

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

ET

DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ECOLE NATIONALE SUPERIEUR DE MANAGEMENT

ENSM.ALGER

MASTER EN : MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

MEMOIRES DE FIN D'ETUDES

THEME

**L'IMPACT DE L'IMPLEMENTATION D'UNE DEMARCHE PROCESSUS SUR LE TRAVAIL
DU PERSONNEL DE LA DIVISION RH**

CAS DU GROUPE SONELGAZ - GRTE -

DIRECTION REGIONALE- SETIF-

Présenté par : BOUCHAALA Khalil

Encadré par : Pr MESSAÏD Amina

ANNEE 2012-2013

REMERCIEMENTS

J'adresse mes remerciements et ma gratitude à ma directrice de mémoire Pr H.Amina MESSAÏD, qui a conjugué sa compréhension et son talent afin d'encadrer mon travail.

Je remercie Mrs FENNAIR Khaled, MESSOUDI Yousef pour leur disponibilité et leurs précieux conseils.

Mes remerciements vont également à l'ensemble des enseignants et travailleurs de notre département.

Je remercie sans les nommer, tous mes collègues de travail et l'ensemble des personnes qui de prêt ou de loin, m'ont apportés leur soutien et qui m'ont encouragé à persévérer.

J'espère que ma démarche trouvera des prolongements et que ce modeste travail contribuera et profitera à l'ensemble des bibliothèques universitaires Algériennes.

Résumé :

En 2010, le groupe SONALGAZ, a entamé des modifications qui toucheront toute l'organisation en lançant un projet une démarche processus. Pour arriver à une finalité idéale, le groupe a eu recours au système de certification ISO pour aboutir à un management par processus. Dans un environnement de plus en plus concurrentiel et exigeant pour les entreprises, cette démarche a plusieurs finalités : modéliser les processus de façon méthodique et structurée, améliorer la performance de l'entreprise et la satisfaction du client, obtenir la certification ISO 9001 versions 2008.

Ce mémoire propose de dresser un état des lieux sur le concept clé qui entoure cette démarche sur le plan méthodologique. En second lieu on parlera de l'implantation du nouveau système de management au sien de la filiale GRTE de SONALGAZ – SETIF —. En dernier lieu, on analysera les résultats d'une étude (enquête sous forme d'interview interne) sur l'impact d'une telle démarche sur le travail (performance) du personnel

Mots clés : management, processus, qualité, certification ISO, performance, RH

Summary:

In 2010, Sonelgaz group has initiated changes that affect the entire organization with a project a process approach. To achieve an ideal goal the group has used the system to achieve ISO certification by a management process. In an environment of increasingly competitive and demand for businesses, this approach has several purposes: modeling process in a methodical and structured, improve business performance and customer satisfaction, getting the ISO 9001 version 2008.

This thesis proposes to make an inventory of the key concept in turn this approach on the methodology. Second, speak in the implementation of the new management system to his GRTE the subsidiary of Sonelgaz - SETIF - Finally, we analyze the results of a study (investigated as internal interview) on impact of such an approach to work (performance) staff

Keywords: management, process, quality, ISO certification , performance, HR

ملخص:

في عام 2010 ، بدأت مجموعة سونلغاز -GRTE- احداث تغييرات اثرت على المنظمة بأكملها من خلال تطبيق مشروع يعتمد على ادارة المؤسسة بشكل عملي .ولتحقيق هذا استخدمت المجموعة النظام الجديد الذي يعتمد على شهادة ISO. في بيئة تنافسية بشكل متزايد بالنسبة للشركات، فإن هذا النهج لديه عدة أغراض، تحسين أداء الأعمال ورضا العملاء، والحصول على نسخة من ISO 9001 عام 2008.

يقترح هذا البحث إجراء جرد للمفاهيم الرئيسية لهذا المنهج- إدارة العملية -و الإدارة. ثانيا، يعطي هذا العمل لمحة عامة عن الشركة وأنشطتها المختلفة، بما في ذلك شعبة الموارد البشرية بما في ذلك كيفية تطبيق هذا النظام و مراحل تطبيقه. وأخيرا، فإنه سيتم تحليل نتائج دراسة) التحقيق ومقابلة الداخلية (بشأن تأثير مثل هذه الخطوة على العمل اليومي للعمال و ادائهم بشكل عام .

كلمات البحث: الإدارة، العملية، الجودة، إصدار الشهادات ISO، الأداء، الموارد البشرية

INTRODUCTION GENERALE

Nous sommes dans une phase critique où la maîtrise en amont et en aval de l'environnement des entreprises est gage de réussite de cette dernière. La demande globale devient de plus en plus spécifique et personnalisée et due à l'exigence des clients. En même temps, et dans une aire d'ouverture des marchés mondiaux où la concurrence se fait de plus en plus ravageuse, conséquence, le nombre des offreurs augmente. En parallèle, la maîtrise des outils et la technologie de chacun d'eux suit cette courbe. Cette situation, a des retombées positives sur le dernier maillon de la chaîne « le consommateur » et lui permettent d'avoir une position la plus dominante sur le marché ; qui lui procure plus de possibilités sur les choix d'achat. Ce changement économique fait qu'il y a eu l'émergence d'un nombre considérable d'approches et de pratiques organisationnelles de l'entreprise, notamment le management par processus incluant tous les processus de la simple production passant par la qualité jusqu'au top management pour plus de performance dans l'entreprise en valeur monétaire ou en terme de satisfaction des clients.

Chronologiquement, le management des entreprises est passé d'une étape où sa seule préoccupation était de vendre ce qu'il a produit puis en étape de contrôle « management par flux vertical » puis vers une démarche de plus en plus axée sur la satisfaction des clients ; ce dernier fait référence au management par processus « qualité » sur tout avec les nouvelles exigences mondiales en terme performance et de qualité notamment les normes ISO 9001. Or, qui parle de management sous-entend une part prépondérante qui est accordée aux ressources humaines.

Cette recherche tournera autour de l'aspect humain et de leur implication dans l'organisation. Selon certains dirigeants de PME « *la démarche qualité est liée directement au travail du personnel* ». C'est l'une des raisons pour lesquelles ce sujet a une grande importance pour les entreprises spécialement pour notre pays sur le plan économique ; ou les exigences internationales pousse les entreprises algériennes à être dans les normes pour ce là ces derniers tendent vers la certification, par rapport aux normes ISO ; Delors que ça va leur donner une bonne image et une notoriété acceptée au niveau mondial.

Cette étude portera sur la Société Nationale algérienne de gaz et d'électricité « Le Groupe SONELGAZ » précisément sur l'une de ces filiales la GRTE-SETIF—.

Ce choix s'inscrit dans trois logiques : d'abord c'est une entreprise nationale qui est l'un des grands employeurs du pays. Ensuite c'est une société qui occupe un grand secteur de base celui de l'électricité et du gaz dont la grande partie de sa production est exportée vers l'Europe et donc elle est contrainte de respecter les exigences du marché européen en terme de qualité. Troisième, c'est l'une des entreprises étatiques qui ont longtemps occupé une grande place dans les paroles dénonciatrices que ce soit du grand public ou bien des spécialistes ; sur la mauvaise gestion des biens publics. Enfin elle a mis en place les éléments nécessaires et une bonne volonté des dirigeants pour se positionner dans le monde en se faisant certifier par rapport à la norme ISO.

En outre, de multitude d'études et de recherches qui vise de prêt ou de loin le management par processus ont été réalisées, mais peu d'entre elles ont tenu compte de son impact sur la variable humaine dans des entreprises qui le considèrent comme un facteur de réussite. De plus, les sociétés algériennes, surtout les sociétés nationales, sont les plus convoitées par les investigations des chercheurs à cause de l'état de l'économie du pays axée sur l'hydrocarbure d'un côté et de l'autre l'informelle qui a peur de donner les chiffres. Cette situation fait que nous nous sommes proposés de mener cette petite recherche dont l'objet révélera l'impact d'un management par processus après la certification sur le travail quotidien (la performance) des personnels.

Les différentes actions entreprises par le groupe à l'endroit du personnel entrent dans une logique d'amélioration de son système de management ; nous a conduit a posé des questions, ainsi nous nous proposons une problématique centrale de la façon suivante : **l'impact de l'implémentation d'une démarche processus au niveau du la division RH sur le travail du personnel de la société et a-t-elle des retombées sur la performance de cette même division comme le stipule la norme ISO ?**

Les questions suivantes permettront d'orienter cette recherche :

- C'est quoi la démarche processus ?
- Comment l'entreprise a abouti à un management par processus ?
- Comment s'est déroulée la transition vers une démarche processus ?
- Comment le personnel définit-il sa contribution dans l'élaboration et l'implémentation de cette démarche au sein de l'organisme ?
- Comment le personnel comprend-il ses responsabilités quant à l'application de cette démarche ?
- Comment c'est fait la transformation des différentes fonctions (formation, recrutement...)
- Comment se fait la procédure de l'amélioration contenue et de suivi (audit) ?
- Quelle compréhension le personnel a-t-il des objectifs qui lui sont fixés et de l'importance de cette démarche ?

L'objectif général est d'arriver à synthétiser l'impact de cette démarche sur le personnel de la division étudiée « au niveau de la performance » dans la société. Cet objectif général peut se traduire en objectifs détaillés, comme suit :

- La contribution du personnel dans le processus amélioration contenu entre l'individu et l'organisation perçue par les employés, est-elle une contribution bénéfique pour lui-même ou bien pour toute l'entreprise d'employés soucieux de gagner seulement de l'argent ou bien va-t-elle au-delà ?
- La compréhension que le personnel a des objectifs de la société est-elle limitée à un niveau directionnel ou bien global ?

Ce travail pourrait représenter également un début dans la perception de l'impact d'un changement sur le personnel par rapport à la qualité exigée au niveau mondial ; et si elle est reprise soit dans la même entreprise (avec un échantillon représentatif) soit dans d'autres entreprises qui tendant vers une certification par rapport à la même norme internationale.

Spécifiquement, le débat sur la mise à niveau des entreprises algériennes sur le plan organisationnel à travers la certification est d'actualité dans la mesure où avec la mondialisation, le référencement par rapport à une norme internationale est un avantage concurrentiel pour toute entreprise qui détient une certification par rapport à l'une d'entre elles. Sur un plan pratique, cette étude sera bénéfique non seulement pour la société étudiée, mais aussi pour l'ensemble des sociétés implantées aux quatre coins du pays et s'inscrivant dans une démarche processus.

Pour la SONELGAZ, la connaissance des types d'impacts retrouvés ainsi que leur retombé sur la performance de ses employés permettra de mieux utiliser ses ressources, de recadrer davantage ses efforts pour un meilleur rendement.

Méthodologie de l'étude

Pour appréhender l'étude de notre thème, nous allons adopter une méthodologie simple et efficace basée sur les sources d'informations écrites (numérique, le papier donné par l'entreprise) et sur les données d'enquête « interview du personnel ». L'objectif principal de cette enquête est de recueillir, la perception des acteurs de la division Rh, qui entre dans la démarche processus ; puis en second, celle de l'impact de cette dernière sur la performance et le travail du personnel concerné.

Traitement des données

Le traitement des données est constitué de deux parties :

Le regroupement des éléments en rapport avec notre thème : observation et des données secondaires, constituées de documents de l'entreprise.

La phase traitement des données peut permettre de faire une liaison avec les travaux pré-réalisés sur le thème, afin de mieux cerner le problème à résoudre et sur tout par une observation.

D'autre part, il s'agit de l'étape préparation du guide d'entretien adressé au personnel de la division Rh, recueillir les données primaires, de l'enregistrement des données issues de l'enquête et de faire l'analyse.

Ce travail sera structuré comme suit :

Première partie : le cadre conceptuel et théorique de cette démarche et des généralités sur les axes théoriques qui entourent cette dernière. Ensuite dans une deuxième partie : l'implémentation du nouveau système de management (basé sur l'approche processus. La troisième partie sera consacrée à la présentation des résultats et à l'analyse des données

À la fin de l'analyse, nous aurons à déterminer les types d'impact identifiés, ce qui nous permettra de faire des recommandations.

PREMIERE PARTIE : LE CADRE CONCEPTUEL ET THEORIQUE

Dans un temps où toute la production était vendue et consommée, les termes processus et qualité n'avaient pas beaucoup d'influence sur la compétitivité et la performance des entreprises. Maintenant, que l'environnement international est dans un perpétuel changement qui vise le fond de l'organisation ; la donne a changé, produire en optimisant les moyens et la ressource mis en œuvre et sur tout avec une meilleure qualité devient un impératif si l'on veut subsister dans un monde où la concurrence est rude, mais sur tout ou le consommateur devient de plus en plus exigeant sur la qualité et le prix.

Cette évolution de la demande du marché que ce soit national ou mondial s'est accompagnée d'un changement dans les pratiques organisationnelles. Ainsi la vision du travail à changer de la simple production mécanique à celle qui s'intéresse à son environnement interne et externe pour une meilleure performance.

Depuis l'ère du Taylorisme, les théories et pratiques organisationnelles n'ont-pas cesse de changer et d'évoluer. Le monde organisationnel est passé d'une conception de l'organisation comme machine qui produit uniquement sans se soucier de l'optimisation des ressources que ce soit matérielle ou humaine a un concept plus révolutionnaire qui se base sur la vision processus de l'organisation avec tous ses angles de la simple production jusqu'à la qualité des services offerts. Autrement dit, d'une époque où l'organisation était dirigée sous des ordres qu'il faut appliquer sans discuter comme une machine, à une organisation prenant en compte l'aspect matériel en prenant en compte la relation humaine avec ses aptitudes et ses besoins

En effet, vu la courbe croissante des entreprises qui augmente de jour en jour, cette dernière se trouvait sur des marchés relativement étroits ou il ne suffit pas de faire ce que l'autre fait, mais mieux pour être compétitive. À Cause de l'ouverture des marchés une forte augmentation de l'offre qui se traduit par des clients très exigeants leur choix des produits qui leurs sont offerts. Tout ça a fait qu'aujourd'hui pour être plus compétitif face à la concurrence et mieux positionné aux yeux des clients ; une entreprise, quel que soit son domaine d'activité (industrielle, public...), doit orienter sa stratégie vers la satisfaction des clients usager ou bénéficiaire dont les exigences en matière de qualité du produit ou

du service qui leur est fourni sont particulièrement contraignantes ; et être le leader du secteur.

Cependant, il n'y a pas uniquement la multiplicité des offres qui crée ça, mais aussi à des exigences qui résultent de divers critères dont le nombre augmente et évoluent au cours du temps. On peut citer : les facteurs qui entre dans la fabrication de produit sur et ses retombés sur son environnement, la sphère sociale dans lesquelles sont réalisés les produits (esclavage moderne ou ont fait travaillés les enfants), le niveau de sécurité et de pollution, etc.

Par conséquent, il n'est plus question de la maîtrise de la qualité intrinsèque du produit (que ce soit produit ou service) Pour être le meilleur sur le marché, il faut aussi que le fil qui relie le client à l'entreprise soit de meilleure qualité dans de bonnes conditions pour le client, mais aussi les enjeux internes de l'organisme (satisfaction des différents acteurs de l'organisme, actionnaires, personnel...)

on parle au début de la qualité ; mais n'oublions pas que cette dernière est une pièce maitresse d'un bon système de management alors on peut la définir de différents points de vue. Pour le client, la qualité est liée à sa satisfaction. Elle est le résultat de la comparaison entre ce qu'il perçoit (reconnaît) d'un produit ou d'un service, et ce qu'il en attend. Dans une entreprise, la qualité répond davantage à un objectif d'évaluation de la conformité d'un produit (service) à des spécifications. À partir des attentes du client (perspective externe), il s'agit de concevoir puis de réaliser un produit (service) conforme aux spécifications (perspective interne). La normalisation tient compte de ces deux perspectives en définissant la qualité comme « *l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences* ». ¹

De plus la qualité d'un produit, d'une part, et celle d'un service, d'autre part, peuvent se définir en considérant leurs caractéristiques principales.

Enfin, l'environnement économique depuis la fin des années quatre-vingt change à un rythme qui s'est considérablement accéléré. L'organisme doit s'adapter à évolution et se modernisé en se dotant d'une structure souple, voire même flexible, qui lui permettront de mieux gérer les contraintes de la simple production de produit ou service a sa livraison au client. Mais le plus important c'est le changement nécessaire dont l'organisme doit

¹ CANARD Frédéric , 2009 , page 16 Management de la Qualité Lextenso éditions – Paris –

faire sur le plan de son management autrement dit ça structure et être plus vers l'intégration des nouvelles méthodes de management.

Le phénomène dit client fait pression de telle sorte qu'il est impossible de l'ignorer, ce qui conduit les organismes à le placer au centre même de leur base managériale. En plus de la qualité de ses produits et services qui n'est plus un point polémique puisqu'une entreprise qui n'a pas de bonne qualité va vers la faillite, alors l'entreprise va se focaliser est de façon rigoureuse sur non pas la qualité de ses produits ou services, mais sur celle de ses structures et de son management, mais aussi un point important de la satisfaction de son propre personnel et Delors Pour que l'entreprise se dise performant et leader elle doit maîtriser ses facteurs, et doit employer des moyens variés allant de l'automatisation des tâches à la mise en place une méthode de management moderne selon les normes internationales (iso).

Aujourd'hui l'approche processus est bien illustrée sur le devant de la scène internationale, comme outil de management. Grâce à la norme ISO². Rappelons que cette dernière se définit comme « La présente norme internationale spécifie les exigences relatives au système de management de la qualité lorsqu'un organisme, d'une part doit démontrer son aptitude à fournir régulièrement un produit conforme aux exigences des clients et aux exigences réglementaires applicables et d'autre part, vise à accroître la satisfaction de ses clients par l'application efficace de système, y compris les processus pour l'amélioration continue du système et l'assurance de la conformité aux exigences des clients et aux exigences réglementaires applicables »³, donne des recommandations en matière d'organisation qui doivent permettre à une entreprise de maîtriser la qualité de ses produits et de satisfaire ses clients. Cette norme d'écrit le concept d'approche processus comme suit :

² Norme créée par l'*international standard Organisation* (ISO) dont la signification française est l'*Organisation internationale de Normalisation* L'organisation internationale de normalisation est une fédération d'organisation nationale de normalisation fondée en 1947 et comprenant plus de 140 pays. À ce jour, l'ISO a élaboré près de 10 000 normes internationales volontaires, sur la base du consensus, dans presque tous les domaines de l'activité industrielle, économique, scientifique et technique

³ Mode d'emploi pour les PME ISO 9001, p.4

NF EN ISO 9000:2000⁴

Processus : Ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie.

Éléments d'entrées : « exigences concernant les caractéristiques des produits (fonctionnalités du produit définies par le marketing, par exemple), exigences réglementaires et légales (emballage, traçabilité, etc.) ainsi que d'autres informations importantes comme les résultats des essais et des tests, et les retours d'informations provenant des clients (anomalies constatées à l'utilisation du produit, réclamations, etc.). »⁵

Éléments de sorties : « éléments de sortie de la conception et du développement, en particulier les informations qui vont être utilisées par les achats et la production (composants, matières premières, critères d'acceptation du produit, etc.). Enfin, la conception et le développement doivent faire l'objet de revues et de vérifications (comptes rendus de réunion, rapports d'essai et de tests, etc.) ainsi que de validations en Clientèle (tests, repage). »⁶.

NOTE 1 : Les éléments d'entrée d'un processus sont généralement les éléments de sortie d'autres processus

NOTE 2 : Les processus d'un organisme sont généralement planifiés et mis en œuvre dans des conditions maîtrisées afin d'apporter une valeur ajoutée.

NOTE 3 : Lorsque la conformité du produit résultant ne peut être immédiatement ou économiquement vérifiée, le processus est souvent qualifié de procédé spécial.

Plusieurs définitions peuvent éventuellement décrire cette approche, mais toute se rejoigne pour dire que l'approche processus : regroupe les activités corrélées ayant une même finalité, a fin de modalisé le fonctionnement d'une entreprise comme un système ou un réseau de processus qui interagissent ; toujours avec le client aux centres de cette approche processus, qu'il soit externe ou interne. Tout ça donne a une et même finalité d'apporté de la valeur ajoutée aux clientes au même temps qui garantit l'efficacité du

⁴ Cattan Michel , 2008 , page 8 , guide des processus page 8 2ème Édition AFNOR

⁵ CANARD Frédéric, op.cit

⁶ CANARD Frédéric, op.cit

processus en optimisant les ressources utilisées, contribuant ainsi à l'amélioration contenue de l'entreprise.

Tous les théories qui définissent le concept processus se rejoignent ont une et même optique qui est la qualité définie par la norme internationale ISO comme : « *l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences* ».

Précisons que chaque entreprise a le libre choix de choisir la manière d'introduire ce système dans l'organisme, et parmis les méthodes les plus courantes et reconnues c'est la certification. L'entreprise fait recourir à la certification pour avoir une reconnaissance et fiabilité de norme internationale pour cela elle s'adresse à des organismes certificateurs qui vont faire un diagnostic puis l'entreprise doit s'aligner aux exigences de la norme pour laquelle elle reçoit son certificat de conformité. En d'autres mots la certification est une preuve de confiance. Une entreprise se porte garante auprès de ses clients, sur la conformité à la norme internationale à propos de ses produits et/ou ses services, mais aussi son système de management. L'image et la notoriété d'une certification résident dans l'organisme certificateur qui est indépendant de l'entreprise et du client, et qui délivre la conformité aux normes. Différents organismes certificateurs existent, et se différencient selon les activités, les types de certifications délivrées, par exemple la marque NF est la première marque de certification de produits et services en France. La certification des systèmes de management répond aussi à une logique de différenciation dans la mesure où coexistent des normes génériques comme la norme ISO 9001 et des normes spécifiques à certains secteurs. En dépit de tout ça si on peut donner une définition à la certification ça serait : la vérification par un organisme accrédité de la conformité du système qualité à un modèle d'organisation normatif : « *Procédure qui sert à faire valider la conformité d'un système qualité aux normes ISO 9000 par un organisme compétent et indépendant et permettant de donner une assurance écrite qu'un produit, un processus ou un service est conforme aux exigences spécifiées.* »⁷(AFNOR)

⁷ AFNOR 2003 pour une certification qualité gagnante.

Avantages et contraintes de la certification : comment tout chose la certification a plusieurs avantage et inconvénient que ce soit interne ou externe

- généralement la certification est vécue comme une contrainte et résulte d'une exigence porter par le client notamment lorsque une entreprise quelconque faite une soumission a un appel d'offres et ce dernier exige une certification dans son cahier de charge ou bien une demande du client non formaliser (sous-entendue)
- L'un des avantages que la certification peut amener c'est un pouvoir de différenciation par rapport à la concurrence que ce soit à l'intérieur du pays ou bien au niveau mondial.
- Un autre avantage la certification permet à une entreprise de revivre et de faire une mise à jour de sa politique qualité et de mobiliser le personnel.

Précisions que la durée d'une certification n'a généralement pas plus de trois ans, et que l'entreprise est libre de choisir son organisme de certification.

Enfin pour ce travail l'objectif n'est pas des voir différentes définitions que ce soit du concept processus ou d'une démarche qualité, mais l'objectif dans cette partie est de se familiariser avec ces concepts et mesurer leur étendus et importance sur la scène internationale, mais surtout pour l'organisme en lui-même

DEUXIEME PARTIE : L'IMPLEMENTATION DU NOUVEAU SYSTEME DE MANAGEMENT

1. Présentation de SONELGAZ

SONELGAZ est l'opérateur historique dans le domaine de la fourniture des énergies électriques et gazières en Algérie.

Depuis la promulgation de la loi sur l'électricité et la distribution du gaz par canalisation, SONELGAZ s'est restructurée pour s'adapter au nouveau contexte. Elle est, aujourd'hui, érigée en Holding composé de sociétés : métiers (dont la société GRTE), périphériques et travaux. Pour les besoins de coordination et de concertation entre ses différentes sociétés, SONELGAZ a mis en place des comités, dont GRTE. Spa est membre. Il s'agit entre autres de :

- Comité d'investissement Groupe SONELGAZ
- Comité commercial Groupe SONELGAZ
- Comité raccordement clientèle nouvelle Groupe SONELGAZ
- Comité de coordination groupe SONELGAZ
- Comité Ressources Humaines Groupe SONELGAZ

Utilisateurs du réseau de transport de l'électricité

1.1 Les sociétés de distribution :

- ◆ SDA : Société de Distribution de l'Électricité et du Gaz Alger
- ◆ SDE : Société de Distribution de l'Électricité et du Gaz de l'Est
- ◆ SDO : Société de Distribution de l'Électricité et du Gaz de l'Ouest
- ◆ SDC : Société de Distribution de l'Électricité et du Gaz du Centre

1.2 Les clients HT

Ces clients HT sont raccordés au réseau de transport de l'électricité et sont clients des sociétés de distribution par des contrats commerciaux.

1.3 L'opérateur Système (OS. Spa)

OS. Spa : La société OS. Spa assure la gestion et la coordination du système de production et de transport de l'électricité, en particulier la coordination du système de production et de transport de l'électricité, le contrôle permanent de l'équilibre entre la production et la consommation d'électricité.

1.4 Les producteurs

- SPE : La Société de Production de l'Électricité (SPE) ; Société de SONELGAZ
- Producteurs indépendants :
 - SKB : Shariket Kahraba Berrouaghia ;
 - SKS: Shariket Kahraba Skikda;
 - KAHRAMA : Société de production électricité et eau à ARZEW ;
 - SKH: Shariket Kahraba Hadjrat Ennous ;
 - SKT: Shariket Kahraba Terga.

