

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET
DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

**ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT
ENSM-ALGER**

**MASTER EN MANAGEMENT PAR LA QUALITE
MEMOIRE DE FIN D'ETUDE**

THEME

INFRARAIL DU SMI A L'EXCELLENCE

Présenté par TAMI Rachida

Encadré par : Dr Tarik BOUREZGUE

Tuteur : Mr Kamel SLAIMIA

ANNEE 2013

REMERCIEMENTS

Mes remerciements vont à toute ma famille, et plus particulièrement à mes parents pour leur soutien, leur compréhension et leur encouragement durant toute ma scolarité, et à Mme. et M. MANSOURA, pour leur aide et leur assistance.

Mes remerciements vont également à tous mes enseignants, plus particulièrement mes professeurs de l'ENSM, qui ont su me communiquer la soif d'apprendre.

Je tiens également à remercier ma collègue, Melle Malia HARIZ, plus particulièrement pour son assistance logistique.

Enfin, je tiens plus particulièrement à remercier, mon encadreur, M. Tarik BOUREZGUE, et mon tuteur, M. Kamel SLAIMIA, Président Directeur Général d'INFRARAIL, pour leur assistance, leur compréhension et leur contribution à la réalisation de ce travail.

Résumé

Pour être compétitives, INFRARAIL a mis en œuvre un système de management intégré et l'a certifié. Forte de l'expérience capitalisée, INFRARAIL a décidé d'engager une démarche globale d'amélioration de ces performances basée sur le modèle d'excellence de l'EFQM. Les résultats obtenus par INFRARAIL ont été analysés, eu égard au modèle d'excellence retenu. Ainsi, l'approche certification a permis de montrer qu'INFRARAIL a déjà satisfait à certains éléments du modèle EFQM. Notre travail a montré les limites de la certification. Il a également mis en évidence d'autres points d'amélioration.

Mots clés : un système de management intégré, certification, excellence, EFQM

Abstract

In order to be competitive, INFRARAIL has implemented an integrated management system and certified it. With the experience capitalized, INFRARAIL decided to initiate a comprehensive approach to improve the performance based on the Excellence Model of the EFQM. The results were analyzed by INFRARAIL, given the chosen model of excellence. Thus, the certification approach demonstrated that INFRARAIL has already met some elements of the EFQM model. Our work has shown the limits of the certification. He also highlighted other areas of improvement.

Keywords: integrated management system, certification, excellence, EFQM

الملخص

لكي تكن قادرة على المنافسة، قامت أنفراراي بتطبيق نظام شامل و نالت شهادة المطابقة. مع التجربة المكتسبة، قرّرت أنفراراي وضع نهج شامل لتحسين أهدافها القياسية، هذا النهج قائم على نموذج الإمتياز للمنظمة الأوروبية لإدارة الجودة. هذا وقد تمّ تحليل النتائج المحقّقة من طرف أنفراراي، بالأخذ بعين الإعتبار نموذج الإمتياز. شهادة المطابقة برهنت أنّ أنفراراي طبّقت بعض شروط هذا النموذج. عملنا هذا بيّن نقائص شهادة المطابقة. كما سلط الضوء على مجالات أخرى من مجالات التحسين

كلمات البحث: نظام شامل، شهادة المطابقة، امتياز، نموذج المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة

Liste des tableaux

Tableau 1 : tableau des résultats pour les clients.....	75
Tableau 2 : tableau des résultats pour le personnel.....	78
Tableau 3 : tableau des résultats pour la collectivité	82
Tableau 4 : Tableau des résultats clés.....	85

Liste des figures

Figure 1 : Structure documentaire du système de management intégré d'INFRARAIL	49
--	----

Sommaire

INTRODUCTION	1
I. LE LEADERSHIP.....	11
I.1. Mission, vision, valeurs et éthique	12
I.2. Définition, contrôle, évaluation et conduite de l'amélioration	15
I.3. Engagement auprès des parties prenantes.....	20
I.4. Renforcement de la culture d'excellence	22
I.5. Flexibilité de l'organisation et gestion du changement	22
II. LA STRATEGIE	25
II.1. Analyse de l'environnement externe	27
II.2. Analyse de l'environnement interne.....	28
II.3. Déploiement, revue et mise à jour	29
II.4. Communication, mise en œuvre et contrôle	31
III. LE PERSONNEL	33
III.1. La politique ressources humaines.....	35
III.2. Le développement des connaissances et des compétences	35
III.3. Direction, implication et responsabilisation	37
III.4. Communication du personnel.....	38
III.5. Récompenses du personnel	39

IV. LE PARTENARIAT ET LES RESSOURCES	40
IV.1. Gestion des partenaires et des fournisseurs	42
IV.2. Gestion des ressources financières.....	44
IV.3. Les infrastructures et les ressources naturelles	46
IV.4. Les technologies	47
IV.5. Les informations.....	48
V. LES PROCESSUS, LES PRODUITS ET LES SERVICES	51
V.1. Les processus.....	52
V.2. Responsabilité et autorité	57
V.3. Surveillance des processus	58
V.4. Les produits et les services	63
VI. LES RESULTATS	70
VI.1. Résultats pour les clients	72
VI.2. Résultats pour le personnel.....	76
VI.3. Résultats pour la collectivité	79
VI.4. Résultats clés	83
CONCLUSION.....	86
BIBLIOGRAPHIE	93
ANNEXE.....	95

INTRODUCTION

Introduction

Les entreprises fournissent des produits destinés à satisfaire des besoins des clients. Une concurrence globale accrue a entraîné des attentes de plus en plus contraignantes en ce qui concerne la qualité. Pour être compétitives, les entreprises doivent aujourd'hui mettre en œuvre des systèmes en conformité avec les normes ISO 9000 : La certification de ces systèmes constitue une condition nécessaire d'accès aux marchés.

Une condition nécessaire qui s'avère de plus en plus insuffisante. En effet, la préservation de l'environnement et le management de la santé et de la sécurité au travail constituent autant d'exigences que l'entreprise se doit de satisfaire pour assurer sa survie¹. Le management environnemental et le management de la santé et de la sécurité au travail ont également fait l'objet de normes internationales (ISO 14000 pour l'environnement et OHSAS 18001 pour la santé et la sécurité au travail).

Les trois systèmes comportent de nombreuses exigences communes. Dans les trois systèmes, il incombe à la direction de formuler une politique, de prendre des engagements, d'identifier les exigences légales et réglementaires, d'assigner des objectifs aux différentes fonctions de l'entreprises, de planifier la mise en œuvre du système, de définir et mettre en œuvre des processus de communications (à l'intérieur de l'entreprise et avec les autres parties prenantes), d'établir les responsabilités de l'ensemble des intervenants et de faire la revue du système.

De même, les trois normes spécifient que l'entreprise maîtrise les documents et les enregistrements, mette en œuvre des dispositifs de qualification des ressources humaines, identifie et fournisse les ressources nécessaires pour assurer l'efficacité et l'efficience des systèmes de management de la qualité, du management environnemental ainsi que de la santé et de la sécurité au travail.

¹ Florence Gillet-Gonard, 2006, Bâtir un système intégré QSE, Editions d'organisation, Paris

Introduction

Les trois systèmes impliquent également l'identification et la mise en œuvre de processus d'amélioration continue basés sur la surveillance des processus, la maîtrise des dispositifs de mesures et de surveillances, la maîtrise des non-conformités, la réalisation d'audits internes, l'analyse des données et la mise en œuvre d'actions correctives et préventives.

Les seules différences existantes entre les systèmes de management de la qualité, du management environnemental et au management de la sécurité et de la santé au travail ont trait à la spécificité de chacun des trois systèmes (Réalisation du produit pour le management de la qualité, revue initiale, maîtrise opérationnelle et prévention des situations d'urgence et capacité de réagir pour le management environnemental, prévention des dangers pour le management de la santé et de la sécurité dans le travail).

Convaincue que le management de la qualité de l'environnement, de la santé et de la sécurité au travail est une tendance lourde du marché, INFRARAIL (Infrastructures du Rail, société par actions, filiale de la SNTF) a pris très vite conscience que la certification de son système de management intégré, conformément aux trois référentiels ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001 constitue une condition nécessaire d'accès aux marchés. Ce grand projet a mobilisé l'ensemble de son personnel et a été couronné de succès une première fois en 2009. Les certificats ont été renouvelés par le même organisme certificateur en 2012.

Pour obtenir la certification de son système de management intégré, INFRARAIL a d'abord revue et adaptée son organisation aux exigences normatives. Ainsi INFRARAIL est organisée¹ en directions centrales et en unités de base opérationnelles. Les unités de base opérationnelles sont respectivement chargées de :

¹ INFRARAIL, 2012, Manuel d'organisation, Rouïba

Introduction

- La préfabrication (UBO BENISAF, UBO ROUIBA et UBO SALAH BOUCHAOUR).
- La réalisation des projets (UBO ES-SENIA -ARZW ou ANNABA RAMDANE DJAMAL par exemple).
- De la logistique (UBO Matériels de Travaux Publics).

Les directions centrales, chargées du pilotage de l'entreprise, sont respectivement :

- Pour le management des ressources : Direction des Ressources Humaines (DRH), Direction Finances et Comptabilité (DFC), Direction des Infrastructures (DI).
- Pour la réalisation du produit : Direction de la Coordination des Réalisation (DCR) et Direction de la Coordination de la Préfabrication (DCP).
- Pour le Management de l'information et la mesure des performances : Direction de la Qualité et du Contrôle de Gestion (DQCG).

La DQCG a une triple mission :

- Documenter le système de management.
- Veiller à sa mise en œuvre.
- S'assurer de son efficacité.

C'est pourquoi notre projet sera essentiellement centré sur les activités de cette direction. En effet, cette direction dispose de l'ensemble des informations nécessaires à la réalisation de notre mémoire.

La mise en œuvre simultanée d'un système de management de la qualité, d'un système de management de l'environnement et d'un système de management de la santé et de la sécurité au travail au sein d'INFRARAIL s'est traduite par une plus forte implication du personnel, à travers le développement d'une approche intégrée : en effet, les trois systèmes comportent de nombreuses exigences communes. Dans les trois systèmes, il incombe à la direction de formuler une politique, de prendre des engagements, d'identifier les exigences légales et réglementaires, d'assigner des objectifs aux différentes fonctions de l'entreprises, de planifier la mise en œuvre du système, de définir et mettre en œuvre des processus de communications (à l'intérieur de l'entreprise et avec les autres parties prenante), d'établir les responsabilités de l'ensemble des intervenants et de faire la revue des systèmes. De même, les trois normes spécifient que l'entreprise maîtrise les documents et les enregistrements, mette en œuvre des

Introduction

dispositifs de qualification des ressources humaines, identifie et fournisse les ressources nécessaires pour assurer l'efficacité et l'efficience des systèmes de management de la qualité, du management environnemental ainsi que de la santé et de la sécurité au travail. Enfin, les trois systèmes impliquent également l'identification et la mise en œuvre de processus d'amélioration continue basés sur la surveillance des processus, la maîtrise des dispositifs de mesures et de surveillances, la maîtrise des non-conformités, la réalisation d'audits internes, l'analyse des données et la mise en œuvre d'actions correctives et préventives.

Cette approche s'est également traduite par :

- ❑ **La création d'un fonds documentaires riche et variée :** La mise en place du système de management intégré a été consacrée par la création d'un manuel d'organisation comprenant des manuels, des procédures, des spécifications HSE, des instructions de travail, des fiches descriptives des postes de travail.

- ❑ **Une économie de documents :** la création du fonds documentaire s'est traduite par, chaque fois que cela est possible, l'élaboration d'un document et d'un seul pour la satisfaction des exigences communes aux trois (03) référentiels (maîtrise des documents, maîtrise des enregistrements, audit interne, actions correctives et préventives, revue de direction etc.).

- ❑ **Une rationalisation des dépenses :** En effet les coûts relatifs à l'accompagnement et à la certification sont beaucoup moins élevés lorsque la démarche est mise en œuvre de manière intégrée : les dépenses relatives à l'élaboration de diagnostic, à la documentation et à l'assistance à la mise en œuvre sont pratiquement les mêmes, la seule différence concerne les dépenses relatives à la formation du personnel. De même, une économie de ressources a été réalisée grâce à la désignation de représentant unique QHSE au niveau des unités opérationnelles.

Introduction

La mise en œuvre et la certification du système de management d'INFRARAIL a également procuré des avantages concurrentiels importants. En effet, l'entreprise a enregistré :

- **Un accroissement de la satisfaction du client** : en témoigne l'obtention de plusieurs contrats de gré à gré, la réduction des réclamations et la volonté de plusieurs entreprises étrangères de dimension internationale qui ont recherché le partenariat d'INFRARAIL pour concourir à des appels d'offres.
- **Une meilleure maîtrise des risques et des impacts** : en effet, les risques d'accidents, de maladies professionnelles ainsi que les impacts environnementaux liés aux activités, produits et services de l'entreprise ont été identifiés et des mesures ont été prises, sous forme de programme HSE, en vue de les réduire, voire de les éliminer.

Elle a également montré ses limites. En effet, la satisfaction des exigences prônées par les trois référentiels :

- N'oblige pas l'entreprise à prendre en compte les attentes de toutes les parties prenantes.
- Ne concerne pas tous les processus de l'entreprise.

Par ailleurs et dans le cadre de sa stratégie 2013 – 2017¹, INFRARAIL a décidé conforter la position de l'entreprise et à inscrire dans la durée l'amélioration de ses performances. Compte tenu des résultats obtenus, plusieurs options sont retenues :

- Le maintien des certificats obtenus.
- Le déploiement de l'approche processus.
- La mise en œuvre d'un système de management global conforme au modèle d'excellence de l'EFQM². (Fondation Européenne pour le Management par la Qualité).
- La participation au prix algérien de la qualité.

¹ INFRARAIL, 2013, stratégie 2013-2017, Rouïba

² EFQM, 2010, le modèle d'excellence de l'EFQM, EFQM publications, Bruxelles

Introduction

Le maintien des certificats va certainement induire l'engagement les actions suivantes :

- La revue et l'amélioration des documents du système de management : cette revue se traduira par la simplification de certains documents, eu égard à l'expérience capitalisée par le personnel de l'entreprise. Elle va également se traduire par la rédaction d'un seul manuel pour la maîtrise opérationnelle HSE et des procédures d'urgence.
- La formation des auditeurs et d'animateurs HSE en prenant en compte les nouvelles recommandations publiées dans la nouvelle norme ISO 19011 V 2011.
- La revue de l'organisation de la DQCG en intégrant les fonctions suivantes : le management des améliorations, le management et la surveillance des processus, le management de la documentation et le management des risques.
- L'élaboration de plan qualité et de plan HSE pour les nouvelles unités créées.
- La réalisation d'audits internes et de revue de direction.

Le maintien de la certification implique légalement la mise en œuvre du processus d'amélioration continue. Dans ce cadre, le déploiement de l'approche processus devra permettre à INFRARAIL de modéliser le fonctionnement de l'entreprise comme un système ou un réseau de processus qui interagissent. Cette approche doit lui permettre de :

- Prendre en compte l'ensemble des processus de l'entreprise et ne pas se limiter aux processus qui ont une incidence sur la qualité, la santé, la sécurité et l'environnement.
- Mieux répondre aux besoins et attentes des clients et des autres parties intéressées, en les plaçant au cœur du fonctionnement de notre entreprise ;
- Déployer sa politique et ses objectifs généraux de façon structurée à tous les niveaux de l'entreprise
- Optimiser l'obtention de résultats par une meilleure implication et coordination de tous les acteurs.

Introduction

Cette approche sera réalisée en plusieurs étapes¹, regroupées en deux phases (Cf. Norme FD X 50 – 176 : outils de management - Management des processus) :

Phase 1 : Management des processus

- Etape 1 : Organiser un séminaire interne sur l'approche processus.
- Etape 2 : Mettre en place la structure du projet (Identification des managers des réseaux de processus).
- Etape 3 : Revoir la politique de l'entreprise.
- Etape 4 : Procéder à la revue du système des processus.
- Etape 5 : Documenter les fiches de processus et identifier les acteurs.
- Etape 6 : Adapter l'organisation.

Phase 2 : Piloter les processus

- Etape 7 : Définir les objectifs, les indicateurs de mesure et les tableaux de bord des processus.
- Etape 8 : Surveiller et améliorer les processus.

Ce projet contribuera à la mise en œuvre du modèle EFQM. En effet, il constitue un de ses neuf critères.

Le modèle EFQM d'excellence est actuellement le modèle de référence pour l'octroi du prix européen de la qualité. Il a inspiré le ministère de l'industrie pour l'octroi du prix algérien de la qualité. Son intégration en tant qu'outil d'amélioration, allié à la norme ISO 9004 V2009, permettra donc à INFRARAIL d'augmenter ses chances pour l'obtention du prix algérien de la qualité. Dans ce cadre, INFRARAIL prendra en compte les 9 critères identifiés dans ce modèle, soit, 5 critères facteurs et 4 critères résultats :

¹ AFNOR, 2005, FDX 50-176 : Management des processus, éditions AFNOR, Paris

Introduction

A : Les critères facteurs

- Leadership
- Personnel
- Politique et stratégie
- Partenariat et ressources
- Processus

B : les critères résultats

- Résultats pour le personnel
- Résultats pour les clients
- Résultats pour la collectivité
- Résultats performances clés

INFRARAIL a certes enregistré des résultats appréciables en matière de management QHSE. Elle a décidé de saisir l'opportunité offerte par le ministère de l'industrie de réaliser un BENCHMARK dans le cadre de sa participation au prix algérien de la qualité.

Un tel challenge implique :

- La satisfaction de l'ensemble des éléments figurant dans le référentiel édicté par le ministère de l'industrie.
- La réalisation d'auto-évaluation par rapport au même référentiel.
- La réalisation d'évaluation par les experts désignés par le ministère de l'industrie.

Ce challenge sera facilité par la mise en œuvre de deux projets importants

- Le déploiement de l'approche processus.
- La prise en compte du modèle EFQM.

Compte tenu de ce qui précède, l'objet de notre travail portera sur le thème suivant : INFRARAIL, du système de management intégré (SMI) à l'excellence. Il s'articulera autour de la problématique suivante :

Comment améliorer les performances globales de l'entreprise et satisfaire les attentes des parties prenantes d'INFRARAIL en utilisant le modèle d'excellence de l'EFQM compte

Introduction

tenu de l'expérience capitalisée par l'entreprise en matière de mise en œuvre d'un système de management intégré conforme aux trois référentiels ISO 9001 V 2008, ISO 9004 V 2004 et OHSAS 18001 V 2007 ?

La réponse à cette question se fera, après l'évaluation du SMI actuel en prenant en considération les exigences relatives aux neuf critères du modèle d'excellence. Notre travail sera présenté sur la base de la structure documentaire du modèle d'excellence de l'EFQM. Il sera donc réparti en 8 chapitres :

- Introduction
- Le leadership
- La stratégie
- Le personnel
- Les partenariats et les ressources
- Les processus, les produits et les services
- Les résultats
- Conclusion

Par ailleurs, pour l'évaluation de chaque critère, il sera procédé de la manière suivante

1 - ETUDE THEORIQUE

- Rappel des exigences du modèle d'excellence et des exigences des trois normes ISO 9001V2008, ISO 14001V2004 et OHSAS 18001V2007.
- Analyse comparatives des exigences et identification des écarts.
- Clarification des concepts, chaque fois que nécessaires.

