur.
3. Noter les actions successives de façon claire et concise.
4. Ne tenir compte que du flux principal (mettre les détails sur un autre graphique).
5. Continuer le procédé jusqu'à la conclusion (finir avec un point cible)

---

<sup>15</sup> ANDERSEN, Arthur. A Process Guidebook : Tools & Techniques for Effective Facilitation, Arthur Andersen Co, SC, 1991, p. 96-99

## D .Symbole de base du logigramme

Figure n° 7: symbole de base du logigramme



Source : élaborée par nous même

### A. Le recrutement

A l'origine, le recrutement désigne l'action de « faire des recrues », pour augmenter le potentiel militaire des armées. Le verbe recruter désigne : « appeler, rassembler des recrues, recruter un régiment ». Ce n'est que par extension qu'il signifie « engager du personnel ». Selon Jean Guyot, l'acte de recruter est définie comme étant : « Mettre à la disposition des ateliers et des magasins le personnel nécessaire à leur bon fonctionnement en nombre et en qualification ».<sup>16</sup>

### B. La formation

D'après Alain Meignant « la formation est un moyen qui peut aider à résoudre quelques problèmes de l'entreprise qui sont de disposer à temps, en effectifs suffisant et en permanence des personnes compétents et motivées pour effectuer le travail nécessaire, en les mettant en situation de valoriser leurs talents avec un niveau élevé de performance et de qualité à un coût salariale compatible avec les objectifs économiques et dans le climat social le plus favorable possible »<sup>17</sup>

<sup>16</sup> GUYOT Jean, le recrutement méthodique du personnel, entreprise moderne édition, paris, 1983, p 215.

<sup>17</sup> PERETTI Jean-Marie, Gestion des ressources humaines, 15eme édition, Vuibert, Paris, 2008, p 84

### **2.2.1. Analyse des risques**

#### **A. Les principales exigences de la norme ISO 9001:2015 relatives aux risques et opportunités :**

Le management des risques est évoqué à plusieurs endroits de la norme ISO 9001:2015

- L'approche par les risques est brièvement expliquée dans l'introduction.
- L'organisme doit prendre en compte les risques et opportunités lors de la détermination des processus nécessaires au système de management de la qualité. (§ 4)
- La direction doit promouvoir l'utilisation de l'approche processus et de l'approche par les risques et que les risques et les opportunités susceptibles d'avoir une incidence sur la conformité des produits et des services et sur l'aptitude à améliorer la satisfaction du client sont déterminés et pris en compte. (§ 5)
- l'organisme doit déterminer les risques et opportunités qu'il est nécessaire de prendre en compte pour donner l'assurance que l'efficacité du SMQ, accroître les effets souhaitables, prévenir ou réduire les effets indésirables et s'améliorer. (§ 6)
- La notion du risque n'apparaît pas explicitement dans les chapitres 7 et 8 mais. Toutefois l'usage des termes "approprié" ou "adapté" dans ces 2 chapitres fait intervenir l'approche par les risques d'une façon implicite.
- l'efficacité des actions mises en œuvre face aux risques et opportunités doivent figurer parmi les données et informations que l'organisme doit régulièrement analyser. (§ 9)
- L'organisme doit mettre à jour les risques et opportunités déterminés durant la planification, si nécessaire lorsqu'il s'agit de traiter les non-conformités et/ou entreprendre des actions correctives. (§ 10)

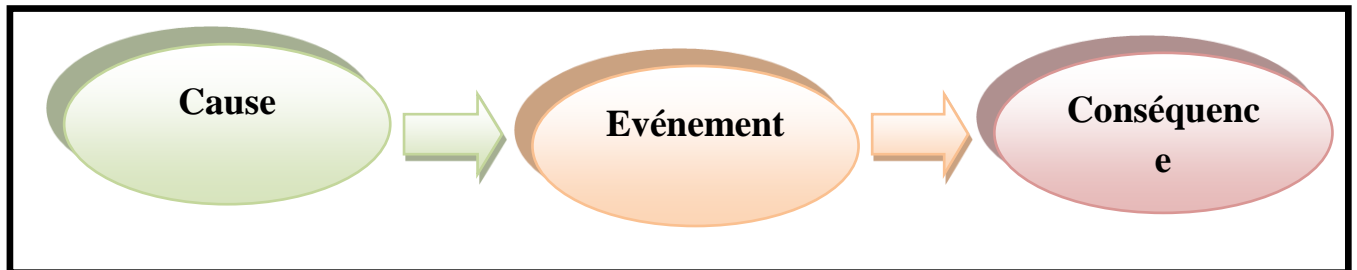
#### **B. Définition**

Le mot risque est relativement moderne. Il provient du mot français « risquer » et c'est au 17<sup>ème</sup> siècle que les anglophones adoptent le terme « RISK », avant qu'il ne se répande dans le jargon des banques et des assurances.

Le dictionnaire (Larousse, 2012) définit le risque comme étant la « Possibilité, probabilité d'un fait, d'un événement considéré comme mal ou un dommage.» de cette définition on

remarque que le risque est un événement incertain et qu'il est considéré comme étant péjoratif. Selon le guide 73 de l'ISO, 2005 « Le risque combine la probabilité d'un événement et ses conséquences »

**Figure 8 : modèle général cause-conséquence**



Source : élaboré par nous même

### **C. Processus de management de risque <sup>18</sup>**

#### **Identification des risques**

L'identification du risque a pour but de rechercher, reconnaître et décrire les risques qui peuvent aider ou empêcher un organisme d'atteindre ses objectifs. Il est essentiel que les informations utilisées pour l'identification des risques soient pertinentes, appropriées et à jour. L'organisme peut utiliser un éventail de techniques pour identifier les incertitudes pouvant avoir une incidence sur un ou plusieurs objectifs. Il convient de prendre en compte les facteurs suivants et leurs relations :

- Source de risque tangible et intangible ;
- Causes et événements ;
- Menaces et opportunités ;
- Vulnérabilité et capacité ;
- Changements intervenus au niveau du contexte externe et interne ;
- Indicateurs de risques émergents ;
- Nature et valeur des actifs et des ressources ;
- Conséquences et leur impact sur les objectifs ;
- Limitations des connaissances et fiabilité des informations ;
- Facteurs liés au temps ;
- Biais, hypothèses et convictions des personnes impliquées.

<sup>18</sup> ISO 3100 Management du risque — Lignes Directrices version 2018

Il convient que l'organisme identifie les risques, que leurs sources soient ou non sous son contrôle. Il convient de tenir compte du fait qu'il peut y avoir plusieurs types de résultat pouvant avoir diverses conséquences tangibles ou intangibles.

### **Analyse du risque**

L'analyse du risque a pour but de comprendre la nature du risque et ses caractéristiques, y compris le niveau de risque, le cas échéant. L'analyse du risque implique la prise en compte détaillée des incertitudes, des sources de risque, des conséquences, de la vraisemblance, des événements, des scénarios, des moyens de maîtrise et de leur efficacité. Un événement peut avoir des causes et conséquences multiples et affecter des objectifs multiples.

L'analyse du risque peut être menée à différents niveaux de détail et de complexité selon la finalité de l'analyse, la disponibilité et la fiabilité des informations et les ressources disponibles. Les techniques d'analyse peuvent être qualitatives, quantitatives, ou une combinaison de celles-ci, selon les circonstances et l'utilisation prévue.

