



République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
**Université Kasdi Merbah Ouargla**  
**Institut de technologie**  
**Département : Management**



## Mémoire de licence

Pour l'obtention d'une licence professionnelle

Filière Sciences de gestion Spécialité : Gestion des Ressources Humaines

Thème :

**Impact de la mise en place d'un système de management qualité sur la  
Gestion des Ressources Humaines de l'Entreprises.**

**Cas de la société SONATRACH, Division Production, Direction Régional  
Haoud Berkaoui.**

Réalisé par les étudiants :

Radia FAHEM & Amirouche BENSALEM

**Soutenu le 22 Mai 2017 devant le jury composé de :**

Mme OULD BRAHIM Aïcha, Maitre Assistant, Université Kasdi Merbah Ouargla,  
Président

Mme AMNACHE Lynda, Maitre Assistant, Université Kasdi Merbah Ouargla, rapporteur

Mme MEKHELFI Amina, Maitre de conférences, Université Kasdi Merbah Ouargla,  
examinateur

Cachet de l'entreprise

Année universitaire 2016-2017



République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
**Université Kasdi Merbah Ouargla**  
**Institut de technologie**  
**Département : Management**



## Mémoire de licence

Pour l'obtention d'une licence professionnelle

Filière Sciences de gestion Spécialité : Gestion des Ressources Humaines

Thème :

**Impact de la mise en place d'un système de management qualité sur la  
Gestion des Ressources Humaines de l'Entreprises.**

**Cas de la société SONATRACH, Division Production, Direction Régional  
Haoud Berkaoui.**

Réalisé par l'étudiant :

Radia FAHEM & Amirouche BENSALEM

**Soutenu le 22 Mai 2017 devant le jury composé de :**

Mme OULD BRAHIM Aicha, Maitre Assistant, Université Kasdi Merbah Ouargla,  
Président

Mme AMNACHE Lynda, Maitre Assistant, Université Kasdi Merbah Ouargla, rapporteur

Mme MEKHELFI Amina, Maitre de conférences, Université Kasdi Merbah Ouargla,  
examinateur

Cachet de l'entreprise

Année universitaire 2016-2017

# Dédicaces

## Dédicaces



*Je dédie ce mémoire à ...*

*Mes parents :*

*Ma mère, qui a œuvré pour ma réussite, de par son amour, son soutien, tous les sacrifices consentis et ses précieux conseils, pour toute son assistance et sa présence dans ma vie, reçois à travers ce travail aussi modeste soit-il, l'expression de mes sentiments et de mon éternelle gratitude.*

*Mon père, qui peut être fier et trouver ici le résultat de longues années de sacrifices et de privations pour m'aider à avancer dans la vie. Puisse Dieu faire en sorte que ce travail porte son fruit ; Merci pour les valeurs nobles, l'éducation et le soutien permanent venu de toi.*

*Mes frères et sœurs qui n'ont cessé d'être pour moi des exemples de persévérance, de courage et de générosité.*

*Mes professeurs de l'IT qui doivent voir dans ce travail la fierté d'un savoir bien acquis.*

*A notre cher et dynamique professeur*

*Un remerciement particulier et sincère pour tous vos efforts fournis.*

*Vous avez toujours été présente.*

*Que ce travail soit un témoignage de ma gratitude et mon profond respect.*



Amirouche & Radia

# Remerciement Remerciement

*La réalisation de ce mémoire a été possible grâce au concours de plusieurs personnes à qui nous voudrions témoigner toute notre reconnaissance.*

*On voudrait tout d'abord adresser toute notre gratitude à la directrice de ce mémoire, M.AMNACHE, pour sa patience, sa disponibilité et surtout ses judicieux conseils, qui ont contribué à alimenter notre réflexion.*

*Nous adressons notre sincères remerciements à M.MEKHALFI AMINA directrice de l'institut de technologie et tous les professeurs, intervenants et toutes les personnes qui par leurs paroles, leurs écrits, leurs conseils et leurs critiques ont guidé notre réflexions et ont accepté à nous rencontrer et répondre à nos questions durant notre recherches*

*Nous remercions nos très chers parents qui ont toujours été là pour nous. Vous avez tout sacrifié pour vos enfants n'épargnant ni santé ni efforts. Vous nous avez donné un magnifique modèle de labeur et de persévérance. Nous somme redevable d'une éducation dont ont est fier.*

*On remercie l'ensemble du personnel de la société Sonatrach unité HBK pour l'intégration, l'accueil chaleureux, le soutien et la collaboration à notre mission.*

*Enfin, nous remerciant toutes les personnes qui nous ont soutenus et qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.*

Radia & Amirouche

### Résumé et mots clés

La mise en place d'un système de management qualité a un impact considérable sur la Ressource Humaine d'une entreprise. Il se trouve également que cette démarche constitue un objet d'apprentissage important qui conduit l'entreprise ainsi que ses employés à se remettre en cause en permanence et à développer de nouvelles compétences.

Cette étude vise à souligner l'impact des systèmes de management de la qualité sur les pratiques de la gestion des Ressources Humaines, après enquête auprès des gestionnaires Ressource Humaines et la consultation de documents de travail ( processus, procédure...) nous avons réaliser que malgré l'existence d'une volonté de la mise en place du système de management qualité, exprimé dans le cadre du HSE-MS de cette entreprise son utilisation demeure encore embryonnaire et reste inconnu de la quasi-totalité des salariés de l'entreprise, ce qui rend son évaluation assez difficile pour le moment

**MOTS CLES** : entreprise, norme ISO 9001, compétences, ressource humaine, certification, qualité, Sonatrach direction Haoud Berkaoui.

#### Abstract

Certification to ISO9001 has a significant impact on human resource of a company.

It also happens that the certification process is an important object of learning that led the company and its employees to continually challenge and develop new skills.

This study highlights the impact of quality management systems on practices management of human resources in companies Sonatrach unit haoud barkaoui, in western Algeria (Ouargla city). For this, a survey was conducted among Human Resources Managers. The results show that companies put more frequently in place a comprehensive policy on recruitment, training and information sharing.

**KEYWORDS:** Company, ISO 9001, skills, human ressources, certification, quality.

## Sommaire

Introduction.....	01
Chapitre01 : la démarche qualité au service de la performance de l'entreprise.	
Section 01 : présentation des aspects fondamentaux relatifs à la qualité.....	04
1.1 L'histoire et l'évolution de la qualité.....	04
1.2 Définition de la qualité .....	05
1.3 Prise en compte des entreprises liées à la non- qualité.....	06
1.4 Démarche qualité .....	06
Conclusion.....	07
Section 02 : La norme ISO 9001 et le management des ressources humaines de l'entreprise.....	08
2.1 Définition de la famille ISO 9000.....	08
2.2 Fonctionnement et exigences de la norme ISO 9001-2008.....	13
2.3 Comparaison entre ISO 9001-2008 et ISO 9001 -2015 .....	16
2.4 La ressource humaine dans les chapitres de la norme ISO 9001-2008 .....	19
Conclusion.....	20
Conclusion de chapitre 01.....	20
Chapitre 02 : le système de management intégré de la société Sonatrach unité Haoud Berkaoui et ses effets sur la gestion des Ressources Humaines.	
Introduction.....	21
Section 01 : généralité sur la direction Haoud Berkaoui .....	21
1.1 Présentations de l'entreprise .....	21
1.2 Organisation de l'entreprise .....	22
1.3 Présentation de la situation des effectifs de l'entreprise et son évolution .....	23
Section 02 : Impact de système management intégré sur les processus Ressources Humaines.....	23
2.1 Le Système de Management Intégré dans la société HBK.....	25
2.2 La gestion Ressources Humaines dans le processus globale de l'entreprise.....	25
2.3 Les différents processus de la gestion des ressources humaines dans la société HBK.....	26
2.4 Le processus de formation .....	26
2.5 Le processus de Recrutement.....	31
2.6 Impacte de système management intégré sur la gestion des ressources humaines .....	37
Conclusion chapitre .....	41
Conclusion générale.....	42

## Listes des tableaux, figures et annexes

## Tableaux

<b>Numéro</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
Tableau N°1	Schéma synoptique de la structure de la norme ISO 9001	16
Tableau N°2	Système management de qualité (SMG)	16
Tableau N°3	Responsabilités de la direction	17
Tableau N°4	Approche processus	17
Tableau N°5	Le potentiel humain	18
Tableau N°6	Fiche technique de l'entreprise	22
Tableau N°7	Indicateur de performance de processus formation	29
Tableau N°08	Prévisions / Réalisations de contribution de l'entreprise à la formation année 2016 (Homme/Mois)	29
Tableau N°09	Synthèse actions de formation	29
Tableau N°10	Synthèse actions de formation par Organisme	30
Tableau N°11	Formation intra-entreprise Sur site	30
Tableau N°12	Formation intra-entreprise hors site	31
Tableau N°13	Mise en situation professionnelle	31
Tableau N°14	Apprentissage	31
Tableau N°15	Prévisions / Réalisations de contribution de l'entreprise à la formation des jeunes année2016 (Homme/Mois)	32
Tableau N°16	Indicateur de performance de processus formation	34
Tableau N°17	Réalisations des recrutements des ACT cumulées au 31/12/2016	34
Tableau N°18	Situation du Personnel Contractuel (CDD) au 31/12/2016	35
Tableau N°19	Plan Annuel 2016 (Prévisions / Réalisations)	35
Tableau N°20	Mouvements et évolutions du Personnel par rapport à l'exercice 2016	36
Tableau N°21	Répartition des Effectifs Inscrits par Valeur Diplôme au 31/12/2016	36
Tableau N°22	Arrivées de personnel 2016	37
Tableau N°23	Départs de personnel 2016	37
Tableau N°24	Répartition des promotions individuelles	38
Tableau N°25	Des prêts achats véhicule	38
Tableau N°26	Médailles de l'exercice 2016	39

**Figure :**

<b>Numéro</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
Figure 01	Evolution de la démarche qualité	<b>05</b>
Figure 02	Représente de façon simple un processus.	<b>10</b>
Figure 03	La boucle d'amélioration continue, selon Deming	<b>12</b>
Figure 04	Modèle de processus d'un système de management de la qualité (d'après l'ISO 9001)	<b>13</b>
Figure 05	Répartition des effectifs en terme de sexe homme/ femme	<b>23</b>
Figure 06	Répartition de l'effectif féminin Par CSP	<b>24</b>
Figure 07	Répartition d'effectif en matière de type de contrat	<b>24</b>
Figure 08	répartition des effectifs en matière de nombre des cadres, maîtrise et exécution	<b>24</b>
Figure 09	Répartition des Effectifs Inscrits par Tranche d'Age	<b>25</b>
Figure10	Répartition des Effectifs Inscrits par Tranche d'Ancienneté	<b>25</b>
Figure 11	Répartition des effectifs par fonction arrêté au 31/12/2016	<b>26</b>
Figure 12	Evolution des participations aux formations H/M	<b>27</b>
Figure 13	Evolution des réalisations de formation en H/M par Cadre Maitrise Exécution	<b>27</b>
Figure14	Processus de formation	<b>28</b>
Figure 15	Processus de recrutement	<b>33</b>
Figure16	Répartition des effectifs par niveau académique année 2016	<b>37</b>



**Annexe :**

<b>Numéro</b>	<b>Titre</b>	<b>page</b>
Annexe 01	Organigramme de la société Sonatrach unité HBK	<b>1</b>
Annexe 02	Organigramme de la division personnel	<b>2</b>
Annexe 03	répartition des effectifs par fonction arrêté au 31/12/2016	<b>3</b>
Annexe 04	Les étapes de processus de Recrutement de l'entreprise HBK	<b>4</b>
Annexe 05	Formulaire d'évaluation	<b>5</b>

**Abréviations et les sigles**

<b>Symbole</b>	<b>Signification</b>	<b>Page</b>
<b>ISO</b>	Internationale organisation of standardisation	01
<b>DP</b>	Division Production	01
<b>HBK</b>	Haoud Barkaoui	01
<b>SH</b>	Sonatrach	02
<b>SMQ</b>	Système Management de Qualité	02
<b>RH</b>	Ressource Humaine	02
<b>GRH</b>	Gestion des Ressources Humaines	02
<b>CNQ</b>	Coûts Non Qualité	06
<b>PMQ</b>	Principe Management de Qualité	09
<b>PDCA</b>	Plan, Do, Check, Act	11
<b>SMI</b>	Système Management Intégré	21
<b>GNL</b>	Gaze naturel liquéfié	21
<b>BKH</b>	Benkhahla	22
<b>GLA</b>	Gllala	22
<b>OHSAS</b>		25
<b>HSE</b>	Hygiène, sécurité et enveniment	26
<b>MS</b>	Management sécurité	26
<b>FMC</b>	Fonction cœur de métier	27
<b>HMD</b>	Hassi Massoud	30
<b>IAP</b>	Institut algérien de pétrole	30
<b>CPE</b>	Centre de Perfectionnement d'entreprise	30
<b>KDA</b>	Kilo Dinar Algérien	30
<b>DR</b>	Direction régionale	30
<b>RHM</b>	Région Hassi Massoud	30
<b>MSP</b>	Mise en situation professionnel	32
<b>CDD</b>	Contrat Duré Déterminé	34
<b>CDI</b>	Contrat Duré Indéterminé	34
<b>ACT</b>	Agenc Contractuel Temporaire	34
<b>CSP</b>	Catégorie profession socioprofessionnel	35
<b>DSP</b>	Département Sécurité Poste	35
<b>TS</b>	Technicien Supérieur	36
<b>DEUA</b>	Diplômes d'études Universitaires Appliqués	36
<b>SLP</b>	Sais Lire et Ecrire	36

## INTRODUCTION GENERALE

Les entreprises et les organisations évoluent de nos jours dans un environnement concurrentiel qui les oblige à relever deux défis majeurs : celui de l'excellence et de la compétitivité pour la survie. De tels défis ne peuvent être relevés qu'avec des travailleurs motivés qui s'investissent à fond dans leur activité professionnelle. Or, la qualité du service et l'implication au travail sont des conditions essentielles qui garantissent l'efficacité et la performance au niveau des entreprises, notamment celle de la Société SONATRACH.

Ainsi, dans une économie qui se mondialise et qui devient de plus en plus concurrentielle, il urge de se conformer aux exigences de l'environnement ainsi que de s'adapter à l'évolution en cours pour devenir constamment compétitif. C'est pourquoi, avec l'ère de la certification ISO 9001 on assiste à une course hâtive de la part des entreprises vers la certification pour conformer leurs processus de production avec les normes du référentiel ainsi qu'à l'instauration d'un système de management de qualité.

La norme ISO 9001 décrit les dispositions à prendre dans l'entreprise pour mettre en œuvre un système de management de la qualité afin de démontrer qu'elle est apte à fournir régulièrement un produit ou un service conforme aux exigences de ses clients par l'application efficace du système, qui inclut les processus pour l'amélioration continue et la prévention des non-conformités.

En effet, les processus sur lesquels repose le système de management de la qualité s'appliquent d'ailleurs aussi bien à la fabrication qu'au recrutement, à la formation, la gestion de carrière et au management des compétences... Si tout un chacun comprend qu'il faut satisfaire le client pour assurer la pérennité de l'entreprise et que la satisfaction du client passe également par la motivation du personnel, la certification n'est qu'une bonne méthode qui permet de progresser sur la voie de la Qualité Totale.

Ces dispositions constituent pour le client une assurance de la qualité, cela dit que la Qualité Totale, pour une entreprise, est une politique qui tend à la mobilisation permanente de tous ses membres pour améliorer.

- la qualité de ses produits et services.
- la qualité de son fonctionnement.
- la qualité de ses objectifs, en relation avec l'évolution de son environnement. <sup>1</sup>

La certification selon la norme ISO 9001, référentiel reconnu mondialement est la reconnaissance faite par un organisme accrédité est délivrée après un audit réalisé par un organisme de certification, qui permet d'évaluer le système de management de la qualité mis en place conformément aux exigences de la norme. Elle démontre que l'entreprise est apte à fournir une qualité régulière et qu'elle est en mesure de prendre toutes les dispositions nécessaires pour donner confiance à ses clients.

Les avantages de la mise en place système de management de la qualité sont immenses pour les entreprises élues. Selon les rapports et les études effectuées sur les grandes entreprises brésiliennes on estime que 55% d'entre-elles avaient accru leur productivité grâce à ISO 9000, 35% avaient amélioré la normalisation de leurs processus de fabrication,

---

<sup>1</sup> R. RNOUL, « Management par la qualité dans l'industrie, une affaire de méthode », Le grand livre de la qualité », Edition. AFNOR, Paris, 2010, page 10.

31% avaient fait davantage participer leurs employés au contrôle de la qualité des produits et plus de 20% d'entre elles avaient relevé que leurs clients étaient plus satisfaits.<sup>2</sup>

A l'heure actuelle, on assiste à la mise en place d'un système de management de qualité qui garantit aux clients que les produits et les services consommés répondent à un critère de qualité bien définie mais ceci ne peut être concrétisé sans une amélioration de l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise, de ses circuits d'information ainsi que la mobilisation et implication du personnel autour de ce projet fédérateur, qui permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme.

Consciente de tout cela, la société SONATRACH –Direction Production –Haoud Barkaoui s'est engagée tout récemment dans une démarche de mise en place d'un système de management qualité qui s'intègre dans un système global appelé le HSE-MS.