2 - ETUDE PRATIQUE

- Analyse du système de management intégré de l'entreprise INFRARAIL par rapport au modèle d'excellence et proposition de recommandations.
- Evaluation global du système de mangement d'INFRARAIL par rapport à chaque critère et chaque sous-critère.

Chapitre I. LE LEADERSHIP

Le leadership

Selon le modèle d'excellence EFQM¹, les dirigeants des entreprises doivent agir de manière remarquable. Ils doivent également incarner des valeurs, inspirer confiance, faire preuve de flexibilité et avoir la capacité de réagir à tout moment pour assurer la réussite de l'entreprise d'une manière continue ; pour ce faire, ils doivent :

- Développer la mission, la vision, les valeurs et l'éthique et avoir un rôle exemplaire.
- Définir, contrôler, évaluer et conduire l'amélioration continue du système de management et de la performance.
- S'engager auprès des parties prenantes.
- Renforcer la culture de l'excellence chez leur personnel.
- S'assurer que l'entreprise est adaptable et qu'elle gère le changement avec efficacité.

I - 1 Mission, vision, valeurs et éthique

La mission est « *un document qui décrit le but ou la raison d'être d'une organisation, corroboré par ses parties prenantes* »². Pour INFRARAIL, sa mission est documentée à travers ses statuts. Elle est également définie dans le manuel QHSE de l'entreprise et reprise dans les certificats ISO 9001V2008, ISO 14001V2004 et OHSAS 18001V2007 :

- « L'approvisionnement, la réalisation et la maintenance des voies ferrées, y compris les activités connexes (génie civil, électrification, quai, abris).
- La production de béton industriel préfabriqué.
- L'exploitation de carrière d'agrégats »³

Le premier constat en examinant cette exigence et les exigences spécifiées dans les normes ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001 est que ces normes de certification n'intègrent nullement les exigences relatives à la vision, aux valeurs et à l'éthique. Donc pour être certifiée, INFRARAIL n'était pas dans l'obligation de disposer et d'afficher une

¹ EFQM, Op.cit

² EFQM, Op.cit

³ INFRARAIL, 2012, Manuel QHSE, Rouïba

Le leadership

vision claire, de déterminer ses valeurs de les faire partager et enfin de disposer d'un code d'éthique, qui sera la référence pour l'ensemble du personnel.

Cependant, INFRARAIL, dans le cadre de ses projets d'amélioration, a décidé de formaliser son projet d'entreprise et son code d'éthique. Ce projet d'entreprise doit s'articuler autour des concepts suivants :

Intégrité

- Du personnel
- De l'environnement
- Des données
- De l'entreprise

Notoriété

- Du métier
- Du management

Fidélité

- A nos engagements envers nos clients, nos fournisseurs, notre propriétaire et aux autres parties prenantes

Respect

- Du personnel
- Des clients
- Des partenaires
- De la société civile

Ambition

- Etre à l'écoute du programme national
- Etre à jour technologiquement
- Développement des compétences

Responsabilité

- Délégation des responsabilités
- De chacun

Le leadership

Amélioration

- Mettre en œuvre une approche processus
- Définir des indicateurs de mesures
- Apprécier régulièrement les résultats

Incubateurs d'entreprises,

- Faire Faire
- Faire avec
- Transfert Technologique

Légalité

- Transparence
- Respect des droits des travailleurs
- Respect des exigences légales et réglementaires en matière de HSE
- Respect du code de commerce

Ce document est actuellement à l'étape avant projet. Une fois formalisée, il sera soumis à l'ensemble à l'encadrement et aux représentants des travailleurs en vue de son amélioration et de son enrichissement. Une fois achevé, ce document fixera la vision de l'entreprise, son code d'éthique et ses valeurs.

Cependant pour répondre clairement aux exigences relatives aux missions, valeurs et éthique telles qu'affichées dans le modèle d'excellence, INFRARAIL, à travers ses dirigeants, devra :

- Fixer et communiquer une direction stratégique claire. Il appartient également aux cadres dirigeants, chacun pour ce qui le concerne, de fédérer le personnel pour atteindre les objectifs fondamentaux de l'entreprise tels qu'affichés dans son projet d'entreprise.
- Veiller à la pérennité de l'entreprise.
- Veiller à ce que les cadres de l'entreprise soient les ambassadeurs des valeurs d'INFRARAIL et sont des modèles d'intégrité, de responsabilité sociale et de comportement éthique, tant au niveau d'INFRARAIL qu'auprès des clients et des

Le leadership

autres parties prenantes.

- Veiller à ce que les valeurs d'INFRARAIL soient partagées par l'ensemble du personnel. Elle doit également veiller à ce que chaque personne de l'entreprise, quelque soit son rang, rende compte, respecte le code d'éthique. Enfin, elle doit instaurer un climat de confiance et d'ouverture.
- Agir pour que l'ensemble du personnel agisse avec intégrité et adopte les normes les plus strictes en termes de comportement éthique.
- Instituer une culture du leadership partagée et mettre en place des outils d'évaluation et d'amélioration de l'efficacité des comportements de leadership individuel.

Pour ce faire, et au plan pratique, outre le document projet d'entreprise qu'INFRARAIL doit finaliser, elle doit également revoir le règlement intérieur de la société. Ce règlement intérieur¹, basé sur la loi 90-11 relatives aux relations de travail ne répond plus aux nouvelles exigences de l'entreprise. Elle doit également élaborer et mettre en œuvre un vaste programme de sensibilisation et d'explication de sa nouvelle approche en matière de management des ressources humaines.

I -2 DEFINITION, CONTROLE, EVALUATION ET CONDUITE DE L'AMELIORATION

Pour que l'entreprise réponde pleinement à ces exigences, l'entreprise doit mettre en place des processus d'identification et de collecte des informations à même de lui permettre :

- D'analyser ses dysfonctionnements réels ou potentiels, identifier leurs causes et mettre en œuvre des actions correctives et préventives.
- Faire des bilans et décidées des actions d'amélioration.

Par ailleurs et pour que ses actions soient jugées pertinentes, elles doivent être orientée, non seulement vers sa propre satisfaction, mais également vers la satisfaction de toutes les parties prenantes

¹ INFRARAIL, 2003, règlement intérieur de l'entreprise, Rouïba

Le leadership

Il s'agit de la seconde exigence relative au leadership. Les exigences associées des normes ISO 9001V2008, ISO 14001V2004 et OHSAS 18001V2007 sont représentés dans les paragraphes suivants :

- 8.4 et 8.5. Analyse des données, Actions correctives et préventives (ISO 9001) et 4.5.3 (ISO 14001 et OHSAS 18001).
- 5.6 Revue de direction (ISO 9001) et 4.6 (ISO 14001 et OHSAS 18001).

I -2-1 ANALYSE DES DONNEES, ACTIONS CORRECTIVES ET PREVENTIVES

Au sens des trois référentiels normatifs, en matière d'analyse des données, INFRARAIL se doit d'analyser :

- En matière de qualité d'abord, les informations sur la satisfaction du client, sur la conformité du produit, sur les processus et sur les fournisseurs.
- En matière d'environnement, et de santé et de sécurité au travail également, les informations sur les performances HSE, les informations sur la conformité aux exigences légales.

Pour ce qui concerne les actions correctives et préventives, il appartient à l'entreprise de mettre en œuvre des processus permettant :

- D'identifier les non-conformités réelles et potentielles (y compris les réclamations du client).
- De déterminer les causes de non-conformités réelles et potentielles.
- D'analyser les incidents et les accidents en matière de santé, de sécurité et d'environnement.
- D'évaluer la nécessité d'entreprendre des actions pour assurer que les non-conformités ne se reproduisent pas.
- De déterminer et mettre en œuvre les actions correctives et préventives nécessaires.
- D'enregistrer les résultats des actions mises en œuvre.

Le leadership

- De procéder à la revue des actions correctives et préventives mises en œuvre en vue de s'assurer de leur efficacité.

Pour satisfaire à ces exigences, INFRARARAIL a documenté deux procédures (procédure d'analyse des données et procédure d'actions correctives et préventives). Dans ce cadre l'analyse et la décision de lancer des actions correctives et préventives se fait à deux niveaux :

- Au niveau des unités de bases opérationnelles, lors de l'examen de leurs tableaux de bord.
- Au niveau de la direction générale, lors de l'examen mensuel des tableaux de bord consolidés.

A l'issue des analyses, les causes des non conformités réelles et potentielles sont identifiées et les actions correctives et préventives sont décidées et leur niveau d'efficacité est suivi. Il s'agit en fait d'analyse à chaud. Les analyses à froid avec suffisamment de recul sont faites lors des revues de direction annuelles.

Force est de constater que les processus actuels d'analyse des données et d'actions préventives se limitent à l'analyse des résultats ayant un impact sur le client, la santé et la sécurité des travailleurs et la préservation de l'environnement. Elle ne prend donc pas en compte les résultats de toutes les parties prenantes.

I -2-2 REVUE DE DIRECTION

Les revues de direction sont faites annuellement et portent sur l'examen des éléments d'entrées telles que fixés par les trois référentiels. A l'issue des revues de directions, des décisions sont prises par l'entreprise. Il s'agit en fait des éléments de sorties de la revue de direction tels que spécifiés par les trois référentiels. Pour ce qui concerne, les éléments d'entrée, les exigences communes sont :

- Les résultats des audits;
- Les actions issues des revues de direction précédentes;
- Les changements pouvant affecter le système de management de la qualité;

Le leadership

- Les recommandations d'amélioration.

Les éléments d'entrée relatives à la qualité sont :

- Les retours d'information des clients.
- Le fonctionnement des processus et la conformité du produit.
- L'état des actions préventives et correctives.

Les éléments d'entrée spécifiques à l'environnement, à la santé et à la sécurité du travail sont :

- Les résultats de l'évaluation de la conformité.
- Les résultats de la participation et de la consultation.
- les communications pertinentes des parties intéressées externes, y compris les plaintes.
- Les performances HSE.
- Le degré d'atteinte des objectifs.

Au sens des trois référentiels, il appartient à INFRARAIL de prendre des décisions contribuant à l'amélioration du système de management. Ces décisions, appelées « éléments de sorites dans les trois référentiels portent sur :

- la modification possible de la politique et des objectifs.
- l'amélioration de l'efficacité du système de management.
- l'amélioration du produit.
- le besoin en ressources.

Pour satisfaire à ces exigences, INFRARAIL mène annuellement une revue de direction. Pendant les deux premières années, INFRARAIL a réalisé deux revues de direction par an. Pour mener à bien cette opération INFRARAIL s'est dotée d'une procédure de revue de direction qui spécifie l'obligation de la rédaction d'un document de synthèse présentant les résultats enregistrés durant la période ainsi que des recommandations. A l'issue de la revue de direction un compte rendu portant revue de direction est rédigé. A ce jour INFRARAIL a réalisé 8 revues de direction et lors de la précédente revue de direction plus 40 décisions d'améliorations ont été prises et font l'objet de suivi régulier au niveau de la

Le leadership

direction générale. Parmi les décisions prises et en liaison avec le modèle EFQM, nous pouvons citer :

- Le déploiement de l'approche processus.
- La participation au prix algérien de la qualité.

Par ailleurs et en dehors des exigences des normes ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001, INFRARAIL établit des bilans comptables et financiers (les comptes sociaux) qui sont certifiés par le commissaire au compte de l'entreprise et déposés au niveau du centre national du registre de commerce (CNRC) conformément à la réglementation en vigueur.

De même et conformément à la réglementation en vigueur, INFRARAIL soumet annuellement un rapport de gestion au conseil d'administration, représentation l'actionnaire unique (la SNTF) qui l'approuve.

Ainsi et compte tenu de ce qui précède, INFRARAIL ne se contente pas de satisfaire les exigences normatives en termes d'analyse de résultats. Elle prend également en compte les attentes du propriétaire ainsi que les exigences légales. Cependant, les attentes des autres partenaires ne sont pas prises en compte de manière formelle. On peut citer par exemple les partenaires et les fournisseurs.

Au plan pratique, pour qu'INFRARAIL satisfasse à ses exigences, elle doit :

- Revoir son approche en matière d'indicateurs de mesure. Cette revue doit intervenir dans le cadre de la formalisation de l'approche processus. Elle devra permettre à INFRARAIL d'utiliser un ensemble équilibré de résultats. Elle doit également examiner leur progression de manière afin de décider des priorités à court et long termes pour les parties prenantes, et pas seulement pour les clients, le personnel et l'environnement.
- Développer et améliorer le système de management tout dans le but d'améliorer les performances futures et de fournir des bénéfices durables aux parties prenantes.

Le leadership

- Baser ces décisions sur des informations fiables et factuelles. Ce qui implique la mise en place de processus de collecte d'informations émanant des autres parties prenantes, plus particulièrement les partenaires et les fournisseurs.
- Assurer la transparence et rendre compte de ses performances aux parties prenantes. Pour ce faire, INFRARAIL doit identifier et communiquer les informations pertinentes à toutes les parties prenantes.
- Apprécier le niveau de confiance de ses parties prenantes. Ce qui implique l'extension du processus de mesure de la satisfaction du client aux autres parties prenantes.
- Comprendre et développer les capacités sous-jacentes d'INFRARAIL. Ce qui implique une revue de ses métiers, de ces capacités et des capacités de ses partenaires et sous-traitants sur la base des attentes actuelles et futures de ces clients.

La réussite de ces actions implique la révision des procédures d'analyses des données et de revue de direction, la mise en place d'un processus d'appréciation de la satisfaction des parties prenantes, l'identification et la mise en œuvre de processus d'analyses des risques pour chaque parties prenantes.

I-3 ENGAGEMENT AUPRES DES PARTIES PRENANTES

Les dirigeants des entreprises doivent être à même de tenir des engagements envers les parties prenantes. Pour ce faire, ils se doivent d'abord de les prendre. Il s'agit de la troisième exigence relative au leadership. Au sens du modèle d'excellence, il est nécessaire que les dirigeants de l'entreprise s'engagent auprès de toutes les parties prenantes. Une exigence similaire est également spécifiée dans les normes ISO 9001V2008, ISO 14001V2004 et OHSAS 1001V2007. Ces exigences sont fixées dans les paragraphes liés à la politique. Elles sont reprises ci après :

- **Pour la politique qualité** : Engagement à satisfaire aux exigences et à améliorer en permanence l'efficacité du système de management de la qualité.
- **Pour la politique environnementale** : Engagement d'amélioration continue et de prévention de la pollution et engagement de conformité aux exigences légales

Le leadership

applicables et aux autres exigences applicables auxquelles l'organisme a souscrit, relatives à ses aspects environnementaux.

- **Pour la santé et la sécurité au travail** : engagement envers la prévention des préjudices personnels et des atteintes à la santé, engagement de performance SST et engagement de conformité aux exigences légales applicables et aux autres exigences applicables auxquelles l'organisme a souscrit.

L'examen de ces engagements montre encore une fois les limites des exigences des normes ISO 9001V2008, 14001V2004 et OHSAS 18001V2008. Elles se limitent à des engagements en matière de qualité, d'environnement, de santé et de sécurité au travail. Elle montre surtout que le modèle EFQM vise le respect des engagements envers toutes les parties prenantes. En effet, en matière d'engagement, les éléments à prendre en compte dans le modèle EFQM sont :

- L'obligation préalable d'identifier toutes les parties prenantes et de développer des approches en vue d'identifier leurs besoins actuels et futurs afin d'y répondre.
- La nécessité d'impliquer les partenaires, y compris les clients et la collectivité dans le processus d'innovation.
- L'utilisation de l'innovation, en tant qu'instrument d'amélioration de la réputation et de l'image de l'entreprise.
- Le choix de partenaires stratégiques et opérationnels.
- La transparence dans la diffusion de l'information.

Pour satisfaire aux exigences du système de management en matière d'engagement, INFRARAIL a documenté sa politique QHSE. Cette dernière fait l'objet de revue, lors de chaque revue de direction. Elle a également fait l'objet de révision lorsque les nécessités l'imposent. Ainsi la dernière version¹ a pris en compte la décision la stratégie de l'entreprise et la nouvelle décision relative au déploiement de l'approche processus.

Cependant, pour satisfaire aux exigences d'engagements tels que fixés dans le modèle d'excellence, INFRARAIL doit :

¹ - INFRARAIL, 2013, politique d'INFRARAIL, Rouïba

Le leadership

- Identifier toutes les parties prenantes, documenter les processus d'identification et de revue de leurs attentes.
 - Mettre en place des processus pour répondre aux attentes des parties prenantes.
 - Mettre en place de gestion et de stimulation de l'innovation.
 - Identifier ses partenaires stratégiques et opérationnels. Dans ce cadre, elle doit plus particulièrement veiller à la création d'un vivier de sous traitants performants.
-
- Promouvoir l'échange d'information entre INFRARAIL et toutes les parties prenantes. Dans ce cadre, elle doit veiller à améliorer le processus de gestion de son site WEB.

I -4 RENFORCEMENT DE LA CULTURE DE L'EXCELLENCE

Le renforcement de la culture de l'excellence constitue le quatrième élément du facteur Leadership. C'est une exigence qui n'a pas son pareil dans les normes ISO 9001V2008, ISO 14001V2004. Et OHSAS 18001V2007. Cependant, à ce niveau la direction a mis en œuvre plusieurs actions pour instituer cette culture. On peut citer un système de rémunération basé sur la performance, la mise en place d'un processus de formation et d'évaluation de son efficacité, l'approbation de charte de délégation de pouvoir. Il reste également beaucoup à faire. Il est donc recommandé de :

- Développer un processus d'implication du personnel, pour sa propre réussite et la réussite de l'entreprise.
- Développer un processus de collecte et de gestion des idées nouvelles (boîtes à idée).
- Mettre en place un processus d'aide et de soutien des travailleurs, pour favoriser l'émergence des meilleurs.
- Inscrire la promotion par le mérite et l'égalité des chances dans le code d'éthique.

I -5 FLEXIBILITE DE L'ORGANISATION ET GESTION DU CHANGEMENT

Pour qu'une entreprise satisfasse au modèle d'excellence EFQM en matière d'organisation, elle se doit d'adopter une approche évolutive en matière d'organisation. Celle-ci doit être flexible et intégrer les changements. Pour ce qui concerne INFRARAIL et

Le leadership

pour satisfaire aux exigences des normes ISO 9001V2008, ISO 14001V2004 et OHSAS 18001V2007, une première modification de son organisation a eu lieu en 2008 et est documentée dans le manuel d'organisation¹. Dans ce cadre, elle a créé :

- Au niveau central, la Direction de la qualité et du contrôle de gestion.
- Au niveau des unités, la division QHSE.

