

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

ET

DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

Ecole Nationale Supérieure de Management

ENSM KOLEA

MASTER ACADEMIQUE EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

THEME :

**L'impact du processus Maitrise des Ressources
Humaines sur l'efficacité du système management de la
qualité.**

(Cas : NAFTAL Branche GPL : Gaz Pétrole Liquéfié)

Elaboré par :

M^{elle} YOUNESSI Nesrine

Encadré par :

M^{me} TOUMI Djamila

Maitre de conférences.

Troisième promotion

Juin 2015

REMERCIEMENTS

Je remercie Dieu de m'avoir donné le courage et la santé pour inspirer la connaissance et le savoir.

Je tiens à remercier sincèrement Mme D. TOUMI mon professeur à l'ENSM qui autant qu'encadreur de ce mémoire, s'est toujours montrée à l'écoute et très disponible tout au long de sa réalisation ainsi pour l'inspiration, l'aide et le temps qu'elle a bien voulu me consacrer.

Mes chaleureux remerciements vont aux personnels de la branche GPL et particulièrement à mon encadreur M^{elle} Narimen NAMOUN « cadre d'étude au niveau du département relation de travail et précontentieux social » de la DRH de la branche pour sa disponibilité, son aide précieuse et surtout son extrême gentillesse.

Je remercie également Mr Salim YOUNESSI cadre d'étude au niveau du département planification et gestion des carrières de la DRH de la branche qui m'a apporté son aide.

Une pensée pleine de reconnaissance à tous mes enseignants de l'ENSM, sans oublier, ceux qui travaillent à la bibliothèque qui m'ont trop bénis.

Je remercie les membres de jury qui ont accepté d'évaluer mon travail.

Des remerciements vont également à mes parents et à ma famille et à celles et ceux qui m'ont apportés de loin ou de près, orientation, soutien et aide dans la réalisation et la concrétisation de ce travail.

NESRINE

RESUME

Le phénomène de la globalisation a conduit les entreprises à s'ouvrir sur leur environnement et à faire face à la rivalité de la concurrence pour pérenniser leur existence sur le marché.

Comme dans tous pays, les entreprises algériennes sont confrontées en permanence aux changements environnementaux qui sont des facteurs qui mènent ces dernières à repenser leurs modes d'organisation et de pilotage. L'enjeu majeur constaté est d'assurer la qualité des offres fournies pour se différencier des concurrents. Pour ce faire, la certification ISO sera une solution puisqu'elle est connue à l'échelle internationale et constitue un gage de qualité des produits et des pratiques de l'entreprise.

Donc, toute entreprise désirant obtenir la certification doit intégrer le concept qualité dans sa chaîne de valeur et cela, dans le cadre d'une démarche à suivre qui vise essentiellement l'amélioration continue.

C'est dans ce volet que s'est inscrit notre travail de recherche. Dans la mesure où nous avons étudié l'enjeu derrière une certification ISO 9001 version 2008 dans une entreprise publique. En étudiant l'efficacité de la gestion des ressources humaines de l'entreprise assurée par celle de son processus et de son système de management de la qualité.

Les mots clés :

La démarche qualité, l'amélioration continue, les processus, l'efficacité.

تلخيص

إن ظاهرة العولمة السائدة في الآونة الأخيرة أجبرت معظم الشركات إلى الانفتاح على المحيط الخارجي ومواجهة المنافسة الحادة لضمان بقائها و استمراريتها في السوق.

على غرار كل الدول، الشركات الجزائرية تبقى في حالة مواجهة دائمة لمتغيرات المحيط التي تعتبر من العوامل المؤدية إلى إعادة النظر في طرق تنظيمها وتسييرها لمختلف وظائفها. التحدي الرئيسي في هذا المجال يكمن في القدرة على ضمان جودة العروض المقدمة لإحداث الفارق بالنسبة للمنافسة الحادة في السوق. لتحقيق ذلك، شهادة الجودة "إيزو" تعتبر الحل الأمثل لأنها معروفة على الصعيد العالمي وتمثل الضمان الوحيد لتحقيق جودة المنتجات المرادة.

إذن، كل شركة تسعى للحصول على شهادة إيزو العالمية يجب أن تدمج مفهوم الجودة في سلسلة قيمها. وهذا في إطار الخطوات التي تهدف أساساً إلى التطوير المستمر.

لقد ارتأينا أن نتطرق إلى موضوع تسيير الجودة في إطار المعيار إيزو 9001 لعام 2008 في شركة عمومية. وذلك عن طريق دراسة فعالية تسيير الموارد البشرية التي تكون نتيجة تقييم عمليات المؤسسة ونظام تسيير الجودة فيها.

الكلمات الدالة: مراحل الجودة، التطوير المستمر، العمليات، الفعالية.

Abstract

The phenomenon of globalization has led companies to open up their environment and face the rivalry of competition to sustain their existence in the market.

As in all countries, Algerian companies face continuously to environmental changes which are factors that lead the latter to rethink their modes of organization and management. The observed major challenge is to ensure the quality of the offers provided to differentiate themselves from competitors. To do this, ISO certification since it will be a solution is known internationally and is a guarantee of quality of products and business practices.

So any company wishing to obtain certification must include the quality concept in its value chain and that, as part of a procedure to follow which aims essentially continuous improvement.

It is in this aspect that has registered our research. Insofar as we studied the issue behind a certification ISO 9001 version 2008 in a public company. By studying the effectiveness of management of the company's human resources provided by one of its process and quality management system.

Key words:

The quality approach, continuous improvement, processes, efficiency.

GLOSSAIRE :

Amélioration continue : activité régulière qui permet d'accroître la capacité à satisfaire aux exigences.

Assurance qualité : partie de management de la qualité visant à confirmer si les exigences qualité seront satisfaites.

Certification : procédure par laquelle un organisme certificateur délivre une attestation de conformité à un référentiel .donne la conformité à un référentiel.

Conformité : satisfaction d'une exigence.

Efficacité : l'atteinte des objectifs fixés par l'organisation.

Efficience : rapport entre le résultat obtenu les ressources utilisées.

Enregistrement : document faisant état des résultats obtenus.

Fournisseur : organisme ou personne qui procure un produit.

Management de la qualité : activités corrélés permet d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité.

Politique qualité : les orientations stratégiques d'un organisme relative au domaine de la qualité.

Processus : ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforment des éléments d'entrées en éléments de sorties.

Référentiel : document technique définissant les caractéristiques que doit présenter un produit et les modalités du contrôle à ces caractéristiques.

Satisfaction client : perception du client sur le niveau de satisfaction de ses exigences.

Système de management de la qualité : un système de management qui permet d'orienter et de contrôler un organisme, en matière de qualité.

LISTE DES ABREVIATIONS :

AFNOR: Association Française de Normalisation.

APAVE: Organisme de certification. (Origine : Association des Propriétaires des machines à Vapeur)

DAM: Direction Administrations et Moyens.

DED: Direction Etudes et Développement.

DERH: Direction Exécutive des Ressources Humaines.

FTEA: Fiche de Traitement des Ecart et d'Amélioration.

GMQ: Groupe de Management de la Qualité.

ISO: International Organization for Standardization.

IT: Instruction de Travail.

MOP: Mode Opératoire.

MRH: Maitrise des Ressources Humaines.

PDCA: roué de Deming (plan, do, check, act)

PGC: Planification et Gestion des Carrières.

EPP: Direction Etudes, Prévisions et planifications.

SMQ: Système de Management de la Qualité.

LISTE DES TABLEAUX N°1:

Numéro	Titre	Page
1	Organisation du projet de certification ISO 9001.	10
2	La démarche d'une certification ISO 9001.	11
4	Les missions de la direction RH.	39
3	Les indicateurs de performance du processus Maitrise des Ressources Humaines.	47
5	Taux d'atteinte des objectifs du processus MRH.	53
6	Les caractéristiques de l'échantillon représentatif de l'étude.	58
7	Les directions concernées par le questionnaire.	59
8	La satisfaction du client par rapport à la politique qualité.	60
9	La satisfaction du client par rapport à la définition de ses responsabilités.	61
10	Les difficultés rencontrées par le personnel lors du travail quotidien.	62
11	La satisfaction du client de la qualité des formations fournies.	63
12	Le niveau de satisfaction des clients des durées des formations.	64
13	La réponse de la formation aux besoins des salariés.	65
14	La satisfaction du client auprès des organismes de formation.	66
15	Les aptitudes et les attitudes développées suite aux formations fournies.	66
16	La satisfaction du client du contenu pédagogique des formations.	67
17	L'application des compétences acquises lors des formations dans l'activité professionnelle de l'employé.	68
18	Les types de formation applicables dans l'activité du salarié.	69
19	Le degré de l'efficacité des formations selon le salarié.	70
20	la conformité des responsabilités attribuées au poste aux exigences de ce dernier.	71
21	La satisfaction par rapport aux délais de recrutement.	72
22	l'adéquation des profils exigés avec les candidats choisis.	73
23	L'intégration de nouvelles recrues.	74
24	le processus MRH fournit les compétences nécessaires.	74
25	Le degré de satisfaction des responsables des compétences choisis.	75
26	Degré de satisfaction des besoins en compétences.	76

LISTE DES TABLEAUX N°2:

Numéro	Titre	Page
27	La disponibilité des alternatives pour les postes clés.	77
28	L'importance du système documentaire.	78
29	la définition des méthodes de travail.	79
30	Connaissance des objectifs qualité.	80
31	les points à améliorer dans le processus Maitrise des Ressources Humaines (1).	81
32	les points à améliorer dans le processus Maitrise des Ressources Humaines (2).	82

LISTE DES SCHEMAS N°1:

Numéro	Intitulé	Page
1	l'évolution du concept de la qualité avec le temps.	13
2	Le système documentaire qualité.	17
3	Le processus de formation dans les entreprises.	20
4	Le processus de recrutement dans les entreprises.	21
5	Le système de management de la qualité dans l'entreprise.	24
6	Organisation de le la branche GPL.	37
7	Organisation de la direction Ressources Humaines de la branche GPL.	38
8	Le système de management de la qualité de la branche GPL.	42
9	La maison des processus de la branche GPL.	44
10	la performance du système de management de la qualité de la branche.	55
11	Le logigramme du processus Maitrise des Ressources Humaines.	56
12	Les caractéristiques de l'échantillon représentatif de l'étude.	59
13	Les directions concernées par le questionnaire.	60
14	La satisfaction du client par rapport à la politique qualité.	61
15	La satisfaction du client par rapport à la définition de ses responsabilités.	61
16	Les difficultés rencontrées par le personnel lors du travail quotidien.	62
17	La satisfaction du client de la qualité des formations fournies.	64
18	Le niveau de satisfaction des clients des durées des formations.	64
19	La réponse de la formation aux besoins des salariés.	65

LISTE DES SCHEMAS N°2:

Numéro	Intitulé	page
20	La satisfaction du client auprès des organismes de formation.	66
21	Les aptitudes et les attitudes développées suite aux formations fournies.	67
22	La satisfaction du client du contenu pédagogique des formations.	68
23	L'application des compétences acquises lors des formations dans l'activité professionnelle de l'employé.	69
24	Les types de formation applicables dans l'activité du salarié.	69
25	Le degré de l'efficacité des formations selon le salarié.	70
26	la conformité des responsabilités attribuées au poste aux exigences de ce dernier.	71
27	La satisfaction par rapport aux délais de recrutement.	72
28	l'adéquation des profils exigés avec les candidats choisis.	73
29	l'intégration des nouvelles recrues.	74
30	le processus (Maitrise des Ressources Humaines) fournit les compétences nécessaires : destinée aux cadres supérieurs.	75
31	Le degré de satisfaction des compétences choisies.	76
32	la satisfaction des besoins en compétences	76
33	l'existence des alternatives pour les postes clés de la branche GPL.	77
34	les enregistrements RH sont indispensables pour l'ensemble du personnel de la branche.	78
35	les méthodes de travail sont bien définies.	79
36	la connaissance des objectifs qualité.	80

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENPRALE.....	2
CHAPITRE 1 : CADRE CONCEPTUEL ET METHODOLOGIQUE.....	32
SECTION 1 : La démarche qualité et la norme ISO 9001 version 2008.....	8
SECTION 2 : L’approche processus dans le management des ressources humaines et la mesure de l’efficacité de ce dernier.....	18
SECTION 3: Cadre conceptuel et méthodologique de l’étude.....	27
CHAPITRE 2 : LA MISE EN PLACE DU SMQ A L’ENTREPRISE NAFTAL (BRANCHE GPL).....	34
SECTION 1 : Présentation de NAFTAL et de la branche GPL.....	35
SECTION 2. La mise en place du système de management de la qualité à la branche GPL.....	40
SECTION 3. La mise en place du processus Maitrise des Ressources Humaines dans la branche GPL.....	45
CHAPITRE 3 : LA MESURE DE L’IMPACT DU PROCESSUS MAITRISE DES RESSOURCES HUMAINES SUR L’EFFICACITE DU SYSTEME QUALITE DE LA BRANCHE GPL.....	51
SECTION 1 :L’évaluation de l’efficacité du processus MRH.....	51
SECTION 2: Présentation et analyse des résultats de l’enquête.....	57
SECTION 3 : Les pistes d’amélioration du processus MRH.....	86
CONCLUSION GENERALE.....	91

INTRODUCTION

GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

Le développement de l'économie mondiale et de la technologie moderne durant les dernières décennies ont amené les entreprises algériennes à l'instar de celles étrangères à s'orienter vers l'économie de marché en mettant en place une nouvelle politique qui se focalise essentiellement sur l'amélioration des offres à fournir. Et cela, pour faire face à la concurrence accrue constatée suite à l'ouverture des marchés.

Donc, l'entreprise vue comme un système ouvert a jugé nécessaire d'assurer la notoriété de ses produits et services. Dans le sens où l'insertion dans une démarche qualité va conduire cette dernière à garantir sa pérennité.

Dans le cadre des pratiques de management de la qualité en Algérie, les statistiques nous montrent l'importance accordée à cette notion. La certification donnée par des organismes internationaux tels que : ISO vient pour crédibiliser le déroulement des activités des entreprises. La norme ISO 9001 version 2008 qui a pour principe moteur l'amélioration de l'ensemble des fonctions de l'entreprise ou ses processus a été adopté par une multitude d'organisations dans tous secteurs. Le secteur des hydrocarbures qui est un domaine d'activité stratégique pense qualité et oriente ses valeurs vers le client qui est devenu sa première raison d'être.

Parmi les entreprises activant sur ce marché, NAFTAL acteur du premier plan s'est senti la nécessité d'entamer une nouvelle page, en écrivant comme titre « la satisfaction du consommateur » et en réservant l'introduction à la démarche qualité et la conclusion à de bons résultats.

NAFTAL, filiale du groupe SONATRACH qui est leader sur le marché de la commercialisation et la distribution des produits pétroliers et dérivés sur le marché national se trouve dans l'obligation de s'inscrire dans cette démarche pour pérenniser sa performance. Dans le sens où la **satisfaction client** sera l'objectif principal à atteindre.

L'insertion dans une démarche qualité sera concrétisée par la mise en place d'un management par processus qui vient comme un volet de base.

NAFTAL gère ses activités à travers trois branches principales : GPL (Gaz Pétrole Liquéfié), Carburant et commercialisation.

Dans le présent travail de recherche, le terrain d'étude sera la branche GPL qui contient 20 districts qui dominent tous le territoire algérien (Alger, Annaba, BBA, Oran, Kheroub,...)

INTRODUCTION GENERALE

et qui est spécialisée dans le transport, le stockage, l'emplissage, la promotion, le développement et la distribution des produits GPL sur tous le territoire national. En effet, cette branche travaille perpétuellement en coordination avec tous les districts pour s'assurer d'une meilleure diffusion de l'information et d'une conformité des applications et des enregistrements. Qui sont génériques pour toutes les directions et les districts.

Alors, cette branche doit s'assurer de la conformité de ses actes avec les exigences existantes dans la norme. Donc, nous pouvons constater que la politique qualité de la branche GPL se découle des exigences de la norme ISO 9001 et l'origine d'une volonté de certification ISO 9001 vient avec l'accentuation de la concurrence dans le marché des GPL en Algérie, avec l'arrivée des multinationales à l'origine certifiées.

Dans notre cas, nous allons aborder l'application de la gestion et la conformité des exigences de la norme au niveau de la direction ressources humaines de la branche GPL. Et pour ce faire, nous allons étudier les deux fonctions principales qui concernent les activités de base de la gestion des ressources humaines et qui sont la formation et le recrutement. Dans le sens où, la branche veille à mis à la disposition des autres directions qui sont ses clients les compétences nécessaires et bien sûr la formation adéquate (dans le cadre d'une logique client/fournisseur, les clients de la direction ressources humaines sont les autres directions de l'entreprise).

Alors, pour s'assurer de l'atteinte des objectifs, la mise en place d'un processus RH sera un atout pour la branche dans la mesure où ça va permettre à tous acteurs internes à l'entreprise d'avoir une vision globale de fonctionnement de chaque opération. De ce fait, ce processus contient des modes opératoires liés à chaque activité. Ces modes opératoires sont des micros processus assurant les interactions existantes au sein des activités.

En outre, tout élément travaillant au service de l'amélioration continue de la branche doit avoir un esprit de communication pour assurer une transmission adéquate de l'information surtout dans l'étape primaire du lancement de la démarche qualité. Dans la mesure où des animateurs qualité doivent sensibiliser toutes les parties prenantes intérieures sur l'importance de la démarche et sur ses impacts à long terme sur la performance de l'entreprise et sur les objectifs fixés.

INTRODUCTION GENERALE

Donc, l'application d'une approche processus va conduire l'entreprise à unifier son langage de communication. Puisque la branche va garantir une manière de faire uniforme et généralisée.

De plus, le défi de toute gestion des processus réside dans le pilotage de ces derniers et le choix des indicateurs. En effet, les objectifs fixés par le pilote du processus doivent être quantifiables et mesurables pour que la branche puisse les atteindre et les maîtriser, lors de la revue du processus (Entre deux et trois objectifs). Pour vérifier l'efficacité des processus, la branche GPL est accompagnée par l'organisme de certification APAVE cependant la certification sera faite par l'organisme VINCOOTE.

Le présent lauréat essayera de mettre en évidence l'aspect de l'efficacité du Système de Management de la Qualité de la branche GPL à travers l'analyse de la performance du processus Maîtrise des Ressources Humaines. C'est dans ce cadre là que s'inscrit notre travail en essayant de répondre à la problématique suivante :

Comment le processus maîtrise des RH impacte-il l'efficacité du SMQ de la branche GPL ?

Tout au long de notre travail, nous allons tenter de répondre aux questions suivantes :

- Est-ce que l'entreprise peut garantir l'efficacité de son SMQ sans l'amélioration de ses processus ?
- Existe-il une relation entre le SMQ et l'amélioration ou l'optimisation du processus RH?
- Est-ce que l'optimisation du processus Maîtrise des RH influence positivement le SMQ de la branche GPL de l'entreprise NAFTAL ?

Pour répondre aux différents questionnements, nous posons les hypothèses suivantes :

- La formalisation du processus Maîtrise des Ressources Humaines suffit pour assurer un SMQ efficace ;
- L'optimisation du processus Maîtrise des RH représente une partie des responsabilités du management de la qualité de la branche ;
- L'efficacité du SMQ de la branche est le résultat d'une amélioration et d'une optimisation du processus MRH.

INTRODUCTION GENERALE

L'importance de la recherche :

A travers cette recherche, nous allons essayer de déterminer le type de relation qui existe entre le management du processus Maitrise des Ressources Humaines et l'efficacité du système de management de la qualité de la branche GPL. Puisque la fonction RH est considérée comme la colonne vertébrale de l'entreprise.

L'objectif de la recherche :

- Montrer le poids d'une amélioration continue du processus Maitrise des Ressources Humaines pour atteindre l'efficacité du système qualité de la branche;
- Déterminer l'interaction entre le processus Maitrise des Ressources Humaines et les autres processus de la branche GPL.

Les raisons de choix du sujet :

- Thématique d'actualité : puisque la qualité devient un facteur déterminant pour améliorer l'image de l'entreprise et accroître ses parts de marché tout en répondant aux exigences des clients ;
- Un sujet qui m'intéresse : vu que le management de la qualité s'avère l'une des pratiques organisationnelles les plus utilisées dans les entreprises.

Le choix de l'entreprise :

- sa position de leader sur le marché national de la commercialisation des produits pétroliers ;
- l'engagement de l'entreprise dans une démarche de certification ISO 9001 version 2008.

Méthodologie à suivre :

Dans notre travail, nous avons suivi une méthodologie de recherche descriptive à travers les définitions des principaux concepts en se référant à de divers documents (ouvrages, revues, thèses...ainsi que l'analyse des documents internes à l'entreprise) et empirique sur la base de la réalisation d'une enquête par questionnaire auprès des salariés de l'entreprise pour

INTRODUCTION GENERALE

étudier la satisfaction de ces derniers des offres du processus Maitrise des Ressources Humaines.

Enfin, nous avons partagé notre travail en trois chapitres :

Le premier intitulé : « le cadre conceptuel et méthodologique de l'étude » ;

Le deuxième chapitre qui présentera la mise en place du système de management de la qualité au sein de la branche GPL de l'entreprise NAFTAL ;

Le dernier chapitre qui traitera l'étude de l'impact du processus Maitrise des Ressources Humaines sur l'efficacité du SMQ de la branche.

CHAPITRE1 : CADRE CONCEPTUEL ET METHODOLOGIQUE.

INTRODUCTION DU PREMIER CHAPITRE :

L'intégration de la qualité comme une activité stratégique demeure une nécessité pour toute entreprise désirant avoir la certification ISO 9001 à sa poche. Etant donné que cette dernière va garantir la pérennité de l'entreprise ainsi que la notoriété de ses activités.

C'est à partir du concept de la qualité et de la certification que nous allons introduire la notion du système de management de la qualité et de l'approche processus et son importance dans l'entreprise. Ces derniers points seront traités dans un cadre bien précis qui est celui du management des ressources humaines dans l'entreprise.

Afin de bien comprendre les éléments cités précédemment, nous allons présenter dans ce chapitre le cadre conceptuel et méthodologique de notre étude qui est divisés en trois sections : la première comprend la démarche qualité et son intégration dans l'entreprise en se référant à la norme ISO 9001 et ses exigences. La deuxième portera sur l'approche processus dans le management des ressources humaines et la mesure de l'efficacité des processus et nous terminerons par la présentation de la méthodologie de notre recherche.

SECTION 1 : LA DEMARCHE QUALITE ET LA NORME ISO 9001 VERSION 2008 :

Les exigences des consommateurs qui ont connues ces derniers temps une croissance exponentielle, incitent les entreprises à s'orienter client en soyant toujours à son écoute et en améliorant en permanence les produits et les services qui en bénéficie pour aboutir à une certaine excellence.

Le système de management de la qualité diffère d'une entreprise à une autre. Et cela en fonction des produits fournis par l'organisme et de sa stratégie. La norme ISO 9001 version 2008 se focalise sur le management et l'amélioration des processus en prenant en compte les besoins et attentes des utilisateurs. De ce fait, le chemin vers l'amélioration sera dirigé par un pilote du processus qui est le premier responsable de l'atteinte des objectifs fixés dans l'entreprise tout en assurant la disponibilité des ressources pour le faire.¹

Dans cette section, nous allons mettre sous la lumière la norme internationale ISO 9001 et ses principales exigences liées à la qualité.

1.1. La norme ISO 9001 :

Dans le monde d'aujourd'hui, plus d'un million d'entreprises et d'organismes dans 170 pays se conforment aux exigences de la norme ISO 9001. Suite à ce constat et avant de pénétrer l'univers de la certification, nous allons tous d'abord définir ce concept.

1.1.1. Qu'est ce que l'ISO 9001 :

Selon l'AFNOR : « la certification est un act par le quel une autorité reconnue atteste de la conformité d'une organisation, d'un système, d'un produit à un référentiel ».

L'ISO (international organization for standardization) : est une organisation internationale regroupant des organismes nationaux de normalisation.²

L'ISO 9001 est une norme internationale des systèmes de management de la qualité. Cette norme est considérée comme un guide qui conduit les entreprises à piloter leur fonctionnement d'une manière optimale. Le but majeur derrière la réponse aux exigences de cette norme est l'amélioration de la qualité des produits et des activités de l'entreprise pour satisfaire les besoins des clients et les fidéliser.

¹SAULOU Jean-Yves. Tableaux de bord pour décideurs qualité. Edition AFNOR 2006. Page IX ;

² CANARD Frederick Management de la qualité; Edition lextenso.2009.page 142.

Parmi les caractéristiques principales de la norme qualité ISO 9001, on peut citer son universalité. Puisqu'elle est applicable par toutes les entreprises, quelque soient leur taille ou leur domaine d'activité stratégique.

1.1.2. Le principe de l'amélioration continue dans la norme ISO 9001 :

La norme ISO 9001 se fonde sur le principe de l'amélioration continue. En effet la voie vers cette amélioration se structure comme suit :

- **L'identification des processus de l'entreprise** : en décrivant et en réorganisant les activités de l'entreprise sous forme d'un processus dans le cadre d'une logique client/fournisseur ;
- **La gestion par approche système** ;
- **La détermination de la stratégie qualité de l'entreprise** : en soulignant les objectifs qualité à atteindre (engagement de la direction) ;
- **L'approche factuelle pour la prise de décision** ;
- **La communication des objectifs** et l'implication des employés dans la démarche qualité ;
- **L'identification et la disponibilité des ressources** pour assurer les bonnes pratiques dans l'entreprise (financières, humaines et matérielles) ;¹
- **La meilleure gestion des moyens** pour garantir le bon fonctionnement de l'entreprise et pour s'épargner de faire face aux dysfonctionnements ;
- **La satisfaction des clients** : à travers la compréhension et la réponse à leurs attentes ;
- **Une meilleure maîtrise du cœur de métier de l'entreprise** ;
- **L'évaluation du niveau de satisfaction des clients** sur la base d'un système d'évaluation à l'exemple « des enquêtes de satisfaction » ;
- **Relation mutuellement bénéficiaire avec les fournisseurs** ;
- **La surveillance du déroulement des activités de l'entreprise** pour mesurer leur efficacité. Et ceci, en utilisant essentiellement : les revues de processus, les tableaux de bord et les audits ;
- **Des actions d'amélioration à mettre en œuvre** pour éviter la reproduction des dysfonctionnements et pour tracer le chemin vers l'excellence. ²

¹ SZUBICKI Magali, MEKNACI Amel et al, Démarche de bonnes pratiques de management : une méthode et un outil. Université de technologie de compiègne. Les cahiers de la qualité. Edition Lexitis. Paris. 2013.

²BOERIE Daniel. Maîtriser la qualité : tous sur la certification et la qualité totale. Edition MAXIMA. Paris 2003. Page : 36.

1.1.3. Mener un projet de certification ISO 9001 :

Comme tous projets, la certification doit être organisée sous forme d'étapes en définissant plusieurs variables qui vont être présentées dans le tableau suivant :

Tableau n° 1: organisation du projet de certification ISO 9001.

Composantes du projet de certification	Explication
Délai de certification	Entre 12 à 18 mois
Le périmètre de certification	Pour commencer, l'entreprise doit cibler la certification pour certains sites ou domaines d'activités stratégiques (DAS).
Ressources humaines et financières	
Chef de projet	Le responsable qualité ou le chef de l'entreprise pour les PME et PTE.
Les acteurs du projet	L'ensemble du personnel
Expert de l'ISO 9001	-Un collaborateur de l'entreprise expérimenté ; -Un consultant spécialiste qui accompagne et forme l'entreprise sur la compréhension des exigences de la norme ISO 9001.
Le budget	Qui englobe : le coût de l'accompagnement et de la formation ISO 9001 fournies par des organismes de certification connus.

Source : élaboré par l'étudiant.

Donc, chaque projet de certification ISO 9001 doit être bien planifié. Et cela, sur la base d'un diagnostic qui conduit l'entreprise à bien déterminer ses axes stratégiques et ses objectifs qualité.

Enfin, la préparation à la certification ISO 9001 se vérifie par le contrôle, qui est le résultat des audits internes et de l'audit à blanc. D'une autre façon, le processus vers la certification ISO 9001 sera le fruit de la réponse aux questions suivantes : Qui ? fait quoi ? comment ? et quand ? (QQCQ).

Tableau n° 2: la démarche d'une certification ISO 9001.

