

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT

ENSM. P.U. KOLÉA



Mémoire de Master Management par la qualité

**EXTENSION DU SYSTÈME MANAGEMENT INTÉGRÉ
VERS LES NOUVELLES VERSIONS ISO 9001 :2015
ISO 14001 :2015 ET ISO 45001 :2018
CAS DE NAFTAL**

Présenté par : ATROUS DHIA EDDINE

Encadré par : Dr CHAHED Amina

Mme CHIBANI Ratiba

Mai/2018

RÉSUMÉ

Ce mémoire traite la démarche de mise en place du Système Management Intégré selon les trois normes internationales ISO 9001 :2015, ISO 14001 :2015 et ISO 45001 :2018, cas de Naftal. Cette dernière avait instauré au cours de ces quinze dernières années les systèmes de management, dans ses différentes activités d'une manière décentralisée. Suite à une nouvelle réflexion stratégique orientée vers le développement durable, l'entreprise a décidé de centraliser les systèmes de management par la mise en place d'un seul système management intégré pour toute l'entreprise, qui constituera par le biais de l'expérience acquise, un instrument de déploiement stratégique. Grâce au SMI, l'entreprise pourra intégrer dans l'évaluation de son fonctionnement, les objectifs de développement durable déterminés par les Nations Unies, pour répondre aux évolutions de son environnement, améliorer et maintenir une image de marque.

Mots clés : réflexion stratégique – Système management intégré – développement durable – normes internationales

ABSTRACT

This thesis deals with the implementation of the Integrated Management System according to the three international standards ISO 9001: 2015, ISO 14001: 2015 and ISO 45001: 2018 in Naftal. The latter had introduced management systems in its various activities in the last fifteen years in a decentralized manner. Following a new strategic thinking focused on sustainable development, the company has decided to centralize management systems by setting up a single global SMI for the entire company that will constitute through the experience gained, a strategic deployment tool. Thanks to the SMI, the company will be able to integrate into the evaluation the sustainable development objectives determined by the United Nations, respond to changes in its environment and improve and maintain a brand image.

Key-words: strategic thinking - Integrated management system - sustainable development - international standards.

ملخص

تتناول هذه الرسالة تطبيق نظام الإدارة المتكاملة وفق المواصفات الدولية الثلاثة ISO 9001: 2015 ، ISO 14001: 2015 و ISO 45001: 2018 في نפטال وقد أدخلت هذا الأخيرة أنظمة الإدارة في أنشطته المختلفة في السنوات الخمس عشرة الأخيرة بطريقة لا مركزية. بعد التفكير الاستراتيجي الجديد الذي يركز على التنمية المستدامة، قررت الشركة تركيز أنظمة الإدارة من خلال إنشاء SMI شامل واحد للشركة بأكملها والتذي سيشكل من خلال الخبرة المكتسبة، أداة نشر استراتيجية. بفضل SMI، ستتمكن الشركة من دمج أهداف التنمية المستدامة التي تحددها الأمم المتحدة في التقييم، والاستجابة للتغيرات في بيئتها وتحسين صورة العلامة التجارية والحفاظ عليها

. كلمات المفتاح: التفكير الاستراتيجي -نظام الإدارة المتكاملة -التنمية المستدامة -المعايير الدولية.

REMERCIEMENTS

Je remercie tous les membres du jury, président et examinateurs, qui m'ont fait l'insigne honneur de présider et d'évaluer ce travail de thèse, qu'ils retrouvent ici l'expression de ma profonde reconnaissance et gratitude.

Ce présent travail a été réalisé au sein de l'entreprise Naftal sous la direction de Madame BOUKHELFA Karima, Directrice Centrale Management Qualité, qu'elle retrouve ici l'expression de ma profonde gratitude pour sa disponibilité et ce en dépit de ces obligations professionnelles ainsi sa gentillesse, sa patience, son soutien encore une fois merci.

Je remercie particulièrement et respectueusement, le personnel de la Direction Centrale Management Qualité, qui m'a permis d'effectuer mon stage pratique, qu'ils reçoivent ici l'expression de notre profonde reconnaissance.

Sans oublier mes encadreur Mme CHIBANI Ratiba et Mme CHAHED Amina qui ont bien voulu m'assister au cours de mon cursus universitaire.

Je ne remercie jamais assez les êtres qui me sont les plus chers au monde et notamment : ma maman et mon papa pour leur soutien, leur efforts, leur patience et leur sacrifice, sans oublier le reste de la famille, ma sœur et mon frère.

Enfin mes derniers remerciements mais non les moindres, vont à tous mes amis, qu'ils retrouvent ici l'assurance de ma fidèle amitié.

Au terme de la rédaction de ce mémoire, qu'il me soit permis d'exprimer ma reconnaissance à tous ceux qui m'ont apportés leur aide.

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1- VISION GLOBALE SUR L'ENTREPRISE ET SES SYSTÈMES DE MANAGEMENT	2
Section 1 : Présentation de l'entreprise.....	6
Section 2 : Historique des systèmes de management à Naftal :	10
CHAPITRE 2 - CONTEXTE DE L'ENTREPRISE ET PRÉPARATION DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT.....	20
Section 1 : Contexte de l'entreprise	21
Section 2 : Conduite du changement.....	30
CHAPITRE 3 -PLANIFICATION ET PLAN D'ACTION DU SYSTÈME MANAGEMENT INTÉGRÉ	35
Section 1 : Initialisation et planification de la démarche d'unification des systèmes de management.....	36
Section 2 : Le diagnostic de la situation actuelle et le plan d'action	39
CHAPITRE 4 – CONCEPTION ET ÉVALUATION DU SYSTÈME MANAGEMENT INTEGRE	59
Section 1 : Formalisation des activités de Naftal :	60
Section 2 : Audit interne QHSE :.....	72
CONCLUSION	78
RÉFÉRENCES BILIOGRAPHIQUES	82
ANNEXES.....	85

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Problématique du stage.	16
Tableau 2 : Les critères de segmentation stratégique	22
Tableau 3 : L'analyse PESTEL pour l'activité réseau de Naftal.	27
Tableau 4 : Interprétation des étapes de Jhon Kotter par les actions entreprises par Naftal	33
Tableau 5 : La motivation de mise en place des systèmes	42
Tableau 6 : Les appuis de réussite la démarche	43
Tableau 7 : Les éléments acquis dans la démarche des systèmes	43
Tableau 8 : Les éléments appliqués et maîtrisés	44
Tableau 9 : Les principales difficultés rencontrées	45
Tableau 10 : Difficultés à mettre en place la documentation des référentiels	45
Tableau 11 : La communication interne pour impliquer le personnel	47
Tableau 12 : Intégration des systèmes mises en place dans la gestion courante	47
Tableau 13 : L'amélioration de la performance	48
Tableau 14 : L'efficacité des démarches mises en œuvre	48
Tableau 15 : Grille de cotation de la gravité.	70
Tableau 16 : Grille de cotation de la probabilité	71
Tableau 17 : Matrice de classification des risques.	71
Tableau 18 : Classification des Risques	71
Tableau 19 : Liste des familles des risques SST.	72
Tableau 20 : Programme d'audit interne société Naftal Exercice 2018	76

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Organisation de Naftal	8
Figure 2 : Effectif de la société	8
Figure 3 : Effectif pat activité Année 2017	8
Figure 4 : Le patrimoine de Naftal	9
Figure 5 : L'évolution de la stratégie planifiée	12
Figure 6 : La matrice SWOT faisabilité de la démarche SMI	18
Figure 7 : Représentation des DAS NAFTAL « matrice BCG »	23
Figure 8 : Chaine de valeur de l'activité réseau de Naftal.....	24
Figure 9 : Evolution du parc national automobile à l'horizon 2030	25
Figure 10 : Evolution de la consommation nationale en carburants à l'horizon 2030	25
Figure 11 : Situation actuelle du réseau de stations Naftal.....	26
Figure 12 : Analyse des cinq (05) forces de Porter pour l'activité Réseau Naftal	28
Figure 13 : L'analyse SWOT de l'activité réseaux de Naftal	29
Figure 14 : La courbe en S de la conduite du changement	31
Figure 15 : Relation entre Objectifs de conduite du changement et les chapitre des normes de management.....	32
Figure 16 : Organisation de la direction centrale management qualité	36
Figure 17 : Processus de déroulement de l'enquête	40
Figure 18 : Les méthodes d'échantillonnage.....	41
Figure 19 : La motivation de mise en place des systèmes	42
Figure 20 : Les appuis de réussite la démarche	43
Figure 21 : Les éléments acquis dans la démarche des systèmes.....	43
Figure 22 : Les éléments appliqués et maîtrisés dans la mise en œuvre des systèmes	44
Figure 23 : Les principales difficultés rencontrées lors de la mise en place des démarches.....	45
Figure 24 : La communication interne pour impliquer le personnel.....	47
Figure 25 : L'efficacité des démarches mises en œuvre	48
Figure 26 : Schéma démontrant la rotation des questions sur l'ensemble des ateliers du Brainstorming	52
Figure 27 : La politique SMI de Naftal.....	53
Figure 28 : Position socio dynamique des acteurs	56
Figure 29 : Projet de Cartographie SMI de l'ensemble des processus de Naftal	63
Figure 30 : Logigramme du projet de fiche processus HSE Naftal	66
Figure 31 : Logigramme de projet de procédure d'analyse des risques et plan d'action HSE	69

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

SMI : Système management intégré.

SST : Santé et sécurité au travail.

ISO : Organisation internationale de normalisation.

AFNOR : Institut français de normalisation.

QHSE : Qualité, santé, sécurité et environnement.

IFACI : Institut français des auditeurs internes.

ODD : Objectifs de développement durable.

INTRODUCTION

Créer de la richesse, réaliser une performance durable, assurer la rentabilité et la croissance dans un contexte complexe caractérisé par des facteurs économiques, sociaux et environnementaux en perpétuelle évolution, pousse les entreprises à adopter des stratégies orientées vers la satisfaction des besoins et attentes de ses clients ainsi que les autres parties intéressées dans le but d'obtenir un avantage concurrentiel durable.

Si l'exercice de formulation de la stratégie est parfois difficile, le déploiement est souvent plus ardu puisqu'il s'agit de s'assurer régulièrement de sa pertinence, d'où l'importance des outils adoptés pour la mise en œuvre de la dite stratégie.

Naftal, un leader dans la commercialisation des produits pétroliers au niveau national, a adopté une stratégie à l'horizon 2030. Cette dernière vise la consolidation de sa position sur le marché par l'adaptation de ses activités au contexte actuel et futur, orientée vers le développement durable. Cette stratégie se focalise sur l'utilisation des énergies propres, la réduction de la pollution et la valorisation des ressources humaines.

La réussite de cette stratégie planifiée, dépendra des outils et des pratiques adoptés pour sa mise en œuvre, qui doivent non seulement assurer une cohérence entre le fonctionnement et les objectifs planifiés, mais aussi garantir une veille sur l'évolution de l'environnement qui permettra à l'entreprise d'effectuer dans le temps les réajustements nécessaires à sa planification stratégique afin d'éviter une stratégie statique.

Les systèmes de management construits avec une vision stratégique deviennent un instrument de déploiement de la stratégie. Avec cette optique Naftal a adopté le système de management intégré (SMI Entreprise) pour atteindre ces objectifs stratégiques.

Les nouvelles versions de normes à savoir :

- la norme du système de management de la qualité ISO 9001 : 2015 ;
- la norme du système de management environnemental ISO 14001 : 2015 ;
- la norme du système de management de la santé et la sécurité au travail ISO 45001 : 2018.

Réaffirment leur place comme outils de déploiement stratégique à travers les nouvelles exigences permettant une contribution efficace à cette démarche.

Parmi les nouvelles exigences¹ nous citons :

- le chapitre 4 contexte de l'organisme qui incite les dirigeants à s'assurer de la stratégie à travers une veille sur les enjeux externes et internes pertinents par rapport à sa finalité et son orientation stratégique et par la compréhension des besoins et attentes des parties intéressées. C'est ainsi que l'efficacité du système de management intégré est placée sous la responsabilité de la direction ;
- Le chapitre 6 Planification accorde une attention particulière à la notion d'anticipation, élément qui caractérise toute stratégie efficace ;
- L'entreprise doit déterminer les risques et opportunités qu'il est nécessaire de prendre en compte, planifier et évaluer les actions à mettre en œuvre.

L'approche PDCA (Planifier, réaliser, vérifier et Agir) adoptée par les normes de management peut constituer une source d'efficacité et d'efficience lors du déploiement de la stratégie « *l'utilisation de la roue de Deming dans le domaine stratégique permet de maintenir la continuité entre planification et exécution tout en assurant l'ancrage de la réflexion stratégique dans l'entreprise* »².

La mise en place d'un SMI entreprise basé sur les trois systèmes de management cités ci-dessus est un premier pas pour l'entreprise vers une démarche de responsabilité sociétale.

À travers ce travail nous allons traiter la problématique : Comment mettre en place un système de management intégré global pour toute l'entreprise selon les trois normes ISO 9001 :2015, ISO 14001 :2015 et ISO 45001 :2018 ?

De cette problématique découle les questions subsidiaires suivantes :

- 1- Quelle est la démarche à suivre pour réussir la mise en place du SMI au sein de Naftal ?
- 2- Comment réussir à mettre en cohérence l'orientation stratégique et le système de management intégré ?
- 3- Comment obtenir l'adhésion de l'ensemble du personnel à la démarche d'unification des systèmes de management de l'entreprise ?

A partir de ces sous questions on déduit les hypothèses suivantes :

¹ ISO. (2015). ISO 9001 système de management de la qualité – exigences.

² Francis Roesslinger, Dominique Siegel, (2015). Management stratégique et management de la qualité

- Hypothèse 1 : La capitalisation de l'expérience acquise par l'entreprise dans la mise en place des systèmes de management, en établissant un plan d'action qui permettra l'évolution du système management intégré ;
- Hypothèse 2 : L'engagement et l'implication de la direction générale de l'entreprise dans le SMI permet d'assurer sa cohérence avec la stratégie ;
- Hypothèse 3 : Le pilotage du changement permettra une meilleure adhésion du personnel de l'entreprise au système de management intégré.

Nous avons choisi dans le premier chapitre de présenter la structure d'accueil et de décrire ses différentes activités et son expérience dans la mise en place des systèmes de management.

Le second chapitre traitera les détails techniques concernant, l'analyse du contexte de l'entreprise et la démarche de conduite de changement adoptée.

Dans le troisième chapitre, nous procéderons à la planification détaillée de la démarche de mise en place du SMI entreprise, puis nous abordons la première étape du diagnostic.

Dans le quatrième chapitre, nous traiterons la formalisation des activités de l'entreprise ainsi que son expérience dans les audits internes.

En conclusion, nous dressons le bilan de cette étude en essayant de mettre en évidence les résultats positifs que nous avons obtenus et les perspectives d'évolution de ce travail.

CHAPITRE 1- VISION GLOBALE SUR L'ENTREPRISE ET SES SYSTÈMES DE MANAGEMENT

Ce chapitre se propose d'étudier l'historique des systèmes déjà mise en place dans l'entreprise. Ceci nous permettra d'avoir une vision globale sur l'entreprise et les raisons d'unification de ses systèmes de management pour un seul système de management intégré.

Pour se faire nous procéderons à :

- La présentation de l'entreprise et son orientation stratégique ;
- L'historique des systèmes de management au sein de l'entreprise ;
- L'évolution des systèmes de management adopté par l'entreprise ;
- La problématique du présent mémoire.

Section 1 : Présentation de l'entreprise

Naftal est une société nationale chargée de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers et dérivés. Elle intervient dans les domaines de :

- La distribution, du stockage et de la commercialisation des carburants (Terre, Aviation, Marine), GPL, Lubrifiants, Bitumes, Pneumatiques, GPL/Carburants et Produits spéciaux (les sires, les solvants, etc.) ;
- Transport des produits pétroliers ;
- L'emplissage des GPL ;
- La formulation des bitumes ;

1. Historique de l'organisation de Naftal

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

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

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

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

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

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

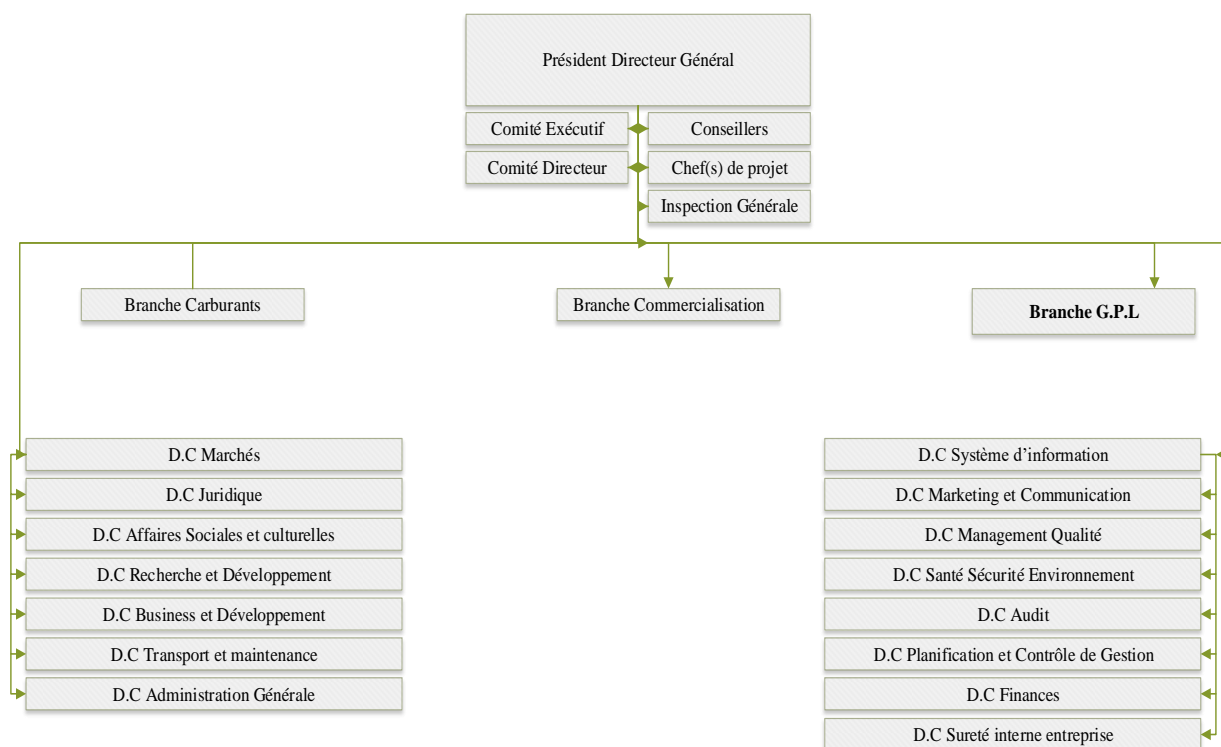
2000: création vingt-et-un (21) zones CLP & dix-neuf (19) zones GPL à la place des trente-neuf (39) unités Naftal de Distribution (UND);

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

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

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

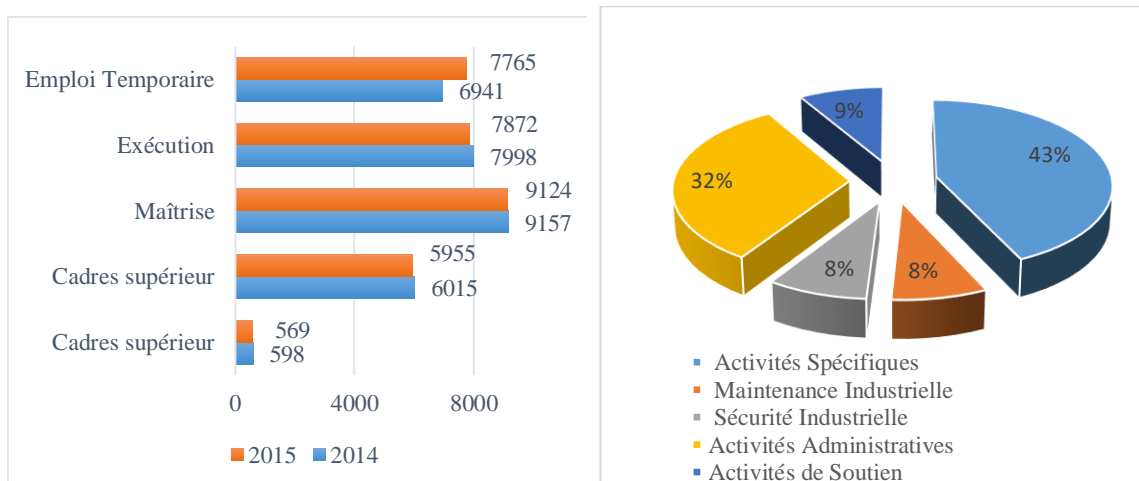
Ces différents réaménagements organisationnels opérés ont donné naissance à plusieurs structures organisationnelles : 3 Branches d'activités, 62 Directions, 41 Districts, 431 départements, 10 agences, 15 antennes, 620 entités opérationnelles.

Figure 1 : Organisation de Naftal

Source : document interne

2. La ressource humaine en quelques chiffres

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

Figure 3 : Effectif par activité Année 2017**Figure 2 : Effectif de la société**

Source : Document interne

3. Produits de Naftal :

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

Activité Carburants : composé de :

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

Activité Gaz de Pétrole Liquéfié (GPL) :

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

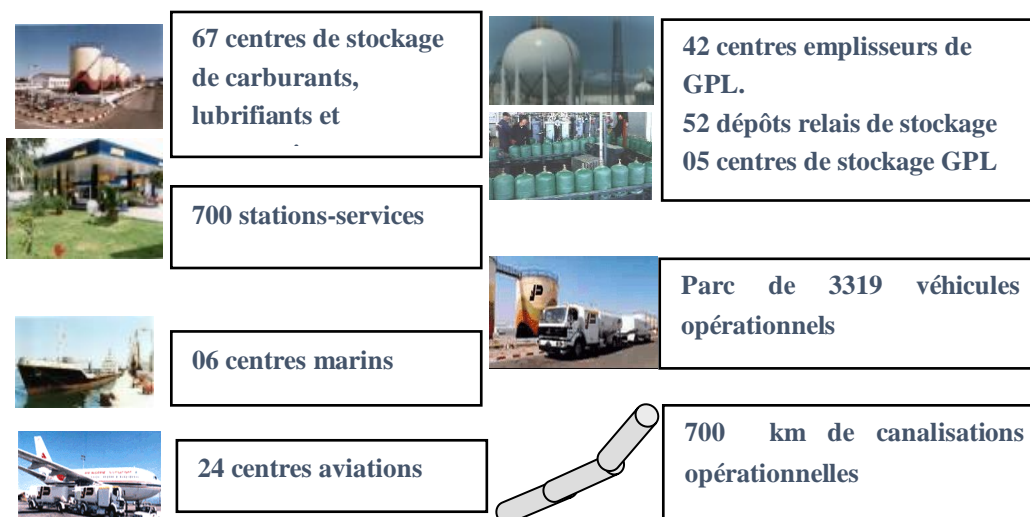
Activité Commercialisation :

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

4. Patrimoine de Naftal

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

Figure 4 : Le patrimoine de Naftal



Source : Document interne

Section 2 : Historique des systèmes de management à Naftal et Problématique du mémoire

1. Historique des systèmes de management à Naftal

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

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

En 2009, la branche carburant a élargie le périmètre du système qualité sur toute la branche, tout en adoptant deux autres normes à savoir : ISO 14001 :2004 relative au système de management environnemental et le référentiel OHSAS 18001 : 2007 relatif au système de management de la santé et la sécurité au travail, pour être certifier en 2011 selon les trois référentiels. En 2013, la branche a été choisie comme projet pilote dans le programme RS-MENA¹ pour la mise en place de la norme ISO 26000 : 2010 lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale.

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

1.1. Orientation stratégique et systèmes de management de Naftal

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

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

Le déploiement de cette stratégie nécessite un ensemble d'outils efficaces et efficients qui s'adaptent avec le contexte de l'entreprise et sa vision. Ces outils doivent garantir

¹ RS-MENA : Projet pour encourager l'adoption et l'utilisation de la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale dans la région MENA. Le projet concerne l'assimilation, l'utilisation de l'ISO 26000 et la mise en œuvre de la Responsabilité Sociétale (RS) dans la région du Moyen Orient et d'Afrique du Nord (MENA).

les réajustements pertinents des orientations stratégiques dans un environnement en perpétuelle mutation. La figure 5 montre l'évolution de la stratégie planifiée dans le temps. Les nouvelles versions des normes de management ISO 9001 :2015 système de management de la qualité, ISO 14001 :2015 système de management environnemental et la norme ISO 45001 :2018 système de management de la santé et la sécurité au travail, s'avèrent « l'instrument le plus approprié au déploiement de la stratégie »¹.

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

Les normes de management exigent une politique qui découle de l'orientation stratégique de l'entreprise. Cette politique doit être communiquée, comprise et qui constitue un outil de conduite de changement visant à obtenir l'adhésion de l'ensemble de travailleurs de l'entreprise au déploiement de la stratégie.

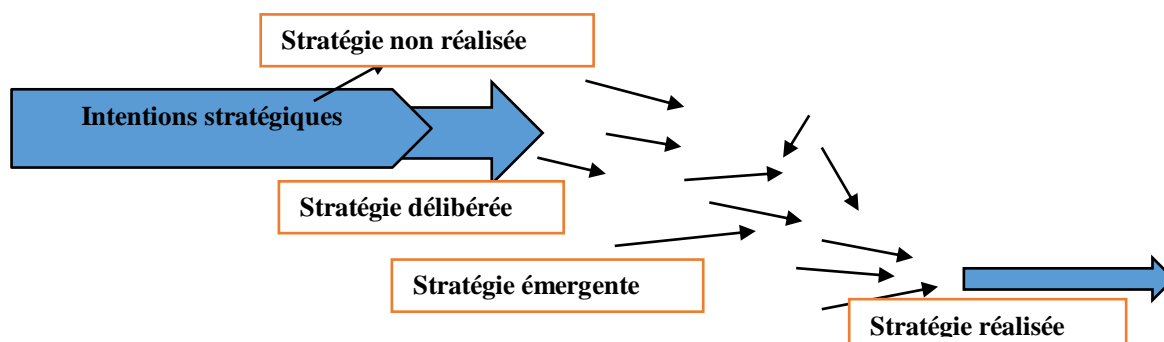
L'intégration de ses trois normes permettra aussi à l'entreprise d'atteindre ces objectifs de développement durable par l'amélioration en continue de la performance environnementale et les conditions de travail.

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

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

¹ Francis Roesslinger, Dominique Siegel, (2015). P127, Management stratégique et management de la qualité.

Figure 5 : L'évolution de la stratégie planifiée¹



2. Le système de management intégré

2.1 Système de management²

Un système de management est un ensemble d'éléments corrélés ou en interaction d'un organisme, utilisés pour établir des politiques, des objectifs et des processus de façon à atteindre lesdits objectifs.

Un système de management peut traiter d'un seul ou de plusieurs domaines, par exemple management de la qualité, gestion financière ou management environnemental.

Les éléments du système de management comprennent la structure, les rôles et responsabilités, la planification, le fonctionnement de l'organisme, les politiques, les pratiques, les règles, les convictions, les objectifs et les processus permettant d'atteindre ces objectifs.

2.2 Système de management de la qualité³

Partie d'un système de management relatif à la qualité. Il comprend les activités par lesquelles l'organisme identifie ses objectifs et détermine les processus et les ressources nécessaires pour obtenir les résultats escomptés.

Qualité : aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un objet à satisfaire des exigences.

2.3 Système de management environnemental⁴

Composante du système de management utilisée pour gérer les aspects environnementaux, satisfaire aux obligations de conformité et traiter les risques et opportunités.

¹ Francis Roesslinger, Dominique Siegel, (2015). Management stratégique et management de la qualité.

² ISO. (2018). ISO 45001 Système de la santé et de la sécurité au travail- Exigences et lignes directrices pour leur utilisation.

³ ISO. (2015). ISO 9001 système de management de la qualité- Exigences.

⁴ ISO. (2015). ISO 14001 système de management environnemental- Exigences et lignes directrices pour son utilisation.

2.4 Système de management de la santé et de la sécurité au travail¹

Système de management ou partie d'un système de management utilisé pour mettre en œuvre la politique de S&ST.

Les résultats escomptés du système de management de la S&ST sont d'éviter les traumatismes et pathologies aux travailleurs et de fournir un ou des lieux de travail sûrs et sains.

2.5 Architecture des normes de management :

Les normes internationales de management citées ci-dessus ont adopté la « structure de niveau supérieur (HLS) »² c'est-à-dire, l'ordre des paragraphes, le texte de base identique ainsi que les termes et définitions de base communs élaborées par l'ISO pour :

- Améliorer l'alignement entre ses différentes normes internationales sur les systèmes de management ;
- Faciliter l'intégration des différents systèmes de management pouvant exister dans l'entreprise. L'annexe A illustre la similitude entre les exigences des trois normes de managements adoptés par Naftal ;
- Fournir un langage commun entre les différentes normes.

2.6 Objectifs de l'intégration :

Avec la structure HLS l'intégration devient une philosophie pour les entreprises qui cherchent à construire un système de management global servant comme outil stratégique³ performant et durable.

L'objectif final est de mettre à disposition de la direction un outil de pilotage global et cohérent et qui constitue un cadre d'actions pour le personnel de l'organisme.

La démarche d'intégration vise donc à élaborer à l'usage de la direction de l'organisme et mettre en œuvre un outil formalisé de pilotage qui, entre autres⁴ :

- assure la prise en compte simultanée de toutes les informations en provenance du marché, susceptibles d'exercer un impact sur l'organisme ;
- facilite l'identification et l'évaluation des opportunités d'amélioration des performances, compte tenu d'une prise en compte simultanée des forces et des faiblesses de l'organisme et des risques liés au marché et aux éventuels risques d'insatisfaction des parties intéressées ;

¹ ISO. (2018). ISO 45001 Système de la santé et de la sécurité au travail- Exigences et lignes directrices pour leur utilisation.

² Organisation internationale de normalisation. (2018, Février Samedi). Récupéré sur iso.org: <https://www.iso.org/fr/management-system-standards-list.html>

³ Petra Eckl, Christian Harmand. (2007). Guide du management intégré : Une approche processus, AFNOR Editions.