1.5 Les parties intéressées :

- la CREG : Commission de Régulation de l'Électricité et du Gaz ; qui a pour missions et rôles de :
 - Réguler le secteur de l'électricité et du gaz.
 - Veiller au fonctionnement concurrentiel et transparent du marché de l'électricité et du marché national du gaz, dans l'intérêt des consommateurs, et de celui des opérateurs.
 - Conseil auprès des autorités publiques en ce qui concerne l'organisation et le fonctionnement du marché de l'électricité et du marché national du gaz ;
 - Surveillance et contrôle du respect des lois et règlements y relatifs entre autres les activités techniques et de gestion de GRTE
- Le Holding SONELGAZ (Maison Mère) avec ses structures
- Les Pouvoirs publics

2. Présentation de la société GRTE. Spa

La Société algérienne de Gestion du Réseau de Transport de l'Électricité, dénommée GRTE. Spa, société par actions au capital social de 40 000 000 000 DA, a été créée le 1^{er} janvier 2004 conformément à la mise en œuvre de la loi n° 02-01 du 05 février 2002 relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisations.

2.1 Missions de GRTE. Spa

GRTE. Spa, a pour mission d'assurer l'exploitation, la maintenance et le développement du réseau de transport de l'électricité, conformément à la législation et la réglementation en vigueur, en vue de garantir une capacité adéquate par rapport aux besoins de transit et de réserve des utilisateurs du réseau électrique.

2.2 Organe de coordination de la Société GRTE. Spa

Le Comité Inter-Direction de GRTE. Spa

2.3 Relations de GRTE. Spa avec les sociétés et entités de SONELGAZ

Les relations de GRTE. Spa avec les sociétés et entités de SONELGAZ sont régies par des contrats ou conventions existants ou à mettre en place.

2.4 Axes et projets de développement de la Société GRTE. Spa

Les principaux axes et projets de développement de GRTE. Spa est indiqué ci-après :

- La mise en œuvre du plan de développement du réseau de transport avec l'introduction de nouvelles politiques de réalisation ;
- Le développement du réseau de transport 400 kV ;
- La poursuite de la généralisation des nouvelles techniques d'exploitation et de maintenance du réseau (travaux sous tension, télécommande généralisée des postes, télé relève d'informations, travaux héliportés, la gestion de la maintenance assistée par ordinateur...)
- L'aménagement et l'adaptation de l'organisation pour une meilleure utilisation des ressources ;
- Le développement continu de la ressource humaine à travers :
 - La formation des ingénieurs et des Techniciens du Transport d'Électricité aux métiers de transport de l'électricité et des cadres au management
 - La création d'une école Transport d'Électricité dédiée à la formation du personnel aux métiers de transport de l'électricité

3 ORGANISATION DE GRTE. Spa

3.1 Description de l'organisation de GRTE. Spa

GRTE. Spa est érigée en une direction générale dont le siège social est sis Alger composé de Directions et structures centrales ainsi que de cinq (05) directions opérationnelles. Ces directions opérationnelles dont la liste est énumérée ci-après sont organisées sous une forme géographique (régionale) couvrant l'ensemble du territoire national.

Tableau N° 1 : liste des directions opérationnelles

Coordonnées (Adresse – N° TEL - fax)	Entité	Service de transport
Adresse : Route nationale n°38 – 500 bureaux Gué de Constantine Tel : 021 83 82 00/021 83 81 84 /021 83 95 72 Fax : 021 83 96 60	Direction générale GRTE- Alger-	
Adresse : 7, Chemin Fernane Hanafi Hamma- Alger Tel : 021 67 73 92 -Fax : 021 67 49 36	Direction Région de Transport de l'Électricité d'Alger	<ul style="list-style-type: none"> • Kherba • Si Mustapha • Berrouagia • El Harrach • Beni Merad
Adresse : 18,rue du 24 février 1956 – BP 2048-Annaba Tel : 038 86 27 56 -038 86 27 30 Fax : 038 86 77 48	Direction Région de Transport de l'Électricité d'Annaba	<ul style="list-style-type: none"> • Ramdane Djamel • Tebessa • Khroub • El Hadjar
Adresse : 15, Avenue Abdelhamid Bessaoud Seddikia Oran Tel : 041 53 15 78 Fax : 041 53 17 83	Direction Région de Transport de l'Électricité d'Oran	<ul style="list-style-type: none"> • Oran • Marsa • Relizane • S'aida • Naama • Tlemcen
Adresse : BP 33 El Hassi Sétif Tel :036 91 72 17 Fax : 036 92 54 06	Direction Région de Transport de l'Électricité de Sétif	<ul style="list-style-type: none"> • El Hassi • Salah Bey • Jijel • Biskra • El Kseur
Adresse : Sonelgaz DTE-HM BP 468 Hassi Messaoud Tel : 029 73 28 60 /029 73 43 23 Fax : 029 73 84 56	Direction Région de Transport de l'Électricité de Hassi Messaoud	<ul style="list-style-type: none"> • Hassi Messaoud • Adrar • Hassi Berkine • Hassi R'mel

Source : document propre à l'entreprise

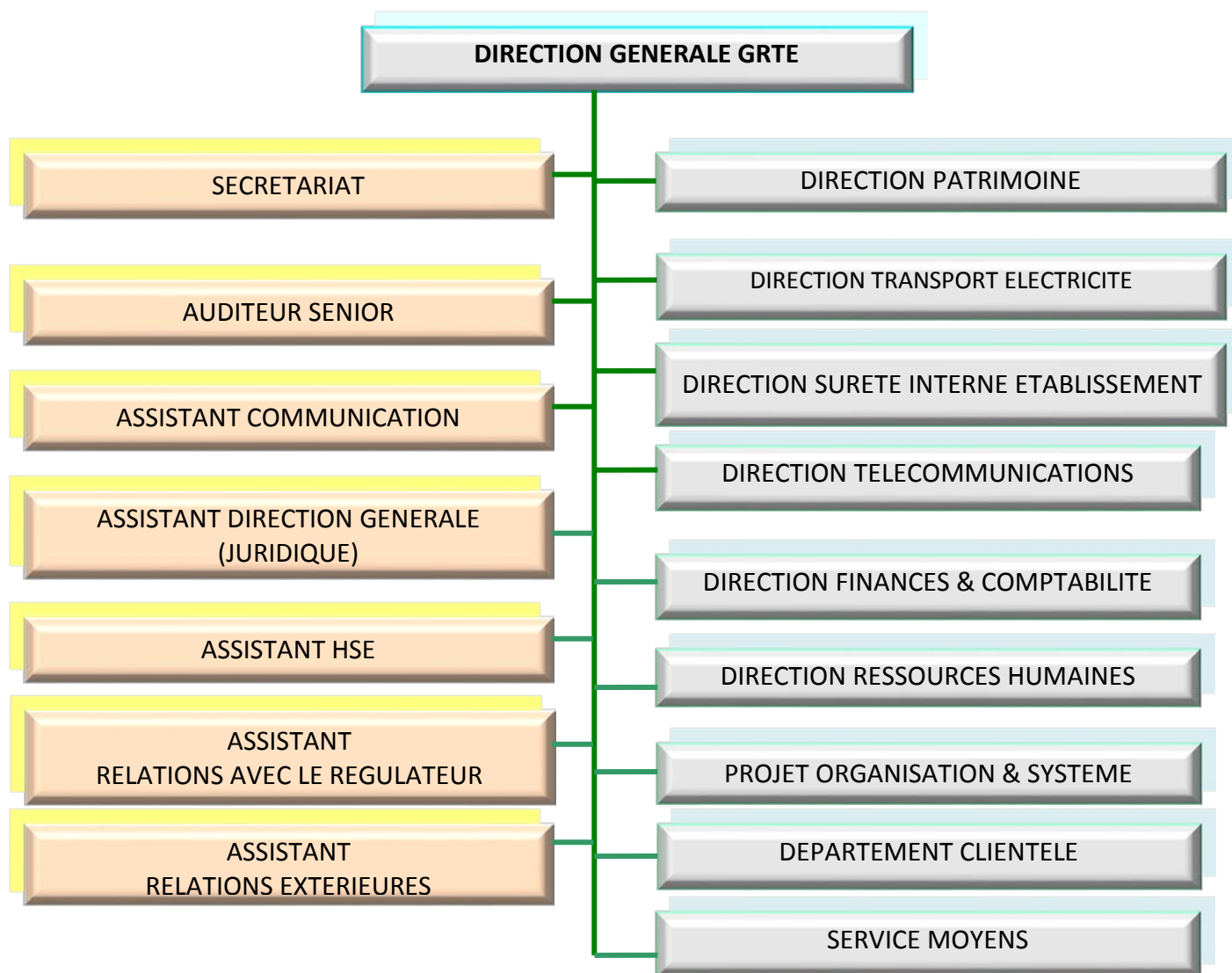
3.2 Organigrammes de la société GRTE. Spa

On retrouve ci-après les organigrammes de :

- La Direction générale de GRTE. Spa
- La Direction du Transport de l'Électricité
- La Direction de la région du Transport de l'Électricité
- Le Service de Transport de l'Électricité (au niveau de la région de Transport)

3.2.1. Organigramme de la Direction générale : le schéma suivant le montre

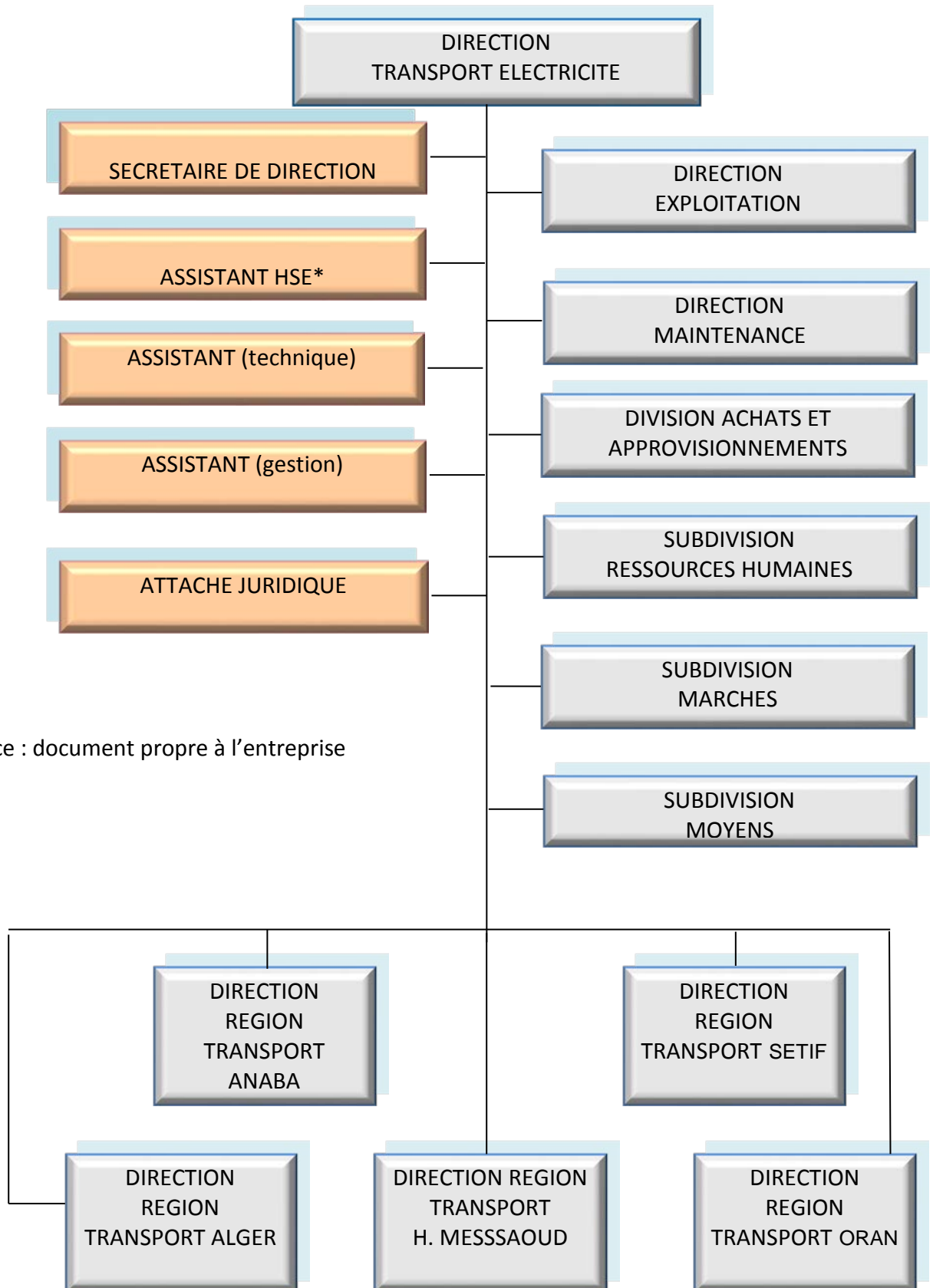
Le schéma N° 1 : Organigramme de la Direction générale



Source : document propre à l'entreprise

3.2.2 Organigramme de la direction de transport d'électricité

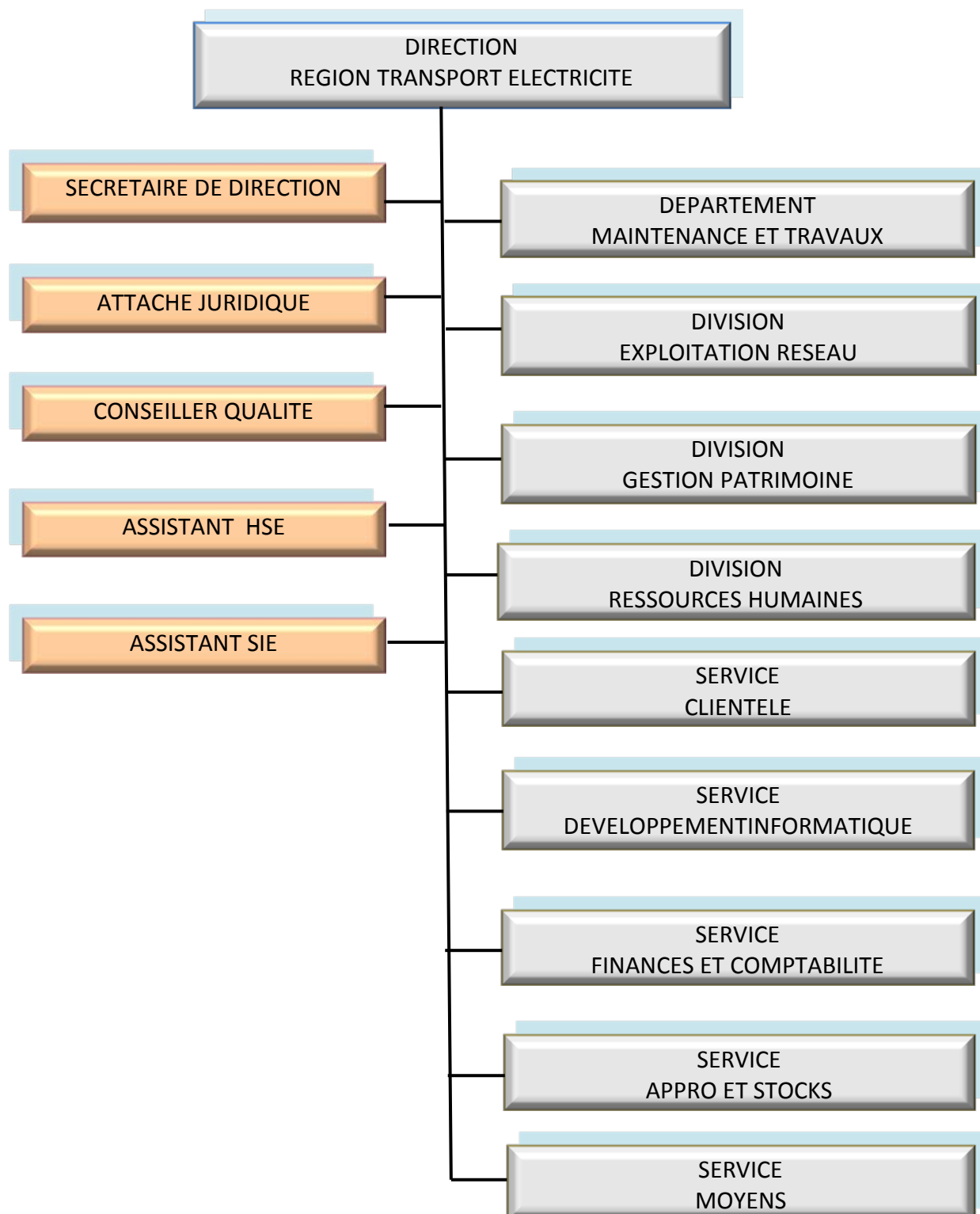
Le schéma N°2 : Organigramme de la direction de transport d'électricité



Source : document propre à l'entreprise

3.2.3 Organigramme de la direction régionale de transport

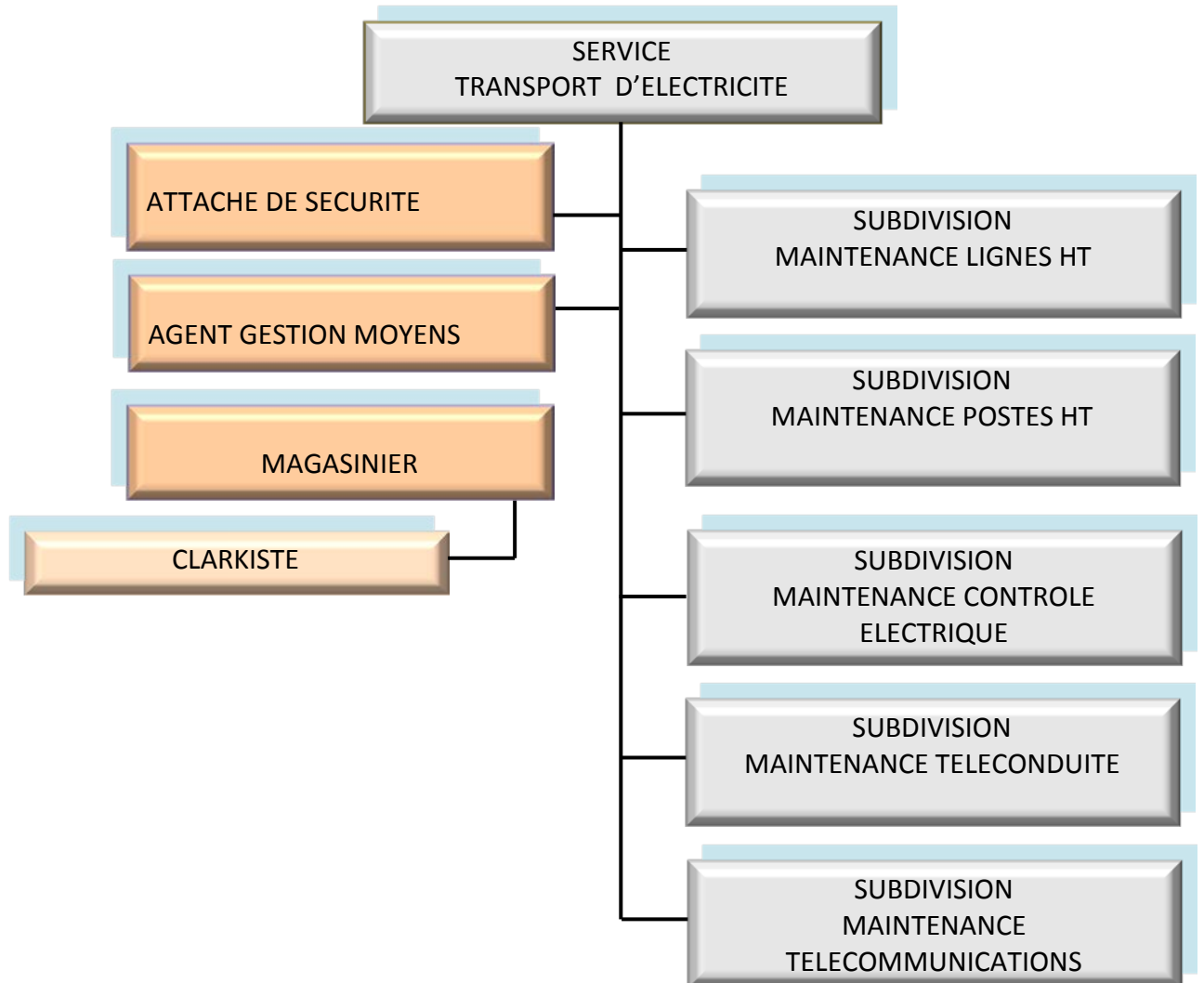
Le schéma N°3 : Organigramme de la direction régionale de transport



Source : document propre à l'entreprise

3.2.4 Organigramme du service de transport de l'électricité

Le schéma N°4 : Organigramme du service de transport de l'électricité



Source : document propre à l'entreprise

4 L'Enjeux et cadre contextuelle de l'implémentation d'une démarche processus

Compte tenu de l'importante place qu'occupe le groupe SONALGAZ –GRTE- par rapport à ses missions qui lui ont été confiées, en ce qui concerne le service des clients dans les meilleures conditions cout et qualité ; mais aussi contenu de sa position (le premier producteur et distributeur de gaz et d'électricité du pays). Il est obligé de déployer des efforts pour répondre non seulement des exigences internes, mais aussi externes. Ce qui rend sa mission en corps plus difficile ce sont les pressions des autorités du pays et les IDE « investissement direct étranger » sur le plan des normes internationales de qualité. Consciente de cette nécessité en termes de qualité le groupe SONALGAZ – GRTE – a entrepris des actions d'amélioration qui touchent le management jusqu'aux services rendus aux clients. Parmi ces actions et considérées comme les plus importantes ; c'est mettre en place un système de management basé sur l'approche processus, pour y parvenir le groupe a eu recours à la méthode de la certification selon la norme internationale iso 9001. Tout ça a pour objectif :

- Clarification des rôles aux acteurs, mais surtout les activités sur chaque processus ;
- Améliorer l'interactivité au sein du groupe ;
- Optimiser l'utilisation des ressources que ce soit matériel ou humain ;
- Obtenir de meilleurs résultats en termes de qualité exigée ;
- Répondre aux exigences en termes de satisfaction des clients ;
- Avoir le la belle ISO pour une meilleure image et notoriété au niveau de la scène mondiale ;
- S'inscrire dans une démarche d'amélioration contenue (qualité).

5 Présentation des étapes de conception de mise en œuvre et de certification du nouveau système de management (management intégrer) de GRTE

En vue de l'obtention de la certification ISO l'entreprise a eu recours a un organisme certificateur avec une collaboration d'acteur au sein de la structure même de l'entreprise, cette démarche a eu un impact major sur le travail des personnels notamment lors de leur contribution à ce projet. Soucieux de l'impact qu'aurait cette démarche l'entreprise a mis en contribution ses propres acteurs pour acquérir le savoir-faire en tutoient. Les acteurs de l'organisme certificateur. Sur ce point-là l'entreprise a fixé des objectifs et des finalités à attendre à la fin de ce projet on les développe comme suit :

5.1 Objectifs attendus :

- Avoir une connaissance sur les normes internationales, les référentiels, et réglementation en vigueur qui touche de près ou de loin la démarche processus (en d'autres mots : management de la qualité, management intégrer QSSE) ;
- Mettre un système simple et efficace qui va améliorer la performance individuelle et collective ;
- Une reconnaissance mondiale garantit une pérennité de ce système ;
- L'amélioration contenue sur le plan managérial qui assure de manière durable la meilleure satisfaction de ses clients et d'autres parties intéresser ;
- Avoir une démarche pragmatique adaptée au contexte de l'entreprise et surtout aux spécificités du métier du GRTE par une méthodologie rodée par de nombreuses actions d'accompagnement sur le terrain ;
- Assurer le transfert du savoir-faire vers les cadres et les collaborateurs ;
- Préparer la certification des activités du GRTE.

Comme on l'a précédemment dit la décision d'adapter une démarche processus nécessite une application du projet avec des phases distinguées pour cela on va développer les étapes qui aboutiront à un management par processus ; les étapes sont comme suit :

- Phases Diagnostic ;
- Phases Conception du système ;
- Phases mises en œuvre du nouveau système de management ;
- Phases Assistance pour la certification.

Contenu des objectifs assignés à ce projet, son achèvement reposera sur les éléments suivants :

- Une totale implication de la part des responsables de l'entreprise et sur tout du consultant à travers les méthodes et les outils qu'il utilisera et aussi la qualité de son travail ;
- Une démarche par étapes qui débute d'un diagnostic jusqu'au l'achèvement de la vision cible avec une planification bien articulée ;
- Une approche participative nécessaire à l'adhésion et la mobilisation.

Une telle méthode devra se traduire par :

- L'interview des différents responsables ;
- L'analyse des documents, textes et autres ;
- La conduite d'atelier par processus ;
- Préparation et livrables ;
- Etc.