Il convient que l'analyse du risque prenne en compte des facteurs tels que:

- La vraisemblance des événements et des conséquences;
- La nature et l'importance des conséquences;
- La complexité et l'interconnexion;
- Les facteurs liés au temps et la volatilité;
- L'efficacité des moyens de maîtrise existants;
- Les niveaux de sensibilité et de confiance.

L'analyse du risque peut être influencée par toute divergence d'opinions, biais, perceptions du risque et jugements. Les influences supplémentaires sont la qualité des informations utilisées, les hypothèses et exclusions posées, toute limitation des techniques et la façon dont elles sont mises en œuvre. Il convient que ces influences soient prises en compte, documentées et communiquées aux décideurs

## Évaluation du risque

L'évaluation du risque a pour but de déboucher sur des décisions plus judicieuses. L'évaluation du risque consiste à comparer les résultats de l'analyse du risque aux critères de risque établis afin de déterminer si une action supplémentaire est exigée. Cela peut déboucher sur la décision:

- De ne rien faire de plus;
- D'examiner les options de traitement du risque;
- D'entreprendre une analyse plus approfondie afin de mieux comprendre le risque;
- De maintenir les moyens de maîtrise du risque existants;
- De réexaminer les objectifs.

### D. Outil de gestion de risque AMDEC

#### C'est quoi une méthode AMDEC ?<sup>19</sup>

Analyse des Méthodes de Défaillances, de leurs Effets et leur Criticité. L'AMDEC est une technique d'analyse qui part de l'examen des causes possibles de défaillances des éléments d'un système (système au sens large, composé d'éléments fonctionnels ou physiques, matériels, logiciels, humains...) pour aboutir aux effets de ce système, avec l'intention d'éliminer ou de diminuer.

#### Types AMDEC

La méthode a été développée pour traiter le risque de défaillances dans trois domaines :

- **L'AMDEC Produit** qui s'intéresse aux risques de défaillances d'un produit. Elle est donc essentiellement orientée vers la fiabilité du produit et elle se fait dans le cadre du processus de conception.
- **L'AMDEC Procédé de fabrication** qui s'intéresse aux risques qui conduiraient un procédé de fabrication à ne pas fonctionner ou donner des produits non conformes.
- **L'AMDEC Moyen de production** qui permet d'anticiper les risques de non fonctionnement ou de fonctionnement anormal d'un équipement, d'une machine.

---

<sup>19</sup> Roger ernoul, Le grand livre de la qualité, édition afnor page 393

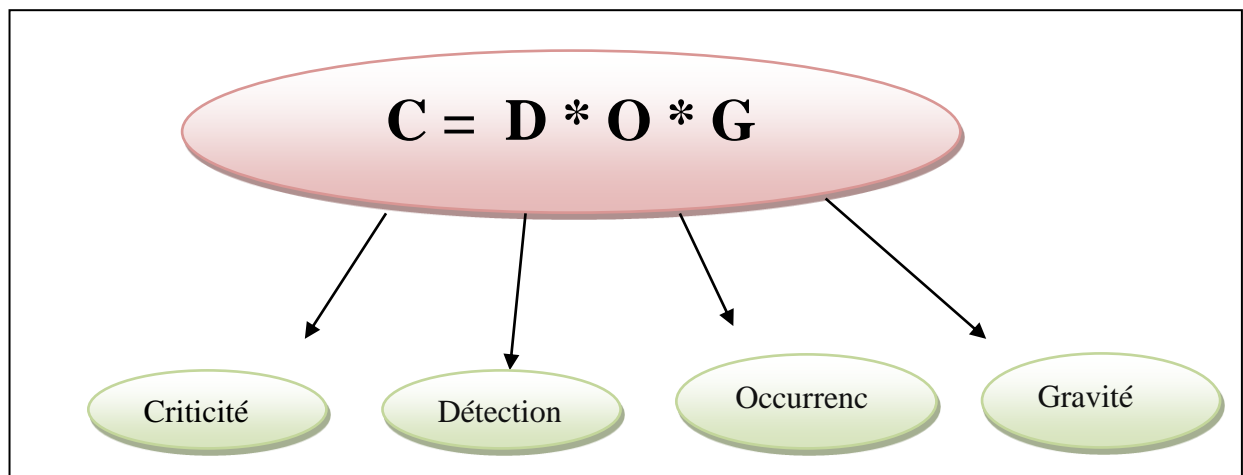
- **L'AMDEC-processus** s'applique à des processus de fabrication. Elle est utilisée pour analyser et évaluer la criticité de toutes les défaillances potentielles d'un produit engendrées par son processus. Elle peut être aussi utilisée pour les postes de travail

**L'évaluation des défaillances :**

L'évaluation des défaillances se fait selon 3 critères principaux :

- Détection
- Occurrence
- Gravité

**Figure n°9 : évaluation des risques**



Source : élaborée par nous mêmes

**Tableau n°7 : grille d'évaluation de la détectabilité**

Très Facile	1	Contrôle (détection automatique)
Facile	2	Détection humaine
Difficile	3	Aléatoire (incertitude de la détection)
Indétectable	4	Défiance certaine (non détectable)

Source : élaborer par nous même

**Tableau n° 8: grille d'évaluation d'occurrence**

Improbable	1	Jamais apparu ou rarement
Occasionnelle	2	Pouvant Apparaître ou déjà apparu
Probable	3	Apparition déjà constatée
Certain	4	Possibilité d'apparition

Source : élaboré par nous mêmes

**Tableau n°9: grille d'évaluation de la gravité**

Faible	1	Aucun effet
Sensible	2	Perturbation de la production
Grave	3	Perturbation de la production et des parties intéressées
Très Grave	4	Perte de marché- produits inutilisables

Source : élaboré par nous-mêmes

**Tableau n° 10: résultat AMDEC**

Criticité < 10	Risque maîtrisé
10<Criticité<20	Risque maîtrisé mais il doit être contrôlé
Criticité >20	Risque non maitrisé

Source : élaboré par nous-mêmes

**Tableau n° 11 : Analyse des risques processus RH**

Risques	Causes	Effets	D*O*G	Actions à Mettre En place		D*O*G	Délai de Mise en Œuvre	Responsables
				Existe	Mettre en Place			
Turnover du Personnel	-Meilleures offres chez les concurrents -Conditions de travail	-Pertes de compétences -Instabilité de l'entreprise	<b>2*3*3=18</b>	-Gestion des carrières - Augmentation de salaire -polyvalence	-Questionnaire	<b>2*2*3=12</b>	Mensuel	-Manager Général -Responsable RH
Manque des Compétences sur le marché de l'emploi	-Sélection non adéquate -Manque d'Expérience professionnelle- Manque de qualification sur le marché Dans le domaine des cosmétiques	-Non atteintes des performances -Coûts supplémentaires	<b>2*3*3=18</b>	Convention	-Contacts réguliers avec les sites de recrutement -ANEM	<b>2*2*3=12</b>	Semestriel	-Manager Général -Responsable RH

Résistance aux Changements	-Ancrage des habitudes -Peur du changement	-Retard dans l'exécution de nouveaux projets	<b>2*3*2=12</b>	Sanctions	Sensibilisation et communication	<b>2*2*2=8</b>	Semestriel et Annuel	-Manager Général -Responsable RH -Chargé des structures
Non réalisation des programmes de formation dans les délais	Non disponibilité des écoles de formation spécialisées	-Insuffisance connaissance technique	<b>2*2*2=8</b>		Veille et participation à des salons spécialisés emploi (emploi...)	<b>2*1*2=4</b>	Semestriel et Annuel	-Manager Général -Responsable RH

Source : élaboré par nous mêmes


### 3. Gestion des compétences

Ce qui caractérise les ressources humaines, c'est leur grande diversité et la complexité des situations lors de leur mobilisation. En effet la principale caractéristique des personnes réside dans leur originalité liée à leur individualité. Ce particularisme est le résultat de la combinaison de deux acquis au fil du temps :

- avec la formation initiale et des actions de formations professionnelles complémentaires ;
- avec le savoir-faire et le savoir-être, expériences accumulées en situation opérationnelle.<sup>20</sup>

Pour répondre à cette exigence la direction de l'organisme devait assurer la disponibilité des compétences pour que le système de management puisse fonctionner efficacement, en Identifiant, définissant les postes et les compétences nécessaires pour adapter l'organisation aux exigences et contraintes de l'activité actuelle et future de l'entreprise.

