

Université A. Mira de Bejaia

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales, et des Sciences de Gestion

Département de Sciences de Gestions



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences de Gestion

Spécialité : Sciences de gestion

Option : Management

THEME

Amélioration d'un Système du Management de la Qualité

Cas : STH-Spa

Réalisé par :

Mr. Abidi Amir

Encadré par :

Mme. Djemai Sabrina

Année universitaire 2024/2025

Dédicace

C'est avec profonde gratitude et s'insère mot, que je dédie ce modeste travail de fin
d'étude à mes

A ma Très **chère maman « Hayat »** quoi que je fasse ou que je dise, je ne saurai point te
remercier comme il se doit. Ton affection me couvre, ta bienveillance me guide et ta présence
à mes côtés a toujours été Ma source de force pour Puisse

A mes aimables amis merci pour les bons moments qu'on a partagés ensemble durant notre
cursus universitaire (Kakou, Mouloud, Nadir, Sassi, équipe escouade d'accueil).

Amir

Remerciements

Nous remercions tout d'abord Dieu tout puissant de nous avoir donné la force et la connaissance. Pour accomplir une action qui lui plaise.

Nous tenons à exprimer nos vifs remerciements à : Notre encadrent « Mme DJEMAI SABRINA » pour nous avoir dirigés et instruits tout au long de ce Travail.

Nous tenons à présenter nos sincères remerciements à nos membres de jury.

Et à mon ami qui a témoigné de son amitié, soutien et sympathie

Hamed Abdelkader.

Liste des abréviations

SMQ	Système du management de la qualité
STH	Société de Gestion et d'Exploitation des Terminaux Marins à Hydrocarbures
SPA	Société par Actions
ISO	Organisation Internationale de Normalisation
PDCA	Plan, Do, Check et Act
DAC	Demandes d'Actions Correctives
ECM	Equipements de contrôle et de mesure
RMQ	Responsable management de qualité

Sommaire

Dédicace	
Remerciement	
Liste des abréviations	
Sommaire	
Introduction générale.....	1
Chapitre I : Le système du management de la qualité.....	4
Introduction	4
Section 01 : Le système du management de qualité.....	4
Section 02 : Évaluation des performances et amélioration continue	8
Conclusion.....	10
Chapitre II : Evaluation et amélioration continue d'un SMQ.....	12
Introduction	12
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil STH.....	12
Section 2 : Présentation de la méthode de recherche	15
Conclusion.....	27
Conclusion générale	30
Bibliographie.....	32
Annexes	
Liste des illustrations	
Tables de matière	
Résumé	

INTRODUCTION GENERALE

Introduction générale

Dans le monde des affaires actuel le management de la qualité est un facteur clé qui détermine le succès et la pérennité des entreprises. La qualité d'un produit ou d'un service repose sur sa Capacité à satisfaire les besoins et attentes des clients, et elle joue un rôle crucial dans l'amélioration des performances de l'entreprise.

Le management de la qualité est directement lié à la réduction des coûts, notamment ceux associés à la détection et à la prévention des défauts, et à la capacité de l'entreprise à se différencier dans un environnement concurrentiel. Pour atteindre ces objectifs, les entreprises doivent élaborer un plan stratégique de management de la qualité, qui inclut la définition d'objectifs précis tels que la réduction des retours clients et l'amélioration du positionnement par rapport à la concurrence. Cette étape de planification est essentielle pour préparer et mettre en œuvre efficacement un système de gestion de la qualité.

La mise en place d'un tel système permet non seulement Une Meilleure allocation des ressources et une réduction des coûts, mais aussi une amélioration globale du fonctionnement de l'entreprise. Il aide à garantir le contrôle de la qualité attendue par les clients et permet aux responsables d'atteindre les objectifs fixés. En somme, le management de la qualité devient un levier essentiel pour assurer la satisfaction continue des clients etc. optimiser les performances globales de l'entreprise.

L'objectif de ce mémoire est d'améliorer le SMQ et de mettre en évidence la manière d'apporter les nouvelles exigences de la norme ISO 9001 2015. Ce mémoire vise également à montrer et expliquer l'évolution de SMQ.

Pour mener à bien notre recherche, nous proposons de répondre à la problématique suivante : « ***Comment STH procède-t-elle pour l'amélioration continue de son SMQ ?*** »

Afin d'éclaircir notre thème de recherche et de répondre à notre question de départ, nous avons soulevé les interrogations ci-dessous en essayant d'y répondre :

- Qu'est-ce qu'un système de management de la qualité ?
- Comment mesurer l'efficacité d'un SMQ ?
- Comment améliorer sa démarche qualité ?

Afin d'y répondre aux questions posées nous avons deux hypothèses :

- **Hypothèse 1** : « L'implication et la formation continue des employés à une culture qualité proactive et adaptable seraient un levier essentiel pour renforcer la flexibilité du SMQ face aux évolutions externes. »
- **Hypothèse 2** : La revue de direction est utilisée de manière stratégique chez STH pour définir les axes d'amélioration du SMQ.

Pour pouvoir confirmer ou infirmer les hypothèses de recherches nous avons adopté une approche qualitative s'appuyant sur un guide d'entretien et études des documents internes de l'entreprise. Notre travail sera organisé en deux chapitre.

Le premier chapitre est consacré aux généralités sur le SMQ. Il vise à présenter les concepts fondamentaux, les normes de référence (notamment ISO 9001), ainsi que les principes clés de l'amélioration continue dans le cadre du management de la qualité. Ce chapitre permet de poser le cadre théorique nécessaire à la compréhension de notre sujet.

Le second chapitre est dédié à une étude de cas appliquée à l'entreprise STH. Cette partie repose sur des observations de terrain, des entretiens et l'analyse des pratiques qualité mises en œuvre dans l'entreprise. Elle a pour objectif d'évaluer concrètement l'intégration de l'amélioration continue dans le SMQ de STH, d'identifier les forces et les axes de progrès, et de proposer des recommandations en cohérence avec les enjeux qualité de l'entreprise.

CHAPITRE I :

Le système du management de qualité

Chapitre I : Le système du management de la qualité

Introduction

Le SMQ, selon la norme ISO 9001 :2015, vise à assurer la conformité des produits et services aux exigences des clients tout en améliorant constamment la performance organisationnelle. Ce système repose sur des principes tels que l'orientation client, le leadership, l'implication du personnel, et l'amélioration continue. L'implémentation du SMQ inclut des étapes clés comme la définition de la politique qualité, l'identification des processus critiques, et la mise en place d'outils de suivi. Enfin, l'évaluation continue de la performance et des actions correctives permet d'optimiser en permanence le SMQ.

Section 01 : Le système du management de qualité

Le SMQ repose sur des principes fondamentaux pour assurer la conformité des produits et services tout en favorisant l'amélioration continue. Cette section aborde la définition du management de la qualité et les huit principes clés qui le guident.

1.1. Définition du management de qualité

Selon iso 9000 :2008, le management de la qualité est « l'ensemble des activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité »¹.

Et selon la norme ISO 84/1994 définit le management de la qualité comme étant « l'ensemble des activités de la fonction générale du management, qui détermine la politique qualité, les objectifs et les responsabilités, et les met en œuvre par des moyens tels que la planification de la qualité, la maîtrise de la qualité, l'assurance de la qualité et l'amélioration de la qualité dans la cadre du système qualité »²

1.2. Les huit principes du management de la qualité

Les principes du management de la qualité sont des fondations essentielles pour réussir dans la gestion de la qualité. Ils incluent ³

1.2.1. L'orientation client

Comprendre et anticiper les besoins des clients est essentiel pour assurer leur satisfaction et bâtir une relation durable.

¹ DURET Daniel & PILLET Mourice, « La qualité en production ». Edition organisation, Paris, 2003, P38

² FROMAN Bernard, « le manuel qualité : outil stratégique d'une démarche qualité », édition AFNOR, Paris, 1995, P7

³ ISO 9000 :2015 – Systèmes de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire

1.2.2. Le leadership

La direction doit engager, motiver et guider le personnel en définissant des objectifs clairs et en montrant l'exemple.

1.2.3. L'implication du personnel

Chaque employé doit être formé, responsabilisé et engagé pour contribuer efficacement à la qualité et à la performance de l'entreprise.

1.2.4. L'approche processus

Gérer les processus de façon structurée permet d'optimiser les performances, réduire les coûts et améliorer la qualité globale.

1.2.5. Le management de la qualité par approche système

Considérer l'entreprise comme un système de processus interdépendants permet d'améliorer la coordination et l'efficacité.

1.2.6. L'amélioration continue

Chercher sans cesse à améliorer produits, services et méthodes renforce la compétitivité et la pérennité de l'entreprise.

1.2.7. Approche factuelle pour la prise de décision

Les décisions doivent être basées sur des données fiables pour garantir des actions efficaces et durables

La figure ci-dessous illustre les principes du management de la qualité

Figure 1 : principe du management de la qualité



Source : élaboré par nous-même.