Tableau N°2 : Phases Diagnostique

Étapes	Objectifs	Livrable
Phases Diagnostique	1.1 États des lieux	<ul style="list-style-type: none"> - Comptes rendus des entretiens - Synthèse des entretiens - Rapport de situation du diagnostic - Ébauche de la cartographie du GRTE - Recommandation
	1.2 Séminaire de direction	<ul style="list-style-type: none"> - Compte-rendu du séminaire
	1.3 Formation de l'équipe de projet GRTE	<ul style="list-style-type: none"> - Équipe GRTE formée
	1.4 Élaboration de la politique de management intégré et de la cartographie des	<ul style="list-style-type: none"> - Politique QSSE - Cartographie des processus
	1.5 Planification du projet	<ul style="list-style-type: none"> - Planning détaillé - Plan de mise à niveau par rapport aux référentiels normatifs - Plan de formation - Plan de communication
	1.6 séminaire de direction	<ul style="list-style-type: none"> - Livrable de l'étape 1.4 revu et corrigé - P.-V. du séminaire

Source : document propre à l'entreprise

Tableau N°3 : Phases Conception Du système

	Étapes	Objectifs	Livrable
Phases Conception Du système	2.1 conception du plan de communication	Préciser le contenu du plan de communication, et définir les modalités de communication au cours de projet et en mode pérenne	- Plan de communication définie dans ses grandes lignes : cible, messages, fréquences, support, ressources nécessaires
	2.4 Formation des responsables de ce projet aux normes et outils	Permettre aux responsables du nouveau système de management de maîtriser les référentiels normatifs afin d'assurer la prise en compte tout le long du projet	Des responsables formés
	2.3 formation des pilotes de processus	Permettre aux pilotes de processus : — D'animer la description de leur processus en groupe de travail -de piloter effectivement leur processus au moyen d'outils de surveillance et d'indicateur de suivi et de pilotage	Des pilotes de processus formé et disposant des outils pratiques de pilotage
	2.3 Sensibilisation de la personnelle aux exigences du nouveau SM	Fournir au GRTE un support de sensibilisation efficace pour le personnel	Support de sensibilisation
	2.5 description, analyse et documentation des processus	Déployer la méthodologie de description et l'analyse des processus de manière à aboutir à des documents concis, mais complet	- Processus décrits, analyser et documentés - Indicateur élaboré
	2.6 Mise en place des dispositions spécifiques du nouveau SM	Compléter les descriptions des processus par toutes les documentations nécessaires permettant de reprendre aux exigences des référentiels normatifs	Manuel du nouveau système de management QSSE
	2.7 séminaire de direction	Examen de la 1ere version du manuel QSSE	manuel intégrant toutes les observations et remarque

Source : document propre à l'entreprise

Tableau N°4 : Phases Mise en œuvre du nouveau système de management

Livrable	Objectifs	Étapes	
Nouveau système de management et mis en œuvre (SMI)	Déployer les processus et procédures décrits à l'ensemble du GRTE	3.1 déploiement du nouveau système de management	Phases Mise en œuvre du nouveau système de management
Procédure d'urgence	Mise en place et disposition demandent par les normes en matière de situation d'urgences	3.2 élaboration d'un plan d'urgence SE	
Auditeur interne formé Audite réaliser	Mise en place d'un corps d'auditeurs internes qualifier pour réaliser les audits à valeur ajoutée renseigner sur l'application des dispositions prévus	3.3 formation des auditeurs du NSM	
Plan d'amélioration	Exploitation des résultats de la première campagne d'audits interne sus NSM et corrélations avec les données quantitative disponible	3.4 suivi et exploitation d'auditeurs internes	
PV su séminaire	Présentation des résultats de la phase 3	Séminaire de direction	

Source : document propre à l'entreprise

Tableau N°5 : Phases Assistance pour la certification

	Étapes	Objectifs	Livrable
<p>Phases Assistance pour la certification</p>	<p>4.1 audite préliminaire a blanc</p>	<p>Placer le GRTE en situation réelle d'audit externe de manière à :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identifier les écarts par rapport à la prise en compte des référentiels normatifs - Repéré les difficultés de communication avec l'auditeur afin d'y remédier - Sensibiliser le personnel aux exigences de la réalisation de maudite de certification - Remotiver l'ensemble du personnel pour l'effort final 	<p>Rapport d'audit à blanc</p>
	<p>4.2 ajustement du nouveau système de management après audit blanc</p>	<p>Définir et réaliser les actions correctives qui découlent des constats de maudites à blanc</p>	<p>Plan d'amélioration des processus</p>
	<p>4.3 assistance à la certification</p>	<p>Aider le GRTE à apporter à l'organisme de certification des réponses cohérentes avec le système de management mis en place</p>	<p>Action et conseil</p>

Source : document propre à l'entreprise

5.2 Modalité d'exécution des phases de ce projet :

L'exécution de chaque phase est subordonnée à la préparation à l'avance par le consultant d'une fiche d'opération qui doit recevoir l'accord préalable de l'équipe de projet comportant nécessairement les éléments suivants :

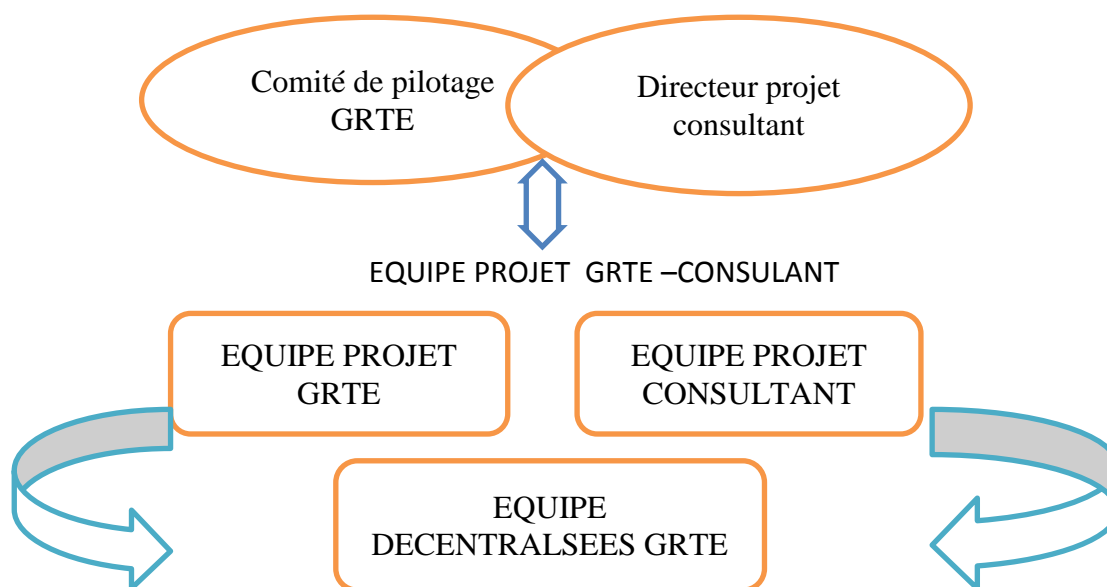
- Nom de la phase ;
- Contenus de la phase ;
- Données d'entrées ;
- Activités à réaliser ;
- Déroulement durée ;
- Ressource :
 - GRTE ;
 - Consultant ;
- Risque à maîtriser ;
- Livrable.

Cependant ces fiches d'opération peuvent être fournies lors de la réunion de lancement de projet avec le détail exigé

5.3 Pilotage du projet :

Organisation GRTE – PARTENAIRE

Le schéma N° 5 : Organisation GRTE – PARTENAIRE



5.4 Rôle 'entités du projet

5.4.1 POUR LE CONSULTANT :

- DIRECTEUR DE PROJET
 - Cadrage des différentes étapes ;
 - Garant de la qualité des travaux réalisés ;
 - Anime et participe au comité de pilotage.
- EQUIPE DEDIEE :
 - Réalise le livrable ;
 - Conduis les entretiens ;
 - Organise les séminaires ;
 - Produis les manuels ;
 - Mobiliser les équipes d'experts ;
 - Est en relation tout le long du projet avec l'équipe GRTE ;
 - Participe au comité du projet ;
 - Assume la responsabilité finale pour la qualité du travail et des rapports.

5.4.2 POUR LE GITE :

- Comité DE PILOTAGE GRTE :
 - Décide de l'orientation générale des priorités et du cadre de projet ;
 - Donne les indications au comité du projet ;
 - Suivi contractuellement de la mission ;
 - Prends les décisions structurantes pour la poursuite de la mission ;
 - Valide les différentes étapes.
- Équipe dédiée GRTE :
 - Assure l'interface avec les différentes parties ;
 - Participe activement au travail quotidien et à la préparation des recommandations ;
 - S'assure du transfert de connaissance à la fin du projet, ainsi que du caractère durable des recommandations ;
 - Résous les problèmes d'organisation opérationnelle du projet ;
 - Discute et valide les orientations dans la conduite du projet ;
 - Valide l'ordre du jour du séminaire ;

- Identifie les points d'arbitrages à soumettre au CP ;
- Mobilise les équipes GRTE pour les besoins sus projet.

5.5 L'impact du projet de la certification :

Compte tenu de l'ampleur qu'a eu le projet de la certification ,l'entreprise est obligée d'être au même niveau que les exigences que demande la certification, cela a engendré plusieurs impacts sur la structure et le personnel. En décidant de se certifier l'entreprise a mis la pression sur ses personnel sur le plan de la rigueur au travail et les choses bien faites, cette intensité a eu un impact à la fois positif c'est-à-dire que la plupart de ces personnels ont contribués de près ou de loin à l'aboutissement de ce projet (certification) ils ont acquis des compétences en matière de gestion de projet puisque des personnes ont été désignés comme étant des pilotes de projet, ils ont acquis des connaissances sur les normes qui se font au niveau mondial, ils ont appris à travailler dans une atmosphère intense avec le seul souci c'est la pérennité de l'entreprise.

D'un autre point une grande partie de l'entreprise n'a pas travaillé sur le projet initial de la certification et cela a eu des retombées sur la relation entre les individus sous forme de jalousie (pour quoi lui et pas moi) des résistances de la part des anciens travailleurs qui n'ont pas de connaissance de base sur le management même, encore plus ,cette cadence: le personnel n'était pas habitue alors il a y eu des dysfonctionnements lors de la récoltes des données pour la certification puisque le travail d' avant n'était pas vraiment ordonne, ses dysfonctionnements, cette déférence en majeur ou mineur et c' est-ce que l'audit vas dévoiler.

6 DESCRIPTION DU SYSTÈME DE MANAGEMENT DE GRTE. Spa

6.1 Les référentiels

Les principaux référentiels pris en compte pour la conception du système de management intégré (qualité, Environnement et Sécurité — Santé au travail) sont :

- La loi n° 02-01 du 05-02-2002 relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisation et ses textes d'application ;
- Les directives de SONELGAZ ;
- Le plan stratégique GRTE. Spa : 2009-2014 ;
- Les normes ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001 ;
- La réglementation en vigueur : Environnement et Sécurité – Santé au travail ;
- Les documents techniques, conventions et procédures GRTE. Spa.

6.2 L'approche de management par les processus

Le système de management intégré de GRTE. Spa s'appuie sur le management par les processus qui est également imbriqué avec l'organisation structurelle de GRTE. Spa à travers une description des processus de management, de réalisation, de soutien et de mesure-analyse et d'amélioration pour toutes les activités de la société et l'ensemble de ses structures. Cette approche processus repose également sur le principe de l'amélioration continue.

6.3 Processus du Système de Management intégré de GRTE. Spa

Chaque processus est décrit à travers une fiche Identification processus faisant ressortir :

- La finalité et les objectifs du processus ;
- Les chapitres normatifs ;
- Les bornes du processus : données d'entrée et de sortie ;
- Les processus en amont et les processus en aval ;
- Les objectifs et les indicateurs ;
- Le déroulement chronologique des activités du processus ;
- La description détaillée du processus ;

- Évaluation des risques & dysfonctionnements avec les moyens de maîtrise correspondants ;
- Documents de référence, d'applications, réglementation, bases de données ;
- Enregistrements du Processus ;
- Abréviations et définitions.

6.3.1 Gestion du processus :

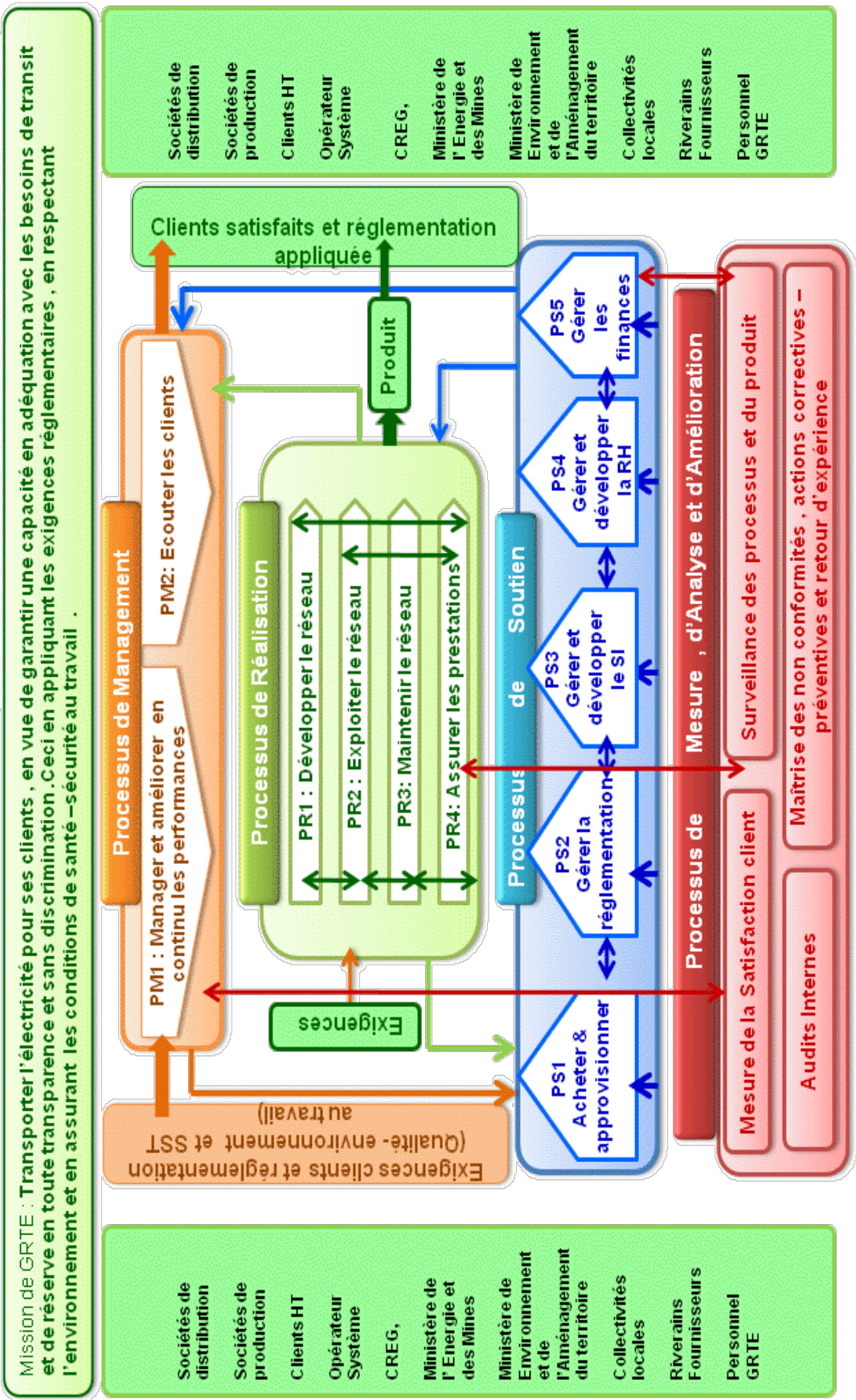
- Le formulaire : Plan d'action amélioration du processus permet de suivre les actions d'amélioration décidées dans le cadre du fonctionnement du processus
- La documentation des procédures et modes opératoires est fonction :
 - Du degré de maîtrise des activités ;
 - Du niveau de compétence des agents ;
 - Des risques et impacts sur la qualité de service, l'environnement et la sécurité – santé au travail.

6.4 Cartographie des processus GRTE. Spa

Le schéma N° 6 : Cartographie des processus

Cartographie des processus de GRTE. Spa
Version 3 – AOUT 2011 -

الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء
Société Algérienne de Gestion du Réseau de Transport de l'Électricité



Source : document propre a l'entreprise

6.5 Pilotage et management par les processus

Après validation de la cartographie des processus de GRTE. Spa, des groupes d'analyse de processus (GAP) sont désignés. Chaque GAP est composé d'un :

- Propriétaire et d'un pilote de processus au niveau central ;
- Assistant (s) du pilote (au niveau central) ;
- Chargé de processus par région.

Les membres chacun à son niveau sont chargés principalement :

- de décrire les processus selon la démarche arrêtée ;
- de décliner les objectifs et indicateurs associés ;
- de se conformer à l'organisation en vigueur et aux interfaces définies avec les autres processus ;
- d'affecter les ressources nécessaires ;
- d'assurer la mise en œuvre du processus ;
- de faire appliquer les procédures et modes opératoires ;
- de faire respecter la réglementation environnement, sécurité et santé au travail ;
- d'évaluer l'atteinte des objectifs, d'analyser les écarts et de mesurer l'efficacité du processus à travers les revues de processus et les tableaux de bord ;
- d'identifier les dysfonctionnements à travers les audits ;
- de mettre en œuvre les actions d'amélioration et d'en vérifier l'efficacité.

Les propriétaires, pilotes et chargés de processus sont souvent des responsables hiérarchiques et/ou fonctionnels des acteurs intervenant dans les processus comme indiqué dans la matrice ci- après :

6.6 Matrice : Processus / Propriétaires – Pilotes et chargés de processus

Tableau N°6 : Processus / Propriétaires

Type processus	Réf	Intitulé du processus	Propriétaire	Pilote Niveau central
Management	PM1	Manager et améliorer en continu les performances	Président-Directeur Général	Coordinateur du projet SMI
	PM2	Écouter les clients et mesurer leur satisfaction	Directeur Transport Électricité	Chef de département clientèle
Réalisation	PR1	Développer le réseau	Directeur du Patrimoine	Chef de département programmation et suivi du plan d'équipement
	PR2	Exploiter le réseau	Directeur Transport Électricité	Chef de département exploitation
	PR3	Maintenir le réseau	Directeur Maintenance	Chef département méthodes maintenance
	PR4	Assurer les prestations	Directeur Transport Électricité	Chef de département clientèle
Soutien	PS1	Acheter et approvisionner	Directeur Transport Électricité	Chef Division Appros et Achats / DTE
	PS2	Gérer la réglementation	Directeur Transport Électricité	Assistant juridique
	PS3	Gérer et développer le système d'information	Chef de Projet Organisation et Système	Chefs servies développement informatiques DTE/Annaba
	PS4	Gérer et développer la RH	Directeur Ressource humaine	Chef de division Formation
	PS5	Gérer les finances	Directeur Finances et comptabilité	Chef de division finances
Mesure, analyse et amélioration	PA	Mesure, analyse et amélioration	Coordinateur SMI	Président-Directeur Général

Source : document propre à l'entreprise

6.7 Structure documentaire du nouveau Système de Management (SMI) de GRTE.

Spa

Les dispositions générales prises par GRTE. Spa en matière de management intégré sont décrites à travers des procédures, modes opératoires et fiches d'interventions.

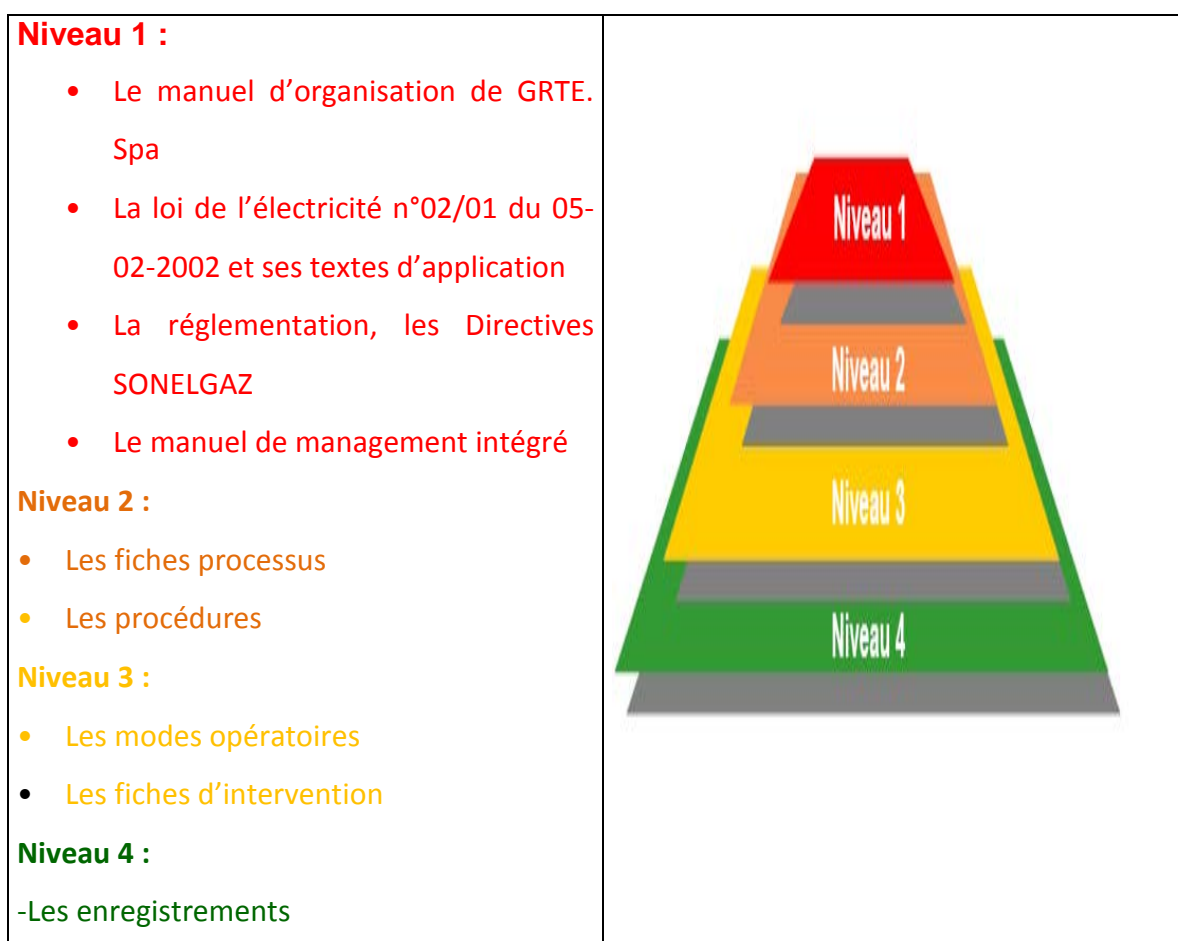
L'architecture de ce système documentaire permet d'adapter les documents et leur contenu en fonction du niveau de détail souhaité.

Les procédures et documents sont structurés en trois niveaux, complétés par un quatrième relatif à la mise en œuvre du système de management intégré (enregistrements)

6.7.1 Pyramide documentaire :

La structure documentaire du Système de management intégré de GRTE. Spa se présente sous forme pyramidale avec 04 niveaux :

Le schéma N°7 : Pyramide documentaire



Source : document propre à l'entreprise

6.7.2 Exigences relatives à la documentation :

6.7.2.1 Gestion du manuel de management intégré

Le Coordinateur du Système de Management intégré est chargé de la gestion du manuel de management intégré de GRTE. Spa et doit donc en assurer :

- la rédaction ;
- la diffusion interne :
 - En version électronique (par messagerie interne) : pour l'ensemble des propriétaires, pilotes et chargés de processus ;
- la mise à jour des versions diffusées en interne ;
- la conservation et l'archivage électronique des versions révisées auprès des propriétaires, pilotes et chargés de processus.

A la demande, le manuel de management intégré peut être diffusé à l'externe. Dans ce cas, cette diffusion ne fait pas l'objet de mise à jour.

Les révisions du manuel sont décidées par la direction à l'occasion des revues de direction et suite à des événements importants nécessitant ces révisions (changements organisationnels, introduction de nouveaux créneaux, de nouvelles activités...). Elles entraînent la réédition complète du manuel en incrémentant d'une unité l'indice de la version. Le Coordinateur du système de management intégré enregistre l'ensemble des remarques du comité de pilotage de la revue de direction pour permettre la préparation de la révision.

La nouvelle version fait l'objet de vérification et de validation.

6.7.2.2 Maîtrise des documents et des enregistrements

Le processus PM1/Manager et améliorer en continu les performances permet à travers ses procédures qualité et environnement – Santé et Sécurité au travail une gestion de l'ensemble des exigences des référentiels ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001. Les règles de gestion documentaire pour Élaboration, Codification, Vérification, Approbation, Diffusion, Modification ou Révision et Archivage sont explicitées dans la procédure PC 001-PM1 « Maîtrise des documents et des enregistrements ».

Des enregistrements apportant la preuve de la conformité des activités de réalisation et de contrôle de conformité sont identifiés et gérés (suivi et classement et archivage) par les chargés et pilotes de processus.

Les règles d'identification, de classement, de durée de conservation, d'archivage et d'élimination sont également définies dans la procédure PC 001-PM1. Pour chaque processus, un tableau des enregistrements est élaboré et mis à jour. Des contrôles de la bonne tenue de ces enregistrements sont réalisés lors des audits internes.

L'analyse des enregistrements permet de se prononcer sur la conformité par rapport aux exigences de fonctionnement des processus et celles liées à la qualité, à l'environnement et à la sécurité et santé au travail. Elle contribue à l'amélioration du fonctionnement du système de management intégré.

