

Ecole des Hautes Etudes Commerciales
EHEC

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de master
en sciences commerciales**

Option : Management et Entrepreneuriat

Thème :

**L'implication des ressources humaines dans le
management de la qualité.**

**Cas : Station De Dessalement D'eau De Mer
Béni Saf water Company (BWC)
(Ain Témouchent)**

**Elaboré par :
Mlle.Nesrine ABID**

**Encadré par :
Mme.Moufida BIRI
(Maître de Conférences classe « B »)**

**9^{ème} Promotion
Juin 2022**

Ecole des Hautes Etudes Commerciales
EHEC

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de master
en sciences commerciales**

Option : Management et Entrepreneuriat

Thème :

**L'implication des ressources humaines dans le
management de la qualité.**

**Cas : Station De Dessalement D'eau De Mer
Béni Saf water Company (BWC)
(Ain Témouchent)**

**Elaboré par :
Mlle.Nesrine ABID**

**Encadré par :
Mme.Moufida BIRI
(Maître de Conférences classe « B »)**

**9^{ème} Promotion
Juin 2022**

Résumé

Le monde économique connaît des changements imminents qui poussent les entreprises à adopter de nouvelles stratégies pour créer un avantage concurrentiel dans le but de garder leurs positions sur le marché. Donc la satisfaction des clients est la première étape pour relever ce défi. Ceci nécessite une mise en place d'un système management qualité conforme aux normes internationales qui devient une condition d'existence et de compétitivité dans les marchés internationaux.

Pour arriver à cela, l'entreprise ne doit pas se limiter à déployer des moyens financiers et technologiques seulement mais également culturel en impliquant son personnel à la concrétisation de la gestion du système management qualité. En effet ceci est devenu une nécessité incontournable avec l'évolution du travail, les compétences relationnel constituent un véritable enjeu pour les entreprise.

Notre modeste étude a pour objet d'évaluer l'implication du personnel dans la démarche qualité au niveau de la station dessalement de l'eau de mer de Chatt El Hillal.

Mots clés : Système de management de la qualité, implication du personnel, démarche qualité.

Abstract

The economic world is experiencing impending changes that are pushing companies to adopt new strategies to create a competitive advantage in order to maintain their market positions. So customer satisfaction is the first step in meeting this challenge. This requires the establishment of a quality management system in line with international standards, which becomes a prerequisite for existence and competitiveness in international markets.

To achieve this, the company must not limit itself to deploying financial and technological resources only but also cultural by involving its staff in the realization of the management system quality management. Indeed this has become an unavoidable necessity with the evolution of work, relational skills are a real challenge for companies.

Our modest study aims to evaluate the involvement of staff in the quality approach at the Chatt El Hillal seawater desalination plant.

Keywords: Quality management system, staff involvement, quality approach.

يشهد مراكزها يتمشى مع المعايير الدولية، وهو توفير الموظفين تحقيقاً للعلائقية تحدياً حقيقياً وفي نفس السياق تهدف

تغييرات وشبكة هو يصبح المالية والتكنولوجية

استراتيجيات جديدة مواجهة هذا التنافسية يجب هذه الموظفين نهج تقييم

ميزة تنافسية . ويتطلب الدولية لتحقيق يجب المهارات

أي منها اله لتحلية مياه

المفتاحية: الموظفين، ونهج .

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

A ma source de vie ma mère

À mon père,

« Merci à vous pour votre sacrifice et encouragement

et

*J'espère être toujours à la hauteur de vos
attentes »*

À mon frère Youcef,

À ma famille,

À Kawther Kadraoui,

À mes amis...

NESRINE

Remerciement

En préambule, je remercie ALLAH le tout puissant de m'avoir donné la force et le courage et de m'avoir permis d'en arriver là.

La réalisation de ce mémoire a été possible grâce au concours de plusieurs personnes à qui je voudrai témoigner toute ma reconnaissance.

Je tiens à remercier tout d'abord Madame BIRI Moufida, mon encadrante au niveau de l'EHEC pour sa précieuse aide grâce à ses conseils et son soutien tout au long de la réalisation de cette recherche.

Toute ma gratitude à Monsieur ZOUHRI Abderrahmane et Monsieur BOUZADA Cheikh pour leur encadrement et leurs Assistances durant la période du stage au niveau de la station BWC.

Je présente mes remerciements aux membres de jury qui ont accepté d'évaluer mon travail.

Je remercie l'ensemble du personnel de la station de dessalement BWC l'intégration, l'accueil chaleureux, le soutien et la collaboration à notre mission.

Enfin, je remercie toutes les personnes qui m'ont soutenue et qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

Liste des figures

Chapitre 01 :

Figure I.1 : Les trois étapes d'évolution de la qualité	9
Figure I.2 : Les étapes de certification	15
Figure I.3 :Le processus de recrutement.....	21
Figure I.4: Les étapes d'élaboration et de la mise en œuvre du plan de formation	23
Figure I.5 :Processus GPEC	26
Figure I.6 : Les quatres missions de la FRH.....	29

Chapitre 02 :

Figure II.1: processus de développement de l'implication des RH et de l'acquisition des compétences dans le SMQ.....	53
--	----

Chapitre 03 :

Figure III.1: Les différents collaborateurs de la station bwc	62
Figure III.2: Situation géographique de la station.....	63
Figure III.3 : Le processus de dessalement de l'eau	65
Figure III.4 : La technique de désalinisation	65
Figure III.5: Organigramme de la station	66
Figure III.6: Missns générales des fonctions PII	71

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
AFNOR	Association Française de Normalisation
BWC	Béni saf Water Company
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences
GRH	Gestion des Ressources Humaines
HSE	Hygiène Sécurité Environnement
IANOR	Institut Algérien de Normalisation
ISO	International Organization for Standardization
MQ	Management de la Qualité
OST	Organisation Scientifique du Travail
PII	Plan D'intervention Interne PII
RH	Ressources humaines
SMQ	Système de Management de la qualité
SPA	Société Par Action
SST	Le sauveteur secouriste du travail

Sommaire

Introduction Général.....	12
Chapitre 01 : Généralités sur le management de la qualité et la gestion des ressources humaines.....	2
Section 01 : généralités sur le management de la qualité :	6
Section 02 : Aperçu sur la certification et sur les normes du SMQ.....	14
Section 03 : la notion de la gestion des ressources humaines	19
Chapitre 2 : Les ressources humaines dans un système de management de la qualité.....	31
Section 01 : l'implication des RH dans l'entreprise.	35
Section 02 : l'implication du personnel dans une démarche qualité	44
Section 03 : processus et domaine d'implication des RH dans le SMQ.....	53
CHAPITRE 03 : Evaluation de l'implication du personnel au sein de La BWC	60
Section 01: Présentation de l'organisme d'accueil.....	61
Section 02 : Le management de la qualité dans l'entreprise.	67
Section 03 : Analyse et interprétation des résultats	72
Conclusion Générale	95

Introduction

Générale

Introduction générale

L'univers économique mondial fait face à des altérations profondes : technologiques, organisationnelles et humaines ce qui a généré une diversité dans les marchés ou la concurrence bat son plein, cependant les entreprises sont contraintes à améliorer continuellement leurs performances et s'adapter aux nouveaux changements pour garantir leurs survies.

Dans ce contexte il est clair que l'entreprise se lance dans un défi concurrentiel pour se distinguer au sein de son secteur en prenant en compte les exigences et les besoins explicites et implicites de sa clientèle, autrement dit, elle doit axé son objectif sur « la qualité » du produit/service offert.

Sachant que le facteur qualité d'un produit reflète sa performance, mais aussi sa disponibilité. Il est devenu un atout essentiel pour les entreprises pour attirer un nombre important de clients et mériter leurs fidélités. Cette dernière (qualité) n'est réalisable sauf si le personnel est satisfait et qu'il est imprégné d'une culture d'amélioration continue.

En effet, l'entreprise est dans l'obligation de suivre une démarche qualité bien définie répondant aux normes internationales afin de réussir son système management de la qualité lequel est censé prouver qu'une entreprise est capable de préserver la qualité définie de ses produits et services. Ainsi, elle est à même de mieux sélectionner sa clientèle et garder sa position sur le marché. Un SMQ ne cible pas uniquement les profits matériels à court terme, mais agit durablement sur le moyen et le long terme.

L'entreprise qui maîtrise les processus basés sur les principes d'amélioration continue des résultats et des performances est éligible à une certification qui consiste en premier lieu une identité de celle-ci vis-à-vis de sa clientèle ainsi qu'un outil de sa structuration.

Les entreprises sont de plus en plus intéressées à faire certifier leur système de management de la qualité et à améliorer leurs techniques managériales et ce, à cause de multiples avantages

En effet, la mise en place des méthodes qualité nécessite une collaboration coopérative de tous les membres de l'entreprise qui constitue le savoir-faire et les compétences clés de l'entreprise et sa source de créativité. Cela oblige les entreprises à prendre en compte le facteur humain, du fait que la mise en place d'une démarche qualité doit être accompagnée d'une GRH plus efficace, plus moderne et évolutive.

La réussite du SMQ repose en premier lieu sur l'engagement de la direction mais aussi sur la volonté des membres de l'entreprise de s'impliquer dans cette démarche. D'une autre manière la bonne conduite, la compétence, la pertinence, l'intelligence, le savoir-faire et l'engagement du personnel jouent un rôle crucial dans la démarche qualité, car ils contribuent à assurer que le travail est effectué de manière efficace et dans les délais. Plus le personnel est impliqué dans la démarche qualité, plus il peut contribuer à sa mise en œuvre et apporter des actions correctives. Cette implication conduit à une plus grande amélioration. Les idées de chaque employé pourraient mener à un lieu de travail plus efficace.

Introduction générale

C'est d'ailleurs dans ce cadre que s'inscrit notre intérêt à l'étude de ce sujet que nous trouvons d'actualité qui mérite réflexion et en adéquation avec notre spécialité. La certification du SMQ devient une étape incontournable pour qu'une entreprise entre dans le marché mondial. L'objectif de l'implication des ressources humaines dans une démarche qualité apparaît de plus en plus actuellement comme une notion fédératrice pour l'amélioration du milieu professionnel et l'optimisation de la contribution de l'employé dans la réalisation de ses tâches.

L'autorité publique encourage ses entreprises à suivre le système de management de la qualité dans le but d'améliorer la qualité de production. La démarche qualité a connu un certain succès dans les entreprises algériennes, néanmoins il existe quelques freins à sa mise en œuvre du fait de l'absence d'une culture de la qualité. Les entreprises nationales font beaucoup d'efforts pour adopter cette approche. Elles essaient de déployer des moyens pour rendre leurs entreprises pérennes.

A cet égard, nous avons choisi dans le cadre de ce mémoire la station de dessalement de l'eau de mer Chatt El Hillal BWC de par le respect apporté aux exigences des normes internationales reconnues à appliquer dans son processus d'activité d'où, sa crédibilité et de sa détention de plusieurs certificats ISO. Pour cela elle accorde une grande importance quant à l'implication de son personnel pour la réussite de la politique de démarche qualité.

Notre thème est intitulé : « L'implication des ressources humaines dans le management de la qualité. » il s'agit plus précisément d'essayer de répondre à la question suivante :

Le potentiel humain de la station de dessalement de Chat El Hilal (BWC) est-il engagé dans le processus du système de management de la qualité ?

De cette question principale découle d'autres questions secondaires ; qui sont :

- Qu'elle est le rôle et la place des ressources humaines dans la mise en place d'un système de management de la qualité ?
- Quelles sont les facteurs qui favorisent l'implication des ressources humaines dans le management de la qualité au sein de la station de dessalement de Chat El Hilal (BWC)?
- Quel est l'apport de l'implication du personnel dans la réussite du système de management de la qualité au sein de la station de dessalement de Chat El Hilal (BWC)?

En rapport avec notre problématique, nous avons émis trois hypothèses :

Hypothèse 1 : Les ressources humaines occupent une place primordiale dans la mise en place du système de management de la qualité.

Hypothèse 2: La satisfaction et la motivation des employés influent positivement sur leur implication dans le système de management de la qualité.

Hypothèse 3:l'implication de la ressource humaine est un levier de réussite du système de management de la qualité au sein de la station de dessalement de Chat El Hilal (BWC)?

Notre travail consiste à tester les hypothèses issues de la construction préalable.

A cet effet, nous avons opté pour une étude qualitative par un entretien et quantitative par le biais d'un questionnaire comme moyen d'investigation. Nous nous sommes servis de l'analyse et l'interprétation des données obtenues auprès des employés de l'entreprise, représentant les trois catégories (cadre, maîtrise et exécution) afin d'arriver à une conclusion qui vérifiera nos hypothèses.

Notre travail s'articule autour de trois (3) chapitres :

- Le premier chapitre permet d'avoir une idée globale sur le management de la qualité et la gestion des ressources humaines
- Le second chapitre vise à présenter les ressources humaines dans un système de management de la qualité
- Le troisième chapitre sera consacré à l'évaluation de l'implication des ressources humaines dans le management de la qualité au niveau de la station BWC et l'analyse des résultats obtenus

Enfin, une conclusion achèvera ce travail.

Chapitre 01 :
Généralités sur le
management de la qualité et la
gestion des ressources
humaines

Le capital humain est l'un des points qui peut différencier une entreprise de ses concurrents. Dans la norme ISO 9000 version 2015, l'accent est mis sur l'émergence du savoir et de la connaissance détenue par le facteur humain dans l'entreprise d'où la nécessité de bien gérer les ressources humaines au sein de l'entreprise afin de les impliquer dans l'atteinte de ses objectifs.

Ce chapitre sera réparti en trois sections. La première traite du concept qualité et son évolution ainsi que la définition d'un système de management qualité, la deuxième sera consacrée pour la certification et la normalisation et une troisième pour présenter la gestion des ressources humaines.

Section 1 : généralités sur le management de la qualité :

1.1 Définition de la qualité :

L'International Organisation for Standardisation (ISO) définissait la qualité « *comme l'ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites* ». Plus récemment, elle a complété cette définition qui est devenue: « *l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un produit, d'un système ou d'un processus à satisfaire les exigences des clients et autres parties intéressées* ». ¹

Donc le but majeur de la qualité se résume par l'habilité de la satisfaction du client en réunissant les caractéristiques conformes aux attentes du client par rapport à un produit /service commandé c'est-à-dire répondre aux besoins et attentes explicites et implicites tout en respectant un référentiel spécifique prédéterminé.

Dans la pratique, la qualité se décline sous deux formes :²

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

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

¹ M.LECLERCQ « L'Iso 9001 version 2015 : Evolution ou révolution », Mémoire professionnel, Ecole d'Ingénieurs., Paris, 2015, P 10

² H. JIoud, « Guide de la qualité pour les PME-PMI », Rapport d'étude sur la qualité, France, Décembre 2009, p07

1.1.1 Évolution du concept qualité :

Les anciennes civilisations ont d'abord été reliées à l'art pour revivre et améliorer la qualité de la production dans les sociétés. La révolution industrielle et la consommation de masse ont suscité de nouveaux problèmes de gestion, plus spécifiquement, la gestion de la qualité en 1924. Walter A. SHEWHART a inventé la méthode de contrôle de la qualité de la production en utilisant des méthodes statistiques. Puis, pendant la Seconde Guerre mondiale, William Edwards Deming a utilisé ces méthodes pour fabriquer des munitions et d'autres produits d'importance stratégique.

1.1.2 L'inspection de la qualité :

Ce concept a été introduit dans la théorie scientifique du travail de Taylor (OST), créée par Frederick Winslow Taylor, qui distingue, qui a conçu et qui a exécuté. Par conséquent, le principe de l'OST peut être simplifié en un triangle: observation, standardisation et vérification:

- Observer les gestes des ouvriers afin de déterminer leur cohérence par rapport aux buts ; poursuivre la production ; et de ce fait, décomposer le système productif en tâches aussi petites que possibles ;
- Standardiser à partir des observations précédentes afin de proposer la meilleure solution assurant l'efficacité de la production (TAYLOR définit the one best way à partir duquel les comportements et l'organisation doivent s'ajuster) ;
- Inspecter le travail effectué par rapport aux standards de production scientifiquement établis, et le maintenir au sein des limites de tolérance correspondantes.³

1.1.3 Le contrôle de la qualité :

L'ère industrielle a été une époque unique parce que la production s'est faite de manière artisanale. L'artisan a intégré tous les aspects de la fabrication et de la gestion dans le produit. À l'époque, le contrôle de la qualité d'un produit était effectué à la fin et pour chaque produit fini.

³ LÉRAT-PYTLAK Jérôme, Le passage d'une certification ISO 9001 à un management par la qualité totale, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Toulouse, 2002, p21.

Le contrôle qualité est défini comme suit : *La vérification de la conformité des produits à des données préétablies suivie d'un jugement. Le contrôle doit aboutir donc à une décision d'acceptation si la qualité est satisfaite ou de rejet si elle ne l'est pas. Dans le deuxième cas, des actions correctives deviennent nécessaires* ». ⁴

Le contrôle qualité est effectué par un contrôleur qualité. Ce dernier peut contrôler :

-) Les composants d'un produit ou la matière première dès la réception,
-) La production en cours de réalisation,
-) Les produits finis.

A la suite du contrôle qualité, le contrôleur qualité va rédiger un rapport sur le déroulement du contrôle et les mesures à prendre pour améliorer la production et réduire les cas de non-conformité. ⁵

1.1.4 Apparition de l'assurance qualité :

A été lancée pour la première fois aux États-Unis après la Seconde Guerre mondiale, et la norme ISO 9003 (exportation des normes de l'armée américaine) comprend le contrôle du produit final. Il est défini comme une partie du management de la qualité et vise à faire confiance que les exigences de la qualité sont remplies.

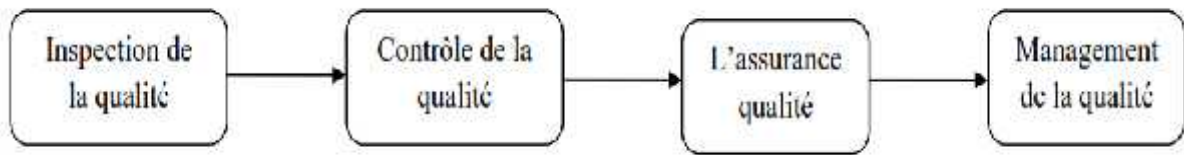
Les modèles pour la garantie de la qualité sont conformes aux normes ISO 9001, 9002 et 9003 de la version 1994.

L'approche de qualité mis en œuvre sur la base des normes ISO 9000 a permis des progrès sensibles dans la formalisation des moyens de l'organisation, des processus et de la "confiance".

L'expérience a montré que les progrès se poursuivent et que la satisfaction des besoins des clients, la planification de la qualité et d'autres aspects, tels que l'amélioration de la qualité, doivent être pris en compte plus fortement.

⁴ COLLIGNON Etienne, WISSLER Michel, *Qualité et compétitivité des entreprises, du diagnostic aux actions de progrès*", Edition Economica, Paris 1984, p 85.

⁵ <https://qualite.ooreka.fr/comprendre/controle-qualite>, (consulté le 06/05/2022, à18:06).

Figure I.1: Les trois étapes d'évolution de la qualité

Source : AMZAL (Y), BOUKHERROUB (A) : L'implication des ressources humaines dans le management de la qualité. Cas :La filiale El Emir de Mascara du groupe Gilplait, Mémoire de Master en Sciences de Gestion , Université mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2020,p7.

1.2 Définition du Management de la qualité :

Jacques CHOVE a défini « *Management de la qualité* » par : « *Mode de management d'un organisme, centré sur la qualité, basé sur la participation de tous ses membres et visant au succès à long terme par la satisfaction du client et à des avantages pour les membres de l'organisme et pour la société.* » Laquelle définition a été retenue par l'AFNOR

« *La qualité, pour une entreprise, est une politique qui tend à la mobilisation permanente de tous ses membres pour améliorer :*

- *la qualité de ses produits et services ;*
- *la qualité de son fonctionnement ;*
- *la qualité de ses objectifs, en relation avec l'évolution de son environnement».*⁶

Vu ce qui précède la qualité ne dépend pas juste du produit mais aussi de l'environnement de l'entreprise et toutes ses fonctions tandis qu'avant, la qualité concernait uniquement le bien ou la prestation vendue, maintenant elle se présente comme un outil stratégique incontournable, qui permet d'établir une politique de qualité et d'objectifs coordonnés visant l'amélioration continue, en gros le management de la qualité est l'ensemble d'activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité.

1.3 Définition du système de management de la qualité :

La version 2005 norme ISO 9000 a prononcé une définition pour chaque composant du (système de management de la qualité) :

- Système : ensemble d'éléments corrélés ou interactifs.
- Système de management : système permettant d'établir une politique et des objectifs et d'atteindre ces objectifs. Le système de management d'un organisme peut inclure

⁶ Kaoru ISHIKAWA, La gestion de la qualité, Edition Dunod, 2007, P. 10.

différents systèmes de management, tels qu'un système de management de la qualité, un système de management financier ou un système de management environnemental.

- Système de management de la qualité : système de management permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité.⁷

D'après la définition, le SMQ permet d'orienter l'organisme par un processus afin de réaliser les finalités préétablies en se basant sur la qualité. Ce dernier produit une valeur importante au client, aux parties pertinentes ainsi que toutes les fonctions de l'entreprise. L'application des systèmes management repose sur des outils de gestion, des méthodes, une démarche et 7 principes afin de satisfaire les besoins des clients, renforcer la compétitivité et assurer continuité à moyen et à long terme.

Le SMQ atteint les finalités de l'entreprise avec des avantages tels que : la maîtrise des risques, harmonisation des méthodes de travail, amélioration des performances globales de l'organisme et faire évoluer les méthodes de travail...

1.4 Les principes de management de la qualité

L'organisme international de normalisation ISO base les démarches Qualité en **7 principes de management la qualité**. Ainsi, il peut s'agir de l'ISO 9001 mais aussi pour les normes connexes.

Ils déclinaient anciennement en 8 principes. Avec la sortie de la version 2015 de l'ISO 9001, l'organisme ISO a modifié cette notion en 7 principes.

Aussi, un principe ce défini comme suit par l'ISO :

*L'une des définitions du terme « principe » renvoie à la notion de règle, de théorie ou de conviction fondamentale qui a une influence majeure sur la manière de réaliser quelque chose.*⁸

⁷ Norme internationale ISO 9000 : 2005, Systèmes de management de la qualité-Principes essentiels et vocabulaire, troisième édition, publiée en Suisse, 15/09/2005, p9.

⁸ <https://www.certification-qse.com/iso-9001-v2015-7-principes-de-management-de-qualite/> (consulté le 16/04/2022 à 01h58)

Le MQ possède sept principes selon ISO 9000/2015 (08 principes selon la version 2005 & 2008) qui peuvent être utilisés par la Direction pour mener l'entreprise vers les meilleures performances. Les principes sont les suivants :

1.4.1 Orientation Client

L'entreprise peut garantir sa performance durable quand elle aura la confiance de ses clients, tout en répondant à leurs besoins actuels et futurs en plus les dépasser. L'analyse des attentes, l'évaluation du niveau de satisfaction et le traitement des réclamations contribuent à bien cerner et comprendre les exigences des clients et réussissent la communication avec eux.

1.4.2 Le leadership

Les dirigeants doivent déterminer clairement leurs orientations stratégiques et créer un environnement qui motive le personnel d'être impliqué totalement pour atteindre des objectifs fixés. La direction doit aussi établir une culture de confiance.

1.4.3 Mobilisation et implication du personnel

La progression de l'entité est liée directement avec son personnel impliqué et responsable à tous les niveaux. La reconnaissance et l'amélioration des compétences sont l'un des facteurs clefs qui permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme.

1.4.4 L'approche processus et systémique

Un processus est défini comme un enchaînement coordonné de l'ensemble des activités permettant à obtenir un produit /service final destiné à un client suite à sa demande, cependant chaque processus dépend du processus suivant .Sur ce et pour atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise il est indispensable d'analyser les performances de chaque processus, faire des propositions d'améliorations et les mettre en œuvre.

1.4.5 L'amélioration continue :

L'amélioration continue est primordiale pour la survie de l'entreprise face aux évolutions et à la concurrence qui bat son plein, l'acte de l'amélioration doit être une vision continue pour augmenter la satisfaction des clients et préserver son niveau de performance.

Parmi les outils les plus utilisés dans ce principe : (La roue de Deming ou cycle PDCA, La méthode 5S, la méthode Six Sigma, la méthode Kanban...).

Ce concept est adapté à tous les niveaux de l'organisme. De la même façon pour améliorer un processus, un produit, les conditions de travail, etc.

Sans pour autant négliger l'amélioration de la recherche et du développement, gérer les risques et accroître l'esprit de l'innovation.

1.4.6 La prise de décision

Appelée Approche factuelle, la décision parfaite se base sur une analyse des données et d'informations grâce à des méthodes valides afin de réduire le taux d'incertitude et d'atteindre le résultat voulu. Aussi il est de mise de déterminer les relations de cause à effet et les conséquences involontaires possibles.