Processus vers la certification	QUOI	QUI	COMMENT	QUAND
Etude d'opportunité	préciser le périmètre de certification.	Comité de direction et consultant extérieur.	Déterminer les avantages et les inconvénients d'une certification.	Se diffère d'une entreprise à une autre.
audit initial	Etablir un état des lieux en mesurant les écarts entre l'existant et les exigences de la norme pour concevoir par la suite un plan d'action de la mise en œuvre d'un SMQ.	Un consultant externe spécialiste en management de la qualité et en audit.	L'auditeur mesure la conformité des activités de l'entreprise à la norme pour réaliser un questionnaire d'audit et faire un diagnostic du SMQ appliqué.	trois jours.
La planification du projet	Identification de toutes composantes du projet de certification (acteurs, responsable qualité) et formation du personnel.	Le comité de direction, un consultant extérieur et le responsable qualité.	Déterminer les étapes du projet de certification et estimer ses coûts et ses acteurs ainsi que les délais de réalisation	De un à trois mois.
La conception du système qualité	L'élaboration du SMQ qui contient le système documentaire et les enregistrements, le manuel qualité et procédures ainsi que les tableaux de bord qualité et leur indicateurs.	le responsable qualité et des opérationnels constituants des groupes de travail.	La conception du système documentaire et la rédaction des procédures lors des réunions des groupes de travail pour décrire, discuter et analyser les activités liées à chaque processus et mettre en place les indicateurs de mesure de l'efficacité des processus et par la suite communiquer les documents.	Six mois.
l'application du SMQ	La mise en place et le suivi du SMQ.	Le responsable qualité et des opérationnels sous son assistance.	Utilisation du système documentaire ainsi que le renseignement des tableaux de bord à travers les indicateurs, l'explication des écarts et des dysfonctionnements constatés et la mise en place d'un plan d'action pour exercer les corrections nécessaires.	Six mois.
L'audit à blanc	Evaluation des écarts par rapport à la norme et mettre en place les actions correctives définitives.	Consultant externe.	Vérifier l'acceptation de nouvelles procédures, le traitement des dysfonctionnements et la transmission de l'information sur le SMQ.	2 à 3 Jours (audit) 2 à 3 mois (actions correctives) .
La certification	La reconnaissance de la conformité du SMQ à la norme par un tiers.	Un organisme certificateur.	- Faire une étude de marché pour vérifier si les organismes certificateurs sont accrédités, reconnus à l'international et disponible. - Déposer le dossier à l'organisme certificateur retenu et envoyer par la suite le manuel qualité de l'entreprise et cette dernière répond à un questionnaire envoyé par l'organisme. - L'organisme vérifie la conformité du manuel à la norme. - Auditer le SMQ de l'entreprise et sa conformité à la norme. - L'entreprise sera déclarée ou pas « ISO 9001 ».	2 à 3 jours (audit de certification) 2 à 3 ans (le contrôle)
Le renouvellement de la certification	Renouveler la certification dans le cadre d'un audit complet après les 3 ans.	l'organisme certificateur.	Veiller à l'amélioration du SMQ ainsi que le suivi du plan d'action, des indicateurs et des actions correctives et appliquer l'audit interne.	Tous les trois ans.

Source : CANARD Frederick, management de la qualité. Edition Lextenso 2009. Page 165-171.

1.2. La démarche qualité au sein des entreprises :

L'objectif derrière la mise en place d'une démarche qualité est l'obtention de la certification qui est garantie par le respect des exigences de la norme ISO 9001.

1.2.1. Les aspects liés à la qualité :

Avant de s'immerger dans le monde de la qualité, il faut tout d'abord mettre sous la lumière quelques concepts liés à cette notion ainsi que l'origine de cette notion.

1.2.1.1. L'évolution de la notion de la qualité dans le temps :

Dans son origine le mot qualité signifie : « beauté artistique » dans le monde artisanal. La qualité dans ses débuts était perçue comme un processus de contrôle de la production sous les pratiques du **Taylorisme**.¹

Par la suite ce concept s'est développé dans la période de la seconde guerre mondiale où il a connu la naissance de deux principaux courants :

- ✓ Le courant de « **l'assurance qualité** » qui était fondé par G. Edwards en 1920 aux Etats Unis. Ce concept dans ce courant de pensée était lié à la satisfaction des clients à travers la réponse à leurs attentes tout en gardant le consommateur informé et en assurant une meilleure gestion de la qualité.
- ✓ Le courant de « **la qualité totale** » : où la satisfaction des clients reste une priorité tout en préservant la pérennité de l'entreprise à travers la réalisation des profits. Parmi les pères de la qualité dans ce courant : E. Deming, Juran, Feigenbaum, Ishikawa et Crosby.²

La qualité totale selon ce courant est la stratégie interne adoptée par les entreprises pour se doter des méthodes appropriées et d'aller vers la voie de l'excellence tout en s'adaptant à l'environnement.

Les fondateurs des pensées dans le domaine de la qualité font immerger les piliers de ce courant et qui sont chronologiquement les suivants :

- L'amélioration continue sur la base de la roue de Deming PDCA (Expliqué ci-dessous) apparue à l'issue de la deuxième guerre mondiale ;
- Le contrôle de la qualité totale (total quality control) en 1951 qui est applicable dans tout types d'entreprises. Ce contrôle permet d'inculquer les pratiques de l'amélioration de la qualité dans le quotidien des organisations et qui est assuré par des groupes de travail spécifiques. Ces derniers fixent pour objectif la satisfaction du client et l'optimisation des coûts ;
- Company Wide Quality Control (CWQC) : la gestion de la qualité s'est évoluée avec le temps en intégrant tous les acteurs d'une organisation dans sa mise en œuvre. Dans la mesure où cette gestion ne s'est limitée pas à

¹ RIVIERE Alexandre, Démarchequaliéetsystème documentaire à l'officine: de l'initiation de la démarche à la mise en application de procédures. 2012. Page: 20-22.

²OP. CIT. BOERIE Daniel. Page : 16.

l'amélioration des offres mais intègre le facteur « coût » dans le cadre de la réalisation des profits et de la stratégie des prix de l'entreprise ainsi que les délais à respecter pour atteindre les objectifs fixés ;

- L'avènement de la notion de l'« **excellence** » à travers les fameux zéros :(Zéro stock, zéro défaut, zéro délai...etc.). Ce concept se base sur l'implication et la participation du personnel dans la gestion de la qualité ;
- La publication de la première version de la norme de la qualité ISO de la série 9000 en 1988 et revue en 1994 ;
- **Le management de la qualité** prend place dans les entreprises. Cette notion s'est apparue en 1994 pour remplacer celle de la gestion de la qualité ;
- L'apparition de nouvelles version des normes de la qualité telles que : la norme ISO 9000 version 2000, ISO 9001 version 2008 et version 2015. Où les principes de ces référentiels s'articulent autour du « **système de management de la qualité** ».¹

Bref, un schéma illustratif est présenté ci-dessous pour expliquer l'évolution du concept du management de la qualité au fil des années.

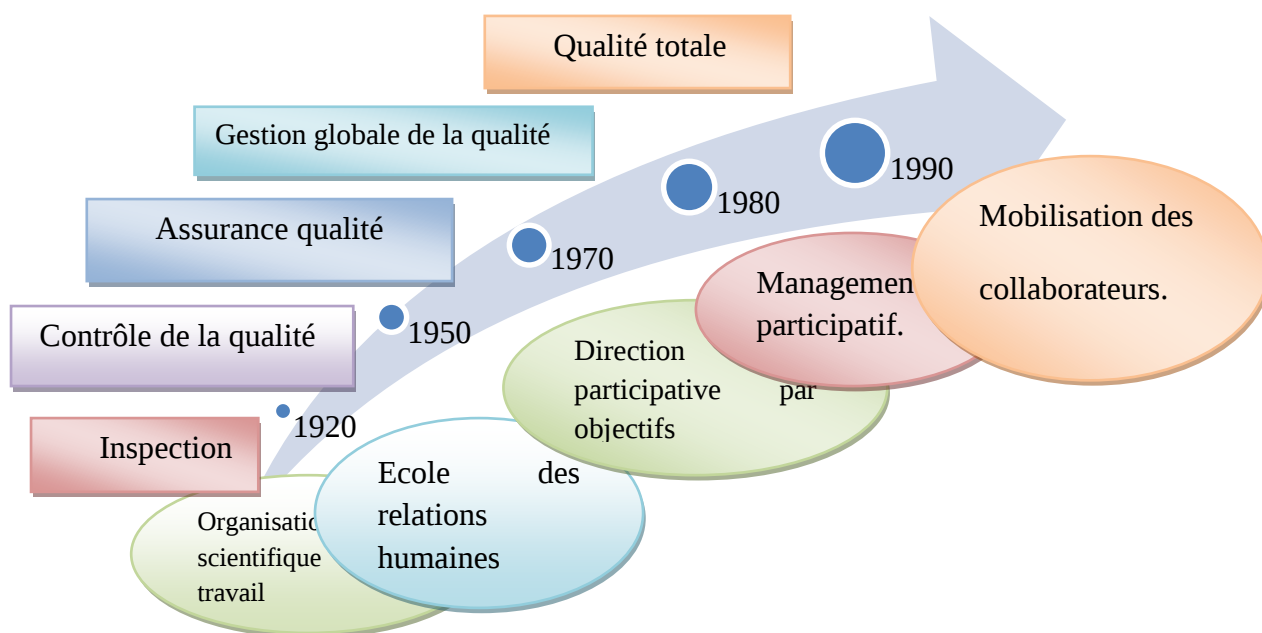


Schéma n° 1 : l'évolution du concept du management de la qualité.

Source : Conduire une démarche qualité Philippe DETRIE Edition d'organisation 2003 pages 27.

¹CANARD Frederick, le management de la qualité. Edition Lextenso 2009, page 177-193.

1.2.1.2. Les principes de base de la qualité :

Parmi les principes de base qui sont indispensables pour fonder un système qualité efficace, nous allons citer ceux existants dans la norme ISO 9000 version 2000 :

- ✓ **Orientation résultats** : atteindre les objectifs de l'entreprise en réalisant les résultats attendus ;
- ✓ **Orientation client** : où la satisfaction de ce dernier sera le centre des préoccupations des entreprises ;
- ✓ **Leadership et constance de la vision** ;
- ✓ **Management par les processus et par les faits** ;
- ✓ **Développement et implication du personnel**.¹

1.2.1.3. Les définitions associées à la qualité :

1.2.1.3.1. La qualité :

Afin de bien appréhender la notion de la qualité, nous allons l'aborder à partir de différentes visions parmi les :

- **La qualité pour le client** : correspond au niveau de satisfaction de ce dernier et qui est le résultat d'une comparaison entre la qualité perçue d'un produit ou d'un service et celle attendue par le consommateur ;
- **La qualité dans l'entreprise** : qui est obtenue en vérifiant la conformité des produits à des spécificités qui répondent aux besoins du client. Au sein de l'entreprise, atteindre l'objectif voulu en qualité nécessite l'engagement de l'ensemble du personnel ;
- **La qualité selon la norme ISO 9000** : cette norme dans sa version 2000 définit la qualité comme l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences.²

Remarque : Cette définition de la qualité est standard. Le but de donner une définition générique est de laisser aux organisations un libre champ d'interprétation.

1.2.1.3.2. Le management total de la qualité :

Le management de la qualité total selon Jaques Chové est : « Un mode de management centré sur la qualité et basé sur la participation de tous les membres d'un organisme dans cette pratique. Dans ce sens, l'entreprise vise le succès à long terme par la satisfaction du client et la réponse aux avantages des membres de l'organisme et pour la société ».

L'engagement dans la qualité nécessite l'implication intégrale du personnel pour l'amélioration continue des offres, des activités et des objectifs dans un contexte d'excellence.

¹GIESEN Eva.Démarche qualité et norme ISO 9001 (une culture managériale appliquée à la recherche).
Edition IRD. 2008. Page 88.

²² OP.CIT RIVIERE Alexandre. Page: 22-25.

Puisque la finalité derrière la qualité totale est l'aboutissement à une pérennité de l'entreprise qui est garantie par la satisfaction et la fidélisation de ses clients.¹

1.2.1.3.3. Le processus :

Selon la norme ISO 9000 version 2000 : « un processus est un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforment des éléments d'entrées en éléments de sorties ».²

1.2.1.4. Les enjeux de la qualité :

La qualité est généralement face à de divers enjeux qui sont principalement d'ordre : stratégique, économique, humain et social.

- ✓ **Les enjeux stratégiques** : toute entreprise cherche à adopter la stratégie qui est en adéquation avec ses objectifs. Dans le cadre d'une vision qualité, l'entreprise doit chercher le facteur clé de succès qui va lui permettre de réaliser une performance dans ses activités et de satisfaire les attentes de ses clients. Donc, nous pouvons constater qu'une première stratégie de différenciation en améliorant la qualité des produits peut mener l'entreprise à augmenter ses parts de marché et à faire face à la rivalité de la concurrence. De plus, une deuxième stratégie de domination par les coûts conduit l'entreprise à atteindre l'efficacité envisagée par l'élimination des coûts de non qualité.
- ✓ **Les enjeux économiques** : l'obtention du niveau de la qualité voulu n'est pas gratuite dans l'entreprise. En conséquence, la qualité cache derrière sa face de rentabilité, un coût à supporter. Ce dernier peut prendre plusieurs formes qui sont : les coûts de la non qualité des produits, les coûts d'investissements dans la qualité...etc.³
- ✓ **Les enjeux humains et sociaux** : les spécifications associées aux produits et qui sont conformes aux exigences du client reflète la sécurité humaine et son importance dans la culture organisationnelle.⁴

1.2.2. Mettre en place une démarche qualité :

1.2.2.1. La mise en place du système de management de la qualité :

Selon la norme ISO 9001 la mise en marche d'une démarche qualité dans l'entreprise se gère en mode projet. Et cela, sera le résultat de l'application de quatre étapes qui sont :

- L'identification des objectifs à atteindre : tout objectif doit avoir des caractéristiques en suivant une logique : SMART. Ce qui signifie que le pilote du projet « SMQ » doit poser les questions suivantes :

¹ MAYEUR Sylvie. Guide opérationnel de la qualité. Edition MAXIMA. Paris 2004. Page. 23.

² ERNOUL Roger. Le grand livre de la qualité. Edition AFNOR 2010. Page 10.

³ CANARD Frederick. OP.CIT. Page: 43-53.

⁴ BIOUGNACH Omar. Contribution à la mise en place d'un système d'assurance qualité relatif à la chaîne de froid dans une société de distribution en gros des médicaments. Université CHEIKH ANTA DIOP DAKAR .Faculté de médecine.24-07-2005. Page 9.

- Est-ce que mon objectif est **Spécifique** ?
- Est qu'il est **Mesurable** ?
- Est qu'il est **Ambitieux** ?
- Est qu'il est **Réaliste** ?
- Est-il **Temporel** (comporte-t-il une date) ?
- La planification des actions à mener : dans le sens où l'entreprise doit concevoir la stratégie adéquate qui va lui permettre d'atteindre les objectifs préalablement définis.
- La mise en œuvre du plan d'action.
- La mesure de l'avancement des résultats : à travers le suivi des objectifs.

Cette démarche à suivre s'inscrit dans le même volet qu'une vision d'Edwards Deming : ce chercheur a configuré la démarche qualité en quatre phases qui sont :

Réfléchir(Plan), réaliser (Do), vérifier(Check) et agir (Act).

En effet, piloter l'ISO 9001 dépend de deux variables principales qui sont :

- Le pilote qui est le conducteur de cette démarche et le deuxième qui est le délai pour obtenir la première certification.

L'adaptation des entreprises aux changements environnementaux devient une nécessité pour assurer leur compétitivité sur le marché. D'où l'importance de chercher en permanence à s'améliorer pour répondre aux attentes des clients qui sont toujours en évolution et faire face aux entreprises concurrentes. L'orientation client exige à ses entreprises l'adoption d'un ensemble d'outils pour mieux maîtriser leurs activités. De plus, un système de management de la qualité basé sur une maîtrise documentaire est considéré comme un élément central dans toute volonté d'amélioration. Son importance s'émerge spécifiquement en l'intégrant comme l'une des exigences de la norme internationale de la qualité ISO 9001 version 2008.

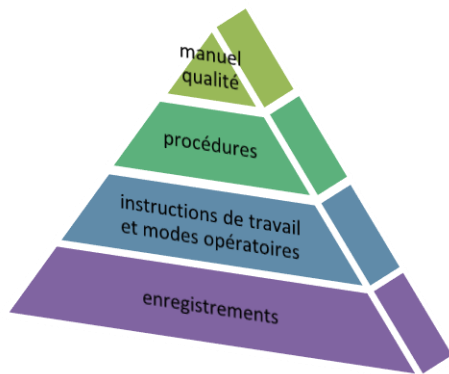
1.2.2.2. La documentation du système de management de la qualité :

Mettre en place un système documentaire dans l'entreprise suppose :

- ✓ **La description de l'organisation** : qui permet à l'entreprise d'assurer une meilleure communication interne (en identifiant le rôle de chacun) et externe (relation de transparence avec les collaborateurs externes).
- ✓ **L'établissement d'un langage commun** : dans le sens où la formalisation des activités de l'entreprise dans des documents bien conçus facilite la communication et la transmission de l'information entre les salariés ;
- ✓ **La facilitation de la compréhension et de la capitalisation du savoir** : dans la mesure où un document écrit assure la conformité des tâches quotidiennes avec les responsabilités accordées à chaque salarié dans l'entreprise. Autrement dit le système documentaire peut être considéré comme un système d'apprentissage qui permet de répertorier toutes les connaissances liées au monde professionnel ;

- ✓ **L'aide à l'évaluation des dysfonctionnements et à la mise en place des améliorations nécessaires :** en s'appuyant sur une base solide qui est « un référentiel ».¹

La mise en œuvre du système qualité d'une entreprise est enregistrée dans de documents qui sont structurés comme suit :



Source : ISO 9001 version 2008.

Schéma n°2 : Le système documentaire qualité.

Selon la norme ISO 9001 la documentation exigée peut comprendre :

- ✓ **Un document contenant la politique et les objectifs qualité :** La conception de cette dernière présume l'engagement de la direction en l'incluant généralement dans le manuel qualité et en la communiquant à l'ensemble des acteurs de l'entreprise.
- ✓ **Un manuel qualité :** qui comporte d'une manière générale : l'engagement de la direction, la présentation de l'entreprise et ses activités, le domaine d'application du SMQ, l'expression de l'écoute client dans l'entreprise, la présentation des processus de l'entreprise, la stratégie à adopter pour mettre en œuvre une démarche d'amélioration en permanence ;
- ✓ **Des procédures :** Une procédure est la description écrite de la manière d'exercer une activité. Ce document contient : les objectifs de l'activité à décrire, son déroulement, le domaine d'application de la procédure, les chargés de sa rédaction et leurs responsabilités ;
- ✓ **Les instructions de travail :** qui permettent la mise en œuvre opérationnelle du système qualité de l'entreprise ;
- ✓ **Des enregistrements :** ce sont des documents qui instrumentalisent le travail et qui prennent la forme : d'un canevas, formulaire, tableau...

Remarque : La rédaction des documents se fait en règle générale par des spécialistes dans le domaine dans le cadre d'une concertation et participation de tous utilisateurs de ces derniers.

¹LONGIN Pierre, DENET Henry. Construisez votre qualité. Edition DUNOD. Paris 2008. Page : 75-78.

1.2.2.3. La maitrise documentaire :

Maitriser le système documentaire exige :

- ✓ La maitrise du contenu : puisque avant la diffusion du document, ce dernier doit être vérifié et validé par les responsables habilités ;
- ✓ La maitrise des modifications : la partie à supprimer devra être grisée pour la distinguer et les modifications apportées seront inscrites dans la marge ;
- ✓ L'identification des documents en précisant : leur type, leur titre, l'émetteur, la date de diffusion et en assurant leur mise à jour ;
- ✓ La gestion de la diffusion : qui est pratiquée soit en format papier ou informatisée (un réseau intranet par exemple). Le plus important est que l'information soit compréhensible et accessible à l'utilisateur du document.

Pérenniser la performance d'une entreprise dépend du degré de la maitrise de ses fonctions. Et cela, à travers un management qui garantit la qualité de ses offres. Ce dernier s'appuie sur un système constitué de trois composantes indissociables et qui sont : l'approche processus, l'amélioration continue et la maitrise documentaire. De ce fait, toutes les entreprises cherchent à inculquer une vision qualité dans sa stratégie. Puisque avec le temps, la mise en œuvre d'une démarche qualité est devenue une des clés de réussite des organisations. ¹

SECTION2 : L'APPROCHE PROCESSUS DANS LE MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES ET LA MESURE DE L'EFFICACITE DE CE DERNIER.

2.1. Le management des ressources comme une exigence de la norme ISO 9001 version 2008 :

La norme ISO 9001 version 2008 dans son chapitre 6 comporte : l'identification des ressources nécessaires à la réalisation des objectifs qualité et la maitrise de ces ressources.

La norme fait référence à deux types de ressources :

- ✓ Les ressources humaines ;
- ✓ Les ressources matérielles.

Dans le cadre des exigences citées et liées à la ressource humaine, la norme met en avant le développement du facteur humain.

Ce chapitre concerne des activités bien précises dans le management des ressources humaines et qui sont : la formation, la communication, le recrutement et l'évaluation des compétences. Dans la mesure où l'entreprise cherche préalablement à identifier les

¹OPCIT. CANARD Frederick. Page. 79-92.

compétences à acquérir pour les postes impactant la qualité. Puis, elle vise la satisfaction des besoins en compétences en utilisant plusieurs outils. Ces derniers peuvent prendre la forme d'outils internes tels que : la formation (accompagnement individuel, en groupe ou à distance...etc.) et externe comme : le recrutement.¹

De ce fait, la direction des ressources humaines de l'entreprise est chargée de satisfaire les besoins de ses clients internes. Ces derniers jugent par la suite la DRH en appréciant la qualité des services offerts.

2.1.1. La formation :

2.1.1.1. Le processus de formation :

Fournir les formations qui répondent aux besoins en compétences nécessitent l'intégration des concepts qualité dans le couple entreprise/ organisme de formation. Dans le sens où le prestataire cherche à augmenter ses parts de marché et l'entreprise à atteindre le niveau voulu de l'efficience des formations.

La démarche qualité trouve dans l'activité de formation un terrain d'application et la norme ISO 9001 est parmi les outils utilisés dans la gestion des ressources humaines pour attribuer aux offres de formation une assurance qualité. Donc, l'engagement de l'entreprise dans une telle démarche suppose l'intégration du concept qualité dans la fonction « formation ».

Donc, pour crédibiliser les actions de formation entreprises, l'organisation doit tout d'abord diagnostiquer l'existant pour arriver à renforcer les points forts et mieux gérer les points faibles et les dysfonctionnements à travers la mise en place des actions correctives.

Dans la même ligne d'idées, la formation dans l'entreprise est toujours considérée comme un facteur stratégique puisqu'elle représente le meilleur chemin à emprunter pour enrichir et développer le répertoire des savoirs et savoirs faire dans l'entreprise. Et cela afin d'améliorer le rendement et mieux s'approprier à l'environnement de travail en assurant un flux informationnel maîtrisé et une meilleure coordination des tâches.

Généralement, les formations au sein de l'entreprise sont architecturées en prenant la forme d'un enchaînement logique d'étapes ou de phases (un processus). Ce dernier est le système qui assure le développement des compétences du facteur humain et qui est structuré dans les étapes suivantes :

- **L'identification des besoins en formation** : l'expression du besoin en formation est principalement issue de l'évaluation prévisionnelle des compétences où le responsable apprécie la nécessité de développer les compétences ou des formations demandées par les salariés (ascendantes).

¹ PARMENTIER Christophe, L'ingénierie de formation. Editions d'Organisations. 2008. Page 211-215.

- **Le recensement des moyens** : il s'agit dans cette étape de déterminer les modes appliqués pour fournir les formations envisagées. Ces modes peuvent prendre différentes figures parmi les : les formations internes ou externes, initiales ou complémentaires, à plein temps ou à mi-temps...
- **Etablir un plan de formation** et mettre en adéquation les besoins en formation et le budget consacré à cette fin.
- **Mettre en œuvre les formations prévues** : qui englobent l'opérationnalité des actions de formation et l'assurance de l'analyse de leur efficacité à travers des tableaux de bord de la qualité du suivi des retours.¹

Le schéma suivant illustre le processus de formation mis en place généralement dans les entreprises :



Source : Elaboré par l'étudiant.

Schéma n° 3: le processus de formation dans les entreprises.

2.1.1.2. L'étude de l'efficacité des formations fournies :

L'objectif derrière toute action de formation est : le développement des savoirs, le changement des comportements au travail, l'augmentation de l'efficacité individuelle et collective.

En général, les entreprises mesurent l'efficacité des formations fournies à trois niveaux :

- **Au niveau pédagogique** : il s'agit d'apprécier l'efficacité des formateurs et du programme de formations ainsi que le degré de transmission des connaissances à travers des tests d'évaluation à chaud et à froid.
- **Au niveau comportemental** : en évaluant l'évolution des comportements des salariés à l'issue des formations.
- **Au niveau organisationnel** : en mesurant la performance des formations à travers des indicateurs directes (un retour sur investissement enregistré) ou indirectes (moins de dysfonctionnements, augmentation du niveau de la satisfaction des clients...)²

¹ MARTORY Bernard, CROZET Daniel. Gestion des ressources humaines (pilotage social et performances). Edition DUNOD. Paris 2005. Page. 90-92.

². OP.CIT MARTORY Bernard, CROZET Daniel .Page. 109-114.

2.1.2. Le recrutement :

Le Processus de recrutement commence dès que le manager de l'entreprise exprime un besoin d'une compétence. Ce processus se déroule ordinairement en trois étapes principales qui sont : la prospection, la sélection et l'intégration.

- La prospection : où l'entreprise cherche les candidats ayant les profils exigés ;
- La sélection : où l'entreprise choisit les candidats les plus qualifiés ;
- L'intégration : il s'agit d'appliquer de diverses modalités pour faire intégrer les nouvelles recrues suite à leur mise en service.

Le processus de recrutement est habituellement schématisé comme suit :



Schéma n° 4: le processus de recrutement dans les entreprises.

Source : élaboré par l'étudiant.

La qualité du processus de recrutement est évaluée sur la base de trois indicateurs qui sont :¹

- Le taux des intégrations réussies ;
- Les délais de recrutement ;
- Le coût lié au recrutement.

Donc, l'estimation de la performance du processus « recrutement » sera le résultat d'une meilleure gestion des délais de recrutement, d'une stabilité des nouvelles recrues et du coût moyen maîtrisé d'une entrée.

2.2. L'objectif d'un modèle intégré dans la gestion des ressources humaines compatible avec les normes qualité :

Un processus RH est le fil conducteur des activités composantes de cette fonction de l'entreprise. Puisque son rôle est plus large qu'une simple description des étapes d'une activité. Ce processus, détermine les responsabilités de toutes les parties prenantes et intervient en répondant à plusieurs objectifs parmi les :

2.2.1. Répondre aux exigences des clients internes :

L'approche processus permet une meilleure implication des acteurs dans la chaîne de valeur de l'entreprise au profit des clients internes. Etant donné qu'un système de création de valeur efficace suppose un changement dans la vision de l'entreprise qui deviendra centré sur « le

¹ OP.CIT. MARTORY Bernard, Daniel Crozet. Page. 274-275.

comment je satisferai mon client ? » et qui se débarrassera du cloisonnement en s'ouvrant sur l'environnement pour s'améliorer.

2.2.2. Capitaliser les savoirs- faires collectifs :

Un processus est un système d'enregistrements des compétences qui permet de les mémoriser et de les exploiter. Dans le sens, où les interactions entre les savoirs faires individuels engendrent une intelligence .collective à exploiter.

2.2.3. Assurer une meilleure coordination entre les services ressources humaines.

L'application de l'approche processus dans la gestion des ressources humaines devient une nécessité au sein de l'entreprise puisqu'elle constitue l'élément de base d'un management de la qualité. En se référant à sa racine, le mot processus vient du mot progrès qui est le résultat d'une amélioration continue. Cette dernière était souvent objet de plusieurs travaux de recherches, parmi les, ceux de Deming à travers sa roue PDCA : Plan, Do, Check et Act. Qui signifie que chaque action d'amélioration dans les processus doit commencer par une planification de la qualité envisagée, d'une assurance de la mise en œuvre, d'un contrôle des résultats obtenus et d'une adaptation en permanence. ¹

En passant de la vision traditionnelle des activités de l'entreprise vers celle transversale. Cette dernière conduit tous les collaborateurs à penser client et à s'intéresser à l'objectif final qui est sa satisfaction. Et cela, en fournissant un produit ou un service de qualité. Autrement dit, toutes les entreprises qui exercent un management des processus doivent être orientées client.

2.2.4. Les types de processus dans l'entreprise :

L'approche processus englobe toutes les activités de l'entreprise. Ainsi, la diversité des fonctions de l'entreprise mène vers la multiplicité des types de processus qui sont regroupés généralement en trois catégories :

2.2.4.1. Les processus de réalisation ou centraux : qui représentent la raison d'être de l'organisation et son cœur de métier ;

2.2.4.2. Les processus de pilotage : qui managent les processus centraux tout en assurant une planification, une direction et un contrôle.

2.2.4.3. Les processus de soutien : qui aident à la prise de décision en fournissant les ressources nécessaires à la réalisation des objectifs fixés par les processus de pilotage.

¹ OP.CIT .Bernard Martory, CROZET Daniel. Page .276-279.

De ce fait, les processus RH sont des processus secondaires qui facilitent le fonctionnement de base de l'entreprise et qui ont comme tous processus des clients internes (managers, salariés, partenaires sociaux, la direction...).¹

2.3. La mesure de l'efficacité des processus :

L'appréciation de la performance d'une organisation se fait en mesurant l'écart existant entre le niveau prévisionnel et réalisé des objectifs. Dans l'ensemble une entreprise performante est celle qui :

- Atteint les objectifs fixés ;
- Choisit les bons objectifs ;
- Assure l'efficacité des plans d'actions établis.

La mesure de la performance est fortement liée à l'identification des bons indicateurs. Donc, pour évaluer la performance des processus, l'entreprise joue sur deux facteurs :

- **L'efficacité** : Qui est mesurable à travers l'atteinte des objectifs.
- **L'efficience** : Qui englobe l'efficacité avec une optimisation des ressources.²

Alors, le manager au sein de l'entreprise doit chercher un équilibre entre atteindre les objectifs et utiliser les moyens pour les réaliser. En conséquence, prendre de bonnes décisions s'accordent à l'assurance de l'harmonie existante entre l'art d'acheminer l'organisation vers le résultat envisagé et la disponibilité des moyens qui offre à l'entreprise la possibilité de donner naissance à la concrétisation des objectifs tout en respectant les besoins des clients.

