Ecole des Hautes Etudes Commerciales

EHEC ALGER

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

Option : Management des Ressources Humaine

THEME :

L'implication des Ressources Humaines dans un système de management de la qualité

ETUDE DE CAS : SASACE SPA

Elaboré par :

Melle. Hadejer DJELOUD

Encadré par :

Mme. MEZAOUR Amel

Maitre de conférences A

5éme promotion

Juin 2018

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

EHEC ALGER

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

Option : Management des Ressources Humaine

THEME :

L'implication des Ressources Humaines dans un système de management de la qualité

ETUDE DE CAS : SASACE SPA

Elaboré par :

Melle .Hadejer DJELOUD

Encadré par :

Mme. MEZAOUR Amel

Maitre de conférences A

5éme promotion

Juin 2018

Résumé :

A la lumière des arrimages structurels à l'ouverture économique, le critère qualité, à travers ses différents niveaux, est devenu un facteur essentiel dans la compétitivité enter les entreprise, au risque de s'exclure du marché. Ce qui conduit à de véritables révolutions managériales, là où la qualité doit être vue comme un principe de management avec une forte dimension humaine.

La volonté de l'entreprise à adopter le système de management de la qualité, nécessite une collaboration entre toutes ses parties prenantes. L'implication du personnel de l'entreprise est un élément indispensable pour réussir cette démarche.

La mise en place des pratiques d'implication du personnel peut aider les entreprises à améliorer la qualité de ses produits et ses services, à gérer ses ressources humaines de façon optimale, à obtenir un atout stratégique en GRH qui lui permettra d'atteindre ses objectifs, à entretenir des liens hiérarchiques de façon à attirer davantage d'employés et à créer des relations collaboratives fructueuses avec tout le personnel.

Le but de cette étude est de montrer l'apport de l'implication du personnel à la réussite d'un système de management de la qualité au sein de l'entreprise (SASACE).

Mots clés : Système de management de la qualité, implication du personnel, politique qualité, l'amélioration continue.

ملخص

في ضوء التغيرات الهيكلية لانفتاح السوق ' أصبح معيار الجودة بمختلف مستوياته عامل أساسي للتميز في القدرة التنافسية بين المؤسسات ' مع خطر الاستبعاد من السوق. مما أدى إلى ثروات إدارية حقيقية 'أين ترى الجودة كمبدأ في الإدارة يتميز ببعد بشري قوي .

استعداد الشركة لاعتماد و تطبيق نظام الجودة ' يتطلب التعاون بين جميع أصحاب المصلحة ' و يعتبر إشراك موظفي الشركة هو عنصر أساسي لنجاح هذا المنهج.

إن تطبيق ممارسات إشراك الموظفين يمكن أن يساعد الشركات على تحسين جودة منتجاتها و خدماتها ' و إدارة مواردها البشرية على النحو الأمثل ' و الحصول علي إستراتيجية فعالة لإدارة الموارد البشرية التي تمكنها من تحقيق أهدافها ' للحفاظ علي العلاقات الهرمية من اجل جذب المزيد من الموظفين و إقامة علاقات تعاونية مثمرة مع جميع الموظفين.

الغاية من هذه الدراسة هي إظهار مساهمة مشاركة الموظفين في نجاح نظام إدارة الجودة في مؤسسة صاصاص .

الكلمات الدالة: نظام إدارة الجودة، إشراك الموظفين ، سياسة الجودة، التحسين المستمر

Abstract:

In light of structural tie downs to economic openness, quality criteria, through its different levels, has become a key factor in competitiveness between companies, the risk of being excluded from the market. This has led to real human dimension.

The willingness of the company to adopt the quality management system requires collaboration between all stakeholders, the involvement of company personnel is an essential element for the success of this approach.

The implementation of employee engagement practices can help companies to improve the quality of their products and services, manage their human resources optimally, and obtain a strategic HRM asset that will enable them to achieve their objectives, to maintain hierarchical relationships in order to attract more employees and to create productive collaborative relationships with all staff.

The aim of this study is to show the contribution of staff involvement in the success of a quality management system within the SASAC Company

Keywords: quality management system, staff involvement, quality policy, continuous improvement

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

A ma mère, qui m'a donné son soutien illimité.

A mon père qui m'a toujours encouragé.

À mes très chers frères, sœurs, amis qui n'ont épargné aucun effort pour m'instruire et qui ont fait preuve de beaucoup de compréhensions et de sacrifices, qu'ils trouvent ici le témoignage de mon profond respect et ma reconnaissance et

J'espère avoir la force d'être toujours à la hauteur de vos attentes

Ainsi qu'à tous ceux que j'ai connus durant les trois années Passées à l'EHEC.

Remerciement

Soulagé d'avoir mené ce travail a terme, je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont accordé leur temps et leurs attentions.

La réalisation de ce travail n'aurait été possible sans le soutien de nombreuses personnes auxquelles je souhaite présenter mes reconnaissances.

Je tiens à remercier sincèrement Mme ***A. MEZAOUR****, mon professeur à l'EHEC qui autant qu'encadreur de ce mémoire, s'est toujours montrée à l'écoute et très disponible tout au long de sa réalisation ainsi pour l'inspiration, l'aide et le temps qu'elle a bien voulu me consacrer.*

Mes remerciements iront aussi à mon professeur ***Dr. Kherri Abdencer*** *pour ses précieux conseils et orientations apportés pendant l'élaboration de ce travail.*

Je tiens également à exprimer ma gratitude et ma reconnaissance aux mes amis ***Imane, Amina, Hawa, Maroua, Roumeila****, jamais, je pourrai dire tout ce que je dois à mes amis et à mes collègues*

Mes chaleureux remerciements vont aux personnels de la ***société SASACE***

Je remercie aussi les membres de jury d'avoir accepté l'évaluation de ce travail.

Enfin, j'adresse également mes vifs, profonds et chaleureux remerciements à tous les enseignants que j'ai eu le plaisir d'avoir leurs aides et leurs contributions durant toute notre formation à l'EHEC exl'INC et a l'école préparatoire de Constantine.

Merci pour tout

Liste des figures

Chapitre 01

Figure I.1 : l'évolution du concept de management de la qualité
Figure I.2 : la roue de Deming
Figure I.3 : présentation générale de SMQ
Figure I.4 : la pyramide documentaire
Figure I.5 : modèle d'un système de management de qualité base sur les processus

Chapitre 02

Figure II. 1: lien entre la satisfaction, l'implication et la motivation selon DONNADIEU
Figure II.2 : stratégique dédié à l'implication et à la compétence de personnes
Figure II.3 : processus de développement de l'implication des RH et de l'acquisition des compétences dans SMQ
Figure II.4 : les valeurs de SASAC
Figure II.5 :l'évolution du Tableaux de bord de 2008 a ce jour

Chapitre 03

Figure III. : Distribution et collectes des questionnaires

Liste des tableaux

Chapitre 01

Tableau I. 1 : de managements traditionnels vers un management de la qualité

Chapitre 03

Tableau II.1 : présentation des interviewes
Tableau III.2 : distribution et collectes des questionnaires

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
AFNOR	L'association française de normalisation
AQL	Averge quality limite
CEI	Commission électrotechnique internationale
DRH	Directeur des Ressources Humaines
ETST	Européen télécommunication standards Institute
GRH	Gestion des Ressources Humaines
GRI	Global reporting initiative
IANOR	Institut Algérien de Normalisation
INAPI	Institut national Algérien de la propriété industrielle
ISO	International Organization for Standardization
MRH	Management des Ressources Humaines
NQA	Niveau de qualité acceptable
OST	Organisation Scientifique de Travail
PDG	Président Directeurs générale
PP	Parties prenantes
QC	Quality cercle
RH	Ressources Humaines
RMQ	Responsable de Management de la qualité
RSO	Responsabilité sociale d'organisation
SIRH	System d'information ressources humaines
SMI	Systèmes de management intégrés
SMQ	Système de Management de la qualité
SPA	Société par action
TQM	Total quality management

Sommaire

RESUME : **4**

DEDICACES **7**

REMERCIEMENT **8**

LISTE DES FIGURES **9**

LISTE DES TABLEAUX **10**

LISTE DES ABREVIATIONS **11**

INTRODUCTION GENERALE **14**

I. CHAPITRE : **21**

L'INTEGRATION DE LA QUALITE DANS LE MANAGEMENT DE L'ENTERPRISE **21**

Section 01 : La place de la qualité dans la gestion des entreprises **2**

Section 2 : Le management qualité assure la pérennisation de l'entreprise **13**

Section 3 : Le Système de Management de la Qualité **16**

II. CHAPITRE : **33**

LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET LEUR IMPLICATION DANS UN SYSTEME DE MANAGEMENT QUALITE **33**

Section 1 : La Gestion des Ressources Humaines et l'Implication du personnel **35**

Section 2 :L'implication des RH **43**

Section 3 : processus d'implication des RH dans le SMQ **56**

1. ***Relation avec les systèmes de management de la qualité*** **56**

2. L'implication des RH dans le SMQ via la formation : **60**

3. L'implication des RH dans le SMQ à travers un style de leadership adéquat : **60**

4. Comment assurer l'implication du personnel dans la prise en compte des objectives qualités de l'entreprise ? **61**

III. CHAPITRE : 63

ANALYSE DE LA CONTRIBUTION DE L'IMPLICATION DU PERSONNEL SUR L'AMELIORATION ET A LA PERFORMANCE DU SYSTEME MANAGEMENT DE LA QUALITE CAS SASACE SPA 63

Section 1: Présentation générale de la société Algérienne de sacs enduits 65

(SASACE SPA) 65

Section 2 : L'implication du personnel dans la démarche qualité au sein de l'SASACE : 79

Section 03 : Cadre méthodologique 81

I. La méthode qualitative 81

II. La méthode quantitative 89

Synthèses 106

Recommandations : 107

Conclusion 108

CONCLUSION GENERAL 109

Bibliographie 112

LES ANNEXES 117

Introduction générale

Introduction générale

Le marché mondial connait aujourd'hui un changement profond dans sa configuration et ses aspects, parallèlement avec une évolution progressive des logiques managériales ; organisationnelles et humaines, le souci de l'entreprise va donc au-delà de la production.
En effet, elles sont quotidiennement confrontées à la maîtrise et à l'amélioration des performances de l'ensemble de leur processus afin de garantir leur pérennité.

De ce fait là, il est évident que la qualité est une condition de succès et de pérennité des organisations, dans un monde économique qui est caractérisé par la forte concurrence, et une instabilité de l'environnement marqué par l'intensité et la rapidité des évolutions technologiques et commerciales. Donc chaque entreprise doit optimiser la satisfaction de sa clientèle par l'amélioration de sa qualité.

Autrement dit , L'entreprise a besoin d'améliorer ses politiques de gestion, en mettant le client dans la colonne vertébrale de la dynamique de ses actions, elle doit s'orienter de plus en plus vers l'aspect « qualité » avec la création et la favorisation d'une culture d'amélioration continue chez son personnel.
Le secret pour qu'une entreprise soit plus performante et compétitive se présente par la mise en œuvre d'un système de management de la qualité (SMQ) efficace. L'obtention d'un certificat du SMQ, crée en premier lieu une carte de visite de cette entreprise vis-à-vis des clients, ainsi qu'est une opportunité de structurer l'entreprise.

Pour ces multiples raisons, la volonté des entreprises d'obtenir la certification de son système de management de la qualité, et d'améliorer ses techniques managériales a vu une croissance éclatante dans le monde.

En effet, la mise en place d'une démarche qualité, nécessite une collaboration entre tous les membres de l'entreprise, qui constituent ses savoir-faire et ses compétences clés, ainsi sa source de créativité.

Autrement dit, concevoir la qualité comme un système intègre de management des entreprises, permet à celle-ci de s'inscrire dans un mouvement international de normalisation, de valorisation, de conformité et de recherche de l'excellence.

Introduction générale

La gestion du capital humain doit devenir elle aussi une priorité en termes de qualité. Or, assurer cette gestion des ressources humaines « de qualité » c'est s'investir dans la planification de son activité externe d'emploi et de carrière, dans le management des compétences, dans l'utilisation d'outils de mesure de la performance des collaborateurs.

Nombreuses sont les entreprises Algériennes qui ont intégré dans leurs stratégies un Système de Management de la Qualité. L'adaptation de la démarche qualité par les entreprises algériennes rencontre plusieurs obstacles à cause de l'absence d'une culture de « qualité ».

De leur part, les entreprises nationales fournissent beaucoup d'efforts afin d'adapter cette approche. L'intégration de ce système dans un organisme n'est pas un synonyme de la performance et la bonne satisfaction de la clientèle si cette démarche n'est pas bien mise en œuvre, pour ce faire l'entreprise doit s'assurer du bon fonctionnement de son SMQ d'une manière efficace pour atteindre les objectives qualités fixées.

Vue les difficultés vécues par les entreprises et surtout les entreprises algériennes; nous avons opté pour le traitement d'un sujet du domaine d'implication du personnel; car nous estimons que les recherches sur le sujet contribueront à améliorer et à développer notre expérience ainsi que notre adaptation dans le domaine professionnel.

A cet effet, nous nous sommes tracés pour objectif l'essai d'analyse la contribution de d'implication des ressources humaines dans un système de management de la qualité au sein de la société Algérienne (cas : l'entreprise SASACE)

Nous avons eu une occasion propice d'approfondir l'étude d'implication du personnel au sien de l'entreprise qui est un outil indispensable à sa performance.

La présente étude ayant pour thème ***« l'implication des ressources humain dans un système de management de la qualité ».***

A partir de cette idée nous avons choisi de formuler notre problématique de la façon suivante : ***« Comment*** **l'implication des ressources humain** ***peut-elle contribuer à l'amélioration et la performance du système management qualité de l'entreprise ? ».***

Introduction générale

L'analyse de cette problématique nous amène à aborder les questions suivantes :

- Est-ce que l'implication des ressources humaines apport-il une valeur ajoutée sur la SMQ?
- Faut-il impliquer le personnel dans la démarche qualité ?
- Comment l'implication du personnel contribue-t-elle dans la réussite d'un système de management de la qualité de l'entreprise ?
- L'entreprise cherche-t-elle à développer des pratiques RH, en premier lieu, par une intégration d'une démarche SMQ ?
- L'adoption de l'ISO 90001, permet elle à l'entreprise d'atteindre ses objectifs en matière de qualité ?

Afin de répondre à la problématique principale de notre recherche, nous avons émis Les hypothèses suivantes :

- **Hypothèse 1 :** Mener une démarche qualité consiste à intégrer la totalité des parties prenantes de l'entreprise, plus précisément son personnel.
- **Hypothèse 2 :** l'entreprise cherche par l'intégration de la SMQ à développer les pratiques RH en premier lieu.
- **Hypothèse 3** : Le rendement individuelle, la satisfaction et l'engagement envers l'entreprise sont des critères qui expliquent la relation (Implication des employés/ performance organisationnelle d'entreprise).
- **Hypothèse 4 :** L'implication du personnel pousse les employés à contribuer davantage pour s'améliorer de plus en plus lors de la réalisation de ses tâches, afin d'atteindre les objectives qualités, et donc de réussir le SMQ au sein de l'entreprise.

Pour confirmer ou infirmer ces hypothèses, nous avons adopté une approche empirique à l'aide des outils à la fois quantitatifs et qualitatifs.

Introduction générale

Parmi les raisons qui ont motivé notre choix pour l'élaboration de ce thème de recherche :

- ✓ Compte tenu de l'instabilité de l'environnement économique mondial.
- ✓ L'implication du personnel dans la démarche qualité, apparait 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 taches.
- ✓ L'apport des études sur la valeur ajoutée de la SMQ sur la RH n'est pas vraiment traité dans notre spécialité, ce qui nous a motivé pour fonder notre étude dans ce champ ;
- ✓ La motivation d'acquérir des connaissances sur le système de management de la qualité des entreprises Algériennes en générale et la société SASACE en particulier,
- ✓ Notre spécialisation dans le domaine « Management des Ressources Humaines » est d'une relation très étroite avec le sujet à l'étude.

La méthodologie de recherche et les techniques utilisées :

- ✓ La méthode descriptive vu qu'on a utilisé des entretiens administrés aux cadres de la société **SASACE**, cette méthode sera complétée par une étude épistémologique interprétative
- ✓ En ce qui concerne la collecte d'informations nécessaires à l'élaboration de notre mémoire de fin d'études, nous avons effectué nos recherches au niveau de la bibliothèque de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales (EHEC), la bibliothèque de l'école Nationale Supérieure de Management (ENSM), ainsi que sur la bibliothèque en ligne « ScholarVox » et le SNDL, en sus de la consultation des ouvrages liés au sujet et de nos cours d'EHEC.
- ✓ Analyse des résultats de l'enquête.

Introduction générale

Par souci de cohérence, nous avons jugé judicieux de structurer notre étude en trois chapitres scindés en sections comme suit : deux théoriques et un chapitre pratique, chacun d'entre eux contient trois sections.

- Le point de départ de la réflexion sera plus basique. Le premier chapitre traite l'intégration de la qualité dans le management de l'Enterprise, nous allons parler de tous les concepts qui ont une relation avec la qualité son impotence dans l'Enterprise, ainsi que la normalisation et certification dans les systèmes de management de la qualité.la notion SMQ et sa démarche.
- Dans le deuxième chapitre nous allons aborder l'évolution du GRH et ses approches, l'apparition de l'implication du personnel, ses typologies, les théories d'implication, les variables organisationnelles, ensuite nous allons aborder le processus d'implication des RH dans le SMQ et les conséquences de l'implication des employés dans la mis en place de système de management de la qualité.

- le troisième chapitre, soit la partie pratique, nous allons présenter le lieu de réalisation de notre étude : l'entreprise SASACE, ensuite, la démarche méthodologique adoptée pour un but d'identifier l'impact de l'implication du personnel sur le SMQ, pour finir avec l'interprétation et l'analyse des résultats, accompagner de suggestions et recommandations. Enfin, une conclusion synthétisera nos résultats attribués

I. Chapitre :

L'intégration de la qualité dans le management de l'Enterprise

Chapitre 1:

L'intégration de la qualité dans le management de l'Enterprise

Introduction

Le concept « qualité » est un terme essentiel très utilisé dans le langage courant, le discours sur la qualité est omniprésent dans le monde économique. La qualité est aujourd'hui une activité en fort développement dans des multiples sociétés

Dans l'industrie, la qualité d'un produit est correctement appréciée en comparant
Ses effets aux attentes des clients. Un produit ou service répondant parfaitement aux besoins des clients est donc réputé de grande qualité.car la maitrise de la qualité devient l'un des facteurs stratégiques de succès pour toute entreprise.

La démarche qualité guide l'entreprise vers une meilleure satisfaction clientèle, La raison pour laquelle l'organisation se certifie et adapte un système de management de la qualité. Afin d'améliorer sa performance, et de créer un avantage concurrentiel pour rester sur le marché.

A fin de mieux percevoir toute l'ampleur de la qualité, nous vous proposons de prendre connaissance de ce chapitre dont le but est d'apporter une vue du concept qualité, le management de la qualité, la normalisation et la certification.

Chapitre 1:

L'intégration de la qualité dans le management de l'Enterprise

Section 01 : La place de la qualité dans la gestion des entreprises

Généralités sur la qualité :

La qualité est en plus un variable essentielle pour toute entreprise qui propose des biens et des services sur le marché. Elle peut se définir de différents point de vue

1. Définition de la qualité

✓ Définition littéraire :

Le terme qualité (latin : qualitas) est depuis longtemps d'usage courant, il désigne
Une manière d'être et sous-entend souvent ce qui se fait de mieux [1]

Le dictionnaire **LAROUSSE** définit la qualité comme suit : *« la qualité de quelque chose, manière d'être bonne ou mauvaise ».*[2]

D'après la norme ISO84021 la qualité se définit comme « *l'ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confère l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites* ». Le terme « entité » peut être une activité, un produit, un organisme, un système, une personne, comme elle peut être une combinaison de l'ensemble. D'un autre côté, « l'aptitude » consisté l'attente de quatre (4) éléments essentiels qui sont les suivants :

- La sécurité d'emploi.
- La sureté de fonctionnement.
- La performance.
- Le respect de l'environnement.

Et en ce qui concerne « le besoin », sa peut être déterminé soit par une analyse des besoins, soit par un cahier de charges, d'une manière alors explicite ou implicite.

[1] http://www.bivi.qualite.afnor.org/ofm/management-de-la-qualite/i/i-10/2 consulte le 7/3/2018 à 00:23
[2] Pluri dictionnaire LAROUSSE, le dictionnaire des collègues, Ed, paris, 1997, p1138

Chapitre 1:

L'intégration de la qualité dans le management de l'Enterprise

- ✓ **Selon la norme ISO 9000/2000 :**

La qualité c'est : *« L'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences* ».[3]

- ✓ **Solon les experts :**

Beaucoup d'autre définition ont été proposées par des experts et **des grandes spécialistes**[4] du domaine. Parmi eux on peut citer :

- **W.E.DEMING** *: « La qualité est la degré de satisfaction ».*
- **P.B.CROSBY** *: « C'est la conformité aux spécifications ».*
- **C.HERSAN** *: « C'est la conformité aux besoins ».*
- **P.LYONNET** : *« C'est la satisfaction des besoins appréciés par le client ou l'utilisateur ».*
- **J.JURAN** : *« C'est l'aptitude de l'emploi* ».
- **K.ISHIKAWA** : *« La qualité est l'aptitude à satisfaire le client »,*

Il a d'autre définition : *« La qualité c'est zéro défaut, zéro panne, zéro stock, zéro délai, zéro papier, zéro accident, zéro mépris ».*

P.VANDEVILLE : « le produit de bonne qualité est celui qui donne aussi complète satisfaction que possible à son utilisateur, tant par ses propriété et ses performances technique, que par son prix, sa disponibilité, sa sécurité d'emploi, sa durée de vie, sa facilité d'entretien et son délai d'acquisition ».

2. Définition de quelques principes de la qualité

D'abord décrit dans la norme ISO 9004 version 2000, ils ont été intégrés plus tard dans la norme ISO 9000 version 2005. Ces principes décrivent les bonnes pratiques qu'une organisation doit adopter pour améliorer ses performances. Il s'agit aujourd'hui d'un véritable cadre de référence modelant le système qualité.

[3] FORMAN, (Bernard) : « du manuel qualité au manuel de management ». Ed AFNOR, paris 2010, p.40

[4] KAMISKE ,(F Gerd) et BRAUER (Jorg Peter) : « management de la qualité A à Z » , Ed MASSON , Paris 1994, pp .17-22.

Chapitre 1:

L'intégration de la qualité dans le management de l'Enterprise

❖ Définition de la qualité

C'est « l'aptitude d'un ensemble des caractéristique intrinsèques d'un produit, d'un système ou d'un processus, à satisfaire les exigences des clients et des parties intéressées »[5]

❖ Parties intéressées

C'est une personne ou groupe de personnes ayant un intérêt dans le fonctionnement ou le succès de l'organisme. Il s'agit de l'employeur, des employés, des fournisseurs, des clients, des bailleurs, de la société etc.

❖ Exigences qualité

C'est des besoins ou attentes formulés habituellement implicites ou non exprimés, par les clients et les parties intéressées.

❖ Système qualité

C'est l'ensemble de l'organisation, des procédures, des processus et des moyens nécessaires pour mettre en œuvre le management de la qualité.

❖ Management de la qualité

C'est l'ensemble des « activités coordonnées permettant d'orienter et de coordonner un organisme en matière de qualité ».

❖ Assurance de la qualité

C'est une partie de la qualité visant à donner confiance en ce que les exigences pour la qualité seront satisfaites.