L'analyse des faits, des preuves et des données constitue une issue vers une décision objective revêtue d'une grande confiance.

1.4.7 Les relations factuelles avec les parties intéressées

Les relations mutuellement bénéfiques avec les différents acteurs de l'organisme par exemple : les fournisseurs influence la performance de l'entreprise ; ceci s'explique par la détermination et l'harmonisation des profits à court terme et les considérations à long terme de chaque partie.

1.5 L'Apport du Système de Management Qualité :

L'adaptation d'un système management qualité fournit aux entreprises un énorme impact sur la stratégie car il présente de multiples avantages ainsi il permet de nourrir et d'améliorer les pistes de réflexion en matière organisationnelle et technique.

La mise en place d'un SMQ soutient l'entreprise dans plusieurs aspects tels que :

- **Le climat de l'entreprise :** l'environnement devient motivant quand il aura une transparence de procédure, cela réduit les conflits internes entre les fonctions et le personnel atteint l'esprit d'équipe et commence à développer une conscience pour la réalisation des tâches ainsi que d'implanter une culture de la qualité bien ancrée. Ce système renforce aussi la communication interne.
- **Les coûts :** la mise en place d'un SMQ permet de réduire les coûts de la non-qualité par la détection des erreurs dès le départ qui garantit une réduction des erreurs coûteuses, contrairement au contrôle final qui coûte cher à l'entreprise
- **L'accès au marché :** Une entreprise peut prouver son engagement en matière d'assurance de la qualité et des processus en montrant qu'elle teste constamment ses procédures d'assurance de la qualité et des processus. Dans de nombreux cas, un certificat d'une source crédible est nécessaire pour conclure l'affaire.
- **La satisfaction de ses clients :** la démarche qualité aide l'entreprise à réussir une excellente compréhension des besoins et attentes de sa clientèle ceci assure la cohérence dans la qualité des produits et des services
- **Culture de l'erreur constructive :** Là où l'on travaille et l'on développe, des erreurs surviennent. Une culture de l'erreur positive encourage les collaborateurs et l'entreprise à innover. Néanmoins, il existe des activités pour lesquelles éviter toute erreur est nécessaire. Un SMQ aide à éviter les erreurs de manière préventive, en examinant systématiquement les causes de l'erreur et en les traitant.⁹
- **La rationalisation des méthodes de travail :** une démarche qualité réussie est reflétée positivement sur la méthode de travail car elle allège les procédures et n'exige que le juste nécessaire. cela garantit un transfert du savoir-faire grâce aux procédures et processus de travail documentés et décrits.

⁹ <https://www.kmu.admin.ch/kmu/fr/home/savoir-pratique/gestion-pme/certification-normalisation/normalisation/management-qualite/systeme-gestion-qualite-avantages.html>(consulté le 26/04/2022 à 01h54)

De plus, il est à noter que l'augmentation des bénéfices, la réduction des risques, la compatibilité des produits et services contribuent à l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Section 02 : Aperçu sur la certification et sur les normes du SMQ

1.1 La certification :

Définition :

AFNOR définit la certification qualité comme étant une : « *l'assurance donnée par un organisme qualifié et indépendant, tendant à attester qu'un produit/service présente régulièrement certaines qualités spécifiques, résultant des spécifications énoncées dans un cahier des charges ou une norme officielle* ». ¹⁰

Pour démontrer la conformité de la démarche SMQ, l'entreprise a besoin d'un organisme tierce partie qui est un organisme national. ce dernier est indépendant du client, du fournisseur, de l'entreprise ainsi que des pouvoirs publics pour faire un audit de certification dans l'entreprise afin de vérifier le respect des exigences de la norme suivant des étapes.

L'auditeur national accrédité attribue une certification. La certification avec une durée limitée pendant laquelle une surveillance périodique est assurée par l'organisme certificateur.

1.1.1 La démarche de la certification :

L'obtention de la certification représente le bon cheminement de la démarche SMQ au sein de l'entreprise, on peut résumer les étapes comme suit :

- Préparer un plan d'audit (interne pour vérifier si le système qualité est bien conforme et efficace);
- Réaliser une pré-évaluation afin de maximiser la chance d'avoir la certification (Audit à blanc) ;
- Choisir l'organisme certificateur (contractualisation) ;
- évaluer la capacité du système de management à gérer la conformité aux exigences légales, réglementaires et contractuelles par les auditeurs de l'organisme certificateur ;

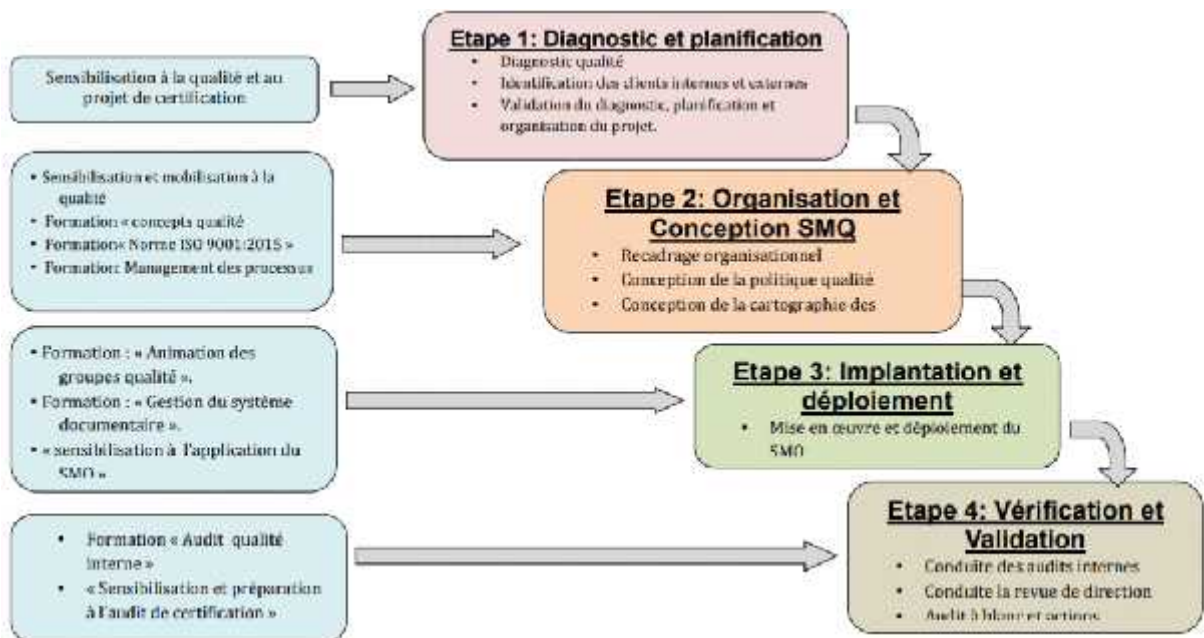
¹⁰ B. Forman, « du manuel qualité au manuel de management », Ed AFNOR, Paris, 2001.P.95.

- confirmer que le système de management est conforme à toutes les exigences de la norme ;
- traiter les non-conformités constatées lors de l'étape 1 et 2 de l'audit ;
- prendre la décision d'émettre la certification ;
- Vérifier et surveiller par des visites de surveillance régulières annuelles ou semestrielles pour voir si le respect du référentiel est toujours respecté ;

Si une non-conformité moins importante est détectée au niveau de l'entreprise, elle peut obtenir la certification avec un plan d'action qui sera vérifié à la prochaine visite.

Les étapes de certification détaillée sont présentées dans la figure suivante :

Figure I.2 : Les étapes de certification



Source : <https://qualitexpert-dz.com/iso/tout-sur-iso-9001/mise-en-place-smq-iso-9001/> (consulté le 09/03/2022 à

13 :20)

1.1.2 Les avantages de la certification :

1.1.2.1 En interne :

- garantir l'amélioration continue de l'entreprise.
- favoriser l'engagement avec la motivation des collaborateurs et augmenter leurs productivités.

- faciliter l'application des pratiques exemplaires reconnues à l'échelle mondiale.
- renforcer l'efficacité, la sécurité et la clarté des processus.
- dynamiser les résultats financiers
- valider les outils et les règles de travail.
- améliorer le contrôle interne.

1.1.2.2 En externe :

- se distinguer de ses concurrents (Compétiteurs) .
- élargir les champs des opportunités commerciales.
- permettre l'accès à de nouveaux marchés.
- apporter une certitude aux clients.
- garantir la confiance et la fidélisation des parties prenantes.
- renforcer la bonne réputation des produits et services offerts et l'image de marque.
- Optimiser la satisfaction client.

1.2 La normalisation :

1.2.1 Définition de la normalisation :

L'original de séries de normes ISO 9000 a été développé en 1987. l'ISO définit la norme comme : « une spécification technique ou (un) autre document accessible au public, établi avec la coopération et le consensus ou l'approbation générale de toutes les parties intéressées, fondée sur les résultats conjugués de la science, de la technologie et de l'expérience, visant l'avantage optimal de la communauté dans son ensemble et approuvé par un organisme qualifié sur le plan national, régional ou international ». ¹¹

¹¹ ARAB N et HALATA L : Impact de la certification environnemental ISO 14001 sur la performance environnemental d'une entreprise algérienne : Cas de l'entreprise national de l'industrie de l'électroménager (ENIEM).Mémoire pour l'obtention du diplôme de magister en sciences économiques, université mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou ,faculté de science commerciale , économiques et science de gestion , (2012) ,p212.

Une norme est une méthode internationalement reconnue pour gérer un processus, produire un produit, fournir un service ou fournir un équipement. Une norme est un guide vers un système de gestion précis et factuel basé sur des thèmes spécifiques. Il aide à maintenir les systèmes de gestion organisés et cohérents.

1.2.1.1 Les organismes de normalisation :

Les entreprises peuvent normaliser leurs opérations en travaillant avec des organismes accrédités, parmi eux nous citons les plus connus :

- En France : l'AFNOR (L'Association Française de Normalisation), ainsi l'ETSI (European Telecommunications Standards Institute).
- En Europe : le CEN (le comité Européen de Normalisation).
- Dans le monde : l'ISO (l'Organisation Internationale de Normalisation).



• L'ISO (Organisation internationale de normalisation) :

C'est une institution internationale dont la tâche est de définir les normes. Fondée en 1947, elle dispose actuellement d'un réseau de 157 pays. ISO est une organisation non gouvernementale qui permet aux secteurs public et privé de participer au processus de normalisation.

ISO a publié plus de 17500 normes dans différents domaines. La Fondation Standard est généralement attribuée aux comités techniques de l'ISO, mais elle ne donne pas de certifications aux normes qu'elle produit, ces certifications sont effectuées par des organismes de certification dans le monde entier.

Chaque comité membre intéressé par une enquête a le droit d'être membre du comité technique créé à cet effet. Les organisations internationales, gouvernementales et non-gouvernementales associées à l'ISO participent également au travail. ISO travaillent en étroite collaboration avec la Commission internationale de l'électrotechnique (CEI) pour la normalisation électrotechnique.

• L'AFNOR :

L'organisation compte actuellement 3000 entreprises. L'agence française de normalisation (Afnor) est membre de l'Organisation internationale de normalisation (ISO), a été créée en 1926.



Afnor s'engage à servir l'intérêt public et le développement économique en assurant la normalisation, la certification, la publication de services d'information et de solutions. Afnor est situé dans plus de 36 pays et compte plus de 50 000 clients.

• L'IANOR :

Depuis 1998, l'Institut algérien de normalisation s'efforce de développer et de diffuser les normes algériennes.

Il est chargé de : ¹²

L'élaboration, la publication et la diffusion des normes algériennes.

1. La centralisation et la coordination de l'ensemble des travaux de normalisation entrepris par les structures existantes et celles qui seront créées à cet effet.
2. L'adoption de marques de conformité aux normes algériennes et de labels de qualité ainsi que la délivrance d'autorisation de l'utilisation de ces marques et le contrôle de leur usage dans le cadre de la législation en vigueur.
3. La promotion de travaux, recherches, essais en Algérie ou à l'étranger ainsi que l'aménagement d'installations d'essais nécessaires à l'établissement de normes et à la garantie de leur mise en application.
4. La constitution, la conservation et la mise à la disposition de toute documentation ou information relative à la normalisation.

¹² http://www.ianor.dz/index.php?id_page=2 (consulté le 06/05/2022 à 17 :29)

5. L'application des conventions et accords internationaux dans les domaines de la normalisation auxquels l'Algérie est partie.



1.2.2 Les objectifs de la normalisation :

Une norme fournit un moyen pour la compréhension et la coordination de l'activité économique entre les producteurs et les utilisateurs. Cela permet à l'harmonisation des produits, des pratiques, ou des services dans un secteur particulier.

Parmi les objectifs de la norme :

- Publier les accords internationaux sous la forme de normes internationalement reconnues afin de garantir la compréhension et l'acceptation des termes et conditions ;
- améliorer la communication entre le fournisseur et le client par le cadre de référence et le langage commun ;
- contribuer à l'amélioration des produits, en prenant en compte les préférences du marché et de répondre aux attentes des consommateurs ;
- Promouvoir l'innovation et le développement des produits ;
- faciliter les échanges commerciaux et le transfert de technologie entre les entreprises ;
- considérer comme une ressource précieuse pour l'acquisition de connaissances.

Section 03 : la notion de la gestion des ressources humaines

1.1 Définition :

La notion administrative de personnel a évolué au fil du temps pour devenir la Gestion des Ressources Humaines (GRH). Cette nouvelle notion est beaucoup plus vaste, car elle englobe non seulement la simple administration, mais la gestion du capital humain avec toutes les fonctions qui l'accompagnent.

Pour Thomas G.Spates, la gestion du personnel c'est « *un ensemble de mesures permettent d'organiser le travail et de traiter les travailleurs de manière qu'ils puissent faire valoir autant que possible leurs capacités intrinsèques, afin d'obtenir un rendement maximal pour eux-mêmes et pour le groupe, et pour donner à l'entreprise dont ils font partie la possibilité de soutenir la concurrence et d'arriver à des résultats optimaux.* »¹³

Pour ROUSSEL P: « *la GRH est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la GRH aura pour mission de conduire le développement des RH en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La GRH définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise* ».¹⁴

La GRH peut être comprise dans un sens comme la gestion des personnes sur le lieu de travail. En résumé la GRH est un ensemble de pratiques et de stratégies de gestion conçues pour aider une entreprise à utiliser ses ressources humaines de manière plus efficace et efficiente.

1.2 Les pratiques de la GRH :

1.2.1 Le recrutement

Le recrutement est un processus par lequel l'organisation essaie de trouver des candidats qualifiés pour les postes vacants. La clé du succès dans un environnement concurrentiel est de pouvoir attirer des personnes qualifiées et de prendre les bonnes décisions en matière de sélection. Le recrutement est important pour l'entreprise car il est la première étape de l'intégration des nouveaux collaborateurs et il ouvre la voie à d'autres processus RH, tels que l'intégration, la rémunération, l'évaluation, la formation.

1.2.1.1 Objectifs du recrutement

Le recrutement est l'une des activités les plus importantes pour le fonctionnement de l'entreprise et touche ses objectifs. Les objectifs principaux du recrutement peuvent être énumérés comme suit:

-) Développer des techniques et des moyens pour améliorer la qualité des compétences choisies par les candidats.
-) Identifier les personnes appropriées pour obtenir des emplois au meilleur coût.
-) Mobiliser de nouveaux employés afin que chacun puisse tirer le meilleur parti de ses compétences, de sa formation, de son expérience et de sa motivation.

¹³ SEKIOU (L), « la gestion du personnel », édition d'Organisation, Paris, 1986, p.11

¹⁴ ROUSSEL(P), citée MORENO (M), « Gestion des Ressources Humaines-GRH », IAE-UTI, Paris, 2008, P.5.

-) Aide préventive dans le développement d'un programme spécifique pour les différents services de l'organisation et leurs besoins et développer des outils pour améliorer ses ressources humaines en termes de quantité et de qualité.

Le recrutement suit une procédure standard en quatre étapes qui est utilisée par la plupart des organisations :

Figure I.3 : Le processus de recrutement



Source : <https://www.emerhode.com/blog/processus-de-recrutement> ,(consulté le 30/04/2022 à 02:39)

1.2.2 La rémunération du personnel :

Pendant de nombreuses années, la gestion des ressources humaines s'est limitée aux services de paie. Cependant, cela commence maintenant à changer.

La rémunération a deux dimensions : c'est un coût pour l'entreprise (on parle de frais de personnel) ; mais en même temps, c'est un facteur de motivation pour l'employé.

Le salaire est déterminé par l'équilibre des forces entre la pression vers le haut de l'employé et la pression vers le bas de l'employeur. Il y a quelques inconvénients à faire des affaires. Le salaire n'est pas la seule chose que vous recevrez dans le cadre de votre package de rémunération, une partie de votre salaire peut également dépendre de vos performances.

La rémunération se compose :¹⁵

Du salaire de base qui doit respecter un certain nombre de règles, comme le salaire minimum interprofessionnel (SMIC), ou professionnel (en relation avec les conventions collectives de branche par exemple) ;

-)] Des périphériques de la rémunération (heures supplémentaires, primes d'ancienneté, primes diverses comme la prime de rendement, avantages complémentaires...);
-)] D'avantages non salariaux comme les régimes complémentaires de retraite ou de prévoyance.

1.2.2.1 Les objectifs de la rémunération

Les salaires ont plusieurs objectifs tels que :

-)] Attirer et recruter des candidats qualifiés pour répondre aux besoins de l'organisation.
-)] Gérer les coûts du salaire total de l'entreprise.
-)] Garder les employés et les encourager.
-)] la compétitivité du marché.
-)] Créer la véritable reconnaissance et la motivation des employés de l'organisation.

1.2.3 La formation :

La formation est importante pour la compétitivité économique, car elle aide les employés à acquérir de nouvelles compétences et à rester employables. Les entreprises dépendent également de la formation pour suivre l'évolution de l'économie.

Il est important d'identifier les besoins de formation et d'élaborer des plans de formation afin que les employés puissent être adéquatement formés. Il s'agit ensuite de mettre en place des activités de formation, ainsi que d'évaluer les résultats.

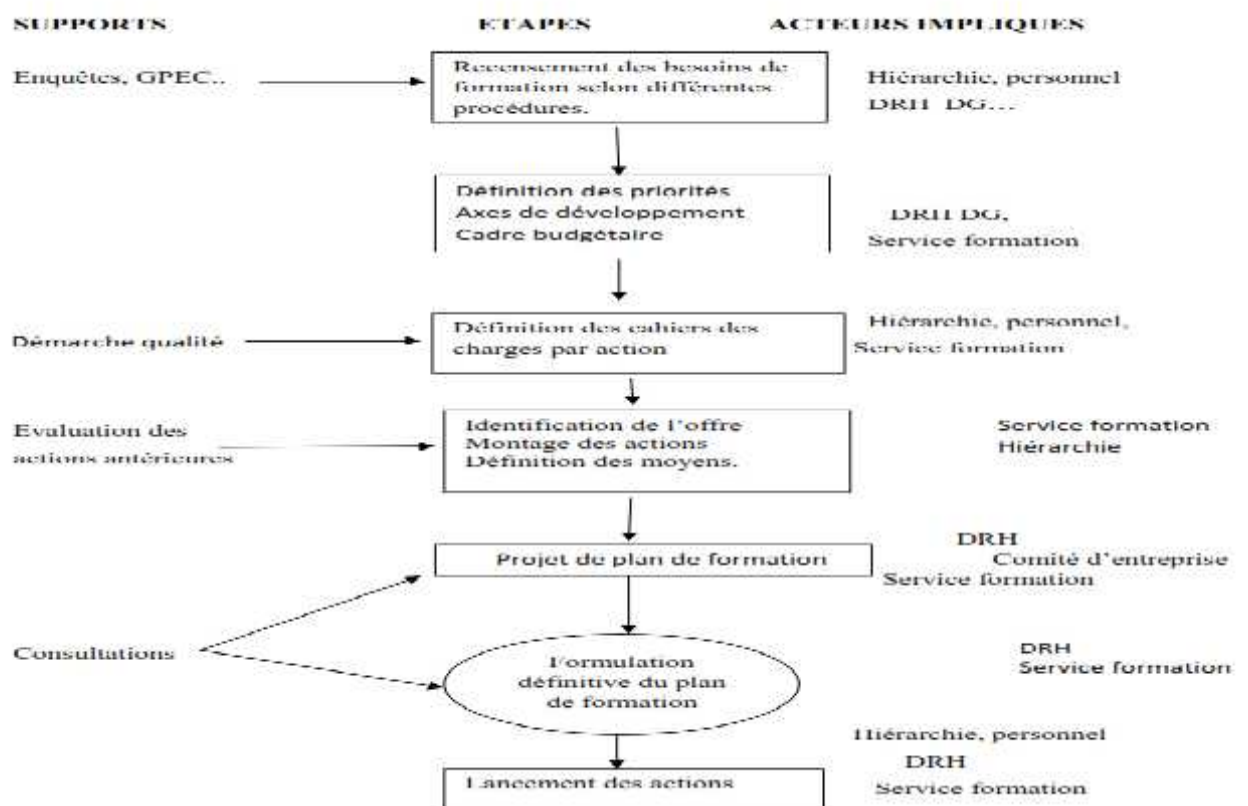
1.2.3.1 Les objectifs de la formation :

-)] Améliorer la situation des employés par le progrès dans l'organisation.
-)] Augmenter l'estime de soi de chaque employé.
-)] Maintenir le degré de compétences nécessaires pour le progrès de l'organisation.

¹⁵ BOYER L. et EQUILBEY N., « G.R.H. nouvelles pratiques », Edition ems management et sociétés, 2003, P.163.

-) Fournir l'éducation entre les capacités et les connaissances des employés, l'adaptation aux employés à des tâches spécifiques et des changements de postes.
-) Améliorer l'efficacité de tous les nouveaux employés en utilisant mieux l'équipement, en réduisant les accidents et les sorties.
-) Contribuer au programme d'expansion et à une politique d'achat des ressources humaines.

Figure I.4: Les étapes d'élaboration et de la mise en œuvre du plan de formation



Source : Jean Pierre Citeau, « gestion des ressources humaines ; principes généraux et cas pratiques », 4^{ème} édition, édition Armand colin, paris, 2002.p118.

1.2.4 L'évaluation de la performance :

En proposant d'abord la définition suivante : « *L'évaluation de la performance consiste à porter un jugement sur des activités exercées par un salarié pendant une période déterminée dans une organisation* »¹⁶

Selon cette définition, l'évaluation du degré de maîtrise d'un salarié, lors de la réalisation de ses tâches au sein d'une entreprise dans une période donnée, est une part importante de la gestion de la performance.

Aujourd'hui, les organisations sont confrontées à la nécessité de croître ou simplement de survivre à améliorer leur performance. L'évaluation des performances des employés devient une priorité pour les employeurs, dont l'objectif principal est d'atteindre des résultats escomptés et de développer les compétences des employés.

1.2.4.1 Les objectifs de l'évaluation de la performance :

Ce processus, qui est pratiqué dans la grande majorité des entreprises, vise à stimuler les employés et à renforcer leur engagement au sein de l'entreprise, tout en augmentant leur performance globale.

Pour l'entreprise, un tel appareil permet, par exemple, de mieux distribuer ses objectifs dans l'organisation et de veiller à ce qu'ils soient répartis dans le trou. Il est également un moyen d'obtenir une image claire des talents, qui permet de distinguer les ressources en fonction de leurs compétences, ou de déterminer les plans d'action (conservation, mouvement, carrière...d'attribuer aux spécifications des employés. Le processus d'évaluation peut également constituer la base de la décision sur le salaire du personnel. En fait, sur la base des résultats de cette évaluation, les employeurs peuvent décider d'attribuer une récompense ou une augmentation à leurs employés.

Pour le personnel, un système d'évaluation des performances, quand il est bien construit et réalisé, est un moyen efficace de développer ses compétences, de se connaître, de mieux gérer sa carrière. Il lui présente des progrès sur lesquels il peut travailler ou s'aider. Il fournit également à l'employé une plus grande clarté sur ce qu'il attend de lui. Enfin, une entrevue d'évaluation par un gestionnaire compétent et efficace sera l'occasion de donner au sous-traitant la reconnaissance qu'il a besoin de cette façon.

¹⁶ SEKIOU (L), BLONDIN (L), PERETTI(J.M), «passion ressources humaines », édition 4L inc, Montréal, Québec, 1995, P.263.

1.2.5 La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences :

GPEC est une méthode d'adaptation des emplois, des effectifs et des compétences aux exigences découlant de la stratégie des entreprises et de l'évolution de leur environnement économique, technologique et social. La loi est un élément important de la société.