2.3.1. L'utilisation des tableaux de bord comme une mesure de l'efficacité :

Le tableau de bord est un outil favorisé par tous décideurs puisqu'il donne une vision plus rationnelle et plus détaillée sur l'atteinte des objectifs et sur la mise en œuvre des plans d'actions.

2.3.2. La satisfaction client dans la norme ISO 9001 :

Dans l'ISO 9001, l'orientation client est l'objectif capital à atteindre. Les entreprises certifiées ISO 9001 doivent se conformer aux exigences de cette norme et qui sont essentiellement :

- Démontrer une aptitude à fournir régulièrement un produit conforme aux exigences des clients et aux exigences réglementaires applicables;
- Accroître la satisfaction des clients par l'application efficace du système, y compris les processus pour l'amélioration continue.

¹ AUDUREAU Florent. Construction d'un système de management de la qualité pour un dispositif médical innovant. Université de NANTES, Faculté de pharmacie.30 sep 2009. Page .9.

²CATTAN Michel et al. Maîtriser les processus de l'entreprise (guide opérationnel). Edition d'Organisation.2000. Page : 165-168.

C'est à partir des exigences de la norme que l'entreprise peut repérer **le niveau de la satisfaction des clients**.¹

Ainsi, la norme ISO 9001 met l'accent sur l'importance de manager les processus tout en s'orientant client et en garantissant une amélioration continue du SMQ. Ces concepts peuvent être schématisés comme suit :

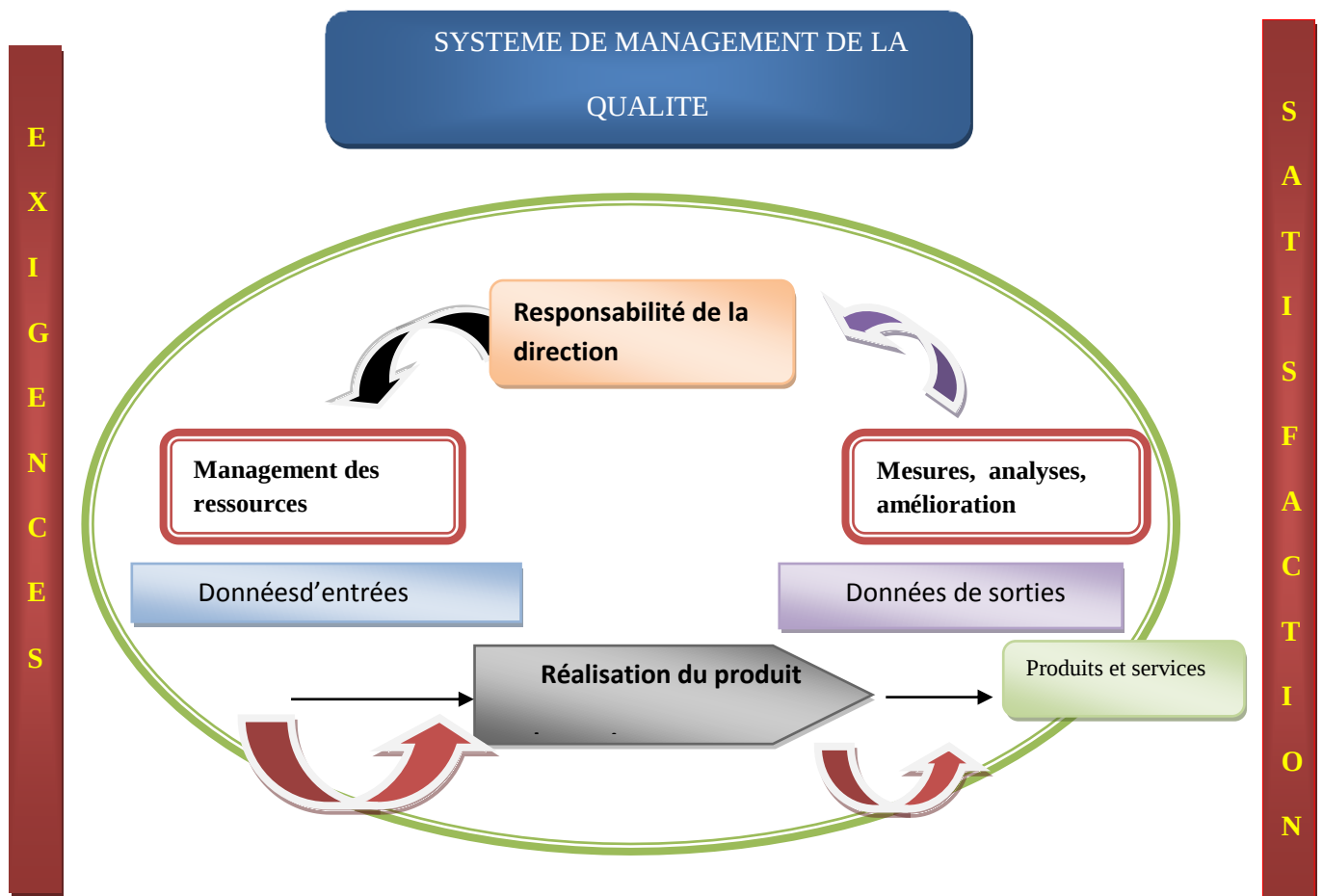


Figure n°5 : le système de management de la qualité.

Source : CATTAN Michel et al. Maitriser les processus de l'entreprise (guide opérationnel). Edition d'Organisation.2000. Page : 30.

2.3.3. La mesure de la satisfaction client :

Le client est le centre d'intérêt de toutes entreprises qui cherchent à s'améliorer. Une entreprise qui a pour objectif principal la satisfaction du client évalue en permanence le degré de qualité de l'offre telle qu'elle est perçue par l'utilisateur. Cette évaluation est

¹ OP.CIT. CATTAN Michel et al. Page : 165-168.

considérée comme un outil de communication qui permet de valoriser chaque client en les intégrant dans la démarche d'amélioration des offres à travers la prise en considération de leurs opinions. ¹

2.3.4. L'objectif d'une mesure de la satisfaction du client :

- Identifier ce qui est produit de qualité aux yeux du client ;
- Déterminer les forces et les faiblesses de l'entreprise ;
- Se situer par rapport aux principaux concurrents ;
- Mettre en place des actions d'amélioration ;
- Faire impliquer toutes parties prenantes en les sensibilisant sur l'importance du client ;
- Mesurer l'impact de la mise en œuvre des axes d'amélioration.²

2.4. L'efficacité du système de management de la qualité :

La réussite d'une démarche qualité dans une entreprise suppose :

2.4.1. L'engagement de la direction :

- La direction de l'entreprise doit mettre en place un ensemble d'action afin d'assurer une meilleure conduite de la démarche qualité au quotidien, parmi les :
 - La conception de la revue de direction ;
 - L'élaboration d'une politique qualité ;
 - L'assurance de la disponibilité des moyens de communication: affichage, réunions, revue...
 - La formation du personnel dans ce domaine.
- La direction doit valoriser les efforts des équipes qualité. Cette action peut prendre de diverses formes :
 - Reconnaissance verbale ou monétaire ;
 - Promotion interne.³

2.4.2. Stratégies et objectifs qualité :

Il s'agit :

- D'aligner les objectifs qualité à ceux stratégiques dans le but d'assurer la cohérence entre les deux.
- De décliner les objectifs qualité en plan d'actions ;
- De renforcer les mécanismes de transmission de l'information pour que tout le personnel de l'entreprise soit renseigné des actions à mener dans ce domaine.

¹ OP.CIT. CATTANMichel et al. Page. 165-168.

² DETRIE Philippe. Conduire une démarche qualité. Edition d'Organisation 2003. Page : 92

³Idem, DETRIE Philippe page : 76-77.

2.4.3. Ecoute des clients :

Dans ce cadre, l'entreprise doit mesurer la satisfaction de ses clients. Mais, il faut préalablement :

- Comprendre le comportement de l'utilisateur par l'écoute active qui permet de mieux répondre à ses besoins.
- Collecter le maximum d'information sur la perception du client sur la qualité du produit afin d'améliorer les offres et d'éviter les dysfonctionnements ;
- L'identification des pratiques qualité des concurrents.

2.4.4. Maitrise de la qualité :

L'entreprise cherche continuellement à maîtriser la qualité de ses produits, de ses processus et de ces fournisseurs et cela :

- En se dotant des moyens qui vérifie la conformité des produits aux besoins des clients ;
- En maîtrisant tous les processus de l'entreprise ;
- En assurant une formalisation de la démarche qualité à travers de différents documents tels que : le manuel qualité, les procédures, les modes opératoires...
- En évaluant le système qualité des fournisseurs.

2.4.5. Mesure de la qualité :

La mesure de la qualité se fera à travers :¹

- Le choix des indicateurs de performance qui doivent être en cohérence avec les objectifs qualité ;
- Des enquêtes de satisfaction des clients ;
- L'utilisation des référentiels qualité ;
- L'établissement des tableaux de bord qualité ;
- La mise en place des actions correctives et préventives nécessaires au bon fonctionnement des processus.

2.4.6. Amélioration de la qualité :

Suite à la constatation des écarts entre les réalisations et les objectifs qualité, l'entreprise doit établir des actions d'amélioration. Mais avant la proposition des pistes d'amélioration, le responsable doit déceler les causes du besoin d'amélioration issues des informations clients et des statistiques internes.

¹OP .CIT .DETRIE Philippe. Page. 78-83.

En effet, les actions d'améliorations sont conduites par des comités de pilotage en utilisant plusieurs méthodes pour traiter les non conformités et proposer les plans d'actions correctives ou préventives et cela avec la mise à disposition du budget et du temps nécessaires.

2.4.7. Participation du personnel :

L'implication des salariés dans la démarche qualité sera réalisée par :

- Les outils de communication utilisés pour informer le personnel sur les objectifs et les résultats qualité et pour assurer une meilleure compréhension et adhésion à la démarche ;
- L'intégration des salariés dans les actions qualité à travers le recueil de leurs idées et la valorisation de ces derniers à travers des primes ;
- Prime qualité par entité ;
- La conception d'un système d'écoute ;
- La favorisation de la formation à la qualité ;
- L'amélioration des conditions de travail ;
- La participation de l'employé aux audits internes et externes ;
- La mise à disposition d'une boîte d'idées pour proposer des actions d'améliorations.

2.4.8. Les résultats :

Dans une perspective d'atteinte des résultats qualité envisagés, l'entreprise doit :

- Quantifier la satisfaction de ses clients suite à des enquêtes à mener ;
- Apprécier le résultat en termes de la satisfaction du personnel de l'entreprise par rapport aux conditions du travail, du climat social, implication du salarié...
- L'appréciation des résultats à travers les indicateurs de fonctionnements (taux de défaut, principaux délais...) ;
- Mesurer l'impact d'une démarche qualité sur le chiffre d'affaire, le bénéfice, les parts de marché...¹

SECTION 3: METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE :

L'atteinte des objectifs assignés à ce travail de recherche ne sera réalisée que si des outils et des méthodes sont appliqués pour vérifier les hypothèses de cette étude.

Dans le but de comprendre dans quelle mesure le processus Maitrise des Ressources Humaines répond aux attentes de ses clients, nous avons opté pour l'élaboration d'un questionnaire pour apprécier le niveau de satisfaction de ces derniers.

Nous allons présenter ci-dessous les principales étapes de notre recherche.

¹OPCIT. DETRIE Philippe Page : 83-87.

3.1. Le choix épistémologique :

3.1.1. La vision systémique :

Selon Rosney 1975 : Une entreprise peut être figurée sous forme d'un système social qui regroupe des éléments en interaction dynamique dans le but d'atteindre un objectif commun.

Dans notre recherche, nous avons choisi d'appréhender le sujet dans le cadre d'une vision globale. Dans le sens où, le système de management de qualité sera décomposé en sous système qui constituent les processus.

L'approche systémique nous permet de comprendre le phénomène objet d'étude dans sa globalité tout en concevant sa complexité illustrée par l'ensemble des interactions entre les éléments du système.

3.1.2. L'exploration :

Nous avons choisi dans notre recherche d'utiliser l'outil de l'exploration pour capitaliser les connaissances dans notre sujet.

3.1.2.1. Objet de recherche :

L'objet de recherche est traduit par l'étude de l'impact du processus Maitrise des Ressources Humaines sur l'efficacité du système de management de la qualité dans une entreprise publique.

3.2. Orientation méthodologique :

3.2.1. L'approche quantitative :

3.2.1.1. L'objectif de l'étude :

Dans l'entreprise, il existe de divers états de fait qui entraînent les responsables à manager la qualité en étudiant la satisfaction de plusieurs parties prenantes liées à l'organisation. Cette étude se base essentiellement sur l'évaluation :

- Des clients internes (le personnel) sur la qualité des services fournis.

L'objectif derrière cette enquête de satisfaction des clients internes du processus Maitrise des Ressources Humaines dans la branche GPL est de mieux comprendre les attentes des employés dans le cadre de l'amélioration des prestations fournies. Alors, le sondage d'opinion des salariés sur le processus Maitrise des Ressources Humaines va conduire à déceler les dysfonctionnements existants pour chaque activité (sous processus) liée à la gestion des ressources humaines pour arriver par la suite à solliciter des actions d'amélioration.

3.2.1.2. L'enquête par questionnaire :

L'enquête par questionnaire est un outil d'observation qui permet de quantifier et comparer l'information. Cette information est collectée auprès d'un échantillon représentatif de la population visée par l'évaluation.

En effet, un questionnaire est la déclinaison de la question de base à de sous questions qui traitent la thématique à aborder.

Dans notre questionnaire, nous avons utilisé des questions de type fermées.

3.2.1.3. La rédaction du questionnaire pour enquête de satisfaction:

L'élaboration d'un questionnaire suppose la compréhension préalable de l'exploitation voulue de ce dernier. Pour chaque question posée, nous devons répondre aux interrogations suivantes :

- ✓ A quoi cette question répond-elle ?
- ✓ Comment allons-nous l'exploiter ?
- ✓ Dans quelle mesure l'interprétation des résultats de l'enquête répondront à la problématique posée ?
- ✓ Comment les résultats vont être présentés et perçus par le lecteur ?

Le questionnaire peut être départagé en deux :

- ✓ Les questions personnelles : âge, adresse, catégorie socioprofessionnelle...
- ✓ Les questions sur la satisfaction : qui prennent généralement deux formes (questions ouvertes, fermées).

Le questionnaire élaboré est composé de :

- ✓ 16 Questions fermées : à choix multiples ou choix dichotomique de type OUI ou NON.
- ✓ Une seule question ouverte.

3.2.1.4. L'échantillon d'étude :

Nous avons choisi un échantillon représentatif de 40 employés (10% des salariés de la branche) en visant principalement la catégorie des cadres pour les 11 processus de la branche GPL.

L'analyse des résultats de cette enquête a pour objectif la proposition des actions d'amélioration par l'optimisation du processus Maitrise des RH pour arriver à la performance envisagée.

3.2.1.5. Le lieu et la période de l'enquête :

Notre enquête s'est déroulée au niveau du siège de la branche GPL. Et cela, en passant par toutes les directions de la branche. De plus, le recueil des réponses nous a pris la durée d'une semaine.

Remarque :

Il faut signaler que le SMQ de la branche GPL est récemment mis en place. Ce qui justifie que les processus au sein de l'entreprise sont nouvellement intégrés dans le système. Dans le sens où le volet efficience n'était pas évalué puisque le retour sur investissement ne peut être apprécié qu'à long terme. Donc, notre étude était basée sur l'efficacité du SMQ dans le cadre du processus Maitrise des Ressources Humaines.

3.3. Revue de la littérature et état de l'art :

Pour atteindre le niveau de qualité envisagé, les entreprises doivent préalablement développer les compétences de leurs ressources humaines pour arriver à conduire l'entreprise vers l'excellence. De diverses recherches ont été mené dans ce volet (Ishikawa, Deming, Juran ...). Ces chercheurs ont pris conscience de l'importance du facteur humain dans la démarche qualité. Cette importance a été bien illustrée dans le cadre des normes ISO qui abordent le concept de l'amélioration des compétences comme l'un de leurs principes.

La norme ISO 9001 a souligné le rôle majeur que joue le développement des compétences pour réussir une démarche qualité.

Aujourd'hui, le concept de la qualité s'est de plus en plus développé et le système de management de la qualité s'est devenu parmi les pratiques les plus connues à l'échelle internationale. Ce qui a encouragé les chercheurs de s'approfondir dans ce domaine. L'essentiel des travaux de recherche dans la qualité étaient centrés sur la mise en place d'une démarche qualité dans les entreprises mais au profit de la ressource humaine. CHAMINAD Benjamin est parmi les chercheurs qui ont souligné l'importance d'un passage d'une gestion traditionnelle des ressources humaines vers un management par la qualité du capital humain. En se référant aux exigences de la norme ISO 9004.

Ces dernières années, le management de la qualité est devenu un champ d'investigation pour plusieurs chercheurs algériens. Ce qui explique l'augmentation de nombre de travaux élaborées dans ce domaine. Parmi les, des mémoires de master, de magister et des thèses de doctorat. Parmi les :

- Un mémoire de magistère en sciences commerciales option marketing : qui a étudié l'impact d'un management de la qualité totale sur la gestion au sein de la SONALGAZ : élaboré par TENOUM Mohamed. Université d'Alger 2004.
- Une deuxième mémoire de magister en sciences psychologiques qui a traité : l'application du management de la qualité totale au niveau des établissements de l'enseignement supérieur en Algérie. LERKET Ali. Université de BATNA 2009.

- Un troisième, qui est un mémoire de master en sciences économiques. Option « finance et banque » qui a abordé : le management de la qualité totale comme un outil d'amélioration de la force compétitive dans les banques commerciales en Algérie. Université de OUERGLA. 2013

Ainsi que d'autres travaux qui se base sur le management des processus dans l'entreprise.

A l'instar des travaux de recherche déjà cités, nous allons aborder la notion du système de management de la qualité et son mise en place dans l'entreprise.

Cependant, dans notre recherche nous allons cerner notre intervalle d'intervention. Et cela en étudiant l'impact d'un processus de soutien sur l'efficacité du système de management de la qualité.

CONCLUSION DU PREMIER CHAPITRE :

Pour la réussite de la mise en œuvre d'une démarche qualité et de l'obtention d'un SMQ efficace, il est important d'avoir d'abord l'engagement de la direction et une préparation du terrain par la mise à disposition des ressources nécessaires pour garantir sa bonne exécution.

Dans ce chapitre, nous avons pu cerner les principaux concepts liés au management de la qualité présentés en deux sections et qui sont principalement :

- La certification ISO 9001 et ses principes ;
- Les processus RH dans le cadre des exigences de la norme ISO 9001;
- L'efficacité du système de management de la qualité ;
- La mesure de la satisfaction client.

Donc, le cadre conceptuel de notre étude va nous servir pour avoir une meilleure compréhension du domaine de la qualité lors de la concrétisation de la recherche sur le terrain.

CHAPITRE 2 :

LA MISE EN PLACE DU SMQ A L'ENTREPRISE NAFTAL (BRANCHE GPL).

« La qualité n'est pas un acte, c'est une habitude ». Aristote

INTRODUCTION DU DEUXIEME CHAPITRE

Pour une meilleure illustration de l'application d'une démarche qualité et du management des processus. Nous allons procéder à une étude de cas pratique réel de la mise en place d'un système de management de la qualité au sein de la branche GPL de l'entreprise NAFTAL.

La présente étude portera sur le processus Maitrise des Ressources Humaines piloté par la DRH de la branche. Et cela, en étudiant son impact sur l'efficacité du système de management de la qualité de l'entreprise.

Donc, dans ce chapitre, nous allons commencer par une présentation de l'organisme d'accueil et de la mise en place du SMQ au niveau de l'entreprise qui est sous forme d'un projet ainsi que le processus objet d'étude qui est le processus Maitrise des Ressources Humaines où nous allons souligner l'importance de chaque composante du processus (données d'entrées, de sorties, objectifs...).

SECTION 1 : PRESENTATION DE NAFTAL ET DE LA BRANCHE GPL :

NAFTAL est une société par action et filiale du groupe SONATRACH ayant pour mission la distribution et la commercialisation des produits pétroliers.

1.1. Présentation de la branche GPL :

Cette branche est une filiale de l'entreprise NAFTAL. Son activité de base est : le transport, le stockage, l'emplissage, la distribution, la promotion et le développement des produits GPL sur tous le territoire national.

1.1.1. Missions principales de la branche GPL :

La branche GPL comporte quatorze directions fonctionnelles qui se situent au siège de l'entreprise et vingt directions opérationnelles (19 districts et une direction maintenance et réalisation).

Les missions principales des quatorze directions fonctionnelles-siège consistent à :

- ✓ Planifier, gérer, organiser, promouvoir et développer l'activité d'emplissage et distribution des GPL (transport des GPL vrac par cabotage, canalisations et camions, stockage primaire et secondaire, transport par route des GPL conditionnés) ;
- ✓ Organiser et développer le réseau commercial et de distribution des produits GPL ;
- ✓ Commercialiser le GPL sous toutes ses formes, ainsi que leur emballages et accessoires, tout en veillant à la satisfaction des exigences des clients ;
- ✓ Veiller au respect des textes réglementaires, normatifs et consignes de sécurité applicables aux produits tout au long de la chaîne ;
- ✓ Moderniser les infrastructures pour améliorer la productivité, la sécurité et la gestion ;
- ✓ Développer le partenariat et la coopération dans le domaine des GPL ;
- ✓ Etre à l'écoute du client et identifier les exigences actuelles et futures.

1.1.2. Les missions principales des vingt directions opérationnelles- districts et DMR dans la zone géographique, dont elle est responsable consistent à :

- ✓ Participer à l'élaboration des prévisions ventes sur leur périmètre commercial ;
- ✓ Participer à l'élaboration des différents plans d'approvisionnement, de production, de distribution des produits vrac et conditionnée ;
- ✓ Mettre à disposition des clients des produits répondant à leur exigences et assurer la distribution des produits GPL ;
- ✓ Veiller au respect de la réglementation, des normes et des consignes de sécurité sur toute la chaîne GPL ;
- ✓ Maintenir en condition opérationnelles les installations de production, les moyens de stockage et de distribution ;
- ✓ Rationaliser l'utilisation de la flotte de livraison, de production et de ravitaillement ;

- ✓ Participer à la réalisation des enquêtes de satisfaction clients et réaliser les actions de promotions des produits GPL.

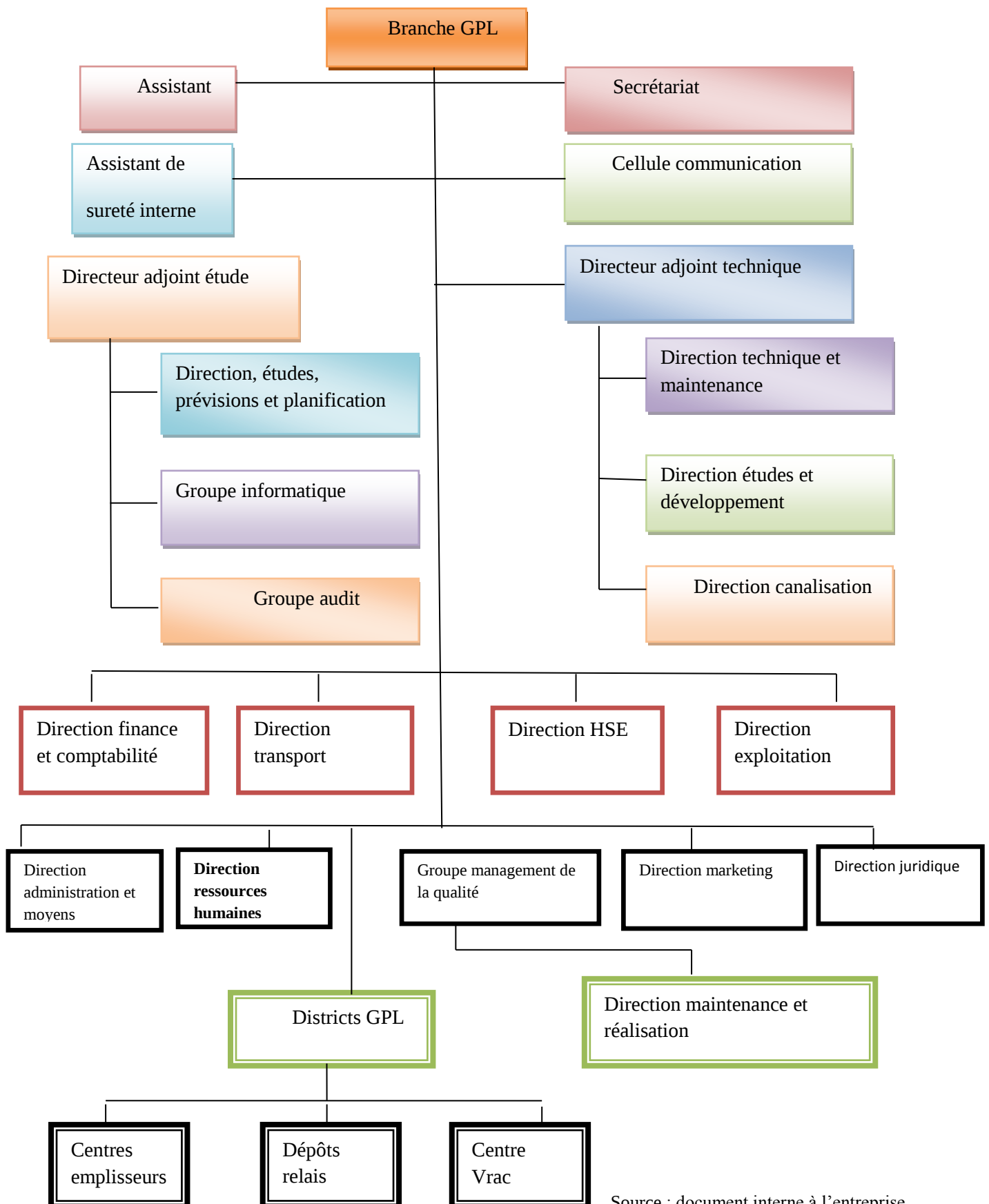
1.1.3. Les produits commercialisés par la branche GPL :

Les produits et services commercialisés par la branche GPL sont :

- ✓ **Les GPL Vrac** : Butane, Propane et GPL Carburant (GPL/C) ;
- ✓ **Les GPL Conditionnés** : Butane conditionné (B13, B06, B03) et Propane conditionné P11 et P35 ;
- ✓ Mise à disposition et installation de gamme variée de Citernes adaptées aux besoins domestiques, Industriels et Agricoles, etc....
- ✓ Les prestations des entretiens périodiques des Installations Propane.

1.2. Organisation de la branche GPL :

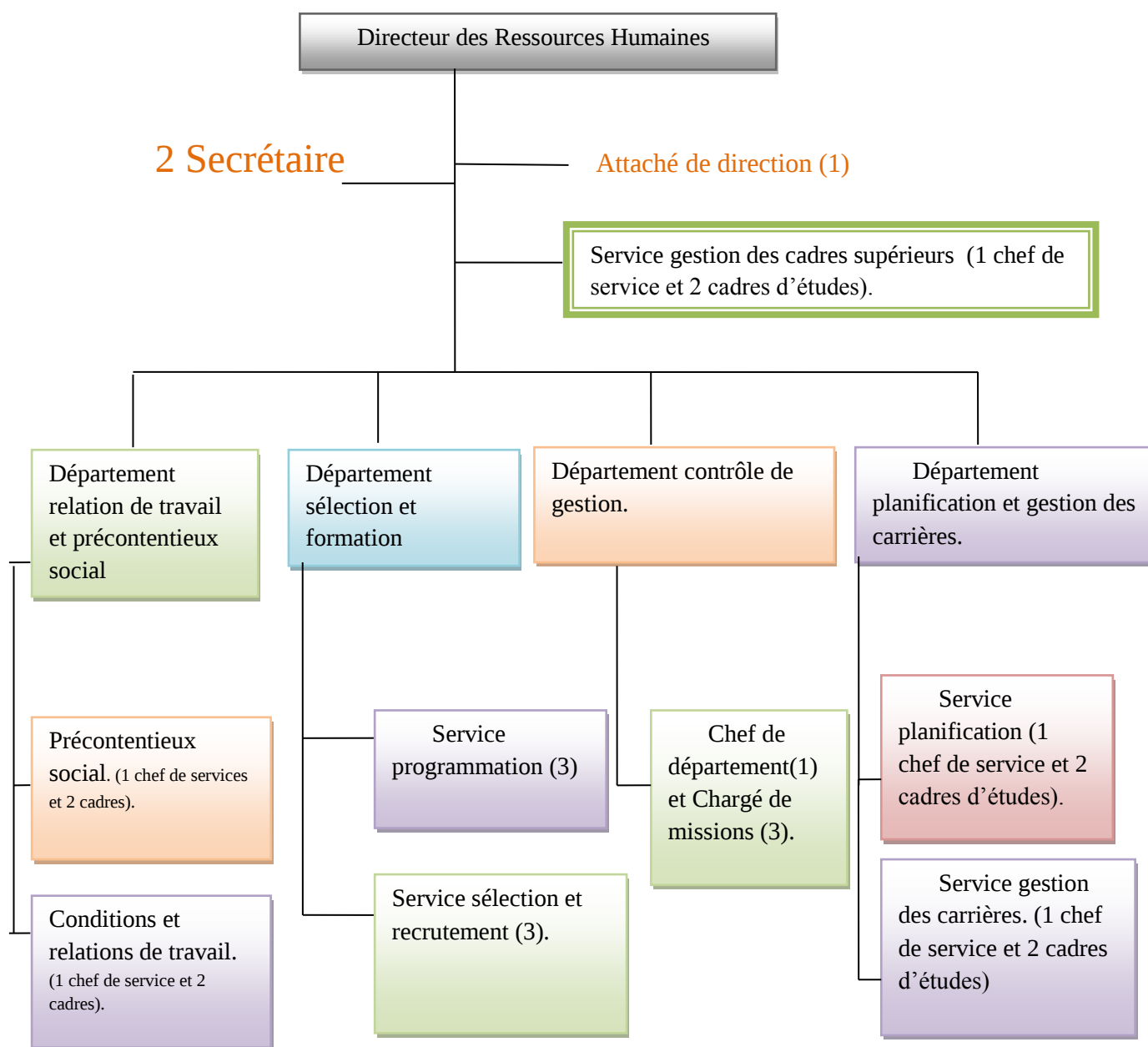
Dans le cadre d'une vision systémique, la branche GPL peut prendre la forme d'un sous système qui appartient à un système global qui est l'entreprise NAFTAL. Donc, il est nécessaire de mettre sous lumière la structure de l'entreprise dans son ensemble (annexe n°1) pour arriver par la suite à présenter l'organisation accordée à celle de la branche GPL



Source : document interne à l'entreprise.