1.3. Définition du SMQ :

Jean-Claude Dufour a défini le SMQ comme « un ensemble de processus organisés et structurés dans l'entreprise qui visent à répondre aux attentes des clients et à améliorer la performance globale de l'organisation. Ce système repose sur des outils et des méthodes qui permettent de maîtriser la qualité à tous les niveaux de l'entreprise ».⁴

Et selon **ISO 9000 (2015)** le SMQ « est un système qui permet à une organisation d'atteindre des objectifs relatifs à la qualité, notamment en matière de conformité aux exigences du client, de législation, et d'amélioration continue des processus ».⁵

⁴ **Dufour, CLAUDE- Jean.** Le Management de la qualité. Edition Dunod, paris, 2002, P56

⁵ ISO 9000:2015 - Systèmes de management de la qualité – Fondamentaux et vocabulaire. Organisation internationale de normalisation

1.4. Les étapes de mise en place d'un SMQ :

La norme ISO 9001 :2015 est un standard international de SMQ. La mise en place d'un SMQ selon cette norme implique les étapes suivantes :

- **Comprendre les exigences de la norme :** La première étape consiste à comprendre les exigences de la norme ISO 9001 :2015. Il est important de prendre le temps de lire et de comprendre les différentes sections de la norme.⁶
- **Établir une politique qualité :** La politique qualité est un élément clé du SMQ. Elle doit être établie par la direction de l'entreprise et être cohérente avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.⁷
- **Identifier les processus clés :** Les processus clés sont les processus qui ont le plus d'impact sur la qualité des produits ou services fournis. Ils doivent être identifiés et cartographiés.
- **Élaborer les procédures et les instructions de travail :** Les procédures et les instructions de travail doivent être élaborées pour chacun des processus clés. Elles doivent décrire les différentes étapes à suivre pour réaliser les tâches associées à chaque processus.
- **Mettre en place des outils de suivi et de mesure :** Des outils de suivi et de mesure doivent être mis en place pour évaluer l'efficacité des processus et identifier les opportunités d'amélioration.
- **Former le personnel :** Le personnel doit être formé aux procédures et instructions de travail ainsi qu'aux outils de suivi et de mesure mis en place.
- **Mettre en place un système de gestion de la documentation :** Un système de gestion de la documentation doit être mis en place pour assurer la traçabilité et la disponibilité des documents relatifs au SMQ.
- **Établir un plan d'audit :** Un plan d'audit doit être établi pour évaluer régulièrement l'efficacité du SMQ et identifier les opportunités d'amélioration.
- **Mettre en place un processus de revue de direction :** Un processus de revue de direction doit être mis en place pour évaluer régulièrement la pertinence et l'efficacité du SMQ.⁸

⁶ ISO. *ISO 9001 :2015 - Systèmes de management de la qualité – Exigences*. Genève : Organisation internationale de normalisation, 2015

⁷ Afnor. *Mettre en œuvre la norme ISO 9001 :2015*. La Plaine Saint-Denis : Groupe Afnor, 2016

⁸ www.afnor.org/profils/entreprises/norme-iso-9001/

Une fois le SMQ mis en place, il est important de le maintenir en fonctionnement en effectuant des audits internes réguliers, en répondant aux non-conformités identifiées et en prenant en compte les commentaires des parties intéressées pour améliorer le système.

Section 02 : Évaluation des performances et amélioration continue

Cette section aborde l'évaluation des performances du SMQ et souligne l'importance de l'amélioration continue pour garantir la satisfaction des clients et l'efficacité organisationnelle.

2.1. Evaluation des performances

L'évaluation des performances dans un SMQ inclut la surveillance, la mesure, l'analyse, les audits internes et les revues de direction pour garantir la conformité aux objectifs de qualité et améliorer les processus.

2.1.1 Surveillance, mesure, analyse et évaluation

Le processus de **surveillance, mesure, analyse et évaluation** dans l'ISO 9001 :2015 permet à une organisation de suivre l'efficacité de son SMQ. Il inclut quatre étapes principales :

- ✓ **Surveillance** : Suivi des activités pour détecter les anomalies.
- ✓ **Mesure** : Quantification des performances à l'aide de données.
- ✓ **Analyse** : Examen des données pour identifier des tendances et des problèmes.
- ✓ **Évaluation** : Jugement de la conformité aux objectifs et aux exigences, et identification des actions nécessaires.

L'objectif est de garantir que les produits et services respectent les exigences, d'assurer l'atteinte des objectifs de qualité et de favoriser l'amélioration continue.

2.1.2. Audit interne :

L'audit interne vise à vérifier la conformité et l'efficacité du SMQ. Il doit être planifié régulièrement, mené par des auditeurs impartiaux, avec des critères et une portée définie. Les résultats sont documentés et permettent d'identifier les non-conformités, de mettre en place des actions correctives et d'alimenter la revue de direction pour améliorer en continu le SMQ.⁹

⁹ **VINCENT Renaud**, *Le management de la qualité en pratique : ISO 9001 versions 2015*. Edition AFNOR, paris, 2015, p.45

2.1.3. Revue de direction :

La revue de direction est une évaluation périodique du SMQ par la direction. Elle sert à vérifier l'efficacité, la conformité et l'alignement du SMQ avec la stratégie de l'entreprise. Elle se base sur des données comme les résultats d'audits, la satisfaction client, les performances des processus, et mène à des décisions sur l'amélioration continue, les ressources et les actions à entreprendre.

2.2. Amélioration

L'amélioration continue est un principe clé dans le SMQ, visant à optimiser les processus et à garantir la satisfaction client. Elle comprend la gestion des non-conformités, la mise en œuvre d'actions correctives et l'évolution constante des pratiques pour améliorer les performances.

2.2.1. Généralités :

Dans cette section, la norme souligne l'importance pour l'organisation d'identifier et d'exploiter activement toutes les opportunités d'amélioration. L'objectif principal est de renforcer la satisfaction client, réduire les effets indésirables liés aux produits ou services, et améliorer la performance globale de l'organisation. Cette approche implique non seulement la résolution des problèmes existants, mais aussi une volonté continue de s'améliorer, d'anticiper et de mieux répondre aux besoins des clients et des parties prenantes.¹⁰

2.2.2. Non-conformité et action corrective :

Lorsqu'une non-conformité est identifiée, l'organisation doit réagir de manière appropriée en corrigeant l'erreur et en gérant les conséquences éventuelles de cette non-conformité. Après cette action immédiate, il est crucial d'analyser les causes profondes de la non-conformité, afin de mettre en place des actions correctives qui permettront de prévenir la répétition du problème. Ces actions doivent être suivies d'une vérification de leur efficacité, et l'ensemble du processus doit être documenté, afin d'assurer la traçabilité des décisions et des mesures prises.¹¹

2.2.3. Amélioration continue :

L'amélioration continue est un principe clé dans le SMQ, et elle repose sur l'adaptation constante du SMQ. Cette amélioration doit être fondée sur des éléments concrets tels que les audits internes, les retours clients, l'analyse des données recueillies, ainsi que les conclusions

¹⁰ www.qualiteperformance.org/smq-definition

¹¹ www.afnor.org/profils/entreprises/norme-iso-9001/

Chapitre I : Le système du management de la qualité

des revues de direction. L'objectif est de faire évoluer en permanence le système pour répondre de mieux en mieux aux besoins des clients, améliorer les processus internes, et accroître l'efficacité de l'organisation dans son ensemble.¹²

Conclusion

Le SMQ, basé sur la norme ISO 9001 :2015, permet aux entreprises de garantir la satisfaction client et d'améliorer continuellement leurs processus. Il repose sur des principes comme l'orientation client, le leadership, et l'implication du personnel. La mise en place d'un SMQ inclut la définition de la politique qualité, l'identification des processus clés et l'utilisation d'outils de suivi. L'évaluation régulière de la performance et des actions correctives permet d'optimiser constamment le système pour répondre aux besoins changeants du marché.

¹² Simon, Alain. *L'amélioration continue : Un levier de performance pour l'entreprise*, Éditions Dunod. Paris, 2018, P.38

CHAPITRE II :

Evaluation et Amélioration

d'un SMQ

Chapitre II : Evaluation et amélioration continue d'un SMQ

Introduction

La qualité est devenue un facteur clé de réussite pour les entreprises souhaitant répondre aux attentes croissantes de leurs clients. STH Spa a choisi de s'engager dans une démarche qualité structurée, basée sur la norme ISO 9001 :2015, afin d'améliorer ses processus internes et d'assurer une meilleure satisfaction client. Cette étude vise à analyser les différents outils et actions mis en place au sein de l'entreprise pour renforcer son système de management de la qualité et favoriser une amélioration continue durable

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil STH

1.1. L'entreprise et son secteur d'activité (historique, mission, fiche technique)

1.1.1. Historique

Création de l'entreprise « STH » La création de STH spa, en partenariat entre SONATRACH et les entreprises portuaires résulte d'une décision pertinente de son excellence du chef de l'état et mise en œuvre par le ministère de l'énergie et des mines et le ministère des transports.