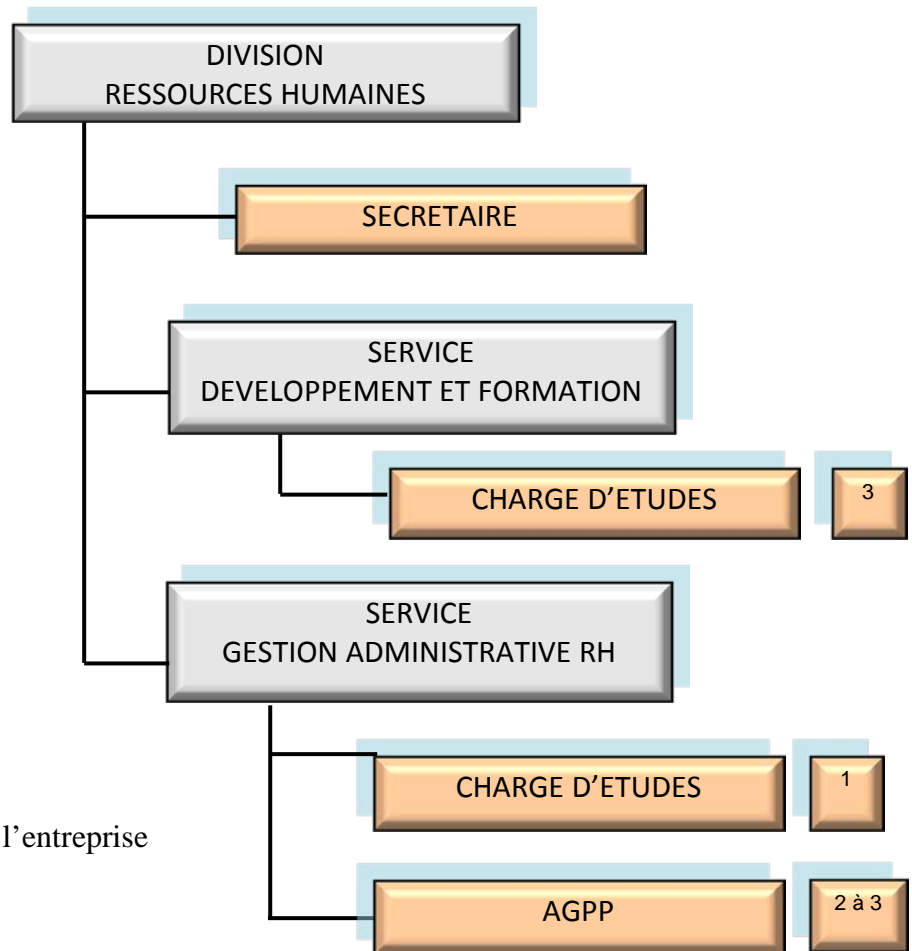
**TROISIEME PARTIE : L'IMPLEMENTATION DE
LA DEMARCHE PROCESSUS AU SEIN DE LA
DIVISION RH
(PROCESSUS DE SOUTIENT FORMATION ET
RECRUTEMENT)**

Processus de support ou soutien gérer et développer la RH

1. Organisation, fonction RH (rôles, mission, fiche de fonction) :

1.1 Organigramme : DIVISION RESSOURCE HUMAINE

Schéma N° 8 : Organigramme de division ressource humaine



Source : document propre à l'entreprise

1.2 Mission :

La direction ressource humaine élabore, avec la direction générale, les politiques ressources humaines de la filiale, dont elle en assure l'application quotidienne et à long terme avec le concours d'une équipe

1.3 Les services :

1.3.1 Développement et formation :

- L'adéquation et l'optimisation des compétences.
- La mise en place des outils de connaissance et de mesure des ressources humaines
- L'identification et la définition des besoins en formation
- La définition des plans de financement dans les limites des budgets alloués.
- Le suivi de la réalisation de la formation au plan financier, comptable, administratif et pédagogique
- Gestion administrative RH : Assurer la gestion administrative du personnel de la Direction :
 - Actes de gestion liés au recrutement (lettres d'engagement, pris en charge administrative : badges, cartes de sécurité sociale, etc.);
 - Actes de carrière : promotion/avancement, mutation, attribution de médaille, retraite... (pour le personnel exécution, maîtrise et cadres) ;
 - Gestion des absences temporaires : mise en disponibilité, formation, service national, maladie, détachement ;
 - Tenu des dossiers administratifs en veillant à détenir avec soin les éléments constitutifs ;
 - La préparation puis l'exploitation de la paie : éléments variables, restitutions documents de paie, traitement des réclamations... pour l'ensemble du personnel de la Direction (Exécution, Maîtrise, Cadres).

1.3.2 RÉGLEMENTATION ET CONTRÔLE

- Le volet des études à réaliser devant permettre d'améliorer à la fois les techniques ressources humaines, les systèmes d'information et de rémunération ;
- La constitution et l'actualisation du fonds juridique et réglementaire dans le domaine RH pour le porter à la connaissance des utilisateurs pour appliquer et opérer les contrôles de légalité et de conformité des actes de gestion au niveau des structures de la filiale ;
- L'audit social et l'établissement des documents d'information en matière sociale (bilans sociaux, tableaux de bord).

1.3.3 ADMINISTRATION DU PERSONNEL

Cette fonction englobe la gestion des actes de carrières et opérationnels se rapportant à l'effectif géré par le département RH.

2. Intégration de l'approche processus dans la fonction RH

Généralement les gens quand ils entendent support ils disent que ce n'est pas important comme le management, mais contrairement à cela le bon fonctionnement de l'entreprise tout entière repose sur l'activité support. Ils sont indispensables au fonctionnement de l'ensemble des processus dans l'entreprise en les alimentant des ressources nécessaires. Généralement ses processus soutiens comportent les responsabilités suivantes :

- ressources humaines ;
- ressources financières ;
- installations et leur entretien (locaux, équipements, matériels, logiciels, etc.) ;
- traitement de l'information.

Il faut préciser que chaque entreprise est libre de répartir ces processus comme soutient ou réalisation pas selon la finalité de l'entreprise, ses clients, ça structure. Cependant chaque processus peut-être simple (se compose directement d'activités) ou bien

complexe (lui même se compose de sous processus qui ensuite se base sur des activités).
Sur le cas de l'entreprise GRTE la plus parts des processus sont complexe c'est le cas du
processus gérer et développer le Rh il se traduit en :

- Sous processus recruté et intégrer les Ressources humaines ;
- Processus : Former les Ressources humaines ;
- Évaluer les compétences des Ressources humaines ;
- Gestion des visites médicales du personnel de GRTE.

Sur le travail quand va faire en prendra l'exemple du processus gérer et développer le
Rh

2.1 FICHE DESCRIPTIVE DETAILLEE DES ÉTAPES DU PROCESSUS (descriptive)

Dans notre cas en vont prendre deux exemples d'application de sous processus
(recrutement et formation).

- Référence et intitulé du processus : Gérer et développer les ressources
humaines
 - Finalité du processus (mission et objectifs) : disposer en temps voulu
d'une ressource humaine compétente et performante
 - Pilotage du Processus : Au niveau de la région du transport
 - Charger du processus :
 - les chefs de division ressource humaine ;
 - Le chef de service développement et formation/DTE-ALGER ;
 - Charger d'études/DTE-ORAN
- Au niveau central :
- Pilote du processus : chef de division formation
- Assistant (s) du pilote du processus :
- Chef de division gestion administrative ;
 - Chef de service gestion de la relève ;

- Charger d'études de la division développement RH ;
- Propriétaire du processus : directeur des ressources humaines.

➤ **Définir les indicateurs et TB**

❖ **les indicateurs**

Compte tenu des objectifs définis précédemment, le pilote de processus, en concertation avec tous les acteurs du processus, définit un ou plusieurs indicateurs mesurables lui permettant dans un premier temps de collecter des données et dans un second temps de fixer des objectifs quantifiés. Ces objectifs et le résultat des mesures sont récapitulés dans un tableau de bord qui est l'outil de visualisation, d'analyse et de décision d'amélioration pour le pilote du processus. Ce tableau de bord est l'outil de communication vis-à-vis de la direction et des acteurs du processus.

La fréquence d'analyse des indicateurs ne dépend pas de la fréquence de la remontée d'information. Elle doit permettre de dégager des tendances significatives, tout en permettant d'agir en temps utile.

❖ **Tableaux de bord du système**

Pour mesurer le degré d'atteinte de ses objectifs généraux, il convient que la direction de l'organisme détermine un choix d'indicateurs significatifs des résultats et des performances à atteindre, et les récapituler sous forme d'un tableau de bord du système de management.

Le tableau de bord est un outil de vision synthétique des valeurs et des tendances pour faciliter l'analyse et la prise de décision d'actions d'amélioration et la définition de nouveaux objectifs généraux et des opportunités. Le tableau de bord du système s'appuie sur les résultats des différents processus et peut donc utiliser ou combiner tout ou partie des indicateurs et tableaux de bord de chacun des processus.

Précisons qu'à les tableaux de bord son synthétisé sur un document appelé revu de direction qui sort chaque trimestre englobant (les différents processus, TB, plans d'amélioration ... Cette revue permet de faire un rapprochement entre les processus qui existe et les relations en eux

- **Plan d'action, Évaluation et améliore le système de processus :** Il convient également que la direction de l'organisme procède, après la mise en place de l'approche processus puis à intervalles réguliers, à une évaluation du système de processus en prenant en compte les aspects suivants :
 - La pertinence du choix des processus clés qui passe par la revue des exigences des clients, des finalités de l'organisme et de ses objectifs stratégiques, des couples produits/clients, des risques ;
 - Le dimensionnement des processus [finesse de découpage, décomposition] en s'assurant de leur validation par la direction et de leur adaptation au métier de l'organisme et à son marché ;
 - La finalité et le client de chaque processus qu'il soit externe ou interne à l'organisme ;
 - Les données d'entrée et de sortie de chaque processus, en cohérence avec sa finalité ;
 - La méthode de pilotage des processus avec l'existence d'autorité, de responsabilité et d'un cadre adapté pour la collecte des données, leur analyse, les décisions d'amélioration et d'évolution des processus ;
 - Les interactions entre tous les processus clés, la description des interfaces internes et externes, et leur degré de maîtrise ;
 - L'existence d'enregistrements et d'actions attestant de la mise en œuvre de la surveillance et de l'amélioration des processus ;
 - l'appropriation par le personnel du fonctionnement du système de processus.

Les processus d'un organisme ne sont pas, à un instant donné, au même niveau de maturité. L'ensemble des niveaux de maturité des processus permet de caractériser le profil de maturité du système. Les niveaux de maturité visés sont fonction des orientations de la direction et du devenir de l'organisme.

- ❖ Pour évaluer le niveau de maturité, il convient de se doter d'une échelle de progrès qui permet de mesurer les améliorations successivement atteintes dans le temps.

2.2 Sous-Processus : recruter et intégrer la Ressource humaine

2.2.1 Les caractéristiques du processus

➤ Responsabilités

Tableau N°7 : les Responsabilités dans le processus recruter et intégrer la Ressource humaine

Propriétaire du processus	Fonction	Nom	Entité
	Directeur RH	-	DRH
Pilote du processus	Chef Division Développement RH	-	DRH
Parties concernées	Toutes les structures de GRTE		
Parties intéressées	Groupe SONELGAZ, Toutes Les Structures GRTE et la ressource humaine		
Référentiels	ISO 9001 (chapitres 6.2.2 et 6.2.3)		

➤ Finalité du processus (objectifs – missions) :

- Satisfaire les besoins en recrutement de l'entreprise aux plans quantitatif et qualitatif ;
- Assurer un taux d'occupation optimal des postes de travail.

➤ Domaine et champs d'application :

- Gestion de la ressource humaine ;
- Recrutement ;
- Toutes les structures de GRTE.

➤ Critères de performance :

- Besoins en recrutement satisfaits (quantitatif) ;
- Recrutement de qualité ;
- Ligne hiérarchique satisfaite ;
- Nouvelles recrues bien intégrées.
- Relève assurée.

➤ **Indicateurs :**

- Taux de réalisation par rapport aux prévisions ;
- Taux de confirmation des nouvelles recrues par rapport au nombre des recrutés ;
- Taux de résiliation des contrats de travail (par l'une ou l'autre partie) ;
- Taux d'occupation des postes de travail.

➤ **Bornes du processus :**

Tableau N°8 : les caractéristiques du processus recruter et intégrer la Ressource humaine

Données d'entrée	Fournisseurs (Processus en amont)	Données de sortie	Clients Processus en aval
- Législation du travail - Réglementation interne - Orientations budgétaires. - Budget. - Plan de Recrutement - Candidatures	- Pouvoirs publics - Groupe/GRTE - GRTE/DG - GRTE/DG - GRTE/DRH - ANEM - Marché de l'emploi - Bourse de l'emploi SONELGAZ	- Plan de recrutement réalisé. - Postes vacants pourvus.	- Groupe SONELGAZ - GRTE - Personnel interne - Candidats en externe

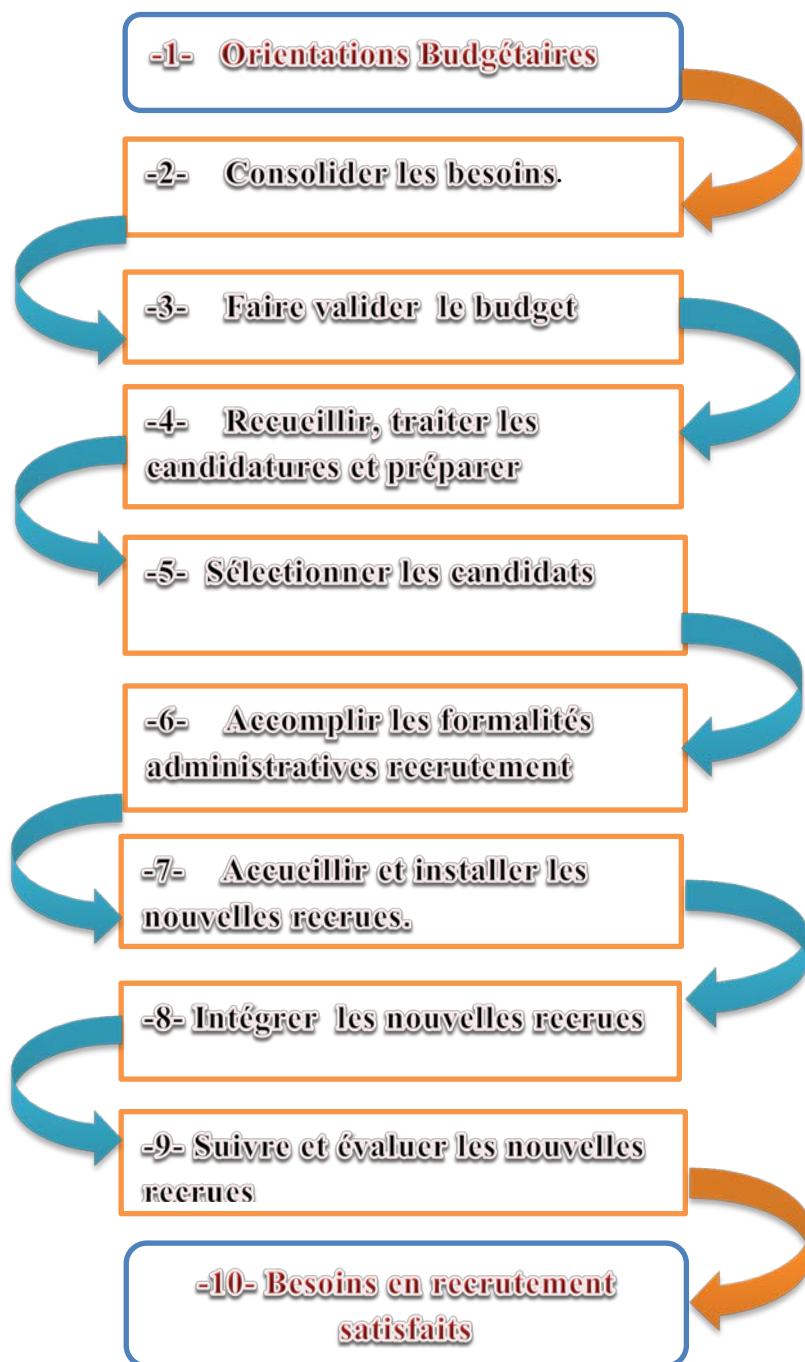
➤ **Documents de référence, d'application, textes règlementaires, bases de données... :**

- **Documents de référence :**
 - ❖ Organigramme ;
 - ❖ Fiche de fonction ;
 - ❖ convention collective ;

- ❖ Règlement intérieur ;
- ❖ Directives du groupe ;
- ❖ Circulaire et notes de service ;
- ❖ Gestion informatisée du personnel (GIP) ;
- ❖ Dossiers agents.

2.2.2 LOGIGRAMME DU PROCESSUS : recruter et intégrer la Ressource humaine

Schéma N°9 : Logigramme du processus recruter et intégrer la ressource humaine



Source : document propre à l'entreprise

➤ **Les bornes du processus :**

Tableau N°9 : les caractéristiques du processus recruter et intégrer la Ressource humaine (détaillé)

Éléments Entrants	Éléments Sortants	Étapes	Acteurs	Moyens et Documents
Besoins de recrutement exprimés	Projet de Budget	1	<u>DRH siège</u>	Note d'orientation DRH/GRTE Organigrammes
Projet de Budget	<i>Budget validé</i>	2	<u>COMEX/CA</u>	Budget
Budget validé	Candidats Pré — sélectionnés	3	<u>DRH (Siège et région)</u>	Directive et circulaires
Candidats présélectionnés.	Candidats retenus	4	<u>DRH (Siège et région)</u> Centre de sélection/CMT	
Candidats retenus	<i>Contrats d'engagement signés, dossiers (Cnas et Muteg)</i>	5	<u>DRH (Siège et région)</u> et candidats	
Contrats d'engagement signés	Candidats en activité, <i>P.-V. d'installation</i>	6	<u>DRH (Siège et région) et candidats</u>	
Nouvelles recrues en activité	Nouvelles recrues intégrées	7	<u>DRH (Siège/région) et les structures</u>	
Nouvelles recrues intégrées	Agents Confirmés	8	<u>DRH (Siège/région) et les structures</u>	

2.2.3 Description du sous-processus

2.2.3.1 détaillée des étapes :

Étape 1 : Consolider les besoins :

- **Niveau régional :** La division RH :
 - Recense sur la base des prévisions les besoins exprimés par les structures ;
 - Consolide après vérification conformément aux orientations budgétaires et transmet à la DRH centrale ;
 - Documents utilisés : organigrammes, note d'orientations budgétaires, projet de plan de recrutement Région ;
 - Documents de sorties : projet de plan de recrutement.

- **Niveau central :** La DRH — GRTE
 - Recense sur la base des prévisions et consolide les besoins exprimés par les structures centrales ;
 - Consolide tous les besoins de l'entreprise.

Étape 2 : Faire valider le plan de recrutement :

- La DRH soumet le plan de recrutement au COMEX pour validation ;
- Le COMEX examine et corrige éventuellement le plan de recrutement ;
- Le CA du GRTE approuve le plan de recrutement ;
- Une fois validé, le plan de recrutement est transmis pour mise en œuvre.

Étape 3 : Recueillir, traiter les candidatures (en externe et en interne) et préparer l'opération de sélection

- **Recrutement en interne :**
 - Les postes d'exécution, de maîtrise et de Cadres jusqu'à Chef de Subdivision sont traités par le moyen de publications de postes .Les postes de cadres supérieurs et cadres supérieurs seniors sont traités par la procédure (du Groupe) d'appel à candidatures (document : directives N° 2 et 3).

➤ **Recrutement en externe :**

- Saisine par les structures RH des Agences Nationales de l'Emploi (ANEM) ;
- Publication éventuelle par voie de presse.
- Recueil et traitement des candidatures.

Étape 4 : Sélectionner les candidats :

- Sélection des candidats selon le dispositif en vigueur au niveau du groupe. (Documents : Directive, notes de service sur le recrutement du Groupe et de DRH filiale) ;
- Commissions régionales et nationales de la filiale et centres de sélection du Groupe procèdent à l'opération de présélection et de sélection des candidats ;
- Approbation par les directions régionales des recrutements des groupes « exécution » « maîtrise » et par la Direction générale (PDG) pour le groupe « Cadres ».

Étape 5 : Accomplir les formalités administratives du recrutement :

- Les candidats aptes (après visite médicale) fournissent le dossier administratif de recrutement ;
- Établissement et signature des contrats d'engagement.

Étape 6 : Accueillir et installer les nouvelles recrues :

- Accueil par la Direction des nouvelles recrues ;
- Établissement des P.-V. d'installations.

Étape 7 : Intégrer les nouvelles recrues :

- Tournée d'information.
- Programme d'intégration des nouvelles recrues.

Étape 8 : Suivre et évaluer les nouvelles recrues :

- Suivi des nouvelles recrues en période d'essai ;
- Appréciation de la période d'essai des nouvelles recrues ;
- Confirmation (après prolongement ou non de la période d'essai) ou résiliation du contrat de travail.

2.2.3.2 FICHE INDICATEURS DU PROCESSUS : le tableau suivant synthétise les objectifs et les indicateurs qui le suivent

Le tableau N° 10 : fiche d'indicateurs du processus recruter et intégrer la Ressource humaine

intitulée du processus : Recruter et Intégrer la ressource humaine.			
Objectif 1 : Satisfaire les besoins en recrutement de l'entreprise aux plans quantitatif et qualitatif.			
Nom de l'indicateur (1) : Taux de réalisation par rapport aux prévisions.		Cible : 80 %	
Nom de l'indicateur (2) : Taux de confirmation des nouvelles recrues par rapport au nombre des recrutés			
Nom de l'indicateur (3) : Taux de résiliation des contrats (par l'une ou l'autre partie)		Cible : 05 %	
Nom de l'indicateur (4) : Taux d'occupation des postes de travail organigramme.			
Mode de calcul 1 : nombre de recrutements réalisés/nombre de recrutements prévu x 100			
Modes de calcul : nombre d'agents confirmés/nombre d'agents recrutés x 100			
Origine de l'information : plan de recrutement, rapport d'activité mensuel et annuel, Organigrammes			
Responsable	Fréquence	Mode de diffusion	Destinataires
Validation			
DRH région et Siège	Mensuel et annuel	Rapport	Direction générale filiale et groupe

2.2.3.3 PLAN D'ACTION AMÉLIORATION DU PROCESSUS

L'entreprise présente un plan d'action pour but d'améliorer les processus mis en place lors de la certification en attachant chaque étape du sou processus de :

- Action d'amélioration de chaque étape du sous-processus ;
- Un ou plusieurs responsables ;
- Un délai d'application ;

- Une grise Évolution de la réalisation de l'action.

Comme le montre le tableau suivant :

Tableau N°11 : plan d'action amélioration du processus recruter et intégrer la ressource humaine

Étape concernée	Action à réaliser	Responsable	Délai	Évolution de la réalisation de l'action			
				P	D	C	A
				25 %	50 %	75 %	100 %
Faire valider le plan de recrutement.	— Respect des échéances arrêtées (note d'orientation)	Responsables de structures.	Sans délai indu				
Recueillir, traiter les candidatures (en externe et en interne) et préparer l'opération de sélection.	— Définir et clarifier les rôles et responsabilités de GRTE et l'ANEM — Prendre connaissance du décret législatif portant création des ANEM et de leurs rôles et prérogatives.	DRH filiale. (Siège et Régions)	Mars/09				
Accomplir les formalités administratives du recrutement.	— Définir clairement la <u>condition du service militaire</u> dans la procédure de recrutement de l'entreprise. Saisine de DRH/EXE sur la question	DRH filiale. (Siège et Régions)	Avril/09				
Intégrer les nouvelles recrues.	Élaborer une procédure d'intégration et de tournée d'information et	Responsables de structures. DRH filiale.	Mars/09				

Suivre et évaluer les nouvelles recrues.	de suivi des nouvelles recrues. — Actions de sensibilisation. — Respect de la procédure dans ses dispositions et ses délais.	Responsables de structures. DRH filiale. (Siège et Régions)	Mai/2009				
------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------	----------	--	--	--	--

Source : document propre à l'entreprise

2.3 Sous-Processus : Former la ressource humaine

2.3.1 les caractéristiques du processus

➤ Responsabilité

Tableau N° 12 : Responsabilité du Processus former la ressource humaine

1-Responsabilités			
	Fonction	Nom	Entité
Propriétaire du processus	DRH		GRTE
Pilote du processus	Chef Division Développement RH		GRTE
Parties concernées	Toutes les structures de GRTE		
Parties intéressées	Groupe SONELEGAZ Toutes Les Structures GRTE et La Ressource humaine		
Référentiels	ISO 9001 : Chapitre		

➤ Finalité du processus (objectifs – missions) :

Développer les compétences de la ressource humaine dans le but de disposer :

- D'un personnel compétent nécessaire pour réaliser les objectifs de GRTE, et d'une ressource humaine formée, polyvalente et préparée aux changements.

➤ **Domaine et champs d'application :**

- Gestion de la ressource humaine ;
- Toutes les structures de GRTE ;
- Le personnel de GRTE.

➤ **Critères de performance :**

- Besoins en formation satisfaits (quantitatif) ;
- Formation de qualité ;
- Ligne hiérarchique satisfaite ;
- Compétences développées.

➤ **Indicateurs :**

- Taux de réalisation des actions de formation par rapport aux prévisions ;
- Évaluation à chaud réalisée ;
- Évaluation à froid réalisée.