⁴ AFNOR. (2004). FD X 50-189 Système de management : Lignes directrices pour leur intégration.

- permet des gains significatifs en optimisant et fiabilisant le fonctionnement de l'organisme grâce à des dispositions communes ;
- permet de tirer les bénéfices économiques des ressources engagées dans les démarches de formalisation des sous-systèmes (au-delà de la simple obtention du certificat) ;
- assure une meilleure connaissance des exigences, besoins et attentes de toutes les parties intéressées puis facilite leur prise en compte équitable, responsable et surtout cohérente lors de la détermination des objectifs de l'organisme et des plans d'action associés ;
- permet d'être réactif ou pro-actif aux évolutions du marché (par simulation rapide et comparative des différents scénarios possibles pour en faciliter le choix) ; un tremplin pour la prise en compte des principes du développement durable ;
- développe en permanence la capacité d'évolution de l'organisme confronté à de nouvelles exigences, besoins ou attentes ou de leurs modifications en restant suffisamment flexible ;
- améliore l'image externe de l'organisme qui est pleinement ouvert au marché ;
- permet la mise en place et l'exploitation de mesures ou tableaux de bord ;
- permet la mise en place et les moyens de suivi des plans d'actions.

2.7 Conditions de réussite de l'intégration :

Selon l'accord AC X50-200¹ les conditions de réussite de l'intégration des différents systèmes de management sont les suivantes :

- L'intégration nécessite une décision politique au plus haut niveau de l'entreprise avec engagement et implication du dirigeant ;
- Une intégration ne peut se faire sans une vision globale de l'entreprise et de ses facteurs clés de réussite ;
- Un système de management ne pouvant se construire qu'en concertation étroite avec le personnel, l'intégration doit se faire de façon participative.

3. Mission du stage :

Dans le cadre de l'apparition des nouvelles versions ISO 9001 :2015, ISO 14001 :2015 et ISO 45001 :2018, Naftal s'est lancée dans une démarche de transition vers ses nouvelles versions, tout en profitant d'harmoniser ces systèmes déjà adoptés aux niveaux de ses trois branches d'activités, pour un seul système de management.

¹ AFNOR. (2003). AC X 50-200 systèmes de management intégré- Bonnes pratiques et retours d'expériences.

Afin de mieux visualiser la problématique, l'outil QQQQCP¹ basé sur six questions, permet de se poser les bonnes questions avant d'aborder un problème.

Qui : Qui est concerné par le problème ?

Quoi : Quel est le problème ?

Où : Quelle entité est concernée par le problème ?


Quand : Quand apparaît le problème ?

Comment : Quel est le plan d'action ?

Pourquoi : Quels sont les enjeux ?

¹ Daniel Duret, Maurice Pillet, (2005). Qualité en production. EYROLLES éditions d'Organisation.

Tableau 1 Problématique du stage.

Élément d'entrée	Extension du système de management intégré vers les nouvelles versions ISO 9001 :2015 ISO 14001 :2015 et ISO 45001 :2018
Qui	- Direct : Entreprise Naftal ; - Indirect : clients et autres parties intéressées.
Quoi	- Mutualisation des systèmes de management déjà mise en place pour un SMI entreprise ; - Adapter le système aux nouvelles versions de normes de management.
Où	- Direction Centrale Management Qualité Direction Générale de Naftal
Quand	- Mars 2017 au Mai 2018.
Comment	- En établissant un plan d'action SMI ; - En démontrant l'engagement de la direction générale à travers une politique SMI ; - En impliquant l'ensemble du personnel à travers une conduite de changement ; - En répondant aux exigences des normes de management adoptées.
Pourquoi	- Faire du système de management intégré un instrument de déploiement de la stratégie ; - Changer les pratiques pour instaurer une culture basée sur l'écoute client et toutes autres les parties intéressées ; - Obtenir un système de management performant et durable. - Avoir une maîtrise des coûts des différentes activités de l'entreprise.
Élément de sortie	Comment mettre en place un système de management intégré global pour l'entreprise ?
	<ol style="list-style-type: none"> 1- Comment réussir à mettre en cohérence l'orientation stratégique et le système de management intégré ? 2- Comment obtenir l'adhésion de l'ensemble du personnel à la démarche d'unification des systèmes de management de l'entreprise ? 3- Quelle est la démarche à suivre pour réussir la mise en place du SMI au sein de Naftal ?

Source : Elaboré par nous-même.

2.4 Faisabilité de la démarche de mise en place d'un système de management intégré entreprise :

L'accord d'AFNOR AC X 50-200¹ fournis un ensemble de question à se poser avant le lancement de la mise en place d'un système de management intégré :

- Est que la notion de système de management est bien comprise, en particulier au niveau des équipes dirigeantes ?
- Est-ce que l'entreprise est culturellement capable d'accepter le changement induit par la mise en place d'un système de management intégré ?

¹ AFNOR. (2003). AC X 50-200 systèmes de management intégré- Bonnes pratiques et retours d'expériences.

- Est-ce que l'entreprise est socialement et économiquement stable pour s'engager dans cette démarche ?
- Quels sont les domaines (qualité, sécurité, environnement, responsabilités sociale et tous les domaines de l'entreprise) à intégrer dans le système de management ?
- Est-ce que l'intégration du système de management sera totale et immédiate ou partielle et progressive ?
- Quels sont les investissements et la disponibilité requis ?
- Existe-t-il des aides possibles, individuelles ou collectives ?

L'analyse SWOT (voir la définition dans le chapitre 2) de la figure 6 (Forces, Faiblesses Opportunités et Menaces) permet de répondre à l'ensemble de ces questions et démontre que Naftal dispose de tous les avantages pour réussir la démarche de mise en place d'un SMI entreprise.

La planification de la mission du stage est jointe en annexe B.

Figure 6 : La matrice SWOT faisabilité de la démarche SMI

Forces	Faiblesses
<p>Fort engagement du top management</p> <p>Très bonne situation financière</p> <p>Orientation stratégique dirigée vers un développement durable</p> <p>Expérience avérée dans les systèmes de management selon les normes depuis 2003</p> <p>Maîtrise d'un ensemble de pratiques de management tel que l'audit interne, comité d'hygiène sécurité, simulation de prévention, etc.</p> <p>Un système documentaire efficace</p> <p>Un capital humain formé sur les systèmes de management</p> <p>Entreprise pilote dans le projet RS-MENA pour la responsabilité sociétale</p>	<p>Apparition de la perception des systèmes de management comme un système parallèle.</p> <p>Non maîtrise des risques de management</p> <p>Manque d'implication du personnel.</p> <p>Les systèmes de management déjà mis en place ne couvrent pas tout le périmètre de l'entreprise</p> <p>Non maîtrise des référentiels de l'environnement et de la SST par toutes les activités de l'entreprise.</p> <p>Manque de formation et sensibilisation sur les systèmes de management</p>
Opportunités	Menaces
<p>Appropriation de bons outils pour déployer la stratégie à travers les exigences des nouvelles versions de normes.</p> <p>Implication de l'ensemble du personnel au déploiement stratégique.</p> <p>Amélioration de l'image de marque.</p> <p>Maîtrise des coûts par l'adoption des outils permettant la maîtrise des risques, réduction des incidents et accident, réduction des impacts environnementaux et les produits non conformes.</p> <p>Réduction des coûts de certification.</p> <p>Uniformisation des pratiques et des documents.</p> <p>Possibilité d'intégrer plusieurs normes de management (système d'information, gouvernance, management des risques)</p>	<p>Résistance au changement due à la centralisation du système de management de l'entreprise surtout au niveau des groupes de management des branches d'activités de l'entreprise</p> <p>Changement du dirigeant de l'entreprise.</p> <p>Obstacles dans l'avancement causés par des changements organisationnels.</p>

Source : élaborée par nous-même

Conclusion :

La démarche d'extension du système de management intégré selon les trois normes de management qualité, environnement, santé et sécurité au travail, sur toute l'entreprise rentre dans le cadre de l'amélioration continue de ces systèmes et vise l'unification et le partage des pratiques acquises pour un seul système de management global.

Dans le chapitre suivant nous allons traiter la première étape de la conception du SMI ainsi que les outils de changement adoptés pour assurer la réussite du projet.

**CHAPITRE 2 - CONTEXTE DE L'ENTREPRISE
ET PRÉPARATION DE LA CONDUITE DU
CHANGEMENT**

Le premier chapitre des normes de système de management consiste sur l'analyse du contexte de l'entreprise. Cette exigence commune des trois normes déjà démontrée dans l'annexe A constitue une étape indispensable permettant de tracer les axes stratégiques de la politique SMI.

Dans ce chapitre nous allons procéder à l'analyse de l'environnement de l'entreprise en utilisant les outils les plus reconnus tels que : PESTEL, les cinq forces de Porter, etc.

Aussi, nous procéderons au traitement de la démarche de conduite du changement qui accompagnera le projet d'extension du SMI en la cadrant par les outils adéquats.

Section 1 : Contexte de l'entreprise

Les trois normes de management : qualité, santé & sécurité au travail et de l'environnement exigent dans leur chapitre 4 la compréhension de l'organisme et de son contexte comme première étape de la mise en place d'un système de management.

Cette démarche permet à l'entreprise d'adopter une politique SMI qui découle de son orientation stratégique. L'analyse du contexte portera sur l'étude de :

- L'environnement externe de l'entreprise en utilisant les outils PESTEL et les Cinq (05) forces de Porter ;
- L'environnement interne en utilisant l'analyse de la chaîne de valeur.
- La matrice SWOT pour situer les différents enjeux identifiés dans l'analyse de l'environnement interne et externe de l'entreprise.

1. Analyse des domaines d'activités stratégiques¹ de Naftal

Il est important de connaître les différents domaines d'activités stratégiques de l'entreprise avant d'entamer la démarche d'identification des enjeux.

1.1 Le domaine d'activité stratégique (DAS)

C'est une sous partie de l'organisation à laquelle il est possible d'allouer ou retirer des ressources de manière indépendante et qui correspond à une combinaison spécifique de facteurs clés de succès.

Naftal est composé de Sept (07) domaines d'activités stratégiques identifiés selon un ensemble de critères résumés dans la figure 07.

1.2 La Matrice BCG

L'identification de ces domaines d'activités permet de les analyser selon le modèle du Boston Consulting Group, développé dans les années 1960. Le principe de la matrice

¹ Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington, Frédéric Fréry, (2005). Stratégique 7^e édition.

BCG consiste à positionner chacun des DAS selon deux axes : la part de marché relative du DAS c'est à- dire le fait qu'il soit ou non leader sur son marché et le taux de croissance du marché. La figure 07 présente cet outil et les termes généralement utilisés pour désigner les différents types de DAS au sein du portefeuille.

1.3 Composants de la matrice BCG :

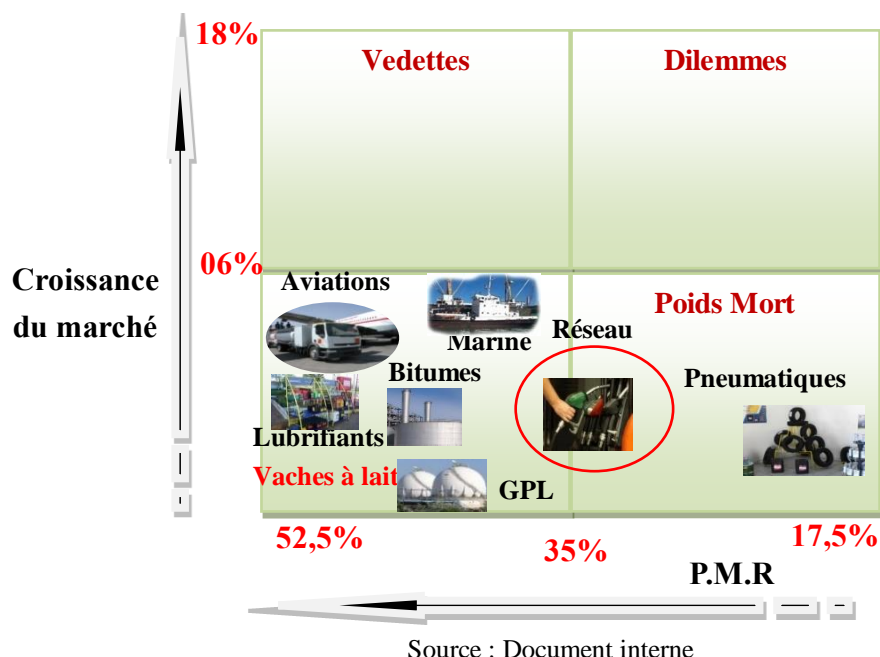
- Une étoile (ou star) est un domaine d'activité leader sur un marché en croissance ;
- Un dilemme est un domaine d'activité suiveur sur un marché en croissance ;
- Une vache à lait est un domaine d'activité leader sur un marché mature ;
- Un poids mort est un domaine d'activité suiveur sur un marché statique ou en déclin.

Tableau 2 Les critères de segmentation stratégique¹

	Même DAS	Différents DAS
Facteurs clés de succès	Même combinaison	Combinaisons différentes
Critères externes		
● Clientèle	Mêmes clients	Clients différents
● Marché pertinent	Même marché	Marchés différents
● Distribution	Même réseau	Réseaux différents
● Concurrence	Mêmes concurrents	Concurrents différents
Critères internes		
● Technologies	Identiques	Différentes
● Compétences	Identiques	Différentes
● Synergies	Fortes	Faibles
● Structure de coûts	Coûts partagés prépondérants	Coûts spécifiques prépondérants
Chaîne de valeur	Une seule chaîne de valeur	Plusieurs chaînes de valeur

¹ Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington, Frédéric Fréry, 2005, Stratégique 7^e édition.

Figure 7 : Représentation des DAS Naftal « Matrice BCG »



Source : Document interne

La Matrice BCG de Naftal permet de tirer les conclusions suivantes :

- La majorité des domaines d'activités de Naftal représentent des vaches à lait, à l'exception du DAS pneumatique où l'entreprise a perdu ces parts de marché. Cette activité nécessite un nouveau recentrage ;
- Aucun nouvel investissement dans d'autres domaines d'activités malgré que l'entreprise dispose de plusieurs domaines d'activités stratégiques en bonne situation financière et qui peuvent garantir à l'entreprise d'investir dans d'autres créneaux ;
- Le DAS réseau (stations de services) Naftal avec 31% de part de marché et 4% de croissance, tend vers le poids mort. Cette situation est d'autant plus préoccupante que le réseau enregistre depuis plusieurs années un déficit (500 millions de dinars pour l'année 2014).

2. L'analyse de l'environnement du domaine de l'activité réseaux Naftal :

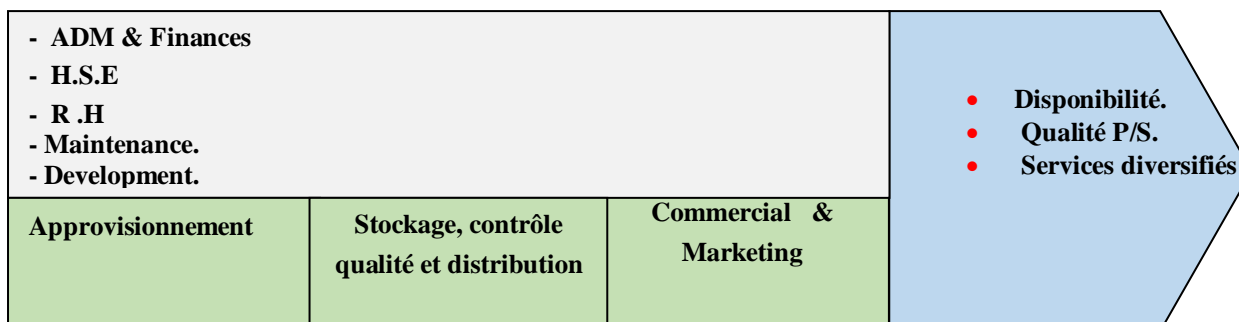
En raison de la complexité des domaines d'activités de Naftal, il serait difficile d'aborder l'analyse de tous les domaines d'activités de l'entreprise. La matrice BCG met le point sur l'intérêt de faire une analyse du DAS Réseaux, une activité qui risque de devenir un poids mort. L'ouvrage Stratégor¹ décline la méthodologie et les outils à utiliser pour une analyse pertinente.

¹ Lorrence Lehmann, Frédéric Leroy, Bernard Garrette, Pierre Dussauge, Rodolphe Durand, 2016, Stratégor 7^e édition. DUNOD.

2.1 Analyse de la chaîne de valeur du DAS Réseau :

La chaîne de valeur¹ décrit les différentes étapes qui déterminent la capacité d'une organisation à obtenir un avantage concurrentiel en proposant une offre valorisée par ses clients.

Figure 8 Chaîne de valeur de l'activité réseau de Naftal



Source : Elaborée par nous-même.

Les principales valeurs recherchées par les clients dans une station-service, sont :

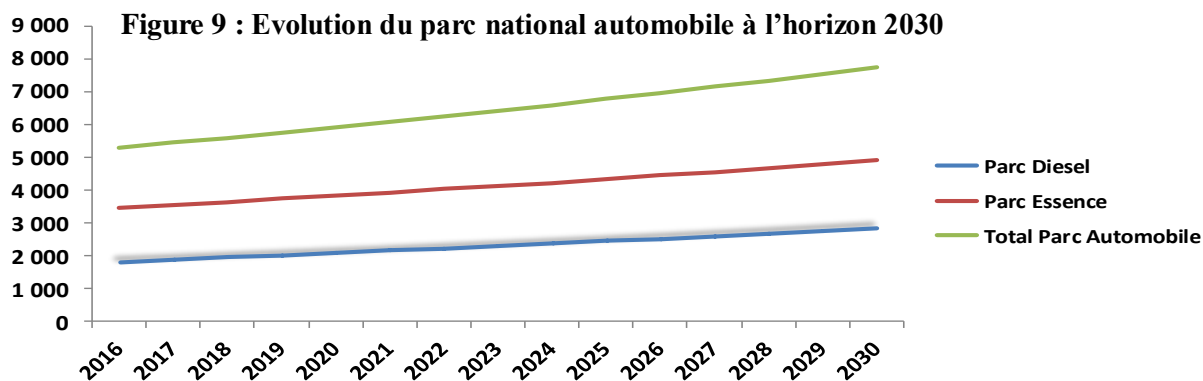
- La disponibilité des produits classiques (Carburant, lubrifiant et pneumatique) tributaire d'un approvisionnement stockage et distribution sans faille.
- La qualité des produits et services nécessitant la mise en place d'un système de contrôle permanent à tous les niveaux : réception produits, contrôle de la qualité du service.
- Services diversifiés recherchés par les clients (entretien auto, restauration, boutique...), répondant à une approche marketing permettant la mise en place d'un mix adapté pour répondre au mieux aux exigences des clients et d'augmenter ainsi le profit de la station.

2.2 L'évolution du marché automobile en Algérie :

Les prévisions du parc automobile élaborées selon un scénario tendanciel montrent qu'à l'horizon 2030, le parc automobile atteindrait plus de 7,7 millions d'unités, avec un taux de croissance moyen annuel de 5,6%. Cette croissance implique forcément une augmentation du trafic sur toutes les routes et autoroutes, avec un taux de captage élevé.

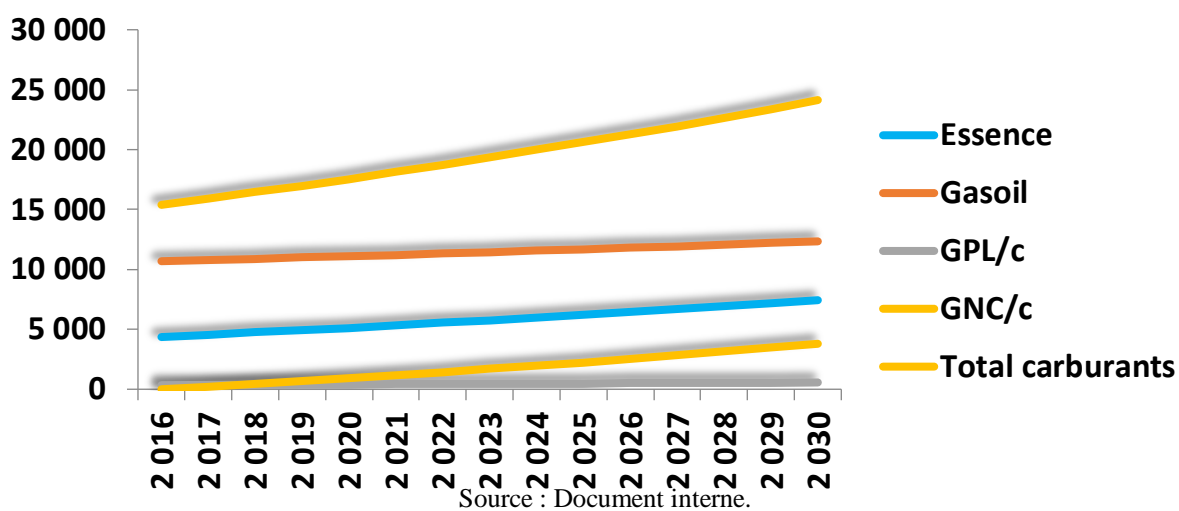
Les prévisions de la demande en carburants, montrent qu'à l'horizon 2030, la consommation s'élèvera à plus de 23,7 millions de tonnes avec un taux de croissance de 2,6%. Ceci dénote d'un marché porteur avec un potentiel de croissance relativement appréciable.

¹ Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington, Frédéric Fréry, 2005, Stratégique 7^e édition. PEARSON EDUCATION.



Source : Document interne.

Figure 10 : Evolution de la consommation nationale en carburants à l'horizon 2030



Source : Document interne.

2.3 Analyse de l'offre :

Sonatrach détient un monopole de l'offre des carburants à travers cinq (05) raffineries, réparties sur le territoire nationale. Les capacités actuelles installées ne répondent plus à la demande, ce qui contraint Sonatrach de faire appel à l'importation.

Un programme de réalisation de raffineries a été engagé par Sonatrach, la date de leur mise en exploitation est prévue pour 2020.

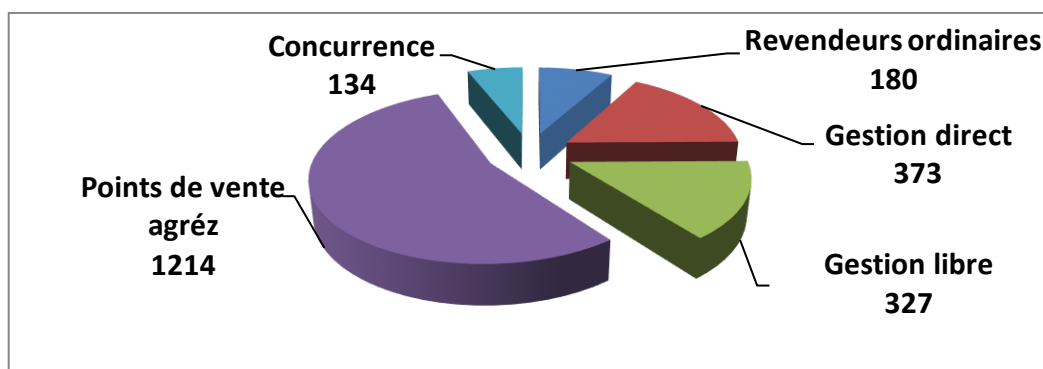
En plus des centres de distributions carburants appartenant aux opérateurs privés, Naftal dispose de 48 Centres de distributions.

2.4 Analyse de la concurrence :

Le réseau Naftal en propre (Gestion direct et Gestion libre) est minoritaire comparé au réseau (Points de vente agréé et Revendeurs ordinaires), cette situation met Naftal dans une situation délicate en cas de migration des points de ventes agréés vers d'autres distributeurs.

Cette dernière valeur fait défaut aux stations Naftal, cela est dû à l'absence de l'activité marketing sur l'aspect organisationnel et/ou fonctionnel.

Figure 11 : Situation actuelle du réseau de stations Naftal



Source : document interne

2.5 Le modèle PESTEL :

La strate environnementale la plus générale est souvent appelée le macro-environnement. Il s'agit des facteurs globaux qui impactent sur une large mesure toutes les organisations.

Le modèle peut aider à déterminer quelles tendances politiques, économiques, sociologiques, technologiques, écologiques et légales peuvent affecter aussi les organisations.

Tableau 3 L'analyse PESTEL pour l'activité réseau de Naftal.

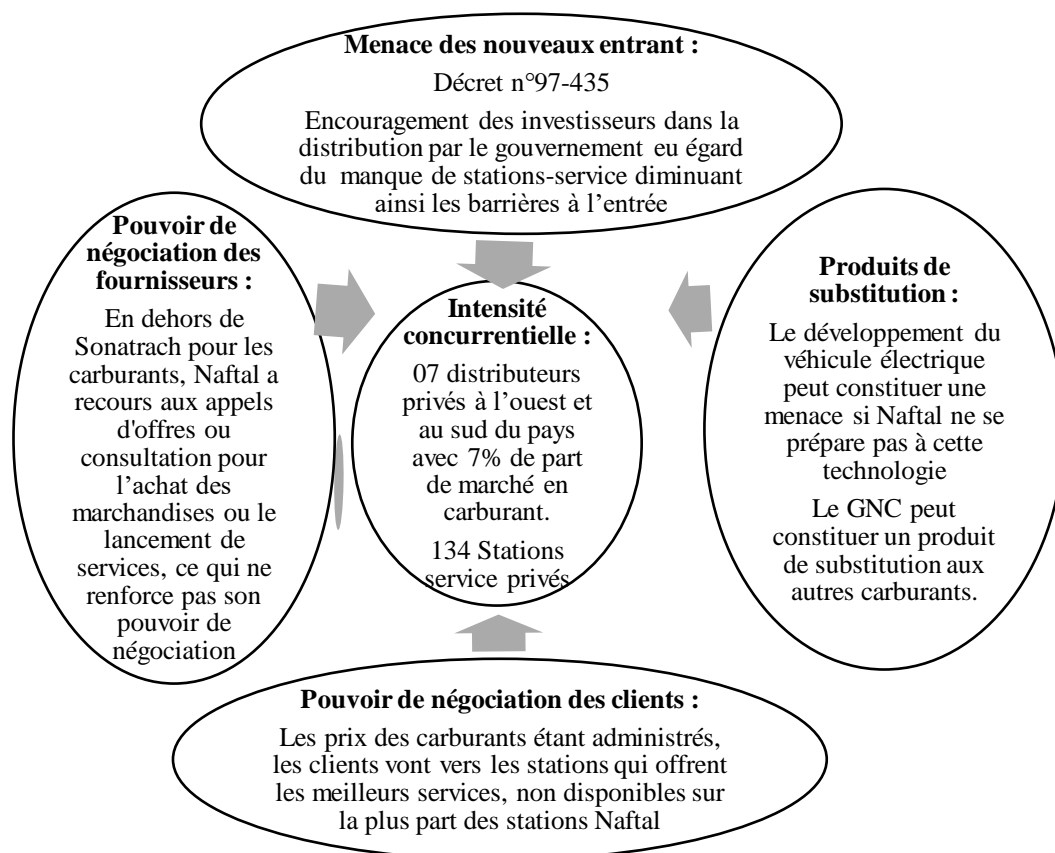
	Enjeux
Economie	croissance de 4% Taux d'inflation à 5% Pouvoir d'achat à la baisse Relance du crédit à la consommation
Social	Mutation dans les habitudes de consommation Le véhicule est le mode de transport privilégié 1 véhicule / 7 pers. 30 000 km/véh./an.
Technologie	Avancée technologique sur les équipements de stations (volucompteur, pistolet,...) avec plus d'automatisation à moindre coût.
Ecologie	Pas de contraintes écologiques majeures, Récupération des huiles usagées, séparation des eaux drainées et valorisation de papiers.
Législation	Décret n°97-435 Ouverture du secteur de la distribution Concurrence déloyale
Politique	Situation politique relativement stable favorisant le déplacement des individus par véhicule sur des longues distances.

Source : Elaboré par nous-même

2.6 L'analyse des cinq (05) forces :

Au sein de cet environnement général, la strate suivante est constituée par ce que l'on appelle une industrie, c'est-à-dire un ensemble d'organisations proposant la même offre de biens ou de services. Le modèle défini par Michael Porter consiste à identifier les fondements de la concurrence dans une industrie.

Figure 12 : Analyse des cinq (05) forces de Porter pour l'activité Réseau Naftal



Source : Elaborée par nous même

2.7 L'analyse SWOT ¹

La matrice SWOT résume les conclusions essentielles de l'analyse de l'environnement et de l'analyse de la capacité stratégique de l'organisation. La dénomination SWOT est l'acronyme de strengths, weaknesses, opportunities, threats, soit forces, faiblesses (de l'organisation), opportunités et menaces (de l'environnement)

L'analyse SWOT de l'activité réseau de Naftal qui regroupe les opportunités et menaces résultantes de l'analyse PESTEL et les cinq (05) forces de porter ainsi que les forces et faiblesse résultantes de l'analyse interne de l'activité sont résumé dans la figure 13 ci-après.

¹ Lorrence Lehmann, Frédéric Leroy, Bernard Garrette, Pierre Dussauge, Rodolphe Durand, (2016). Stratégor 7^e édition.