Ces deux structures sont chargée de représenter respectivement la direction générale et la direction unité en matière de qualité, d'environnement, de santé et de sécurité au travail conformément aux exigences spécifiées dans les paragraphes 5.5.1 ISO 9001 et 4.4.1 ISO 14001 et OHSAS 18001 et qui sont rappelées ci après :

« La direction doit nommer un (ou plusieurs) représentants qui doivent avoir les responsabilités et les autorités pour :

- S'assurer qu'un système de management est établi, mis en œuvre et tenu à jour, conformément aux exigences de la Norme de référence (ISO 9001 par exemple) et
- Rendre compte pour examen, à la direction de l'organisme au plus haut niveau, de la performance du système de management environnemental, y compris des recommandations pour son amélioration.
- Assurer que la sensibilisation aux exigences du client est encouragée.

Par ailleurs, pour satisfaire aux exigences légales et réglementaires, et plus particulièrement au décret 05 – 11 fixant les conditions de création, d'organisation et de fonctionnement du service hygiène et sécurité ainsi que ses attribution, INFRARAIL a chargé les chefs de division QHSE des services hygiène et sécurité au niveau des unités de bases professionnelles. Elle a également nommé un chef de service hygiène et sécurité au niveau du siège de l'entreprise.

De même une analyse exhaustive de l'organisation actuelle montre qu'INFRARAIL prend en compte les métiers de l'entreprise. En témoigne la création de deux directions centrales métiers, soit la direction de coordination de la production et la direction de coordination des réalisations.

INFRARAIL implique toujours le client pour l'adoption de l'organisation des UBO

¹ INFRARAIL, 2013, organisation d'INFRARAIL, Rouiba

Le leadership

réalisation dans le cadre de l'élaboration du plan qualité pour l'exécution du projet.

Enfin, l'entreprise INFRARAIL vient de décider de créer une direction du développement durable intégrant le management de l'information, le management des améliorations, la surveillance du fonctionnement et le management du risque.

Par ailleurs, l'organisation fait également l'objet de revue lors de chaque revue de direction.

Toutes ses actions démontrent qu'INFRARAIL satisfait en grande partie aux exigences de flexibilité et de gestion du changement en terme :

- D'identification des déterminants internes et externes des changements de l'organisation. Il s'agit essentiellement de ses métiers et de leur évolution, des exigences normatives et des exigences légales en matière d'organisation.
- De flexibilité. L'organisation d'INFRARAIL a toujours pris en compte trois principes¹ en matière d'organisation : pas de court circuit, pas de circuit long et la meilleure organisation peut être dépassée une fois mise en place.
- D'implication des clients et de l'actionnaire. Chaque nouvelle organisation prend en compte les attentes du client et est soumise à l'approbation du propriétaire.
- D'allocation de ressources. Chaque nouvelle organisation fait l'objet d'un plan de mise en œuvre qui implique la révision des fiches de poste, la formation du personnel, l'affectation des ressources.

Compte tenu de ce qui précède et des exigences relative à la flexibilité et à la gestion du changement de l'organisation, INFRARAIL doit mettre en place des indicateurs pour :

- Démontrer ses capacités à réagir en temps voulu sur la base des informations disponibles et de l'expérience antérieure.
- Démontrer ses capacités à prendre un avantage durable par son aptitude à intégrer les nouvelles connaissances afin de mieux travailler (cas du soudage du rail par exemple qui implique l'intégration d'un nouveau procédé à forte productivité.

¹ Organisation d'INFRARAIL, Op.cit

Chapitre II. LA STRATEGIE

La stratégie

Pour satisfaire aux exigences relatives à la stratégie¹ telles que définies dans le modèle d'excellence, Il appartient à INFRARAIL de mettre en œuvre ses missions et ses valeurs en développant une stratégie centrée sur les besoins et attentes de toutes les parties prenantes. Elle doit également formuler des objectifs, édicter des politiques et des plans en cohérence avec sa stratégie. Par ailleurs, la formulation et le déploiement de la stratégie doivent également répondre à 4 exigences :

- Analyse de l'environnement externe.
- Analyse de l'environnement interne.
- Déploiement, revue et mise à jour.
- Communication, mise en œuvre et contrôle.

Ce critère contient beaucoup d'exigences nouvelles, eu égard aux exigences spécifiées dans les normes ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001. En effet, il n'y a aucune exigence relative à la stratégie de l'entreprise. Les seules exigences associées sont celles relatives à la politique, à la planification et à la revue de direction. Ces exigences spécifient :

- L'obligation de doter l'entreprise de politique qualité (5.3 ISO 9001) et de politique environnement, santé et sécurité au travail (4.2 ISO 14001 et OHSAS 18001).
- L'obligation de fixer des objectifs, en cohérence avec les politiques, aux fonctions et aux niveaux appropriés (5.4.1 ISO 9001 et 4.3.3 ISO14001 et OHSAS 18001).
- L'obligation de fixer des cibles (4.3.3 ISO 14001).
- L'obligation de formaliser des plans et des programmes pour mettre en œuvre la politique et atteindre les objectifs. (5.4.2 et 7.1 ISO 9001, et 4.3.3 ISO14001 et OHSAS 18001).
- L'obligation de mener des revues de direction (5.6 ISO 9001 et 4.6 ISO14001 et OHSAS 18001).

¹ EFQM, Op.cit

La stratégie

Ainsi au sens des référentiels du système de management intégré, il n'y a aucune exigence relative à la formalisation, à la mise en œuvre et à la revue de la stratégie d'entreprise. Cependant, et cela constitue un point positif pour INFRARAIL, La formulation, la mise en œuvre et la revue de sa stratégie a toujours constitué une préoccupation. Pour cette année, la stratégie¹ 2013 -2017, elle même résultat de la revue de la stratégie 2012 - 2016 se présente commue suit :

- Partie 1 : Approche stratégique : stratégie d'ensemble, stratégie d'activités, de la stratégie à l'action, système de veille.
- Partie 2 : Programme de développement et tableaux de synthèse.

II-1 ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE

Les résultats de l'analyse de l'environnement sont formalisés dans la partie 1² sous le titre « scenario d'environnement retenu et incertitudes majeures ». Cependant, cette analyse se limite à :

- Une analyse macroéconomique qui prend acte de la nouvelle politique industrielle de l'état, de son niveau d'engagement futur en matière de développement et de réalisation de grands travaux et la lutte contre le chômage.
- Une analyse sectorielle qui constate que le marché des travaux ferroviaires est actuellement très porteur au regard de l'importance de l'offre publique nationale contenue dans le Schéma Directeur Sectoriel Ferroviaire.
- Une analyse microéconomique qui constate l'ouverture du marché aux entreprises étrangères, et la rude concurrence au niveau nationale.

Nous constatons don que l'analyse de l'environnement externe devra être revue et doit nécessairement prendre en compte l'ensemble des parties prenantes d'INFRARAIL en vue d'identifier les menaces qui pèsent sur l'entreprise et les opportunités qui s'offrent à elle. Pour satisfaire pleinement aux exigences stipulées dans le modèle EFQM par rapport à ce critère, il est recommandé que le mode d'analyse de l'environnement externe soit revu et prennent en compte toutes les parties prenantes externes. Ainsi, INFRARAIL doit :

¹ Stratégie d'INFRARAIL, Op.cit

² Stratégie d'INFRARAIL, Op.cit

La stratégie

- Recueillir également les données relatives aux besoins et attentes de tous les clients, des fournisseurs, des partenaires et de concurrents, Ces données doivent être utilisées pour la revue de la stratégie 2014-2018.
- Identifier, comprendre et anticiper les changements de l'environnement externe, plus particulièrement en termes de menaces et d'opportunités pour l'entreprise.
- Identifier, analyser et comprendre, outre les tendances du marché, les autres indicateurs externes tels que les tendances sociétales et les tendances économiques qui peuvent avoir un impact sur INFRARAIL.
- Instituer une veille législative et réglementaire complète afin de comprendre et d'anticiper les changements des exigences politiques, légales, réglementaires et de conformité.

II -2 ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT INTERNE

L'analyse de l'environnement interne s'est traduit par :

- L'identification de 7 domaines d'activités stratégique, des technologies utilisées et des clients par domaine. Les domaines d'activités stratégiques sont: Traitement manuel des voies ferrées, traitement mécanique des voies verrées, traitement du rail, travaux de génie civil liés à la voie ferrée, béton industriel préfabriqué, agrégats et ballast, béton industriel précontraint.
- L'identification des facteurs clés de succès et les principaux concurrents. Les principaux facteurs clés de succès identifiés sont : La qualification du personnel, les prix, la technologie, le contrôle qualité, la logistique, la maintenance des engins, l'outillage, la maîtrise des approvisionnements.
- L'identification de la position concurrentielle de chaque domaine d'activité stratégique.
- L'analyse régulière des tendances des performances opérationnelles, des compétences de l'entreprise par rapport à ces domaines d'activités stratégiques.
- La détermination de ces capacités actuelles.

La stratégie

Cependant cette analyse ne fait pas apparaître clairement les points forts et les points faibles d'INFRARAIL. Pour ce faire et pour satisfaire à ce critère du modèle d'excellence EFQM, il est recommandé :

- D'analyser les données et les informations des partenaires relatives à leurs capacités et à leur métier.
- D'analyser les données et les informations pour déterminer l'impact des nouvelles technologies (par exemple le soudage du rail en usine) et des nouveaux modèles économiques).
- Comparer les performances de l'entreprise avec des références pertinentes (BENCHMARKING).

II -3 DEPLOIEMENT, REVUE ET MISE A JOUR

Pour déployer sa stratégie, INFRARAIL élabore et met en œuvre une politique et des plans annuels. La politique de l'entreprise satisfait aux exigences spécifiées dans trois référentiels ISO 9001/ISO 14001 et OHSAS 18001. Cette politique est revue et mise à jour lors de chaque revue de direction. Ainsi pour la première fois, en 2013, INFRARAIL ne s'est pas limitée à prendre en compte les exigences normatives et à ce doter d'une politique QHSE. En effet, la nouvelle politique a pris en compte les éléments de la stratégie 2013- 2017.

Les plans annuels, approuvés par le conseil d'administration, sont élaborés en application de la procédure de planification et de la procédure d'analyse des données qui prévoient :

- L'élaboration d'une note d'orientation de la direction générale pour la fixation des objectifs
- L'élaboration de projets de plans annuels par chaque unité et chaque direction centrale. Ces plans spécifient des cibles à atteindre mensuellement
- L'élaboration d'un plan annuel consolidé de l'entreprise
- La revue mensuelle du niveau d'atteinte des cibles
- La revue et la mise à jour semestrielle du plan annuel

La stratégie

Ainsi, Annuellement, INFRARAIL définit sa stratégie en prenant en compte les missions de l'entreprise. Elle prend également de nombreuses dispositions pour assurer la durabilité économique et écologique (Rationalisation des consommations et lutte contre le gaspillage par exemple) et satisfaire les attentes de l'actionnaire et des clients. Cependant et pour satisfaire aux exigences du modèle, il est nécessaire qu'INFRARAIL :

- Définisse clairement sa vision et ses missions (Cf. chapitre Leadership).
- Identifie les résultats clés et procède à leur interprétation. Cette action sera concrétisée dans le cadre de la formalisation des processus et l'identification des processus clés, ainsi que dans l'identification des résultats clés associés.
- Identifie et utilise les compétences « cœur de métier » au profit de toutes les parties prenantes. Les compétences de cœur de métier étant les « activité ou capacité interne performante qui ont un rôle central pour la compétitivité, la rentabilité ou l'efficacité d'une organisation »¹.
- Développe et mette en œuvre un processus d'analyse des risques pour tous les parties prenantes. Dans ce cadre et dans le cadre de la mise en œuvre de l'approche processus, INFRARAIL ne se limitera pas à l'analyse des risques d'accident: de maladies ou de pollution telle que prônée par les normes ISO 14001 et OHSAS 18001. Elle procèdera à l'analyse des risques liés à chaque processus et prenant en compte toutes les parties prenantes.
- Définisse des mécanismes pour assurer sa pérennité.
- Définisse des mécanismes pour prendre en compte les besoins de toutes les parties prenantes, pas seulement ceux des clients et de l'actionnaire pour satisfaire leurs besoins et ses besoins propres d'une manière équilibrée.

¹ EFQM, Op.cit

II -4 COMMUNICATION, MISE EN ŒUVRE ET CONTROLE

Les exigences associées à ce sous critère du modèle d'excellence sont spécifiées dans :

- La norme ISO 9001 (§5.5 : communication en interne, §7.Réalisation du produit).
- Les normes ISO 14001 et OHSAS 18001 (§4.4.3 : et § 4.4 Mise en œuvre et fonctionnement).

Pour satisfaire à cette exigence, l'entreprise élabore et met en œuvre :

- Un plan de communication, dans le cadre des procédures de communications internes et externes.
- Des plans annuels d'approvisionnement, d'investissement, de mobilisation de ressources et de production.
- Des plans qualité pour l'exécution des projets.
- Des programmes HSE pour assurer la maîtrise opérationnelle des risques d'accidents, de maladie et de pollution.

Tous les plans sont élaborés sur la base des objectifs et des cibles à atteindre mensuellement.

Ces plans sont revus et révisés tous les six mois et soumis à l'approbation des autorités habilités (conseil d'administration, commission hygiène et sécurité). Par ailleurs dans le cadre de la planification, INFRARAIL adapte régulièrement son organisation pour permettre l'atteinte des objectifs tant à court terme qu'à long terme (5ans). Par ailleurs, la stratégie de l'entreprise, considéré comme un document hautement confidentiel, est communiquée aux :

- Cadres dirigeants de l'entreprise, qui participe à son élaboration.
- Partenaire social, en sa qualité de membre du conseil d'administration.
- Conseil d'administration en vue de son adoption et de sa revue.

Ainsi il est constaté que la communication et le déploiement de la stratégie ne constitue nullement une exigence des référentiels ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001. Il s'agit

La stratégie

d'une exigence spécifique (facteur N°2) du modèle EFQM. Il est également constaté que des exigences spécifiées dans le modèle EFQM ne sont pas pris en compte par l'entreprise. On peut citer :

- Le BENCHMARKING par rapport aux concurrents.
- L'identification des processus clés.
- La fixation d'objectif individuels et des équipes en cohérences avec la stratégie
- La fixation d'objectif clairs en matière d'innovation.

Pour satisfaire à l'ensemble des exigences relatives à ce facteur, INFRARAIL devra :

- Prendre en compte les innovations lors de la fixation des objectifs. Pour cela, elle devra instituer un processus de veille technologie.
- Procéder à l'évaluation des performances des concurrents et la prendre en compte lors de la formation de sa stratégie.
- Prendre en compte les évolutions technologies lors de la formulation de la stratégie.

Chapitre III. LE PERSONNEL

Le personnel

Le management des ressources humaines constitue un des 5 facteurs du modèle EFQM. Il conditionne la réussite quant à la satisfaction des exigences relatives aux autres facteurs. Pour ce faire l'entreprise doit mettre en valeur son personnel et créer une culture qui permet, non seulement à l'entreprise d'atteindre ses objectifs, mais également à son personnel. La réussite d'une telle approche doit être basée sur le développement des compétences, l'équité et l'égalité des droits. Elle implique également la mise en place de processus de communication en interne, de valorisation, de reconnaissance du mérite, d'implication du personnel et de motivation dans le but de tirer profit de son savoir et de son savoir faire. Au sens du modèle EFQM, l'excellence quant à cette approche implique :

- Une politique ressources humaines.
- La mise en œuvre de processus de développement des connaissances et des compétences.
- La direction, l'implication et la responsabilisation du personnel.
- La mise en œuvre de processus de communication interne.
- Un système de récompenses du personnel.

Ce facteur spécifie beaucoup d'exigences nouvelles. En effet les exigences spécifiées dans les normes ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001 se limite à :

- La définition des responsabilités et des autorités (§5.5.1 ISO 9001 et 4.4.1 ISO 14001 et OHSAS 18001).
- La formation et la sensibilisation du personnel (§6.2 ISO 9001 et §4.4.2 ISO 14001 et OHSAS 18001).
- La communication interne (§5.5.3 ISO 9001 et §4.4.3 ISO 14001 et OHSAS 18001)

Ainsi nous pouvons déjà constater que modèle d'excellence fixe des exigences supplémentaires qui n'existent nullement dans les trois référentiels de certification (ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001). Il s'agit des exigences relatives aux récompenses et au développement des connaissances¹

¹ EFQM, Op.cit

Le personnel

III-1 LA POLITIQUE RESSOURCES HUMAINES

La gestion des ressources humaines constitue un élément important de la politique de l'entreprise. En effet, dans le cadre sa politique, INFRARAIL a pris l'engagement suivant « Le développement des compétences du personnel pour une maîtrise accrue des activités de l'entreprise ». Par ailleurs, INFRARAIL a arrêté plusieurs objectifs en matière de gestion des ressources humaines. Il s'agit des objectifs suivants :

- Sensibiliser le personnel.
- Assurer l'adéquation poste de travail / qualification.
- Assurer la disponibilité des ressources humaines.

Ces objectifs sont déclinés de la politique de l'entreprise, elle-même induite par la stratégie arrêtée. De même, INFRARAIL consacre un volet au management des ressources humaines tant dans les plans annuels que dans les plans stratégiques (Plan annuel 2013 et stratégie 2013-2017 par exemple).

Un autre point fort enregistré par l'entreprise pour répondre aux exigences de ce sous critère concerne les modalités de recrutement tels que défini dans la procédure de pourvoi d'un poste de travail¹ et dans la convention collective²

Cependant, et compte tenu des exigences relative à ce sous critère du modèle EFQM, il est recommandé de :

- Définir et mettre en œuvre des processus d'implication du personnel dans l'élaboration, l'évaluation de la stratégie et des politiques les concernant.
- Procéder à des enquêtes auprès du personnel afin de recueillir les réactions des travailleurs afin d'améliorer les stratégies, les plans et les politiques en matière de gestion du personnel.

III -2 LE DEVELOPPEMENT DES CONNAISSANCES ET DES COMPETENCES

Le développement des connaissances et des compétences est mis en œuvre dans le cadres des procédures suivantes :

¹ INFRARAIL, 2010, procédure de pourvoi d'un poste de travail, Rouïba

² INFRARAIL, 2003, convention collective d'INFRARAIL, Rouïba

Le personnel

- Procédure de formation et de sensibilisation.
- Procédure de qualification du personnel.

Ces procédures ont été rédigées dans le cadre de la satisfaction des exigences normatives relative à la compétence et à la sensibilisation du personnel (§6.2 ISO 9001 et §4.4.2 ISO 14001 et OHSAS 18001).

Ces procédures impliquent d'abord la satisfaction des exigences liées à chaque poste de travail. Ces exigences portent sur :

- La formation initiale (ou formation académique).
- La formation professionnelle (formation spécifique à chaque poste de travail d'INFRARAIL qui implique la maîtrise des outils, documents et procédures utilisées).
- L'expérience professionnelle.
- Le savoir faire lié à la nature du poste et à sa position dans la hiérarchie (par exemple aptitude de commandement, esprit de synthèse).
- La maîtrise des risques d'accident ou de maladies professionnelles.
- La maîtrise des impacts environnementaux générés par les activités liées au poste de travail.