Ce partenariat a pour but d'engager sur des bases économiques solide et un mode de gestion rationnel, le développement des capacités des ports pétrolier afin de mieux répondre aux exigences des engagements contractuels d'exportation des hydrocarbures et répondre ainsi aux opportunités du marché pétrolier international.

Le principe de la création d'une nouvelle entité en partenariat entre SONATRACH et les entreprises portuaires et la gestion et l'exploitation des terminaux marins a hydrocarbure a été ainsi consacré en conseil interministériel du 26/08/2003 sur proposition du ministère des transports.

Un groupe de travail mixte, ministère des transports et SONATRACH a été chargé de mener à son terme le processus de création de cette entité sous la direction du ministère des transports.

La création de STH a pour but d'introduire un nouveau mode de gestion et d'exploitation des terminaux marins à hydrocarbures. Ces installations constituent le maillon faible de la chaîne des hydrocarbures et leur exploitation se heurte à des contraintes qui portent de graves préjudices à l'économie nationale. Cette société permettra aussi de mieux exporter les hydrocarbures liquides qui sont : le brut, le condensat, les produits raffinés.

Chapitre II : Evaluation et amélioration continue d'un SMQ

L'objectif attendu étant la réorganisation et l'amélioration des activités dans les ports pétroliers pour faire face aux programmes des exportations des hydrocarbures de SONATRACH.

1.1.2. La mission de la STH :

La société de gestion et d'exploitation des terminaux marins à hydrocarbures des ports ARZEW, de SKIKDA et de BEJAIA, par abréviation STH-SPA a pour mission de :

- ✓ Effectuer les opérations de chargement et de déchargement des produits hydrocarbures par voie maritime dans le cadre de l'exploitation technique et commerciale des installations portuaires.
- ✓ Assurer toutes les missions dévolues à une entreprise portuaire, selon les pratiques admises en matière.
- ✓ Exercer l'activité de remorquage et d'assistance aux navires.
- ✓ Exercer l'activité de pilotage et de lamanages dans les limites du périmètre dont la société a la charge.
- ✓ Assurer l'entretien, la réhabilitation, le renouvellement et le développement de l'ensemble des espaces, installations et outillages sa disposition ou édifiés par ses soins.

Sachant que chacune de ces filières détient un taux de pourcentage repartie comme :

EPA (ARZEW) 20%

EPS (SKIKDA).....15%

EPB (BEJAIA).....05%

SONATRACH60%

1.1.3. Fiche technique du port pétrolier de Bejaia

Le port pétrolier de Bejaia est situé dans l'avant-port auquel on accède en venant du large par une passe de 330m, il comporte :

- ✓ Un appontement A avec un poste de déchargement.
- ✓ Un appontement B avec deux postes de chargement.
- ✓ Une station de déballastage.

Appontement A :

Etabli le long de la jetée est d'une longueur totale de 340m, il comporte le poste N°01 mis en service en 1959 qui est constitué de :

- ✓ Deux (02) ducs d'albe et d'une plateforme centrale
- ✓ Huit (08) bollards de 100 tonnes pour l'amarrage

Chapitre II : Evaluation et amélioration continue d'un SMQ

- ✓ Une (01) grue porte flexibles pour la manutention des flexibles
- ✓ Les canalisations de chargement, de déchargement et de déballastage
- ✓ Une (01) fosse pour la récupération des huiles.

Appontement B :

Colonne sèche pré mélange pré mélange

L'appontement B ancre dans la baie de SIDI YAHIA, à une longueur de 330m, mis en service en 1960, il comporte les postes de chargement N°02 et N°03, l'ensemble est constitué de :

- ✓ 13 piles de 17m de diamètre et d'un ouvrage central
- ✓ 07 bollards de 100 tonnes par poste
- ✓ Coffre d'amarrage par poste de 140 tonnes
- ✓ Bras de chargement à chaque poste
- ✓ 02 canalisations de 32 '' pour le chargement
- ✓ 02 canalisations de 22'' pour l'évacuation de ballast
- ✓ 02 fosses de récupération des huiles

1.1.4. Sécurité des installations

La lutte contre l'incendie et l'explosion : Elle est assurée sur toutes les installations (station de déballastage et postes de chargement) par :

- ✓ Un réseau incendie de 4'',6'',8'' et 10'' alimentant 42 bouches d'incendie
- ✓ Une rampe de diffuseurs d'eau pour la protection des fosses
- ✓ Un réseau prémélange 4'' pour la protection des bacs • Deux électropompes des 180m3/h
- ✓ • Une motopompe de 400m3 /h Lutte contre la pollution : • Des barrages flottants de 9000 mètres
- ✓ • Dispersants pétroliers (1600 litres)
- ✓ • Des absorbants des produits pétroliers

1.5. Les objectifs de la STH :

- ✓ La mise en conformité des ports à hydrocarbure en norme internationale admise et imposées
- ✓ La mise en place des meilleures conditions d'exploitation et de sécurité des terminaux marins à hydrocarbures
- ✓ • L'exploitation optimale des postes à haute mer pour le chargement des navires de gros tonnage destinés aux marchés lointains

Chapitre II : Evaluation et amélioration continue d'un SMQ

- ✓ • L'utilisation des moyens et méthodes de gestion conforme aux normes et code internationaux
- ✓ La mise à niveau et l'amélioration de la réactivité des ports pétroliers pour la satisfaction des objectifs commerciaux dans les meilleures conditions de sécurité et de protection de l'environnement

Section 2 : Présentation de la méthode de recherche

2.1. La méthodologie de recherche

La recherche empirique constitue une étape fondamentale dans l'élaboration de ce mémoire. Elle repose sur un guide d'entretien adressé au responsable de département qualité afin de recueillir des données concrètes à travers les résultats obtenus.

Notre méthodologie sera composée des éléments suivants :

2.1.1. L'objectif de l'étude

L'objectif principal de cette étude est comment STH procède et améliore le SMQ au sein de l'entreprise. L'analyse se concentrant sur l'évaluation des performances et l'amélioration continue. Plus précisément, il s'agit de :

- ❖ Analyser l'efficacité des méthodes d'évaluation des performances dans le cadre du SMQ, notamment à travers :
 - La mesure, la surveillance, l'analyse et l'évaluation des indicateurs de performance ;
 - La Satisfaction Client ;
 - L'analyse et l'évaluation de ;
 - La conformité des produits et services ;
 - Le niveau de satisfaction des clients ;
 - La performance et l'efficacité du SMQ ;
 - L'efficacité avec laquelle la planification a été mise en œuvre ;
 - L'efficacité des actions mises en œuvre face aux risques et opportunités ;
 - La performance des prestataires externes ;
 - Le besoin en amélioration du SMQ ;
 - Les audits internes : Programme d'audit, Plan Audit, Rapport d'Audit, DAC ;
 - La revue de direction.
- ❖ Identifier les pratiques d'amélioration continue mises en place et leur impact sur la performance globale du SMQ.

Chapitre II : Evaluation et amélioration continue d'un SMQ

- ❖ Proposer des actions correctives à travers les Demandes d'Actions Correctives DAC, pour renforcer l'amélioration continue au sein de l'entreprise, en s'appuyant sur l'analyse des données qualitatives issues des résultats de la surveillance et de la mesure.

2.1.2. Le choix de l'outil de l'étude

Le guide d'entretien été réalisée sur le terrain pendant le mois d'avril 2025, avec une approche qualitative privilégiée. Nous avons mené notre travail au sein de département qualité, et pour recueillir des informations détaillées sur les pratiques d'évaluation des performances, ainsi que sur les actions d'amélioration continue mises en place dans l'entreprise.

L'entretien nous a permis de recueillir des éléments qualitatifs essentiels concernant les pratiques de gestion des indicateurs de performance, la gestion des non-conformités, les actions correctives et préventives, ainsi que l'efficacité des audits internes et des revues de direction.

2.1.3. Structure de l'étude

Nous avons principalement utilisé la méthode de l'entretien directif pour recueillir des informations nécessaires pour notre recherche. Cette méthode permet d'obtenir des réponses détaillées tout en suivant une structure qui garantit la cohérence de l'analyse par rapport à la norme ISO 9001. Notre guide d'entretien a été conçu pour explorer les thèmes relatifs à l'évaluation des performances et à l'amélioration continue.

- ❖ **Évaluation des performances** : L'étude porte sur l'analyse des méthodes d'évaluation utilisées dans l'entreprise (comme les audits internes, les revues de direction, et les réclamations clients) et leur influence sur les décisions stratégiques.
- ❖ **Amélioration continue** : Nous avons examiné les actions correctives et préventives mises en place suite aux évaluations de performance, aux audits et aux non-conformités. L'étude a également porté sur les méthodes d'amélioration continue, telles que le cycle PDCA ou Kaizen, et leur application dans l'entreprise pour garantir une amélioration continue du système qualité.