- **La problématique et questions de la recherche :**

Fort de ce constat, il apparaît nettement que le système de management de qualité est un levier de promotion des produits et services de l'entreprise et de l'image de marque pour ce c'est faire reconnaître son savoir faire auprès de ses clients et de ses fournisseurs et mettre en œuvre des processus d'amélioration continue.

Et c'est dans ce registre que s'inscrit notre étude qui a pour but **d'analyser l'impact de la mise en place d'un système de management qualité sur la gestion des Ressources Humaines(RH) de la société –Direction Production- Haoud Barkaoui.**

Autrement dit, la mise en place de ce système entraîne-t-elle des changements dans la pratique de la gestion des Ressources Humaines ? Si oui, quelle est la nature de ses changements ?

Pour mieux éclairer cette problématique nous l'avons décomposé en quatre questions secondaires :

1-Comment mettre en place un système de management de qualité ? Existe-il des référentiels qui nous aident dans cette mise en œuvre ?

2-Quelle est la place de la gestion des Ressources Humaines dans le système intégré de la société SONATRACH –Direction Production –Haoud Barkaoui ?

3-Quels sont les changements apportés à la Gestion Ressources Humaines après la mise en place de ce système ?

4-Le système est-il très bien appliqué dans le domaine des ressources humaines dans société SONATRACH –Direction Production –Haoud Barkaoui ?

- **La pertinence du sujet :**

Le choix de notre sujet se justifie par le fait que cette étude sur la certification ISO nous permettra de mieux cerner un tant soit peu les moyens mis en œuvre pour l'instauration d'un système de management par la qualité ainsi que les exigences de la norme ISO 9001 pour la certification.

Etudier l'effet de la mise en place un système de management intégré sur la gestion des Ressources Humaines des entreprises notamment de la SONATRACH –Direction

---

<sup>2</sup> O. NDIAYE FAYE, « L'effet de la certification iso 9001 sur les performances économiques de la SDE », éd. Organisation, Paris, 2009, P 06

Production –Haoud Barkaoui, nous semble donc être la méthode la plus adéquate pour pouvoir cerner notre préoccupation de recherche, car bien menée, une telle recherche peut être source d'une avancée significative en termes d'évolution des connaissances et des théories.

- **Les objectifs de cette étude :**

L'objectif général de cette étude est de montrer de quelle manière la mise en place un système de management qualité influe sur la Gestion des Ressources Humaines de la société SONATRACH –Direction Production –Haoud Barkaoui et quels sont moyens mis en œuvre pour l'instauration d'un tel système au niveau de cette entreprise.

- **Les limites spatiales et temporelles de l'étude:**

Notre étude se focalise sur la période 2008-2016 au niveau de société SONATRACH – Direction Production –Haoud Barkaoui, wilaya de Ouargla, ALGERIE.

- **Structure du travail :**

Afin de présenter cette étude de la manière la plus exhaustive possible, on a réparti notre travail en deux chapitres essentiels où le premier se concentre sur la démarche qualité au service de la performance de l'entreprise, et à son tour il se décompose en deux sections ; dans la première nous parlerons sur les notions de base de la qualité comme, la définition, l'évolution, l'importance et les objectifs de la démarche qualité qui est une source de promotion pour les entreprises .

Dans la deuxième section il sera question de revenir sur la norme ISO 9001 et le management des Ressources Humaines qui est devenue aujourd'hui l'un des leviers de toute réussite. Enfin, un deuxième chapitre portera sur l'étude et la mise en place de système de management par la qualité. A cet effet, nous allons analyser et interpréter les résultats de l'étude de la société SONATRACH –Direction Production –Haoud Barkaoui.

## **CHAPITRE 01 : LA DEMARCHE QUALITE AU SERVICE DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE**

---

Avec la mondialisation, le rapprochement et la mutation constante des marchés mondiaux, pour des raisons de compétitivité et même de survie dans le marché, nombreuses sont les entreprises qui ont intégré un système de management de la qualité performant et efficace pour obtenir des résultats satisfaisants pour l'entreprise et pour le client.

Or tout le monde admet aujourd'hui l'importance de la qualité pour l'entreprise, qui est un enjeu majeur du management, car tous démontrent qu'elle constitue l'un des meilleurs moyens pour à la fois satisfaire, fidéliser et gagner des clients, réduire les coûts de revient, consolider, améliorer le fonctionnement interne ainsi que les conditions de travail dans l'entreprise.

La normalisation est l'un des outils les mieux adaptés pour l'harmonisation des pratiques et l'instauration d'une dynamique d'amélioration continue couvrant la qualité des prestations de l'ensemble des activités de toute organisation. De plus, les normes deviennent de plus en plus indispensables et continuent de s'imposer en tant qu'outil d'accompagnement incontournable du développement.

En effet, quel que soit le contexte économique, les critères de système management par la qualité constituent une valeur ajoutée capitale.

### **Section 01 : Présentation des aspects fondamentaux relatifs à la qualité**

La qualité est aujourd'hui mise en place dans plusieurs secteurs (santé, industrie, services.), et chaque entreprise est en outre un cas particulier, compte tenu de la nature de ses produits/services, des préoccupations de ses clients, du dynamisme de ses concurrents, de son historique, de son ambiance sociale. Considérée sous cet aspect, la démarche qualité a pour but d'aider les organismes à fonctionner mieux, au service des clients, du personnel, de la rentabilité et du développement durable. Elle est destinée à aider les "opérationnels" à mieux travailler et améliorer leur efficacité.

Le concept qualité évolue si vite qu'on ne peut faire abstraction d'un peu d'histoire pour se faire une idée de la qualité d'aujourd'hui et de demain. Le concept de la qualité est apparu très tôt dans l'histoire de l'homme et n'a cessé de se développer.

#### **1.1 L'histoire et l'évolution de la "qualité" :**

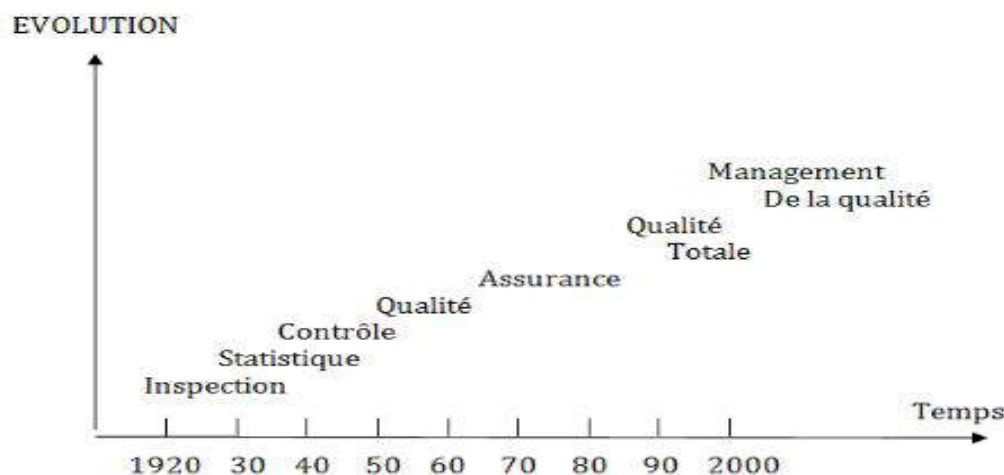
L'histoire de la qualité remonte forte loin, comme étant une fonction au sein de l'entreprise a été légitimée pour la première fois au début des années 1900 par le scientifique F.W Taylor. Cette fonction est celle d'un inspecteur chargé de vérifier la qualité de travail des employés appelé contrôleur qualité.

De manière générale, l'évolution de la qualité peut se résumer en trois périodes :<sup>3</sup>

- ⇒ **L'âge du tri** (des années 1940 aux années 1960) : Où les industriels prennent conscience de la nécessité de contrôler les produits finis pour garantir une certaine qualité, chaque pièce est contrôlée et jetée au rebus si elle est défectueuse, ce qui coûtait extrêmement cher à l'entreprise.
- ⇒ **L'âge du contrôle** (des années 1960 aux années 1980) : Des contrôles sont effectués en cours de fabrication sur certaines caractéristiques du produit afin de permettre d'adopter des actions correctives dès que des écarts par rapport aux objectifs sont décelés.
- ⇒ **L'âge de l'amélioration continue de la qualité** (des années 1980 à aujourd'hui) : Qui consiste à partir d'une vision stratégique sur le devenir de l'entreprise à s'organiser pour pouvoir garantir à sa clientèle le niveau de qualité prescrit et à présenter des processus permettant d'expliquer les différentes méthodes appliquées pour y parvenir.

La figure ci-dessous illustre bien cette évolution :

**Figure 01 : Evolution de la démarche qualité en général durant la période 1920/2000**



Source : Management de la qualité dans les entreprises marocaines, sciences économique et gestion Université Moulay Ismail Faculté des Sciences Juridique Economiques et Sociales -Meknès-

## 1.2 Définition de la qualité :

L'International Organisation for Standardisation (ISO) définissait la qualité « comme l'ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites ». Plus récemment, elle a complété cette définition qui est devenue: « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un produit, d'un système ou d'un processus à satisfaire les exigences des clients et autres parties intéressées».<sup>4</sup>

<sup>3</sup> M.Firni, A.Ismaili et F.Elgamouz « Management de la qualité dans les entreprises marocaines », Sciences économique et gestion, 2009 Université Moulay Ismail Faculté des Sciences Juridique Economiques et Sociales -Meknès- .

<sup>4</sup> M.LECLERCQ « L'Iso 9001 version 2015 : Evolution ou révolution », Mémoire professionnel, Ecole d'Ingénieurs., Paris, 2015, P 10.

En effet, pour atteindre la qualité, il faut assurer la conformité par rapport :

- 1- aux caractéristiques du produit ou du service;
- 2- le prix qu'accepte l'acheteur;
- 3- Un délai raisonnable.

Dans la pratique, la qualité se décline sous deux formes<sup>5</sup> :

**1.2.1 La qualité externe** : c'est lorsqu'un produit ou service répond parfaitement aux besoins et attentes des clients. Au quotidien, de nombreuses entreprises perdent des parts de marchés, car elles ne parviennent pas répondre efficacement aux exigences clients.

**1.2.2 La qualité interne** : C'est la maîtrise et l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise. Les bénéficiaires en sont la direction, le personnel de l'entreprise, les actionnaires et bien sûr les clients. Difficile de faire de la qualité externe sans qualité interne.

### **1.3. Prise en compte des coûts liés à la non- qualité :**

Pour une entreprise, "faire de la qualité" permet de gagner de l'argent. A l'inverse la non-qualité en coûte. En effet, il s'avère généralement plus coûteux de corriger les défauts ou les erreurs que de bien faire du premier coup. En outre, le coût de la non-qualité est d'autant plus important qu'elle est détectée tardivement (perte de matière première, retouche, retard, frais de transport, frais administratifs, perte et insatisfaction du client soit interne ou externe, dégradation de l'image de marque ...).

Les coûts de non qualité (CNQ) peuvent atteindre entre moyenne 7% jusqu'à 20% du chiffre d'affaires des entreprises. De belles économies en perspective, et surtout des gains de compétitivité à prendre.<sup>6</sup>

### **1.4. Démarche qualité :**

Une démarche qualité est un outil de changement créant une dynamique de progrès continu dans le fonctionnement de l'entreprise (qualité interne) et la satisfaction de ses clients (qualité externe). Cela favorise la pérennité et le développement de l'entreprise. Une démarche qualité est avant tout un véritable projet d'entreprise participatif qui doit être porté par la direction et impliquer tout le personnel.

*« Une démarche qualité doit impliquer toute l'entreprise si on veut qu'elle soit réellement efficace »<sup>7</sup>*

Pourquoi se lancer dans une démarche qualité ?<sup>7</sup>

On s'engage dans une démarche qualité pour améliorer ses performances. Or c'est un outil stratégique destiné à atteindre les objectifs (internes et/ou externes) fixés par la direction.

#### **1.4.1. Objectifs internes :**

- Réduire les dysfonctionnements.
- Réduire les coûts de non qualité et augmenter les marges.
- Fiabiliser les contrôles et les processus.
- Améliorer les méthodes de travail.
- Pérenniser le savoir faire.

<sup>5</sup> H. JIoud, « Guide de la qualité pour les PME-PMI », Rapport d'étude sur la qualité, France, Décembre 2009, p07.

<sup>6</sup> H. JIoud, op.cit, p 11.

<sup>7</sup> <http://www.axess-qualite.fr/demarche-qualite.html>



- Faciliter l'intégration des nouveaux collaborateurs.
- Définir des méthodes de travail communes.
- Mettre en place une organisation efficace orientée résultats.
- Motiver le personnel autour d'un projet d'entreprise.
- Mieux piloter les processus et responsabiliser les équipes.
- Accompagner et maîtriser la croissance de l'entreprise.

**1.4.2. Objectifs externes :**

- Améliorer la qualité des produits et services.
- Placer le client au cœur de l'entreprise.
- Mieux identifier et anticiper les besoins des clients.
- Améliorer la satisfaction et de la fidélisation des clients.
- Conquérir de nouveaux marchés.
- Améliorer et valoriser son savoir-faire et son image.
- Instaurer un climat de confiance avec les clients.
- Se démarquer de la concurrence.
- Obtenir une reconnaissance externe : certification iso 9001.

Après un aperçu sur le concept de la qualité, ses évolutions, et ses objectifs interne et externe, on peut conclure que la démarche qualité est une nouveauté de stratégie qui concoure à la dynamique de l'entreprise et sa performance. Par ailleurs, la qualité est devenue une nécessité ; non un choix stratégique ; elle conditionne la survie des entreprises.

## Section 02 : La norme ISO 9001 et le Management des Ressources Humaines de l'entreprise

Après cette prise de conscience de l'importance de la ressource humaine dans la démarche qualité, les modèles de référence actuellement en vogue en termes de management de la qualité (le référentiel ISO et les différents prix qualité) consacrent tous des chapitres importants à l'amélioration des compétences des employés nécessaire à la réalisation de la qualité escomptée.

C'est ainsi que nous observons dans les différentes versions de l'ISO une tendance significative dans ce sens. Depuis la version ISO 9001 de 2008, jusqu'à la version actuelle 2015, beaucoup d'améliorations ont été apportées pour appuyer le rôle de l'Homme dans la démarche qualité.

De plus, La question de la certification, ISO 9001 constitue aujourd'hui une préoccupation majeure au niveau des entreprises. Ainsi à l'heure actuelle on assiste à une course hâtive vers la certification ISO parce que les entreprises sont conscientes que la mise en œuvre d'un système de management par la qualité est porteuse de performance et d'efficacité.

### 2.1. Présentation de la norme ISO 9000 :

L'ISO est une organisation internationale non gouvernementale, indépendante, composée de 165 organismes nationaux de normalisation. Par ses membres dans le secrétariat central est situé à Genève en Suisse, l'Organisation réunit des experts qui mettent en commun leurs connaissances pour élaborer des Normes internationales d'application volontaire, fondées sur le consensus pertinentes pour le marché, soutenant l'innovation et apportant des solutions aux enjeux mondiaux.<sup>8</sup>

L'ISO 9001 et l'ISO 9004 sont des normes qui font partie de la série des normes ISO 9000, élaborées de manière à se compléter l'une l'autre; elles peuvent cependant être utilisées séparément.

Les normes de la famille ISO 9000 représentent un consensus international sur les bonnes pratiques du management de la qualité. La famille se compose de norme et lignes directrices relatives aux systèmes de management de la qualité et de norme de soutien associées.

#### 2.1.1 Définition de la famille ISO 9000

##### 2.1.1.1 Définition de la norme ISO 9000 :

La norme ISO 9001, contient des explications détaillées sur les huit principes de management de la qualité, ainsi que de nombreux conseils utiles pour les appliquer à votre façon de travailler. Elle contient également bon nombre des termes et définitions utilisés dans ISO 9001 et est une ressource précieuse pour bâtir un système de management de la qualité réussi.

##### 2.1.1.2 Définition de la norme ISO 9001 :

La norme ISO 9001 a été publiée pour la première fois en 1987 et est régulièrement révisée depuis. Sa première révision date de 1994, la suivante de 2000 (et a intégré la notion de processus d'amélioration), les suivantes ont eu lieu en 2008 et enfin, en 2015.

ISO 9001:2008 et 2015, est la norme qui fournit un ensemble d'exigences normalisées pour un système de management de la qualité, indépendamment du domaine d'activité et de la taille de l'organisme utilisateur, et qu'il soit dans le secteur privé ou dans le secteur public.

<sup>8</sup> [www.iso.org](http://www.iso.org) (Stratégie de l'ISO 2016\_2020)

C'est la seule norme de la famille en fonction de laquelle les organismes peuvent être certifiés bien que la certification ne soit pas une exigence obligatoire de la norme.

### 2.1.1.3 Définition de la norme ISO 9004 :

ISO 9004, son titre complet est : *Gestion des performances durables d'un organisme - Approche de management par la qualité.*

ISO 9004 fournit des lignes directrices permettant aux organismes de réaliser des performances durables par une approche de management par la qualité et est plus large que celle de l'ISO 9001. Elle s'applique à tout organisme, quel que soit sa taille, son type et son activité. Cependant, elle n'est pas destinée à être utilisée dans un cadre réglementaire, contractuel ou de certification.