[5] *ISO 9000 :2000 Système de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaires*

Chapitre 1:

L'intégration de la qualité dans le management de l'Enterprise

- **Cercles de qualité**

Il s'agit d'une structure permanente de communication et d'implication effective du personnel dans son propre environnement de travail.

- **Stratégie**

« La stratégie consiste à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme d'une organisation puis à choisir les modes d'action et d'allocation des ressources qui permettront d'atteindre ces buts et objectifs ». (CHANDLER

3. HISTORIQUE DE LA QUALITE

La qualité a toujours été un souci pour l'homme et l'est toujours. La qualité n'est pas un concept moderne, son apparition est venue avec la création de l'homme. Son interprétation, par contre, a connue d'énormes évolutions.

Certes l'histoire de la qualité ne peut être résumée en quelques mots ou quelques lignes nous estimons de la résumer ainsi[6] :

L'ère artisanale(Jusqu'au XIXème siècle)

La qualité, c'est :

- La connaissance du métier,
- La conscience professionnelle,
- L'amour du travail bien fait.

La clientèle est :

- Limitée,
- Connue,
- Fidèle.

La relation entre les deux parties (client/fournisseur) était basée sur :

- Confiance
- Fidélité

L'expression de la qualité, c'est la concordance entre le réalisé et le spécifié (défini).

[6] EVA GIESEN « Démarche qualité et norme ISO 9001 une culture managériale appliquée à la recherche « Ed IRD, 2008, p56

Mais :

- Le spécifié (ce que l'on savait faire) n'était pas forcément le besoin réel.
- Le choix était limité.

L'ère industrielle : (Au XXème siècle)

Les communications se développent, la demande s'accroît, il faut produire plus et plus vite.
La main d'œuvre est nombreuse mais peu formée.
Les machines sont peu performantes.
Les coûts de production sont élevés.
C'est alors que F. TAYLOR (1856- 1915) met en place dans les entreprises l'organisation scientifique du travail.

Résultats :

La productivité est en hausse, mais en même temps la qualité des produits est en baisse. L'absence de contrôle engendre un grand nombre d'incidents lors de leur utilisation.

Actions correctives :

1ère étape : **Accroissement des contrôles (1900)**

- par la création de corps de contrôleurs et un contrôle à 100 %. C'est la naissance du Contrôle Qualité. Hélas, ce contrôle réalisé dans un premier temps exclusivement en fin de fabrication laisse apparaître une part importante de rejets de produits finis.

2ème étape : **Amélioration des méthodes de contrôles par SHEWART (1922):**

- Naissance de la Maîtrise Statistiques des Procédés (MSP) avec l'introduction de la méthode des cartes de contrôle particulièrement bien adaptée à un usage dans les ateliers grâce à une exploitation ingénieuse et élégante des représentations graphiques, qui permet de limiter le recours à la théorie mathématique. La qualité des produits étant définie par un ensemble de grandeurs physiques mesurables, supposées suivre des distributions statistiques, la carte de contrôle fournit, par une procédure en définitive assez simple, une représentation visuelle de l'évolution des paramètres de la distribution (moyenne et dispersion),
- Développement de la notion de niveau de qualité acceptable.

A la 2ème moitié du XXème siècle

L'ouverture des marchés aux produits et aux services, la croissance des moyens de communication et d'échange, la nécessité de résoudre des problèmes de plus en plus complexes contraignent l'homme à intégrer une démarche qualité au développement des

produits ou services qu'il conçoit. L'évolution du concept de la qualité est marquée par trois périodes :

- **L'âge du tri (des années 40 aux années 60)**

L'offre est inférieure à la demande Il faut produire

Les produits sont contrôlés, les bons sont acceptés et les mauvais rejetés.

Le souci majeur des entreprises est d'augmenter leur capacité de production pour répondre à la demande du marché. La disponibilité du produit prime sur la performance attendue.

Néanmoins, la guerre a joué un rôle accélérateur dans le développement de la qualité. En effet, l'armée américaine pendant son effort de guerre des années 40 a donnée une impulsion au contrôle statistique de réception ou d'inspection finale. Des procédures basées sur L'AQL : Average Quality Limit(NQA : niveau de qualité Acceptable) ont vue le jour pour représenter le pourcentage d'éléments défectueux.

- **L'âge du contrôle (des années 60 aux années 80)**

L'offre et la demande s'équilibrent donc Il faut vendre

Des contrôles sont effectués en cours de fabrication sur certaines caractéristiques du produit afin de permettre d'adopter des actions correctives dès que des écarts par rapport aux objectifs sont décelés.

Cette période est caractérisée par la recherche de la maîtrise de la qualité. La croissance des capacités de production devient supérieure à celle de la demande des marchés intérieurs. Une réelle concurrence s'instaure alors entre les entreprises pour réduire les coûts de production car accroître la production sans maîtrise des coûts devient suicidaire. De plus, les consommateurs deviennent plus exigeant au niveau de la performance du produit, des délais et des prix.

La conjoncture de cette période est favorable au développement des approches qualité. Dans un premier temps, les techniques statistiques appliquées aux produits sont transposées aux processus de fabrication. Par la suite, la majorité des méthodes statistiques utilisées aujourd'hui fussent introduites, telles que les cartes de contrôle pour les processus, les études de défaillance … Cette période correspond à celle de la recherche de la maîtrise des processus de production.

- **L'âge de l'amélioration (des années 80 à aujourd'hui)**

L'offre est supérieure à la demande donc il faut analyser le marché.

Des dispositions systématiques sont prises pour obtenir une qualité plus régulière et plus économique.

Durant cette période la concurrence ne se joue plus sur des marchés intérieurs acquis. Les marchés se mondialisent. En outre, des alliances se créent pour réduire les coûts de recherche, de développement, de production et de distribution. L'objectif est d'accroître la performance globale de l'entreprise pour faire face à la concurrence.

4. L'évolution de la qualité:

L'émergence de la qualité, en tant que qualité industrielle maîtrisée, date du début du XXe siècle. Certes, cela ne signifie pas que la qualité était absente des préoccupations des organisations avant cette date. Les principes de la qualité ont été développés à différentes périodes de l'histoire.

Cependant, l'obtention de la qualité devient un problème d'organisation et de gestion à part entière avec la multiplication des quantités produites. La qualité s'est constituée formellement à partir de problèmes de non-qualité provoqués par le développement de la production en série, initiée par la Révolution industrielle de la fin du XIXe siècle, puis les travaux de Taylor du début du XXe[7].

Trois périodes peuvent être distinguées dans le traitement de la qualité depuis le démarrage de la production en série :

– l'inspection ;

– l'assurance qualité ;

– le management total de la qualité.

[7] CANARD(Frédéric), management de la qualité, Ed LEXTENSO, Paris, 2009, p177-184

Chapitre 1:

L'intégration de la qualité dans le management de l'Enterprise

1. L'inspection

L'inspection consiste à vérifier, à la fin de la production, la conformité des produits à des spécifications établies, préalablement, lors de la conception. L'inspection s'apparente à du tri ; les bons produits sont mis sur le marché ; les autres sont rejetés ou réparés selon qu'ils s'éloignent plus ou moins des caractéristiques spécifiées.

a) L'Organisation scientifique du travail :

Le mouvement TQM trouve ses origines dans les pratiques de l'inspection résultant de l'OST mise en place par Frederick Taylor dans les années vingt. Dans le contexte scientifique de l'époque, Taylor définit les principes d'une nouvelle organisation, plus rationnelle, de l'entreprise. En particulier, l'un des principes clés consiste à établir une distinction entre ceux qui conçoivent, ceux qui réalisent et ceux qui supervisent.

b) Prémisses de la fonction qualité :

Taylor est un des premiers à officialiser la pratique de l'inspection. Par ailleurs, G. S. Radford publie en 1922 *Le contrôle qualité en fabrication* et considère pour la première fois la qualité comme une fonction indépendante avec une responsabilité précise. Notons également l'apport de R. L. Jones à partir de 1924 concernant la formalisation des activités d'un service qualité : « *la description des fonctions du service qu'il rédigea lui-même, ressemble beaucoup à celle que l'on peut trouver aujourd'hui dans les entreprises les mieux organisées* »[8]

2. L'assurance qualité :

Une approche qualitative de la qualité : À partir de la fin de la Seconde Guerre mondiale, la démarche qualité entre dans une autre phase de développement qui s'étend environ jusqu'aux années quatre vingt. Cette phase correspond à un contexte des entreprises caractérisé par un mode de production et de consommation de masse taylorien-fordien. À la production de masse succède la consommation de masse incarnée par le « *client-roi* ». Apparaît alors une nouvelle étape décisive : l'assurance qualité et son prolongement à travers la maîtrise totale de la qualité. Son émergence se constitue en réaction au paradigme du contrôle jugé trop exclusivement quantitatif.

[8] R.FEY, J.M. GOGUE La maitrise de la qualité industrielle, Ed d'organisation, Paris, 1984, pp. 24-25.

Chapitre 1:

L'intégration de la qualité dans le management de l'Enterprise

3. Le management total de la qualité :

À partir des années 70-80, l'évolution de la compétition industrielle impose une redéfinition des déterminants de la stratégie des entreprises.

4. La qualité comme avantage concurrentiel :

De nouvelles formes d'organisation se développent constituant le système de production de masse flexible. Il s'agit pour les entreprises de proposer un ensemble varié de produits et de les renouveler en permanence afin d-e servir différents marchés, de ne plus simplement réduire les coûts mais de réduire également les risques, de créer de la valeur pour le client, d'assurer une qualité des produits et services par opposition à une production de masse.
La qualité devient alors un véritable avantage concurrentiel, un des facteurs clés de performance conditionné par l'implication de la direction générale et l'adhésion de toute l'entreprise.
La démarche comprend désormais quatre éléments majeurs :
– l'implication de toutes les fonctions dans la démarche qualité ;
– la participation des salariés à tous les niveaux ;
– l'objectif d'amélioration continue ;
– une attention constante à la perception de la qualité par les consommateurs (en termes de qualité du produit mais aussi de délais et de prix).

Les années 80/90 sont marquées par l'apogée du TQM. L'occident s'inspire à présent des méthodes japonaises de la qualité et de leur mode de diffusion dans les entreprises, ce que l'on appelle à l'époque « *le miracle japonais* ». Les écrits et les conférences des pères fondateurs Deming, Juran, Crosby… connaissent un succès considérable. On assiste à la multiplication des pratiques TQM dans les entreprises et des ouvrages consacrés à ce thème.

Chapitre 1:

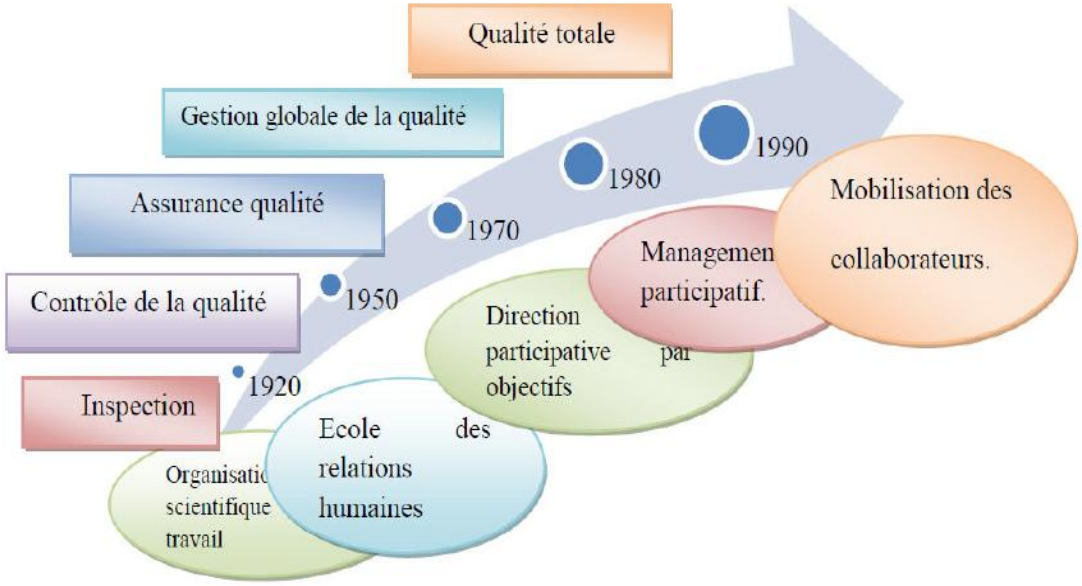
L'intégration de la qualité dans le management de l'Enterprise

5. L'internationalisation de la qualité :

À partir des années 1990/2000, la qualité s'internationalise avec, de façon concomitante, la généralisation dans tous les pays et tous les secteurs économiques des normes ISO, la prolifération des référentielles qualités ainsi que la mise en place de prix nationaux et internationaux de la qualité.

On peut résumer l'évolution du concept qualité par Un schéma illustratif est présenté ci-dessous pour mieux expliquer l'évolution du concept du management de la qualité au fil des années.

Figure I n°1 : L'évolution du concept de management de la qualité



Source : DETRIE Philipe, « *Conduire une démarche qualité* », Ed D'organisation, paris 2003, p 27.

La qualité a connu des nombreuses évolutions et aujourd'hui un mode de management des entreprises incontournables et performant. C'est réellement au cours des années 1920 avec le développement de la production industrielle de masse, que la place de la qualité devient prépondérante

Première époque, **les années 1920 à 1945** (l'émergence de contrôle qualité) :

L'émergence de la notion de la qualité avec l'arrivée d'un courant pensée qui propose des méthodes **nouvelles de travail et d'organisation** pour maitriser la qualité des produits dans les organismes industriels.

Deuxième époque, les années 50,60 (naissance de l'assurance qualité) :

Dés le début des années, le deuxième fait marquant dans l'histoire de la qualité intervient dans un autre continent, précisément au Japon.

La qualité va en effet être un paramètre essentiel dans la reconstruction de l'industrie japonaise qui est sortie de la guerre complètement démantelée.

Le deuxième temps fort intervient dans les années 1960, où émerge l'idée de la qualité totale. Certains experts japonais notent en effet la nécessité de changer de mode d'organisation et de système de pensée pour aller plus loin dans le domaine de la qualité. Les principes fondateurs de la qualité totale (participation des personnels, prévention ...) naissent ainsi début des années soixante.

Troisième époque, fin des années 70 en occident (Généralisation de la qualité totale) **:**

Le troisième virage important dans la qualité peut être situé à la fin des années 70 aux USA et en Europe, il s'explique par :

· La crise industrielle qui pèse de façon de plus en plus forte sur les sociétés occidentales,

· L'arrivée massive des produits japonais dans des domaines stratégiques, particulièrement l'automobile, dépassant du point de vue qualitatif les produits occidentaux et représentant pour l'industrie occidentale une menace extrême.

Fin des années 70, des grands groupes, notamment des grandes entreprises américaines, prennent conscience de la nécessité de changer leur approche de la qualité, et initient des démarches qualité totale.

Quatrième époque, de 1990 à nos jours(Le Management de la Qualité Totale (TQM) **:**

Il apparaît fréquemment la nécessité de recentrer la démarche qualité sur les vraies préoccupations stratégiques de l'entreprise, et de l'axer plus vers des modes d'actions techniques ou organisationnels. C'est ainsi qu'explose littéralement à partir de l'année 1992 l'assurance qualité qui est mise en œuvre dans de nombreux secteurs.

Section 2 : Le management qualité assure la pérennisation de l'entreprise

Pour pérenniser son entreprise, il est nécessaire de disposer d'outils de suivi et de mesure .en effet, la mise en place un système de pelotage, système de management de la qualité permet de suivre l'évolution des différents services de voter entreprise et ainsi, d'identifier les éventuels dysfonctionnements au fil du temps.

1. Définition du management qualité

- **Selon R.A.Thiétart:**

« Le management, action ou art ou manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler, s'applique à tous les domaines d'activités de l'entreprise »[9]

- **selon l'ISO 9000/2000:**

Le management de la qualité est défini comme étant : *« l'ensemble des activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité »*[10]

2. Le management de la qualité

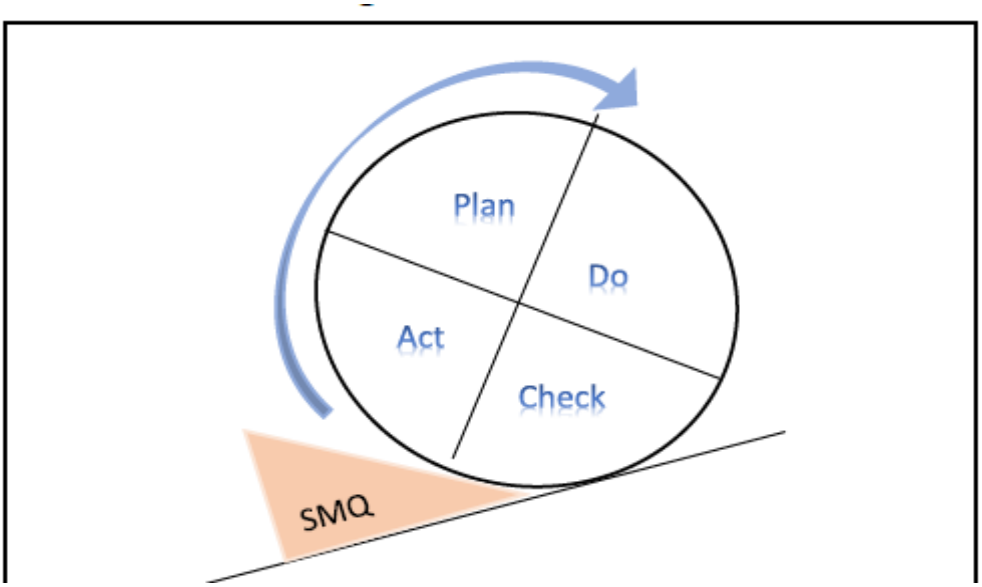
Après les définitions proposées plus haut concernant les termes de base, on peut définir le management de la qualité comme : des activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler l'entreprise en matière de qualité

Autrement dit le management de la qualité consiste à l'ensemble des activités qui déterminent la politique qualité, les objectifs et les responsabilités, et les mettent en œuvre dans le cadre d'un système qualité. Le management de la qualité est axé autour du cycle PDCA (la roue du Deming).

[9] THIERTAT. (R.A), que sais-je ? Le management, presse universitaire de France n°1860, Paris, le 14 mars 2012

[10] *ISO 9000 :2000 Système de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaires*

Figure I n°2 : la roue de Deming



Source : Mergerand (J) et Gillet-Goinard(F) « manager la qualité pour la première fois » éd d'organisation, paris 2006, p37 (avec modification)

Ce cycle est apporté par William Edward Deming à la maitrise de la qualité japonaise :

Le schéma montre les quatre (4) phases composantes du cycle PDCA[11] qui sont :

Plan (planifier) : il s'agit de prévoir et définir les taches à faire.

Do (mettre en œuvre) : après l'identification des taches, il faut mettre en œuvre ce qu'est prévu et fournir les moyens nécessaires pour l'appliquer.

Check (vérifier) : vérifier les résultats et les comparer avec les préventions, et établir des actions correctives en cas d'écarts.

Act (agir et améliorer) : accumuler les connaissances et développer les compétences pour faire le mieux.

[11]CHMINADE(b), « RH&compétences dans une démarche qualité, Ed Afnor, paris, 2005, pp42-44.

Chapitre 1:

L'intégration de la qualité dans le management de l'Enterprise

3. L'enjeu et les principes d'action de la qualité traditionnelle

Le tableau ci-dessous illustrer le passage de la définition, l'enjeu et les principes d'action de la qualité traditionnelle vers l'incorporation de celle-ci au management

Tableau 1 : vers un management de la qualité

	De la qualité traditionnelle…	**…Au management de la qualité**
Définition	Fabriquer un bon produit Proposer un bon service	Satisfaire le client
Enjeu	Notoriété	compétitivité
Principes d'action : - **Standards de performance**	Niveau de qualité acceptable	Excellence
- **Origine**	Bureau d'études	Ecoute du client
- **Méthode**	Contrôle	Prévention
- **Responsabilité**	Spécialiste quotidien	Partagée par chacun donc managériale
- **Moteur**	Perfectionnisme	Remise en cause
- **Mode d'évaluation**	Expérience et intuition	Mesure systématique
- **Priorité**	Ponctuelle	Permanente

Source : Philippe DETRIE conduire une démarche qualité, Ed d'organisation, 4eme édition paris ,2003 p 26

Manager la qualité, c'est interroger en profondeur, à l'image d'une psychanalyse, le fonctionnement d'une organisation. C'est identifier des sources d'amélioration puis mettre en place des plans d'action. Le management de la qualité est une démarche de long terme qui consiste à maîtriser suffisamment les processus d'une entreprise pour permettre une amélioration constante des produits et services offerts et ainsi satisfaire et fidéliser les clients. Dans un contexte de crise persistante, cette logique d'amélioration continue s'est même étendue récemment à d'autres domaines proches de la qualité comme l'environnement, la santé et la sécurité au travail. Plus encore, il est question que les entreprises prennent davantage conscience de leur responsabilité sociale.

On parle aujourd'hui de Développement Durable ou de Systèmes de management intégrés (SMI) pour désigner des systèmes de management prenant en compte à la fois et durablement la Qualité, la Sécurité, l'Environnement, l'Éthique…. Le management de la qualité est devenu l'une des composantes d'un management intégré et durable dont la spécificité est de se démarquer d'un management traditionnel trop souvent guidé encore par la recherche de comportements et de profits à court terme.

Section 3 : Le Système de Management de la Qualité

On parle de système, car le SMQ englobe des acteurs, des activités, des matériels divers dans l'entreprise et en même temps interdépendants pour atteindre l'objectif visé en lien avec la satisfaction du client final. Ce système est coordonné et piloté par la ligne managériale de l'entreprise, qui se donne ainsi les moyens d'atteindre les priorités qu'elle a elle-même définies.

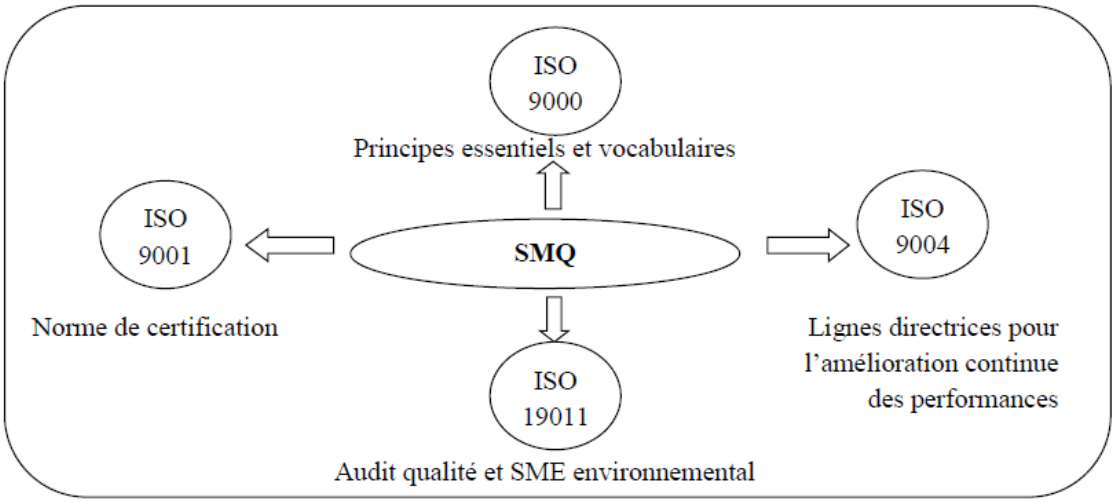
1. Généralités sur le système de management de la qualité

Avant d'exposer la façon de mettre en place un système de management de la qualité, le développement de certaines notions de base s'avère indispensable.