Schéma n° 6 : Organisation de la branche GPL.

1.3. Organisation de la direction Ressources Humaines de la branche GPL :



Source : document interne à l'entreprise.

Schéma n°7 : Organigramme de la DRH.

1.4. Missions principales à la direction ressource humaine :

La fonction « management des ressources humaines » est l'une des activités stratégiques dans la branche GPL puisque la direction ressources humaines est le fournisseur principal des autres directions en matière de compétences à acquérir. En effet les missions principales assurées par cette direction sont synthétisées dans le tableau suivant :

Tableau n° 3 : Missions principales de la DRH.

Numéros.	MISSIONS
1	Assurer la mise en œuvre et le suivi des politiques et stratégies ressources humaines arrêtés par la direction de branche GPL.
2	Diriger et contrôler les bilans et plans annuels ; Consolider et faire approuver le budget d'investissement de la direction.
3	Veiller à l'application effective des textes législatifs et réglementaires par l'ensemble des structures de la branche.
4	Planifier à moyen et long terme les budgets des effectifs ; Veiller au suivi des carrières du personnel relevant de la branche.
5	Veiller à l'amélioration des conditions de travail des employés ;
6	Assurer le développement des ressources humaines par les plans de carrières et de formation adaptés ;
7	Evaluer les écarts entre les prévisions et les réalisations pour décider des actions de redressement à entreprendre ;
8	Veiller à la responsabilisation du personnel dans l'exécution de leurs tâches, Favoriser le développement des connaissances et aptitudes professionnelles ;
9	Veiller en permanence au maintien de l'image de marque de la branche GPL.

Source : document interne à l'entreprise.

SECTION 2. LA MISE EN PLACE DU SYSTEME MANAGEMENT PAR LA QUALITE DANS LA BRANCHE GPL.

Mettre en avant la notion de qualité comme une base de pratique sera réalisé par la conformité des fonctions de l'entreprise aux exigences des normes internationales de la qualité ISO 9001. Autrement dit, la qualité devient une priorité dans l'entreprise et cela se dessine sous forme d'une formalisation des actes par le biais : des procédures à suivre et des

instructions de travail, par un contrôle et une maîtrise des processus et une forte implication du personnel dans la démarche qualité. Ainsi, l'entreprise arrive à donner lieu à une certification.

La naissance du management des processus au sein de la branche GPL est récente. De ce fait, la mise en œuvre d'une approche processus est justifiée principalement par l'inscription de la branche GPL dans une démarche qualité pour répondre aux normes internationales de la qualité ISO 9001 version 2008. Etant donné que l'entreprise est dans l'obligation de faire face à un environnement concurrentiel et à de clients de plus en plus exigeants. En effet, cette démarche a vu le jour en 2012 en passant par les étapes suivantes :

2.1. Les étapes de la mise en place du système de management de la qualité :

2.1.1. La sélection de l'organisme accompagnateur : (APAVE Algérie).

2.1.2. La phase d'évaluation : de (octobre à novembre 2012) : cette étape a duré un mois, elle représente le diagnostic qui mène la branche à concevoir un plan d'actions pour déployer et mettre en place un système de management de la qualité (SMQ).

2.1.3. La phase de formation : elle a duré 8 mois (fin novembre 2012- début juillet 2013).

2.1.4. La phase de normalisation :

Sur la base du modèle de la roue de Deming (PDCA).

- ✓ La planification d'une démarche qualité ;
- ✓ La mise en œuvre du SMQ ;
- ✓ Le contrôle du fonctionnement du système ;
- ✓ L'amélioration en continue.

En effet, la normalisation passe par trois étapes principales :

- ✓ L'audit interne ;
- ✓ L'audit à blanc ;
- ✓ L'audit de certification.

2.2. Les enjeux d'une démarche qualité au sein de la branche GPL :

S'inscrire dans une démarche qualité dans la branche GPL est le fruit d'une réponse à de divers enjeux, parmi les :

2.2.1. Les enjeux économiques : puisque une telle démarche va aider l'entreprise à assurer une évaluation en permanence de sa situation à travers des indicateurs économiques.

2.2.2. Les enjeux de l'image de marque : la mission principale de l'entreprise NAFTAL est la commercialisation des produits pétroliers. En effet, la satisfaction des clients, sa sécurité ainsi que son confort demeure une priorité pour cette entreprise et pour la branche GPL.

2.2.3. Les enjeux humains et techniques : La préoccupation majeure de NAFTAL est de développer ses employés par le biais de la formation ainsi que l'intégration de nouveaux collaborateurs et bien sûr assurer une bonne communication par l'implication de tous acteurs au sein de l'entreprise.

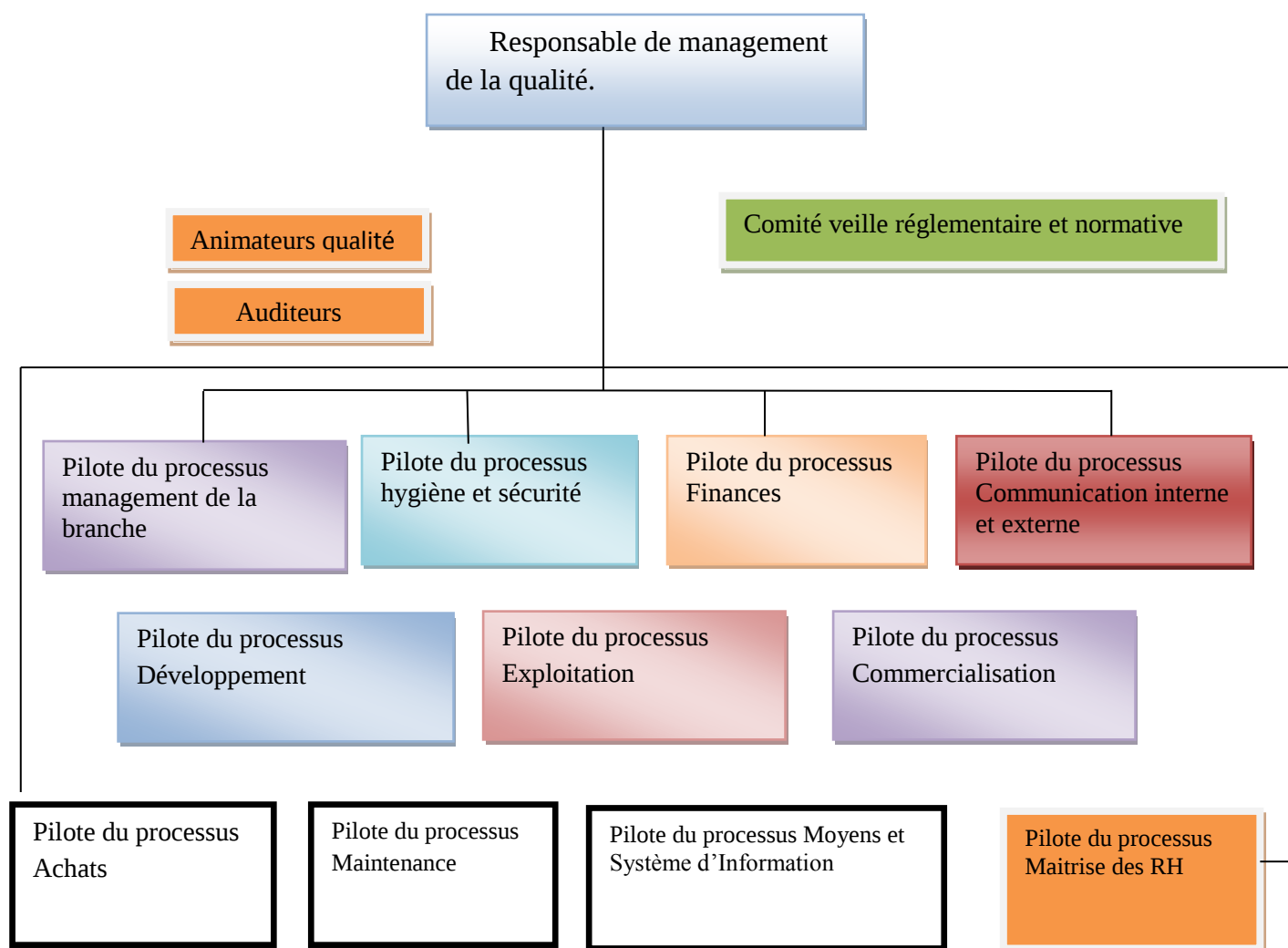
2.2.4. Les enjeux réglementaires : jouer sur ce volet signifie que l'entreprise s'engage dans la démarche qualité dans un cadre légal. Dans le sens où elle formalise tout les faits. Ce qui prouve le respect des exigences de la norme en matière de qualité et de sécurité.

En effet, pour assurer l'application des exigences de la norme, la conception d'une politique qualité sera une obligation pour : Informer l'ensemble du personnel sur cette démarche qualité à instaurer au sein de la branche GPL et sur les objectifs qualité.

L'application du SMQ s'étale pour toucher le siège de la branche GPL et celui des centres opérationnels des trois districts : Alger, Khroub et la Direction Maintenance et Réalisation (DMR Oran). Une généralisation de l'application du SMQ à tous les districts sera envisagée.

2.3. Organisation fonctionnelle du SMQ de la branche GPL :

Le système de management de la qualité de la branche GPL est piloté par un groupe de management de la qualité dirigé par un responsable qualité. La figure ci-dessous présente l'organisation de ce système au sein de la branche GPL.



Le schéma n° 8 : le SMQ de la branche GPL.

Source : document interne à l'entreprise

2.4. Les processus de la branche GPL :

Tout en ayant une vision systémique de l'intégration de l'approche processus dans la branche GPL. Nous pouvons constater que cette branche est considérée comme un macro processus qui contient des processus élémentaires qui sont : les processus de pilotage, de réalisation et de soutien. En effet, ces derniers sont représentés sous forme d'une cartographie de niveau 2. C'est à partir de cette visualisation des processus que nous pouvons identifier les éléments d'entrées et de sorties de chaque processus ainsi que les interactions entre ces derniers.

La branche GPL a cartographié 12 processus qui constituent ensemble le macro processus de la branche.

- En effet, cette branche contient 5 processus de pilotage et qui sont :

2.4.1. Processus management de la branche : piloté par le directeur de la branche et qui s'engage à mettre en œuvre le Système de Management de la Qualité et assure son amélioration en continue ainsi que la disponibilité des ressources.

2.4.2. Processus management de la qualité : piloté par la responsable du système de management de la qualité et qui est chargée de la mise en œuvre de ce système et sa pérennité. Puis, de s'assurer que les pratiques de la branche sont conformes avec les exigences de la norme ISO 9001 version 2008 et avec les obligations fixées par le top management.

2.4.3. Processus hygiène et sécurité : piloté par le responsable du groupe hygiène et sécurité qui assure le fonctionnement de la gestion HSE tout respectant les règles de la norme et tout veillant à communiquer sur la gestion HSE auprès du personnel.

2.4.4. Processus communication interne et externe : piloté par le responsable de la cellule de communication de la branche GPL qui est chargé à l'implication du personnel dans la stratégie de la branche GPL ainsi que l'amélioration de l'image de marque et de la notoriété de l'entreprise et les moyens de communication utilisés.

2.4.5. Processus finances : piloté par le directeur finances qui contribue à l'amélioration des résultats financiers à travers la mise à la disposition des outils d'aide à la décision et les informations nécessaires.

- Les processus de réalisation englobent 3 processus qui sont :

2.4.6. Processus de commercialisation : piloté par le directeur commercial et qui s'occupe de la commercialisation des produits GPL (Gaz pétrolier liquéfié) en répondant aux exigences du client final, tout en garantissant la disponibilité des produits et les meilleures conditions de sécurité.

2.4.7. Processus d'exploitation : piloté par le directeur d'exploitation est qui responsable de mettre à la disposition des clients des biens et infrastructures qui aident à accomplir la fonction requises tout en optimisant l'utilisation des ressources.

2.4.8. Processus de développement : piloté par le directeur d'exploitation qui est chargé de fournir des produits en adéquation avec les exigences des clients définies dans le processus commercialisation.

- Le troisième type de processus est les processus de support. En effet, ces derniers servent comme processus de soutien et qui sont d'ordre de quatre :

2.4.9. Processus maintenance : il s'agit de mettre à la disposition des clients des produits en bon état, dans les délais tout en respectant les règles de sécurité dans le but d'une optimisation des coûts.

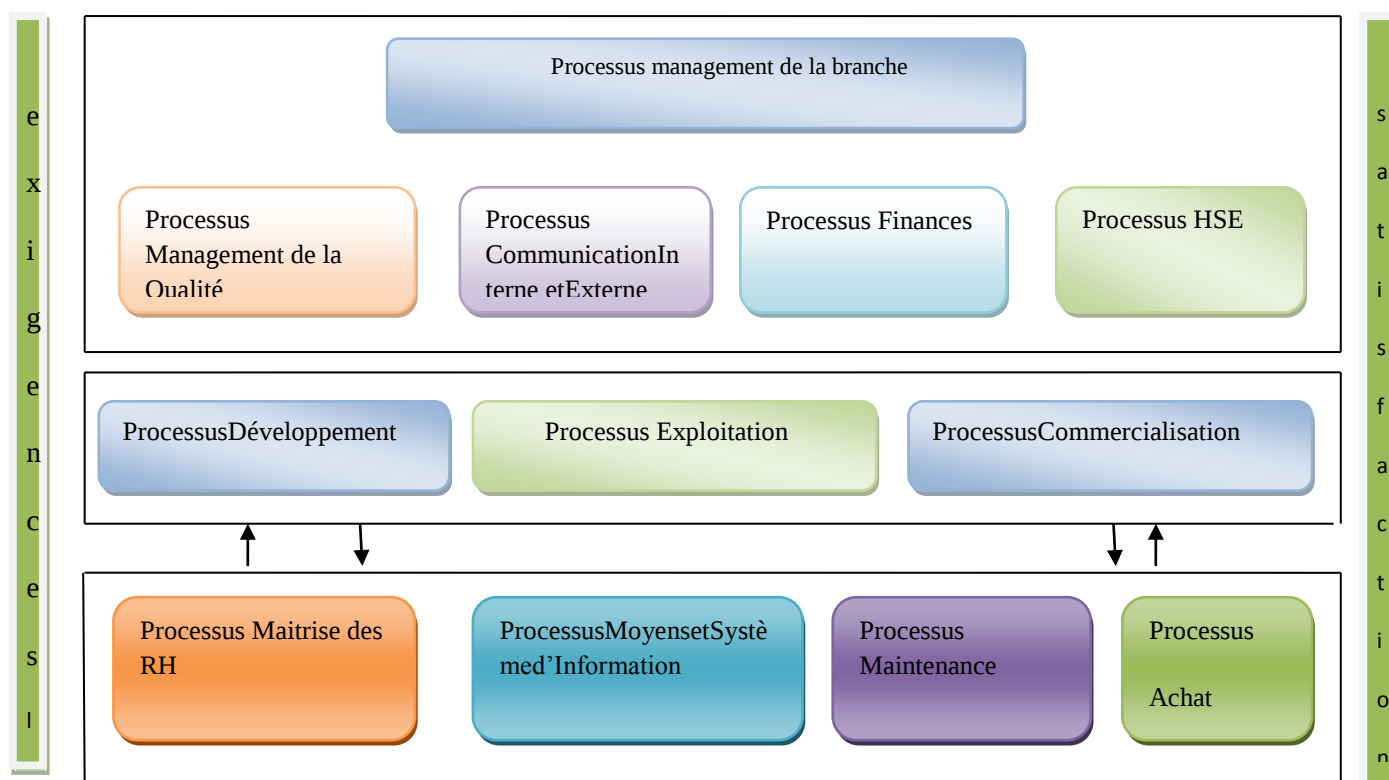
2.4.10. Processus achats : qui a pour mission la satisfaction des besoins des clients internes de la branche tout en respectant les délais, les règles de sécurité et de qualité.

2.4.11. Processus maitrise des ressources humaines : piloté par le directeur des ressources humaines et qui est chargé de mettre à la disposition de tous les processus de la branche GPL les compétences nécessaires et gérer le développement du personnel.

2.4.12. Processus moyens et système d'information : qui met à la disposition des autres processus les ressources matérielles et immatérielles nécessaires au fonctionnement de la branche tout en respectant les délais et en assurant une sécurité et fiabilité des produits.

2.5. Cartographie des processus de la branche GPL :

Les processus de la branche GPL sont cartographiés comme suit :



Source : document interne à l'entreprise.

Figure n°9 : La maison des processus

SECTION 3. LA MISE EN PLACE DU PROCESSUS MAITRISE DES RESSOURCES HUMAINES (MRH).

Les processus de support sont les processus qui fournissent les ressources et les moyens nécessaires aux autres processus.

La branche GPL détient 4 processus « support » qui sont :

Le processus maintenance, le processus achats, le processus Maitrise des Ressources Humaines, le processus moyens et système d'information.

3.1. Les caractéristiques du processus MRH:

Dans cette étape la branche GPL présente les caractéristiques du processus MRH :

Dans notre cas le pilote du processus Maitrise RH identifie tous les éléments du processus qui sont formalisés dans le cadre **d'une fiche d'identité** qui se présente comme suit:

3.1.1. Le titre du processus : « Maitrise des Ressources Humaines ». Pour faire voir l'objet et l'intérêt de cette activité.

3.1.2. La finalité du processus : mettre à la disposition de tous les processus les compétences nécessaires et gérer le développement du personnel en entreprise. En effet, cette finalité permet la compréhension de la raison d'être du processus.

3.1.3. Les clients de ce processus : les autres directions de la branche (clients internes).

3.1.4. Le pilote du processus : est au même temps le directeur ressources humaines de la branche GPL.

3.1.5. Les données d'entrée du processus :

- La direction exécutive des ressources humaines ;
- La politique et les objectifs qualitatifs ;
- Disposition réglementaire et normative ;
- Budget notifié ;
- Manuel d'organisation ;
- Plan système management par la qualité ;
- Besoins exprimés en formation ou en recrutement ;
- La revue du processus Maitrise RH et le plan d'action de l'année n validé.

3.1.6. Les données de sortie :

- Plan de formation et d'emploi notifié, réalisé et évalué ;
- Rapport d'activité RH ;
- Evaluation des fournisseurs renseignés ;
- Rapport d'évaluation des compétences établis ;

- Plan d'actions issues de l'évaluation des compétences établies ;
- Affectation des compétences réalisées ;
- Fiche technique d'évaluation enregistrée et traitée ;
- Compte rendu de la revue de processus et du plan d'action n+1.

3.1.7. Les ressources spécifiques à la réalisation de ce processus :

- **Des ressources informationnelles :** tels que : les enregistrements (55 enregistrements), les instructions de travail, les modes opératoires (MOP formation, MOP recrutement et instruction de travail gestion des compétences). (voir annexe n° 2 et annexe n°3).
- **Des ressources humaines :** le pilote du processus, les responsables qualité, organisme d'accompagnement.
- **Des ressources matérielles :** système d'information, ERP...etc.

3.1.8. Les modalités de pilotage : Qui englobent les divers outils utilisés pour mieux gérer les activités de l'entreprise, tels que : la revue des processus, les tableaux de bord...

3.1.9. Les documents de référence : les procédures (instructions de travail), les modes opératoires, les enregistrements.

3.2. Les objectifs du processus et leurs indicateurs de résultat:

3.2.1. Les objectifs du processus MRH :

Le processus maîtrise RH contient quatre objectifs principaux qui sont précisés dans des objectifs issus de la politique qualité.

Nous pouvons constater que la norme ISO 9001 dans sa version 2008 a mis l'accent sur les exigences en matière de la disponibilité d'une ressource humaine compétente pour assurer la mise en œuvre et l'entretien du système de management de la qualité et bien sûr pour garantir une amélioration en permanence tout en respectant la satisfaction du client(chapitre 6 de la norme internationale). En effet, les exigences de cette norme en matière des ressources humaines concernent principalement : le développement de cette ressource et sa disponibilité.

C'est à partir des exigences de la norme et des objectifs de la politique qualité de la branche GPL que le processus Maitrise RH s'est fixé 4 objectifs qui sont :

- **Objectif n°1 :** Le renseignement de 80% des fiches d'évaluation des compétences des postes impactant la qualité ;
- **Objectif n°2 :** Réaliser 80% du plan de formation annuel ;
- **Objectif n° 3 :** Obtenir un taux de satisfaction de 80% des fiches d'évaluation à froid renseigner par action de formation réalisée ;
- **Objectif n°4 :** Etablir à fin décembre 2014 un plan de relève à l'ensemble des postes.

Et pour chaque objectif le pilote processus s'est attribué un indicateur pour mesurer l'atteinte de ce dernier.

3.2.2. Les indicateurs de performance du processus Maitrise des Ressources Humaines.

Les indicateurs sont présentés sous forme de tableau :

Tableau n° 4: les indicateurs de performance du processus Maitrise des Ressources Humaines.

Objectifs	indicateurs	Mode de calcul	Fréquence et mode de diffusion	Destination
Objectif n°1	Taux de réalisation de l'objectif n°1	Nombre de fiches renseignées / Nombre de fiches établies.	Diffusée annuellement	- Département formation - PGC - Directeur de la branche
Objectif n°2	Taux de réalisation de l'objectif n°2	Nombre d'action de formation réalisées / Nombre d'actions de formation planifiées.	Diffusée semestriellement	- GMQ - DERH - Directeur de la branche - Districts GPL - DMR - Siège branche
Objectif n°3	Taux de satisfaction	Nombre d'agent évalués/nombre total de fiches d'évaluation.	Diffusée semestriellement	- GMQ - Districts GPL - DMR - Siège branche
Objectif n°4	Plan de relève établi, validé et livré	Nombre de candidats à la relève identifiés, évalués et formés/Nombre de personnes retraits.	Diffusée annuellement	- GMQ - Districts GPL - DMR - Siège branche

Source: document interne à l'entreprise.

- Le mode de diffusion des indicateurs: document format papier et format magnétique.
- Les informations à collecter pour mesurer les objectifs sont principalement retirées des enregistrements qualité de la branche.

CONCLUSION DU DEUXIEME CHAPITRE :

Ce chapitre était divisé en trois principales sections et qui sont :

La première section où nous avons présenté l'organisme d'accueil qui est la direction ressources humaines de la branche Gaz Pétrole Liquéfié.

La deuxième section dans la quelle nous avons mis sous lumière la mise en place d'une démarche qualité au sein de la branche GPL ainsi que la présentation de l'ensemble des processus de l'entreprise.

Et la troisième section qui précisera le processus sujet de notre étude et qui est le processus Maitrise des Ressources Humaines et qui tentera d'expliquer les principales caractéristiques du processus.

Donc, après avoir expliqué la mise en place du système de management de la qualité au sein de la branche GPL et du processus MRH. Nous allons passer à la mesure de l'efficacité des deux variables (processus et SMQ) présentée dans le troisième chapitre.

CHAPITRE 3 :

**LA MESURE DE L'IMPACT DU
PROCESSUS MAITRISE DES RH SUR
L'EFFICACITE DU SYSTEME DE
MANAGEMENT DE LA QUALITE DE
LA BRANCHE GPL**

INTRODUCTION DU TROISIEME CHAPITRE

Dans ce chapitre, nous allons investir les concepts déjà cités sur le terrain et cela à travers l'évaluation de l'efficacité du processus Maitrise des Ressources Humaines en mesurant l'atteinte des objectifs qualité liés au processus ainsi que le degré de la satisfaction des clients internes à travers une enquête par questionnaire et dernièrement l'impact du processus sur l'efficacité du système de management de la qualité de la branche. Dans une logique d'amélioration continue, nous allons proposer des pistes d'améliorations pour quelques dysfonctionnements constatés suite à des points d'insatisfaction des clients internes.

Le suivi de cette démarche va nous guider vers la réponse aux hypothèses de notre recherche afin de les confirmer ou les infirmer.

SECTION 1 :L'EVALUATION DE L'EFFICACITE DU PROCESSUS MRH.

L'efficacité du processus Maitrise des Ressources Humaines a été mesurée à travers les indicateurs de résultat qui sont de l'ordre de 4.

1.1. L'efficacité du processus MRH :

L'efficacité du processus MRH est liée au niveau de réalisation des activités planifiées et d'obtention des résultats escomptés. Autrement dit, c'est la capacité à la réponse aux objectifs.

Donc, nous pouvons dire que le processus MRH, pour qu'il soit efficace, il doit avoir les caractéristiques suivantes :

- Un niveau bien défini de la réalisation des activités prévisibles ;
- Etude du niveau de la satisfaction des clients.

L'évaluation de l'efficacité prend place au niveau global (l'ensemble des activités du processus) ainsi qu'au niveau de chaque activité.

De plus, un processus efficace est un processus qui répond en premier lieu aux besoins de ses clients à travers la perception de leur satisfaction et qui prend sous lumière les interactions existantes avec les autres processus.

Cependant, pour assurer le bon déroulement des activités des processus, l'entreprise doit fournir tous les ressources nécessaires pour l'atteinte des objectifs.

Pour ce qui est de la disponibilité de ces ressources, La branche doit en avoir cinq types (les 5M) et qui sont : les Matériels, la Main d'œuvre, le Management, les Méthodes et les règles particulières du Milieu.

De ce fait, l'approche systémique met en évidence l'ouverture des activités de l'entreprise à un environnement généralement instable. Donc, les processus doivent s'adapter en permanence aux changements environnementaux dans le sens où l'entreprise fait face constamment aux incertitudes par le biais de l'analyse des risques liés à chaque activité en mesurant l'indice de gravité de ce **risque**.

Enfin, avant de mesurer l'efficacité du processus MRH, l'entreprise doit le positionner en fonction de sa maturité. En passant du premier niveau où les processus ne présentent aucune non-conformité aperçue au cinquième niveau où l'amélioration en continue est la clé pour arriver à rendre les processus plus performants.

Donc l'**efficacité** du processus sera déterminée en fonction de neuf composantes qui sont :

- ✓ **le degré de réalisation des activités prévisibles ;**
- ✓ le niveau de la non qualité pour chaque activité ;
- ✓ **le niveau d'atteinte des objectifs ;**
- ✓ le degré de la non qualité dans les processus ;
- ✓ **la perception de la satisfaction du client ;**
- ✓ La gestion des interfaces entre processus ;
- ✓ la disponibilité des ressources (les 5M) ;
- ✓ la gravité des risques liée aux processus ;
- ✓ la maturité des processus.

La mesure de l'efficacité dans le cadre des exigences présentées ci-dessus se fait en fonction d'un ensemble d'indicateurs.

Dans le cas du processus Maitrise des Ressources Humaines de la branche GPL de l'entreprise NAFTAL, nous avons mesuré l'efficacité de ce processus à travers deux variables qui sont : l'atteinte des objectifs et la satisfaction du client.

Avant de commencer l'évaluation de l'efficacité du processus, nous avons mis l'accent sur sa mise en œuvre au sein de la branche GPL.

1.2. Mettre en œuvre le processus MRH :

L'enchaînement des activités RH existe depuis toujours mais la gestion par processus vient pour restructurer le travail et formaliser les tâches. Donc, une mise en place d'un processus Ressources Humaines était faite en respectant la logique de la roue de Deming dans le sens où en assurant une planification des activités et des opérations puis la mise en œuvre de ces dernières dans le cadre des documents de références. Ensuite, l'entreprise doit assurer la vérification des pratiques par un contrôle et enfin une amélioration continue.

Le but derrière la modélisation des activités de la gestion des ressources humaines sous forme d'une cartographie est de réaliser une certaine efficacité dans le travail. Dans la mesure où, chaque tâche sera formalisée à travers un document. D'où la réalisation d'une certaine transparence dans le travail.

Ce qu'on peut constater dans l'application d'une telle approche dans la branche GPL est qu'elle implique tout acteurs dans l'organisation d'où la nécessité d'assurer une meilleure coordination entre toutes les directions.

Le processus Maitrise des Ressources Humaines de la branche GPL est composé de deux principaux modes opératoires qui sont : MOP recrutement et MOP formation.

C'est sur la base de la cartographie du processus RH que les acteurs peuvent visualiser le déroulement de cette activité ainsi que les acteurs participants à son fonctionnement. En

effet, avoir une vision globale du processus sert à mieux comprendre toutes les interactions existantes.

De plus, une approche processus, va aider la branche GPL à mieux comprendre le déroulement des étapes et de détecter les dysfonctionnements et les écarts pour mettre par la suite les actions d'amélioration nécessaires et le contrôle en permanence du processus.

