

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET
DE LE RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

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

**MASTER EN « Management par la qualité »
MEMOIRE DE FIN D'ETUDES**

THEME

**Mise en place d'un système management qualité selon les
exigences de la norme ISO 9001 v.2008 :
Bâtir un système documentaire**

Cas : EPE TONIC INDUSTRIE Spa

Présenté par : Amine BOUAMARA.

Encadré par : - Pr Sadek BAKOUCHE
- Me Hassiba HAMMOUDI

Année scolaire 2014/2015

Remerciements

- En premier lieu, je remercie DIEU de nous avoir permis de mener à bien ce modeste travail.

- Au PDG de l'EPE TONIC INDUSTRIE Spa, Mr Moustapha MERZOUK pour m'avoir donné la chance de faire mon stage au sein de ce groupe.

- je ne remercie jamais assez mon encadreur Mme Hassiba HAMMOUDI sa disponibilité, son extrême patience et sa précieuse aide tout au long de notre travail, et Sadek BAKOUCHE qui m'a guidé à bien le mener.

- Au personnel de chaque direction surtout la direction Communication et la direction des Ressources Humaines et unité de production transformation et production papier Ouate du groupe EPE TONIC INDUSTRIE Spa.

- Enfin, je m'adresse mes plus sincères remerciements à mes très cher parents, à mon frère Mounir, ma sœur Kamélia, ma famille et amis Sarah, Adel, Mimi, Sihem, Malik, Amine, Saber, Salim, Nawal, Nabila, Sabrina et toute la 3eme promo Management par la Qualité ainsi que les prof durant les années universitaire 2013/2014 et 2014/2015, qui nous ont soutenus et encouragé et sans oublier à tout le staff de l'ENSM.

Résumé

Dans un contexte économique très concurrentiel, la qualité s'impose de plus en plus comme terrain pour la compétitivité entre les entreprises et un vecteur d'amélioration de leurs performances. L'objectif de ce travail étant d'accompagner l'EPE TONIC INDUSTRIE Spa au cours d'une démarche qualité, nous avons commencé à mettre en place un système management qualité selon les exigences de la norme ISO 9001 v 2008 en bâtissant un système documentaire.

Ce mémoire vise à exposer les différentes étapes et éléments de la conception du ce système documentaire ainsi que la méthodologie d'approche que nous avons jugé être la mieux adaptée à notre organisme d'accueil.

Abstract

In a highly competitive economy context, the quality is increasingly becoming a competitive argument for enterprises and a vector of organization's performance improvement. The purpose of this work is to accompany EPE TONIC INDUSTRIE Spa during its quality process, so we elaborated and implemented a system of quality management according to the international standard ISO9001 v.2008, by building a documentation system.

This dissertation aim to present the different conception's elements and steps of the documentation system, and the approach that we consider fits the best for this work.

ملخص

في إطار اقتصادي متميز بتنافسية كبيرة، أصبحت الجودة محل للتنافسية بين المؤسسات وعنصر أساسي لتحسين أدائها.

بهدف مرافقة شركة EPE TONIC INDUSTRIE Spa لتصميم وإعداد نظام لتسيير الجودة وفقا لمتطلبات

المعيار الدولي ISO 9001 v 2008 من خلال بناء نظام التوثيق

و لذلك تهدف هذه المذكرة إلى عرض مختلف العناصر و المراحل اللازمة لتصميم و إعداد هذا النظام، بالإضافة إلى

المنهجية التي نعتبرها الأنسب لهذه المؤسسة

Liste des abréviations

EPE : Entreprise Publique Economique

CNRC : Centre National du Registre du Commerce

DG : Direction Générale

DRH : Direction des Ressources Humaines

DAGAJ : Direction Administration Général & Affaires Juridiques

DFC : Direction Finances Comptabilité

DC : Direction Commerciale

DCGO : Direction Contrôle de Gestion & Organisation

DAP : Direction Approvisionnements

DED : Direction Etudes & Développement

DHSE : Direction Hygiène Sécurité Environnement

DSI : Direction Système d'Information

DEX : Direction d'Exploitation

CDI : Contrat à durée indéterminée

CDD : Contrat à durée déterminée

CTA : Contrat de Travail Aidé

SMQ : Système Management Qualité

QQOCQCCP : Quoi, Qui, Où, Quand, Comment, Combien et Pourquoi

Liste des tableaux

Tableau N°01 : Historique de l'EPE TONIC INDUSTRIE Spa.....	11
Tableau N°02 : Liste des clients de l'EPE TONIC INDUSTRIE Spa.....	12
Tableau N°03 : Répartition de l'effectif de l'EPE TONIC INDUSTRIE Spa selon le sexe.....	21
Tableau N°04 : Répartition de l'effectif de l'EPE TONIC INDUSTRIE Spa selon le type de poste.....	22
Tableau N°05 : Répartition de l'effectif de l'EPE TONIC INDUSTRIE Spa au 30/04/2015 selon le type de contrat.....	22
Tableau N°06 : Etat financier de l'EPE TONIC INDUSTRIE Spa exercice 2012 et 2013.....	23
Tableau N° 7 : tableau récapitulatif de la conception du questionnaire.....	33
Tableau N°08 : liste des documents créer et codifier du service recrutement et département formation.....	40
Tableau N°09 : tableau résumant les tâches effectué lors du stage au sein de l'EPE TONIC INDUSTRIE Spa.....	41

Liste des schémas

Schéma N°01 : Siège de l'EPE TONIC INDUSTRIE Spa au niveau de la zone d'activité de Bou-Ismaïl (Wilaya de TIPAZA).....	13
Schéma N°02 : Unité de production au niveau de la zone d'activité de Chaïba (Wilaya de TIPAZA).....	14
Schéma N°03 : Quelques produits standards de EPE TONIC INDUSTRIE Spa.....	20
Schéma N°04 : Quelques produits personnalisés de EPE TONIC INDUSTRIE Spa.....	20
Schéma N°05 : Réparation de l'effectif de l'EPE TONIC INDUSTRIE Spa au 30/04/2015 selon le sexe.....	21
Schéma N°06 : Répartition de l'effectif de l'EPE TONIC INDUSTRIE Spa selon le type de poste.....	22
Schéma N°07 : Réparation de l'effectif de l'EPE TONIC INDUSTRIE Spa au 30/04/2015 selon le type de contrat.....	23
Schéma N°08 : Organigramme général du groupe EPE TONIC INDUSTRIE Spa.....	24
Schéma N°09 : Modèle de processus d'un système de management.....	30
Schéma N°10 : Schéma synoptique de la structure de la norme ISO 9001.....	30
Schéma N°11 : Diagramme des 7M ou diagramme ISHIKAWA.....	32
Schéma N°12 : Diagramme d'ISHIKAWA trie des données récoltées.....	35
Schéma N°13 : Cartographie générale des processus.....	36
Le schéma N°14 : L'organigramme de la direction des ressources humaines.....	37
Schéma N°15 : Cartographie des sous-processus Ressources Humaines.....	38

Sommaire

Introduction.....	8
I. Chapitre I : présentation du groupe EPE TONIC INDUSTRIE.....	10
I.1. Historique du groupe.....	11
I.2. Mission.....	12
I.3. Principaux clients du groupe EPE TONIC INDUSTRIE Sp.....	12
I.4. Implantation du groupe.....	13
I.5. Activité de l'EPE TONIC INDUSRIE Spa.....	14
I.5.1. Récupération et transformation.....	14
I.5.2. Travaux de refonte et complexage.....	15
I.5.3. Impression et Art graphique.....	15
I.6. Unités de production du groupe EPE TONIC INDUSTRIE Spa.....	16
I.6.1. Unité de production récupération.....	16
I.6.2. Unité de Production Fabrication pour papier ondulé (Liner).....	16
I.6.3. Unité de Production Impression Héliogravure, Flexographie.....	17
I.6.4. Unité de Production Impression Numérique.....	17
I.6.5. Unité de Production pots & Gobelets.....	17
I.6.6. Unité de Production Fabrication & Transformation Papier Ouate.....	17
I.6.7. Unité de Production Fabrication Cellulose Moulée.....	18
I.6.8. Unité de Production Façonnage.....	18
I.6.9. Unité de Fabrication papier ondulé.....	18
I.6.10. Unité de Production Imprimerie.....	18
I.6.11. Unité de Production Sacherie.....	19
I.6.12. Unité de Transport et manutention.....	19
I.7. Produits de l'EPE TONIC INDUSTRIE Spa.....	19
I.8. Ressources Humaines et Finances.....	21
I.8.1. Ressources Humaines.....	21
I.8.1. Finance.....	23
I.9. Organigramme général de l'entreprise.....	23
II. Chapitre II : Contexte et enjeux de l'implantation du SMQ.....	25
II.1. Le contexte de l'implantation du SMQ.....	26
II.2. Les enjeux de l'implantation du SMQ.....	26
III. Chapitre III : Implantation du système management qualité : bâtir un système documentaire.....	28
III.1. Généralités sur la qualité.....	29
III.1.1. La démarche qualité.....	29
III.1.2. Le Système Management de la Qualité.....	29
III.1.3. Composants du référentiel ISO 9001.....	30
III.1.4. Définition des outils qualités utilisé.....	31
III.1.4.1. Outil QQQQCCP.....	31
III.1.4.2. Outil brainstorming.....	31
III.1.4.3. Outil ISHIKAWA ou les sept (07) M.....	32
III.2. Plan d'action.....	33
III.2.1. Diagnostic et Etat des lieux.....	33
III.2.1.1. Création du questionnaire.....	33
III.2.1.2. Analyse des données.....	34

Sommaire

III.2.2. Définition du périmètre.....	35
III.2.3. Séances de sensibilisation.....	36
III.2.4. Bâtir un système documentaire.....	38
III.2.4.1. Politique qualité.....	39
III.2.4.2. Fiche de poste.....	39
III.2.4.3. Procédures et instructions.....	40
III.2.4.4. Tableau récapitulatif.....	40
III.3. Recommandations.....	41
Conclusion.....	42
Bibliographie.....	43
Annexes.....	45

Introduction

Dans le cadre de la deuxième année master professionnel, spécialité « Management par la Qualité », effectuée au niveau de l'Ecole Nationale Supérieure de Management (ENSM), le stage professionnel de fin d'étude a été mené au sein de l'entreprise public « EPE TONIC INDUSTRIE Spa ». Ce stage dont la durée est de trois (03) mois, a débuté le 01/03/2015 et a pris fin le 11/06/2015, m'a permis de mettre en œuvre les connaissances reçues durant la formation et d'acquérir une modeste expérience professionnelle dans le domaine de la qualité.

Pour l'exercice de ce stage mon choix s'est porté sur l'EPE TONIC INDUSTRIE Spa, pour l'opportunité qui m'est offerte d'apporter une contribution à la mise en place de la démarche qualité qui est à son stade initial, ce qui, m'a permis de faire face aux contraintes opérationnelles du terrain, l'utilisation des connaissances acquises pour trouver les solutions idoines et par voie de conséquence enrichir mon savoir par un savoir faire et un savoir être.

En effet, au cours des dernières années, la notion de la qualité ne cesse de changer, elle a débuté par la notion de conformité du produit et au fur et à mesure des différentes révisions, a évolué vers une vision plus globale avec comme corollaire l'écoute et la satisfaction client. Le référentiel ISO 9001 est le fruit du consensus de différents organismes et compagnies internationales. Plusieurs normes nationales et internationales ont fait leur apparition dans différents pays en se basant sur les définitions de l'ISO 9000. Pour résumer, le système management qualité est un système ayant un ensemble d'éléments corrélés ou interactifs, qui permettent d'orienter un organisme vers la satisfaction des exigences.

Pour assurer sa pérennité EPE TONIC INDUSTRIE Spa, comme toutes les entreprises Algériennes, a pris conscience de l'importance de la qualité dans sa vue d'ensemble dans le positionnement sur les marchés national et international. Pour cela, l'EPE TONIC INDUSTRIE Spa, s'est assigné un objectif stratégique l'implantation du SMQ et la certification de l'Unité de fabrication et de transformation du papier ouate dans un premier temps avec la volonté de généraliser cette démarche à toutes ses unités de production.

Dans ce mémoire, j'ai proposé de sensibiliser le personnel et de faire le nécessaire pour les inciter à la démarche qualité pour qu'ils apportent leurs contribution à bâtir un système documentaire selon la norme ISO 9001 : version 2008.