**Figure n° 10:** grille de compétence ressources humaines

		<b>Grille des Compétences</b> <b>Ressources Humaines</b>								Version : 01 Date : 20 / 01 / 2019 Page : 1 / 1				
<u>Structure: Ressources Humaines</u>														
		<b>Savoir</b>				<b>Savoir Faire</b>				<b>Savoir Etre</b>				
<b>Compétences</b>	Niveau Requis Licence en droit ou équivalent	Expérience professionnelle	Maîtrise des outils et des techniques de gestion RH	Veiller au respect de la réglementation en vigueur	Analyser les besoins en Recrutement	fournir et renforcer les compétences nécessaires à la mise en œuvre des activités	Tenir à jour les registres du personnel	Participer activement à la communication interne au sein de l'entreprise	Assurer le suivi de carrière et la formation du personnel	Esprit d'écoute et d'analyse	Capacité relationnelle et de communication	Capacité à gérer les conflits	Sens des responsabilités	Motivation et mobilisation des collaborateurs
<b>Nom &amp; Prénom</b> .....														
<b>Légende:</b>														
<b>Savoir Faire</b>							<b>Savoir/Savoir Etre</b>							
ne sait pas faire : <b>Vide</b> a été formé, n'as pas de pratique : <b>X</b> sait comment faire, peut dépanner : <b>XX</b> sait comment faire, pratique habituelle : <b>XXX</b> maîtrise la pratique, peut former : <b>XXXX</b>							compétences acquises : <b>OUI</b> pas de Compétences : <b>NON</b>							

Source : élaborée par nous même

<sup>20</sup> Claude pient iso 9001 facile édition lexis page 77

### **III. Mesure de la satisfaction client**

Pour obtenir la satisfaction des clients, la norme exige que les besoins et les attentes des clients seront prédéterminés et transformés en exigences respectées. Par conséquent, l'entreprise est obligée à focaliser toute son attention sur l'intérêt porté à ses clients.

La méthode d'évaluation est mise en œuvre sous forme d'enquêtes réalisées à partir de deux questionnaires : un pour les clients de l'entreprise et un autre pour les employés de la SARL DC que nous les avons préparés avec le RMQ. Le questionnaire est établi en français et en arabe présenté en annexe ( voir annexe B).

Les informations ainsi recueillies font l'objet d'une :

- ✓ analyse détaillée des retours et réponses des clients et employés;
- ✓ communication interne ;
- ✓ ou des actions nécessaires pour améliorer sa satisfaction client.

**CHAPITRE III**

**DIAGNOSTIC ET AMELIORATION DU**

**PROCESSUS RH SELON L'ISO 9001**

**VERSION 2015**

## Section 1 : élaboration d'une grille d'évaluation

A la fin de notre stage pratique nous avons proposé une grille d'évaluation des exigences liées aux ressources basées sur la norme ISO 9001 :2015, elle permet de mesurer les écarts entre les pratiques réels concernant les ressources de l'entreprise et les exigences du référentiel international.

### I. Présentation de l'outil d'autodiagnostic

Le présent support, est le fruit d'un Master Qualité élaboré au sein de l'UTC (Université de Technologies de Compiègne). Cet outil est basé sur le projet de norme DIS ISO 9001v2015. Il permet d'évaluer le niveau de conformité par rapport aux nouvelles exigences et ainsi faire apparaître les points faibles et les points critiques du système de management de la qualité des organismes et pouvoir les identifier de manière efficace, rapide et pertinente. En se basant sur le résultat d'autodiagnostic, un plan d'action d'amélioration peut être ainsi mis en place de manière performante.<sup>21</sup>

Cet outil contient trois fenêtres qui sont comme suit :

La 1<sup>ère</sup> colonne : « questions » repente les questions relatives à chaque exigence de la norme

La 2<sup>ème</sup> colonne : « réalisation de l'entreprise » nous avons ici étudié l'état de réalisation de mise en place de la norme dans l'entreprise

La 3<sup>ème</sup> colonne : « évaluation » nous avons ici évalué la mise en place de la démarche qualité

Elle existe une autre colonne qui va faciliter l'interprétation le diagramme de RADAR

---

<sup>21</sup>Yangyun ZHENG, Ludmila MARTINS FLORIS, Mohamed Radhi KHEDHIRI. UTC - Communication publique des résultats d'un stage de fin d'études [en ligne]. UTC, 2016 [consulté Le 18/05/2019]. Disponible sur le Web: <[http://www.utc.fr/master-qualite/public/publications/qualite\\_et\\_management/MQ\\_M2/2014-2015/MIM\\_projets/qpo12\\_2015\\_gp01\\_autodiag\\_ISO\\_9001\\_v2015/index.html/](http://www.utc.fr/master-qualite/public/publications/qualite_et_management/MQ_M2/2014-2015/MIM_projets/qpo12_2015_gp01_autodiag_ISO_9001_v2015/index.html/)>.

**Tableau 12:** grille d'évaluation

Code De l'exigence	Question	Réalisation de l'entreprise		Evaluation			Taux d'avancement %
		oui	conforme	Acceptable	A amélioré	N-C	

Source : élaboré par nous-mêmes

La grille a été conçue pour effectuer évaluations dont l'objectif est non seulement de pointer les écarts par rapport au référentiel mais également de mettre en évidence les points à améliorer. La conformité sera évaluée au moyen d'un pourcentage sur l'échelle de maturité suivante :

**Tableau n°13:** évaluation de la conformité

100%	l'exigence est complètement satisfaite ; c'est conforme
66%	l'exigence est grandement satisfaite ; acceptable
33%	l'exigence est faiblement satisfaite ; a amélioré
0%	l'exigence n'est pas satisfaite ; non conforme

Source : élaboré par nous-mêmes

## **II. collecte des données**

Pour accomplir la mission du diagnostic, nous avons organisé une séance de travail avec la consultante du projet de mise en place du système de management de qualité madame CHAHED Amina. Toutes les informations qui concernent le diagnostic ont été collectées lors de la séance de travail.