1.3. Déterminer les objectifs du processus Maitrise RH :

Le pilote du processus RH doit vérifier si les objectifs fixés à son niveau sont :

- Mesurables, en attribuant à chaque objectif un indicateur de fonctionnement ;
- Alignés avec les objectifs généraux de l'organisation ;
- Réalisables : s'assurer de la disponibilité des moyens matériels, financiers ;
- Respectueux d'une échéance donnée.

Les objectifs cités précédemment sont de l'ordre de quatre :

- Le renseignement de 80% des fiches d'évaluation des compétences des postes impactant la qualité ;
- Réaliser 80% du plan de formation annuel ;
- Obtenir un taux de satisfaction de 80% des fiches d'évaluation à froid renseigner par action de formation réalisée ;
- Etablir à fin décembre 2014 un plan de relève à l'ensemble des postes.

Donc, l'efficacité mesurée par l'atteinte des objectifs sera présentée comme suit :

Tableau n° 5: les taux d'atteinte des objectifs du processus MRH.

Le premier « atteint » avec un taux de 94%	Le troisième « atteint » avec un taux de 85%
Le deuxième non atteint avec un taux de 70%	Le quatrième non atteint avec un taux de 00%

Source : élaboré par l'étudiant.

1.3.1. Définir les indicateurs et élaborer le tableau de bord du processus :

Les indicateurs du processus nous permettent de mesurer l'atteinte des objectifs, mesurer la perception des résultats par les clients externes et internes, intervenir sur le déroulement du processus.

Les indicateurs choisis dans notre cas sont des indicateurs de résultats qui servent comme une mesure de l'atteinte des objectifs.

1.3.1.1. Le tableau de bord :

Est un outil de conduite utilisé par le pilote du processus et qui sert aussi comme un outil de communication et de concertation entre toutes parties prenantes affectées directement ou indirectement par le processus notamment la direction ressources humaines.

Les écarts ou les actions à mener pour améliorer le processus seront faites dans le cadre d'un audit interne, d'une revue de processus où chaque acteur du processus propose les points à améliorer.

On alimente le plan d'action suite à un rapport d'audit (les actions citées lors de l'audit interne) ou lors des revus de processus et de direction. Puis la réclamation des clients du processus qui constitue la source principale des dysfonctionnements dans le processus.

1.3.1.2. La fiche de traitement des écarts et d'amélioration :

On utilise la FTE-A pour expliquer les écarts issus lors de l'audit et pour mettre en place les actions d'améliorations nécessaires. En effet, ces fiches seront en premier lieu remplies par les responsables qualité et en deuxième lieu par les autres acteurs qualité.

Toutes les actions d'amélioration à proposer seront formalisées dans un plan d'action qui contient tous les écarts et les points sensibles sujets d'amélioration, les responsables de chaque action à mener et les collaborateurs. En effet, l'objectif majeur est d'arriver à faire sortir l'efficacité d'une amélioration à travers des critères d'efficacité.

Donc la première partie sujet d'amélioration est les objectifs non atteints et qui sont de l'ordre de deux. En effet, atteindre le taux envisagé nécessite la mise en place des actions correctives. Ces dernières concernent la actions de formations à mettre en œuvre qui nécessitent d'être reportées à l'exercice 2015. Puis, l'avancement dans le plan de relève qui se réalisera par la constitution d'un groupe de travail compétent et formé pour établir ce plan et assurer l'alimentation de ce dernier par les résultats de l'évaluation des compétences.

L'efficacité du processus sera aperçue à travers celle de ces deux modes opératoires MOP recrutement et MOP formation ainsi qu'une meilleure maîtrise des documents de références (les enregistrements, les instructions de travail et les procédures). Pour ce qui est de l'amélioration en permanence, la revue de direction qui englobe les revues des processus sert comme un outil qui aide l'entreprise à mesurer l'avancement dans l'atteinte des objectifs du processus.

En effet, l'efficacité du processus Maitrise RH sera mesurée à travers des outils qui sont :

Un questionnaire : pour mesurer la satisfaction des clients internes. Ainsi que **la revue des processus** qui est un outil indispensable pour évaluer l'efficacité du processus et sa participation dans l'atteinte des objectifs du système de management de la qualité.

La performance de du processus **Maitrise des Ressources Humaines** sera schématisée comme suit :

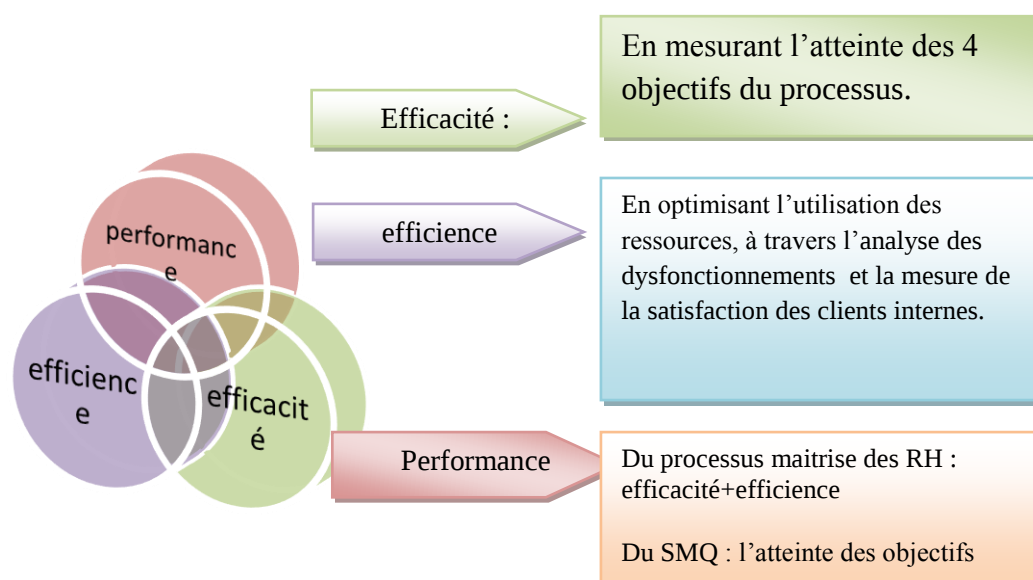


Schéma n°10 : la performance du système de management de la qualité de la branche.

Source : élaboré par l'étudiant.

Tout d'abord, nous avons jugé utile de présenter le logigramme du processus Maitrise des RH ainsi que ses deux modes opératoires MOP recrutement et MOP formation (Annexe n°2 et 3).

La détection **des dysfonctionnements** dans chaque étape du processus MRH était exercée suite à l'analyse des résultats de l'enquête quantitative à travers le questionnaire. L'insatisfaction des clients sur certains points vont conduire l'entreprise à comprendre le pourquoi de l'existence du problème et ses causes majeures.

A l'issue de l'interprétation des résultats du questionnaire, les réponses des clients du processus MRH font émerger les points à améliorer. C'est à partir de l'analyse des étapes du processus Maitrise des Ressources Humaines que l'entreprise cherche à s'améliorer. Puisque chaque dysfonctionnement constaté représente un coût caché. Le processus Maitrise des Ressources Humaines dépend directement de ses clients internes dans la mesure où ces derniers constituent une alerte qui avertit des problèmes dans le fonctionnement du processus.

L'un des objectifs principaux de l'ISO 9001 est l'amélioration du système de management de la qualité à travers l'approche processus. L'intégration d'une vision processus suppose l'intervention d'un pilote qui est responsable de la construction, la mesure, le constat et l'amélioration des processus.

En effet, la mesure de l'efficacité des processus s'inscrit dans une démarche d'amélioration ou d'optimisation de ces derniers.

1.4. Logigramme du processus Maitrise des Ressources Humaines.

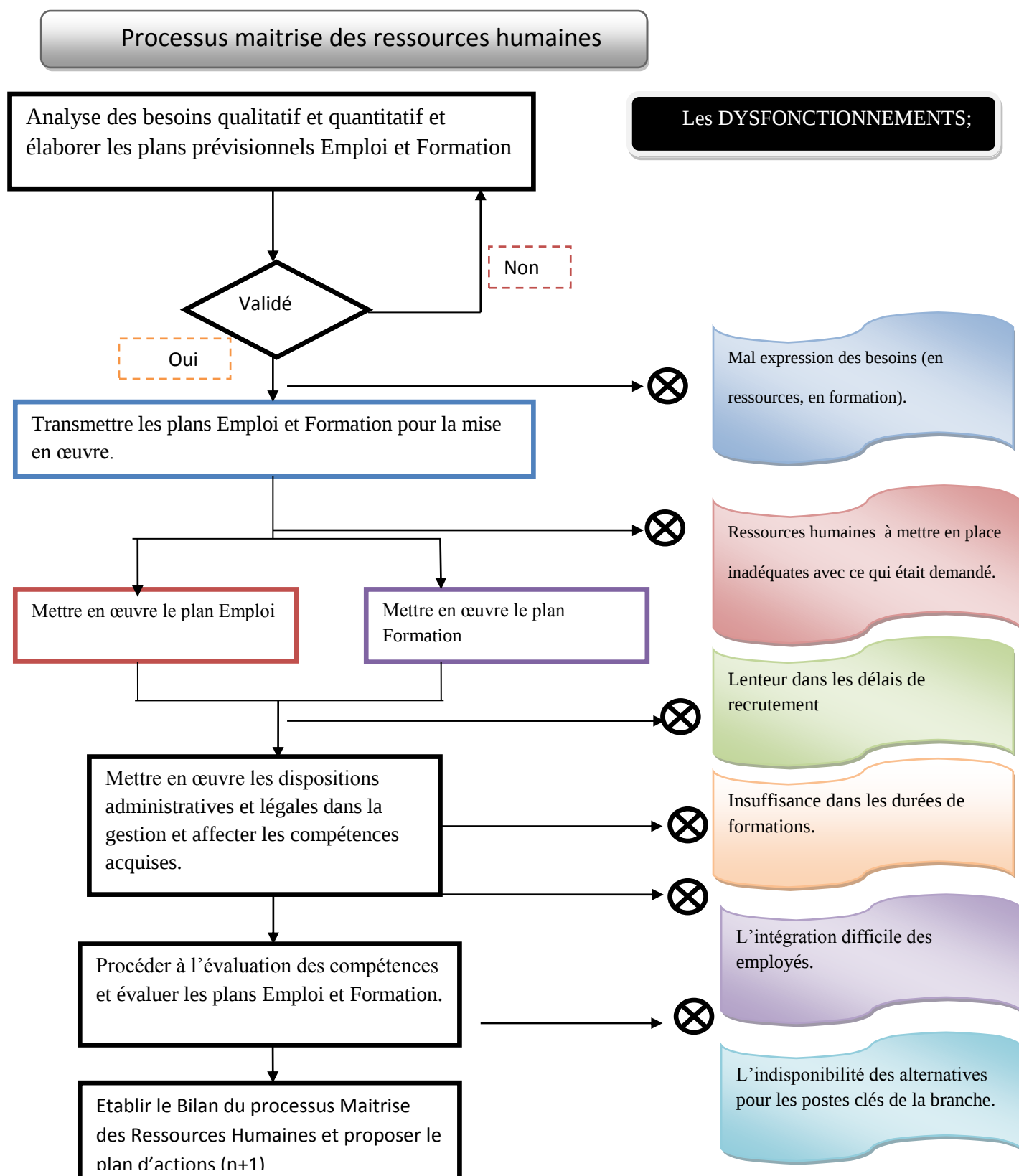


Figure n° 11: Logigramme du processus Maitrise des Ressources Humaines

Source : Elaboré par l'étudiant.

Remarque : Les deux modes opératoires formation et recrutement seront présentés dans les annexes (annexe n°3 et annexe n°4).

SECTION 2: PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS DE L'ENQUETE :

L'efficacité du SMQ de la branche GPL suppose la réponse aux exigences de la norme ISO 9001 version 2008. Dans notre cas l'impact du processus Maitrise des Ressources Humaines sur l'efficacité du SMQ de la branche s'est traduit par la réponse des activités de ce processus aux exigences du chapitre consacré au management des ressources (chapitre 6).

Une fois le travail sur le terrain accompli, les réponses sur le questionnaire sont collectées. Plusieurs méthodes ont été utilisées pour le traitement des données parmi les : le tri à plat et croisé.

- Le tri à plat en présentant les résultats sous forme de tableau et des pourcentages représentatives pour chaque réponse.
- Le tri croisé : pour mettre en évidence la relation entre deux variables : le système qualité et le processus Maitrise des Ressources Humaines.

2.1. Les tris à plat :

2.1.1. Les caractéristiques de mon échantillon :

Le tableau suivant résume les caractéristiques de mon échantillon.

Tableau n° 6 : les caractéristiques de l'échantillon.

Caractéristiques		Somme	Pourcentage
Sexe	Masculin	17	43%
	Féminin	23	57%
Tranche d'âge	De 19 à 25	2	5%
	De 26 à 40	18	45%
	De 41 à 60	20	50%
Ancienneté	Moins de 3 ans	6	15%
	De 3ans à 10 ans	12	30%
	Plus de 10 ans	22	55%
Formation de base	ingénieur	18	45%
	Licencier	15	37.5%
	Technicien	7	1.75%
Catégories socioprofessionnelles	Cadres supérieurs	8	20%
	Cadres	32	80%

Source : élaboré par l'étudiant.

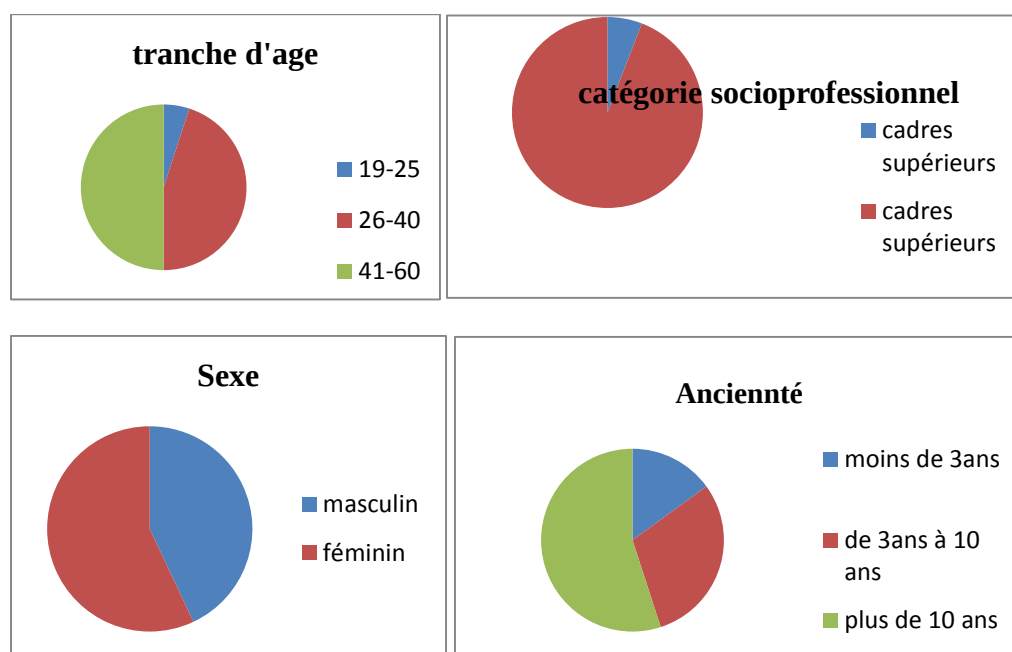


Figure n° 12 : Les caractéristiques de l'échantillon de l'étude.

Source : élaboré par l'étudiant.

2.1.2. Les directions concernées par ce questionnaire :

Tableau n° 7 : les directions sujet d'étude.

DIRECTION	DRH	DAM	CAN	EXP	INF	GMQ	DED	HSE	EPP	COM	JUR	FIN
PERSONNE	12	4	2	2	2	4	4	2	3	1	2	2
POURCENTAGE	30%	10%	5%	5%	5%	10%	10%	5%	7.5%	2.5%	5%	5%

Source : élaboré par l'étudiant.

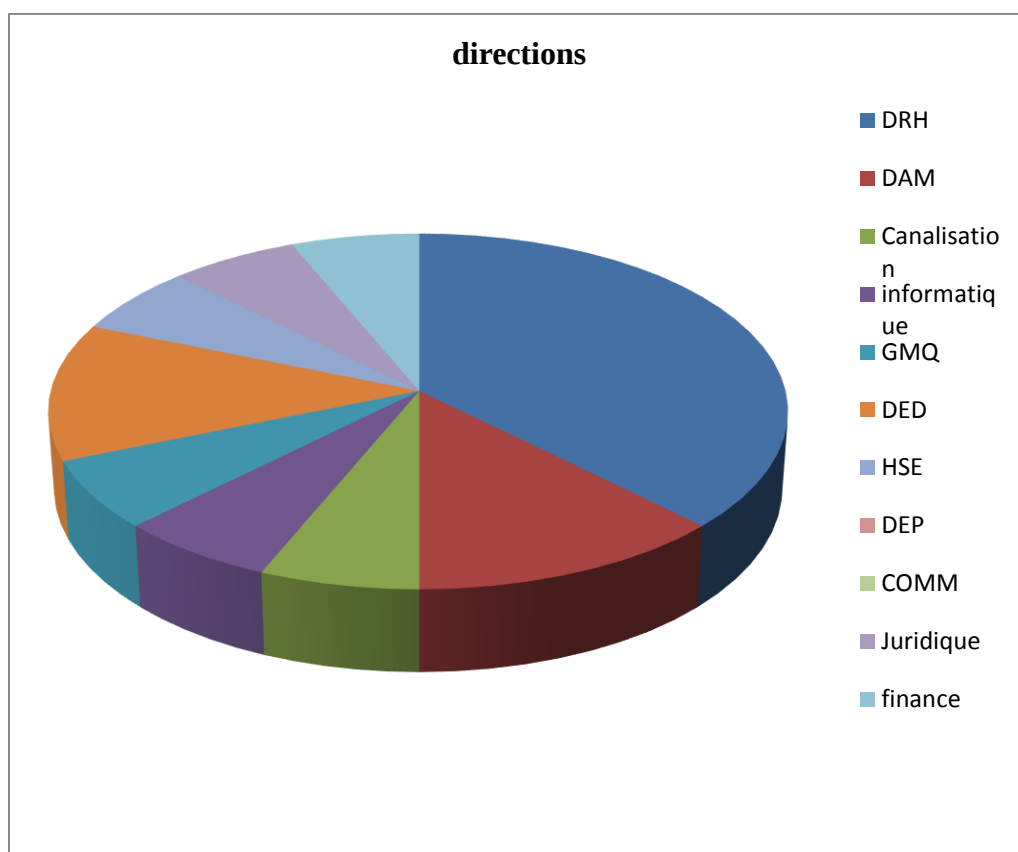


Figure n°13 : les clients internes du processus MRH.

Source : élaboré par l'étudiant.

Les informations du tableau nous montrent que le pourcentage des femmes est plus élevé que ceux des hommes.

2.1.3. Politique qualité :

Tableau n°8 : La politique qualité de la branche.

Degré de satisfaction	satisfait	Moyennement satisfait	Insatisfait	Total
Nombre	22	13	5	40
Pourcentage	55%	32.5%	12.5%	100%

Source : élaboré par l'étudiant.

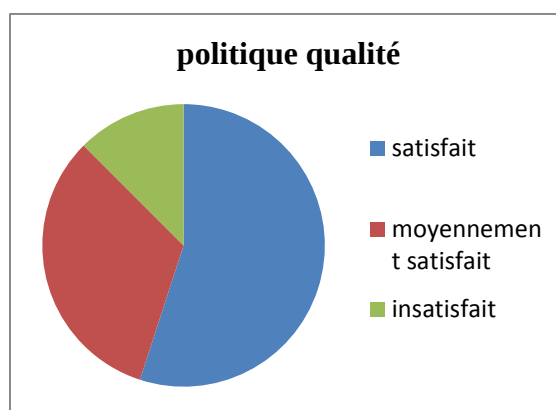


Figure n° 14 : la compréhension de la politique qualité :

Source : élaboré par l'étudiant.

La politique qualité de la branche GPL est compréhensible par plus de la moitié des salariés interrogés et jugée bien présentée. Cependant, 12% des enquêtés trouvent des difficultés à comprendre l'intérêt derrière cette politique.

2.1.4. La définition des responsabilités :

Tableau n° 9 : Les responsabilités et leur définition.

Définition des responsabilités	Bien définies	pas clairement définies	Total
Personnes	37	3	40
Pourcentage	92.5%	7.5%	100%

Source : élaboré par l'étudiant.

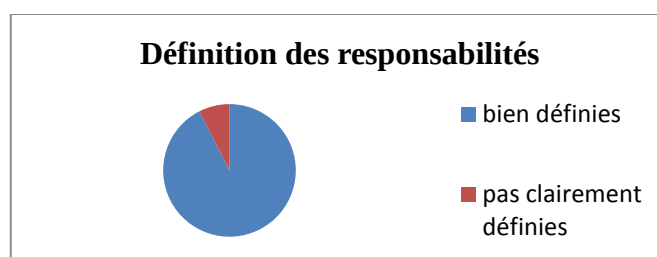


Figure n° 15 : la définition des tâches des salariés.

Source : Elaboré par l'étudiant.

Les responsabilités accordées à presque la majorité des salariés sont jugées bien définies.

2.1.5. Les difficultés à faire face dans l'exécution des tâches quotidiennes:

Tableau n°10 : Les difficultés rencontrées quotidiennement.

Difficultés	Manque d'effectif	Problème de communication	Problème de transmission de l'information	Implication des employés	Surcharge au travail	Manque des outils informatique
Personnes	16	16	13	10	11	2
Pourcentage	40%	40%	32.5%	25%	27.5%	5%

Source : élaboré par l'étudiant.

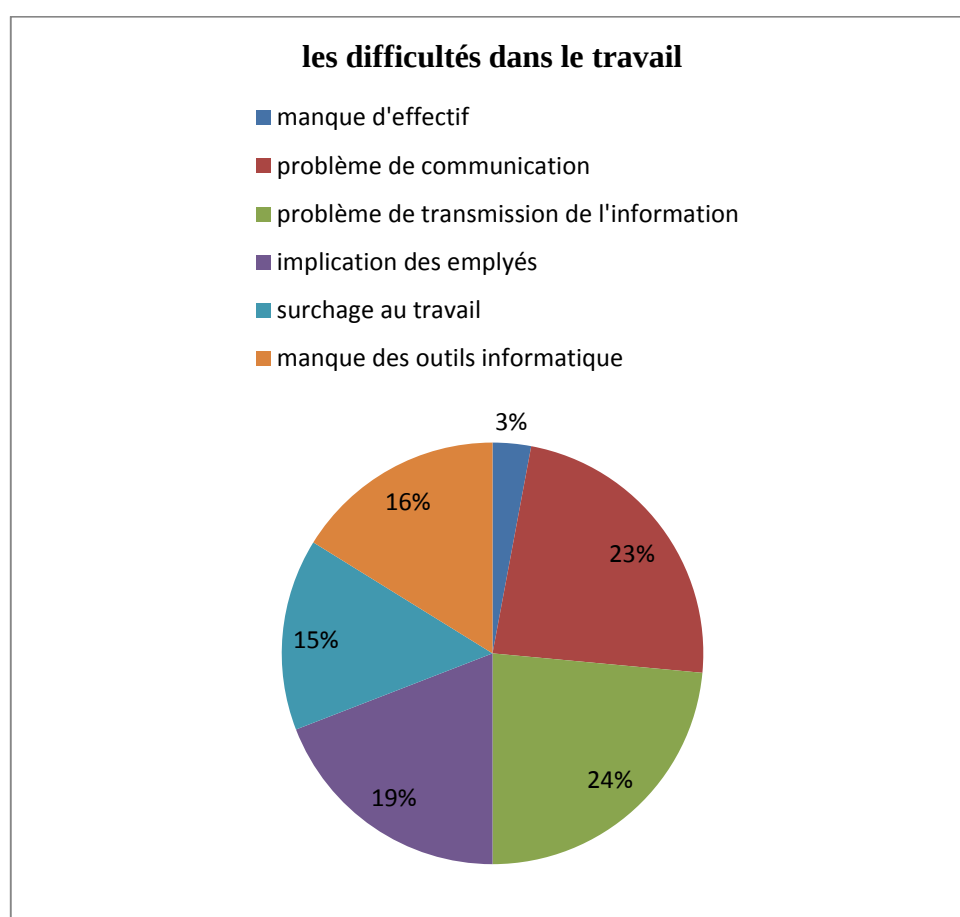


Figure n° 16 : difficultés à faire face au travail.

Source : élaboré par l'étudiant.

D'après les résultats de l'enquête, seulement 5% des salariés aperçoivent un manque en compétences. Ce qui signifie que ce constat est le résultat d'une absence du profil exigé ou d'une formation adéquate pour atteindre le niveau voulu en compétence.

Le manque d'effectif est signalé par presque la moitié des employés (40%). Ce résultat est expliqué par la non disponibilité des exigences en matière de compétences envisagées.

Le manque de communication enregistré par 40% des enquêtés est parmi les facteurs influençant le déroulement ordinaire des activités quotidiennes. Puisque, c'est l'échange entre les employés qui nourrit le développement du répertoire des compétences et des systèmes cognitifs.

Le flux informationnel est moyennement maîtrisable dans l'entreprise vue que le problème de la transmission de l'information était revendiqué par 37.5% des employés.

La nécessité d'impliquer les salariés dans le système de valeur de l'entreprise était jugée comme un facteur majeur pour faire développer l'entreprise. Étant donné que l'importance de faire participer l'employé était citée par 10% de ces derniers.

La surcharge au travail est considérée comme l'un des freins liés à la bonne exécution des fonctions. Dans la mesure où 27.5 % des salariés sont confrontés à ce problème et cela est du principalement à la non définition précise des tâches à accomplir.

De plus, un des cadres supérieurs de l'entreprise a précisé qu'il existe un manque des progiciels de gestion intégré (ERP) à appliquer dans l'entreprise d'où la nécessité de repenser la stratégie d'implémentation des systèmes d'informations au profit des salariés. Dans le sens où toute informatisation correctement intégrée va faciliter le travail de chaque acteur au sein de l'entreprise.

2.1.6. Le mode opératoire formation :

2.1.6.1. Le degré de satisfaction des employés :

Tableau n° 11: Degré de satisfaction des formations.

Degré de satisfaction	Satisfait	Satisfait	Plus ou moins satisfait	insatisfait	Total
Personnes	22	25	13	-	40
Pourcentage	5%	62.5%	32.5%	0%	100%

Source : élaboré par l'étudiant.

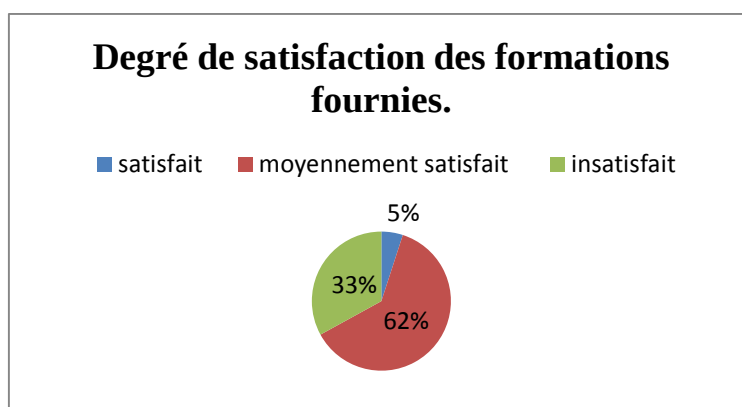


Figure n° 17 : Degré de satisfaction des formations.

Source : élaboré par l'étudiant.

Presque la quasi totalité des employés sont satisfaits de la qualité des formations fournies. Vu que les organismes de formation veillent à mettre à la disposition de ses clients les ressources nécessaires (pédagogiques, matérielles) pour fidéliser ces derniers.

2.1.6.2. Les durées de formation:

Tableau n° 12 : Les durées consacrées aux formations.

Durée de formation	Suffisante	Pas suffisante	Total
Personnes	17	23	40
Pourcentage	42.5%	57.5%	100%

Source : élaboré par l'étudiant.

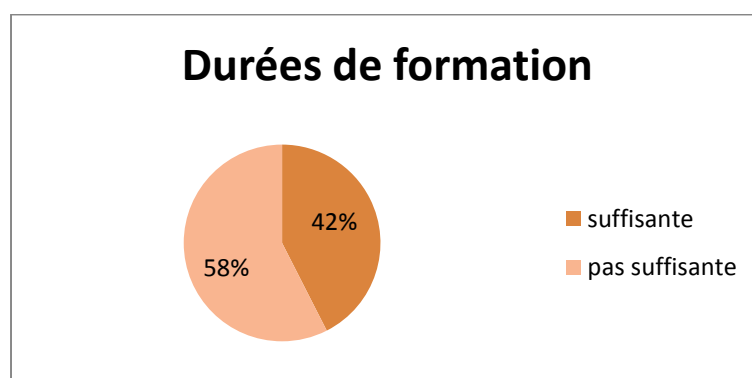


Figure n° 18: Degré de satisfaction des durées de formation.

Source : Elaboré par l'étudiant.

Plus que la moitié des salariés ne sont satisfaits des durées consacrées aux formations. Cela est la conséquence d'un dysfonctionnement dans l'étape de la planification du processus formation.

2.1.6.3. La formation répond aux besoins des salariés :

Tableau n° 13 : La réponse aux besoins des salariés en matière de formation.

Réponse aux besoins en formation	Répond aux besoins des salariés.	Répond aux besoins du salarié.	TOTAL
Personnes	17	28	40
Pourcentage	28%	72%	100%

Source : élaboré par l'étudiant.