La GPEC aide les organisations à gérer les ressources humaines de manière à accompagner le changement. L'objectif doit être de permettre à chacun d'appréhender les enjeux de l'emploi et des compétences et de construire des solutions transversales répondant aux besoins de tous les acteurs concernés : entreprises, collectivités territoriales et travailleurs.

1.2.5.1 Les objectifs de la GPEC : ¹⁷

La GPEC peut être utilisée par les entreprises pour différentes raisons :

-) Elles peuvent souhaiter déterminer les politiques globales de l'emploi qu'elles adopteront c'est –à-dire une gestion prévisionnelle des flux de personnel de l'entreprise (recrutement, départ, mobilité) par rapport à une structure d'emploi actuelle et prévisionnelle.
-) Elles peuvent souhaiter déterminer la politique d'emploi au niveau de chaque unité de l'entreprise ou de l'établissement selon le contexte local.
-) Elles peuvent également désirer développer leur mobilité professionnelle à travers une gestion transversale (inter structure et inter environnement).
-) Elles peuvent vouloir adapter les compétences par rapport au contenu de l'activité qui évolue.
-) Elles peuvent, enfin vouloir les compétences et l'organisation en fonction d'investissements projetés.

¹⁷ Le GALL JEAN MARC, « la gestion des ressources humaines, 4ème éd, Paris, 1996, P67.

Figure I.5:Processus GPEC

Source : <https://www.gwconseil.com/reussir-sa-gpec.html> ,(consulté le 30/04/2022 à 03:30).

1.3 Enjeux de la fonction RH :

1.3.1 Du point de vue collectif :

-) Créez une stratégie de ressources humaines claire et accessible conformément à la stratégie générale de l'entreprise.
-) Améliorer l'acquisition de la source.
-) Développer les processus de recrutement sur la navigation, la conservation et la transmission des connaissances.
-) La mise à jour des salaires.
-) Développer un dialogue social.
-) Améliorer l'expérience collaborative et mettre en œuvre des mesures d'engagement.
-) Développer la politique de marque des employeurs, la diversité, la santé et la sécurité professionnelle.

-) Intégrer les ressources humaines dans des défis sociaux majeurs liés au climat, à la cyber sécurité, à la protection des données personnelles et à leur portée morale.
-) Promouvoir la coopération et promouvoir l'intelligence collective.
-) Développer les compétences de gestion pour la gestion des talents.

1.3.2 Du point de vue individuel :

-) Réagir rapidement aux questions administratives.
-) Fournir des feedbacks courants afin de comprendre les possibilités de leur progression.
-) Améliorer la reconnaissance des capacités.
-) Donner des informations transparentes sur la composition des salaires.
-) Comprendre comment les entreprises intégreront l'intelligence artificielle dans leurs activités et quelles tâches seront à l'avenir remplacées.
-) La communication continue sur les besoins professionnels des entreprises.
-) Fournir une vision des fonctions disponibles à l'intérieur de l'entreprise.

1.4 Les Missions et de la GRH :

À l'heure actuelle, les DRH sont conscients que la durabilité de leur fonction est basée sur sa valeur ajoutée.

Avec Dave Ulrich, ils sont de plus en plus convaincus que la productivité globale repose sur leurs réalisations dans quatre domaines : être un véritable partenaire stratégique, un champion du changement, une compétence d'emploi et un opérateur efficace qui fournit une expérience de coopération de qualité.

1.4.1 Administrer efficacement :

Il y a une série d'obligations, de la gestion des rémunérations (paiement de la sécurité sociale et du bien-être), à la relation avec les services médicaux, le ministère du travail et les services sociaux. L'application des lois, réglementations et contrats de travail font partie de sa responsabilité. Toutes ces tâches constituent la base pour la construction de la politique de formation des personnes. Ils sont généralement confiés aux employés ayant des compétences juridiques, comptables ou financières avantageuses.

1.4.2 Développer l'engagement des salariés :

Les professionnels des services et des ressources humaines sont les héros des employés quand ils réussissent à relier la contribution des employés avec le succès de l'organisation. Par conséquent, ils doivent comprendre les besoins du personnel et veiller à ce que ces besoins soient satisfaits. Lorsque ce rôle est bien joué, le résultat est une augmentation de l'engagement et de leurs compétences du personnel (Ulrich, 1996). À cet effet, il s'agit de chercher un moyen pour permettre au personnel de s'exprimer et de se sentir écouté. Par conséquent, les professionnels des ressources humaines doivent être au service des employés et comprendre leurs besoins pour les mobiliser et créer une valeur ajoutée à l'organisation.

1.4.3 Favoriser le changement :

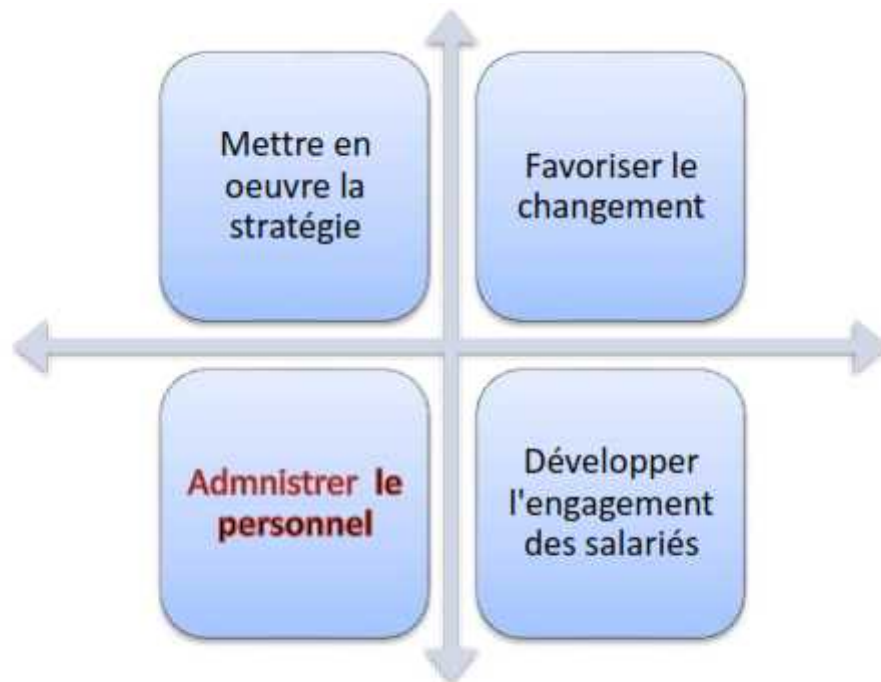
Déterminé par Ulrich (1996), Guérin et Wils (1997) et Londres (1998) indique que les services et les professionnels des ressources humaines sont des agents du changement s'ils sont en mesure de détecter et d'introduire des processus qui permettent de gérer le changement.

Ils doivent accompagner les employés en facilitant leur adhésion et en réduisant les harcèlements inhérents au changement. Les directeurs exécutifs doivent également aider à surmonter la nouvelle gestion en identifiant les problèmes potentiels, en créant des relations de confiance, en fournissant des mécanismes de résolution des conflits, en développant et en mettant en œuvre des plans d'action appropriés.

1.4.4 Mettre en œuvre la stratégie :¹⁸

Pour être un partenaire stratégique, le DRH doit aider l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques et faire en sorte que la stratégie RH supporte la stratégie d'entreprise, cela implique que le DRH participe à la définition de la stratégie de son entreprise, le DRH doit veiller à la prise en compte en amont des conséquences sur le plan humaines de chaque scénario étudié, il doit dissuader l'entreprise de faire des choix trop « coût termites » des trusteurs de valeur sur le moyen et le long terme.

Figure I.6 : Les quatres missions de la FRH



Source : Idem, P30.

¹⁸ Jean. Marie Peretti, « ressources humaines », 12Eme édition, Vuibert, Paris 2010, p31.

Conclusion

Comme nous l'avons évoqué dans ce chapitre, le monde économique s'est encore complexifié ces dernières années et les organisations doivent faire preuve d'agilité dans leurs pratiques managériales pour y faire face. La gestion par la qualité permet aux organisations de se démarquer de leurs concurrents, car son principe premier est de se concentrer sur le client pour lui apporter entière satisfaction et fidélisation.

On peut dire que la qualité est l'affaire de tous les acteurs de l'organisation et la réussite d'une démarche qualité dépend de chacun, car on ne peut pas imaginer un système dans lequel la qualité d'un produit ou d'un service ne serait pas réalisée directement par le personnel. Nous concluons que la relation entre la gestion de la qualité et la gestion des ressources humaines est une relation d'interdépendance et gérée directement par le personnel. Nous croyons que la relation entre la gestion de la qualité et la gestion des ressources humaines est mutuellement bénéfique, exigeant que les deux travaillent ensemble pour obtenir des résultats optimaux.

Le capital humain est donc un maillon important dans la réussite d'un SMQ car c'est les hommes compétents et impliqués qui élaborent des produits de qualité.

Chapitre 2 :

Les ressources humaines dans un système de management de la qualité

Dans cette partie, nous nous intéresserons en premier lieu à l'implication des RH dans l'entreprise puis nous allons exposer l'implication du personnel dans une démarche qualité.

En dernier, nous avons conclu par les domaines ainsi que les processus d'implication des RH dans le SMQ.

Section 01 : l'implication des RH dans l'entreprise.

1.1 Définition de l'implication :

L'implication est considérée comme un levier important pour la performance de l'entreprise à travers la réalisation de ses objectifs, grâce au personnel ; Pour mieux comprendre la notion de l'implication on doit d'abord la définir :

Sandra Bellier-Michel définit l'implication comme suit : « *L'attachement au travail, c'est l'importance que prend le travail par rapport aux autres sphères de la vie. La personne impliquée se définit elle-même au travers de son travail, et elle considère que ses activités professionnelles sont centrales pour elle* ». ¹⁹

Selon PYRAT-GUILLARD Dominique « *c'est un attachement psychologique d'un individu à l'organisation dans son ensemble, par rapport à l'implication vis-à-vis de constituants à l'intérieur d'une organisation comme la direction ou le groupe de travail* ». ²⁰

Elle est définie par Mowday et al (1982) comme : « *L'attachement psychologique d'un individu envers son organisation. Cet attachement se traduirait par une forte croyance de l'individu dans les buts et les valeurs de l'organisation, par une volonté d'exercer des efforts significatifs au profit de celle-ci et par un fort désir d'en rester* ». ²¹

Généralement l'implication correspond à l'état d'esprit de l'individu dans l'environnement de travail, plus il est impliqué plus il donne de l'importance pour l'accomplissement de ses tâches d'une façon efficace et efficiente, ça se traduit par la relation entre le personnel et l'entreprise. Lorsqu'un employé est impliqué, il accordera une grande valeur à sa vie professionnelle et considérera son travail comme une partie importante de sa vie globale.

Donc l'implication est un investissement énergétique dans le champ professionnel.

¹⁹ COHEN Annick, Tout la fonction ressources humaines. Edition Dunod, Paris, 2006, p79.

²⁰ PYRAT-GUILLARD (D), « TIC, implication et climat social », in revue gestion des ressources humaines, N°51,2004, PP.42-43.

²¹ CHAMINA Benjamin « RH & compétences dans une démarche qualité », Edition AFNOR 2005, P. 75.

Parfois, le concept de « implication » est amalgamé avec « motivation ». Selon la psychologie d'Abraham Maslow et ses théories sur les motivations, il prouve que la motivation est liée à la satisfaction d'une classe de besoins. Au contraire, l'implication est analysée par la personnalité humaine qui est prise individuellement ou dans la société. Il y a des individus qui participent beaucoup à leur environnement pratique tandis que d'autres sont beaucoup moins nombreux.

1.2 Les trois facteurs de l'implication :

L'implication dépend de trois facteurs énumérés comme suit :

1.2.1 Le facteur Individuel :

Ce facteur est basé sur la personnalité, l'estime de soi et les expériences de vie d'un individu. Il y a des gens qui sont naturellement impliqués par leur travail parce qu'ils ressentent un désir d'atteindre quelque chose ou de réussir.

Le salarié peut être :

- Actif : c'est-à-dire, penser avoir un pouvoir sur les événements. Dans ce cas, il sera impliqué dans la vie active de l'entreprise
- Passif : c'est-à-dire, ne rien faire et penser que les choses sont imposées et qu'il est impossible de les changer. Le salarié sera alors non impliqué dans la vie de l'entreprise.²²

1.2.2 Le facteur culturel :

La culture d'une entreprise est un facteur important dans l'implication de ses employés. Les valeurs et les principes d'une entreprise créent une culture unifiée entre les employés, ce qui conduit à une uniformité de leurs comportements, attitudes et pensées. L'histoire, la personnalité et les facteurs environnementaux de l'entreprise jouent tous un rôle dans son succès. Il y a six éléments clefs de la culture d'une entreprise : les valeurs, les symboles, la langue, les mythes, les rites et les tabous.

Ces facteurs contribuent aux systèmes de valeurs reconnus de l'organisation et à sa culture interne. Les valeurs personnelles de l'individu peuvent s'opposer aux valeurs de l'organisation, ce qui peut l'entraver ou l'aider à s'impliquer dans l'organisation.

1.2.3 Le facteur Organisationnel :

La relation entre une personne et son travail au sein d'une organisation peut être bénéfique ou préjudiciable à son implication. De nombreux facteurs contribuent à l'implication d'une personne à un projet ou à une activité y compris les défis proposés, les ressources mises à sa disposition, le

²² <https://www.manager-go.com/management/implication-du-personnel.htm> (consulté le 09/05/2022, à 16 :41)

système de récompense et l'autonomie. L'expérience de travail aidera le travailleur à s'engager dans un autre objectif ou vice versa.

1.3 Les enjeux de l'implication :

Les questions liées à la participation du personnel regroupent les possibilités et les risques qui peuvent affecter l'entreprise en général. Si les employés ne s'impliquent pas dans les tâches qui leur sont assignées, cela peut nuire à la santé de l'entreprise. D'autre part, si le personnel est fortement investi et que la cohésion d'équipe prévaut, l'entreprise pourra compter sur ses employés et faire face aux diverses questions liées à son secteur d'activité.

Et parmi les différents enjeux de l'implication on peut citer :

-) L'image de l'entreprise qui est directement reflétée par ses collaborateurs à travers leurs engagements qui apportera une bonne réputation à l'entreprise.
-) La participation de plus de personnes au travail augmente d'une part, la productivité et renforce les relations entre les travailleurs et les employeurs d'autre part.
-) La réduction des coûts psychologiques (exemple réduction du taux du turnover) les employés impliqués diminuent les charges de l'entreprise.
-) La Diminution du taux d'absentéisme d'un employeur impliqué est toujours motivé d'être présent.

1.4 Les principaux modèles théoriques de l'implication :

1.4.1 La théorie de l'équité :

La théorie de l'équité est basée sur les relations internes et externes dans le milieu de travail.

L'entrée est principalement ce que les individus apportent à l'organisation, tels que les capacités, les engagements et les performances. L'étranger est tout ce que l'individu reçoit de l'organisation en échange de ses contributions, telles que les salaires, la reconnaissance, les défis et le progrès professionnel.

Cette théorie suggère que les individus préfèrent généralement une condition équitable et traitent les autres de manière équitable et juste dans leurs relations d'échange avec l'organisation.

En fait, l'organisation devrait répondre aux besoins et aux attentes du personnel qu'elle emploie afin d'éviter de les décevoir. Par conséquent, les individus qui ont des relations d'échange avec une autre personne ou organisation évaluent l'équité du traitement ou des bénéfices qu'ils obtiennent de l'échange en comparant avec leurs collègues ou avec n'importe quelle personne ou groupe et en les comparant avec leurs collègues ou avec n'importe quelle personne ou groupe.

La théorie de l'équité met l'accent sur des aspects importants de la vie organisationnelle, comme la façon dont les autres se comportent par rapport aux autres. En général, cette théorie semble prédire correctement le comportement dans les cas de sous distribution.

Il s'agit de tous les intérêts du modèle "cognitif" en tant que théorie de la justice. Ils sont sur la façon dont chacun d'entre nous est né du principe de réagir à l'environnement qu'il reconnaît et non à l'environnement objectif et comment interpréter l'ensemble des situations dans lesquelles il travaille.

1.4.2 La théorie de l'échange sociale :

La théorie de l'échange sociale suggère qu'une organisation peut établir une relation solide avec ses employés en échangeant des avantages et des services. Elle est fondé sur :

1.4.2.1 Le soutien organisationnel perçu :

L'assistance organisationnelle reçue, comprend la croyance que les employés apprécient leur contribution et s'engagent à maintenir leur bien-être.

Le soutien organisationnel reçu est influencé par la diversité des traitements que les employés reçoivent de l'organisation et signifie l'importance que l'organisation donne à ses besoins émotionnels sociaux. En fait, cette perception subjective est basée sur des signes de considération et d'intérêt que les employés ressentent à leurs opinions, objectifs et valeurs.

L'effet du soutien organisationnel perçu n'est réel que lorsque les ressources utilisées sont dérivées de la volonté de l'organisation et non de contraintes externes.

1.4.2.2 La confiance organisationnelle :

Dans une relation saine, l'organisation et ses employés dépendent l'un de l'autre. Par conséquent, il est possible d'effectuer leur échange correctement grâce à la confiance. La confiance est établie lorsque les actions passées sont considérées comme cohérentes et que les personnes impliquées dans l'échange sont crédibles. En d'autres termes, si une organisation montre la bonté, la compétence, la prédiction et l'honnêteté à ses employés, elle semblera fiable.

La confiance organisationnelle apporte trois avantages principaux :

- la réduction des coûts par la facilité de la prise de décision (également appelée heuristique de décision sociale);
- augmentation de la sociabilité spontanée entre les membres (comportements pro-sociaux constants, tels que la coopération);
- renforcer la volonté des travailleurs de respecter les directives et règles en vigueur dans les organisations.

1.4.2.3 L'accomplissement du contrat psychologique :

Le contrat psychologique est construit lorsque le personnel organisé est accompagné et implique un ensemble de conventions, de promesses et d'engagements silencieux et mutuels entre les deux parties. Exactement, pour un employé, le contrat psychologique se compose de ce qu'il pense qu'il peut obtenir de son organisation (par exemple : progression professionnelle) et de ce qu'il pense qu'il doit obtenir (par exemple : participation au travail). Il dépasse largement les éléments officiels inscrits dans le contrat de travail.

Les contrats psychologiques sont créés lorsque les employés rejoignent l'organisation et présentent un certain nombre d'accords, d'engagements et d'obligations silencieux et mutuels entre les deux parties. En particulier, pour un employé, le contrat psychologique est ce qu'il pense qu'il peut obtenir de l'organisation (par exemple, le progrès professionnel) et ce qu'il pense qu'il doit lui apporter (par exemple, implication au travail). Il dépasse beaucoup les éléments formels contenus dans le contrat de travail.

Il y a une rupture du contrat psychologique lorsque le salarié croit que l'employeur a perdu ses devoirs, ce qui entraîne un changement dans la relation. Cette lacune est ensuite liée à la réduction du confort, à l'engagement au travail, à l'augmentation du comportement contre-productif et au désir de quitter l'organisation.

1.4.2.4 L'engagement :

Il est difficile d'obtenir une définition précise, car il dépend principalement de la vision que l'entreprise a de l'engagement. Pour certains d'entre eux, la définition d'un salarié engagé sera liée à sa satisfaction, à son progrès dans l'entreprise. Pour d'autres, les résultats d'un salarié seront la preuve la plus importante de sa motivation et de sa participation au travail. Chaque entreprise a sa propre vision de l'engagement, sa propre définition de l'engagement et mesure l'engagement dans le travail selon les critères qu'elle a défini. Mais une chose est sûre: un engagement fort des employés sera influencé par la motivation, la loyauté, la fidélité, un fort sentiment d'adhésion et un désir de progrès. En revanche, le licenciement des employés conduira à une réduction des performances, à un tournoi plus grand, à une réduction de la motivation, à une perte de sens, à un malheur au travail et à une faible attraction de l'entreprise.

1.5 Liens entre motivation, satisfaction et implication.

1.5.1 Motivation et satisfaction.

La satisfaction est ressentie après la motivation, c'est l'un des résultats dans le cas où certaines attentes ont été satisfaites. Les causes qui distinguent la motivation de la satisfaction sont difficiles à séparer parce qu'elles sont toutes des états psychologiques. La petite différence réside dans l'ampleur de l'état de perception et de l'attitude individuelle vis-à-vis des facteurs liés au travail.

1.5.2 Satisfaction et implication.

« La nature de la satisfaction procurée par l'environnement de travail est cyclique, elle est particulièrement sensible à la moindre variation de l'environnement, ce qui fait que, la satisfaction se dégrade très rapidement pour laisser place à un sentiment d'insatisfaction. De même, le sentiment d'insatisfaction ne s'installe pas dans la durée ». ²³

²³ PARILLE (P), « la fidélisation des ressources humaines », édition Economica, Paris, 2004, P.65

On notera que l'implication précède la satisfaction. Plus quelqu'un est impliqué dans une activité, plus il est probable qu'il en ressente la satisfaction. L'incidence de cette politique sur l'organisation est importante. De plus, une forte implication peut entraîner une forte insatisfaction si les attentes ne sont pas comblées.

1.5.3 Implication et motivation.

Il y a un point commun entre participation et motivation. La motivation comme le contenu s'intéresse à la détermination de la motivation individuelle et la participation est considérée comme la position de l'individu envers son travail. Les deux concepts se concentrent sur l'individu.

Cependant, il y a quelques points différents. La plupart des théories sur la motivation sont basées sur les comptes effectués par l'individu en termes d'intérêt. La participation dépend davantage des concepts d'effort et de l'identité personnelle. La participation va au-delà de la motivation parce qu'elle étudie comment la participation de l'individu dans l'organisation lui permet de se développer psychologiquement. Si la motivation est le mouvement, la participation donne un sens et une orientation à ce mouvement découlant de la motivation.

1.6 Typologies de l'implication :

1.6.1 L'implication dans la valeur du travail :

La plupart des recherches se concentrent sur l'éthique protestante du travail qui relie le succès commercial et les croyances religieuses, mais les préférences individuelles en termes de travail et/ou d'environnement de travail, de satisfaction au travail, de choix de carrière et de besoins individuels sont toujours des facteurs très importants. Les personnes impliquées dans leur travail le considèrent comme une partie importante de leur vie, tout comme les familles. Cette concentration sur le travail est une attitude générale envers le travail en tant qu'activité, et quelque chose qui les intéresse.

Deux approches se distinguent, la première d'une nature émotionnelle est liée à l'idée de la "centralité" du travail, un individu qui est impliqué dans son travail comme tel, reconnaît que celui-ci possède un lieu exceptionnel, par rapport aux autres types de compétition de l'expérience sociale et de l'investissement (famille, amis, communauté...). La seconde, c'est le genre cognitif,

il appartient à un jugement sur le travail, qui reconnaît le personnel impliqué dans les valeurs du travail, partageant un certain nombre de valeurs et de convictions positives liées au travail.

1.6.2 L'implication dans la profession ou dans la carrière :

C'est la mesure où l'homme est psychologiquement identifié dans son travail, c'est-à-dire que l'importance du travail et de la carrière est dans la vie personnelle. Les personnes impliquées dans la profession ont tendance à partager les valeurs qui correspondent à leur profession; elles travaillent souvent pour accumuler des compétences et des connaissances, quel que soit l'organisation qui les emploie.

1.6.3 L'implication dans le syndicat

La loyauté du syndicat, le sentiment de responsabilité devant le syndicat, la volonté d'agir dans le syndicat et la foi commune dans le mouvement syndical sont quatre aspects sur lesquels la participation du syndicat est fondée. La participation au syndicat signifie que le travailleur est un syndicat, et avec une part variable en fonction du secteur, cet aspect n'est alors actuel que dans certains environnements spécifiques marqués par un mouvement syndical fort.

1.6.4 L'implication dans le groupe :

Elle représente le travailleur dans son équipe. Parfois, c'est un individu qui influence le groupe, par son rôle, le charisme, sa compétence, qui est reconnue. Et parfois c'est le groupe qui affecte les individus. Dans ce cas, il s'agit d'un «conformisme social»:

L'origine du phénomène de conformisme social peut être dans le fait que l'unanimité d'un groupe d'individus exige l'exactitude de l'opinion exprimée. Résumé : « Si tout le monde le fait, c'est ce que l'on doit faire.»

Lorsqu'un nouvel employé s'intéresse à une entreprise, il est influencé par le comportement et les habitudes des employés. Il a tendance à combattre sa façon et à agir sur les autres pour intégrer l'équipe. Par conséquent, il est important de noter qu'en se sentant individuellement actif et impliqué, chaque personne affecte positivement le groupe. Au contraire, le groupe a aussi une influence sur chaque individu.

1.6.5 L'implication dans le travail (ou le poste occupé)

Ce type d'engagement représente la relation entre le travailleur et son travail, ou le degré psychologiquement identifié sur son lieu de travail. Il montre une réflexion de soi dans le travail de la personne concernée, avec tous les éléments d'identité, de connexion et d'évaluation.