2.1.4. Méthode d'analyse des données

Les données qualitatives recueillies lors des entretiens ont été analysées selon une approche thématique, visant à identifier les points forts et les lacunes dans les pratiques d'évaluation des performances et d'amélioration continue. Les réponses ont été

Chapitre II : Evaluation et amélioration continue d'un SMQ

regroupées par thèmes pour dégager des actions prioritaires permettant d'améliorer le SMQ au sein de l'entreprise.

2.1.5. Lien avec l'implication des employés et l'amélioration continue

Un élément central de la démarche de STH réside dans l'implication des collaborateurs. Ces derniers sont encouragés à soumettre des suggestions d'amélioration, non seulement lors des réunions d'équipe, des bilans mensuels, mais également à travers des remontées informelles. Cette participation active crée un environnement où les employés sont motivés et engagés dans le processus d'amélioration continue du système qualité.

Les suggestions des employés sont souvent mises en œuvre, ce qui contribue à renforcer leur adhésion à la démarche qualité et à leur engagement dans les processus d'amélioration. En effet, cette participation collective dans la gestion du SMQ aide l'entreprise à renforcer la flexibilité de son système face aux évolutions externes.

L'implication des collaborateurs dans ce processus montre que l'amélioration continue ne se limite pas à des actions externes ou imposées, mais s'inscrit dans une démarche collective et évolutive qui repose sur l'engagement actif de tous les acteurs de l'entreprise.

2.2. Présentation des résultats de l'entretien

Axe 1 Évaluation des performances du SMQ

Question 1. Pouvez-vous nous parler brièvement de la manière dont vous percevez le SMQ au sein de STH ?

Le SMQ au sein de STH est perçu comme un cadre structurant essentiel pour garantir la qualité de nos services et répondre aux attentes de nos clients, notamment Sonatrach. Il permet d'organiser les processus de manière claire, d'assurer un suivi régulier des performances grâce à des indicateurs pertinents, et de favoriser l'amélioration continue.

Cependant, il reste important de renforcer la communication autour du SMQ et d'encourager davantage la participation de tous les collaborateurs pour maximiser son efficacité et son impact sur notre performance globale.

Question 2. Selon vous, comment l'entreprise suit-elle la performance de ses activités (qualité, processus, clients) ?

Le suivi est assuré à travers des tableaux de bord des objectifs, avec des indicateurs de performance suivis trimestriellement par chaque processus.

Chapitre II : Evaluation et amélioration continue d'un SMQ

En ce qui concerne la satisfaction client, elle est réalisée manuellement, notamment pour le client direct Sonatrach, dans le cadre de l'activité de transport par canalisation.

Le processus d'audit interne permet de mettre en œuvre des actions collectives face aux écarts et non-conformités relevés, y compris en dehors des audits internes du SMQ.

Question 3. Y a-t-il des audits internes ? À quelle fréquence ? Y participez-vous ?

Oui, des audits internes sont organisés conformément à un planning annuel établi en fonction de l'importance des processus, des risques associés et des résultats des audits précédents. La fréquence est généralement annuelle pour chaque processus, mais certains peuvent être audités plus souvent, selon les besoins.

En tant que responsable qualité, je suis activement impliqué dans :

- La planification des audits internes,
- La désignation des auditeurs (compétents et indépendants des activités auditées),
- La préparation des supports d'audit,
- Et, selon le cas, la conduite ou le suivi de certains audits

Question 4. Qu'est-ce qui est fait concrètement après ces audits ? Voyez-vous des changements ?

Après les audits, nous recevons parfois des remarques ou des actions à mettre en œuvre. Cependant, les consignes ne sont pas toujours clairement expliquées à tous les collaborateurs, et le suivi de ces actions est parfois irrégulier, ce qui peut nuire à l'efficacité de l'amélioration continue.

Question 5. Avez-vous entendu parler des revues de direction ? Savez-vous ce qui en ressort ?

La revue de direction est réalisée conformément à des intervalles planifiés. La direction procède à la revue du SMQ mis en place, afin de s'assurer qu'il reste approprié, efficace et aligné avec l'orientation stratégique de l'entreprise.

La revue de direction permet de prendre des décisions et d'initier des actions portant sur :

- A. Les opportunités d'amélioration du système de management de la qualité ;
- B. Les besoins de modifications à apporter au SMQ, y compris les processus, les ressources ou les orientations ;

Chapitre II : Evaluation et amélioration continue d'un SMQ

C. Les besoins en ressources, humaines, techniques ou financières, pour atteindre les objectifs qualité.

Question 6. Les résultats de ces revues ou audits vous sont-ils communiqués ? Et Comment ?

Oui, nous recevons parfois des synthèses par e-mail, ou notre responsable nous fait un bref point oral.

Cependant, cette communication n'est pas systématique, ce qui peut limiter la diffusion des informations essentielles issues des audits ou des revues de direction.

Question 7. Est-ce que vous êtes impliqués dans l'évaluation ou dans des échanges sur la qualité au quotidien ?

Oui, nous avons la possibilité de donner notre avis lorsque nous identifions un problème ou une opportunité d'amélioration.

Cependant, ces suggestions ne sont pas toujours prises en compte, ce qui peut limiter l'efficacité du processus d'amélioration continue.

Question 8. Avez-vous l'impression que ces suivis permettent vraiment d'améliorer les choses dans le temps ?

Le processus d'audit de certification, et plus particulièrement l'audit de surveillance N°1, met en évidence à travers des résultats chiffrés la conformité et la performance du SMQ.

L'amélioration continue du système est également illustré à travers les actions entreprises, les évolutions des indicateurs et les résultats obtenus depuis le dernier audit.

Axe 2 : Amélioration continue du SMQ

Question 1. Selon vous, que fait STH pour améliorer les choses en continu dans votre travail ?

L'amplification du leadership se traduit par la tenue régulière de réunions de coordination entre les différents sites, assurant une cohérence dans la mise en œuvre du SMQ.

Le suivi des résultats et de la performance du système est effectué par le responsable principal, garantissant ainsi une supervision efficace et continue.

Cependant, l'engagement reste insuffisant en ce qui concerne la fourniture des ressources nécessaires à l'amélioration du SMQ, ce qui peut avoir un impact sur la mise en œuvre de la

Chapitre II : Evaluation et amélioration continue d'un SMQ

politique qualité de l'entreprise.

Voir Annexe N°06 : Politique Qualité de la société

Question 2. Est-ce que vous êtes invités à faire des propositions d'amélioration ?

Nous sommes invités à formuler des propositions d'amélioration, car nous sommes tous acteurs du processus d'amélioration continue.

Ces propositions concernent principalement les processus de management, et visent à renforcer l'efficacité, la cohérence et la performance globale du SMQ.

Question 3. Connaissez-vous des exemples concrets de changements initiés par les employés ?

Oui, par exemple, des collègues ont suggéré d'ajouter un tableau de suivi partagé pour éviter les erreurs de planification. Une autre idée venue du terrain concernait la réorganisation des stocks pour gagner du temps, qui a ensuite été mise en place.

Question 4. Quand un problème est repéré, comment est-il traité ? Y a-t-il un suivi ?

La structure même des actions à entreprendre face aux non-conformités, considérées comme des problèmes, inclut un suivi systématique à travers :

- La mise en place d'une colonne dédiée à l'évaluation de l'efficacité des actions menées pour chaque problème identifié.
- L'intégration du processus d'évaluation des risques de récurrence (répétition du problème), permettant d'agir à différents niveaux :

Objectifs de cette démarche :

- Éliminer la source du problème.
- Éviter la réapparition du problème.
- Réduire la probabilité d'apparition ou ses conséquences.
- Saisir les opportunités associées aux changements ou aux contextes.
- Partager ou transférer le risque, le cas échéant.
- Maintenir le risque à un niveau acceptable, sur la base d'une décision équilibrée et documentée.

Chapitre II : Evaluation et amélioration continue d'un SMQ

Question 5. Y a-t-il des actions mises en place pour éviter que les mêmes problèmes reviennent ?

Oui, quand un souci est récurrent, des mesures sont prises comme la mise à jour des procédures, des formations ciblées ou des contrôles renforcés. Le but est de corriger à la source et pas seulement de réparer les conséquences.

Question 6. Vous arrive-t-il de participer à des groupes de réflexion ou d'amélioration ?

Oui, en tant que responsable qualité, je participe régulièrement à des groupes de réflexion et d'amélioration, que ce soit dans le cadre de revues de processus, de réunions transversales interservices, ou lors du traitement de non-conformités majeures.

Question 7. Voyez-vous un impact concret des améliorations mises en œuvre dans votre service ?

Oui, certaines actions ont permis de mieux organiser le travail, de fluidifier la communication ou de réduire les erreurs. Cela a un impact direct sur l'ambiance et sur la productivité.