1.1. Définition du système de management de la qualité

Selon l'ISO 9001, un Système de Management de la Qualité est avant tout *« un outil de management pour améliorer l'organisation collective et le fonctionnement global de l'entreprise. La finalité d'une telle organisation consiste à acquérir, tous ensemble, la capacité à satisfaire durablement les besoins et attentes des Clients ».*[12]

Figure I n°3 : présentation générale du SMQ



Source : guide de la qualité du contrôle de la qualité et de la normalisation, Ed G.A.L, ALGE 2005, p 32

[12] http://www.rolandtirel.fr/web_sites_offline/Moldcad_Web_Site/iso9001.htm

Chapitre 1:

L'intégration de la qualité dans le management de l'Enterprise

1.1. Les objectifs du SMQ

Le système de management de la qualité a pour objectifs :

- Accroitre la satisfaction des clients, en mettant en œuvre un dispositif d'écoute client afin d'avoir une meilleur vision des besoins et attentes de ce dernier.
- Garantir l'assurance qualité du produit, en donnant la preuve que les instruments et règles de fonctionnements ont été correctement suivis et appliquées

1.2. Les principes du SMQ et leurs avantages

Les huit principes du SMQ et leurs avantages sont définis, par les normes ISO 9000 : 2000 et ISO 9004 : 2000, comme suit[13] :

1. **Principe 1: Orientation client**

Les organismes dépendent de leurs clients, il convient donc qu'ils en comprennent les besoins présents et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au-devant de leurs attentes.

Avantages clés:

- Augmentation des recettes et des parts de marché résultant de la souplesse et de la rapidité des réactions face aux opportunités du marché.
- Efficacité accrue dans l'utilisation des ressources de l'organisme pour augmenter la satisfaction du client.
- Plus grande loyauté des clients conduisant à un renouvellement des relations d'affaires.

2. **Principe 2: Leadership**

Les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'organisme. Il convient qu'ils créent et maintiennent un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisme.

Avantages clés:

[13] https://www.iso.org/home.htm consulte le7/3/2018 à 14:13

- Les buts et objectifs de l'organisme sont compris par le personnel et le motive.
- Les activités sont évaluées, alignées et mises en œuvre de façon unifiée.
- Les défauts de communication entre les différents niveaux d'un organisme sont réduits au minimum.

3. Principe 3: Implication du personnel

Les personnes à tous niveaux sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme.

Avantages clés:

- Personnel motivé, impliqué et engagé pour l'organisme.
- Innovation et créativité pour atteindre les objectifs de l'organisme.
- Membres du personnel responsables de leurs performances individuelles.

4. Principe 4: Approche processus

Un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et activités afférentes sont gérées comme un processus.

Avantages clés:

- Coûts et durées de cycle réduits par l'utilisation efficace des ressources.
- Résultats améliorés, cohérents et prévisibles.
- Focalisation sur les opportunités d'amélioration et classement par ordre de priorité.

5. Principe 5: Management par approche système

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

Avantages clés:

- Intégration et alignement des processus qui permettront d'atteindre au mieux les résultats désirés.
- Aptitude à focaliser les efforts sur les processus clés.
- Conférer aux parties intéressées la confiance dans la cohérence, l'efficacité et l'efficience de l'organisme

6. Principe 6: Amélioration continue

Il convient que l'amélioration continue de la performance globale d'un organisme soit un objectif permanent de l'organisme.

Avantages clés:

- Avantage concurrentiel grâce à des capacités organisationnelles améliorées.
- Alignement des activités d'amélioration à tous les niveaux par rapport aux objectifs stratégiques de l'organisme.
- Souplesse et rapidité de réaction face aux opportunités.

7. Principe 7: Approche factuelle pour la prise de décision

Les décisions efficaces se fondent sur l'analyse de données et d'informations.

Avantages clés:

- Décisions bien informées.
- Meilleure aptitude à démontrer l'efficacité des décisions antérieures par référence à des données factuelles enregistrées.
- Augmenter l'aptitude à examiner, mettre en cause et changer les opinions et les décisions.

8. Principe 8: Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs

Un organisme et ses fournisseurs sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques augmentent les capacités des deux organismes à créer de la valeur.

Avantages clés:

- Aptitude accrue à créer de la valeur pour les deux parties.
- Souplesse et rapidité des réactions face à l'évolution du marché ou des besoins et des attentes du client.
- Optimisation des coûts et des ressources.

Chapitre 1:

L'intégration de la qualité dans le management de l'Enterprise

1. Les étapes de la mise en œuvre d'un SMQ

De plus en plus d'organismes se tournent vers la démarche qualité en vue d'accroître leurs performances. Mais pour beaucoup, une telle démarche soulève encore bien des questions. Pour les curieux, voici donc, résumées, les grandes étapes pour la mise en œuvre d'un système de management qualité. Ces étapes sont directement issues des exigences du référentiel ISO 9001.

Généralement, la mise en œuvre d'un SMQ passe par neuf étapes[14] :

1. Étape 1: Diagnostic de l'existant

Ce diagnostic est réalisé sous forme d'un audit qui prend en compte les différents points de la norme et les fonctions de l'entreprise qui ont une incidence sur la qualité du produit. Ce diagnostic donne lieu à un rapport qui présente l'état des lieux par rapport aux exigences de la norme et propose un plan d'action.

Cette étape doit permettre de diagnostiquer les points critiques de l'entreprise par rapport à ses clients et à son organisation.

2. Étape 2: Planification du SMQ

Cette étape commence par la réalisation d'un rapport sur le diagnostic qui comprend les améliorations à mettre en place. Un calendrier du projet sera ensuite élaboré après la nomination d'un Représentant de la Direction et/ou d'un comité de projet qualité. Enfin, la préparation d'un plan de communication sera nécessaire pour la mise en œuvre du SMQ.

Il est important de mettre en œuvre un système de management de la qualité adapté à l'entreprise. Et non pas à l'entreprise d'adopter un système de management modèle.

3. Étape 3: Sensibilisation et formation du personnel

Le personnel doit être formé pour une meilleure compréhension du système et du rôle de chaque acteur dans le système.

L'enjeu de la formation est aussi de faire comprendre à l'ensemble du personnel les enjeux de la mise en œuvre d'un système de management orienté "client" et de les rassurer face à l'obligation d'une certaine formalisation.

[14] http://www.qualiblog.fr/principes-generaux-de-la-qualite/consulte le 12/2/2018

4. Étape 4: Mise en place du SMQ

Après avoir réorganisé et mis en place des actions d'amélioration, une élaboration des procédures et d'un manuel Qualité est nécessaire à la gestion du système. Cette documentation doit être communiquée au personnel.

L'entreprise doit fixer son propre niveau de formalisation en fonction de ses activités, de l'autonomie de son personnel, etc.

5. Étape 5: Gestion du SMQ

Cette étape consiste en la formalisation des enregistrements qualité, le suivi des actions mises en place et l'exploitation des données recueillies.

Mais l'important est de mettre en œuvre une amélioration continue. Celle-ci passe obligatoirement par la mise en place d'indicateurs pour mesurer la performance, pour constater les écarts par rapport aux objectifs fixés.

6. Étape 6: Mise en œuvre de l'audit qualité interne

La mise en œuvre de l'audit qualité interne passe par :

- Le choix du profil du ou des auditeurs Qualité internes
- La formation des auditeurs Qualité internes
- L'élaboration du planning d'audit (calendrier, thèmes)
- La mise en œuvre du système d'audit Qualité

7. Étape 7: Audit interne

L'audit interne se fait par la validation de l'adéquation et de la conformité entre le modèle (norme ISO retenue), le référentiel (système Qualité en place) et la réalité (l'existant), les actions correctives et la revue de direction.

8. Étape 8: Choix de l'organisme certificateur

Une candidature est déposée chez un organisme préalablement choisi. Un questionnaire d'évaluation préliminaire est alors donné à l'entreprise souhaitant se faire certifier.

9. Étape 9: Audit de Certification

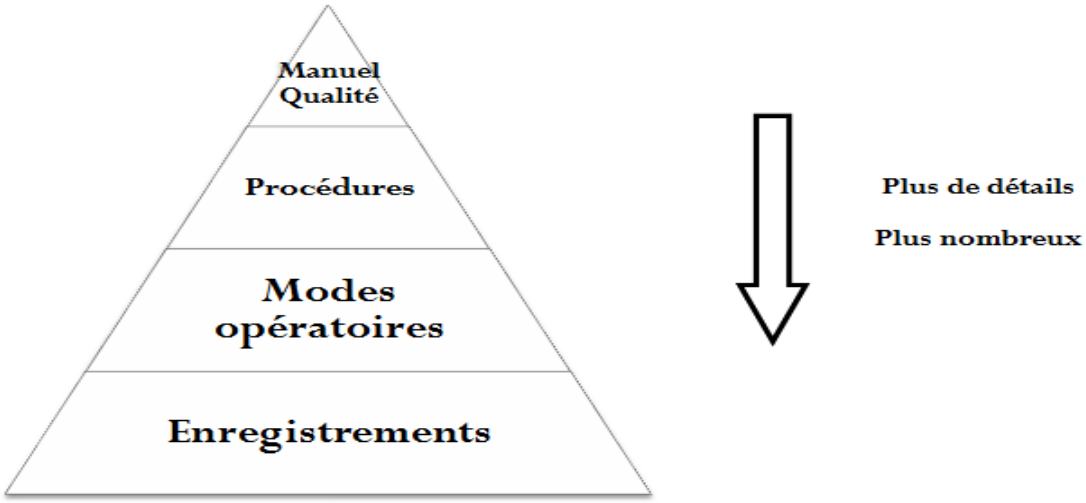
L'audit de certification ne se fait pas avant la préparation et un plan de communication sur l'intervention pour l'obtention du certificat ISO.

Un audit de contrôle est réalisé chaque année. Le renouvellement du certificat donne lieu à un nouvel audit complet. La vie ne s'arrête pas avec la certification. La nouvelle version de la Norme ISO 9000 incite aujourd'hui l'entreprise à faire évoluer son système de management vers la *Qualité Totale*.

2. La documentation relative au SMQ

Le principe de base d'un SMQ s'appuie essentiellement sur la consignation d'un certain nombre d'éléments constituants des preuves visibles du fonctionnement de l'entreprise. Plusieurs types[15] de documents sont exigés :

Figure I n°4 : LA PYRAMIDE DOCUMENTAIRE



Source : FLORENCE GILLET-GOINARD & BERNARD SENO, *« la boîte à outils du Responsable Qualité »*, Baume-les-Dames, DUNOD, 2011 France

[15] FLORENCE GILLET-GOINARD & BERNARD SENO, *« la boîte à outils du Responsable Qualité »*, Baume-les-Dames DUNOD, 2011, France.

Chapitre 1:

L'intégration de la qualité dans le management de l'Enterprise

a) Le manuel Qualité

C'est un document d'une trentaine de page qui décrit le système qualité de l'entreprise. Clair et synthétique, il doit rassurer sur la capacité de l'entreprise à satisfaire ses clients.

b) Les procédures

À un second niveau de l'architecture documentaire, il y a les procédures. Ce sont des documents qui décrivent des processus et, pour les différentes activités qui les composent, qui ? Fait quoi ? Et comment ? Certains modèles de procédures vont davantage dans le détail, en déclinant par exemple, pour chacune des activités, les questions qui, quoi et comment, de la manière suivante :

– Qui ? Décide ? Réalise ? Est informé ?

– Quoi ? Ce qui doit être fait ? Vérifié ?

– Comment ? Quels sont les moyens utilisés (documents, matériels, logiciels, etc.) ? Quelles sont les preuves de la réalisation des activités (enregistrements) ?

c) Les modes opératoires

Les modes opératoires ou instructions de travail complète les procédures en détaillant la façon de réaliser un des tâches décrites dans la procédure.

d) Le tableau des enregistrements

Il permet de visualiser sur un seul document l'ensemble des enregistrements du système qualité avec leur lieu d'archivage et leur durée de conservation.

Cette documentation est indispensable pour[16] :

- Décrire l'organisation et la faire connaître (afin d'améliorer son efficacité)
- Etablir un langage commun pour communiquer
- Comprendre et apprendre (un novice, par exemple, a toujours besoin de se référer à des données techniques ou organisationnelles qu'il ne peut pas mémoriser quand elles lui sont présentées oralement)

[16] PIERRE LONGIN & HENRI DENET, *« construisez votre qualité, toutes les clés pour une démarche gagnante »,* Saint Jean de Braye, DUNOD, 2008France

- Enregistrer et mémoriser les savoir-faire de l'entreprise (garder une trace de comment aborder une question ou résoudre une difficulté technique)
- Evaluer et améliorer sur la base d'un référentiel

La documentation dans l'entreprise a une importance stratégique car elle matérialise l'organisation, les savoir-faire et les pratiques professionnelles.

4. La normalisation

Pour mieux comprendre la normalisation, on va voir par la suite, la définition de la normalisation et d'une norme, puis on va parler de quelques organismes de normalisation, et en fin les avantages de cette dernière :

4.1 Définition de la normalisation

La normalisation est une activité qui vise à élaborer des normes référentielles dans un cadre faisant intervenir toutes les parties concernées. Autrement dit est un ensemble qui résultent entre les producteurs afin de standardiser et unifier les produits ou les services. Selon l'ISO (organisation internationale de normalisation), la normalisation vise à une activité propre

À établie face à un problème donné à un usage commun et répété, afin d'obtenir le degré optimale de régulation dans un contexte donné.

La norme peut se définit comme étant « *un document établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit pour des usages communs et répétés des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné* »[17]

Autrement dit est un document contenant des spécifications techniques ou des critères précis, pour les utiliser en tant que règles ou lignes directrices, dans le but d'assurer que les matériaux, les produits, les systèmes, les processus et les services sont valablement aptes à leur emploi.

[17] Guide de la qualité, de contrôle de la qualité et de normalisation, Ed GAL, Alger, 2004, p9

4.2 Les organismes de normalisation

La normalisation se fait par des organismes agrémentés pour donner aux entreprises L'opportunité d'être normalisées, parmi ces organismes nous citons les plus connus :

- En France : l'AFNOR (L'Association Française de Normalisation), ainsi l'ETSI

(Européen Télécommunications Standards Institute).

- En Europe : le CEN (le comité Européen de Normalisation).
- Dans le monde : l'ISO (l'Organisation Internationale de Normalisation).

Dans notre travail nous nous intéressons particulièrement à l'ISO, car ses normes sont reconnues à l'échelle mondiales.

- ***L'ISO : (Organisation Internationale de Normalisation) :***

La fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation, qui a été créée en 1947. Située à Genève. L'ISO a publié plus de 17500 normes, dans divers secteurs. L'élaboration des normes est en générale confiée aux comités technique de l'ISO, mais elle n'effectue pas de certifications aux normes qu'elle produit, ces certifications sont réalisées par les organismes de certifications dans le monde.

!

Chaque comité membre intéressé par une étude a le droit de faire partie du comité technique créé à cet effet. Les organisations internationales, gouvernementales et non gouvernementales, en liaison avec l'ISO participent également aux travaux. L'ISO collabore étroitement avec la Commission électrotechnique internationale (CEI) en ce qui concerne la normalisation électrotechnique.

- ***La normalisation en Algérie :***

Elle est régie par la loi n° 04-04 du 27 juin 2004 et le décret exécutif n° 05- 464 du 6 décembre 2005 relatif à son organisation et à son fonctionnement. L'organisme responsable de la normalisation en Algérie est l'institut algérien de normalisation **(IANOR**), l'ancien institut national de la propriété industrielle (**INAPI**), crée en 1973 et qui membre de l'ISO (l'organisation international de la normalisation).

❖ **L'IANOR** exerce les missions suivantes :

- Mise en œuvre de la normalisation nationale ;
- Centralisation, coordination des travaux de normalisation ;
- Promotion des travaux ;
- Certification ;
- Elaboration, publication, diffusion des normes Algériennes

❖ ***Le système Algérien de normalisation est structuré par ordre d'importance :***

- Le conseil national de la normalisation ;
- L'institut Algérien de normalisation (**IANOR**) ;
- Les comités techniques nationaux ;
- Les organismes à activités normatives ;
- Les ministères dans leurs activités l'élaboration de règlements techniques.

4.3 Les avantages de la normalisation

a) La normalisation a plusieurs avantages à différents niveaux :

Pour l'entreprise, la normalisation permet de :

- Réduire les couts de production et améliorer la productivité de la firme.
- Renforcer le potentiel de concurrence en utilisant les documents techniques comme arguments de vente.
- Produire des plans et des programmes reconnus et prédéterminés.
- Produire en masse et en assurant la bonne qualité.
- Augmenter la compétitivité des entreprises sur le plan national et international.

b) Pour les clients, la normalisation permet de :

- Fournir une assurance qualité, de sureté et de fiabilité pour les produits et/ou les services.
- Créer un choix d'offre de plus en plus diversifié.
- Améliorer la qualité des produits et/ou des services offerts dans le marché.
- Augmenter le degré de satisfaction des clients.

4.4 Les inconvénients de la normalisation :

La normalisation a quelques inconvénients qui se manifestent au niveau des individus :

- L'imposition de normes au sein d'un organisme se traduit généralement par une certaine limitation de la liberté des individus dans leur activité professionnelle ;
- Le passage à un contexte normalisé exigera l'abondons d'habitudes et une période d'apprentissage. Ce qui entraîne une certaine appréhension pour les individus de même qu'une diminution de rendement horaire peut être remarqué

5. La certification

Dans la présente partie, on va définir la certification, ses différents types et ses avantages :

5.1 Définition de la certification

Selon la norme ISO 9000, la certification se définit comme « *procédure par laquelle une tierce partie donne assurance écrite qu'un produit, un processus, un service ou entreprise est conforme aux exigences spécifiées* »[18]

La certification est donc la reconnaissance formelle qu'ont les autres du système de management de la qualité d'une entreprise. Ce qu'est nommé dans certains pays « Enregistrement ». Elle n'est pas une exigence intournable de la mise en œuvre de l'ISO, mais elle peut être exigée par certains clients. Comme elle peut être influencée par des concurrents ou par des exigences réglementaires ou statutaires[19].

[18] La norme ISO 9000 : système de management de la qualité-principes essentiels et vocabulaire
[19] Manuel ISO 9000 pour les PME-PMI, Afnor, France, p 22

5.2 Les avantages et les inconvénients de la certification

5.2.1 Les avantages de la certification :

Nous allons présenter l'intérêt de la certification vis-à-vis de l'externe et de l'interne selon **Philippe DETRIE**[20] :

- **Au niveau externe** elle permet de :

❖ Assurer la fiabilité de la réponse aux exigences des clients ;

❖ Accroître la confiance du client en garantissant la conformité d'un produit, service ou d'un système à un référentiel préétabli ;

- Disposer d'un avantage concurrentiel ;
- Accéder à des appels d'offres ;
- S'ouvrir aux marchés européens et internationaux ;
- Inciter les fournisseurs à adopter les mêmes niveaux d'exigence ;
- Obtenir une reconnaissance nationale et/ou internationale.

- **Vis-à-vis de l'interne :** elle permet de :

  - Améliorer les dispositions d'assurance qualité, à savoir :

- Maîtriser le fonctionnement interne et éliminer les dysfonctionnements ;
- Capitaliser le savoir faire ;
- Améliorer les relations entre le client et son fournisseur internes.

  - Assouplir les contraintes liées aux nombreux audits ;
  - Fédérer et motiver le personnel ;
  - Alléger les contrôles et les recettes ;
  - Bénéficier d'une évaluation externe.

[20] Philippe(DETRIE), conduire une démarche qualité 4éme édition, Ed d'organisation, paris, 2003, p 316

5.2.2Les inconvénients de la certification :

La certification selon les normes ISO 9001 présente quelques inconvénients qu'il convient de passer en revue :

- L'inconvénient majeur de la certification est la nécessite d'une documentation souvent lourde et contraignante ;
- La certification est un investissement lourd qui ne peut être rentabilisé qu'après un temps assez long, par diminution des coûts d'obtention de la qualité ;
- Enfin, la certification aujourd'hui n'est plus une décoration honorifique recherchée.

Le ressort de l'innovation joue de moins en moins. Les clients estiment que la maîtrise par un fournisseur de son système de management de la qualité est devenue une situation banale

5.3 L'organisme certificateur :

Il est chargé de délivrer le certificat qui est la confirmation de la mise en œuvre d'un système de management de la qualité conforme au référentiel choisi par l'organisme candidat à la certification.

Comme exemple, nous citerons :

- L'Association Française Pour L'assurance Qualité (AFAQ) : elle dispose d'une filiale, AFAQ-ASCERT international (AAI) dédiée aux activités de certification à l'étranger, elle anime un réseau de filiales et représentants présent dans plus de 20 pays afin d'offrir les prestations du groupe AFNOR partout dans le monde.[21]

La démarche de certification en Algérie est un phénomène très récent, le premier certificat ISO 9001 a été délivré en juillet 1998. En Octobre 2005, 162 entreprises ont obtenu la certification ISO 9001 version 2000, cette croissance est due en grande partie à la politique du gouvernement qui, pour aider les entreprises, participe à l'adhésion de l'Algérie à OMC et à la signature d'accord d'association avec Union Européenne.

[21] MONIN, (Jean Michel) : LA certification qualité dans les services, Ed AFNOR, Paris, 2001, p183

6. Principes liés au système de management de la qualité

Les moyens utilisés dans le management de la qualité recouvrent tout ce que l'entreprise doit faire, au plan opérationnel, pour mettre en œuvre la politique qualité et atteindre les objectifs internes et externes en termes de qualité.

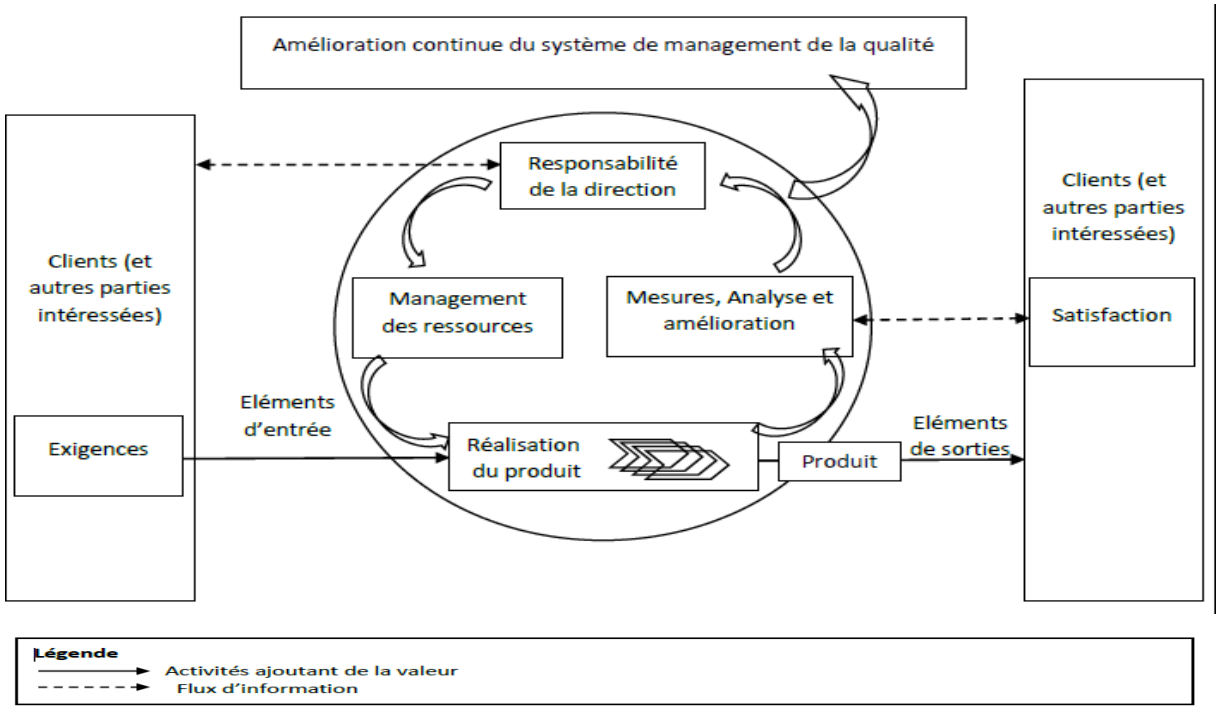
6. 1 L'approche processus

Le concept « processus » peut se définit comme une activité ou un ensemble d'activités qui utilisent des ressources pour convertir des éléments d'entrée en éléments de sortie[22].