1.6.5.1 Les approches de l'implication :

L'implication dans le travail, repose sur trois approches :

1. **L'approche affective** : Les gens qui s'engagent dans leur travail ressentent un fort sentiment d'identité avec lui, parce que satisfaire les principaux besoins qu'offre le travail peut faire en sorte que la personne se sente comme une partie de la communauté impliquée dans le travail.
2. **L'approche cognitive** : Selon cette perspective, l'engagement au travail sera dépendant d'une part du niveau de performance atteint au travail et d'autre part de l'importance que l'individu attache à cette performance au regard de l'image qu'il a de son travail lui-même.
3. **L'approche conative** : À cet égard, l'engagement au travail est défini comme la participation active des individus au travail. Alport (1943) souligne que la participation au travail n'est pas seulement un comportement ou un comportement manifesté, mais aussi une participation psychologique qui permet à l'homme de répondre à ses besoins.

1.6.6 L'implication organisationnelle :

Il existe trois dimensions de l'implication organisationnelle :

L'implication des salariés dans l'organisation est variée et complexe, avec deux aspects complémentaires identifiés. L'affectivité et le calcul sont tous deux importants. L'individu adopte une conduite qui l'obligera à suivre une direction spécifique dans son comportement. L'implication des employés dans leur organisation a une incidence directe sur leur décision de rester dans leur entreprise.

1.6.6.1 Dimension affective :

Cet engagement est le plus haut niveau de professionnalisme parce qu'il est directement lié à l'attachement émotionnel des individus à leur entreprise. Faire un engagement de cœur est une

façon puissante de montrer votre dévouement à quelqu'un ou quelque chose. L'employé a une compréhension approfondie des valeurs de l'entreprise et de la façon dont elles se reflètent dans la culture de l'entreprise. C'est un professionnel hautement dévoué qui est tout à fait en phase avec les attentes de son rôle. Les employés qui s'engagent ainsi dans leur travail seront plus susceptibles de rester dans leur entreprise. Les employés veulent contribuer au développement collectif de l'organisation, et ils travailleront de leur plein gré par choix.

1.6.6.2 Dimension normative :

Dans ce type d'engagement, le collaborateur croit qu'il a une responsabilité envers sa compagnie et sa hiérarchie, et il prend cela au sérieux. Ce type d'engagement peut faire en sorte qu'un employé agisse en conformité avec les objectifs et les intérêts de son employeur. L'employé se sent obligé envers son organisation par un contrat psychologique. Il lui doit une dette de gratitude.

1.6.6.3 Dimension calculée :

La raison de l'implication de la personne dans l'organisation est due aux investissements qu'elle y a faits, qui seraient perdus s'il partait. Les coûts de rupture avec l'organisation seraient plus importants pour la personne si elle se perçoit comme ayant peu d'options professionnelles. Elle est basée sur une implication basée sur la rationalité économique.

Section 02 : l'implication du personnel dans une démarche qualité

1.1 La GRH selon les normes ISO :

L'implication du personnel est le troisième principe de l'approche de qualité après les principes de "orientation client" et de "responsabilité de la direction" (standard ISO 9000, 2015). Si la satisfaction des clients est la raison pour laquelle l'approche de qualité et l'engagement administratif sont la première garantie de son succès, la participation du personnel reste une condition fondamentale pour commencer une telle approche rapidement et efficacement.

La norme ISO 9001 : 2008 définit les ressources humaines comme étant :

« Le personnel effectuant un travail ayant une incidence sur la conformité aux exigences relatives au produit doit être compétent sur la base de la formation initiale et professionnelle, du savoir-faire et de l'expérience. La conformité aux exigences relatives au produit peut être

*affectée directement ou indirectement par le personnel effectuant une tâche au sein du système de management de la qualité».*²⁴

Selon La norme ISO 9000 :2005 précise l'importance de l'implication du personnel comme suit :
« *Les personnes à tous les niveaux sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leur aptitudes au profit de l'organisme* »²⁵.

Depuis l'apparition de la méthode de qualité en tant que discipline scientifique, le personnel est considéré comme un moteur dans cette discipline. Les rôles des employés augmentent progressivement avec le développement de la théorie de la gestion de la qualité, en particulier ceux qui fondent la gestion moderne de cette discipline, principalement les théories de Shewhart, Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum, Ishikawa et autres. Dans la situation actuelle, la participation des employés est considérée comme l'un des principes fondamentaux de la méthode de qualité. Bien que la méthode de qualité se concentre principalement sur la satisfaction des clients externes (les principales exigences de l'ISO 9001), son succès dépend principalement de la satisfaction des clients internes (individuels). Nous ne pouvons pas considérer la recherche de satisfaction des clients pour nuire aux exigences des employés (état financier, conditions de travail, liberté d'expression, etc.).

La norme ISO 9001 dans son chapitre 6.2, faisant référence aux ressources humaines, identifie la fonction des ressources humaines comme une fonction stratégique, et pas seulement support, qui doit concevoir et mettre en place la politique sociale, pour créer et soutenir le management de la qualité, la satisfaction des clients et l'amélioration continue de son efficacité. La politique RH est validé par la Direction qui vérifie que les orientations choisies sont cohérentes avec la politique de l'entreprise. A charge du service RH de gérer les compétences dont l'entreprise a besoin, leur recrutement, les évolutions de carrière, la formation et participer autant que possible à une certaine motivation du personnel.²⁶

1.2 La démarche qualité et la formation du personnel :

Les méthodes de qualité nécessitent des personnes compétentes de manière durable. La formation des employés, en plus de la contribution des connaissances et des connaissances

²⁴ Norme internationale ISO 9001 : 2008, Systèmes de management de la qualité- Exigences, Quatrième édition, publiée en Suisse, 15/11/2008,P6.

²⁵ Norme internationale **ISO 9000 : 2005**, Op.cit., p.5.

²⁶ Benjamin CHAMINADE, Op.cit. , p27.

techniques, est également le point de départ du changement. Il s'agit d'un outil pour, améliorer et progresser les méthodes de qualité. Sur le plan pratique, les activités de formation signifient :

- Améliorer la productivité et la rentabilité des employés;
- L'adaptation totale des employés aux changements et aux choses nouvelles;
- Améliorer les compétences professionnelles des employés;
- avoir un avantage concurrentiel, ce qui permet aux entreprises de faire la différence dans leur domaine d'activité;
- Améliorer l'image de l'entreprise.

En général, les deux types de formation sont exigés par une méthode de qualité, une formation complémentaire et une formation continue.

1.2.1 La formation complémentaire

Ce type de formation est considéré comme un moyen efficace de compenser les lacunes de l'enseignement supérieur de base et de la formation, de valoriser les diplômés des personnes et de répondre aux besoins de qualification de l'entreprise. La formation intégrée peut aider à prévenir les erreurs sur le lieu de travail. Dans le domaine de la formation complémentaire, l'entreprise doit généralement enseigner à ses nouveaux employés les compétences suivantes:

- Connaissance des produits manufacturés;
- Connaissance de l'entreprise (mécanismes, processus, politiques, objectifs...);
- Connaissance de la spécialisation à exercer;
- Connaissance de l'approche qualité et du processus de sa mise en œuvre;
- les outils d'approche de qualité;
- Types de défauts potentiels, connaître leur découverte et leurs attentes avant de les réaliser.
- Comment gérez-vous un problème ou un défaut?
- Comment exercer ses tâches tout en participant à l'amélioration de la qualité, etc.

En somme, il s'agit de compléter la formation de base du nouvel employé par une formation plus adaptée, afin que l'intéressé exerce correctement son métier et participe directement ou indirectement à la réussite de la démarche qualité. En effet, l'efficacité d'une formation complémentaire ne peut être soutenue que si elle est régulièrement enrichie par une formation continue.

1.2.2 La formation continue :

Dans un monde complexe comme aujourd'hui, marqué par le développement rapide des technologies de production, de l'information et de la communication, les qualifications acquises par la formation de base et supplémentaire ne sont valables que pour une courte durée. Ainsi, l'entreprise est tenue de surveiller les événements technologiques (automatisation, robotique, informatique, etc.). Sinon, il peut être loin des concurrents, sinon il peut être loin des concurrents. Dans ce contexte, les participants de l'entreprise doivent avoir une adaptation constante de leurs connaissances aux nouveaux contextes technologiques et techniques qui approfondissent l'horizon professionnel. Cela conduit les participants à un rythme obligatoire d'apprentissage continu tout au long de la vie professionnelle, soit en raison de la disparition de la profession accomplie; soit en raison des grands changements qui sont connus pour cette profession; Il est nécessaire d'améliorer ses habitudes de travail ou de se familiariser avec d'autres structures organisationnelles et d'autres procédures de gestion.

1.3 La démarche qualité et l'environnement du travail :

Comme mentionné ci-dessus, l'approche de la qualité en ce qui concerne les ressources humaines, elle est basée sur la motivation, la mobilisation, le soutien et la formation du personnel. Cependant, un premier pas semble fondamental, il consiste à préparer les intéressés en améliorant l'environnement de travail afin que l'individu puisse travailler correctement et tirer le meilleur de lui. Il s'agit essentiellement de développer et de maîtriser les conditions suivantes:

1.3.1 Les conditions physiques de travail :

Ce sont des facteurs dans l'environnement de travail qui peuvent influencer l'activité et le rendement des travailleurs. Ces facteurs peuvent comprendre :

- Améliorer l'adaptation des personnes à l'emploi à afin de réduire la fatigue, l'épuisement et le stress professionnel;
- L'application de méthodes visant à faire au même travailleur plus d'un emploi ou à lui attribuer des fonctions différentes, afin de réduire la monotonie du travail et de limiter l'ennui du travailleur : il s'agit d'une question de rotation et d'universalité
- Il est bon d'organiser des emplois et, surtout, de se débarrasser de tout ce qui est inutile au travail: vieux cartons, journaux, journaux, outils et machines inutiles, pièces défectueuses,

documents inutiles, matériel roulant inutile, etc. Au travail, l'ordre est important. L'étiquetage des articles vous aidera à les maintenir en ordre.

1.3.2 Les conditions organisationnelles

Il s'agit d'un certain nombre de mécanismes qui sont introduits à l'intérieur de l'entreprise pour renforcer et améliorer la productivité des employés. Ils sont régis soit par le statut et le règlement de l'entreprise, soit par le contrat collectif. Les conditions organisationnelles comprennent généralement :

- une définition claire et bien définie de la responsabilité et des tâches dans le cadre d'un programme d'organisation;
- Une répartition transparente des tâches, mais aussi adaptée aux capacités de chaque personne dans l'entreprise;
- Des instructions de travail claires, simples et compréhensibles pour l'ensemble du personnel, quel que soit leur niveau de connaissance;
- Des procédures de travail répandues et bien gérées (règles écrites qui déterminent comment une activité est effectuée, ce qui doit être fait, par qui, comment, pourquoi, avec quel équipement) qui facilitent l'adaptation des employés à leurs tâches (en particulier les nouveaux) mais aussi pour faciliter la diversité et améliorer les relations entre tous les employés de l'entreprise;

1.3.3 Les conditions de santé et de sécurité au travail

La santé et la sécurité au travail peuvent être définis comme un ensemble de directives, de règles et de mesures visant à prévenir, réduire et réparer les accidents du travail et les maladies professionnelles. L'établissement d'un système de santé et d'un système de sécurité au travail dans l'entreprise vise à atteindre les objectifs principaux suivants:

- Promouvoir et maintenir le bien-être physique, mental et social des travailleurs;
- Eviter les dommages à la santé des travailleurs causés par les conditions de travail;
- La protection des travailleurs dans leur travail contre les risques professionnels;
- Placer et maintenir les travailleurs dans un travail qui correspond à leurs compétences physiologiques et psychologiques;
- Assurer un environnement de travail sûr et confortable;

- Avoir des emplois répondant aux normes de sécurité et de santé (espace, bruit, éclairage, chauffage, climatisation, etc.);
- Promouvoir un climat social calme;

L'ensemble de ces conditions relevant de L'environnement du travail a pour objectifs d'avoir une entreprise propre, bien rangée, parfaitement organisée et plus sécurisée où le personnel trouve une certaine satisfaction à travailler dans un espace agréable. Un tel espace rend Les salariés plus motivés, plus productifs et mieux Impliqué dans la démarche qualité.

1.4 La démarche qualité et l'engagement des salariés :

L'engagement de l'homme dans son travail est dû à l'importance du travailleur pour son travail et à l'intérêt pour les valeurs de ce travail et l'employé deviendra d'autant plus impliqué dans son travail comme activité et expérience de vie en le combinant avec des valeurs telles que l'importance de la performance (la base de l'amélioration continue) ou la reconnaissance sociale. L'employé est motivé à devenir le meilleur qu'il puisse être et à contribuer au succès de la démarche qualité.

La norme ISO 10018:2012 confirme que les employés, lorsqu'ils sont pleinement impliqués dans les activités de l'organisation, sont plus satisfaits et que l'organisation exécute leurs activités de manière plus efficace. L'engagement est le résultat d'un recrutement efficace, suivi d'une intégration du personnel dans le personnel par un processus de sensibilisation. La réalisation d'un engagement positif nécessite l'engagement de l'employeur et l'engagement des employés.

De la sorte, la perception que l'employé a de l'importance de son travail a une incidence directe sur la satisfaction du client. Le niveau d'importance vis-à-vis de l'organisation est indiqué par la disponibilité des ressources qui permettent à l'employé de réaliser sa tâche. Les employés engagés sont plus susceptibles d'apporter des améliorations et changements à leur organisation.

27

1.5 La démarche qualité et le travail en groupe :

Le travail en groupe est une pratique de gestion moderne, requise d'une approche de qualité. Pour modifier les relations et les activités de l'entreprise, y compris assurer la participation et la participation du personnel dans la mise en œuvre, le suivi et amélioration continue de la qualité. Le travail en équipe contribue également à l'amélioration de la productivité et la rentabilité du

²⁷Norme internationale ISO 10018 : 2012, Op.cit., p21.

personnel, tout en développant, dans le cadre de l'entreprise, un lien lumineux, simple et enrichissant entre les différentes étapes de la hiérarchie.

1.5.1 Structures en équipe :

Les équipes de ces formes sont responsables d'améliorer les performances, de résoudre les problèmes ou les crises, ou de réaliser un projet. Le cercle de qualité est le plus célèbre dans la structure du travail d'équipe et ses raisons sont un peu plus profondes par rapport à d'autres.

1.5.1.1 Cercle de la qualité

Cette méthode a été définie par Bernillon.A et Cérutti.O comme suit « *un cercle de qualité est un groupe de 6 à 10 volontaires appartenant à un même atelier ou ayant des préoccupations communes, permanent, travaillant à l'amélioration de leurs problèmes quotidiennes et utilisant une méthodologie appropriée pour se faire* »²⁸

Les cercles de qualité peuvent aider à résoudre la Dysfonction organisationnelle, mais ils sont plus qu'un simple pansement. L'établissement de cercles de qualité est un signe clair que la gestion participative devient une partie permanente de la culture d'une organisation.

Les cercles de la qualité ont une vocation de deux dimensions, ce qui peut être classés comme suit :

La première est d'ordre économique : il s'agit ici de :

- ✓ L'amélioration de la productivité.
- ✓ L'amélioration des performances.
- ✓ La réduction des coûts du non qualité.
- ✓ Chaque employé améliore leur propre travail.

La deuxième, loin est essentiellement d'ordre social, les cercles de qualité permettent ici de :

- ✓ Faciliter l'implication du personnel et son adhésion.
- ✓ Encourager le travail en groupe, et favoriser les relations au travail.
- ✓ L'information et la concertation.
- ✓ Créer une relation forte de confiance entre la direction et le personnel.

Pour assurer le bon fonctionnement de ces cercles de qualité, il faut :

²⁸ Bernillon (A) et Cérutti (O), « Implanter et gérer la qualité totale », édition d'Organisation, Paris, 1988, P.129.

- ✓ L'existence d'un sens de responsabilité.
- ✓ La transparence dans la conduite des actions, et une lisibilité du management.
- ✓ L'existence d'un climat ouvert permettant favoriser l'esprit critique entre les membres.²⁹

Il est important que les cercles de qualité soient étroitement supervisés par des animateurs possédant les compétences nécessaires pour s'assurer qu'ils remplissent correctement leur rôle au sein de l'organisation.

1.5.1.2 Groupe d'amélioration de la qualité

Rejoignez des gens avec différents services et des compétences supplémentaires afin qu'ils se concentrent sur un problème de qualité spécifique.

Les groupes utilisés à des fins de prévention et non de modification ont des lignes de recommandation et de détermination.

Après son mandat, le groupe s'est désintégré.

1.5.1.3 Le Brainstorming :

Brainstorming est une technique de groupe populaire pour rechercher des idées fondées sur la créativité spontanée et non filtrée. L'idée d'entraîner le cerveau pour laisser tomber une « tempête d'idées » et, s'il est possible, de les mettre sur le papier sans censure, a été formulée pour la première fois en 1939 par l'auteur américain Alex F. Osborn et développée par la théorie de gestion Charles Hutchison Clark. La méthode de combustion cérébrale cherche à le rendre simple, à recueillir des idées rapidement et sans filtre. En français, on parle parfois de la "tour de table".

1.5.1.4 Equipes de résolution de problèmes

Cette méthode, qui est l'une des méthodes standardisées par la société américaine Ford, vise à interférer avec des équipes qui se composent des membres de différents services et secteurs pertinents et à résoudre des problèmes spécifiques dont la cause n'est pas identifiée dans le processus de management opérationnel.

²⁹ Ibid, P.129.

1.5.1.5 Equipes de projet

Afin de surmonter la crise, l'équipe de projet rassemble les meilleurs experts et experts de l'organisation. Ces membres peuvent être nommés à temps plein pendant la crise, leurs interventions sont axées sur la résolution de problèmes urgents et épiques.

1.6 Place des RH dans le SMQ :

Dès le début, la place de l'homme dans l'entreprise est décrite comme une ressource dont le critère de qualité est la compétence. L'homme est considéré comme ayant la capacité de contribuer au succès de l'entreprise en fournissant les compétences et les capacités nécessaires.

Si l'on jette un regard objectif et dépourvu de toute complaisance sur les textes de la norme ISO, force est de reconnaître que la troisième version de la norme version ISO 9001 : 2008 ne semble pas vouloir attribuer à la ressource humaine, une place privilégiée. Deux traits nous incitent à penser en ce sens :

-) La ressource humaine est abordée au paragraphe 6.2, dans la sixième partie, intitulée Management des ressources (paragraphe 6.1), et est traitée sur le même pied que les infrastructures (paragraphe 6.3) et l'environnement de travail (paragraphe 6.4), même si elle bénéficie de onze lignes de texte, contre six pour ces deux autres sujets.
-) Aucun statut privilégié n'est accordé à la ressource humaine, par rapport à la matière première, au matériel, à l'énergie, aux logiciels, etc. Dans l'esprit des rédacteurs, l'homme au travail est une ressource comme une autre, qu'il s'agit de bien utiliser. Le lecteur attentif chercherait, en vain, un trait de style laissant apparaître que cette ressource, à la différence de celles citées précédemment, doit être traitée avec des égards particuliers, ne serait-ce que parce qu'elle interagit avec le système de management de la qualité qu'on lui demande de suivre.³⁰

La ressource humaine n'est qu'un moyen au service de la politique de la Direction. Le lien de subordination est évident, tout au moins dans l'enchaînement logique que déroule la norme ISO 9001-2008 :

³⁰ Norme internationale ISO 9001 : 2008, Op.cit., p4, p8.

D'abord s'impose un système de management de la qualité (paragraphe 4), conçu pour satisfaire les attentes de la clientèle.

Ensuite intervient le rôle de la Direction (paragraphe 5, Responsabilité de la Direction) qui est de concevoir la politique, spécifique à l'entreprise, et de définir l'organisation adaptée.

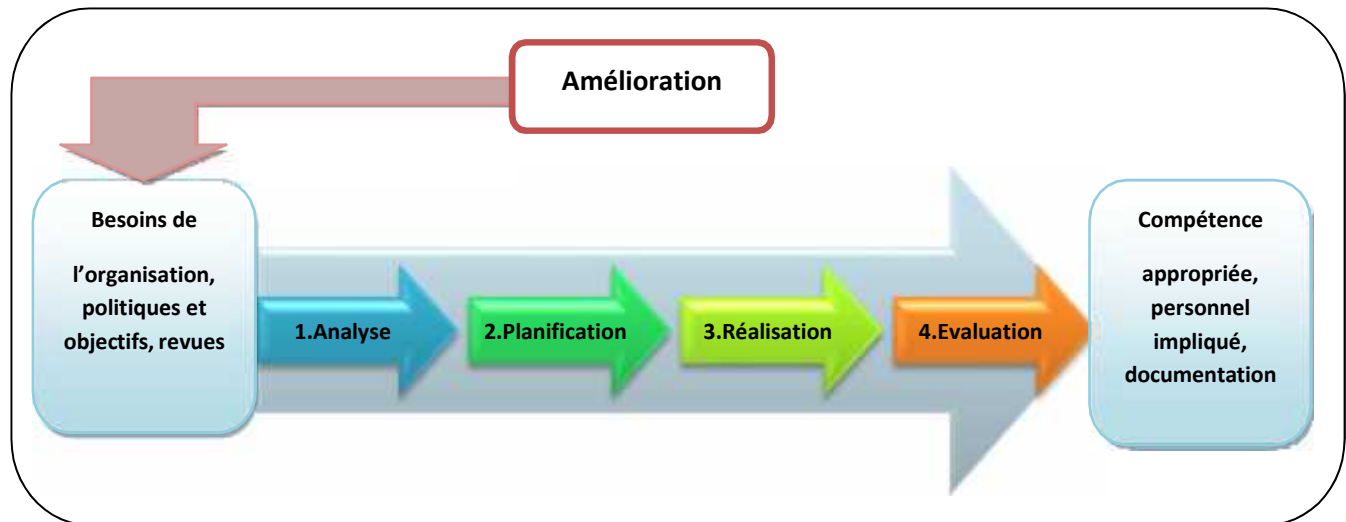
Enfin, les ressources (paragraphe 6, Management des ressources) constituent le troisième élément de cette démarche, pour permettre à la Direction de déployer les moyens, dans le temps et l'espace, visant à atteindre les objectifs fixés, préalablement.³¹

Section03 : processus et domaine d'implication des RH dans le SMQ

1.7 Processus d'implication des RH dans le SMQ :

La norme ISO 10018:2012 prévoit que les ressources personnelles doivent traverser un processus basé sur quatre étapes du développement de l'intégration des entreprises et des compétences comme le montre la figure suivante :

Figure II.1: processus de développement de l'implication des RH et de l'acquisition des compétences dans le SMQ



Source : Norme internationale ISO 10018 : 2012, Management de la qualité-Lignes directrices pour l'implication et les compétences du personnel, publié en Suisse, 2012, p3.

³¹ Idem, p2-p6.

Analyse : Cette étape vise à recueillir et analyser les données sur les objectifs à court et à long terme de l'entreprise, en tenant compte de l'implication du personnel.

Ainsi, l'analyse des données passe tout d'abord par l'introduction d'éléments d'entrée (besoins de l'organisation, politiques et objectifs). Ces derniers doivent être identifiés à court et à long terme. L'identification peut comprendre les stratégies d'entreprise, valeurs, plans d'activité, politiques et conseils des parties intéressés telles que les clients. La démarche d'identification commence par l'évaluation des niveaux actuels d'implication des RH, suivie par l'identification des limites ou des lacunes éventuelles. L'évaluation se fait au niveau de l'individu, de l'équipe et de l'entreprise. Pour ce faire, les dirigeants définissent des méthodes d'évaluation spécifiques de la manière dont le personnel travaille, communique, collabore et se constitue. Il est nécessaire que les résultats de l'évaluation permettent d'analyser la réalisation des objectifs d'implication des RH.³²

1.7.1 Planification :

Cette étape appelle à créer et à maintenir des procédures pour planifier le processus d'acquisition des compétences et de participation aux ressources humaines au niveau de l'entreprise, du groupe et de l'individu.

- La planification organisationnelle en vue d'acquisition des compétences et de développement de l'implication repose sur des plans documentés contenant les éléments suivants :
 -) La détermination des objectifs et exigences sur la base de l'orientation de l'entreprise. |
 -) La définition des activités et des responsabilités. |
 -) La définition d'un délai d'exécution pour l'implication et l'acquisition des compétences. |
 -) La mise à disposition des ressources requises.³³ ||

³² Ibid, p2-p.

³³ Ibid, p4.

Ses plans doivent être cohérents entre les employés et leurs dirigeants et doivent être constamment enregistrés, révisés et mis à jour. Enfin, le plan d'acquisition des compétences et de participation des Rh est un document stratégique élaboré sur la base d'une analyse présentée à la phase précédente que la direction doit prendre. Ce plan détermine l'activité, la responsabilité et les délais d'exécution conformément aux objectifs de développement.