Question 8. Pensez-vous que l'entreprise cherche à rendre ces changements durables ? Comment ?

L'engagement de la direction est essentiel pour assurer l'amélioration continue du système de management de la qualité. En cas de non-conformité majeure, cet engagement doit être renforcé afin de garantir la mise en œuvre rapide et efficace des actions correctives.

2.3. Analyse des résultats du guide d'entretien

Axe 1 : Évaluation des performances du SMQ

De manière générale, le SMQ semble bien identifié par les collaborateurs. Il est évoqué principalement dans le cadre des audits internes ou lors des réunions qualité, ce qui démontre une certaine intégration dans le fonctionnement de l'entreprise. Les employés connaissent les grandes lignes du dispositif et savent qu'il existe des instances comme les revues de direction,

Chapitre II : Evaluation et amélioration continue d'un SMQ

bien qu'ils ne soient pas directement impliqués dans ces démarches stratégiques.

La mesure de la performance repose sur des indicateurs précis tels que les taux de conformité, les réclamations clients, ou encore les retards. Ces éléments sont effectivement partagés avec les équipes, notamment au cours des réunions mensuelles, ce qui constitue un point positif en matière de communication et de transparence.

Concernant les audits internes, ceux-ci sont réalisés au moins une fois par an, avec une fréquence variable selon les services. Les salariés peuvent être sollicités au cours de ces audits, mais leur implication reste assez ponctuelle. Les retours post-audits sont parfois flous pour les collaborateurs : bien que des remarques ou des actions soient partagées, le suivi et la lisibilité des mesures prises sont jugés irréguliers. Cela reflète un manque de formalisation ou de communication efficace après l'identification des non-conformités.

En ce qui concerne les revues de direction, elles sont connues, mais perçues comme éloignées du terrain. Les décisions qui en découlent ne sont pas toujours clairement communiquées aux équipes. Des synthèses par mail ou des points faits par les responsables existent, mais de façon non systématique. Cela limite la compréhension par les salariés des orientations prises en matière de qualité.

L'implication dans les échanges sur la qualité au quotidien est possible, mais reste inégale. Si les salariés peuvent faire remonter des remarques ou des propositions d'amélioration, ces retours ne sont pas toujours pris en compte, en particulier pour les petits dysfonctionnements jugés non prioritaires. Ainsi, certains problèmes mineurs tendent à se reproduire sans qu'une solution durable soit mise en œuvre, ce qui peut engendrer de la frustration ou un désengagement progressif des équipes.

En conclusion sur ce premier axe, on peut affirmer que les outils de pilotage qualité sont bien en place, mais que leur application concrète sur le terrain manque parfois de clarté, de rigueur et de régularité, notamment en ce qui concerne le suivi des actions et l'implication des équipes dans l'analyse de la performance.

Axe 2 : Amélioration continue du SMQ

L'amélioration continue est perçue comme une démarche active au sein de STH. L'entreprise semble favoriser la remontée d'informations et d'idées d'amélioration via différents canaux : réunions d'équipe régulières, audits internes, bilans de projets ou encore enquêtes de satisfaction. Ces initiatives montrent une volonté de rester à l'écoute du terrain et de s'adapter en continu.

Les collaborateurs sont invités à proposer des améliorations, notamment lors des réunions

Chapitre II : Evaluation et amélioration continue d'un SMQ

d'équipe ou à travers des dispositifs formels comme les boîtes à idées ou les formulaires internes. Cette ouverture est appréciée et montre une culture d'entreprise relativement participative.

Plusieurs changements concrets ont été initiés par les employés, ce qui confirme que les propositions sont parfois réellement prises en compte. À titre d'exemple, l'introduction d'un tableau de suivi partagé pour limiter les erreurs de planification ou encore la réorganisation des stocks pour optimiser les flux internes sont des initiatives venues du terrain, qui ont été mises en œuvre avec succès.

Lorsqu'un problème est détecté, il est généralement remonté à la hiérarchie ou au service concerné, où une analyse des causes est effectuée. Des actions correctives sont alors mises en place. Un suivi est parfois organisé, notamment lors des réunions ou via des comptes rendus, mais là encore, il semble que cela varie selon les services ou les situations. La logique de suivi pourrait donc être davantage structurée.

STH semble aussi agir pour prévenir la réapparition des problèmes : des formations ciblées, la mise à jour des procédures ou encore des contrôles renforcés sont mentionnés. Cela traduit une volonté d'agir à la source des dysfonctionnements plutôt que de se contenter de traiter leurs conséquences.

Par ailleurs, des groupes de réflexion ou d'amélioration sont parfois mis en place. La participation est souvent basée sur le volontariat ou en fonction de l'expertise, ce qui peut limiter l'implication généralisée mais permet une approche collaborative sur certains sujets clés (organisation, sécurité, qualité).

Les effets concrets des actions d'amélioration sont visibles sur le terrain, notamment en termes de fluidité de communication, de réduction des erreurs ou de meilleure organisation du travail. Ces impacts positifs renforcent la légitimité de la démarche qualité auprès des équipes.

Enfin, l'entreprise semble chercher à ancrer les changements dans la durée en les intégrant dans les procédures, en formant les collaborateurs et en suivant certains indicateurs d'efficacité. Cette approche donne à penser qu'il y a une réelle volonté de pérenniser les bonnes pratiques et d'inscrire l'amélioration continue dans la culture d'entreprise.

2.4. La procédure d'amélioration Continue du SMQ mise en œuvre par STH

Pour garantir l'efficacité de son SMQ, STH Spa s'appuie sur un dispositif rigoureux fondé sur les exigences des normes ISO 9001 :2015. Ce dispositif repose sur cinq étapes clés, allant de la surveillance des performances à l'amélioration continue. Chaque étape joue un rôle

Chapitre II : Evaluation et amélioration continue d'un SMQ

fondamental dans la maîtrise des processus, la satisfaction des clients et le pilotage global de la performance. Voici une présentation structurée de ces étapes.

➤ Première étape : Surveillance et mesure des performances

La première étape essentielle dans l'évaluation du SMQ chez STH Spa consiste à mettre en œuvre une surveillance et une mesure rigoureuses des performances. Cette démarche repose principalement sur la gestion efficace des équipements de contrôle et de mesure (ECM), conformément à la procédure. Tous les équipements utilisés pour les inspections, les essais ou les mesures sont soumis à des étalonnages périodiques, selon des critères bien définis, afin de garantir leur précision. Les ECM non conformes sont immédiatement isolés, réétalonnés, puis réintroduits dans le système sous contrôle du responsable qualité. L'ensemble de ce processus est documenté de manière traçable grâce aux enregistrements spécifiques, assurant la fiabilité des mesures, base indispensable à toute prise de décision. Cette étape permet donc de garantir que les résultats utilisés pour l'analyse de la performance sont techniquement valides et conformes aux exigences normatives.

➤ Deuxième étape : Évaluation de la satisfaction client

La deuxième étape concerne l'évaluation de la satisfaction des clients, élément clé dans la mesure de la performance globale. Conformément à la clause 9.1.2 de la norme ISO 9001 :2015, STH Spa a mis en place un dispositif régulier de recueil des retours clients. Ce mécanisme repose actuellement sur une enquête sous format papier, formalisée par un formulaire ***Annexe N°03***. Une transition vers une version électronique est en cours d'étude afin d'améliorer l'accessibilité et l'analyse des résultats. L'objectif de cette démarche est double : identifier les attentes des clients et mesurer leur niveau de satisfaction par rapport aux prestations fournies. Les données recueillies sont ensuite analysées pour orienter les plans d'actions correctives ou préventives et soutenir l'amélioration continue des services. Cette étape renforce ainsi la relation client et alimente directement les boucles d'amélioration du système.

➤ Troisième étape : Audit interne du système

L'audit interne chez STH Spa suit une démarche rigoureuse en plusieurs étapes visant à évaluer l'efficacité du (SMQ) et à identifier les améliorations possibles

Chapitre II : Evaluation et amélioration continue d'un SMQ

✓ Planification de l'audit

L'audit interne débute par l'élaboration d'un programme annuel d'audit, établi par le (RMQ).

Ce programme tient compte :

- De l'importance et de la criticité des processus,
- Des résultats des audits précédents,
- Des risques liés à chaque activité,
- Et des exigences réglementaires ou contractuelles.

Un planning détaillé est communiqué à l'ensemble des parties concernées, précisant les dates, les processus visés, les auditeurs désignés et les objectifs. ***Annexe N°05***

✓ Préparation de l'audit

Avant le début de chaque audit, l'auditeur prépare sa mission :

- Il étudie la documentation applicable : procédures, modes opératoires, enregistrements, résultats précédents, etc.
- Il définit les objectifs, le périmètre, les critères d'audit et les questions à poser.
- Il élabore ou utilise une check-list d'audit ***Annexe N°02***.
- Il planifie les entretiens avec les responsables des processus audités.