Afin d'améliorer l'efficacité de fonctionnement d'un organisme, ce dernier doit identifier et gérer de nombreux processus corrélés et interactifs. Généralement, l'élément d'entrée d'un processus, constitué l'élément de sortie du processus précédent. L'identification des méthodes managériales des processus utilisés dans un organisme, sont plus particulièrement les interactions des processus qui sont appelés « l'approche processus »

La figure suivante illustre le système de management de la qualité, basé sur les processus selon la norme ISO 9000.

Figure I n °5 : modèle d'un système de management de la qualité basé sur des processus



Source : CANARD(Frédéric), *Management de la qualité*, édition LEXTENSO, Paris, 2009, p.144.

Cette représentation montre que les parties prenantes jouent un rôle significatif pour fournir les éléments d'entrée à l'organisme. L'évaluation de leur satisfaction et des

[22] Norme ISO 9000-2005 « système de management de la qualité-principes essentiels et vocabulaire », p3

informations liée à leur perception forme l'un des exigences pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise en matière de qualité.

6.2 .L'engagement de la direction

I 'engagement de la direction englobe les caractères de ses attitudes et son comportement démontrant, de manière visible de tous, sa volonté sans faille d'atteindre un objectif.

Les actions de l'engagement sont menées avant, pendant, et après en suivant les opérations suivantes[23] :

- Faire : s'orienter vers le client, maitriser les responsabilités et établir la revue de la direction.
- Assurer un système de traçabilité en construisant les documents nécessaires.
- Préparer : l'étape dans laquelle définir la politique qualité, l'objective qualité, et mettre une organisation et une coordination adéquate à la démarche.

6.3. L'amélioration continue

Le but de l'amélioration continue1 d'un SMQ est de favoriser le degré de la satisfaction des clients et de toutes les parties prenantes. Les actions d'amélioration comprennent plusieurs éléments tels que[24] :

- L'analyse et l'évaluation de la situation actuelle pour identifier le domaine d'amélioration.
- L'établissement des objectifs d'amélioration.
- La détermination des moyens et des solutions nécessaires pour atteindre ces objectifs.
- La sélection des solutions.
- Vérifier les résultats de la mise en œuvre.
- Formalisation des changements nécessaires.

[23] DAVID Autissier et Frédéric Wacheux « manager par le sens », Ed d'organisation, paris, 2007, p 44 avec modification

[24] Ibid.

Conclusion

De ce chapitre, nous pouvons conclure que la qualité est devenue une préoccupation majeure dans le monde des entreprises, est un enjeu principale pour la survie et le développement dans le cadre de la réalisation des objectifs qualités fixés.

Dans le domaine de la qualité, Il est à relever une confusion entre les termes : administration de la qualité, gestion de la qualité et management de la qualité. Une explication s'impose donc. Terme plus ancien, l'administration de la qualité est l'ensemble des activités consistant à faire appliquer la qualité dans l'entreprise, quelques soient les moyens d'y arriver. Elle repose sur l'efficacité. Administrer la qualité, c'est l'appliquer coûte que coûte, sans arrière-pensée, selon les directives ou les normes prescrites.

Ainsi, que ce chapitre nous a permis de comprendre les notions essentielles liées au concept qualité, le rôle de la normalisation dans l'amélioration du système management de la qualité et aussi la satisfaction des exigences des clients.

II. Chapitre :

La gestion des ressources humaines et leur implication dans un système de management qualité

Chapitre2 :

La gestion des ressources humaines et leur implication dans un système de management qualité

Introduction

Les exigences de plus en plus pointues des clients auprès des organisations et l'instabilité économique des dernières décennies et la compétitivité accrue dans la plupart des secteurs d'activité forcent les entreprises à reconsidérer, sinon à considérer, la place du personnel dans leur organisation, qui imposent aux dirigeants d'exiger de leurs collaborateurs plus de qualité -*Elle doit donc être un souci majeur pour toutes les entreprises*- au travail. Cette exigence requiert également la participation effective des dirigeants, puisqu'appelés à s'impliquer dans l'évaluation du travail de leur personnel.

La fonction ressources humaines un est élément de stabilité et de sécurité, elle garantit à l'entreprise un capital humain toujours au mieux de ses compétences et en parfaite adhésion avec son projet.

L'implication au travail apparait de plus en plus actuellement comme une notion fédératrice, qui permet au salarié des tisser des liens particuliers dans son milieu professionnel, et d'améliorer en pertinente sa performance dans le post occupé.

Ce chapitre s'articulera autour de trois sections, la première visera à présenter d'une manière générale la fonction Ressources Humaines, la deuxième s'attachera à présenter les activités de la Gestion de Ressources Humaines, et la dernière traitera l'implication du personnel dans la politique qualité.

Chapitre2 :

La gestion des ressources humaines et leur implication dans un système de management qualité

Section 1 : La Gestion des Ressources Humaines et l'Implication du personnel

La fonction Ressources humaines a pour mission de faire en sorte que l'organisation dispose du personnel nécessaire à son fonctionnement et que ce personnel fasse de son mieux pour améliorer la performance de l'organisation

1. La définition de la GRH

L'appellation « ressources humaines » fait référence au potentiels que représente le personnel et à la volonté de l'entreprise de l'utiliser, plusieurs auteurs travaillent sur la GRH, et chacun d'entre eux donne sa propre définition de cette fonction.
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* »[25]

PERETTI a définit la GRH comme suit : *« la GRH est l'ensemble des politiques et pratiques mises en œuvre dans une organisation pour identifier, acquérir, intégrer, organiser, développer, et mobiliser les compétences individuelles et collectives nécessaires pour réaliser ses objectifs* »[26].
Et il a cité une remarque très importante quand il a dit que de parler de «ressources humaines» ce n'est pas de considérer que les hommes sont des ressources, mais surtout de considérer que les hommes ont des ressources

D'après ces définitions on peut dire que la GRH est une fonction stratégique, qui a pour mission de penser, de planifier, de coordonner, d'intégrer, de diriger, de contrôler les activités Et elle permet à l'entreprise d'être plus performante et efficiente par l'adaptation aux besoins de ses collaborateurs et le développement permanente de son personnel pour l'impliquer.

[25] SEKIOU (L), « la gestion du personnel », Ed, d'Organisation, Paris, 1986, p.11
[26] PERETTI (J.M), « FAQ : ressources humaines », Ed, Dunod, Belgique, 2006, p.9

2. Les objectifs de la GRH

La GRH n'est là que pour gérer les individus, mais derrière ce terme se cache une finalité très intéressante qu'elle est la recherche à obtenir la meilleure adéquation possible entre les besoins d'une organisation et ses RH. Plus précisément, cinq grands types d'objectifs caractérisent la GRH :

- ✓ **Attirer des compétences (Recruter)**

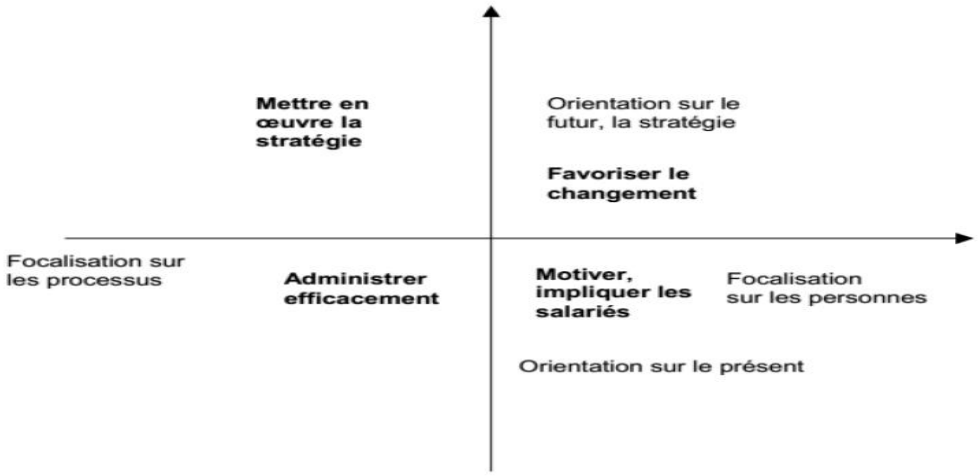
L'objectif de toute organisation est d'abord d'attirer vers l'organisation un nombre suffisant de la main-d'œuvre, la plus adaptés par ses compétences aux besoins et aux objectifs de cette entreprise. L'embauche est une préoccupation majeure liée à la planification adéquate de la main-d'œuvre, et les procédés de recrutement sont de plus en plus évoluent avec le temps : tirage au sort, coopération, concours professionnels, entretiens
L'objectif de la GRH ici, est de rechercher la meilleure adéquation possible entre les besoins de l'entreprise, et les compétences de la RH (les candidats).

- ✓ **Développer les RH**

L'un des objectifs les plus importants de la GRH est le développement des compétences, et des savoir-faire des employés à travers un système de la gestion prévisionnel ou des plans de formation. Afin d'assurer l'adaptabilité et la flexibilité des RH aux besoins de l'organisation.

Chapitre2 :

La gestion des ressources humaines et leur implication dans un système de management qualité



Source : Peretti, (J-M), 1998

- **Administrer efficacement**

Correspond à la mise en place d'une organisation décentralisée de la fonction RH et une responsabilisation de la ligne hiérarchique. Ainsi, des activités de GRH sont parties intégrantes de certaines fonctions (chef de chantier, chef d'équipe…).

- **Développer la motivation et l'implication des salariés**

La motivation naît de l'enregistrement et de la régulation de nombreux paramètres qui permettent à l'individu :
- de s'adapter et comprendre l'environnement et les situations données ;
- de choisir l'investissement dans le temps et le sens voulu avec l'intensité souhaitée
- d'assurer la prolongation de l'action engagée jusqu'à son terme.

Pour l'implication, il convient de connaître les attentes des salariés considérés comme des clients, notamment en matière d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'écoute, d'éthique et y répondre selon une logique de réciprocité pour favoriser les attitudes et comportements souhaités par la rémunération, la participation, la formation, la promotion, le partage des pouvoirs et la variété des tâches.

- ✓ **Conserver les Ressources Humaines**

Face à la mobilité professionnelle et à la compétition économique et technologique, l'entreprise doit détecter les personnes qui contribuent à leur développement en vue de faire des programmes qui favorisent la promotion interne afin de les fidéliser. La réalisation de ce diagnostic se fait d'après plusieurs indicateurs de référence tels que l'absentéisme, le turnover… etc.

- ✓ **Etre efficace**

L'efficacité de l'organisation et des salariés, est l'un des conséquences de tous les objectifs précédents. L'efficacité passe par plusieurs éléments parmi lesquels :

- Acquérir et conserver une RH compétente et qualifiée.
- Privilégier une démarche fondée sur l'utilisation optimale des acteurs.
- L'amélioration de la qualité des produits, le contrôle du cout de travail, et du roulement des RH et de l'absentéisme. Autrement dit : l'atteinte d'un haut niveau de performance.
- L'amélioration de la qualité de vie au sein de l'organisation à travers la satisfaction des salariés, le respect des lois et des règlements qui rendre l'emploi équitable.
- Valoriser la contribution du personnel dans la réalisation des objectifs de l'organisation.
- Assurer aux salariés plus de santé, et des meilleurs conditions du travail.

- ✓ **Motiver et satisfaire**

Pour améliorer toujours sa performance dans son travail, le salarié doit être motivé et satisfait, et cette motivation peut se réalise à travers plusieurs sources :

- La rémunération : l'évaluation de la performance, l'analyse des emplois, et la rémunération au mérite, tout cela est se fait pour établir un salaire juste et compétitif, qui impose le salarié de donner le meilleur possible.
- Les relations de travail : l'accent est mis sur la qualité de communication, et sur des rencontres plus fréquentes entre l'employeur et les salariés ou leurs représentants. Ces relations permettent aux employés de créer un entourage amical au sein de l'organisation, et elles encouragent le sentiment d'appartenance chez lui.
- La santé et la sécurité au travail : l'entreprise doit établir des programmes de formation et de prévention, afin de sensibiliser son personnel, et réduire les accidents de travail. Pour améliorer l'environnement de l'organisation, et favoriser au maximum les conditions de travail, et conserver la sécurité des employés.

1. Les approches de la GRH

1. L´approche institutionnelle ou l´émergence des syndicats et du droit du travail :

Selon les penseurs de l´approche de l´économie institutionnelle du travail, les problèmes de relations entre les employés et les directions d´organisation sont causés par déséquilibre des pouvoirs entre ces deux groupes, par l´autoritarisme des gestionnaires et par la précarité économique qui essuyaient les employés.

Les auteurs de « The History of Trade Unionism[27]» les époux Sydney et Beatrice WEBB font état de deux voies de solutions, d´une part, les négociations collectives par des syndicats libres et, d´autre part, des règles légales concernant le droit du travail qui constituaient des obligations imposées aux employeurs par l´État.

[27]WEBB, Sydney et Beatrice, ***The History of Trade Unionism*,** New York, Longmans, Green, 1920, pp. 67-88

Chapitre2 :

La gestion des ressources humaines et leur implication dans un système de management qualité

2. Les approches modernes en matière de la gestion des ressources humaines :

Progressivement, les approches de la gestion du personnel et des relations humaines ont presque été éliminées des écoles de relations industrielles, pendant qu´elles apparaissaient, paradoxalement, dans les écoles de gestion et dans les organisations. À partir des années 60, l´approche et la nouvelle dénomination « gestion des ressources humaines » ont continué à évoluer par le recours, entre autres choses, à l´approche systémique.

- L´approche systémique:

Environ jusqu´aux années 60, la gestion des ressources humaines représentait une gamme d´activités juxtaposées, mais toujours sans vision d´ensemble. L´application des modèles tirés de la théorie des systèmes allait changer cette situation. La conception de systèmes était appliquée aussi par les chercheurs des disciplines différentes comme la physique ou la mathématique, et puis enfin le management.
Dès l´apparition de l´approche systémique et son application à la gestion des ressources humaines, toutes les activités de GRH peuvent systématiquement faire l´objet d´une évaluation de leur contribution à la réalisation des buts à atteindre au sein de l´organisation. De plus, le terme « interdépendance » entre les sous- systèmes et le système permet de déterminer sur la place dans quelle mesure les ressources humaines ont aidé à réaliser les objectifs globaux de toute organisation

- L´approche stratégique:

Dans les années 80, une dimension stratégique s´ajoutait à l´approche systémique. Cette circonstance a provoqué une modification encore plus importante des pratiques de gestion des ressources humaines. Les pratiques ont été tellement transformées que Dennis J. KRAVETZ, président de « Kravetz Associates », une entreprise de consultation en ressources humaines, a parlé de « *révolution des ressources humaines* »[28].

[28] KRAVETZ, Denis J, ***The Human Resource Revolution: Implementing Progressive Management Practices for Bottom-Line Succes***, Jossey-Bass, San Francisco, 1988, p. 208.

Chapitre2 :

La gestion des ressources humaines et leur implication dans un système de management qualité

H. MINTZBERG mène de nombreuses recherches sur le management et les organisations en générale. Ses recherches sont orientées vers la nature et les styles de travail de gestion. Il apporte donc un apport considérable à la réflexion sur le concept de stratégie dans un texte nommé « *Les organisation ont-elles besoin de stratégies ? Un autre point de vue* » où il se répond à cette question en disant que « *oui, les organisations ont réellement besoin de stratégies pour se donner une direction, assurer la coordination des activités et promouvoir l´efficience et l´efficacité dans des conditions de cohérence, malgré l´adversité »*[29].

3. Rôles et responsabilités de RH

Le service RH rassemble et **transmet aux gestionnaires des autres services les informations** qui peuvent s'avérer pertinentes au fonctionnement efficace de l'ensemble de l'organisation. Ainsi, il mène des études sur les indicateurs de difficultés de fonctionnement, comme le *taux d'absentéisme*, le *taux de roulement* des effectifs (turn-over) etc.

La GRH participe également à la **conception et à l'élaboration de politiques et de programmes** généraux. Ainsi les responsables peuvent jouer un rôle quant à l'orientation et à la planification globales de l'organisation en coopérant avec d'autres membres du management et comité de direction à la conception de politiques en RH.

Ils jouent par ailleurs un rôle de **conseil aux autres responsables** sur les questions et problèmes auxquels ils sont confrontés auprès de leurs collaborateurs (par exemple au niveau du contenu du contrat collectif) et **apporter une aide technique et administrative** à propos de la formation, ou prévention au niveau santé et sécurité par exemple.
En plus de cette dimension conseil, la fonction RH s'est vue reconnaître plus d'autorité et prendre une **part** plus **active aux décisions** notamment **stratégiques** dans certaines organisations. C'est une autorité fonctionnelle qui va permettre à la GRH d'agir au-delà de leur propre service pour veiller au respect des procédures et politique RH en général.
En effet, la GRH, en gagnant en importance, va désormais participer à la gestion stratégique de l'organisation dépassant ses activités à court terme comme le recrutement, sélection,

[29]MINTZBERG, H, **Les organisation ont-elles besoin de stratégies ? Un autre point de vue**, *Gestion*, vol. 12, n° 4, 1987, p. 9.

conception et élaboration des programmes de formation ou gestion du programme d'évaluation.

La GRH est concernée par les orientations de long terme de l'organisation et souvent appelée à y contribuer. Cela suppose que le responsable RH soit intégré à la direction générale de telle sorte que la dimension « RH » soit considérée dans les choix stratégiques au même titre que le capital ou les autres ressources.

4. L'apparition de la politique de l'implication du personnel

À la suite des études Western Electric, l'école «Relations humaines», puis les approches «socio-Tech», l'intérêt académique pour la réforme du travail ont conduit les chercheurs dans deux directions différentes mais très liées: préoccupation quant aux attributs des emplois, et préoccupation quant au processus d'implication des employés.

A. L'approche des attributs des emplois :

La recherche sociologique sur les différences dans les attitudes de travail telles que l'éthique du travail a été étendue à des arguments plus clairement ancrés dans les besoins psychologiques individuels[30].

B. Approche d'implication des employés :

La réforme actuelle du travail a été mise en mouvement peut-être davantage par les praticiens que par les universitaires, et elle se concentre plus avant sur les groupes et la participation. Ces efforts ont porté fortement sur le succès apparent des **c**ercles de qualité (QC) au Japon, où ils sont utilisés autant pour assurer la conformité des travailleurs aux décisions de gestion que de donner aux travailleurs une voix dans le processus décisionnel[31]. Les cercles de qualité et la qualité des programmes de vie professionnelle (QWL), qui mettent l'accent sur les problèmes de travail en plus de la qualité, sont conçus pour améliorer la productivité en concentrant l'implication des employés sur les problèmes du milieu de travail. Les estimations de la recherche suggèrent que ces programmes de participation sont maintenant étendus dans le milieu de travail peuvent fonctionner à des niveaux significatifs dans plus d'un tiers des établissements.
Les programmes d'implication des employés comme les cercles de qualité et les programmes de vie professionnelle peuvent également entraîner des changements dans les caractéristiques de l'emploi, mais les programmes de participation ne prescrivent pas de changements dans les tâches individuelles, tout comme le modèle des caractéristiques professionnelles

[30] Griffin, Ricky W, **Consequences of Quality Circles in an Industrial Setting: A Longitudinal Assessment**, Academy of Management Journal, Vol. 31, No. 2, 1988, pp 338-58.
[31] Cole, Robert E, **Strategies for Learning: Small- Group Activities in American, Japanese, and Swedish Industry**, University of California Press, Berkeley, 1989, p 215

Chapitre2 :

La gestion des ressources humaines et leur implication dans un système de management qualité

Section 2 :L'implication des RH

Cette section traite l'implication des RH et tente de clarifier le genre de lien qui lie à la satisfaction et à l'engagement, et le rôle de l'implication des RH, son processus et ses demain dans un SMQ

1. Le concept d'implication du personnel

Le concept d'implication du personnel s'est répandu en réflexion managériale et en Ressources Humaines. L'idée étant que les salariés aient une présence positive et apprécient leur travail, mais aussi qu'ils soient mieux connectés à leurs collègues

Les huit principes de management de la qualité sont définis dans l'ISO 9000-2000 et dans l'ISO 9004-2000 systèmes de management de la qualité- lignes directrices pour l'amélioration des performances, parmi ces principes :

- L'implication du personnel :

« Les personnes à tous les niveaux sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme ».

L'ISO 9001-2000 exige que les compétences du personnel soient connues et évaluées pour s'assurer que la réalisation de leurs activités est faite avec efficacité. De plus, le personnel doit avoir conscience de l'importance de leurs activités et de leurs contributions à la réalisation des objectifs.

La norme ISO 10018:2012, Management de la qualité – Lignes directrices pour l'implication et les compétences du personnel, donne un cadre pour obtenir le meilleur des personnes dans la mise en œuvre de systèmes de management de la qualité (SMQ) fondés sur ISO 9001:2008. Elle s'applique à toute organisation, quelle que soient sa taille, son type ou son activité.

Chapitre2 :

La gestion des ressources humaines et leur implication dans un système de management qualité

Elle est destinée aux responsables, dirigeants, surveillants, praticiens de la qualité, représentants du management de la qualité et responsables des ressources humaines. Son application peut se conjuguer avec celle d'autres normes de systèmes de management[32].

Le groupe de travail a donc mis au point un processus pour encourager l'implication et la compétence des personnes. Il a également examiné chaque élément d'ISO 9001, identifié les problèmes types des systèmes de management qui peuvent se produire en raison du manque d'implication du personnel et les actions spécifiques pour surmonter ces problèmes.
Deux définitions essentielles d'ISO 10018, mises en évidence dans son titre, sont les suivantes :

– Compétence*, définie comme «l'aptitude démontrée à mettre en œuvre des connaissances et savoir-faire pour obtenir les résultats souhaités»*

– Implication*, définie comme «l'engagement dans et la contribution à des objectifs partagés»*

ISO 10018 suit la structure d'ISO 9001, à l'exception de l'Article 4 : Management de l'implication et de la compétence du personnel, et comprend les éléments suivants :

- Responsabilité de la direction
- Management des ressources
- Réalisation du produit
- Mesurage, analyse et amélioration

Après la certification ISO 9001 – et après avoir créé, grâce à ISO 10018, une recherche de l'excellence dans un groupe plus large de personnes – les organisations peuvent progresser plus rapidement vers l'amélioration continue. Le passage d'ISO 9001 aux modèles et prix d'excellence sera également facilité

[32] http://www.chabbi.fr/2012/11/implication-et-competences-du-personnel-iso-10018-aide-a-appliquer-iso-9001 consulte le 26/03/18 à 03:47

Chapitre2 :

La gestion des ressources humaines et leur implication dans un système de management qualité

2. Définition de l'implication

Les travaux de recherches sont très nombreux à ce sujet, mais la définition de l'implication reste un peu complexe. L'implication correspond à la traduction française communément admise, du terme commitement, elle a été abordée par référence à des concepts qui semblaient proches, particulièrement la mobilisation, l'engagement, la motivation et la satisfaction.
LACROUX Alain propose deux définitions :
« *L'implication est une forte qui lie l'individu et le pousse à adopter une ligne de conduite en vue d'atteindre une ou plusieurs cibles* »[33]
« *C'est une force contraignante exigeant que la personne honore son engagement, même en cas de fluctuations d'attitudes* »[34]

L'implication peut s'exprime comme la relation entre la personne et l'entreprise. Elle s'exprime par un engagement psychologique spécifique, qui impose l'individu à travailler d'une manière plus efficace et plus performante.