- La planification de la participation des ressources humaines et le développement des compétences individuelles consiste à préparer un plan pour chaque employé. Ce plan définit les activités, les ressources, les responsabilités et les périodes de mise en œuvre pour atteindre les objectifs de développement prévus. Comme avec la planification organisationnelle, la planification individuelle doit être un sujet de compatibilité entre les employés et leurs gestionnaires et est régulièrement enregistrée, révisée et mis à jour.

1.7.2 Réalisation :

Cette étape vise à mettre en œuvre les plans et les actions pour atteindre les objectifs de l'implication et les compétences de la RH.

Le processus d'implication nécessite un environnement dans lequel les HR participent activement à la planification et influencent les décisions et les actions qui affectent leurs activités. Le soutien environnemental permet aux entrepreneurs d'atteindre les objectifs de l'entreprise grâce aux facteurs suivants:

- La communication : favoriser une vision commune afin de renforcer l'implication des RH. Pour cela, il est nécessaire que les dirigeants communiquent de façon continue aux RH les informations et les attentes clés et écoutent leurs opinions concernant l'orientation actuelle.
- Le recrutement : la recherche de candidats pour le recrutement implique l'identification des personnes ayant des compétences pertinentes et une personnalité en adéquation avec la vision globale de l'entreprise. Lors du processus de recrutement, les compétences doivent être évaluées à l'aide de tests comprenant les aptitudes cognitives des candidats, connaissances professionnelles et personnalité. La décision finale de recrutement peut prendre en compte les avis des RH.

- La sensibilisation : chaque responsable doit assurer la sensibilisation de ses subordonnés au processus d'implication.
- L'engagement : la direction doit améliorer le partenariat et la vision commune avec les RH.
- Le travail en équipe : cette méthode d'organisation du travail contribue grandement à renforcer l'implication des RH en créant des objectifs communs, des connaissances, valeurs et attitudes communes.
- La responsabilité et l'autorité : les responsables ont pour objectif de créer un environnement qui confère aux RH le pouvoir de contrôler leur propre travail et d'en assumer les décisions prises.
- La créativité et l'innovation : la réussite résulte d'un degré élevé de créativité et d'innovation. Ainsi, approuver ces deux dernières au sein de l'entreprise alimente directement la satisfaction individuelle et par conséquent engendre une meilleure implication.
- La reconnaissance et les récompenses : établir un système de reconnaissance et de récompenses vise à l'amélioration continue de l'implication des RH. De plus, ce système assure le retour d'information à l'intention des individus ou équipes impliqués dans l'obtention de résultats au profit de l'entreprise.³⁴

1.7.3 Evaluation :

Cette étape vise à examiner et évaluer les plans, les actions et les résultats pour l'amélioration continue.

Au cours de cette étape sont comparés les résultats des activités d'implication des RH avec les plans préparés précédemment (lors de la 2ème étape Planification). L'obligation de communiquer les résultats de l'évaluation à toutes les parties concernées vise à mettre en œuvre les améliorations nécessaires mais également vise à avoir conscience de l'importance de leurs activités et de leurs contributions à la réalisation des objectifs. Aussi, il est nécessaire de

³⁴ Norme internationale ISO 10018 : 2012, op.cit., p5.

consigner et d'utiliser les résultats d'évaluation comme élément d'entrée du processus de revue de direction.³⁵

En plus des domaines mentionnés précédemment (lors de la mise en œuvre du plan d'implication) dans les organisations, il existe d'autres domaines d'engagement des RH tels que l'amélioration continue, la formation et la communication.

1.8 Domaines d'implication des RH.

1.8.1 L'implication des RH dans l'amélioration continue :

Les aspects techniques de la gestion de la qualité ne seraient d'aucune utilité si le personnel, à tous les niveaux hiérarchiques, n'est pas convaincu de la nécessité de s'impliquer dans le processus d'amélioration continue. Cette implication intègre, les quatre éléments inter-reliés, suivants :

-) La sensibilisation des employés, à l'importance de la notion d'amélioration continue, qui passe par des programmes de formation qui s'étendent à tout le personnel de l'entreprise.³⁶
-) La mise en place de structures participatives, telles que les cercles de qualité et les équipes d'amélioration de la qualité, est un élément décisif dans la réussite de la mise en place d'un système de management de la qualité. La participation à la prise de décision est définie comme une forme d'influence mutuelle entre superviseurs et subordonnés dans les organisations. Elle permet aux employés, qui sont motivés et formés, de prendre leurs propres décisions et de travailler de manière plus ou moins autonome.
-) Les changements dans l'organisation du travail qui incluent, d'une part, la réduction du nombre des superviseurs, et d'autre part le développement du travail en équipe et l'autocontrôle. Juran considère que « l'introduction de l'autocontrôle requiert que l'ouvrier soit apte à prendre à son compte le contrôle et la prise de décision associée ».

³⁵ Norme internationale ISO 10018 : 2012, Op.cit., p6.

³⁶ Ines DHAOUADI, Assâad EL AKREMI, Jacques IGALENS, « Une analyse critique du management par la qualité totale : implication pour la GRH », revue de gestion des ressources humaines, éditions ESKA, n°67, 2008, p3.

J) L'empowerment des employés, pouvant être traduit en français par délégation ou un mixte de « responsabilisation/semi-autonome/innovateur», est défini par THOMAS et VELTHOUSE comme le fait de « donner le pouvoir » aux employés, afin de susciter leur motivation intrinsèque, et comme un moyen de construction et de développement du pouvoir des employés à travers la coopération, le partage et le travail en équipe. Le concept transversal d'empowerment est considéré comme un principe important du management de la qualité. Il consiste à inciter les employés à résoudre les problèmes de non-conformité, à leur niveau, et à proposer des actions d'amélioration, en leur donnant les informations et l'autorité dont ils ont besoin.³⁷ L'empowerment s'intègre, ainsi, dans la structure verticale de la communication- information/bottom-up, en favorisant la prise de participation aux décisions opérationnelles.

1.8.2 L'implication des RH dans le SMQ via la formation :

L'implication des ressources humaines dans le système de gestion de la qualité, par la formation conduit à:

- J) L'apprentissage de la philosophie et de la procédure de gestion de la qualité, par les ressources humaines, qui ont pour but l'acquisition des compétences nécessaires, pour résoudre les problèmes.
- J) La réalisation des effets liés à des gains réels pour l'entreprise, par un bon choix de thèmes et à l'aide des outils de gestion de la qualité les plus simples.
- J) L'amélioration des relations humaines, du leadership et de la compétence en gestion des agents de maîtrise, ainsi que la diffusion de la gestion, par la participation générale aux cercles de qualité.³⁸

1.8.3 L'implication des RH dans le SMQ via la communication :

La réussite d'un projet dépend de la motivation des acteurs et d'un niveau d'information satisfaisant pour chacune des parties prenantes. De ce fait la communication joue un rôle important. Ses destinataires, son contenu et sa fréquence doivent être soigneusement choisis. Dans le cadre du projet certification, la communication sera principalement, à

³⁷ idem,p4.

³⁸ Khadidja SINI, « Le rôle de la gestion des ressources humaines dans l'amélioration de la qualité », Mémoire de Magister en sciences de gestion, Université Abou Bakr Belkaid- Tlemcen, 2007-2008, p 169.

usage interne de l'entreprise.³⁹

De la sorte, la communication est une mission importante des ressources humaines dans la mise en place d'un système de management de la qualité. Elle facilite la période de changement, qui survient lors du passage à la qualité, et aide les salariés à résoudre les problèmes et à prendre les initiatives sur des faits tangibles.⁴⁰

Lors de la mise en place d'un système de management de la qualité, la communication interne dans l'entreprise prend plusieurs aspects :

-) Réunion de sensibilisation au projet de certification à travers la définition des objectifs, la mise en place des étapes et la rédaction d'un planning.
-) Formation aux principes et outils de la qualité.
-) Diffusion au personnel d'une feuille d'information sur le projet qualité.
-) Mise en place d'une page d'informations sur l'internet de l'entreprise.
-) Mise en place d'informations dans l'intranet de l'entreprise sous forme de :
 - o Répertoire avec le contenu du SMQ.
 - o Répertoire avec les modèles de documents (plans types).
 - o Arborescence pour stocker les enregistrements.⁴¹

1.8.4 L'implication des RH dans le SMQ à travers un style de leadership adéquat :

Ce qui est recommandé pour l'ISO, c'est que, à tous les niveaux, les responsables doivent établir des objectifs, une direction et créer des conditions pour l'engagement des employés afin d'atteindre les objectifs de qualité de l'organisation. Il est important de définir les objectifs, la direction et l'engagement des employés pour aider à aligner les stratégies, les politiques, les processus et les ressources pour atteindre leurs objectifs en utilisant des méthodes telles que le travail d'équipe et la communication.

Le leadership est différent de l'engagement. En fait, le leadership doit avoir plus d'engagement. La principale attente est que la haute direction soit activement impliquée dans la mise en œuvre et le suivi du système de gestion de la qualité.

Au niveau de la responsabilité et de l'autorité, la volonté de promouvoir la participation à la gestion, est élargie au niveau de la prise de décision et proche de l'impuissance. Ceci est confirmé par le fait que la règle précise que les dirigeants sont responsables de

³⁹ Claude PINET, 10 clés pour réussir sa certification ISO 9001, AFNOR, France, 2006, p52.

⁴⁰ Khelifa YAKOUBI, « L'implication du personnel dans la certification ISO et démarche qualité », Mémoire de Magister, option management, université Abou Bakr Belkaid-Tlemcen, 2007-2008, p116.

⁴¹ Claude PINET, Op.cit. , p52.

l'établissement de systèmes qui donnent au personnel le droit de remplir ses obligations en ce qui concerne la prise de décision concernant ses activités.

1.9 Flexibilité et implication des RH dans le SMO :

P. Barranger et Huguel définissent la flexibilité comme :

L'ajustement de l'effectif au volume donné de la demande de court terme, par le transfert de l'individu d'un atelier vers un autre, d'une usine à l'autre, selon les impératifs de production.

La mise en place d'une qualification polyvalente ou capacités de travailler sur des machines fortement différentes.

La mobilisation collective, en cas d'incidents et plus généralement de réorganisation du travail dans l'entreprise (implication des systèmes participatifs tels que les cercles de qualité et systèmes de suggestions).⁴²

Cette définition met l'accent sur le besoin de mobilité des ressources humaines, la capacité des salariés à s'adapter à différents postes, et surtout la volonté ou la capacité à s'intégrer dans des formes de réorganisation du travail (passage du travail individuel au travail collectif, externalisation et matérialisation du potentiel de connaissances). Approche créative ou innovante.

J. IGUALENS met en évidence, quant à lui, l'importance du rôle de la GRH dans le développement de la flexibilité. A ce titre, il considère le système de RH comme la source du potentiel de flexibilité, grâce au développement des potentiels humains, tout en encourageant l'initiative et l'autocontrôle, et la responsabilité du changement transférée aux salariés.⁴³

⁴² P. BARRANGER et HUGUEL, Modèles de production flexible et Ressources Humaines, Edition Economica, Paris, 1991, p38.

⁴³ J. IGUALENS, La flexibilité dans le secteur aérospatial, programme de recherche flexibilité et performance : quelle évolution du travail et de l'emploi, Edition Dunod, Paris, 2002, p88.

Conclusion

Mobiliser des ressources humaines pour implanter un SMQ nécessite des ressources telles que du financement, de la formation, du temps pour convaincre les employés, du soutien à la communication... afin de vaincre la résistance des employés aux tâches routinières. La mise en œuvre de la gestion de la qualité nécessite des changements culturels et de gestion. C'est-à-dire mobiliser les RH pour adopter un nouveau mode de travail et des valeurs de qualité spécifiques dans une culture d'entreprise adaptée est la clé du succès. De même, les dirigeants qui doivent mobiliser les RH par la collaboration professionnelle pour les motiver et les impliquer. De plus, ce nouveau système de contrôle provoque des changements opérationnels. Nous avons ciblé deux conditions, à savoir le leadership, lorsque le leader doit accepter le comportement suffisant pour la gestion de la qualité et la reconnaissance des RH, qui non seulement permet d'évaluer la performance du travail, mais aussi c'est du leadership, où le leader doit adopter le comportement une gestion adéquate de la qualité, ainsi qu'une reconnaissance des RH, qui ne permet pas seulement d'évaluer l'efficacité du travail, mais aussi doit adopter le comportement d'une gestion adéquate de la qualité, Mais c'est aussi l'occasion d'échanger sur les nouveaux objectifs et attentes de développement de l'employé afin de s'assurer qu'il est outillé pour relever les nouveaux défis. L'efficacité des évaluations des RH dépend de l'équité du processus.

CHAPITRE 03 :

**Evaluation de l'implication du
personnel au sein de La BWC**

De nos jours, la plus part des salariés travaillent parce qu'ils se sentent obligés de le faire dans le but de satisfaire leurs besoins. De ce fait, ils n'accordent pas une très grande importance au développement de la société. Cette situation trouve son explication dans l'insuffisance des facteurs d'implication.

La BWC est toujours à la recherche de moyens d'améliorer ses normes de qualité, et elle continue de le faire par le biais de son système de management de la qualité. Cette démarche est portée par plusieurs facteurs, comme l'implication de son personnel afin de renforcer la contribution de l'ensemble de ses collaborateurs à l'atteinte de son objectif qualité.

L'objectif de ce chapitre III est bien vérifié, le niveau de l'implication des ressources humaines dans la démarche qualité de la station BWC où nous avons élaboré notre recherche.

Ce chapitre est scindé en trois sections

- Dans la première section, il sera question de présenter la station de dessalement de l'eau de mer.
- La deuxième section sera consacrée au management de qualité dans la station, ainsi que les certifications de la station.
- Dans la troisième et la dernière section on va analyser l'implication des ressources humaines dans la démarche de management de qualité dans la station.

Section 01: Présentation de l'organisme d'accueil

Avant d'étudier le management de la qualité au niveau de la station de dessalement de l'eau de mer, il est utile de donner une présentation de la société BWC ainsi qu'un aperçu sur le processus de dessalement.

1.1 DESCRIPTION DE LA STATION DE CHATT EL HILAL :

1.1.1 PRÉSENTATION DE LA SOCIÉTÉ BWC :

Le projet de la station de dessalement d'eau de mer de Beni Saf fait partie d'un large programme de construction d'usines de dessalement entrepris par le gouvernement algérien pour fournir à l'Algérie une ressource stable en eau potable et permettre à la nappe phréatique de se renouveler .

Le 26 mai 2004, un groupement d'entreprises espagnoles GEIDA a remporté l'Appel d'Offre International N°05/AEC/2003 relatif à la conception, la construction, le financement, la possession et l'exploitation de l'usine de dessalement de Beni Saf, d'une capacité de production d'eau de 200.000m³/jour.

BENI SAF WATER COMPANY SPA, société par actions de droit algérien est créée le 14 Novembre 2004, pour réaliser et exploiter la station de dessalement d'eau de mer.

1.1.1.1 Associés :

- GEIDA : une société espagnole qui investit dans des projets de dessalement d'eau de mer en Algérie. La société est détenue à 51% par Grupo cobra. Elle est composée à part égale par Cobra et tedagua
- AEC : AEC société de droit algérien 49%, composé des deux plus grandes compagnies algériennes du secteur de l'énergie

1.1.1.2 Partenaires :

- Le prêteur du projet est constitué d'un pool bancaire de banques publiques algériennes, qui comprend BEA 50%, CPA 33%, BNA 11% et BDL 06%.

1.1.1.3 Clients :

- SONATRACH
- ALGERIENNE DES EAUX

Figure III.1: Les différents collaborateurs de la station bwc

Source : données fournies par la station.

1.2 Situation géographique de la station :

Le site de l'usine de dessalement d'eau de mer de Chaat El Hillal a été implanté au Nord-Ouest de la ville d'Ain-Temouchent à environ 16 Km du chef-lieu de la wilaya.

Le site est localisé sur la rive gauche de la plage Chat El Hillel, commune de Sidi Ben Adda, wilaya d'Ain-Temouchent, elle s'étend sur une superficie de 65 700 m², avec une capacité de production de 200 000m³/j (avec 10 modules de dessalement).

Figure III.2: Situation géographique de la station



Source : site <http://desarrollo.benisafwater.com/index.html> (consulté le 20/05/2022, à 21:05).

1.3 PRÉSENTATION DE LA SOCIÉTÉ D'EXPLOITATION :

La station de dessalement d'eau de mer SDEM de Beni saf est l'une des plus grandes stations de dessalement d'eau de mer d'Algérie et d'Afrique, considérée comme le Fournisseur officiel d'eau de l'Ouest algérien.

Cette station est exploitée, en dépit d'un contrat signé le 10 septembre 2005, par l'UTE Desaladora Beni Saf d'Operacion & Matenimiento, une société espagnole soit un établissement permanent.

La société d'exploitation fait partie de la société TEDAGUA, entreprise leader du secteur de traitement de l'eau, construction et exploitation des stations de dessalement d'eau de mer, avec des contrats sur les cinq continents.

La station fonctionne selon le procédé de traitement d'Osmose Inverse, ce procédé a connu un grand développement durant les dernières décennies, et présente beaucoup d'avantages.

Cette dernière comprend une station de pompage d'eau brute, une station de production, un logement de services, un local de stockage d'eau, atelier, bassin de saumure, équipements de nettoyages, système de communications, système de contrôle et un laboratoire.

1.3.1 Fiche technique de L'usine de dessalement Chatt El Hilal :⁴⁴

-) **CONSTRUCTEUR** UTE DESALADORA BENI SAF CONSTRUCCION
- **PROCÉDÉ DE TRAITEMENT** Osmose Inverse
 - **CAPACITÉ DE PRODUCTION** 200 000 m³/j
 - **CONSOMMATION ÉLECTRIQUE** 4,15 kWh/m³
 - **TYPE DE PRISE D'EAU DE MER** émissaire sous-marin
 - **PRÉTRAITEMENTS** Pré filtration, Filtres à sable et anthracite, Filtres à cartouche
 - **PRÉTRAITEMENTS CHIMIQUES** Hypochlorite sodique, Chlorure ferrique, Acide sulfurique, Méta Bisulfite Sodique, Dispersant.
 - **SYSTÈME DE RÉCUPÉRATION D'ÉNERGIE** Chambres isobariques (ERI) 95%
 - **POST TRAITEMENT DU PRODUIT** Carbonate de calcium - Hypochlorite sodique
 - **MONTANT DU PROJET** 240 M\$
 - **COMPOSANT DE LA STATION** 10 unités de dessalement
 - **NOMBRE D'EFFECTIF** 64*
 - **QUALITÉ DE L'EAU PRODUITE** conforme aux normes OMS
 - **DÉBUT EXPLOITATION** mars 2010

1.3.2 Processus de dessalement de l'eau de mer par osmose inverse

Les données (énergie, eau brute, produits chimiques,...) varient en fonction du régime de travail, du mécanisme ainsi que des dimensions de l'usine.

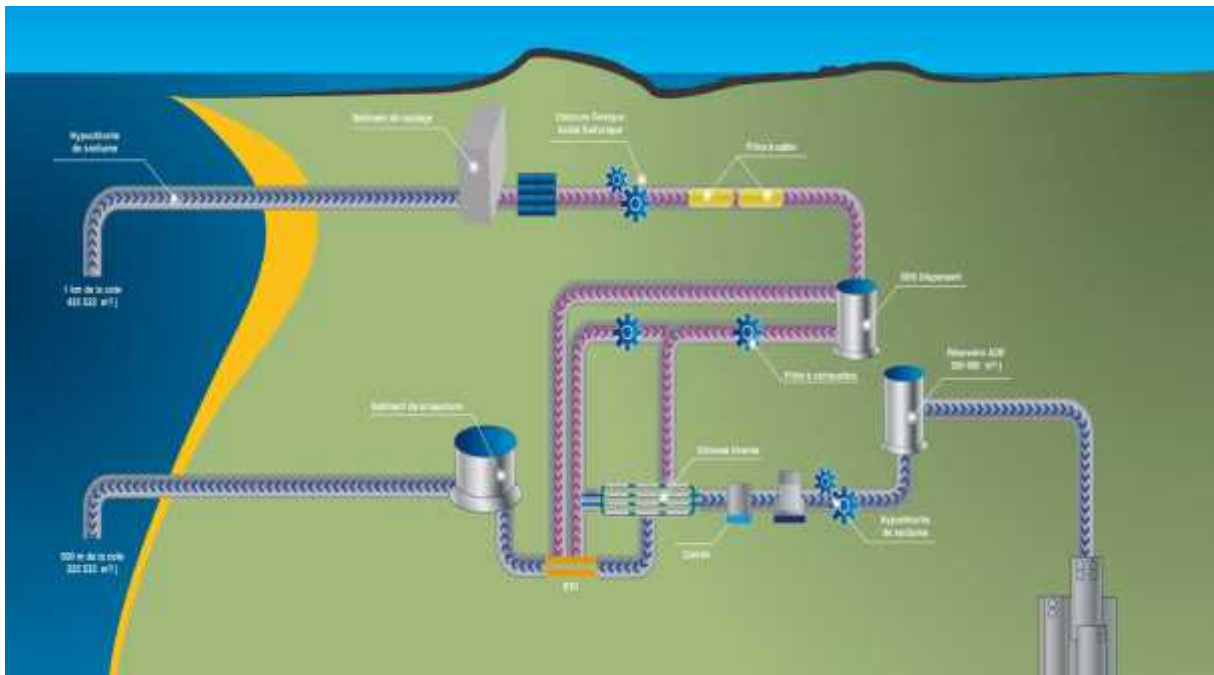
Le fonctionnement de l'usine est automatisé, grâce à un ordinateur industriel et plusieurs Automates.

Le processus de dessalement appliqué dans la station de béni Saf comporte quatre systèmes principaux :

- Un système de captage et pompage d'eau de mer
- Un système de prétraitement de l'eau de mer par filtration et microfiltration
- Un système de déminéralisation de l'eau micro-filtré par osmose inverse
- Un système de reminéralisations et conditionnement de l'eau déminéralisé

⁴⁴ : <https://benisafwater.com/station/> (consulté le 20/05/2022, à 20 :43) .

Figure III.3 : Le processus de dessalement de l'eau

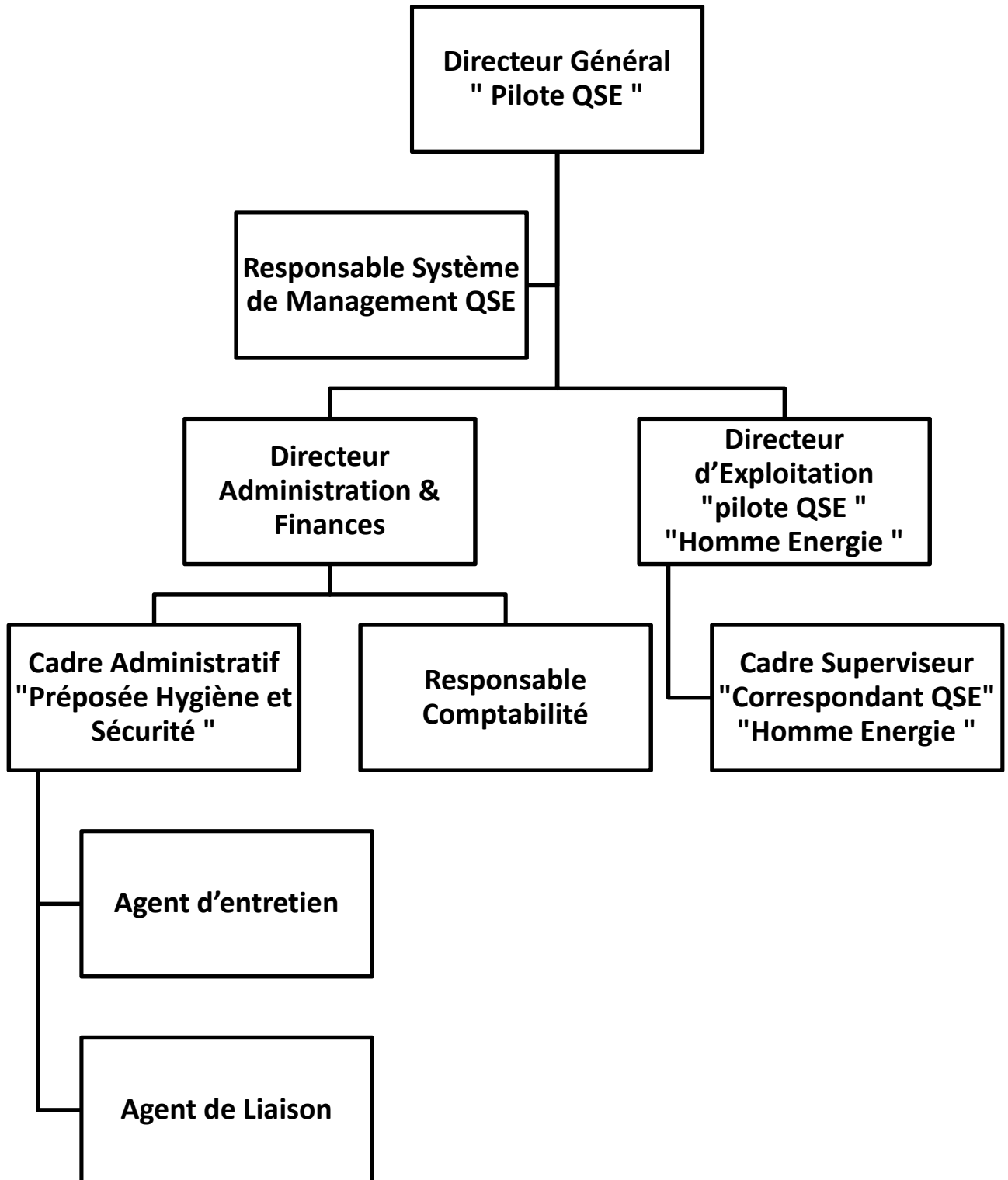


Source : le site de la station <https://benisafwater.com/station/> (consulté le 21 /05/2022, à 11:46).