➤ **Bornes du processus :**

Tableau N° 13 : les caractéristiques du processus Former la Ressource humaine

Données d'entrée (DE)	Fournisseurs (Processus en amont)	Données de sortie (DS)	Clients Processus en aval
— Dispositif réglementaire. — Orientations budgétaires. — Fiche de fonction/PEC — PID — Plan de formation	— PM1 — Écoles de formation SONELGAZ — Organismes de formations externes — Contrats Fournisseurs.	— Plans de formation réalisés. — PID réalisé.	— GRTE — Groupe — Personnel

➤ **Documents de référence, d'application, textes règlementaires, bases de données... :**

- **Documents de référence :**
 - ❖ Organigramme ;
 - ❖ Fiche de fonction ;
 - ❖ convention collective ;
 - ❖ Règlement intérieur ;
 - ❖ Circulaire et notes de service ;
 - ❖ Gestion informatisée du personnel (GIP) ;
 - ❖ Dossiers agents ;
 - ❖ Profils d'emplois et de compétences ;

2.3.2 Description du sous-processus formé la ressource humaine

Tableau N°14 : Description du sous-processus formé la Ressource humaine

éléments Entrants	Étapes	Éléments sortants / / ERQ	Acteurs	Moyens et Documents	
<p>- PID validé</p> <p>- Orientations</p> <p>Projet de Plan de formation</p> <p>Plan de formation validé</p> <p>Planning et PFE mis en œuvre</p> <p>Objectifs attendus</p> <p>Synthèses des évaluations (quantitative et qualitative)</p>	<p>Orientations générales</p> <p>Plans de Développement</p>		-DRH siège et Régions		
	↓	1 : Identifier et consolider les Besoins de formation.	Projet de Plan de formation	- Structures GRTE	
	↓	2 : Valider le plan formation planifié sa réalisation.	Plan de formation validé	COMEX/CA	
	↓	3 : Former le personnel conformément au plan arrêté.	Plan de formation réalisé	Service formation – Ecoles de formation et organismes externes	
	↓	4 : Évaluer la réalisation Des actions de formation	Synthèse chiffrée des actions réalisées	DRH (Siège et régions)	
	↓	5 : Vérifier le transfert des acquis et évaluer l'efficacité des actions de formation.	Synthèse par action de formation réalisée.	- DRH (Siège et régions)	
	↓	6 : Établir le bilan du plan de Formation.	Bilan plan de formation	- Ligne hiérarchique	
	↓	<p>Compétences adaptées aux exigences des emplois</p>		- Agents formés.	DRH (Siège/ régions)

2.3.3 Détaillée de l'étape:

Tableau N° 15 : détaillée de l'étape sous processus formé la Ressource humaine

Étape N°	Description détaillée de l'étape
1	<p>Identifier et consolider les besoins de formation.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Identifier, exprimer et consolider les besoins en formation, ➤ expliciter, traduire et concrétiser la note d'orientation générale, ➤ consolider les PID, ➤ établir les projets de plans de formation (régions, siège et entreprise) : consolider les prévisions, réaliser les arbitrages et assurer la cohérence d'ensemble.
2	<p>Faire valider le plan de formation et planifier sa réalisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Vérifier la conformité par rapport aux PID et orientations, aux exigences de la norme et prévision budgétaire. ➤ Soumettre le plan de formation au COMEX pour validation. ➤ Le COMEX valide le plan de formation proposé, ➤ Le CA approuve le plan de formation GRTE. ➤ Élaborer et valider les plannings de réalisation des actions de formation.
3	<p>Former le personnel conformément au plan arrêté :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Élaborer et valider les plannings de réalisation des actions de formation. ➤ Arrêter des dates et négocier les conventions avec les écoles et organismes de formation. ➤ Élaborer les cahiers des charges des actions de formation à monter. ➤ Suivre la réalisation des actions de formation.

4	<p>Évaluer la réalisation des actions de formation (à chaud) :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Recenser et évaluer au plan quantitatif et qualitatif, les actions de formation réalisées par rapport aux actions prévues par :➤ Directions Régionales, Siège et GRTE.
5	<p>Vérifier le transfert des acquis et évaluer l'efficacité des actions de formation (à froid) :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Vérifier : le transfert des acquis et connaissances sur le terrain et le développement des compétences des agents en collaboration avec la ligne hiérarchique.
6	<p>Établir le bilan du plan de formation :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ À partir des résultats des évaluations à chaud et à froid, faire une analyse quantitative et qualitative des actions de formations.➤ Mesurer et expliquer les écarts.

2.3.4 FICHE INDICATEURS DU PROCESSUS

Tableau N° 16 : fiche d'indicateur de processus formé la ressource humaine

Intitulé du sous-processus : Former la ressource humaine			
<p>Objectif : Développer les compétences de la ressource humaine (par le moyen de la formation) dans le but de disposer :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Des compétences nécessaires pour réaliser les objectifs de GRTE, ➤ Et d'une ressource humaine formée, polyvalente et préparée aux changements. 			
Nom de l'indicateur (1) : Taux de réalisation des actions de formation par rapport aux prévisions.		Cible : 80 %	
Nom de l'indicateur (2) : Évaluations à chaud réalisées			
Nom de l'indicateur (3) : Évaluations à froid réalisées			
Mode de calcul : nombre d'actions réalisées / nombre d'actions prévues x 100			
Mode de calcul : Évaluations à chaud réalisées/nombre d'actions réalisées X 100			
Modes de calcul : évaluations à froid réalisées/nombre d'actions réalisées X 100			
Origine de l'information : plan de formation, rapport d'activité mensuel et annuel			
Responsable	Fréquence	Mode de diffusion	Destinataires
DRH région et Siège	Mensuel et annuel (selon les dates de fin de réalisation)	Rapport avec analyse	Direction générale <i>Écoles et Organismes</i> Structures concernées

2.3.5 PLAN D'ACTION AMÉLIORATION DU PROCESSUS

Tableau N° 17 : plan d'action amélioration du processus former la RH

Étape concernée	Action à réaliser	Responsable	Délai	Évolution de la réalisation de l'action			
				P	D	C	A
				25 %	50 %	75 %	100 %
Identifier et consolider les besoins de formation.	<ul style="list-style-type: none"> - Planter les outils d'identification des besoins en formation. - Formaliser la procédure d'évaluation des compétences.1 - Intégrer les PID dans les plans de formation prévus 	DRH (Siège et régions transport)	Mai/2009				
Faire valider le plan de formation.	Respect des échéances arrêtées dans la note d'orientation	Tous les responsables des structures centrales et régionales	Pas de délais				
Planifier et mettre en œuvre le plan de formation.	<ul style="list-style-type: none"> - Créer un fichier de formateurs GRTE potentiels, le valider et le formaliser. - Former les acteurs de formation à l'élaboration des cahiers des charges. 	DRH filiale. (Siège et Régions)	Juin/2009				
Évaluer la réalisation des actions de formation (à chaud).	Élaborer et planter une fiche technique d'évaluation à chaud appropriée	DRH filiale. (Siège et Régions)	Mai/2009				

Vérifier le transfert des acquis et évaluer l'efficacité des actions de formation (à froid).	Élaborer et implanter une fiche technique d'évaluation à froid appropriée.	DRH filiale. (Siège et Régions)	Mai/2009				
Établir le bilan du plan de formation.	- Faire des analyses qualitatives dans les bilans annuels.	DRH filiale. (Siège et Régions)	Pas de délais				

Source propre à l'entreprise

2.4 Audit de suivi :

Cette procédure ne n'oblige pas les auditeurs de suivi de recommencer l'ensemble du processus par contre ils sont là pour contrôler qualitativement et quantitativement l'application effective et correcte du système mis en place. Il touche

- Les audits internes,
- Les communications avec les autorités compétentes
- La gestion de la documentation
- Les exigences de la norme de référence.

Généralement, le suivi de l'audit se fait deux fois par an minimum, avec un accord des deux parties sur qui fait le suivi ? Et les dates d'audite de suivi ? Dans la majorité des cas, c'est le même auditeur qui a fait le processus de certification qui fait la maudite de suivi. Bien entendu lors des audits de suivi si des dysfonctionnements sont enregistrés, des fiches de non-conformité sont rédigées.

Les tableaux suivants montrent des exemples d'audits de suivi

Tableau N° 18 : un exemple d'audit de suivi

<ul style="list-style-type: none"> • Date (s) de l'audit : 4 Mars 2013 • Structure (s) : Divisions RH • Site (s) : Région de Transport de Sétif 							
Auditeur (s) concerné (s) : <ul style="list-style-type: none"> • RA : /Conseiller Qualité • A Obs : /Chef de Service Dev-Informatique 							
Date/ Heure	Paragraphe de la réf.	Préciser (processus à auditer, structure, site)	Réf : Exigence			Équipe d'audit	Personnes- Fonctions Concernées
			Q	E	SST		
De 9 h 30 à 12 h	§6.3	PS4 : <u>Partie recrutement</u> Prévisions de départ en retraite + Relève Tableau de bord recrutement Intégration des nouvelles recrues <u>Partie Réglementation</u> (directives et circulaires) <u>Partie Formation</u> Bilans des formations Évaluation des formations Évaluation des compétences Tableau de bord formation Tableau de bord plan d'actions <u>Examen des précédents rapports d'audits internes</u>	X			Chef de division RH /PI Chef de service administration Chef de service formation Chargés d'études	
REMARQUE = lors de l'audit /Vérification des écarts audits précédents : Internes et tierce partie (audit de surveillance 2)							

Source : document propre à l'entreprise

2.5 L'impact de l'implémentation de la démarche processus sur le travail du personnel de la division Rh

Au cours de notre stage on a pu confirmer que la démarche processus est en effet d'une importance capitale pour la prise en charge des besoins des clients en ce qui concerne la qualité de service, pour une meilleure satisfaction au final.

Le choix méthodologique a été un long travail de réflexion conceptuelle afin de mettre une problématique adéquat à la réalité à appliquer au sein de l'entreprise concernant la démarche processus et qui a permis de finir la première phase de notre étude.

Les enjeux du sujet ont pu aider à définir notre problématique et poser les hypothèses.

Afin de répondre à notre problématique principale et vérifier nos hypothèses, nous devons savoir quelle est la composante de notre public.

2.5.1 Objectifs de l'enquête :

Il est essentiel de savoir que pour concevoir une étude sur l'impact d'une démarche quelconque il y a des facteurs déterminants, à savoir les objectifs de l'étude, la population à étudier et les ressources disponibles. L'objectif de l'étude sur ce mémoire est de voir quelle sont les différents impacts dus à l'implantation d'une démarche processus et déterminer l'écart (que ce soit positif ou négatif) entre ce qui est appliqué et ce qui était attendu par cette démarche.

Cette étude (enquête) est basée sur un travail au sein de la division RH pour collecter des données, auprès du personnel visé par cette démarche, on essaie de :

- savoir quelles sont les changements qui ont été appliqués et leur retombées sur le travail du personnel vis-à-vis des stratégies fixées par la direction ?
- Quel est l'importance accordée par le personnel à cette démarche, à savoir les rétributions des activités, des tâches, le système de cheminement des informations, celui de l'information
- Avoir les écarts (l'impact) de la démarche processus perçue par rapport aux espérances des responsables
- comprendre les dysfonctionnements d'application de cette méthode et essais de les résoudre

2.5.2 L'échantillonnage :

L'échantillon de notre enquête se constitue de 3 charges d'étude , du responsable de service RH et du responsable qualité dans l'Enterprise ; il ne s'agit pas d'un échantillon à proprement parler dans le sens statistique dans la mesure où il s'agit du nombre total des personnes directement impliquées dans la démarche processus, par ailleurs la méthode d'investigation étant une méthode qualitative le problème de la représentativité de l'échantillon ne se pose pas .afin de mieux comprendre ce qu'est une étude qualitative ? Nous proposons cette définition : c'est une étude destinée à recueillir des éléments qualitatifs autrement dit les éléments qui ne peuvent pas être chiffrés soit par la personne qui fait l'interview ou bien l'interviewé lui-même.

Cette étude est généralement appliquée à travers des entretiens collectifs ou individuels à une condition que l'échantillon soit réduit. L'étude qualitative est adoptée pour analyser les attitudes ou comportements des individus. Cependant cette étude est généralement suivie d'une autre dite quantitative afin de mieux traiter le problème

2.5.3 Méthode de l'enquête :

Pour les besoins de notre enquête, le choix s'est fixé sur une méthode qualitative sur la base d'interview afin de recueillir les opinions et attitudes du personnel de la division RH. Ce choix est justifié par les arguments suivants :

Par ce que le nombre de personnels qui constitue la division est peu pour faire une enquête par sondage avec un questionnaire (grande population signifier un échantillon représentatif).

Par ailleurs, ce que l'on cherche à connaître, à vérifier est souvent ignoré de la part même de ceux qui sont soumis à l'interview ; ce n'est donc que de façon indirecte et par interprétation que l'on arrivera à déceler c'est impact L'enquête par interview permet d'interroger un nombre peu élevé de personnes ciblées,

2.5.4 Élaboration de l'enquête :

Notre enquête s'est déroulée sur la base d'un guide d'entretien qui comprend des questions ouvertes que nous avons élaborées selon notre besoin d'enquête, et adaptées aux ressources disponibles.

2.5.5 Analyse de l'enquête

Au début on essaiera de savoir le niveau de fluidité de l'information au sein de la direction et la relation subordonnée et responsable hiérarchique par des questions qui mettent en relief le système de communication. La question qui a été posée est la suivante :

- ***Estimez-vous que la direction ait bien communiqué sur l'application d'un nouveau système de management Basé sur la démarche processus ?***

D'après les réponses des personnes interrogées en général les personnes interrogées disent que la communication se différencie : entre le même niveau hiérarchique c'est plutôt bien (satisfaisante), mais au fur et à mesure qu'on monte dans le niveau ça décline jusqu'à l'absence. D'après le responsable du projet en 2010 et aujourd'hui c'est le responsable qualité au sein du groupe, la direction a mis un plan de communication et l'a réellement appliqué à travers les réunions faites avec les responsables du groupe sous forme de séminaire présentatif ou tout le personnel était obligé d'assister ; même plus que ça, la direction a fait un séminaire animé par des étrangers spécialistes qui ont eu recours à des méthodes animées pour toucher le plus grand nombre de personnes qui ne sont pas familiarisées avec ces termes; on parle ici des simples agents pour que toute personne dans l'entreprise que ce soit agent de sécurité allant jusqu'au directeur soit au courant du nouveau système de management basé sur l'approche processus.

Sur ça on peut dire que le rôle de la direction du groupe sur le plan communicatif était bien rempli, cette rigueur dans l'application se répercute sur le travail du personnel de la division puisque les autres personnes interrogées (charge d'étude et responsable) affirment que le plan de communication élaboré par les responsables de l'entreprise est très satisfaisant et a eu des répercussions positives sur leur travail.

La seconde idée a été traitée à travers les questions suivantes posées aux interviewés :

- ***Juger vous les informations communiquées par la direction satisfaisant pour le déroulement de votre travail dans la future***
- ***estimez-vous que le principe de la démarche processus ou bien du nouveau système en général soit compris par le personnel de votre service ?***

D'après l'affirmation des 3 charges d'étude et le responsable qualité et ce que l'enquête a dévoilé, le personnel dispose des informations pour leur nouveau système de travail en se basant sur une documentation assez importante (descriptive) non seulement sur comment faire à travers les documents qui explique le déroulement des activités étapes par étape, mais aussi quand et pour quoi en se basant sur un plan d'action daté combiné avec les responsables qui doivent le faire, cependant quelque dysfonctionnement en était détecté en relation directe avec le concept du nouveau système de management basé sur le management par processus, faute au nombre de formations faites, mais aussi leurs durées.

Le problème aurait pu être résolu à travers les offres de formation de moyen et long terme, il faut bien dire que le personnel en eux des formations sous forme de séminaire accélérés d'une semaine ou les pilotes du projet nommé par la direction les ont animés, plus que sa quelque personnes en on eut la chance de participer au projet même de l'implémentation du nouveau système de management du début à la fin (de la certification jusqu'à l'application) et étaient en charge d'un processus. Sur ce point-là en peu dire que l'information existe, mais le Cano de la formation tarde à la rejoindre.

D'après les résultats de cette enquête un équilibre ce manifeste, d'une part le personnel de la division à un système de documentation ce qui donne à ces derniers une base de travail et un gain de temps et de connaissance ; d'autre part une bonne documentation ne garantit pas une bonne performance sur le plan de travail, il faut qu'elle soit suivie et contrôlée régulièrement ce qu'affirme le responsable de la qualité. En se basant sur les réponses des personnes interviewées ; les principes en générale sont bien assimilés par le personnel non pas toutes, d'autre eux affirment qu'il connaisse les principes de ce nouveau système.

Cependant, être en connaissance de quelque chose ne vues pas dire le maîtrisé, et c'est le cas dans l'entreprise d'après le responsable qualité qui est aussi responsable chargé d'audit au sien de l'entreprise plusieurs dysfonctionnements major et mineur en étaient détectés au fur à mesure qu'il faite des audits, lors de la période de stage j'ai assisté à des audits suivis qui en révéla qu'il y a manque de maîtrise de la part du personnel de la division RH , ce problème d'après moi revient au manque de

formation appliqué sur le nouveau système puisque ce projet a été appliqué en 2010 de façon rapide ce qui a eu un impact non pas négatif, mais retardataire sur l'assimilation de toutes les étapes à faire pour le bon fonctionnement du système

La troisième idée est relative au volet formation que nous avons abordé à travers la question suivantes, posée aux interviewés

- ***Est-ce que le personnel a bénéficié de formation de moyenne ou longue durée concernant cette démarche ? Est jugé vous que cette dernière sont satisfaisante et suffisante pour le bon déroulement de cette implémentation***

D'après les réponses recueillies, la formation a une importance majeure pour le bon déroulement de ce système. Le problème de manque de formation a eu des répercussions (impacte) sur le travail quotidien des personnes nées. D'après ce que disent les charges d'étude de formation il y a bien eu des formations sur la maîtrise de ce système, mais ça reste peu, par conséquent le travail ne sera pas fait de façon optimale or le système de processus a pour but de minimiser les coûts et danger en performance. Ce problème à en juger par les réponses de personnes interrogées la direction générale n'accorde pas suffisamment d'importance aux directions régionales on ne leur offre pas assez de formation pour être plus performant malgré les demandes de la direction régionale en ce sens.

Ce décalage entre la direction générale et régionale a pour cause les domaines de l'entreprise puisqu'il accorde beaucoup de formation technique aux ingénieurs, mais ne prête pas attention aux côtés managérial et gestionnaire de l'entreprise, cela aurait des impacts négative sur les relations entre personnel et responsable ; ce manque d'attention et d'estime fait que le travail ne soit pas à la hauteur des attentes de la direction. Une solution idéale c'est qu'il y aurait plus de formation pour le personnel surtout qu'en ce moment même l'entreprise a renouvelé son certificat de conformité et ces problèmes vont être détectés en dysfonctionnement majeur et réglés au plus vite.

Par contre les points relatifs à l'impact de ce changement et la performance du personnel ont été traités à travers les questions suivantes :

- ***Comment concevez-vous votre rôle dans la nouvelle démarche ?***

Le but de cette question était de savoir si les personnes interrogées savent bien ce qu'ils ont à faire en relation avec les objectifs fixés par la direction ou pas.

Sur cette question il y a eu une unanimité, tout le monde comprend bien son rôle et son travail puisqu'en la dite précédemment, l'entreprise dispose de documentation qui guide le travail.

- ***Juger vous que ce changement a été accompagné correctement ou pas ?***

Sur le plan de l'accompagnement, les réponses aussi étaient unanimes. Dans ce mémoire en démontre les étapes du projet de la certification jusqu'à l'application de la démarche processus, le responsable du service RH et de la qualité en affirmer que l'entreprise a bénéficié d'un accompagnement de la part des acteurs de l'organisme de certification et aussi avec les personnels qualifier de l'entreprise. D'après les déclarations de l'ensemble des personnes interrogées cette accompagnement leur permis d'acquérir des compétences et de savoir-faire, puisque maintenant tout le monde connait c'est quoi la certification c'est étape, quel sont les normes internationales dans la matière...etc.

Par déduction cette démarche a eu un impact positif sur la performance individuelle puisqu'ils sentent qu'ils sont la capacité de faire plusieurs choses du même niveau qu'à l'étranger. Dehors que l'entreprise s'âpreté a renouvelé sa certification il y a la une chance pour le personnel de la division d'accroitre leurs connaissances et des maitres ajours sur le plan de la pratique du nouveau système.

- ***Quelles sont les réticences majeures du personnel concernant l'instauration d'une démarche processus au sein de l'entreprise ?***

D'âpres les responsables de la société l'application d'une telle démarche n'est que bénéfique pour l'entreprise et c'est vrais puisque le management par processus et la tendance du moment sur la senne international. Sur ça l'entreprise bénéficiera d'un meilleur portique au sein sa structure pour plus de gain en productivité et performance et tout en diminuant la charge des couts. L'ensemble

du personnel est du même avis puisque ils la considèrent comme une opportunité pour eux en matière d'apprentissage de nouveaux outils de management et en matière d'amélioration de leur performance en ce comparant aux conditions des entreprises internationales qui appliquent la même approche, sur ce point-là en peu dire l'impact d'une telle démarche a été que bénéfique sur le plan individuel avec les formations que le personnel a eues et sur la vue globale du groupe (toute l'entreprise) puisque ça permet de gagner en efficacité en corrigeant les dysfonctionnements de l'ensemble du système.

Oui il retrouvera toujours quelque réticence sur cette approche ; cette dernière précision que ce qui a été appliqué depuis 2010 alors il va prendre du temps pour tout maîtriser en amont et en aval, d'autre part il a toujours des résistances au changement manifestées par quelques personnes généralement ce sont les plus anciens par faute d'adaptation au nouveau système.

- ***Selon vous avez-ils eu des résistances de la part du personnel en relation avec la nouvelle démarche si oui, lesquelles ? À quoi attribuez-vous ces difficultés ?***

En analysant les réponses de 3 charges d'étude et des 2 responsables (service RH et qualité) on confirme que dans toute entreprise qui s'apprête à faire un grand changement dans le système de management il y aura toujours des résistances au changement ce qui est prouvé par de nombreuses recherches sur le domaine. Le problème vient toujours des plus anciens dans l'entreprise qui pensent qu'ils n'ont aucune relation avec ce nouveau système et qui font leur travail parfaitement bien, ils se cachent toujours derrière la réponse : il me reste quelques années dans l'entreprise pour quoi changer, ou bien le travail

se fait bien pourquoi changer ? Croyant toujours qu'améliorer le travail signifie plus de tâche, de travail... etc.

Ces résistances je les comprends puisque la plupart des anciens n'ont pas de connaissance sur les nouvelles pratiques de management et n'ont pas bénéficié de formation adéquate au nouveau changement, mais plus que ça, la réalité du travailleur algérien fait qu'ils veulent travailler moins et gagner plus par contre le nouveau système apporte plus de régularité dans le travail, de contrôle moins d'absentéisme, un travail structuré bien classé, finalement on peut dire que ce

système de management qui se base sur la démarche processus a eu des impacts positifs sur la performance et la rigueur au travail

- ***Estimez-vous que vous ayez acquis l'expérience nécessaire pour bien exercer votre travail sous le nouveau système ?***

Une question très intéressante parce que l'entreprise se prépare pour renouveler sa certification cet été, une telle démarche nécessite une grande concentration et connaissance pour corriger les erreurs, puisque l'organisme certificateur peut ne pas la leur donner suite à des dysfonctionnements majeurs qu'il faut corriger. Cependant le personnel interrogé a affirmé qu'ils ont acquis l'expérience nécessaire pour travailler avec ce système, mais d'après notre analyse il reste un long chemin à faire pour qu'ils maîtrisent tous les concepts de cette démarche. D'après notre constat la majorité du personnel de la division en a acquis une expérience que ce soit sur le projet initial de la certification (toutes les étapes) ou bien de la démarche processus en elle-même, en outre le personnel est conscient et front puisqu'il admet qu'il y a des dysfonctionnements dans l'application de la nouvelle démarche et cela a été prouvé par une audit de suivi que j'ai moi-même assisté.

Par conséquent cette question est importante elle nous permet de constater que l'impact est positif puisque cette implantation a servi et contribué à l'apprentissage du personnel sur les nouveaux systèmes de management et qu'ils ont acquis ne serait-ce qu'une infime expérience sur le domaine en côtoyant les acteurs étrangers (acteur de l'organisme certificateur), par ailleurs cette démarche consistant à introduire un système basé sur l'approche processus a été un peu plus rapide sur le coup quelque personne ne veut pas s'exprimer sur leur connaissance sur le nouveau concept ou bien ils non-rien compris reste à prouver ?

Afin de détecter les retombées de cette application sur la performance dans le travail nous avons posé les questions qui suivent :

- ***Juger-vous que votre performance individuelle a été boosté par l'application de la nouvelle démarche ?***

Cette question est directement liée à la précédente puisqu'en général une expérience en plus aurait des impacts positifs sur la performance individuelle et celle de l'entreprise. Réellement ils y a deux à trois personnes qui ont vu leur performance augmenter en ce qui concerne leur volume et qualité de travail qu'ils accomplissent, mais la vérité est un peu difficile à assumer malgré l'affirmation de l'entreprise que sa performance a évolué et cela se répercute sur le CA, la réalité est inversée, ce problème est dû en majeure partie au fait que l'entreprise et le public dans notre pays manquent de reconnaissance du travail.