Figure 13 : L'analyse SWOT de l'activité réseaux de Naftal

Forces	Faiblesses
<p>Etendue du réseau Naftal sur tout le territoire national et positionnement des stations dans des axes routiers importants notamment l'autoroute Est-Ouest.</p> <p>La notoriété du Label Naftal</p> <p>Développement des carburants propres GPLc/GNc</p> <p>Maitrise des aspects techniques et technologiques liés au réseau</p> <p>Formation en continu du personnel réseau</p> <p>Existence d'espaces libres exploitables sur près de 50 % du réseau GD</p> <p>Niveau académique élevé des responsables des stations (exigence du poste)</p> <p>L'expérience avérée de NAFTAL en matière de transactions électroniques</p>	<p>Système de rémunération non adapté</p> <p>Maintenance préventive très peu efficace</p> <p>Faiblesse dans les notions de marketing et communication au niveau du personnel de la station, altérant la chaîne de valeur de NAFTAL</p> <p>Manque au niveau des services et produits diversifiés</p> <p>Absence de stratégie dans la maîtrise des coûts</p>
Opportunités	Menaces
<p>Augmentation du parc automobile surtout avec l'octroi du crédit à la consommation</p> <p>L'avancement des projets routiers notamment l'autoroute et les rocades</p> <p>La préférence du véhicule pour les déplacements des individus</p> <p>L'avancée technologique en matière d'équipement réseau</p> <p>Absence à ce jour des majors de la distribution</p> <p>La tendance croissante des habitudes de consommation des usagers sur les routes et autoroutes</p> <p>Transport en commun peu développé</p> <p>Prix des carburants administrés et subventionnés</p>	<p>L'abaissement des barrières à l'entrée pour le métier de la distribution</p> <p>L'introduction des produits de substitution au carburant, l'électricité pour les véhicules électriques et le GNC</p> <p>La concurrence déloyale pratiquée par certains opérateurs (la contrefaçon)</p> <p>Prix des carburants administrés dont l'impossibilité d'intégrer l'augmentation des coûts des charges</p> <p>L'accomplissement de la mission du service public en absence de la péréquation</p> <p>Non maîtrise du segment Stations GL compte tenu des données historiques de leurs créations et de la situation du patrimoine</p>

Source : Elaborée par nous même

Section 2 : Conduite du changement

Naftal a entamé une démarche de réorganisation et planification stratégique conclue par :

- Une nouvelle orientation stratégique pour tous les domaines d'activités ;
- La centralisation de certaines activités telle que les systèmes de management de l'entreprise par la création de la direction centrale management qualité au niveau de la direction générale.

Cette situation provoque un changement qui nécessite de planifier et de déployer les mesures pour conduire le changement et réussir les démarches futures.

1. Typologie du changement :

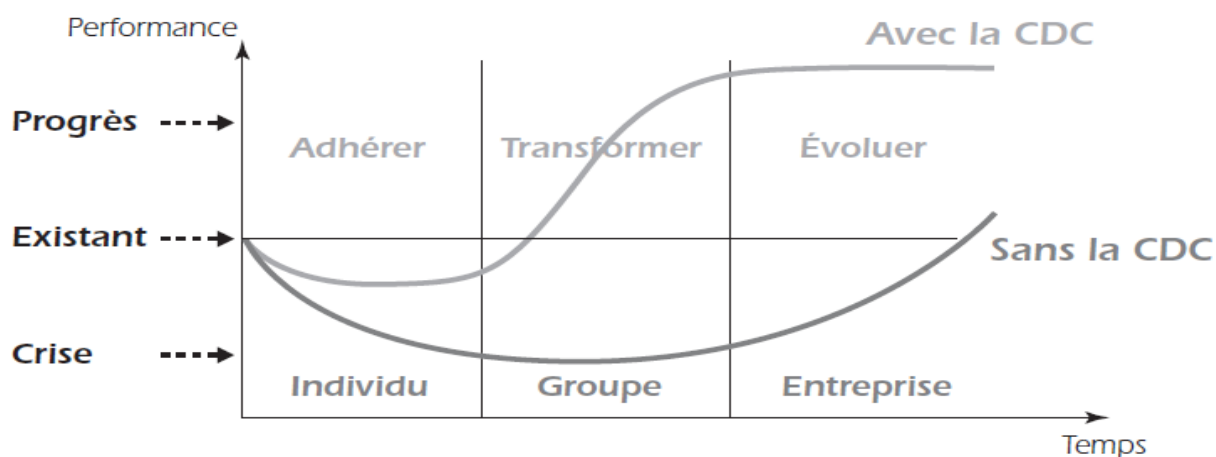
Le changement est une rupture entre un existant obsolète et un futur synonyme de progrès. Les raisons de la mise en place d'un SMI entreprise déjà évoqués dans le chapitre I constituent la preuve de la nécessité de changer le statu quo provoqué par la nouvelle orientation stratégique de l'entreprise.

La norme ISO 45001 : 2018 exige aussi dans son chapitre 8.2 Pilotage du changement d'établir un processus pour la mise en œuvre et la maîtrise des modifications prévues ayant une incidence sur la performance en SST telle que : les changements apportés aux processus de travail.

Avant d'entamer le processus de conduite de changement pour le projet, il est nécessaire de cadrer les types de changement attendus, il s'agit :

- D'un changement culturel puisque le système de management intégré est une démarche volontaire que l'entreprise adopte dans le but d'améliorer ou de changer les pratiques et la culture, visant de rendre la satisfaction clients sa finalité et non pas la maximisation de profit ;
- D'un changement organisationnel par la centralisation du système management intégré, qui engendre une résistance au changement au niveau opérationnel où il y avait une autonomie dans la gestion des systèmes de management.

Figure 14 : La courbe en S de la conduite du changement¹



2. Objectifs de la conduite du changement (CDC)² :

Tout changement doit être conduit à fin de pouvoir atteindre les objectifs tout en gagnant en temps et en performance. La figure 14 démontre comment la conduite du changement garantie l'atteinte de la performance attendu, à travers les objectifs suivants :

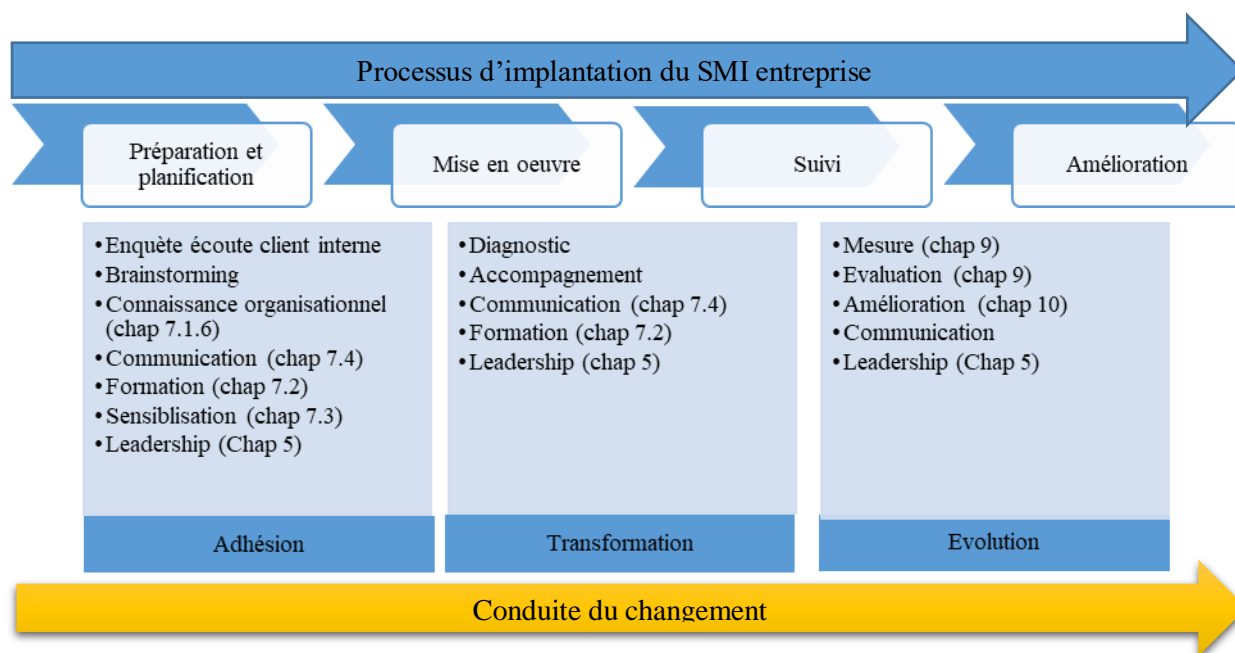
- L'Adhésion : Le premier objectif de la conduite du changement réside dans l'adhésion des principaux acteurs d'un projet. Sans transformer cette action en endoctrinement, il s'agit de comprendre les attentes des différents partenaires du projet et de leur proposer des actions de communication, de formation et d'accompagnement pour qu'ils réalisent au mieux le projet proposé. Ce travail de recherche d'adhésion est une forme de marketing interne.
- La transformation : Cet objectif dépendant du premier qui est l'adhésion. Lorsque les individus adhèrent à un projet, ils se mettent en situation de production. Ils bâtissent des diagnostics de l'existant, envisagent des solutions et mettent en place des pratiques innovantes.
- L'Evolution : Cet objectif n'est pas sur le même laps de temps que les deux précédents. Les acteurs mettent en œuvre des transformations et construisent une nouvelle manière de travail et parfois de penser.

¹ David Autissier, Jean Michel Moutot, (2013). Méthode de conduite du changement.

² David Autissier, Jean Michel Moutot, (2013). La boîte à outils de la conduite du changement.

Les chapitres des normes de management favorisent l'atteinte de ces objectifs à travers l'ensemble des exigences nécessaires à la mise en place du SMI. La figure 15 montre la relation entre exigences et objectifs de la conduite du changement tout au long du processus de la mise en place du SMI au sein de Naftal.

Figure 15 : Relation entre Objectifs de conduite du changement et les chapitre des normes de management



Source : Elaboré par nous-même.

3. Méthodes adoptées pour la conduite du changement :

La direction centrale management qualité a instauré un mécanisme visant la conduite du changement qui accompagne le déploiement du projet.

Le processus de la conduite du changement de Naftal suit l'approche de Jhon KOTTER¹ basée sur Huit (08) étapes pour réussir la démarche de conduite de changement, le tableau 04 résume ces étapes et les actions entreprises par Naftal pour réussir la démarche.

¹ John Kotter, (2015). Conduire le changement : Feuille de route en 8 étapes, Pearson.

Tableau 4 : Interprétation des étapes de Jhon Kotter par les actions entreprises par Naftal

Etapes	Actions
<p>1. Instaurer un sentiment d'urgence</p> <ul style="list-style-type: none"> - Examiner les réalités du marché et la concurrence - Détecter et étudier les crises potentielles et les grandes opportunités 	<ul style="list-style-type: none"> - Des groupes de travail composés de l'ensemble des cadres dirigeants et supérieurs de l'entreprise ont été constitués pour analyser le contexte et préparer l'orientation stratégique de l'entreprise pour l'horizon 2030. - Des discours pour rappeler des disfonctionnement de certaines activités clés de l'entreprise (Maintenance, Hygiène, sécurité et environnement.,etc.) et de la nécessité des systèmes de management pour y pallier sont tenues par le top management dans tout occasion réunissant les cadres de l'entreprise.
<p>2. Former une coalition directrice</p> <ul style="list-style-type: none"> - Constituer un groupe ayant suffisamment de pouvoir pour diriger le changement. - Faire en sorte que le groupe fonctionne comme une équipe. 	<p>Réorganisation de l'entreprise et création d'une Direction Centrale Management Qualité qui veillera à la mise en œuvre d'une politique SMI découlant l'orientation stratégique de l'entreprise et visant l'adaptation de la culture de l'entreprise à cette dernière.</p>
<p>3. Définir une vision et une stratégie</p> <ul style="list-style-type: none"> - Créer une vision qui aidera à diriger l'effort de changement. - Mettre au point des stratégies pour réaliser cette vision. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboration et communication de la politique SMI découlant l'orientation stratégique de l'entreprise. - La vision « Stop à la dualité des systèmes, place à la mutualisation du SMI entreprise » accompagne la démarche tout au long du plan d'action mis en place.
<p>4. Diffuser la vision</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utiliser tous les moyens pour communiquer constamment la vision et les stratégies nouvelles. - Obtenir de la coalition directrice qu'elle donne l'exemple du comportement attendu chez les salariés. 	<p>Un plan de communication interne et externe a été mise en place portant sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La réalisation des formations sur le SMI à l'ensemble du personnel. - L'organisation des regroupements régionaux pour communiquer sur la démarche. - Diffusion de la politique à tout le niveau de l'entreprise en trois langues (Arabe, Français et Anglais), etc.
<p>5. Responsabiliser de nombreuses personnes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Éliminer les obstacles - Modifier les systèmes ou structures qui affaiblissent la vision du changement - Encourager la prise de risque et les idées, activités ou action non traditionnelles 	<p>Modification et création de nouvelles structures :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Changement des cadres dirigeants. - Création de la Direction Centrale Recherche et Développement. - Un programme pour mettre en place la norme ISO 31000 pour le management des risques
<p>6. Obtenir des victoires rapides</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prévoir des améliorations visibles des performances ou victoires - Créer ces victoires - Féliciter et récompenser ostensiblement ceux qui ont rendu victoires possibles 	<p>Des communications autour du chiffre d'affaire de l'entreprise par le PDG de l'entreprise lors des regroupements.</p> <p>Des augmentations de salaire ont été accordées à l'ensemble de travailleurs.</p>
<p>7. Consolider les gains et accentuer le changement</p> <ul style="list-style-type: none"> - Profiter de la crédibilité accrue pour modifier tous les systèmes, structures et règles contradictoires entre elles et non compatibles avec la transformation voulue - Embaucher ; promouvoir et former des gens capables de mettre en œuvre la vision du changement - Revigorer le processus avec de nouveaux projets, thèmes et nouveaux agents du changement 	<p>- La direction organisation a été rattachée à la Direction Centrale Management Qualité à fin de lui permettre d'opérer les changements organisationnels pour pallier aux contradictions dans le fonctionnement que ça soit en terme de règles, documentation ou restructuration de fonctionnement d'une/des activités de l'entreprise.</p>
<p>8. Ancrer les nouvelles pratiques dans la culture d'entreprise</p> <ul style="list-style-type: none"> - Parvenir à de meilleurs résultats grâce à de nouveaux comportements tournés vers le client et la productivité, à un leadership meilleur et plus ferme et à un management plus efficace - Expliciter les liens entre les nouveaux comportements et la réussite de l'organisation - Mettre au point des moyens pour assurer la formation et la succession des leaders 	<p>Cette étape interviendra une fois les systèmes de management intégré est mise en place.</p>

Source : Elaboré par nous-même

4. Contraintes majeures rencontrées :

Les contraintes majeures rencontrées lors de la mise en place du système de management intégré sont :

- Le changement du dirigeant de l'entreprise au début de la démarche. Ceci a engendré un blocage jusqu'à l'installation d'un nouveau dirigeant à la tête de l'entreprise ;
- La résistance des responsables des systèmes de management au niveau de l'opérationnel.

L'enjeu était de leur démontrer que la démarche d'unification des systèmes de management rentre dans le cadre de leur évolution.

Conclusion :

L'analyse du contexte nous a donné une vision claire sur le plan d'action stratégique à adopter, ainsi que la définition des axes stratégiques de la politique SMI.

Cette dernière constitue l'une des exigences communes du chapitre 5 des normes du management démontrée dans l'annexe A.

Dans le prochain chapitre nous traiterons la planification du SMI au sein de Naftal et les mesures prises pour le déploiement de la politique SMI.

CHAPITRE 3 - PLANIFICATION ET PLAN D'ACTION DU SYSTÈME MANAGEMENT INTÉGRÉ

Les systèmes de management selon les normes ISO sont basés sur l'approche PDCA, qui exige la planification de chaque activité avant sa mise en œuvre.

Dans ce chapitre, nous allons établir une planification du projet d'extensions du SMI sur l'entreprise, ensuite nous évoquerons une partie de la mise en œuvre des deux premières étapes de la planification à travers : La réalisation d'une enquête de retour d'expérience, le Brainstorming comme une étape visant l'adhésion des cadres de l'entreprise et l'établissement du plan d'action.

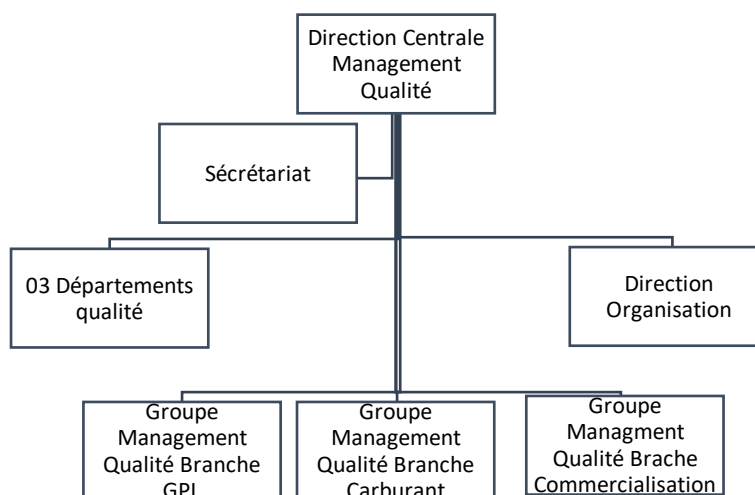
Section 1 : Initialisation et planification de la démarche d'unification des systèmes de management

1. L'initialisation du projet de mise en place du SMI :

Dans l'objectif de démontrer le leadership du top management pour répondre aux exigences du chapitre 5 des trois normes qualité, environnement, santé et sécurité au travail, la démarche SMI s'est articulée sur la création d'une Direction Centrale Management Qualité au niveau de la direction générale de l'entreprise à laquelle des ressources nécessaires ont été alloués.

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

Figure 16 Organisation de la direction centrale management qualité



Source : Elaboré par nous-même

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

1.1 Le rôle du responsable management qualité

Les rôles du manager qualité

Selon Mintzberg, le manager exerce ses rôles à trois niveaux¹.

1.1.1 Les rôles décisionnels du manager qualité niveau « action »

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

1.1.2 Les rôles interpersonnels du manager niveau « personnes »

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

1.1.3 Les rôles informationnels niveau « information »

Pour Mintzberg, le manager doit être attentif et rechercher les informations dans son environnement, afin d'assurer son rôle de liaison. Il joue ainsi le rôle d'observateur actif. Puis, il diffuse l'information à l'attention de son équipe, mais également de son réseau de relations. Il joue enfin le rôle de porte-parole en prenant en charge la communication tant interne qu'externe.

2. Planification du Système Management Intégré

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

¹ Henry Mintzberg. (1999). «Profession : manager Mythes et réalités » Harvard Business Review : Le leadership, Aout, p.5

Les apports d'une telle démarche méthodologique résidents dans :

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

2.1 La démarche méthodologique de la planification « Méthode des 7S »¹ :

La méthodologie dite 7S pour conduire un projet QSE adoptée pour le projet découpe la démarche en sept (07) étapes. Chaque étape décrit une liste des tâches ayant pour objectifs d'obtenir un ensemble de livrables répondants aux exigences des différentes normes.

Etape 1 - Initialisation : Cette phase a pour finalité de prendre la décision de mettre en place le système et le choix de l'équipe du projet et la fixation des objectifs globaux

Etape 2- Le diagnostic : se caractérise par la décomposition du projet en tâches et l'identification des ressources nécessaires à affecter, l'estimation des délais probables et la formalisation des documents de planification.

Les livrables attendus :

- Le plan d'action ;
- Le plan de communication ;
- Le plan de formation ;
- La réalisation des premières actions de la conduite du changement.

Etape-3 La conception du SMI : concevoir c'est répondre aux exigences des trois normes de management mais aussi aux objectifs fixés par la direction générale. De plus le SMI devra pouvoir s'intégrer harmonieusement dans l'entreprise.

Les livrables attendus :

- La cartographie des processus ;
- La description détaillée des processus ;
- Les procédures du système ;

Etape 4 - La mise en œuvre du SMI : le SMI doit être mise en place et opérationnel. Son déploiement se déroule d'une façon progressive. Ainsi des mesures de contrôle doivent être mise en place pour s'assurer de son efficacité.

¹ Claude Pinet, (2009). 10 clés pour réussir sa certification QSE

Les livrables attendus :

- Personnel formé ;
- Des audits internes réalisés ;
- Des mesures sur des indicateurs doivent être réalisées ;
- Enregistrement preuves qualité, environnement, santé et sécurité au travail.

Etape 5- L'audit à blanc : le SMI entreprise est opérationnel. Avant de faire appel à un organisme de certification accrédité pour effectuer l'audit de certification. L'audit à blanc met l'entreprise et son système aux mêmes conditions que lors d'un audit de certification.

Les livrables attendus :

- Rapport d'audit à blanc ;
- Des fiches de non-conformités.

Etape 6- Audit de certification : Un choix d'un organisme de certification doit effectuer afin que ce dernier réalise les missions d'audit qui permettront à l'entreprise d'obtenir son certificat.

Etape 7- Le suivi : cette étape permet au SMI de progresser sur le chemin de l'amélioration continue à travers la formation, les audits internes, le traitement de non-conformité et l'amélioration...etc.

L'annexe C trace la planification du projet de mise en place du système management intégré de Naftal selon la méthode des 7S.

Section 2 : Le diagnostic de la situation actuelle et le plan d'action

Cette étape intervient afin de valoriser l'expérience vécue par Naftal dans la mise en place des systèmes de management et la capitaliser pour la construction d'un système de Management intégré Société. Elle intervient aussi comme première étapes de conduite de changement visant l'adhésion de l'ensemble des cadres de l'entreprise à la démarche.

1. L'enquête retour d'expérience « écoute client interne » :

L'enquête est un ensemble des opérations de collecte et de traitement de données relatives à quelques domaines que ce soit. Le processus du déroulement de l'enquête¹ est décrit dans la figure 17.

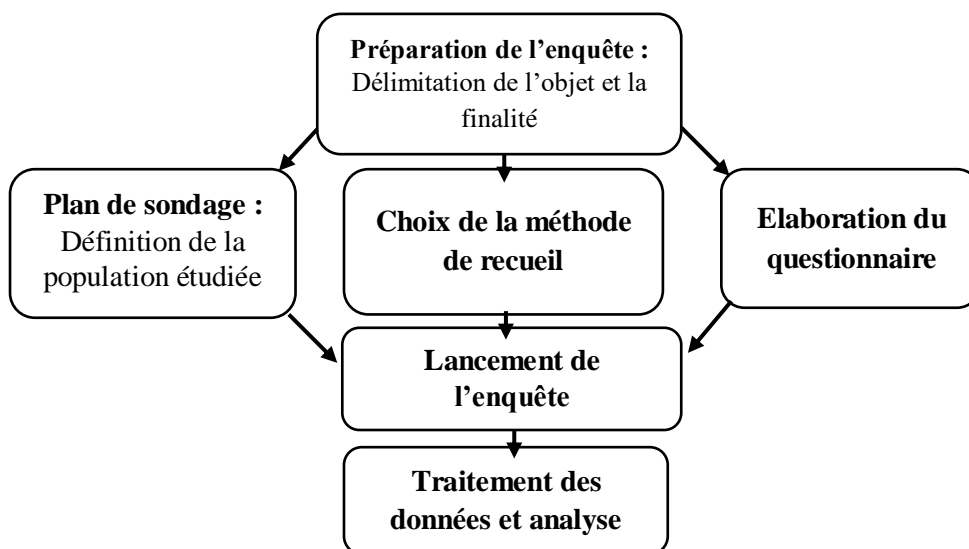
1.1 La préparation d'une enquête par questionnaire :

La préparation de du travail commence avec la définition de la problématique générale de l'étude. Pour ce faire il faut délimiter l'objet la finalité de l'étude.

¹ Hervé Fenneteau, (2015). Enquête : entretien et questionnaire.

Le lancement d'une enquête interne « Ecoute Client Interne », ayant pour objectif de recueillir en retours d'expériences la perception du personnel envers les systèmes de management mis en œuvre par rapport à la finalité de ses systèmes, leurs objectifs et leurs degrés d'intégration des pratiques de l'entreprise.

Figure 17 : Processus de déroulement de l'enquête



Source : Elaboré par nous-même

1.2 Plan de sondage :

Un échantillon est une partie représentative de la population et reflète dans sa composition la diversité réelle de la population étudiée.

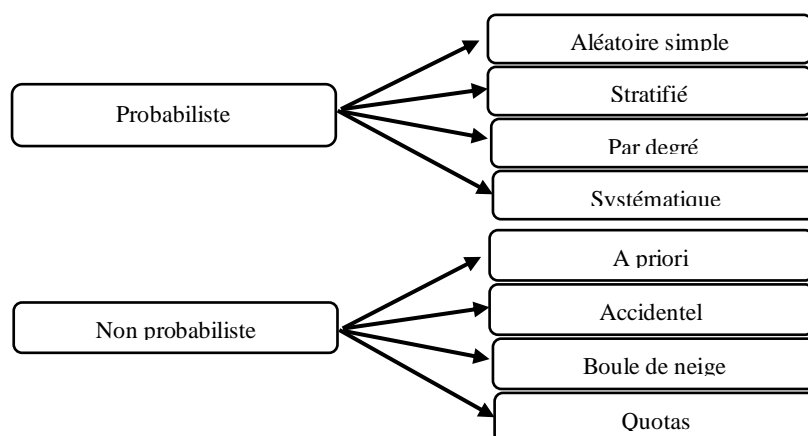
1.2.1 La méthode probabiliste :

Cette méthode de sélection d'un échantillon est basée sur le hasard et un tirage au sort. Elle est dite probabiliste, car la représentativité de l'échantillon aléatoire obtenu est à priori assurée par les lois statistiques de la probabilité.

1.2.2 La méthode non probabiliste :

Consiste à la sélection non aléatoire de participants à des recherches dans une population cible. Parmi ces méthodes on cite : La méthode à priori, la méthode des linéaire.

Figure 18 : Les méthodes d'échantillonnage



Source : Elaboré par nous même

Dans cette enquête nous avons déterminé la population à étudier c'est-à-dire l'ensemble du personnel interrogé en ayant opté pour la méthode d'échantillonnage au hasard simple.

Cible : Tout le collectif de Naftal ;

Période : Dix (10) jours ouvrables ;

Moyens : Portail intranet Naftal, Messagerie Outlook & Questionnaire en format papier ;

1.3 Elaboration du questionnaire :

Afin d'assurer une cohérence dans la collecte d'information, nous avons choisis le type questions fermées « *qui sont celles pour lesquelles la personne interrogée répond en choisissant une modalité parmi celle qui lui sont présentées* »¹.

Pour réussir chaque question il faut prendre en compte tous les cas de figure et dresser une liste de réponses exhaustive. Les modalités proposées doivent en effet permettre à l'ensemble des personnes interrogées de s'exprimer quelques soit leurs comportement ou leurs opinions.

Pour ce faire nous nous sommes basés initialement sur la détermination des différents thèmes pour chaque atelier. Une fois le thème est défini, ce dernier sera transformé en une question ouverte. Ex : pour l'atelier Santé, le thème

Le questionnaire est joint dans l'annexe D

¹ Hervé Fenneteau, (2015). Enquête : entretien et questionnaire.

1.4 Analyse des résultats de l'enquête Interne :

Effectifs Global (Permanant et Temporaire) : 30 900

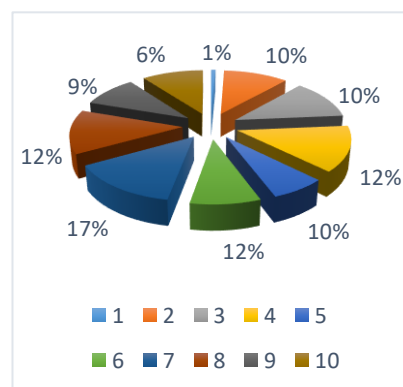
- Utilisateurs / Accès au réseau informatique : 10 452 (17%)
- Utilisateurs / Accès à la messagerie : 5 130 (35%)
- Effectifs acteurs des systèmes : 4 888 (36%)
- Visiteurs / Accès Portail : 2 218 (4.71%)
- Répondants / Siège DG et Branches : 526
- Répondants / Sites opérationnels : 757
- Répondants / structures non spécifiées : 499
- Nombre de répondants : 1 782 (un échantillon de 6%)

Question 1 : Selon vous quelle a été la / les motivation (s) de base pour la mise en place des systèmes au sein de NAFTAL ? (Plusieurs réponses sont possibles)

Tableau 5 La motivation de mise en place des systèmes

Répondre aux exigences clients	17%
Répondre aux exigences des autres parties intéressées (Fournisseurs / le personnel / les autorités etc.)	10%
Se conformer à la réglementation	12%
Obtenir l'implication du personnel	10%
Obtenir un certificat	09%
Optimiser le fonctionnement et uniformiser les pratiques	12%
Améliorer la performance	12%
Renforcer l'image de Marque	10%
Effet de mode	01%
Développer un avantage par rapport aux concurrents	06%

Figure 19 La motivation de mise en place des systèmes

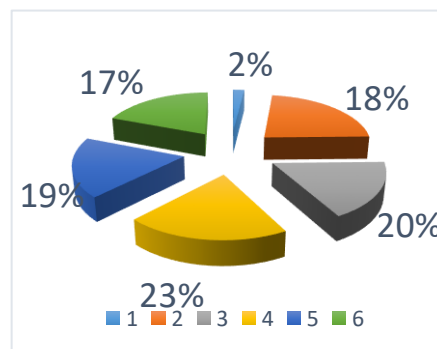


Question 2 : Selon vous, lesquels des éléments suivants ont été les plus importants lors de la mise en place des Systèmes et sur lesquelles les démarches ont pris appui ? (Plusieurs réponses sont possibles).

Tableau 6 Les appuis de réussite la démarche

Analyse de l'Environnement dans lequel évolue l'entreprise	2%
Engagement du top Management	23%
Un personnel souhaitant un changement	17%
Niveau de conformité de nos installations	20%
Un Capital expérience et savoir-faire avérés	18%
Autre (s)	19%

Figure 20 Les appuis de réussite la démarche



Les principales propositions formulées dans le (autre) sont :

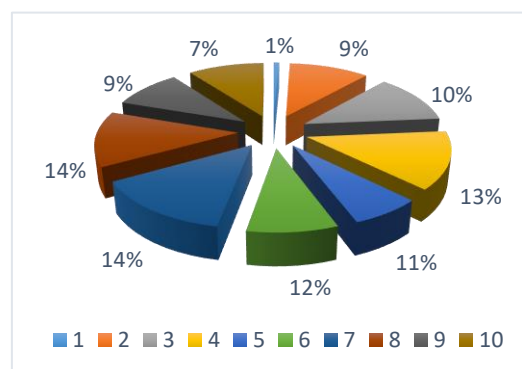
- La sensibilisation en continue et d'une manière intensive ainsi que la formation ;
- L'engagement du Top Management

Question 3 : Selon vous, lesquels des éléments suivants ont été les plus considérés comme un acquis intégré dans les démarches adoptées ? (Plusieurs réponses sont possibles)

Tableau 7 Les éléments acquis dans la démarche des systèmes

Changements organisationnels	1%
Renforcement du volet Planification	11%
Uniformisation des pratiques	12%
Allocation des moyens matériels	14%
Allocation des ressources humaines	7%
Communication interne et Externe	9%
Rôles et responsabilités définis	14%
Prise en charge de la santé et sécurité de la ressource humaine	13%
Etablissement d'objectifs spécifiques et mesurables par activité	9%
Autre(s)	10%

Figure 21 Les éléments acquis dans la démarche des systèmes



Les principales propositions formulées dans le (Autre) sont :

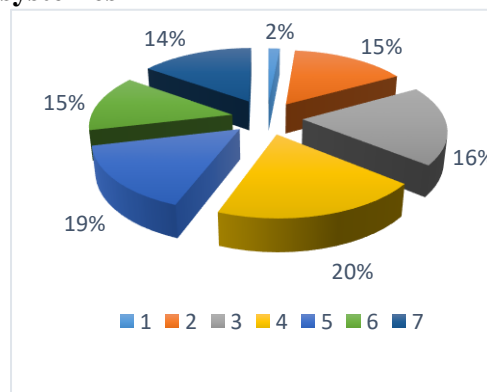
- La prise en charge des aspects environnementaux liés à la norme ISO 14001 ;
- La prise en charge de l'organisation de l'activité HSE au niveau de l'opérationnel ;
- Rendre disponible l'information, organiser des débats et proposer des solutions pour les contraintes rencontrées.