Figure III.4: La technique de désalinisation



Source : le site de la station <https://benisafwater.com/station/> (consulté le 21 /05/2022, à 11:46).

Figure III.5: Organigramme de la station

Source : données fournies par la station.

Section 02 : Le management de la qualité dans l'entreprise.

L'objet de cette section est d'avoir une idée générale sur les certifications obtenues par la station.

La station de dessalement d'eau de mer de béni-saf a réussi à décrocher plusieurs certificats de qualité qui sont autant de points d'appui lui permettant de poursuivre un parcours sans faute sur le chemin ardu du dessalement.

1.1 Impératif managérial

Depuis novembre 2009, date du lancement de la production d'eau dessalée, la station de béni saf garde le cap sur son principal objectif : produire une eau de qualité irréprochable, avec des quantités constantes, et au moindre coût humain, économique et environnemental. Cette démarche qualité se développe sur plusieurs axes :

-)] **Cadence de production garantie** : un projet est en cours pour installer une onzième unité de production (rack) en stand-by pour garantir la capacité de 200.000m³/jour en cas d'arrêt d'une unité. Fait à souligner : ce projet de trois millions d'euros sera financé sur fonds propres des actionnaires
-)] **Performance de l'outil** : l'installation de membranes à osmose inverse de dernière génération autorise une augmentation du rendement de 10%.

1.2 Santé et sécurité : planifier, faire, vérifier, et agir.

BWC a, conformément aux prévisions établies pour l'année 2018, pu décrocher la norme SST ISO 45.0001 2018. Cette norme doit lui permettre d'améliorer sa performance SST notamment par :

- ✓ La mise en place de politique et d'objectifs SST ;
- ✓ L'établissement de processus tenant compte du contexte des risques des opportunités et des exigences juridiques ;
- ✓ La détermination des dangers et des risques SST avec une recherche de maîtrise de minimisation voir d'élimination des effets ;
- ✓ L'instauration de mesures de maîtrise opérationnelle afin de gérer les risques.

1.3 Efficience énergétique :

Les efforts de BWC en matière d'utilisation rationnelle sont confortés par la certification ISO 50001 pour son système de management de l'énergie. C'est avancée cruciale si l'on considère que l'industrie du dessalement est, ce qu'on ne manque pas de lui reprocher, une grande consommatrice d'énergie.

1.4 Les certifications :

1.4.1 ISO 9001: 2015

BENI SAF WATER COMPANY SPA fournit une ressource stable en eau potable à travers la réalisation, l'exploitation et la maintenance de ce site.

BWC – SPA s'est engagée dans une démarche de mise en place d'un système de management de la qualité conformément au référentiel ISO 9001: 2015.

La vision stratégique de la station est orientée vers la satisfaction des besoins et attentes des parties intéressées en assurant :

- la prise en compte des éléments liés au contexte dans lequel nous évoluons.
- le déploiement d'une approche basée sur la maîtrise des risques et opportunités à tous les niveaux de l'entreprise pour garantir l'amélioration permanente des résultats.
- L'entretien et le suivi des compétences de notre personnel.

Elle vise l'amélioration continue de ses activités et développe une politique qualité basée sur les principes suivants :

- L'accroissement de la satisfaction des clients et parties intéressées.
- La conformité aux exigences légales et réglementaires.
- La conformité des produits.
- La maîtrise des activités externalisées.
- La rentabilité des ressources.

1.4.2 ISO 45001 : 2018

La certification ISO 45001 met au centre des préoccupations les questions de santé et de sécurité liées à toutes les activités de l'entreprise : société, service, direction, collectivité, ... Par exemple, il peut s'agir de la santé des travailleurs sur les chantiers. La démarche ISO 45001 va aussi induire un management proactif des salariés sédentaires : administratif ou bureau d'étude en plaçant au même plan que les personnels sur les chantiers.

BENI SAF WATER COMPANY Spa (BWC Spa) est consciente et soucieuse des dangers liés à la nature de ses activités qui génèrent des risques professionnels considérables. Pour cela elle accorde une importance privilégiée à la sécurité au travail et à la préservation de la santé des collaborateurs, travailleurs et de toute autre personne intervenant ou visitant les sites de BWC Spa.

1.4.2.1 PRÉCAUTIONS POUR LE PERSONNEL DE LA STATION : ⁴⁵

Les précautions indiquées ci-dessous sont spécifiques au système et doivent être prises pour éviter toute blessure du personnel d'exploitation en cours de fonctionnement :

-) Respect des directives du plan d'hygiène et de sécurité au travail, en conformité avec les prescriptions imposées par les lois en vigueur
-) L'air comprimé et l'énergie électrique peuvent être dangereux s'ils ne sont pas utilisés correctement. Avant tout type d'intervention dans l'unité, vérifier que toute la pression du système a été relâchée et que l'alimentation électrique a été coupée.
-) Les capotages des compresseurs sont en place et les panneaux fermés lors du fonctionnement.
-) Utiliser des bacs métalliques pour les filtres de tuyauteries sans protection métallique, l'utilisation de bacs plastique pouvant s'avérer dangereuse.
-) Éviter le contact de toute partie du corps avec l'air comprimé.

⁴⁵ : MIRIAM Mincholé, Instructions d'exploitation et de maintenance du système d'air comprimé, Édition 1, 2008, P12.

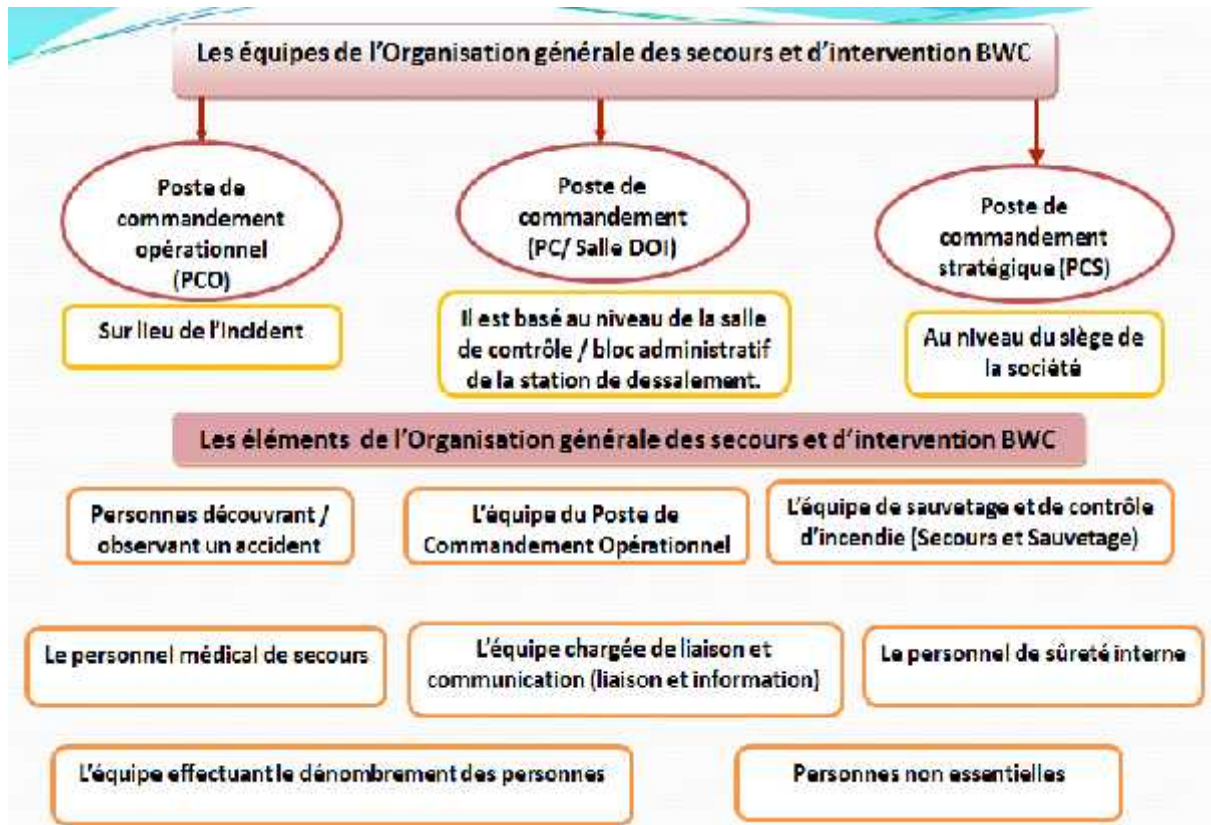
-) L'emploi d'air comprimé requiert le port du matériel de protection individuelle approprié.
-) La partie supérieure des colonnes de séchage peut atteindre des températures supérieures à 50°C au cours de la phase de chauffage.
-) Éviter de diriger le jet d'air comprimé sur la peau ou vers d'autres personnes.
-) Avant de relâcher de l'air par un flexible, veiller à tenir fermement l'extrémité libre pour éviter qu'elle ne soit projetée de part et d'autre et provoque des blessures.
-) Des signaux d'avertissement du type « ce compresseur peut démarrer sans préavis » ou « ce compresseur peut démarrer à distance » doivent être installés.

1.4.2.2 PII de la station de dessalement BWC :

Chaque entité opérationnelle doit disposer d'une organisation adaptée pour la gestion des incidents et accidents, qui doit être mise en place en fonction de la taille du site, de sa complexité et des moyens humains et matériels dont il dispose.

L'organisation générale des secours et d'intervention au niveau de la Station de dessalement de l'eau de mer est composée des équipes d'organisation des équipes (PC, PC Opérationnel, PC stratégique)

Figure Erreur ! Il n'y a pas de texte répondant à ce style dans ce document..I: Missns générales des fonctions PII



Source : données fournies par la station.

1.4.3 ISO 50001 : 2018

ISO 50001 se fonde sur l'amélioration continue – un modèle de système de management que l'on retrouve dans d'autres normes bien connues, dont ISO 9001 et ISO 14001. Grâce à ce modèle, il est plus facile pour un organisme d'intégrer le management de l'énergie à l'ensemble des efforts qu'il met en œuvre pour améliorer son management de la qualité et son management environnemental.

ISO 50001 définit un cadre d'exigences pour que les organismes puissent :

-) Élaborer une politique pour une utilisation plus efficace de l'énergie
-) Fixer des cibles et des objectifs pour mettre en œuvre cette politique

-) S'appuyer sur des données pour mieux comprendre les problèmes liés à la consommation d'énergie et prendre des décisions pour y remédier
-) Mesurer les résultats
-) Examiner l'efficacité de la politique,
-) Améliorer en continu le management de l'énergie.

A côté de son apport décisif à l'équilibre hydrique des pays arides ou semi-arides comme l'Algérie, l'activité du dessalement souffre d'un handicap quasi-réduisant au vu des enjeux et préoccupations climatiques et autres : c'est en effet une industrie énergivore.

BWC, pour sa part, refuse de s'incliner devant cette fatalité ; bien au contraire, elle a, dès le début de son activité, inscrit au cœur de ses préoccupations la nécessité de contenir du mieux possible son fardeau énergétique avant de le réduire, tout en préservant les performances et le rendement de son outil de production, voir l'améliorer.

Le projet du photovoltaïque en cours de réalisation fournira à terme 400 mWh/an en électricité propre projet avancé en énergie renouvelable vient s'ajouter à celui de 2014 (56 lampadaires d'éclairage public) et surtout à l'important dispositif de récupération d'énergie (E.R.I) intégré au cœur du processus de production d'eau dessalé. Il illustre à merveille la haute préoccupation écologique de préservation des ressources de la planète et la volonté de l'usine de Beni Saf d'incarner un repère probant du développement durable dans notre pays.

Section 03 : Analyse et interprétation des résultats

L'objectif de cette section est de vérifier le niveau d'implication des employés dans le cadre du Management de la qualité de la station et afin de répondre à notre problématique, différentes étapes se sont imposées :

1.1 Techniques de collecte des données

L'étude a utilisé des données quantitatives provenant d'un questionnaire, du moment qu'il s'avère le plus adapté aux recherches quantitatives puisqu'il permet de traiter de grands échantillons et d'établir des comparaisons chiffrées et la méthode qualitative par un entretien pour cette méthode, nous avons procédé par la technique d'entretien semi-directif. C'est la

forme d'interview où on fait passer un questionnaire oralement. Les questions sont prévues et non majoritairement improvisées au fil de la discussion. Les questions sont relativement ouvertes, c'est-à-dire que nous posons des questions tout en laissant l'enquêté répondre en toute liberté. Le but visé avec ce type d'entretien est la vérification de points précis et recueillir plus d'informations afin d'approfondir la recherche.

Ensuite, pour répondre à notre problématique, différentes étapes se sont imposées :

□ **L'analyse documentaire**

C'est une phase dans laquelle, nous avons entrepris des lectures intensives des différents documents, à savoir :

- l'organigramme de l'entreprise ;
- La certification à l'ISO.
- le tableau de bord de l'entreprise.

Et plus généralement, tous les documents relatifs à l'activité de l'usine.

B La méthode d'analyse des données

Nous nous sommes penchés sur une enquête du terrain au sein de la station, auprès du Directeur d'Exploitation ainsi un responsable de la direction générale et le responsable HSE.

En effet, pour mener à bien nos travaux et atteindre notre objectif de recherche qui est de déterminer le niveau d'implication des ressources humaines dans la gestion de la qualité, nous avons sélectionné un cas réel au sein d'une station de dessalement BWC.

1.2 Synthèse des entretiens

A la fin des entretiens menés avec un responsable de la direction générale ainsi que le responsable qualité, nous nous sommes arrivés aux résultats suivants :

1.2.1 Analyse de l'implication affective du personnel

Pour les responsables qualité, la politique globale de l'entreprise et son organisation garantissent des conditions de travail optimales pour impliquer les salariés de manière **cohérente, réciproque et appropriative**.

De cette façon, les employés sont engagés dans leur travail et en sont récompensés. A cet effet, nous confirmons qu'au niveau de la station, l'équation de la participation au travail est bien résolue.

1.2.2 Le style de leadership

Le style de leadership appliqué correspond d'avantage avec les attentes des salariés, le leadership est légitimé par la compétence et le style de direction est participatif. Ce qui facilite l'adoption de l'objective qualité par le personnel.

1.2.3 Implication au travail

Pour mieux comprendre est ce que BWC fait participer ses employés dans les différents processus de gestion de l'entreprise (processus de production, contrôle qualité, ...etc.). L'analyse de ces processus est important afin d'arriver aux objectifs fixés.

La station a mis en place un plan de communication pour tenir la hiérarchie et les salariés informés des activités des uns et des autres, ce qui a conduit la DRH à donner une consigne pour sensibiliser les ouvriers aux bonnes performances et corriger les éventuels manquements. Les rapports d'audit interne s'appuient sur des outils de gestion de la qualité afin d'aider à identifier et corriger les erreurs, et de sensibiliser les groupes de travail afin que des améliorations futures puissent être apportées.

1.2.4 La formation et l'amélioration continue

La formation au sein de la station BWC est avant tout une mise à niveau des connaissances et compétences des travailleurs, elle est considérée comme une composante principale de la gestion des ressources humaines qui est à son tour considérée comme la colonne vertébrale de l'usine afin d'assurer le bon déroulement du processus de dessalement.

D'après le responsable HSE, la pratique de la formation est d'une importance capitale pour l'entreprise, mais aussi pour l'amélioration des compétences individuelles et organisationnelles du personnel des différentes désignations. La BWC organise chaque lundi appelé " le lundi formation " une formation spécifique à son personnel assurée par des experts pour garantir la

bonne formation du personnel ainsi d'éviter les accidents. Ainsi l'organisation des formations des équipes d'intervention par des exercices et entraînement en cas de crise.

1.2.5 Le déroulement du questionnaire

Le questionnaire a été destiné à un échantillon de 64 employés de la station, mais nous n'avons récupéré que 47 copies. Bien que nous ayons accompagné notre recherche d'un texte qui explique le caractère académique de notre recherche.

1.3 L'échantillonnage

Pour réaliser une enquête, on utilise généralement un échantillon représentatif. Nous voulions nous assurer que ces données démographiques soient aussi représentatives que possible. A partir d'un échantillon, on peut créer un modèle de la population beaucoup plus petit, ne contenant qu'un certain nombre d'individus représentatifs. Dans notre cas, notre échantillon est composé de (64) personnes.

1.4 La méthode d'analyse des résultats par questionnaire :

L'analyse des données obtenues de notre enquête par questionnaire s'est effectuée avec l'outil informatique en utilisant le logiciel Excel pour le dépouillement des questionnaires, ainsi que l'utilisation du logiciel statistique SPSS (Statistical Package for Social Statistic) version 21, pour structurer les données recueillies sous forme de tableaux et de graphes.

1.4.1 Interprétation des résultats de l'enquête

Après avoir recueilli le questionnaire (annexe) de l'échantillon, nous avons commencé à analyser les réponses.

1.4.1.1 Analyse de l'échantillon

La première série de questions pour notre échantillon est liée à leur statut socioprofessionnel, comme l'âge, le sexe, l'expérience professionnelle, la fonction.

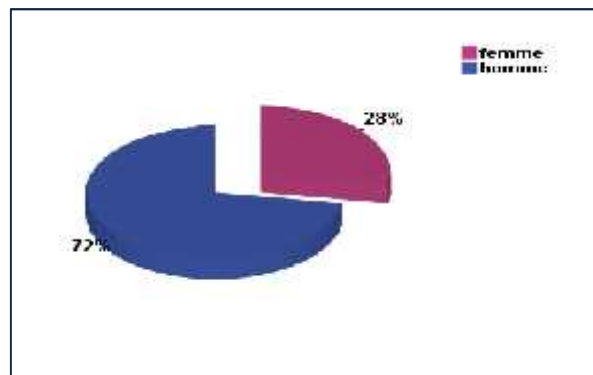
1) La répartition de l'échantillon par genre

Sur les 47 questionnés, les répondants étaient de 34 du sexe masculin et 13 du sexe féminin, comme le montre le tableau suivant :

Tableau N° 01 : La répartition de l'échantillon par genre

Réponse	Effectifs	Pourcentage
homme	34	72%
femme	13	28%
Total	47	100%

Source : Etabli par nous même à partir des résultats de notre enquête.

Figure N° 01 : La répartition de l'échantillon par genre

Source : Etabli par nous même à partir des résultats de notre enquête.

Comme il est indiqué dans les résultats du questionnaire, les interrogés sont en majorité des hommes avec un taux de 72%.

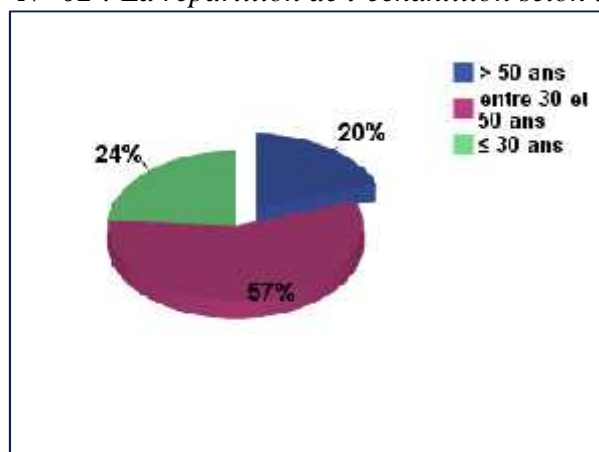
2) La répartition de l'échantillon selon l'âge

D'après ces résultats, nous constatons que le taux le plus élevé est celui de la tranche «entre 30 et 50 ans » : 55 %, par contre les autres classes « 30 ans » et « plus de 50 ans» représentent respectivement les pourcentages suivants : 23% et 19 %. On peut dire que l'entreprise s'investit donc dans une population jeune dynamique et prometteuse.

Tableau N° 02: La répartition de l'échantillon selon leur âge

Réponse	Effectifs	Pourcentage
> 50 ans	1	2%
30 ans	9	19%
entre 30 et 50 ans	11	23%
Total	26	55%
	47	100%

Source : Etabli par nous même à partir des résultats de notre enquête.

Figure N° 02 : La répartition de l'échantillon selon leur âge

Source : Etabli par nous même à partir des résultats de notre enquête.

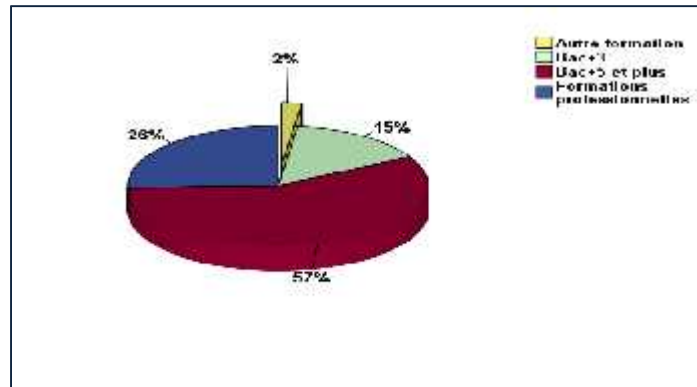
3) La répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction

Le tableau n°07 et la figure n°13 représentent la répartition de la population enquêtée selon le niveau d'instruction.

Tableau n° 03 : La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction

Réponse	Effectifs	Pourcentage
Autre formation	1	2%
Bac+3	7	15%
Bac+5 et plus	27	57%
Formations professionnelles	12	26%
Total	47	100%

Source : Etabli par nous même à partir des résultats de notre enquête.

Figure N°3 : La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction

Source : Etabli par nous même à partir des résultats de notre enquête.

D'après les résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, on constate que 57% de l'échantillon ont un niveau universitaire sachant que presque la moitié d'eux ont un niveau de Bac+5 et plus, 15% ont un bac+3. Le reste soit 26% de l'échantillon ont poursuivi d'autres formations professionnelles.

On remarque que plus de la moitié des travailleurs questionnés sont des universitaires, ce qui signifie que la station exige une main d'œuvre qualifiée vu la nature du travail qui nécessite un niveau d'étude élevé. (Ingénieurs, contrôleurs, biologistes, ...)

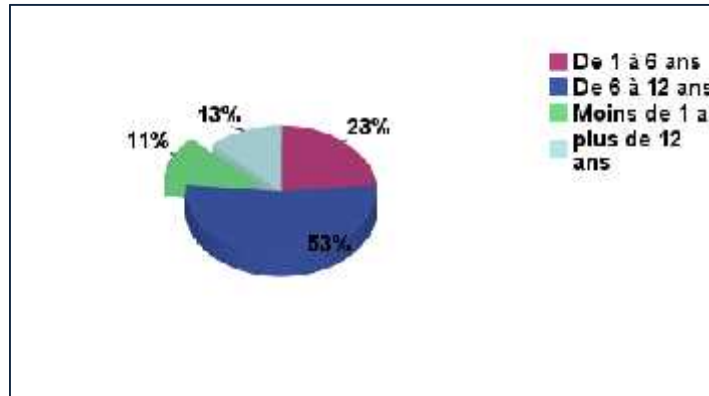
4) La répartition de l'échantillon selon l'expérience

Tableau N° 04 : L'ancienneté au sein de l'entreprise

Réponse	Effectifs	Pourcentage
De 1 à 6 ans	11	23%
De 6 à 12 ans	25	53%
Moins de 1 an	5	11%
plus de 12 ans	6	13%
Total	47	100%

Source : Etabli par nous même à partir des résultats de notre enquête.

Figure N°4: L'ancienneté au sein de l'entreprise



Source : Etabli par nous même à partir des résultats de notre enquête.