Lors de mon stage j'ai travaillé avec des cadres chargés d'étude qui ont eu une formation et à la fin ils ont fait un mémoire qui résume les dysfonctionnements du système appliqué et leur solution à ce problème, mais leurs suggestions n'ont même pas été lues par les responsables, c'est pourquoi leur performance recevra un coup dans le dos puisqu'il y a un manque de reconnaissance et d'estime; la performance ne sera jamais au niveau des attentes suite à l'implémentation de cette démarche, par conséquent la performance de l'entreprise ne reflète guère la performance individuelle, mais que des chiffres sur un bout de papier

- ***Pensez-vous que le nouveau système basé sur l'approche processus a amélioré le mécanisme de travail (plus de tâches, activités claires et structurer ...)***

Tous les interviewés en tendance à affirmer que le nouveau système a été bénéfique puisqu'il a aidé à schématiser, structurer les activités existantes (comment en la démontre dans la deuxième et la troisième partie par exemple le processus formation et recrutement), même plus ce système a amélioré les activités existantes en ajoutant des étapes complètes par exemple les tableaux de bord, plan d'action d'amélioration et de suivi, des procédures (comment en fait, avec quoi? Quand?...) en leur imposant des tâches à faire comme (fiche d'évaluation à chaud et à froid, fiche de poste, questionnaire pour détecter les

besoins en formation et recrutement sur ça alors on peut dire que cette démarche a eu un impact positif sur la performance du personnel puisqu'il leur facilite le travail quotidien

- ***Remarquez-vous que la surcharge de travail a des conséquences négatives sur votre performance, et le rendement ?***

Lors du stage pratique un dysfonctionnement majeur nous a marqué , c'était le taux d'absentéisme du personnel que ce soit de la division RH ou autre, ce qui a eu des répercussions sur le travail des uns en les surchargeant de travail, d'après ce que affirme le chargé d'étude formation, un problème de surcharge de travail est omni présent sur une période seulement. à travers notre analyse nous pouvons dire et affirmer qu'il y a une mauvaise gestion de travail (la répartition du travail et la charge du travail), plusieurs choses nous font dire ça par exemple : quelques personnes prennent des congés ou vacance en même temps ce qui ne laisse pas qu'un ou deux intérimaires qui vont faire le travail à leur place (travail de 5 personnes a la charge d'une seul). Si ce phénomène persiste il aurait des impacts sur la

Performance des uns et des autres, ça peut être positif si la personne qui a cette charge de travail la voit comme un défi qui peut le rendre plus performant et qu'il sera récompense à la fin ou bien un point de vue négatif, en voyant que lui seul fait le travail des autres et qu'il n'a pas l'obligation de le faire, ce sera dans ce cas néfaste à sa performance individuelle et celle de l'entreprise. Il faut préciser que le problème n'est pas de la responsabilité du simple travailleur, mais de leur responsable qui lui doit contrôler la gestion et le travail qui se fait au sein de leur division ; alors s'il y a un dysfonctionnement dans le travail c'est que la nouvelle démarche n'est pas appliquée d'une manière correcte ; et nous repondons a cela dans le point des recommandations à faire.

En ce qui concerne l'aspect relationnel (environnement de travail) dans la division RH suite à l'application du nouveau système nous avons posé les questions suivantes :

- ***Est-ce que le nouveau système de management a eu un impact sur les relations humaines au sien de la division ou pas ?***

Depuis le début du stage les relations humaines au sien de la division ont occupé une place importante a légua de la cohésion en groupe les échange qui ce étende jusqu'en dès lors de l'entreprise, alors le nouveau système basé sur une approche processus n'a fait que positivé les choses et les consolider.

D'après notre analyse le personnel accorde une grande importance aux relations humaines, ils s'accordent tous à dire que la plus importante façon d'augmenter la performance individuelle c'est la reconnaissance de la hiérarchie du travail qui se fait et pourquoi pas une récompense à la fin; si l'individu sent que son travail est apprécié et récompensé il va augmenter sa productivité et sa performance, chose qui n'est pas faite au sien de l'entreprise le personnel interviewé affirme que la relation qui les lie avec leurs collègues de même niveau hiérarchique est très bonne et amicale, mais avec les dirigeants elle est mauvaise

Des études en prouvé qu'il y a de forts liens entre la relation humaine (spécialement la reconnaissance du travail fait) et la performance ; et tout se rejoigne à dire qu'un impact soit positif si ils y a une bonne relation humaine dans l'entreprise et vice versa.

- ***Pensez – vous que l'environnement interne de l'entreprise permet une bonne application de la démarche processus et est-il favorable pour votre travail ?***

L'une des bases du nouveau système de management appliqué dans l'entreprise c'est la qualité de l'environnement du travail or notre constat est alarmant ; il aurait beau dire que tout va bien, mais la réalité vue et vécue est autre chose. Des conditions de travail d'extrême pour vous mettre dans la peau des personnes qui y travaille un exemple ne vous fera pas de mal : dans les locaux de la direction qui se constitue de 5 étages un ascenseur est en panne depuis 2 ans, plus que cela en 'hiver ou la température atteint parfois les – 5° le personnel ne dispose pas de système de chauffage, ils disent qu'il est en panne, j'ai moi-même

vécu dans ces conditions en travaillant avec des vestes les mains presque gelées, même plus lors de la saison d'été il n'y a pas de système de refroidissement (climatisation la température à l'intérieur jusqu'à 45° en plein été) alors pour dire que tout va bien ? La performance des individus est liée directement à leur environnement de travail.

Ce que nous avons constaté après notre interview des personnels c'est qu'il y a un impact négatif sur leur travail quotidien et il n'est pas favorable à l'amélioration de la performance de leur travail, ce dysfonctionnement aurait normalement déjà dû être réglé puisque l'un des points essentiels d'une bonne application d'une démarche processus c'est un environnement serein et idéal avec toutes les conditions de travail que ce soit sociales ou environnementales. Par conséquent nous pouvons dire qu'il y a une relation directe entre l'environnement du travail et la bonne pratique d'une démarche.

En se basant sur les choses vécues et remarques pendant le stage plusieurs dysfonctionnements ont été détectés au sein de la structure ; nous allons les développer dans le point qui suit.

2.5.6 Synthèse des différents dysfonctionnements dans l'entreprise :

L'analyse de l'enquête a mis en avant divers points en relation avec l'hypothèse de ce travail de recherche. Tout d'abord, la majorité du personnel de la division RH a été sensibilisée aux diverses notions du nouveau système de management. Ils ont pour cela suivi des formations parfois pas suffisantes, mais pour un début dans un nouveau système c'est bien ; la démarche du processus fait maintenant partie de l'entreprise, mais il faut tout de même nuancer ces propos. En effet, des améliorations doivent être faites, puisque la majorité des principes ne sont pas encore ancrés dans la réflexion du personnel. Ceux-ci ont des difficultés à se prononcer sur les éventuels avantages et utilités de cette méthode.

Sur le plan de la circulation de l'information, il y a une grande différence puisque la vision des managers tend vers optimisation alors que les techniciens ne se sentent pas forcément suffisamment informés. Ils ne connaissent pas beaucoup de choses sur les

nouvelles normes ou peu. Pourtant, la communication est primordiale dans une telle démarche, elle aide à l'implication et à l'investissement du personnel. Les divers constats mentionnés montrent l'existence d'un décalage entre les idées de la hiérarchie et la réalité du terrain.

Au regard des résultats obtenus par les outils d'enquête, la problématique de ce travail de recherche, à savoir : l'impact de l'implémentation d'une démarche processus sur le travail du personnel de division RH est bien montré sur cette enquête à travers les différents constats recenser sur la performance dans le travail et suite à l'analyse de l'enquête, le management par processus semble finalement être une solution managériale adéquate dans un projet d'amélioration contenu entrepris par les responsables de l'entreprise, mais un tel projet nécessite un travail collaboratif entre le personnel et les dirigeants, mais aussi de réunir régulièrement le personnel pendant leurs heures de travail, pour mieux créer une cohésion et un sentiment d'appartenance à un but unique celui de la pérennité de l'entreprise.

Comme l'a démontré cette enquête et lors de notre stage un ensemble de dysfonctionnements est survenu après l'application de la démarche. Pour les détecter l'entreprise a eu recours à l'une des bases de cette même démarche l'audit de suivi pour voir le degré d'application de cette démarche et/ou se situe le problème dans le processus (ciblage). Puisque notre travail c'est de focaliser sur la division RH plus précisément la partie formation et recrutement, et après que nous ayons fait une analyse sur les documents et les données recueillis des interviews et surtout lors de notre assistance a l'un des audit de suivi concernant ces deux parties, et pour faciliter la compréhension une synthèse de dysfonctionnement a été faite comment suit :

- Insuffisance de communication entre les dirigeants et le personnel ;
- Manque d'analyse en termes de planification et de prévisions ;
- Lenteur du processus de validation du plan (information, prise de décision...) par la direction générale ;
- Manque de rigueur de la part du personnel (ils ne s'appliquent pas beaucoup sur le travail et ne le prennent pas au sérieux ;
- Insuffisance dans la relation entre le personnel et leur supérieur hiérarchique ;

- Absence de reconnaissance de la part des responsables du travail qui est réalisé par le personnel ;
- Manque de maîtrise [par les intervenants dans le processus de formation et recrutement ;
- Une gestion approximative de la documentation en sachant que la maîtrise du système de documentation est référée sur les principes de la démarche du processus ;
- Non prise en charge du niveau central de la majorité des besoins exprimés par la région ;
- Non-adéquation du contenu de la formation avec la demande des régions ;
- Défaillance dans l'environnement de travail les conditions ne favorisent pas la performance ;
- Un fort taux d'absentéisme causé par le mauvais système de surveillance et de contrôle et faute de la non-motivation du personnel ;
- Manque de travail de groupe ce qui peut se répercuter sur la performance globale de l'entreprise.

Ces dysfonctionnements que rencontre l'entreprise ne doivent pas être pris à la légère sur tout celle qui est reliée directement à l'aspect relation humaine [le personnel], si on voit bien les entreprises qui marchent le mieux à travers le monde, ce sont celles qui ont une bonne compréhension de la relation entre les responsables et le personnel. Cela signifie que les responsables doivent se focaliser sur celui qui va faire le travail et pas sur le travail lui-même, puisque la base de l'entreprise c'est le personnel si lui ne suit pas n'importe quel système ne marchera pas, ceux qui ont le contrôle et l'encadrement du travail permettront d'optimiser les performances de toute l'entreprise, suite à cette étude qui nous a permis de voir les problèmes, mais aussi de proposer quelques solutions pour les résoudre

2.5.7 Suggestion :

- Plus de reconnaissance et satisfaction des besoins et attente du personnel cela assurera une implication et une plus forte motivation des personnes , la solution pour y parvenir c'est de faire un bon plan d'identification des besoins pas seulement sur le papier, mais aussi en pratique ;
- Plus d'engagements de la part du personnel et des responsables par exemple si une personne va être envoyée pour suivre une formation, une réunion s'impose pour souligner le but de cette formation et les actions qu'il devra réaliser à son retour, cet engagement va changer le comportement du salarié, des études ont démontré que pendant la formation, cette personne essaie d'obtenir la réponse à ses questions pour continuer à s'engager dans la même direction et atteindre l'objectif fixé ;
- Créer des ateliers [petit projet] de travail et pour permettre aux personnes de s'exprimer sur un point donné des idées pour une amélioration quelconque cela encouragera la créativité et l'adhésion entre les membres du groupe, ce travail donnera un sentiment d'appartenance et d'estime du travail qui est fait en [généralement le collectif qui est responsable de la réussite] ;
- Inviter chaque 3 mois des personnes extérieures à l'entreprise qui ont des connaissances sur le domaine visé pour apporter de nouvelles idées et informations ;
- Élaborer et appliquer un projet de développement de carrière et pour donner plus de perspectives d'évolution, ce qui permettra aux travailleurs de se projeter dans l'avenir ;
- Assurer les meilleures conditions professionnelles possibles. Tout le monde est d'accord pour dire que le bien-être des salariés et le respect de leurs droits permettent d'optimiser la motivation et qui l'engage de manière proactive dans la réussite de l'entreprise et de mieux s'adapter aux changements et aux évolutions ;

- L'accès à la formation : plus d'attention de la part de la direction générale puisqu'elle est responsable de l'apprentissage et de développement du personnel ;
- Prendre en compte et respecter l'idée proposée par le personnel à la fin de chaque formation ;
- Un système de rémunération attractive et évolutive permettra une meilleure satisfaction et de fidélisation des salariés sur tout avec un bonus à chaque objectif atteint ;
- Plus de communication de la part de la hiérarchie à travers des échanges spontanés sur les lieux de travail, Notes de service, réunions de travail, entretiens individuels pour évaluer le climat interne, etc.
- Organiser une séance de sensibilisation à chaque début de projet ;
- Faire participer plus de monde dans les prochains projets notamment celui de renouvellement du certificat de conformité, car le contact qu'auraient les personnes avec les acteurs externes permettrait d'acquérir plus de savoir, de compétence, et de maîtrise.

CONCLUSION GENERALE

Cette étude nous a permis de découvrir comment l'entreprise a appliqué une démarche du processus et à l'expliquer, mais surtout elle nous a permis de mesurer l'ampleur des impacts qu'elle a eu sur le personnel et leur performance. Ce travail permet de voir si l'entreprise a tendance à améliorer sa performance en appliquant toutes les règles stipulant dans la norme ISO 9001 versions 2008

Ainsi, à la fin de notre étude, nous avons pu découvrir qu'il existe une forte relation entre l'application d'une nouvelle démarche et la performance du personnel de la GRTE. Suite à l'application de ce nouveau système, des impacts se font ressentir que ce soit sur les relations entre le personnel ou bien sur leur performance individuelle.

Cet impact pourrait s'expliquer par plusieurs causes. D'abord, la stratégie que l'entreprise a utilisée pour introduire le nouveau système de management [basée sur l'approche processus], ça peut-être la réalité du travailleur algérien qui n'est pas habitué au changement, du fait d'un environnement économique en perpétuelle mutation.

Cette démarche de la part du groupe SONEGAS d'instaurer un nouveau système de management était sous contraintes de ne plus être compétitif et de ne plus pouvoir satisfaire les exigences des clients au niveau mondial, pour cela la société était obligée de se certifier par rapport à une norme de qualité.

Comme tout projet de nombreuses mesures doivent être appliquées pour cette démarche notamment :

- Un plan de communication et de sensibilisation concevant le projet de la certification [aux normes iso] devait être soutenu et appliqué dans les temps avec les différents canaux de communication existants ;
- Recenser et faire une bonne cartographie des différentes activités de l'entreprise, des processus pertinents et cohérents permettant d'avoir une continuité dans le travail ;
- L'entreprise devait introduire ce nouveau système progressivement pour qu'il y ait une meilleure acceptation de la part du personnel ;

- Afin d'être performant l'entreprise a du faire des efforts dans la formation du personnel notamment le personnel d'encadrement ;
- Mettre en compétition les différents services avec une bonne prime à la clé.

Tous ces efforts qu'a entrepris l'entreprise ont été récompensés en 2010 par l'obtention de la certification par rapport à la norme ISO 9001 versions 2008. Ainsi on peut dire de façon générale que le but que l'entreprise a fixé a été atteint celui d'être certifié, mais reste toujours des dysfonctionnements à régler puisque être certifié ne veut pas dire être parfait surtout que cette norme se proposant de faire une amélioration continue du système à long terme, la société se doit de réaliser encore des efforts surtout sur les plans de la formation, de la communication, de la satisfaction et de la motivation du personnel. Par conséquent, les responsables de l'entreprise doivent maintenant, penser à consolider les acquis et faire en sorte que le personnel s'approprie effectivement la norme.

Notons enfin que la société travaille en 2013 sur un projet dû renouvellement du certificat iso ce qui va aider à résoudre les dysfonctionnements existants et d'améliorer les bonnes pratiques. Cette expérience que l'entreprise a qui dans le domaine du management [qualité, changement, processus] va être très utile au décideur pour d'éventuels projets dans le futur et leur permet d'être plus réactif et à l'écoute du personnel parce que l'efficacité de tout changement c'est que le personnel l'adopte et travaille main dans la main avec les responsables

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

Les ouvrages :

- BOUCHER François et BENOIT Croguennec, 2009, Comprendre iso 9001 :2008 , Éditions AFNOR -paris –
- BRANDENBURG Hans ET JEAN-PIERRE Wojtyna WOJTYNA, 2003, L'APPROCHE PROCESSUS (mode d'emploi) Éditions d'Organisation, paris
- CANARD Frédéric, 2009, page 16 Management de la Qualité Lextenso éditions – Paris –
- CATTAN Michel, 2008, page 8, guide des processus page 8 .2ème Édition AFNOR
- ERNOUL Roger, 2010, le grand livre de la qualité – Management par la qualité dans l'industrie, une affaire de méthodes AFNOR Edition, paris

Les articles :

- AFNOR 2003 pour une certification qualité gagnante. Paris
- L'Association Française de Normalisation (AFNOR), Outils de management « Management des processus » Indice de classement : X 50-176 Éditée et diffusée par AFNOR 2000
- ROLLAND Sylvie et SEBASTIEN Tran, Nouvelles régulations, « Normalisation et Dynamique des organisations » La certification qualité est-elle un facteur de compétitivité pour les entreprises ? Le cas de la norme ISO 9001, publié dans " (2006)" 5ème édition du colloque métamorphose des Organisations 23 et 24 Novembre 2006 à Nancy

Les Thèses :

- LÉRAT-PYTLAK Jérôme, décembre 2002, Le passage d'une certification ISO 9001 à un management par la qualité totale Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion université des sciences sociales –TOULOUSE I

Mémoire :

- BOUVET Damien, octobre 2005, la gestion de la qualité dans le pilotage des travaux : application de la norme iso 9001 :2000 aux structures OPC .mémoire en vue d'obtenir un master 2 spécialité ingénierie de la maîtrise d'œuvre. Université de marne-la- vallée

BIBLIOGRAPHIE

- DI GIULIO Julien , décembre 2011 , Le management de la qualité, de la sécurité et de l'environnement (QSE) Mémoire professionnel 1ère année de Master Management Stratégique des Organisations Parcours Ressources Humaines université de Reims Champagne-Ardenne (institue Rémois de gestion)
- DUTRONC Brigitte, May 2011, Industrialisation du management par les processus: mise en œuvre d'ARIS, outil de modélisation des processus .Mémoire présenté en vue d'obtenir le diplôme d'ingénieur CNAM Informatique, Systèmes d'information conservatoire national des arts et métiers –centre régional associé de VERSAILLES
- DALLY DIOUF Ibrahima, Juillet 2005, l'implication du personnel dans le système de gestion de la qualité : cas de la SONACOS SIEGE .Mémoire en vue d'obtenir le Diplôme d'Études Approfondies(DEA) en Sciences de Gestion UNIVERSITE CHEIKH ANTA DIOP DE DAKAR - FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION

Document interne de l'organisme :

- Manuel d'organisation de la GRTE 1ère Version (2006 – 2009)
- Compte rendu de revue de direction DTE-Sétif n°01-2010 / Septembre 2010

INDEX DES TABLEAUX ET SCHEMAS

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N° 1 : liste des directions opérationnelles	p18
Tableau N°2 : Phases Diagnostique.....	p26
Tableau N°3 : Phases Conception Du système.....	p27
Tableau N°4 : Phases Mise en œuvre du nouveau système de management.....	p28
Tableau N°5 : Phases Assistance pour la certification.....	p29
Tableau N°6 : Processus / Propriétaires.....	p37
Tableau N°7 : les Responsabilités dans le processus Recruter et intégrer la Ressource humaine	p48
Tableau N°8 : les caractéristiques du processus recruter et intégrer la Ressource humaine.....	p49
Tableau N°9 : les caractéristiques du processus Recruter et intégrer la Ressource humaine (détaillé)	p51
Tableau N° 10 : fiche d'indicateurs du processus Recruter et intégrer la Ressource humaine.....	p54
Tableau N°11 : plan d'action amélioration du processus Recruter et intégrer la Ressource humaine.....	p55
Tableau N° 12 : Responsabilité du Processus : Former la Ressource humaine.....	p57
Tableau N° 13 : les caractéristiques du processus Former la Ressource humaine.....	p58
Tableau N°14 : Description du sous-processus formé la Ressource humaine.....	p59
Tableau N° 15 : détaillée de l'étape sous processus formé la Ressource humaine.....	p60
Tableau N° 16 : fiche d'indicateur de processus Former la Ressource humaine.....	p62
Tableau N°17 : plan d'action amélioration du processus former la RH.....	p63
Tableau N° 18 : un exemple d'audite de suivi	p65

LISTE DES SCHEMAS

Le schéma N° 1 : Organigramme de la Direction généralep19

Le schéma N°2 : Organigramme de la direction de transport d'électricitép20

Le schéma N°3 : Organigramme de la direction régionale de transport.....p21

Le schéma N°4 : Organigramme du service de transport de l'électricitép22

Le schéma N° 5 : Organisation GRTE – PARTENAIREp30

Le schéma N° 6 : Cartographie des processusp35

Le schéma N°7 : Pyramide documentairep38

Le Schéma N° 8 : Organigramme de division ressource humainep42

Le Schéma N°9 : Logigramme du processus Recruter et intégrer la Ressource humaine.....p50

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE N°1 : Note de Structures Centrales et Régions de Transport

ANNEXE N°2 : Fiche de non-conformité

ANNEXE N° 3 : Synthèse de l'audit interne

ANNEXE N° 4 : Fiche de Personnes rencontrées et documents examinés dans un audit

ANNEXE N°5 : Politique en engagement qualité, environnement et SST de GRTE version 3

ANNEXE N°6 : Tableau d'indicateurs des processus PS4

ANNEXE N° 7 : Plan de communication sensibilisation GRTE : 2010-2011

ANNEXE N° 8 : Fiche d'évaluation à froid

ANNEXE N° 9 : Fiche de poste

ANNEXE N° 10 : Fiche de détermination des besoins en recrutement du personnel

ANNEXE N11 : Fiche Evaluation Candidat

ANNEXE N°12 : Fiche de suivi d'intégration de la nouvelle recrue

ANNEXE N° 13 : Compte Rendu des Travaux GAP

ANNEXE N° 14 : Fiche de documents de référence, d'applications, réglementation, bases de données

ANNEXE N°15 : Abréviations et définitions

ANNEXES 16 : Fiche descriptive du poste de travail -Division Ressources Humaines-

ANNEXE N° 17 : guide d'entretien

Annexe N°1 : note de service

N°148/GRTE-2012

du 26-01-2012

Note pour :

- Structures Centrales
- Régions de Transport

Objet : Audit de suivi 2 (surveillance 2)

Réf : Mail Tensik / Vinçotte du 23 Janvier 2012

Suite à la réception du mail cité en référence transmis par la responsable d'audit de Vinçotte International Algérie, Nous vous confirmons que pour l'audit de suivi 2 prévu du

26 Février 2012 au 1^{er} Mars 2012, les sites à auditer sont :

- **La direction générale de GRTE**
- **La région de transport d'Alger**
- **La région de transport de Annaba**
- **La région de transport de Hassi Messaoud**

Le plan d'audit vous sera transmis dès réception.

Nous insistons sur la finalisation de toutes les actions en cours :

- I. Audits internes croisés
- II. Levée des écarts et transmission des rapports d'audits signés et scannés
- III. La mise en œuvre des recommandations issues des revues de direction (central et régions de transport)
- IV. Les bilans annuels 2011 : incidents et avaries accompagnés des recommandations nécessaires
- V. Les non conformités fournisseurs
- VI. L'enquête satisfaction clients et plans d'actions correspondants
- VII. Le calcul des indicateurs de processus
- VIII. L'analyse complète et détaillées des écarts
- IX. Les plans d'actions amélioration processus associés

Nous demandons à l'ensemble des responsables de structures (direction générale et régions de transport) une totale implication à tous les niveaux.