On ne peut pas impliquer les personnes : ce sont elles qui décident de s'impliquer en raison de facteurs qui leurs sont propres. L'organisation, elle ne peut que créer les conditions pour favoriser leur implication.
L'implication est à rapprocher de la motivation et de la satisfaction : L'implication est la cause de la motivation et la conséquence de la satisfaction.

Avec la complexité des situations de travail, en gestion des ressources humaines, il ne faut pas seulement prendre en considération ce qui concerne ce qui touche au travail mais aussi tout ce qui est extérieur au travail.
Tout dépend des personnes et de leurs représentations du travail ainsi que ce qu'elles en attendent. Ce qui est valable aujourd'hui ne le sera pas forcément demain, puisque tout change en permanence.

[33]LACROUX (A), « implication au travail et relation d'emploi », thèse de doctorat en science de gestion, institut d'administration des entreprises d'Aix-en-Provence, Marseille, 2008, P.44
[34] Ibid, p 44

3. Les conditions nécessaires à l'implication des employés:

Impliquer ses collaborateurs. Cela paraît être une nécessité de toujours qui ne doit rien à la spécificité des problèmes d'aujourd'hui. On ne peut impliquer les personnes, comme on ne peut les changer seules les personnes peuvent s'impliquer. La seule chose que l'entreprise peut faire c'est satisfaire aux conditions nécessaires de l'implication. On ne peut impliquer les personnes, elles seules peuvent le faire, l'entreprise devra alors satisfaire les conditions nécessaires de leur implication, mais elle dépendra toujours des personnes qu'elles soient suffisantes ou non. Il existe trois conditions nécessaires que les politiques des ressources humaines peuvent satisfaire[35] :

- **La cohérence:**

Comment une personne peut-elle s'impliquer si elle ne comprend pas sa situation, ce qu'elle fait, ce que fait l'entreprise pour laquelle elle travaille ? Il est frappant de voir dans certaines entreprises une assez grande ignorance de beaucoup de salariés sur les stratégies de l'entreprise et sur le sens des décisions.

- **La réciprocité:**

Comment peut-on s'impliquer dans une entreprise, si on n'a pas le sentiment que l'entreprise s'implique, s'engage vis-à-vis de soi ? La réciprocité c'est bien évidement les politiques de rémunération ou de rétribution, mais plus généralement tous les signaux qui témoignent de l'engagement de l'institution vis-à-vis de ces salariés et qui contribuent à cette perception de réciprocité comme la prise en compte de besoin propre, la reconnaissance…etc.

- **L'appropriation:**

Comment pourrais-je m'impliquer dans une entreprise si je ne la considérais un peu la mienne ? Cela concerne toutes les possibilités de se sentir maître de ce qu'elle fait et pas uniquement les politiques d'actionnariat dans salariés.

C'est à l'entreprise de créer les conditions pour quelle existe et se maintienne, et pour dégager devant les salariés les nombreux obstacles qui les empêchent de se motiver eux-mêmes.

[35] BRASS N. D, **Employee involvement: who benefits more?,** http://www.brass.cf.ac.uk/uploads/History_L3.pdf , consult le 14/2/ 2018

4. Les effets organisationnels attendus

L'implication doit permettre d'éviter les comportements de retrait des salariés qui se traduit par la réduction des efforts, l'absentéisme, les intentions de quitter l'entreprise.
L'implication améliore la performance et fidélise le personnel, elle est nécessaire dans certaines activités ou secteurs, dans certaines formes d'organisation ou lorsque l'entreprise vit des crises.
Les conséquences de l'implication au travail sont le retrait, les comportements productifs et le bien-être du personnel :

- Le retrait se traduit par la réduction des efforts, l'absentéisme, les intentions de quitter.
- Les comportements productifs qui sont la présence, le désir et l'intention de rester, le maintien de l'effort au travail, la performance, et une attitude éthique, responsable et citoyenne au travail.
- La **satisfaction au travail**, le bien-être psychologique et physiologique des salariés, pour lequel l'entreprise a aujourd'hui une obligation de résultat.

5. Les caractéristiques de l'implication

L'implication du personnel se caractérise par plusieurs caractéristique, qui la distingue sur d'autre termes, comme [36]:

- L'implication est liée fortement à la personnalité de l'individu, et à sa situation psychologique actuelle. D'une manière générale, il y a des personnes qui s'impliquent beaucoup, et d'autres qui s'impliquent moins.
- L'implication s'accompagne souvent d'une forte tension nerveuse, d'une inquiétude.
- Les salariés impliqués ne sont pas des individus détendus qui donnent l'impression de la satisfaction, ils peuvent être très stressés.
- L'implication se transforme toujours en énergie dans la réalisation du travail, en utilisant plus des efforts, pour atteindre les objectifs fixés. C'est engagement pendant toutes les étapes et les actions.

[36] Chaminade Benjamin « fidélisez vos salariés de talent »éd AFNOR, 2003, p100

- L'implication dépend de nombreux facteurs tels que le développement des compétences, la réponse aux attentes individuelles, la formation…etc.
- La motivation est la mise en mouvement de l'implication.

6. Distinguer implication des autres concepts

L'implication du personnel devient une nécessité incontournable, avec les évolutions de travail, les compétences relationnelles constituent un véritable enjeu pour les entreprises, et ces compétences sont étroitement liées à l'engagement, satisfaction, motivation des personnes dans l'entreprise.

a) Satisfaction

La satisfaction un état émotionnel qui résulte de la correspondance entre ce que la personne attend et ce qu'elle espère en retirer[37]. La satisfaction n'est pas une cause de motivation, mais un indicateur de motivation, car elle découle de l'expérience, alors que la motivation se situe en amont de l'expérience.

b) La satisfaction au travail

La satisfaction au travail affecte l'attitude du travailleur face à ses obligations. On peut dire que la satisfaction survient de la correspondance entre le travail réel et les attentes des travailleurs[38].

L'implication précède la satisfaction, et une forte implication peut générer des insatisfactions dans la mesure où le salarié très impliqué a de fortes attentes à l'égard de son travail qui sont difficiles à combler, ça veut dire on est d'autant plus déçu qu'on attendait beaucoup. Inversement, si les attentes sont comblées, la satisfaction sera d'autant plus grande que la personne est impliquée.
La satisfaction au travail procède d'une logique régulatrice, en tant que l'implication organisationnelle résulte d'une logique participative, avec une relation positive et significative

[37] Paillé PASCAL « LE MANAGEMENT DES COMPORTEMENTS AU TRAVAIL, une approche par la planification opérationnelle », la revue gestion 2000 volume 21 n°3, scholarvox, 2004, p 14

[38] Ibid.

entre les deux logiques précédentes. Qui signifie qu'il y a un lien de causalité entre ces deux termes. Un salarié satisfait dans son travail et dans ses relations avec l'encadrement, avec ses possibilités d'avancement professionnel, et dans son environnement de travail.

De l'autre côté, l'implication d'un salarié détermine leurs attentes de satisfaction1, et une forte implication peut engendrer de forte insatisfaction si les attentes ne sont pas comblées à cause des attentes plus exagérées, inversement, si les attentes sont comblées, la satisfaction sera d'autant plus grande que la personne est impliquée.

c) Engagement

L'implication est un engagement dans l'action, dans la relation, dans le résultat. C'est une énergie. Pour s'impliquer, l'être humain a besoin d'un accord total avec les buts qui lui sont proposés.
L'engagement de l'homme dans son emploi est conditionné par l'importance que porte le salarié à son métier et par l'intérêt que porte aux valeurs de ce travail[39], c'est-à-dire, quand le salarié donne plus de valeur à son emploi, et le considère comme étant une activité et une expérience de vie en l'associant à des valeurs comme le sens de réalisation ou la reconnaissance sociale, il s'engage car il cherche toujours à se rendre utile et à s'améliorer continuellement dans son métier.

d) Implication et motivation

L'implication est une notion souvent confondue avec la motivation. En matière de management et plus précisément le management des ressources humaines, il faut distinguer entre ces deux termes. La motivation peut se définit comme « *l'ensemble des aspirations qu'un travailleur attache à son emploi et qu'il attend voir s'y réaliser, en fonction du travail accompli, de la reconnaissance de ce travail par l'entreprise* »[40]

[39]Des informations pesées du site web : http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2011/03/limplication-dupersonnel-dans-une de-lentreprise-Yaakoubi-Khelifa.pdf consulté le 26/03/18

[40]FANCES (R), « motivation et satisfaction au travail », édition EPA, Paris, 1988, P.14

Chapitre2 :

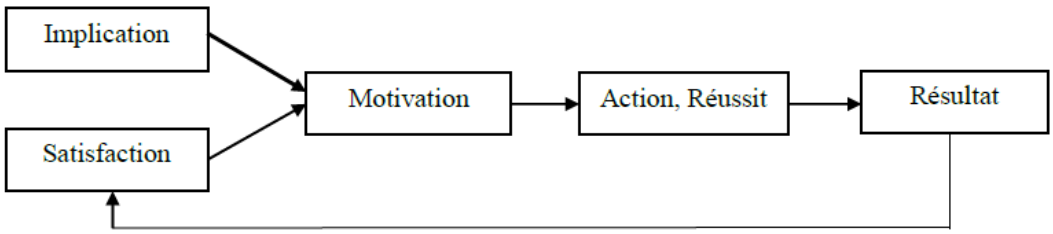
La gestion des ressources humaines et leur implication dans un système de management qualité

La motivation est donc une volonté individuelle de fournir un effort important dans le but d'atteindre des objectifs fixés par l'entreprise et de satisfaire conjointement un besoin personnel. Cette motivation sera d'autant plus forte que les besoins et objectifs coïncident.

La notion de motivation ne doit pas être confondue avec celle de l'implication, si la motivation correspond à la mise en mouvement, l'implication donne du sens et la direction à ce mouvement.

Lorsqu'un chef d'entreprise explique pourquoi il veut des salariés motivés, ce sont en fait effets de l'implication qu'il exprime. La motivation est une raison, un motif d'agir.
Et une forte implication crée un climat favorable à la motivation.

Figure II n°6 : lien entre la satisfaction, l'implication, et la motivation selon DONNADIEU



Source : DELPHINE (S.J), « les survivants : vers une gestion différenciée des ressources humaines », édition Harmattan, 2005, P.111.

D'après ce schéma, DONNADIEU a montré que ces trois termes s'inscrivent dans une relation de causalité circulaire, « la satisfaction » est un sentiment d'un individu suite à la réussite d'une action, cette dernière qui dépond directement à sa propre motivation. Et si la satisfaction ne détermine pas la motivation, l'insatisfaction en revanche démotive. La motivation est fortement liée à la satisfaction d'une catégorie de besoins. De son côté, l'implication permet d'améliorer et de favoriser le climat de travail, et donc de motiver les salariés, pour devenir mieux satisfaits.

e) Adhésion

Adhérer aux idées de quelqu'un ne signifie nullement qu'on est prêt à s'impliquer pour faire valoir ces idées. Mais on est d'accord. Donc, l'adhésion est un simple accord réfléchi et tacite.

L'adhésion se définit comme un simple accord réfléchi et tacite vers une idée ou une association, la différence entre ce terme, et le concept « implication » est que le fait d'adhérer aux objectifs de l'entreprise ne signifie nullement qu'on est prêt à s'impliquer pour faire valoriser ces objectifs. L'adhésion donc consiste à un accord, qui peut être l'une des étapes qui permettent d'impliquer le personnel.

f) Fidélisation

Le verbe « fidéliser » est le fait de s'attacher durablement à une personne, à une chose par des moyens appropriés. LOUART définit la fidélisation comme : « *la politique visant au maintien de certains salariés* ». Autrement dit qu'elle est *« ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés* »[41].

Le concept fidélisation des salariés, revient à encourager le sentiment réciproque d'attachement et la rétention de certains salariés à fortes compétences. Il s'agit donc d'avoir un sentiment d'appartenance très fort vers l'organisation, par un acteur d'ancienneté significative dans l'entreprise, résulte une très faible propension à rechercher, et à examiner les offres d'emplois externes.
L'entreprise doit met en place une structure qui inciterait le salarié à rester, à s'impliquer dans l'organisation, et lui offrir des avantages qui permettent leur maintien dans l'entreprise

g) Mobilisation

« La mobilisation est l'action d'une personne motivée qui s'engage volontairement et pleinement dans une démarche qui, à terme, lui permettra d'atteindre et de réaliser ses objectifs »[42]

[41]PERETTI (J-M), « Dictionnaire des Ressources Humaines », 2ème édition, édition Vuibert, Paris, 2001, P.205.
[42]http://www.emploiquebec.gouv.qc.ca/guide_mesures_services/03_Appr_intervention_Parcours_ind/Annexes/Ann_5_Mobilisation%20de%20la%20clientele.pdf

Chapitre2 :

La gestion des ressources humaines et leur implication dans un système de management qualité

L'homme n'est plus une contrainte mais un gisement de ressources. La performance de l'organisation résulte du développement et de la mobilisation des ressources individuelles. La mobilisation repose sur une implication de la hiérarchie et sur sa capacité à motiver ses collaborateurs. Elle nécessite un climat social favorable et un réel dialogue social. Elle suppose également la construction de nouveaux liens sociaux entre les salariés et l'entreprise[43]

7. Les instruments de suivi et de mesure l'implication :

Les attentes des salariés évoluent constamment et seul un questionnement régulier permet d'anticiper et de répondre à ces changements.

Les principaux indicateurs de suivi des actions d'améliorations menées par l'entreprise sont qualitatifs (niveau de satisfaction) et quantitatifs qui sont référencés ci-dessous :

A. **Taux de turnover :**

Le turnover, ou rotation du personnel, est calculé comme suit :

Taux de turnover=nombre de salariés restant/effectif moyen×100

Par exemple, si 10 personnes quittent une entreprise de 40 personnes sur une période d'un an, l'entreprise à un taux de turnover de 25% par an.

B. **Taux de stabilité ou de survie :**

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à maintenir les nouveaux salariés dans ses effectifs. Cette mesure appliquée aux nouveaux arrivants permet d'évaluer indirectement l'efficience du recrutement.

Taux de stabilité=Nombre de candidats restant un an/Nombre de candidats recrutés×100

C. **Absentéisme :**

Cet indicateur est le moyen le plus évident de connaître le niveau de satisfaction de ses salariés sur une période donnée. Il peut éventuellement donner quelques pistes d'amélioration si par exemple un seul manager fait face à l'absence de son équipe. Mais les raisons réelles devront être identifiées en entretien.

Taux d'absentéisme=Nombre de jours de travail perdus/Nombre de jours de travail disponibles×100.

---

[43] PERETTI, (J-M) : *Gestion des ressources humaines*, édition Vuibert, 19e édition, Paris, 2016, P.8.

D. **Niveau des salaires :**

Cet indicateur permet de suivre le niveau des salariés comparé marché. Détailler cet indice par métier peut être très utile pour faire face à des demandes injustifiées d'augmentation (si les salariés sont plus hauts que ceux du secteur) ou anticiper un mouvement d'insatisfaction (si les salariés sont plus bas que ceux du secteur). Niveau de salaire=Salaire moyen du secteur/Salaire dans l'entreprise×100. Ces différents ratios permettent de savoir immédiatement si les managers ont su ou non répondre aux exigences de leurs collaborateurs.

Mais si ces indicateurs permettent d'identifier les catégories de personnel concernées, ils n'indiquent pas aux responsables quelles sont les raisons qui ont permis d'améliorer (ou ont dégradé) le niveau d'attachement à l'entreprise. Le meilleur outil, (pour répondre aux recommandations de la norme ISO 9004-2000) pour savoir si le manager a apporté une réponse adapté aux exigences de ses salariés, et le cas échéant pour savoir quels sont les points d'amélioration, est l'enquête de satisfaction interne.

E. **Suivre la satisfaction interne :** Pour éviter toute insatisfaction qui pourrait dégénérer en conflit et avoir un effet sur la qualité des produits ou services fournis aux clients.

Ces indicateur seront vitrifiée dans noter étude de cas à travure l'annexe n° 4(tableau de bord2017)

8. Les techniques de dynamisation du personnel

Comprendre les mécanismes du stress à savoir :

- **Le bilan personnel** :

- Identifier les agents stressés.
- Repérer ses réactions spécifiques.
- Caractériser ses signaux d'alarme.

- **La dynamisation au quotidien :**

- Techniques de mise en œuvre.
- Conseils pratiques.

- **Gérer son potentiel vital :**

- Entretenir son potentiel énergétique.
- Supprimer la "sur-fatigue".
- Régulariser son rythme de sommeil.
- Effacer ses insomnies.
- Éliminer les tensions corporelles.

- **Développer son équilibre personnel :**

- Comprendre et mieux vivre les
- changements.
- Se mobiliser positivement : la méthode
- des affirmations positives.

- **Faire face au stress su management :**

- Savoir doser sa productivité.
- Gérer le stress de la compétition.

9. Les conséquences de l'implication du personnel

Il est possible d'attendre de l'implication des salariés :

- **Des comportements productifs**

Tels que le présentéisme, le désir de rester dans l'entreprise, le maintien de l'effort au travail, la performance, une attitude éthique, responsable et citoyenne au travail.

- **Le bien-être des salariés**

Bien-être psychologique et physiologique. Les conséquences potentielles de ces effets se situent au niveau.

- **De la performance**

L'idée étant que les salariés les plus impliqués dans leur travail sont les plus performants.

- **De la réduction des dysfonctionnements sociaux**

Dans la mesure où les salariés impliqués sont généralement moins absents et plus fidèles.

- **Du comportement des salariés**

Ces derniers cherchant à développer des comportements plus productifs par la formation et le perfectionnement.

Section 3 : processus d'implication des RH dans le SMQ

La performance globale d'un système de management de la qualité et ses processus dépendent en dernier lieu de l'implication du personnel compétent correctement introduit et intégré dans l'organisation. L'implication du personnel a son importance en ce sens qu'elle permet au système de management de la qualité d'une organisation d'obtenir des résultats cohérents et alignés sur les stratégies et valeurs dudit personnel.

1. *Relation avec les systèmes de management de la qualité*

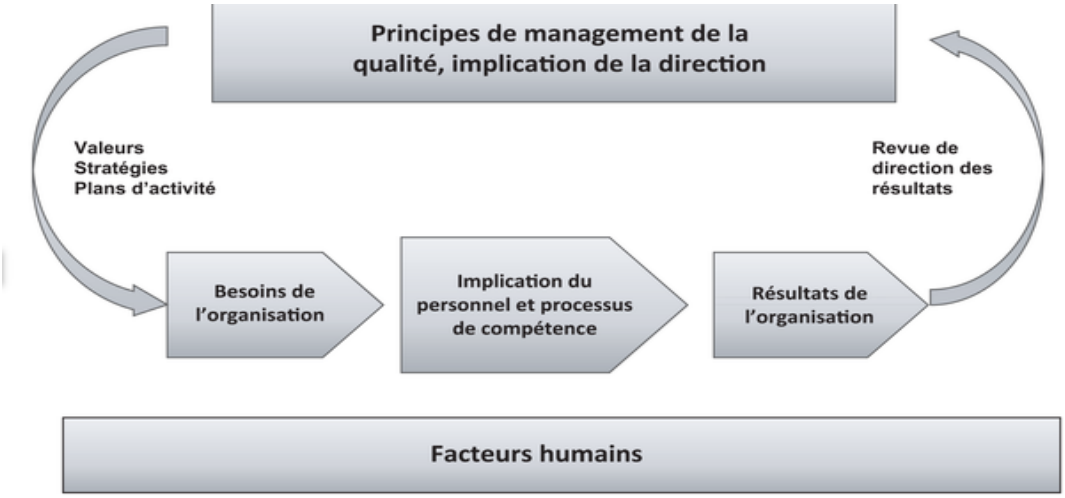
Les normes de systèmes de management de la qualité développées par l'ISO/TC 176 sont basées sur les principes de management de la qualité décrits dans l'ISO 9000.
La corrélation entre la présente Norme internationale et l'ISO 9001 facilite l'implication et la compétence des personnes dans le cadre du système de management de la qualité; cependant la présente Norme internationale peut également être utilisée avec d'autres systèmes de management[44].
L'approche basée sur les processus pour l'implication et la compétence des personnes, La présente Norme internationale est fondée sur une approche stratégique fondée sur des processus (voir Figure II 1) en vue du développement de l'implication et de la compétence des personnes à tous les niveaux de l'organisation.

[44] https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:10018:ed-1:v1:fr consulte le 28/03/2018

Chapitre2 :

La gestion des ressources humaines et leur implication dans un système de management qualité

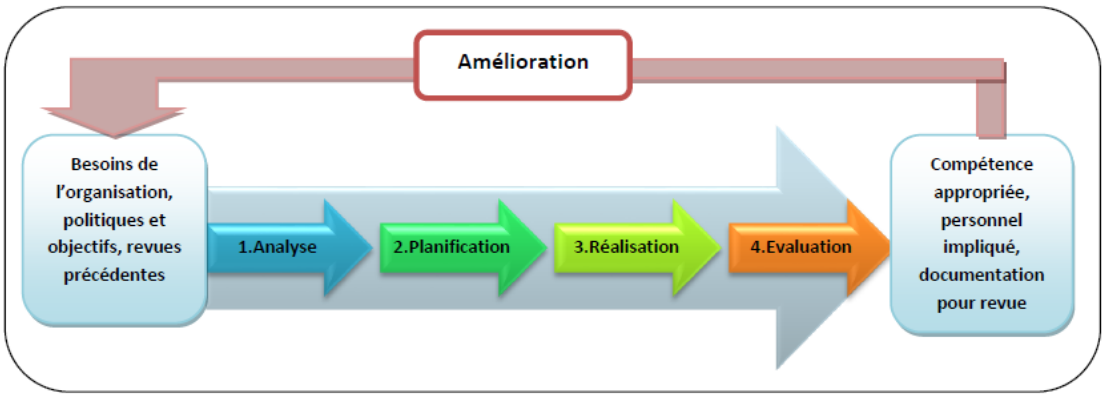
Figure II n°7 : stratégique dédié à l'implication et à la compétence des personnes



Source : ISO 10018:2012 Management de la qualité — Lignes directrices pour l'implication et les compétences du personnel

La norme ISO 10018 :2012 indique que les RH doivent passer un processus fonde sur quatre étapes de développement de l'implication et de compétence dans l'entreprise, présentées dans la figure suivante :

Figure II n °8 : 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.

1-analyse : cette étape concerne la collecte et l'analyse des données en relation avec les objectifs de l'entreprise à courte terme au vu de l'implication des RH

2-planification : cette étape invite à établir et maintenir des procédures afin de planifier le processus d'acquisition des compétences et s'implication des RH au niveau de l'entreprise, du groupe et de l'individu.