53% de nos interrogés ont enregistré une durée de travail valant de 6 à 12 ans au sein de la filiale sujet de notre étude, sachant qu'il existe un personnel depuis la phase de construction de la station ce qui explique que la filiale a réussi à maintenir son personnel, ensuite on trouve 23% ayant une durée de travail allant de 1 à 6 ans.

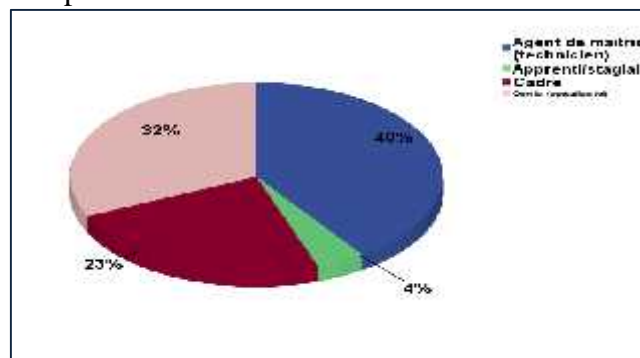
5) La répartition des enquêtés selon le statut socioprofessionnel

Tableau n° 05 : La répartition des enquêtés selon le statut socioprofessionnel

Réponse	Effectifs	Pourcentage
Agent de maîtrise (technicien)	19	40%
Apprenti/stagiaire	2	4%
Cadre	11	23%
Ouvrier (opérationnel)	15	32%
Total	47	100%

Source : Etabli par nous même à partir des résultats de notre enquête.

Figure N° 05: Répartition des individus de l'échantillon selon leurs fonctions



Source : Etabli par nous même à partir des résultats de notre enquête.

Les résultats de cette question, nous indiquent qu'on a touché à plusieurs niveaux hiérarchiques, parmi eux 40% sont des technicien, 32% des opérationnels, 23% représentent des cadre et enfin 4 % qui sont des stagiaires car la BWC et grâce à l'accord signé avec les universités et les écoles supérieures, les étudiants font chaque année leurs stages de formation de fin d'études pratiques à l'usine.

6) La répartition des enquêtés selon la satisfaction du poste occupé

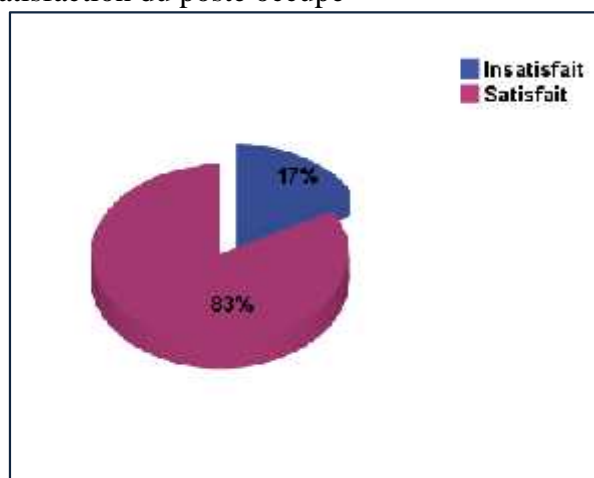
Le tableau ci-dessous montre la satisfaction des employés par rapport à leur poste actuel :

Tableau N° 06 : La satisfaction du poste occupé

Réponse	Effectifs	Pourcentage
Insatisfait	8	17%
Satisfait	39	83%
Total	47	100%

Source : Etabli par nous même à partir des résultats de notre enquête.

Figure N° 06 : La satisfaction du poste occupé



Source : Etabli par nous même à partir des résultats de notre enquête.

Presque tous les employés interrogés (83%) correspondent aux qualifications de leurs postes actuels, mais 17 % d'entre eux déclarent que leurs emplois actuels ne correspondent pas à leurs compétences et à leur formation.

7) Les conditions de travail

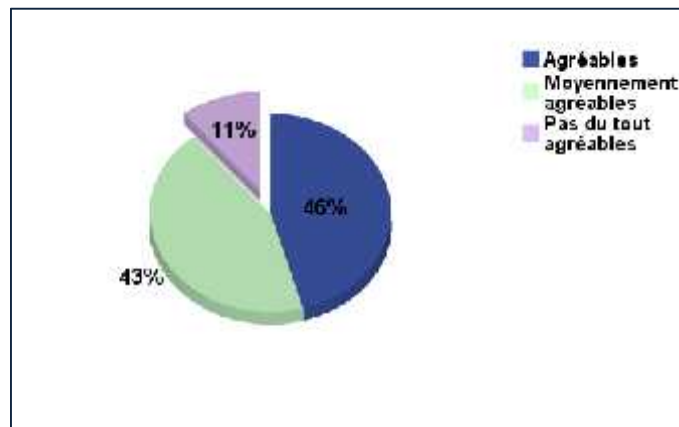
L'analyse des conditions de travail constitue un axe très important dans l'analyse de la motivation des salariés car elle permet d'en saisir l'étendue de sa signification et le tableau ci-dessous nous permet de comparer notre échantillon à cet axe.

Tableau N° 07: Les conditions de travail

Réponse	Effectifs	Pourcentage
	1	2%
Agréables	21	45%
Moyennement agréables	20	43%
Pas du tout agréables	5	11%
Total	47	100%

Source : Etabli par nous même à partir des résultats de notre enquête.

Figure N° 07 : Les conditions de travail



Source : Etabli par nous même à partir des résultats de notre enquête.

Selon les résultats de notre sondage, presque la moitié de nos répondants soit 46 % reconnaissent que les conditions de travail au sein de l'entreprise sont agréables par contre 43% de notre échantillon ont répondu qu'il y a des insuffisances en termes de conditions de travail, alors que 11% étaient totalement insatisfaits.

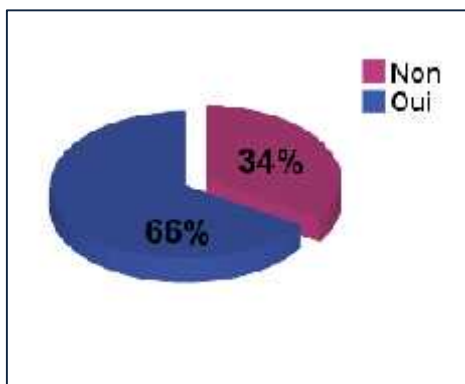
8) Le plaisir au travail

Tableau N° 08: Le plaisir au travail

Réponse	Effectifs	Pourcentage
Non	16	34%
Oui	31	66%
Total	47	100%

Source : Etabli par nous même à partir des résultats de notre enquête.

Figure N°08: Le plaisir au travail



Source : Etabli par nous même à partir des résultats de notre enquête.

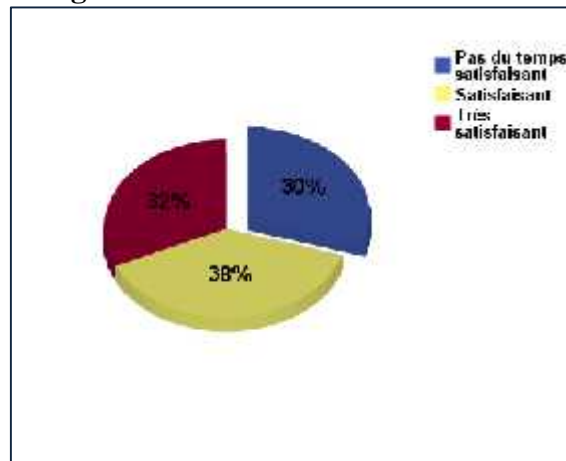
Nous avons constaté que 66 % des salariés de notre échantillon apprécient de travailler dans la station, tandis que 34% des personnes interrogées n'apprécient pas leur travail.

9) L'évaluation du salaire

Tableau N° 09: L'évaluation du salaire

Réponse	Effectifs	Pourcentage
Pas du temps satisfaisant	14	30%
Satisfaisant	18	38%
Très satisfaisant	15	32%
Total	47	100%

Source : Etabli par nous même à partir des résultats de notre enquête.

Figure N° 09 : L'évaluation du salaire

Source : Etabli par nous même à partir des résultats de notre enquête.

Les résultats ont été presque égaux :

-) 38 % du personnel trouvent que le salaire est satisfaisant ;
-) 32 % du personnel trouvent que le salaire est très satisfaisant ;
-) 30% du personnel trouvent que le salaire n'est pas du tout satisfaisant.

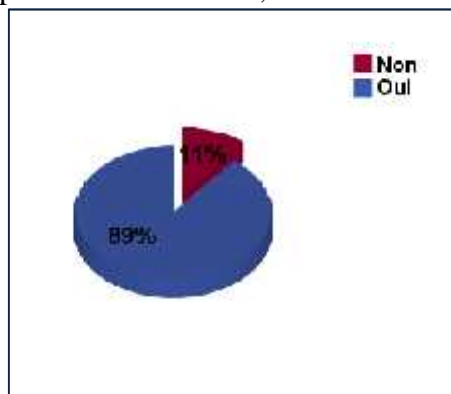
10) La participation aux réunions, formations ou sensibilisation

Tableau N° 10: La participation aux réunions, formations ou sensibilisation

Réponse	Effectifs	Pourcentage
Non	5	11%
Oui	42	89%
Total	47	100%

Source : Etabli par nous même à partir des résultats de notre enquête.

Figure N°10: La participation aux réunions, formations ou sensibilisation



Source : Etabli par nous même à partir des résultats de notre enquête.

Parmi les 47 salariés sondés, 89% ont affirmé qu'il existe des programmes de formation au sein de l'entreprise. Les 11% restants désapprouvent et cela s'explique par l'inadéquation des formations à leurs besoins. A partir de cela, nous pouvons dire que la station accorde un intérêt pour la formation de ses employés.

La station organise chaque semaine par un lundi une formation précise dans plusieurs domaines dédiées au personnel de chaque service.

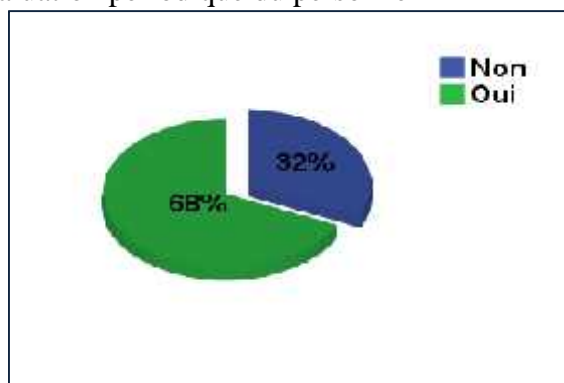
11) L'Evaluation des RH

Tableau N° 11 : Evaluation périodique du personnel

Réponse	Effectifs	Pourcentage
Non	15	32%
Oui	32	68%
Total	47	100%

Source : Etabli par nous même à partir des résultats de notre enquête.

Figure N° 11 : Evaluation périodique du personnel



Source : Etabli par nous même à partir des résultats de notre enquête.

Les résultats obtenus indiquent que 68% des répondants assurent qu'il existe une évaluation périodique alors que 32 % des répondants ignorent l'existence de l'évaluation.

Le processus d'évaluation est mené tous les deux mois selon des critères précis (assiduité, discipline, achèvement du programme). Ce qui vous aidera à gravir les échelons et à gagner un bonus. Cette évaluation permet d'identifier les besoins de formation afin de répondre aux besoins de la main-d'œuvre. Ce type d'évaluation est basé sur des réglementations conçues pour améliorer les salaires des employés, plutôt que d'évaluer leurs performances.

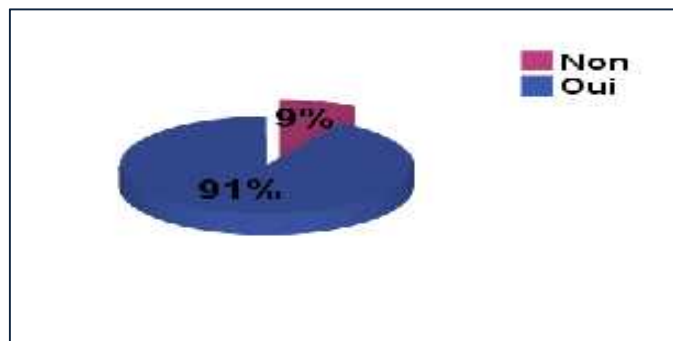
12) La certification dans la station:

Tableau N° 12: L'existence de certification dans la station

Réponse	Effectifs	Pourcentage
Non	4	9%
Oui	43	91%
Total	47	100%

Source : Etabli par nous même à partir des résultats de notre enquête.

Figure N°12 : L'existence de la certification dans la station



Source : Etabli par nous même à partir des résultats de notre enquête.

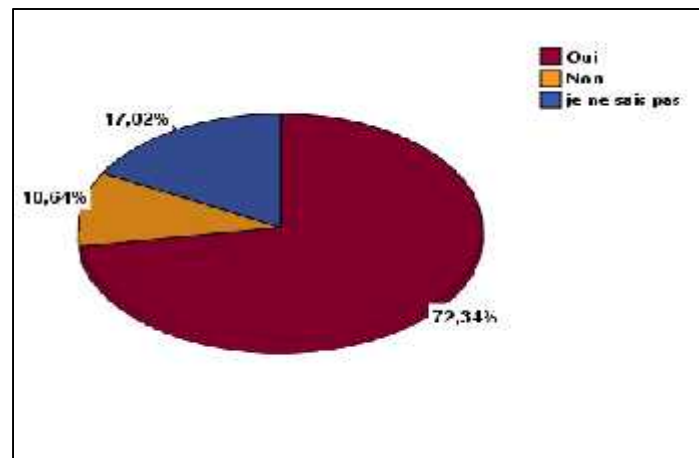
On constate qu'une grande majorité de personnes (91%) savent que la station de dessalement est certifiée. Cependant, une petite minorité (9%) de notre échantillon n'est pas consciente de ce fait. Le SMQ est une partie importante des opérations quotidiennes de la station et montre à quel point il est important pour son processus de dessalement de l'eau de mer.

13) Le suivi de l'implication du personnel

Tableau N°13 : le suivi de l'implication du personnel

	Effectifs	Pourcentage
je ne sais pas	8	17%
Non	5	10,6%
Oui	34	72,3%
Total	47	100%

Source : Etabli par nous même à partir des résultats de notre enquête.

Figure N° 13 : le suivi de l'implication du personnel

Source : Etabli par nous même à partir des résultats de notre enquête.

La lecture de la figure ci-dessus indique que 72.34% des répondants estiment qu'il existe un suivi de l'implication du personnel dans la démarche qualité, d'une part 17 % « je ne sais pas » et d'autre part avec 10.6% qui répondent par « non».

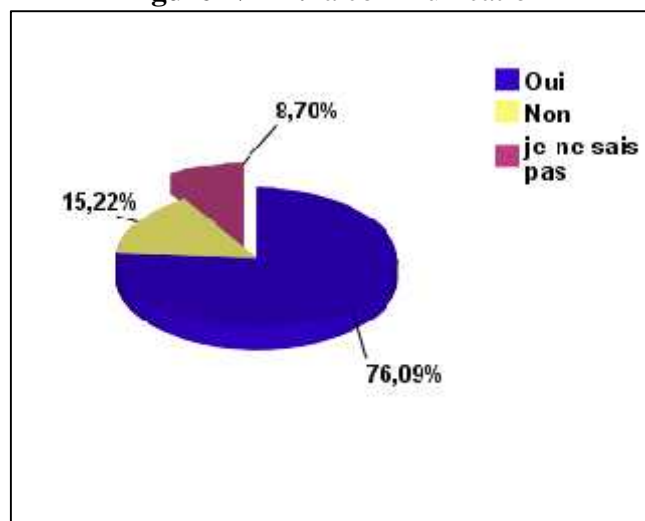
D'après ces résultats qui affirment que la station accorde une importance à l'implication des employés, nous apprécions aussi une réelle conscience de l'importance de cette notion « l'implication du personnel » de la part des employés et de son apport dans la réussite d'un SMQ.

14) La communication

Tableau N°14 : la communication

	Effectifs	Pourcentage
je ne sais pas	1	2%
Non	4	9%
Oui	7	15%
Oui	35	74%
Total	47	100%

Source : Etabli par nous même à partir des résultats de notre enquête.

Figure N°14 : la communication

Source : Etabli par nous même à partir des résultats de notre enquête.

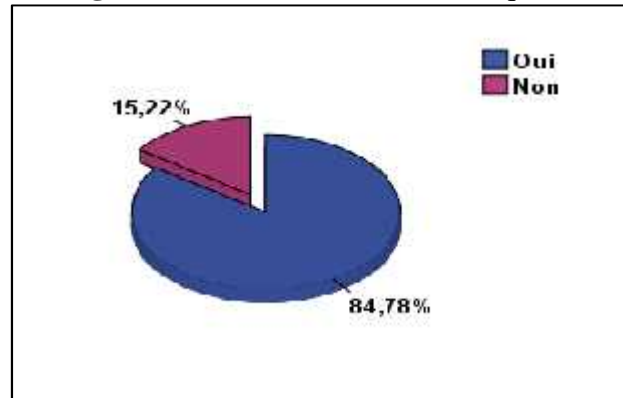
Nous constatons que 76% des employés répondent par « oui » sur la communication du projet de la qualité par la direction, 15,2% ont répondu par « non » et 8.7% « je ne sais pas ». Ceci s'explique par l'existence d'un plan de communication au sein de la station afin de prévoir les actions de communication à mener pour informer, sensibiliser, rendre des comptes, alerter et même motiver le personnel. En tout, il permet à chacun de comprendre le projet.

15) L'amélioration de la qualité

Tableau N°15 : l'amélioration de la qualité

	Effectifs	Pourcentage
	1	2,1%
Non	7	14,9%
Oui	39	83,0%
Total	47	100,0%

Source : Etabli par nous même à partir des résultats de notre enquête.

Figure N°15 : l'amélioration de la qualité

Source : Etabli par nous même à partir des résultats de notre enquête.

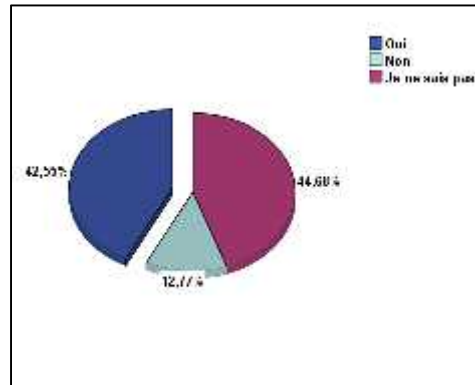
Les réponses à cette question démontrent que presque la majorité de l'échantillon soit 84,7% ont soutenu que la station dispose d'une structure de veille stratégique pour intégrer les nouvelles techniques/méthodes d'amélioration de la qualité, sachant que 15,2% ont répondu par « non ». Cela démontre que la station cherche à améliorer de plus en plus la qualité.

16) Les méthodes de la communication productive

Tableau N°16 : les méthodes de la communication productive

	Effectifs	Pourcentage
Je ne sais pas	21	44,7%
Non	6	12,8%
Oui	20	42,6%
Total	47	100,0%

Source : Etabli par nous même à partir des résultats de notre enquête.

Figure N°16 : les méthodes de la communication productive

Source : Etabli par nous même à partir des résultats de notre enquête.

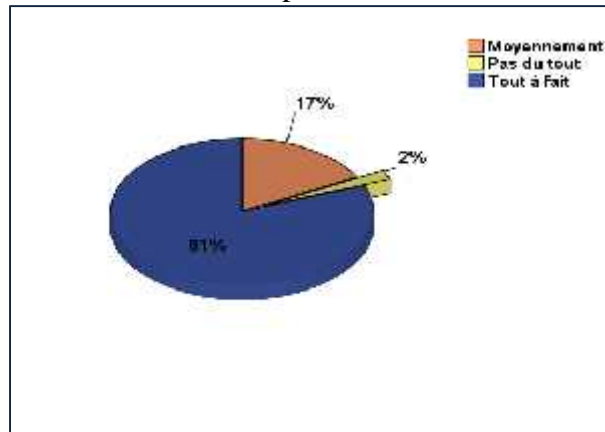
Parmi les 47 salariés sondés, 21 ont répondu par « je ne sais pas » sur le point que la station s'appuie sur la pratique de méthodes de communication productive (Brainstorming, méthodes de questionnement,...), alors que 20 l'ont affirmé et 12, 7% ont répondu par « non ».

17) La démarche qualité :

Tableau N° 17 : la définition du rôle et de la responsabilité dans la démarche qualité

Réponse	Effectifs	Pourcentage
Moyennement	8	17%
Pas du tout	1	2%
Tout à fait	38	81%
Total	47	100%

Source : Etabli par nous même à partir des résultats de notre enquête.

Figure N° 17 : La définition de leur rôle et responsabilité dans la démarche qualité

Source : Etabli par nous même à partir des résultats de notre enquête.

Les résultats montrent que 81% des employés interrogés ont répondu « tout à fait » à la définition de leur rôle et de leur responsabilité dans la démarche qualité, contre 17% ayant répondu « moyennement ». 2% « pas du tout ».

L'interprétation de ces résultats confirme que le processus de production de l'usine exige une démarche qualité

De nombreux employés pensent qu'une gestion de la qualité contribuera à assurer la pérennité de l'entreprise et à protéger leurs emplois. Le succès de la démarche repose sur l'implication de l'ensemble du personnel de l'entreprise.

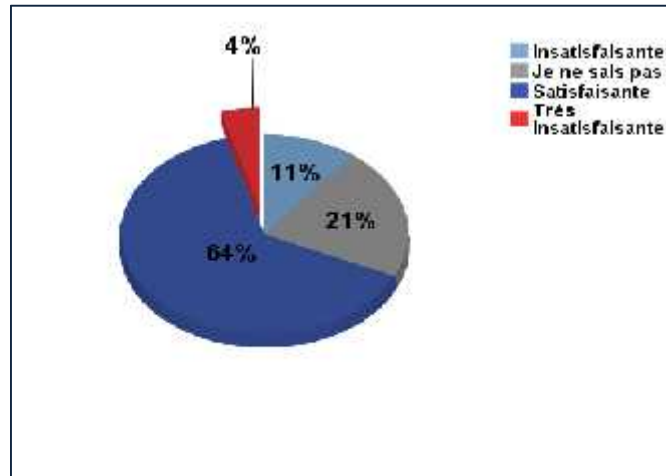
18) L'implication et la motivation :

Tableau N°18: L'implication et la motivation de l'ensemble du personnel dans la démarche qualité

Réponse	Effectifs	Pourcentage
Insatisfaisante	5	11%
Je ne sais pas	10	21%
Satisfaisante	30	64%
Très insatisfaisante	2	4%
Total	47	100%

Source : Etabli par nous même à partir des résultats de notre enquête.

Figure N°18 : L'implication et la motivation de l'ensemble du personnel dans la démarche qualité



Source : Etabli par nous même à partir des résultats de notre enquête.

En terme d'engagement des employés envers la qualité, 64 % des employés trouvent que l'implication et la motivation de l'ensemble du personnel dans la démarche qualité est satisfaisant, tandis que 21 % des employés ont répondu par « je ne sais pas », 11% trouvent qu'elle n'est pas satisfaisante et 4% ont répondu par « très insatisfaisante ».

1.4.1.2 Résultats du questionnaire

En se référant à l'enquête réalisée au sein de la station de dessalement BWC pour but d'évaluation de l'implication des ressources humaines dans le système de management de la qualité, nous pouvons résumer les résultats obtenus d'une manière générale comme suit :

- A priori nous avons relevé que la grande majorité du personnel jouit d'un bagage académique du niveau universitaire ou bien des aptitudes professionnelles sanctionnées par des formations dans le domaine du dessalement de l'eau de mer, conditions exigées par la station lors du recrutement .Par ailleurs, l'ancienneté du personnel au niveau de la BWC démontre la fidélité de celui-ci à la station ;
- D'après les résultats dégagés par notre questionnaire, il est à noter que le personnel présent éprouve une satisfaction vis à vis des postes occupés actuellement ainsi qu'envers les conditions de travail assurées par l'employeur comme il manifeste un grand plaisir à

accomplir les tâches quotidiennes qui lui sont confiées ; ceci génère une implication remarquable des employés dans l'usine ;

- Le rôle de l'administration RH est apparent à travers l'organisation des formations multiples et diverses dont bénéficient régulièrement les employés pour leurs mise à niveau en concordance avec l'évolution technologique et pratique relative à leurs spécialités .Aussi nous précisons que le personnel est au courant de l'existence d'un programme d'évaluation ;
- L'information importante recueillie, fait preuve de la connaissance du personnel que la station fonctionne sur la base de la démarche qualité et qu'elle détient les certifications ISO et que les tâches accomplies sont conditionnées par le respect du SMQ d'où l'engagement et la motivation de celui-ci dans la démarche qualité pour assurer la continuité et l'atteinte des objectives qualités.

Conclusion :

Comme nous l'avons vu dans ce chapitre, qui traite le niveau de l'implication du personnel de la station qui veille à améliorer leurs méthodes et leurs processus, puisque c'est en fait l'essence de leur métier.