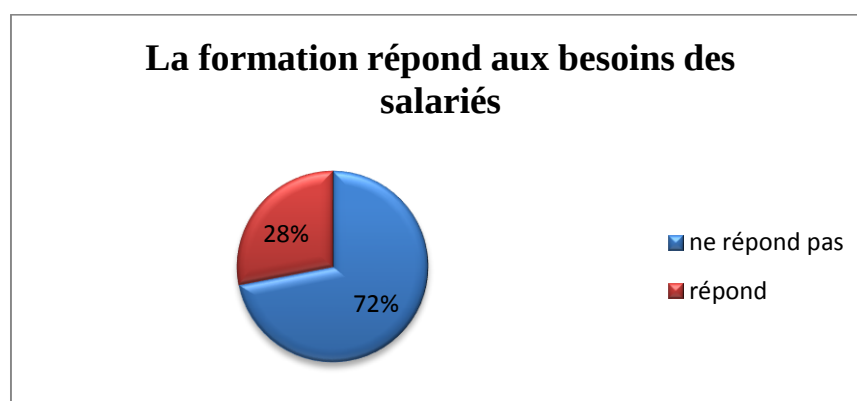


Figure n° 19 : le degré de réponse aux besoins des salariés en formation.

Source : Elaboré par l'étudiant.

72% des formations fournies aux salariés répondent à leur besoins en compétences à acquérir. Cependant, les 28% des employés qui ont été formés, leurs savoirs développés ne convenaient pas à leur besoins. La cause principale est l'existence d'un problème dans le système d'identification des besoins en formation.

2.1.6.4. Satisfaction auprès des fournisseurs :

Tableau n° 14 : Degré de satisfaction des organismes formateurs.

Degré de satisfaction	Satisfait	Moyennement satisfait	Insatisfait	TOTAL
Personnes	16	18	6	40
Pourcentage	40%	45%	15%	100%

Source : élaboré par l'étudiant.

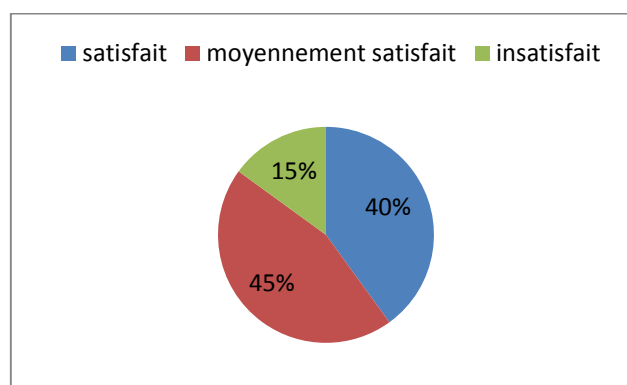


Figure n° 20 : satisfaction auprès des organismes de formation.

Source : élaboré par l'étudiant.

La majorité des clients internes du processus Maitrise des Ressources Humaines sont satisfaits des organismes externes de formation. Ce qui justifie l'efficacité des tests d'évaluation à chaud élaborés par l'entreprise et qui permet à l'entreprise d'évaluer ses fournisseurs pour décider de la qualité de leur offres en matière du contenu et des programmes des formations ainsi que la compétence des formateurs.

2.1.6.5. Les attitudes et les aptitudes développées suite aux formations fournies :

Tableau n° 15 : Les attitudes et les aptitudes développées après les formations :

Attitudes et aptitudes		La communication	Le dynamisme	Travail de groupe	Compétence liée au poste	Autres
Personnes	9	22	6	19	22	5
Pourcentage	22.5%	55%	15%	47.5%	55%	12.5%

Source : élaboré par l'étudiant

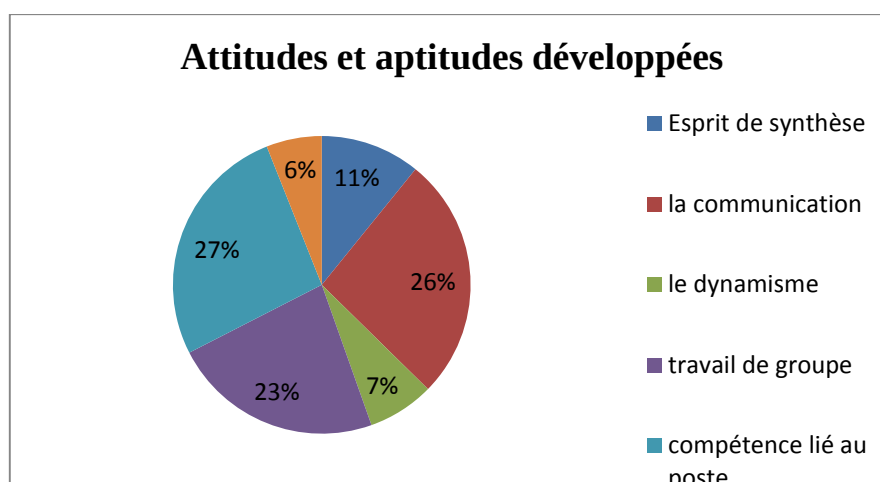


Figure n° 21: les attitudes et les aptitudes développées suite aux formations fournies

Source : élaboré par l'étudiant.

Les résultats enregistrés illustrent bien l'importance donnée au développement des compétences qui sont de divers types. Dans la branche GPL, la direction des ressources humaines joue son rôle de fournisseur de compétences. Ces dernières se varient selon le besoin et selon la nécessité. Sur la base des réponses recueillies, les compétences comportementales et les savoirs faire liés directement au poste de travail est les plus développées par les employés suite aux formations fournies.

De plus, plusieurs attitudes comme le dynamisme et le travail en groupe se sont développées chez l'employé après les formations. Dans le sens où le savoir être devient une priorité dans l'entreprise. Puisque ce sont ces types de comportements qui conduisent l'entreprise vers l'excellence. Et cela, en travaillant dans un climat favorable et en encourageant la communication constructive.

2.1.6.6. La qualité des formations fournies (le contenu de la formation).

Tableau n° 16: Degré de satisfaction du contenu de la formation.

La qualité des formations	Satisfait de la qualité de la formation.	Moyennement satisfait de la qualité de la formation.	Insatisfait de la qualité de la formation.	TOTAL
Personnes	14	23	3	40
Pourcentage	35%	57.5%	7.5%	100%

Source : élaboré par l'étudiant.

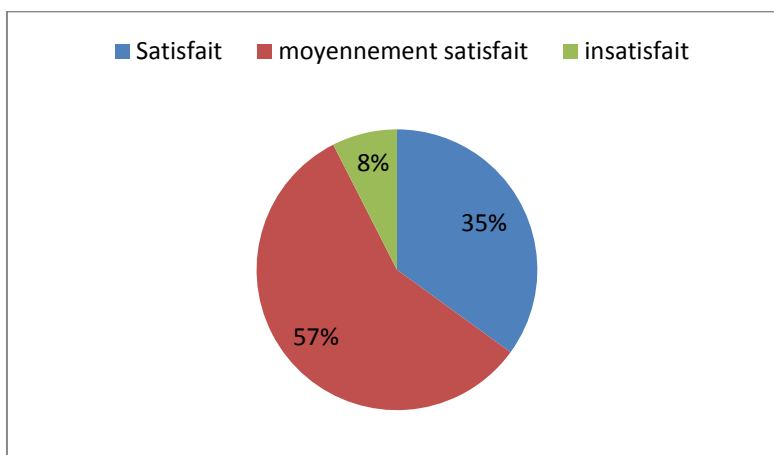


Figure n°22 : la qualité des formations fournies (le contenu de la formation).

Source : élaboré par l'étudiant.

Presque la quasi-totalité des employés enquêtés sont satisfaits du contenu des programmes de formations fournies (35% sont satisfaits et 57.5% sont moyennement satisfaits). Puisque l'entreprise détient les systèmes d'évaluation nécessaires pour vérifier l'efficacité des formateurs.

2.1.6.7. L'application des compétences acquises lors de la formation dans l'activité professionnelle de l'employé :

Tableau n° 17: l'application des compétences acquises suite aux formations.

L'application	Applicables	Plus ou moins applicables	Non applicables	TOTAL
Personnes	16	20	4	40
Pourcentage	40%	50%	10%	100%

Source : élaboré par l'étudiant.

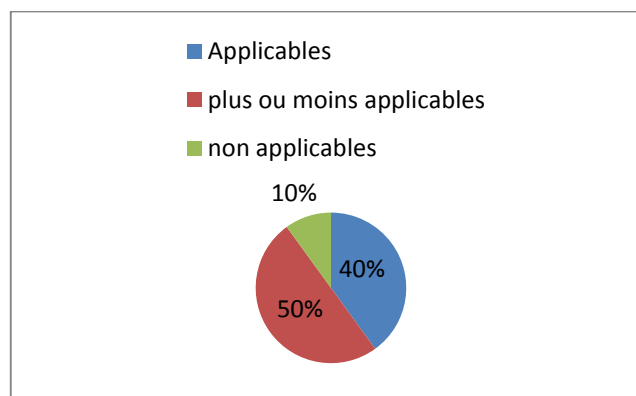


Figure n° 23 : l'application des compétences acquises lors de la formation dans l'activité professionnelle de l'employé

Source : élaboré par l'étudiant.

A Travers le tableau, nous pouvons constater que 40 % de l'échantillon représentatif appliquent les savoirs acquis dans les formations dans leur travail quotidien. Et les 50 % jugent les formations comme utilisables dans l'activité et les tâches à accomplir.

2.1.6.8. Les types de formations applicables dans l'activité du salarié :

Tableau n° 18: Types de formations fournies.

Type de formations	Liées directement au poste	Complémentaires
Personnes	21	19
Pourcentage	54%	46%

Source : élaboré par l'étudiant.

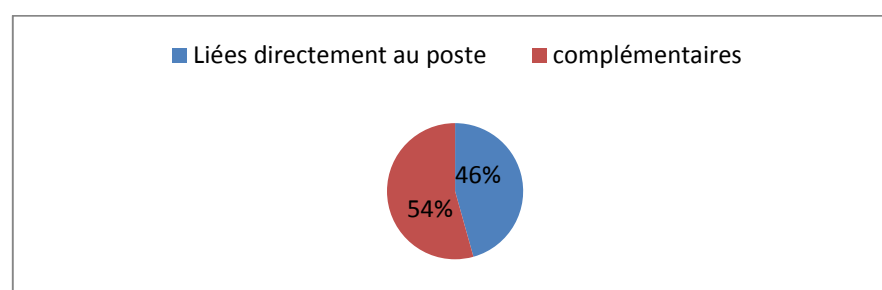


Figure n° 24: les types de formations applicables dans l'activité du salarié :

Source : élaboré par l'étudiant.

54% des formations sont liées directement à l'activité de l'employé. De plus, les 46% des employés se bénéficient de formations complémentaires précisément : celles liées à la mise en place du système de management de la qualité pour assurer par la suite la sensibilisation en interne des salariés sur la politique et les objectifs qualité de l'entreprise et du processus.

2.1.6.9. L'efficacité des formations fournies :

Tableau n° 19 : Degré d'efficacité des formations.

Degré d'efficacité	Efficace	Plus ou moins efficace	Inefficace	TOTAL
Personnes	19	19	2	40
Pourcentage	47.5%	47.5%	5%	100%

Source : élaboré par l'étudiant.

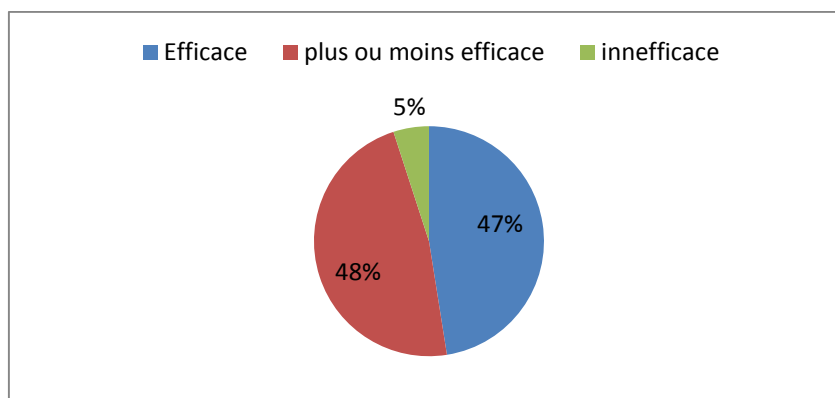


Figure n° 25 : l'efficacité des formations fournies :

Source : élaboré par l'étudiant.

Presque la moitié des employés (47.5%) peuvent apprécier l'efficacité des actions de formation. C'est à partir des tests d'évaluation à froid que l'entreprise peut mesurer le rendement lié au développement des compétences. Pour le salarié, l'efficacité est essentiellement associée à leur productivité au travail et de leur motivation ainsi que le degré d'accomplissement des tâches assignées.

2.1.7. Mode opératoire recrutement :

2.1.7.1. La conformité des responsabilités attribuées au poste aux exigences de ce dernier :

Tableau n° 20 : la conformité entre les responsabilités et les exigences du poste.

Degré de conformité	Conforme	Moyennement conforme	Non conforme	TOTAL
Personnes	21	17	2	40
Pourcentage	52.5%	42.5%	5%	100%

Source : élaboré par l'étudiant.

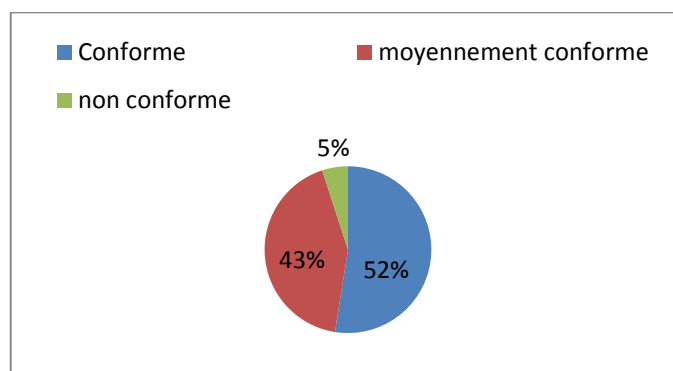


Figure n° 26: la conformité des responsabilités attribuées au poste aux exigences de ce dernier.

Source : élaboré par l'étudiant.

52.5% des enquêtés déclarent exercer les responsabilités mentionnées dans la fiche des postes. Cette dernière décrit les exigences du poste assignées à chaque salarié. Ainsi, les 42.5% des répondants confirment la conformité de leurs responsabilités avec les exigences légales. De plus, elles sont moyennement conformes aux exigences du poste puisqu'elles ont quelques tâches à assumer en dehors du cadre légal sous la responsabilité du supérieur hiérarchique directe.

2.1.7.2. Les délais consacrés au recrutement : (destinés aux cadres supérieurs).

Tableau n° 21 : Les délais de recrutement.

Les délais	Satisfait par rapport au délai consacré au recrutement	Moyennement satisfait	Insatisfait	TOTAL
Personnes	2	-	6	8
Pourcentage	25%	-	75%	100%

Source : élaboré par l'étudiant.

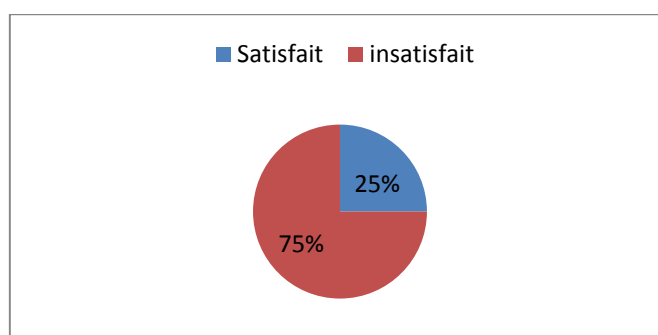


Figure n° 27 : les délais consacrés au recrutement : (destinés aux cadres supérieurs).

Source : élaboré par l'étudiant.

25% des cadres supérieurs sont satisfaits des délais consacrés pour répondre à leur besoins en compétences par le biais du recrutement. Ce qui explique la mise à disposition des candidats choisis dans les périodes programmées.

Les 75% qui restent signalent leur insatisfaction. La contrainte majeure derrière le retard enregistré pour recruter est : les vacances des postes. Dans le sens où ce problème impacte le déroulement des activités du département concerné.

2.1.7.3. L'adéquation des profils exigés avec les candidats choisis :

Tableau n° 22: L'adéquation entre les exigences et le profil du candidat.

L'adéquation	Les exigences sont en adéquation avec le profil du candidat.	L'adéquation relative entre les profils exigés et les candidats sélectionnés.	Inadéquation entre les profils exigés et les candidats choisis.	TOTAL
Personnes	14	13	13	40
Pourcentage	35%	32.5%	32.5%	100%

Source : élaboré par l'étudiant.

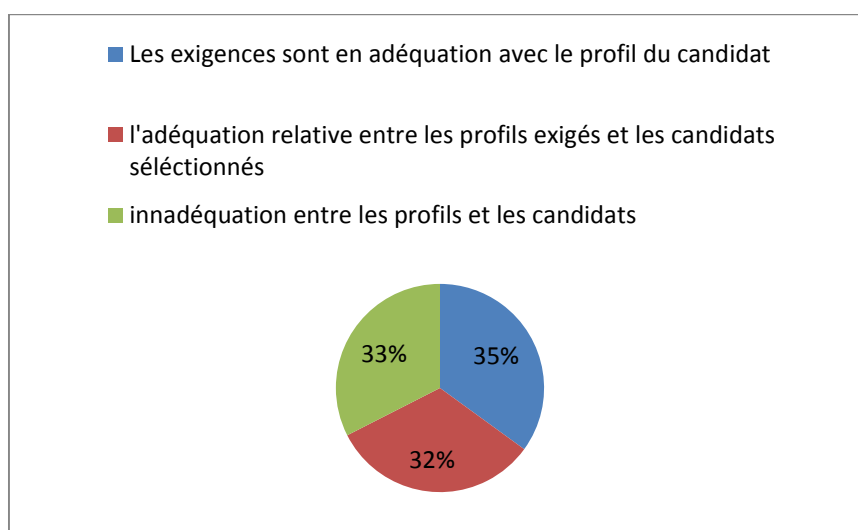


Figure n° 28 : l'adéquation des profils exigés avec les candidats choisis.

Source : élaboré par l'étudiant.

Le rapprochement entre les taux de satisfaction et d'insatisfaction (entre 32% et 35%). Ce résultat indique que la sélection se fait tout en respectant les procédures existantes. L'innadéquation est justifiée par certains responsables par les mécanismes de sélection qui doivent être développés. Puisque d'autres facteurs entrent en jeu. En revanche, l'utilisation des tests psychotechniques aide à crédibiliser l'étape de sélection.

2.1.7.4. L'intégration des nouvelles recrues :

Tableau n° 23: l'intégration des nouvelles recrues.

Intégration des nouvelles recrues	Intégration facile	Moyennement facile	Difficile	TOTAL
Personnes	13	15	12	40
Pourcentage	32.5%	35%	30%	100%

Source élaboré par l'étudiant.

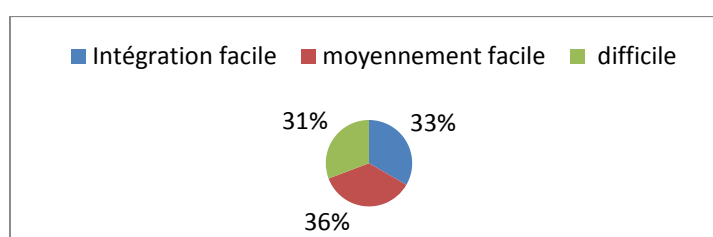


Figure n° 29: l'intégration des nouvelles recrues.

Source : élaboré par l'étudiant.

30% des enquêtés révèlent que l'intégration n'est pas facile pour la nouvelle recrue et pour l'entreprise puisque l'accompagnement de ce dernier nécessite l'adoption de mécanismes. Dans la branche GPL, les responsables évaluent l'efficacité des nouveaux entrants après la période d'essai pour mesurer le degré d'accomplissement des tâches assignées ainsi que leurs compétences techniques et comportementales.

2.1.8. Instruction de travail « évaluation des compétences » :

2.1.8.1. Le processus (Maîtrise des Ressources Humaines) fournit les compétences nécessaires : destinée aux cadres supérieurs.

Tableau n° 24 : le processus MRH fournit les compétences nécessaires.

Degré de satisfaction	Satisfait	Moyennement satisfait	Insatisfait	TOTAL
Personnes	1	7	-	8
Pourcentage	12.5%	87.5%	0%	100%

Source : élaboré par l'étudiant.

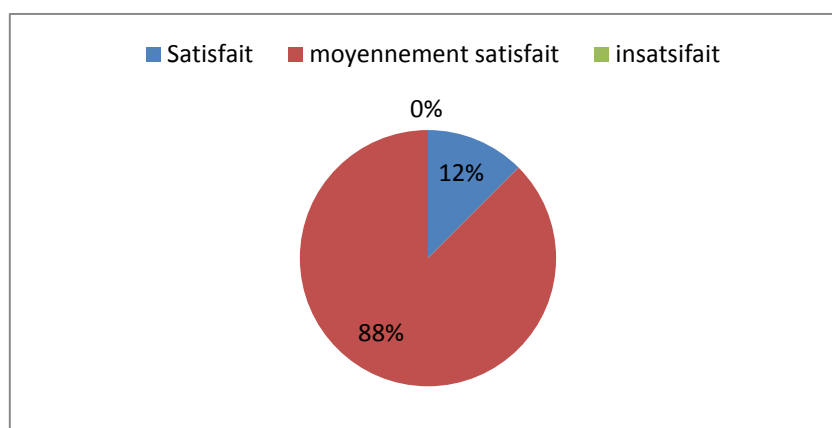


Figure n° 30: le processus (Maitrise des Ressources Humaines) fournit les compétences nécessaires : destinée aux cadres supérieurs.

Source : élaboré par l'étudiant.

Les résultats nous montrent l'efficacité de la gestion des compétences. Parce que tous les responsables qui ont exprimés un besoin en compétences dans leur direction sont satisfaits des out put du processus Maitrise des Ressources Humaines et cela peut être traduit par le bon fonctionnement des étapes de l'évaluation des compétences qui a pour résultats les actions de formation et de promotion à mener.

.1.8.2. Le degré de satisfaction des compétences choisies :

Tableau n° 25 : Le degré de satisfaction des responsables des compétences choisis.

Degré de satisfaction	Satisfait	Moyennement satisfait	Insatisfait	TOTAL
Personnes	3	5	-	8
Pourcentage	37.5%	62.5%	0%	100%

Source : élaboré par l'étudiant.

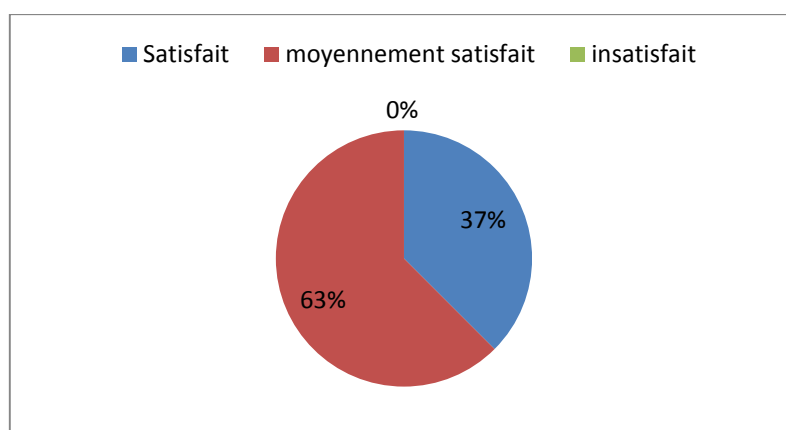


Figure n° 31: Le degré de satisfaction des compétences choisies.

Source : élaboré par l'étudiant.

Les cadres supérieurs de la branche GPL indiquent leurs satisfactions des compétences choisies. Ce qui explique le bon déroulement de l'évaluation vue que les réorientations possibles sont pratiquées en permanence. Pour maintenir une certaine stabilité dans l'organisme.

2.1.8.3. La satisfaction des besoins en compétences :

Tableau n° 26 : Degré de satisfaction des besoins en compétences.

Degré de satisfaction	Satisfait	Moyennement satisfait	Insatisfait	TOTAL
Personnes	7	23	10	40
Pourcentage	17.5%	57.5	25%	100%

Source : élaboré par l'étudiant.

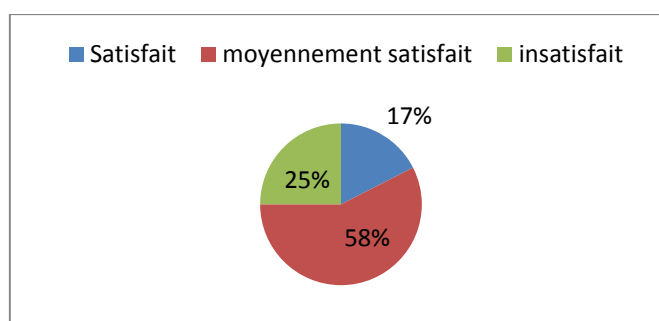


Figure n° 32: la satisfaction des besoins en compétences.

Source : élaboré par l'étudiant.

Les besoins en compétences de 58% des cadres de l'entreprise sujet d'étude sont moyennement satisfaits. Ce qui montre la gestion des interfaces qui se déroule le plus normalement possible entre les composantes du processus MRH et qui sont le mode opératoire formation et l'instruction de travail évaluation des compétences. Où le deuxième et le résultat du premier. Donc, le fonctionnement réussit de l'un impacte l'autre.

2.1.8.4. L'existence des alternatives pour les postes clés de la branche GPL :

Tableau n°27 : La disponibilité des alternatives pour les postes clés.

Alternatives	Sont disponibles	Sont moyennement disponibles	Ne sont pas disponibles	TOTAL
Personnes	3	18	19	40
Pourcentage	7%	44%	49%	100%

Source : élaboré par l'étudiant.

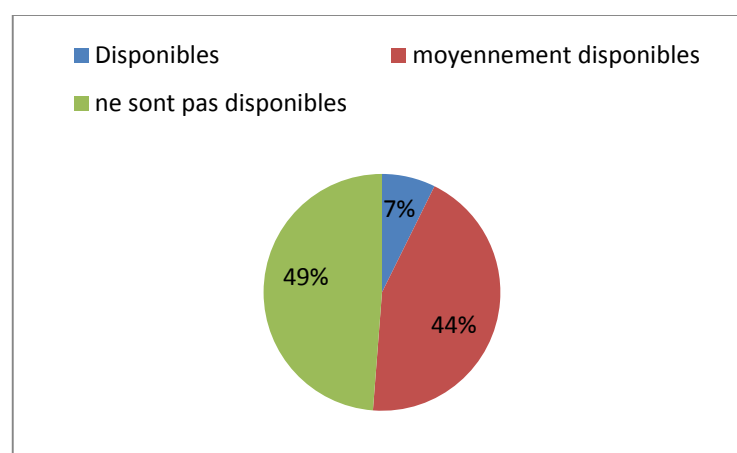


Figure n° 33: l'existence des alternatives pour les postes clés de la branche GPL.

Source : élaboré par l'étudiant.

La moitié des salariés signalent l'inexistence des alternatives pour les postes clés de la branche. D'où l'importance de repenser la gestion prévisionnelle des emplois dans le sens où l'entreprise cherche la satisfaction de ses besoins en ressources compétentes. Et cela, pour assurer la réalisation du plan de relève et atteindre le quatrième objectif qualité du processus Maitrise des Ressources Humaines.

2.1.9. Les documents et enregistrements applicables du processus Maitrise des Ressources Humaines :

2.1.9.1. L'existence du système documentaire : procédures, instructions de travail, modes opératoires et les enregistrements aident les employés à réaliser leurs tâches quotidiennes : (pour le personnel de la direction Ressources Humaines) et si les enregistrements RH sont indispensable pour l'ensemble du personnel de la branche GPL.

Tableau n° 28: L'importance du système documentaire.

système documentaire.	Indispensable.	Utile.	N'est pas indispensable.	TOTAL
Personnes	23	13	4	40
Pourcentage	57.5%	32.5%	10%	100%

Source : élaboré par l'étudiant.

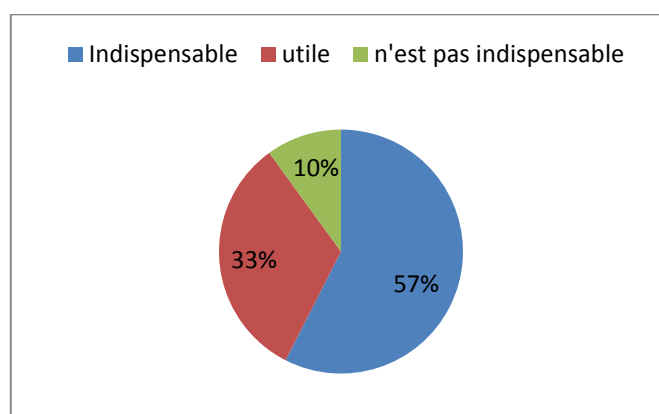


Figure n° 34: les enregistrements RH sont indispensables pour l'ensemble du personnel de la branche.

Source : élaboré par l'étudiant.

Les employés de la direction Ressources Humaines considèrent que le système documentaire de la DRH est indispensable pour le bon fonctionnement du processus Maitrise des Ressources Humaines. Ainsi, les modes opératoires sont la base de l'activité ressources humaines (formation et recrutement). Puis, les enregistrements sont considérés comme un outil qui mène vers l'avancement du travail ainsi que les procédures qui décrivent la manière à suivre pour exécuter chaque activité RH. Pour ce qui est des autres directions, ses salariés ont perpétuellement besoin des enregistrements RH : documents d'embauche, demande de

mobilité, de formation, lettre de démission...ce sont des documents importants pour remplir les formalités liées à une action à entreprendre dans le cadre professionnel.