3-réalisation : cette étape vise à exécuter des plans et action de façon à atteindre l'objectif d'implication et de compétences des RH

4- évaluation : cette étape vise à examiner et évaluer les plans, action et résultats en vue d'une amélioration continue

2. Mise en œuvre du système de management de la qualité

Une démarche qualité est le processus de mise en œuvre pour implanter un système qualité et s'engager dans une démarche d'amélioration continue. Le terme désigne aussi, de façon figurée, les tentatives, la motivation et les approches en vue d'obtenir et de maintenir une certification. Exemple : la certification ISO 9001.

Pourquoi se lancer dans une démarche qualité ?

La démarche qualité a pour but de faire évoluer les performances de l'organisation pour réaliser les meilleures prestations en matière de produits et services (satisfaction du client externe), tout en faisant progresser l'ensemble du personnel (satisfaction du client interne). Elle vise également :

-Améliorer le leadership, pour aider le personnel, les machines ainsi que le restant de l'entreprise à mieux travailler.

-Vitaminé les directions générales, vitaminé l'encadrement.

-Mettre chacun des membres de l'organisation à l'œuvre pour accomplir la transformation. La transformation est l'affaire de tous.

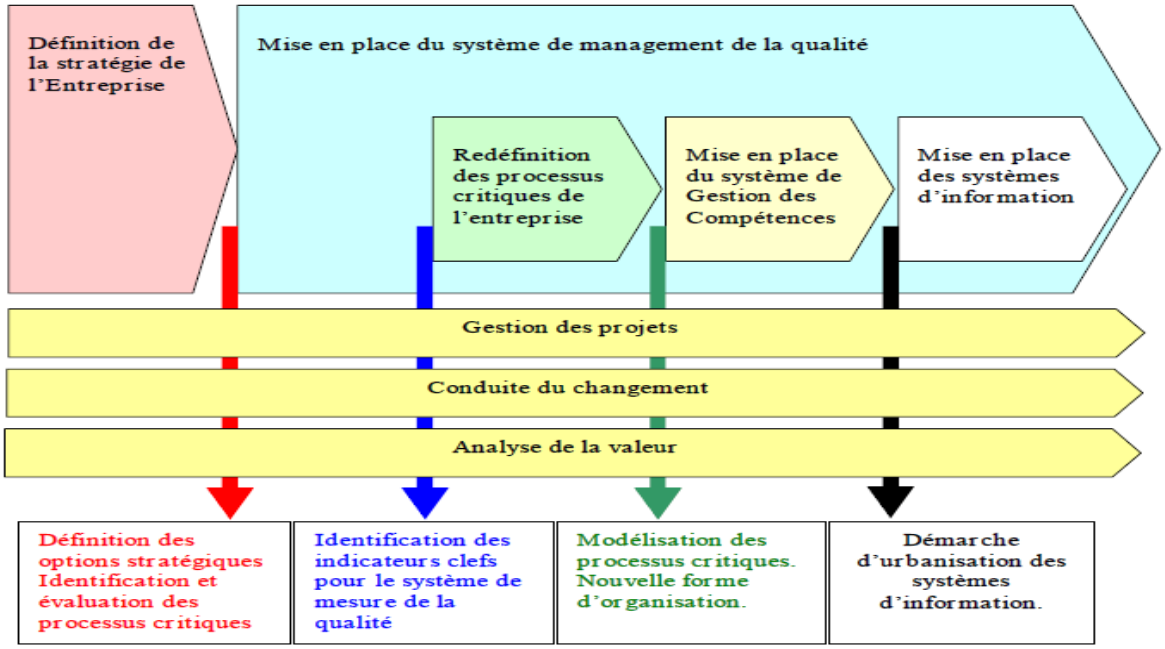
Les étapes de mise en œuvre de la qualité seront définies au chapitre « Management de la qualité ». Les principaux livrables sont :

- L'identification des indicateurs clefs pour la mise en place du système de mesure de la qualité
- Modélisation des processus critiques
- Nouvelle organisation orientée client et processus
- Démarche d'urbanisation pour le système d'information et le SIRH (SIRH : Système d'Information Ressources Humaines).

Chapitre2 :

La gestion des ressources humaines et leur implication dans un système de management qualité

Figure II n°9 : Les étapes de mise en œuvre de la qualité



Source : élabore par nous même

Les phases 3, 4 et 5 et leurs livrables, font partie intégrante de la phase 2 et sont :

3. Redéfinition des processus critiques de l'entreprise
4. Mise ne place du système de gestion des compétences
5. Mise en place du système d'information.

10. Domaines d'implication des RH

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 intégré, 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

- L'empowerment des employés, pouvant être traduit en français par délégation ou un mixte de « responsabilisation /semi-autonome/ innovateur » le concept consiste à inciter les employés à résoudre les problèmes de non-conformité, à leur niveau, et à proposer des actions d'amélioration
- 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
- 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

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

L'implication des RH le SMQ, travers la formation, induit :

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

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

Au titre de la norme ISO 10018/2012 spécifie bien que pour l'efficacité du SMQ, il est nécessaire que les dirigeants participent activement à la réalisation des objectifs d'implication et de compétence du personnel.

Les dirigeants invitent le personnel à assumer des responsabilités et créent des conditions qui permettent l'obtention des résultats souhaités, assurant de ce fait la satisfaction des exigences statutaires et réglementaires applicables

4. Comment assurer l'implication du personnel dans la prise en compte des objectives qualités de l'entreprise ?

L'objective qualité englobe les caractéristiques de la qualité voulues par l'entreprise dans le cadre de sa stratégie qualité. Les objectives qualités correspondent à un niveau de satisfaction à atteindre pour les attentes prioritaires qui ont été définies par cette stratégie qualité. Les objectives qualités doivent être liées aux objectifs stratégiques de l'entreprise. Si l'on souhaite une implication du personnel dans l'atteinte des objectives qualités, il est nécessaire d'établir et de présenter la répercussion directe sur les objectifs globaux de l'entreprise.

Les objectives qualités doivent être déployées par processus, par équipe ou par fonction. Chaque membre du personnel d'une entreprise doit comprendre qu'il joue un rôle primordial dans l'atteinte de ces objectifs.

Pour cela, Il est nécessaire de s'assurer que :

- Les objectifs soient « mesurables » c'est-à-dire que l'on puisse quantifier et/ou évaluer par rapport à une valeur cible au travers de données exploitables
- L'analyse des indicateurs et des données apporte une réelle valeur ajoutée pour l'évolution des activités.
- Les objectifs soient déployés par processus pour mieux responsabiliser (l'approche processus doit participer à une meilleure prise en compte des objectives qualités par une politique de déploiement des objectifs et de responsabilisation du personnel : mise en œuvre de fiche processus / réunions de pilotage.
- La hiérarchie s'implique par des exigences de reportant périodique et une présentation des résultats après analyse.
- 1qu'une reconnaissance soit considérée lorsque les objectifs sont atteints.

Il est également notable que le **management individuel** peut avoir plus d'impact que le **management collectif**, pour cette raison la définition et l'attribution des objectifs peuvent avoir lieu lors des entretiens individuels.

Conclusion

De ce chapitre, nous pouvons conclure que dans un environnement instable, chaque jour, il y a une évolution qui impose l'entreprise à s'adapter, à résister, et à s'améliorer pour rester sur le marché. A chaque fois, des hommes et des femmes salariés sont concernés, d'où les dirigeants ont obligé à créer un engagement de tous les employés de l'entreprise dans un axe d'amélioration continue.

Ainsi l'implication est l'un des facteurs stratégique de la GRH, c'est une attitude qui vise avec ses différents types à transformer le personnel de l'entreprise en acteurs proactifs dans la réalisation des objectifs.

L'implication du personnel, est l'un des concepts clés dans le management de la qualité, ce facteur joue un rôle incontournable pour réussir une démarche qualité au sein d'une organisation.

III. Chapitre :

Analyse de la contribution de L'implication du personnel sur l'amélioration et à la performance du Système Management de la Qualité

cas SASACE SPA

Chapitre 3:

Analyse de la contribution de L'implication du personnel sur l'amélioration et à la performance du Système Management de la Qualité cas SASACE SPA

Introduction

Avant de démontrer l'impact de l'implication des personnels sur le système management de la qualité dont l'objectif principal est d'atteindre les objectives qualités de la société, il serait nécessaire de présenter cette dernière.

Nous allons présenter l'organisme d'accueil où nous avons mené notre étude, ensuite nous expliquons la méthodologie de recherche adoptée dans notre travail, après nous allons interprétés les résultats de notre enquête mené à l'entreprise

Après l'interprétation des résultats, une synthèse sera faite pour nous permettre de relié nos hypothèses avec les résultats.

Ce chapitre est composé de trois sections :

- Dans la première section, nous allons présenter notre terrain de recherche la Société Algérienne des Sacs Enduits (**SASACE**).
- Dans la deuxième section nous allons présenter la démarche méthodologique de la recherche.
- Dans la dernière section, nous allons présenter le cadre générale de notre enquête au sein de **SASACE**

Et pour clôturer ce chapitre, nous allons essayer de faire des recommandations à SASACE, afin d'apporter un plus.

Chapitre 3:

Analyse de la contribution de L'implication du personnel sur l'amélioration et à la performance du Système Management de la Qualité cas SASACE SPA

Section 1: Présentation générale de la société Algérienne de sacs enduits (SASACE SPA)

Nous allons présenter notre terrain de recherche la Société Algérienne des Sacs Enduits (**SASACE**).

Présentation de l'entreprise

SASACE, leader en Algérie dans la fabrication de sacs tissés en polypropylène destinés aux poudreux chimiques et agroalimentaires, a pris conscience du danger de la pollution induite par les déchets de matières plastiques.

Les sacs respectueux de l'environnement a une durée de vie maîtrisée, n'est ni toxique, ni écotoxique et présente les mêmes caractéristiques physico-mécaniques qu'un sac classique pendant sa durée de vie ultime.

1. Historique de l'entreprise :

La **SPA SASACE** été créée en novembre 2002 située à Bou-Ismail (Wilaya de TIPAZA), leader dans la fabrication des emballages en polypropylène, installée en 2004, et mise en exploitation en 2005, elle possède un capital social de **460.120.000 DA.**

- Compte **200** employés répartis entre cadre, maitrise et exécution et possède une

Capacité Installée **de 30 millions de sacs/an.**

- Spécialisée dans la fabrication des **sacs tissés enduits en polypropylène**, destinés aux produits poudreux ou granulaires des industries chimiques ou alimentaires.

Soucieuse de l'environnement **SPA SASACE** est engagée dans la démarche développement durable en mettant dans sa gamme de produit le premier sac en **polypropylène oxo-biodégradable** et en choisissant des matériaux et des procédés de fabrication ayant le moindre impact environnemental.

2. Événement marquant de SASACE

- ✓ Construction et installation en 2003-2004
- ✓ Lancement de l'exploitation début 2005
- ✓ Marquage CE en 2007
- ✓ Certification ISO 9001/2000 en 2008
- ✓ Lancement de l'expérience Sac Oxo-Bio en 2008
- ✓ Augmentation des capacités de Fabrication fin 2008
- ✓ Certification Produit TEDJ en 2009
- ✓ Lancement officiel du 1er Sac Oxo Bio en 2010
- ✓ Certification ISO 14001/2004 en 2012
- ✓ Adhésion à la démarche Sociétale ISO 26000/2010 en 2013
- ✓ Hôte de l'atelier national sur la RSO en 2014
- ✓ Organisation d'un atelier ISO 26000 avec ses Parties Prenantes en 2014

1. L'activité principale de l'entreprise :

La société SASACE, spécialisée dans la production et la commercialisation de sacs d'emballage en polypropylène, exprime son engagement ferme et volontaire, de mise en œuvre de ses systèmes de management, et de leur amélioration permanente. Il en est de même de son engagement vis-à-vis de ses clients et de ses parties prenantes, dont les attentes doivent être satisfaites et prises en charge.

Aussi, en cohérence par rapport à ses axes de développement et en complément de son SMQ (Système Management Qualité) certifié selon le référentiel **ISO 9001/2008,** SASACE poursuit sa démarche de progrès, pour tendre progressivement vers l'amélioration continue, et ce, par la mise en place d'un Système de Management Environnemental SME selon le référentiel **ISO14001/2004.** D'une manière générale, SASACE assure toutes les activités nécessaires pour satisfaire les exigences des parties prenantes et particulièrement de ses clients. Etant cohérente avec ses valeurs et principes, **SASACE** a été sélectionnée par

IANOR pour la mise en place de la démarche relative à la responsabilité sociétale conformément à la norme **ISO 26000/2010**.

L'engagement de la Direction Générale aux systèmes de management, est concrétisé à travers la politique globale **(Annexe n°9)**

2. Présentation du système de management de l'organisme d'accueil

La société, SASACE, a intégré le management par la qualité dans toutes ses fonctions, et finalisé son système environnemental, selon le référentiel ISO 14001 v 2004, en vue de répondre à son ambition de confirmer rapidement son statut d'entreprise citoyenne, soucieuse de la préservation de l'environnement. La santé et la sécurité au travail, sont aussi au centre de ses préoccupations ; un système de management dédié à la question est prévu.
Les efforts de SASACE basés sur le concept du développement durable, lui ont permis d'élaborer en avant première mondiale un produit d'emballage oxo-biodégradable, qui vient appuyer sa démarche environnementale et surtout répondre à une attente du marché national et international.
L'amélioration continue des systèmes de management et de leurs processus, a toujours été un principe bien ancré dans les valeurs partagées au sein de SASACE, tant au niveau managérial qu'opérationnel. (**Annexe n° 6)**

3. Systèmes de management de la société :

Processus : Présentation, cartographie, interaction :
SASACE a identifié les processus nécessaires à ses systèmes de management, selon les référentiels ISO 9001/2008, et ISO14001/2004, fixé leur déroulement, les ressources nécessaires à leur fonctionnement, les éléments d'entrée et les éléments de sortie de leurs activités.
Les interactions, critères et méthodes de mesure ont été également fixés pour les processus concernés afin d'atteindre les objectifs arrêtés et permettre une amélioration continue du système de management.

Chapitre 3:

Analyse de la contribution de L'implication du personnel sur l'amélioration et à la performance du Système Management de la Qualité cas SASACE SPA

Présentation des processus :

I. Les processus de Réalisation :

Cette chaîne de processus représente le cœur du métier et fait l'objet d'une attention particulière. Elle débute par la détection du besoin du client et va jusqu'à sa satisfaction.

Les processus de Réalisation sont :

1. Processus commercial **: R1**
2. Processus Achat : **R2**
3. Processus Production **: R3**
4. Processus Contrôle qualité **: R4**

II. Les processus Support :

Ces processus contribuent au bon déroulement des processus de réalisation en leur apportant les ressources nécessaires.

SASACE a élargi le champ d'application de ses systèmes de management par l'intégration des processus « informatique » et « comptabilité et finances ». Le premier est élaboré et formalisé.

Les processus Support sont :

1. Processus Gestion des ressources humaines **: S1**
2. Processus Maintenance **: S2**
3. Processus Gestion de stock : **S3**
4. Processus Informatique : **S4**

III. Les processus de Management :

Il s'agit des processus suivants :

1. Processus Direction **: M1**
2. Processus Mesure, analyse et amélioration **: M2**

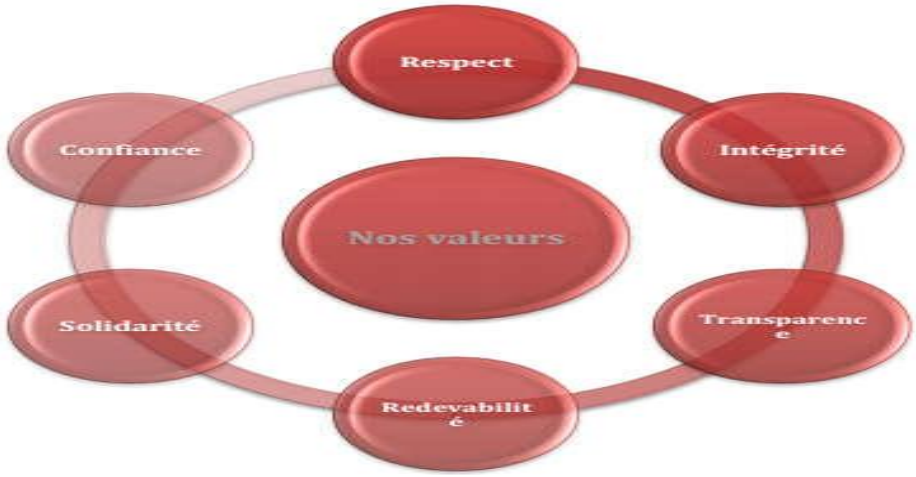
3. Ses missions :

- Satisfaire au mieux les clients et les Parties Prenantes et pérenniser l'activité dans une optique de Développement Durable ;
- Être à l'écoute active des parties intéressées en respectant les normes, standards internationaux et les exigences légales et règlementaires applicables à ses produits d'emballage et aux aspects environnementaux générés ;
- Optimiser l'utilisation des énergies et des ressources et sensibiliser toutes les parties prenantes à la prise en charge de la dimension environnementale tout en prévenant les risques de pollution ;
- Anticiper les besoins des clients et leur proposer de nouveaux produits; Traiter avec ses clients et ses parties prenantes, tout en respectant ses engagements d'éthique de Responsabilité Sociétale ;
- Le développement des compétences, la promotion du dialogue social, le respect des droits de l'homme constituent un impératif de management permanent à SASACE ;
- Les valeurs et principes, d'éthique et de transparence, partagés par SASACE, son personnel et ses parties prenantes, constituent les bases de sa démarche de la responsabilité sociétale selon ISO 26000. (annexe N°10)

4. Valeurs de SASACE

SASACE a élaboré une charte d'éthique où elle décrit ses valeurs et principes recueillis auprès de ses PP, ainsi que la démarche sociétale adoptée. Ses principales valeurs sont comme l'illustre la figure au-dessous.

Figure II n° 10 : les valeurs de l'entreprise



Source : document internes

5. Principes de SASACE

- Gouvernance, éthique et transparence ;
- La participation de tous les employés au développement local ;
- Santé, sécurité et bien être de employés ;
- Protection et préservation de l'environnement ;
- Reconnaissance et satisfaction de toutes les parties prenante ;
- Le respect des droits de l'homme.

6. Politique Globale

La Direction Générale de SASACE, assure son implication directe dans les systèmes de management à travers sa déclaration de politique insérée au présent manuel
Elle s'assure de manière continue de l'adéquation de sa politique avec sa stratégie, ses missions, et aux impacts environnementaux de ses processus, activités, produits et services.

- Elle agit de manière à assurer que cette politique comporte un engagement : d'amélioration continue et de prévention de la pollution ; de conformité aux exigences légales et réglementaires applicables et aux autres exigences souscrites par SASACE relatives à ses aspects environnementaux ;

- de conclure des transactions avec ses clients et ses parties prenantes tout en respectant ses engagements réglementaires, d'éthiques et de responsabilité sociétale;
- poursuivre son élan de progression dans le développement durable et RSO.
- Elle est déployée à tous les niveaux et actualisée.
- Les pilotes des processus sont instruits de manière à sensibiliser leur personnel, à maintenir en éveil, la culture environnementale, à développer les compétences et à promouvoir le dialogue social. Les nouvelles recrues font l'objet d'actions de sensibilisation spécifiques.
- Cette politique est disponible pour le public sur demande, et est revue, si nécessaire, à l'occasion des revues de direction

7. Intégration de la SMQ au sein de SASACE

La démarche adoptée par l'entreprise a nécessité de nombreuses séances de travail du comité de pilotage qui ont fait l'objet d'enregistrements pour capitaliser l'expérience acquise.

Ce projet est composé de trois phases préconisées par l'IANOR.

Phase préparatoire

Cette phase est passée par deux étapes :

1. Constitution d'un comité de pilotage du projet

La Direction Générale de SASACE a mis en place, le comité permanent de pilotage pour bien réussir ce projet, ses membres ; DSM, Directeur Industriel et le responsable H.S.E. ont pour mission de mettre en œuvre le système au travers de toutes les parties prenantes concernées, de suivre son évolution et enfin l'améliorer.

Ce comité a pour mission de pérenniser et promouvoir cette démarche SMQ à SASACE et sur sa zone d'influence. Il a un rôle consultatif, il assiste, propose et rend compte à la Direction Générale quant à l'ancrage de la démarche au niveau de SASACE.
Le comité est appelé dans l'accomplissement de cette mission à effectuer les tâches suivantes:

- ✓ Opérer régulièrement des auto-évaluations à la lumière de la norme ISO90001 ;
- ✓ Proposer des plans d'action en faveur de l'amélioration des pratiques SMQ à l'issue des auto-évaluations ou des évaluations par de tierces parties ;
- ✓ Suivre la mise en œuvre des plans d'actions SMQ adoptés par SASACE et en faire des

Reporting périodiques à la DG ;

- ➢ Suivre l'intégration de la démarche dans le fonctionnement des processus ;
- ➢ Inciter au dialogue avec les PP (Identifier régulièrement les priorités de dialogue en concertation avec la DG, formaliser les mécanismes et canaux de dialogue, recueillir les attentes, en faire la synthèse et les présenter à la DG) ;
- ➢ Veiller à la participation active de SASACE dans les initiatives et manifestations nationale ou régionale en faveur de la promotion de la SMQ ;
- ➢ Introduire/évaluer les aspects SMQ dans tous les projets et démarches initiés par SASACE (Partenariat, investissement, achats, développement des compétences…) ;
- ➢ Actualiser et affiner l'approche qualité de SASACE à la lumière de ses différentes expériences et évaluations ;
- ➢ Participer à l'établissement et la diffusion des rapports publics de SASACE en veillant à la mise en exergue de leur caractère sociétal ;
- ➢ Assurer à terme un *reporting* DD de type GRI.

2. Formation du comité au référentiel ISO 90001

Suite à la signature du protocole d'accord avec IANOR et l'installation du comité de Pilotage SMQ, IANOR a mis à la disposition de SASACE, un expert national formé à l'ISO 90001 pour un nombre déterminé en heures de travail. (**Annexe N°7**)
Cet expert a procédé à la formation des membres du CP en ISO 90001, qui à leurs tour ont formé les pilote des processus.

Phase opérationnelle

Cette phase est constituée de deux actions importantes pour la mise en place d'une démarche qualité.

1. Adoption d'un outil d'auto-évaluation

Les membres du CP en collaboration avec l'expert, ont procédé à l'auto- évaluation des pratiques RSO de SASACE. Cette auto-évaluation a passé en revue l'ensemble des domaines d'actions relatives aux 07 QC. Le but de cette dernière est de faire ressortir les points forts et les pistes d'amélioration de SASACE en matière de SMQ.
Les résultats obtenus ont démontré que l'entreprise était apte à mettre en œuvre une Démarche qualité
En effet, quelques bonnes pratiques ont été mises en évidences, tels que :

- ✓ Certains principes et valeurs sont déjà cités dans la présentation de l'entreprise;
- ✓ L'alphabétisation du personnel c'est-à-dire, SASACE assure la prise en charge et encourage le personnel concerné à s'inscrire dans cette démarche.

Par ailleurs des pistes de progrès ont été proposées, il s'agit de :

- ✓ Absence de formalisation des valeurs de SASACE et de l'engagement de la DG en faveur de la SMQ et des 7 principes ;
- ✓ Élargir la pratique relative à la mesure satisfaction client à l'ensemble des parties prenantes importantes pour les activités de SASACE ;
- ✓ Optimiser les engagements de SASACE liés à la communauté et au développement local ; les inscrire dans une démarche stratégique globale, leur affecter des objectifs spécifiques et en mesurer la performance et l'efficacité.