Durant ces dernières années, la BWC s'est axée sur plusieurs sources de motivation de ces employées, ce qui a éprouvé un sentiment d'attachement à la station et améliorer la production en quantité et en qualité.

Pour ce qui est de la démarche qualité de la station, comme nous l'avons constaté elle s'est certifiée, et a mis en place une politique management de la qualité par l'encouragement de la formation soit en interne ou en externe, et la mise en place d'un audit interne efficace qui a détecté toutes les défaillances et les insuffisances ,soient personnelles ou matérielles au niveau de la station.

Nous avons trouvé que la station BWC a réussi dans l'instauration du SMQ, et dans l'obtention de plusieurs certifications, ce qui permet d'améliorer de plus en plus son organisation

Conclusion Générale

Actuellement les entreprises doivent être agiles pour s'adapter aux changements du marché, c'est pour cette raison qu'il est nécessaire d'améliorer en permanence la qualité de ses produits et de ses services afin d'atteindre les résultats souhaités et garder l'entreprise en avance sur ses concurrents. Ceci ne pourrait se réaliser que par la mise en place d'un système de management de qualité performant.

La réussite de la mise en œuvre de la démarche qualité nécessite la présence d'un personnel qualifié et engagé, ainsi que des actions ressources humaines adaptées. Ces actions permettront de motiver le personnel, de favoriser le travail en groupe, de former et d'améliorer l'environnement de travail. Cela créera un sentiment de satisfaction et de loyauté parmi le personnel, ce qui se traduira par une plus grande efficacité et efficience dans leur travail

Cette recherche avait pour but d'évaluer **l'implication des ressources humaines dans le management de la qualité au sein de de la station de dessalement de Chatt El Hilal (BWC).**

Auparavant, nous nous sommes appuyés sur la confirmation de l'hypothèse selon laquelle

Les ressources humaines occupent une place primordiale dans la mise en place du système de management de la qualité. Donc nous concluons que, la relation entre le management de la qualité et la gestion des ressources humaines est une relation d'interdépendance et de complémentarité, **(Hypothèse 1 confirmée).**

Par ailleurs, le contenu de la deuxième hypothèse qui consiste en la satisfaction et la motivation des employés représente un impact direct et positif sur l'implication dans le système de management de la qualité. car ils forment une relation de causalité circulaire. De même, une forte implication crée un climat favorable à la motivation et la satisfaction, si elle est pérenne consolide l'implication. **(Hypothèse 2 confirmée).**

Suite à notre investigation, nous avons relevé que la réussite et la renommée de la BWC au fil du temps dans le domaine qualité est dû dans sa grande majorité à l'implication de son personnel qui ont mené aussi à la réussite de son système management qualité. Ce qui a éprouvé un sentiment d'attachement à la station et d'améliorer la production en grande capacité et en qualité, **(Hypothèse 3 confirmée).**

Sur la base de cette recherche, nous pouvons voir que l'implication du personnel dans la gestion de la qualité contribue de manière significative au succès du système management qualité et à son amélioration continue.

Au terme de cette étude, plusieurs apports méritent d'être notés :

- Nous avons retenu de manière générale l'intégration de la démarche qualité dans la station, et plus particulièrement la nécessité d'une implication du personnel autour de cette démarche.
- L'étude offre aux responsables plus d'informations sur le personnel et sur leurs comportements.
- Grace aux résultats fournis, la station peut atteindre ses objectifs souhaités en termes de qualité par l'implication de plus en plus du personnel.

Nous tenons à signaler que nous avons rencontré certaines difficultés pour la réalisation de ce travail tels que :

- De nombreux questionnaires ne nous ont pas été restitués.
- Le fait de ne pas avoir pu évaluer l'implication du personnel dans sa totalité parce que un bon nombre des agents se trouvent dans les salles techniques auxquelles notre accès était interdit.
- L'éloignement du siège de la compagnie par rapport à l'unité de traitement.
- Absence de coordination entre le planing des stages étudiants et la disponibilité permanente du personnel approprié.

L'évocation des limites de notre recherche ouvrent la voie à certains prolongements pouvant être traités à l'avenir :

- L'impact de l'implication du personnel sur la performance de l'entreprise.
- L'importance de l'implication du personnel dans la création d'une culture positive au sein d'une entreprise.
- Une adaptation du système de management de la qualité est indispensable pour les entreprises nationales afin de substituer des produits importés.

- Modes et impact de la gestion des connaissances dans le processus d'amélioration continue de la qualité.
- Aspects et impact de la communication productive dans la dynamique du SMQ.

Globalement, La démarche qualité permet à l'entreprise de s'entourer d'hommes et de femmes hautement qualifiés et motivés, capables d'exercer efficacement leurs missions et de gérer correctement leurs responsabilités. Cela aura un impact positif sur la performance de l'entreprise, car la ressource humaine est fondamentale pour l'édification d'un SMQ.

Bibliographie

I. Ouvrage :

- J B. Forman, « du manuel qualité au manuel de management », Ed AFNOR, Paris, 2001.
- J Bernillon (A) et Cérutti (O), « Implanter et gérer la qualité totale », édition d'Organisation, Paris, 1988.
- J BOYER L. et EQUILBEY N., « G.R.H. nouvelles pratiques », Edition ems management et sociétés, 2003.
- J Claude PINET, 10 clés pour réussir sa certification ISO 9001, AFNOR, France, 2006.
- J COLLIGNON Etienne, WISSLER Michel, Qualité et compétitivité des entreprises, du diagnostic aux actions de progrès", Edition Economica, Paris 1984.
- J J. IGUALENS, La flexibilité dans le secteur aérospatial, programme de recherche flexibilité et performance : quelle évolution du travail et de l'emploi, Edition Dunod, Paris, 2002.
- J Jean Pierre Citeau, « gestion des ressources humaines ; principes généraux et cas pratiques », 4^{ém} édition, édition Armand colin, paris, 2002.
- J Kaoru ISHIKAWA, La gestion de la qualité, Edition Dunod, 2007.
- J Le GALL JEAN MARC, « la gestion des ressources humaines, 4^{ème} éd, Paris, 1996.
- J P. BARRANGER et HUGUEL, Modèles de production flexible et Ressources Humaines, Edition Economica, Paris, 1991.
- J PARILLE (P), « la fidélisation des ressources humaines », édition Economica, Paris, 2004, P65.
- J Patrice ROUSSEL et Frédéric WACHEUX, « Management des ressources humaines», Edition De Boeck, Bruxelles, 2005.
- J PERETTI, Jean. Marie, « ressources humaines », 12[°] Eme édition, Vuibert, Paris 2010.
- J ROUSSEL(P), citée MORENO (M), « Gestion des Ressources Humaines-GRH », IAE-UTI, Paris, 2008.
- J SEKIOU (L), « la gestion du personnel », édition d'Organisation, Paris, 1986.
- J SEKIOU (L), BLONDIN (L), PERETTI(J.M), «passion ressources humaines », édition 4L Inc., Montréal, Québec.

II. Reuves :

- J Ines DHAOUADI, Assâad EL AKREMI, Jacques IGALENS, « Une analyse critique du management par la qualité totale : implication pour la GRH », revue de gestion des ressources humaines, éditions ESKA, n°67, 2008.

III. Travaux universitaires :

- J AMZAL (Y), BOUKHERROUB (A) : L'implication des ressources humaines dans le management de la qualité. Cas : La filiale El Emir de Mascara du groupe Gilplait, Mémoire de Master en Sciences de Gestion, Université mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2020.
- J ARAB N et HALATA L : Impact de la certification environnemental ISO 14001 sur la performance environnemental d'une entreprise algérienne : Cas de l'entreprise national de l'industrie de l'électroménager (ENIEM).Mémoire pour l'obtention du diplôme de magister en sciences économiques, université mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, faculté de science commerciale, économiques et science de gestion, (2012).
- J Khadidja SINI, « Le rôle de la gestion des ressources humaines dans l'amélioration de la qualité », Mémoire de Magister en sciences de gestion, Université Abou Bakr Belkaid-Tlemcen, 2007-2008.
- J Khelifa YAKOUBI, « L'implication du personnel dans la certification ISO et démarche qualité », Mémoire de Magister, option management, université Abou Bakr Belkaid-Tlemcen, 2007-2008.
- J LÉRAT-PYTLAK Jérôme, Le passage d'une certification ISO 9001 à un management par la qualité totale, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Toulouse, 2002.

IV. Documents :

Documents internes à l'entreprise :

- J MIRIAM Mincholé, Instructions d'exploitation et de maintenance du système d'air comprimé, Édition 1,2008.

V. Textes règlementaires :

- J Norme internationale ISO 10018 : 2012, Management de la qualité-Lignes directrices pour l'implication et les compétences du personnel, publiée en Suisse, 2012.
- J Norme internationale ISO 9000 : 2005, Systèmes de management de la qualité-Principes essentiels et vocabulaire, troisième édition, publiée en Suisse, 15/09/2005.
- J Norme internationale ISO 9001 : 2008, Systèmes de management de la qualité-Exigences, Quatrième édition, publiée en Suisse, 15/11/2008.

VI. **Webographie :**

<https://qualite.ooreka.fr/comprendre/controle-qualite>

<https://www.certification-qse.com/iso-9001-v2015-7-principes-de-management-de-qualite/>

<https://www.kmu.admin.ch/kmu/fr/home/savoir-pratique/gestion-pme/certification-normalisation/normalisation/management-qualite/systeme-gestion-qualite-avantages.html>

http://www.ianor.dz/index.php?id_page=2

<https://qualitexpert-dz.com/iso/tout-sur-iso-9001/mise-en-place-smq-iso-9001/>

<https://www.emerhode.com/blog/processus-de-recrutement>

<https://www.gwconseil.com/reussir-sa-gpec.html>

<https://www.manager-go.com/management/implication-du-personnel.htm>

<http://desarrollo.benisafwater.com/index.html>

<https://benisafwater.com/station/>

Les annexes

Annexe 01 : le questionnaire

Annexe 02 : Guide d'entretien

Annexe 03 : certificat de la station (ISO 9001 :2015)

Annexe 04 : certificat de la station (ISO 45001 :2018)

Annexe 05 : certificat de la station (ISO 50001 :2018)

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

Madame, Monsieur ;

Afin d'enrichir notre mémoire de fin de cycle, en vue de l'obtention d'un Master en sciences commerciales à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales (EHEC) (ex INC), option : Management et entrepreneuriat ayant pour intitulé « l'implication des ressources humaines dans le management de la qualité », nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire. Nous vous assurant que ce questionnaire établi sous l'anonymat, répond à un objectif purement scientifique.

Nous vous remercions pour votre collaboration et votre aide qui nous seront très précieuses.

ABID NESRINE

Question 01 : Vous êtes :

Un homme

Une femme

Question 02 : Votre Age :

30 ans

Entre 30 et 50 ans

> 50 ans

Question 03 : Quel est votre niveau d'instruction ?

Bac+3

Bac+5 et plus

Formations professionnelles

Autre formation

Question 04: Votre ancienneté dans la station ?

Moins de 1 an

De 1 à 6 ans

De 6 à 12 ans

Plus de 12 ans

Question 05 : Quelle est votre grade ?

Cadre Ouvrier (opérationnel)

Agent de maîtrise (technicien) Apprenti/stagiaire

Question 06 : Est-ce que vous êtes satisfait du poste que vous occupez ?

Satisfait

Insatisfait

Question 07 : Comment sont les conditions de travail ?

Agréables

Moyennement agréables

Pas du tout agréables

Question 08 : Éprouvez-vous du plaisir à faire votre travail?

Oui

Non

Question 09: Le salaire que vous percevez est-il :

Très satisfaisant

Satisfaisant

Pas du temps satisfaisant

Question 10 : Avez-vous déjà participé aux réunions, formations ou des campagnes de sensibilisation ?

Oui

Non

Question 11 : Êtes-vous évalués périodiquement ?

Oui

Non

Question 12 : Savez-vous que BWC est certifiée SMI : qualité (ISO 9001), le management de l'énergie. (ISO50001) et santé et sécurité au travail (ISO 45001) ? :

Oui

Non

Question 13: Existe-il des indicateurs de suivi de l'implication du personnel dans la démarche qualité dans votre station ?

Oui

No

Je ne sais pas

Question 14: Un projet qualité vous a-t-il été communiqué par la direction de la station ?

Oui

Non

Je ne sais pas

Question 15: La station dispose t'elle d'une structure de veille stratégique pour intégrer les nouvelles techniques/méthodes d'amélioration de la qualité ?

Oui

Non

Question 16: Est-ce que la station s'appuie sur la pratique de méthodes de communication productive (Brainstorming, méthodes de questionnement,...) ?

Oui

Non

Je ne sais pas

Question 17: Votre rôle et responsabilité sont-ils définis dans le cadre de la démarche qualité?

Tout à fait

Moyennement

Pas du tout

Question 18: Comment jugez-vous l'implication de l'ensemble du personnel dans la démarche qualité dans la station ?

Très insatisfaisante

Insatisfaisante

Satisfaisante

Je ne sais pas

Madame, Monsieur ; Nous vous remercions infiniment pour nous avoir accordé un peu de votre précieux temps et pour votre contribution.

Guide des questions des entretiens/interviews

Madame, Monsieur ;

Afin d'enrichir notre mémoire de fin de cycle, en vue de l'obtention d'un Master en sciences commerciales à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales (EHEC) (ex INC), option : Management et entrepreneuriat ayant pour intitulé «l'implication des ressources humaines dans le management de la qualité », nous vous prions de bien vouloir répondre à nos questions. Nous vous assurons que vos réponses seront établies sous l'anonymat, répondront à un objectif purement scientifique visant à nous informer sur l'évaluation de l'implication du personnel dans le management de la qualité au sein de la station BWC.

Nous vous remercions pour votre collaboration et votre assistance qui nous seront très précieuses.

Pourriez-vous me dire quelles sont les activités principales de la station BWC ?

Le style de leadership

- Quelle est la nature de leadership dans votre entreprise ?
- Les décisions sont-elles révisées avec le personnel ?

Implication au travail

- Selon vous, est ce que les salariés sont-ils impliqués au travail ?
- Est-ce que tout le personnel de la station est concerné par la démarche qualité ?

La formation et l'amélioration continue

- Pouvez-vous nous parler de votre programme de formation ?
- Est ce que vous arrivez à satisfaire la station en matière de compétences ?
- Avez-vous remarquez des améliorations des niveaux des compétences des employé après les formations faites ?
- Est- ce que vous évaluez votre personnel formé ?

Certificat

Référentiel **ISO 9001:2015**
Enregistré sous le n° **01 100 2018309**

Titulaire du certificat: **Beni Saf Water Company SPA**
Rue Slimane Aïtli,
Djenana El Malik Hydra Alger
Algérie
avec les succursales selon l'annexe

Domaine de validité: **Dessalement d'eau de mer par osmose inverse et commercialisation de l'eau potable produite.**

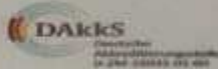
Par l'audit, la conformité aux exigences de la norme
ISO 9001:2015 a été démontrée.


Validité: **Ce certificat est valable du 18.05.2017 au 18.05.2020**
Certification initiale 2017
La date de l'audit de renouvellement: **21.02.2020**
La date de l'expiration du dernier cycle de la certification: **21.02.2020**

18.05.2020


TÜV Rheinland Cert GmbH
Am Gleichen Stein 1, 51105 Köln

www.tuv.com
www.tuv.com



 **TÜVRheinland**
Precisely Right.

Certificat

Référentiel **ISO 45001:2018**

Enregistré sous le n° **01 113 2018310**

Titulaire du certificat: **Beni Saf Water Company SPA**
Rue Slimane Aillili,
Djenane El Malik Hydra Alger
Algérie

avec les succursales selon l'annexe

Domaine de validité: **Dessalement d'eau de mer par osmose inverse et commercialisation de l'eau potable produite.**

Par l'audit, la conformité aux exigences de la norme ISO 45001:2018 a été démontrée.

Validité: **Ce certificat est valable du 18.05.2020 jusqu'au 17.05.2023.**
Certification initiale 2020

18.05.2020


TÜV Rheinland Cert GmbH
Am Grauen Stein · 51105 Köln

www.tuv.com
www.tuv.com



 **TÜVRheinland®**
Precisely Right.

Certificat

Référentiel **ISO 50001:2018**

Enregistré sous le n° **01 407 2018308**

Titulaire du certificat: **Beni Saf Water Company SPA**
12 Rue slimane allili djenane el malik
16000 HYDRA
Algérie


avec les succursales selon l'annexe

Domaine de validité: Dessalement d'eau de mer par osmose inverse et commercialisation de l'eau potable produite.

Par l'audit, la conformité aux exigences de la norme ISO 50001:2018 a été démontrée.

Validité: Ce certificat est valable du 10.11.2020 jusqu'au 09.11.2023.
Certification initiale 2020

11.11.2020


TÜV Rheinland Cert GmbH
Am Grauen Stein · 51105 Köln

© TÜV, TÜV and TÜV are registered trademarks. Utilization and application requires prior approval.

www.tuv.com



Table des matières

Résumé	
Dédicaces	
Remerciement	
Liste des figures	
Liste des abréviations	
Sommaire	
Introduction	12
Général	12
Chapitre 01 : Généralités sur le management de la qualité et la gestion des ressources humaines	2
Section 01 : généralités sur le management de la qualité :	6
1.1 Définition de la qualité :	6
1.1.1 Évolution du concept qualité :	7
1.1.2 L'inspection de la qualité :	7
1.1.3 Le contrôle de la qualité :	7
1.1.4 Apparition de l'assurance qualité :	8
1.2 Définition du Management de la qualité :	9
1.3 Définition du système de management de la qualité :	9
1.4 Les principes de management de la qualité.....	10
1.4.1 Orientation Client.....	11
1.4.2 Le leadership	11
1.4.3 Mobilisation et implication du personnel	11
1.4.4 L'approche processus et systémique	11
1.4.5 L'amélioration continue :	12
1.4.6 La prise de décision	12
1.4.7 Les relations factuelles avec les parties intéressées	12
1.5 L'Apport du Système de Management Qualité :	12
Section 02 : Aperçu sur la certification et sur les normes du SMQ	14
1.1 La certification :	14
1.1.1 Définition :	14
1.1.2 La démarche de la certification :	14
1.1.3 Les avantages de la certification :	15
1.1.3.1 En interne :	15
1.1.3.2 En externe :	16
1.2 La normalisation :	16

1.2.1	Définition de la normalisation :.....	16
1.2.1.1	Les organismes de normalisation :.....	17
1.2.2	Les objectifs de la normalisation :.....	19
Section 03 : la notion de la gestion des ressources humaines		19
1.1	Définition :.....	19
1.2	Les pratiques de la GRH :.....	20
1.2.1	Le recrutement	20
1.2.1.1	Objectifs du recrutement.....	20
1.2.2	La rémunération du personnel :.....	21
1.2.2.1	Les objectifs de la rémunération.....	22
1.2.3	La formation :.....	22
1.2.3.1	Les objectifs de la formation :.....	22
1.2.4	L'évaluation de la performance :	24
1.2.4.1	Les objectifs de l'évaluation de la performance :	24
1.2.5	La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences :	25
1.2.5.1	Les objectifs de la GPEC :	25
1.3	Enjeux de la fonction RH :	26
1.3.1	Du point de vue collectif :	26
1.3.2	Du point de vue individuel :	27
1.4	Les Missions et de la GRH :.....	27
1.4.1	Administrer efficacement :	28
1.4.2	Développer l'engagement des salariés :	28
1.4.3	Favoriser le changement :.....	28
1.4.4	Mettre en œuvre la stratégie :.....	29
Chapitre02 : Les ressources humaines dans un système de management de la qualité.....		31
Section 01 : l'implication des RH dans l'entreprise.		35
1.1	Définition de l'implication :.....	35
1.2	Les trois facteurs de l'implication :.....	36
1.2.1	Le facteur Individuel :.....	36
1.2.2	Le facteur culturel :	36
1.2.3	Le facteur Organisationnel :.....	36
1.3	Les enjeux de l'implication :	37

1.4	Les principaux modèles théoriques de l'implication :.....	37
1.4.1	La théorie de l'équité :	37
1.4.2	La théorie de l'échange sociale :	38
1.4.2.1	Le soutien organisationnel perçu :.....	38
1.4.2.2	La confiance organisationnelle :.....	39
1.4.2.3	L'accomplissement du contrat psychologique :.....	39
1.4.2.4	L'engagement :.....	40
1.5	Liens entre motivation, satisfaction et implication.....	40
1.5.1	Motivation et satisfaction.	40
1.5.2	Satisfaction et implication.....	40
1.5.3	Implication et motivation.....	41
1.6	Typologies de l'implication :.....	41
1.6.1	L'implication dans la valeur du travail :.....	41
1.6.2	L'implication dans la profession ou dans la carrière :.....	42
1.6.3	L'implication dans le syndicat	42
1.6.4	L'implication dans le groupe :	42
1.6.5	L'implication dans le travail (ou le poste occupé).....	43
1.6.5.1	Les approches de l'implication :.....	43
1.6.6	L'implication organisationnelle :	43
1.6.6.1	Dimension affective :.....	43
1.6.6.2	Dimension normative :.....	44
1.6.6.3	Dimension calculée :	44
Section 02 : l'implication du personnel dans une démarche qualité.....		44
1.1	La GRH selon les normes ISO :.....	44
1.2	La démarche qualité et la formation du personnel :.....	45
1.2.1	La formation complémentaire	46
1.2.2	La formation continue :.....	47
1.3	La démarche qualité et l'environnement du travail :.....	47
1.3.1	Les conditions physiques de travail :.....	47
1.3.2	Les conditions organisationnelles	48
1.3.3	Les conditions de santé et de sécurité au travail.....	48
1.4	La démarche qualité et l'engagement des salariés :.....	49

1.5	La démarche qualité et le travail en groupe :	49
1.5.1	Structures en équipe :	50
1.5.1.1	Cercle de la qualité	50
1.5.1.2	groupe d'amélioration de la qualité.....	51
1.5.1.3	Le Brainstorming :	51
1.5.1.4	Equipes de résolution de problèmes.....	51
1.5.1.5	Equipes de projet	52
1.6	Place des RH dans le SMQ :	52
Section 03 : processus et domaine d'implication des RH dans le SMQ		53
1.7	Processus d'implication des RH dans le SMQ :	53
1.7.1	Planification :	54
1.7.2	Réalisation :	55
1.7.3	Evaluation :	56
1.8	Domaines d'implication des RH.	57
1.8.1	L'implication des RH dans l'amélioration continue :	57
1.8.2	L'implication des RH dans le SMQ via la formation :	58
1.8.3	L'implication des RH dans le SMQ via la communication :	58
1.8.4	L'implication des RH dans le SMQ à travers un style de leadership adéquat :	59
1.9	Flexibilité et implication des RH dans le SMQ :	60
CHAPITRE 03 : Evaluation de l'implication du personnel au sein de La BWC		60
Section 01: Présentation de l'organisme d'accueil		61
1.1	DESCRIPTION DE LA STATION DE CHATT EL HILAL :	61
1.1.1	PRÉSENTATION DE LA SOCIÉTÉ BWC :	61
1.1.1.1	Associés :	62
1.1.1.2	Partenaires :	62
1.1.1.3	Clients :	62
1.2	Situation géographique de la station :	62
1.3	PRÉSENTATION DE LA SOCIÉTÉ D'EXPLOITATION :	63
1.3.1	Fiche technique de L'usine de dessalement Chatt El Hilal :	64
1.3.2	Processus de dessalement de l'eau de mer par osmose inverse	64
Section 02 : Le management de la qualité dans l'entreprise.		67
1.1	Impératif managérial.....	67

1.2	Santé et sécurité : planifier, faire, vérifier, et agir	67
1.3	Effizienz énergétique :.....	68
1.4	Les certifications :.....	68
1.4.1	ISO 9001: 2015	68
1.4.2	ISO 45001 : 2018	69
1.4.2.1	PRÉCAUTIONS POUR LE PERSONNEL DE LA STATION :	69
1.4.2.2	PII de la station de dessalement BWC :.....	70
1.4.3	ISO 50001 : 2018	71
Section 03 : Analyse et interprétation des résultats		72
1.1	Techniques de collecte des données	72
1.2	Synthèse des entretiens	73
1.2.1	Analyse de l'implication affective du personnel	74
1.2.2	Le style de leadership.....	74
1.2.3	Implication au travail.....	74
1.2.4	La formation et l'amélioration continue	74
1.2.5	Le déroulement du questionnaire.....	75
1.3	L'échantillonnage	75
1.4	La méthode d'analyse des résultats par questionnaire :	75
1.4.1	Interprétation des résultats de l'enquête	75
1.4.1.1	Analyse de l'échantillon	75
1.4.1.2	Résultats du questionnaire	91
Conclusion Générale.....		95
Bibliographie		
Annexes		
Table des matières		