**III. Diagnostic du processus RH**

**Tableau 14:** grille d'évaluation du processus RH

Code de l'exigence	Questions	Réalisation de l'entreprise		Evaluation				Taux d'avancement %
		oui	non	conforme	Acceptable	A amélioré	N-C	
A	Les ressources humaines nécessaires à la mise en œuvre du SMQ sont-elles identifiées et mises en œuvre ?	x			x			66 %
B	La direction identifie-t-il les compétences nécessaires en personnel dont le travail a une incidence sur le SMQ ?	x		x				100%
C	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	x			x			66 %

D	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?	x		x				100%
E	La direction assure-t-elle que le personnel est conscient de la pertinence et de l'importance de leurs activités et de la manière dont ils contribuent à la réalisation des objectives qualités?	x			x			100 %
F	Rédigez-vous et conservez-vous des enregistrements décrivant les compétences de votre personnel? (formation initiale et professionnelle, savoir-faire, expérience)	x				x		33%
G	Le personnel est-il sensibilisé à la politique qualité et à ses objectifs ?	x			x			66 %

H	Le personnel est-il conscient de l'importance de sa contribution à l'efficacité du SMQ, y compris à l'amélioration de ses performances ?	x			x			33 %
I	Vous assurez-vous que le personnel est conscient de la pertinence, de l'importance de leurs activités, des implications des non-conformités ?	x		x	x			33%
Note générale								72%

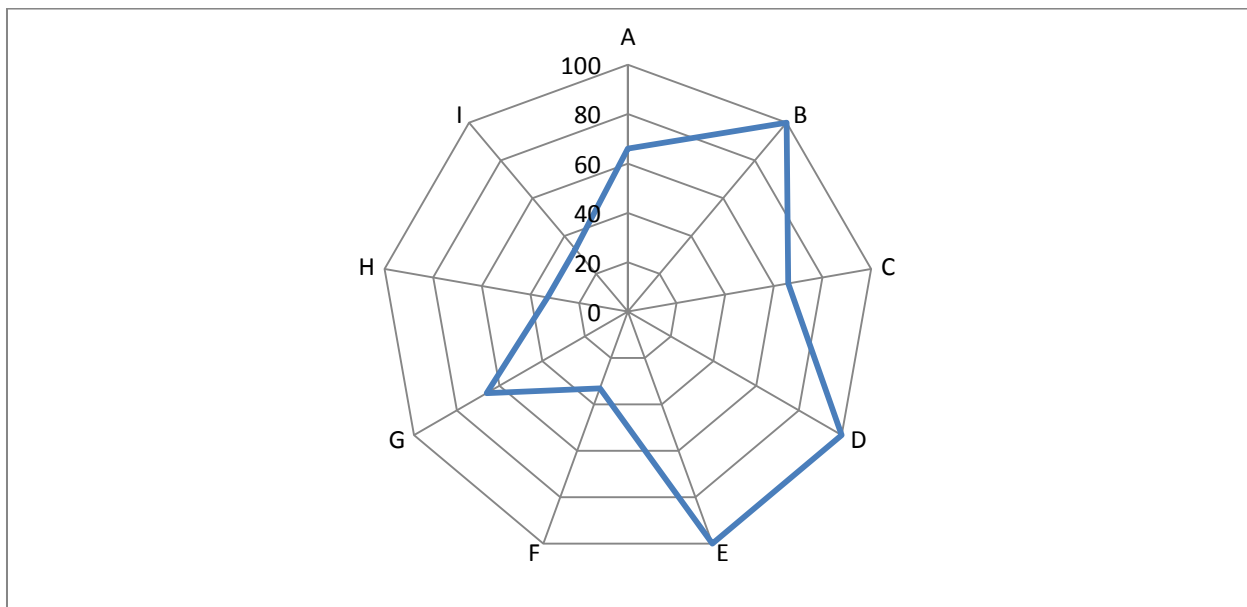
Source : élaboré par nous-mêmes

## Section 2 Analyse des résultats et proposition d'un plan d'action

### I. Analyse des résultats

Les résultats globaux du diagnostic montrent un taux de conformité du processus RH de 72% à la norme 9001:2015. Ce qui constitue un élément positif. Le personnel de la SARL DC a les compétences nécessaires pour le bon fonctionnement du SMQ et la direction assure le suivi de la gestion de la compétences en évaluant les performances par le biais d'indicateurs.

**Figure 10** : diagramme RADAR du diagnostic du processus RH



Source : élaborée par nous-mêmes

## II. Proposition d'un plan d'action

En se basant sur les résultats du diagnostic effectué et les écarts identifiés, nous avons proposé une amélioration du processus par le biais d'un plan d'action prioritaire pour le processus. Le plan d'action illustré dans le tableau

**Tableau 15 : plan d'action processus RH**

Action	Responsable	Délais de mise en œuvre
-Identifier les ressources humaines nécessaires à la mise en place du SMQ -Déterminer les profils des collaborateurs	RH et RMQ	Juillet 2019
-renforcer la responsabilité de la direction en renforçant la communication et en la formalisant	DG et RMQ	Mensuel
-mettre en place les enregistrements nécessaires, les sauvegarder et assurer leur traçabilité	RMQ	Juillet 2019
-privilégier la sensibilisation dans la démarche qualité. Impliquer le personnel (en partageant les actions engagées, les orientations et les choix opérés)	DG et RMQ	Mensuel

Source élaboré par nous-mêmes

## Conclusion générale

De nos jours la recherche de la performance constitue la préoccupation essentielle de toute entreprise.

En effet pour que l'organisme assure l'évolution et la pérennité il doit bien élaboré son système de management de qualité, il soit être dynamique, a la fois mesurable et surveillé.

Ce travail de fin d'étude a pour objectif de répondre à la problématique comment contribuer à mettre en place un système de management de qualité ?

Pour répondre à cette problématique nous avons présenté deux hypothèses une a été confirmé et l'autre pas :

**H<sub>1</sub>**:L'analyse de l'environnement de l'entreprise permet de connaitre les facteurs interne et externe qui ont un effet sur l'organisme.

Cette hypothèse a été largement confirmée par une analyse des enjeux interne et externe on utilisant l'outil SWOT.

**H<sub>2</sub>** : La SARL DC maîtrise bien son processus RH et applique-t-elle toutes les exigences de la norme ISO 9001 :2015

Suite à l'évaluation du processus RH nous avons pu diagnostiquer ce dernier et relever les écarts et en dernier proposer des pistes d'amélioration.

Et suite à une recherche théorique sur les exigences de la norme iso 9001 et les connaissances acquises au paravent nous avons pu contribuer à la mise en place du SMQ au sein de la SARL DRIOUCHE COSMETIQUES.

En effet nous somme arrivé à :

- ✓ Schématiser la cartographie des processus ;
- ✓ Décrire 3 processus (ressource humaine, commerciale, maintenance) ;
- ✓ Analyser l'environnement interne et externe de l'identifier les parties intéresser pertinentes ;
- ✓ Formaliser une politique qualité et définir les objectives de l'entreprise ;
- ✓ Rédiger la procédure de maitrise des documents ;
- ✓ Mettre en place une enquête de satisfaction des clients ;

Et ressources humaines nous avons :

- ✓ Elaboré les fiches de poste ;
- ✓ Evalué les compétences du personnel ;
- ✓ Fournis les documents exigés par la norme ;
- ✓ Et aussi nous avons participé a sensibilisation du personnel.