## 2.1.2 Les huit principes du management de la qualité :

Les Principes de Management de la Qualité (PMQ) sont un ensemble de valeurs, de règles, de normes et de convictions fondamentales, considérées comme justes et susceptibles de servir de base au management de la qualité. Ce système est fondé sur 08 grands principes énoncés dans la norme ISO 9004. Ils sont également mentionnés dans la norme ISO 9000: «Principes essentiels et vocabulaire». L'ISO 9000 est la norme de référence pour l'ISO 9001.

Le SMQ de la norme actuelle ISO 9001 s'appuie sur huit principes, qui sont :<sup>9</sup>

### 2.1.2.1 Orientation client :

Le principal objectif du management de la qualité est de satisfaire et répondre aux exigences des clients et les dépasser et d'aller au-delà de leurs attentes.

Des performances durables sont obtenues lorsqu'un organisme obtient la confiance des clients et des autres parties intéressées. Chaque aspect de l'interaction avec les clients offre une opportunité de créer plus de valeur pour le client. Ainsi de contribuer à la réussite sur le long terme de l'entreprise. Il est donc important de conserver la confiance des clients, et de comprendre leurs besoins présents et futurs.

### 2.1.2.2. Leadership :

À tous les niveaux, les dirigeants établissent la finalité et les orientations et créent des conditions dans lesquelles le personnel est impliqué pour atteindre la réalisation les objectifs qualités de l'organisme. L'établissement de la finalité et des orientations et l'implication du personnel permettent à un organisme d'aligner ses stratégies, politiques, processus et ressources afin d'atteindre ses objectifs. Or avoir une vision ou une mission claire, portée par une direction forte, sont des éléments essentiels pour que chacun dans l'organisme comprenne les objectifs à atteindre.

### 2.1.2.3. Implication du personnel :

Un personnel compétent, habilité, responsable et impliqué à tous les niveaux de l'organisme ou de l'entreprise est essentiel pour améliorer sa capacité à créer et fournir de la valeur des clients.

Pour gérer un organisme de façon efficace et efficiente, il est important de respecter et d'impliquer l'ensemble du personnel à tous les niveaux et de respecter chaque personne individuellement. La reconnaissance, l'habilitation et l'amélioration des compétences facilitent l'implication du personnel dans l'atteinte des objectives qualités de l'organisme.

<sup>9</sup> C. PINET, « Les 10 clés pour réussir sa certifications ISO 9001 :2008 », Edition AFNOR, PARIS, 2009, p.p34.- 41.

#### 2.1.2.4. Approche processus :

Des résultats cohérents et prévisibles sont obtenus de manière plus efficace et efficiente lorsque les activités sont comprises et gérées comme des processus corrélés fonctionnant comme un système cohérent. Donc chaque personne, équipe, connaît les activités de l'organisme et sait comment elles s'articulent les unes avec les autres.

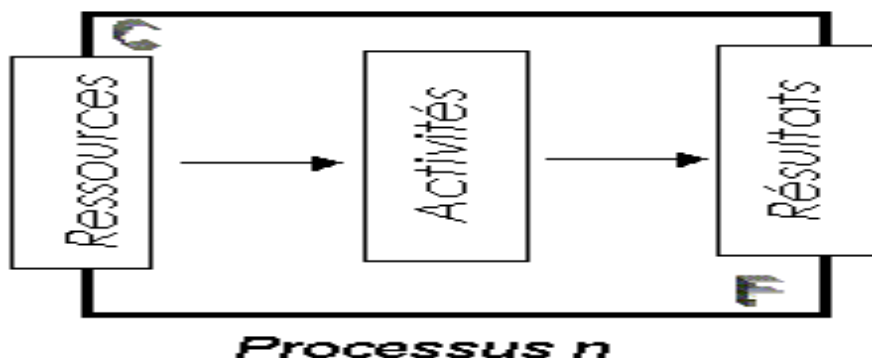
Or, le système de management de la qualité (SMQ) est constitué de processus corrélés. Comprendre comment des résultats sont obtenus par ce système permet à un organisme d'optimiser le système et ses performances.

##### 2.1.2.4.1 Qu'est-ce qu'un processus ?

La norme ISO 9000 définit un processus comme « Ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie, en y ajoutant de la valeur ajoutée ». Un élément de sortie d'un processus constitue souvent l'élément d'entrée du processus suivant.<sup>10</sup>



Figure 02 : Représentation d'un processus.



Source : M. CATTAN, « Guide des processus passons à la pratique », 2<sup>e</sup> édition. Afnor, paris, 2008

##### 2.1.2.4.2 Les types de processus selon les exigences de la norme ISO 9001:

Les processus sont souvent regroupés en 03 familles :<sup>11</sup>

- **Les processus de management ou de "direction"**: Contribuent à l'élaboration de la politique et à la définition des objectifs stratégiques, notamment permettant de faire les choix pour l'avenir et guider l'organisation vers son futur voulu.

Assurent la cohérence des processus de réalisation et de support. Ils incluent la mesure et la surveillance du système de processus et l'exploitation des résultats en vue de l'amélioration des performances.

- **Les processus opérationnels** : contribuent directement à la réalisation du produit / service, de la détection, dans le but de satisfaire le client. Ils regroupent les activités liées au cycle de vie du produit.

<sup>10</sup> M. CATTAN, « Guide des processus passons à la pratique », 2<sup>e</sup> édition. Afnor, paris, 2008, p.p8- 10.

<sup>11</sup> M. CATTAN, op.cit, p 74.

- **Les processus de support ou de "soutien** : Contribuent au bon déroulement des autres processus, constituent un véritable soutien, et sont en permanence à l'écoute du client interne de l'organisation en leur fournissant les ressources nécessaires, Ils comprennent notamment :
  - les ressources humaines.
  - les ressources financières.

Il ya lieu de noter que la détermination de tous les processus de l'organisme est la première étape de l'approche processus. Ainsi que leurs séquences et interactions peuvent également être représentés à travers une **cartographie des processus**<sup>12</sup>, qui est une manière graphique de représenter l'activité d'une entreprise, Elle permet de

- ✓ Visualiser et distingue les différents processus et activités de conception ;
- ✓ Permet une meilleure compréhension du fonctionnement par le personnel ;
- ✓ Facilite le pilotage global de l'organisme ;
- ✓ Facilite l'intégration des nouveaux collaborateurs ;
- ✓ Met en évidence la finalité des activités et l'implication nécessaire de tous.

#### 2.1.2.4.3. Pourquoi manager les processus ?

Le management des processus permet de focaliser toute l'entreprise sur le marché, les clients, les objectifs stratégiques, et d'une façon générale, sur tout ce qui crée de la valeur. Grâce à son fonctionnement transversal et la participation de l'ensemble des acteurs de l'organisation, il permet de déployer un management inter-fonctions qui considère les interfaces. Or La réussite du management des processus repose beaucoup sur la participation des hommes.<sup>13</sup>

#### 2.1.2.5. Le management par approche système :

Identifier, comprendre et gérer des processus corrélés comme un système, contribue à l'efficacité et l'efficience de l'organisme à atteindre ses objectifs.

#### 2.1.2.6 Amélioration continue :

Réussir implique de mettre constamment l'accent sur la recherche de possibilités d'amélioration. Il faut rester en phase avec l'évolution interne et externe pour continuer à créer de la valeur pour vos clients. À l'heure actuelle où les conditions changent si vite, c'est un facteur d'importance capitale.

Ce principe constitue une application de la roue de Deming (PDCA) qui est une méthode pour aider à apprendre, ainsi que pour conduire l'amélioration d'un produit ou d'un processus, aussi connue sous le nom de méthode PDCA, Plan, Do, Check et Act popularisée par William Edwards Deming, promoteur de la qualité made in Japan<sup>14</sup> :

**\*La planification** : La première phase de la roue de Deming comporte deux étapes principales la définition des objectifs et la planification des actions à entreprendre.

**\*Réalisation** : Faire, réaliser, exécuter les tâches prévues, (qui fait quoi ? dans quels délais?). Il peut être intéressant de limiter l'ampleur et la portée des tâches à exécuter afin de disposer d'un meilleur contrôle (processus répétitif).

**\*Contrôle (Evaluation)**: Vérifier les résultats. Mesurer et comparer avec les prévisions.

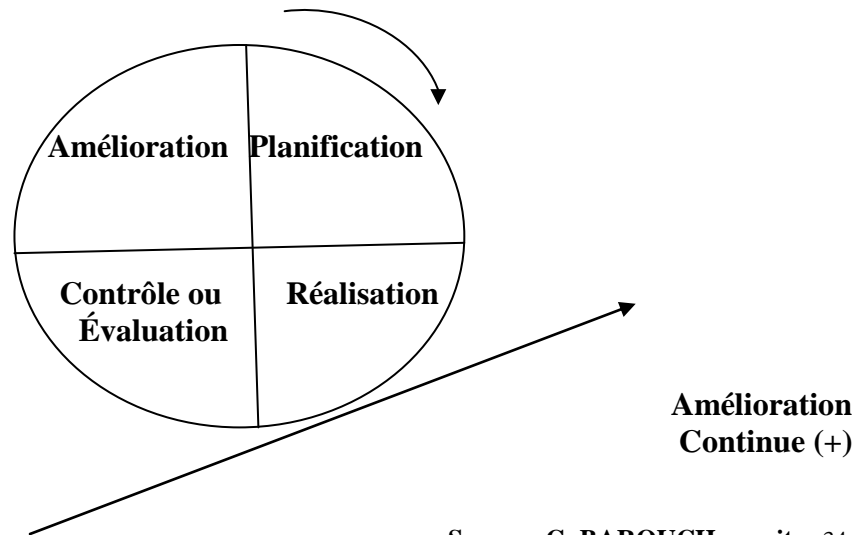
<sup>12</sup> R. ERNOUI, « Le grand livre de la qualité, Management par la qualité dans l'industrie, une affaire de méthodes », édition. Afnor, Paris, 2010, page 128.

<sup>13</sup> M.TALANTKITE , « Approche Processus »,op.cit, p 02.

<sup>14</sup> G. BAROUCH, « Booster la performance de son entreprise La boîte à outils de votre succès ! » , édition. .Afnor, Paris, 2010, .PP 34- 36.

**\*Amélioration** : Agir, corriger, prendre les décisions qui s'imposent. Identifier les causes des dérives entre le réalisé et l'attendu. Identifier les nouveaux points d'intervention, définir des actions d'amélioration visant à supprimer les causes des écarts, redéfinir les processus si nécessaire

**Figure 03 : La boucle d'amélioration continue, selon Deming**



Source : G. BAROUCH, op.cit, p 34.

#### **2.1.2.7. L'approche factuelle pour la prise de décision :**

Une bonne décision s'appuie sur l'analyse d'éléments, d'informations et de résultats factuels. Ce principe invite donc à la rationalité. En effet, c'est parce que l'on a caractérisé objectivement l'ampleur d'une situation que l'on est en mesure de prendre les bonnes décisions. Répondre à ce principe c'est mettre en place des outils pertinents permettant la surveillance et la mesure des processus.

#### **2.1.2.8 Les relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs**

Ce principe est le plus singulier des huit puisque, c'est le seul qui sorte du cercle de l'organisme. En effet, ce dernier invite les organismes au développement de partenariats avec les principaux fournisseurs afin d'accroître la valeur ajoutée pour chacune des parties. Il s'agit là du fameux principe du « gagnant-gagnant » ou comment être plus fort à deux.

#### **2.1.3 Caractéristiques essentielles de la norme ISO 9001-2008**

Les caractéristiques originales de la version 2008 de la norme ISO 9001 s'articulent autour des six axes stratégiques suivants<sup>15</sup> :

- une structure en quatre points (la responsabilité de la direction ; le management des ressources ; la réalisation du produit ; les mesures, analyse et amélioration.)
- huit principes de management de la qualité.
- une orientation tournée vers le client.
- une approche processus.
- l'amélioration continue.
- une composante ressources humaines.

<sup>15</sup> C. PINET, « 10 clés pour réussir sa certifications ISO9001 :2008 », Edition Afnor, Paris, 2009, p.p 05-06.

### 2.1.4 Les avantages de la certification ISO 9000 :

Les Normes internationales fournissent des outils stratégiques et des orientations qui aident les entreprises à relever les défis les plus urgents dans le monde économique actuel. Elles garantissent l'efficacité optimale des activités commerciales, augmentent la productivité et facilitent l'accès à de nouveaux marchés.

Mettre en œuvre un système de management de la qualité aide à : <sup>16</sup>

- Evaluer le contexte global de l'organisme, pour mieux établir quelles sont les parties intéressées par activités. Cela pour définir les objectifs et identifier de nouvelles opportunités d'affaires.
- Donner la priorité aux clients en veillant constamment à répondre à leurs besoins et à dépasser leurs attentes, ainsi gagner de nouveaux clients et développer l'entreprise.
- Travailler **de façon plus efficace** car tous les processus seront alignés et compris par l'ensemble du personnel de l'organisme. Qui permet de gagner la productivité et l'efficacité, tout en réduisant les coûts internes.
- Répondre aux **exigences légales et réglementaires** applicables.
- **Conquérir de nouveaux marchés**, car, dans certains secteurs et pour certains clients, la conformité à ISO 9001 est un critère essentiel.
- **Identifier et gérer les risques** associés à l'activité de l'entreprise
- Enfin, la dernière version de la norme ISO 9001 fournit un cadre pour les systèmes de management de la qualité encore plus robuste pour la compétitivité des organismes. Le leadership est devenu un thème central pour la réussite d'un organisme. La direction par son leadership, crée à tous les niveaux les conditions à l'implication du personnel, à la mise en place d'un système de management de la qualité (SMQ) et à une organisation orientés vers la finalité de l'organisme.

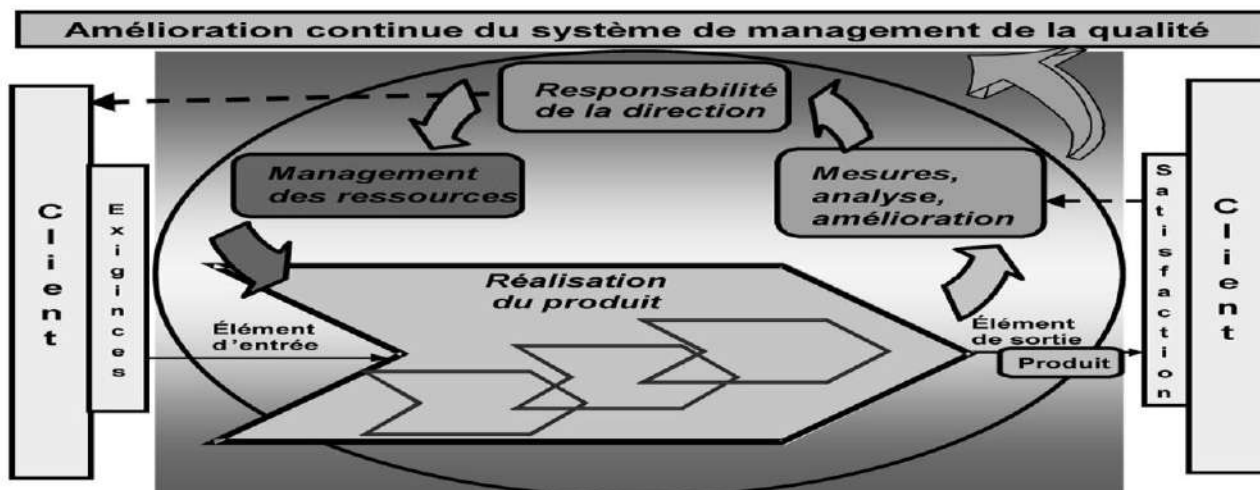
## 2.2 Fonctionnement et exigences de la norme ISO 9001-2008

Les exigences définies dans les normes ISO sont génériques. Elles s'appliquent à des organismes de tout secteur d'activité économique : qu'il soit industriel, administratif ou tertiaire. D'où l'appellation « organisme » plutôt que le terme « entreprise ». De même, sont concernés sans distinction des organismes fabriquant des produits ou bien délivrant des services. L'ISO 9001 ne présente aucune exigence relative au livrable (produit ou service) si ce n'est qu'il doit répondre aux exigences spécifiées par le client.

Le modèle de système de management de la qualité fondé sur l'approche processus recommandé par l'ISO 9001 est représenté ci-dessous. Ce schéma fait apparaître toutes les exigences de la norme. Il illustre aussi les relations entre les processus du système. En revanche, il ne présente pas les processus à un niveau détaillé.<sup>17</sup>

<sup>16</sup> [www.iso.org](http://www.iso.org).

<sup>17</sup> C. PINET, op.cit, p12.

**Figure 04 : Modèle de processus d'un système de management de la qualité (d'après l'ISO 9001)**

Source : C. Pinet, « 10 clés pour réussir sa certifications ISO9001 :2008 » Edition afnor, Paris, 2009 page 39.

Pour construire un système de management de la qualité, c'est donc le texte de la norme ISO 9001 qui fixe les exigences imposées. Cette norme est structurée de la manière suivante :<sup>18</sup>

**2.2.1 Domaine d'application :** La présente norme internationale spécifie les exigences relatives au système de management de la qualité lorsqu'un organisme <sup>19</sup>:

- a- doit démontrer son aptitude à fournir régulièrement un produit conforme aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables,
- b- vise à accroître la satisfaction de ses clients par l'application efficace du système, y compris les processus pour l'amélioration continue du système et l'assurance de la conformité aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables.

**2.2.2 Référence normative :** Les documents de référence suivants sont indispensables pour l'application du présent document. Pour les références datées, seule l'édition citée s'applique. Pour les références non datées, la dernière édition du document de référence s'applique (y compris les éventuels amendements).