✓ Réalisation de l'audit sur le terrain

Lors de cette phase, l'auditeur mène l'audit conformément à la norme ISO 9001 :2015 :

- Il effectue des entretiens avec les opérateurs et les responsables.
- Il observe les activités sur le terrain pour vérifier leur conformité aux exigences.
- Il consulte les enregistrements (rapports, fiches de contrôle, indicateurs).
- Il relève les non-conformités, les points d'amélioration et les bonnes pratiques.
- Il prend des notes factuelles pour étayer ses constats.

Annexe N°01

Chapitre II : Evaluation et amélioration continue d'un SMQ

✓ Clôture de l'audit et réunion de restitution

Une fois l'audit terminé :

- L'auditeur organise une réunion de clôture avec les responsables audités.
- Il présente les résultats de l'audit : constats, non-conformités, écarts mineurs, suggestions, forces.
- Il répond aux questions et discute des premières pistes de résolution.
- Aucun jugement personnel n'est formulé, seuls les faits comptent.

✓ Rédaction du rapport d'audit

L'auditeur rédige un rapport d'audit formel, qui inclut :

- Les objectifs, le périmètre et les critères de l'audit,
- La liste des personnes auditées,
- Les constats positifs et négatifs,
- Les non-conformités identifiées avec leur niveau de gravité,
- Les recommandations pour l'amélioration.

Ce rapport est transmis au RMQ et validé par la direction.

✓ Traitement des non-conformités et actions correctives

Si des non-conformités sont identifiées :

- Elles sont enregistrées via un formulaire
- Les responsables désignés proposent des actions correctives avec délais, causes analysées et méthodes de suivi.
- Le RMQ suit la mise en œuvre et l'évaluation de l'efficacité de chaque action.

Annexe N°04

✓ Suivi post-audit

Enfin, un suivi est réalisé pour vérifier que :

- Les actions correctives ont bien été appliquées,

Chapitre II : Evaluation et amélioration continue d'un SMQ

- Elles ont permis d'éliminer la cause du problème,
- Aucun cas de réapparition n'est constaté.

Ce suivi permet de boucler l'audit, et alimente la revue de direction avec des données concrètes sur la performance du système.

➤ Quatrième étape : Revue de direction

La quatrième étape, la revue de direction, vise à évaluer de manière systématique et périodique la pertinence, l'efficacité et l'efficience du SMQ. Régie par une procédure, cette étape mobilise l'ensemble de la direction autour d'un diagnostic stratégique fondé sur les résultats des audits, les indicateurs de performance, les évaluations de la satisfaction client et les objectifs QSE. Les résultats sont analysés lors de réunions planifiées et documentées, donnant lieu à un procès-verbal et à un plan d'actions formel. Cette revue permet à la direction d'identifier les besoins d'amélioration, les ressources nécessaires, ou encore les éventuels ajustements à apporter à la politique qualité, sécurité et environnement (QSE). Elle constitue donc un moment clé de pilotage stratégique, garantissant l'alignement du système avec les orientations de l'entreprise.

➤ Cinquième étape : Amélioration continue

Enfin, la cinquième étape repose sur la dynamique d'amélioration continue, qui traverse l'ensemble des processus de STH Spa. Cette démarche vise à garantir que les activités opérationnelles, telles que le chargement/déchargement des hydrocarbures ou les différents niveaux de maintenance, soient toujours plus efficaces et maîtrisées. L'amélioration continue se concrétise par l'analyse régulière des pratiques existantes, la mise à jour des procédures, la formation du personnel, et l'optimisation des équipements. Les non-conformités identifiées sont traitées de manière structurée, avec une évaluation de l'efficacité des actions entreprises. Cette logique proactive permet non seulement de corriger les écarts, mais aussi de prévenir leur réapparition et de capitaliser sur les opportunités d'évolution. Véritable pilier de la culture de STH Spa, l'amélioration continue assure la performance durable du système de management et renforce la satisfaction des clients et des parties intéressées.

Conclusion

En conclusion, l'étude menée met en évidence une démarche qualité bien structurée au sein de STH Spa, fondée sur les principes de la norme ISO 9001 :2015. Le SMQ repose sur des outils efficaces tels que la mesure des performances, les audits internes, la revue de direction et le suivi de la satisfaction client. L'implication active du personnel, notamment à travers les

Chapitre II : Evaluation et amélioration continue d'un SMQ

suggestions d'amélioration et la participation aux groupes de réflexion, illustre une culture d'entreprise orientée vers l'amélioration continue. Les actions concrètes mises en œuvre ont permis d'optimiser l'organisation du travail, d'améliorer la communication interne et de renforcer la performance globale. L'ensemble de ces pratiques témoigne d'un engagement fort de la part de STH pour assurer la qualité durable de ses services.

Conclusion générale

Conclusion générale

L'amélioration continue de la qualité est aujourd'hui un enjeu majeur pour toute organisation souhaitant renforcer sa performance, sa compétitivité et la satisfaction de ses clients. Le système de management de la qualité (SMQ), conforme à la norme ISO 9001 :2015, constitue un cadre structurant qui permet de maîtriser les processus internes et de piloter efficacement le changement.

L'étude menée au sein de STH Spa met en évidence une démarche qualité bien structurée, reposant sur l'utilisation d'outils efficaces tels que la mesure des performances, les audits internes, la revue de direction, et le suivi de la satisfaction client. Cette organisation rigoureuse du SMQ permet à l'entreprise de mieux contrôler ses activités, de réagir face aux écarts et de définir des actions correctives pertinentes.

Pour y parvenir, nous avons tout d'abord présenté dans un premier chapitre les généralités sur le SMQ, en nous appuyant sur les principes de la norme ISO 9001:2015. Cette base théorique nous a permis de mieux comprendre les exigences d'un SMQ efficace, ses outils, et sa logique d'amélioration continue.

Ensuite, grâce à un stage pratique réalisé au sein de l'entreprise STH Spa, nous avons pu observer et analyser concrètement les démarches mises en œuvre pour améliorer en continu le système qualité. À travers un guide d'entretien élaboré pour recueillir les informations, et l'étude des procédures internes, nous avons pu évaluer la manière dont STH applique les principes du SMQ dans son fonctionnement quotidien.

Tout d'abord, il ressort que STH dispose d'un SMQ bien structuré, aligné sur les exigences de la norme ISO 9001 :2015. L'entreprise s'appuie sur une série d'outils concrets et efficaces : audits internes réguliers, indicateurs de performance, enquêtes de satisfaction client, et revue de direction systématique. Ces outils permettent un suivi rigoureux des processus, une détection rapide des écarts et une prise de décision basée sur des données réelles.

Par ailleurs, l'étude a montré que l'implication des collaborateurs est fortement encouragée. Des actions de formation sont menées régulièrement pour renforcer la compréhension des enjeux qualité, et des espaces d'expression sont offerts aux employés à travers des groupes de réflexion, des boîtes à idées ou des réunions qualité. Cette culture participative favorise

l'émergence de propositions d'amélioration concrètes et renforce l'appropriation du SMQ par l'ensemble du personnel. Ce que confirme la première hypothèse.

Enfin, la revue de direction occupe une place centrale dans la gestion de la qualité chez STH. Elle ne se limite pas à un simple exercice formel, mais constitue un véritable moment de pilotage stratégique : elle permet de faire un bilan global, d'identifier les points critiques, de définir les priorités et de planifier les améliorations à court et moyen terme. Ce que valide également la deuxième hypothèse.

Ces résultats montrent que STH a su construire un SMQ dynamique, fondé sur la rigueur des outils et l'engagement humain, ce qui lui permet de progresser en continu et de répondre aux attentes de ses clients tout en améliorant sa performance globale.

Bibliographie

Bibliographie

➤ *Article*

- Afnor. 2016, *Mettre en œuvre la norme ISO 9001 :2015*. La Plaine Saint-Denis : Groupe Afnor.
- ISO 9000 :2015 - Systèmes de management de la qualité – Fondamentaux et vocabulaire. Organisation internationale de normalisation
- *ISO 9000 :2015 – Systèmes de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire*
- *ISO 9001 :2015 - Systèmes de management de la qualité – Exigences*. Genève : Organisation internationale de normalisation.

➤ *Livres*

- Dufour, CLAUDE- Jean. 2002, *Le Management de la qualité*. Edition Dunod, paris, P56
- DURET Daniel & PILLET Mourice, 2003,« La qualité en production ». Edition organisation, Paris, P38
- FROMAN Bernard, 1995, « le manuel qualité : outil stratégique d'une démarche qualité », édition AFNOR, Paris, P7
- Simon, Alain. 2018, *L'amélioration continue : Un levier de performance pour l'entreprise*, Éditions Dunod. Paris, P.38
- VINCENT Renaud, 2015, *Le management de la qualité en pratique : ISO 9001 versions 2015*. Edition AFNOR, paris, p.45

➤ *webographie*

www.afnor.org/profils/entreprises/norme-iso-9001/
www.qualiteperformance.org/smq-definition

Annexe

	La Société de Gestion et d'exploitation des Terminaux marins à hydrocarbures STH Spa.	Doc. Confidentiel / Public
	Rapport d'Audit Interne	Code : Alxxx-Dxx-aaaa
	Processus xx	Date : xx/xx/xxxx
		Page : 12 sur 62

Objet

.....