En conclusion l'expérience de préparation à la mise en place d'un système management qualité au sein de la SARL DRIUCHE COSMETIQUES a représenté une occasion précieuse et un atout pour examiner mes compétences et mes connaissances dans le domaine de la qualité.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

## Ouvrages

- ANDERSEN, Arthur. A Process Guidebook : Tools & Techniques for Effective Facilitation, Arthur Andersen
- Bazinet.M, et all, « Au cœur de l'iso9001 :2015 : une passerelle vers l'excellence »
- Christine SCHMELTZ-OSCABY Guide pratique pour l'élaboration de la fiche de poste
- Dori Nissan, Marc Bazinet, Jean-Marc Reilhac *Au coeur de l'ISO 9001:2015 Une passerelle vers l'excellence* Editeur(s) : AFNOR
- ERNOUL, Roger. Le grand livre de la qualité: management par la qualité dans l'industrie, une affaire de méthodes. AFNOR éd., 2013.
- GUYOT Jean, le recrutement méthodique du personnel, entreprise moderne édition, paris, 1983.
- Johnson. G, et all, stratégique, édition Pearson éducation, France.
- LALOUX, Guillaume. *Management de la maintenance selon l'ISO 9001: 2008.* AFNOR, 2009.
- LE BOTERF, Guy. Construire les compétences individuelles et collectives: Agir et réussir avec compétences, les réponses à 100 questions. Editions Eyrolles, 2015.
- Mougin.Y, La qualité 2015, c'est facile !, comprendre les évolutions de la norme AFNOR NF ISO 9001
- PERETTI Jean-Marie, Gestion des ressources humaines, 15eme édition, Vuibert, Paris, 2008.
- PETIT, Philippe, BENOIT-CERVANTES, Géraldine, MAES, Jérôme, *et al. Toute la fonction Management.* Dunod, 2010.

## Webographie

- Norme internationale ISO/FDIS 9000, Système de management de la qualité-exigences En ligne sur :
- <http://www.iso.org>. Consulté. Le 21/04/2019
- [http://www.utc.fr/master-qualite/public/publications/qualite\\_et\\_management/MQ\\_M2/2014-2015/MIM\\_projets/qpo12\\_2015\\_gp01\\_autodiag\\_ISO\\_9001\\_v2015/index.html/](http://www.utc.fr/master-qualite/public/publications/qualite_et_management/MQ_M2/2014-2015/MIM_projets/qpo12_2015_gp01_autodiag_ISO_9001_v2015/index.html/).
- <https://www.petite-entreprise.net/P-2196-81-G1-organigramme-definition-et-role.html> le 17/05/2019 a 01h16

## **Documents institutionnels**

- FD X 506171 système de management de qualité et tableau de bord (terme et définition)
- ISO /FDIS 9000Système de management de la qualité-exigences
- ISO 10006 version 2017 quality management –guideline for quality management in projects
- ISO 31001 version 2018«Management du risque —Lignes directrices»
- ISO 9000 :2015 Norme NF EN Système de management de la qualité-principes essentiels et vocabulaire.
- ISO9001 V 2015 «Systèmes de management de la qualité-Exigences

**ANNEXE A - FICHE DE POSTE  
RESPONSABLE RESSOURCES  
HUMAINES**



**LOCALISATION:** Sarl DRIOUCHE COSMETIQUES

**Siège :** 51 Rue DIDOUCHE Mourad –Alger

**Usine Zone:** Industrielle BOUSMAIL –TIPAZA

**Service :** Ressources Humaines

### IDENTIFICATION DU POSTE

**Nom/Prénom :** M<sup>me</sup> CHAMA Amina

**Responsable Hiérarchique :** Manager Général

**Liaisons Fonctionnelles:** Manager Général, co manager, l'ensemble du personnel de l'entreprise, organismes externes.

### LEGISLATION ET REGLEMENTATION EN VIGUEUR

-Loi n° 90-11 du 21 Avril 1990 relative aux relations de travail et ses différentes modifications

-Règlement intérieur de la Sarl DRIOUCHE COSMETIQUES N° 30 du 18/05/2011

-Contrat de travail

### COMPETENCES REQUISES

-Niveau requis :Licenceen droit ou équivalent et/ou Expérience professionnelle

-Avoir des connaissances juridiques

-Capacité relationnelle et de communication

-Capacité d'innovation

-Gestion des conflits

-Motivation et mobilisation des collaborateurs

-Sens des responsabilités

### MISSIONS DU POSTE

-Fournir et renforcer les compétences nécessaires à la mise en œuvre des activités

-Procéder au recrutement

-Veiller au respect de la réglementation en vigueur (inspection de travail, sécurité sociale, médecine du travail...)

-Etablir les contrats de travail et les faire évoluer

-Etablir les déclarations du personnel auprès de la CNAS

-Organiser les visites médicales

-Gérer les dossiers du personnel

-Tenir à jour les registres du personnel


-Participer activement à la communication interne au sein de l'entreprise

-Assurer le suivi de carrière et la formation du personnel

-Rendre compte des résultats de ses activités au responsable hiérarchique

-Classer et archiver les documents

# **ANNEXE B -POLITIQUE QUALITE**

	الإدارة العامة	ENG-PIL Version : 02 Date : 23/01/2018 Page : 7/1
	سياسة الجودة	

الشركة ذات المسؤولية المحدودة « DRIUCHE COSMETIQUES »

بفضل خبرتها الواسعة في تصنيع وتسويق مستحضرات التجميل منذ عام 1967، قررت في إطار

تنميتها وتطويرها لوضع نظام إدارة الجودة الذي يهدف إلى شهادة ISO 9001 الإصدار

2015 لتلبية توقعات أصحاب المصلحة.

بصفتي المدير العام للشركة، أتعهد بالامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية؛ لتعبئة جميع الموارد اللازمة

(الموارد البشرية والمالية والتنظيمية والمادية) التي لها الأهداف التالية:

1- تطوير موظفينا وروح العمل مع ضمان الصحة والسلامة والأريحية في العمل.

2- تنظيم الشركة وتحسين عملياتها.

3- الإنصات والالاستجابة لمتطلبات الجهات المعنية من حيث الجودة والإتاحة

في المدة المحددة وزيادة إرضائهم باستمرار.

4- الابتكار والعمل على توسيع نطاق منتجاتنا.


ستتم مراجعة سياسة الجودة إدارياً في كل سنة للتحقق من كفايتها الدائمة.

في هذا السياق، أطلب من جميع الموظفين المشاركة في نهج الجودة والمشاركة من أجل إثراء وتحسين

ممارساتنا.

يرتبط نجاح هذا العمل ارتباطاً وثيقاً بتعاون الجميع.

المدير العام

	Direction Générale	ENG-PIL
	Politique Qualité	Version : 02 Date : 23/01/2019

**La Sarl DRIUCHE COSMETIQUES** ; forte de sa grande expérience dans la fabrication et la commercialisation des produits cosmétiques depuis 1967 ; a décidé dans le cadre de son développement et perfectionnement, de mettre en place le système de management qualité qui a pour objet la certification ISO 9001 Version 2015 afin de répondre aux attentes de ses parties intéressées.

En ma qualité de manager général de l'entreprise, je m'engage à respecter les exigences légales, réglementaires et normatives ; à mobiliser toutes les ressources nécessaires (les moyens humains, financiers, organisationnels et matériels) ainsi qu'à l'amélioration continue du système management qualité.

A cet effet ; nos objectifs sont les suivants :

1-Faire évoluer nos collaborateurs et développer un esprit de carrière tout en assurant ; la santé, la sécurité et le bien-être au travail.