**2.2.3. Termes et définitions :** Pour les besoins du présent document, les termes et définitions donnés dans l'ISO 9000 s'appliquent. Dans la présente Norme internationale, lorsque le terme «produit» est utilisé, il peut également signifier «service».

**2.2.4. Système de management de la qualité :** L'organisme doit établir, documenter, mettre en œuvre et entretenir un système de management de la qualité et en améliorer en permanence l'efficacité conformément aux exigences de la présente Norme internationale ; l'organisme doit :

- a) déterminer les processus nécessaires au système de management de la qualité et leur application dans tout l'organisme
- b) déterminer la séquence et l'interaction de ces processus;
- c) déterminer les critères et les méthodes nécessaires pour assurer l'efficacité du fonctionnement et de la maîtrise de ces processus;

<sup>18</sup> C. PINET, op.cit, p20.

<sup>19</sup> Norme internationale, **ISO 9001**, Quatrième édition 2008-11-15.



- d) assurer la disponibilité des ressources et des informations nécessaires au fonctionnement et à la surveillance de ces processus;
- e) surveiller, mesurer et analyser ces processus; mettre en œuvre les actions nécessaires pour obtenir les résultats planifiés et l'amélioration continue de ces processus.
- f) la planification, le fonctionnement et la maîtrise efficaces de ses processus.
- g) Démontrer son aptitude à fournir régulièrement un produit conforme aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables

La documentation du système de management de la qualité doit comprendre :

- a) l'expression documentée de la politique qualité et des objectifs qualités;
- b) un manuel qualité;
- c) les procédures documentées et les enregistrements exigés par la présente Norme internationale;
- d) les documents, y compris les enregistrements, jugés nécessaires par l'organisme pour assurer la planification, le fonctionnement et la maîtrise efficaces de ses processus.

**2.2.5. Responsabilité de la direction :** Afin de fournir la preuve de son engagement au développement et à la mise en œuvre du système de management de la qualité ainsi qu'à l'amélioration continue de son efficacité, la direction doit :

- a) communiquer au sein de l'organisme l'importance à satisfaire les exigences des clients ainsi que les exigences réglementaires et légales;
- b) établir la politique qualité;
- c) assurer que des objectifs qualités sont établis;
- d) mener des revues de direction;
- e) assurer la disponibilité des ressources.

#### **2.2.6. Management des ressources :**

Il s'agit d'identifier et assurer les besoins présents et futurs en ressources:

- personnel (quantité et qualité – compétences)
- infrastructures (bâtiments, équipements)
- environnement du travail (ergonomie, hygiène, santé et sécurité)
- moyens financiers

#### **2.2.7. Réalisation du produit.**

**-Planification de la réalisation du produit :** Ce sont tous les processus qui répondent aux besoins et attentes des clients (de la demande de devis jusqu'au service après vente).

**-Processus relatifs aux clients :** c'est la **détermination des exigences relatives au produit**, Ce sont tous les processus qui répondent aux besoins et attentes des clients (de la demande de devis jusqu'au service après vente). Chaque modification d'une exigence relative au produit implique la mise à jour des documents internes et la diffusion de l'information aux personnes concernées, l'entreprise doit mettre en place des méthodes de communication efficaces avec le client

**-Conception et développement :** c'est la Planification, la conception et le développement du produit ; Identifier et formaliser les étapes de vérification, validation de la conception et du développement du produit. Pour chaque étape clé prévoir l'action, le responsable, le résultat attendu, les critères à satisfaire, le matériel nécessaire, le délai.

**-Achats :** L'organisme doit assurer que le produit acheté est conforme aux exigences d'achat spécifiées. De plus Les informations relatives aux achats doivent décrire le produit à acheter.

**-Production et préparation du service :** Identifier, établir et planifier toutes les étapes des processus de réalisation du produit.

**2.2.8. Mesures, analyse et amélioration.**

La maîtrise de la conformité et l'amélioration globale de l'efficacité du SMQ est assurée entre autres par des processus de management (stratégie, audit, analyse des données, amélioration continue, autoévaluation).

Le tableau suivant, donne une vision synoptique de la structure de l'ISO 9001 et de son contenu. Il liste les exigences que le système de management de la qualité doit satisfaire, pour obtenir la certification.

**Tableau N°01 : Schéma synoptique de la structure de la norme ISO 9001**

<b>4. Système de management de la qualité</b>			
Exigences générales		Exigences relatives à la documentation	
<b>5. Responsabilité Direction</b>	<b>6. Management des ressources</b>	<b>7. Réalisation du produit/service</b>	<b>8. Mesure, analyse et amélioration</b>
Engagement de la direction	Mise à disposition des ressources	Planification de la réalisation du produit	Généralités
Écoute client	Ressources Humaines	Processus relatifs aux clients	Surveillance et mesurage
Politique qualité	Infrastructures	Conception et développement	Maîtrise du produit non conforme
Planification	Environnement de travail	Achats	Analyse des données
Responsabilité, autorité et communication		Production et préparation du service	Amélioration
Revue de direction		Maîtrise des équipements de surveillance et de mesure	

Source : C. PINET, op.cit, p 21

**2.3 Comparaison entre ISO 9001-2008 et ISO 9001 -2015**

Petit historique sur la nouvelle norme et pourquoi ?

**Tableau N°02 : Système management de qualité (SMG) :**

<b>ISO 9001 : 2008 08 principes</b>	<b>ISO 9001 :2015 07 principes</b>
1. Orientation client	1. Orientation client
2. Leadership	2. Leadership
3. implication du personnel	3. implication du personnel
4. approche processus	4. approche processus
5. management par approche système	
6. amélioration continue	5. Amélioration
7. approche factuelle pour la prise de décision	6. prise de décision fondée sur des preuves
8. relation mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs	7. management des relations avec les parties intéressées

Source : réalisé par nos soins en utilisant les deux normes (2008 et2015)

Dans la version 2008, On parle des huit principes de management de la qualité. Ont été introduits, le leadership, l'implication du personnel, l'approche processus, l'amélioration continue (plan, do, check, acte), le management par approche système, la relation mutuellement bénéfique, orientation client, approche factuelle pour la prise de décision

Dans la dernière version, le nombre de principes à diminué, il passe de huit à sept. Le leadership devient la responsabilité de la direction. L'amélioration continue devient simplement l'amélioration. L'approche factuelle pour la prise de décision devient la prise de décision fondée sur les preuves. La relation mutuellement bénéfique devient la gestion des relations avec les parties intéressées. L'approche processus reste inchangée mais intègre dans son principe le management par approche système.<sup>20</sup>

**Tableau N°03 : Responsabilités de la direction dans l'entreprise.**

<b>ISO 9001 : 2008</b>	<b>ISO 9001 : 2015</b>
1. les responsabilités et autorités, les représentants de la direction, les moyens et la revue de direction.	1. les engagements de la direction, le responsable de l'efficacité du système de management de la qualité
2. engagement de la direction, l'intégration dans la politique qualité, des objectifs qualités et une communication interne	2. promouvoir l'approche processus, risque et l'amélioration continue.
	3. L'encouragement du personnel à contribuer à l'efficacité de SMQ.
	4. L'encouragement des managers au leadership.

Source : réalisé par nos soins en utilisant les deux normes (2008 et2015)

<sup>20</sup> M.Leclercq,2015, « L'Iso 9001 version 2015 : Evolution ou révolution Transition de la version 2008 ISO 9001 vers la version 2015 », mémoire professionnel, Ecole d'ingénieurs, Paris, P 24.

Ce qu'il faut retenir du chapitre « responsabilités de la direction » sont d'une part d'avoir une clarté sur les engagements de la direction, de maîtriser les interactions du système de management de la qualité, d'autre part d'avoir pris conscience des risques liés à la direction et d'utiliser les opportunités pour améliorer. Cette prise de conscience encourage les acteurs du SMQ et du leadership.<sup>21</sup>

**Tableau N°04 : Approche processus**

ISO 9001 : 2008	ISO 9001 : 2015
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La détermination des processus du SMQ dans leurs séquences et leurs interactions.</li> <li>- La détermination des critères et méthodes pour maîtrise et efficacité.</li> <li>- L'assurance de la disponibilité des ressources et informations.</li> <li>- La surveillance, le mesurage et l'analyse sont indispensables dans cette version de la norme.</li> <li>- L'amélioration des processus est introduite également.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Déterminer les entrées et sorties de chaque processus.</li> <li>- Déterminer et maîtriser les risques produits et clients.</li> <li>- Mettre en place les indicateurs de performances</li> <li>- D'affecter les responsabilités et autorités.</li> <li>- surveillance et mesurage du processus est ajoutées : évaluer et modifier si besoin.</li> </ul>

Source : réalisé par nos soins en utilisant les deux normes (2008 et2015)

On peut constater une évolution ou amélioration de la gestion des processus, la maîtrise des risques qui impacte le client est délicate à adopter. Le fait de déterminer les entrées et sorties de chaque processus ou même de mettre en place des indicateurs va permettre de déterminer et maîtriser les risques.<sup>22</sup>

**Tableau N°05 : Le potentiel humain**

ISO 9001 : 2008	ISO 9001 : 2015
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définition des responsabilités, la compréhension et l'application, la formation et la qualification et les remontées d'information</li> <li>- Ajout des compétences aux exigences des formations et qualifications.</li> <li>- La sensibilisation client apparait ainsi que la conscience de la contribution aux résultats.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- maîtrise de la perception, valeur et culture.</li> <li>- la conscience des effets du non-respect des règles, des facteurs psycho-sociaux, des connaissances, de la capitalisation d'expérience, des savoirs.</li> <li>- capacité à prendre en compte des risques et des opportunités, à innover. L'implication, le respect de l'individu ainsi que l'autonomie</li> </ul>

Source : réalisé par nos soins en utilisant les deux normes (2008 et2015)

<sup>21</sup> M.Leclerc, op.cit., P 27.

<sup>22</sup> M. Leclercq.2015. <sup>22</sup> M.Leclerc, op.cit, 28

Un système de management est une composition de Hardware, software et de Humanware.<sup>23</sup> On peut dire que le potentiel humain est réévalué. Il démarre en 1987-1994 avec un potentiel de « **moyens** », et enchaîne dans la version suivante 2000-2008 avec un potentiel de « **ressources** » et évolue vers un potentiel de « **capital** » dans la nouvelle version 2008-2015.

La « dimension humaine » est réévalués dans la nouvelle version, les critères suivants accentuent l'importance de l'humain dans l'entreprise et montrent les avantages lorsqu'ils sont respectés. L'enrichissement des compétences grâce à la formation, la capacité d'expression des salariés, transmettre les valeurs de l'entreprise et le sens du travail avec l'appui du management, reconnaître le droit à l'erreur, les conditions de travail et la sécurité, le degré d'autonomie, l'écoute et le respect des salariés.

## 2.4 La ressource humaine dans les chapitres de la norme ISO 9001-2008 :

Les ressources humaines (RH) sont souvent considérées comme des fonctions de support, voire comme à l'origine de certains surcoûts. Au travers de la norme ISO 9001, la philosophie et les chapitres qui concernent le management des ressources mettent en avant la valeur ajoutée que la fonction RH peut apporter. Sa contribution dans la stratégie à court, moyen et long terme est un facteur essentiel de réussite. La finalité de la gestion des Ressources Humaines évoquée dans la norme ISO 9001 est :<sup>24</sup>

1. D'identifier les compétences requises pour le personnel effectuant un travail ayant une incidence sur la conformité du produit / service ;
2. D'identifier les compétences disponibles par le personnel présent dans l'entreprise ;
3. D'évaluer les écarts et d'identifier les éventuelles carences en compétences ;
4. De développer et maintenir les compétences.

### 2.4.1 Quels sont les processus ressources humaines ?

Les processus RH sont l'ensemble des actions menées par le service des Ressources Humaines de l'entreprise pour accompagner son développement en capital humain et l'optimiser selon ses besoins. Cette mise en œuvre de la stratégie d'entreprise passe par de nombreuses actions au quotidien, tout en ayant pour objectif global de servir au mieux les intérêts de l'entreprise face à son environnement et de la rendre ainsi plus performante. Du recrutement du personnel, à la gestion de carrière, l'évaluation, la formation, sans oublier l'ensemble des procédures administratives de gestion du personnel,

### 2.4.2 Cartographie des processus ressources humaines :

Dans les grandes entreprises, parfois décentralisées, les professionnels de la fonction RH sont divisés en groupes de travail avec des métiers bien distincts, pourtant interdépendants les uns des autres. La cartographie de l'ensemble des processus des Ressources Humaines, établit clairement les tâches de chacun, mais aussi les liens transversaux, les pratiques et modes opératoires. L'objectif est d'homogénéiser les pratiques pour les optimiser et faciliter le travail de tous.<sup>25</sup>

<sup>23</sup> M.Leclerc, op.cit., .p 26 -33.

<sup>24</sup> A. Arab, « Impact de la certification ISO 9001 sur l'amélioration des compétences des employés, cas de l'entreprise nationale des industries d'électroménager (ENIEM) »Mémoire de Master en gestion et sciences commerciales, université Mouloud Mammeri, 2014, p.p.- 49.

<sup>25</sup> <http://www.talentsoft.fr/faq/processus-rh>

### **2.4.3 La relation entre le responsable (ou pilote) d'un processus de l'entreprise et le directeur des ressources humaines :**

Chaque pilote de processus a la responsabilité de définir avec précision les ressources dont il a besoin pour atteindre les objectifs attendus.

Selon que le processus est à risque ou moins déterminant pour l'entreprise, le travail réalisé avec la fonction Ressources humaines sera différent. Le pilote de processus, qui aura établi la carte des ressources présentes au sein de son processus et pointé l'écart avec les ressources dont il a besoin pour atteindre ses objectifs, apporte un soutien important au directeur des ressources humaines.

C'est un travail de relais qui s'opère. De la définition des postes, en passant par l'évaluation des compétences, jusqu'à l'élaboration du plan de formation, tout le travail est construit par l'ensemble des acteurs de l'entreprise, et apporte de la valeur ajoutée au processus lui-même et une participation à la gestion des ressources humaines.

### **2.4.4 La qualité et management des ressources humaines :**

La qualité est affaire de procédures et de normes, mêmes aussi d'implication, de responsabilisation personnelle et de sens de la valeur pour chaque membre de l'équipe concernée. Cette affirmation s'impose' comme une évidence au fur et à mesure que les démarches qualité s'installent et s'enracinent dans l'activité professionnelle. En vue d'expliquer la supériorité qualitative d'un produits, ont permis de découvrir un système de management basé sur la primauté de l'Homme, de plus la qualité avant qu'elle soit la qualité d'un produit elle est avant tout la compétence des hommes. En effet, vouloir réaliser la qualité c'est d'abord améliorer les compétences des employés, les satisfaire et les motiver

La démarche qualité au sein des ressources humaines permet ainsi la mise en place de processus, le choix des indicateurs et la construction d'un dispositif d'évaluation. Le salarié se retrouve alors dans le rôle du client, il s'agit de répondre à ses besoins, lui permettre de planifier sa carrière, manager ses compétences et suivre son implication professionnelle.

Le potentiel humain est un enjeu considérable dans la norme ISO 9001 ; l'application des nouvelles exigences telle que la gestion des compétences va ouvrir de nouvelle démarche de management. L'implication des acteurs de l'organisme sera ressentie dans la démarche d'amélioration future.

### Conclusion du chapitre 01

Mettre en œuvre un système management de qualité et le faire vivre est une tâche qui requiert beaucoup d'énergie. Nous avons vu dans ce dossier que cela nécessite une implication totale de tous les secteurs de l'entreprise qui subissent alors de profonds changements, aussi bien dans les méthodes de travail que cette démarche reçoive l'adhésion de tout le personnel pour éviter de perdre une certaine dynamique de progrès qui pourrait, à terme, constituer un frein dans l'évolution de l'entreprise.

Ce pendent le manager de la qualité joue trois rôles à la fois. Le premier est stratégique qui consiste à donner du sens au travail de l'équipe à plus ou moins long terme ; son rôle de gestionnaire qui lui permet de savoir compter, décider et contrôler et celui de leader animateur d'équipe capable d'inspirer et de créer la confiance.

De plus une certification demande un gros investissement technique et économique, voir humaine est nécessaire pour que chacun comprenne que la qualité, c'est d'abord son propre travail et qu'une défaillance d'un maillon de la chaîne peut conduire à des conséquences graves pour toute la production

Les entreprises algériennes sont ainsi de plus en plus nombreuses à opter pour la mise en œuvre d'un système de management de la qualité au sein de leur organisation. Même si ce choix stratégique touche toutes les fonctions de l'entreprise, il constitue un changement organisationnel tout particulièrement important dans les services de gestion des ressources humaines. Notre étude se propose d'évaluer l'impact d'un système de management de la qualité sur pratiques de gestion des ressources humaines à savoir au sein de la société SONATRACH –HBK.

## **CHAPITRE 02 : LE SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA SOCIETE SONATRACH HBK ET SES EFFETS SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

---

Dans le cadre de la validation du diplôme de troisième année licence professionnel, spécialité "Gestion des Ressources humaines", effectuée à l'Institut de Technologie, un stage professionnel de fin d'études a été réalisé au sein de la société SONATRACH unité HBK à Ouargla, société de production de brut. Ce stage de courte durée, réalisé du 02 au 15 Mai 2017, a permis de mettre en œuvre les connaissances acquises au niveau de l'Institut de technologie et d'acquérir une certaine expérience professionnelle et une familiarisation dans le domaine de travail.