Ces critères permettent de répondre aux exigences normatives en matière de qualité, d'environnement, de santé et de sécurité au travail. Elles ne prennent pas en compte l'ensemble des exigences pour réaliser les missions, la vision et atteindre les buts stratégiques. Un critère important doit également être ajouté : le savoir être.

Par ailleurs, ces mêmes procédures prévoient l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan annuel de formation, formalisé sur la base de bilan d'appréciation individuel à réaliser par le supérieur hiérarchique. Ce bilan prend en compte les compétences individuelles et la nécessité d'évolution. De même, INFRARAIL s'assure que le personnel

- soit doté des outils et des moyens pour assurer la contribution de chacun
- de la mobilité et de l'employabilité de chacun à travers le processus de formation et de qualification du personnel.

Le personnel

Cependant, et du fait qu'il n'y a aucune exigence normative, INFRARAIL :

- N'ajustent pas les objectifs individuels ni ne procède à leur évaluation. En effet, elle procède actuellement à la fixation d'objectifs aux unités et aux directions centrales et procèdent à leur évaluation.
- Limite la délégation, et donc l'autonomie aux directions.

Il est donc nécessaire d'améliorer cette approche dans le cadre de l'identification et du déploiement des processus pour :

- Identifier et évaluer les objectifs individuels.
- S'assurer de l'autonomie de chacun dans le cadre des responsabilités qui lui sont fixées.

III -3 DIRECTION, IMPLICATION ET RESPONSABILISATION

Les responsabilités de chaque travail d'INFRARAIL sont documentées à travers les fiches d'emploi qui reprennent :

- Les missions permanentes.
- Les responsabilités et tâches permanentes.
- Les activités secondaires ou conjoncturelles.

Les fiches d'emploi sont communiquées à chaque agent. Ainsi INFRARAIL s'assure que chacun est informé de ses responsabilités et de ses missions. Cependant pour satisfaire aux exigences du modèle EFQM, INFRARAIL doit communiquer sa mission, sa vision et ses buts stratégiques. Cette action devra être formalisée dès l'adoption du projet d'entreprise

Par ailleurs, toutes les autres exigences relatives à ce sous critère sont nouvelles, eu égard aux exigences normatives et devraient faire l'objet d'un programme d'action. Il s'agit des sous critères suivants :

- Création d'une culture d'entreprise valorisant et développant l'engagement, la créativité du personnel. La culture étant définie comme « un ensemble spécifique de valeurs et de normes qui sont partagées par des personnes et des groupes au sein d'une organisation et qui déterminent la manière dont ses

Le personnel

derniers interagissent les uns avec les autres et avec les parties prenantes externes »¹

- Encouragement du personnel.
- Ouverture d'esprit des travailleurs.
- Création d'une culture d'entrepreneuriat.
- Implication du personnel dans la prise de décision.

III -4 COMMUNICATION DU PERSONNEL

En matière de communication et pour répondre aux exigences de communication interne telles que spécifiées dans les normes ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001, INFRARAIL s'est doté d'une procédure de communication² qui implique :

- L'élaboration d'une matrice de communication (quelle information, qui est l'émetteur et quels sont les destinataires).
- L'élaboration de fiches d'actions communication).

Cependant, force est de constater que, dans ce cadre, la communication portent essentiellement sur les éléments environnement, santé et sécurité au travail. Pour améliorer ce processus et répondre aux exigences spécifiées dans ce sous critère, il est nécessaire de :

- Définir et mettre en œuvre un processus d'identification des besoins et des attentes du personnel.
- Revoir sa stratégie en prenant en compte les besoins et attentes du personnel.
- S'assurer que le personnel comprenne et identifie sa contribution au succès de l'entreprise.
- Favoriser le partage de toutes les informations nécessaires à l'atteinte des objectifs stratégiques.

¹ EFQM, Op.cit

² INFRARAIL, 2010, procédure de communication en interne, Rouïba

Le personnel

III -5 RECOMPENCES DU PERSONNEL

Le sous critère relatif aux récompenses du personnel n'existe pas dans la norme ISO 9001. Dans les normes ISO 14001 et OHSAS 18001, l'entreprise est tenue d'assurer une maîtrise opérationnelle des impacts environnementaux et des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs. Ainsi et dans le cadre de la mise en œuvre de son système de management et pour répondre aux exigences légales, l'entreprise à :

- Institué un service médecine du travail.
- Assuré un environnement de travail sain et sûr.

De même INFRARAIL met en œuvre deux processus de récompenses du personnel :

- Processus d'attribution de catégories tous les deux ans. Ce processus se traduit régulièrement par une augmentation des revenus de chaque travailleur.
- Processus d'attribution de primes de performance. L'attribution des primes est liée aux résultats enregistrés par chaque unité.

Pour améliorer son approche et satisfaire à ce sous critère, INFRARAIL devra entamer les actions suivantes :

- Définir et mettre en œuvre un processus d'encouragement du personnel à participer à des activités qui contribuent à l'épanouissement de la collectivité.
- Définir et mettre en œuvre des processus qui favorisent une culture d'attention mutuelle et de soutien entre les collaborateurs et entre les équipes.

Chapitre IV. LE PARTENARIAT ET LES RESSOURCES

Le partenariat et les ressources

La réussite de l'entreprise ne dépend pas que de sa capacité à mobiliser son personnel, elle dépend fortement de sa capacité à mobiliser ses autres ressources et des ressources externes associées. Il s'agit principalement des partenaires et des fournisseurs de matières premières, d'équipements, de service dans le cadre de la sous traitance par exemple. Au sens du quatrième facteur du modèle d'excellence de l'EFQM, l'entreprise doit planifier et gérer les partenariats externes, les fournisseurs et les ressources internes pour :

- Le déploiement de sa stratégie et de ses politiques.
- Assurer la performance de ses processus.
- Gérer efficacement son impact environnemental et sociétal.

Ces résultats devront être obtenus grâce à la gestion

- Des partenaires et des fournisseurs en vue d'échanges durables et profitables à tous.
- Des ressources financières.
- Des infrastructures et des ressources naturelles.
- Des ressources technologiques.
- De l'information.

Une première analyse de ses exigences fait ressortir relatives à la gestion des ressources financières et des partenaires dans la norme ISO 9001. Elle fait également apparaître que la gestion de la technologie et des ressources financières ne constitue une exigences dans les normes ISO14001 et OHSAS 18001 que dans le cadre de l'évaluation de leur impact sur l'environnement, la santé et la sécurité au travail.

Les exigences normatives associées à ce facteur sont spécifiées dans les paragraphes suivants :

- § 6.3 et §6.4 de la norme ISO 9001, pour les infrastructures et l'environnement du travail.
- §7.4 de la norme ISO 9001 pour la gestion des fournisseurs.
- § 4.4.1 des normes ISO 14001 et OHSAS 18001 pour les ressources.
- § 4.2.2, 4.2.3 et 4.2.4 ISO 9001 et §4.4.4, §4.4.5 et §4.5.4 pour la gestion des informations.

Le partenariat et les ressources

IV - 1 GESTION DES PARTENAIRES ET DES FOURNISSEURS

Dans le cadre de la réalisation des projets, INFRARAIL s'associe souvent à des partenaires nationaux ou étrangers. On peut citer, à titre d'exemple les partenaires suivants :

- Partenaires nationaux : COSIDER TP, groupe HADAD,
- Partenaires étrangers : groupe ALSTHOM, OHL,

Ces partenariats sont formalisés dans le cadre de contrat de groupement qui spécifie :

- Le chef de file.
- Les domaines d'intervention de chacun des partenaires.

Ils sont mis en œuvre dans le cadre de la stratégie¹ de l'entreprise selon les modalités suivantes :

- Développement partagé avec des partenaires.
- Contrat de collaboration avec des fournisseurs ou entreprises.
- Alliances fructueuses avec des partenaires étrangers et nationaux.

Au sens de la stratégie de l'entreprise le partenariat vise plusieurs objectifs :

- Renforcer un avantage concurrentiel.
- Assurer un transfert de savoir faire technologique.
- Développer la part de marché de l'entreprise.
- Accélérer le développement de l'entreprise.
- Fournir un moyen d'accès aux compétences pour pallier aux faiblesses de l'entreprise et accélérer les processus de formation et d'apprentissage.

Pour ce qui concerne les fournisseurs, et pour satisfaire aux exigences spécifiées dans le paragraphe 7.4 de la norme ISO 9001 et aux exigences spécifiées dans les normes ISO 14001 et OHSAS 18001, INFRARAIL a développé et met en œuvre plusieurs documents. Il s'agit, notamment des documents suivants :

Le partenariat et les ressources

- « Règlement cadre relatif aux achats. Ce règlement est pris en application du nouveau code des marchés publics.
- Procédure d'élaboration des cahiers de charges.
- Procédure de qualification et de choix des fournisseurs.
- Instruction de travail relative à la revue de contrat.
- Instruction de travail relative au fichier fournisseurs.
- Instruction de travail relative à la présentation des cahiers des charges.
- Instruction de travail portant procédure d'urgence relative aux achats.
- Instruction de travail relative à la gestion des contrats »¹

L'analyse de l'approche mise en œuvre dans le cadre de son système de management intégré montre qu'INFRARAIL :

- Dispose d'un fichier de fournisseurs qualifiés à même de répondre à ses besoins en matière de fourniture de produits et de service.
- A segmenté ses fournisseurs et met en œuvre des processus pour les gérer efficacement.
- A capitalisé durant ces années une bonne expérience en matière de partenariat

Cependant d'autres actions devraient être mise en œuvre pour qu'INFRARAIL satisfasse pleinement à ce critère. Il s'agit des actions suivantes :

- Définir et mettre en œuvre des processus de sélection et de choix des partenaires. Ces processus doivent également prendre en compte les besoins et les attentes des partenaires. Ils doivent également contribuer au développement de relations durables avec les partenaires.
- Définir et mettre en œuvre des processus de surveillance des partenaires en vue de tirer profit réellement de leur savoir faire et de leur expérience. Cette action doit permettre à INFRARAIL de mieux maîtriser ses métiers et développer les compétences de son personnel.

¹ INFRARAIL, 2012, liste des documents applicables, ROUIBA

Le partenariat et les ressources

IV - 2 GESTION DES RESSOURCES FINANCIERES

Le premier constat concernant les exigences normatives en matière de gestion des ressources financières et que celles-ci ne prennent nullement les nécessités de rationalisation et d'optimisation de la gestion des ressources financière. En effet, la norme ISO 9001 ne spécifie aucune exigence relative à la gestion des ressources financières alors que les normes ISO 9001 et 14001 se limitent à l'obligation d'assurer la disponibilité des ressources financières pour assurer la mise en œuvre du système de management.

Le second constat est que la gestion des ressources financières constitue un élément clé de la stratégie de l'entreprise. En effet, pour assurer la gestion des ressources financières de l'entreprise, INFRARAIL a créé une direction financière et comptable au niveau de la direction générale. Elle a également institué au niveau de chaque unité une structure chargée de la gestion des ressources financières. Les missions dévolues à la direction des finances et de la comptabilité sont :

- Concevoir et adapter les outils de gestion (procédures, instructions de travail...) en matière des finances.
- Assurer la gestion rationnelle des ressources financières.
- Elaboration et gestion des plans de financement des activités de l'entreprise.
- Veiller à la mise en œuvre des budgets.
- Prévoir les besoins de l'entreprise en matière financière à court, moyen et long terme aux conditions les plus favorables.
- Etablissement des relations avec la banque (emprunts) et DRICE (Achat de l'étranger).
- Suivi des plans prévisionnels de financement annuels.
- Veiller au respect des dispositions réglementaires en matière fiscale.
- Veiller au stockage et la protection des documents et au respect des délais réglementaires en matière fiscale.
- Améliorer en permanence les performances par des actions préventives et correctives.
- Exploiter les opportunités d'amélioration des performances financières.

Le partenariat et les ressources

- Gestion des cautions (émises, reçues) avec le suivi et l'analyse des intérêts et AGIO avec les banques.

INFRARAIL a également spécifié des objectifs stratégiques. A titre d'exemple, les objectifs stratégiques tels que formulés dans la stratégie 2013-2017 sont :

- « L'amélioration de la rentabilité financière de l'entreprise en prévoyant une augmentation de la marge brute d'autofinancement de plus de 300% d'ici 2017.
- La mobilisation des crédits consentis par l'état pour financer nos investissements et assainir la situation financière de l'entreprise.
- L'augmentation du capital social par une consolidation des réserves et l'utilisation des crédits octroyés à cet effet par l'état.
- La diminution de manière importante du besoin en fonds de roulement par la compression du délai de recouvrement des créances à 04 mois, la poursuite de la politique d'assainissement des stocks (Matière Première et Produit Fabriqué) »¹.

Par ailleurs et compte tenu des exigences du propriétaire, INFRARAIL établit et met en œuvre un budget annuel qu'elle contrôle quotidiennement. De même, elle veille à la cohérence de la planification financière tant à long terme qu'à court terme et s'assure de la confiance du propriétaire à travers la certification des comptes conformément à la réglementation en vigueur.

Cependant tous les processus financiers ne sont pas documentés, y compris les processus de gouvernance. L'autre point d'amélioration doit porter sur la gestion des investissements et des désinvestissements sur la base de leurs impacts économiques, sociétaux et écologiques à long terme.

¹ stratégie d'INFRARAIL 2013-2017, Op.cit

Le partenariat et les ressources

IV - 3 LES INFRASTRUCTURES ET LES RESSOURCES NATURELLES

Au sens des normes ISO 9001, 14001 et OHSAS 18001, l'entreprise doit s'assurer de la disponibilité:

- des bâtiments, des espaces de travail et des installations associées.
- Des équipements, y compris les logiciels associés aux processus.
- Des services support tels que la logistique, les moyens de communication et le système d'information.

Elle doit également s'assurer que l'environnement du travail n'a pas d'influences négatives sur la qualité des produits, l'environnement, la sécurité et la santé du personnel.

Pour satisfaire à ses exigences, et outre les procédures d'achats, INFRARAIL dispose de deux procédures. Il s'agit des procédures de mobilisation des ressources¹ et de maintenance préventive². Ces procédures permettent une affectation rationnelle des équipements aux différents projets et assurent également le bon fonctionnement pendant la durée d'exécution des projets.

Par ailleurs, la disponibilité des équipements occupe également une place importante dans la stratégie de l'entreprise. Ainsi la stratégie 2013³ prévoit de gros investissements (12 Milliards de dinars). Ces investissements sont consacrés à :

- L'acquisition d'une nouvelle usine de traverses (en plus des trois qui existent actuellement).
- Une nouvelle usine de production de long rail soudé pour adapter sa technologie aux nouvelles exigences du marché et faire face à la concurrence.
- La mise en place d'un système d'information puissant, à travers l'acquisition de logiciel et autres équipements informatiques pour augmenter la réactivité de l'entreprise et ses capacités à traiter l'information.
- Développer ses capacités relatives à la réalisation de travaux mécanisées (boureuse, régaleuse).

¹ INFRARAIL, 2012, procédure de mobilisation des ressources, Rouïba

² INFRARAIL, 2012, procédure de maintenance préventive, Rouïba

³ Stratégie d'INFRARAIL 2013-2017, Op.cit

Le partenariat et les ressources

De même, dans le cadre de la gestion de ses actifs, et conformément à la législation en vigueur, INFRARAIL :

- A procéder à la fermeture de sa sablière (exploitation d'un oued).
- Contracte régulièrement des polices d'assurances.
- Procède au renouvellement des équipements obsolètes dans le cadre de la procédure¹ de réformes.
- Maitrise les risques et les impacts environnementaux dans le cadre de la mise en œuvre de son système de management intégré conformément aux exigences normatives spécifiées dans les normes ISO 14001 et OHSAS 18001.

Compte tenu de ce qui précède, INFRARAIL ne s'est pas limité à la satisfaction des exigences normatives. Elle va bien au-delà et satisfait à l'ensemble des éléments de ce sous critères (construction, équipements, matériels et ressources naturelles).

IV - 4 LES TECHNOLOGIES

Les seules exigences normatives associées à la gestion de la technologie sont liés à la maîtrise des risques et des impacts environnementaux. Cependant INFRARAIL accorde une importance de la maîtrise des ressources technologiques liées à chacun des domaines d'activités stratégiques. Ainsi la stratégie 2013 - 2017 spécifie pour chaque domaine les options technologiques.

A titre d'exemple, pour les travaux manuels des voies ferrées, l'option mécanisation est retenue compte tenu de la difficulté de trouver une main d'œuvre qualifiée et du poids des superstructures qui ne peuvent s'accommoder de manutention manuelle

De même, pour les travaux mécanisés des voies ferrées, les options retenues sont :

- Bourrage, nivellement, dressage de la voie avec des moyens mécanisés.
- Renouvellement des équipements et amélioration du potentiel technologique.

Enfin concernant le traitement du rail, il est prévu la création d'une usine de soudage LRS ainsi que la prise en charge graduelle de la régénération du rail. En parallèle des contacts

¹ INFRARAIL, 2011, procédure relative à la mise à la réforme des investissements et des stocks, Rouïba

Le partenariat et les ressources

seront entamés avec les fournisseurs pour la prise en charge graduelle de ces nouvelles technologies (études, formation, encadrement.....).

L'intérêt porté au long rail soudé (LRS) se situe au niveau de l'amélioration des rendements et de la qualité du travail. L'envergure de ce marché est telle que l'entreprise INFRARAIL peut traiter dans cette nouvelle unité :

- Sa propre production de LRS.
- La production de LRS des entreprises de travaux ferroviaires activant en Algérie.
- La régénération de rails de réemploi de la SNTF ou de l'ANESRIF.

Compte tenu de ce qui précède, il a été constaté que :

- INFRARAIL développe une stratégie et des politiques pour orienter les choix technologiques compte tenu de ses ambitions.
- Utilise la technologie pour améliorer son efficacité organisationnelle.
- Gère un portefeuille technologique orienté vers l'optimisation des technologies existantes et le remplacement des technologies obsolètes.
- Identifie et évalue les technologies nouvelles.

Il est également constaté la nécessité :

- D'améliorer le système d'information de l'entreprise.
- D'utiliser la technologie pour soutenir l'innovation et la créativité.
- D'impliquer le personnel, les universités et les partenaires dans le déploiement des nouvelles technologies.