2. Élaboration et mise en œuvre du plan d'action

Après avoir obtenu les résultats de l'auto-évaluation, effectuée en décembre 2015, l'entreprise a élaboré un plan d'action qui vise à améliorer et à pérenniser sa démarche qualité.
En effet les principales actions, dans le système de management de SASACE, à réaliser pour l'année 2016, étaient comme suit :

- Formalisation des valeurs et principes de SASACE ;
- Définition des attentes des parties prenantes ;
- Identifier des indicateurs RH applicable à SASACE et les intégrer dans le tableau de bord.

Phase suivi et amélioration

Déclinaison des axes directeurs en objectifs et indicateurs

Cette déclinaison a permis d'élargir les pratiques managériales, d'avoir une vision qualité sur le fonctionnement, les interactions et les insuffisances et enfin d'aboutir à un
Tableau de Bord

Le tableau de bord de SASACE a évolué, depuis 2008 à ce jour, du TBQ tableau de bord qualité au tableau de bord qualité environnement TBQE et enfin en TBMIP Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance (figure ci-dessous).

Figure II. 11: Évolution des tableaux de bord de 2008 à ce jour

Source : documents de SASACE

Chapitre 3:

Analyse de la contribution de L'implication du personnel sur l'amélioration et à la performance du Système Management de la Qualité cas SASACE SPA

1. Représentant de la Direction: (Directeur des Systèmes de Management : DSM)

Dans le cadre de son engagement à mettre en œuvre les systèmes de management, le PDG de SASACE a désigné un cadre, avec autorité et responsabilité pour assurer les missions suivantes :

- S'assurer que les systèmes de management sont établis, diffusés, mis en œuvre et entretenus au niveau de SASACE

- Proposer à la Direction Générale, le programme annuel d'audit interne et revue de direction de son système de management **(**SMQ/E**)** et en assurer sa réalisation
- Communiquer aux acteurs du SMQ/E, les rapports d'audits et autres éléments utiles
- Organiser les revues de Direction
- Rendre compte au Président Directeur Général de la performance des systèmes de management, y compris les recommandations pour leur amélioration
- Jouer le rôle d'animateur, coordinateur et catalyseur de toutes les activités liées aux systèmes de management,
- Assurer que la sensibilisation aux exigences clients et aux exigences légales et règlementaires applicables, est encouragée par l'ensemble des structures de SASACE.
- Assurer dans les limites de ses prérogatives, les relations avec les organismes externes et notamment : l'organisme de certification, les bureaux de prestations,

- *Entamer le dialogue avec les Partie Prenantes Identifiées*

2. Analyse SWOT de l'entreprise SASACE :

Nous avons déduit noter analyse à travers une analyse SWOT. Ce modèle consiste à évaluer l'entreprise sur le volet interne et le volet externe pour bien connaitre sa position de leur environnement :

En vue interne, l'entreprise doit savoir ses forces et ses faiblesses, et en vue externe, l'entreprise doit veiller les opportunités et les menaces dans son secteur d'activité.

Cette méthode n'est certes pas la plus précise, ni exhaustive, mais elle présente l'avantage d'être simple et satisfaisante pour une petite structure.

Les forces

- ✓ Un capital d'expérience très important qui elle permit d'avoir une maitrise de son métier (depuis sa création en 2003).
- ✓ SASACE a certifiée son système de management de la qualité depuis 2001 par (l'ISO 9001 version 1994), ainsi elle a adopté (ISO 9001 version 2008), et actuellement elle est en train d'adapter la version 2015.
- ✓ Une culture d'entreprise forte, basé sur : l'initiative, l'amélioration et le développement.
- ✓ La disponibilité et la fourniture des moyens nécessaires que ce soit les moyens technique (les ateliers, les machines…etc.), les moyens humains (les compétences) et les moyens financiers (entreprise à 100% étatique).
- ✓ Une grande réputation et une bonne image de l'entreprise.
- ✓ Une grande diversité dans la technologie utilisée, avec une forte capacité en Recherche & Développement et une capacité d'innovation intéressante.
- ✓ L'adéquation des conditions de travail.
- ✓ Un bon programme de formation afin d'améliorer son capital humain et de poursuivre une stratégie d'amélioration continue et des formations de longue durée pour les nouveaux recrutés.

Les faiblesses

- ✓ Une structure organisationnelle non flexible ce qui créer un obstacle pour certains changements.
- ✓ La résistance aux changements, à cause de l'actualité de la culture du changement au sein de l'entreprise, ce qui forme un peur chez les employés de l'entreprise vers tout changement et un obstacle pour le réussir.
- ✓ L'importation des matières premières, lié l'activité de l'entreprise d'une façon directe avec ses fournisseurs étrangères.
- ✓ Les contrats de partenariat avec d'autres entreprises, pour réaliser certains produits créent un lien direct entre la qualité des produits des autres entreprises et le produit au cours de réalisation par l'SASACE

Les opportunités

- ✓ Marché national non saturé, par une demande de plus en plus évolutive, que ce soit grâce à la croissance démographique (qui nécessite des nouveaux logements, plus de stations …etc.) ou par l'amélioration du niveau de vie chez le peuple algérien (qui va créer des nouveaux besoins à satisfaire).
- ✓ La crise économique actuelle oblige l'Etat à limiter les importations, ce qui donne à l'entreprise une chance pour mieux se positionner sur le marché.
- ✓ La situation actuelle de l'économie (moment de crise) une chance pour innover, créer,
- ✓ mieux présenter et réévaluer les produits locaux.

Les menaces

- ✓ L'instabilité des lois. Les lois algériennes vues des changements permanents, ce qui crée un obstacle pour l'entreprise (le pouvoir public).
- ✓ L'absence d'un tissu industriel au niveau national pour la sous-traitance. ce qui créé beaucoup de problèmes dans l'approvisionnement de l'entreprise par les moyens nécessaire dans leurs activité.
- ✓ L'adoption d'une politique d'austérité qui limite la consommation. Soit par la diminution du pouvoir d'achat de la population, soit par l'annulation ou la limitation des projets de logement sociaux.
- ✓ L'ouverture du marché résulte une grande concurrence dans ce secteur
- ✓ La faute culture chez la population algérienne qui constitué à sous-estimer tout ce qui est produit local. Un problème qui nécessite un long temps pour corriger l'avis présent et mieux présenter la qualité des produits nationaux.

Dans un environnement en grande mutation comme celui de l'Algérie, l'entreprise doit mettre en place des stratégies de plus en plus innovantes et flexibles, en intégrant dans les processus de réalisation son capital humain.

Section 2 : L'implication du personnel dans la démarche qualité au sein de l'SASACE :

Les ressources humaines sont considérées comme un principal pilier de toute entreprise, l'évaluation des capacités de l'entreprise SASACE en matière du personnel nous donne que l'effectif globale actuel de l'entreprise atteint 200 employés, divisé par trois (3) catégories professionnelles, tel que : 7 employés sont des cadres, 20 sont des maitrise, et le reste (173) représente les exécutants[45].

Dans le but de développer l'implication de leur personnel pour la réussite de la démarche qualité. L'entreprise SASACE donne beaucoup d'importance à ce facteur stratégique par des plans de qualifié leurs personnel, que ce soit pour les nouveaux recrutés ainsi pour les anciens. (Annexe N°8)

1. La formation des RH :

Les performances économiques de l'entreprise s'inscrivent dans le cadre de sa stratégie de développement visant une meilleure maitrise de son cadre et un élargissement progressif du portefeuille de son offre. Ces objectifs nécessitent une formation constante de sa ressource humaine :

Pour les nouveaux recrutés, et afin de les intégrer dans les objectifs de l'entreprise, l'SASACE offre à ces compétences récentes des formations de qualité. Pour leurs facilite l'adhésion dans l'entreprise, en leurs permettant de mieux comprendre ses taches et être plus performants dans la réalisation de ses missions[46]. (Annexe N°8)

Au cours de l'exercice 2015, le programme de formations au sein de cette entreprise a ciblé 235 agents dont la durée en jour est évaluée à 136. Ce programme de formation s'est déroulé autours de différents thèmes : Budget et contrôle de gestion, Gestion des ressources humaines, audit qualité interne, gestion des plates-formes informatique, optimisation des taches et beaucoup d'autres.

[45]Documents interne de l'entreprise.

[46]Entretien avec : Mme ARBI Naaima l, directeur des ressources humaines, direction générale de SASACE, le 15/02/2018, 13h.

D'un autre côté, le passage à la version 2015 de la norme ISO9001 (système de management de la qualité-exigence), a nécessité le lancement d'un programme dense de formations portant sur les thèmes suivants :

- Présentation de la norme ISO9001 ; 2015.
- Management des risques.
- Pilotages de processus.
- Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance.
- L'amélioration continue.
- Les techniques de management et leadership.
- Les quatorze outils de la qualité et la démarche de résolution des problèmes.
- Le cout de la qualité et de non qualité.
- D'Améliorer, le niveau de prise en charge de la santé et sécurité au travail conformément à la norme OHASAS 18001

2. La prime à la qualité

Dans le but d'accorder une importance capitale à l'implication du personnel dans la démarche qualité, l'entreprise SASACE énoncer une prime annuelle pour l'intérêt de tous les employés de l'entreprise en appelant « la prime de qualité ».

Ce fait pour que le personnel de l'entreprise devient de plus en plus conscient à l'importance de la qualité, ainsi pour renforcer sa contribution dans la réalisation de ses taches. Afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise d'une manière plus efficace et plus performante.

Chapitre 3:

Analyse de la contribution de L'implication du personnel sur l'amélioration et à la performance du Système Management de la Qualité cas SASACE SPA

Section 03 : Cadre méthodologique

L'objet de la présente section, est de présenter notre étude empirique sur la contribution de l'implication du personnel dans un SMQ au sein de la société SASACE.

On va présenter dans cette section, la méthodologie quantitative et qualitative choisi afin de réaliser ce travail de recherche (l'entretien direct et l'enquête par questionnaire). Ainsi que les résultats obtenus et l'interprétation de ces derniers.

I. La méthode qualitative

1. Le choix de la méthode qualitative (entretien)

A cette fin, nous avons choisi de mener une étude qualitative. « *Les études qualitatives sont des études à caractère intensif, qui utilisent comme procédure de récolte de données, une approche ouverte, non directive, permissive, et indirecte des personnes interrogées. Les études qualitatives visent à un approfondissement du sujet traité. Le mode d'interrogation et non –structuré et le nombre de contacts y est relativement peu élevé. Elles cherchent les causes, les fondements, d'un comportement, d'une attitude, d'une perception* »[47].

En effet, en raison de la nature de notre sujet de recherche, notre objectif est de réalise une étude qualitative que nous permet de comprendre les actions, les représentations et les interprétations des cadres dirigeants et des auditeurs internes de la société SASACE sur le rôle de l'implication sur le SMQ.
L'étude qualitative permet de répondre à la question : « comment ? Et pourquoi ? ». Quant à l'étude quantitative permet de répondre à la question « combien ? ».

De plus, notre recherche se limite à l'étude de l'apport de l'implication du personnel dans l'amélioration de management de la qualité. Cela implique donc de se rapprocher des cadres dirigeants de la société en question. Ce qui offre un échantillon restreint, totalement inadapté

[47]GAUTHY-SINRCHAL.M, VANDERCAMMEN.M, « *Etude de marchés : Méthodes et outils* », BERTI édition, Alger, 2005, pp (87/88).

dans une étude quantitative. L'étude qualitative est, dans notre cas, plus appropriée du fait du petit nombre des cadres dirigeants interrogés.

Toutes ces raisons expliquent notre choix de réaliser une étude qualitative, Les techniques de recueil des données dans l'étude qualitative sont nombreuses. Parmi ces techniques nous avons :

- ✓ **Les entretiens individuels :** « *l'entretien est une technique qui permet d'obtenir des informations peu structurées. La personne interrogée s'exprime plus ou moins librement, et les informations collectées doivent être exploitées avec prudence du fait des multiples interactions entre l'interviewer et l'interviewé »*[48] .
- ➢ **Les entretiens de groupe :** « *il s'agit, la plupart du temps, de créer une synergie entre les individus afin d'obtenir des réponses encore plus constructives que celles collectées lors d'entretiens individuels. Effectivement, une somme de huit entretiens individuels n'est en aucun cas, équivalente à une réunion de groupe de huit membres. L'information qui découle de la mise en commun des discussions du groupe est souvent beaucoup plus riche que celle obtenue lors du passage des entretiens individuels »*[49].

2. Les outils de recueil des données

Selon les objectifs de la recherche, nous avons choisi l'entretien semi-directif comme outil de collecte des données dans notre étude

Aussi, l'entretien semi-directif est plus structuré que l'entretien non-directif car il s'appuie sur un guide d'entretien qui comprend tous les thèmes à aborder sous forme des axes bien déterminés . Les entretiens sont faits avec cinq cadres de la société **SASACE** :

[48]LADWEIN (R), « *Les études Marketing* », ECONOMICA, Paris, 1996, p 47.
[49]ROCHE (D), « *Réaliser une étude de marché avec succès* », Editions d'Organisation, Paris, 2009, p45

Chapitre 3:

Analyse de la contribution de L'implication du personnel sur l'amélioration et à la performance du Système Management de la Qualité cas SASACE SPA

Tableau II.1 : Présentation des interviewés

Individu	Profession	Date	Heure	Durée	lieu
Mme. K. TAOUSSI	Directrice des systèmes de Management/M2	08/03/2018	09 :00 h	45 Minutes	Bureau de la direction des systèmes de Management
Mme.N.AREBI	Directrice des ressources humaines	08/03/2018	14 :00h	45minutes	Bureau de la direction des systèmes de Management
Mr. K. BENTIFOUR	Directeur industriel/DI	12/03/2018	10 :00 h	35 minutes	SASACE
Mr. N. BENBERIM	Responsible H.S.E/S4	12/03/2018	09 :00 h	35 minutes	SASACE
Mr. .R. DRAACHOUR	Responsable contrôle qualité/R4	12/03/2018	13 :00h	1 heure 15 minutes	SASACE

Elaboration du guide d'entretien

Le guide d'entretien est un véritable support facilitant l'échange et le déroulement de l'entretien. Les axes du guide d'entretien facilitent davantage l'analyse qui impose la comparaison du contenu des entretiens.

Ce guide d'entretien est composé de sept questions semi-directives classées dans deux axes, comme nous pouvons le voir ci-dessous :

Chapitre 3:

Analyse de la contribution de L'implication du personnel sur l'amélioration et à la performance du Système Management de la Qualité cas SASACE SPA

- **Axe 1: Système de Management de la Qualité de SASACE (SMQ)**

Le premier thème qui essaie de mieux connaitre les activités de l'entreprise. Il est énoncé par des questions générales et simples. Nous avons adopté ces questions introductives afin de faciliter l'échange et permettre à bien entamer la discussion. Ce thème est primordial car il nous permet d'obtenir les informations nécessaires en ce qui concerne les systèmes de management de l'entreprise notamment le SMQ, les questions de ce thème sont les suivantes :

Question n° 1: Pouvez-vous me présenter la société **SASACE** dans laquelle vous êtes salariés ?

Question n° 2: Pouvez-vous me définir les systèmes de management existant dans votre société ?

Question n° 3 : Dans le cadre de la démarche qualité du **SMQ** engagé par **SASACE**, depuis quand votre société est-elle certifiée ?

Question n° 4: Pouvez-vous m'expliquer globalement votre **SMQ** ?

- **Axe 2: l'impact de l'implication du personnel sur le SMQ dans l'entreprise SASACE**

Le deuxième axe, nous permet de mettre l'accent sur le rôle important de l'implication du personnel sur le **SMQ**. Ce thème répond à la question centrale de notre étude, ses questions sont directes et précises. De plus, nous avons essayé de mesurer l'impact de l'implication du personnel sur le **SMQ** au sein de **SASACE**, ce thème porte sur les questions suivantes :

Question n° 5: L'implication du personnel est l'un des facteurs d'améliore de systèmes de management, quelle place occupe t-il dans le suivi de votre processus?

Question n° 6 : L'implication du personnel contribue à l'amélioration et à la performance du **SMQ** de **SASACE**? Si oui comment ?

Question n° 7 : Pour plus d'implication dans la qualité, quels sont les facteurs clés pouvant vous motiver à l'être ?

Chapitre 3:

Analyse de la contribution de L'implication du personnel sur l'amélioration et à la performance du Système Management de la Qualité cas SASACE SPA

3. Présentation des entretiens

Cette dernière partie sera consacrée à l'analyse des résultats obtenus sur le terrain.

- **Axe 1: Système de Management de la Qualité de SASACE**
  Question n° 1: Pouvez-vous me présenter la société SASACE dans laquelle vous êtes salariés ?

SASACE, Société Algérienne des Sacs Enduits situé à Bou-Ismail (wilaya de **TIPAZA**), est une **SPA** au capital social **de 460.120.000 DA**, elle est spécialisée dans la fabrication et la commercialisation de sacs enduits en polypropylène avec une capacité de production de 32 millions de sac en 2015, notamment deux types de produits :

- Sacs tissés à valve et à fond carré thermo soudés, destinés à l'emballage des produits chimiques poudreux,
- Sacs tissés enduits à fond cousu destinés aux produits agro-alimentaires et phytosanitaires.

En quatorze ans d'existence dont onze ans de production, SASACE s'est imposée comme leader par sa qualité et son organisation dans la fabrication des emballages en polypropylène, elle a mis en place un produit innovent **« sac oxo-biodégradable »** obtenu par l'ajout d'un additif rendant le sac classique biodégradable.

Question n° 2: Pouvez-vous me définir les systèmes de management existant dans votre société ?

SASACE à mis en place :

- **SMQ : Système de Management de la Qualité :**

Qui répond à la norme ISO 9001 version 2008 ;

- **SME : Système de Management de l'environnement :**

La protection de l'environnement constitue une préoccupation importante chez tous les personnels de **SASACE, (ce** qui confirme noter hypothèse H1) ; c'est pourquoi, elle a initié

une activité de recherche et développement qui a permis en **Avril 2009** de produire le premier sac **Oxo- Biodégradable**.

Par ailleurs, **SASACE** a certifié son système de management de la qualité et de l'environnement par l'élaboration d'un SME en conformité à la norme **14001** Version **2004 en 2012**.

Question n° 3 : Dans le cadre de la démarche qualité du SMQ engagé par SASACE, depuis quand votre société est-elle certifiée ?

La certification comme label qui atteste la qualité de service et place le client au cœur des préoccupations, **SASACE** a mis en place depuis **2007** un Système de Management de la Qualité qui a été certifié conforme au référentiel international **ISO 9001** Version **2000** en **Avril 2008**. Puis elle a basculé vers la version **2008 en 2010**.

Question n° 4: Pouvez-vous m'expliquer brièvement votre SMQ ?

Le système de management de la qualité de SASACE, C'est un ensemble d'actions mises en œuvre sous la forme d'une approche processus visant à améliorer la qualité de ses produits et de son organisation.

Ce système, répond a la norme **ISO 9001/2008** est déterminé par :

- L'identification des processus nécessaires (production, commercialisation …) qui sont mesurés et suivis par des indicateurs;
- Les séquences et interactions des ces processus ;
- La mise en place d'une cartographié des processus ;
- Le manuel qualité qui défini la politique qualité globale et les objectifs de l'entreprise
- Le SMQ est basé sur l'amélioration continue, C'est l'un des objectifs majeurs de

SASACE, qui recherche en permanence l'amélioration de l'efficacité de ses systèmes de management en mettant en œuvre des dispositions soutenues.

- **Axe 2: le lien (impact) entre l'implication du personnel et le SMQ :**

Question n° 5: L'implication du personnel est l'un des outils pratiqués pour mesure et améliore de systèmes de management, quelle place occupe t-il dans le suivi de votre processus?

Chapitre 3:

Analyse de la contribution de L'implication du personnel sur l'amélioration et à la performance du Système Management de la Qualité cas SASACE SPA

L'implication du personnel est l'un des outils pratiqués pour mesure et améliore et vérification du SMQ, il permet de dégager les actions correctives et les pistes d'amélioration suite aux constats d'audit relevés, et a pour objectif de vérifier les résultats entre le terrain et la théorie, il occupe une place importante dans l'équilibre et la conformité de système par rapport aux normes.

Question ° 6 : L'implication du personnel contribue à l'amélioration et à la performance du **SMQ** de **SASACE**? Si oui comment ?

Effectivement, l'implication c'est un moyen de gestion efficace dans le sens ou il représente un véritable indicateur de vérification et d'évaluation de la performance du SMQ. Il contribue à l'amélioration par ses éléments de sortie :

- Correction des non conformités ;
- Il permet de vérifier les résultats des activités et les évaluer par rapport aux objectifs fixés par l'organisme.
- Mise en place d'actions d'amélioration ;
- Le suivi des actions dégagées ou entreprises permet de garantir le maintien de la qualité de la performance et aussi de les améliorer

Oui, l'implication a pour objectif de déterminer si le système de management de la qualité est conforme aux exigences des normes ISO 9001/2008, est entretenu de manière efficace, ainsi que vérifier le suivi des actions entreprises, revue de direction, fonctionnement des processus, c'est le stabilisateur par le maintien de la qualité et un catalyseur par l'émergence des actions d'amélioration.

Question n° 7 : Pour plus d'implication dans la qualité, quels sont les facteurs clés pouvant vous motiver à l'être ?

On peut site les facteurs dans l'ordre suivent :

La participation à la prise de décision 04
L'appartenance à un groupe 05
La formation 02
La communication 03
La rémunération et les conditions du travail1

Chapitre 3:

Analyse de la contribution de L'implication du personnel sur l'amélioration et à la performance du Système Management de la Qualité cas SASACE SPA

1. Synthèse :

Cette étude qualitative au sein de l'entreprise SASACE nous a permis de faire ressortir l'impact positif de l'implication du personnel à l'amélioration du SMQ

En se basant sur les entretiens auprès des cadres de la Société Algérienne des Sac Enduits, ainsi sur l'observation directe du fonctionnement de ses systèmes de management sur la pratique. Nous avons constaté que l'implication des personnelles perms l'adaptation de SMQ et elle contribue à l'amélioration du SMQ

Au préalable, nous nous sommes basés au premier lieu sur la confirmation de l'hypothèse selon laquelle l'insertion d'une démarche qualité exige à l'entreprise l'implication de toutes les parties prenantes. Puisque elle doit être vigilante pour tout mouvement de ses clients, ses fournisseurs et son personnel interne **(hypothèse 1 confirmée).**

II. La méthode quantitative

1. La démarche de l'enquête

Dans le but de vérifier les hypothèses de notre recherche, nous avons posé une série de questions à un échantillon ciblé au sein de l'entreprise SASACE dont les réponses ont servi à la présentation, l'interprétation et la discussion des résultats.

2. Définition du questionnaire :

GRAWITZ (1979 : 351) a proposé la définition suivante « le questionnaire est une technique dont les réponses aux questions posées permettent de recueillir les renseignements dont on a besoin».
Dans notre étude on a choisi d'utiliser cet outil qui a été composé suivant l'importance et l'étendue du thème de manière à ce qu'il nous fournisse le maximum d'informations

Dans notre élaboration du questionnaire on a utilisé des questions fermées on utilisant des différentes formes de choix (dichotomiques ou à choix multiples) et d'échelle.