Notre problématique se traduit par : Qui serait concerné en premier lieu par cette démarche qualitative et de faire en sorte de bâtir un système documentaire ?

Introduction

Notre réflexion s'oriente automatiquement vers les Ressources Humaines, l'un des processus support, vu que l'Unité de production et de transformation du papier ouate n'est pas autonome et dépend toujours de la direction générale en matière des ressources humaines. Commencer par cette direction permettra indirectement de résoudre les problèmes liés à la documentation pour les autres unités de production.

CHAPITRE I : PRESENTATION DU GROUPE EPE TONIC INDUSTRIE SPA

Le chapitre suivant va précisément parler du groupe EPE TONIC INDUSTRIE Spa, de son historique, ses missions, son implantation, ses produits et de son organigramme.

I.1. Historique du groupe

Le groupe EPE TONIC INDUSTRIE Spa, a été créée le 14/04/2011 suite à la résolution N°6/109 du 06/01/2011, a procédé en juin 2011 à la fusion-absorption des dix (10) ex Sarl TONIC EMBALAGES dont les registres de commerce ont été radier au niveau de CNRC et transférées par le Trésor Public, opérant dans le secteur de la papeterie et de l'emballage. Elle est organisée en la forme d'une EPE/SPA avec un capital social qui était de 29.000.000.000,00 DA et qui est devenu 30.000.000.000,00 DA, dont la totalité est détenue pour le compte de l'Etat par la Société de Gestion des Participations « SGP- GHEPHAC » dont le siège sera au niveau de la zone d'activités de Bou-Ismaïl. (*)

Il a été décidé aussi de faire continuer l'activité des dix (10) ex SARL Tonic Emballages entant que telles.

Tonic constitue un véritable cas d'école compte tenu des différentes transformations aux plans juridique et statutaire qu'a connues cette entreprise.

Tableau N°01 : Historique de l'EPE TONIC INDUSTRIE Spa

Historique de l'EPE TONIC INDUSTRIE Spa :

- 1- 11/04/2011** : Création de l'EPE TONIC INDUSTRIE Spa.
- 2- 08/05/2011** : Enregistrement au Centre National du Registre du Commerce (CNRC) d'Alger.
- 3- 29/05/2011** : Certificat d'existence / Enregistrement fiscale sur la Wilaya.
- 4- 24/04/2011 et 08/06/2011** : Fusion des dix (10) ex SARL de TONIC Emballages.
- 5- 26/09/2011** : Reconfiguration du Conseil d'Administration.
- 6- 14/11/2011** : Désignation du Président Directeur Général de l'EPE TONIC INDUSTRIE Spa.
- 7- 13/01/2013** : Dossier de régularisation du RC EPE TONIC INDUSTRIE Spa et radiation des RC SARL déposé au CNRC de Tipaza.

Source : Revue de la direction, Direction Générale

(*)Présentation de du groupe TONIC brochure entré de la DG.

I.2. Mission

Le groupe EPETONIC INDUSTRIE Spa se positionne comme un partenaire majeur pour les professionnels de la production et de la commercialisation de biens de consommations en leur fournissant une gamme complète de produits d’emballages ainsi que des produits domestiques et sanitaires pour le grand public.

I.3. Principaux clients du groupe EPE TONIC INDUSTRIE Spa

Le groupe a pu nouer des relations de confiance avec des entreprises publiques et privés, grâce notamment à la qualité de ses produits, parmi ses clients figurent :

Tableau N°02 : Liste des clients de l’EPE TONIC INDUSTRIE Spa

Nom des entreprises	Logo des entreprises
LAITERIE SOUMMAM SARL	
GROUPE BEN HAMADI ANTAR TRADE (CONDOR)	
SAMHA	
CANDIA	
GROUPE BIMO	
VITA JUS SARL	
MODERN CERAMIC	
WAFI	
MINISTERE DE LA DEFENSE NATIONALE “MDN”	
LES MOULINS AMOR BEN AMOR	
CEVITAL	
HENKEL	
NESTLE ALGERIE	
S.I.M	

Source : Direction Commerciale de l’EPE TONIC INDUSTRIE Spa

I.4. Implantation du groupe

Le groupe EPE TONIC INDUSTRIE Spa s'étale sur une superficie totale de 36.8 ha, ses activités sont concentrées au niveau de deux (02) sites :

- o Zone d'activité de Bou-Ismaïl (Wilaya de TIPAZA).
 - o Zone de Chaïba (Wilaya de TIPAZA).
-
- **Site n°1** : Zone d'activité de Bou-Ismaïl (Wilaya de TIPAZA).

Ce premier site a une superficie de 12,2 ha, situé dans la zone d'activités de Bou Ismaïl, au niveau cette zone se trouvent les structures administratives et techniques : DG, DRH, DAGAJ, DFC, DC, DCGO, DAP, DED, DHSE, DSI, DEX le magasin central, le magasin de produits semis finis, les ateliers de fabrication et transformation de carton ondulé, emballage souple, alvéoles, boîtes pliantes, enveloppes, sacs, gobelets, pots en plastique, l'imprimerie sur support et une unité anti incendie "les pompiers". A proximité se trouve aussi le magasin de stock de matières premières.

Schéma N°01 : Siège de l'EPE TONIC INDUSTRIE Spa au niveau de la zone d'activité de Bou-Ismaïl (Wilaya de TIPAZA).



Source : Direction Général de l'EPE TONIC INDUSTRIE Spa

- **Site n°2** : Zone de Chaiba (Wilaya de TIPAZA).

Ce deuxième site est doté d'une superficie de 24,6 ha situé dans la zone de Chaiba à environ 5 km du 1er site. Sur ce terrain clôturé et sécurisé sont implantés :

- L'unité de récupération et de tri de déchets de papier.
- L'unité de fabrication de papier tissu (papier ouate).
- L'unité de fabrication de papier pour carton ondulé.
- L'unité de transformation de papier tissu.
- L'unité logistique.
- La station d'épuration des eaux usées.
- Un poste de pompier.

Schéma N°02 : Unité de production au niveau de la zone d'activité de Chaiba (Wilaya de TIPAZA)



Source : Direction Général de l'EPE TONIC INDUSTRIE Spa

I.5. Activité de l'EPE TONIC INDUSRIE Spa

I.5.1. Récupération et transformation

Premier maillon de la chaîne de la récupération et du recyclage du vieux papier et carton, TONIC INDUSTRIE active dans ce domaine d'activité à forte valeur ajoutée, et ce

pour produire les matières (en bobines) requises pour la fabrication du papier pour ondulé et du papier tissu ou ouate.

I.5.2. Travaux de refonte et complexage

Elle touche tous les types de papier on retrouve trois (03) principales activités :

- **Refonte de bobines en papier** : cette activité consiste en découpe et rembobinage en plusieurs bobines selon demande de laize et de la longueur
- **Complexage de différents papiers** : leurs activités est d'assembler en multicouches pour une isolation, renforcement et le conditionnement alimentaire, et aussi le contre collage sur le carton ondulé.
- **Refonte et façonnage** : c'est de convertir les bobines de papier en format feuille A3 et A4.

I.5.3. Impression et Art graphique

En matière d'impression le groupe offre un service de qualité allant de la conception des maquettes graphiques pour les emballages jusqu'à l'impression sur tous les supports et avec plusieurs types de procédés qui dépend du support et la quantité.

Voici les principales activités du groupe EPE TONIC INDUSTRIE dans ce domaine :

- Conception de maquettes graphiques pour les emballages.
- Réalisation de forme de découpes en tous genres pour tous les emballages papier et en carton.
- Réalisation de film d'imposition pour l'impression offset ainsi que l'insolation de plaques offset.
- Impression offset jusqu'à 06 couleurs classique et numérique pour l'emballage en tous genres.
- Impression en héliogravure et flexographie sur tous supports « étiquettes, emballages souple en plastique sacherie, gobelets ».
- Impression sur carton ondulé.
- Impression numérique en grands formats sur bâches et autocollants pour affichage interne et externe.
- Habillages véhicules, supports publicitaires et de signalisation, PLV (publicité sur lieu de vente).

I.6. Unités de production du groupe EPE TONIC INDUSTRIE Spa ⁽¹⁾

Au total le groupe possède douze (12) unités de production sic (06) au niveau de la zone d'activité de Bous-Ismaïl et quatre (04) au niveau de la zone d'activité de Chaïba.

Ces 12 unités sont gérées par la Direction d'Exploitation (la DEX) qui a été créée en Avril 2012 et mise en place à partir du mois de juin de la même année suite à la création de l'EPE TONIC INDUSTRIE Spa qui a décidé de centraliser tous les processus de l'entreprise.

Cette direction est en charge de la production, la maintenance et le contrôle des produits des unités de l'EPE TONIC INDUSTRIE.

La Direction d'Exploitation est chargée de coordonner et diriger les activités de la production et du développement technique des unités de production, veiller, suivre, orienter et contrôler le produit de chaque unité (département contrôle qualité qui est en charge), stabiliser la production et améliorer la productivité du parc machines et ainsi veiller à la qualité technique des machines et des interventions en matière de maintenance préventive et corrective.

I.6.1. Unité de production récupération

Cette unité est chargée de récupérer des déchets de papier et cartons destinés aux unités de fabrication. Parmi eux, on peut citer le papier blanc, le papier journal, le carton, la cartonnnette, le papier kraft, le papier d'archive, les confettis, les livres etc. Dispose d'une capacité d'approvisionnement de 90 000 T/an^(*).

I.6.2. Unité de Production Fabrication pour papier ondulé (Liner)

Dotée d'une capacité théorique de 140 000 T/an^(*), l'unité Liner fabrique à partir de déchet de papier carton, cartonnnette et kraft du papier liner de différentes catégories tels que papier pour ondulé, papier cannelure (fluting), papier couverture (test liner), papier d'emballage et le papier gris pour fabrication de mandrins.

⁽¹⁾ Synthèse documentation la DEX, Présentation conférence des cadres EPE TONIC INDUSTRIE Spa,

^(*) Etat récapitulatif de la production Physique la DEX

I.6.3. Unité de Production Impression Héliogravure, Flexographie

Cette unité est spécialisée dans l'impression des emballages en bobine en flexographie et héliographie sur différents supports : papier, film plastique, emballages souples et carton destinés pour le conditionnement et l'étiquetage pour différentes utilisations, des produits alimentaires tels que tablettes de chocolat, cornets de glace.

Elle se compose de quatre parties : impression, complexage, découpe et en fin partie fabrication de cornes à glaces, la capacité de production réelle en tonnage est de 4 000 T/an^(*).

I.6.4. Unité de Production Impression Numérique

L'unité impression numérique se distingue par l'offre d'une grande variété de formats et de finitions pour tous les besoins pouvant satisfaire le marché magrébin.

Cette unité offre un service d'impression sur des formats tels que le papier, bâche, autocollant, marbre, verre, aluminium, céramique, one vision, forex, plexy-verre sa capacité de production dépend de la commande. Sa capacité de production est de 250 000 m²/an^(*).

I.6.5. Unité de Production pots & Gobelets

Elle est composée de deux ateliers :

Atelier gobelets a comme gamme de produits ; deux références de gobelets à café, 3 références gobelet à boisson et gobelets à glace.

Atelier gobelets pots qui est spécialisé dans la confection des pots à différentes capacités (500, 550, et 1000gr) et des couvercles pour les gobelets à café à jus et pour les pots, les pots et les couvercles sont en polypropylène (plastique). Sa capacité de production est de 90 000 T/an^(*).

I.6.6. Unité de Production Fabrication & Transformation Papier Ouate

Cette unité fabrique à partir du déchet de papier blanc, des bobines de papier Ouates ou papier tissu au premier lieu, sa capacité de production est de 22 000 T/an^(*), puis transforme le

^(*) Etat récapitulatif de la production Physique la DEX

papier tissu en rouleaux de papier hygiénique, en papier essuie-tout, en serviettes de tables et en papier mouchoir. Ces produits peuvent être personnalisés ou standards. Cette unité dispose d'une capacité de production de 13 000 T/an^(*).

I.6.7. Unité de Production Fabrication Cellulose Moulée

L'unité cellulose moulée est spécialisée dans la fabrication des plateaux d'œufs à partir du vieux cartons et journaux récupérés, ses principaux produits sont les alvéoles plateau d'œuf standards et les palettes en cellulose 800X1200. Elle dispose d'une capacité de production de 7 300 T/an^(*).