Président Directeur

Général

Annexe N°2 Fiche de non-conformité

Site audité :	Période d'audit : du / / au / /
Processus audité :	Nombre de jours :
Non-conformité n° 01 / 02 :	
Mineure <input type="checkbox"/>	Majeure <input checked="" type="checkbox"/>
1-Ecart constaté	
<p>1.1. Rappel de l'exigence (référence) : extrait :</p> <p>6.2.2 Compétence, formation et sensibilisation</p> <p>L'organisme doit</p> <p>a) déterminer les compétences nécessaires pour le personnel effectuant un travail ayant une incidence sur la conformité aux exigences relatives au produit;</p> <p>1.2. Preuve tangible constatée :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Formulaire FQ 007-PS4 de détermination du besoin en recrutement du personnel (Service transport EKS) pour 2011. ○ Manuel des fiches de fonction de GRTE <p>1.3. Libellé de l'écart :</p> <p>Les critères d'accès et l'expérience souhaitée indiquée sur le Formulaire FQ 007-PS4 de détermination des besoin en recrutement du personnel ne correspondent pas à ce qui indiqué dans les fiches de fonction.</p> <p>Cette rubrique est renseignée par les chefs de service de transport alors qu'elle devrait l'être par les agents de la division RH (en charge du recrutement).</p> <p>1.4. Risque (client-produit-processus- réglementation -système-environnement-SST)</p> <p>Recrutement d'agents dont le profil et l'expérience ne correspondent pas aux critères d'accès aux postes selon l'organisation en vigueur .Soit un manque de compétence dès le départ.</p>	
Nom :	
Auditeur :	
Responsable d'audit : Date :7 Mars 2013	

ANNEXE N° 3 : Synthèse de l'audit interne

1-Données relatives à l'audit	
Date de l'audit :	6 Mars 2013 Nombre de jours=01
Processus audité(s) :	PS4 : Gérer et développer la RH
Référentiel (s) d'audit : <i>(à indiquer les références des exigences auditées)</i>	ISO 9001 version 2008
Site(s) audité(s) : <i>(à indiquer avec précision)</i>	Division RH
Responsable d'audit :	
Auditeurs	
Auditeurs observateurs	-----
2-Constats d'audit	
Nombre de points forts (PF) :	00
Nombre de Pistes de Progrès (PP) :	00
Nombre de Points Sensible (PS) :	02
Nombre de Notes (Note) :	01
Nombre de non-conformité(s) mineure(s) :	00
Nombre de non-conformité(s) majeures(s) :	02
Nombre total des non conformités(s)	02
3-Présentation des constats d'audit	
<i>3.1. Points forts (PF) (commentaires par point fort)</i>	
PF n°01 : 00	
<i>3.2. Pistes de Progrès (PP) (commentaires par piste de progrès)</i>	
PP n° 01 : 00	

3-Présentation des constats d’audit (suite)
3.3. Points Sensible (PS) (commentaires par point sensible)
<p>PS n°01 : La maîtrise documentaire (classement et mise à disposition) n’est pas totalement assurée.</p> <p>PS n°02 : Les dispositions d’intégration des nouvelles recrues n’ont pas été appliquées comme exigé dans le processus PS4 ;</p>
3.4. Notes (commentaires des notes)
<p>Note n°01 : Décision d’installation n°720-2011-DTE-ST-DIV-RH de la commission de recrutement de la région de transport ne portant pas de date.</p>
3.5. Non-conformité(s) mineure(s) (indiquer uniquement le libellé de la NC min et l’exigence correspondante)
NC Min n°01 :00
3.6. Non-conformité(s) majeures(s) (indiquer uniquement le libellé de la NC min et l’exigence correspondante)
<p>NC Maj n°01 : Les critères d’accès et l’expérience souhaitée indiquée sur le Formulaire FQ 007-PS4 de détermination des besoin en recrutement du personnel ne correspondent pas à ce qui indiqué dans les fiches de fonction. Cette rubrique est renseignée par les chefs de service de transport alors qu’elle devrait l’être par les agents de la division RH (en charge du recrutement).</p> <p>NC Maj n°02 : Les fiches de détermination des besoins en recrutement transmises par le département MT n’ont pas fait l’objet de validation par le chef de département MT. Ces fiches présentent des surcharges (ratures, modifications...) Egalement, le chef de division RH et le chef de service développement formation n’ont pas assuré (avec à l’appui signature) le rôle de vérificateur –consolidateur et approbateur.</p>

4-Eléments se rapportant à l'audit interne	
4.1. Disponibilité -implication –réactivité-communication avec les audités (commentaires à faire)	
<p>4.1.1. Disponibilité : (indiquer en taux la disponibilité des responsables audités) : Correcte</p> <p>4.1.2. Implication : (apprécier l'implication des audités à tous les niveaux) Correcte</p> <p>4.1.3. Réactivité : Acceptable (suite au manque de maîtrise des documents)</p> <p>4.1.4. Communication avec les auditeurs : Correcte.</p>	
4.2. Respect du plan d'audit et atteinte des objectifs de l'audit interne (commentaires à faire)	
<p>4.2.1 Respect du plan d'audit</p> <p style="text-align: center;">Plan d'audit respecté.</p>	
Noms	Date : 06-03-2013
Responsable d'audit :	Visa
Auditeur :	

ANNEXE N° 4 : Fiche de Personnes rencontrées et documents examinés dans un audit

Site audité : Division RH / DTE-Sétif		Période d'audit : du 27/ 09 / 2010 au 27/09 /2010	
Processus audité : PS4		Nombre de jours : 01	
<i>Personnes rencontrées</i>		<i>Documents examinés</i>	
<i>Nom-Prénom</i>	<i>Fonction</i>	<i>Intitulé</i>	<i>Codification</i>
	Chargé d'études	Tableau de bord des indicateurs du processus PS4	FO 004-PS4
	Chargé d'études	Fiche évaluation formation à chaud	FO 016-PS4
	Chargé d'études	Fiche évaluation formation à froid du 10/06/2010	FO 017-PS4
	Chargé d'études	Fiche expression des besoins formation	FO 012-PS4
		Fiche de suivi de l'intégration de la nouvelle recrue de Mlle :	FO 009 -PS4
		Plan de formation 2010	FO 014- PS4
		Formulaire bilan formation	FO 019-PS4
		Fiche détermination des besoins en recrutement 2010	FO 001 -PM4
		Fiche détermination des besoins en recrutement 2011	FO 007 -PS4
		Fiche évaluation candidat	FO 003 -PM4
		Fiche de synthèse et d'analyse des formulaires d'évaluation annuelle de la RH	FO 020-PS4
		Plan de recrutement	Document Sonelgaz
Nom : Responsable d'audit :		Date :27-09-2010	
Auditeur Observateur :		Visa	

ANNEXE N°5 Politique en engagement qualité, environnement et SST de GRTE version 3



Abdelaziz FERGANI
Président Directeur Général GRTE



الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء
Société Algérienne de Gestion du Réseau de Transport de l'Electricité

Alger, le 02 juin 2010

Politique et Engagement Qualité, Environnement, Santé et Sécurité au travail de GRTE. Spa

GRTE assure les missions d'exploitation, de maintenance et de développement du réseau de transport de l'électricité conformément à la loi de l'électricité n°02-01 du 05 Février 2002 ; qui lui confère le monopole naturel de la gestion de ce réseau.

GRTE inscrit son engagement à travers les principes suivants :

- Satisfaire ses clients et partenaires en leur assurant une qualité de service répondant au mieux à leurs besoins et attentes. Satisfaction qui passe inévitablement pour GRTE par des projets de grande envergure, tels que :
 - La mise en œuvre du plan de développement du réseau de transport avec l'introduction de nouvelles politiques de réalisation ;
 - Le développement du réseau de transport 400 kV ;
 - La poursuite de la généralisation des nouvelles techniques d'exploitation et de maintenance du réseau (travaux sous tension, télécommande généralisée des postes, télé relève d'informations, travaux hélicoptères, la gestion de la maintenance assistée par ordinateur...)
 - L'aménagement et l'adaptation de l'organisation pour une meilleure utilisation des ressources ;
 - Le développement continu de la ressource humaine de la société moteur de sa réussite et sa pérennité à travers :
 - La formation des ingénieurs et des Techniciens du Transport d'Electricité aux métiers de transport de l'électricité et des cadres au management
 - la création d'une école Transport d'Electricité dédiée à la formation du personnel aux métiers de transport de l'électricité
- Assurer la sécurité et la santé de ses employés et des tiers intervenant sur ses ouvrages ;
- Préserver l'environnement en maîtrisant au mieux les impacts environnementaux et la prévention de la pollution qui résultent de ses installations et activités ;
- S'engager et se conformer aux exigences réglementaires et autres réglementations des parties intéressées ;

GRTE concrétise cet engagement à travers la définition d'une politique, communiquée au personnel de la société et mise à la disposition des tiers. Cet engagement se traduit par la conception et le déploiement d'un système de management intégré ; certifié ISO 9001 version 2008 en Janvier 2010 et dont la certification intégrée par rapport aux 03 référentiels ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001 est prévue en Janvier 2011.

- S'inscrivant dans une logique d'amélioration continue, GRTE articule la mise en œuvre de son système de management intégré sur les principaux axes suivants:
- Une simplification du système documentaire conjuguée à une mise en œuvre efficace des processus visant l'atteinte des objectifs en matière de qualité de service du réseau de transport, de préservation de l'environnement et de respect des exigences santé –sécurité au travail ;
- La sensibilisation et la communication sur les objectifs : qualité, environnement et santé-sécurité au travail aux niveaux appropriés ainsi que les aspects environnementaux significatifs et les risques associés ;
- L'assainissement progressif des sites administratifs et techniques de la société;
- La mise en œuvre des programmes environnement et SST au travail permettant la réduction des risques et impacts correspondants ;
- L'engagement pour la prévention des dommages corporels et atteinte à la santé du personnel de la société et des tiers travaillant pour son compte et sous sa responsabilité ;

GRTE évalue périodiquement dans le cadre des revues de direction, le fonctionnement de son système de management intégré, afin de s'assurer entre autres:

- du fonctionnement efficace des processus ;
- de la mise en œuvre des plans d'actions décidés suite aux éventuels écarts identifiés dans le fonctionnement des processus ;
- de la mise en œuvre du programme Environnement et Santé –Sécurité au travail et de l'atteinte des objectifs pour l'ensemble des processus
- de la conformité de ses sites et ouvrages aux exigences réglementaires

Je désigne, comme représentant de la Direction Générale, le Coordinateur du Système de Management Intégré, qui doit s'assurer et me rendre compte, entre autres, que :

- Les processus définis sont mis en œuvre et entretenus,
- Les exigences réglementaires en matière d'environnement et santé-sécurité au travail sont mises à disposition et font l'objet d'application rigoureuse à tous les niveaux,
- La sensibilisation :
 - aux exigences des clients est encouragée au sein de la société,
 - aux aspects environnementaux et risques liés aux activités de la société est assurée pour les personnels
- Le système de management intégré est amélioré et adapté en permanence au fonctionnement de la société et ce à travers les audits internes, les revues de direction, et toutes les actions et propositions d'amélioration,

Je m'engage personnellement à mettre en œuvre cette politique accompagnée des ressources et moyens nécessaires à sa réussite. Il s'agit là, d'une démarche de progrès ayant pour objectif l'amélioration continue de nos performances qualité, environnement, sécurité et santé au travail.

Cette démarche vise la satisfaction de nos clients, des parties intéressées et de notre personnel.

J'attends la totale implication de Nous Tous dans la mise en œuvre de ce système de management intégré, qui est un projet collectif et un engagement fort sur l'avenir de notre Société.



Abdelaziz FERGANI
Directeur Général GRTE

ANNEXE N°6 exemple de Tableau de bord des processus PS4

Objectif : Disposer en temps voulu d'une Ressource Humaine compétente et performante	UM	Périodicité De calcul	Objectif annuel	Objectif Trimestriel	Résultats 1er Tr année 2010	Ecart : Résultats 1er Tr 2010 P/P à l'objectif	Objectif annuel 2009	Ecart : Résultats 1er Tr 2009 P/P à l'objectif	Evolution : (Résultats 1er Tri 2010 - Résultats 1er Tri 2009) / Résultats 1er Tri
Indicateur 1-1 : Taux de réalisation du plan de recrutement par rapport aux prévisions	U %	Mensuel trimestriel semestriel annuel	100%	25%					
Indicateur 1-2 : Taux de réalisation du plan de formation en FPS et PP	U %	trimestriel semestriel annuel	100%	25%					
Indicateur 1-3 : Taux des agents en HO par apport aux postes organigrammes	U %	Annuel	Indicateur d'information						
Indicateur 1-4 : Taux d'occupation des postes organigramme	U %	Annuel	Indicateur d'information						
Indicateur 1-5 : Taux d'agents évalués par apport à l'effectif	U %	Annuel	Action qui se réalise annuellement avec objectif de 100%						
Indicateur 1-6: Taux d'agents auscultés par apport à l'effectif	U %	Annuel	Action qui se réalise annuellement avec objectif de 100%						

ANNEXE N° 7 : Plan de communication sensibilisation GRTE : 2010-2011

N°	Action à réaliser	Périodicité	Responsable(s)	Cibles	Supports	
1- Sensibilisation et Informations sur le Projet SMI : Qualité –Environnement et Santé –Sécurité au travail	Information & Sensibilisation sur :	Ou Période				
	1.1. La poursuite du projet SMI et sa certification en 2010 par rapport aux trois référentiels	Début Mars 2010	-C. Projet SMI	Personnel GRTE	<ul style="list-style-type: none"> - Réunions CID - Réunions de Coordination Régions - Regroupements GRTE- Pilotes et chargés de processus - Affichage - Revue GRTE 	
	1.2. La nouvelle politique et l'engagement de GRTE en matière de qualité, environnement et de SST					1.3 La nouvelle cartographie des processus de GRTE

	<p>1.4. Sensibilisation et information sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les aspects environnementaux - Les risques et dangers - Les situations d'urgence - La réglementation Environnement et SST - les programmes environnementaux et SST - Les objectifs qualité et cibles Environnement et SST 	<p>3eme trim 2010</p>	<p>-Assistants HSE -C. Projet SMI</p>	<p>Personnel : Exploitation Maintenance Administration</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Présentations et animations - Dépliants
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------	------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------

N°	Action à réaliser	Périodicité	Responsable(s)	Cibles	Supports
2- Mise en œuvre du Système de Management et amélioration des performances	Communication : compte rendu - synthèses et Procès Verbaux :	Ou Période			
	2.1. Elaboration et diffusion Tableaux de bord	Trimestrielle	DFC Responsables structures	Toutes les structures	Open x change Diffusion papier
	2.2. Réunion du CID et diffusion PV	Chaque quinzaine	PDG assistante PDG		
	2.3. Revues de direction des régions	Trimestrielle	-Dir. régions -C. Qualité		
	2.4. Elaboration et diffusion bilans et budgets	Annuelle	DFC Responsables structures		
	2.5. Revues de direction GRTE	01Fois / 04mois	-PDG -C. Projet SMI		
	2.6. CHS au niveau : <ul style="list-style-type: none">● des régions de transport● du siège de GRTE	Mensuelle	-Dir région		
	Trimestrielle	-PDG		Diffusion papier	

	2.7. Evaluation de la conformité réglementaire au niveau des sièges, ouvrages lignes et postes	Annuelle Mai 2010	-Assistant HSE/GRTE -C.Projet SMI	Personnel : Maintenance	Diffusion note Communiqué de presse
	2.8. Communication et sensibilisation sur : -les incidents et accidents -les demandes pertinentes des parties intéressées	à chaque survenue	DTE	Exploitation	Présentations et animations

N°	Action à réaliser	Périodicité Ou Période	Responsable(s)	Cibles	Supports
2- Mise en œuvre du Système de Management et amélioration des performances	2.8. Communication et sensibilisation sur : -les incidents et accidents -les demandes pertinentes des parties intéressées	à chaque survenue	DTE		
	2.9. Communication sur les performances environnement et SST (bilan HSE)	Trimestrielle Semestrielle	Assistants HSE	Toutes les structures	Diffusion : Revue de direction Tableaux de bord-Bilan HSE
	2.10. Communication (bilan) à la fin de chaque phase du projet SMI 2010	Fin / Phase	C. Projet SMI Conseillers qualité Chargées de	-Membres CID -Comité Pilotage	Réunion CID Projection et animations Revue de direction

	2.11. Communication des résultats d'audits	Selon programme	communication	-Pilotes & Chargés Processus	Diffusion et affichage des résultats d'audit
	2.12. Communication des résultats enquête satisfaction clientèle	Fin d'enquête	Responsable clientèle	-Membres CID -Comité Pilotage -Pilotes & Chargés processus	Réunion Revue de direction GRTE et régions

N°	Action à réaliser	Périodicité Période	Responsable(s)	Cibles	Supports
4- Communication sur la vie de GRTE et les événements importants	Organiser les différents évènements qui réunissent le personnel de l'entreprise de façon conviviale : départ en retraite, journée de la femme, remise de médailles etc....),	Selon un calendrier à définir	Ressources Humaines	Personnel GRTE	Cérémonie regroupant le personnel Affichage
	<p>Communication et information sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Les mises en service de nouveaux ouvrages ● La signature de contrats et de convention ayant un impact sur GRTE ● Le dossier SMI ● L'environnement et la santé sécurité au travail ● les visites (PDG/Groupe Sonelgaz et Ministre au niveau de GRTE ● Rencontres GRTE et Wilayas ● Les journées techniques, brainstorming.... 	Trimestrielle	Comité de rédaction de la revue GRTE	-Personnel GRTE - filiales et Groupe - MEM - Autorités locales	-Revue périodique de GRTE -Site WEB

	1. Réalisation et diffusion revue GRTE	Trimestrielle	Assistante COM	Personnel GRTE Filiales & partenaires	Revue GRTE
	2. Mise en place de Site web GRTE	4 ^{ème} trim	DOS Assistante com	Internautes	Intranet - Extranet
	3. Dépliants et brochures: 3.1-Plaquette institutionnelle (présentation entreprise) 3.2-Statistiques annuelles (chiffres clés)	4eme trim 2010 Fin 2 ^{ème} Tr Année n+1	Assistante com	Personnel GRTE Filiales & partenaire	Diffusion Dépliants

N°	Action à réaliser	Périodicité	Responsable(s)	Supports
5- Communication à l'externe	Transmission et communication d'informations :	Ou Période		
	3.1. Au Groupe Sonelgaz Aux sociétés du groupe	Journalière, hebdomadaire, mensuelle, trimestrielle, semestrielle, annuelle	GRTE	papier
	3.2. A la Commission de Régulation de l'Electricité et du Gaz	Journalière, hebdomadaire, mensuelle, trimestrielle, semestrielle, annuelle	Assistant Relations CREG	Papier Messagerie électronique
	3.3. Au Ministère	Journalière, hebdomadaire, mensuelle, trimestrielle, semestrielle, annuelle	GRTE	Papier

	3.4. Aux autorités locales lors des rencontres GRTE/ WALI	Voir calendrier	GRTE	-Document plan de développement Wilaya -Présentation power point
	3.5 Au PDG/Groupe Sonelgaz et Ministre lors des visites de ces derniers au niveau des ouvrages GRTE	Voir calendrier	GRTE	Fiches techniques -Document plan de développement -Présentation power point
	3.6 Journées techniques (communication externe : clients HT) et brainstorming	Voir calendrier	GRTE	-Document Présentation power point -Programme, Affiches, CD, ...

Annexe N° 8 Fiche d'évaluation à froid

(Post-formation)

Questionnaire N° 01

A renseigner par le responsable hiérarchique directe

Agent formé (nom et prénom) :	Structure d'appartenance :
Intitulé de la formation :	Période : du au
Durée de la formation :	Organisme de formation :
Type de l'action :	Mode : Alterné <input type="radio"/> bloqué <input type="radio"/>

A- t- il mis en application les connaissances acquises lors de sa formation ?

Oui Lesquelles ?

.....

Non Pourquoi ?

.....

La formation lui a-t-elle permis d'améliorer son efficacité dans son travail ?

Oui Comment ?

.....

Non Pourquoi ?

.....

Au cas où il y a améliorations, est-ce que ces améliorations ont apporté un plus à votre structure ?

Oui Comment ?

.....

.....

Non Pourquoi ?

.....

.....

Quels compléments à la formation suivie seraient nécessaires, pour lui ou votre structure ?

.....

.....

.....

.....

COMMENTAIRES / OBSERVATIONS / SUGGESTIONS

.....

.....

DATE DE L'EVALUATION :

SIGNATURE :

/ /

Questionnaire N° 02
A renseigner par le bénéficiaire de la formation

Agent formé (nom et prénom) :	Structure d'appartenance :
Intitulé de la formation :	Période : du au
Durée de la formation :	Organisme de formation :
Type de l'action :	Mode : Alterné <input type="radio"/> bloqué <input type="radio"/>

Avez-vous mis en application les connaissances acquises lors de votre formation ?

Oui Lesquelles ?

.....

.....

Non Pourquoi ? Manque de temps Modules non acquis

Manque de moyens Formation non adaptée

La formation vous a-t-elle permis d'améliorer votre efficacité dans votre travail ?

Oui Comment ?

.....

.....

Non Pourquoi ?

.....

.....

Au cas où il y a améliorations, est-ce que ces améliorations ont apporté un plus à votre structure ?

Oui Comment ?

.....

.....

Non Pourquoi ?

.....

.....

Quels compléments à la formation suivie seraient nécessaires, pour vous ou votre structure ?

.....

.....

.....

.....

COMMENTAIRES / OBSERVATIONS / SUGGESTIONS

.....

.....

DATE DE L'EVALUATION :

SIGNATURE :

/ /

ANNEXE N° 9 FICHE DE POSTE

Structure :	Code poste :
Libellé exact du poste :	Classement :
Définition sommaire du poste :	
Missions/Responsabilités :	
Description des tâches :	
<ul style="list-style-type: none">▪▪▪▪▪▪▪▪	
QUALIFICATIONS :	
Formation Générale :	
Formation Professionnelle :	
Expérience Professionnelle :	

ANNEXE N° 10 Fiche de détermination des besoins en recrutement du personnel

Pour les besoins de nos services, nous vous prions d'envisager pour l'exercice 20..., le recrutement du personnel suivant :

Structure d'affectation	Poste(s) de Travail	Nombre de postes organigra	Nombre de postes organigra	Effectif existant	Effectif à recruter	Diplôme(s) / Profils /	Expérience professionnelle souhaitée	Localité(s) de résidence

ANNEXE N11 Fiche Evaluation Candidat

Nom :	Date d'évaluation :
Prénom :	Poste(s) cible(s) :
Diplôme :	

1. Accueil du candidat	Points à observer	Notation
Présentation – Objectifs de l'entretien – Durée de la rencontre – Poste ciblé par l'entretien – présentation succincte de GRTE.	Tenue vestimentaire, présentation Attitude	Néant
2. Études, culture professionnelle et expérience	Points à observer	Notation
Parlez-nous de votre CV, de vos études, de vos projets de fin d'études et de vos stages en milieu professionnel. Parlez-nous de ce que vous connaissez de SONELGAZ.	Élocution, Esprit de synthèse Pertinence de la formation	/ 3
Si vous avez déjà travaillé, quelles ont été vos principales activités ? vos principales réalisations ? vos motifs de départ	Niveau de responsabilités assumées Diversité et étendue de l'expérience Nature des réalisations	/ 2
Qu'est-ce qui est important pour vous dans un emploi? Quel défi recherchez-vous à relever en postulant à GRTE? Que recherchez-vous dans votre future carrière professionnelle et Quelles sont vos motivations ?	Champs d'intérêt, degré d'initiative Cohérence du plan de carrière Motivations	/ 2
3. Critères , compétences et attitudes	Points à observer	Notation
Comment vous voyez ou que connaissez-vous sur le poste et l'activité qui vous sont proposés ? Sur quels critères allez-vous vous baser pour évaluer la qualité de votre travail? Vous sentez vous capable de répondre aux exigences liées au poste et à l'activité? Comment feriez-vous pour planifier votre travail ? Comment vous voyez les rapports avec vos collègues et vos supérieurs ? et décrivez-nous la relation que vous souhaitez avoir avec votre supérieur et vos collègues? Si on vous demandait de décrire vos principales qualités	Potentiel du candidat Exigences personnelles Connaissances techniques Capacité à s'organiser Capacité à garder son calme Capacité à travailler en équipe Qualités personnelles	/ 13

que diriez-vous ?		
4. Conclusion	Points à observer	Notation
Autres points que la personne souhaite aborder Précisions sur les prochaines étapes du processus de sélection.	Souhais personnels que le candidat voudrait exprimer	Néant
	Total Obtenu	/20

Très Insatisfaisant E (≤ 8)	Insatisfaisant D (>08- <10)	Moyen C (10- ≤13)	Satisfaisant B (>13- <16)	Très Satisfaisant A (≥16- 20)

VISA DES MEMBRES DE LA COMMISSION

ANNEXE N°12 FICHE DE SUIVI DE L'INTEGRATION DE LA NOUVELLE RECRUE

Nom et Prénom :

Structure :

Poste de travail :

Date de recrutement :

A renseigner tout au long de la phase d'intégration par la structure RH

Processus d'intégration	Date	Responsable
I- Installation de la nouvelle recrue.		
Accueil par la structure RH.		
Information sur le système de rémunération et d'évaluation du personnel en vigueur au sein de l'entreprise		
Accueil par le premier responsable hiérarchique de la structure d'affectation.		
Localisation de la nouvelle recrue, ses relations hiérarchiques et fonctionnelles, ses missions et attributions.		
II- Tournée d'information		
Connaître son environnement de travail et les enjeux du Système Management Intégré		
Explication des principales procédures et règles techniques, de gestion et de sécurité au travail liées à son domaine d'activité.		
Rencontre du partenaire social (comité de participation et syndicat).		

Rencontre des responsables des différentes structures et activité		
III- Formation dans les écoles IFEG : Programme d'intégration des nouvelles recrues (PINR)		
1- Présentation de l'organisation du groupe SONELGAZ et de GRTE		
2- La loi sur l'électricité et la distribution du gaz par canalisation,		
3- La convention collective et le règlement intérieur		
4- Connaissance réseau		
5- Sécurité électrique et le secourisme,		
6- Maintenance des lignes HT		
7- Maintenance des postes HT,		
8- Contrôle électrique,		
9- Téléconduite,		
10-Télécommunications		
11- Formation en milieu du travail (FMT)		

N.B : les agents des fonctions de gestion suivront uniquement les 04 premiers modules du PINR

ANNEXE N° 13 Compte Rendu Travaux GAP

Date : / /

Compte Rendu Travaux GAP /N°.....

1-Processus : PS4		Réf :	Intitulé :
2-Pilote Central :			
3-Participants (Membres _GAP) :		4-Autres participants :	5- Absents :
5-Début _travaux :		Heure :	Lieu : DTE/ALGER
6-Fin _travaux :		Heure :	
7- Phase* :	Identification Processus	8-Ordre du jour :	
	Description Processus		
	Recueil –Collecte*		
	Informations et documents existants		
	Indicateurs Processus		
	Analyse des risques - dysfonctionnement		
	Plans d'actions (amélioration)		
	Rédaction modes opératoires, procédures		
	Validation		
Mise en œuvre expérimentale du			

	Processus	
	Sensibiliser les acteurs	
	Retour d'expérience	
9 – Examen de la mise en œuvre des points décidés lors du précédent GAP :		
10 – Synthèse détaillée des travaux réalisés lors du GAP :		
11- Points et travaux à réaliser en interface avec les autres processus (à afficher avec précision : document, responsable, date, lieu,...) :		
12 – Documents réalisés (à joindre y compris le plan d'action à jours) :		
13 –Points à traiter lors de la prochaine réunion : du / / au / /		
Pilote :		

* Cocher dans la case correspondante à la phase en cours.