Question 4 : Selon vous, lesquels des éléments suivants ont été appliqués et maîtrisés dans la mise en œuvre des systèmes ? (Plusieurs réponses sont possibles)

Tableau 8 Les éléments appliqués et maîtrisés dans la mise en œuvre des systèmes

Utilisation de tableaux de bord	2%
Elaboration et suivi des plans d'actions	15%
Maîtrise des Documents	19%
Audits internes	20%
Conformité du produit	16%
Conformité Réglementaire	14%
Autre(s)	15%

Figure 22 Les éléments appliqués et maîtrisés dans la mise en œuvre des systèmes



Les principales propositions formulées dans le (Autre) sont :

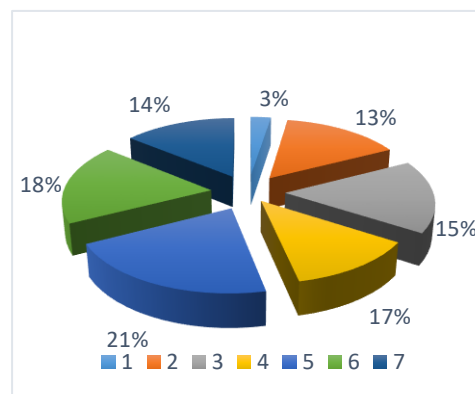
- L'amélioration continue et la capitalisation des informations traduites en actions correctives et préventives ;
- L'organisation et la répartition des tâches ;
- L'investissement dans la communication interne.

Question 5 : Selon vous, quelles ont été les principales difficultés rencontrées lors de la mise en place des démarches ? (Plusieurs réponses sont possibles)

Tableau 9 les principales difficultés rencontrées

Se conformer à la réglementation en vigueur	3%
Application de la documentation exigée	15%
Manque d'engagement des leaderships	17%
Ressources insuffisantes (Procédures, techniques, financières, compétences)	13%
Réticence du personnel	21%
Installations non conformes aux standards	18%
Autre (s) difficulté (s)	14%

Figure 23 Les principales difficultés rencontrées lors de la mise en place des démarches



Les difficultés rencontrées évoquées par les participants dans le (Autre) sont principalement liés à :

- La gestion des interactions entre les activités ;
- La non implication du personnel, la résistance aux changements ; ainsi que la prépondérance de l'individualisme ;
- Le manque de communication
- Le manque de sensibilisation du personnel ;
- La lenteur dans la prise en charge des actions (réactivité) ;
- L'absence de structure HSE au niveau opérationnel.

Question 6 : À votre poste de travail, avez-vous eu des difficultés à mettre en place la documentation des référentiels (Procédures, Enregistrements, Documents...) ?

Tableau 10 difficultés à mettre en place la documentation des référentiels

<i>Oui</i>	16 %
<i>Non</i>	84%

Les difficultés rencontrées évoquées par les participants dans le (Autre) sont principalement liés à :

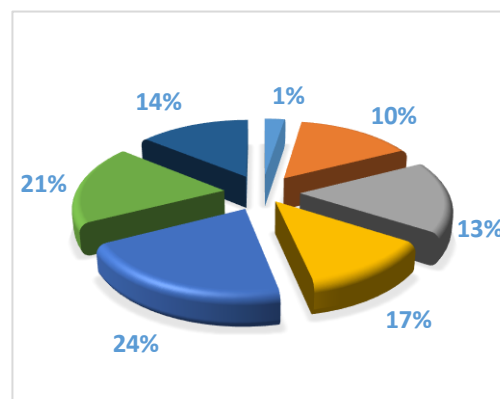
- L'obsolescence de la documentation existante et inadéquation de celle créée à la réalité des activités (Démarche – prise en charge des spécificités) ;
- Le volume important des documents et enregistrements relatifs aux systèmes, considéré par certains comme un travail supplémentaire ;
- La Sensibilisation, le déploiement voire la formation sur la mise en œuvre de la documentation jugée insuffisante ;
- Les perturbations du réseau internet ou intranet ou absence du réseau ;
- Le manque d'implication du personnel ou implication ponctuelle, et le désengagement de certains responsables ;
- L'inadéquation de l'organisation en relation avec la documentation créée ;
- La communication intra-structures et inter-unités a été jugée insuffisante voire inexistante ;
- Les documents en langue arabe sont souhaitables.

Question 7 : Après la mise en place des systèmes au niveau des différentes structures, selon vous comment devrait être la communication en interne, en vue de faire impliquer le personnel dans la mise en œuvre du projet SMI ? (plusieurs réponses sont possibles)

Tableau 11 La communication interne pour impliquer le personnel

Communication et sensibilisation sur terrain	1%
Informations et sensibilisation en réunions périodiques	24%
Affichage des tableaux de bord (management visuel)	17%
Affichage des bonnes pratiques (management visuel)	13%
Organisation de formations internes et externes	14%
Organisation des enquêtes internes	21%
Autre (s)	10%

Figure 24 La communication interne pour impliquer le personnel



Les principales propositions dans le (Autre) sont :

- Instaurer une écoute et prendre en charge les doléances des travailleurs ;
- Renforcer les audits interne ;

Question 8 : Ces systèmes mis en place ont-ils intégré votre gestion courante ?

Tableau 12 Intégration des systèmes mises en place dans la gestion courante

Oui	69%
Non	31%

Si Non, merci de préciser pourquoi ?

Les participants ont jugés utile d'intégrer les systèmes à la gestion courante, car actuellement, cela ne se fait que partiellement.

Question 9 : Croyez-vous qu'à partir de votre vécu et vos connaissances sur le sujet, ces démarches permettront l'amélioration de vos performances ?

Tableau 13 L'amélioration de la performance

Oui	61%
Non	39%

Les principales idées sont (Si non, merci pourquoi ?) :

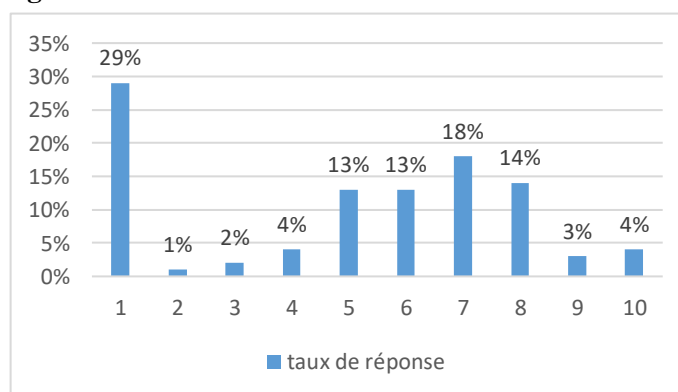
- La prise de conscience de chacun de la pertinence de son rôle et responsabilité dans son activité, passe avant tout par la formalisation des enregistrements et des procédures qui apportera le plus en termes d'organisation et d'uniformisation des pratiques ;
- L'amélioration des performances est conditionnée par le changement des comportements et l'implication du personnel ;

Question 10 : Sur une échelle de 1 à 10, 1 étant inefficace et 10 très efficace, comment évalueriez-vous l'efficacité des démarches mises en œuvre ?

Tableau 14 L'efficacité des démarches mises en œuvre

Très inefficace (1)	29%
Très inefficace (2)	1%
Très inefficace (3)	2%
Très inefficace (4)	4%
Plutôt inefficace (5)	13%
Plutôt efficace (6)	13%
Plutôt efficace (7)	18%
Plutôt efficace (8)	14%
Très efficace (9)	3%
Très efficace (10)	4%

Figure 25 L'efficacité des démarches mises en œuvre



1.5 Interprétation des résultats :

- Un intérêt bien enregistré porté au renseignement du questionnaire et l'enquête interne ciblant le retour d'expérience par rapport aux Systèmes mis en place ;
- Effort à déployer au niveau opérationnel pour la Communication, la sensibilisation et la formation
- Une importance de la prise de conscience de chacun, de la pertinence de son rôle et de sa responsabilité dans son activité ;
- L'importance de procéder à la mise en place d'une organisation adaptée, notamment pour l'activité HSE au niveau opérationnel.

2. Plan d'action et politique SMI :

En raison de l'expérience que dispose l'entreprise dans les systèmes de management surtout en termes de compétence, et dans l'objectif de communiquer sur l'importance de l'évolution des systèmes pour un SMI global d'entreprise, ainsi pour une meilleure adhésion de l'ensemble des cadres à la démarche. Il a été décidé d'établir un Brainstorming qui touche l'ensemble des activités de Naftal et qui permettra de sortir par un ensemble d'action sollicité par les travailleurs eux même de l'entreprise.

2.1 Organisation du Brainstorming et déclaration de la politique SMI :

Le brainstorming¹ ou remue-méninges est une technique d'étude qualitative et de créativité utilisée notamment pour générer des concepts.

Une réunion de brainstorming prend la forme d'une réunion de groupe ou chacun est invité à émettre librement et spontanément des idées ou suggestions en relation avec le sujet de l'étude. L'animateur doit s'assurer de l'absence de jugements négatifs portés sur les suggestions sous peine de nuire à la productivité et à la créativité de la séance de brainstorming.

La figure 26 montre l'organisation des différentes activités de l'entreprise concernée par le Brainstorming.

2.2 Objectifs du Brainstorming :

L'organisation d'un brainstorming a été à la fois un outil de conduite du changement et un outil de valorisation de l'expérience vécue par Naftal dans la mise en place des systèmes de management et la capitaliser pour la construction d'un système de Management intégré Société.

¹ Roger Ernoul, (2005). Le grand livre de la qualité.

Le brainstorming a porté le slogan :

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

Ce dernier représente la vision de la démarche qui accompagnera le projet.

Donc les principales objectives sont :

- Mettre à contribution les acteurs des métiers dans la démarche pratique de mise en œuvre du SMI ;
- Obtenir plus de mobilisation et d'implication ;
- Traduire l'engagement du Président directeur Général par la déclaration de la politique en matière de Qualité, Santé, Sécurité, Environnement et Engagement Sociétal ;
- Etablir un plan d'action pour la mise en place du système management intégré.

2.2 Elaboration des questions du Brainstorming :

Le principe du brainstorming nécessite l'utilisation des questions ouvertes. « *Ces dernières on les emplois par la formulation des interrogations sans présenter une liste de réponse. La personne interrogée peut dire ce qu'elle veut* »¹.

L'élaboration des questions s'est articulée sur la détermination d'un ensemble de thématiques par activité englobant l'ensemble des exigences des trois normes de management : SST, environnement et qualité. Chaque thème sera transformé en question ouverte.

Des réunions de travail ont été effectuées avec les animateurs pour valider avec eux les questions et les initiés à la démarche pour garantir le bon déroulement du brainstorming.

Les thématiques et les questions finales sont représentées dans Annexe E.

2.4 Déroulement du Brainstorming :

Le brainstorming s'est déroulé sur trois jours comme suit :

- ✓ 1^{er} et 2^{eme} jour : les ateliers travailleront sur les thèmes à traiter ;
- ✓ 3^{eme} jour : la restitution des résultats.

Ce brainstorming consiste à constituer neuf (09) ateliers de dix (10) personnes complémentaires avec cinq (05) problématiques à aborder pour chaque atelier.

Par la suite, l'animateur distribue à chaque atelier une enveloppe (pour deux (02) personnes) à l'intérieur de laquelle est noté un thème spécifique à traiter.

¹ Hervé Fenneteau, (2015). Enquête : entretien et questionnaire.

Chaque groupe de deux étudie le thème, sans chercher à le résoudre, en définissant les critères les autres équipes seront en charge de trouver des solutions qu'ils noteront et qui seront proposées à la fin de l'atelier. Les critères et les solutions seront inscrits sur une feuille par l'animateur chargé de cela.

Chaque groupe donne son enveloppe à l'équipe suivante et l'opération se répète jusqu'à ce que l'enveloppe revienne à l'équipe de départ comme le montre la figure 20.

Suite à cela, il faudra que les membres de l'atelier énumèrent les solutions proposées et avant de passer à un autre atelier, il est demandé aux animateurs de procéder au classement des solutions par ordre et cela de la meilleure idée à la moins bonne par vote de tout l'atelier.

Le temps est limité à 05 minutes pour chaque groupe de deux pour le traitement d'une enveloppe. (5*5= 25 minutes +15 minutes pour restituer les solutions) soit 40 minutes et 15 minutes pour le classement des solutions.

Rôle des animateurs : sont chargés d'expliquer le déroulement du brainstorming, d'enregistrer les réflexions des participants ;

Ils sont également en charge de rappeler quelques règles de base à savoir :

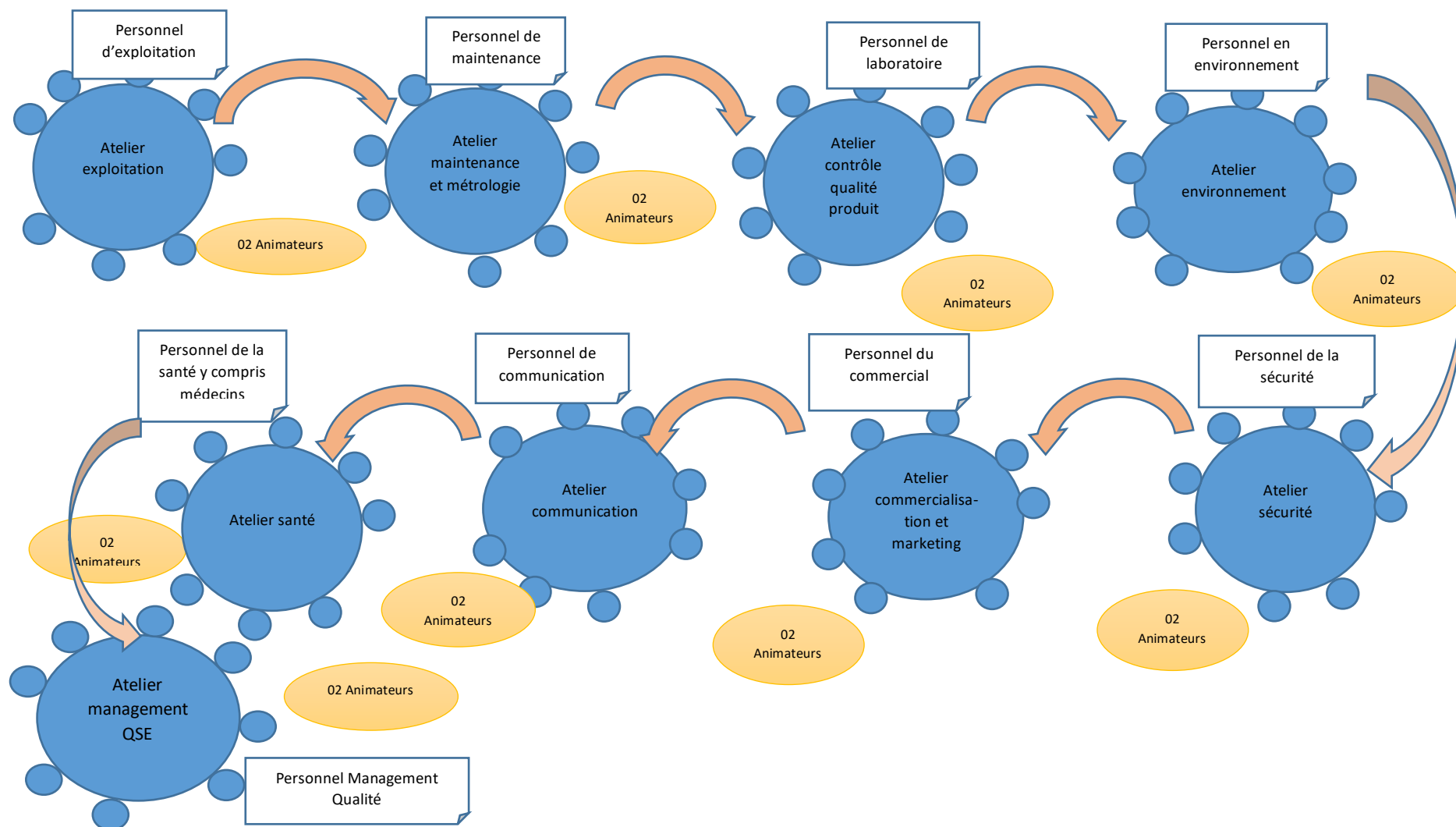
- Aucune critique des idées émises n'est tolérée ;
- Temps de parole respecté pour chaque équipe ;
- Aucune limite quant aux idées à donner ;
- Rebondir sur les idées déjà émises.

2.5 Plan d'action et déclaration de la politique SMI :

Les recommandations issues des travaux d'ateliers, sont traduites en plans d'actions pour mise en œuvre par les structures concernées. Le plan d'actions des ateliers Management qualité, environnement, santé et sécurité de travail et du système d'information est joint en annexe F.

La Déclaration de la Politique Santé, Sécurité, Environnement, Qualité et Engagement Sociétal a été signée par le Président Directeur Général de Naftal, lors du brainstorming (Voir figure 27). Le Président Directeur Général a souligné lors à la clôture de cet atelier l'intérêt personnel qu'il porte à ce projet et il s'est engagé à suivre personnellement les étapes de mise en œuvre tout en lançant des messages forts et fédérateurs.

Figure 26 Schéma démontrant la rotation des questions sur l'ensemble des ateliers du Brainstorming



Source : document interne

Figure 27 La politique SMI de Naftal



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

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

NAFTAL veut s'illustrer en garantissant en continu:

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

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

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

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

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

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


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

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



Le Président Directeur Général
R. NADIL

07 Novembre 2017





Source : document interne

2.6 Le plan de communication du système management intégré :

Le but ultime du plan de communication¹ est d'accompagner le projet de mise en place d'un Système de Management Intégré et d'assurer ainsi sa vulgarisation pour une meilleure adhésion du collectif de la société.

Cette démarche communicationnelle doit tenir compte du principe cardinal qu'elle s'adresse à un public interne composé de différentes catégories sociaux professionnels et à un public externe (parties intéressées).

Pour réussir cette démarche, nous devons répondre à une série de questions :

- ↗ Où en sommes-nous ?
- ↗ Où voulons-nous aller ?
- ↗ Comment voulons-nous atteindre notre objectif et avec quels outils de communication ?
- ↗ Avons-nous atteint nos objectifs ?

L'élaboration de ce plan nous permettra d'avoir une visibilité claire pour la mise en œuvre de la stratégie de communication autour de ce projet avec un suivi et une actualisation régulière.

Le calendrier des actions arrêtées va être révisé périodiquement et être suffisamment souple pour permettre de s'adapter en cas d'imprévus.

Quant aux contenus de cette démarche, ils visent à augmenter la compréhension ainsi que l'adhésion des parties intéressées pertinentes.

A ce propos les activités de communication proposées dans le plan elles ciblent un publique interne (personnel, syndicats...etc.), et un publique externe (parties intéressées) afin d'arriver à une vision uniformisée du SMI.

2.6.1 Les Objectifs du plan de Communication :

L'objectif du plan de communication qui découle de la stratégie globale de l'entreprise, est de mettre en place une stratégie de communication cohérente afin de sensibiliser, informer et faire adhérer le personnel de Naftal à la démarche d'uniformisation des systèmes de management de l'entreprise et de faire développer le sentiment d'appartenance au projet pour cela, il est planifié de :

- ↗ Communiquer sur la Politique Santé, Sécurité, Environnement, Qualité et Engagement Sociétal ;

¹ AFNOR. (2017). FD X50-176 Outils de management- Management par des processus- Guide de mise en œuvre.

- ↗ Sensibiliser le collectif à la démarche SMI ;
- ↗ la mobilisation et l'adhésion de tout le collectif de la mise en œuvre du SMI ;
- ↗ Sensibiliser sur l'importance de l'implication de tous ainsi que de la contribution a tous les acteurs à tous les niveaux ;
- ↗ Valoriser l'image de marque de Naftal ;
- ↗ Donner et Renforcer la notoriété de l'entreprise auprès des faiseurs d'opinions ;
- ↗ Tenir informer les différentes parties prenantes de la démarche SMI ;
- ↗ Créer une dynamique de communication performante et à tous les niveaux de l'entreprise ce qui aidera à augmenter la performance globale de l'entreprise ;
- ↗ Communiquer sur l'importance d'instaurer une amélioration continue de toutes les activités
- ↗ Mieux communiquer sur les activités de l'entreprise, son organisation et ses performances.

2.6.2 Les cibles & messages de la communication :

Il est important de bien identifier les cibles à qui l'on doit s'adresser pour atteindre les objectifs recherchés par le plan de communication. Elles sont identifiées à travers l'analyse des relations qui lient NAFTAL à son environnement :

a. Les cibles internes

Par facilité, le personnel d'une entreprise est souvent réparti en trois catégories, le personnel d'exécution, l'encadrement intermédiaire, les cadres supérieurs et cadres dirigeants. Malheureusement, cela ne suffit pas. En effet, dans chacune de ces familles il y a, par exemple, des personnes plus ou moins exposées à des risques, plus ou moins autonomes.

Pour cela il faut connaître les cibles, leurs besoins et adapter les discours par une segmentation en fonction d'un certain nombre d'éléments différenciateurs.

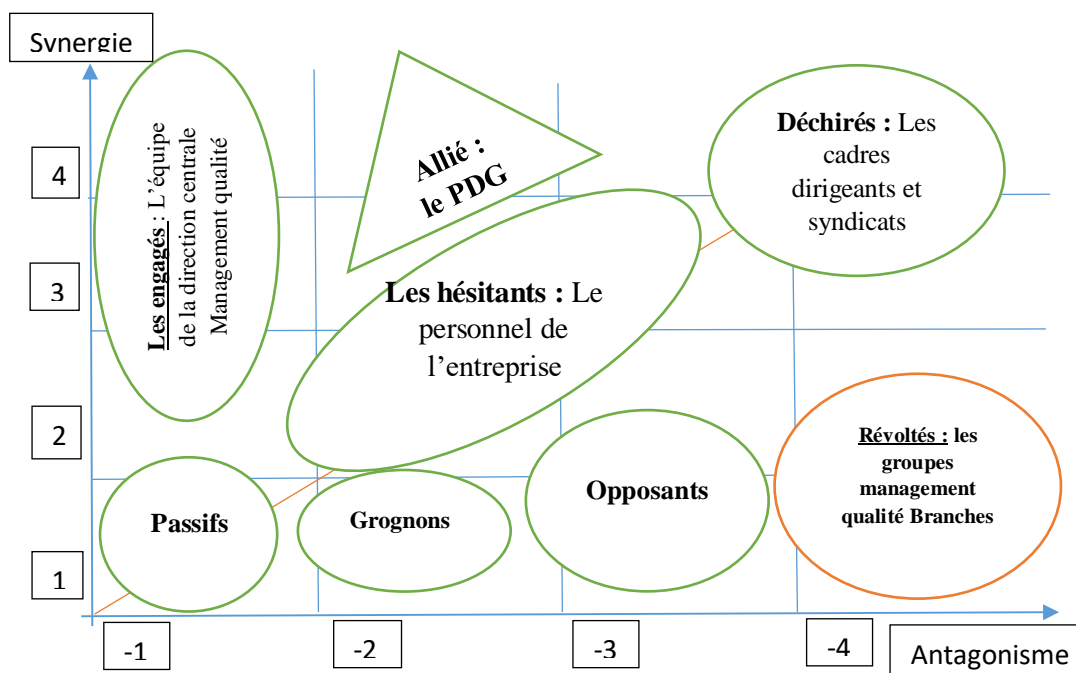
La carte des partenaires constitue un outil pertinent pour une segmentation efficace du personnel de l'entreprise.

La carte des partenaires est un outil élaboré par Jean-Christian Fauvet¹. Elle est une cartographie des acteurs repartis selon l'énergie qu'ils mobilisent sur un projet de changement donné. En fonction de cette énergie, différentes stratégies de mobilisation peuvent être élaborées pour favoriser la réussite du projet.

¹ Arnaud Tonnelé, (2015). 65 outils pour accompagner le changement individuel et collectif.

La carte des partenaires tracée pour identifier les cibles internes est représentée par la figure 28

Figure 28 Position socio dynamique des acteurs



Source : Elaborée par nous-même.

- ↗ Les Directions fonctionnelles et opérationnelles ;
- ↗ Le partenaire Social ;
- ↗ Les travailleurs de Naftal.

b. Les cibles externes

- ↗ Les clients ;
- ↗ Les fournisseurs ;
- ↗ Les Médias ;

Les contenus ou messages clés déployés à l'endroit des différentes cibles doivent être cohérents et en adéquation avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Le slogan choisi pour communiquer sur l'uniformisation des systèmes est :

«Stop à la dualité des Systèmes, ensemble pour un système entreprise».

La rigueur manifestée lors de la conception des messages destinés à chacun des publics cible et lors de la sélection des médias d'information contribueront efficacement à la compréhension du système et à véhiculer une image positive de NAFTAL.

3. Les actions de communication arrêtées :

a. Actions Internes :

- ↻ Communiquer et sensibiliser sur la politique Santé, Sécurité, Environnement, Qualité et Engagement Sociétal ;
- ↻ Organiser des regroupements régionaux ;
- ↻ Lancer la conception et la réalisation du nouveau bulletin « SMI News » ;
- ↻ Communiquer sur les résultats du diagnostic de fonctionnement des activités ;
- ↻ Réaliser un film explicatif de la démarche SMI et les avantages offerts ;
- ↻ Communiquer autour du changement organisationnel ;
- ↻ Diffuser le code de conduite et d'éthique de Naftal ;
- ↻ Elaborer un manuel explicatif sur les recommandations de la norme ISO 26000 ;
- ↻ Elaborer & diffuser la cartographie des risques ;
- ↻ Communiquer sur le bilan des formations réalisées ;
- ↻ Organiser la rencontre annuelle des auditeurs ;
- ↻ Communiquer autour de l'évolution du système ;
- ↻ Communiquer sur l'uniformisation des documents de l'entreprise ;
- ↻ Organiser des réunions de points d'arrêts pour énoncer les résultats de chaque étape de mise en place du SMI à NAFTAL ;
- ↻ Organiser une Cérémonie d'annonce des résultats de l'audit à blanc.

b. Actions Externes :

- ↻ Organiser un cocktail au profit des partenaires de chaque activité ;
- ↻ Rédiger un communiqué de presse sur la réalisation du projet ;
- ↻ Organiser de journée de partage d'expérience appelée «Success Story» ;
- ↻ Elaborer un press-book sur les retombées de presse.

Conclusion :

La planification du SMI garantie la maîtrise des différentes tâches nécessaire à sa mise en place. L'enquête de retour d'expérience a traduit la perception du personnel de l'entreprise sur les systèmes, ce qui permet aux acteurs de planifier les mesures nécessaires de formation et de sensibilisation pour obtenir plus d'adhésion.

Le brainstorming constitue un outil fort de communication et d'implication du personnel. Il a été une réussite traduite par un plan d'action riche d'idées pertinentes touchant l'ensemble des activités de l'entreprise.

L'élaboration du plan de communication est une étape nécessaire pour assurer la concrétisation des principes de management et en particulier le principe de l'approche processus tel que défini dans le fascicule FD-X 176 version 2017¹.

Le prochain chapitre traite la mise en œuvre du SMI à travers la formalisation des activités de l'entreprise et la planification des audits internes.

¹ AFNOR . (2017). FD X50-176 Outils de management- Management par des processus- Guide de mise en œuvre.

**CHAPITRE 4 – CONCEPTION ET
EVALUATION DU SYSTÈME MANAGEMENT
INTÉGRÉ**

L'entreprise est composée de sous-systèmes qui sont des fonctions, des bureaux, des ateliers, des services, des chantiers, etc. tout cela communique, travaille en interrelations étroites sur des prestations de plus en plus complexes qui nécessitent sa formalisation.

Dans ce chapitre nous déterminons comment identifier, formaliser et évaluer le fonctionnement des activités de l'entreprise.

Section 1 : Formalisation des activités de Naftal :

1. La cartographie des processus :

Avant de s'attacher à améliorer l'efficacité d'une organisation, il convient d'abord de la connaître. Nous devons donc au préalable établir une cartographie des processus composant notre organisme de façon à en comprendre le fonctionnement ;

Nous devons considérer chaque processus en terme de résultats à atteindre et non pas en terme d'activités : Nous devons donc réfléchir à notre processus comme s'il était une micro entreprise et nous demander ce que cette micro entreprise fabrique. Nous tentons dans ce cas d'établir un catalogue, non pas de nos activités, mais des produits et services que nous proposons à nos clients, lesquels seront nos processus utilisateurs en interne ou les clients en externe.

Nous allons expliquer ici une méthode simple pour construire une cartographie qui schématise correctement une approche processus dans l'organisme guidée par la voix du client :

1.1 Définition du processus ¹

Le processus est un ensemble de ressources et d'activités liées qui transforment des éléments entrants en éléments sortants ;

1.2 Les niveaux de précision d'une cartographie

Le management des processus suppose donc que l'on maîtrise tous les processus, du plus grand au plus petit. Dans la réalité, il faut ajuster notre cartographie et le management au juste nécessaire puisque tous les processus d'une organisation n'ont pas la même importance en termes d'incidence forte sur la satisfaction des attentes des parties intéressées.

1.3 Méthode d'identification des processus clés

Selon le fascicule FD X50-176 v 2017 Management des processus, il s'agit d'identifier les processus les plus significatifs pour l'organisme en fonction de leur impact sur l'un ou plusieurs des critères suivants :

¹ ISO. (2015). ISO 14001 Système de management environnemental - Exigences et lignes directrices pour leur utilisation.