I.6.8. Unité de Production Façonnage

Elle est spécialisée dans le complexage et le façonnage. Cette dernière est divisée en trois (03) atelier. Le premier appelé atelier ramette qui est spécialisé dans le façonnage du papier et carton compact dont le but de produire des enveloppes, pochettes et des ramettes de papier, pour le 2eme atelier appeler atelier complexage qui a pour principale activité l'enduction de support en papier et carton avec du polyéthylène base densité, le dernier qui est l'atelier de tube en carton qui spécialisé dans la fabrication des mandrins en carton, découpe des mandrins et à la rebobineuse et refendeuse.

Sa capacité de production est de 7 800 T/an^(*).

I.6.9. Unité de Fabrication papier ondulé :

Son principal produit est le carton ondulé, cette unité possède trois atelier ; l'atelier 1 produit le carton, le 2eme atelier s'occupe de la transformation du carton et le dernier de tous ce qui est du façonnage et de l'impression

Sa capacité de production est de 45 000 T/an^(*).

I.6.10. Unité de Production Imprimerie

Cette imprimerie a comme principale produit le carton compact, elle se compose de trois ateliers.

^(*) Etat récapitulatif de la production Physique la DEX

Le premier atelier fait l'impression, la découpe et l'emboutissage le second atelier s'occupe aussi de l'impression et la découpe et le troisième qui a comme principal mission la finition.

Sa capacité de production est de 10.000 tonne/an^(*)

I.6.11. Unité de Production Sacherie

Cette unité est chargée de la production des sacs en papier; elle possède deux type d'atelier le premier qui est en charge de la production des sacs papier personnalisés à fond carré et le 2eme la production des sacs viennoiseries à fond plat de différents format

L'abandon progressif des sacs en plastique à aider la cette unité à augmenter sa production qui atteins aujourd'hui le 8 300 T/an^(*).

I.6.12. Unité de Transport et manutention

Cette unité est chargé du transport de la matière premières, produits semi finis et des produits finis à l'interne et à l'externe du groupe. Cette unité aussi fait de la location des engins BTPH. Elle possède une flotte importante : 173 camions de grand tonnage (20 tonnes), 90 camions de moyen tonnage (7 à 10 tonnes), 94 fourgons, sans oublier les Chargeuses, chariots élévateurs, Transpalettes ainsi que les grues.

I.7. Produits de l'EPE TONIC INDUSTRIE Spa

Tonic offre un gramme de produit pour les entreprises et aux particuliers, des produits standards telle que les gobets, alvéoles, sac croissant, boites à pizza et pâtisserie, des enveloppes, sac shopping et des ramettes de papier format A3 et A4, mais aussi elle offre des produit personnalisés avec des désignes et des maquettes faite selon l'envie et le besoin des clients.

Voici un ensemble de produit standard et personnalisé :

^(*) Etat récapitulatif de la production Physique la DEX

Schéma N°03 : Quelques produits standards de EPE TONIC INDUSTRIE Spa



Source : Direction Commerciale de l'EPE TONIC INDUSTRIE Spa

Schéma N°04 : Quelques produits personnalisés de EPE TONIC INDUSTRIE Spa



Source : Direction Commerciale de l'EPE TONIC INDUSTRIE Spa

I.8. Ressources Humaines et Finances

I.8.1. Ressources Humaines

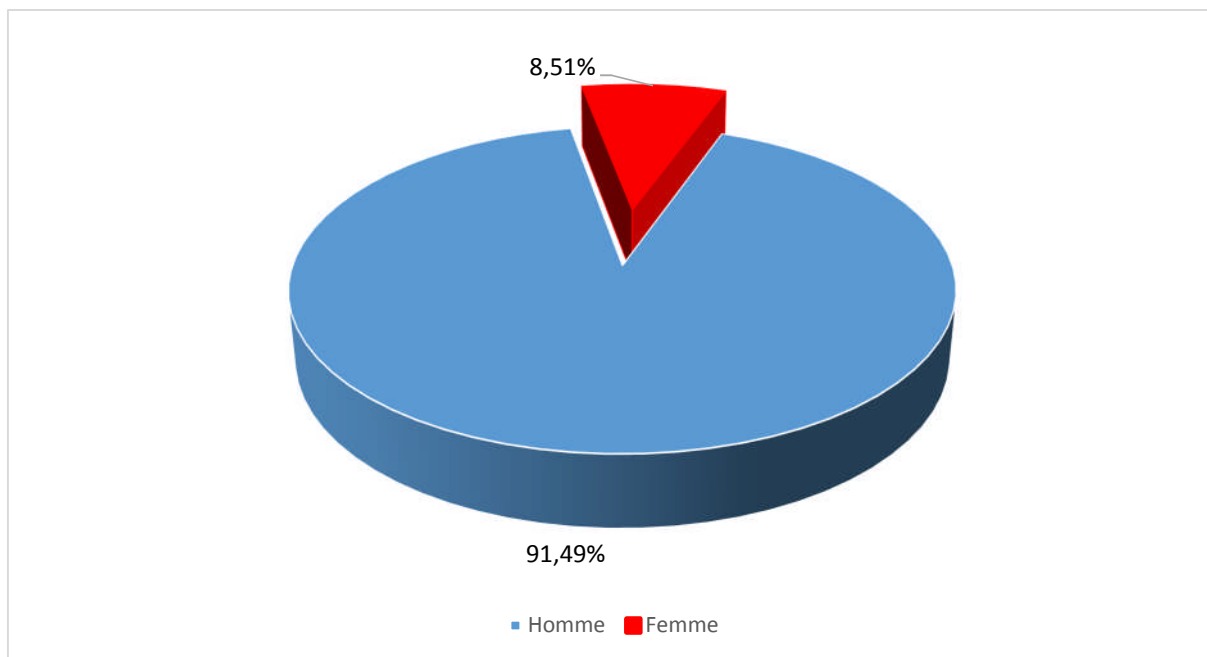
Selon la Direction des Ressources Humaines de l'EPETONIC INDUSTRIE Spa une répartition de l'effectif du groupe a été faite au 30/04/2015 qui est de 2573 personnes sur les deux (02) sites, les tableaux ci-dessous montrent la répartition des effectifs selon le sexe, type de contrat et catégorie de postes.

Tableau N°03 : Répartition de l'effectif de l'EPE TONIC INDUSTRIE Spa selon le sexe

Sexe	Effectif (personnes)	Pourcentage (%)
Homme	2354	8.51
Femme	219	91,49
Total	2573	100

Source : Direction des Ressources Humaines

Schéma N°05 : Répartition de l'effectif de l'EPE TONIC INDUSTRIE Spa au 30/04/2015 selon le sexe



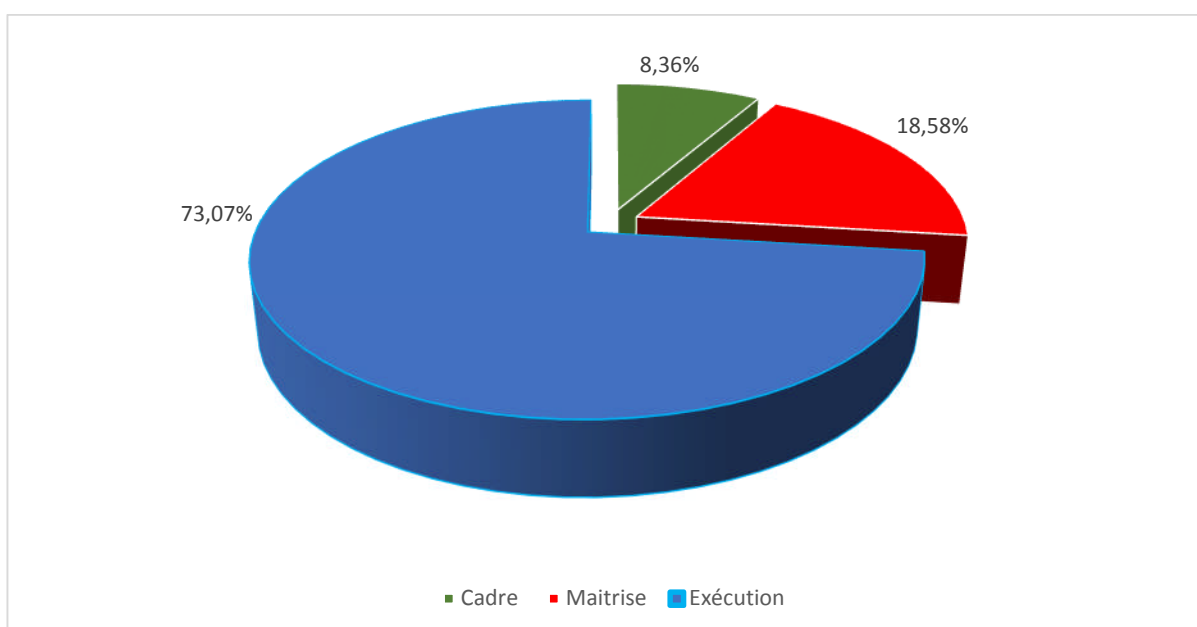
Source : Direction des Ressources Humaines

Tableau N°04 : Répartition de l'effectif de l'EPE TONIC INDUSTRIE Spa selon le type de poste

Type de poste	Effectif (personnes)	Pourcentage (%)
Cadre	215	8.36
Maitrise	478	18.58
Exécutant	1880	73.07
Total	2573	100

Source : Direction des Ressources Humaines

Schéma N°06 : Répartition de l'effectif de l'EPE TONIC INDUSTRIE Spa selon le type de poste



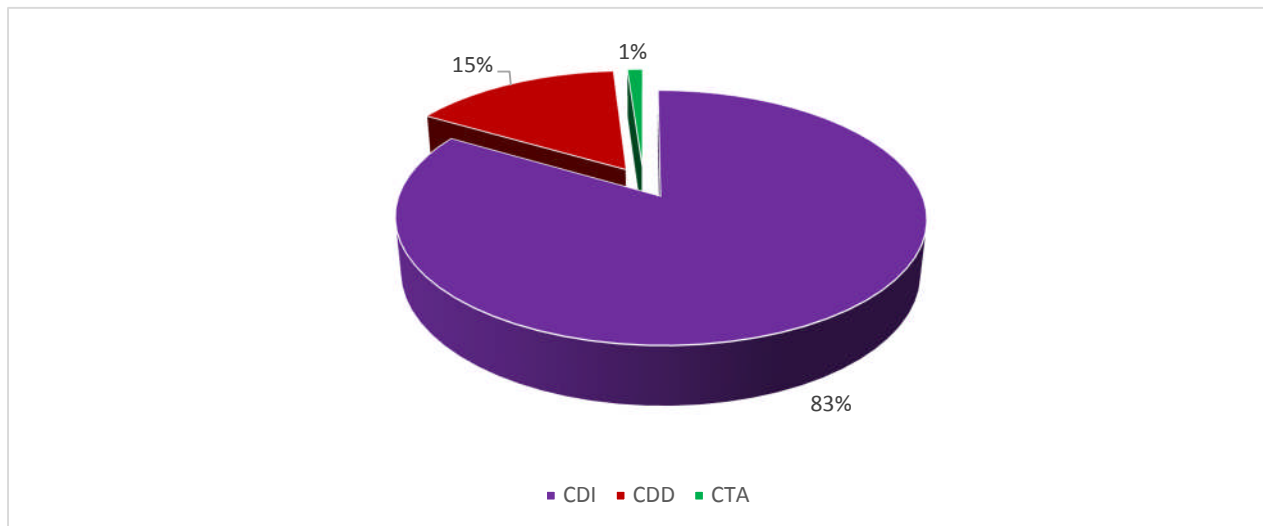
Source : Direction des Ressources Humaines

Tableau N°05 : Répartition de l'effectif de l'EPE TONIC INDUSTRIE Spa au 30/04/2015 selon le type de contrat

Type de contrat	Effectif (personnes)	Pourcentage (%)
CDI	2147	83
CDD	397	15
CTA	29	1
Total	2573	100

Source : Direction des Ressources Humaines

Schéma N°07 : Répartition de l'effectif de l'EPE TONIC INDUSTRIE Spa au 30/04/2015
selon le type de contrat



Source : Direction des Ressources Humaines

I.8.2. Finance

Suite au peu d'information donnés par la directions des finances et comptabilité, le tableau suivant résume l'état du groupe entre 2012 et 2013, les chiffres suivant sont en DA.