.....

.....

.....

Rédacteur	
Destinataire(s)	
Nom du fichier	

Description / Spécification		Oui	Commentaire(s)
Définition de l'objectif de la mission : Clarifier les raisons de la mission et les attentes de la direction.			
Sélection de l'équipe d'audit : Identifier les membres de l'équipe avec les compétences appropriées pour la mission.			
Planification : Établir un plan de mission détaillé qui inclut la portée, les objectifs spécifiques, les critères d'audit, le calendrier et les ressources nécessaires.			
Réunion d'ouverture : Tenir une réunion avec les responsables des domaines audités pour expliquer les objectifs, la portée, et le processus d'audit.			
La Phase de Collecte d'Informations :	Documentation des Processus : Recueillir des informations sur les processus, les politiques, les procédures, les documents financiers, etc.		
	Entrevues : Rencontrer le personnel pour discuter des activités, des contrôles, et des problèmes potentiels.		
Analyse des Données : Examiner les données financières et opérationnelles pour détecter des tendances ou des anomalies. Évaluer la conformité aux normes et l'efficacité du processus audité.			
Identification des Anomalies : Identifier les irrégularités, les lacunes, et les faiblesses dans les processus et les contrôles.		X	
La Phase d'Évaluation des Risques	Identification des Risques : Identifier les risques potentiels liés aux processus et aux activités audités.	X	
	Analyse des Risques : Évaluer l'importance des risques en termes d'impact et de probabilité.	X	

Phase de Communication des Résultats :	Réunion de Clôture : Organiser une réunion avec la direction et les responsables des domaines audités pour discuter des résultats et des recommandations.		
	Rapport d'Audit : Préparer un rapport d'audit qui décrit les constatations, les recommandations, et les conclusions.		
Mission clôturée : (Date et Heure doivent être mentionnées dans la case commentaire(s))			
Évaluation du Processus d'Audit : Évaluer la qualité du processus d'audit, y compris la planification, l'exécution, et la communication des résultats.			
Archivage des Documents : Conserver tous les documents et rapports liés à la mission conformément aux politiques de l'entreprise.			

But	< Reporter les informations du questionnaire d'audit et du guide d'entretien >		
Type audit	< Reporter les informations du questionnaire d'audit >		
Domaine à auditer	Le champ d'audit		
Date de la visite d'audit			
Auditeur(s)	< Prénom NOM et fonction des membres de l'équipe d'audit >		
Audité(s)	< Prénom NOM et fonction des personnes auditées >		
Référentiel documentaire	< Préciser les documents de référence utilisés pendant l'audit >		
Nom du service/processus/autre audité	< Préciser le nom du service, du processus, du projet, etc. audité >		
Conclusion de l'audit	< Rédiger les conclusions de l'audit >		
Date du rapport	< jj/mm/aaaa >	Signature du responsable de l'audit	< Signature >

CONFORMITES ET POINTS FORTS	
No	<i>< décrire les conformités constatées : Décrire les points forts Élément du Système de Management conforme aux exigences du référentiel sur lequel l'organisme se distingue par une pratique, méthode ou technique jugée particulièrement performante.</i>
1	
2°	
3°	
...°	

NON-CONFORMITES MAJEURES		
No	<i>< décrire les non-conformités constatées : elles expriment le constat d'écart par rapport aux exigences du référentiel documentaire. Il faut limiter les non-conformités (5 à 10 max). ></i>	Délais
1		Délais
2°		Délais
3°		Délais
...°		Délais

NON-CONFORMITES MINEURES		
No	< décrire les non-conformités constatées : elles expriment le constat d'écart par rapport aux exigences du référentiel documentaire. Il faut limiter les non-conformités (5 à 10 max). >	Délais
1		Délais
2°		Délais
3°		Délais
...°		Délais

OBSERVATIONS		
No	< préciser les remarques. ce sont les écarts mineurs, elles peuvent exprimer les objectifs qu'il est souhaitable d'atteindre pour progresser mais qui ne réponde pas a des exigences importantes du référentiel. >	Délais
1		Délais
2°		Délais
3°		Délais
4		Délais
5		Délais
...°		Délais

AXES D'AMELIORATION		
No	<i>< préciser les axes d'amélioration. ce sont les recommandations relatives aux améliorations concernant la certification, les moyens pertinents pour répondre aux exigences, les relations professionnelles, etc. ></i>	Délais
1		Délais
2°		Délais
3°		Délais

CONCLUSION
<i>concerne tous les constats qui sont de nature à prouver les faits qui ont conduit à émettre les conclusions, les non-conformités et les remarques. Il peut s'agir d'une évaluation du système de management par rapport au cycle PDCA</i>

REVUE DOCUMENTAIRE

Annexe N°02 ckeck list

	10.3 l'amélioration continue		
10.3q1	L'organisme doit améliorer en permanence l'adéquation, la pertinence et l'efficacité du système de management de la qualité.	Démontrer que vous améliorer en permanence l'adéquation, la pertinence et l'efficacité du SMQ.	
10.3q2	L'Organisation examine les résultats de l'analyse et l'évaluation, et les sorties de gestion revue, pour confirmer s'il y a des zones de sous-performance ou opportunités qui doivent être abordées dans le cadre de l'amélioration continue.	Démontrer que les résultats d'analyse et d'évaluation et les résultats de l'examen de la gestion sont considérés comme pour confirmer s'il y a des zones de sous-performance ou opportunités qui doivent être abordées dans le cadre de l'amélioration continue.	
10.3q3	Le cas échéant, l'organisation doit choisir et utiliser applicables outils et méthodologies pour recherche des causes des résultats insuffisants et soutenir l'amélioration continue.	Quels outils applicables et les méthodes d'enquête sur les causes des résultats insuffisants et de soutenir l'amélioration continue sont sélectionnés ?	

	la Société de Gestion et d'exploitation des Terminaux marins à hydrocarbures STH Spa.	Doc. Confidentiel / Public
	Direction Générale	Date : 27/06/2023
	Fiche Enquête Satisfaction Client	Code : F02-SMI-02-2023
		Version : 00/2023 Page : 38 sur 62

Client	Prestation ou projet

Dans le cadre de la politique QSE de STH et afin de suivre la satisfaction des clients STH-Spa, cette fiche est établie pour recueillir l'avis et le feedback par rapport à la qualité de nos prestations et service, réalisés.

Critères d'évaluation :

A = Très Satisfait B = Satisfait C = Moyennement Satisfait D = Non-Satisfait

NO	Critères d'évaluation	A	B	C	D
01	Qualité des Prestations				
02	Respect des délais				
03	Conditions de réalisation des prestations				
04	Délai de Prise en charge des Réclamations				
05	Qualité de la communication				
06	Respect des règles HSE				

Observations :

.....

.....

.....

N.B :

Au cas où vous noteriez 4 (Non-Satisfait), veuillez donner plus de détails sur votre choix (Case Observations).

Ne pas émettre plusieurs notations à la fois. La meilleure note sera prise en compte.

Remarques et / ou suggestions :

.....

.....

.....

Signature du client :

Nom & Prénom : Fonction : Téléphone E-mail.....	Date :
	Signature :



Demande d'Action Corrective

DAC F01P-SMI-05-2023.01

Numéro De DAC:

Non-Conformité No.	. IN . 2024 .		Date:	11/11/2024	
Identifié par:			Département, Service/Structure:		
Signature Auditeur/Initiateur:		Signature RMI/CMI:		Signature Responsable structure:	
Date:		Date:		Date:	
Déclaration de la Non-Conformité N/C (Non-conformity Statement)					
				Il faut introduire les informations suivantes: -Exigence: -La preuve: -La déclaration de N/C: -Date Rapportée: -Affecté à: -Date cible: -Approbateur final: (Pour plus d'instructions, voir 9.3 Procédure gestion des N/C et A/C.)	
Analyse des causes racines (ACR):					
Correction(s) / Action(s) Corrective(s) Proposée(s) pour éviter son occurrence:					
Nom d'Auditeur:	Auditeur Interne	RMI/CMI:	RMI/CMI	date à laquelle l'action doit être complétée par :	

Preuve fournie pour démontrer la clôture de la non-conformité :

Nom d'Auditeur:		Non-Conformité clôturée: (Oui/Non)		Date:	

<u>Informations complémentaires & Remarques:</u>

Annexe N°5 : plan d'audit interne

	La Société de Gestion et d'exploitation des Terminaux marins à hydrocarbures STH Spa.	Doc. Confidentiel/Public
	Plan d'Audit Interne	Code : PL-AIxxx-Dxx- aaaa
	Processus xx	Date : xx/xx/xxxx
		Page :