2-Parfaire l'organisation de l'entreprise en vue d'assurer la conformité du produit, la satisfaction des clients et l'amélioration des processus.

3-Etre à l'écoute et répondre aux exigences des parties intéressées en termes de qualité, disponibilité et délai et accroître en permanence leurs satisfactions.

4-Perfectionnement et développement de nouveaux produits

Cette politique qualité est revue annuellement en revue de direction pour vérifier son adéquation permanente.

Dans ce contexte, je demande à l'ensemble du personnel à participer à cette démarche qualité et à s'impliquer afin d'enrichir et d'améliorer nos pratiques.

La collaboration de toutes et de tous est étroitement liée à la réussite de cette action.

Le Manager Général

**ANNEXE C - DOCUMENTS DU  
PROCESSUS RH**



**Demandeur :**

<b>Date</b>	<b>Nom/Prénom</b>	<b>Fonction</b>	<b>Structure</b>	<b>Visa</b>

**Personnel à former**


<b>Nom/Prénom</b>	<b>Fonction</b>	<b>Structure</b>

**Thème de la Formation** : .....  
.....

**Objet de la Formation** :

Polyvalence professionnelle                       Perfectionnement   
 Promotion     Nouvelle recrue

<b>Service des Ressources Humaines</b>	<b>La Direction Générale</b>
Observation :	Décision:
Date :	Date :
Visa :	Visa :

	<b>RESSOURCES HUMAINES</b>	<b>PCS-RH</b> <b>Version : 02</b> <b>Date : 06-01-2019</b>  <b>Page : 11/15</b>
	<b>DEMANDE DES BESOINS</b>  <b>EN RECRUTEMENT</b>	

Date	Service demandeur	Nom/Prénom	Motif de recrutement	Visa

---

IDENTIFICATION

Poste : .....

Sexe : ..... Age : .....

Lieu de résidence : ..... Situation familiale : .....

---

QUALIFICATION

Diplôme : ..... Spécialité : .....

Expérience professionnelle :

Indispensable       Souhaitée       Sans expérience

Domaine d'expérience : .....

Autres Critères : .....

.....

Service des Ressources Humaines	La Direction Générale
Date :	Décision:
Visa :	Visa :

**Fiche d'évaluation au poste**

<b>Date/ Début de la formation</b>	
<b>Nom/Prénom du participant</b>	
<b>Nom/Prénom du formateur</b>	
<b>Objet de la formation</b>	
<b>Lieu de la formation</b>	

**Commentaires du Formateur** : .....

.....  
.....  
.....

**Commentaires du Stagiaire ou**

**l'évalué** : .....

.....  
.....

<b>Date/Fin de la formation</b>	<b>Nom/Prénom du formateur</b>	<b>Fonction</b>	<b>Structure</b>	<b>Visa</b>



**Nous vous informons que le contrat à durée déterminée**  
**de Mr/Mme.....**  
**Fonction : .....**  
**Structure :.....**  
**Date de recrutement :.....**  
**Arrive à terme le : .....**

**Résultats de la période d'essai :**

<b>CRITERES SOMMAIRES D'ÉVALUATION</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>COMMENTAIRES</b>
<b>Atteinte des résultats</b>					
<b>Qualité et Quantité de travail</b>					
<b>Sens de l'organisation</b>					
<b>Capacité d'adaptation</b>					
<b>Engagement et travail d'équipe</b>					
<b>Autonomie et initiative</b>					
<b>Engagement</b>					
<b>Assiduité et Discipline</b>					

**Légende (Cocher la colonne appropriée)**

**A noter selon la grille de notation suivante :**

**Très satisfaisant =3 Satisfaisant =2 A améliorer =1 Pas satisfaisant =0**

- 
- Contrat à proroger pour une durée de :  Mois.**
  - Mettre fin au contrat**
  - Confirmer**



**DRIOUCHE**  
COSMETIQUES

**RESSOURCES HUMAINES**

**PLAN DE FORMATION**

PCS-RH

Version : 02

Date : 09-01-2019

Page : 14/1

<b>Personnes à former</b>	<b>Fonction</b>	<b>Structure</b>	<b>Thèmes</b>	<b>Période</b>	<b>Formateur</b>