IV - 5 LES INFORMATIONS

Pour satisfaire aux exigences relatives au management des informations, INFRARAIL s'est doté des documents suivants :

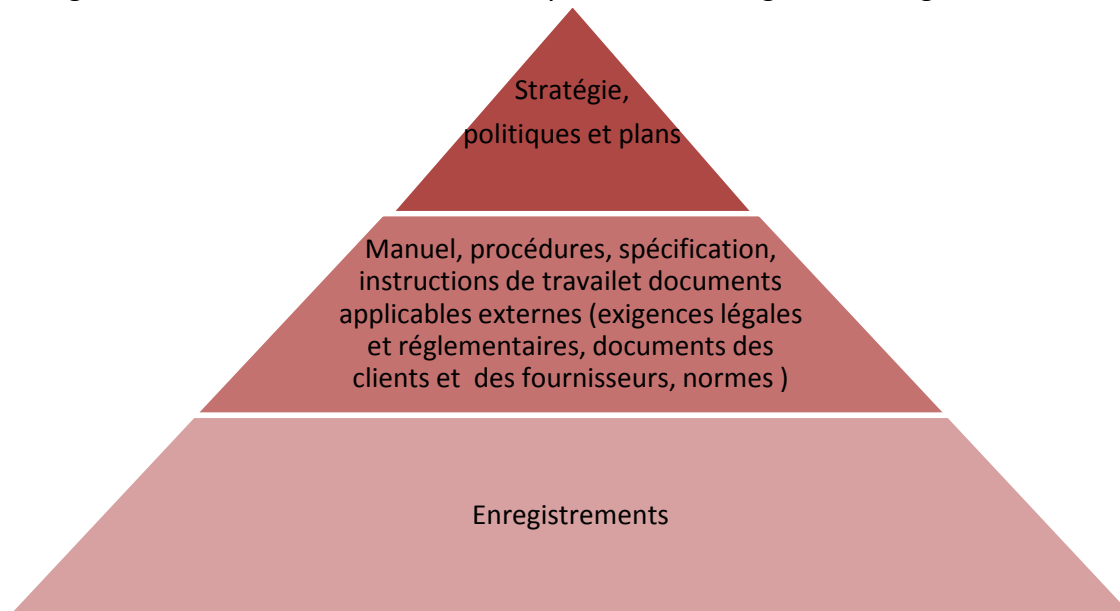
- « Procédure de maîtrise des documents.
- Procédure de maîtrise des enregistrements.
- Procédure d'identification des exigences légales et des autres exigences.

Le partenariat et les ressources

- Procédure d'élaboration d'une offre et de sa contractualisation »¹

En application de ses procédures, la structure documentaire du SMI d'INFRARAIL, comporte trois niveaux afin de faciliter son exploitation et son maintien.

Figure 1 : Structure documentaire du système de management intégré d'INFRARAIL



Source : manuel QHSE, Rouïba

Premier niveau :

Le premier niveau est constitué de la stratégie, des politiques et des plans annuels et à moyens termes de l'entreprise. Ils définissent les grandes orientations, l'organisation d'INFRARAIL pour assurer la qualité des produits et des services offerts, en respectant l'environnement, l'hygiène, la santé et la sécurité. Exception faite des politiques, ces documents sont approuvés par le conseil d'administration et traduisent les engagements envers le propriétaire.

Deuxième niveau :

Le deuxième niveau permet le déploiement de la stratégie, des politiques et des plans. Il est composé des manuels, de 45 procédures, de 16 spécifications HSE, de 36 instructions de travail et de la réglementation interne tels que le règlement intérieur par exemple.

¹ Liste des documents applicables, Op.cit

Le partenariat et les ressources

Troisième niveau :

Le troisième niveau apporte les preuves du déploiement de la stratégie, des politiques et des plans. Il est constitué de tous les enregistrements de l'entreprise qui apportent les preuves de fonctionnement ou de dysfonctionnement de l'entreprise. Ces documents constituent le levier de toutes les améliorations réalisées par l'entreprise. En effet,

- Les dysfonctionnements et les risques de dysfonctionnements sont détectés à travers les procédures de maîtrise des non conformités¹ et d'analyse des données².
- Les causes des dysfonctionnements réelles ou potentielles sont identifiées et les solutions apportées permettent d'éviter que les dysfonctionnements surviennent ou ce reproduisent et ce, conformément à la procédure d'actions correctives et préventives.

Ainsi INFRARAIL ne s'est pas contenté de répondre aux exigences de la norme en matière de documentation. Elle ne s'est pas contentée de la rédaction du manuel qualité et des six procédures documentées. Bien au contraire, elle a mis en place un système d'information. Leur gestion dans le cadre de l'application des procédures de maîtrise des documents et des enregistrements lui permet de prendre des décisions selon une approche factuelle. Ce système documentaire est développé dans le cadre de la veille documentaire instituée à travers la veille législative et réglementaire, la veille normative¹, le partenariat et ses relations avec ses clients

De plus le système documentaire permet également à l'entreprise d'assurer un réel partage du savoir faire et donc le développement des compétences internes. Par ailleurs, le libre accès au système documentaire et sa diffusion à travers des listes de diffusion permet, aux dirigeants, et également à l'ensemble du personnel concerné, de recevoir les informations dont ils ont besoin.

La faiblesse du système documentaire actuelle réside dans le fait que les innovations, du fait de leur inexistence, ne soient pas un outil de développement du système d'information de l'entreprise.

¹ INFRARAIL, 2009, procédure de maîtrise des non conformités, Rouïba

² INFRARAIL, 2012, procédure d'analyse des données, Rouïba

**Chapitre V. LES PROCESSUS, LES
PRODUITS ET LES
SERVICES**

V-1 LES PROCESSUS

Au sens du modèle d'excellence¹, les processus sont conçus et gérés afin d'optimiser la valeur pour les parties prenantes. Pour satisfaire à cette exigence fondamentale, l'entreprise doit :

- Analyser, organiser et prioriser les processus de bout en bout en tant que partie intégrante du système de management global.
- Définir clairement les personnes en charge des processus, leurs rôles et leurs responsabilités.
- Développer des indicateurs significatifs de performance des processus et d'en mesurer les résultats liés aux objectifs stratégiques.
- Transformer les idées nouvelles en réalités grâce à des processus favorisant l'innovation.
- Evaluer l'impact et la valeur ajoutée des innovations et des améliorations apportées au processus.

Tout d'abord, il est nécessaire de rappeler qu'une partie prenante est, définie comme « personne, groupe ou organisation qui a un intérêt direct ou indirecte dans l'organisation ou qui lui porte de l'intérêt dans la mesure où il peut avoir un impact sur l'organisation, soit subir son influence »². Pour INFRARAIL, les parties prenantes sont donc :

- Le propriétaire (SNTF)
- L'entreprise elle-même
- Le personnel
- Les clients
- Les partenaires et les fournisseurs
- La société
- L'environnement

¹ EFQM, Op.cit

² EFQM, Op.cit

Ainsi une première différence fondamentale entre les deux approches « système de management global et système de management intégré conforme aux normes ISO 9001V2008, ISO 14001V2004 et OHSAS 18001V2007 » apparaît clairement : Il n’y a aucune exigence de prendre en compte les attentes de toutes les parties prenantes au sens des trois normes de références pour la certification. En effet, la norme ISO 9001V2008 est orientée vers la satisfaction du client, la norme ISO 14001V2004 vise la maîtrise des impacts environnementaux significatifs que l’entreprise a la capacité de maîtriser et le référentiels OHSAS 18001V2007 a pour objectif la préservation de la santé et de la sécurité du personnel.

Ainsi un premier constat s’impose : « La mise en place et la certification d’un système de management intégré ne doit en aucun cas constituer une fin en soit. Bien au contraire, elle peut constituer le point de départ d’une démarche globale et cohérente visant l’amélioration des performances à tous les niveaux de l’entreprise et la satisfaction des attentes de toutes les parties prenantes ».

Ce constat est d’ailleurs confirmé par une analyse comparative entre les exigences du modèle d’excellence EFQM et les exigences associées des normes ISO 9001V2008, ISO 14001V2004 et OHSAS 18001V2007. Après analyse des trois normes ISO 9001V2008, ISO 14001V2004 et OHSAS 18001V2007 il ressort :

1. Qu’il n’y a aucune exigence associée à ce critère dans les normes ISO 14001V2004 et OHSAS 18001. Dans ces deux normes, on traite des activités et des opérations ayant un impact sur l’environnement ou sur la santé et la sécurité au travail.
2. Les exigences associées à ce critère sont spécifiées dans les paragraphes suivants :
 - 4.1 Exigences générales.
 - 5.5 Responsabilités, autorités et communication.
 - 8.2 surveillances des processus.

V-1-1 IDENTIFICATION DES PROCESSUS

Au sens du paragraphe 4.1¹ de la norme ISO 9001, il appartient à l'entreprise

- a) D'identifier les processus, définis comme « un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie, un nécessaires au système de management de la qualité et leur application dans tout l'organisme »².
- b) De déterminer la séquence et l'interaction de ces processus.
- c) De déterminer les critères et les méthodes nécessaires pour assurer l'efficacité du fonctionnement et de la maîtrise de ces processus.
- d) D'assurer la disponibilité des ressources et des informations nécessaires au fonctionnement et à la surveillance de ces processus.
- e) De surveiller, mesurer et analyser ces processus.
- f) De mettre en œuvre les actions nécessaires pour obtenir les résultats planifiés et l'amélioration continue (*définie comme une activité régulière permettant d'accroître la capacité à satisfaire aux exigences*)³ de ces processus.

De même, lorsqu'un organisme décide d'externaliser un processus ayant une incidence sur la conformité du produit par rapport aux exigences, l'organisme doit en assurer la maîtrise. Quatre types de processus peuvent se décliner⁴ :

- les processus de management (connaître le marché, assurer la veille technologique, élaborer et actualiser la politique qualité, ...).
- les processus de mise à disposition des ressources (développer la compétence du personnel, communiquer en interne, mettre à disposition des achats conformes aux exigences, ...).
- les processus de réalisation des produits (concevoir et développer les produits, traiter les offres commerciales, ...).
- les processus de mesure, d'analyse et d'amélioration.

¹ ISO, 2008, ISO 9001 : système de management de la qualité-exigences, éditions ISO, Genève

² ISO, 2005, ISO9000 : système de management de la qualité-principe essentiel et vocabulaire, éditions ISO, Genève

³ ISO 9000, Op.cit

⁴ ISO 9001, Op.cit

Force est de constater que la satisfaction aux exigences relatives à l'identification des processus telle que prônée par la norme ISO 9001V2008 n'implique nullement :

- l'obligation d'identifier l'ensemble des processus de l'entreprise. En effet, l'entreprise se doit d'identifier les processus ayant une incidence sur la qualité.
- l'obligation de performance. Seule une mesure régulière de l'efficacité est exigée.
- le développement d'indicateurs significatifs de performances liés aux objectifs stratégiques.
- l'obligation de transformation d'idée nouvelle/ seule l'amélioration des processus est exigée.
- l'évaluation de l'impact et de la valeur ajoutée des innovations.

Compte tenu de ce qui précède et pour satisfaire aux exigences relatives aux processus, l'entreprise a élaboré une cartographie des processus en y intégrant les processus HSE. Cette cartographie décrit l'interaction des processus et est intégré au manuel QHSE conformément aux exigences spécifiées dans le § 4.2.1 de la norme ISO 9001V2008.

Une analyse de la cartographie des processus de l'entreprise montre que :

- Seuls les processus ayant une incidence sur la qualité ont été pris en compte.
- Les processus clés ne sont pas identifiés.
- Les processus sont identifiés de manière assez sommaire.
- Des processus clés ne sont pas pris en compte par le système de management et donc ne font pas l'objet de surveillance et d'amélioration. Il s'agit par exemple des processus financier.

C'est pourquoi, il a été décidé, sur la base de l'expérience capitalisée par l'entreprise, d'intégrer l'approche processus (*définie comme une appréhension du fonctionnement d'un organisme au travers de la notion de processus*)¹ en tant que nouvel outil de management. En effet, l'approche processus est seulement encouragée dans le cadre de la norme ISO 9001 V2008² alors qu'elle constitue un critère d'excellence selon le modèle d'excellence EFQM³.

¹ FD X 50-176 : management des processus, Op.cit

² ISO 9001, Op.cit

³ EFQM, Op.cit

Ainsi, L'approche processus est appréhendé comme un moyen de piloter INFRARAIL à tous les niveaux et d'orienter l'ensemble des acteurs sur les résultats de leurs activités au regard des attentes de leurs clients, qu'ils soient interne ou externe.

Les résultats attendus, tels qu'affichés dans la stratégie de l'entreprise 2013-2017 sont :

- « *Mieux répondre aux besoins et attentes des clients et des autres parties intéressées, en les plaçant au cœur du fonctionnement d'INFRARAIL ;*
- *Déployer la politique et les objectifs généraux de façon structurée à tous les niveaux de l'entreprise;*
- *Optimiser l'obtention de résultats par une meilleure implication et coordination de tous les acteurs »¹.*

Cette approche n'est qu'à ses débuts. A maturité, elle devra d'abord permettre des gains significatifs en terme de performances des produits, de délais, et de coûts parce qu'elle est fondée sur :

- La priorité donnée à la valeur ajoutée.
- La détection, la correction et la prévention des dysfonctionnements.
- L'utilisation optimale des ressources.

Elle instituera également une dynamique d'amélioration permanente. D'autant plus que :

- Les processus clés, « *Processus de la plus haute importance pour l'organisation dans la mesure où ils délivrent et soutiennent la stratégie et détermine la chaîne de création de valeur* »² seront identifiés et améliorés.
- L'évaluation de la maturité de chaque processus sera régulièrement réalisée.
- Les améliorations résultant des changements sont mesurables et mesurées ;
- La maîtrise des interfaces est améliorée par une meilleure compréhension et prise en compte des besoins et contraintes de chacun.

¹ Stratégie d'INFRARAIL 2013-2017, Op.cit

² EFQM, Op.cit

- La communication entre entités (unités, direction, divisions, services, ...) d'un même site ou entre différents sites sera améliorée.
- Les circuits d'informations et de prises de décisions seront connus.
- La progression des performances des processus peut être mesurée...

Cette nouvelle approche, décidée dans le cadre de la stratégie de l'entreprise 2013-2017 a fait l'objet d'une première note d'orientation portant sur l'explication de la démarche et les résultats attendus¹. Elle a également fait l'objet :

- D'un premier séminaire interne à l'intention des directeurs centraux et des directeurs d'unité.
- De deux notes méthodologiques d'intervention : une note² présentant le modèle de fiche de processus et une note³ présentant la méthode d'analyse des risques des parties prenantes.
- De l'élaboration d'une fiche de processus exemple (annexe 1).
- La création de deux outils d'évaluation des processus. Il s'agit d'un outil d'évaluation de la maturité des processus et d'un outil d'identification des processus clés. Cette approche et tous les outils associés ont été développés en référence au fascicule de documentation AFNOR d'octobre 2005 FD X 50 – 176 Outils de management – management des processus, Elle a également fait l'objet d'un plan d'action.

V-2 RESPONSABILITE ET AUTORITE

Au sens de la norme ISO 9001, il appartient à la direction « *d'assurer que les responsabilités et les autorités soit définies et communiquées* »⁴ (Cf. §5.5.1 ISO 9001V2008). Ces mêmes exigences sont reprises dans la norme ISO 14001V2004⁵ et OHSAS 18001V2007⁶. A ce niveau également, il est nécessaire de constater une grande

¹ INFRARAIL, 2013, note d'orientation N°3, Rouïba

² INFRARAIL, 2013, note d'orientation N°4, Rouïba

³ INFRARAIL, 2013, note d'orientation N°5, Rouïba

⁴ ISO 9001, Op.cit

⁵ ISO, 2004, ISO14001 : système de management environnemental-exigences et lignes directrices pour son utilisation, éditions ISO, Genève

⁶ BSI, 2007, OHSAS 18001 : système de management de la santé et de la sécurité au travail-exigences, éditions BSI, Londres

différence entre le modèle d'excellence de l'EFQM et les exigences spécifiées dans les normes de référence.

En effet, le modèle d'excellence spécifie que l'entreprise se doit de définir clairement les personnes en charge des processus, leurs rôles et leurs responsabilités pour développer, maintenir et améliorer la structure des processus clés alors que les normes ISO 9001V2008, ISO 14001V2004 et OHSASV18001 spécifient uniquement l'obligation de définir les rôles et les responsabilités des personnes qui ont une incidence respectivement sur la qualité, l'environnement, la santé et la sécurité du travail.

Pour satisfaire à ses exigences, l'entreprise s'est dotée d'un manuel d'organisation ou sont documentés :

- l'organisation générale de l'entreprise
- l'organigramme de la direction générale
- l'organigramme des directions centrales
- L'organigramme des unités de base opérationnelle
- Les fiches d'emploi relatives à chaque poste de travail

Ainsi, force est de constater qu'au niveau de l'entreprise, INFRARAIL ne s'est pas limitée à documenter les rôles et les responsabilités des personnes qui ont une incidence sur qualité, l'environnement, la santé et la sécurité au travail. En effet, toutes les responsabilités et les autorités sont documentées. Cependant :

- L'organisation d'INFRARAIL est une organisation de type taylorienne et verticale.
- Les rôles et les responsabilités sont plus liés aux fonctions qu'aux processus.
- Les acteurs et les pilotes des processus ne sont pas clairement identifiés.

V-3 SURVEILLANCE DES PROCESSUS

V-3-1 Le RADAR

Dans le cadre du modèle d'excellence, l'outil privilégié de la surveillance est le RADAR¹ (définir les Résultats à atteindre, définir l'Approche, Déployer, Améliorer et Revoir).

¹ EFQM, Op.cit

Le RADAR est un référentiel d'évaluation dynamique et un outil de management puissant. Qui permet d'interpeller la performance de l'entreprise.

Grâce à cette technique l'entreprise peut régulièrement :

- Déterminer Les résultats qu'elle vise à atteindre dans le cadre de sa stratégie.
- Planifier et développer un ensemble intégré d'approches pertinentes pour atteindre les résultats requis maintenant et dans le futur.
- Déployer systématiquement ces approches afin de s'assurer de leur mise en œuvre pleine et entière.
- Evaluer et affiner les approches déployées en surveillant et analysant les résultats obtenus et les activités d'apprentissage continu.

L'utilisation de l'outil RADAR requiert l'utilisation de deux matrices (la matrice des facteurs et la matrice des résultats)¹.

La matrice des facteurs permet d'apprécier chaque facteur sur la base de trois critères:

- L'approche (ce que l'entreprise a prévu de faire) elle-même à travers deux éléments d'évaluation : la robustesse et l'intégration.
- Le déploiement (que fait l'entreprise pour déployer son approche) à travers également deux éléments : la mise en œuvre et la systématisation.
- L'évaluation et l'amélioration (Que fait l'entreprise pour évaluer et améliorer) à travers trois éléments : les mesures, l'apprentissage et la créativité, l'innovation et l'amélioration.

La matrice des résultats permet d'apprécier chaque résultat sur la base de deux critères :

- La pertinence et l'aptitude à être utiliser, à travers trois éléments : pertinence, intégrité et segmentation.
- Les données de sorties, à travers quatre éléments : les tendances, les cibles, les comparaisons et les causes.