Désirant être une entreprise citoyenne et responsable, avec l'objectif d'améliorer la performance de ses processus et les compétences de ses Ressources Humaines, la société a mis en place son système management appelé Système de Management Intégré SMI.

En vue d'identifier les impacts de la mise en place du SMI de l'entreprise sur le management des Ressources Humaines, nous avons partagé ce chapitre en deux sections. Dans la première nous allons présenter la direction régionale SONATRACH Haoud Berkaoui, et dans le second apprécier les impacts de ce système sur la GRH de l'entreprise.

### **Section 01: Généralité sur la direction régionale Haoud Berkaoui**

SONATRACH, un leader mondial dans le domaine de l'énergie. C'est la compagnie nationale algérienne de recherche, d'exploitation, de transport par canalisation, de transformation et de commercialisation des hydrocarbures et de leurs dérivées. SONATRACH est la première entreprise du continent africain. Elle est classée 12<sup>ème</sup> parmi les compagnies pétrolières mondiales, 2<sup>ème</sup> exportateur de Gaz Naturel Liquéfié et de Gaz Pétrole Liquéfié ; 3<sup>ème</sup> exportateur de gaz naturel, elle a dix (10) principales zones productrices d'hydrocarbures au Sahara algérien :

Hassi Massoud, Astah Hassi R-mel, Aan Aminace, Haoud berkaoui, Ohant, Gassi touil, Tabenkort, RHoud el-bagle, RHoud El-naser.



**1.1 Présentation de l'entreprise et son champ d'activité :**

La société Sonatrach direction Haoud Berkaoui se partage en plusieurs tâches d'activités qui sont démontrés dans le tableau n°6.

**Tableau N° 6 : Fiche technique sur l'entreprise SONATRACH Haoud Berkaoui .**

<b>Nom de l'entreprise</b>	Direction Régionale – Haoud Berkaoui- Division Production _ SONATRACH	<b>Les champs</b>	Trois champs principaux (HBK .BKH.GLA ) et de plusieurs champs périphériques ( MELALA .N'GOUSSA.MOUKH ELKABECH ....)
<b>Date de création</b>	1965 avec l'implantation de la première sonde OK101.	<b>Situation géographique</b>	A proximité de 35 km au Sud-Ouest de la Wilaya de Ouargla et environ 700 Km au Sud –Est d'ALGER
<b>Statut juridique</b>	Spa	<b>Fax</b>	+213(0) 29 7271 52 – 213 (o) 29 76 39 37
<b>Adresse</b>	SH/DP-DERCTION REGIONALE HAOUD BERKAOUI BP26_WILLAYA DE OUARGLA_ALGERIE	<b>Site Web</b>	WWW.sonatrach.com
<b>Surface d'exploitation</b>	1600 Km 2	<b>E-mail</b>	sonatrach@sonatrach.dz
<b>Siège</b>	Chemin Djenane El Malik, Hydra ,Alger	<b>Télex n°</b>	66358
<b>Activités principales</b>	- La production du brut . - La récupération du gaz torché. - L'injection d'eau.	<b>Téléphone</b>	+213(0) 29 72 71 71

Source : fait par nos soins en utilisant les données de l'étude

**1.2 Organisation de l'entreprise :**

Parmi les facteurs de réussite de la société est l'organisation, pour cela l'entreprise Sonatrach direction haoud berkaoui suit une stratégie d'organisation efficaces.

**1.2.1 Organigramme de l'entreprise (voire annexe 01) :**

Pour mener à bien ses activités, la direction (HBK) de la société SONATRACH, s'est menée d'une organisation subdivisée en deux fonctions (administratives & techniques), et chaque fonction se partage en divisions qui elles se composent de services dont le nombre varie entre 02 à 06 en fonction de l'importance des tâches assumées.

### 1.2.2 Présentation de la Division Personnel et ses composantes :

La réussite de Sonatrach (SH.DP.HBK) repose très largement sur sa capacité à développer ses ressources humaines et à les mobiliser sur ses priorités stratégiques. C'est dans ce cadre qu'elle s'est engagée à faire de la ressource humaine sa source pérenne de création de richesse et d'amélioration de ses performances.

Les Ressources Humaines qui est au cœur de Sonatrach, contribue à la réalisation des plans de développement de l'entreprise à travers l'identification des besoins en termes d'emploi et de compétences et la réalisation d'importantes actions de recrutements et de formation orientées essentiellement sur les métiers de base de l'Entreprise.

### 1.2.3. L'Organigramme de la division personnel (voire annexe 02).

#### 1.2.3.1 Les composantes fondamentales de la fonction Ressource Humaines de la société Haoud Berkoui :

La fonction RH comprend fondamentalement trois composantes:

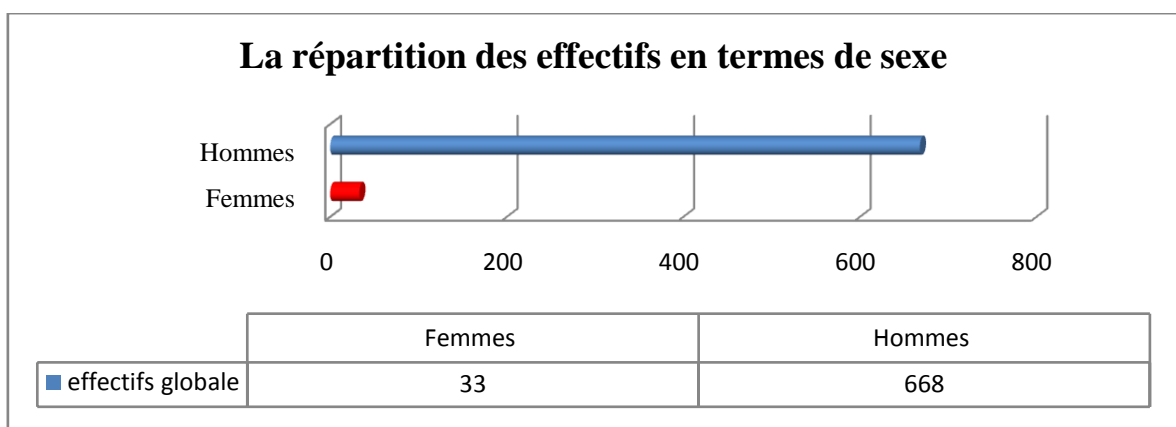
**\*Une fonction administrative:** qui consiste à assurer la tenue des dossiers du personnel, les contrats de travail, les assurances sociales (allocations familiales ...), la paie, les avantages sociaux, les horaires de travail, les absences, les vacances, etc...

**\*Une fonction de gestion du personnel :** qui consiste à assurer un suivi du collaborateur depuis le premier contact (candidature) jusqu'à son départ de l'entreprise.

**\*Une fonction de gestion des ressources humaines:** qui comprend des activités destinées à assurer une adéquation optimale - à moyen et long terme - des ressources par rapport aux besoins, autant sur le plan quantitatif (gestion prévisionnelle des emplois) que qualitatif (gestion prévisionnelle et dynamique des compétences).

### 1.3. Présentation de la situation des Effectifs de l'entreprise au 31/12/2016 :

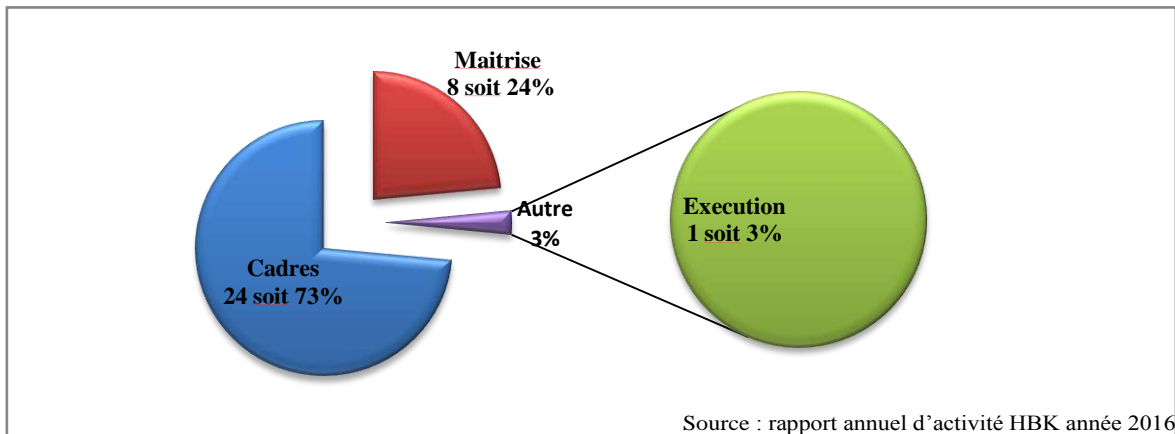
Figure 05 : répartition des effectifs en terme de homme/ femme



Source : Fait par les étudiants suivant les données statique de l'étude

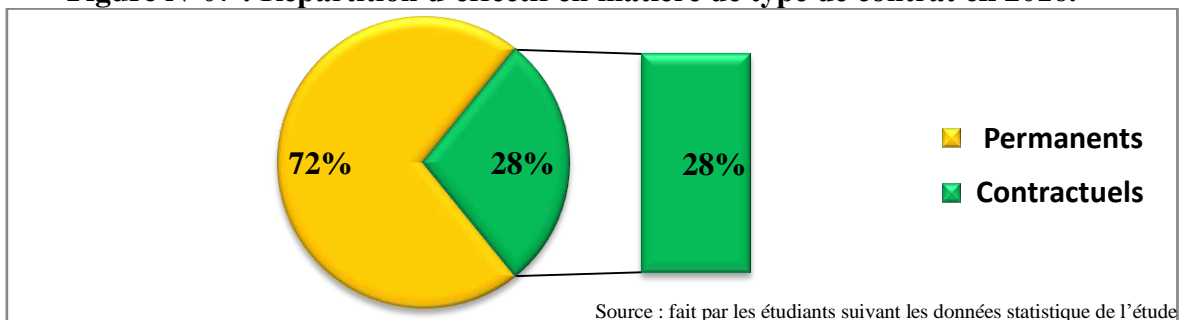
Le total des effectifs de la société Sonatrach unité HBK est de 719 dont on trouve 33 femmes et 668 hommes. On remarque que il n' ya pas une homogénéité dans la politique de recrutement de HBK concernant le critère sexe.

**Figure 06 : Répartition des effectifs féminins par Catégorie Socioprofessionnelle en 2016**



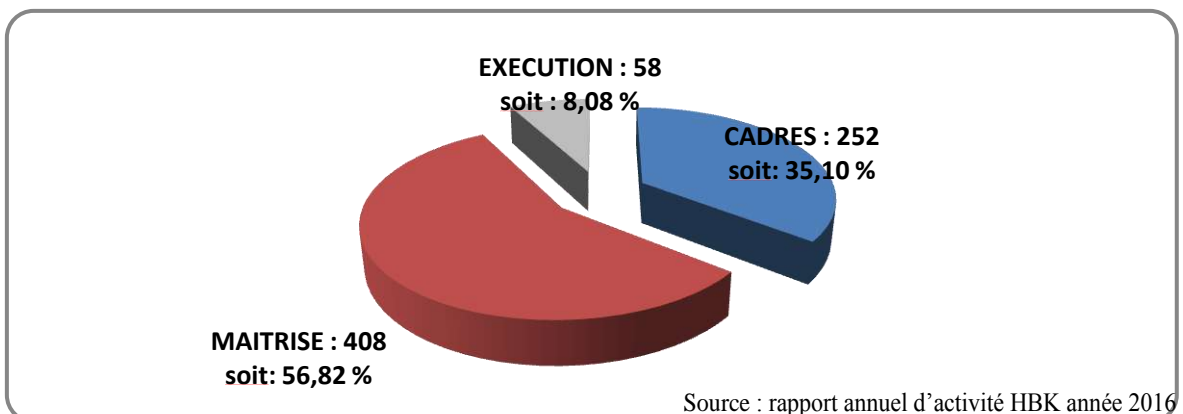
La répartition de l'effectif féminin par CSP montre que de 73% de l'effectif féminin est dans la catégorie cadres, 24% maîtrises, une seule en exécution.

**Figure N°07 : Répartition d'effectif en matière de type de contrat en 2016.**



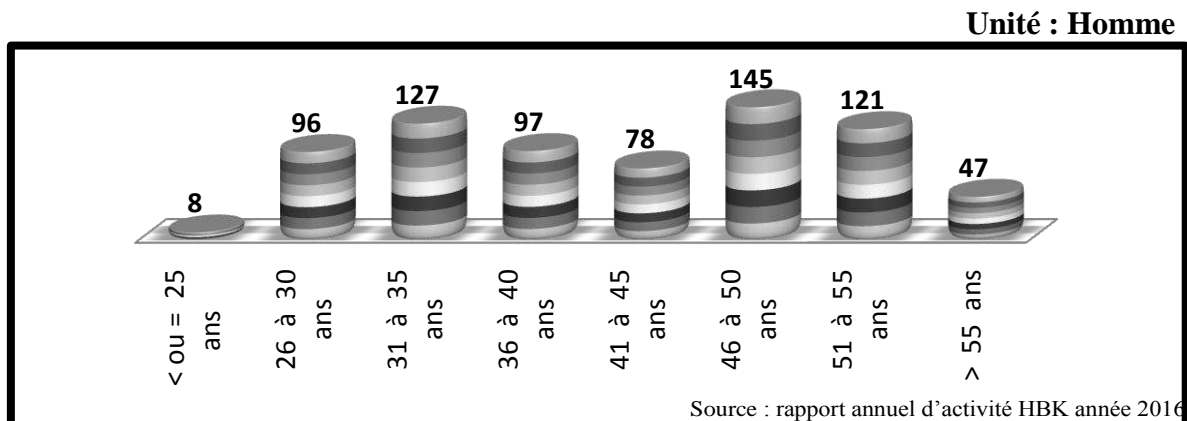
On constate d'après la figure n°7 que les employés permanents représentent 72% de l'effectif global, soit 663 personnes. Concernent les contractuels, ils représentent que 28% de l'effectifs, soit 284 pour l'année 2016.

**Figure N° 08 : Répartition des effectifs par Catégorie Socioprofessionnelle en 2016**



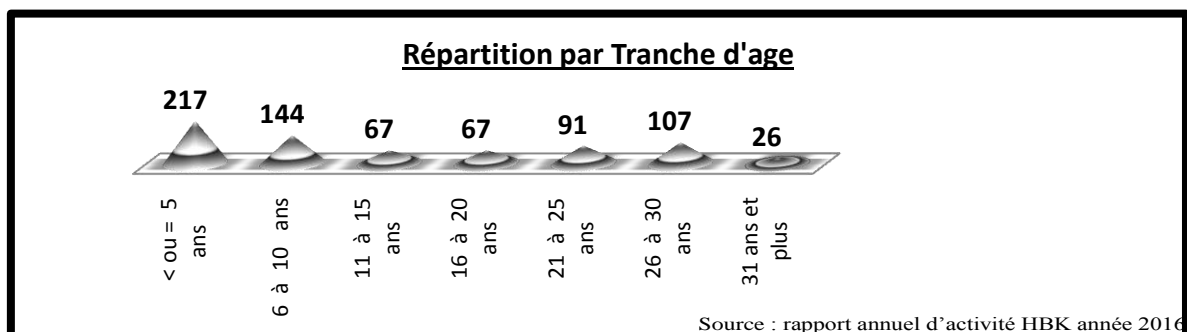
La catégorie maîtrise est celle qui domine dans cette entreprise avec plus de 56% de l'effectif total, est ceci est du a la nature productive de l'activité de l'entreprise, suivi par les cadres et l'exécution avec respectivement 35% et 8% de l'effectif total.

**Figure N° 09 : Répartition des Effectifs par Tranches d'âges en 2016.**



Nous constatons que l'effectif le plus important concerne la tranche d'âge allant de 46 et 50 ans, soit 32 % de l'effectif Global. L'âge moyen de la Direction Régionale est de **41 ans**.

**Figure N°10 : Répartition des Effectifs par Tranche d'Ancienneté en 2016.**



L'ancienneté moyenne, toute catégorie confondue de la Direction Régionale est de **13 ans**.

## Section 02 : Impact du système de management intégré sur les principaux processus Ressources Humaines de l'entreprise.

### 2.1 Le Système de Management Intégré de la société HBK:

Un système de management intégré ou SMI est une démarche volontaire engagée par la Direction de la société, qui permet de gérer de façon globale les parties communes aux référentiels Qualité, Sécurité, Environnement au sein d'une entreprise. Ce type de système combine les exigences de différentes normes SO 9001 pour la Qualité, ISO 14001 pour l'environnement et OHSAS 18001 pour la sécurité, afin que l'entreprise ait un système de management global fiable et efficace. <sup>26</sup>

<sup>26</sup> SMI du groupe SONATRACH, document interne.

Actuellement, il n'existe pas de référentiel pour le SMI. La mise en place d'un tel système repose sur les exigences des référentiels qui le composent. Les systèmes de management intégrés permettent une vision globale de l'entreprise grâce à la prise de conscience de l'ensemble des processus et de la prise en compte des interactions entre eux.

Les enjeux d'une telle approche globale sont principalement définis en termes de productivité, d'optimisation des ressources que ce soit humaines et/ou matérielles, de cohérence entre les différents systèmes de management, de maîtrise et réduction des risques, de satisfaction du client et de diminution des non-conformités.