- atteinte des objectifs stratégiques de la direction ;
- contribution au chiffre d'affaires et aux résultats opérationnels ;
- satisfaction du client et des autres parties intéressées ;
- performance durable de l'organisme ;
- maîtrise des risques et opportunités, notamment au niveau de la maîtrise des interactions entre processus.

Les processus clés reflètent la vision et les facteurs de réussite de l'organisme et de son adaptation permanente par rapport à son environnement. Leur sélection est donc un acte fort de la direction qui détermine où l'effort doit être porté en priorité pour l'amélioration des performances.

Il peut être intéressant de travailler avec une matrice pour visualiser l'impact des processus sur l'atteinte des objectifs généraux afin de :

- faciliter et orienter les choix ;
- mesurer et comparer les choix ;
- effectuer plusieurs simulations.

Dans le cas de Naftal les activités sont importantes et se composent de dix à douze services différents, donc nous sommes dans l'obligation d'établir une cartographie de l'ensemble et de la compléter par une cartographie de détail de chaque macro-processus.

1.4 Le client est le fil conducteur qui relie les processus :

La voix du client est la logique qui relie tous les processus entre eux et c'est ce fil conducteur qui permet de remonter la chaîne des processus ; il faut commencer et se guider par le client et non pas, en aucun cas, par des activités qui démarrent la production de nos prestations.

Se concentrer sur les interactions entre les processus est crucial mais il ne doit pas nous distraire de la finalité de l'ensemble : satisfaire le client, évidemment, notre cartographie des processus sera construite pour montrer cette logique et cette finalité.

Puisque Analyser les processus en partant des activités qui démarrent la production de nos prestations (les données d'entrée de notre entreprise) peut nous éloigner des besoins réels du client, procédons donc à une analyse à l'envers : Analysons nos processus en commençant par le client et identifions la suite logique des déclenchements d'activités successives dans notre entreprise jusqu'à représenter la totalité des processus

1.5 Les interactions

La fragilité de notre chaîne tient surtout à la fragilité de l'interface entre les processus qui représente des zones de non-responsabilité qui engendrent souvent des désaccords et des

incompréhensions. Si la transmission de la voix du client s'interrompt, la chaîne se casse et ce qui se passe alors en amont n'est plus lié à l'expression des attentes du client. C'est la raison pour laquelle il convient de porter beaucoup d'attention aux interactions entre les processus.

Il est judicieux de compléter la cartographie par une matrice d'interaction entre les processus. Les interfaces entre les processus sont les points de passage de la voix du client. Les autres liens de communication sont considérés comme secondaires et ne figurent pas sur notre cartographie.

1.6 Classement des processus selon leurs typologies¹

Trois familles sont ainsi définies :

Les processus de réalisation : La première famille de processus est celle qui sert à réaliser les produits ou les services. Lorsqu'un maillon de la chaîne manque, le client ne peut être livré et n'a pas satisfaction.

Les processus de support : La seconde famille de processus est celle qui aide les processus d'opérations à atteindre leur propre finalité. Si ces processus disparaissent, le client est livré mais l'efficacité et la qualité des prestations vont se dégrader.

Les processus de direction : Cette troisième famille est constituée d'activités ou de valeurs qu'il convient de mettre en œuvre. Ces activités n'ont pas de territoire propre c'est-à-dire qu'elles ne disposent pas de ressources qui leurs sont affectées. Elles sont exercées dans les processus de services ou dans les processus d'opérations, autrement dit dans tout ou partie de l'organisme.

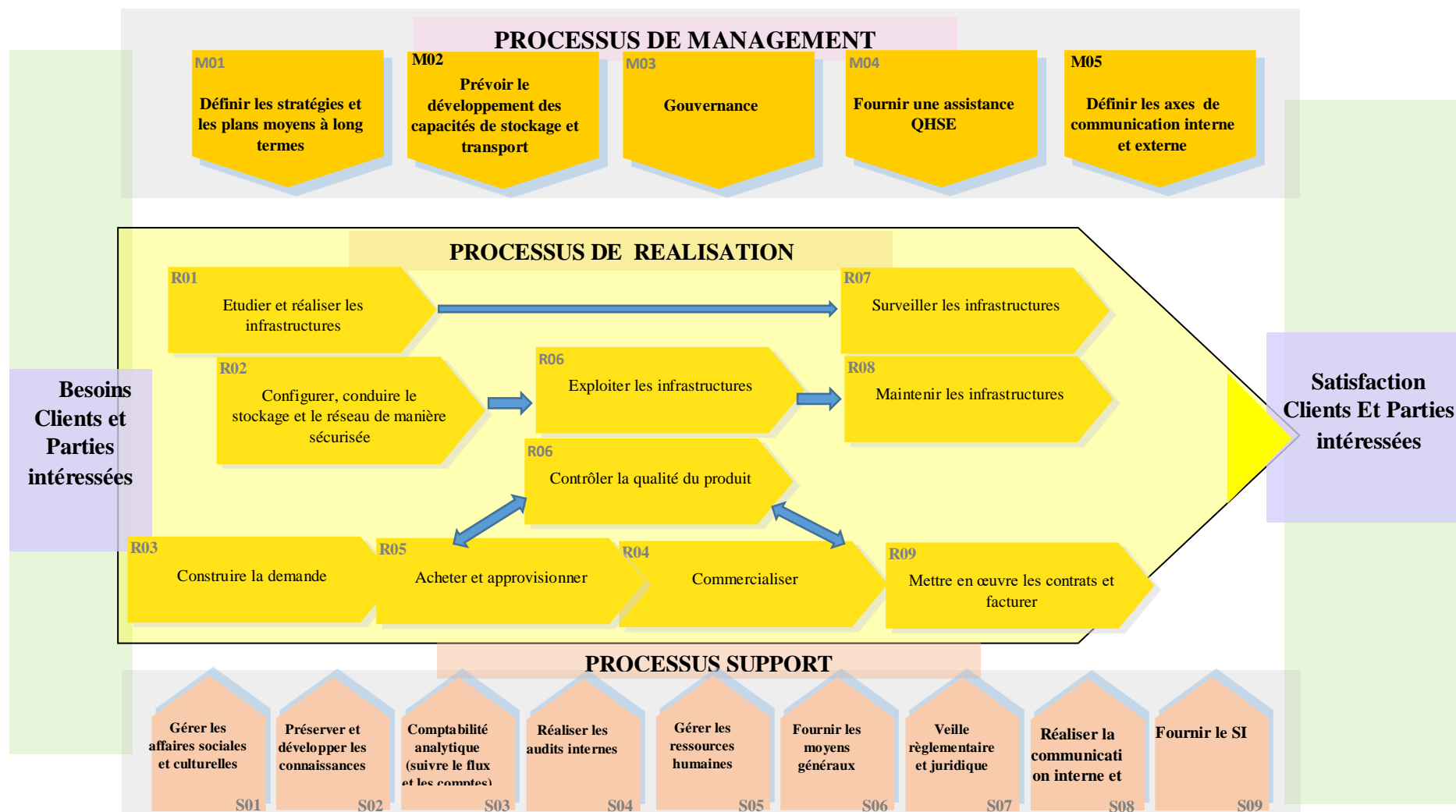
C'est ainsi que le projet de cartographie de processus figure 29 regroupant l'ensemble des activités de Naftal a été construite.

1.7 La Cartographie et l'amélioration permanente

Dans la chaîne de processus, il arrive souvent que la voix du client soit déformée et que, par souci de bien faire, nous développions des activités inutiles. Ces activités, qui ne servent à rien puis qu'elles ne sont pas demandées par le client, requièrent des ressources en temps et en matériels et ce gaspillage sera éliminé à travers de l'amélioration continue.

¹ Bernard Froman, Jean-Marc Fey, Fabrice Bonnifet. (2007). Qualité Sécurité Environnement : Construire un système de management intégré. AFNOR Editions.

Figure 29 Projet de Cartographie SMI de l'ensemble des processus de Naftal¹



Source : Elaboré par nous-même

2. Le projet processus HSE Naftal :

Les trois normes de management adoptés par Naftal exigent que les processus nécessaires au système de management intégré, avec leur séquence et leurs interactions soient déterminés, C'est pourquoi il est intéressant d'élaborer une fiche synoptique qui synthétise les aspects essentiels pour bien clarifier le périmètre du processus d'en simplifier la compréhension.

La documentation spécifique à chaque processus peut comprendre :

- les caractéristiques du processus¹, récapitulées dans une fiche d'identification qui comprend les éléments suivants :
 - ✓ son titre : qui doit présenter son utilité ; il peut être libellé avec un verbe d'action (ex : Élaborer une commande) ;
 - ✓ ses finalités qui déterminent la raison d'être du processus ;
 - ✓ ses clients (internes et externes) ;
 - ✓ son pilote ;
 - ✓ les acteurs de sa mise en œuvre ;
 - ✓ ses données d'entrée, en indiquant le cas échéant celles qui déclenchent la mise en œuvre du processus ;
 - ✓ ses éléments de sortie : qui concrétisent la «production» du processus, qu'il s'agisse de produits tangibles, de services ou d'informations liées, notamment les enregistrements ;
 - ✓ ses ressources spécifiques : indispensables à sa réalisation soit matérielles, informationnelles ou humaines (acteurs, services, experts...) ;
 - ✓ ses objectifs et ses indicateurs de résultat et de fonctionnement ;
 - ✓ ses modalités de pilotage : quels dispositifs concrets (qui, quoi, comment, quand...) permettent de piloter le processus (ex : revue de processus, analyse des indicateurs...) ;
 - ✓ ses points clés ou à risque : points qui nécessitent une surveillance particulière parce que l'expérience montre que ce sont des moments ou des actions qui risquent de compromettre le bon déroulement de la suite du processus ;
 - ✓ ses interactions avec les autres processus et leur contenu : il peut être utile de «contractualiser» les conditions des échanges d'éléments entre processus et d'associer des indicateurs à la tenue des engagements réciproques ;

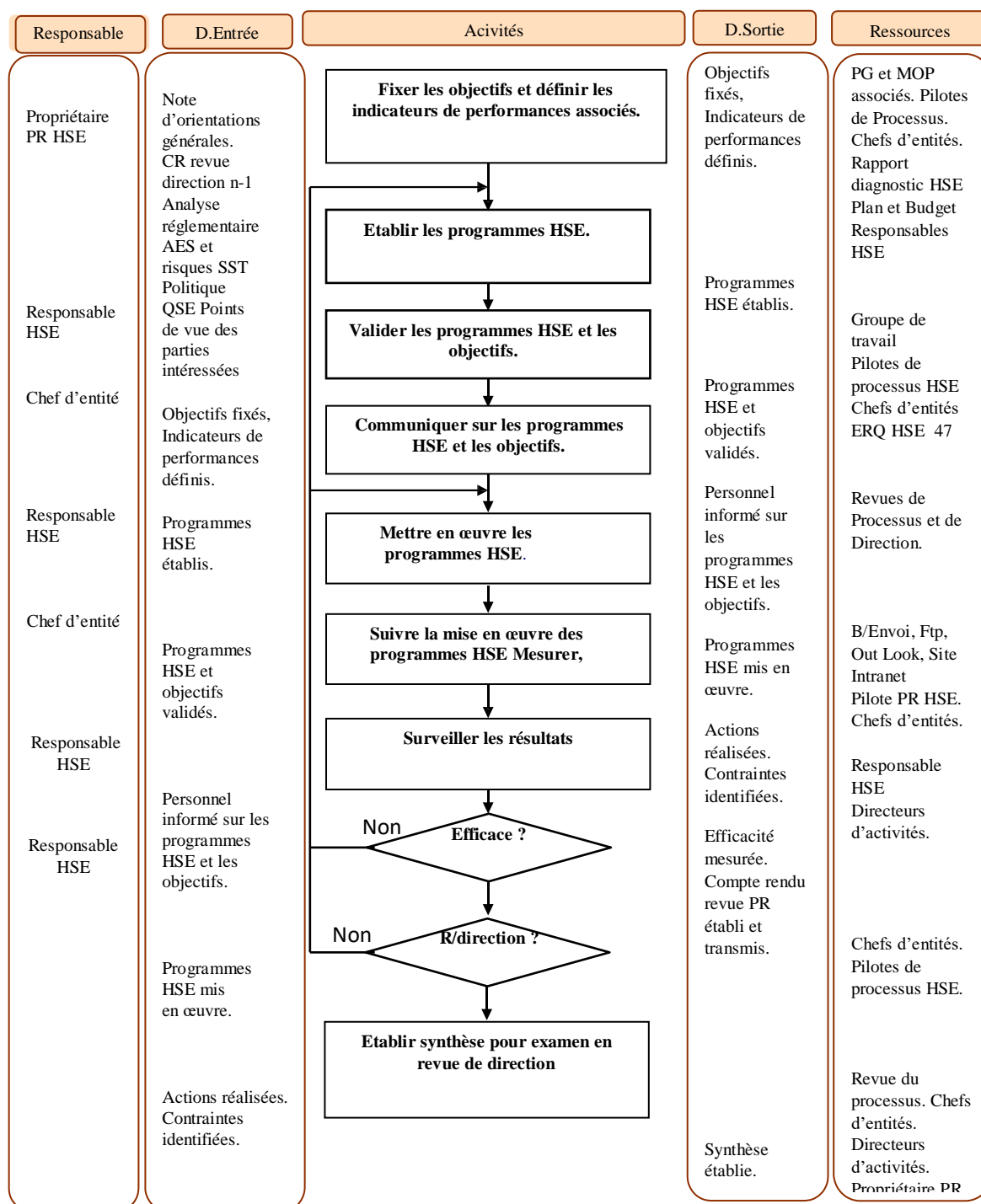
¹ AFNOR. (2017). FD X50-176 Outils de management- Management par des processus- Guide de mise en œuvre.

✓ ses documents de référence

- la description du déroulement des activités qui le composent : en général sous forme de logigramme qui présente
- les actions (y compris les contrôles, vérifications, approbations, validations...) et la fonction des acteurs qui les réalisent ;

La figure 30 décrit le fonctionnement du processus HSE de Naftal et l'annexe G reprend en détail le fonctionnement accompagné des objectifs et les indicateurs associés.

Figure 30 Logigramme du projet de fiche processus HSE Naftal



Source : Elaboré par nous même

3. Analyse et évaluation des risques HSE

L'intégration qualité, sécurité, environnement c'est avant tout l'intégration des risques dans chaque processus¹. L'identification, puis l'analyse des risques est donc un préalable d'une part, à la définition d'une politique intégrée et d'autre part, au management des processus qui vise à la fois la réalisation du produit et l'amélioration continue des performances. Avoir une connaissance objective sur les risques, c'est aussi pour l'entreprise ou l'organisme un impératif lui permettant de définir une organisation humaine et matérielle fiable et adaptée à ses enjeux.

Pour l'ISO 9001 :2015, il s'agit d'identifier formellement les risques susceptibles d'engendrer des non-conformités produits ;

Pour l'ISO 14001 : 2015 Il s'agit d'identifier ceux associés aux dommages environnementaux réels ou potentiels associés à l'activité de l'entreprise ;

Enfin pour l'ISO 45001 : 2018, il s'agit d'identifier les risques d'accidents du travail et d'apparition de maladies professionnelles.

Dans tous les cas ces risques impactent toutes les parties intéressées et ne sont pas acceptable pour ces derniers.

L'intégration facilite l'analyse simultanée des événements redoutés, donc des risques associés aux processus potentiel de l'entreprise.

Quelque que soit la méthode d'analyse des risques utilisée, de la plus simple à la plus sophistiquée, toutes ont deux points communs² :

- Permettent d'évaluer la probabilité d'occurrence des événements redoutés ou risques ;
- Mesurent les impacts des événements redoutés, s'ils surviennent.

Donc on entend par l'évaluation d'un risque R le fait de lui attribuer des critères d'importance. Pour cette évaluation, il faut prendre en compte pour chaque risque, dans tous les cas, les deux critères suivants :

- La gravité de la non-conformité, du dommage corporel et environnemental G ;
- La probabilité d'occurrence de ces non-conformités et dommage P.

¹ Bernard Froman, Jean-Marc Fey, Fabrice Bonnifet. (2007). Qualité Sécurité Environnement : Construire un système de management intégré. AFNOR Editions.

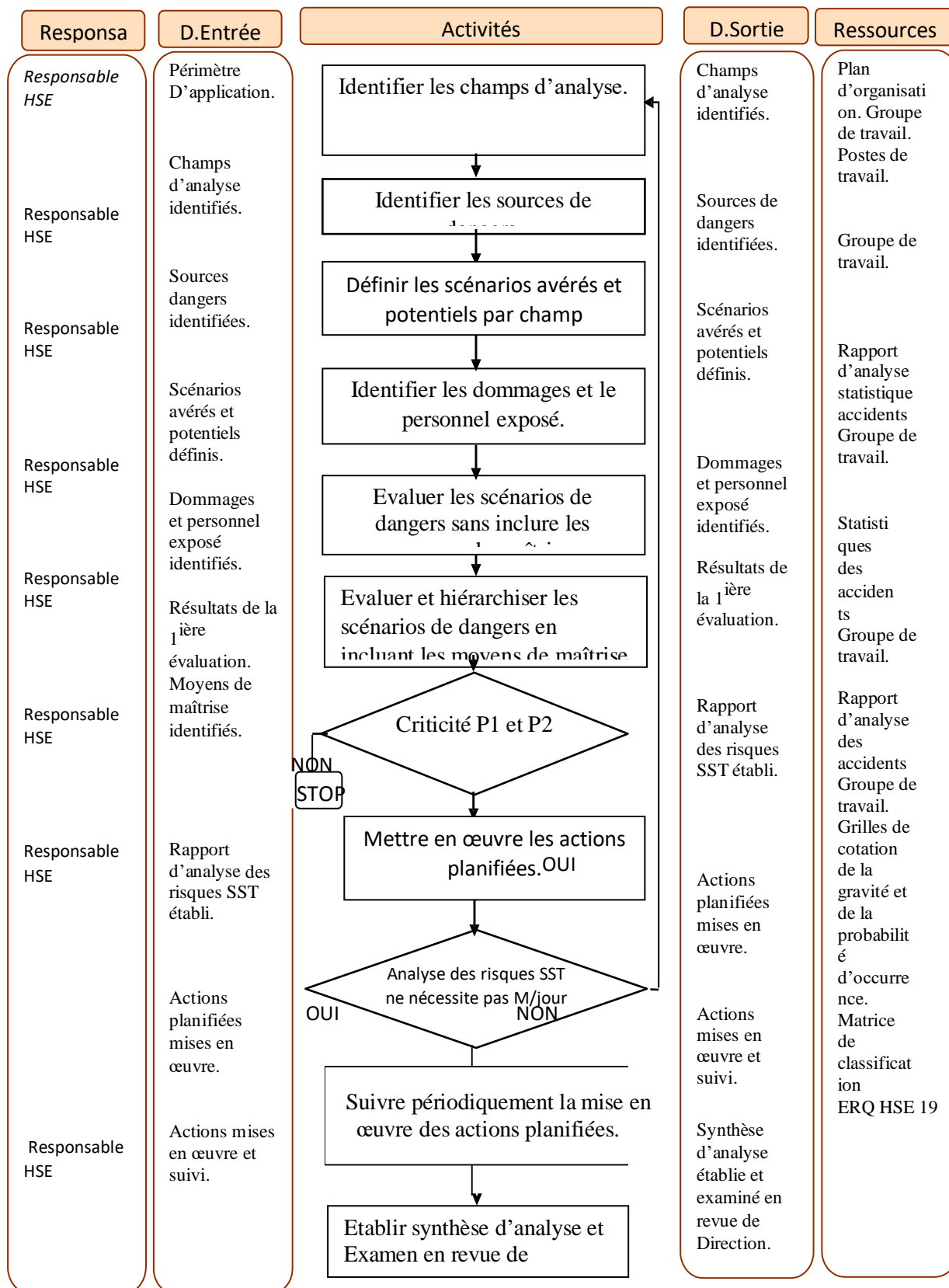
² Jean-Paul Louisot. (2016). Risk management et stratégie : Selon la norme ISO 31000. AFNOR Editions.

R est donc une fonction de G et P, qu'on écrira pour simplifier :

$$R = G \times P$$

Nous avons choisi le projet de procédure d'analyse des risques et plan d'action HSE représenté par le logigramme de la figure 31 et les tableaux de 15 à 19.

Figure 31 Logigramme de projet de procédure d'analyse des risques et plan d'action HSE



Source : Elaboré par nous même

Tableau 15 Grille de cotation de la gravité.

Niveau Gravité		Gravité du risque			
4	Très grave	Aux personnes	Salariés	Décès ou maladie professionnelle mortelle.	
			Salariés Entreprise		
3	Grave	Aux biens	Installations	Dommmages énormes (≥ 1 Milliards DA)	
			Véhicules	Dommmages énormes (Véhicule totalement)	
		Aux personnes	Salariés	Blessures graves ou maladie professionnelle entraînant une incapacité permanente partielle (Arrêt de travail > 21 jours) .	
			Salariés entreprise extérieure		
2	Moyen	Aux biens	Installations	Dommmages significatifs (≥ 100)	
			Véhicules	Dommmages significatifs (Dégât importants nécessitant remorquage)	
		Aux personnes	Salariés Branche Carburants	Blessures ou maladie professionnelle avec arrêt de travail (≤ 21 jours).	
			Salariés entreprise extérieure		
1	Faible	Aux biens	Installations	Dommmages moyens (≥ 10 Millions DA)	
			Véhicules	Dommmages moyens. (ne nécessitant pas remorquage)	
		Aux personnes	Salariés de la Branche Carburants	Blessures légères ou maladie professionnelle sans arrêt de travail.	
			Salariés entreprise extérieure		
Aux biens	Installations	Dommmages légers (≥ 1 Millions DA)			
	Véhicules	Dommmages légers (Dégât mineurs)			

Source : Document interne

Tableau 16 Grille de cotation de la probabilité

Probabilité d'occurrence	Fréquence et survenance	Retour d'expérience
4	Très fréquente	Évènement très probable dans la vie d'une installation ou S'est déjà produit sur le site ou de nombreuses fois sur d'autres sites ;
3	Fréquente	Évènement probable dans la vie d'une installation ou Ne s'est jamais produit de façon rapprochée sur le site mais a été observé de façon récurrente sur d'autres sites.
2	Occasionnel	Évènement peu probable dans la vie d'une installation ou Ne s'est jamais produit de façon rapprochée sur le site, mais quelques fois sur d'autres sites.
1	Rare ou jamais	Évènement improbable dans la vie d'une installation ou Ne s'est jamais produit de façon rapprochée sur le site, mais très rarement sur d'autres sites.

Source : document interne

Tableau 17 Matrice de classification des risques.¹

RISQUE				
	Fréquence			
Gravité	F1	F2	F3	F4
G1	1	2	3	4
G2	2	4	6	8
G3	3	6	9	12
G4	4	8	12	16

Tableau 18 Classification des Risques

P1 : Risque inacceptable (12-16)	Demande une action prioritaire avec réalisation immédiate ou à court terme.
P2 : Risque à diminuer (8-9)	Demande une action à court ou moyen terme.
P3 : Risque à surveiller (3-6)	Demande une vigilance de façon à éviter l'accident, demande une action à moyen ou long terme.
P4 : Risque acceptable (1-2)	Ne demande pas d'action mais peut faire l'objet d'une action d'amélioration.

Source : Document interne

¹ ISO. (2010). IEC/ISO 31010 Gestion des risque – Techniques d'évaluation des risques.

Tableau 19 Liste des familles des risques SST.

N°	Famille
1	Risque de chute de hauteur.
2	Risque de chute de plain-pied.
3	Risque lié à la manutention manuelle et mécanique.
4	Risque lié à la circulation dans l'entreprise.
5	Risque lié aux effondrements et aux chutes d'objets.
6	Risque lié aux équipements de travail.
7	Risque et nuisance liés au bruit.
8	Risque lié aux produits, aux émissions et aux déchets.
9	Risque d'incendie et d'explosion.
10	Risque lié à l'électricité.
11	Risque lié à l'éclairage.
12	Risque lié à l'utilisation d'écran.
13	Risque lié aux ambiances climatiques.
14	Risque lié au manque d'hygiène.
15	Risque lié à l'intervention d'une entreprise extérieure.
16	Risque routier.
17	Risque d'exposition aux rayonnements.
18	Risque biologique (intoxication alimentaire, exposition aux agents biologiques, morsure et piqûres d'animaux dangereux).
19	Autres risques.

Source : document interne

Section 2 : Audit interne QHSE :

Conformément au chapitre 9.2 audit interne des normes ISO 9001 v 2015, ISO 14001 v 2015 et ISO 45001 v 2018 l'audit interne est une exigence commune des trois normes.

L'audit interne est un outil très important qui permet la vérification de la conformité du fonctionnement des différentes activités de l'entreprise par rapport aux diverses exigences (Normatives, procédures internes, exigences légales et réglementaires... etc.).

Cette évaluation intervient pour maintenir le système de management intégré QSE et garantir son fonctionnement de manière efficace et efficiente par l'atteintes des objectifs assignés aux activités.

L'équipe QHSE de l'entreprise doit veiller à l'application des éléments du système de façon systémique par tout le personnel de l'entreprise par l'établissement d'un programme d'audit interne QHSE pour chaque exercice budgétaire.

1. Retour d'expérience de l'activité audit interne au sein de Naftal :

Depuis la mise en place des systèmes de management au sein de l'entreprise, Naftal a connue dans chaque exercice budgétaire différent types d'audits internes réalisés d'une manière séparée à savoir :

- Les audits internes Qualité réalisé par les groupes de management qualité de l'entreprise ;
- Les audits internes HSE réalisés par les groupes management qualité et les directions HSE ;
- Les audits internes de gestion réalisée par la direction centrale audit.

Ces audits internes ont provoqués des contraintes de fonctionnement tel que :

- La redondance dans les écarts soulevés vu que les trois types d'audits travaillent sur les mêmes critères d'audit (Les procédures internes de l'entreprise, les exigences légales et réglementaire... etc).
- La pénalisation de l'audité par plusieurs audits au cours du même exercice.
- L'audité se retrouve à chaque fois dans l'obligation de répondre à plusieurs rapports d'audits qui contiennent les même écarts.
- Les ressources financières que dépense l'entreprise pour les missions d'audits.

2. Faisabilité de la démarche de réalisation des audits interne conjoints

La norme ISO 19011 v 2011 des lignes directrice pour l'audit des systèmes de management évoque le terme audit interne conjoint Lorsque deux ou plusieurs organismes d'audit coopèrent pour auditer un seul audité.

L'institut Français de l'audit interne (IFACI) a établi en 2004 et en 2008 deux réflexions dont la première vise la comparaison¹ entre les systèmes de management et le contrôle interne qui est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité, qui vise à assurer :

- la conformité aux lois et règlements ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale ;
- le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;

¹ IFACI Institut de l'audit interne. (2004). Prise de position IFACI : Audit interne- Qualité.

- la fiabilité des informations financières ;

La deuxième¹ est une note professionnelle « contrôle interne et qualité pour un management intégré de la performance » met l'accent sur les interrelations entre les dispositifs de contrôle interne et de qualité et comment mieux exploiter les synergies et les passerelles.

L'analyse technique détaillée a été présentée dans le rapport sous forme d'un tableau comparatif entre les exigences des normes de contrôle interne et les normes de management. Les résultats ont démontré en quoi ces démarches s'imbriquent.

Le tableau de correspondance révèle les atouts de cette convergence pour la création de valeur ajoutée. En effet, la nécessité d'une cohérence interne du système de management de la performance est un enjeu majeur pour les organisations. Si les systèmes de management permettent l'amélioration continue, le renforcement du dispositif de contrôle interne permet d'assurer la cohésion du système avec les grandes orientations fixées par les organes de gouvernance.

Ainsi les conclusions ont apportés des recommandations pour au service d'Audit Interne des entreprises : « le service d'audit interne a tout intérêt à s'approprier les outils venant du monde de la qualité, et plus spécialement de l'audit qualité dans ses propres travaux méthodologiques. De même, les méthodologies du Management de la Qualité doivent pouvoir utilement être mises à profit lors de l'élaboration des référentiels de Contrôle Interne. Pour arriver à ces fins, les auditeurs internes peuvent se former aux Normes ISO. Une intégration d'auditeurs internes sur des missions qualité et réciproquement d'auditeurs qualité sur des missions d'audit interne peut également être recommandée »².

2. Le programme d'audit interne QHSE Naftal :

Selon la norme ISO 19011 : 2011³ le programme d'audit est un ensemble de dispositions relatives à un ensemble d'un ou plusieurs audits planifié pour une durée spécifique et dirigé dans un but spécifique.

De cette définition, nous pouvons déduire qu'un programme d'audit doit porter sur la planification des audits à réaliser durant une période précise tout en fixant le champ, l'objectif, la responsabilité et la durée de l'audit.

¹ Institut Français de l'audit interne. (2008). Contrôle interne et qualité : Pour un management intégré de la performance. IFACI.

² Institut Français de l'audit interne. (2004). Prise de position IFACI : Audit interne- Qualité.

³ ISO. (2011), ISO 19011 Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management.

Pour pallier aux contraintes citées ci-dessus, les responsables QHSE de Naftal ont optés pour la réalisation d'un programme audit interne QHSE en collaboration avec la direction centrale audit. Le programme d'audit interne est représenté dans le tableau 10.

Comme première expérience a été conclue par l'intégration dans le programme d'audit interne QHSE un ensemble d'audit interne conjoint entre les deux structures.

Conclusion :

La formalisation des activités de l'entreprise constitue une étape importante permettant la maîtrise du fonctionnement des activités de l'entreprise.

L'analyse des risques constitue l'un des acquis importants pour les entreprises qui adoptent les systèmes de management.

L'audit interne est un outil important d'évaluation et de veille sur le fonctionnement décrit, ainsi que la pertinence des risques et les orientations stratégiques planifiées par l'entreprise.