¹ EFQM, Op.cit

V - 3 - 2 SURVEILLANCE DES PROCESSUS SELON LES REFERENTIELS

La surveillance des processus fait l'objet de plusieurs paragraphes tant au niveau de la norme ISO 9001V2008 que de la norme ISO 14001V2004 et OHSAS 18001V2007. Il implique :

- la surveillance et le mesurage. Elle concerne essentiellement la surveillance des performances HSE (4.5.1 ISO 14001 et OHSAS 18001), la satisfaction du client, la surveillance des produits et la surveillance des processus (8.2.1, 8.2.3 et 8.2.4 ISO 9001).
- l'évaluation de la conformité. Elle concerne principalement l'évaluation de la conformité aux exigences légales et réglementaires (§5.2 ISO 14001 et OHSAS 18001).
- les audits internes (8.2.2 ISO 9001 et 4.5.5 ISO 14001 et OHSAS 18001).
- le traitement des non conformités, la mise en œuvre des actions correctives et préventives. Il s'agit des exigences relative à la maîtrise du produit non conforme, l'analyse des données et l'amélioration (§8.3, 8.4 et 8.5 ISO 9001 et §4.5.3 ISO 14001 et OHSAS 18001).

En matière de surveillance et de mesurage et dans le cadre de la mise en œuvre d'un système de management intégré, il appartient à l'entreprise :

- De surveiller et mesurer régulièrement les principales caractéristiques de ses opérations qui peuvent avoir un impact environnemental significatif.
- De surveiller le niveau de satisfaction des objectifs.
- De surveiller l'efficacité des contrôles.
- De surveiller les informations relatives à la perception du client sur le niveau de satisfaction de ses exigences.
- D'utiliser des méthodes appropriées pour la surveillance, lorsqu'elle est applicable, la mesure des processus à atteindre les résultats planifiés.
- De surveiller et mesurer les caractéristiques du produit afin de vérifier que les exigences relatives au produit sont satisfaites.

- Assurer que le produit qui n'est pas conforme est identifié et maîtrisé de manière à empêcher sa fourniture ou son utilisation non intentionnelle.

Il appartient également à l'entreprise de procéder régulièrement à l'évaluation de la conformité aux exigences légales applicables et aux autres exigences auxquelles il a souscrit.

De même et pour ce qui concerne les audits internes l'entreprise doit réaliser à intervalles planifiés des audits internes pour déterminer si le système de management.

- 1) est conforme aux dispositions prévues.
- 2) a été correctement mis en œuvre et tenu à jour.

Enfin en matière de surveillance des processus, les trois référentiels spécifient :

- L'obligation d'analyser les données issues de la surveillance des processus.
- L'obligation d'identifier les causes des dysfonctionnements réels et potentiels.
- L'obligation de ne pas se limiter aux traitements des dysfonctionnements et de déclencher des actions correctives et des actions préventives.
- L'obligation d'évaluer l'efficacité des actions entreprise.

L'analyse des exigences spécifiées dans les trois référentiels montre que la surveillance des processus a pour but :

- d'éviter les conflits avec le client. Dans ce cadre il est important que sa satisfaction soit appréciée et que les produits non conformes soient maîtrisés. Ainsi la confiance du client demeure acquise.
- d'éviter les conflits avec les pouvoirs publics et les collectivités.
- de prévenir les maladies professionnelles et les accidents de travail, qui peuvent être sources de conflits tant avec les pouvoirs publics qu'avec les travailleurs.
- de générer des améliorations efficaces, l'efficacité étant définie comme « *un niveau de réalisation des activités planifiées et d'obtention des résultats escomptés* »¹, à travers les actions correctives et préventives.

¹ ISO 9000, Op.cit

Force est donc de constater que l'efficience, définie comme « *un rapport entre le résultat obtenu et les ressources utilisées* »¹ ne constitue nullement une obligation normative.

Cependant pour satisfaire aux exigences normatives et aux exigences internes, l'entreprise a développé plusieurs procédures. On peut citer les plus importantes :

« Procédure de mesure de la satisfaction des clients.

- Procédure d'audit interne.
- Procédure de maîtrise des non-conformités.
- Procédure d'analyse des données.
- Procédure d'actions correctives et préventives. »²

Ainsi depuis 2008, les processus ayant une incidence sur la qualité, l'environnement, la santé et la sécurité au travail font l'objet de surveillance régulière :

- Chaque mois, un tableau de bord est réalisé par chaque unité de base opérationnelle et permet d'apprécier le niveau d'atteinte des cibles et des cibles cumulées. Ce tableau de bord fait l'objet de consolidation au niveau de la Direction de la Qualité et du Contrôle de gestion. Ce tableau fournit également les informations relatives aux non conformités constatées, à leurs causes, aux actions correctives et préventives ainsi qu'une appréciation de l'efficacité des actions entreprises.
- Chaque année, chaque entité bénéficie d'un audit interne et d'un audit externe. Grâce aux efforts fournis par chacun, le nombre de non-conformités constaté par l'organisme certificateur. Ainsi lors de l'audit de renouvellement de la certification en 2012, seules trois non conformités mineures ont été constatées et ont fait l'objet de traitement immédiat.

Compte tenu de ce qui précède, le système de management intégré d'INFRARAIL va au-delà des exigences spécifiées dans les trois référentiels. En témoigne

- Le nombre de documents décrivant les processus de l'entreprise en matière de surveillance des processus par exemple. A titre d'information, il n'y a aucune exigence de documenter la méthode d'analyse des données

¹ ISO 9000, Op.cit

² : Liste des documents applicables d'INFRARAIL, Op.cit

- L'institution de cibles mensuelles en matière de qualité, santé et sécurité au travail. En effet, Seule la norme ISO 14001 fixe l'obligation de définir des cibles.

Cependant le déploiement des processus ne prend pas en compte l'ensemble des processus.

V - 4 LES PRODUITS ET LES SERVICES

« La fidélisation et la gestion de la relation client, sont aujourd'hui pour de nombreuses entreprises des priorités pour contrer la concurrence »¹. Il y va de leur survie. Cela est d'autant plus vrai quand l'entreprise est dans la situation de quasi mono client. Au sens du modèle EFQM, l'entreprise se doit de développer des approches efficace et efficiente en matière de :

- Développement de produit.
- Commercialisation.
- Production, livraison et gestion.
- Gestion de la relation avec le client.

Les exigences associées à ce facteur sont traitées dans le chapitre 7 « réalisation du produit » de la norme ISO 9001 qui spécifie respectivement l'obligation :

- De planification de la production.
- D'écoute client.
- De conception et de développement.
- D'achat de fournitures (Cf. partenariat et ressources)
- De Production.
- De Maitrise des dispositifs de mesure

De même les exigences associées à ce facteur sont traitées dans le chapitre 4.3 « Planification » des normes ISO 14001 et OHSAS 18001.

Pour satisfaire à ses exigences, l'entreprise a développé plusieurs procédures :

- Procédure d'élaboration des plans qualité.
- Procédure d'élaboration d'une offre et de sa contractualisation.

¹ Lars Mever-Waarden, 2004, la fidélisation client, stratégies, pratiques et efficacité des outils du marketing relationnel, Editions VUIBERT, Paris

- Procédure des ventes et de recouvrement des créances.
- Procédure d'élaboration des programmes HSE.

V -4 - 1 DEVELOPPEMENT DES PRODUITS

Afin de répondre aux besoins et attentes de ses clients et dans le cadre de sa stratégie 2013-2017¹, INFRARAIL a retenu sept Domaines d'Activités Stratégique (DAS) :

- Travaux manuels de voies ferrées : Ce service, aujourd'hui limité essentiellement à l'entretien des voies, n'est pas réellement porteur et est soumis à une rude concurrence par d'anciens cadres de la SNTF. Il est également caractérisé par de longs délais de recouvrement avec la SNTF.
- Travaux mécanisés de voies ferrées : Ce métier connaît une grande amélioration en raison des moyens technologiques modernes acquis par l'entreprise.
- Traitement du rail : INFRARAIL a décidé de renforcer ses capacités d'intégration par des investissements appropriés (acquisition d'une usine du long rail soudé (LRS) dont l'intérêt pour l'entreprise est l'amélioration des rendements (notamment une réduction des coûts, une grande rapidité d'avancement des chantiers, une réduction du temps de chargement et déchargement ainsi qu'une meilleure qualité du travail).
- Travaux de Génie civil liés à la voie ferrée : Ce service connaît un grand développement et permet à INFRARAIL de répondre aux attentes de ses clients en matière de réalisation d'infrastructures ferroviaires telles que les gares.
- Béton industriel préfabriqué : C'est un créneau porteur et l'entreprise possède des atouts à faire valoir malgré une rude concurrence dans le domaine. La fourniture de ce produit implique la réalisation d'investissements qui sont planifiées.
- Agrégats et ballast : INFRARAIL exploite une seule carrière à TERGA (Wilaya de Ain TEMOUCHENT). Cette unité est essentiellement orientée vers la satisfaction de l'unité de préfabrication de BENISAF.

- Béton industriel précontraint : Ce DAS est complètement à construire au niveau de l'entreprise. La réalisation de ce projet est prévue durant ce quinquennat. Les premières années seront consacrées à la préparation et à la formation des hommes aux nouvelles technologies dans ce métier.

Ainsi, comme on peut le constater, INFRARAIL s'est donné les moyens de répondre aux besoins et attentes de ses clients en matière de réalisation de projet. Tels n'est pas le cas pour la réalisation des études. Ces moyens ont été identifiés dans le cadre

- D'une surveillance accrue du marché. cette surveillance, caractérisée par l'exploitation des informations émanant de l'ANESRIF (Agence Nationale des Etudes, de Suivi et de Réalisation des Infrastructures Ferroviaires), de la SNTF et des principaux clients tels que NAFTAL, lui a permis d'anticiper et d'intégrer sa gamme de produit.. En témoigne les nouvelles usines de traverses.
- De la prise en compte des nouvelles technologies. En témoigne la nouvelle usine de traverses.

Cependant, dans le cadre de la certification de son système de management intégré, INFRARAIL a exclu la conception et le développement de son domaine d'application. Ce positionnement stratégique doit être revu. D'autant plus que :

- Les capacités pour maîtriser ce métier peuvent être mobilisées rapidement. Il s'agit essentiellement des capacités nécessaires à la conception des ouvrages de génie civil et bâtiment ainsi qu'à la conception des tracés des voies (ingénieur génie civil, topographes, architectes, ingénieurs électricien).
- Le fait de confier la conception à d'autres organismes induit des risques de surcout et d'allonges des délais, dus aux erreurs de conception.
- Le fait réaliser également des études permettrait à INFRARAIL d'être présente sur toute la chaîne de réalisation des voies ferrées.

Ainsi aujourd'hui INFRARAIL prend pas en compte partiellement ce sous critère. Pour ce faire et satisfaire à toutes les exigences de ce sous critères, il est nécessaire qu'INFRARAIL définisse et mette en œuvre des processus d'études. Ces processus doivent impliquer le personnel, les clients, les partenaires et les fournisseurs. Ils doivent également prendre en compte les impacts du cycle de vie des produits et services fournis.

V - 4 - 2 COMMERCIALISATION DES PRODUITS

Les modalités de commercialisation des produits sont définies dans le paragraphe 7.2 de la norme ISO 9001V2008. Elle implique que le client, avant qu'il ne fasse une offre ou accepte une commande :

- Identifie les exigences relatives aux projets.
- S'assure qu'il a les capacités, directement ou en mobilisant des sous traitants ou des partenaires, à réaliser le projet.

Pour satisfaire à ces exigences, INFRARAIL :

- Réalise d'abord une note d'opportunité englobant notamment le descriptif du projet, la consistance des travaux, les contraintes et les conclusions et les recommandations. Les conclusions et les recommandations portent essentiellement sur la faisabilité, le partenariat, la sous-traitance, les propositions de planning pour la réalisation de l'offre et la définition des objectifs et des cibles.
- Elabore un plan qualité qui décrivent l'ensemble des éléments qui permettent de maîtriser les coûts et les délais du projet (la localisation du projet, l'étendue des prestations, la liste des documents applicables, la liste des contrôles, l'organisation du projet, la liste des ressources, le programme général d'exécution et les programmes détaillés, le budget, les indicateurs de performance.
- Elaborer une offre technique et une offre commerciale qui reprennent les principaux éléments du plan qualité et les prix par phase du projet.

Ces processus sont mis en œuvre par la direction technico commerciale qui dispose d'un assistant marketing et communication et d'un assistant engineering qui sont chargés respectivement de surveiller l'évolution du marché, de communiquer avec le client et de répondre à ses attentes.

Nous pouvons donc constater qu'INFRARAIL prend en compte plusieurs éléments de ce sous critère du modèle EFQM. Il s'agit des éléments suivants :

- Définition claire des offres en garantissant un développement durable
- Développement de stratégie marketing.
- Commercialisation efficace des projets.
- L'assurance quant à la tenue des promesses.

- Définition d'un modèle économique en termes de compétence, de processus et de partenaires et veille à sa mise en œuvre.

Ainsi INFRARAIL satisfait en grande partie à ce sous critère. Il est cependant nécessaire de prendre en compte les besoins de toutes autres parties prenantes concernées par la réalisation du projet.

V - 4 - 3 PRODUCTION, LIVRAISON ET GESTION

L'exécution des projets est mise en œuvre dans le cadre des plans qualités. Ces plans décrivent chaque phase du projet, de l'installation du chantier jusqu'à la clôture du projet, à travers des fiches de réalisation et de contrôle. Chaque fiche spécifie :

En matière de réalisation ;

- Les objectifs visés.
- Les activités à mettre en œuvre.
- Les ressources humaines et matérielles à mobiliser.
- Les méthodes de réalisation.

En matière de contrôle ;

- Les exigences de performances ou de conformité.
- Les méthodes et les normes de contrôle.
- Les fréquences de contrôle.
- Les responsabilités en matière de contrôle (contrôle interne et contrôle pour le compte du client).

Par ailleurs, le plan qualité fixe les responsabilités de chaque intervenant du projet dans le cadre du chapitre « Organisation du projet».

De même, et outre le plan qualité et pour satisfaire aux exigences spécifiées dans les normes ISO 14001 et OHSAS 18001, élabore et met en œuvre des programme HSE. Ces programmes HSE sont rédigés en application de la procédure d'élaboration des plans HSE¹ qui précise leurs contenus :

¹ INFRARAIL, 2009, procédure d'élaboration des plans HSE, Rouïba

- Une présentation du projet (incluant son organisation, les noms et qualité des responsables ainsi que l'effectif par catégorie socioprofessionnelle).
- Les procédés (processus) mis en œuvre compte tenu de leur incidence sur l'hygiène et la sécurité des travailleurs ainsi que l'environnement.
- Les installations, les équipements, matériels et dispositifs prévus pour la réalisation des travaux ou pour la préfabrication.
- Les risques prévisibles et les aspects environnementaux liés aux modes opératoires précités, matériels, dispositifs et installations mis en œuvre, à l'utilisation de substances ou préparations dangereuses, aux déplacements du personnel et à l'organisation du projet.
- les mesures de protection collective et individuelle prévues pour parer aux risques prévisibles, aux impacts environnementaux ainsi que les conditions de contrôle de l'application de ces mesures.
- L'entretien des moyens matériels y afférents.
- Les consignes précises à observer pour assurer les premiers secours aux victimes d'accidents et aux malades.
- Le nombre de travailleurs du chantier ayant reçu la formation nécessaire pour donner les premiers secours en cas d'urgence.
- Le matériel médical existant sur le chantier et indique les mesures prévues pour assurer l'évacuation rapide des travailleurs blessés ou malades vers la structure sanitaire la plus proche.
- Les mesures prévues pour assurer l'hygiène générale des locaux et de leurs dépendances affectés au personnel.
- Les mesures prises pour préserver l'environnement et améliorer ses performances environnementales.
- Les fiches d'actions et les objectifs à atteindre.

De même, mensuellement, les performances de chaque projet sont analysées et comparées.

Enfin, l'implication du personnel de l'entreprise, du personnel travaillant pour le compte du client, des sous traitants et des partenaires est une réalité à travers l'exploitation du cahier de chantier relatif à chaque projet ainsi qu'à travers la tenue régulière de réunion de revue de projet.

Compte tenu de ce qui précède, INFRARAIL satisfait à l'ensemble des éléments de ce sous critère

V - 4 - 4 GESTION DE LA RELATION AVEC LE CLIENT

Au sens de la norme ISO 9001V2008¹, Il appartient à l'entreprise de définir et mettre en œuvre un processus de communication avec le client. Ce processus doit permettre à l'entreprise :

- D'échanger les informations relatives au projet
- De traiter des consultations, des contrats, des commandes et des avenants
- D'exploiter les retours d'informations, y compris les réclamations.

Ainsi dans le cadre de la revue des exigences du client, et conformément à la procédure d'élaboration d'une offre et de sa contractualisation², INFRARAIL s'assure des besoins et attentes réelles du client et identifie toute opportunité d'amélioration du cahier de charges pour que ce dernier réponde réellement aux attentes du client. De même, durant l'exécution du projet, INFRARAIL exploite le cahier de chantier ainsi que les situations contradictoires des travaux. Pour prendre en compte et traiter les réclamations du client.

Ainsi, il est donc constater qu'INFRARAIL satisfait à toutes les exigences relatives à ce sous critère sont satis

¹ ISO 9001, Op.cit

Chapitre VI. LES RESULTATS

C'est à travers la définition des objectifs et du ou des plans de management qui en découlent, que se concrétise notamment l'engagement d'amélioration continue qui est le principe fondateur des systèmes volontaires de management. Le modèle d'excellence EFQM spécifie Quatre critères devant permettre d'apprécier les performances de l'entreprise. Il s'agit des résultats suivants :

- Les résultats pour les clients.
- Les résultats pour le personnel.
- Les résultats pour la collectivité.
- Les résultats clés.

Pour les trois premiers critères, les résultats sont appréciés en fonction de la perception respectivement des clients, du personnel et de la collectivité et d'indicateurs de performances alors que pour le quatrième critère (les résultats clés), il est apprécié en fonction des résultats stratégiques clés et des indicateurs de performances.

Les exigences normatives en termes de résultats sont bien en deçà des exigences spécifiées dans les quatre critères de résultats. En effet, les référentiels de ces systèmes ne fixant aucun niveau de performance spécifique en termes de résultats clés par exemple. Chaque organisme doit choisir à quel rythme il veut progresser et ainsi déterminer lui-même le niveau de performance qu'il souhaite. La seule exigence concerne la mesurabilité. Ainsi, par exemple, les exigences relatives aux objectifs qualités sont clairement définies « les objectifs qualités, y compris ceux nécessaires pour satisfaire les exigences relatives au produit sont établis aux fonctions et aux niveaux appropriés au sein de l'organisme. Les objectifs qualité doivent être mesurables et cohérents avec la politique qualité ».¹

La norme ISO 14001V2004 introduit un nouveau concept : la cible², exigence de performance détaillée, pouvant s'appliquer à l'ensemble ou à une partie de l'organisme, qui résulte des objectifs environnementaux, et qui doit être fixée et réalisée pour atteindre ces objectifs.

¹ ISO 9001, Op.cit

² ISO 14001, Op.cit

Pour satisfaire à ses exigences, INFRARAIL arrête les objectifs et les cibles lors des revues de direction annuelles. Ils sont établis sur la base :

- Des engagements du PDG, tels que stipulés dans la politique d'INFRARAIL.
- Des engagements contractuels d'INFRARAIL.
- Des exigences légales et réglementaires.
- Des prévisions annuelles établies par les UBO et les directions et consolidés par DQCG.
- Des orientations de la SNTF.