Tableau N°06 : Etat financier de l'EPE TONIC INDUSTRIE Spa exercice 2012 et 2013

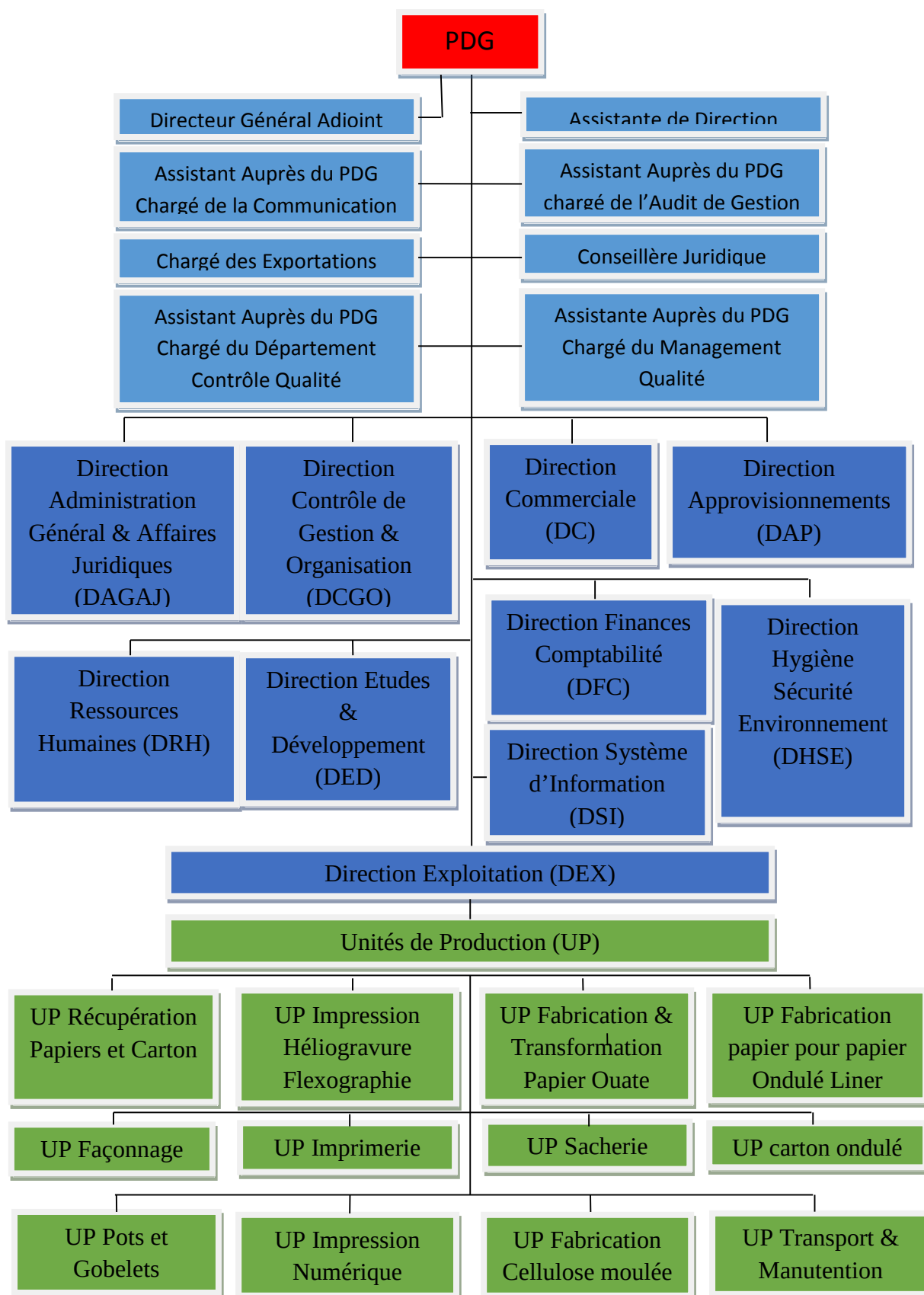
Libelle	Année 2013	Année 2012
Capital	30 000 000 000.00	30 000 000 000.00
I-Production de l'exercice	3 308 317 210.74	3 055 733 292.67
II-Consommation de l'exercice	-2 545 779 425.67	-2 138 804 557.61
III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)	762 537 785.07	916 968 735.06
IV-Excédent brute d'exploitation	-977 652 259.41	-803 909 904.98
V-Résultats opérationnel	-1 731 468 769.25	-1 484 886 316.30
VI-Résultats financier	-1 860 122.34	-2 285 878.13
VII-Résultat ordinaire avant impôts (V+VI)	-1 733 328 891.58	-1 484 886 316.30
VIII-Résultats des activités ordinaires	-1 403 996 402.18	-946 395 154.95
X-Résultats net de l'exercice	-1 403 996 402.18	-946 395 154.95

Source : Direction des Finances et Comptabilité de l'EPE TONIC INDUSTRIE Spa

I.9. Organigramme général de l'entreprise

Le schéma si dessous représente l'organigramme du groupe EPE TONIC INDUSTRIE SPA avec ses différents direction et unités de production (UP).

Schéma N°08 : Organigramme général du groupe EPE TONIC INDUSTRIE Spa



Source : Direction Générale de l'EPE TONIC INDUSTRIE Spa

CHAPITRE II : CONTEXTE ET ENJEUX DE L'IMPLANTATION DU SMQ

Dans ce chapitre on parlera du contexte et les enjeux du SMQ.

II.1. Contexte de l'implantation du SMQ

L'orientation client, plus exactement la satisfaction client, est de nos jours la clé de la réussite. Cette stratégie a permis à plusieurs entreprises de par le monde d'assurer leur pérennité et de s'imposer sur les marchés national et international.

Face au nouvel environnement économique, en terme d'ouverture du marché algérien, imposant à l'entreprise la confrontation avec une concurrence de plus en plus rude, cette dernière n'a d'autre choix que de s'aligner et de s'inscrire dans une politique qui vise à se rapprocher de ses clients pour travailler et surmonter ses difficultés afin de répondre à leurs attentes et de maintenir voire améliorer ses parts de marché.

Pour ce faire, les entreprises ont décidé d'introduire dans leur système de gestion un outil qui leur permettrait d'avoir une organisation des activités, une traçabilité avec comme objectif la prise en charge des exigences et de la satisfaction client. Cet outil est le référentiel ISO 9001:2008.

L'implantation de ce référentiel nécessite l'implication et l'adhésion du personnel à cette démarche, puisqu'il représente la force motrice de l'entreprise. C'est dans ce cadre que notre projet s'est intéressé au processus Ressources Humaines, en mettant en place un système documentaire qui se traduit par les deux (02) premières procédures obligatoires de la norme ISO 9001 version 2008 : procédure documents et procédure enregistrement.

La particularité d'EPE TONIC INDUSTRIE Spa réside dans le fait d'avoir une organisation de gestion centralisée concernant différentes fonctions, notamment celle de la Ressource Humaine.

II.2. Enjeux de l'implantation du SMQ

L'entreprise se situe aujourd'hui dans un monde :

➤ De moins en moins sûr (contexte de crise et de prise de risque accru, dépendance aux fluctuations internationales, concurrence, clientèle de plus en plus exigeante, changement brutaux, répercussions rapides des problèmes rencontrés dans n'importe quelle partie du globe)

➤ De moins en moins stable (évolution technologique, évolution des attentes, mouvements de capitaux, ...) de plus en plus complexe (hautes technologies, administration, prise en compte de phénomènes imprévus, contexte législatif.. etc).

Elle doit faire face chaque jour à de nouveaux défis et rechercher la plus grande stabilité qui ne peut exister sans la confiance des parties prenantes : actionnaires, clients, personnel. L'enjeu de toute entreprise est donc de maîtriser ces risques et de mettre en place des actions qui lui permette de gagner et de maintenir la confiance de ces parties prenantes en satisfaisant leurs attentes. Ceci est l'objet même de la démarche Qualité.

Pour ce qui est de l'EPE TONIC INDUSTRIE Spa, la satisfaction durable des clients en premier lieu et l'amélioration continue de l'entreprise sont les principaux enjeux, en vue certainement de maîtriser ses activités et son savoir faire par une traçabilité pour une reproductibilité de la qualité des produits et services fournis à l'effet, de fidéliser sa clientèle, de consolider sa position sur le marché national, d'exploiter les opportunités de marchés internationaux et bien entendu de dégager des profits qui assureront sa pérennité. L'entreprise qui est le fruit de l'absorption fusion des dix (10) ex Sarl de Tonic Emballages. Cette dernière, a hérité des contraintes majeures sur différents plans à savoir une organisation défailante, la non-conformité de l'infrastructure, Importance du parc équipements non installé, litiges avec différents fournisseurs, etc.

La mise en place de ce SMQ permettra à l'entreprise d'organiser ses activités en mettant en place des procédures, des instructions et des formulaires de travail qui lui permettront de régler les dysfonctionnements auxquels elle fait face et d'assurer la traçabilité et l'archivage par la maîtrise de la gestion documentaire (sur support papier et/ou numérique).

Les objectifs tracés dans le cadre de cette démarche doivent être suivis et mesurés par rapport à leur atteinte par la mise en place d'indicateurs qualités à l'effet, de détecter les pistes d'amélioration et les dysfonctionnements qui peuvent survenir lors de la réalisation des activités pour y apporter les solutions pertinentes en temps opportun.

Tout ce système ne peut être efficace sans l'implication du personnel qui reste le socle pour la réussite de toute stratégie.

CHAPITRE III : IMPLANTATION DU SYSTEME MANAGEMENT QUALITE : BATIR UN SYSTEME DOCUMENTAIRE

Au cours de ce chapitre nous présentons un diagnostic et l'état des lieux qui a été réalisé au début du stage et ainsi que les outils qualité utilisés pour l'analyse, la démarche suivie pour traiter les anomalies, les contraintes et non-conformités liées à la démarche qualité entreprise par le groupe, ensuite présentation des éléments constitutifs d'une partie du système documentaire à mettre en place.

III.1. Généralités sur la qualité

III.1.1. La démarche qualité

C'est un ensemble d'outils et de méthodes utilisés par les organismes, qui à partir d'un diagnostic et d'un état des lieux, de mettre en place un système management qualité dans le but d'améliorer de façon continu les processus de l'organisme pour assurer la satisfaction des clients.

Pour concrétiser la démarche qualité il y'a lieu de créer tous un système documentaire constituer des procédures, instructions, cartographie des processus et un manuel qualité.

La réussite de la démarche est assujettie à l'engagement de la Direction et à l'implication du personnel.

III.1.2. Le Système Management de la Qualité

Le système management de la qualité est un acte volontaire qui relève de la direction, a pour but de tracer des voies qui mènent à la réalisation d'une politique et des objectifs précis, avec des délais de réalisation, mesurables, réalisables et bien définis par l'entreprise.

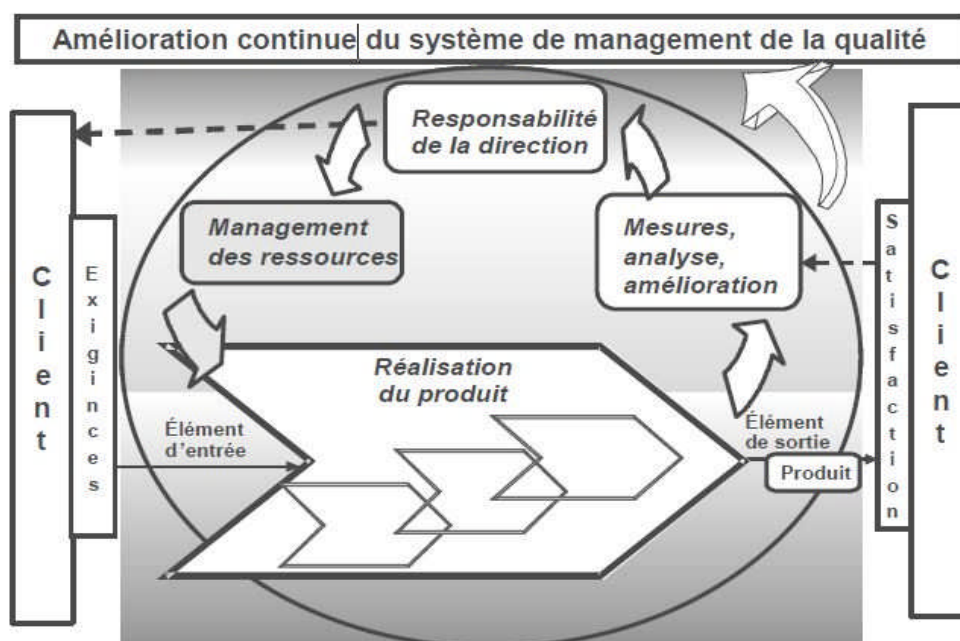
Ce système management qualité a comme référence la norme ISO 9001 qui est une norme internationale qui spécifie des exigences lorsqu'un organisme * :

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 40conformité aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables.