### **Les principes du référentiel HSE – MS<sup>27</sup>.**

- leadership, engagement et responsabilité de la direction ;
- Le management des risques HSE ;
- Le management de la santé et de la sécurité des personnes sur le lieu de travail ;
- Le management de l'environnement ;
- Le Management des achats et services ;
- La communication et la documentation ;
- La formation et la qualification ;
- Le management des incidents et accidents ;
- La gestion des situations d'urgences et des crises ;
- L'audit et la revue de direction du HSE.

Ces dix éléments trouvent leurs origines, d'une part dans les résultats des diagnostics initiaux menés en 2003 par la Direction Centrale HSE qui ont conduits à déterminer les axes d'amélioration sur lesquels se base aujourd'hui le Système de Management Intégré du Groupe SONATRACH. D'autre part, les dix éléments du HSE-MS trouvent leur origines principalement dans les grands systèmes normatifs tels que ISO 14001 et ISO 9001. Or on constate que SMI a mis en œuvre juste quatre principe de management qualité de l'ISO 9001 qui sont : leadership, engagement et responsabilité de la direction, amélioration continue.

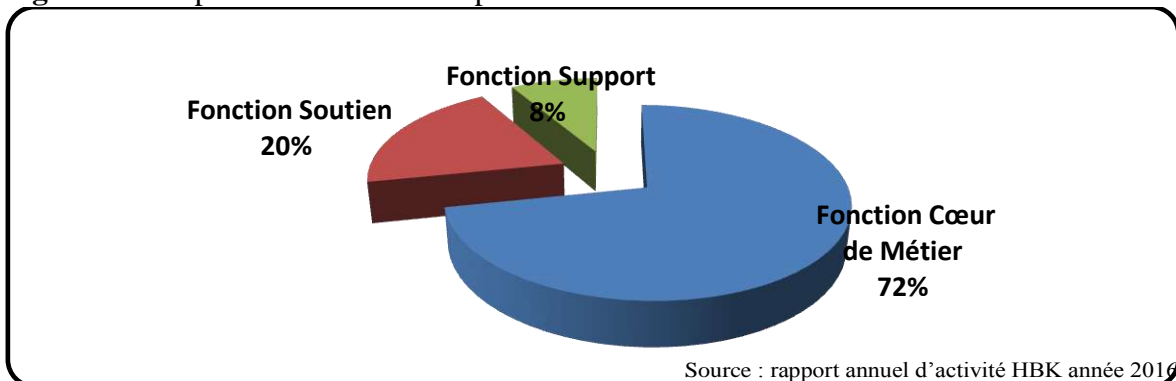
## **2.2 La gestion des RH dans le processus globale de l'entreprise :**

Le processus global de l'entreprise HBK est subdivisé en trois fonctions principales, fonction en cœur de métier FMC, fonction de soutien et fonction support. Pour mener à bien ses activités.

la gestion des ressources humaines est considérée comme une fonction de support. Or que c'est un organisme de conseils en ressources humaines qui prend en charge les projets et les activités de capital humain.

---

<sup>27</sup> SMI du groupe SONATRACH, document interne

**Figure 11** : Répartition des effectifs par fonction arrêté au 31/12/2016

A travers la répartition des effectifs inscrits par Activité arrêtée au 31/12/2016, on constate que ;

Les Activités Cœur de Métier comptent 516 Agents soit 72 % de l'effectif total.

Les Activités de Soutien comptent 142 Agents soit 20 % de l'effectif total.

Les Activités Supports comptent 61 Agents soit 08 % de l'effectif total.

La gestion des Ressources humaines représente juste 1,39% de l'effectif total. (Voir annexe 03).

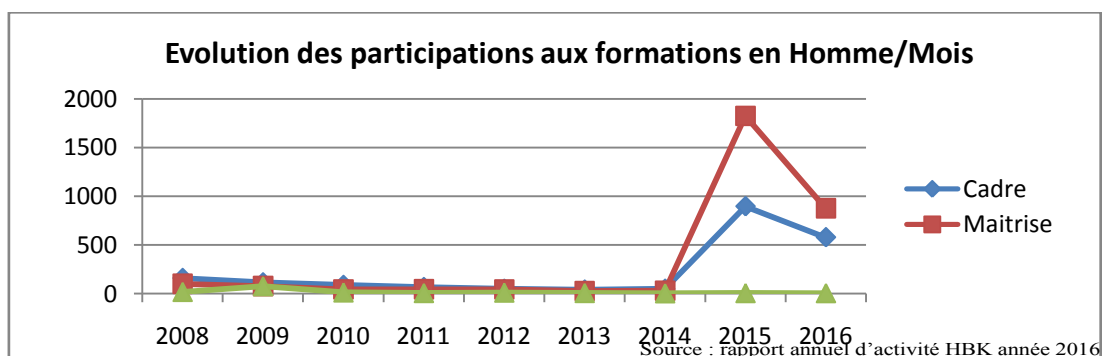
### 2.3 Les différents processus de la gestion des ressources humaines dans la société HBK :

#### 2.3.1 Le processus de formation de l'entreprise :

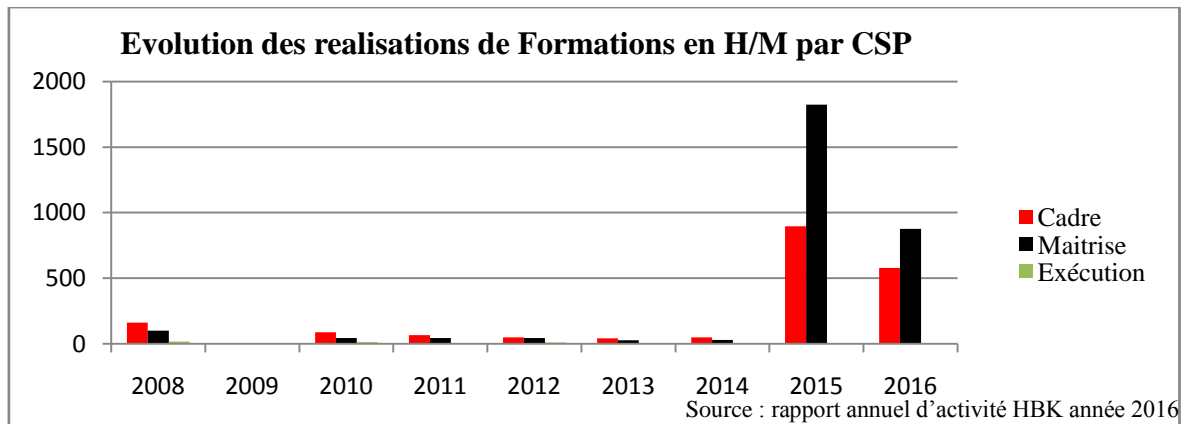
L'entreprise Sonatrach-HBK, possède un processus de formation défini dans son catalogue de procédure intitulé « **Procédure de formation** » mentionné en annexe 03, adopté en 2008 avec désignation des acteurs, ainsi que leurs rôles, mais à la différence d'une entreprise certifiée (en application des exigences de la norme ISO 9001), les processus disposent d'indicateurs mais ceux-ci ne sont pas tous mesurés et le processus réellement appliqué diffère de celui qui existe dans le manuel.

Malgré la formalisation écrite de ses procédures, elles ne sont pas appliquées réellement à cause de l'insuffisance d'implication des travailleurs dans la démarche.

**Figure N°12** : Evolution des participations aux formations entre 2008 et 2016  
Unité : Homme/Mois



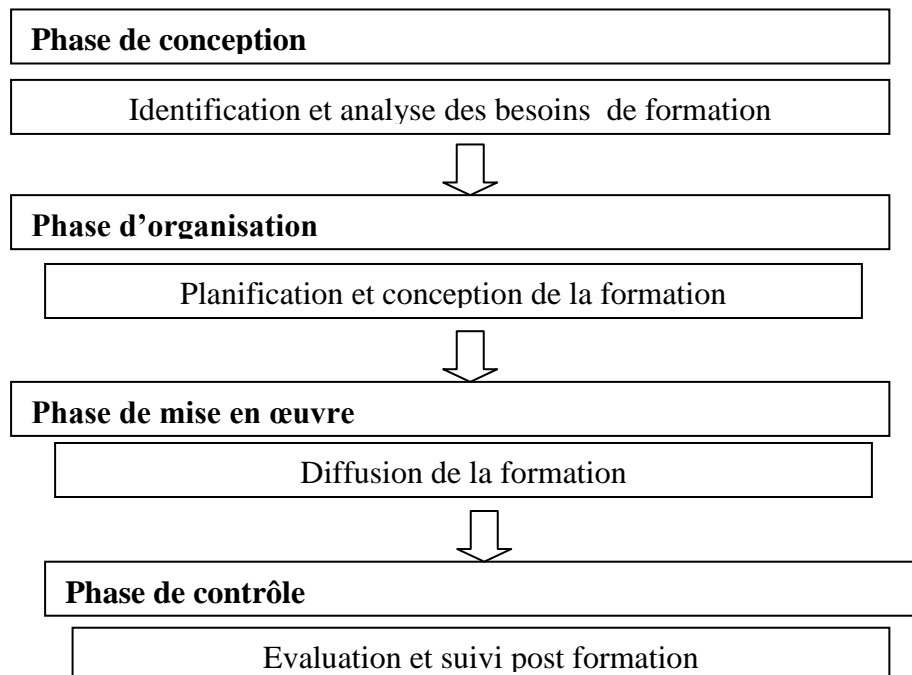
**Figure N°13 : Evolution des réalisations de formation par CSP**  
Unité : Homme/Mois



Ces deux graphiques représentent l'évaluation des participations et des réalisations de la formation. On remarque que le taux de participation à la formation a augmenté de façon remarquable durant les années 2014,2015 et 2016 comparant aux années précédentes. A propos de l'évolution des réalisations de formation, nous constatons une grande augmentation entre les années 2015 et 2016. Ce qui concerne le taux de réalisation de la formation maitrises est supérieure à celle des cadre, cependant la participation des exécutions est perçe que nul.

Le processus de formation de l'entreprise peut être résumé comme suit :

**Figure n°14 : Processus de formation**



Source : Guide de gestion des ressources humaines, Sonatrach-hbk, page86.

### 2.3.3 L'évaluation des systèmes de formations

Tous les sites du Groupe SONATRACH doivent désigner un responsable du suivi du plan de formation qui doit être chargé de l'analyse de la performance du processus de formation. Dans un objectif de consolidation, Une évaluation globale doit être réalisée par la Direction Formation au niveau central.

### 2.3.4 Indicateurs de performance de processus formation

Les indicateurs suivant mentionnés dans le **Guide des Ressources Humaines**<sup>28</sup> de l'entreprise doivent être en principe utilisés pour l'évaluation du processus de formation, mais tous ne sont pas mesurés concrètement surtout les indicateurs qualitatifs:

**Tableau n° 07** : Indicateur de performance de processus formation

Indicateur de performance	Mesuré	Non mesuré
% d'actions de formation effectuées conformément au plan	✓	
Nombre d'employés formés.	✓	
Taux de satisfaction des formations.		✓
Nombre d'abandons en cours de formation		✓
Coût de formation en % des dépenses	✓	
Total des coûts de formation	✓	
Nombre d'heures de formation données	✓	
Prévisionnel de formation est-il respecté ?	✓	
Les procédures sont-elles appliquées ?		✓
Taux de réussite des formations		✓
% du budget formation dédié au développement des compétences stratégiques	✓	
Source de formation (sur site- hors site)	✓	

Source : Fait pas nos suivant les données de l'étude

### Exemples d'indicateurs :

#### \*Comparaison entre les plans de formation Prévisionnels et Réels :

**Tableau N°08 : Prévisions / Réalisations de contribution de l'entreprise à la formation année 2016.**

Unité : Homme/Mois

Nature	Prév./16 Cloture H/M	Réal./16 H/M	Ecart
MSP	1122,00	1399,00	+277,00
Stage Pratiques	126,23	171,82	+45,59
Apprentis	956,00	1435,90	+479,90
TOTAL	2204,23	3006,72	+802,49

Source : Rapport annuel d'activité HBK année 2016

<sup>28</sup> Document interne de la division personnel.



**Dans ce tableau en constat que les prévisions de clôture H/M n'ai pas respecté par le service recrutement, vus que l'écart totale a atteint 802.49 Homme/Mois.**

**Tableau N°09: Synthèse des actions de formations pour l'année**

Unité :KDA(1KDA= 1000DA), Homme/mois.

DESIGNATION	Prévisions 2016		Réalizations 2016		Ecart	
	Coût /KDA	H/M	Coût /KDA	H/M	KDA	H/M
Cadres	246 820,32	1 958,09	266 736,07	1 460,14	1,08	0,7
Maitrises						
Exécutions						

Source : rapport annuel d'activité HBK année 2016

On remarque le plant de prévision des couts n'ai pas respecté, or que il ya un écart de 1.08KDA en comparant avec les couts de réalisations de 2017.

**\*Formation intra-entreprise :**

**Tableau N°10: Formation intra-entreprise/Sur site en 2016.**

Unité : Homme/Mois

Intitulé de la Formation	Cadre		Maitrise		Exécution		Total	
	H	H/M	H	H/M	H	H/M	H	H/M
Habilitation à la Conduite	17	2,32	19	2,59	8	1,09	44	6,00
Habilitation Electrique	20	2,73	35	4,77	0	0,00	55	7,50
Gestion de la Maintenance	6	0,82	6	0,82	0	0,00	12	1,64
Programmation Neurolinguistique	18	4,09	0	0,00	0	0,00	18	4,09
Nouveau Référentiel de Permis de travail	27	3,68	42	5,73	0	0,00	69	9,41
Les Gestes qui Sauvent	16	4,36	13	1,77	5	1,36	34	9,27
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>14,18</b>	<b>115</b>	<b>15,68</b>	<b>13</b>	<b>1,77</b>	<b>232</b>	<b>37,91</b>

Source : rapport annuel d'activité HBK année 2016

La société Sonatrach a réalisée plusieurs sessions de formation portant sur « l'habilitation à la conduite, Habilitation Electrique ». Avec un taux de participation de 32,277% de l'effectif permanent qui est de 719 Agents. au Référentiel de « permis de travail et la Gestion de la Maintenance » animés par des formateurs de HBK, Ainsi que les formations assurées par des formateurs du CPE Arzew sur site HBK tel que les « Gestes qui sauvent », PNL, Le bilan est de 232 Hommes pour 37,91 H/Mois, ce qui représente un taux de participation de 32,277% de l'effectif permanent qui est de 719 Agents.

**Tableau N°11 : Formation intra-entreprise hors site**

Unité : Homme/Mois

Intitulé de la Formation	Cadre		Maitrise		Exécution		Total	
	H	H/M	H	H/M	H	H/M	H	H/M
Séminaires de courte durée	77	135,32	109	312,27	3	2,41	189	450,00
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>135,32</b>	<b>109</b>	<b>312,27</b>	<b>3</b>	<b>2,41</b>	<b>189</b>	<b>450,00</b>

Source : rapport annuel d'activité HBK année 2016

Ce tableau représente les réalisations de formation courte durée Hors site, avec des Organismes et centres. Le bilan est de 189 Hommes, pour 450 H/Mois, soit un taux de participation de 26,3 % de l'effectif permanent qui est de 719 Agents.

**\*Stage pratique, mise en situation professionnelle (MSP) & apprentissage**

**Tableau N°13 : Mise en Situation Professionnelle en 2016**

Unité : Homme/Mois

Intitulé de la Formation	Cadre		Maitrise		Total	
	H	H/M	H	H/M	H	H/M
Formation Induction sur Site	81	838,00	101	903,00	182	1741,00
Formation Théorique	46	127,00	100	309,00	146	436,00
<b>Total</b>	<b>127</b>	<b>965,00</b>	<b>201</b>	<b>1212,00</b>	<b>328</b>	<b>2177,00</b>

Source : rapport annuel d'activité HBK année 2016

Ce tableau représente les réalisations en matière de l'induction. La société HBK a encadrée, 182 Stagiaires dont 81 ingénieurs et 101 Techniciens supérieurs.

**Tableau N°14: Prévisions / Réalisations de contribution de l'entreprise à la formation des jeunes. Année 2016.**

Unité :KDA(1KDA= 1000DA), Homme/mois.

	Apprentissage	Mise en situation professionnelle	Autres stages en milieu industriel	<b>Total</b>
Effectifs	117	183	373	<b>383</b>
Hommes/mois	1 404,00	36 960,00	3 730,00	<b>2 394,00</b>
<b>Coût en KDA</b>				
Présalaires	/	36 960,00	/	36 960,00
Indemnités	3 019,00	12 433,96	/	3 019,00
Frais d'hébergement/Restauration	34,29	92 400,00	4 140,00	96 574,29
Frais de transport	15,44	14 769,00	/	14 784,44
Autres frais	491,00	35 615,46	1 566,00	37 672,46
<b>Total Coûts</b>	<b>3 559,73</b>	<b>192 178,42</b>	<b>5 706,00</b>	<b>189 010,19</b>

Source : rapport annuel d'activité HBK année 2016

Dans le cadre de la politique d'apprentissage, 117 jeunes apprentis ont bénéficié de cette formation pour une durée globale de 1435,9 H/M. Le coût global de l'apprentissage est de 189010,19 KDA, constitué de frais de transport, restauration, les présalaires, etc...

**Remarque :** Une fois calculés, ces indicateurs seront envoyés au niveau de la direction générale à Alger pour constater les écarts.