Tous les objectifs sont mesurables et déclinés par Direction centrale et UBO. Ainsi chaque objectif est caractérisé par les éléments suivants :

- L'engagement de la direction.
- La cible pour le mois.
- Le (ou les) indicateur (s) de mesure.
- La fréquence de mesure.

VI-1 RESULTATS POUR LES CLIENTS

Au sens du modèle EFQM, l'entreprise doit identifier des indicateurs de performance et évaluer les résultats associés. Cette évaluation doit lui permettre d'apprécier la réussite du déploiement de la stratégie et des politiques qui en découlent en se basant sur les attentes et les besoins des clients. Elle se doit également de fixer des objectifs clairs pour les résultats clés en prenant en compte les besoins et les attentes de ses clients conformément à sa stratégie.

Par ailleurs, l'entreprise doit être à même de prouver que, pendant trois ans, elle a obtenu des résultats positifs pour les clients.

L'entreprise doit également :

- Maîtriser les tendances et les impacts de ses résultats sur d'autres indicateurs.
- Anticiper les résultats futurs.
- Comparer les résultats obtenus avec des entreprises similaires et prendre en compte les résultats de cette comparaison pour fixer les objectifs.
- Segmenter les résultats par groupe de clients.

VI-1-1 Perception des clients

L'appréciation de la perception du client se fait d'abord en application de la Procédure de mesure de la satisfaction client et de traitement des consultations des parties intéressées pour les produits préfabriqués. Dans ce cadre une enquête de satisfaction clients est faite une fois par an et permet d'apprécier :

- « Qualité des produits préfabriqués.
- Qualité des prestations.
- Qualité des fournitures.
- Respect des délais.
- Niveau de maîtrise des risques et des impacts.
- Réponse aux demandes d'information.
- Prise en charge des réclamations et des attentes »¹

Elle se fait également, et dans le cadre de la même procédure, à travers un registre de doléance et la prise en compte des réclamations clients.

Par ailleurs, lors de chaque réception provisoire ou définitive des projets, les réserves formulées sont analysées et traitées et en application de la procédure de clôture du projet, une appréciation de la perception du client est également établie dans le cadre de l'établissement d'un rapport de clôture² dans le chapitre « Synthèse des réserves formulées par le maître de l'ouvrage ou par le maître de l'œuvre ».

¹ INFRARAIL, 2012, procédure de mesure de la satisfaction client et de traitement des consultations des parties intéressées, Rouïba

² INFRARAIL, 2012, procédure de clôture des projets, Rouïba

Enfin la perception du client est également appréciée lors de la revue de direction annuelle. En effet le document de synthèse¹ établi pour mettre en œuvre contient un chapitre « retour d'information client ».

Cependant, l'analyse de cette approche permet de constater qu'INFRARAIL apprécie régulièrement la perception des clients relative à:

- La fourniture des produits et des services à travers la qualité des produits, le respect des délais.
- Le service client, les relations avec le client et le service après vente. A travers le retour d'information client et la prise en charge de ses réclamations.

Par contre le processus de perception des clients n'est pas clairement centrée sur :

- La réputation et l'image.
- La valeur des produits et des services fournis par INFRARAIL.
- La fidélité et la loyauté des clients.

VI-1-2 Indicateurs de performance :

Les indicateurs de performance relatifs aux clients pris en compte actuellement par INFRARAIL² sont repris dans le tableau ci - après ils permettent d'apprécier le niveau d'atteinte des objectifs, eux même déclinés à partir de la politique de l'entreprise

¹ INFRARAIL, 2012, document de synthèse portant revue de direction N°8, Rouïba

² INFRARAIL, 2013, tableau de bord du mois de mars, Rouïba

Tableau 1 : tableau des résultats pour les clients

Objectifs	Indicateurs	Type d'indicateurs
Assurer la disponibilité des TBA	Nombre de TBA	Fourniture des produits et service
Assurer la disponibilité des JIC	Nombre de JIC	Fourniture des produits et service
Assurer la disponibilité des agrégats	Tonnes d'agrégats	Fourniture des produits et service
Assurer la disponibilité des panneaux de clôture	Nombre de panneaux	Fourniture des produits et service
Assurer la disponibilité des semelles des poteaux auvents	Nombre de semelles	Fourniture des produits et service
Assurer la disponibilité des attiques transversaux	Nombre d'attiques Tx.	Fourniture des produits et service
Assurer la disponibilité des attiques longitudinaux	Nombre d'attiques Lx	Fourniture des produits et service
Assurer la disponibilité des murs de quai	Nombre de murs de quai	Fourniture des produits et service
Assurer la disponibilité des MGB	Nombre de MGB	Fourniture des produits et service
Prévenir les réclamations des clients	Nombre de réclamations	Les réclamations et les félicitations
Veiller au recouvrement des créances	KDA	La reconnaissance externe
Veiller à la réalisation des projets	Production valorisée en KDA	Fourniture de produit et service
Réduire le nombre de non conformités en réalisation	Nombre de NC	Fourniture de produit et service
Réduire le nombre de TBA non conformes	Taux de produits NC	Fourniture de produit et service
Réduire le nombre de JIC non conformes	Taux de produits NC	Fourniture de produit et service
Réduire le nombre de semelles non conformes	Taux de produits NC	Fourniture de produit et service
Réduire le nombre de panneaux non conformes	Taux de produits NC	Fourniture de produit et service
Réduire le nombre d'attiques non conformes	Taux de produits NC	Fourniture de produit et service
Réduire le nombre de MGB non conformes	Taux de produits NC	Fourniture de produit et service

Source : tableau de bord d'INFRARAIL du mois de mars 2013

Pour chaque indicateur des cibles mensuelles sont établies et font l'objet de mesure et d'analyse mensuel d'abord au niveau des unités de préfabrication et des unités de réalisation à l'issue des réunions de production. Ils font l'objet également d'analyse au niveau des réunions mensuelles de coordination, organisées par la direction générale.

Compte tenu de ce qui précède, nous pouvons constater qu'INFRARAIL surveille et analyse les informations suivantes :

- La fourniture des produits et des services.
- La reconnaissance externe.
- Les réclamations et les félicitations.

Par ailleurs et dans le cadre de la certification de son système de management intégré, INFRARAIL apprécie annuellement la reconnaissance externe à travers les résultats enregistrés en matière d'audit de suivi.

De même, mensuellement, INFRARAIL surveille, comprend, prévoit et propose des mesures pour améliorer ses performances et s'assurent de leur efficacité.

Cependant l'analyse des indicateurs retenus permet de constater la nécessité de revoir et d'améliorer le processus d'identification et d'exploitation des indicateurs de performance relatifs au client. Cette revue doit intervenir dans le cadre de la mise en œuvre de l'approche processus, plus particulièrement dans l'identification des processus de réalisation du produit et des processus de mesures d'analyse et d'amélioration.

VI-2 RESULTATS POUR LE PERSONNEL

Selon les exigences spécifiées dans le modèle d'excellence, les résultats pour le personnel doivent permettre à l'entreprise de démontrer qu'elle :

- Identifie et sélectionne des indicateurs de performances et des résultats associés pour évaluer la réussite de sa stratégie et des politiques sur la base des besoins et attentes de son personnel.
- Fixe des objectifs clairs pour les résultats clés sur la base des besoins et attentes du personnel conformément à sa stratégie.

- Obtient des résultats positifs ou durables satisfaisant pour le personnel pendant au moins trois ans.
- Comprend et anticipe les raisons et les caractéristiques des tendances observées et l'impact de ses résultats sur d'autres indicateurs.
- Anticipe la performance et les résultats futurs.
- Compréhent comment les résultats clés qu'elle obtient se compare (BENCHMARKING externe) à ceux d'entreprises similaires.
- Segmente les résultats par groupe de personne.

VI-2-1 PERCEPTION DU PERSONNEL

Pour pouvoir apprécier la perception du personnel, INFRARAIL se doit d'identifier les sources d'information nécessaires à la concrétisation de cette action. Parmi ces sources on peut citer :

- Les enquêtes auprès du personnel.
- Les entretiens périodiques.
- les appréciations des structures.

Pour le moment INFRARAIL, exploite une seule source d'information dans le cadre de l'application de la procédure de qualification du personnel. Dans ce cadre, tous les mois de septembre, une note d'orientation accompagnée d'une fiche d'évaluation des performances et du potentiel est communiquée aux différentes structures de l'entreprise. Elle est essentiellement utilisée pour l'établissement des bilans de compétence, l'élaboration des programmes de formations et la promotion interne.

Le point de vue du personnel n'est apprécié qu'au travers des réclamations et des revendications des représentants des travailleurs sans pour autant que l'approche soit formalisée. Pour ce faire et satisfaire aux exigences tels que spécifiées dans le modèle EFQM, il est recommandé de :

- Mettre en place un processus d'enquêtes auprès du personnel.
- Mettre en place un processus d'entrevue annuelle du personnel.
- Revoir son organisation pour que ces missions soient pleinement assumées par la fonction gestion des ressources humaines.

Ces processus doivent permettre à INFRARAIL d’apprécier:

- La satisfaction l’implication et l’engagement du personnel.
- La fierté et la réalisation de soi par le personnel au sein d’INFRARAIL, le leadership et le management.
- La définition des objectifs, le management des compétences et des performances.
- L’efficacité des processus de communication en interne
- Les conditions de travail.
- Le développement de carrière.

VI - 2 - 2 INDICATEURS DE PERFORMANCE

Dans le cadre de la mise en œuvre de son système de management, INFRARAIL a développé et surveille depuis plus de six ans, les indicateurs de performances repris dans le tableau 2.

Tableau 2 : tableau des résultats pour le personnel

Objectifs	Indicateurs	Type d’indicateurs
Accroître la production par agent	Production Total / Effectifs	Implication et engagement
Sensibiliser le personnel	Nombre d’heures de sensibilisation / Agents	Formation et développement des carrières
Assurer l’adéquation poste de travail / qualification	Dépense Formation / masse salariale	Formation et développement des carrières
Assurer la disponibilité des ressources humaines	Effectifs	Performance en matière de leadership
Veiller à la couverture des charges du personnel	Frais du personnel	Implication et engagement
Prévenir les absences irrégulières	Nombre de jours d’absences irrégulières	Implication et engagement
Réduire le nombre d’absence liés aux accidents	Nombre de jours liés aux accidents	Implication et engagement
Prévenir les absences liées aux maladies	Nombre de jours liés aux maladies	Implication et engagement
Prévenir les maladies	Nombre de visites médicales	Implication et engagement
Veiller aux taux d’encadrement	Taux d’encadrement	Performance en matière de leadership

Source : tableau de bord d’INFRARAIL du mois de mars 2013

Une analyse des indicateurs choisis permet de constater que :

- quatre types d'indicateurs sur les cinq retenus par le modèle d'excellence font l'objet de surveillance par INFRARAIL. En effet, aucun critère permettant d'apprécier les résultats de la communication n'est identifié ou surveillé.
- Les résultats sont surtout utilisés pour satisfaire les besoins internes de l'entreprise et non pour répondre aux attentes du personnel.

Compte tenu de ce qui précède, il est nécessaire de documenter un processus de communication en interne et dans le cadre de la mise en œuvre des processus d'entrevue et d'enquête auprès du personnel, il serait opportun :

- D'identifier les besoins et attentes du personnel.
- De définir d'autres indicateurs de performances permettant d'apprécier les résultats pour le personnel, plus particulièrement, des indicateurs relatifs à la communication.

VI - 3 RESULTATS POUR LA COLLECTIVITE

Pour satisfaire aux exigences relatives aux résultats pour la collectivité, INFRARAIL se doit de :

- Identifier et surveiller des indicateurs de performances et de résultats associés pour évaluer la réussite de sa stratégie et de ses politiques sur la base des attentes des parties prenantes.
- Fixer des objectifs clairs pour les résultats clés sur la base des besoins et attentes des parties prenantes externes conformément à sa stratégie.
- Démontrer l'obtention de résultats positifs ou durable satisfaisants pour les parties prenantes externes concernées pendant au moins trois ans.
- Comprendre et anticiper les raisons et les caractéristiques des tendances observées et l'impact de ses résultats sur d'autres indicateurs.
- Anticiper la performance et les résultats futurs.
- Comprendre comment les résultats clés qu'elle obtient se compare (BENCHMARKING externe) à ceux d'entreprises similaires.
- Segmenter les résultats par groupe de parties prenantes externes.

Dans le cadre la mise en place de son système de management conformément aux trois référentiels ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001, INFRARAIL est tenu de :

- Surveiller ses performances en matière d'environnement, de santé et de sécurité au travail.
- Evaluer la conformité aux exigences légales et réglementaires.

Pour satisfaire à ces exigences, et dans le cadre de sa procédure d'analyse des données et de sa procédure d'évaluation de la conformité aux exigences légales, INFRARAIL procède régulièrement à la surveillance de ses performances HSE, à travers des inspections, des évaluations de la conformité aux exigences légales et la réalisation de tableau de bord mensuel.

Elle procède également à la surveillance de ses performances lors des audits internes et externes et lors des revues de direction.

VI -3-1 PERCEPTION DE LA COLLECTIVITE

Compte tenu du fait qu'il n'y a aucune exigence de mesure de la perception de la collectivité, INFRARAIL n'a à ce jour, pas encore mise en place des processus permettant d'apprécier la perception de la collectivité, pour satisfaire à ces exigences, Il est donc nécessaire qu'INFRARAIL:

- Identifie les parties prenantes constituant la collectivité. Il s'agit par exemple collectivités locales, des associations écologiques.
- Etablir et mette en œuvre des processus permettant d'identifier les attentes et les besoins des collectivités identifiées.
- Mette en place des processus permettant de réaliser des enquêtes et des rapports sur les collectivités.
- Mette en place un processus de veille informationnelle permettant d'exploiter les articles de presses, les réunions publiques des collectivités. Dans ce cadre une adhésion à l'association algérienne de la promotion de la qualité et de l'éco-efficacité en entreprise est vivement recommandée.

- Instituer un système de mesure des paramètres suivants : l'impact environnemental, l'image et la réputation, l'impact sociétal, les récompenses, les couvertures des médias.

IL s'agit donc de revoir entièrement le processus de communication externe actuellement mis en place. Cette revue doit se traduire par un processus d'échange d'information et non pas limité à la diffusion de l'information tel que pratiqué aujourd'hui dans le cadre de la procédure de communication en externe.

VI -3-2 INDICATEURS DE PERFORMANCE

Les indicateurs de performance pour la collectivité doivent permettre à INFRARAIL, notamment d'anticiper l'impact sur les perceptions du comportement de l'entreprise sur la collectivité. Dans le cadre de la mise en œuvre de son système de management intégré, INFRARAIL surveille régulièrement les indicateurs repris dans le tableau ci après. Ces indicateurs ont été établis dans le cadre de la fixation des objectifs de l'entreprise, eux même déclinés de la politique de l'entreprise¹.

Cependant force est de constater que ces indicateurs ne permettent pas réellement d'apprécier l'efficacité et l'efficience de l'approche utilisée pour gérer la responsabilité sociétale et environnementale de l'entreprise. En effet, ces indicateurs permettent seulement d'apprécier :

- La performance environnementale.
- La conformité aux lois et à la réglementation algérienne.
- La performance en matière d'hygiène et de sécurité.
- La performance en matière d'approvisionnement, de gestion de la matière première (agrégats à BENISAF) et d'achats responsables.

¹ Politique d'INFRARAIL, Op.cit

Tableau 3 : tableau des résultats pour la collectivité

Objectifs	Indicateurs	Type d'indicateurs
Rationaliser les consommations	Achats consommés en KDA	Performance en matière d'approvisionnement
Veiller au respect des exigences légales	Nombre de plaintes	Conformités au règlement
Améliorer le système de récupération des huiles	Quantité d'huile récupérée / quantité consommée	Performance environnementale
Améliorer le système de récupération des déchets métalliques	Quantité de déchet récupérée / quantité consommée	Performance environnementale
Améliorer le système de récupération des déchets inertes	Nombre d'évacuation	Performance environnementale
Sensibiliser les parties intéressées	Nombre d'hommes : heures de sensibilisation	Performance sociétale
Réduire le nombre de non conformités HSE	Nombre de NC HSE	Performance en matière de sécurité et d'environnement
Améliorer la sécurité du personnel	Taux de gravité	Performance en matière d'hygiène et de sécurité
	Taux de fréquence	Performance en matière de sécurité
Promouvoir les inspections	Nombre d'inspections	Performance en matière de sécurité et d'environnement
Prévenir les incidents	Nombre d'incidents avec dégâts matériel	Performance en matière de sécurité
Veiller au paiement des impôts et taxes	KDA	Performance sociétale
Réduire le nombre de non conformités système	Nombre d'actions correctives et préventives	Performance sociétale
Promouvoir les actions préventives	Taux actions préventives / actions correctives + préventives	Performance sociétale
Réduire les non conformités relatives à l'atteinte des cibles	Cibles non atteintes/total des cibles	Performance sociétale

Source : tableau de bord d'INFRARAIL du mois de mars 2013

Compte tenu de ce qui précède, il est recommandé la mise en œuvre du processus de communication en externe doit également permettre à INFRARAIL de mettre de nouveaux indicateurs de mesures, surtout pour ce qui concerne la performance sociétale

VI - 4 RESULTATS CLES

Pour satisfaire aux exigences relatives aux résultats clés tels que définies dans le modèle d'excellence, INFRARAIL doit :

- Développer et sélectionner des résultats clés financiers et non financiers, pour évaluer la mise en œuvre de sa stratégie et de ses politiques sur la base des parties externes clés.
- Fixer des objectifs clairs pour les résultats clés sur la base des besoins et attentes des parties prenantes externes clés conformément à sa stratégie.
- Démontrer l'obtention de résultats positifs ou durable satisfaisants pour les parties prenantes externes clés concernées pendant au moins trois ans.
- Comprendre et anticiper les raisons et les caractéristiques des tendances observées et l'impact de ses résultats sur d'autres indicateurs.
- Anticiper la performance et les résultats futurs.
- Comprendre comment les résultats clés qu'elle obtient se compare (BENCHMARKING externe) à ceux d'entreprises similaires.
- Segmenter les résultats par groupe de parties prenantes externes.

Le premier constat à établir est que ses exigences sont nouvelles, eu égard aux exigences spécifiées dans les normes ISO 14001 et OHSAS 18001. En effet, au niveau de ses deux référentiels, il n'y a aucune exigence :

- De disposer d'une stratégie d'entreprise
- D'identifier les parties prenantes externes clé et de sélectionner et surveiller des indicateurs de performances et des résultats clés associés.

Il n'y a aucune exigences spécifiées dans les normes ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001 associées à ces exigences du modèle EFQM cependant, pour INFRARAIL, il ya une partie externe clés et une seule, il s'agit du propriétaire unique, et également principale utilisateur de son produit, soit la société nationale du transport ferroviaire (la SNTF). Dans ce cadre et compte tenu des exigences légales, INFRARAIL établi régulièrement un

rapport de gestion qui est soumis à l'approbation du conseil d'administration. Le premier constat est qu'INFRARAIL enregistre des résultats positifs depuis plus de six ans. Cette situation a d'ailleurs donné entière satisfaction au groupe SNTF qui a décidé de renouvelé sa confiance à l'équipe dirigeante.