(*) : Norme ISO 9001 version 2008 : Systèmes de management de la qualité — Exigences

Schéma N°09 : Modèle de processus d'un système de management



Source : 10 clés pour de la réussite de la certification ISO 9001 : 2008

III.1.3. Composants du référentiel ISO 9001

Schéma N°10 : Schéma synoptique de la structure de la norme ISO 9001

4. Système de management qualité			
Exigences générales		Exigences relatives à la documentation	
5. Responsabilité de la direction	6. Management des ressources	7. Réalisation du produit/service	8. Mesure, analyse et amélioration
Engagement de la direction	Mise à disposition des ressources	Planification et réalisation du produit	Généralités
Ecoute client	Ressources humaines	Processus relatifs aux clients	Surveillance et mesurage
Politique qualité	Infrastructures	Conception et développement	Maitrise 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		Maitrise des équipements de surveillance et de mesure	

Source : 10 clés pour de la réussite de la certification ISO 9001 : 2008

Le tableau ci-dessus résume les points essentiels de chaque chapitre de la norme, cette norme se traduit par ses huit (08) principes du management de la qualité qui sont : l'orientation client, leadership, implication du personnel, approche processus, management par approche système, amélioration continue, approche factuelle pour la prise de décision et en final relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs. Ce référentiel parle aussi des six (06) procédures obligatoires dans le chapitre quatre (04) : §4.2.3.Maitrise documents de la norme qui sont : maitrise des documents, maitrise des enregistrements qualité, maitrise des non conformités, audit interne, actions correctives et actions préventives.

III.1.4. Définition des outils qualités utilisé

III.1.4.1. Outil QQOQCCP

Le QQOCQCCP est un outil qualité dont le principe est la collecte exhaustive et rigoureuse de données précises en adoptant une critique constructive basée sur le questionnement, son but est de réaliser une analyse qualitative complète.

Son mode d'emploi est de répondre à une série de questions : Quoi, Qui, Où, Quand, Comment, Combien et au finale Pourquoi pour une résolution efficace des problèmes en ayant pris en considération tous les facteurs potentiels de risque.

III.1.4.2. Outil brainstorming

Cet outil appelé aussi remue-méninges est une technique créative en groupe permettant de produire le plus d'idées possibles dans un minimum de temps sur un thème donné. Elle est surtout utilisée dans l'approche de l'amélioration continue. Son but est explorer toutes les dimensions d'un thème donné.

Il se fait sur trois parties :

- Le lancement : suffit de définir clairement le thème souhaité et l'objectif attendu.
- Production d'idées : les participants expriment spontanément leur avis sur le thème tour à tour durant un intervalle de temps donné, l'animateur inscrit tous sur un support papier.
- L'exploitation des idées : l'animateur trie, regroupe, élimine, rejette, classe et associe les idées (avec ou sans les participants) pour trouver des pistes d'amélioration.

III.1.4.3. Outil ISHIKAWA ou les sept (07) M

Appeler aussi diagramme de causes-effets ou la méthode des 7M, c'est une méthode d'analyse qui sert à rechercher et à représenter de manière synthétique les différentes causes possibles d'un problème. Elle fut créée par le professeur Kaoru Ishikawa (1915-1989) d'où son appellation « Méthode d'Ishikawa ».

A l'origine, les causes étaient au nombre de Cinq appelées les 5M :

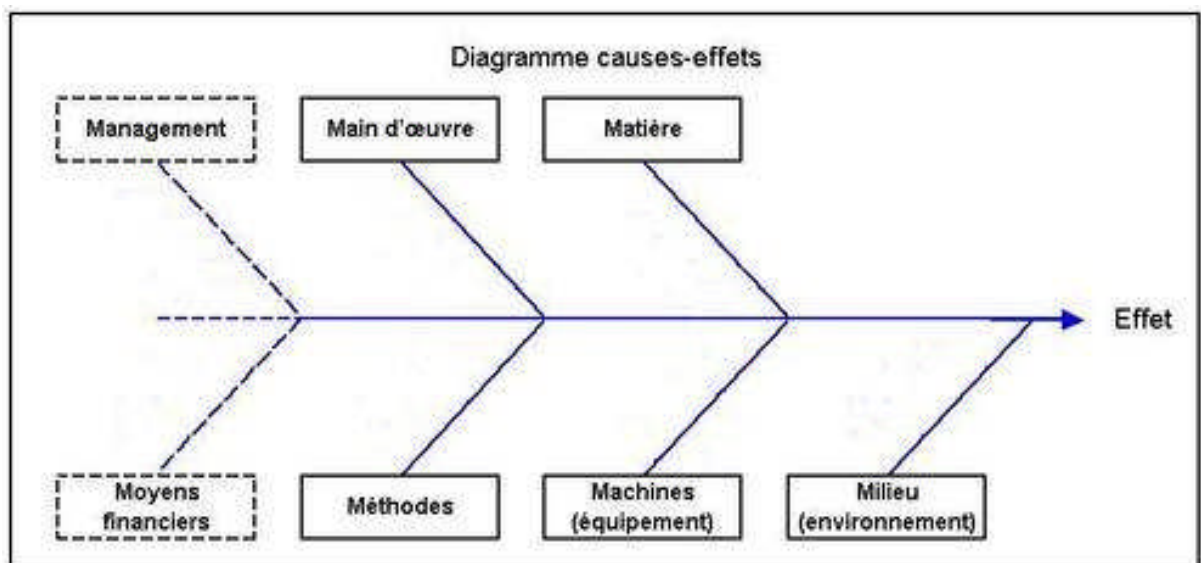
1. Matière : les matières premières, et plus généralement les inputs du processus ;
2. Matériel : concerne les équipements, les machines, les systèmes informatiques et les technologies ;
3. Méthode : le mode opératoire, la recherche et le développement ;
4. Main d'œuvre : les ressources humaines ;
5. Milieu : l'environnement, le positionnement, le contexte.

Chaque branche reçoit d'autres causes selon leur niveau d'importance ou de détail.

Les causes les plus proches de l'arête centrale sont les causes les plus directes qui génèrent l'effet à obtenir. Plus tard, des catégories de causes ont été ajoutées :

6. Management pour désigner le management
7. Monnaie qui fait référence aux finances.

Schéma N° 11 : Diagramme des 7M ou diagramme ISHIKAWA



Source : <http://nutriqualgabon.e-monsite.com/pages/outils-normes-qualite/diagramme-d-ishikawa-ou-en-aretes-de-poisson.html> consulté le 25/05/2015 à 15:23:49

III.2. Plan d'action

III.2.1. Diagnostic et Etat des lieux

Dans le cadre de la mise en œuvre de la démarche qualité pour l'installation du SMQ, et pour avoir une vue d'ensemble sur l'état des lieux de l'existant, un diagnostic s'est imposé. Ce dernier a permis d'avoir une orientation par rapport à ce qui existe et qui peut ou ne pas être sujet d'amélioration ainsi que les actions à mettre en place pour créer ce qui n'existe pas.

III.2.1.1. Création du questionnaire

Pour construire ce questionnaire (voir l'annexe) on a utilisé l'outil QQQQCCP le tableau ci-dessous explique les choix et la façon dont le questionnaire a été établi :

Tableau N° 7 : Tableau récapitulatif de la conception du questionnaire

Q	Quoi	Perception de la qualité en générale
Q	Qui	Lors de la définition : - La catégorie socioprofessionnelle. - Le genre, homme ou femme. - Ancienneté. - Et l'intervalle d'âge.
O	OU	Unité ouate, Direction des Ressources Humaines, Direction approvisionnements, Direction communication, Direction commerciale.
Q	Quand	Ce questionnaire a été fait au début du stage.
C	Comment	Face to face
C	Combien	40
P	Pourquoi	Estimation de la prise en charge de la qualité et le taux d'implication du personnel dans cette dernière.

Source : élaboré par moi même

Ayant constaté des difficultés qu'avait le personnel à répondre au questionnaire par écrit, il a été décidé de travailler plus sur un rapprochement informel à travers des débats et des discussions qui se sont portés notamment sur la qualité, la communication et l'organisation de l'entreprise. On a utilisé le brainstorming pour la collecte des informations car la plupart des entretiens se faisait en groupe.

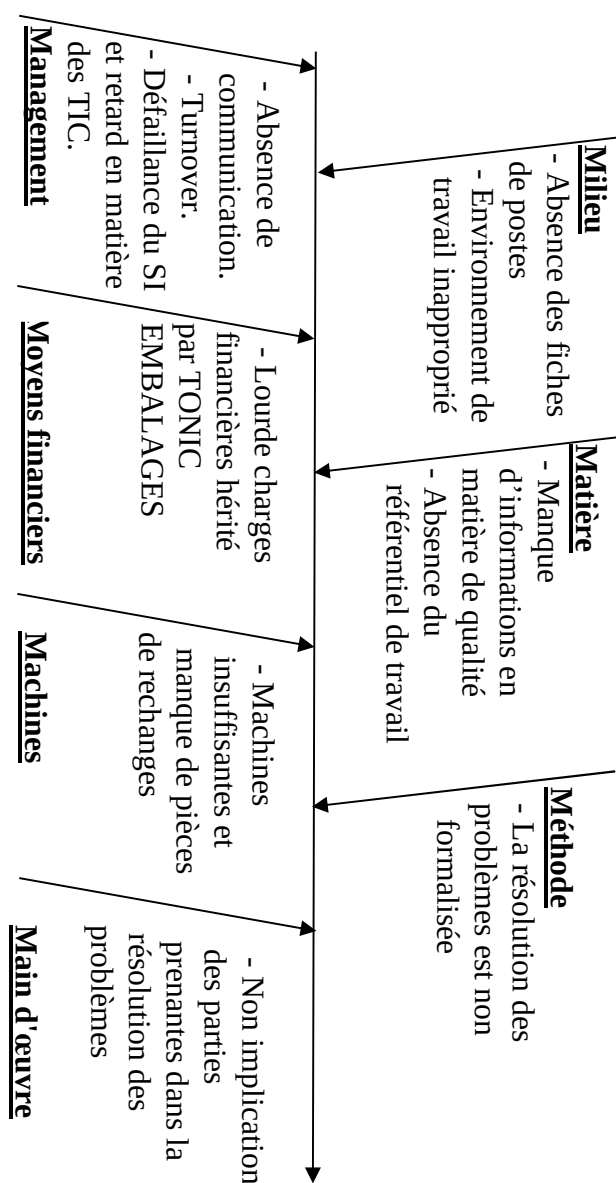
III.2.1.2. Analyse des données

Suite à l'examen et l'analyse des réponses fournies par le personnel il en ressort ce qui suit :

- Manque d'informations concernant la norme ISO 9001 v 2008, elle est plus perçue comme un certificat produit avec une difficulté de la dissocier du contrôle qualité du produit.
- L'absence de communication en verticale et en horizontale.
- La résolution des problèmes non formalisés se déroule sans l'implication des parties prenantes.
- Les missions, tâches et responsabilités non identifiés (absence de fiches de postes).
- Absence de référentiel de travail (procédures et instruction).
- Environnement de travail inapproprié.
- Moyens matériels insuffisants et Manque de pièces de rechanges pour les équipements.
- Retard en matière des TIC ainsi qu'un système d'information défaillant.
- Lourd héritage de TONIC EMBALLAGES qui a engendré des difficultés financières.
- Important turnover dans la catégorie Cadres.

L'outil utilisé pour l'analyse des données collectées est le diagramme causes à effets d'ISHIKAWA.