■ ISO9001 :2015	■ ISO14001 :2015	■ ISO 45001 :2018
Objectifs :	S'assurer que le système de management intégré est : a) Conforme aux exigences des normes internationales ISO 9001, ISO 14001 et ISO 45001 en vigueur b) Mis en œuvre de manière efficace	
Durée de l'audit :	 jours	
Processus auditée :	Tous les processus identifiés dans le SMI	
Champ de l'audit :	Direction.....	
Critères d'audit :	Normes ISO 9001 :2015 ; 14001 :2015 ; 45001 :2018	
Structure auditée :	Structures définies dans les fiches processus	
Responsable d'audit (RA):		
Auditeur :		
Observateurs :		
Expert technique :	OUI/NON	

Nom & prénom :	Rédigé par	Validé par
Fonction :		
Date :		
Visa :		

Date : /./....					
Heure	Audités	Critères D'audit	Déroulement de l'audit	Auditeurs	Documents Pertinents
09h00 10H30					-
09h00 12H30					
10H30 12h30					-
12h30 13h30	PAUSE DEJEUNER				
13h30 15h30					-
13h30 15h30			-		-
FIN DE LA premiere JOURNEE					

Date :/./....					
Heure	Audités	Critères D'audit	Déroulement de l'audit	Auditeurs	Documents Pertinents
09h00 10H30					-
09h00 12H30					
10H30 12h30					-
12h30 13h30	PAUSE DEJEUNER				
13h30 15h30					-
13h30 15h30			-		-
FIN DE LA DEUXIEME JOURNEE					

Date :/./....					
Heure	Audités	Critères D'audit	Déroulement de l'audit	Auditeurs	Documents Pertinents
09h00 10H30					-
09h00 12H30					
10H30 12h30					-
12h30 13h30	PAUSE DEJEUNER				

13h30					-
15h30					
13h30			-		-
15h30					
FIN DE LA troisième JOURNEE					

Date :/./....					
Heure	Audités	Critères D'audit	Déroulement de l'audit	Auditeurs	Documents Pertinents
09h00					-
10H30					
09h00					
12H30					
10H30					-
12h30					
12h30	PAUSE DEJEUNER				
13h30					
13h30					-
15h30					
13h30			-		-
15h30					
FIN DE LA DEUXIEME JOURNEE					



شركة تسيير و استغلال طرفيات موانئ المحروقات (ش.ت.ط.م.)
**SOCIETE DE GESTION ET D'EXPLOITATION DES TERMINAUX
MARINS A HYDROCARBURES
STH-Spa.**

POLITIQUE QSE

Version 01

La Société de Gestion et d'Exploitation des Terminaux Marins à Hydrocarbures, STH Spa, assure les opérations de chargement/déchargement et de maintenance des installations Onshore et Offshore des ports pétroliers d'Arzew, de Bejaïa et de Skikda (ancien et nouveau ports), en collaboration avec ses partenaires, pour la satisfaction de ses clients et parties intéressées pertinentes et dans le respect de l'environnement et de la santé et sécurité des travailleurs.

En considération des enjeux et du contexte économique du pays, STH Spa articule sa politique autour des axes stratégiques suivants :

- Assurer la continuité de ses activités et prospecter les opportunités d'amélioration dans le cadre du développement durable ;
- Satisfaire les besoins et attentes de ses parties intéressées pertinentes dans le respect des exigences environnementales applicables, Santé et Sécurité des Travailleurs ;
- Préserver la Santé et la Sécurité des travailleurs et des biens ;
- Promouvoir son image à l'échelle nationale et développer son capital humain ;
- Gérer les risques relatifs à ses activités ;
- Rationaliser les ressources, les dépenses et les coûts.

Au vu de ce qui précède et des exigences de l'heure, nous avons décidé, d'implémenter de manière efficace un Système de Management Intégré conforme aux Normes ISO 9001V2015, ISO 14001V2015, ISO 45001V2018.

Et nous nous engageons à :

- Satisfaire nos clients ;
- Satisfaire aux exigences applicables, légales et autres exigences ;
- Améliorer notre performance environnementale ;
- Satisfaire aux obligations de conformité ;
- Procurer des conditions de travail sûres et saines pour la prévention des traumatismes et pathologies liés aux activités de notre société ;
- Eliminer les dangers et réduire les risques sur la Santé et la Sécurité à travers la mise en place d'un système de management des risques ;
- Consulter et faire participer les travailleurs lors de la prise de décisions au niveau stratégique et/ou opérationnel ;
- Améliorer en continu notre système de management.

A l'effet d'assurer le management efficace de notre système, j'invite l'ensemble des travailleurs à adhérer à la présente politique et de s'impliquer pleinement pour sa concrétisation.

Le Système de Management Intégré QSE, de STH-Spa, est l'affaire de tous.

Le Président Directeur Général

D. BELABBACI



Fait à Bethioua le 15/06/2023

Liste des illustrations

Liste des figures

<i>Figure N°01 : principe du management de la qualité</i>	6
--	----------

Table des matières

Table des matières

Dédicace

Remerciements

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale..... 1

Chapitre I : Le système du management de la qualité..... 4

Introduction 4

Section 01 : Le système du management de qualité..... 4

1.1. Définition du management de qualité 4

1.2. Les huit principes du management de la qualité..... 4

1.2.1. L'orientation client 4

1.2.2. Le leadership..... 5

1.2.3. L'implication du personnel..... 5

1.2.4. L'approche processus 5

1.2.5. Le management de la qualité par approche système..... 5

1.2.6. L'amélioration continue 5

1.2.7. Approche factuelle pour la prise de décision..... 5

1.3. Définition du SMQ :..... 6

1.4. Les étapes de mise en place d'un SMQ : 7

Section 02 : Évaluation des performances et amélioration continue 8

2.1. Evaluation des performances 8

2.1.1 Surveillance, mesure, analyse et évaluation 8

2.1.2. Audit interne :..... 8

2.1.3. Revue de direction :..... 9

2.2. Amélioration..... 9

2.2.1. Généralités :.....	9
2.2.2. Non-conformité et action corrective :	9
2.2.3. Amélioration continue :.....	9
Conclusion.....	10
Chapitre II : Evaluation et amélioration continue d'un SMQ.....	12
Introduction	12
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil STH.....	12
1.1. L'entreprise et son secteur d'activité (historique, mission, fiche technique).....	12
1.1.1. Historique	12
1.1.2. La mission de la STH :	13
1.1.3. Fiche technique du port pétrolier de Bejaia	13
1.1.4. Sécurité des installations	14
Section 2 : Présentation de la méthode de recherche	15
2.1. La méthodologie de recherche	15
2.1.1. L'objectif de l'étude	15
2.1.2. Le choix de l'outil de l'étude	16
2.1.3. Structure de l'étude	16
2.1.4. Méthode d'analyse des données	16
2.1.5. Lien avec l'implication des employés et l'amélioration continue.....	17
2.2. Présentation des résultats de l'entretien	17
2.3. Analyse des résultats du guide d'entreprise	21
2.4. La procédure d'amélioration Continue du SMQ mise en œuvre par STH.....	23
Conclusion.....	27
Conclusion générale	30
Bibliographie.....	32

Résumé

Résumé

Ce mémoire s'intéresse à la procédure d'amélioration continue du système de management de la qualité (SMQ) au sein de STH Spa. L'étude repose sur une analyse théorique et un stage pratique en entreprise. Elle met en lumière un processus structuré incluant la mesure des performances, les audits internes, les retours clients et la revue de direction. Ces outils permettent à STH d'identifier les écarts, de définir des actions correctives et d'assurer un suivi rigoureux. La démarche adoptée favorise une amélioration continue durable et maîtrisée.

Mots clé : Système de management de la qualité, Amélioration continue, ISO 9001 :2015, Audit interne, Revue de direction, Satisfaction client.

Summary

This thesis focuses on the continuous improvement procedure of the Quality Management System (QMS) within STH Spa. The study is based on both a theoretical analysis and a practical internship within the company. It highlights a structured process that includes performance measurement, internal audits, customer feedback, and management review. These tools enable STH to identify gaps, define corrective actions, and ensure thorough follow-up. The approach adopted promotes sustainable and controlled continuous improvement

الملخص

يركز هذا البحث على اجراء التحسين المستمر لنظام إدارة الجودة (SMQ)، داخل مؤسسة STH Spa.

يعتمد العمل على تحليل نظري بالإضافة إلى تدريب عملي داخل المؤسسة. يسلط الضوء على عملية منظمة تشمل قياس الأداء، التدقيقات الداخلية، ملاحظات العملاء، ومراجعة الإدارة. تساعد هذه الأدوات المؤسسة على تحديد الفجوات، واقتراح إجراءات تصحيحية، وضمان متابعة دقيقة. تسهم هذه المنهجية في تحقيق تحسين مستمر مستدام ومنضبط.