VI -4-1 RESULTATS STRATEGIQUES CLES

Au sens du modèle d'excellence, les résultats clés sont constitués des résultats financiers et non financiers qui démontrent le succès du déploiement de la stratégie. Ces éléments sont documentés dans la stratégie 2013-2017 dans la section « programme de développement »¹. Ainsi nous trouvons :

- Les résultats financiers.
- La performance rapportée au budget et au plan stratégique.
- Le volume de produits et services livrés.

Cependant les résultats des processus clés ne sont pas identifiés. Il est donc nécessaire :

- D'identifier les processus clés de l'entreprise. Cette identification doit intervenir lors de la formalisation de l'approche processus.
- D'identifier et de surveiller les résultats associés à ces processus clés.

VI -4-2 INDICATEURS DE PERFORMANCES CLES

Dans ce cadre, il est également nécessaire de constater qu'il n'y a aucune exigence associée à ce sous critère dans les normes ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001. Cependant INFRARAIL a décidé dans le cadre de la mise en œuvre de ses processus d'amélioration continue et en application de la procédure d'analyse des données, plusieurs indicateurs de performances² qui peuvent être considérés comme des indicateurs de performances clés. Ils sont repris dans le tableau ci après :

¹ Stratégie d'INFRARAIL 2013 - 2017, Op.cit

² Procédure d'analyse des données d'INFRARAIL, Op.cit

Tableau 4 : Tableau des résultats clés

Objectifs	Indicateurs	Type d'indicateurs
Assurer la couverture des charges par la production globale	Achats consommés + services / Total des charges	Performances financières
Accroître la rentabilité	Frais du personnel/total activité	Performances financières
Accroître la productivité	Total activité/frais du personnel	Performances financières
Accroître la valeur ajoutée	Total activité/services	Performances financières
Accroître le chiffre d'affaire	KDA	Performances financières
Améliorer le processus de qualification des fournisseurs	Nombre d'évaluation/total des fournisseurs	Performance des partenaires et des fournisseurs
Prévenir les non conformités liés aux achats	Nombre de NC achats	Performance des partenaires et des fournisseurs
Assurer la disponibilité des équipements de production	Nombre de jours de disponibilité	Performances financières
Veiller au renouvellement des équipements productifs obsolètes	KDA	Performances financières
Développer les capacités financières de l'entreprise	Résultats net en KDA	Performances financières
Maitriser les frais financiers	FF/CA	Performances financières

Source : tableau de bord d'INFRARAIL du mois de mars 2013

Une analyse de ses indicateurs utilisés montre que seuls les indicateurs relatifs aux performances financières et ceux relatifs aux performances des fournisseurs font l'objet de suivi réguliers. Il est donc nécessaire de compléter ces indicateurs à travers les indicateurs suivants :

- Indicateurs des processus clés
- Indicateurs sur les couts des projets
- Indicateurs sur les performances des partenaires
- Indicateurs sur la technologie et les connaissances

CONCLUSION

L'analyse de l'approche déployée par INFRARAIL pour mettre en œuvre un système de management intégré conforme aux normes ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001 à permis à l'entreprise de capitaliser une grande expérience en matière d'approche systémique. En effet l'existence d'exigences communes a permis à INFRARAIL de satisfaire déjà à certains éléments du modèle EFQM (la gestion des fournisseurs, la fourniture de produits et de services).

Par ailleurs cette approche à montré ses limites. Elle n'oblige nullement l'entreprise à identifier ses parties prenantes, leurs besoins et leurs attentes. C'est la première piste d'amélioration que doit engager l'entreprise.

D'autres pistes d'améliorations, ainsi que les points positifs de la démarche de certification, par facteurs sont présentées ci après:

I. LE LEADERSHIP

Le leadership demeure une ambition de l'entreprise. En témoigne les actions engagées en 2013 relatives à :

- La formalisation du projet d'entreprise.
- La rédaction du document portant code d'éthique.

Cependant pour assurer que les valeurs que va retenir INFRARAIL soit partagées par toutes parties prenantes, il est nécessaire :

- D'identifier toutes les parties prenantes.
- De mettre en place un système de partage de l'information tant en interne qu'en externe.
- D'inculquer la culture de l'excellence au sein de l'entreprise et des autres parties prenantes, plus particulièrement ses partenaires et ses sous traitants.
- Maintenir le processus de revue de l'organisation et instituer des indicateurs d'appréciation du rôle de l'organisation dans l'amélioration des relations avec les parties prenantes et de la productivité.

II. LA STRATEGIE

La première conclusion a tirée est que l'obligation de formuler une stratégie et de la mettre en œuvre ne constitue pas une exigence des référentiels ISO 9001, 14001 et OHSAS 18001. Dans ce cadre et pour être certifiée, INFRARAIL n'était nullement obligée de développer et de mettre en œuvre sa stratégie. Il s'agit en fait d'un réel savoir faire interne que l'entreprise a capitalisé depuis plus de 10 ans.

La seconde conclusion est que la formulation de la stratégie telle qu'adoptée par INFRARAIL ne satisfait pas totalement aux exigences définies dans le facteur 2 du modèle EFQM. Pour satisfaire à toutes ses exigences, l'entreprise doit revoir :

- Son approche relative à l'analyse externe pour identifier les menaces et les opportunités de toutes les parties prenantes externe. Dans ce cadre, il est recommandé de définir un processus de formulation de la stratégie. Dans le cadre de l'analyse de l'environnement externe, elle doit également prendre en compte les concurrents, l'évolution des technologies et des partenaires potentiels.
- Son approche relative à l'analyse de l'environnement interne. Cette analyse doit pouvoir permettre à l'entreprise d'identifier ses points forts et ses points d'amélioration. Dans ce cadre, elle se doit d'évaluer les attentes et les besoins de son personnel et de procéder à l'évaluation des performances enregistrées eu égard à ces concurrents. L'institution d'un processus d'intelligence économique est vivement recommandée.

La satisfaction des exigences relatives au leadership constituera un facteur de réussite dans le sens où la vision et les missions de l'entreprise seront clairement formulées

III. LE PERSONNEL

Le premier constat relatif au facteur « personnel » du modèle EFQM est que ce dernier spécifie de nombreuses exigences qui ne sont pas reprises dans les normes ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001. Ces exigences concernent par exemple :

- L'implication du personnel.
- La réalisation d'enquêtes interne.

Conclusion

- La fixation d'objectifs.
- La communication (compréhension et contribution au succès de l'entreprise).
- Les récompenses du personnel et la reconnaissance de leur mérite (équilibre entre le travail et la vie personnel, encouragement du personnel à participer à des activités qui profitent à la collectivité).

Le deuxième constat concerne la prise en charge de ses sous critères par INFRARAIL. En effet, INFRARAIL ne s'est pas contenté de répondre aux exigences spécifiées dans les normes ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001 en matière de management des ressources humaines. Ainsi, elle a :

- Documenté les responsabilités et les missions de chacun.
- Mis en place des dispositifs de récompenses du personnel.

Le troisième constat concerne les actions complémentaires que doit entreprendre INFRARAIL pour satisfaire pleinement aux exigences relatives au facteur « personnel ». Ces actions portent sur :

- L'identification et le déploiement de processus permettant l'identification des besoins et des attentes du personnel.
- Revoir la stratégie de l'entreprise en prenant en compte les besoins et les attentes du personnel.
- L'identification et le déploiement des processus d'implication du personnel, d'enquêtes auprès du personnel, favorisant le partage de la culture d'entreprise et assurant l'implication du personnel à des activités favorisant l'épanouissement de la collectivité.
- La formalisation de la culture d'entreprise et de veiller à son partage.
- La documentation et la revue des objectifs individuels.

IV. LE PARTENARIAT ET LES RESSOURCES

Le premier constat relatif à ce facteur réside dans le fait qu'il s'agit d'exigences essentiellement nouvelles. En effet les référentiels normatifs ISO 9001, ISO 14001 et

Conclusion

OHSAS 18001 ne spécifient nullement des exigences relatives aux partenariats et aux ressources.

Le deuxième constat est que le processus de gestion des fournisseurs, tels que mis en œuvre actuellement par INFRARAIL satisfait aux exigences spécifiées dans le modèle EFQM relative à ce sous critère.

Le troisième constat montre qu'INFRARAIL accorde beaucoup d'importance aux partenariats sans pour autant avoir réellement développée un dispositif d'écoute et d'identification des besoins des attentes des partenaires dans le sens gagnant gagnant. Il est donc nécessaire de définir et de mettre en œuvre des processus de sélection, de choix et de surveillance des partenaires.

Le quatrième constat est que la gestion des ressources financières répond aux exigences légales et aux attentes du propriétaire ; en effet les comptes sociaux de l'entreprise ont toujours été certifiés. Cependant, il est nécessaire de définir les processus financiers de l'entreprise.

Le cinquième constat porte sur les exigences relatives aux infrastructures et aux systèmes d'information. Actuellement la gestion de ses ressources satisfait aux exigences du modèle relatives à ce sous critère. Cependant l'informatisation de ces processus contribuerait aux améliorations des autres facteurs et devrait permettre à l'entreprise d'accroître sa productivité et d'optimiser ses ressources.

Le sixième constat à trait à la gestion à trait à la gestion de la technologie qui a toujours constitué une préoccupation de l'entreprise. Cependant, des améliorations devraient également être apportées à ces processus, et notamment à travers la mise en œuvre d'un processus de veille technologique impliquant le personnel, les partenaires et l'université.

V. L'APPROCHE PROCESSUS, LES PRODUITS ET LES SERVICES

Il demeure évident que la réussite de l'approche processus devra prendre en compte les exigences spécifiée dans le modèle d'excellence EFQM que sont rappelés ci après :

- Le système de management d'INFRARAIL doit être basé sur les besoins et les attentes de toutes les parties prenantes, et conçu pour cela. Aujourd'hui le système de management ne prend en compte que les attentes des clients, des

travailleurs et de l'environnement. Ainsi, il ne prend pas en compte de façon formelle les attentes des autres parties prenantes tels que la société, les partenaires et les fournisseurs.

- Le déploiement systémique des politiques, de la stratégie, des objectifs et des plans d'action est possible et garanti grâce à un ensemble clair et intégré de processus. Un nouvel inventaire des processus doit être établi et des objectifs par processus doivent être définis.
- Ces processus sont déployés, managés, mesurés et améliorés, jour après jour, avec efficacité. Ce qui implique la définition d'un ou plusieurs indicateurs de mesure par processus.
- Les décisions sont prises sur la base d'informations factuelles, fiables, appuyées sur la mesure de la performance présente ou attendue, sur la capacité des processus et des systèmes, sur les besoins des clients, leurs attentes, leur expérience, sur la performance des autres organisations, y compris, si nécessaire, celle des concurrents. Pour satisfaire cette exigence, il est impératif d'instituer au sein de l'entreprise des processus de mesure et de surveillance, qui intègre le BENCHMARKING pour apprécier la position de l'entreprise par rapport aux entreprises leaders dans le domaine des travaux ferroviaires.
- L'organisation est managée sur un mode hautement professionnel, égal ou supérieur à tous les standards connus. L'approche taylorienne matérialisée par une organisation verticale doit être revue dans le cadre d'une approche transversale centrée sur la satisfaction des parties prenantes.

Par ailleurs et pour ce qui concerne les produits et les services, Un constat positif est fait et concerne la satisfaction à l'ensemble des éléments relative à ce sous critère, exception fait de l'élément développement. Dans ce cadre une réflexion devra être faite par INFRARAIL en vue d'intégrer ce produit dans sa gamme et, répondre ainsi de bout en bout aux attentes des clients.

VI. LES RESULTATS

La première conclusion est d'ordre théorique. il y a une grande différence entre les exigences du modèle d'excellence et des trois référentiels en matière de résultat. En effet, les exigences des normes sont plus orientées vers l'évaluation des résultats à usage

Conclusion

beaucoup plus en interne, exception faite de la perception du client (Cf. ISO 9001). Alors que le modèle d'excellence accorde beaucoup d'importance aux résultats clés et à la perception des parties prenantes.

La seconde conclusion a trait aux actions engagées par INFRARAIL en matière d'exploitation de résultats. INFRARAIL ne s'est pas préoccupée uniquement des exigences normatives en termes de performances. Bien au contraire de nombreux indicateurs ont été régulièrement et font l'objet d'une surveillance accrue. On peut citer plus particulièrement, les résultats clés, les résultats pour le personnel et pour la collectivité.

La troisième conclusion a trait aux actions que doit entreprendre INFRARAIL pour satisfaire aux exigences spécifiées dans le modèle EFQM en termes de résultats. Il s'agit des actions suivantes :

- La revue des processus relatifs aux clients en vue de mieux apprécier sa perception
- L'identification et déploiement de processus de communication avec toutes les parties prenantes.
- La mise en place des indicateurs pour apprécier le personnel et la collectivité
- La mise en place des indicateurs pour mesure les performances relatives aux couts des projets, aux processus clés, aux partenaires et à l'utilisation des technologies.
- L'élaboration et la mise en œuvre de processus de BENCHMARK interne et externe.

Bibliographie

Les ouvrages

1. Florence Gillet-Gonard, 2006, Bâtir un système intégré QSE, Editions d'organisation, Paris
2. Lars Mever-Waarden, 2004, la fidélisation client, stratégies, pratiques et efficacité des outils du marketing relationnel, Editions VUIBERT, Paris

Les normes

3. EFQM, 2010, le modèle d'excellence de l'EFQM, EFQM publications, Brussels
4. AFNOR, 2005, FDX 50-176 : Management des processus, éditions AFNOR, Paris
5. ISO, 2008, ISO 9001 : système de management de la qualité-exigences, éditions ISO, Genève
6. ISO, 2005, ISO9000 : système de management de la qualité-principe essentiel et vocabulaire, éditions ISO, Genève
7. ISO, 2004, ISO14001 : système de management environnemental-exigences et lignes directrices pour son utilisation, éditions ISO, Genève
8. BSI, 2007, OHSAS 18001 : système de management de la santé et de la sécurité au travail-exigences, éditions BSI, Londres

Les documents internes d'INFRARAIL

9. INFRARAIL, 2012, Manuel d'organisation, Rouïba
10. INFRARAIL, 2012, Manuel QHSE, Rouïba
11. INFRARAIL, 2013, Organisation d'INFRARAIL, Rouïba
12. INFRARAIL, Liste des documents applicables, Rouïba
13. INFRARAIL, 2013, Stratégie 2013-2017, Rouïba
14. INFRARAIL, 2003, Règlement intérieur de l'entreprise, Rouïba
15. INFRARAIL, 2003, Convention collective d'INFRARAIL, Rouïba
16. INFRARAIL, 2013, Politique d'INFRARAIL, Rouïba

17. INFRARAIL, 2010, Procédure de pourvoi d'un poste de travail, Rouïba
18. INFRARAIL, 2010, Procédure de communication en interne, Rouïba
19. INFRARAIL, 2012, Procédure de mobilisation des ressources, Rouïba
20. INFRARAIL, 2012, Procédure de maintenance préventive, Rouïba
21. INFRARAIL, 2011, Procédure relative à la mise à la réforme des investissements et des stocks, Rouïba
22. INFRARAIL, 2009, Procédure de maîtrise des non conformités, Rouïba
23. INFRARAIL, 2012, Procédure d'analyse des données, Rouïba
24. INFRARAIL, 2009, Procédure d'élaboration des plans HSE, Rouïba
25. INFRARAIL, 2012, Procédure de mesure de la satisfaction client et de traitement des consultations des parties intéressées, Rouïba
26. INFRARAIL, 2012, Procédure de clôture des projets, Rouïba
27. INFRARAIL, 2013, Note d'orientation N°3, Rouïba
28. INFRARAIL, 2013, Note d'orientation N°4, Rouïba
29. INFRARAIL, 2013, Note d'orientation N°5, Rouïba
30. INFRARAIL, 2012, Document de synthèse portant revue de direction N°8, Rouïba
31. INFRARAIL, 2013, Tableau de bord du mois de mars, Rouïba

Annexe

Finalité	planifier					
TYPE	MANAGEMENT		Nature		Processus clé	
Pilote	Assistant contrôle de gestion					
objectifs			Indicateurs			
Définir des objectifs			Nombre d'objectifs mesurables par processus			
Déployer la politique et la stratégie de l'entreprise			Taux d'atteinte des objectifs et des cibles			
éléments d'entrée du processus			Processus fournisseur (processus aval)			
• Stratégie de l'entreprise			• Formuler la stratégie			
• Politique			• Définir la politique			
• Compte rendu de réunion portant revue de direction			• Faire la revue de direction			
• Bilans de l'entreprise			• Etablir le bilan			
Éléments de sortie du processus			Processus client (processus amont)			
• Objectifs annuels			• Tout les processus			
• Plan annuels						
RISQUEES LIES AU PROCESSUS						
Entreprise	Client	Personnel	Environnement	Société	Actionnaires	Partenaires et fournisseurs
Inadéquation des besoins et des ressources	non respect des délais de réalisation ou de mise à disposition	Surcharge de travail stress Inspection	Gaspillage de ressources	baisse des revenus réduction des offres d'emplois	baisse des dividendes non optimisation des ressources	Baisse de chiffres d'affaires planification inadaptée

PRINCIPALES ACTIVITES	Délais (Echéances)	RESSOURCES				
		M. d'OEUVRE	MATERIEL	METHODE	MATIERES	MILIEU
Rédiger une note d'orientation	10/9 année n-1	DQCG	MS OFFICE	Procédure d'analyse des données	tableau de bord consolidé de l'entreprise de septembre	Administration
Faire des propositions d'objectifs annuels par processus	20/09 année n-1	Pilote de processus	MS OFFICE	Procédure d'analyse des données	note d'orientation, tableau de bord de septembre	Administration
Valider les objectifs annuels par processus	30/9 année n-1	Comité de coordination	MS OFFICE	réunion de coordination	note d'orientation, tableau de bord de septembre	Administration
Valider les objectifs annuels par réseau de processus	10/10 année n-1	Comité de coordination	MS OFFICE	réunion de coordination	objectifs annuels par processus	Administration
Proposer un projet de plan annuel d'unité	20/10 année n-1	DU	MS OFFICE	Procédure d'élaboration du plan annuel	objectifs annuels par processus et par réseau de processus	Administration
Valider le projet de plan annuel d'unité et procéder à la consolidation par réseau processus	31/10 année n-1	Directeur du réseau de processus	MS OFFICE	Procédure d'élaboration du plan annuel	objectifs annuels par processus et par réseau de processus	Administration
Elaborer le projet annuel de l'entreprise	15/11 année n-1	DQCG	MS OFFICE	Procédure d'élaboration du plan annuel	plans annuel des unités	Administration
Valider le plan annuel	15/12 année n - 1	Conseil d'administration	MS OFFICE	Procédure d'élaboration du plan annuel	bilan prévisionnel de l'entreprise, note d'orientation	Administration