Schéma N°12 : Diagramme d'ISHIKAWA trie des données récoltées



Sources : élaboré par moi-même.

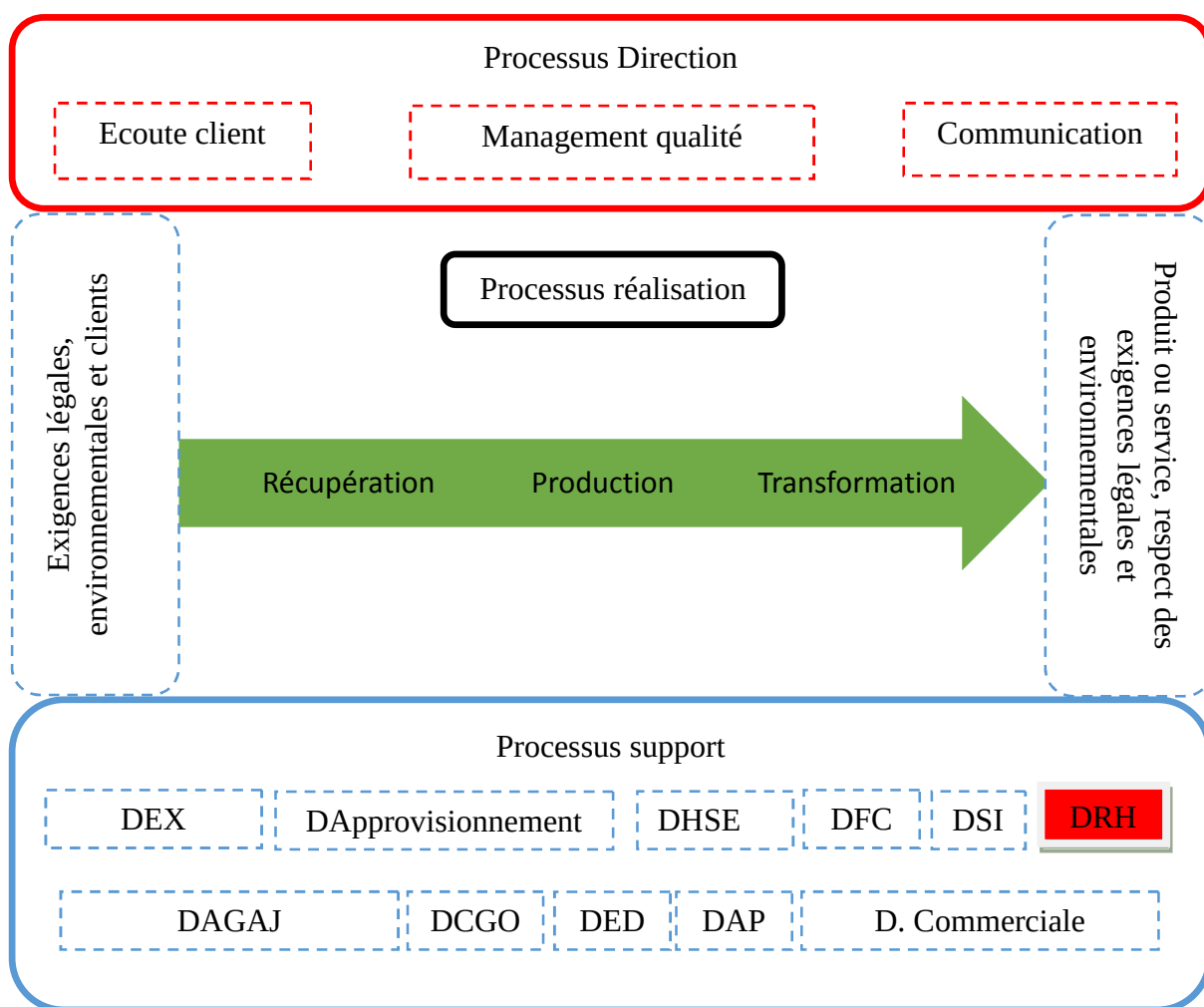
III.2.2. Définition du périmètre

La Direction Générale de Tonic Industrie a décidé d'implanter le SMQ au niveau de l'unité de fabrication & de transformation du papier ouate dite unité Metso. Cette dernière n'est pas complètement autonome puisque certaines de ses activités restent centralisées et sont gérées par les directions centrales de l'entreprise telles que la Ressource Humaine objet de ce travail. En effet, le recrutement, la formation et la gestion des carrières sont pris en charge au niveau central.

De ce fait, il est nécessaire d'identifier les processus au niveau de la Direction Général afin de situer la Direction des Ressources Humaines dans cette organisation.

L'examen de l'organigramme général (page 24) a permis d'identifier les processus et ainsi construire une cartographie générale des processus.

Schéma N°13 : Cartographie générale des processus

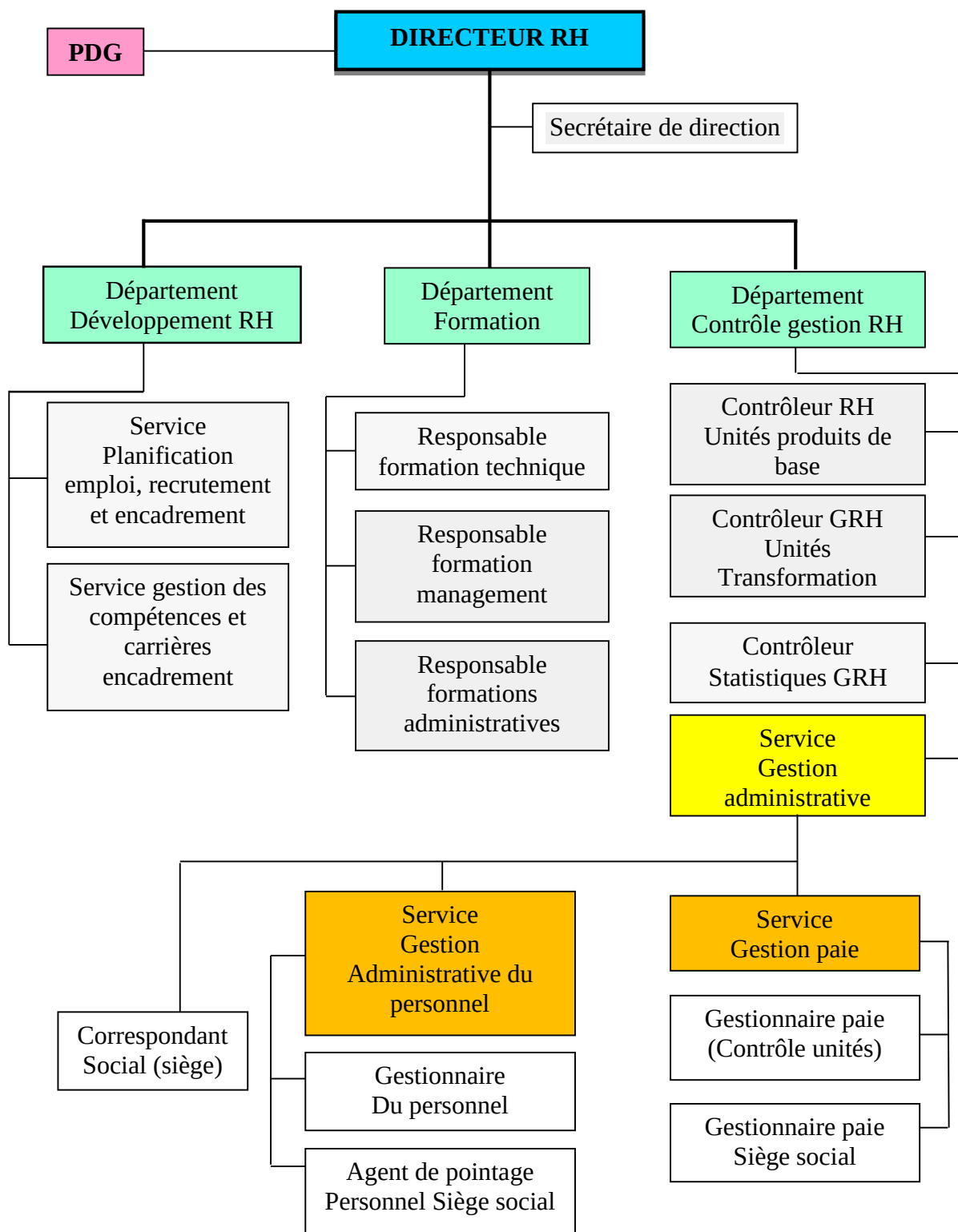


Source : élaboré par moi même

Au vu de l'ampleur du travail à faire, il a été décidé de consacrer ce travail en matière de mise en place du Système Management Qualité au niveau des ressources humaines.

La détermination du périmètre est le §1.2 de la norme, chose qui doit se faire en premier lieu. Bâtir le système documentaire repris au §4 sans oublier que la norme parle des Ressources Humaines au niveau du §6.2.

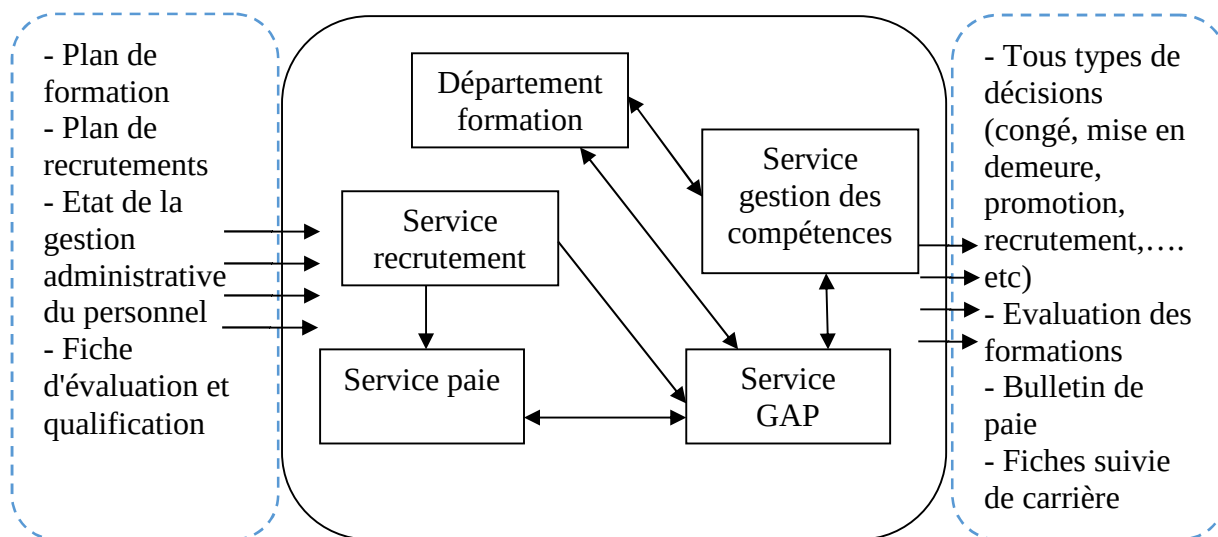
Le schéma N°14 : l'Organigramme de la direction des ressources humaines



Source : Direction générale de l'EPE TONIC INDUSTRIE Spa

L'examen de l'organigramme a permis d'identifier les sous processus et établir une cartographie.

Schéma N°15 : Cartographie des sous-processus Ressources Humaines



Source : élaboré par moi même

Sur cette cartographie nous avons identifié l'interaction entre les principaux services et département au niveau des Ressources Humaines. Cette tâche permettra lors de la rédaction des procédures de créer les instructions, de mieux cerner les choses et introduire les informations correctes.

III.2.3. Séances de sensibilisation

Les séances de sensibilisation étaient portées sur la définition de la qualité et les avantages de la mise en place d'un SMQ au niveau du groupe.

Les séances de sensibilisation ont touché le personnel de la production et de l'administration de l'unité de production et transformation du papier Ouate, Direction d'Approvisionnement, la Direction de la Communication ainsi que la Direction des Ressources Humaines.

La façon de sensibiliser le personnel a été revue suite à la difficulté de la langue et la façon de transmettre le message, ce qui nous a poussé à travailler sur un ensemble de questions-réponses et prendre des exemples vécus par les travailleurs, ainsi permettre

d'améliorer la méthodologie de transmission du message relatif à l'importance de mettre un SMQ dans l'organisation du groupe.