Tableau 20 Programme d'audit interne société Naftal Exercice 2018

Audits Internes Société		Nombre
➤ Nombre total d'audits internes société		127
➤ Nombre total d'audits internes conjoints		34
➤ Nombre d'audits internes conjoints DCMQ - Branches CBR-GPL-COM		13 – 06 – 12 – 05
➤ Nombre d'audits internes DCMQ – Branches CBR-GPL-COM		05 – 48 – 35 – 05
Objectifs Des Audits Internes		
Objectifs stratégiques : Liés à la stratégie de l'organisation et de sa mission		
Objectifs opérationnels : Utilisation efficace et efficiente des ressources et l'atteinte des objectifs de la Politique QHSE Entreprise		
Objectifs de reporting : Fiabilité du reporting		
Objectifs de conformité : Conformité aux exigences réglementaires & légales / dispositions des Instructions De Gestion (IDG)/ Normes ISO 9001v 2015 – ISO 14001v 2015 – OHSAS 18001v 2007 (ISO 45001 v 2018)		
Champs Des Audits Internes		
Les activités des Directions, Centres Opérationnels et Stations-Services		
La conformité des installations & HSE		
Image de Marque		
Mise en œuvre des actions de progrès		
Risques Majeurs Identifiés		
Insatisfaction parties intéressées (clients internes & externes)		Infrastructures et moyens de production inadaptés aux besoins de l'exploitation
Non application des exigences réglementaires & Instructions De Gestion		Non adhésion et non atteintes des objectifs déclinés
Dispositif de planification inefficace		Détérioration de l'image de marque de l'Entreprise
Souvenance d'accidents et/ou incidents		Chevauchement et redondance des missions et prérogatives
VISA	DIRECTEUR CENTRAL AUDIT	DIRECTRICE CENTRALE MANAGEMENT QUALITE
Source : Elaboré par nous même		

Suite Tableau 20 Programme d'audit interne société Naftal Exercice 2018

N°	Task Name	Noms ressources	Début	Fin	Durée de la mission	Structure auditrice
1	Plan d'audit 2018		Mar 02/01/18	Lun 31/12/18		
2	Les audit de la DCA		Mar 02/01/18	Jeu 29/11/18		
3	Structures centrales		Dim 02/09/18	Mer 31/10/18		
4	D.C.S.I	BOUGUELMOUNA Abdelaziz (RA);BOUCHAOUI Lynda (A)	Dim 02/09/18	Dim 30/09/18	05 Jours	DCA / DCMQ
5	D.C.A.S.C	BOUMAZA kahina (RA);BENAMER Nacera (A);BOUZID Souad (A)	Lun 01/10/18	Mer 31/10/18	05 Jours	DCA / DCMQ
6	Strucutres opérationnelles		Jeu 01/02/18	Jeu 29/11/18		
7	CE 191 El Eulma	BOUGUELMOUNA Abdelaziz (RA);TEMOUCHE Chawki	Jeu 01/02/18	Mer 28/02/18	05 Jours	DCA / DCMQ
8	CE 051 Batna		Jeu 01/02/18	Mer 28/03/18	05 Jours	DCA
9	CDD 238 Berrahal		Jeu 01/02/18	Mer 28/02/18	05 Jours	DCA
10	Com. Saida (Réforme, Déchets et liquidation)	BOUGUELMOUNA Abdelaziz (RA);DJOUAB Hassina;TIMEKBELT Khaled (A)	Jeu 01/03/18	Jeu 29/03/18	05 Jours	DCA / DCMQ
11	GPL Oran	BOUGUELMOUNA Abdelaziz (RA);BOUSBAA Sid Ali (S);REJDAL Kamar eddine (S);TIMEKBELT Khaled (A)	Dim 01/07/18	Mar 31/07/18	05 Jours	DCA / DCMQ
12	BTM 16E Alger	BOUMAZA kahina (RA);ZINAT Fatiha (S);BOUKHALFA Faiza(A);KHELASSI Zineddine (RA);LOULI Hassina (S);MOSTEFAOUI Mokhtar (S)	Dim 04/11/18	Jeu 29/11/18	05 Jours	DCA / DCMQ

CONCLUSION

Dans ce mémoire nous avons traité l'évolution du système de management de Naftal, à travers l'unification des systèmes de management mise en place au niveau de ses différentes branches d'activités.

Naftal a entamé une démarche de mise en place d'un seul système de management intégré pour toute l'entreprise, dans l'objectif d'aligner ce système à son orientation stratégique, unifier les pratiques et réduire les coûts, etc.

Nous avons suivi dans la construction de ce mémoire l'architecture des trois normes de management en commençant par :

- l'analyse du contexte de l'entreprise ;
- Le leadership : de la planification du système, la conduite du changement, la démarche SMI et le plan d'action associé.
- La conception et l'évaluation des activités de l'entreprise : en élaborant le plan de communication, la cartographie des processus et la formalisation du fonctionnement de l'activité HSE, pour finir par l'établissement du programme d'audit interne entreprise.

Ainsi, ne nous pouvons à travers ce travail qu'affirmé que :

- 1- La capitalisation de l'expérience acquise par la réalisation du brainstorming a permis ;
 - D'établir un plan d'action adapté aux activités de l'entreprise ;
 - De démontrer que la démarche de mise en place d'un SMI entreprise intervient dans le cadre de l'évolution des systèmes de management déjà établi au niveau opérationnel ;
 - D'obtenir l'adhésion des cadres de l'entreprise ;
- 2- Naftal dispose d'un ensemble de bonne pratique de communication tel que la réalisation des :
 - Brainstormings ;
 - Enquêtes internes ;
 - Formations en interne de tout le personnel sur les trois normes de management iso 9001 : 2015, ISO 14001 :2015 et ISO 45001 :2018 ;
 - Regroupements de travailleurs: l'entreprise a procédé à la réalisation d'un ensemble de regroupements régionaux des travailleurs à travers le territoire national pour déployer la politique SMI en présence du premier responsable de l'entreprise qui a montré son engagement et l'importance du SMI entreprise dans l'amélioration des pratiques . Ces regroupements ont portés sur :

- La sensibilisation à la politique SMI à tous les niveaux de l'entreprise ;
- La communication sur les objectifs QHSE exigées par les normes ainsi que celle légales et réglementaires ;
- Le respect du port des équipements de protections individuels ;
- La nécessité du changement organisationnel pour s'adapter au contexte économique actuel
- L'importance des systèmes d'informations dans le développement des conditions de travail.

Ces outils de pilotage de changement ont assuré une bonne compréhension des objectifs du SMI par tout le personnel cible. Ce dernier a montré son intérêt et son adhésion à la démarche surtout en voyant l'implication du premier responsable de l'entreprise.

- 3- Ainsi l'implication de la direction générale de l'entreprise à la démarche a fait que :
- Le système de management intégré couvre tous les niveaux de l'entreprise et qu'il ne se limite pas à un périmètre ;
 - La politique SMI constitue un moyen de communication direct entre le top management et les activités opérationnelles d'où une meilleure compréhension de l'orientation stratégique de l'entreprise à tous les niveaux. Ce qui permettra d'assigner des objectifs opérationnels découlant de la stratégie ;
 - La compréhension et la prise en charges des attentes de toutes les parties intéressées sont se font d'une façon plus rigoureuses ;
 - L'allocation de ressources peut couvrir toute action d'amélioration tel que : La mise en place d'un dispositif d'écoute client basé sur une solution CRM « Customer ;
 - La prise en charge d'un ensemble d'actions d'amélioration qui étaient en souffrance lors de la mise en place des systèmes de management au niveau opérationnel. Car ces actions relèvent de la compétence de la direction générale.

Enfin, pour construire un SMI performant et durable nous recommandons :

- L'intégration des 17 objectifs du développement durables fixés par les Nation Unies¹ pour 2030 notamment :
 - L'objectif N° 07 : Garantir l'accès à tous à des services énergétiques fiables, durables et modernes, à un cout abordable ;

¹ Les nations unies (Page consultée le 12/05/2018). Site de Global Compact France, [la liste des 17 ODD et des 169 cibles correspondantes à télécharger] <https://www.globalcompact-france.org/p-130-odd>

- L'objectif N° 08 : Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous ;
- L'objectif N° 12 : Etablir des modes de consommation et de production durables.

Ces derniers vont permettre de communiquer aux parties intéressées, les efforts consentis dans l'amélioration des performances économiques, environnementales et sociétales ;

- La généralisation du management des risques dans le fonctionnement de toutes les activités de l'entreprise.
- La formalisation d'un processus de pilotage de changement qui permettra à l'entreprise d'accompagner tout projet de développement en s'appuyant sur un ensemble de bonnes pratiques dont elle dispose pour la conduite du changement tel que : la réalisation des regroupements, les brainstormings, la formation, etc...
- Faire du système d'information de l'entreprise un outil pour la conception des tableaux de bord de suivi des objectifs assignés aux différentes activités ;
- La possibilité d'intégrer d'autres normes de management au SMI grâce à l'architecture unique de ces dernières tel que : ISO 50001 Management de l'énergie.

Au final, il est à souligner que ce travail a été un enrichissement tant sur le plan professionnel que le plan humain.

Ce présent mémoire est bénéfique compte tenu de ses apports tant en communication qu'en intégration dans l'environnement professionnel. Ce qui permettra dans le futur d'apprendre à faire face problèmes pratiques pour aboutir à la finalité voulue.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Bernard Froman, J.-M. F. (2007). *Qualité Sécurité Environnement : Construire un système de management intégré*. AFNOR Editions.
- Daniel Duret, M. P. (2005). *Qualité en production de l'ISO 9000 à Six Sigma*. EYROLLES.
- David Autissier, J.-M. M. (2013). *Méthode de conduite du changement*. Dunod.
- David Autissier, M. M. (2013). *La boîte à outils de la conduite du changement*. Dunod.
- Ernoul, R. (2010). *Le grand livre de la qualité*. AFNOR édition.
- Fenneteau, H. (2015). *Enquête: entretien et questionnaire*. DUNOD.
- Francis Roesslinger, e. D. (2015). *Management stratégique et management de la qualité*. AFNOR Edition.
- Gerry Johnson, K. S. (2005). *Stratégie 7e édition*. Pearson Education.
- kotter, J. (2015). *Conduire le changement* . Person.
- Pinet, C. (2009). *10 clés pour réussir sa certification QSE*. AFNOR éditions.
- Eckl, P., & Harmand, C. (2007). *Guide du management intégré : Une approche processus*. AFNOR Editions.
- Louisot, J. (2016). *Risk management et stratégie : Selon la norme ISO 31000*. AFNOR Editions.
- Tonnelé, A. (2015). *65 Outils pour accompagner le changement individuel et collectif*. EYROLLES.
- Mintzberg, H. (1999, Aout). *Profession : Manager, Mythes et réalités*. Harvard Business Review, p. 16.
- Yvon MOUGIN. (2004). *La cartographie de processus : Maîtriser les interfaces*. Editions d'Organisation.
- Yvon MOUGIN. (2008). *Les nouvelles pratiques de l'audit de management QSEDD*.
- Institut Français de l'audit interne. (2008). *Contrôle interne et qualité : Pour un management intégré de la performance*. IFACI.
- Institut Français de l'audit interne. (2004). *Prise de position; audit interne- Qualité*.
- AFNOR. (2005). *AC X 50-200 Système de management intégré- Bonnes pratiques et retours d'expériences*.
- AFNOR. (2017). *FD X 50-176 Outils de management- Management par des processus- Guide de mise en oeuvre* . AFNOR.
- AFNOR. (2004). *FD X 50-189 Système de management : Lignes directrices pour leur intégration*. AFNOR.
- ISO. (2009). *IEC/ISO 31010 Gestion des risques - Technique d'évaluation des risques* .
- ISO. (2011). *ISO 19011, lignes directrices pour l'audit des systèmes de management*.

ISO. (2016). ISO 14004 Système de management environnemental - lignes générales pour la mise en application.

ISO. (2009). ISO 31000, Management du risque - Principes et lignes directrices.

ISO. (2018). ISO 45001, Système de management de la santé et la sécurité au travail - Exigences et lignes directrices pour utilisation.

ISO. (2015). ISO 9001, Système de Management de la qualité- Exigences.

ISO. (2015). ISO 14001, Système de management environnemental- Exigences et lignes directrices pour utilisation.

Organisation internationale de normalisation. (2018, Février Samedi, 11h35). Site de ISO [données en lignes], <https://www.iso.org/fr/management-system-standards-list.html>.

Les nations unies. (2018, Mai Samedi, 15h26). Site de Global Compact France, [la liste des 17 ODD et des 169 cibles correspondantes à télécharger] <https://www.globalcompact-france.org/p-130-odd>.

Institut Algérien de la normalisation. (2018, Février Lundi, 10h12). Site de l'IANOR [données en lignes], http://www.ianor.dz/Site_IANOR/ISO%2026000.php?id=5.

Solution CRM. (05 Mai 2018, 18h03). Site solution CRM, [Données en lignes], <https://www.solution-crm.org/crm-definition/>.

ANNEXES

ANNEXE A-
SIMILITUDE ENTRE LES NORMES DE
MANAGEMENT ET LE NOMBRE
D'EXIGENCES PAR CHAPITRE

ISO 9001 :2015		ISO 14001 :2015		ISO 45001 :2018	
4 Contexte de l'organisme (24)	4.1 Compréhension de l'organisme et de son contexte (02)	4 Contexte de l'organisme (15)	4.1 Compréhension de l'organisme et de son contexte (02)	4 Contexte de l'organisme (11)	4.1 Compréhension de l'organisme et de son contexte (01)
	4.2 Compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées (03)		4.2 Compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées (03)		4.2 Compréhension des besoins et des attentes de travailleuses et autres parties intéressées (03)
	4.3 Détermination du domaine d'application du système de management de la qualité (07)		4.3 Détermination du domaine d'application du SME (08)		4.3 Détermination du domaine d'application du système de management de la S&ST (06)
	4.4 Système de management de la qualité et ses processus (12)		4.4 Système de management environnement (02)		4.4 Système de management de S&ST (01)
5 Leadership (26)	5.1 Leadership et engagement (13)	5 Leadership (20)	5.1 Leadership et engagement (09)	5 Leadership et participation /coopération des travailleurs (46)	5.1 Leadership et engagement (11)
	5.1.1 Généralités (10)				
	5.1.2 Orientation client (03)				
	5.2 Politique (07)		5.2 Politique environnementale (08)		5.2 Politique de SST (11)
	5.2.1 Établissement de la politique qualité (04)				
	5.2.2 Communication de la politique qualité (03)				
	5.3 Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme (06)		5.3 Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme (03)		5.3 Rôles, responsabilités, obligations et autorités au sein de l'organisme (04)
		5.4 Participation/coopération et consultation (20)			

6 Planification (26)	6.1 Actions à mettre en oeuvre face aux risques et opportunités (08)	6 Planification (36)	6.1 Actions à mettre en oeuvre face aux risques et opportunités (23)	6 Planification (47)	6.1 Actions à mettre en oeuvre face aux risques et opportunités
	6.1.1 (04)		6.1.1 Généralités. (08)		6.1.1 Généralités (09)
	6.1.2 (04)		6.1.2 Aspects environnementaux (07)		6.1.2 Identification des dangers et évaluation des risques professionnels
					6.1.2.1 Identification des dangers (08)
					6.1.2.2 Évaluation des risques professionnels et des autres risques liés au SMSST (04)
					6.1.2.3 Identification des opportunités pour la S&ST et des autres opportunités(02)
			6.1.3 Obligations de conformité (04)		6.1.3 Détermination des exigences légales et autres exigences applicables (03)
			6.1.4 Planification d'actions (04)		6.1.4 Planification pour la mise en oeuvre d'actions (07)
	6.2 Objectifs qualité et planification des actions pour les atteindre (14)		6.2 Objectifs environnementaux et planification des actions pour les atteindre (13)		6.2 Objectifs de S&ST et planification des actions pour les atteindre
			6.2.1 Objectifs environnementaux (07)		6.2.1 Objectifs de S&ST (09)
	6.2.2 Planification des actions pour atteindre les objectifs environnementaux (06)	6.2.2 Planification pour l'atteinte des objectifs de S&ST (08)			
6.3 Planification des modifications (05)					

7 Support	7.1 Ressources (17)	7 Support	7.1 Ressources (01)	7 Support	7.1 Ressources (01)
	7.1.1 Généralités				
	7.1.2 Ressource humaines				
	7.1.3 Infrastructure				
	7.1.4 Environnement pour la mise en œuvre des processus				
	7.1.5 Ressources pour la surveillance et la mesure				
	7.1.6 Connaissances organisationnelles				
	7.2 Compétences (04)		7.2 Compétences (05)		7.2 Compétences (04)
	7.3 Sensibilisation (04)		7.3 Sensibilisation (04)		7.3 Sensibilisation (05)
	7.4 Communication (5)		7.4 Communication (11)		7.4 Information et Communication (8)
			7.4.1 Généralités		
			7.4.2 Communication interne		
			7.4.3 Communication Externe		
	7.5 Informations documentées (13)		7.5 Informations documentées (15)		7.5 Informations documentées (13)
7.5.1 Généralités	7.5.1 Généralités	7.5.1 Généralités			
7.5.2 Création et mise à jour des informations documentées	7.5.2 Création et mise à jour des informations documentées	7.5.2 Création et mise à jour des informations documentées			
7.5.3 Maitrise des informations documentées	7.5.3 Maitrise des informations documentées	7.5.3 Maitrise des informations documentées			

8 Réalisation des activités opérationnelles	8.1 Planification et maîtrise opérationnelles	8 Réalisation des activités opérationnelles	8.1 Planification et maîtrise opérationnelles (08)	8 Réalisation des activités opérationnelles	8.1 Planification et maîtrise opérationnelles
	8.2 Exigences relatives aux produits et services				8.1.1 Généralités (12)
	8.2.1 Communication avec les clients				8.1.2 Hiérarchie des mesures de prévention
	8.2.2 Détermination des exigences relatives aux produits et services				8.2 Pilotage du changement
	8.2.3 Revue des exigences relatives aux produits et services		8.2 Préparation et réponse aux situations d'urgence (07)		8.3 Externalisation
	8.2.4 Modifications des exigences relatives aux produits et services				8.4 Acquisition de biens et services
	Conception et développement de produits et services				8.5 Sous-traitants
	8.4 Maîtrise des processus, produits et services fournis par des prestataires externes				8.6 Préparation et réponse aux situations d'urgence
	8.5 Production et prestation de service				
	8.6 Libération des produits et services				
	8.7 Maîtrise des éléments de sortie non conformes				
9 Évaluation des performances (38)	9.1 Surveillance, mesure, analyse et évaluation	9 Évaluation des performances (40)	9.1 Surveillance, mesure, analyse et évaluation	9 Évaluation des performances (52)	9.1 Surveillance, mesure, analyse et évaluation
	9.1.1 Généralités (06)		9.1.1 Généralités (10)		9.1.1 Généralités (12)
	9.1.2 Satisfaction du client (02)		9.1.2 Évaluation de la conformité (05)		9.1.2 Évaluation de la conformité aux exigences légales et autres exigences (06)

	9.1.3 Analyse et évaluation (08)				
	9.2 Audit interne (10)		9.2 Audit interne		9.2 Audit interne
			9.2.1 Généralités (01)		9.2.1 Objectifs d'audit interne (03)
	9.3 Revue de direction.		9.2.2 Programme d'audit interne (06)		9.2.2 Processus d'audit interne (11)
	9.3.1 Généralités (01)		9.3 Revue de direction. (18)		9.3 Revue de direction. (20)
	9.3.2 Éléments d'entrée de la revue de direction (07)				
	9.3.3 Éléments de sortie de la revue de direction (04)				
10 Amélioration (18)	10.1 Généralités (04)	10 Amélioration (13)	10.1 Généralités (01)	10 Amélioration (19)	10.1 Événement indésirable, non-conformité et actions correctives (14)
	10.2 Non-conformité et actions correctives		10.2 Non-conformité et actions correctives (11)		10.2 Amélioration continue
	10.2.1 (10)				10.2.1 Objectifs d'amélioration continue (02)
	10.2.2 (02)				10.2.2 Processus d'amélioration continue (03)
	10.3 Amélioration continue (02)		10.3 Amélioration continue (01)		

Source : Elaboré par nous même

ANNEXE C-
PLANIFICATION DE LA MISSION DU STAGE

N° de réf.	Activité	Resp.	2017										2018						Ressources	
			Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Aout	Sept	Oct	Nov	Déc	Jan	Fév	Mars	Avril	Mai	Juin	Labo NAFTAL	ENSM
	Sous-volet: Projet pilote de mise en place Système de management de intégré entreprise NAFTAL																			
1	Projet du thème de stage	ENSM																	Directrice Centrale MQ	Mm CHIBANI
2	Comité Executif- Désignation de la Directrice Centrale Management Qualité																		Direction Générale	
3	Prise de connaissance de l'entreprise et ses activités																		Equipe qualité	Stagiaire
4	Décision de centralisation des systèmes existants																		Direction Générale	
5	Planification globale de mise en place du SMI																		Directrice Centrale MQ	Stagiaire
6	Etablir; valider et communiqué une politique SMI																		Directrice Centrale MQ	
7	Identification des processus clés (Management, réalisation et support)																		Equipe qualité	Stagiaire
8	Formalisation du fonctionnement des activités de Naftal																		Equipe qualité	Stagiaire
9	Recommandation d'amélioration																			Stagiaire

Source : Elaboré par nous même

ANNEXE C-
PLANIFICATION DU SMI NAFTAL SELON LA
METHODE DES 7S

Taches	Début	Fin	Durée	Ressources	Etat de l'action
PROJET SMI ENTREPRISE NAFTAL	Tue 10/01/17	Mon 31/12/18	515 days		
ETAPE 1: L'initialisation et planification du projet	Tue 10/01/17	Tue 10/01/17	1 day		
Création de la DCMQ	Tue 22/12/15			PDG	
Nomination du directeur central management qualité	Wed 01/02/17			PDG	
Présentation et validation des grands axes du plan SMI société au Comité Exécutif	Tue 10/01/17	Tue 10/01/17	1 day	Mme BOUKHALFA	
Etape 2 : Diagnostic	Sun 26/02/17	Mon 31/12/18	482 days	Mme BOUKHALFA	
Actions arrêtées pour 2017	Sun 26/02/17	Wed 27/12/17	219 days		
Déterminer les enjeux interne et externe des activités (se référer aux travaux réalisés par les comités nommés dans la décision L380				L380	Réalisée
Organiser et réaliser un brainstorming "REX SMQ/SMI "	Tue 28/02/17	Thu 18/05/17	58 days		Réalisée
Réaliser des entretiens sur un échantillonnage représentatif pour le recueil de la perception des acteurs par rapport au SMQ/SMI et leur rôle,					Reconcidérée
Définir le plan d'action issu du diagnostic de fonctionnement des Systèmes implémentés (Analyse des comptes rendu des revue de Direction et grandes actions d'amélioration validées et mises en œuvres)	Wed 01/03/17	Wed 29/03/17	21 days	Mme LASNAMI;Mme MEDANI	Réalisée
Elaborer le plan de communication accompagnant le projet	Mon 31/07/17	Wed 27/12/17	108 days	Mme Boumaza;Mme Tenoune Rym	Finalisé
Faire le Bilan des analyses des risques réalisées (Méthodes, Résultats et plan d'actions associés), évaluer les écarts en termes de maîtrise et décider de la démarche à adopter	Wed 01/03/17	Wed 31/05/17	66 days	Mme Bouyoucef	Réalisée
Définir les acteurs de la veille règlementaire et normative à l'échelle Entreprise	Wed 01/03/17	Tue 09/05/17	50 days	Mme Mezaoui	Réalisée
Faire le bilan des actions d'évaluation de la conformité réglementaire	Wed 01/03/17	Tue 09/05/17	50 days	Mme Zinet	Réalisée
Recenser la liste des auditeurs formés, définir les actions de maintien de qualification à mettre en œuvre en terme :	Wed 01/03/17	Sun 19/03/17	13 days	Mme Halouane	Réalisée
Constituer la base de données relative à la gestion des auditeurs interne	Wed 01/03/17	Sun 19/03/17	13 days	Mme Halouane	Réalisée
Documenter un projet de procédure pour l'évaluation et le maintien de la qualification des auditeurs	Wed 01/03/17	Thu 29/06/17	87 days	Equipe DCMQ	Reconduite
Définir et cibler les actions de formation et/ou coaching à prévoir	Wed 01/03/17	Thu 29/06/17	87 days	Mme Halouane	Réalisée
Préparer une grille de diagnostic des systèmes selon les normes ISO 9001 ISO 14001 et ISO/DIS 45001	Sun 04/06/17	Sun 10/12/17	136 days	Equipe DCMQ	Réalisée
Préparer une fiche technique de la consultation de fournisseurs relative au diagnostic à réaliser en externe	Mon 11/12/17	Mon 18/12/17	6 days	Mme Boumaza;Mr Bouguelmouna	Réalisée

Faire le Bilan des actions de formations réalisées durant les trois dernières années (taux de réalisation, efficacité et déficit) et celles prévues dans le plan de formation 2017	Wed 01/03/17	Tue 09/05/17	50 days	Mme Halouane	Réalisée
Actions arrêtées pour 2018	Tue 19/12/17	Mon 31/12/18	270 days		
réaliser un diagnostic des systèmes selon les trois normes ISO 9001 et ISO 14001 v2015 et ISO/DIS 45001	Sun 07/01/18	Thu 15/03/18	50 days	Mme BOUKHALFA ;Mme Boumaza;DCMQ;Groupe qualité branche	
Lancer le processus de sélection dans le cadre de consultation de fournisseurs	Tue 19/12/17	Sun 14/01/18	19 days	Mme Boumaza;Mr Bouguelmouna	En cours
Réaliser le diagnostic (Direction générale et Branches d'activités)	Mon 15/01/18	Sun 25/02/18	30 days	Equipe DCMQ;Groupes qualité branches	
Planifier et réaliser un diagnostic au niveau des activités par rapport aux recommandations d'ISO 26000	Sun 02/09/18	Mon 31/12/18	87 days	Mme BOUKHALFA ;Mme Boumaza	
Étape 3: La normalisation et la conception	Wed 23/11/16	Thu 22/11/18	522 days		
Actions arrêtées pour 2016-2017	Wed 01/03/17	Sun 31/12/17	218 days		
travaux de réorganisation et formalisation des activités	Wed 23/11/16	Sun 31/12/17	288 days		
Finaliser les travaux d'unification des dispositions de fonctionnement de l'activité Maintenance à l'échelle Entreprise	Wed 23/11/16	Sun 31/12/17	288 days	Mme Bouchaoui;Mme Zinet;Mr Gamaz	En cours
Finaliser les travaux d'unification des dispositions de fonctionnement de l'activité transport à l'échelle Entreprise	Wed 01/03/17	Mon 24/04/17	39 days	Mme Younsi	Reconduite
Faire aboutir le projet de "Mise en œuvre de l'organisation cible" conduite de la phase sélection du bureau Conseil +signature contrat, organisation et lancement du projet]	Mon 02/01/17	Tue 16/05/17	97 days	M Ousmail	Annulée
La prise en charge en interne des travaux de réorganisation et formalisation du fonctionnement des activités ayant fait objet de réaménagement	Thu 29/06/17	Sun 31/12/17	132 days	Equipe organisation;Mme BOUKHALFA ;Comité Supérieur d'organisation;Groupes qualité branches	En cours
Engagement leadership /Politique QHSE Société	Thu 02/02/17	Fri 15/12/17	227 days		
Rédiger, valider et faire la déclaration de la politique par l'Ex PDG en travaux du Brainstorming	Sun 23/04/17	Thu 06/07/17	55 days	Mme BOUKHALFA	Réalisée
Nomination de M Rachid Nadil aux fonctions du Président Directeur Général	Wed 31/05/17	Wed 15/11/17	121 days		
Reconsidérer les orientations stratégiques de la politique QHSE et réaffirmer l'engagement (validation de la politique QHSE)	Mon 16/10/17	Tue 07/11/17	17 days		Réalisée
Déclaration de la politique QHSE par le PDG et déploiement aux cadres dirigeants, directeurs d'activités et directeurs districts	Wed 08/11/17	Wed 08/11/17	1 day		Réalisée
Formation	Thu 21/09/17	Sun 31/12/17	72 days		

Elaborer le support et le manuel de formation sur les normes ISO 9001 et ISO 14001 V2015, OHSAS 18001 V2007 et ISO 19011 v2011, ISO 17025	Thu 21/09/17	Thu 14/12/17	61 days	Mme BOUKHALFA ;Mme Boumaza	Réalisée
Réaliser les actions de formation sur les normes ISO 9001 et ISO 14001 V2015 et OHSAS 18001	Sun 17/12/17	Sun 31/12/17	11 days	Mme Boumaza	Réalisée
Désigner et installer le comité central veille réglementaire et normative	Sun 03/09/17	Thu 07/12/17	70 days	Mme Haddadi	Réalisée
Redynamiser et installer le comité veille réglementaire et normative de la branche commerciale	Sun 10/12/17	Thu 15/03/18	70 days	Directeur de Branche Commerciale	Réalisée
Audit	Sun 01/10/17	Thu 30/11/17	45 days		
Intégrer les missions d'audit QHSE dans le plan d'audit société année 2018 à réaliser conjointement avec la DCA, DCMQ et DCHSE	Sun 01/10/17	Thu 30/11/17	45 days	DCA;Mme Bouchaoui	réalisée
Lancer un appel à candidature pour renforcer le vivier auditeurs interne	Sun 01/10/17	Thu 30/11/17	45 days	Mme Boumaza	en cours
Faire participer les auditeurs interne de la DG aux audits des branches d'activités	Thu 02/11/17	Fri 15/12/17	32 days	Mme Zinat	En cours
Actions pour l'exercice 2018	Sun 04/02/18	Mon 31/12/18	237 days		
Réaliser les actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités pour toutes les activités selon la norme ISO 31000 v2009	Sun 01/10/17	Tue 31/07/18	218 days		En cours
Préparer le dossier pré-qualification et publier l'avis de préqualification	Thu 12/10/17	Tue 26/12/17	54 days	Mr Bouguelmouna	Réalisée
Evaluation des candidats par les comités Ad-hoc et publication de l'attribution provisoire dans le BAOSEM	Wed 27/12/17	Sun 28/01/18	23 days	comite ad-hoc;DCM	En cours
signature et entrée en vigueur du contrat, réalisation et finalisation de l'opération	Mon 29/01/18	Tue 31/07/18	132 days	Mme BOUKHALFA ;Mr Bouguelmouna;Responsables des activités concernés	
Formalisation du fonctionnement des activités et dispositif de gestion documentaire	Mon 01/01/18	Mon 31/12/18	261 days		
Finaliser les travaux d'unification des dispositions de fonctionnement de l'activité Maintenance à l'échelle Entreprise	Mon 01/01/18	Thu 15/03/18	54 days	Mme Bouchaoui;Mme Zinat;Mr Gamaz	
La prise en charge en interne des travaux de réorganisation et formalisation du fonctionnement des activités ayant fait objet de réaménagement	Mon 01/01/18	Wed 27/06/18	128 days	M Ousmail;Mme Ouari	
Recenser les Instructions de gestions en vigueur, proposer toutes les modifications nécessaires et les mettre à jour	Tue 02/01/18	Sun 30/09/18	194 days	M Bahlouli;Responsables des activités concernés;Equipe DCMQ;Groupes qualité branches	
Renforcer le fonctionnement des activités par les informations documentées exigées par les normes (ISO 9001 et ISO 14001 v2015 et ISO 45001 v2018)	Thu 01/03/18	Tue 30/10/18	174 days	Groupe qualité branche;Equipe DCMQ;Responsables des activités concernés	
Désigner et installer les sous commissions par activité	Sun 07/01/18	Thu 18/01/18	10 days	Mme Louli;Mme Haddadi	