**Général Manager**

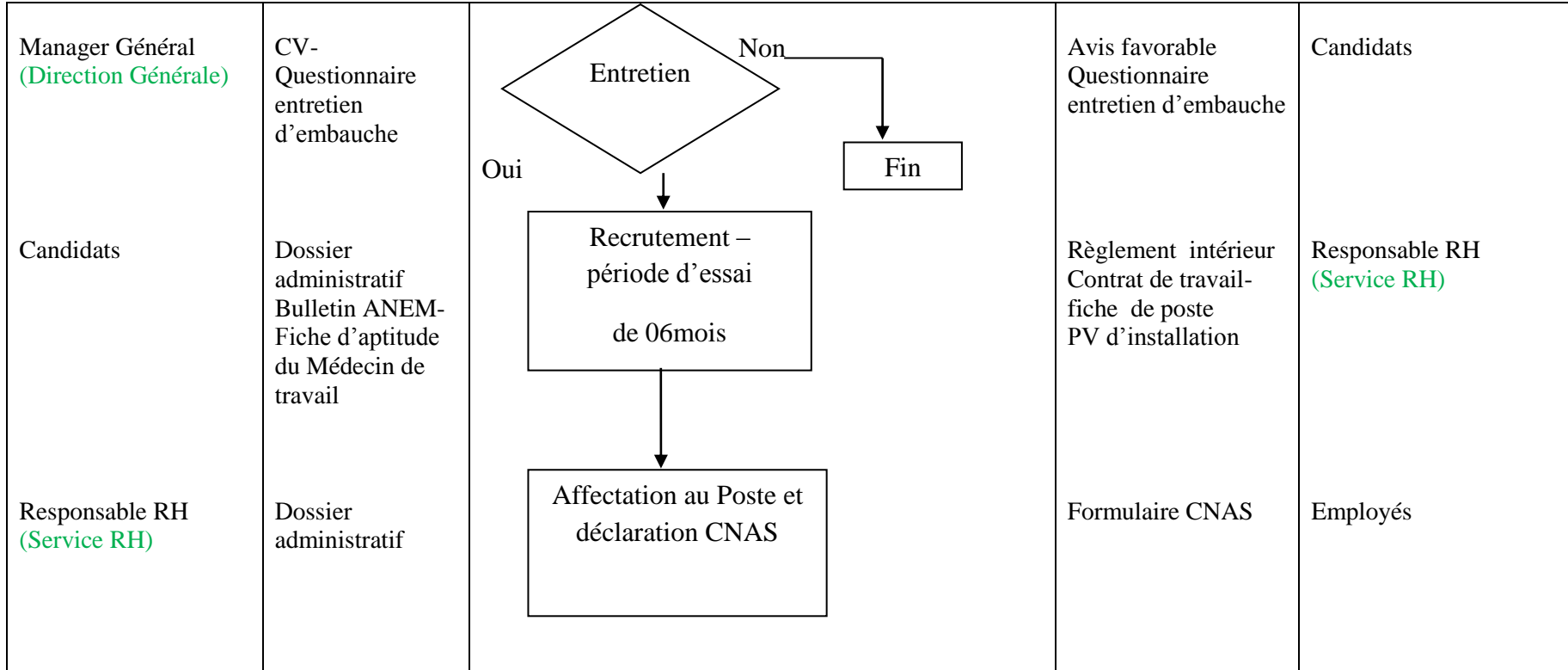
**Décision**

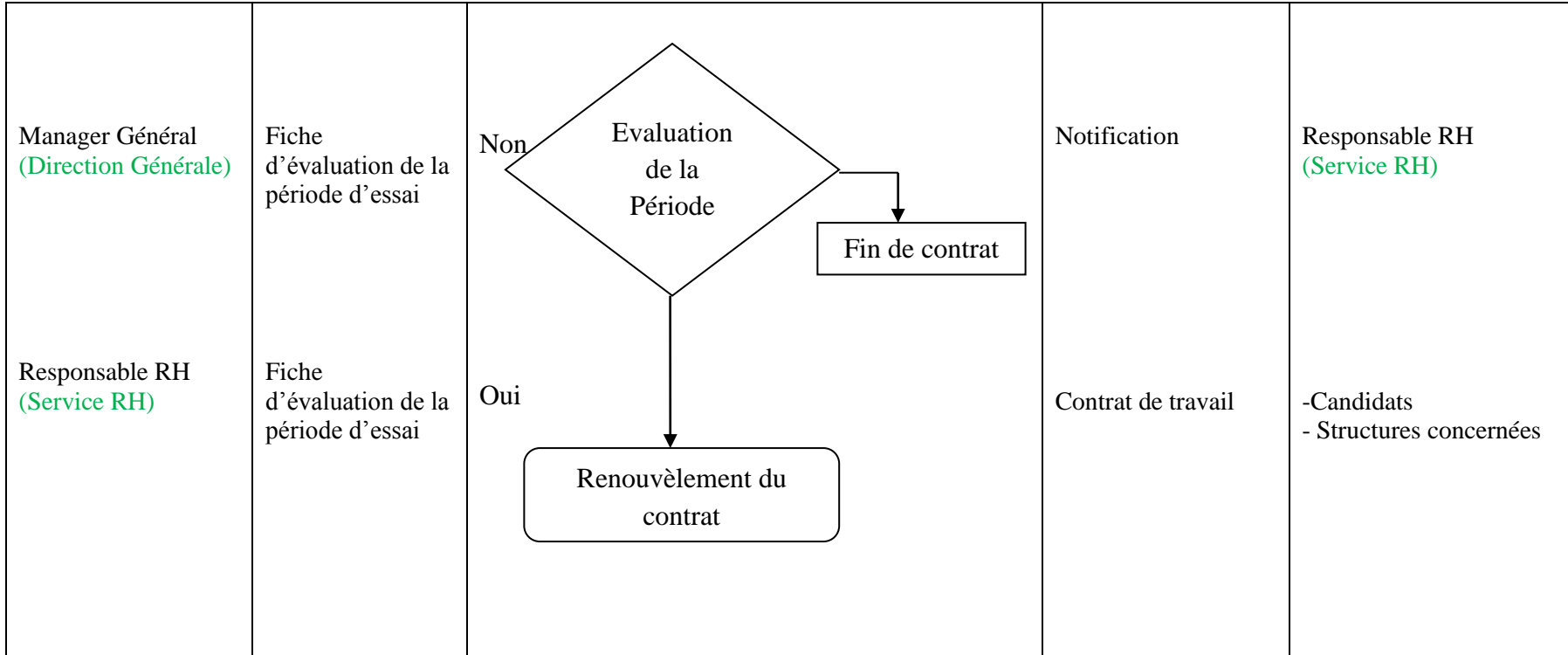
Date :

Visa :

**ANNEXE D - LOGIGRAMME  
RECRUTEMENT**

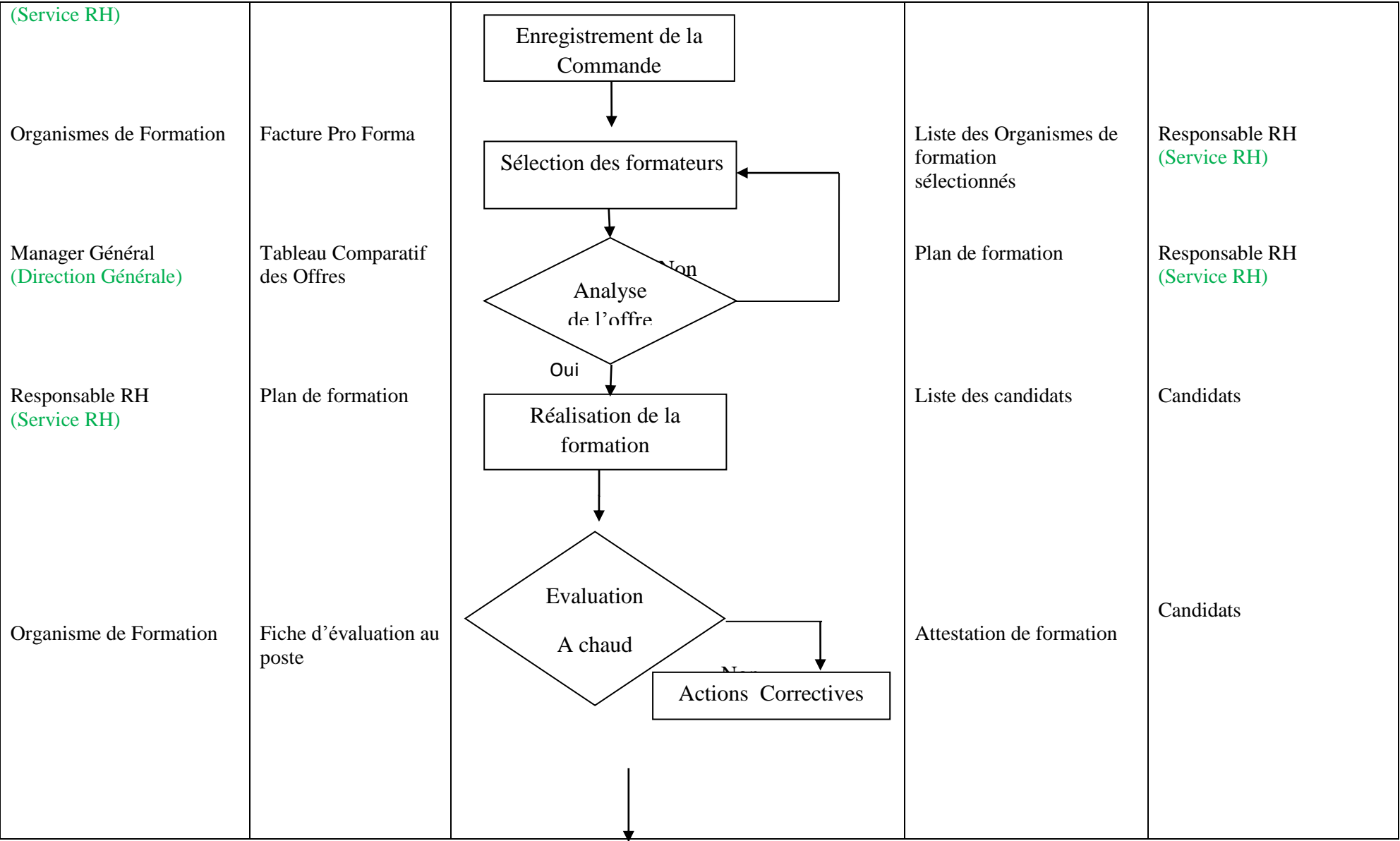
<p>-Manager Général (Direction Générale) -Chargés de Structures</p>	<p>Demande des besoins en recrutement</p>	<pre> graph TD     A[Expression des Besoins] --&gt; B{Analyse des}     B -- Non --&gt; C[Fin]     B -- Oui --&gt; D[Lancement de l'Offre d'emplois]     D --&gt; E[Réception des candidatures]     E --&gt; F[Sélection et convocation des candidats]           </pre>	<p>Liste des besoins</p>	<p>Responsable RH (Service RH)</p>
<p>Manager Général (Direction Générale)</p>	<p>Liste des besoins</p>		<p>Notification ou Approbation</p>	<p>Responsable RH (Service RH)</p>
<p>Responsable RH (Service RH)</p>	<p>Appels D'offres</p>		<p>ANEM Sites de recrutement Médias Contacts directs</p>	<p>-ANEM -Candidats</p>
<p>Candidats</p>	<p>CV Recherche active ou bulletin ANEM</p>		<p>Liste des Candidats</p>	<p>Responsable RH (Service RH)</p>
<p>Responsable RH (Service RH)</p>	<p>Liste des candidats</p>		<p>Convocations</p>	<p>Candidats</p>