III.2.4. Bâtir un système documentaire

III.2.4.1. Politique qualité (Voir l'annexe N°03).

La direction Générale de Tonic Industrie s'est fixé une stratégie (voir annexe N°02) et une ébauche de politique qualité avec des objectifs à atteindre pour assurer la pérennité de l'entreprise et renforcer sa position sur le marché. Parmi les objectifs assignés ceux liés à la Ressource Humaine, il s'agit de :

- La rationalisation et le rajeunissement de l'effectif du groupe et les former si nécessaire.
- L'application de la convention d'entreprise et la réviser avec le partenaire social si nécessaire.
- La mise en place d'un système d'indemnités variables.

III.2.4.2. Fiche de poste

On a constaté une première non-conformité en ce qui concerne la documentation, parmi cela l'inexistence des fiches de poste.

Les fiches de postes ont touché plusieurs départements dont les ressources humaines principalement.

La création des fiches de postes permettra de régler :

- Cerner le périmètre d'un poste en précisant les missions et les tâches.
- Définir les responsabilités et les autorités du poste.
- Identifier les critères d'accès au poste pour ainsi pouvoir définir les critères d'évaluation pour le savoir, savoir-faire, savoir être et agir

Sur ceux un canevas de fiche de poste a été établie (voir annexe N°4).

III.2.4.3. Procédures et instructions

La deuxième non-conformité dite majeure qu'on a pu constater est l'absence totale des procédures de travail et un référentiel de travail défini et clair, la transmission du travail se faisait sur la base de la mémoire sans aucun document pour l'étayer.

Dans le cadre de ce travail l'intérêt est porté sur la création de deux (02) procédures de travail avec les formulaires y attachant qui sont procédure recrutement (voir annexe N°06) ainsi que le Formulaire de la grille de sélection des CV (voir annexe N°08), lettre d'installation (voir annexe N°09),etc. Pour la procédure formation (voir annexe N°07).

Le tableau ci- dessous résume et codifie les deux(02) procédures et les formulaires y afférent à chacune d'elles

Tableau N°08 : Liste des documents créer et codifier du service recrutement et département formation

Sous processus	Code	Non du document	Modification
Service Recrutement	PR.001.DRH	Procédure de recrutement	27/05/2015
	FO.001.DRH	Dossier administrative	10/05/2015
	FO.002.DRH	Formulaire de sélection	10/05/2015
	FO.003.DRH	Formulaire de consentement et vérification des références	10/05/2015
	FO.004.DRH	Formulaire de la grille de sélection des CV	10/05/2015
	FO.005.DRH	Lettre de refus	10/05/2015
	FO.006.DRH	Lettre d'installation	10/05/2015
	FO.007.DRH	Formulaire de synthèse de sélection	10/05/2015
	FO.008.DRH	Modèle d'offre d'emploi	10/05/2015
	FO.009.DRH	Modèle de contrat CTA	10/05/2015
	FO.010.DRH	Modèle de contrat Tonic	10/05/2015
Département formation	PR.002.DRH	Procédure de formation	02/06/2015
	FO.011.DRH	Plan de formation	17/05/2015
	FO.012.DRH	Formulaire d'évaluation à chaud	17/05/2015
	FO.013.DRH	Formulaire d'évaluation à froid	17/05/2015
	FO.014.DRH	Formulaire convention type	17/05/2015
	FO.015.DRH	Cahier des charges formation	17/05/2015

Source : élaboré par moi même

III.2.4.4. Tableau récapitulatif

Le tableau suivant résume les tâches faites durant la période de stage au niveau de l'EPE TONIC INDUSTRIE Spa.

Tableau N°09 : Tableau résumant les tâches effectuées lors du stage au sein de l'EPE TONIC INDUSTRIE Spa

Qui	Quoi	Quand
Assistante du PDG chargée du Management Qualité et moi	- Construction du questionnaire - Etat des lieux	Mars 2015
Assistante du PDG chargée du Management Qualité et moi Structures concernées	Réalisation des séances de sensibilisation	Avril 2015
Assistante du PDG chargée du Management Qualité et moi RH	- Création des fiches de postes - Etablissement des procédures et des formulaires. - Assister à l'audit de diagnostic d'un organisme spécialisé dans la qualité	Mai 2015 – début Juin 2015

Source : élaboré par moi même

III.3. Recommandations

Nos recommandations sont :

- Continuer à sensibiliser le personnel de l'importance de la démarche qualité.
- Faire contribuer le personnel à bâtir le système documentaire en participant à la rédaction des procédures et instruction et à la création des formulaires pour chaque processus.
- Donner une autonomie en matière des ressources humaines et aux finances à l'unité ouate pour accélérer la procédure de certification.
- Mettre en place une cartographie adéquate pour chaque direction.
- Etre accompagné par un organisme pour aider en matière de sensibilisation, formations et diagnostic ainsi que pour accélérer la mise en place du SMQ et aller vers la certification.

Conclusion général

La problématique était de bâtir un système documentaire selon la norme ISO 9001 version 2008, vu la centralisation des processus support telle que les finances et comptabilités, les approvisionnements, les affaires juridiques, le système d'information et les ressources humaines dont on a vu la nécessité et son importance.

Pour cela, une stratégie a été fixée au départ qui consiste à faire un constat suite à des entretiens selon un questionnaire qualitatif et à des rapprochements informels. A partir des résultats obtenus, nous nous sommes attaqués à la sensibilisation en matière de qualité puis à construire au niveau de la direction des procédures et des instructions sans oublier les formulaires qui les accompagnent.

Le travail s'est focalisé non seulement à l'élaboration et la création de ces procédures et instruction mais aussi faire adhérer et participer les partie prenantes (personnel de la ressource humaine) à construire ce système documentaire.

Nous avons commencé avec les autre services de la direction des ressources humaines mais par faute de temps nous nous sommes contentés du département formation et du service recrutement.

Reste à faire, l'améliorer de ces procédures et faire adhérer le maximum du personnel pour ne pas dire tous à cette démarche d'amélioration continue. Donner une autonomie à l'unité de production et de transformation du papier Ouate en matière des Ressources Humaines et des finances et à la fin contacter un organisme d'accompagnement ou de certification pour aider à bâtir ce système management qualité pour aboutir à une certification ISO 2001 version 2008.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

- CANARD Frédéric, 2009, Management de la qualité, 1ère Edition, Lextenso Editions.
- CATTAN Michel, 2009, Pour une certification qualité gagnante, 1ère Edition, AFNOR éditions.
- LONGIN Pierre, DENET Henri, 2008, Construisez votre Qualité, 2ème édition, Edition DUNOD.
- MARGERAND Jean, GILLET-GOINARD Florence, 2006, Manager la qualité pour la première fois, 1ère Edition, Editions d'organisation.
- PINET Claude, 2008, 10 clés pour réussir sa certification ISO 9001 :2008, 2ème édition, AFNOR éditions.
- HOHMANN Christian, 2006, Guide pratique des 5S pour les managers et les encadrants, 1ère Edition, Editions d'organisation.
- GILLET-GOINARD Florence, SENO Bernard, 2012, La boîte à outils du Responsable Qualité, 2ème édition, Edition DUNOD
- ISO 9000, 2005, Système de Management de la Qualité - Vocabulaire, 4ème Edition, ISO.
- ISO 9001, 2008, Système de Management de la Qualité - Exigences, 4ème Edition, ISO.
- ISO 10005, 2005, système de Management de la Qualité - Lignes Directrices pour les Plans Qualité, 2ème Edition, ISO.
- ISO 19011, 2012, Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management, 2ème Edition, ISO.

Webographie

- <http://tonic-industrie.com/> consulté 09/03/2015
- <http://www.manager-go.com/ressources-humaines/formation.htm> consulté le 15/04/2015
- <http://www.manager-go.com/ressources-humaines/recrutement.htm> consulté le 16/04/2015
- <http://www.manager-go.com/management-de-la-qualite/outils-qse.htm> consulté le 16/04/2015
- <http://nathalie.diaz.pagesperso-orange.fr/html/qualite/3implanterlesmq/indeximplanter.html> consulté le 23/05/2015
- <http://nutriqualgabon.e-monsite.com/pages/outils-normes-qualite/diagramme-d-ishikawa-ou-en-aretes-de-poisson.html> consulté le 25/05/2015

ANNEXES

Sommaire des annexes

Annexe N°01 : Questionnaire.....	47
Annexe N°02 : Ebauche politique qualité de l'EPE TONIC INDUSTRIE Spa.....	50
Annexe N°03 : Orientations stratégique du PDG de l'EPE TONIC INDUSTRIE Spa.....	51
Annexe N°04 : Canevas fiche de poste.....	53
Annexe N°05 : Fiche de poste Chef du service gestion des Ressources Humaines.....	54
Annexe N°06 : Procédure Recrutement.....	58
Annexe N°07 : Procédure Formation.....	61
Annexe N°08 : Formulaire de la Grille de sélection des CV.....	64
Annexe N°09 : Lettre d'installation.....	65

Annexe N°01

Questionnaire

Catégorie socio-professionnelle :

Genre : Homme

Femme

Ancienneté :

Intervalle d'âge :

1- Pour vous c'est quoi la qualité ?

2- En quoi consiste votre activité ?

3- Pensez-vous avoir les moyens nécessaires pour l'exécution de votre tâche ou activité ?

Si non : que suggérez-vous ?

Si oui :

A-Quel sont les moyens dont vous disposez ?

B-Pensez vous qu'ils soient suffisamment ?

Oui

Non

C-Qu'est ce qui vous manque ?

4- Pensez vous que vous offrez un service de qualité ?

Oui

Non

5- Comment estimez-vous cette qualité ?

6- Connaissez-vous le référentiel ISO 9001 ?

Oui

Non

7- De quoi s'agit-il ?

Projet POLITIQUE QUALITE

Parce que nous travaillons pour la pérennité de Tonic Industrie.

Parce que nous voulons être performants.

Parce que nous aspirons à être leader dans l'industrie du papier au niveau national et à conquérir de nouveaux marchés.

Parce que nous nous sommes tracés comme objectif de produire des produits de qualité conforme aux normes internationales et à la réglementation applicables.

Je m'engage à :

- Définir les objectifs stratégiques à même d'assurer la rentabilité et la viabilité de Tonic Industrie.
- Mettre à disposition toutes les ressources nécessaires pour l'exercice des activités et l'atteinte des objectifs.
- Développer et valoriser les compétences de notre personnel à travers la formation, l'appréciation et la valorisation de leur contribution à la démarche qualité.
- Maintenir et renouveler le parc technique dans une dynamique de progrès permanent.
- Communiquer en toute transparence nos actions et nos résultats.

Toutes ces actions sont menées dans le but de :

- Comprendre les attentes de nos clients et d'anticiper leurs exigences.
- Respecter totalement les exigences de nos clients et d'accroître leur satisfaction.
- Améliorer de façon continue nos performances.

Cette politique et les objectifs assignés sont appelés à être revus périodiquement afin de s'assurer de leurs pertinence.

Orientations stratégiques de Monsieur le Président Directeur Général de Tonic Industrie

Tonic Industrie poursuit ses actions d'amélioration avec comme à l'effet de redresser l'entreprise à travers des orientations stratégiques basées sur les grands axes suivants :

1- Exploitation de l'outil de Production :

- Recouvrement des capacités de production.
- Elagage des activités sources de déficits structurels.
- Rationalisation des consommations en matières premières et auxiliaires.
- Mise en place d'une maintenance efficace.
- Développement de la sous-traitance locale.

2- Approvisionnements et gestion des stocks :

- Rationalisation des achats.
- Diversification des sources d'approvisionnements.
- Gestion adéquate et rationnelle des stocks.

3- Ressources humaines :

- Rationalisation des effectifs par le positionnement des compétences et le redéploiement.
- Mise en place d'un programme de formation.
- Application intégrale de la convention d'entreprise et sa révision avec le partenaire social.
- Rajeunissement de l'encadrement et la singularisation de cette catégorie de personnel.
- Mise en place d'un système d'indemnités variables.

4- Ventes :

• Nationales :

- ✓ Atteindre un chiffre d'affaire de 4 500.00 MDA.
- ✓ Pénétrer les marchés situés dans la zone ouest de l'Algérie.
- ✓ Contractualisation et fidélisation des grands comptes.