Réaliser les travaux d'identification et unification des documents (tableaux de gestion des documents validés)	Sun 21/01/18	Thu 19/07/18	130 days	Mme Haddadi;Mme Louli;Présidents des sous commissions	
Définir et formaliser les dispositions de la gestion documentaire	Sun 22/07/18	Mon 01/10/18	52 days	Mme Haddadi;Mme Louli;Groupes qualité branches;M Bahlouli	
Définir avec les activités commerciales les dispositifs écoute clients	01/02/18	28/02/18	20 days	Mme Boumaza;Mme Zinet;Responsables d'activités commerciale branches;Cellules communication branches;DCMC	
Elaborer les procédures maitrise opérationnelles environnement, santé et sécurité	Wed 01/08/18	Mon 01/10/18	44 days	Mme Bouchaoui;DCHSE;Directions HSE Branche	
Elaborer les programmes (environnemental, santé et sécurité)	Tue 02/10/18	Wed 31/10/18	22 days	DCHSE;Mme Bouchaoui;Directions HSE Branche	
Schématiser la chaine de valeur des activités après la validation de la décision de promulgation de l'organisation	Sun 03/06/18	Mon 02/07/18	22 days	Mme BOUKHALFA	
Appliquer les dispositions validées en termes d'alimentation du tableau de bord de gestion société	Tue 01/05/18	Thu 29/11/18	153 days	Résponsables activité controle de gestion ;Equipe DCMQ;Groupes qualité branches;Directions EP;Responsable informatique	
recenser les besoins et formaliser le contrat de veille réglementaire et normative société	Sun 07/01/18	Thu 29/03/18	60 days	DCJ;DCSI;Mme Haddadi;Groupes qualité branches	
Formaliser les dispositions de fonctionnement de l'activité veille réglementaire et normative	Sun 07/01/18	Thu 29/03/18	60 days	Présidents des comités veille branches;DCJ;DCSI;Mme Haddadi;Groupe qualité branche	Réactualisée
Définir avec les activités en charge de la réglementation, les dispositions d'évaluation de la conformité réglementaire ainsi que les mesures y afférentes	Sun 07/01/18	Thu 28/06/18	125 days	Mme Haddadi;Comité centrale veille réglementaire et normative;Responsables des activités regelementation	
Préparer et mettre en œuvre le plan d'action issu du diagnostic des systèmes	Sun 01/04/18	Mon 31/12/18	197 days	Equipe DCMQ;Groupes qualité branches;Responsables des activités concernés	

Identifier les parties intéressées pertinentes, leurs exigences et les dispositifs de surveillances	Sun 04/02/18	Thu 15/03/18	30 days	Equipe DCMQ;Groupes qualité branches;Mme Boumaza	
Audit	Tue 02/01/18	Mon 30/04/18	85 days		
Elaborer le plan d'audit interne complémentaire 2018	Tue 02/01/18	Wed 31/01/18	22 days	Mme Bouchaoui;Groupes qualité branches	
Consolider le plan d'audit interne Année 2018, évaluer les risques et procéder à la validation	Tue 02/01/18	Wed 31/01/18	22 days	Groupes qualité branches;Mme Bouchaoui	
Finaliser la procédure gestion audit interne société	Thu 01/02/18	Thu 29/03/18	41 days	DCA;Mme Bouchaoui;Mme Haddadi;Groupes qualité branches	
Préparer les dossiers des auditeurs internes et lancer le processus de sélection vivier auditeur	Tue 02/01/18	Mon 30/04/18	85 days	Mme Boumaza;Mme Halouane	
Étape 4: Mise en Œuvre du SMI	Mon 27/02/17	Mon 31/12/18	481 days		
Actions arrêtées et réalisées en 2017	Mon 27/02/17	Sun 31/12/17	220 days		
Mettre en œuvre le programme de formation en interne et cocher les formateurs désignés	Tue 01/08/17	Sun 31/12/17	109 days	Mme Boumaza	Réalisée
Consolider le programme d'audit qualité Année 2017 (Nbre de sites - champs d'audit - objectifs d'audit - Ressources)	Mon 27/02/17	Sun 12/03/17	10 days	Mme Halouane	Réalisée
Déployer, Mettre en test l'application informatique de gestion des FTE-A (GPL) sur les trois Branches et prendre une décision par rapport à sa mise en exploitation effective	Wed 01/03/17	Wed 05/04/17	26 days	Mme Bouchaoui	Reconciliée
Actions de communication réalisées 2017	Wed 19/04/17	Sun 31/12/17	183 days		
Organiser un Brainstorming dédié au retour d'expérience: l'évènement a été réalisé le 19 et 20 avril 2017	Wed 19/04/17	Thu 20/04/17	2 days	Mme BOUKHALFA ;Mme Boumaza	Réalisée
Communiquer et sensibiliser sur la politique Santé, Sécurité, Environnement, Qualité et Engagement Sociétal	Wed 08/11/17	Sun 31/12/17	38 days	DCMQ	Réalisée
Planifier les regroupements régionaux pour le déploiement de la politique	Fri 01/12/17	Fri 15/12/17	12 days	Mme Haddadi	Réalisée
Lancer la conception des supports liés aux regroupements	Sun 12/11/17	Sun 31/12/17	36 days	Mme Boumaza	Réalisée
Actions arrêtées pour l'exercice 2018	Mon 01/01/18	Mon 31/12/18	261 days		
Généraliser l'approche risques sur toutes les activités	Mon 01/10/18	Mon 31/12/18	66 days		A clôturer sur l'exercice 2019
Mettre en œuvre et assurer le suivi des dispositifs de surveillances des exigences des parties intéressées pertinentes	Thu 15/03/18	Mon 31/12/18	208 days	Responsables des activités concernés;Mme Boumaza	
Mettre en œuvre les procédures maitrise opérationnelles environnement, santé et sécurité	Thu 01/11/18	Mon 31/12/18	43 days	Mme Bouchaoui;DCHSE;Directions HSE Branche	

Mettre en œuvre les programmes (environnemental, santé et sécurité)	Thu 01/11/18	Sun 02/12/18	22 days	DCHSE;Mme Bouchaoui;Directions HSE Branche	A cloturée sur l'exercice 2019
Déployer les dispositions de fonctionnement décrites (autres)	Thu 01/02/18	Mon 31/12/18	238 days	DCMQ;Groupe qualité branche;Responsables des activités concernés	
Déployer et assurer le suivi des dispositifs écoute clients définis	Thu 01/03/18	Wed 28/03/18	20 days	Mme Boumaza;Mme Zinet;Responsables d'activités commerciale branches;DCMC;Cellules communication branches	
Audit	Thu 01/02/18	Mon 31/12/18	238 days		
Mettre en œuvre le plan d'audit interne société année 2018	Thu 01/02/18	Mon 31/12/18	238 days	DCA;Mme Bouchaoui	
Mettre en œuvre et assurer le suivi du plan d'audit interne complémentaire	Thu 01/02/18	Mon 31/12/18	238 days	Mme Zinet;Groupes qualité branches	
Réaliser les actions de formation d'audit interne selon la norme 19011 et clôturer le processus de sélection des auditeurs internes	Sun 04/03/18	Thu 03/05/18	45 days	Mme Boumaza;Mme Halouane	
Evaluer le plan et la qualification des auditeurs	Sun 01/07/18	Mon 31/12/18	132 days	Mme Bouchaoui;Mme Halouane;Mme Zinat	
Valider le plan de communication 2018	Tue 02/01/18	Wed 31/01/18	22 days	DCMC;DCMQ;PDG	
Réaliser le plan de communication 2018	Mon 01/01/18	Mon 31/12/18	261 days	Cellules communication branches;Equipe DCMC ;Equipe DCMQ	
<i>Actions Internes</i>	<i>Tue 02/01/18</i>	<i>Mon 31/12/18</i>	<i>260 days</i>		
Communiquer et sensibiliser sur la politique Santé, Sécurité, Environnement, Qualité et Engagement Sociétal	Tue 02/01/18	Mon 31/12/18	260 days	Cellules communication branches;Equipe DCMC ;Equipe DCMQ	
Organiser des regroupements régionaux	Tue 02/01/18	Mon 31/12/18	260 days	DCMC;Groupes qualité branches	
Installer le comité de rédaction des supports de communication	Sun 21/01/18	Wed 31/01/18	9 days	DCMC;DCMQ	
Lancer la conception et la réalisation du nouveau bulletin «SMI News»	Thu 01/02/18	Wed 28/02/18	20 days	Mme Haddadi;DCMC	
Communiquer sur les résultats du diagnostic de fonctionnement des activités	Sun 01/04/18	Thu 26/04/18	20 days	Mme Boumsaza	
Réaliser un film explicatif de la démarche SMI et les avantages offerts	Thu 01/02/18	Mon 30/04/18	63 days	Mme Haddadi;DCMC	
Communiquer autour du changement organisationnel	Tue 02/01/18	Sun 30/09/18	194 days	Mme Haddadi;DCMC;Equipe organisation;Mme	

				BOUKHALFA ;PDG;M Ousmail	
Revoir et diffuser le code de conduite et d'éthique de Naftal	Tue 01/05/18	Wed 30/05/18	22 days	Mme Haddadi;DCMC	
Communiquer manuel explicatif sur les recommandations de la norme ISO 26000;	Fri 02/11/18	Fri 30/11/18	22 days	DCMC;Mme Boumaza;Relais communication	
Diffuser la cartographie des risques;	Sat 01/12/18	Mon 31/12/18	23 days	Equipe DCMQ;Mr Bouguelmouna	A cloturer sur l'exercice 2019
Communiquer sur le bilan des formations réalisées;	Tue 02/01/18	Tue 30/01/18	21 days	DCMC;Mme Haddadi;Mme Halouane	
Organiser et communiquer autour des rencontres semestrielles des auditeurs;	Tue 02/01/18	Fri 30/11/18	239 days	Mme Boumaza;Mme Halouane;Mme Zinet	
Communiquer autour de l'évolution du système;	Sun 02/09/18	Mon 01/10/18	22 days	DCMC;Equipe DCMQ;Mme Haddadi	
Communiquer sur l'uniformisation des documents de l'entreprise;	Mon 01/01/18	Sun 02/09/18	175 days	Equipe mixte qualité	
Organiser des réunions de points d'arrêts pour énoncer les résultats de chaque étape de mise en place du SMI à NAFTAL;	Tue 02/01/18	Mon 31/12/18	260 days	DCMQ;Groupes qualité branches;Mme Bouchaoui	
Organiser une Cérémonie d'annonce des résultats de l'audit à blanc	Sat 15/12/18	Sun 30/12/18	12 days	Mme Haddadi	
Actions Externes	Tue 02/01/18	Mon 31/12/18	260 days		
Organiser un cocktail au profit des partenaires de chaque activité;	Fri 01/06/18	Sat 30/06/18	22 days	Branches d'activités;DCMQ	
Rédiger un communiqué de presse sur la réalisation du projet;	Sun 16/12/18	Mon 31/12/18	12 days	Mme Haddadi;DCMQ	
Organiser une journée de partage d'expérience appelée «Success Story»;	Thu 01/03/18	Thu 15/03/18	11 days	Mme Haddadi;Mme Boumaza	
Elaborer un press-book sur les retombées de presse.	Tue 02/01/18	Mon 31/12/18	260 days	Mme Haddadi;Cellules communication	
Etape 5: Evaluation	Wed 01/03/17	Mon 31/12/18	479 days		
Actions arrêtées pour l'exercice 2018	Tue 02/01/18	Thu 29/11/18	238 days		
Instaurer le traitement des points inscrits à l'ordre du jour de la revue de direction en Conseil de branche et en Comités Exécutifs	Sat 30/06/18	Mon 31/12/18	133 days	Branches d'activités;Equipe DCMQ;DCSPE	
Lancer le processus de sélection de l'organisme chargé de la réalisation de l'audit à blanc	Mon 01/10/18	Tue 30/10/18	22 days	Mr Bouguelmouna;Mme Bouchaoui	
Etape 6 : Réaliser l'audit à blanc	Sat 15/12/18	Sun 30/12/18	12 days	Mme BOUKHALFA	
Choix de l'organisme pour l'audit					

Source : Elaboré par nous même

ANNEXE D-
QUESTIONNAIRE DE RETOUR
D'EXPERIENCE

INTRODUCTION

Merci de répondre au questionnaire, réalisé dans le cadre de l'écoute client interne, ayant pour objectif de recueillir en retours d'expériences votre perception des systèmes de management mis en œuvre.

Ce questionnaire est adressé à tout le collectif de Naftal que vous soyez acteurs des systèmes ou non.

PRESENTATION

NOM ET PRENOMS (FACULTATIF) :

STRUCTURE:

Fonction :		

QUESTION 1 (PLAN)

Selon vous quelle a été la/les motivation (s) de base pour la mise en place d'une démarche qualité au sein de Naftal ?

- Répondre aux exigences clients
- Répondre aux exigences des autres parties intéressées (Fournisseurs/le personnel /les autorités etc.)
- Se conformer à la réglementation
- Obtenir l'implication du personnel
- Obtenir un certificat qualité
- Optimiser le fonctionnement
- Améliorer la performance
- Renforcer l'image de Marque

Effet de mode

QUESTION 2 (PLAN & DO)

Selon vous, lesquels des éléments suivants ont été les plus importants lors de la mise en place des Systèmes et sur lesquelles les démarches ont pris appui ?

- Analyse du contexte de l'entreprise
- Engagement du top Management
- Un personnel souhaitant un changement
- Etat de nos Installations et infrastructures
- Capital expérience
- Autres

PRECISEZ :

QUESTION 3 (DO)

Selon vous, lesquels des éléments suivants ont été les plus considérés comme un acquis intégré dans les démarches adoptées ?

- Changements organisationnels
- Renforcement du volet Planification
- Documentation du système
- Allocation des moyens
- Allocation des ressources humaines
- Communication interne et Externe
- Organisation du travail
- Autres

PRECISEZ :

QUESTION 4 (DO & CHECK)

Selon vous, lesquels des éléments ont été appliqués et maîtrisés ?

Utilisation de tableaux de bord

Maîtrise des Documents

Audits internes

Conformité du produit

Conformité Réglementaire

Autres

PRECISEZ :

QUESTION 5 (DO)

Selon vous, quelles ont été les principales difficultés rencontrées lors de la mise en place des démarches ?

Se conformer à la réglementation en vigueur

Application de la documentation exigée

Manque d'engagement de la direction

Ressources insuffisantes (techniques, financières, compétences)

Réticence du personnel

Installations inadaptées aux standards

Autre (s) difficulté (s)

PRECISEZ :

.....

QUESTION 6 (DO & CHECK)

À votre poste de travail, lesquels des éléments suivants avez-vous le plus réussis à mettre en œuvre et à maîtriser ?

- Maîtrise des non-conformités et incidents
- Traitement des réclamations clients
- Plan d'actions correctives et préventives
- Maitrise documentaire
- Maitrise opérationnelle
- Autre

PRECISEZ :

QUESTION 7 (DO)

Après la mise en place des systèmes au niveau des différentes structures, selon vous comment devrait être la communication en interne, en vue de faire impliquer le personnel dans la mise en œuvre des démarches implémentées ?

--	--	--

- Communication et sensibilisation sur terrain
- Informations et sensibilisation en réunions périodiques
- Affichage des indicateurs (management visuel)
- Affichage des bonnes pratiques (management visuel)
- Organisation de formations internes et externes
- Organisation des enquêtes internes
- Autre

PRECISEZ :

QUESTION 8 (CHECK)

Ces systèmes mis en place ont-ils intégré votre gestion courante :

- Oui
 Non

SI c'est **Non** merci de préciser pourquoi :

.....

QUESTION 9 (CHECK)

Croyez-vous qu'à partir de votre vécu et vos connaissances sur le sujet, ces démarches permettront l'amélioration des performances de l'entreprise:

- Oui
 Non

SI c'est **Non** merci de préciser pourquoi :

.....

QUESTION 10 (CHECK)

Sur une échelle de 1 à 10, 1 étant inefficace et 10 très efficace, comment évalueriez-vous l'efficacité des Systèmes de Management mis en œuvres

01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

--

Elaboré par nous même

**ANNEXE E -
LES QUESTIONS DU BRAINSTORMING DE
CHAQUE ATELIER**

Tableau 07 : Questions du Brainstorming par activité

Numéro de l'atelier	Activités	Thèmes traités	Questions à intégrer dans les enveloppes	Population par atelier
01	Exploitation	<ul style="list-style-type: none"> ○ Exploitation et impératifs de maintenance ○ Exploitation et sécurité ○ Exploitation et conformité produit ○ Exploitation et conditions de travail ○ Exploitation et gestion de situation de crise 	<p>*Comment organiser la maintenance lorsque nous avons des impératifs d'exploitation ?</p> <p>*Comment assurer l'exploitation en toute sécurité ?</p> <p>*Quels sont les facteurs matériels qui empêchent de garantir la conformité produit ?</p> <p>*Comment jugez-vous les conditions dans lesquelles votre travail est effectué ?</p> <p>*Exploitation et gestion de situation de crise ?</p>	<p>04 acteurs du fonctionnel</p> <p>04 acteurs de l'opérationnel.</p> <p>01 acteur du système d'information</p> <p>02 animateurs</p>
02	Maintenance et métrologie	<ul style="list-style-type: none"> ○ Maintenance curative et mise à disposition des moyens ○ Maintenance, métrologie et plan de relève ○ Maintenance et contrôle du gaspillage ○ Utilisation rationnelle des moyens de maintenance ○ Fiabilisation des instruments de mesure 	<p>*Comment procéder à la gestion des instruments de mesure ?</p> <p>*Comment rationaliser la maintenance curative pour contrôler son utilisation ?</p> <p>*Comment utiliser rationnellement les moyens de maintenance ?</p> <p>*Comment s'assurer de la fiabilité des instruments de mesure</p>	<p>04 acteurs du fonctionnel</p> <p>04 acteurs de l'opérationnel.</p> <p>01 acteur du système d'information</p> <p>02 animateurs</p>
03	Santé	<ul style="list-style-type: none"> ○ Maladie professionnelles ○ Protection de la santé des travailleurs. ○ Le stress, travail et arrêts de travail ○ Conditions de travail ○ CHS / Gestion de crise 	<p>*Comment procéder à la veille en termes de Maladie professionnelles/à caractère professionnelle ?</p> <p>*Comment s'assurer que les moyens de Protection de la santé des travailleurs sont conforme (n'engendre pas de maladies) ?</p> <p>*Comment analysez-vous le stress engendré par le travail et que lien avec le nombre d'arrêts de travail et arrêts de travail ?</p> <p>*Comment garantissez-vous des bonnes Conditions de travail ?</p> <p>*Comment trouvez-vous la pertinence des travaux de CHS ?</p>	<p>04 médecins</p> <p>04 chefs des centres médicales</p> <p>01 acteur du système d'information.</p> <p>02 animateurs</p>
04	Sécurité	<ul style="list-style-type: none"> ○ Sécurité des installations, personnes et moyens de prévention ○ Sécurité et respect des exigences règlementaires ○ Sécurité et respect des procédures (facteur humain incluent la formation ○ Gestion de crise ○ Sécurité informatique 	<p>*Comment s'assurer de la sécurité des installations et personnes ?</p> <p>*Comment assurer la sécurité des biens et personnes tout en respectant les exigences règlementaires ?</p> <p>*Sécurité et respect des procédures (facteur humain incluent la formation ?</p>	<p>04 acteurs du fonctionnel</p> <p>04 acteurs de l'opérationnel.</p> <p>02 acteurs du système d'information.</p>

			<p>*Comment assurer un système d'information efficace et sécuriser ?</p> <p>*Quelles sont les étapes critiques de la gestion de crises ?</p>	
05	Environnement	<ul style="list-style-type: none"> ○ Protection de l'environnement et impératifs d'exploitation ○ Prévention en termes d'environnement ○ Gestion de crise ○ Lutte contre la pollution ○ Environnement et lieu de travail 	<p>*Comment Protéger l'environnement quand nous avons des impératifs d'exploitation ?</p> <p>*Comment faire de la prévention en environnement ?</p> <p>*Comment gérer une crise liée à un incident environnemental ?</p> <p>*Quels sont les moyens de lutte contre la pollution ?</p> <p>*Comment jugez-vous votre environnement et lieu de travail ?</p>	<p>04 acteurs du fonctionnel</p> <p>04 acteurs de l'opérationnel.</p> <p>01 acteur du système d'information</p> <p>02 animateurs</p>
06	Contrôle qualité produit	<ul style="list-style-type: none"> ○ Produit non conforme et le facteur humain ○ Moyens de maîtrise du produit non conforme ○ Produit non conforme, gaspillage et pertes économiques. ○ Traitement du produit non conforme 	<p>*Quels sont les investissements que l'on doit faire sur le facteur humain pour garantir la conformité produit ?</p> <p>*Quels sont les Moyens de maîtrise du produit non conforme ?</p> <p>*Comment réduire les contaminations produites pour éviter le gaspillage et pertes économiques ?</p> <p>*Comment Traiter le produit non conforme ?</p> <p>*Comment garantisiez-vous la fiabilité des analyses ?</p>	<p>03 personnes de laboratoires</p> <p>05 chefs de centres (Carburant, aviation, marine, bitume)</p> <p>01 acteur du système d'information</p> <p>02 animateurs</p>
07	RH	<ul style="list-style-type: none"> ○ Compétences ○ Formations ○ Compétence et risque QSE ○ Risques et conditions de travail ○ Implication du personnel 	<p>*Quelle sont les interventions qui peuvent garantir une amélioration du niveau des compétences et de bonne conditions de travail ?</p> <p>*Comment s'effectue les actions de formations ?</p> <p>*Comment assurer la compétence du personnel pour réduire les risque QSE ?</p> <p>*Quels sont les risques qui affectent les conditions de travail ?</p> <p>*Comment s'assurer que le personnel est conscient de l'importance de son activité ?</p>	<p>04 acteurs du fonctionnel</p> <p>04 acteurs de l'opérationnel.</p> <p>01 acteur du système d'information</p> <p>02 animateurs</p>

08	Commercialisation, marketing et Communication	<ul style="list-style-type: none"> ○ Naftal et ses fournisseurs ○ Naftal et ses clients ○ Naftal et ses concurrents ○ Stratégie de développement ○ Calculs des couts 	<p>*Comment assurons-nous de la bonne utilisation des ressources stratégique de l'entreprise ?</p> <p>*Comment assurer la satisfaction de vos parties intéressées ?</p> <p>*Quel sont les moyens de communications internes et externes qui doivent assurer un lien permanent avec les parties intéressées ?</p> <p>*Comment assurer la satisfaction client ?</p> <p>*Comment maîtriser et/ou réduire les couts générés par nos activités ?</p>	<p>02 acteurs dans le commercial AVM</p> <p>02 acteurs dans le commercial division réseau</p> <p>02 acteurs dans le commercial GPL</p> <p>02 acteurs dans le commercial LPB</p> <p>01 acteur dans le système d'information</p> <p>02 Responsables de communication</p> <p>01 acteur dans l'administration.</p>
09	Management QSE	<ul style="list-style-type: none"> ○ Qualité et stratégie de l'entreprise ○ Responsabilisation et maîtrise des processus ○ Restructuration du SMQ et harmonisation des systèmes ○ Acquisition et gestion de la compétence ○ <u>Vous en tant qu'acteur du SMQ</u> 	<p>*Quelle est la place de la qualité dans la stratégie de l'entreprise ? du leadership dans la maîtrise du QSE ?</p> <p>*Quelle est la place de la responsabilisation</p> <p>*Qu'attendez-vous de la démarche QSE ?</p> <p>*Que voulez-vous voir changé dans l'entrepri</p> <p>*Quels sont les risques liés à la mise en place se en matière QSE ? du QSE ?</p> <p>*Vous en tant qu'acteur du SMQ ?</p>	<p>08 acteurs qualitiens de toutes les activités</p> <p>01 acteur dans le système d'information</p>

Elaboré par nous même

**ANNEXE F -
PLAN D'ACTION DU SMI**

Atelier Management QHSE

Question 1 : Quel est l'apport de la mise en place des démarches dans la stratégie de l'entreprise ?

Plan d'action issu des réponses de l'atelier primaire :

Actions	Responsable de l'action	Co-responsable de l'action
Mettre en place des outils pour minimiser les risques managériaux, financiers et organisationnels	DG, DCMQ, DCF	Toutes les structures
Mettre en place une organisation adéquate	DCMQ	Toutes les structures
Mettre à disposition des produits conforme	Branches COM, GPL, CBR	Groupe contrôle qualité produit et métrologie
Mettre en conformité réglementaires les installations	Branches COM, GPL, CBR	Toutes les structures

Plan d'action issu des réponses des ateliers secondaires :

Actions	Responsable de l'action	Co-responsable de l'action
Maitriser les interfaces entre les activités	DCMQ	Toutes les structures
Préserver les métiers par la mise en place d'un système documentaire performant	DCMQ	DCSI
Renforcer l'image de marque de l'entreprise par une communication efficace	DCMC	DCMQ

Question 2: *Quelle est la place de la responsabilisation du leadership dans l'appropriation par le personnel des démarches ?*

Plan d'action issu des réponses de l'atelier primaire :

Actions	Responsable de l'action	Co-responsable de l'action
Assurer la Mise à disposition des ressources nécessaires (Moyens humains et financiers)	DG	Responsables des structures
Mettre en place les fiches descriptives des postes	DCRH	Toutes les structures
Réaliser des suivis et des contrôles des différentes démarches	DCMQ	Toutes les structures
Orienter l'organisation par processus	DG	DCMQ
Communiquer sur les objectifs de l'entreprise	DG	DCMQ

Plan d'action issu des réponses des ateliers secondaires :

Actions	Responsable de l'action	Co-responsable de l'action
Procéder à la diffusion du code de conduite et de la charte d'éthique de l'entreprise à toutes les parties intéressées	DCMC	Toutes les structures

Question 3: *Que voulez-vous voir changer dans l'entreprise en matière QSE ?*

Plan d'action issu des réponses de l'atelier primaire :

Actions	Responsable de l'action	Co-responsable de l'action
Faire prendre conscience des risques engendrés par les activités	DG, DCHSE, Branches COM, GPL et CBR	Toutes les structures opérationnelles
Renforcer l'engagement du leadership dans les démarches entreprises	DG	Toutes les responsables et à tous les niveaux de l'organisation
Impliquer le personnel dans les démarches entreprises	DCMQ	Toutes les structures
Instaurer la planification à tous les niveaux	Tous les responsables des Structures	Toutes les structures

Plan d'action issu des réponses des ateliers secondaires :

Actions	Responsable de l'action	Co-responsable de l'action
Valoriser dans les organisations l'activité HSE et donner d'avantages d'autorité	DG - DCMQ	DCHSE
Instaurer une gestion analytique pour toutes les activités	DCF	Toutes les structures et Branches d'activités
Élargir la formation de secourisme à tous les niveaux	DCRH	DRH Branches

Source : Document interne

Question 4 : *Selon vous, quels sont les enjeux liés à la mise en place du système QSE ?*

Plan d'action issu des réponses de l'atelier primaire :

Actions	Responsable de l'action	Co-responsable de l'action
Améliorer l'image de marque de l'entreprise	DG	Toutes les structures
Assurer et maintenir la place du leader sur le marché national	DG	Toutes les structures
Mettre en place un système d'écoute et de prise en charge des exigences des parties intéressées	DCMQ/ DCMC	Toutes les structures

Plan d'action issu des réponses secondaires :

Actions	Responsable de l'action	Co-responsable de l'action
Assurer la pérennité de l'entreprise	DG	Toutes les structures

Source : Document interne

Question 5: *Vous en tant qu'acteur du SMQ***Plan d'action issu des réponses de l'atelier primaire :**

Actions	Responsable de l'action	Co-responsable de l'action
Participer à l'atteinte des objectifs de l'entreprise	Toutes les structures	
Participer à la mise en place des systèmes	Toutes les structures	DCMQ

Plan d'action issu des réponses secondaires :

Actions	Responsable de l'action	Co-responsable de l'action
Assurer La synergie des actions pour atteindre les objectifs de la politique attendu de l'entreprise.	DCMQ	Toutes les structures
Diffusion des résultats (atteinte ou non) des objectifs	DG - DCPCG – DCMC	Toutes les structures

Source : Document interne

Atelier Santé

Question 1 : *Proposez des systèmes de veille pour les Maladies professionnelles et/ou maladie à caractère professionnel ?*

Plan d'action issu des réponses de l'atelier primaire :

Actions	Responsable de l'action	Co-responsable de l'action
Mettre en place une application informatique sur réseau, de tous les CMS pour la gestion des dossiers	DCSI/ DCASC/ DCRH	DCHSE/DHSE
Sensibiliser sur la prévention des maladies professionnelles et vulgariser les listes de maladies professionnelles liées au secteur des hydrocarbures	DCHSE/DCRH/DHSE et Branches d'activités	DCASC
S'assurer d'une meilleure exploitation des bilans sanguins;	DCRH - DCASC	DHSE Branches/DCHSE
Exiger des examens complémentaires pour établir les diagnostics	DCASC	DHSE Branches /DCHSE
Mettre à jour les différents registres réglementaires	DCASC	DHSE Branches /DCHSE

Plan d'action issu des réponses secondaires :

Actions	Responsable de l'action	Co-responsable de l'action
Veiller au respect des visites médicales obligatoires et réfléchir à l'augmentation de la fréquence des visites médicales pour les postes à risques	DCHSE/ DCRH Toutes les structures	DCASC
Veiller à l'Exploitation des registres des accidents / incidents de travail présents sur les sites d'exploitations lors de la réalisation des rapports d'activités et la tenue des CHS	Membres des CHS	DCHSE
Impliquer les médecins et membres des CHS dans l'évaluation des risques liés aux postes de travail	DCHSE	DCASC

Former les médecins de travail sur la spécification des produits ainsi que les risques liés à l'activité	DCRH	DCHSE / DCASC
Exploiter les résultats des bilans mensuels et trimestriels (climat social et accidents de travail) et mettre en place des plans d'actions	DCRH	Branches COM, GPL, CBR
Procéder à des Inspections, contrôles et/ ou audits des CMS	DCHSE /DCMQ	DCASC
Assurer une coordination entre la médecine du travail et les services personnels (dossiers médicaux)	DCRH / DCAG DAG/DAM Branches/ AMG Districts	DCASC
Identifier/actualiser les métiers/postes à risques	DCHSE	Branches COM, GPL, CBR / DCASC/DCRH /DCMQ
Réduire les années de travail pour les métiers à risques à l'instar d'autres métiers à risques	DCRH	Branches COM, GPL, CBR / DCASC
Solutionner le problème du droit en récupération des métiers opérationnels (exploitation)	DCRH	Branches COM, GPL, CBR
Etablir une base de données intra entreprise sur les maladies professionnelles et/ou maladies à caractère professionnelle	DCRH/DCHSE	DCASC/ DCSI
Organiser des campagnes de dépistage des maladies professionnelles et/ou maladie à caractère professionnelle au niveau opérationnel	DCHSE / DCRH	DCASC / Branches COM, GPL, CBR
Renforcer par des conventions avec les organismes spécialisés (analyses, centres d'imagerie)	DCASC	Branches COM, GPL, CBR

Source : Document interne

Question 2 : *Comment s'assurer de la bonne utilisation des moyens de Protection ?*

Plan d'action issu des réponses de l'atelier primaire :

Actions	Responsable de l'action	Co-responsable de l'action
Evaluer les risques physiques, chimiques etc.	DCHSE	
S'assurer de la conformité et la disponibilité des EPI	DCHSE	DCAG / Branches COM, GPL, CBR
Etablir une liste nominative de tous les produits et récupérer les Fiches de Données et de Sécurité(FDS) auprès des fournisseurs de chaque produit et la mettre à disposition des travailleurs	DCHSE	Branches COM, GPL, CBR
Sensibiliser et informer les travailleurs sur l'importance du port des EPI	DCHSE, DCRH	Branches COM, GPL, CBR
Etablir des Pictogrammes de sécurité simples et efficaces	DCHSE	DCASC

Source : Document interne

Plan d'action issu des réponses secondaires :

Actions	Responsable de l'action	Co-responsable de l'action
Déployer les procédures et instructions liées à l'utilisation des EPI	Branches COM, GPL, CBR	DCHSE
Procéder à des visites sur sites ainsi qu'à des inspections pour étudier l'état des lieux de travail	DCHSE	Branches COM, GPL, CBR
Analyser les causes des maladies professionnelles	DCASC	DCHSE/ DHSE Branches
Procéder aux audits (pluridisciplinaires) sur site programmés et ponctuels	DCMQ/DCA	Toutes les structures

Appliquer la réglementation dans les cas de non-respect du port des EPI « SANCTIONS »	Branches COM, GPL, CBR/ DHSE Branches	DCHSE
Equiper les structures opérationnelles de caméras de surveillance	Branches COM, GPL, CBR	DCSIE
Veiller au respect de dotation des EPI	Branches COM, GPL, CBR	DCHSE/ DAG
Mettre en place une charte d'engagement concernant le poste de travail (incluent ce qui concerne les EPI)	Branches COM, GPL, CBR	DCHSE
Communiquer sur les risques liés au non port des EPI/utilisation EPC	Branches COM, GPL, CBR/ DHSE Branches	DCHSE

Source : Document interne

Question 3 : Quelles sont les causes principales du stress engendrées par le travail ?