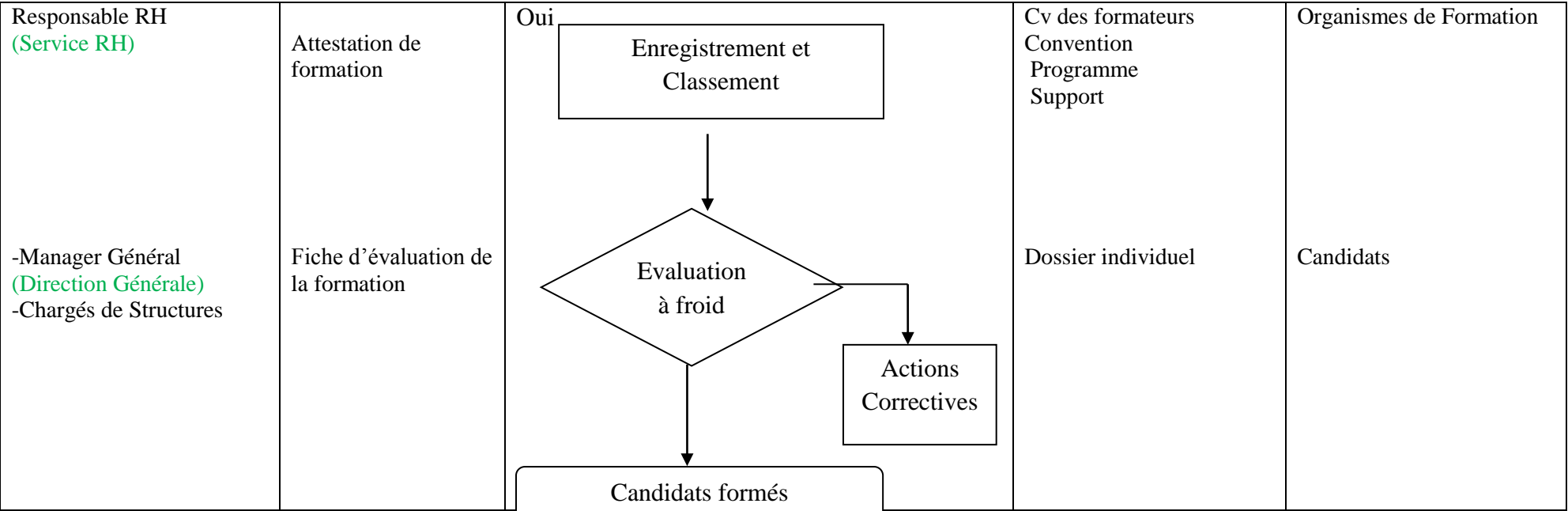




**ANNEXE E -LOGIGRAMME  
FORMATION**

Fournisseurs/ structure	Eléments d'entrée	Activités	Eléments de sortie	Clients/ Structure
-Manager Général (Direction Générale) -Chargé de Structure	Demande des besoins de formation	Expression des besoins	Liste des candidats	Responsable RH (Service RH)
Manager Général (Direction Générale)	Liste des Candidats	Analyse des demandes	Liste des candidats retenus	Responsable RH (Service RH)
Responsable RH (Service RH)	Liste des candidats retenus	Etablissement du plan de formation	Plan de formation	Manager Général (Direction Générale)
Manager Général (Direction Générale)	Plan de formation	Validation	Notification-avis favorable	Responsable RH (Service RH)
Responsable RH (Service RH)	Liste des formateurs ou Organismes de formation	Prospection pour la formation	Appel d'Offres	Organismes de formation
Responsable RH	Bon de Commande-		Facture Pro Forma	Organismes de formation





**ANNEXE F : ENQUETE DE  
SATISFACTION CLIENT**

عزيزي الزبون،  
كجزء من تحسين منتجاتنا وخدماتنا ، فإننا نقدر ملاحظاتك حول جودة منتجاتنا وخدماتنا. امنحنا بضع دقائق للإجابة على هذا الاستبيان الذي سيظل مجهولاً.  
أشكركم مقدماً، أتوسل إليكم أن تصدقوا عزيزي العميل، في التعبير عن تحياتنا لمخلصة.  
مسؤول المبيعات

فيما يخص استقبال الهاتف لدينا	راض جدا	راض	راض قليلا	غير راض
وقت الانتظار				
الود والاستماع				
فهم طلبك				
جودة الإجابة المقدمة				

فيما يخص استقبال على مستوى الشركة	راض جدا	راض	راض قليلا	غير راض
وقت الانتظار				
الود والاستماع				
وقت الانتظار إزالة البضاعة				

فيما يخص منتجاتنا	راض جدا	راض	راض قليلا	غير راض
الجودة الشاملة لمنتجاتنا				
التكفل بإرجاع المنتج				



**DRIOUCHE**  
COSMETIQUES

## Questionnaire de satisfaction client

Cher client,

Dans le cadre de l'amélioration de nos produits et services, nous souhaiterions recueillir votre avis quant à la qualité de nos produits et services.

Accordez-nous quelques minutes pour répondre à ce questionnaire qui restera anonyme.

En vous remerciant par avance, je vous prie de croire, cher Client, en l'expression de nos sincères salutations. Le Responsable Commercial.

<b>Concernant notre accueil téléphonique</b>	<b>Très Satisfait</b>	<b>Satisfait</b>	<b>Peu Satisfait</b>	<b>Non Satisfait</b>
▪ Temps d'attente				
▪ Amabilité et écoute				
▪ Compréhension de votre demande				
▪ Qualité de la réponse apportée				

<b>Concernant notre accueil au niveau du site</b>	<b>Très Satisfait</b>	<b>Satisfait</b>	<b>Peu Satisfait</b>	<b>Non Satisfait</b>
▪ Temps d'attente				
▪ Amabilité et écoute				
▪ Durée d'attente pour l'enlèvement				

<b>Concernant nos produits</b>	<b>Très Satisfait</b>	<b>Satisfait</b>	<b>Peu Satisfait</b>	<b>Non Satisfait</b>
▪ Qualité globale de nos produits				
▪ Prise en charge des retours				

Vos remarques et suggestions :

..... ..... .....
-------------------------