## 2.4 Le processus de Recrutement de l'entreprise :

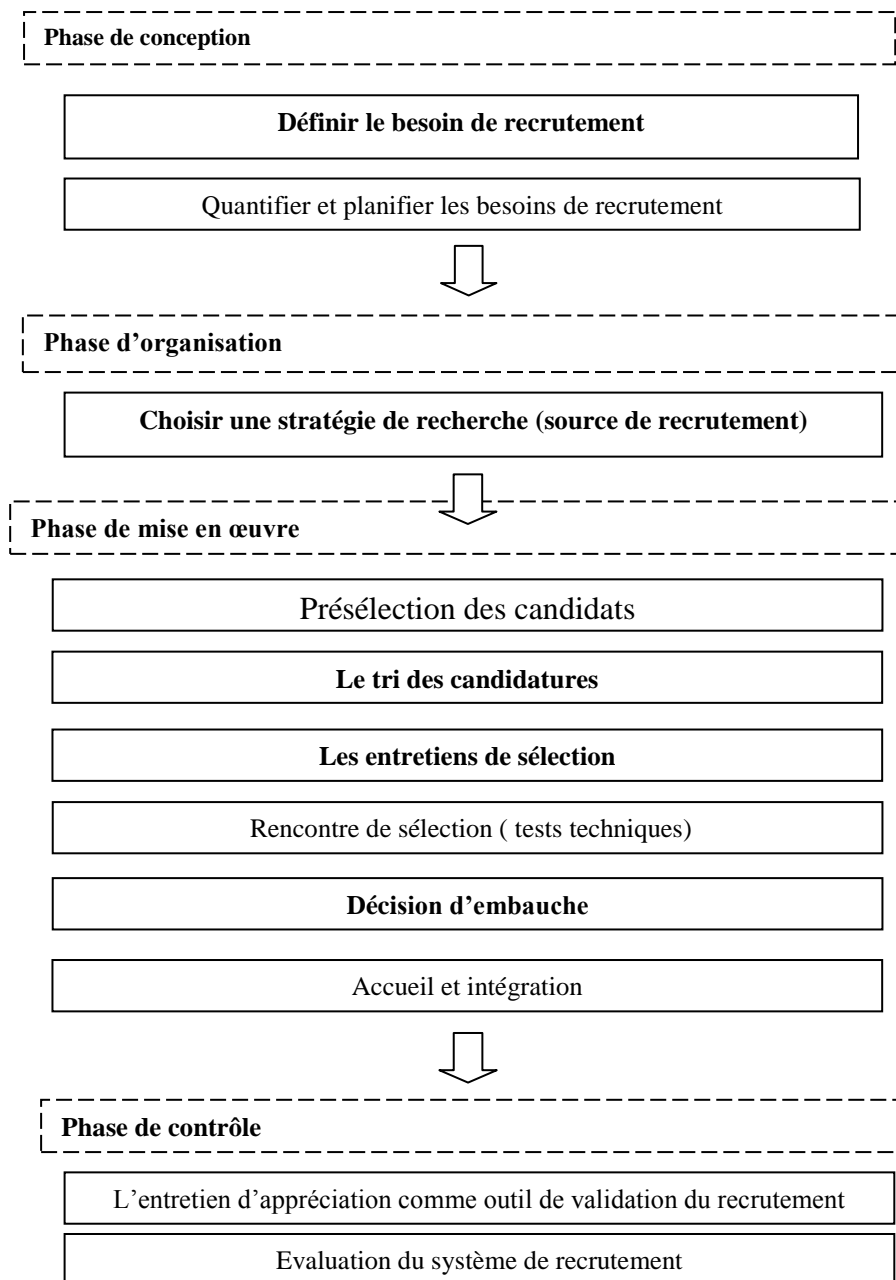
Le processus de recrutement de la société Sonatrach-HBK est en (annexe N°04), est centralisé au niveau de la direction générale d'Alger. Donc il n'est pas complètement appliqué au niveau de la direction.

Les étapes réellement effectuées à Sonatrach-HBK sont :

- Expression des besoins en recrutement.
- L'évaluation des processus de recrutement.

Le processus de recrutement de l'entreprise peut être résumé comme suit :

**Figure 15 : Processus de recrutement**



Source : SH/DP/HBK Guide de gestion des ressources humaines, page 22

**2-4-1-Indicateurs de performance du processus recrutement de Sonatrach-HBK :**

Afin de procéder à une première évaluation de la réussite du recrutement, il est préférable de réaliser un entretien d'appréciation avant la fin de la période d'essai. Cela permet de valider le recrutement.

Si le résultat de cet entretien est positif, le contrat est confirmé ; si le résultat est plus contrasté, plusieurs solutions sont envisageables.

- recadrage du recruté et renouvellement de la période d'essai.
- non-prolongation du contrat.

**Tableau N°15: Indicateurs de performance du processus de recrutement de l'entreprise.**

Indicateur de performance	Mesuré	Non mesuré
Le prévisionnel de recrutement est-il respecté ?	✓	
Les procédures sont-elles appliquées ?		✓
Nombre de contrats rompus en période d'essai.	✓	
Durée moyenne d'une procédure de recrutement		✓
Pertinence et nombre de candidatures reçus pour un poste donné (renvoie à la qualité de la rédaction de l'offre d'emploi et à la pertinence des réseaux de diffusion choisis		✓
Taux de rupture de contrat en période d'essai	✓	
Coûts du recrutement direct, induits.		✓
% de candidats retenus/% de candidats proposés.		✓
Nombre de candidatures par source de recrutement	✓	
% de CDD, CDI recrutés	✓	
Ratio diversité : % d'hommes, femmes, moins de 30 ans	✓	
% de démissions/total départs.	✓	
Valeur de diplôme.	✓	

Source : fait les étudiants suivant les données de l'étude

Les indicateurs suivants mentionnés dans le **Guide des Ressources Humaines**<sup>29</sup> de l'entreprise doivent être en principe utilisés pour l'évaluation du processus de recrutement, mais tous ne sont pas mesurés concrètement surtout les indicateurs qualitatifs.

<sup>29</sup> Document interne de la division personnel.

**Exemples : Mesure d'indicateurs****Tableau N°16 : Réalisations des recrutements des ACT cumulées au  
31/12/2016** **unité : Nombre.**

Prévisions	Réalizations par mois		Affectation des ACT		
	Mois	Nombre	Divisions	Nombre	Taux
20 ACT par roulement  Soit 15 Manœuvres et 05 secretaires	Janvier		ENP		0,00%
	Février		EXP		0,00%
	Mars		MNT		0,00%
	Avril		REAL		0,00%
	Mai		APT		0,00%
	Juin	2	SEC		0,00%
	Juillet		FIN		0,00%
	Août		PERS	2	100,00%
	Septembre		DR		0,00%
	Octobre		INT		0,00%
	Novembre				
	Décembre				
<b>TOTAL</b>	/	<b>2</b>	/	<b>2</b>	<b>100,00%</b>

Source : rapport annuel d'activité HBK année 2016

En matière de recrutement des agents contractuels temporaires durant l'année 2016, la Direction Régionale HBK a procédé à l'installation de 02 Agents ACT.

**Tableau N°17 : Situation du Personnel Contractuel (CDD) au 31/12/2016**

DIVISIONS	CADRES INDUCTION	CADRES	MAITRISE	EXECUT.	TOTAL
<b>Division Personnel</b>					<b>0</b>
<b>Division Appro.&amp; Transport</b>					<b>0</b>
<b>Division Finances</b>					<b>0</b>
<b>Division Maintenance</b>					<b>0</b>
<b>Division Exploitation</b>					<b>0</b>
<b>Sûreté Interne</b>		<b>4</b>	<b>20</b>	<b>260</b>	<b>284</b>
<b>T O T A L</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>260</b>	<b>284</b>

Source : rapport annuel d'activité HBK année 2016

Le nombre total d'Agents Contractuels arrêté au 31/12/2016 est de 284 Agents répartis comme suit : Effectifs ACT est nul et l'effectif de Sûreté Interne est de 284.

D'après les tableaux, nous constatons que toutes les nouvelles recrues sont de catégorie du CDI, sauf deux employés saisonnier, également les sous-traitants.

**Tableau N°19 : Plan Annuel de recrutement année 2016 (Prévisions / Réalisations)**

Unité : Nombre et pourcentage.

CSP	PREV. 2016	REAL. AU 31/12/2016	ECARTS	TAUX DE REALISAT.
Cadres	255	271	16	106,27%
Maitrise	410	396	-14	96,59%
Exécution	59	52	-7	88,14%
<b>Total</b>	<b>724</b>	<b>719</b>	<b>-5</b>	<b>99,31%</b>
DSP + ACT	318	284	-34	89,31%
<b>TOTAL</b>	<b>1042</b>	<b>1003</b>	<b>-39</b>	<b>96,26%</b>

Source : rapport annuel d'activité HBK année 2016

La réalisation au titre de l'exercice 2016 par rapport à les prévisions de clôture ont été de - 39 Agents (soit -5 agents permanent et - 34 contractuels dont 20 ACT non réalisés).

### 2.5 Gestion de carrières des travailleurs au sein de l'entreprise Sonatrach-HBK :

Cette procédure de gestion des carrières s'applique à tout le personnel de l'entreprise :

**-Renseignement des fiches de carrière :** Recueillir les informations sur le personnel sur : discipline ; absences ; sanctions ; formations, ancienneté ; Renseigner les fiches de notations (**système de rémunération rôle et contribution**<sup>30</sup>), bourse d'emploi (évaluation individuelle, Proposition de l'hierarchie) (voire annexe n°5).

**-Avancements (Augmentations individuelles et promotions) :** des augmentations individuelles de 06% et des promotions ont été attribuées à 40 % de l'effectif global de Haoud Berkaoui, réparties comme suit :<sup>31</sup>

**Tableau N°24 : Répartition des promotions individuelles**

PROMOTIONS	<b>106</b>
AI (cadres-cadres sup)	<b>84</b>
AI (Maitrise/Exécution)	<b>106</b>
<b>TOTAL</b>	<b>296</b>

Source : rapport annuel d'activité HBK année 2016

**\*Prêts Achat véhicule :** 46 Agents ont bénéficié d'un prêt Achat véhicule, soit 6,39% de l'effectif opérationnel de la Direction Régionale, pour un montant de 118600, 000 ,00 DA.

<sup>30</sup> Nouveau système de management des RH appliqué par l'entreprise est qui s'inspire en grande partie du système de management de la qualité.

<sup>31</sup> Rapport annuel d'activité HBK année 2016

**Tableau N°25 : Des prêts achats véhicule**

CSP	Nombre	Montant du Prêt (DA)	TAUX PAR CSP
Cadre SUP/ Cadre	18	12 600 000	39.13%
Maîtrise	20	12 000 000	43,47%
Exécution	8	4 800 000	17,40%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>118 600 000</b>	<b>100%</b>

Source : rapport annuel d'activité HBK année 2016

**\*Médailles : Gérer les médailles de fidélité (Gratification médailles)***(Circulaire n° 7, 08,1R1 du 19 avril 2009)*

La médaille de travail est une distinction récompensant, la loyauté, la fidélité du travailleur vis-à-vis de l'entreprise et son comportement professionnel. 51 Agents ont été gratifiés pour les festivités du 24/02, 01/05, 05/07,01/11 et 31/12 durant l'exercice 2016, soit 7.09 % de l'effectif opérationnel qui est de 719. Le montant correspondant est de 4190 000,00 DA.

**Tableau N°26 : Médailles de l'exercice 2016**

Nature des Médailles	Nombre	Montant (DA)	TOTAL (DA)
Platine	3	150 000	450 000
Vermeil	9	100 000	900 000
O r	27	80 000	2 160 000
Argent	8	60 000	480 000
Bronze	4	50 000	200 000
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>440 000</b>	<b>4 190 000</b>

Source : rapport annuel d'activité HBK année 2016

**Types de médailles**

- Médaille de bronze (50,000 DA) :15 année de service effectif.
- médaille d'argent (60,000DA) : 20année de service effectif.
- médaille d'or (80,000DA) : 25année de service effectif.
- médaille vermeil (100,000DA) : 30 années de service effectif.
- médaille de platine (150 000 DA)

**2.6 Impact de système management intégré sur la gestion des ressources humaines :**

Après enquête par entretien auprès de chef division personnel de la société SH/DP/HBK ; et auprès du personnel travaillant dans chaque service des ressources humaines, nous avons tout d'abord étudié l'impact de SMI sur les ressources humaines puis sur la gestion de cette dernière.

On va présenter les différents variables qui on subi une amélioration suit a la d'option de se système.

## **2.6.1 Analyse de l'impact sur les ressources humaines**

### **2.6.1.1'augmentation de la motivation des employés :**

Après la mise en place de SMI et l'implantation des normes le résultat a montré que la démarche envisagée par SH/DP/HBK a été associée avec l'amélioration de la motivation des employés au point où ils ont pris l'initiative d'organiser eux même le travail de plus cette essor de motivation et principalement stimulé par l'avancements ( Augmentations individuelles et promotions ) offerte surtout dans les trois dernière années.

### **2.6.1.2 Augmentation de connaissances des employés :**

L'amélioration des connaissances des employés passe principalement par l'acquisition de SMI, le chef service planification a mentionné que la connaissance des employées s'est améliorée car l'adoption de SMI a forcé les employés à réfléchir sur la façon dont ils menaient leur travail, qui s'est traduit par l'amélioration des compétences.

### **2.6.1.3 Augmentation de la prise de conscience des employés :**

Cette variable se manifeste de plusieurs façons : elle concerne la qualité des services dispensé, aussi la procédure à suivre lord de la phase de production.

Depuis la mise en ouvre de système les employés conscient des exigences et des procédures à suivre, par ailleurs cette amélioration est le résultat de la mise a disposition d'information dans le cadre de leur fonction.

En ce qui concerne les employés interroger ont été satisfait par l'influence de se système sur la prise de conscience de la qualité de service.

La croissance de la prise de conscience de la qualité au sien des employées a réellement augmenté dans la société SH/DP/HBK, par apports a l'ancien système, or que cette dernière on ne peut pas la muser on chiffre statiques.

### **2.6.1.4 Meilleures compréhensions des procédures et des responsabilités :**

On attend par cette variable une meilleure assimilation de la tâche qui est assigné aux employés et les responsabilités qui en découlent. La prise de conscience des employés et aussi accompagnée d'une amélioration de leur compréhension des procédures et des responsabilités.

La société HBK expérimentait une meilleure compréhension et définition des responsabilités de la part de chacun des employés, comparant a l'ancien système, les répondants disent que, c'est le bénéfice le plus important de la mise en œuvre de SMI.

### **2.6.1.5 Meilleurs environnements de travail :**

La notion d'environnement de travail est assez large et nos avons tenté de le regrouper sur tous les facteurs pouvant influencer les conditions de travail des employés. On peut citer par exemple, la santé, la sécurité au travail, la discipline et le bien être des travailleurs, dans la société HBK.



En ce que concernent la santé et la sécurité au travail, l'impact a été positif. De fait, que c'est l'approche disciplinaire adoptée qui favorise un meilleur environnement de travail.

#### **2.6.1.6 Amélioration du travail d'équipe :**

Sachant que chaque activité et tâche a une liaison soit directe ou indirecte avec une autre, l'adoption de système intégré propre à la SH/HBK a permis d'approfondir et d'accroître le travail d'équipe, de fait que chaque processus RH oblige les employés à un travail d'ensemble.

#### **2.6.1.7 Réduction de taux de turnover :**

Il s'agit d'étudier si la mise en œuvre de système management intégré a une influence sur le départ volontaire des employés de l'entreprise, il est aussi associé à l'absentéisme des personnels employés. Le taux d'absentéisme joue un rôle de sonnette d'alarme et permet d'identifier d'éventuels dysfonctionnements révélant un management défaillant (détérioration des conditions de travail et de l'ambiance au sein des équipes).

À HBK on a constaté que le taux de turnover est presque quasi-inexistant de fait que le système de management intégré a une influence positive sur la réduction de ce taux, de plus les employés sont motivés et impliqués dans leurs travaux, aussi satisfaits du système de congés.

### **2.6.2 L'analyse de l'impact sur la gestion des ressources humaines de l'entreprise:**

#### **2.6.2.1 Analyse des questions concernant la fonction ressources humaines:**

##### **2.6.2.1.1 La finalité de la fonction ressources humaines**

L'entreprise considère que la finalité principale de la fonction RH est de « Satisfaire les besoins en RH de l'entreprise ».

Globalement, les gestionnaires sont aussi nombreux à considérer que la mission de la fonction RH est de « Développer et motiver le personnel » et « Assurer la gestion administrative ». Cependant les gestionnaires travaillant dans des entreprises HBK mettent davantage en avant la mission « Assurer la gestion administrative ».

##### **2.6.2.1.2 Les pratiques de la gestion des ressources humaines:**

Deux types de pratiques ont été relevés: les pratiques de recrutement, de formation.

##### **\*Les pratiques de recrutement au sein de la société HBK :**

L'employeur pratique des politiques et des méthodes de sélection organisées pour atteindre l'objectif d'une embauche réussie : renforcer le capital humain de l'entreprise par les meilleurs candidats sélectionnés. À l'évidence les indicateurs définis par l'entreprise Sonatrach qui a opté à avoir son propre système a permis de mettre en place des procédures efficaces pour le recrutement des ressources humaines, Or cette politique est centralisée à Alger.