Plan d'action issu des réponses de l'atelier primaire :

Actions	Responsable de l'action	Co-responsable de l'action
Mettre en place le dispositif de la Méritocratie (Tout travail mérite récompense)	DCRH	Branches COM, GPL, CBR /DG
Mettre en place des dispositifs pour la détection, dénonce et prise en charge du Harcèlement moral et sexuel	DCRH	Branches COM, GPL, CBR DRH Branches
Sensibiliser les responsables sur l'importance morale de la valorisation de l'humain	DCRH	Toutes les structures
Mettre en place des moyens et systèmes de communication entre le personnel et sa hiérarchie	DCRH	Toutes les structures

Source : Document interne

Plan d'action issu des réponses secondaires :

Actions	Responsable de l'action	Co-responsable de l'action
Veiller à une bonne répartition des tâches	DCRH	Toutes les structures
Instaurer un système de travail adapté aux métiers (rotation des équipes, travail par équipe, etc.) afin de réduire le nombre d'incidents et d'accidents causés par la routine	DCHSE / DCRH	Toutes les structures

Source : Document interne

Question 4: *Selon vous que sont de bonnes Conditions de travail ?***Plan d'action issu des réponses de l'atelier primaire :**

Actions	Responsable de l'action	Co-responsable de l'action
Améliorer les conditions ergonomiques sur les lieux de travail	DCHSE /DCAG	Toutes les structures
Assurer une salubrité des lieux de travail	DCAG	Toutes les structures

Plan d'action issu des réponses secondaires :

Actions	Responsable de l'action	Co-responsable de l'action
Favoriser le travail d'équipe au travail individuel	Toutes les structures	
Automatiser les lieux de travail opérationnels et adapter la machine à l'homme	DCED /DTM	
Recenser les nuisances au poste de travail et mettre en place les actions nécessaires pour leur réduction	DCHSE DHSE Branches COM, GPL, CBR	DCRH
Mettre en place un dispositif pour la prise en charge des réclamations du personnel	DCRH	Toutes les structures

Question 5: *Comment trouvez-vous la pertinence des travaux de CHS ?*

Plan d'action issu des réponses de l'atelier primaire :

Actions	Responsable de l'action	Co-responsable de l'action
Veiller à la tenue des CHS de manière régulière	Branches COM, GPL, CBR/DG	DCHSE
Veiller à la prise en charge effective et dans les délais des plans d'actions issus des CHS	Toutes les structures concernées par les plans d'actions	DCHSE
Veiller à la transmission des PV de CHS a la CHS supérieure	Branches COM, GPL, CBR	DCHSE

Source : Document interne

Plan d'action issu des réponses secondaires :

Actions	Responsable de l'action	Co-responsable de l'action
Diffuser et afficher les PV et plans d'actions issus des réunions CHS	CHS	DCHSE/ DHSE Branches
Tenir les commissions d'hygiène et de sécurité sur les sites opérationnels	CHS des sites opérationnels	DCHSE/ DHSE Branches
Intégrer le plan d'actions des CHS aux plans d'action de la DCHSE	DCHSE	DCHSE /DHSE Branches
Créer un vivier formateur dans le domaine des CHS	DCHSE	DCRH

Source : Document interne

**ATELIER SECURITE DES INSTALLATIONS
ET SECURITE INFORMATIQUE**

Question 1 : *Comment assurer la sécurité des biens et personnes tout en respectant les exigences réglementaires ?*

Plan d'action issu des réponses de l'atelier primaire :

Actions	Responsable de l'action	Co-responsable de l'action
Mettre en place un processus de veille réglementaire, recenser et identifier les exigences applicables aux activités	DCHSE et Branches	Toutes les structures
Vérifier la conformité réglementaire en termes de HSE et autres dispositions internes	DCHSE et Branches	Toutes les structures
Etablir des plans d'actions pour la mise en conformité des installations, en définissant les responsabilités et les échéances de réalisation pour la levée des non conformités	DCHSE et Branches	Toutes les structures
Mettre en place un dispositif d'audit et de contrôle	DCHSE, DCA, DCMQ et Branches	Toutes les structures

Source : Document interne

Plan d'actions issu des réponses secondaires :

Actions	Responsable de l'action	Co-responsable de l'action
Définir l'interface & assurer la coordination entre la sécurité interne SIE et la sécurité industrielle	DCHSE	DCSIE
Renforcer en nombre et en diversité les exercices de simulation	DCHSE	Toutes les structures Opérationnelles
Mettre à disposition des activités des moyens de technologies nouvelles	DCBD, DCF, DCAG, DTM, DCED	Toutes les structures
Afficher les bonnes pratiques de l'entreprise	DCHSE	DCAG/DCSI
Déterminer les zones à risques (intra et extra murs)	Branches COM, GPL, CBR	DCHSE/DCSIE
Afficher les consignes de sécurité dans tous les lieux de travail	Branches COM, GPL, CBR	DCHSE / DHSE Branches

Mise en œuvre des recommandations issues des travaux des commissions CHS	Toutes les structures	
Assurer la disponibilité des équipements et matériels de sécurité et outillage conforme et spécifique	DCAG et DTM	DCHSE
Assurer une formation et sensibilisation en continu du personnel	DCHSE/ DCRH	

Source : Document interne

Question 2: Sécurité et respect des procédures?

Plan d'action issu des réponses de l'atelier primaire :

Actions	Responsable de l'action	Co-responsable de l'action
Elaborer des procédures métiers en faisant participer le personnel concerné et inclure le volet HSE dans ces procédures avec une bonne évaluation des risques	DCHSE	Toutes les structures
Vulgariser et déployer les procédures	DCHSE /Toutes les structures	DCMQ
Mettre à disposition des moyens humains et matériels pour l'application effective des procédures	DG, DCHSE et DCSIE	Toutes les structures
Mettre en place un dispositif d'audit et de contrôle	DCHSE, DCA	Toutes les structures

Source : Document interne

Plan d'actions issu des réponses secondaires :

Actions	Responsable de l'action	Co-responsable de l'action
Établir une charte de sécurité	DCHSE/DCSI	Toutes les structures
S'assurer de la disponibilité des procédures et de leur diffusion sur les lieux de travail	DCHSE/DCSI/DCMQ	Toutes les structures
Adapter les procédures de sécurité aux travaux de canalisation externe en exploitation	DCHSE /DTM	

Source : Document interne

Question 3: Quelles sont les étapes critiques de la gestion des situations d'urgence ?**Plan d'action issu des réponses de l'atelier primaire :**

Actions	Responsable de l'action	Co-responsable de l'action
Instaurer des exercices de simulation de situation d'urgence	DCHSE et DCSIE	Branches COM, GPL, CBR
Mettre à disposition des moyens d'interventions	DCAG, DTM	Branches, COM, GPL, CBR
Prévoir un plan de communication de crise pour la gestion de l'impact médiatique de la situation d'urgence	DCMC	Toutes les structures
Evaluer les capacités de réagir face à des situations d'urgence	DCHSE	Toutes les structures
Capitaliser le retour d'expériences lié à gestion des situations d'urgences	DCHSE	Toutes les structures

Source : Document interne

Plan d'actions issu des réponses secondaires :

Actions	Responsable de l'action	Co-responsable de l'action
Assure le suivi auprès des autorités pour l'obtention des PII	Branches COM, GPL, CBR	DCHSE
Identifier le périmètre de sécurité et circuits d'évacuation du personnel	Branches COM, GPL, CBR	DCHSE

Source : Document interne

Question 4: *Quels sont les moyens à mettre en place pour la gestion d'une situation d'urgence?***Plan d'action issu des réponses de l'atelier primaire :**

Actions	Responsable de l'action	Co-responsable de l'action
Définir les moyens humains et matériels à mettre en place pour la gestion de situations d'urgences	DCHSE	Branches GPL, COM, CBR
Former et sensibiliser le personnel sur la gestion des situations d'urgences	DCHSE /DCRH	Branches GPL, COM, CBR
Contrôler périodiquement l'efficacité des systèmes de gestion des situations d'urgences	DCHSE	DHSE Branches

Source : Document interne

Plan d'actions issu des réponses secondaires :

Actions	Responsable de l'action	Co-responsable de l'action
Aménager des couloirs d'urgence pour assurer l'accessibilité aux zones concernées	Branches COM, GPL, CBR/ DCAG	DCHSE
Procéder à des simulations de situations d'urgences afin de s'assurer régulièrement que tous les moyens sont opérationnels	Branches COM, GPL, CBR/ DCAG	DCHSE/ DCMC

Source : Document interne

Question 5: *Comment assurer un système d'information efficace et sécurisé ?***Plan d'action issu des réponses de l'atelier primaire :**

Actions	Responsable de l'action	Co-responsable de l'action
Réponde aux besoins des clients (clients internes) en matière de système d'information	DCSI	Toutes les structures
Mettre en place un système d'information fiable et facilement accessible et compréhensible	DCSI	Toutes les structures
Créer une cellule de communication informatique	DCSI	DCMC /DCRH
Veiller à garantir la confidentialité de l'information	DCSI	DCSI
Assurer l'intégrité de l'information	DCSI	DCSI

Source : Document interne

Plan d'actions issu des Réponses secondaires :

Actions	Responsable de l'action	Co-responsable de l'action
Mettre en place un Protocole de protection du système informatique	DCSI	Toutes les structures
Procéder à l'évaluation des niveaux de compétences des intervenants dans le système d'information	DCSI	DCRH
Instaurer la signature numérique pour chaque intervention	DCSI	Toutes les structures
Développer le système VSAT	DCSI	DCAG
Instaurer la sauvegarde des données sur le site entreprise	DCSI	Toutes les structures
Interfacer correctement les modules du système pour éviter les redondances	DCSI	Toutes les structures
Instaurer la réplication des données (Data Center)	DCSI	Toutes les structures

Source : Document interne

ATELIER ENVIRONNEMENT

Question 1 : *Comment Protéger l'environnement quand nous avons des impératifs d'exploitation ?*

Plan d'action issu des réponses de l'atelier primaire :

Actions	Responsable de l'action	Co-responsable de l'action
Mettre des barrières préventives dans les installations classées (Etanchéifier les postes chargement et les cuvettes de rétention, système de récupération des effluents liquides (séparateur eau hydrocarbure), et récupération des COV dans les zones à risques à pollution	DCED/ DCHSE	Branches COM, GPL ET CBR
Sensibiliser le personnel Exploitation, maintenance et HSE sur le respect de l'environnement, tout en exerçant l'activité tel que gérer le déchet en amont	DCHSE / DCRH	DCHSE
Fournir les moyens matériel sur site pour préserver l'environnement, tout en exerçant l'exploitation et appliquant le principe du tri sélectif (Ex: Stockage conforme des déchets spéciaux et déchets spéciaux dangereux, déchets ménagers et inertes	Branches COM, GPL ET CBR	DCHSE
Etablir des procédures relatives à l'identification des aspects environnementaux, évaluer l'impact, définir les actions de maîtrise et les déployer au niveau opérationnel pour mise en œuvre	DCHSE	Branches COM, GPL ET CBR
Former le personnel HSE sur les aspects environnementaux liés à l'activité et sensibiliser tout le personnel impacté	DCRH /DCHSE	

Source : Document interne

Plan d'action issu des réponses secondaires :

Actions	Responsable de l'action	Co-responsable de l'action
Identifier les aspects environnementaux significatifs	DCHSE	
Accélérer les opérations de réforme pour l'assainissement des déchets	Commissions de réforme	Branches COM, GPL ET CBR
Encourager et privilégier la consommation des énergies propres « GPL/C, GNV..... »	DCMC	DCHSE
Assurer la présence d'un agent HSE pendant les opérations d'exploitation	Branches COM, GPL ET CBR	Responsables HSE des unités opérationnelles
Réfléchir à l'utilisation des nouvelles technologies (Traitement bactériologique, récupération des gaz vapeur...etc.)	DCHSE	DTM
Prendre en considération dans les cahiers de charges d'acquisition et réalisation les critères de respects de l'environnement	DCHSE	DTM /DCAG
Respect de la réglementation en vigueur liée aux rejets liquides, atmosphériques et solides	DCHSE	Responsables HSE des unités opérationnelles
Définir les objectifs par rapport à la responsabilité sociétale de l'entreprise	DCMQ/DG	Toutes les structures
Valoriser les déchets	DCHSE	Branches COM, GPL ET CBR

Source : Document interne

Question 2: *Comment faire de la prévention en environnement ?*

Plan d'action issu des réponses de l'atelier primaire :

Actions	Responsable de l'action	Co-responsable de l'action
Déterminer les impacts environnementaux liés à l'activité	DCHSE	DHSE Branches
Sensibiliser, informer et faire adhérer le personnel sur la prévention en environnement	DCHSE et DCRH	DHSE Branches
Respecter les procédures établies pour décrire les dispositions en termes de prévention de l'environnement	DCHSE	Branches COM, GPL, CBR Responsables HSE des entités opérationnelles
Prise en charge de recommandations issues des études d'impact sur l'environnement et audit environnementaux	DCHSE	Branches COM, GPL, CBR Responsables HSE des entités opérationnelles
Mettre en œuvre le Plan de gestion de l'environnement	DCHSE	Branches COM, GPL, CBR Responsables HSE des entités opérationnelles
Favoriser les produits non polluants et encourager les actions initiées dans le cadre du développement durable	DG / DCHSE	DCMQ/DCED /DTM
Effectuer des contrôles périodiques des installations	DCHSE/DCA/DTM	Branches COM, GPL, CBR

Source : Document interne

Plan d'action issu des réponses secondaires :

Actions	Responsable de l'action	Co-responsable de l'action
Organiser des campagnes volontariat (désherbage, embellissement...etc.) des sites de l'entreprise	DCAG/DCHSE	DCMC
Aménager des aires de stockage intermédiaires en attendant leur élimination	Branches COM, GPL ET CBR	DCHSE/Responsables HSE des entités opérationnelles
Mettre en œuvre des actions pour réduire la consommation énergétique	Branches COM, GPL ET CBR/ DCAG	DCHSE
Mettre en application l'IDG de gestion des déchets		Toutes les structures et entités opérationnelles
Etablir des conventions avec les organismes agréés pour la récupération des déchets	DCHSE/DTM	Branches COM, GPL ET CBR

Source : Document interne

Question 3: *Comment gérer une situation d'urgence liée à un incident environnemental ?*

Plan d'action issu des réponses de l'atelier primaire :

Actions	Responsable de l'action	Co-responsable de l'action
Mettre en place une procédure d'identification des situations d'urgence (Nature, lieu)	DCHSE	
Evaluation de la situation d'urgence (ampleur, envergure, gravité)	DCHSE	DHSE Branches
Mettre en place les moyens matériel (logistique et opérationnel), humain (effectif suffisant et qualifié), les méthodes (PII, EDD, EII, SGS, Procédures) et décliner les responsabilités d'intervention liés à la gestion des situations d'urgence	DG ,DCHSE, DCAG, DCF	Branches COM, GPL, CBR
Privilégier le retour d'expérience en dispositif périodiques permettant de capitaliser les vécus en termes incidents de pollution	DCHSE	Branches COM, GPL, CBR
Respecter la périodicité des exercices de sécurité, évaluer et prendre en charge les écarts jusqu'à maîtrise	DCHSE	Branches COM, GPL, CBR

Plan d'action issu des réponses secondaires :

Actions	Responsable de l'action	Co-responsable de l'action
Mettre en place le système ICS	DCHSE	DCAG / Branches COM, GPL, CBR
Elaborer un diagnostic de la situation causes/effets pour les incidents précédents	DCHSE	Responsables HSE des entités opérationnelles
Respecter avec rigueur les dispositions réglementaires, les procédures et les IDG associées	Branches COM, GPL, CBR	DCHSE /DCA

Source : Document interne

Question 4: *Quels sont les moyens de lutte contre la pollution ?*

Plan d'action issu des réponses de l'atelier primaire :

Actions	Responsable de l'action	Co-responsable de l'action
Mettre à disposition des kits antipollution en quantité suffisante (sable fin, les barrages flottants, système anti-débordement au niveau des bacs de stockage, absorbeurs)	DCHSE / DCED/DTM	DHSE Branches

Source : Document interne

Plan d'action issu des réponses secondaires :

Actions	Responsable de l'action	Co-responsable de l'action
Procéder aux analyses des rejets avant leur évacuation	DHSE Branches	Responsables HSE des entités opérationnelles Branches COM, CBR
Mettre en place des unités de récupération des vapeurs	DCED	Branches COM, GPL CBR
Mettre en place la signalisation environnementale adéquate au niveau de nos sites	DHSE Branches	DCHSE
Favoriser le chargement en source dans les nouvelles réalisations	DCED	Branches COM, GPL CBR

Source : Document interne

Question 5: Comment améliorer l'environnement de travail ?**Plan d'action issu des réponses de l'atelier primaire :**

Actions	Responsable de l'action	Co-responsable de l'action
Assurer en continu la propreté des lieux (installations, ateliers poste de chargement etc.)	DCAG/DAM/AMG	Branches COM, GPL CBR
Valoriser les déchets et établir des conventions pour la prise en charge	DCHSE /DTM	Branches COM, GPL CBR
Instaurer les concepts de l'économie d'Énergie, économie d'eau et papier	DCHSE	Toutes les structures
Favoriser les actions de communication et de sensibilisation	DCMC et DCRH	DCHSE

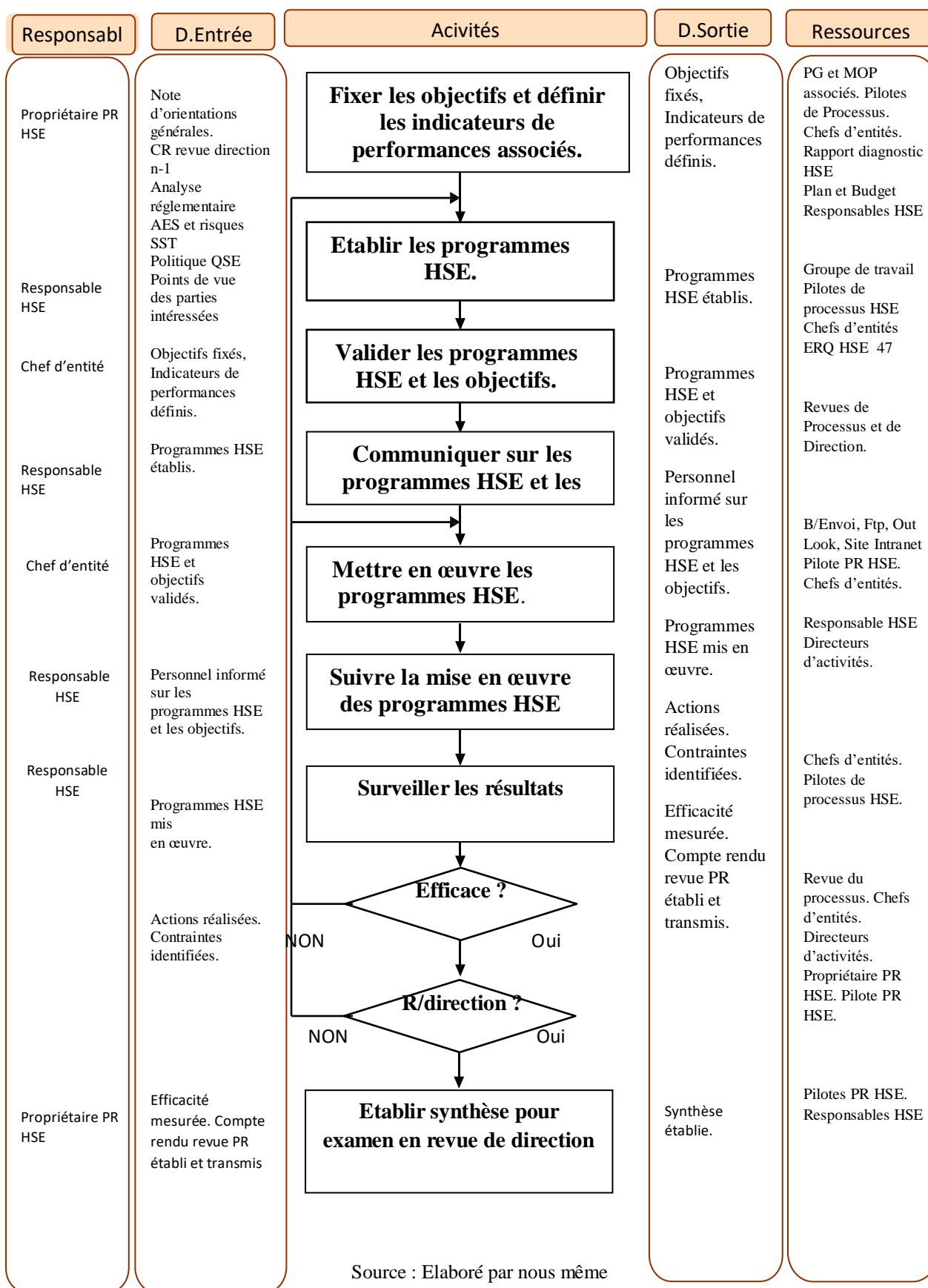
Plan d'action issu des réponses secondaires :

Actions	Responsable de l'action	Co-responsable de l'action
Mettre en place des accès au personnel à mobilité réduite	DCAG	Toutes les structures
Participer aux actions associatives environnementales (nettoyage des plages, reboisement)	DCHSE / DCASC	Toutes les structures
Sécuriser les lieux de travail	DCSIE	Toutes les structures
Promouvoir des activités de loisirs (activités culturelles, sportives)	DCASC	Toutes les structures
Prévoir un espace adéquat et aménagés pour recevoir les clients	DCAG	Branches COM, GPL CBR

Source : Document interne

ANNEXE G
PROJET FICHE PROCESSUS HSE

Logigramme : Processus HSE



Source : Elaboré par nous même

REFERENCES APPLICABLES	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Normes ISO 9000 V 2015 ▪ Normes ISO 9001 V 2015 ; ISO 14001 V 2015 ; ISO 45001 V 2018 ▪ Référentiel HSE-MS ▪ Textes législatifs et réglementaires 	
<p style="text-align: center;">Pilote de processus :</p> <p style="text-align: center;">Directeur Centrale HSE</p>	
FINALITES DU PROCESSUS	
<p>Client Branches :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mise en œuvre du système de management HSE-MS - S'assurer de la prise en charge des Orientations HSE à travers des actions de prévention des risques, de réduction des accidents et de protection de l'environnement. - S'assurer du respect permanent de la réglementation en vigueur en H, S, E. <p>Structures siège :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mise en œuvre du système de management HSE-MS - S'assurer de la prise en charge des Orientations HSE à travers des actions de prévention des risques, de réduction des accidents et de protection de l'environnement. - Assurer le respect permanent de la réglementation en vigueur en H, S, E. 	
Indicateurs de fonctionnement et de performance du processus	
BRANCHES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre d'accidents de travail ▪ Nombre d'accidents de circulation ▪ Taux de satisfaction des branches sur l'accompagnement dans l'assurance de la sécurité des biens et des personnes/ Efficacité des audits de conformité, opportunité des plans d'amélioration, efficacité
SIEGE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre d'accidents de travail ▪ Nombre d'accidents de circulation ▪ Taux de levée des non conformités HSE applicables

Source : Document interne

Entité contribuant au processus	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Branches d'activités ; ▪ Directions Centrales ▪ Directions Exécutives 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ DAG
Axe de rattachement de la politique Qualité	
Axe : la préservation de la Santé, Sécurité des personnes et des biens ainsi que la protection Environnement	
Objectifs de performance du processus	
SIEGE	<ul style="list-style-type: none"> - l'Etablissement, la mise en œuvre et communication des axes de la politique HSE - L'accompagnement du siège DG dans la réalisation de l'évaluation des risques professionnels (EVRP) phase 2. - L'accompagnement du siège DG dans l'amélioration des aspects environnementaux liés aux déchets. - L'accompagnement du siège DG dans la gestion des situations d'urgence
BRANCHES	<ul style="list-style-type: none"> - l'Etablissement, la mise en œuvre et communication des axes de la politique HSE. - L'accompagnement des activités dans la réalisation de l'évaluation des risques professionnels (EVRP) phase 2. - L'accompagnement des activités dans la mise en œuvre du système de gestion des urgences et des crises des sites opérationnels. - L'accompagnement des activités dans l'amélioration des aspects environnementaux liés aux déchets et rejets liquides.
Indicateurs de performance liés à l'axe de la Politique QHSE	
SIEGE	<ul style="list-style-type: none"> - Taux de réalisation des actions planifiées
BRANCHE	<ul style="list-style-type: none"> - Taux de réalisation des actions planifiées

Source : Document interne

INDICATEURS DU PROCESSUS		
Indicateur 1 : Nombre d'accidents de travail		
Mode de calcul : Nombre d'accidents de travail = Total des accidents de travail enregistrés sur l'année		
Origine de l'information : Bilans HSE -Rapports - BIRQ		
Fréquence	Mode de diffusion	Destinataires
Annuelle	Tableau de bord	Propriétaire
Indicateur 2 : Nombre d'accidents de circulation		
Mode de calcul : Nombre d'accidents de circulation = Total des accidents de circulation enregistrés sur		
Origine de l'information : Bilans HSE -Rapports - BIRQ		
Fréquence	Mode de diffusion	Destinataires
Annuelle	Tableau de bord	Propriétaire
Indicateur 3 : Taux de non conformités HSE		
Mode de calcul : $100 \times [(\text{Nombre de NC année (n)} / \text{Nombre d'exigences applicables})]$		
Origine de l'information : Bilans HSE -Rapports		
Fréquence	Mode de diffusion	Destinataires
Annuelle	Tableau de bord	Propriétaire
Indicateur 4 : Taux de réalisation des actions planifiées.		
Mode de calcul : $100 \times [\text{Nombre d'actions réalisées}] / \text{Nombre d'actions planifiées}$		
Origine de l'information : Rapports d'états d'avancement- Bilans -Rapports d'audits - Rapports		
Fréquence	Mode de diffusion	Destinataires
Annuelle	Tableau de bord	Propriétaire
Indicateur 5 : Accompagnement dans l'assurance de la sécurité des biens et des personnes/ Efficacité des audits de conformité, opportunité des plans d'amélioration, efficacité des suivis.		
Mode de calcul :		
Origine de l'information : Questionnaire de satisfaction clients		
Fréquence	Mode de diffusion	Destinataires
Annuelle	Tableau de bord	Propriétaire