2.1.9.2. Les méthodes de travail sont bien définies :

Tableau n° 29: la définition des méthodes de travail.

Définition des méthodes de travail.	Bien définies.	Assez bien définies.	Mal définies.	TOTAL
Personnes	20	17	3	40
Pourcentage	50%	42.5%	7.5%	100%

Source : élaboré par l'étudiant.

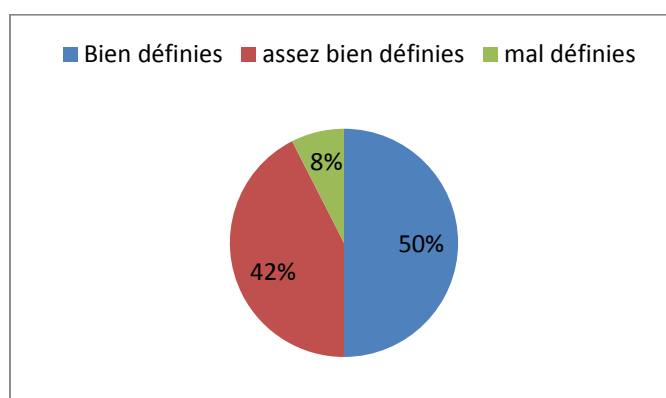


Figure n° 35: les méthodes de travail sont bien définies.

Source : élaboré par l'étudiant.

Comme toute entreprise inscrite dans une démarche d'amélioration continue, la branche GPL exerce toutes ses activités dans le cadre d'une logique PDCA. C'est-à-dire : en planifiant les actions à mener puis en assurant leurs mises en œuvre pour après assurer le contrôle et la mise en application des actions correctives.

Les 92% jugent les méthodes de travail comme « bien définies ». Ce qui montre que chaque salarié suit une voie bien déterminée pour exécuter son travail dans le cadre de l'une des méthodes japonaises de la qualité de Deming.

2.1.10. Mode de management dans le cadre du système qualité de la branche GPL :

2.1.10.1. La connaissance des objectifs de la politique qualité par l'ensemble des employés.

Tableau n° 30: Connaissance des objectifs qualité.

Objectifs qualités.	Connus et compris par le personnel.	Ne sont pas connus par les employés.	TOTAL.
Personnes.	39	1	40
Pourcentage.	97.5%	2.5%	100%

Source : élaboré par l'étudiant.

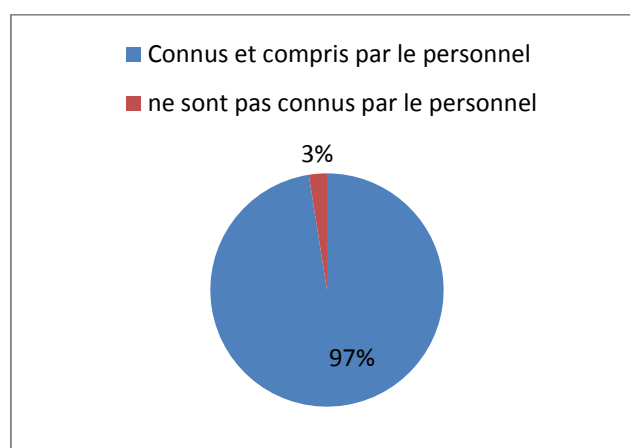


Figure n° 36: la connaissance des objectifs qualité.

Source : élaboré par l'étudiant.

Presque tous les employés sujet d'étude connaissent et comprennent les objectifs qualité de la branche. Ce qui est expliqué par l'adoption d'une stratégie basée sur la communication. Puisque la politique qualité est communiquée à l'ensemble du personnel de l'entreprise par des animateurs formés. Cependant, les employés exigent le renforcement des mécanismes de concertation à travers des briefings. Ces derniers vont assurer une meilleure implication du personnel aux objectifs de l'entreprise.

2.2. Tri croisé :

2.2.1. Les points à améliorer dans le processus Maitrise des Ressources

Humaines (1).

Tableau n° 31 : les points à améliorer dans le processus Maitrise des Ressources

Humaines (1).

Degré de satisfaction	Délai de recrutement		Inadéquation des profils exigés et des candidats choisis	
Manque d'effectif (40%)	Satisfait	17%	Satisfait	20.5%
	Moyennement satisfait	20%	Moyennement Satisfait	42.5%
	Insatisfait	63%	Insatisfait	37%
Surcharge au travail (27.5%)	Satisfait	45.5%	Satisfait	45.45%
	Moyennement satisfait	18.18%	Moyennement satisfait	45.45%
	Insatisfait	36.36%	Insatisfait	27.27%

Source : élaboré par l'étudiant.

La lecture du tableau nous montre que le retard dans les délais de recrutement cause des vacances de postes d'où le manque des effectifs constaté et la surcharge remarquable au travail. Ainsi, la non disponibilité des profils exigés par les responsables mène aussi vers une vacance des postes.

2.2.2. Les points à améliorer dans le processus Maitrise des Ressources

Humaines (2).

Tableau n° 32: Les points à améliorer dans le processus Maitrise des Ressources

Humaines (2).

Indicateurs.	Intégration des nouvelles recrues	
Implication des employés (25%)	Facile	80%
	Moyennement facile	-
	Difficile	20%
Communication (40%)	Facile	45%
	Moyennement facile	25%
	Difficile	30%

Source : élaboré par l'étudiant.

Selon le tableau ci-dessus la politique d'intégration des nouveaux recrutés nécessite une forte implication des employés et un climat favorisant la communication pour mieux approprier les nouveaux à l'environnement de l'entreprise et à sa culture.

2.3. Interprétation des résultats :

A la lumière des résultats et des informations obtenues, nous allons essayer de présenter les points forts et les points faibles du processus Maitrise des Ressources Humaines. Les points forts qui justifient l'efficacité du processus et les points faibles qui représentent les dysfonctionnements enregistrés suite à la constatation des écarts dans les pratiques et qui sont sujet d'une amélioration en continue.

2.3.1. Les points forts :

➤ La maturité du processus Maitrise des Ressources Humaines :

En dépit de la récente inscription dans la démarche qualité, l'entreprise arrive à réaliser un niveau d'optimisation qui se base sur la satisfaction des clients et l'amélioration continue. Et cela, à travers un système d'évaluation qui mesure l'efficacité des activités. Ainsi que des tableaux de bord et des revues pour apprécier le

niveau d'atteinte des objectifs. De plus, la fiche de suivi des objectifs afin de vérifier l'avancement dans la réalisation par le biais des indicateurs de performance.

- Atteintes de deux objectifs parmi les quatre objectifs du processus et qui sont :

Le premier objectif : Renseigner à la fin de l'année 2014 (80%) des fiches d'évaluation de compétence des postes impactant la qualité avec un taux de réalisation de 94,78%.

Le troisième objectif : Obtenir un taux de satisfaction de 80% des fiches d'évaluation à froid renseignés par action de formation réalisées avec un taux de réalisation de 85% .

- L'obtention d'un taux de satisfaction moyen de 84%. Ce qui justifie le positionnement du client dans une zone de qualité totale ;
- La non atteinte des objectifs doit être justifiée, ce qui illustre l'engagement de la branche vers l'amélioration de ses actes.
- L'existence de documents et des outils de mesure de la satisfaction des clients du processus Maitrise des Ressources Humaines et qui sont : des fiches d'évaluation à froid qui aide dans l'évaluation de la qualité des formations et des questionnaires pour mesurer la satisfaction vis-à-vis l'offre documentaire.
- L'intégration de l'évaluation des compétences qui sert à détecter les besoins en formation et de mettre en place les orientations nécessaires des salariés : des promotions, réaffectations.
- L'élaboration des tableaux de bord et des indicateurs de performance pour mesurer l'efficacité du processus.
- La formation des animateurs qualité qui sont la fenêtre pour une meilleure compréhension de l'importance de la qualité dans l'entreprise, du respect des objectifs de chaque direction et de la conformité des actes aux exigences de la norme ISO 9001 version 2008.
- La favorisation des deux C (communication, coordination) pour une meilleure implication du personnel ;
- La compétence du responsable qualité de la branche qui a su gérer et conduire ce système par sa longue expérience dans le domaine de la qualité et sa connaissance du cœur du métier de l'entreprise ;
- la constitution d'un groupe de travail pour avancer dans le plan de relève et pour repenser les mécanismes d'intégration des employés.

2.3.2. Les points à améliorer :

Ces points sont le résultat des points d'insatisfaction des clients du processus Maitrise des Ressources Humaines.

A travers les résultats enregistrés, nous pouvons constater que les clients internes de la branche sont satisfaits des offres du processus RH dans l'ensemble. Ce qui signifie que le processus arrive à répondre aux attentes de ses clients. Cependant, il existe des points où les clients étaient majoritairement insatisfaits. Sur la base de ces derniers que l'entreprise cherche à appliquer le concept de l'amélioration continue à mettant en place les actions correctives

nécessaires affichées dans les FTE-A de la branche et des plans d'actions mis à jour périodiquement.

Dans le cadre de notre enquête, nous avons détecté les points de vigilance sujet d'amélioration continue. Parmi les :

- Les durées de formations jugées insuffisantes par plus de la moitié des salariés interrogés ;
- Les formations fournies ne répondent pas aux besoins de 17.5% des salariés ;
- Une lenteur dans les délais consacrés aux recrutements signalés par 25% des enquêtés ;
- L'inadéquation entre le profil exigé et le candidat choisi enregistrée par : 32.5% des employés ;
- 30% des salariés sont difficilement intégrés dans l'entreprise ;
- 50% des enquêtés signalent l'inexistence des alternatives pour les postes clés de la branche.

La recherche des causes majeures de ces dysfonctionnements constatés suite à la non satisfaction de quelques critères.

Pour ce faire, nous allons utiliser la méthode des pourquoi (de cause à effet) pour faire sortir les causes de base des insatisfactions et les remédier par la suite.

2.3.2.1. La durée de formation insuffisante :

- **Pourquoi les durées sont insuffisantes ?**
Les salariés veulent des heures supplémentaires pour mieux absorber le contenu des formations.
- **Pourquoi existe-t-il un problème dans l'assimilation des contenus dans la période consacrée à la formation ?** Un dysfonctionnement dans la programmation des cours et aussi dans l'interruption de la formation pour nécessité de service d'où l'obligation d'organiser des séances de rattrapage pour les retardataires.
- **Pourquoi les programmes ne répondent pas aux besoins des formés ?** un frein lié à la stratégie et à la planification du contenu de la formation fournie de la DRH.

Donc, nous pouvons constater : l'importance des fiches d'évaluation de satisfaction à chaud pour s'assurer de l'efficacité pédagogique des consultants externes(formateurs) et garantir l'amélioration en permanence et pour bien identifier le niveau d'absorption du contenu du programme fournis.

2.3.2.2. Les formations répondent aux besoins des salariés :

- **Pourquoi quelques formations ne répondent pas aux besoins des employés ?**
Mal identification des besoins liée aux formations.
- **Pourquoi ces besoins sont mal identifiés ?** Une limite dans l'analyse des besoins en formation, malgré qu'une campagne de sensibilisation d'identification des

besoins en formation, est programmée annuellement par la DRH, et ce, pour une meilleure expression de besoins en formation .

De ce fait, l'entreprise doit revoir ses plans de formation et évaluer les compétences des ressources humaines chargées de cette action.

2.3.2.3. Une lenteur dans les délais consacrés aux recrutements :

- **Pourquoi le retard pour fournir les compétences exigées ?** la lenteur est le résultat : de l'indisponibilité des profils exigés ce qui va causer par la suite une vacance des postes. Ce qui justifie le problème du manque d'effectif réclamé par 40% des salariés justifié par la procédure de recrutement qui prend du temps pour arriver à répondre aux besoins exprimés (à se référer au mode opératoire recrutement).

Puisqu'en passant de l'étape de prospection à celle de recrutement. L'entreprise doit entamer d'abord l'étape de l'analyse du besoin en recrutement.

Une fois le besoin analysé, le responsable doit prospecter dans le vivier interne pour vérifier la disponibilité de la compétence recherchée. Pour ce faire, le responsable du département gestion des carrières doit remplir toute une liste d'exigences administratives telles que le traitement des dossiers des candidats internes.

Cependant, la non existence d'une ressource interne qui répond au besoin nécessite le recours au recrutement externe suite à une demande de dérogation validée par le directeur de la branche. C'est à partir de là que les candidats remplissant les exigences du poste seront sélectionnés en leur faisant des entretiens d'embauche, où des tests techniques et psychotechniques seront appliqués.

La procédure expliquée ci-dessus nous montre l'importance accordée au recrutement qui est traduit principalement par le temps consacrés à l'accomplissement de toutes les phases de cette activité. D'où la justification de la lenteur constatée dans les délais de recrutement.

2.3.2.4. Inadéquation entre le profil exigé et le candidat choisi :

- **Pourquoi existe-il cette inadéquation ?** les profils recherchés ne sont pas accessible. Par conséquent, la sélection se fait selon les disponibilités existantes. En revanche, l'inadéquation est justifiée par la possibilité d'adaptabilité de la nouvelle recrue aux responsabilités liées au poste, aussi, il faut signaler qu'il existe dans l'organigramme des postes spécifiques (ingénieur en mécanique, ingénieur en informatique, juriste, architecte.....) qui sont difficilement remplaçable puisqu'ils nécessitent un savoir faire technique.

2.3.2.5. Problème dans l'intégration des nouvelles recrues :

- **Pourquoi les nouveaux entrants s'intègrent difficilement dans l'entreprise?**
L'absence de mécanismes d'accompagnement et d'implication des employés. Puisque cette responsabilité est déléguée au premier responsable de la nouvelle

recrue. Donc, c'est à ce dernier que doit être assurée l'intégration des nouveaux entrants au niveau de l'entreprise.

2.3.2.6. Inexistence des alternatives pour les postes clés de la branche GPL :

➤ Pourquoi les responsables ne trouvent pas des alternatives pour les postes clés de la branche GPL ?

Une limite dans la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences pour déterminer les besoins à long terme ainsi qu'un plan de relève.

L'entreprise doit favoriser l'instauration d'un système de motivation (en renforçant les promotions des postes érigés en niveaux pour permettre de fluidifier le positionnement des employés et de régler le problème des vacances des postes et du manque des alternatives pour ceux stratégiques. Les responsables ont mis l'accent sur l'existence des facteurs externes non maîtrisables puisqu'ils sont dus essentiellement à des zones d'incertitude. Dans le sens où, des imprévus entrent en jeu tels que : les départs anticipés en retraite qui causent une réorganisation dans le plan prévisionnel des emplois.

A travers l'étude de l'efficacité du processus Maîtrise des Ressources Humaines, nous pouvons apercevoir que le processus est efficace :

- Selon les critères de satisfaction choisis, le client du processus est satisfait dans les points suivants : le contenu des formations, la définition des responsabilités, besoins en compétences, le système documentaire...
- L'entreprise arrive à atteindre deux objectifs du processus avec de taux supérieurs à ceux déjà établi ;
- Les deux objectifs non atteints sont sujets d'amélioration continue à travers des actions correctives à mener dans le cadre des FTE-A.
- L'entreprise arrive à un niveau de maturité moyen. Etant donné qu'elle exerce l'amélioration en continue à travers les évaluations faites et qui sont :
 - ✓ Les tests d'évaluation à chaud pour les fournisseurs du sous processus « formation » ;
 - ✓ Les tests d'évaluation à froid pour les formés ;
 - ✓ Les évaluations destinées aux nouvelles recrues après la période d'essai ;
 - ✓ Ainsi que des questionnaires de satisfaction clients.

SECTION 3 : LES PISTES D'AMELIORATION DU PROCESSUS MAITRISE DES RESSOURCES HUMAINES :

Après avoir souligné les points forts et les points faibles du processus Maitrise des Ressources Humaines, il s'avère important de mettre en lumière quelques pistes d'amélioration pour rester dans la logique qualité :

Le chemin vers l'excellence, exige à l'entreprise à prioriser quelques actions pour parvenir à pérenniser l'efficacité du processus Maitrise des Ressources Humaines parmi les :

3.1. Mettre en place une gestion des risques liés aux processus Maitrise des Ressources Humaines :

Dans le sens où les actions préventives vont conduire l'entreprise à se délivrer des coûts liés aux dysfonctionnements enregistrés lors du déroulement des activités.

3.2. Renforcer les mécanismes d'implication du personnel :

Dans le cadre de la mise en place du système management de la qualité en programmant des séances de sensibilisation à tout le personnel sur leurs sites de travail, présentées par des animateurs qualité désignés à cet effet sur la démarche qualité ;

3.3. L'intégration des progiciels de gestion intégrés :

Dans la mesure où les salariés vont travailler sur une base de données commune. Ce qui va nourrir une certaine transparence et traçabilité dans les pratiques et une meilleure transmission de l'information entre les directions. Dans ce cadre, une mise en application éventuelle du logiciel « NOVA-CH » : son nom signifie : la rénovation du capital humain. Cet outil est conçu par le groupe informatique de la direction dans le but de capitaliser tous les pratiques ressources humaines dans un répertoire commun et de moderniser la gestion des ressources humaines ;

3.4. Mettre en place un système de veille :

Pour mieux gérer les changements environnementaux. Afin de savoir gérer par la suite l'analyse des besoins de l'entreprise en matière d'emploi et de formation en s'adaptant aux composantes de l'environnement et l'évolution des exigences du marché et mettant en place les réorientations stratégiques nécessaires ;

3.5. Une meilleure gestion des interfaces entre les processus et des interactions:

Puisque le processus Maitrise des Ressources Humaines est en interaction constante avec les autres processus de la branche GPL. Donc, tous dysfonctionnements au niveau d'une activité lié à la direction des ressources humaines influence sur l'objectif ultime et principal de l'entreprise qui est la satisfaction du client finale, exemple : un retard dans le recrutement d'un agent spécialisé dans la vente va causer un retard dans la livraison du produit aux clients). Ainsi, la gestion de l'interface existante entre l'instruction de travail évaluation des compétences et le MOP formation. Dans le sens où l'expression adéquate des besoins en formation est le fruit d'une bonne évaluation des compétences.

3.6. L'adoption d'une analyse concurrentielle ou d'un benchmarking : pour améliorer les pratiques de l'entreprise. Puis, l'entreprise peut choisir un partenaire interne. Dans le sens où elle va se comparer par rapport à la direction ou aux autres branches.

3.7. Introduire le principe de concertation dans l'étude des potentialités d'amélioration avec tous les acteurs du processus ;

3.8. La valorisation et la reconnaissance des efforts fournis par les acteurs de la qualité (animateurs, auditeurs...) qui peut prendre plusieurs formes, parmi les : les promotions, les reconnaissances monétaires, la publication des succès qualité enregistrés dans le journal interne de l'entreprise...

3.9. La mise à disposition d'une bibliothèque qualité pour mieux former et informer le personnel sur le système de management de la qualité.

Enfin, l'impact du processus Maitrise des Ressources Humaines sur la performance du système qualité de la branche GPL était bien illustré dans les points suivants déjà détaillé ci-dessus :

- L'efficacité du processus Maitrise des Ressources Humaines mesurée par l'atteinte de deux des quatre objectifs accordés à ce dernier et le suivi de ces derniers ;
- L'utilisation des indicateurs de performance qui répondent aux critères d'exhaustivité, de qualité et de délais pour mesurer le niveau de la réalisation des objectifs ;
- La mesure de la satisfaction des clients internes pour vérifier si le processus répond à leurs attentes et pour comprendre les causes d'insatisfaction qui sont généralement le résultat d'un dysfonctionnement ;
- Le positionnement du client dans une zone de qualité totale avec un taux de satisfaction moyen de 84% ;

- La conception des tableaux de bord qualité pour mesurer le taux d'atteinte des objectifs qualité ;
- la revue du Processus et de Direction pour présenter lors d'une réunion : la finalité du processus Maitrise des Ressources Humaines, son diagnostic d'évaluation ainsi que la mise en place des actions correctives dans le cadre des FTE-A pour éliminer les écarts constatés lors des audits et enfin proposer des pistes d'améliorations suite à un débat entre les acteurs impactant la qualité ;
- L'adoption d'un système d'évaluation pour souligner l'importance de l'optimisation des activités sur le système de management de la qualité de la branche GPL. Plus précisément : les enregistrements utilisés à cette fin tel que : les fiches d'évaluation à froid et à chaud pour le mode opératoire formation et les fiches d'évaluation des périodes d'essai pour les nouvelles recrues, et ce, pour toutes les catégories socioprofessionnelles (exécution, maitrise, cadres et cadres supérieurs).

CONCLUSION DU TROISIEME CHAPITRE:

Dans ce chapitre, nous avons pu mettre en évidence l'impact du processus Maitrise des Ressources Humaines sur la performance du système de management de la qualité de la branche GPL. Dans le sens où, nous sommes arrivés à donner une réponse à notre problématique qui s'articule comme suit : comment le processus Maitrise des Ressources impacte-t-il l'efficacité du système de management de la qualité de la branche GPL ?

Sur la base des informations collectées à travers le questionnaire, les offres fournies par le processus Maitrise des Ressources Humaines répondent aux exigences de la norme ISO 9001 version 2008. Cependant le diagnostic par le biais du questionnaire nous fait ressortir quelques points d'insatisfaction auprès des clients. Donc, on peut constater que le processus Maitrise des Ressources Humaines atteint un niveau d'efficacité mais il nécessite quelques améliorations à mettre en œuvre.

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE

Dans ce mémoire qui est le fruit de notre passage au sein de la branche GPL de l'entreprise NAFTAL, nous avons essayé d'analyser l'efficacité du processus Maitrise des Ressources Humaines, de la mesurer et d'apprécier son impact sur le SMQ.

En effet, le premier chapitre nous a permis de bien cerner la relation entre le processus Maitrise des Ressources Humaines et le système de management de la qualité dans un cadre conceptuel. Avant de mettre en exergue la nature du lien existant entre les deux variables.

Dans les deux chapitres qui suivent, nous avons procédé à l'étude sur terrain pour évaluer l'efficacité du processus Maitrise des Ressources Humaines qui impacte bien évidemment la performance du système de management de la qualité de la branche. Dans un premier temps, nous avons abordé l'application du système de management de la qualité dans la branche GPL. Puis, nous avons caractérisé le processus sujet de l'étude. Dans un deuxième temps, nous avons analysé l'efficacité du processus Maitrise des Ressources Humaines par le biais des indicateurs de performance et leur fiche de suivi-objectifs qualité, un questionnaire de satisfaction des clients des prestations du processus pour mesurer l'efficacité du SMQ de la branche GPL.

Au terme de notre travail de recherche qui a tenté de répondre à notre problématique et pour confirmer les hypothèses citées dans l'introduction, nous avons constaté que :

- La formalisation du processus Maitrise des Ressources Humaines ne garantit pas l'efficacité du Système de management de la qualité de la branche. Ce qui infirme la première hypothèse où nous avons supposé que l'efficacité du SMQ sera assurée sans l'amélioration des processus ;
- L'amélioration du processus Maitrise des Ressources Humaines est une partie indissociable du management de la qualité. Ce qui confirme la deuxième hypothèse dans laquelle l'optimisation des processus est considérée comme un fondement du SMQ de la branche et une exigence de la norme ISO 9001 version 2008 ;
- L'efficacité du SMQ de la branche est assurée essentiellement par l'amélioration des processus et spécifiquement le processus Maitrise des Ressources Humaines. Ce qui prouve la troisième hypothèse où l'efficacité du SMQ sera le résultat de l'efficacité des processus et de leur amélioration.

Sur la base de ce qui a été constaté à partir des résultats, nous pouvons suggérer de :

- Mettre en place une instruction de gestion des risques du processus Maitrise des Ressources Humaines pour analyser leur gravité et mettre en place par la suite les actions préventives nécessaires ;
- Adapter le mode de management existant à la culture qualité nouvellement intégrée. En incitant principalement à l'implication du salarié dans la conception des objectifs.
- La conduite du changement suite au projet de la mise en place d'une démarche qualité pour une meilleure gestion des résistances qui peuvent déclencher ;

CONCLUSION GENERALE

- Accentuer sur les multiples sensibilisations concernant la démarche qualité, le déploiement des documents et enregistrements qualité, de manière générale, faire présenter la fiche d'identité du processus RH à l'ensemble du personnel ;

Enfin, intégrer le volet RSE (responsabilité sociétale) dans l'entreprise pour renforcer l'image de marque et toucher à des perspectives plus larges qui seront bénéfiques pour le Système Management de la Qualité de la branche GPL. Dans la mesure où, les certifications ISO 14001 ou 26000 vont permettre de s'ouvrir sur d'autres champs de recherche pour entamer une nouvelle étude.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE :

OUVRAGES :

- BOERIE Daniel. Maitriser la qualité : tous sur la certification et la qualité totale. Edition MAXIMA. Paris 2003.
- CANARD Frederick Management de la qualité; Edition lextenso.2009.
- CATTAN Michel et al. Maitriser les processus de l'entreprise (guide opérationnel). Edition d'Organisation.2000
- DETRIE Philippe Conduire une démarche qualité Edition d'organisation 2003.
- ERNOUL Roger. Le grand livre de la qualité. Edition AFNOR 2010.
- GIESEN Eva. Démarche qualité et norme ISO 9001 (une culture managériale appliquée à la recherche). Edition IRD. 2008.
- LONGIN Pierre, DENET Henry. Construisez votre qualité. Edition DUNOD. Paris 2008.
- MAYEUR Sylvie. Guide opérationnel de la qualité. Edition MAXIMA. Paris 2004.
- MARTORY Bernard, CROZET Daniel. Gestion des ressources humaines (pilotage social et performances). Edition DUNOD. Paris 2005. Page. 90-92.
- PARMENTIER Christophe, L'ingénierie de formation. Editions d'Organisations. 2008.
- SAULOU Jean-Yves « tableaux de bord pour décideurs qualité ». AFNOR deuxième édition.

THESES :

- RIVIERE Alexandre, Démarche qualité et système documentaire à l'officine: de l'initiation de la démarche à la mise en application de procédures. 2012. Page: 20-22.
- BIOUGNACH Omar. Contribution à la mise en place d'un système d'assurance qualité relatif à la chaine de froid dans une société de distribution en gros des médicaments. Université CHEIKH ANTA DIOP DAKAR .Faculté de médecine.24-07-2005. Page 9.
- AUDUREAU Florent. Construction d'un système de management de la qualité pour un dispositif médical innovant. Université de NANTES, Faculté de pharmacie.30 sep 2009.

- Contribution à l'intégration des processus métier. Application à la mise en place d'un référentiel qualité. Multi-vues : Anis FERCHICHI, Jean pierre BOUREY, Michael BIGAN, 11 juillet 2008.

ARTICLES :

- SZUBICKI Magali, MEKNACI Amel et al, Démarche de bonnes pratiques de management : une méthode et un outil. Université de technologie de compiègne. Les cahiers de la qualité. Edition Lexitis. Paris. 2013.
- BAREL Yvan ,FREMEAUX Sandrine. Organisation du travail et démarche qualité. Le cas du secteur caisses d'un hyper marché.. Revue de Gestion des ressources humaines .2010 n°77. Page 80.

Normes :

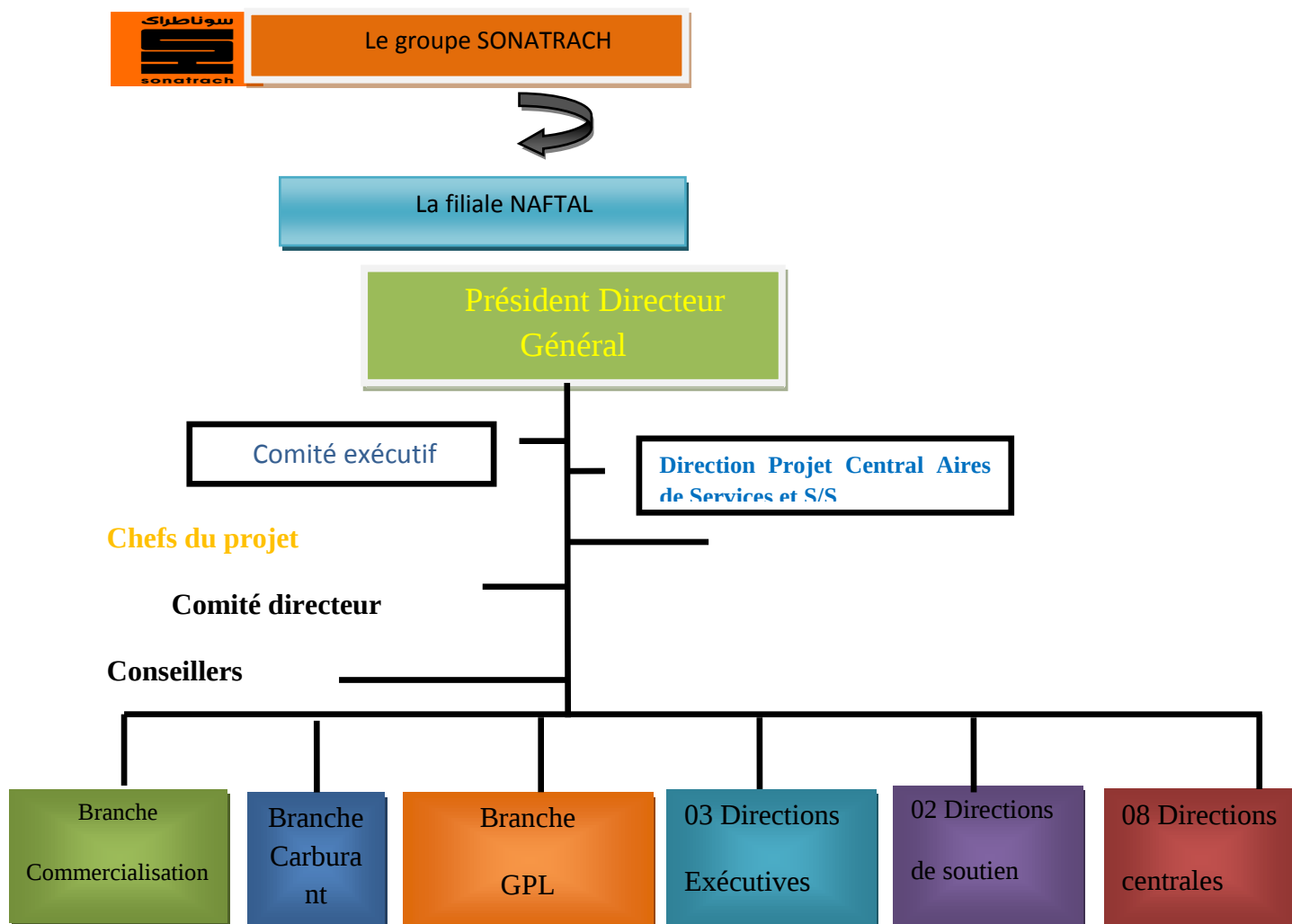
- ISO 9001 version 1994.
- ISO 9001 version 2008.