Diffusion par lotus dans les 24 heures qui suivent le GAP :

Destinataires :

- Chargés des processus
- Assistants pilote de processus
- Propriétaire de processus
- Pilote des processus en inter -action
- Coordinateur projet SMI
- Directeurs de région / chargé SMI

ANNEXE N° 14 Fiche DE Documents de référence, d'applications, réglementation, bases de données

8. Documents de référence, d'applications, réglementation, bases de données
<ul style="list-style-type: none"> - Convention collective - Règlement intérieur ; - Directives; - Circulaires et notes de service ; - Organisation version (2006-2009) ; - Organigramme ; - Fiche de poste ; - Gestion informatisée du personnel (GIP) ; - Dossiers agents - Convention SMT; - conventions formation <li style="padding-left: 40px;">▪ <u>Pour le recrutement :</u> - Circulaire N°43/ 94 du 03/05/1994 sur le recrutement ; - Circulaires N°42 et 78 sur la mutation et mutation / promotion ; - Circulaire N°68/86 sur les dossiers administratifs - Directives N°17et 33 relatives au recrutement ; - Directive N°35 relative à la préparation de la relève : - Directive N°39 relatives aux règles de mobilité et de la bourse de l'emploi: - Directive N°34 relative au rejet de confirmation des cadres supérieurs et des cadres supérieurs seniors: - Directive N°18 relative à la charte des obligations légales en matière de relations opposables aux entreprises de sous traitance - Directive N° 20 relative à la ressources humaines et sous -traitants ou partenaires - Directives N°02 et 03 relatives aux appels à candidature ; - Directive N°27 relative à la promotion de l'emploi féminin - Note de service N°1656/ DRH- SDR relative au recrutement et contrats de travail ; - Directive N°14 relative à l'emploi du personnel retraité de SONELGAZ ; - Directive N°51- relative à la fin de fonction des cadres supérieurs, cadres supérieurs seniors et cadres dirigeants - Note de service N°1574/ DRH- SDR relative au recrutement ; - Note de service N°1247/ GRTE/ DRH- A relative à la procédure de recrutement des cadres à GRTE ; - Note de service N°4921/DRH-SDR relative au dispositif d'évaluation de la période d'observation des cadres supérieurs et cadres supérieurs seniors; <li style="padding-left: 40px;">▪ <u>Pour la formation :</u> - Circulaire N°39DP. CIR qui définit les conditions et les modalités de mise en œuvre de la formation en entreprise ;

- Circulaire N°101 DRH. CIR qui définit les conditions d'organisation et rémunération du parrainage en entreprise ;
- Circulaire N°10 DP. CIR relative à la formation et au perfectionnement à l'étranger ;
- Circulaire N°57 DP. CIR relative à la sanction de la formation professionnelle;
- Circulaire N°73 DP. CIR relative au statut du formateur
- Circulaire N°6372 /DRH-EXE-RS relative l'indemnité de stage pratique (agents en formation)
- Note de service N°342/ DRH- SR.94 relative aux Conditions d'accès à la formation ;
- Note de service N°068/ DRH- SR.94 portant sur les dispositions particulières concernant les travailleurs qui interrompent la formation ou échouent aux épreuves de fin de formation ;
- Directives N°21 Utilisation de la langue anglaise dans les documents d'appels d'offres ;
- Directives N°27 relative à la promotion de l'emploi féminin ;
 - **Pour la visite médicale :**
- Décret exécutif 93- 120 du 05/05/1993, relatif à l'organisation de la médecine de travail ;
- Arrêté interministériel du 02/04/1995, fixant la convention type relative à la médecine de travail ;
- Circulaire N°34/ DRH. CIR portant accidents du travail et maladies professionnelles- notions procédures- ;
- Circulaire N°105/ DRH/ SR portant médecine de travail en entreprise ;
- Circulaire N°31bis/84 portant maladie de courte durée ;
- Circulaire N°111/95 congé de maladie de longue durée
 - **Pour l'évaluation annuelle :**
- Circulaire N°135/ DRH. CIR portant objet Evaluation des cadres responsables de structures ;
- Circulaire N°137/ DRH. CIR portant objet Evaluation des cadres sans responsabilité hiérarchique ;
- Circulaire N°138/ DRH. CIR portant objet Evaluation annuelle des agents de maîtrise d'encadrement, maîtrise et exécution ;

ANNEXE N°15 Abréviations et définitions

8. Abréviations et définitions	
TRPR	: Taux de réalisation du plan de recrutement par rapport aux prévisions annuelles
TRPF	: Taux de réalisation du plan de formation
TAHO	: Taux agents en hors organigrammes par rapport aux postes organiques
TOPO	: Taux d'occupation des postes organiques par rapport à l'organigramme
TAZE	: Taux agents évalués par rapport aux effectifs
T2AE	: Taux agents auscultés par rapport aux effectifs
GRTE	: Société Algérienne de Gestion du Réseaux de Transport de l'Electricité
DRH	: Direction des Ressources Humaines
CID	: Conseil Inter- Direction
CA	: Conseil d'Administration
ANEM	: Agence Nationale de l'Emploi
CV	: Curriculum Vitae
IFEG	: Institut de Formation Electricité et Gaz
PINR	: Programme d'Intégration des Nouvelles Recrues
CMT	: Centre de Médecine de Travail
DPM	: Demande de Prestation Médicale
GIP	: Gestion informatisée du personnel
FPS	: Formation Professionnelle Spécialisée
PP	: Perfectionnement professionnel
HO	: Hors organigramme
DRH.EXE	: Direction Exécutive des Ressources Humaines (DRH Groupe)
IDF	: Instruction de demande de formation
RH	: Ressources Humaines

ANNEXES 16 : Fiche descriptive du poste de travail -Division Ressources Humaines-

Structure : GRTE/DTE/Direction Régionale de Transport Electricité/Division RH.	Code poste : W76
Libellé exact du poste : Chef de Division RH	Classement : 19/20/21
<p>Définition sommaire du poste : Chargé de la gestion, de l'animation et de la coordination de l'ensemble des activités dévolues à la fonction RH au niveau d'une Région de Transport d'Electricité.</p>	
<p>Description des tâches :</p> <ul style="list-style-type: none"> ☛ Gestion administrative : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Assurer la gestion administrative du personnel de la Direction : <ul style="list-style-type: none"> • Actes de gestion liés au recrutement (lettres d'engagement, prise en charge administrative : badges, cartes de sécurité sociale etc.), • Actes de carrière : promotion/avancement, mutation, attribution de médaille, retraite... (pour le personnel exécution, maîtrise et cadres) • Gestion des absences temporaires : mise en disponibilité, formation, service national, maladie, détachement... • Tenu des dossiers administratifs en veillant à détenir avec soin les éléments constitutifs.. • La préparation puis l'exploitation de la paie : éléments variables, restitutions documents de paie, traitement des réclamations... pour l'ensemble du personnel de la Direction (Exécution, Maîtrise, Cadres), ☛ Relations avec les organismes : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Assurer la relation avec le centre médecine du travail : suivi couverture médicale, actes liés aux accidents du travail... ▪ Assurer la relation avec les organismes externes : tenue à jour des documents obligatoires (registres légaux), relations avec les organismes sociaux (FOSC, CNAS, MUTEG, Inspection du Travail, Impôts, ..) ☛ Recrutement/Formation/Organisation : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Réaliser le plan de recrutement en interne et en externe, ▪ En relation avec la DRH, mettre en œuvre le plan de formation, ▪ Assurer la mise en adéquation Ressources/Emplois (mise à jour des organigrammes, évaluations, programmes de développement de la RH..). ☛ Budget / Bilan : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborer le projet de budget fonction Ressource Humaine pour le compte de la Direction, ▪ Elaborer bilan social / tableau de bord RH et les transmettre à la DRH et responsables de la Direction : structure et mouvements des effectifs, masse salariale et coûts du personnel, absentéisme, accidents du travail, heures supplémentaires, relations sociales etc. ▪ Met en œuvre les procédures, les outils et les recommandations SMI liées à son domaine de compétence et de responsabilité. 	
<p>QUALIFICATIONS :</p> <p>Formation Générale : Licence</p> <p>Formation Professionnelle :</p> <p>Expérience Professionnelle : 06 à 08 ans</p>	

Structure : GRTE/DTE/Direction Régionale de Transport Electricité/Division RH.	Code poste : Z79
Libellé exact du poste : Secrétaire	Classement :07/08/09
Définition sommaire du poste : Chargé d'assurer les travaux de secrétariat de la division RH.	
Description des tâches : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reçoit les informations sous forme d'instructions ou de documents à traiter. ▪ Exploite les instructions et informations reçues en vue d'organiser son travail. ▪ Prépare le secrétariat (cachets, registres, téléphone.) ▪ Enregistre et expédie le courrier. ▪ Prend note des correspondances. ▪ Classe les documents importants et confidentiels. ▪ Régit et enregistre les appels téléphoniques. ▪ Tient à jour le répertoire téléphonique. ▪ Accueille, oriente et annonce les visiteurs. ▪ Note les RDV pour le chef de division et le lui rappelle en temps voulu. ▪ Rédige les correspondances courantes du service et assure les copies de lettres et correspondance à dispatcher. ▪ Veille à la bonne tenue et à la propreté du bureau de la division. 	
QUALIFICATIONS : Formation Générale : Diplôme de secrétariat Formation Professionnelle : Expérience Professionnelle : 01 à 02 ans	

Structure : GRTE/DTE/Direction Régionale de Transport Electricité/Division RH.	Code poste : W80
Libellé exact du poste : Chef de Service gestion administrative RH	Classement :18/19/20
Définition sommaire du poste : Chargé d'assurer la gestion administrative du personnel de la direction régionale couvrant tous les aspects pratiques et opérationnelles liés à la fonction RH.	
Description des tâches :	
<p>► Assurer la gestion administrative du personnel :</p> <ul style="list-style-type: none"> • actes de gestion liés au recrutement pour l'ensemble du personnel de la Direction (lettres d'engagement, prise en charge administrative : badges, cartes de sécurité sociale etc..), • actes de carrière : promotion/avancement, mutation, attribution de médaille, retraite...(pour le personnel exécution, maîtrise et cadres) • gestion des absences temporaires : mise en disponibilité, formation, service national, maladie, détachement.. • tenir les dossiers administratifs en veillant à détenir avec soin les éléments constitutifs.. • assurer la préparation puis l'exploitation de la paie : éléments variables, restitutions documents de paie, traitement des réclamations... pour l'ensemble du personnel de la Direction (Exécution, Maîtrise, Cadres et Cadres supérieurs..), <p>► Relations avec les organismes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Assurer la relation avec le centre médecine du travail : suivi couverture médicale, actes liés aux accidents du travail... ▪ Assurer la relation avec les organismes externes : tenue à jour des documents obligatoires (registres légaux), relations avec les organismes sociaux (FOSC, CNAS, MUTEG, Inspection du Travail, Impôts,..) <p>► Budget / Bilan :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborer le projet de budget fonction Ressource Humaine pour le compte de la Direction, ▪ Elaborer bilan social / tableau de bord RH et les transmettre à la DRH et responsables de la Direction : structure et mouvements des effectifs, masse salariale et coûts du personnel, absentéisme, accidents du travail, heures supplémentaires, relations sociales etc. ▪ Met en œuvre les procédures, les outils et les recommandations SMI liées à son domaine de compétence. 	
QUALIFICATIONS :	
Formation Générale : Licence	
Formation Professionnelle :	
Expérience Professionnelle : 04 à 06 ans	

Structure : GRTE/DTE/Direction Régionale de Transport Electricité/Division RH.	Code poste : A25
Libellé exact du poste : Chargé d'Etudes (Service Gestion RH).	Classement : 15/16/17
Définition sommaire du poste : Chargé de mener à terme une étude dans le cadre des activités du service gestion RH et participe pleinement à la réalisation des missions confiées à la structure.	
Description des tâches :	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recueille les orientations principales nécessaires aux études proposées dans le cadre des activités du service gestion RH. ▪ Mène une étude à terme, seul ou en groupe selon la complexité du problème soumis à l'étude dans le cadre de la mission dévolue au service gestion RH. ▪ Procède à la collecte des informations et en contrôle la fiabilité. ▪ Présente et argumente l'étude au chef de service. ▪ Sous la responsabilité du chef de service gestion RH, prend en charge la gestion : <ul style="list-style-type: none"> • Des actes de gestion liés au recrutement pour l'ensemble du personnel de la Direction (lettres d'engagement, prise en charge administrative : badges, cartes de sécurité sociale etc..), • Des actes de carrière : promotion/avancement, mutation, attribution de médaille, retraite... (pour le personnel exécution, maîtrise et cadres) • La gestion des absences temporaires : mise en disponibilité, formation, service national, maladie, détachement.. • La tenue des dossiers administratifs en veillant à détenir avec soin les éléments constitutifs.. • La préparation puis l'exploitation de la paie : éléments variables, restitutions documents de paie, traitement des réclamations... pour l'ensemble du personnel de la Direction (Exécution, Maîtrise, Cadres et Cadres supérieurs..), • La relation avec le centre médecine du travail : suivi couverture médicale, actes liés aux accidents du travail... • La relation avec les organismes externes : tenue à jour des documents obligatoires (registres légaux), relations avec les organismes sociaux (FOSC, CNAS, MUTEG, Inspection du Travail, Impôts,..) ▪ Participe à l'élaboration du budget, des bilans et rapports d'activités du service et de la division RH. ▪ Met en œuvre les procédures, les outils et les recommandations SMI liées à son domaine de compétence. 	
QUALIFICATIONS :	
Formation Générale : Licence	
Formation Professionnelle :	
Expérience Professionnelle : 01 à 02 ans	

Structure : GRTE/DTE/Direction Régionale de Transport Electricité/Division RH.	Code poste : C92
Libellé exact du poste : Agent Gestion Principal Personnel	Classement : 13/14
Définition sommaire du poste : Chargé à son niveau, de la gestion administrative du personnel d'une direction régionale de transport électricité.	
<p>Description des tâches :</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Assure le traitement de la paie et des réclamations : <ul style="list-style-type: none"> • Procède à la collecte, au contrôle et à la saisie, • Etablit le classement REVA et listing de saisie visé par le chef de service gestion RH. • Suit les éléments variables, collecte les pièces justificatives et saisit les éléments variables. • Edite le listing des éléments variables et les fait signer par sa hiérarchie, • Classe les listings et les pièces justificatives. ❖ Dans le traitement des réclamations : <ul style="list-style-type: none"> • Met en place les documents « témoins ». • Répond et donne suite à tous les cas. • Classe les éléments de paie et traite les réclamations fondées. ❖ Dans les restitutions des documents de paie : <ul style="list-style-type: none"> • Procède à un contrôle global : omission de paie, paie à bloquer, anomalies sur règles... • Procède à un contrôle approfondi : éléments variables, STC... • Classe les bulletins de paie. ❖ Assure le suivi et la mise à jour de la GIP en veillant au traitement de la GIP SAM et ses restitutions. ❖ Assure la tenue des dossiers administratifs du personnel. ❖ Participe dans la concrétisation des actes de gestion liés à la carrière : décisions de mutations, promotions, médailles de mérite, retraites, etc. ❖ Gère les absences temporaires (mise en disponibilité, formation, détachement, etc.). 	
<p>QUALIFICATIONS :</p> <p>Formation Générale : DEUA RH ou Gestion</p> <p>Formation Professionnelle :</p> <p>Expérience Professionnelle : 02 à 04 ans</p>	

Structure : GRTE/DTE/Direction Régionale de Transport Electricité/Division RH.	Code poste : M87
Libellé exact du poste : Chef de Service développement et formation	Classement :18/19/20
Définition sommaire du poste : Chargé d'assurer les activités de développement et de formation du personnel de la direction régionale couvrant les aspects d'études et d'amélioration des performances de la fonction RH.	
Description des tâches : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Réalise le plan de recrutement en interne et en externe de l'unité, ▪ Assure la mise en adéquation Ressources/Emplois (mise à jour des organigrammes, évaluations, programmes de développement de la RH..) pour le compte de l'unité. ▪ En relation avec le niveau central, met en œuvre les plans de développement RH de la région. • Identifie les besoins en formation, ▪ Elabore le projet de plan de formation à court et moyen terme, • Met en œuvre du plan de formation, ▪ Négocie les calendriers et les coûts de formation avec les organismes de formation internes et externes, ▪ Assure la prospection des organismes dispensant des formations de qualité et répondant aux besoins de GRTE, ▪ Rédige et négocie les contrats et cahiers de charges des formations avec les organismes internes et externes, à l'exception des actions de formation centralisées. ▪ Etablit les listes de formation (thèmes, durée, effectifs, etc. ...) ▪ Assure la planification, l'inscription et le suivi des agents partant en formation, ▪ Suit l'assiduité des agents en formation ▪ Assure le traitement des informations émanant du niveau central ▪ Veille à l'organisation et la mise en place des moyens propres de formation, ▪ Procède au détachement des agents dans les délais (autorisations d'absence, décisions de détachement, contrats de formation, etc. ...), ▪ Procède à la convocation des agents concernés par la formation, ▪ Prend en charge les dossiers d'apprentissage et de stage pratique, ▪ Etablit les décisions de rémunération des parrains et suit l'assiduité des apprentis et stagiaires, ▪ Participe à l'évaluation des actions de formation avec les structures concernées et les animateurs internes, ▪ Elabore bilans mensuels, trimestriels, semestriels et annuels en matière de formation. ▪ Met en œuvre les procédures, les outils et les recommandations SMI liées à son domaine de compétence. 	
QUALIFICATIONS : Formation Générale : Licence Formation Professionnelle : Expérience Professionnelle : 04 à 06 ans	

Structure : GRTE/DTE/Direction Régionale de Transport Electricité/Division RH.	Code poste : A25
Libellé exact du poste : Chargé d'Etudes (Service développement formation).	Classement : 15/16/17
Définition sommaire du poste : Chargé de mener à terme une étude dans le cadre des activités du service développement-formation et participe pleinement à la réalisations des missions confiées à la structure.	
Description des tâches :	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recueille les orientations principales nécessaires aux études proposées dans le cadre des activités du service développement et formation. ▪ Mène une étude à terme, seul ou en groupe selon la complexité du problème soumis à l'étude dans le cadre de la mission dévolue au service développement et formation. ▪ Procède à la collecte des informations et en contrôle la fiabilité. ▪ Présente et argumente l'étude au chef de service. ▪ Réalise le plan de recrutement en interne et en externe de l'unité. ▪ Participe avec sa hiérarchie à la mise en adéquation Ressources/Emplois (mise à jour des organigrammes, évaluations, programmes de développement de la RH..) pour le compte de l'unité. ▪ En relation avec son responsable, met en œuvre les plans de développement RH de région. ▪ Identifie les besoins en formation, ▪ Sous la conduite du chef de service, élabore le projet de plan de formation à court et moyen terme, ▪ Met en œuvre du plan de formation et négocie les calendriers et les coûts de formation avec les organismes de formation internes et externes, ▪ Participe à la rédaction et aux négociations des contrats et cahiers de charges des formations avec les organismes internes et externes, à l'exception des actions de formation centralisées. ▪ Etablit les listes de formation (thèmes, durée, effectifs, etc. ...), assure la planification, l'inscription et le suivi des agents partant en formation, suit l'assiduité des agents en formation. ▪ Procède au détachement des agents dans les délais (autorisations d'absence, décisions de détachement, contrats de formation, etc. ...), à la convocation des agents concernés par la formation, ▪ Prend en charge les dossiers d'apprentissage et de stage pratique, ▪ Etablit les décisions de rémunération des parrains et suit l'assiduité des apprentis et stagiaires, ▪ Participe à l'élaboration des bilans mensuels, trimestriels, semestriels et annuels du service développement et formation. ▪ Met en œuvre les procédures, les outils et les recommandations SMI liées à son domaine de compétence. 	
QUALIFICATIONS :	
Formation Générale : Licence	
Formation Professionnelle :	
Expérience Professionnelle : 01 à 02 ans	

ANNEXE N° 17 GUIDE D'ENTRETIEN

Profil

- Sexe :
- Poste occupé :
- Ancienneté dans l'entreprise :
- Quel est votre rôle dans l'entreprise :

Communication et formation

- Estimez-vous que la direction a bien communiqué sur l'application d'un nouveau système de management Basé sur la démarche processus ?
- Jugez-vous les informations communiquées par la direction satisfaisant pour le déroulement de votre travail dans la future
- Estimez-vous que le principe de la démarche processus ou bien du nouveau système en générale soit compris par le personnel de votre service ? Si c'est oui, quel est le pourcentage de votre personnel ayant compris aujourd'hui le principe de cette démarche
- est-ce que le personnel a bénéficié de formation de moyenne ou longue durée concernant cette démarche ? Si c'est oui lesquels ? est jugé vous que cette dernière sont satisfaisante et suffisante pour le bon déroulement de cette implémentation

Impact de Changement et Performance

- Comment concevez-vous votre rôle dans la nouvelle démarche ?
- Selon vous avez-ils eu des résistances de la part du personnel en relation avec la nouvelle démarche si oui, lesquelles ? À quoi attribuez-vous ces difficultés ?
- Estimez-vous que vous ayez acquis l'expérience nécessaire pour bien exercer votre travail sous le nouveau système ?
- Juger vous que ce changement a été accompagné correctement ou pas ?
- Juger-vous que votre performance individuelle a été boosté par l'application de la nouvelle démarche ?

- Pensez-vous que le nouveau système basé sur l'approche processus a amélioré le mécanisme de travail (plus de tâches, activités claires et structurer ...) ?
- Est-ce que le nouveau système de management a eu un impact sur la relation humaine au sien de la division ou pas ?
- Remarquez-vous que la surcharge de travail a des conséquences négatives sur votre performance, et rendement ;
- Pensez – vous que l'environnement interne de l'entreprise permet une bonne application de la démarche processus et est-il favorable pour votre travail ?

NB : tous les informations personnelles ne serrant pas dévoiler, les réponses à ces questions vont être analysé et écrite à ma façon et non pas (mots a mots)

TABLE DE MATIERE

INTRODUCTION GÉNÉRAL	P1
PREMIERE PARTIE : LE CADRE CONCEPTUEL ET THÉORIQUE.....	P7
DEUXIÈME PARTIE : L'IMPLIMENTATION DU NOUVEAU SYSTEME DE MANAGEMENT ...	P14
1 Présentation de SNG.....	P14
2 Utilisateurs de réseau de transports d'électricité	P14
3 présentation de la société GRTE SPA	P16
4 organisation de GRTE SPA.....	P18
4.1 description de l'organisation GRTE SPA.....	P18
4.2 organigramme de GRTE SPA	P19
5 L'Enjeux et cadre contextuelle de l'implémentation d'une démarche processus.....	P22
6 Présentation des étapes de conceptions de mise en œuvre et de certification du nouveau système de management (management intégrer) de GRTE.....	P24
6.1 Objectifs attendus	P24
6.2 Modalité d'exécution des phases de ce projet	P30
6.3 Pilotage du projet :.....	P30
6.4 Rôle 'entités du projet	P31
6.5 L'impact du projet de la certification	P32
7 Description du système de management de GRTE .SPA	P33
7.1 Les référentiels.....	P33
7.2 L'approche de management par les processus	P33
7.3 processus du Système de Management intégré de GRTE. Spa.....	P33
7.4 Cartographie des processus GRTE. Spa	P34
7.5 Pilotage et management par les processus	P36
7.6 Matrice : Processus / Propriétaires – Pilotes et chargés de processus	P37
7.7 Structure documentaire du nouveau Système de Management (SMI) de GRTE. Spa.....	P38
7.7.1 Pyramide documentaire.....	P38
7.7.2 Exigences relatives à la documentation :.....	P39

TOISIEME PARTIE : L'IMPLICATION DE LA DEMARCHE PROCESSUS AU SEIN DE LA DIVISION RH (PROCESSUS DE SOUTIEN FORMATION ET RECRUTEMENT).....	P41
1. Organisation, fonction RH (rôles, mission, fiche de fonction)	P42
1.1 Organigramme : division ressource humaine	P42
1.2 Mission.....	P43
1.3 Les services	P43
1.3.1 Développement et formation	P43
1.3.2 Règlement et contrôle	P44
1.3.3 Administration du personnel	P44
2. Intégration de l'approche processus dans la fonction RH	P44
2.1 Fiche descriptive détaillée des étapes du processus	P45
2.2 Sous-Processus Recruter et intégrer la Ressource humaine.....	P48
2.2.1 les caractéristiques du processus	P48
2.2.2 Logigramme du processus	P50
2.2.3 Description du sous-processus	P52
2.2.3.1 détaillée des étapes	P52
2.2.3.2 Fiche des indicateurs du processus	P54
2.2.3.3 Plan d'action d'amélioration du processus.....	P56
2.3 Sous-Processus : Former la Ressource humaine.....	P57
2.3.1 les caractéristiques du processus	P57
2.3.2 Description du sous-processus	P59
2.3.2.1 Logigramme du processus	P59
2.3.2.2 détaillée des étapes	P60
2.3.2.3 Fiche des indicateurs du processus	P62
2.3.2.4 Plan d'action d'amélioration du processus	P63

2.4 Audit de suivi	P64
2.5 L'impact de l'implémentation de la démarche processus sur le travail du personnel de la division Rh.....	P66
2.5.1 Objectifs de l'enquête	P66
2.5.2 l'échantillonnage.....	P67
2.5.3 méthode de l'enquête	P67
2.5.4 Élaboration de l'enquête	P67
2.5.5 Analyse de l'enquête.....	P68
2.5.6 Synthèse des différents dysfonctionnements dans l'entreprise	P78
2.5.7 Suggestion	P80
CONCLUSION GENERAL	P82
BIBLIOGRAPHIE.....	p85
INDEX DES TABLEAUX ET SCHEMAS	p88
LISTE DES ANNEXES.....	p91
TABLE DE MATIERE	p135