**\*Les pratiques de formation au sein des entreprises :**

La formation est le moyen le plus privilégié pour l'amélioration des compétences des employés. Ce moyen se trouve être pris en charge par le SMI au point où un chapitre complet lui est destiné. Il s'agit du guide de gestion des ressources humaines qui est un guide méthodologique pour la formation. Son domaine d'application recouvre la conception, l'organisation, la mise en œuvre et le contrôle.

**2.6.3 L'implication de la ressource humaine dans la démarche adoptée par la Sonatrach –HBK :****2.6.3.1 Implication de personnel dans l'élaboration des différentes procédures et exigences :**

L'étude nous a permis de constater que la mise en place de système a un lien direct ou indirect avec la ressource humaine. Cette dernière se trouve impliquée dans les différentes exigences. Les exigences documentaires (manuel des procédures de la gestion de ressource humaine) par exemple, nécessitant une participation active des ressources humaines, car la rédaction de la documentation implique la formalisation des procédures exécutées par les employés de l'entreprise. Cela ne peut se faire sans la participation des personnes qui les ont exécutées et qui connaissent, grâce à leurs compétences et expériences, tous les détails affairant à ces procédures.

**2.6.3.2 Implication de personnel dans la réalisation des services qualité :**

Implication totale de la ressource humaine par sa compétence et son expérience afin de réaliser des services de bonne qualité (sans erreur), qui nécessite une maîtrise parfaite des tâches associées au processus de sa réalisation et une coordination entre toutes les séquences du processus, car une erreur au niveau d'une séquence d'un processus va compromettre la qualité finale du service..

**Conclusion chapitre 02 :**

Les résultats de cette étude montrent que les gestionnaires RH, considèrent que la mission de la fonction RH est à la fois de « Développer et motiver le personnel » et d'« Assurer la gestion administrative », Cependant les gestionnaires travaillant dans la société **Sonatrach-HBK** accordent d'avantage d'importance à la mission «Assurer la gestion administrative ».

La fonction ressources humaines au sein de HBK qui n'a pas un système de management qualité, on revanche ils ont leur propre SMI et en phase de mise en place d'un nouveau système appelé « **Système de Rémunération Rôle et Contribution** », nouveau système de management des RH appliqué par l'entreprise est qui s'inspire en grande partie du système de management de la qualité, perçoivent la gestion des ressources humaines comme couvrant l'évaluation des besoins stratégiques en RH, la gestion du recrutement et de l'intégration des employés, la formation et le développement des compétences... Il n'est cependant pas possible de savoir si c'est l'introduction de SM-HSE qui a modifié la vision des gestionnaires sur la gestion des ressources humaines ou si cette vision existait déjà mais n'ont pas l'opportunité pour l'améliorer.

L'analyse des implications de Système Management Intégré qui a combiné les exigences de différentes normes (ISO 9001 pour la Qualité, ISO 14001 pour l'environnement) sur la fonction « Ressources Humaines » de Haoud Barkaoui, nous a conduit au constat ce qui ce suis: depuis l'adoption de système, la DRH se concentre beaucoup sur le développement des compétences. D'après les chiffres, depuis la mise en œuvre de ce dernier, beaucoup d'agents ont été formés, sachant qu'avant celle-ci, l'entreprise n'avait presque aucun programme de formation. Il reste à vérifier maintenant, l'efficacité de ses actions, quant à la réalisation des objectifs affichés en termes de qualité notamment en ce qui concerne la réduction des coûts de la non-qualité.

Notons enfin que le taux d'employés en contrat a durée indéterminé (CDI) inférieure à 60% pouvant suggérer une politique de stabilisation, voire de fidélisation du personnel, qui ne peut être que bénéfique pour l'entreprise et pour les employés qui y travaillent.

Il serait par ailleurs intéressant d'approfondir ces résultats en comparant les entreprises en fonction de leur ancienneté dans le système afin de mesurer plus finement l'impact.

### Conclusion générale

Notre stage pratique au sein de la société Sonatrach unité HBK, nous a permis de déduire l'importance de la mise en place d'un système de management sur la de la gestion des ressources humaines.

Motivé par la curiosité d'explorer non seulement ce qui révèle des écrits mais aussi ce que les participants veulent bien partager de leur vision et de leur expériences ; nous sommes aventurés sur le chemin qui s'est ouvert et qui nous a fait découvrir, approfondi et avancé dans les connaissances des caractéristiques du la norme ISO 9001 depuis sa conception jusqu'à a ces effets et ses impacts sur la gestion des ressources humaines.

Le potentiel humain est un enjeu considérable pour l'organisme, l'application des nouvelles exigences telles que la gestion des compétences va ouvrir de nouvelle démarches de management. L'implication des acteurs de l'organisme sera ressentie dans la démarche d'amélioration future.

La rédaction de ce mémoire nous a permis de comprendre que l'implication et la communication de tous dans un organisme est une source de progrès avec ou sans certification. En ce qui concerne notre point de vue et notre futur professionnel, on pense que les acteurs de la qualité ont encore de beaux jours devant eux. L'amélioration d'un organisme ou d'une ressource immatérielle est infinie.

#### ❖ **Perspective envisagé par la société Sonatrach Division Production Haoud Berkaoui :**

La mise en place d'un nouveau système sous le nom de Système de Rémunération Rôle et Contribution qui consiste a ;

- ✚ Exécuter, dans son domaine d'activité, des tâches simples nécessitant la connaissance de savoirs et savoir-faire de base d'un métier.
- ✚ Respecter, et appliquer des consignes et/ou des procédures de travail précises, complètes et détaillées qui fixent le travail à réaliser, les délais à respecter, les moyens à utiliser et les modes opératoires à suivre.
- ✚ Contrôler la conformité de son travail par rapport aux règles/ procédures de qualité et de normes de production ou aux bonnes pratique formellement établies et communiquées.
- ✚ Participe au travail d'équipe.
- ✚ Appliquer les consignes de sécurité en toutes circonstances.
- ✚ Rendre compte régulièrement de son activité à son manager.

❖ **Propositions à faire a l'entreprise pour améliorer son nouveau système :**

Après notre investigation pratique dans cette entreprise, ont suggère les propositions suivantes pour améliorer son nouveau système :

<p><b>Constats</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tous les processus RH ne sont pas formalisés (comme la gestion des carrières, le processus d'évaluation...).</li> <li>- ceux qui sont formalisés ne sont pas appliqués comme tel (formation, recrutement).</li> <li>-les indicateurs de mesure existent, mais ils ne sont pas tous mesurés.</li> <li>-les écarts sont traités au niveau de la direction générale à Alger.</li> </ul>
<p><b>Propositions général</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-formalisation écrite de tous les processus RH en tenant compte de l'expérience des employés de l'entreprise.</li> <li>-décentralisation des processus de formation et recrutement.</li> <li>-Fixer des objectifs mesurables et quantifiables pour des périodes courtes tout en nommant des responsables pour chaque processus.</li> <li>-le traitement des écarts doit être décentralisé au niveau de l'entreprise.</li> <li>- Adopté une démarche d'approche processus pour précisés les éléments d'entrés et de sortie de chaque processus</li> <li>- Déterminer les compétences nécessaires pour le personnel effectuant une incidence sur la qualité du travail..</li> </ul>
<p><b>Proposition spécifique Service</b></p>	
<p><b>Service Formation</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formé les employés avant et après la mise en œuvre d'un nouveau système</li> <li>- Définir et faire réaliser les plans de formation en fonction des besoins de l'entreprise et en suivant les niveaux de qualification du personnel.(encourager l'accès a la formation)</li> </ul>
<p><b>Service Recrutement</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Répondre aux besoins quantitatifs et qualitatifs de l'entreprise en matière des ressources humaines en fonction.</li> </ul>
<p><b>Service de gestion de Carrière</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Etablir une synthèse retraçant le personnel méritant par fonction, proposer des décisions de promotion pour le personnel méritant.</li> <li>-Applique une politique concernant la gestion de carrière (point/échelon)</li> </ul>

❖ **Difficultés rencontrées :**

Lors de notre stage pratique au sein de la société Sonatrach/DP/HBK, nous avons rencontré quelques difficultés :

- Le non certification de la société HBK, nous a fait défaut pour réaliser au mieux notre mémoire de fin d'étude.
- Pendant notre stage la société a connus une grande charge de travail ce qui a causé des difficultés pour contacter les cadres et les cadres supérieures de l'entreprise.
- Le manque de connaissances et de pratique de terme de l'ISO9001 ; la qualité des ressources humaine par tout le personnel de l'entreprise.

**Tableau des métiers**

Dédicace.....	ii
Remerciements .....	ii
Résumé et mots clés .....	<b>ii</b>
Introduction général .....	<b>01</b>
Chapitre01 : la démarche qualité au service de la performance de l'entreprise.	
Section 01 : Présentation des aspects fondamentaux relatifs à la qualité.....	<b>04</b>
1.5 L'histoire et l'évolution de la qualité.....	<b>04</b>
1.6 Définition de la qualité .....	<b>05</b>
1.6.1 La qualité externe.....	<b>06</b>
1.6.2 La qualité interne.....	<b>06</b>
1.7 Prise en compte des couts liés à la non- qualité.....	<b>06</b>
1.8 Objectifs démarche qualité .....	<b>06</b>
1.8.1 Objectif interne .....	<b>06</b>
1.8.2 Objectif externe .....	<b>07</b>
Conclusion.....	<b>07</b>
Section 02 : La norme ISO 9001 et le management des ressources humaines de l'entreprise .....	<b>08</b>
2.1. Présentation de la norme ISO 9000.....	<b>08</b>
2.2.1 Définition de la famille ISO 9000.....	<b>08</b>
2.2.1.1 Définition de la norme ISO 9000 .....	<b>08</b>
2.2.1.2 Définition de la norme ISO 9001 .....	<b>08</b>
2.2.1.3 Définition de la norme ISO 9004 .....	<b>09</b>
2.1.2 Les huit principes du management de la qualité .....	<b>09</b>
2.1.2.1 Orientation client .....	<b>09</b>
2.1.2.2. Leadership .....	<b>09</b>
2.1.2.3. Implication du personnel .....	<b>09</b>
2.1.2.4. Approche processus .....	<b>10</b>
2.1.2.4.1 Qu'est-ce qu'un processus ?.....	<b>10</b>
2.1.2.4.2 Les types de processus selon les exigences	
de la norme ISO 9001.....	<b>10</b>
2.1.2.4.3. Pourquoi manager les processus ? .....	<b>11</b>
2.1.2.5. Le management par approche système .....	<b>11</b>
2.1.2.6 Amélioration continue .....	<b>11</b>
2.1.2.7. L'approche factuelle pour la prise de décision.....	<b>12</b>
2.1.2.8 Les relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs...	<b>12</b>
2.1.3 Caractéristiques essentielles de la norme ISO 9001-2008 .....	<b>12</b>
2.1.4 Les avantages de la certification ISO 9000 .....	<b>12</b>
2.2 Fonctionnement et exigences de la norme ISO 9001-2008.....	<b>13</b>
2.2.1 Domaine d'application .....	<b>14</b>
2.2.2 Référence normative .....	<b>14</b>

2.2.3. Termes et définitions .....	14
2.2.4. Système de management de la qualité .....	14
2.2.5. Responsabilité de la direction .....	15
2.2.6. Management des ressources .....	15
2.2.7. Réalisation du produit.....	15
2.2.8. Mesures, analyse et amélioration.....	16
2.3 Comparaison entre ISO 9001-2008 et ISO 9001 -2015 .....	16
2.4 La ressource humaine dans les chapitres de la norme ISO 9001-2008 .....	19
2.4.1 Que sont les processus ressources humaines ?.....	19
2.4.2 Cartographie des processus ressources humaines .....	19
2.4.3 La relation entre le responsable (ou pilote) d'un processus de l'entreprise et le directeur des ressources humaines .....	19
2.4.4 La qualité et management des ressources humaines .....	20
Conclusion.....	20
Conclusion chapitre .....	20
Chapitre 02 : le système de management intégré de la société Sonatrach et ses effets sur la gestion des Ressources Humaines.	
Introduction.....	21
Section 01 : généralité sur la direction Haoud Berkaoui .....	21
2.1 Présentations de l'entreprise .....	21
1.2 Organisation de l'entreprise .....	22
1.2.1 Organigramme de l'entreprise .....	22
1.2.2 Présentation de la division personnel et ses composante .....	22
1.3 Présentation de la situation des effectifs de l'entreprise et son évolution .....	23
Section 02 : Impact de système management intégré sur les processus Ressources Humaines.....	
2.1 Le Système de Management Intégré dans la société HBK.....	25
2.2 La gestion RH dans le processus globale de l'entreprise .....	25
2.3 Les différents processus de la gestion des ressources humaines dans la société HBK.....	26
2.4 Le processus de formation .....	26
2.4.1 Etat de la situation des formations dans l'entrepris de l'année 2008 au 2016.....	26
2.4.2 Le processus de formation .....	27
2.4.3 Indicateur de performance de processus formation .....	28
2.5 Le processus de Recrutement.....	31
2.6 Impacte de système management intégré sur la gestion des ressources humaines .....	37
2.6.1 Analyse de l'impact sur les ressources humaines .....	37
2.6.1.1 Augmentation de la motivation des employés.....	37
2.6.1.2 Augmentation de connaissances des employés .....	38
2.6.1.3 Augmentation de la prise de conscience des employés .....	38



2.6.1.4 Meilleures compréhensions des procédures et de responsabilité.....	38
2.6.1.5 Meilleurs environnements de travail .....	38
2.6.1.6 Réduction de taux de turnover .....	39
2.6.1.7 Amélioration de travail d'équipe .....	39
2.6.2 L'analyse de l'impact sur la gestion des ressources humaines .....	39
2.6.2.1 Analyse des questions concernant la fonction ressources humaines.....	39
2.6.2.1.1 La finalité de la fonction ressources humaines.....	39
2.6.2.1.2 Les pratiques de la gestion des ressources humaines.....	39
2.6.3 L'implication de la ressource humaine dans la démarche adoptée par la Sonatrach .....	40
2.6.3.1 Implication de personnel dans l'élaboration des différentes procédures et exigence.....	40
2.6.3.2 Implication de la direction .....	40
2.6.3.3 Implication de personnel dans la réalisation des services de bonne qualité.....	40
Conclusion chapitre .....	41
Conclusion générale.....	42
Difficultés rencontré.....	42
Tableau des matières.....	43
Bibliographie.....	46
Annexe .....	

**Bibliographie**

1. Arab, Impact de la certification ISO 9001 sur l'amélioration des compétences des employés, cas de l'entreprise nationale des industries d'électroménager (ENIEM), gestion et des sciences commerciales, 06-2014.
2. C. Pinet, « 10 clés pour réussir sa certifications ISO9001 :2008 » 2<sup>e</sup> Edition Afnor, Paris, 2009.
3. C. Pinet, « 10 clés pour réussir sa certifications ISO9001 :2008 » 1<sup>er</sup> Edition afnor,Paris, 2009.
4. G. Barouch, « Booster la performance de son entreprise La boîte à outils de votre succès ! » édition. Afnor et livre a vivre, paris, 2010.
5. Guide de gestion des ressources humaines.
6. H. Jioud, « Commission la bel pole qualité, Guide de la qualité pour les PME-PMI », Décembre 2009,
7. M. Cattan, « Guide des processus passons à la pratique », 2<sup>e</sup> édition. Afnor, paris, 2008,
8. Manuel des procédures de gestion des ressources humaines division production, édition 2008
9. M.Talantkite , Approche Processus,
10. M.Leclercq.2015. « L'Iso 9001 version 2015 : Evolution ou révolution Transition de la version 2008 ISO 9001 vers la version 2015 ».thèse professionnel. Ecole d'ingénieurs
11. M.Firni, A.Ismaili et F.Elgamouz « Management de la qualité dans les entreprises marocaines,sciences économique et gestion, 2009
12. Norme internationale, ISO 9001, Quatrième édition 2008
13. Oumar. NDIAYE FAYE, L'EFFET DE LA CERTIFICATION ISO 9001 SUR LES PERFORMANCES CONOMIQUES DE LA SDE, Organisation, 2009
14. PRESENTATION DE LA DIVISION PERSONNEL Direction Régionale Haoud Berkaoui, Décembre 2016
15. R. Ernoul, « le grand livre de la qualité, Management par la qualité dans l'industrie, une affaire de méthodes »édition.
16. R. Rnoul, « Management par la qualité dans l'industrie une affaire de méthode, Le grand livre de la qualité », Edition. AFNOR, Paris, 2010
17. S. Araye. « Enjeux et impact de la certification ISO 9001:2000 sur le personnel de l'agence d'un grossiste répartiteur pharmaceutique : la norme ISO 9001:2000 peut elle répondre aux exigences d'un marche économique difficile » Sciences pharmaceutiques. 2009.
18. Stratégie de l'ISO 2016\_2020
19. Sonatrach/DP/HBK, service planification
20. Sonatrach unité HBK, Guide de gestion des ressources humaines,
21. Sonatrach unité HBK, Guide de gestion des ressources humaines,
22. Sonatrach guide de gestion des ressources humaines
23. Sonatrach, service planification recrutement.
24. Sonatrach, Guide de gestion des ressources humaines
25. Le site officiel d'ISO est à l'adresse : [www.iso.org](http://www.iso.org)
26. <http://www.axess-qualite.fr/demarche-qualite.html>,
27. <http://www.talentsoft.fr/faq/processus-rh>