DOCUMENTS INTERNES A L'ENTREPRISE :

- Le manuel qualité ;
- Le manuel d'organisation ;
- Les modes opératoires : formation, recrutement ;
- Fiche d'identité du processus MRH.
- La politique qualité ;
- La revue du processus MRH.

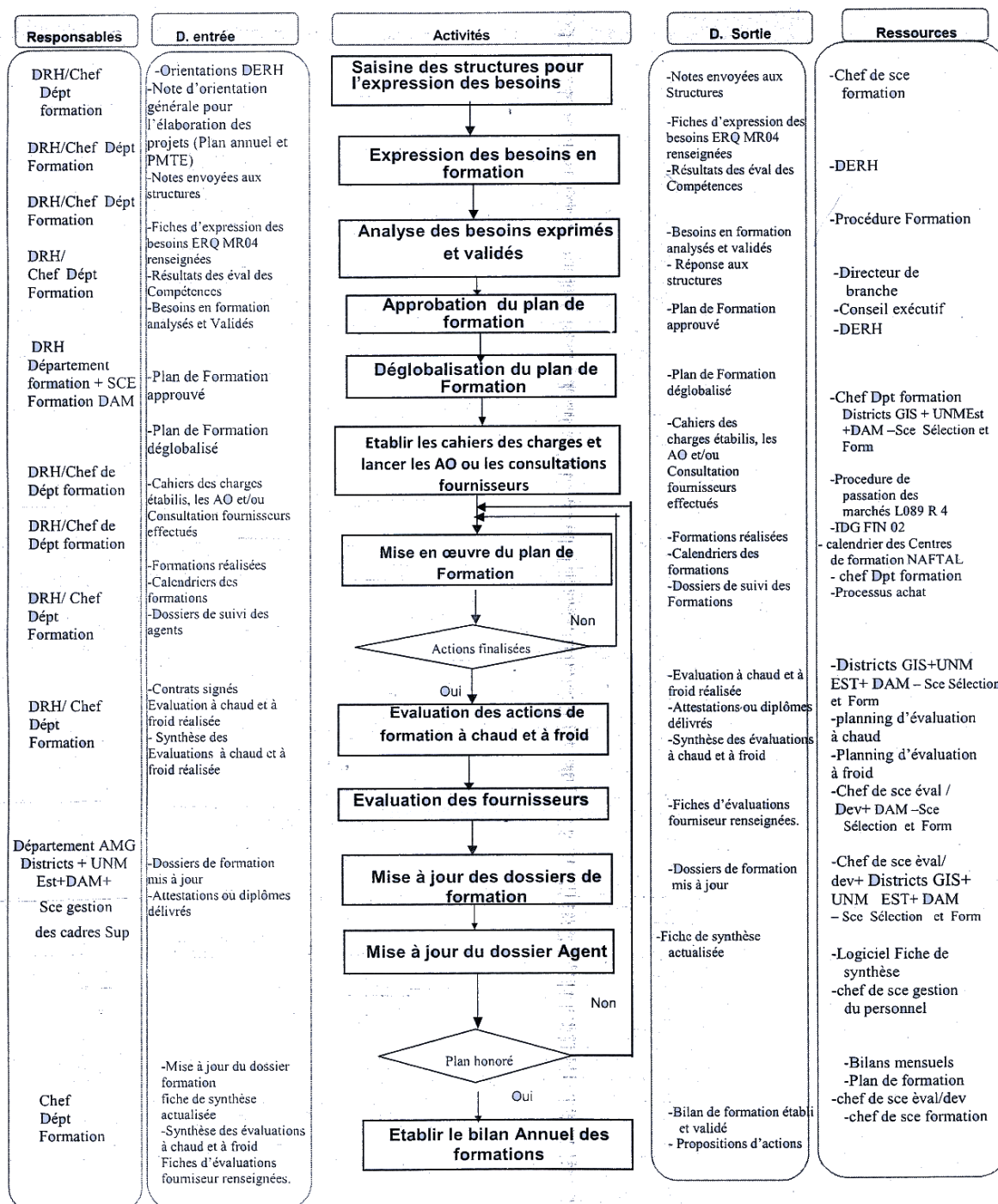
ANNEXES

Annexe n°1 : Organisation de l'entreprise NAFTAL :



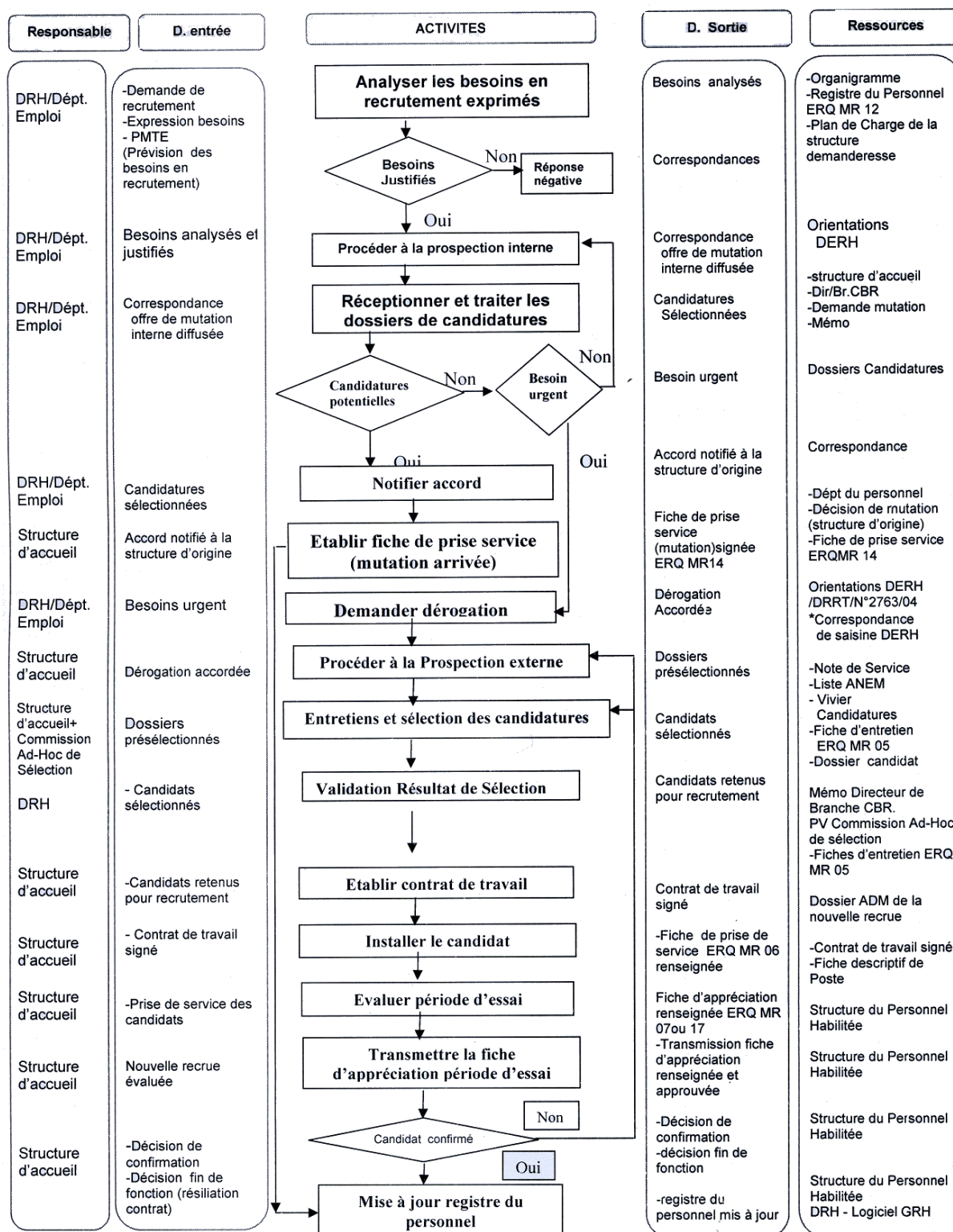
Source : document interne à l'entreprise.

Annexe n°2 : MOP Formation.



Source : document interne à l'entreprise.

Annexe n°3 : MOP Recrutement.



Source : document interne à l'entreprise.

Annexe n° 4 : La politique qualité de la branche GPL.



POLITIQUE QUALITE

L'activité de la **Branche GPL**, consistant en la commercialisation et distribution des produits GPL, accessoires et services liés aux produits, constitue l'une des missions de **NAFTAL SPA**, Entreprise Citoyenne chargée de la Distribution et de la Commercialisation des Produits Pétroliers dont elle est leader sur le Marché National.

L'enjeu fondamental de la **Branche GPL** est de satisfaire les exigences des clients et de les fidéliser.

Evoluant dans un contexte de libre concurrence, la **Branche GPL** doit mener une politique agressive et compétitive lui permettant de maintenir sa position de leader. Une position soutenue par l'amélioration de ses performances et son alignement aux normes et Standards Internationaux.

Notre Politique, qui s'inscrit en cohérence et en totale harmonie avec celle fixée par l'entreprise **NAFTAL**, s'articule autour des **orientations** et **objectifs** suivants :

- Maintenir notre position de leader sur le Marché National en préservant nos parts de marchés ;
- Assurer la sécurité de nos approvisionnements en produits ;
- Moderniser les infrastructures pour améliorer la productivité, la sécurité et la gestion ;
- Renforcer et renouveler les parcs transport et emballages ;
- Développer et promouvoir l'utilisation des GPL sous toutes ses formes, particulièrement vrac et gaz carburant et offrir de nouveaux produits ;
- Harmoniser les méthodes de travail et en clarifier les responsabilités et les missions ;
- Se doter d'une solution de communication et investir dans l'image de marque de **NAFTAL** auprès des clients ;
- Pérenniser nos emplois en développant la ressource humaine par une formation continue et ciblée ;
- Développer la qualification de notre ressource humaine et mutualiser nos expériences ;
- Intégrer la culture HSE dans nos métiers.



P
E
R
S
P
E
C
T
I
V
E
S



- Satisfaire la Demande Nationale en GPL sur tout le territoire national en offrant un produit de qualité, répondant aux exigences de sécurité et de compétitivité ;
- Augmenter et optimiser la disponibilité des moyens de production et de transport ;
- Adapter les équipements et installations aux textes législatifs et réglementaires fixant les normes et standards techniques d'exploitation, de sécurité et de protection de l'environnement ;
- Optimiser les coûts et réduire les charges ;
- Promouvoir la Communication en Interne et en Externe ;
- Réduire le nombre d'accidents de circulation des camions transportant les produits GPL.

En ma Qualité de Directeur de la **Branche GPL**, je m'engage à :

- ✓ Promouvoir cette politique, m'assurer qu'elle est comprise, mise en œuvre et entretenue à tous les niveaux d'organisation dans le strict respect des exigences de la norme ISO 9001 V 2008 ;
- ✓ Mettre en œuvre les moyens humains et matériels nécessaires à la concrétisation de nos objectifs communs, qui visent à satisfaire les exigences et l'amélioration en permanence de l'efficacité du **Système de Management de la Qualité** ;
- ✓ Améliorer en continu nos activités et nos services en se recentrant sur les attentes de nos clients et partenaires.

Je désigne, à cet effet, Mademoiselle **Karima BOUKHALFA**, Responsable du Système de Management de la Qualité au niveau de la **Branche GPL** pour assurer sa mise œuvre, la maîtrise de sa construction et sa pérennité.

Je demande à tout un chacun et particulièrement à l'équipe Managériale de s'impliquer, s'engager et adhérer à la mise en œuvre de notre Système de Management de la Qualité, seul à même de garantir la pérennité de nos activités.

Source : document interne à l'entreprise

Annexe n°5 : le questionnaire de satisfaction des clients.

La qualité, C'est « écrire ce que je fais, faire ce que j'ai écrit et le vérifier ».

Le questionnaire :

Le présent questionnaire a pour objectif l'étude de la satisfaction des salariés de tous les processus de la branche GPL sur le processus maîtrise des ressources humaines. Merci de bien vouloir consacrer quelques minutes pour répondre.

Vos opinions jouent un rôle majeur pour l'amélioration des prestations fournies :

Age :

19ans-25ans ☐

26ans-40ans ☐

41ans-60ans ☐

Sexe :

Homme ☐

Femme ☐

Catégorie socioprofessionnelle :

Cadre ☐

Maitrise ☐

Exécution ☐

Ancienneté :

Moins de 3 ans ☐

De 3 à 10 ans ☐

10 ans et plus ☐

Formation de base :

.....
.....

1. Votre point de vue sur le système de management de la qualité de la branche :

Considérez-vous que la politique qualité de la branche soit présentée d'une manière claire, facile à comprendre ?

OUI ☐ Plutôt OUI ☐ Plutôt NON ☐ NON ☐

2. Votre opinion sur votre poste de travail :

Est –ce que vos responsabilités et tâches sont clairement définies ?

OUI ☐ NON ☐

3. Les difficultés à faire face dans l'exécution des tâches quotidiennes :

Manque de compétences ☐ manque d'effectifs ☐ problème de communication ☐

De transmission de l'information ☐ d'implication des employés ☐

surcharge au travail ☐

Autres : ☐

Précisez
.....
.....
.....
.....

4. Le mode opératoire formation :

Dans le cadre des formations dispensées, quel est votre degré de satisfaction ?

Très satisfait ☐ Satisfait ☐ plus ou moins satisfait ☐
Insatisfait ☐

Est-ce que les durées de formations sont suffisantes ?

OUI ☐ NON ☐

Est-ce que les formations fournies répondent à vos besoins ?

OUI ☐ NON ☐

Est-ce que vous êtes satisfaits des organismes de formation choisis ?

OUI ☐ Plutôt OUI ☐ NON ☐ Plutôt NON ☐

➤ Suite aux formations fournies, quelles sont les attitudes ou les aptitudes développées :

Esprit de synthèse ☐

Communication ☐

Le dynamisme ☐

Travail de groupe ☐

Compétence lié au poste ☐

Autres : ☐

Précisez.....
.....
.....
.....

Est-ce que formations fournies sont de qualité ?

OUI ☐ Plutôt OUI ☐ Plutôt NON ☐ NON ☐

Est-ce que les compétences acquises dans la formation sont applicables dans votre activité professionnelle ?

OUI ☐ Plutôt OUI ☐ Plutôt NON ☐ NON ☐

➤ Si oui, quel type de formation ?

Les formations liées directement au poste ☐

Formation complémentaire ☐

Autres : ☐

Précisez :.....
.....
.....

Est-ce que les formations fournies étaient efficaces pour vous ?

OUI ☐ Plutôt OUI ☐ Plutôt NON ☐ NON ☐

5. Le mode opératoire recrutement :

Est-ce que les responsabilités attribuées à votre poste sont conformes aux exigences de ce dernier ?

OUI ☐ Plutôt OUI ☐ Plutôt NON ☐ NON ☐

Est-ce que vous ne trouvez pas de problèmes dans les délais consacrés au recrutement ?

OUI ☐ Plutôt OUI ☐ Plutôt NON ☐ NON ☐

➤ Si oui, quelles sont les problèmes rencontrés suite à la lenteur dans le recrutement ?

Vacances des postes ☐

Démotivation des candidats ☐

Est-ce que les profils exigés sont en adéquation avec les candidats choisis ?

OUI ☐ Plutôt OUI ☐ Plutôt NON ☐ NON ☐

Est-ce que les nouvelles recrues s'intègrent facilement dans le milieu professionnel ?

OUI ☐ Plutôt OUI ☐ Plutôt NON ☐ NON ☐

6. L'instruction de travail évaluation des compétences :

Est-ce que le processus maîtrise des ressources humaines vous fournit les compétences nécessaires ?

OUI ☐ Plutôt OUI ☐ Plutôt NON ☐ NON ☐

Est-ce que vous êtes satisfaits des compétences choisies ?

OUI ☐ Plutôt OUI ☐ Plutôt NON ☐ NON ☐

Est-ce que vos besoins en compétences sont toujours satisfaits ?

OUI ☐ Plutôt OUI ☐ Plutôt NON ☐ NON ☐

Est-ce qu'il ya une disponibilité des alternatives pour les postes clés de la branche ?

OUI ☐ Plutôt OUI ☐ Plutôt NON ☐ NON ☐

7. Les documents et enregistrements applicables du processus maitrise des RH:

L'existence des procédures et des instructions de travail m'aident à la réalisation de mes tâches quotidiennes ?

OUI ☐ Plutôt OUI ☐ Plutôt NON ☐ NON ☐

Est-ce que les méthodes de travail sont bien définies ?

OUI ☐ Plutôt OUI ☐ Plutôt NON ☐ NON ☐

8. Mode de management dans le cadre du système qualité :

Est-ce que vous connaissez les objectifs de la politique qualité de la branche GPL ?

OUI ☐ NON ☐

Avez-vous des remarques ou des suggestions à proposer ?

.....
.....

Merci pour votre participation

TABLES DES MATIERES :

Résumé en français.....	.I
Résumé en arabe.....	.II
Résumé en anglais.....	.III
Glossaire.....	.IV
Liste des abréviations.....	.V
Liste des tableaux.....	.VI
Liste des schémas.....	.VII
SOMMAIRE.....	.X
INTRODUCTION.....	2
CHAPITRE 1 : CADRE CONCEPTUEL ET METHODOLOGIQUE	8
SECTION 1 : LA DEMARCHE QUALITE ET LA NORME ISO 9001 VERSION 2008.....	8
1.1. La norme ISO 9001.....	8
1.1.1. Qu'est ce que l'ISO 9001.....	8
1.1.2. Le principe de l'amélioration continue dans la norme ISO 9001.....	9
1.1.3. Mener un projet de certification ISO 9001	10
1.2. La démarche qualité au sein des entreprises	12
1.2.1. Les aspects liés à la qualité.....	12
1.2.1.1. L'évolution de la notion de la qualité dans le temps.....	12
1.2.1.2. Les principes de base de la qualité.....	14
1.2.1.3. Les définitions associées à la qualité.....	14

1.2.1.3.1. La qualité.....	14
1.2.1.3.2. Le management total de la qualité.....	14
1.2.1.3.3. Le processus.....	15
1.2.1.4. Les enjeux de la qualité.....	15
1.2.2. Mettre en place une démarche qualité.....	15
1.2.2.1. La mise en place du système de management de qualité	15
1.2.2.2. La documentation du système de management de la qualité....	16
1.2.2.3. La maitrise documentaire.....	18

SECTION 2 : L'APPROCHE PROCESSUS DANS LE MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES ET LA MESURE DE L'EFFICACITE DE CE DERNIER.....

2.1. Le management des ressources comme une exigence de la norme ISO 9001 version 2008.....	18
2.1.1. La formation.....	19
2.1.1.1. Le processus de formation.....	19
2.1.1.2. L'étude de l'efficacité des formations fournies.....	20
2.1.2. Le recrutement.....	21
2.2. L'objectif d'un modèle intégré dans la gestion des ressources humaines compatible avec les normes.....	21
2.2.1. Répondre aux exigences des clients internes.....	21
2.2.2. Capitaliser les savoirs- faires collectifs.....	22

2.2.3. Assurer une meilleure coordination entre les services ressources humaines.....	22
2.2.4. Les types de processus dans l'entreprise.....	22
2.2.4.1. Les processus de réalisation ou centraux.....	22
2.2.4.2. Les processus de pilotage.....	22
2.2.4.3. Les processus de soutien.....	22
2.3. La mesure de l'efficacité des processus.....	23
2.3.1. L'utilisation des tableaux de bord comme une mesure de l'efficacité.....	23
2.3.2. La satisfaction client dans la norme ISO 9001.....	23
2.3.3. La mesure de la satisfaction client.....	25
2.3.4. L'objectif d'une mesure de la satisfaction du client.....	25
2.4. L'efficacité du système de management de la qualité.....	25
2.4.1. L'engagement de la direction.....	25
2.4.2. Stratégies et objectifs qualité.....	25
2.4.3. Ecoute des clients.....	26
2.4.4. Maitrise de la qualité.....	26
2.4.5. Mesure de la qualité	26
2.4.6. Amélioration de la qualité.....	26
2.4.7. Participation du personnel.....	27
2.4.8. Les résultats.....	27
 SECTION 3: METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	 27

3.1. Le choix épistémologique.....	28
3.1.1. La vision systémique.....	28
3.1.2. L'exploration.....	28
3.1.2.1. Objet de recherche.....	28
3.2. Orientation méthodologique.....	28
3.2.1. L'approche quantitative	28
3.2.1.1. L'objectif de l'étude.....	28
3.2.1.2. L'enquête par questionnaire.....	29
3.2.1.3. La rédaction du questionnaire pour enquête de satisfaction..	29
3.2.1.4. L'échantillon d'étude.....	29
3.2.1.5. Le lieu et la période de l'enquête	30
3.3. L'étude documentaire.....	30
 CHAPITRE 2 : LA MISE EN PLACE DU SMQ A L'ENTREPRISE	
NAFTAL (BRANCHE GPL).....	34
 SECTION 1 : PRESENTATION DE NAFTAL ET DE LA BRANCHE	
GPL	35
1.1. Présentation de la branche GPL.....	35
1.1.1. Missions principales de la branche GPL	35
1.1.2. Les missions principales des vingt directions opérationnelles-Districts.	35
1.1.3. Les produits commercialisés par la branche GPL.....	36
1.2. Organisation de la branche GPL.....	36
1.3. Organisation de la direction Ressources humaines de la branche	
GPL.....	38

1.4. Missions principales à la direction ressource humaines.....	39
SECTION 2. LA MISE EN PLACE DU SYSTEME MANAGEMENT PAR LA QUALITE DANS LA BRANCHE GPL.....	40
2.1. Les étapes de la mise en place du système de management de la qualité	40
2.1.1. La sélection de l'organisme accompagnateur	40
2.1.2. La phase d'évaluation	40
2.1.3. La phase de formation	40
2.1.4. La phase de normalisation	40
2.2. Les enjeux d'une démarche qualité au sein de la branche GPL	41
2.2.1. Les enjeux économiques	41
2.2.2. Les enjeux de l'image de marque	41
2.2.3. Les enjeux humains et techniques.....	41
2.2.4. Les enjeux réglementaires	42
2.3. Organisation fonctionnelle du SMQ de la branche GPL	42
2.4. Les processus de la branche GPL	42
2.4.1. Processus management de la branche	43
2.4.2. Processus management de la qualité	43
2.4.3. Processus hygiène et sécurité	43
2.4.4. Processus communication interne et externe	43
2.4.5. Processus finances	43
2.4.6. Processus de commercialisation	43
2.4.7. Processus d'exploitation	43

2.4.8. Processus de développement.....	43
2.4.9. Processus maintenance	43
2.4.10. Processus achats	44
2.4.11. Processus maitrise des ressources humaines.....	44
2.4.12. Processus moyens et système d'information	44
2.5. Cartographie des processus de la branche GPL.....	44
SECTION 3. LA MISE EN PLACE DU PROCESSUS MAITRISE DES RESSOURCES HUMAINES (MRH).....	
3.1. Les caractéristique du processus MRH.....	45
3.1.1. Le titre du processus	45
3.1.2. La finalité du processus	45
3.1.3. Les clients de ce processus	45
3.1.4. Le pilote du processus	45
3.1.5. Les données d'entrée du processus :.....	45
3.1.6. Les données de sortie :.....	45
3.1.7. Les ressources spécifiques à la réalisation de ce processus	46
3.1.8. Les modalités de pilotage	46
3.1.9. Les documents de référence	46
3.2. Les objectifs du processus et leurs indicateurs de résultat.....	46
3.2.1. Les objectifs du processus MRH	46
3.2.2. Les indicateurs de performance du processus Maitrise des Ressources Humaines.	47

CHAPITRE 3 : LA MESURE DE L'IMPACT DU PROCESSUS MAITRISE DES RESSOURCES HUMAINES SUR L'EFFICACITE DU SYSTEME QUALITE DE LA BRANCHE

GPL.....	51
----------	----

SECTION 1 :L'EVALUATION DE L'EFFICACITE DU PROCESSUS.....	51
--	----

1.1. L'efficacité du processus MRH	51
1.2. Mettre en œuvre le processus MRH	52
1.3. Déterminer les objectifs du processus Maitrise RH	53
1.3.1. Définir les indicateurs et élaborer le tableau de bord du processus	53
1.3.1.1. Le tableau de bord	53
1.3.1.2. La fiche de traitement des écarts et d'amélioration.....	54
1.4. Logigramme du processus maitrise des Ressources Humaines.....	56

SECTION 2: PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS DE L'ENQUETE	57
--	----

2.1. Les tris à plat	57
2.1.1. Les caractéristiques de mon échantillon	57
2.1.2. Les directions concernées par ce questionnaire	59
2.1.3. Politique qualité	60
2.1.4. La définition des responsabilités	61
2.1.5. Les difficultés à faire face dans l'exécution des tâches quotidiennes.....	62
2.1.6. Le mode opératoire formation.....	63
2.1.6.1. Le degré de satisfaction des employés	63

2.1.6.2. Les durées de formation.....	64
2.1.6.3. La formation répond aux besoins des salariés	65
2.1.6.4. Satisfaction auprès des fournisseurs	66
2.1.6.5. Les attitudes et les aptitudes développées suite aux formations fournies	66
2.1.6.6. La qualité des formations fournies (le contenu de la formation).....	67
2.1.6.7. L'application des compétences acquises lors de la formation dans l'activité professionnelle de l'employé	68
2.1.6.8. Les types de formations applicables dans l'activité du salarié.....	69
2.1.6.9. L'efficacité des formations fournies	69
2.1.7. Mode opératoire recrutement	71
2.1.7.1. La conformité des responsabilités attribuées au poste aux exigences de ce dernier	71
2.1.7.2. Les délais consacrés au recrutement : (destinés aux cadres supérieurs).....	72
2.1.7.3. L'adéquation des profils exigés avec les candidats choisis	73
2.1.7.4. L'intégration des nouvelles recrues	74
2.1.8. Instruction de travail « évaluation des compétences »	74
2.1.8.1. Le processus (Maitrise des Ressources Humaines) fournit les compétences nécessaires : destinée aux cadres supérieurs.....	74
2.1.8.2. Le degré de satisfaction des compétences choisies	75
2.1.8.3. La satisfaction des besoins en compétences	76

2.1.8.4. L'existence des alternatives pour les postes clés de la branche GPL	77
2.1.9. Les documents et enregistrements applicables du processus Maitrise des Ressources Humaines	77
2.1.9.1. L'existence du système documentaire : procédures, instructions de travail, modes opératoires et les enregistrements aident les employés à réaliser leurs tâches quotidiennes	77
2.1.9.2. Les méthodes de travail sont bien définies.....	79
2.1.10. Mode de management dans le cadre du système qualité de la branche GPL	80
2.1.10.1. La connaissance des objectifs de la politique qualité par l'ensemble des employés.....	80
2.2. Tri croisé	81
2.2.1. Les points à améliorer dans le processus Maitrise des Ressources Humaines (1).....	81
2.2.2. Les points à améliorer dans le processus Maitrise des Ressources Humaines (2).	82
2.3. Interprétation des résultats	82
2.3.1. Les points forts	82
2.3.2. Les points à améliorer	83
2.3.2.1. La durée de formation insuffisante	84
2.3.2.2. Les formations répondent aux besoins des salariés	84
2.3.2.3. Une lenteur dans les délais consacrés aux recrutements	85
2.3.2.4. Inadéquation entre le profil exigé et le candidat choisi	85

2.3.2.5. Problème dans l'intégration des nouvelles recrues	85
2.3.2.6. Inexistence des alternatives pour les postes clés de la branche GPL	86
SECTION 3 : LES PISTES D'AMELIORATION DU PROCESSUS MAITRISE DES RESSOURCES HUMAINES :	
3.1. Mettre en place une gestion des risques liés aux processus Maitrise des Ressources Humaines	86
3.2. Renforcer les mécanismes d'implication du personnel	87
3.3. L'intégration des progiciels de gestion intégrés	87
3.4. Mettre en place un système de veille	87
3.5. Une meilleure gestion des interfaces entre les processus	87
3.6. L'adoption d'une analyse concurrentielle ou d'un benchmarking	87
3.7. Introduire le principe de concertation.....	88
3.8. La valorisation et la reconnaissance des efforts.....	88
3.9. La mise à disposition d'une bibliothèque.....	88
CONCLUSION GENERALE	92
BIBLIOGRAPHIE.....	94