• Internationales (exportation) :

- ✓ Atteindre un chiffre d'affaire de 2 500 000.00 Euro.
- ✓ Cibler d'autres marchés de l'Afrique et de l'Europe.
- ✓ Elargir la gamme des produits à exporter.

5- Finance et comptabilité :

- Mise en place du Nouveau Système Comptable et Financier (NSCF).
- Mise en place de tableaux de bord et d'indicateurs de gestion.
- Mise en place de la comptabilité analytique.



6- Organisation et Contrôle de Gestion

- Finalisation de la décentralisation totale des unités avec leur autonomie financière et inscription au registre de commerce.
- Elaboration de toutes les matrices de réunions.
- Elaboration des tableaux de bord des Unités, des Fonctions Centrales et de la Direction Générale.

7- Développement

- Réhabilitation des unités Ouate, Liner et carton ondulé
- Poursuivre les démarches pour concrétiser quelques partenariats.

8- Système Management Qualité

- Mise en place du système management qualité au niveau de l'unité OUATE avec comme objectif la certification.

9- Système d'Information :

- Mise en place des ERP.

10- Santé, Sécurité et Environnement :

- Réduction des accidents de travail.
- Mise en place d'une politique environnement.

11- Unité Transport et Manutention :

- Elagage des actifs excédentaires.
- Réorganisation de l'Unité.



PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL

M. MERZOUK

	Fiche de poste	Référence : IMP.O.RH.001 Version : Date : Page..sur....
---	-----------------------	--

Annexe N°04

1. **Intitulé du poste :**
2. **Rattachement hiérarchique :**
3. **Relations fonctionnelles :**
4. **Responsabilités :**
5. **Autorités :**
6. **Missions :**
7. **Tâches :**
8. **Critères d'accès au poste :**
 - 8.1. **Formation de base :**
 - 8.2. **Formations complémentaires :**
 - 8.3. **Expérience professionnelle :**
 - 8.4. **Autres exigences, aptitudes, capacités :**
9. **Suppléance :**

Approuvé par :

Nom

Fonction

Date

Visa

	Chef de service gestion des ressources humaines	Référence : Version : A Date : Page 1 sur 3
---	--	---

Annexe N°05

1. Intitulé du poste :

Chef de service gestion des ressources humaines.

2. Rattachement hiérarchique :

Direction des ressources humaines.

3. Relations fonctionnelles :

- Direction de l'unité.
- Direction des ressources humaines.

4. Responsabilités :

- Avoir le sens de la responsabilité.
- Application stricte de la réglementation.
- Modération dans les relations interpersonnelles.

5. Autorités :

- Intervenir pour mettre fin à toute obvenue à la réglementation.

6. Missions :

- Gérer les ressources humaines.
- Veiller au respect à l'application de la réglementation.
- Développer les compétences.

Approuvé par :

Nom

Fonction

Date

Visa

	Chef de service gestion des ressources humaines	Référence : Version : A Date : Page 2 sur 3
---	---	---

7. Taches :

- ✓ Garantir l'application de la réglementation sociale, en intégrant les règles et les procédures du travail.
- ✓ Intervenir au niveau de la communication interne.
- ✓ Être l'interface entre la direction et les partenaires sociaux.
- ✓ Superviser, conduire et contrôler la gestion administrative du personnel : contrat de travail, effectifs, mouvement du personnel (recrutement, mutation, licenciement...) temps de travail, rémunération et charges sociales.
- ✓ Veiller à l'application de la législation sociale et aux conditions générales du travail.
- ✓ Assurer les relations avec les organismes sociaux et administratifs
- ✓ Gérer les ressources humaines de l'entreprise (besoins quantitatifs et qualitatifs).
- ✓ Maintenir et développer les compétences existantes.
- ✓ Gérer les besoins et mettre en place les procédures des recrutements et de la réduction.

8. Critères d'accès au poste :

8.1. Formation de base :

Être titulaire d'un diplôme d'étude supérieure de niveau minimum BAC+4 en ressources humaines

8.2. Formations complémentaires :

Des formations seront proposées pour acquérir et compléter les savoirs et savoir-faire requis mentionnés.

8.3. Expérience professionnelle :

Avoir une expérience professionnelle d'au moins cinq (05) ans acquise en entreprise, en administration publique, ou auprès d'une institution régionale ou internationale est requise.

Approuvé par :

_____	_____	_____	_____
Nom	Fonction	Date	Visa

	Chef de service gestion des ressources humaines	Référence : Version : A Date : Page 3 sur 3
---	--	---

8.4. Autres exigences, aptitudes, capacités :

- Connaitre la réglementation en matière de gestion de personnel (statue, rémunération,...).
- Savoir utiliser les applications informatiques de gestion des ressources humaines.
- Savoir utiliser les logiciels de bureautique (tableur, traitement de texte)
- Savoir contrôler et vérifier.
- Capacité à suivre l'évolution des textes réglementaire, les appliquer à des situations concrètes.
- Avoir le sens de l'organisation et faire preuve d'une grande disponibilité.
- Avoir une bonne aptitude à animer une équipe et travailler en équipe.
- Discrétion et disponibilité sont des qualités demandées à ce poste.

9. Suppléance :

- Chef section gestion des ressources humaines.
- Gestionnaire du personnel.

Approuvé par :

_____	_____	_____	_____
Nom	Fonction	Date	Visa

	Procédure recrutement	Référence : PR.001.DRH Version : A Date : 27/05/2015 Page 1 sur 3
---	------------------------------	--

Annexe N°06

1. But :

Définir les différentes étapes nécessaires pour mener à bien les différents recrutements dont Tonic Industrie à besoin conformément à la réglementation en vigueur et à la politique de l'entreprise.

2. Domaine d'application :

Cette procédure s'applique au recrutement du personnel pour pourvoir les postes de travail et aux consultants.

3. Responsable de l'approbation :

Directeur des Ressources Humaines

4. Méthode :

Qui	Fait Quoi ? (Activité)
Responsable de structure concerné Service recrutement	- Identifier les besoins de recrutement
Responsable de la structure concerné	- Élaborer les fiches de postes - Transmettre les fiches de postes
Service recrutement	- Identifier le Sourcing (appel d'offre, ANEM, ..)
Service recrutement	- Élaborer l'annonce
Service recrutement	- Afficher l'annonce en interne/Envoie de l'annonce au journal, et ANEM
Service recrutement	- Recevoir des candidatures

Approuvé par :

Nom

Fonction

Date

Visa

	Procédure recrutement	Référence : PR.001.DRH Version : A Date : 27/05/2015 Page 2 sur 3
---	------------------------------	--

Service recrutement	- Trier et sélectionner les candidats
Service recrutement et Responsable Structure concernée	- Réaliser des entretiens d'embauche
Service recrutement et Responsable Structure concernée	- Synthétiser et évaluer les candidatures
Service recrutement	- Envoyer une lettre de réponse aux candidats (accords/refus)
Service recrutement	- Signature du contrat de travail par le candidat
Service recrutement	- Remettre à la nouvelle recrue une copie du règlement intérieur, de la convention collective et du livret d'accueil.
Service recrutement	- Créer un dossier administratif pour la nouvelle recrue
Service recrutement	- Remettre le dossier administratif de la nouvelle recrue au service gestion administrative du personnel.
Service recrutement	- Informer le service paie et la structure gestion des compétences

Approuvé par :

Nom

Fonction

Date

Visa

	Procédure recrutement	Référence : PR.001.DRH Version : A Date : 27/05/2015 Page 3 sur 3
---	------------------------------	--

5. Enregistrements relatifs à la qualité

Nom de l'enregistrement	Endroit de classement	Référence	Durée de conservation
Dossier administrative		FO.001.DRH	
Formulaire de sélection		FO.002.DRH	
Formulaire de consentement et vérification des références		FO.003.DRH	
Formulaire de la grille de sélection des CV		FO.004.DRH	
Lettre de refus		FO.005.DRH	
Lettre d'installation		FO.006.DRH	
Formulaire de synthèse de sélection		FO.007.DRH	
Modèle d'offre d'emploi		FO.008.DRH	
Modèle de contrat CTA		FO.009.DRH	
Modèle de contrat Tonic		FO.010.DRH	

Approuvé par :

Nom

Fonction

Date

Visa

	Procédure formation	Référence : PR.002.DRH Version : A Date : 02/05/2015 Page 1 sur 3
---	----------------------------	--

Annexe N°07

1. But :

Définir les différentes étapes pour la conception d'un plan de formation, sa mise en œuvre et de son évaluation.

2. Domaine d'application :

Cette procédure s'applique à toutes les actions de formation prévue par Tonic Industrie en interne ou en externe au profit de tout le personnel de l'entreprise.

3. Responsable de l'approbation :

Directeur des Ressources Humaines

4. Méthode :

Qui	Fait Quoi ? (Activité)
Responsables de structures	Identification des besoins en formation
Responsables de structures	Transmission des besoins au service formation de la DRH
Service formation	Consolidation des besoins en formation
Responsables concernés	Priorisation des formations
Service formation	Établissement d'un plan de formation
Conseil d'administration	Validation du plan de formation
Responsables de structures	Élaboration des cahiers des charges
Responsables de	Transmission des cahiers des charges au service

Approuvé par :

_____	_____	_____	_____
Nom	Fonction	Date	Visa

	Procédure formation	Référence : PR.002.DRH Version : A Date : 02/05/2015 Page 2 sur 3
---	----------------------------	--

structures	formation de la DRH.
Service formation	Sourcing (Instituts, écoles, université, etc. et formateurs)
Service formation	Consultation des organismes formateurs conformément aux dispositions de la procédure passation des marchés.
Service formation	Sélection de l'organisme de formation ou du formateur.
Responsables de structure	Identification de la population à former
Service formation	Élaboration et signature de la convention ou du contrat de formation
Service formation	Évaluation de l'organisme formateur et de la formation (évaluation à chaud)
service formation	Transmettre les attestations de formation au service gestion des compétences
Responsable structure	Évaluation de la formation (évaluation à froid)
service formation	Transmettre les résultats des évaluations au service gestion des compétences

Approuvé par :

Nom

Fonction

Date

Visa

	Procédure formation	Référence : PR.002.DRH Version : A Date : 02/05/2015 Page 3 sur 3
---	----------------------------	--

5. Enregistrements relatifs à la qualité

Nom de l'enregistrement	Endroit de classement	Référence	Durée de conservation
Plan de formation		FO.011.DRH	
Formulaire d'évaluation à chaud		FO.012.DRH	
Formulaire d'évaluation à froid		FO.013.DRH	
Formulaire convention type		FO.014.DRH	
Cahier des charges formation		FO.015.DRH	
Plan de formation		FO.011.DRH	

Approuvé par :

Nom

Fonction

Date

Visa



Fiche de grille de sélection des CV

Référence : FO.004.DRH

Version : A

Date : 10/05/2015

Page 01 sur 01

Annexe N°08

Poste à combler	Pertinence de la formation	Pertinence de l'expérience	Maîtrise des langues	Maîtrise des logiciels	Qualité de la présentation du CV	Total Pointage
CV n°: 1						
CV n°: 2						
CV n°: 3						
CV n°: 4						
CV n°: 5						
CV n°: 6						
CV n°: 7						
CV n°: 8						
CV n°: 9						
CV n°: 10						
CV n°: 11						

Échelle : 0 = non pertinent pour la fonction concernée

1 = assez proche du profil recherché

2 = très proche du profil recherché

	Lettre d'installation	Référence : FO.006.DRH Version : A Date : 10/05/2015 Page 01 sur 01
---	--	--

Annexe N°09

Direction des Ressources Humaines
le :.././.....

Bou-Ismaïl

Réf N°...../ D.R.H/B.A/2014

A Madame/

Monsieur.....

Objet : Installation

Nous vous recommandons Madame/ Monsieur, que nous vous demandons d'installer au sein de votre Structure, en qualité de.....

Salutations

Direction des Ressources Humaines
le :.././.....

Bou-Ismaïl

Réf N°...../ D.R.H/B.A/2014

PROCES VERBAL D'INSTALLATION

Nous soussignés, E.P.E TONIC INDUSTRIE Spa, sise Zone Industrielle Bou-Ismaïl, Tipaza, certifions avoir procédé ce jour....., à l'installation de Madame / Monsieuren qualité d'.....

AFFECTATION : Direction / Unité