L'échantillonnage

Pour effectuer une enquête, on se sert généralement d'un échantillon. Celui-ci doit refléter le plus exactement possible l'image de la population de façon qu'il soit représentatif. En fait, choisir un échantillon, c'est mettre ensemble un certain nombre d'individus qui composeront une sorte de modèle réduit de la population à laquelle ils appartiennent. Dans notre cas notre échantillon es composé de 20 personnes qui représentent dix pourcent au sein de l'entreprise SASACE : cadre, maîtrise, exécution.

La durée de l'enquête :

Notre recherche a pris une durée de 3 mois du stage pratique au sein de l'entreprise SASACE depuis Février 2018 jusqu'à Avril 2018. Cette période de stage nous a permet de connaitre de plus en plus l'entreprise, son organisation et ses membres. Et ainsi de distribuer le questionnaire de notre étude afin de vérifier nos hypothèses.

Chapitre 3:

Analyse de la contribution de L'implication du personnel sur l'amélioration et à la performance du Système Management de la Qualité cas SASACE SPA

Déroulement de l'enquête, analyses et interprétation des résultats :

On va faire une analyse des résultats obtenus par tri à plat, puis par très croisé afin de mieux interpréter ses résultats en vérifiant les hypothèses de notre recherche :

Dépouillement par tri à plat :

Le **tri à plat** fournit les résultats en nombre et en pourcentage pour chaque question : il décrit l'échantillon d'après les réponses obtenues.

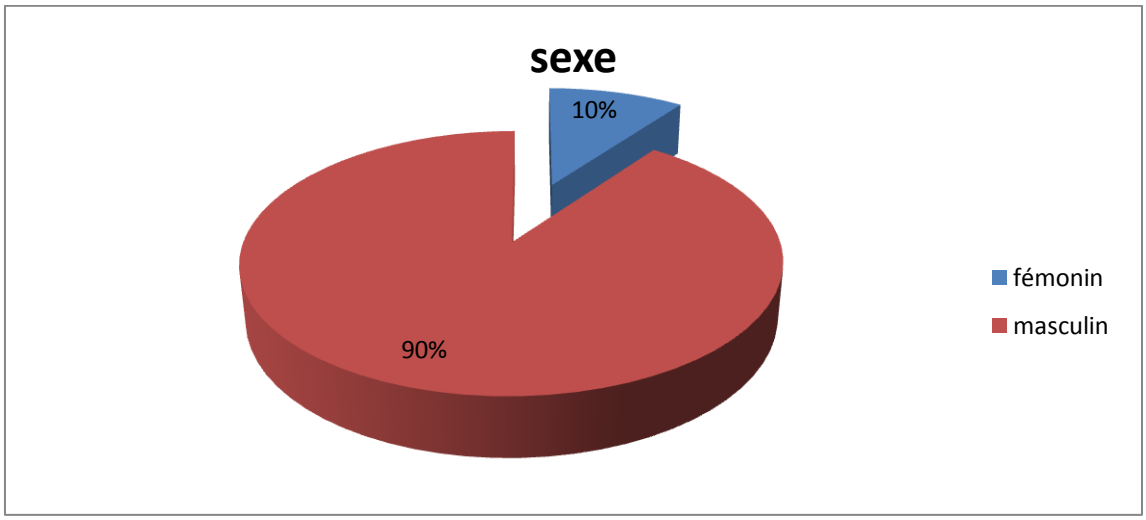
Fiche signalétique : ce sont des informations personnelles des enquêtés.

Tableau III.1 : Sexe

		Fréquence	Pourcentage
Valide	Masculin	18	90
	Féminin	2	10
Totale		20	100

Source : élaboré par nous mêmes à la base du logiciel SPSS Version 2015

Figure III.1 : Sexe



Source : élaborée par nous mêmes à la base du logiciel Excel2007

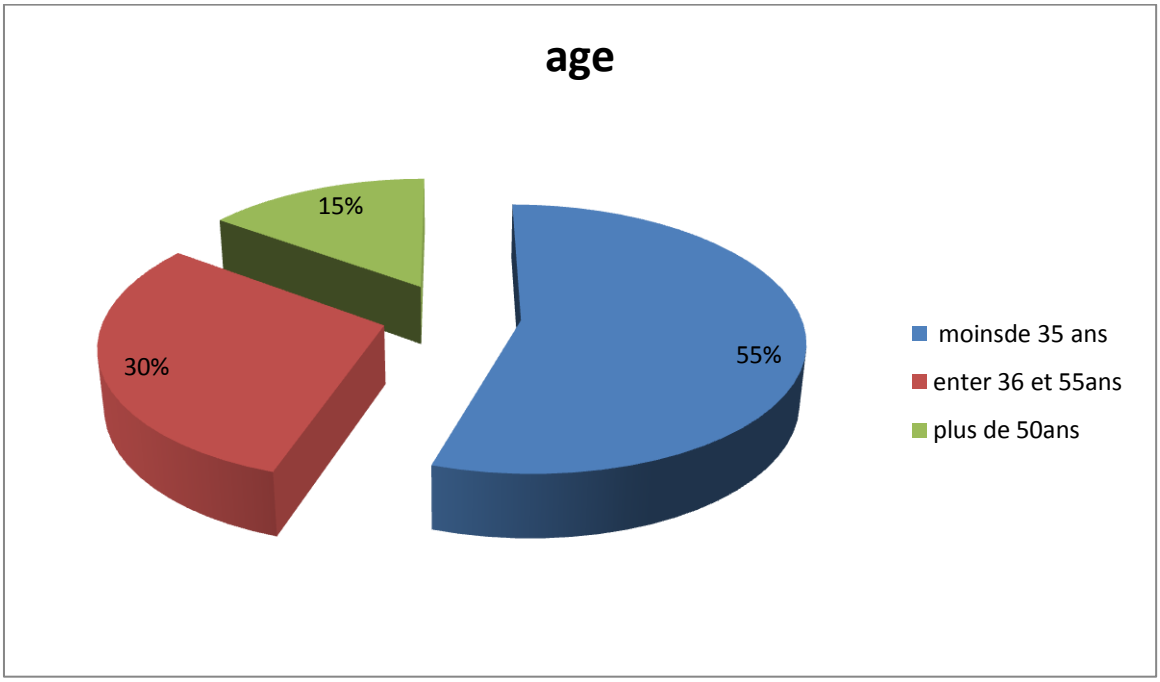
Nous avons effectué notre étude sur un échantillon de 20 personnes, dont 18 hommes représentant un taux de 90 % et 2 femmes représentant un taux de 10 %. Nous remarquons que le taux d'homme est supérieur à celui des femmes.

Tableau III 2 : distribution par L'âge

		Fréquence	Pourcentage
Valide	Moins de 35 ans	11	55
	Enter 36 et 50 ans	6	30
	Plus de 50 ans	3	15
Total		20	100

Source : élaboré par nous mêmes à la base du logiciel SPSS Version 2015

Figure III 2 : distribution par L'âge



Source : élaborée par nous mêmes à la base du logiciel Excel2007

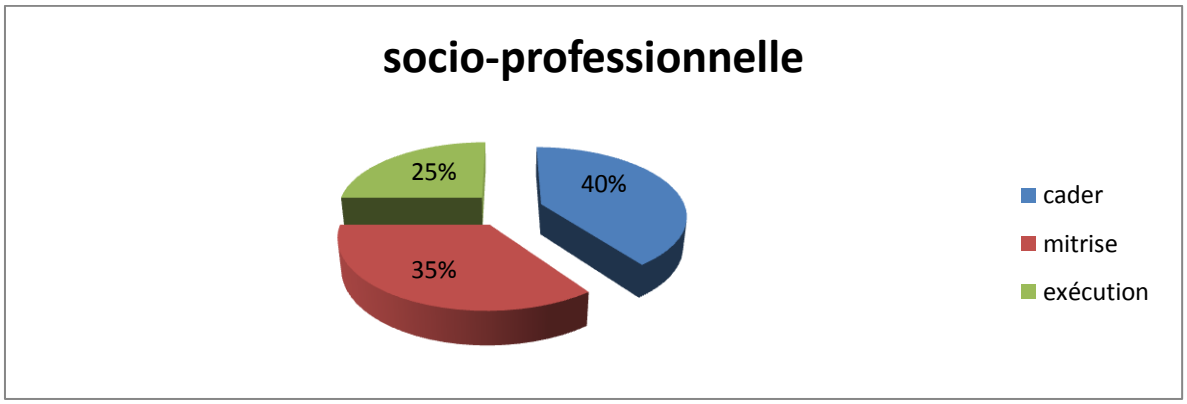
D'après ces résultats, nous constatons que le taux le plus élevé est celui de la tranche « moins de 35ans » : 55%, par contre les autres classes « entre 36 et 50 ans » et « plus de 50 ans » représentent respectivement les pourcentages suivants : 30% et 15 %. L'entreprise s'investi donc dans une population jeune, dynamique et prometteuse.

Tableau III.3 : Catégorie socio-professionnelle

		Fréquence	**Pourcentage**
Valide	**Cadre**	**8**	**40**
	Maitrise	**7**	**35**
	Exécution	**5**	**25**
Totale		**20**	**100**

Source : élaboré par nous-mêmes à la base du logiciel SPSS Version 2015

Figure III .3 : catégorie socio-professionnelle



Source : élaborée par nous-mêmes à la base du logiciel Excel 2007

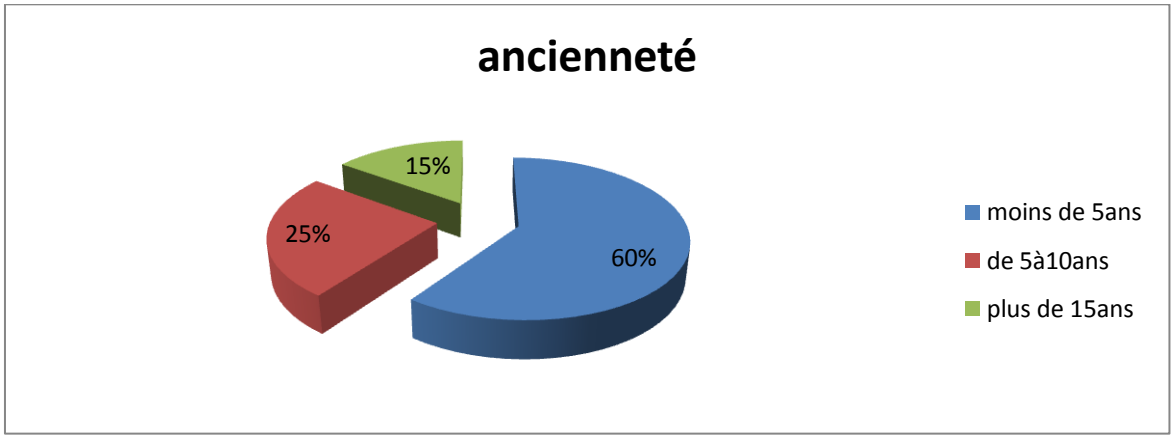
A la lumière de cette figure, nous constatons que presque la moitié des questionnés (35%) sont des cadres, aussi (40%) de notre échantillon appartiennent à la catégorie maîtrise, tandis que (25%) sont de la catégorie exécution.

Tableau III.4 : Ancienneté

		Fréquence	Pourcentage
Valide	Moine de 5 ans	12	60
	De 5à 10 ans	5	25
	Plus de 15 ans	3	15
Totale		20	100

Source : élaboré par nous-mêmes à la base du logiciel SPSS Version 2015

Figure III .4 : Ancienneté



Source : élaborée par nous-mêmes à la base du logiciel Excel2007

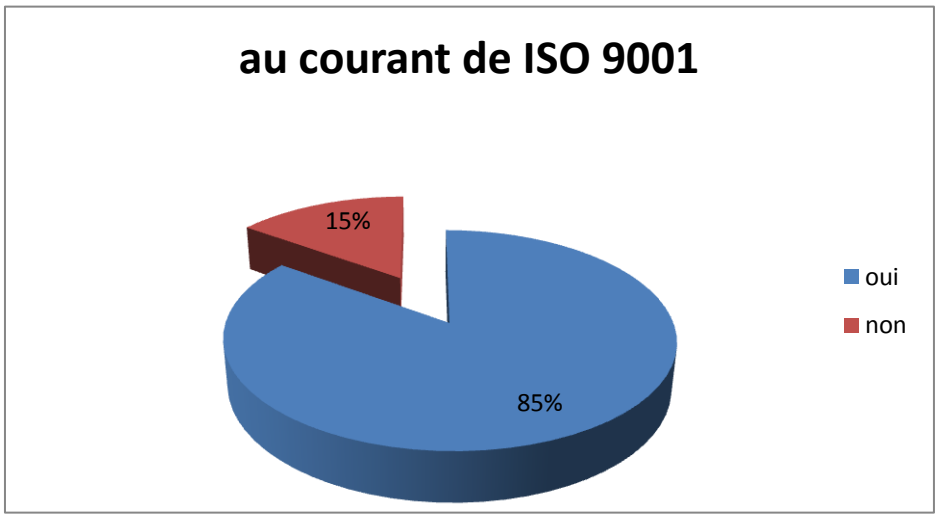
Nous remarquons à partir de la figure ci-dessus que les résultats obtenus sont largement dominés par les personnes nouvellement recrutées (moins de 5 ans : 60%), la tranche d'âge des personnes ayant une ancienneté de 5 à 10 ans représente 25% de l'ensemble des enquêtés, tandis que le autre classes (plus de 15 ans) représentent respectivement les pourcentages suivants : 15% qui concerne les employés expérimentés.

Tableau III.5 : êtes-vous au courant que votre entreprise est certifiée ISO 9001 ?

		Fréquence	Pourcentage
Valide	Oui	17	85
	Non	3	15
Totale		20	100

Source : élaboré par nous-mêmes à la base du logiciel SPSS Version 2015

Figure III .5 : Etes-vous au courant que votre entreprise est certifiée ISO 9001 ?



Source : élaborée par nous-mêmes à la base du logiciel Excel 2007

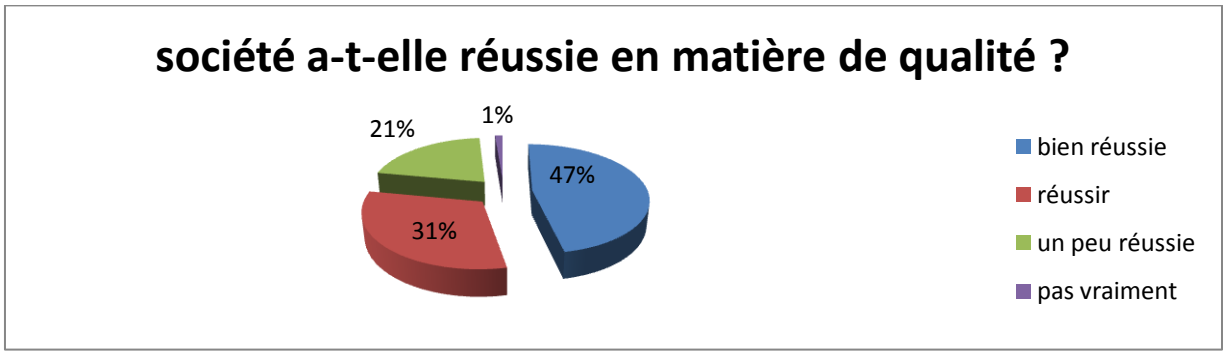
A travers la présente figure, on constate que la majorité des gens interrogés (85%) ont conscience que l'entreprise possède la certification ISO 9001, par contre une minorité de (15%) de notre échantillon n'a pas conscience de ce fait. Cela traduit l'importance du SMQ au sein de l'entreprise et montre qu'il joue un rôle important dans l'activité quotidienne de l'entreprise.

Tableau III.6 : Pensez-vous que votre société a-t-elle réussie en matière de qualité ?

		Fréquence	Pourcentage
Valide	Bien réussie Réussie Un peu réussie Pas vraiment réussie	9 6 4 1	45 30 20 5
Totale		20	100

Source: élaboré par nous-mêmes à la base du logiciel SPSS Version 2015

Figure III 6 : Pensez-vous que votre société a-t-elle réussie en matière de qualité ?



Source : élaborée par nous-mêmes à la base du logiciel Excel2007

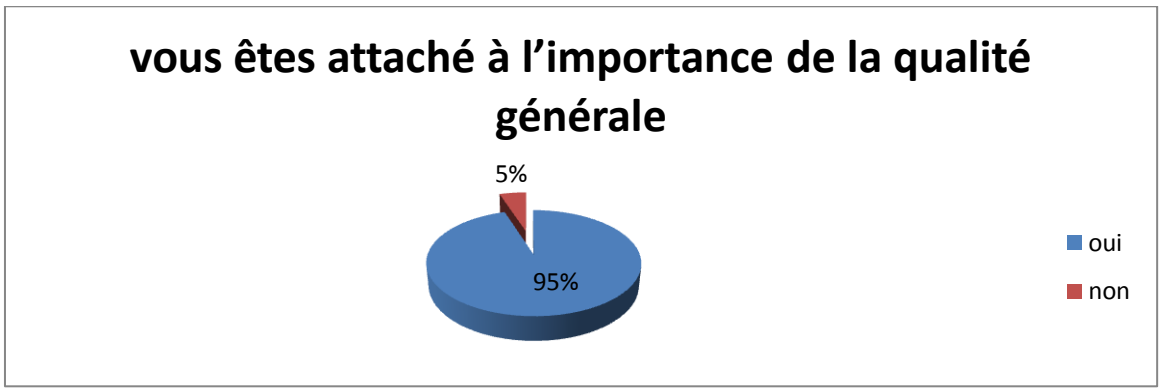
Nous remarquons que la majorité des enquêtés, soit 45%, ont évalué que la politique de leur entreprise est « réussie », 30% l'on estime « un peu réussie ». Un faible pourcentage qui montre que la politique est « très réussie », et personne a répondu « pas vraiment réussie ». Ces résultats se justifient par le fait que l'entreprise veille aux bonnes pratiques de la gestion de la qualité, pour atteindre les objectifs fixés dans sa politique qualité.

Tableau III.7 : Pensez-vous que vous êtes attaché à l'importance de la qualité générale ?

		Fréquence	Pourcentage
Valide	Oui Non	19 1	95 5
Totale		20	100

Source : élaborée par nous-mêmes à la base du logiciel SPSS Version 2015

Figure III .7 : Pensez-vous que vous êtes attaché à l'importance de la qualité générale ?



Source : élaborée par nous-mêmes à la base du logiciel Excel 2007

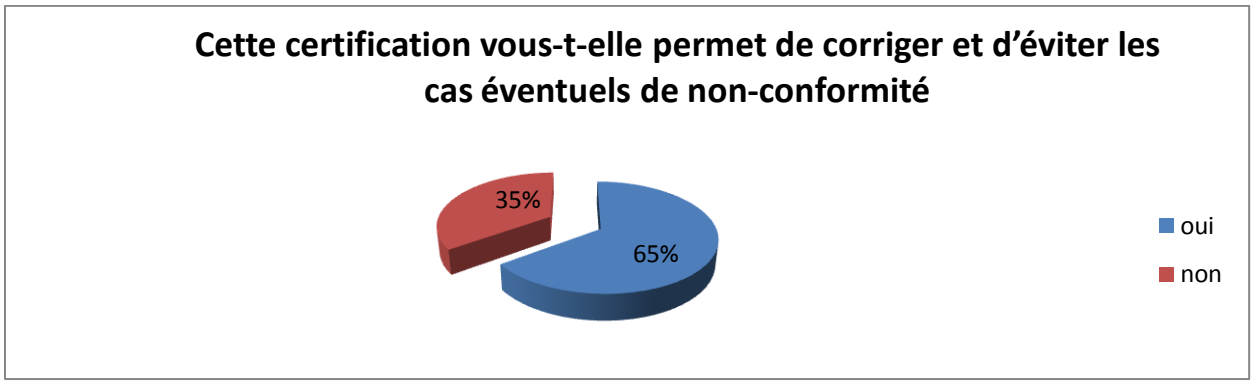
D'après la figure ci-dessus, nous remarquons que 95% de notre échantillon pensent qu'ils sont attachés à l'importance de la qualité, alors que 1% considèrent qu'ils ne sont pas attachés. Ces résultats démontrent que l'attachement à la qualité au sein de l'entreprise SASACE est fortuné.

Tableau III.8 : Cette certification vous-t-elle permet de corriger et d'éviter les cas éventuels de non-conformité ?

		Fréquence	Pourcentage
Valide	Oui Non	13 7	65 35
Totale		20	100

Source : élaborée par nous-mêmes à la base du logiciel SPSS Version 2015

Figure III .8 :l'apport de la certification au cas de non-conformité



Source : élaborée par nous-mêmes à la base du logiciel Excel2007

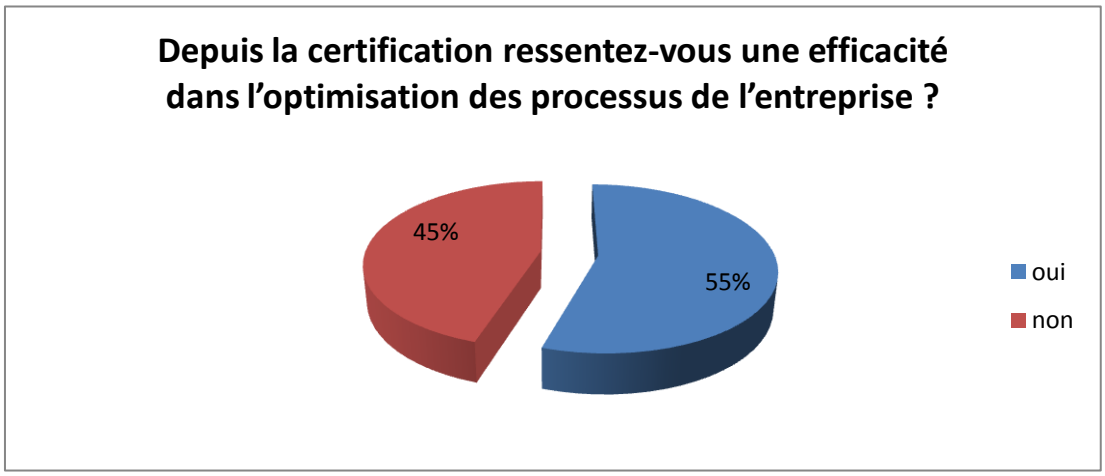
On constate qu'une majorité de 65% des questionnés pensent que cette certification leur permet de corriger et d'éviter les cas éventuels de non-conformité, de l'autre côté 35% des questionnés pensent le contraire. Cela est un signe positif du fait que la certification a amélioré la prévention afin de minimiser les écarts et les cas des non conformités.

Tableau III.9 : Depuis la certification ressentez-vous une efficacité dans l'optimisation des processus de l'entreprise ?

		Fréquence	Pourcentage
Valide	Oui	16	80
	Non	4	20
Totale		20	100

Source : élaborée par nous-mêmes à la base du logiciel SPSS Version 2015

Figure III 9 : Depuis la certification ressentez-vous une efficacité dans l'optimisation des processus de l'entreprise



Source : élaborée par nous-mêmes à la base du logiciel Excel2007

D'après l'illustration de cette figure 55% des répondants confirment l'efficacité du SMQ et que ce dernier contribue à l'efficacité des processus internes de l'entreprise et à l'optimisation de ces derniers. Par contre 45% de notre échantillon considèrent que le SMQ n'a aucune contribution dans l'optimisation des processus internes de leur entreprise. Ce résultat confirme la réussite de l'entreprise à optimiser ses processus depuis la certification ce qui explique une amélioration grâce du SMQ, mais aussi L'entreprise par cette initiative cherche la performance économique et l'augmentation du volume d'affaires aussi l'image de marque et la bonne réputation vis-à-vis ses parties prenantes externes.

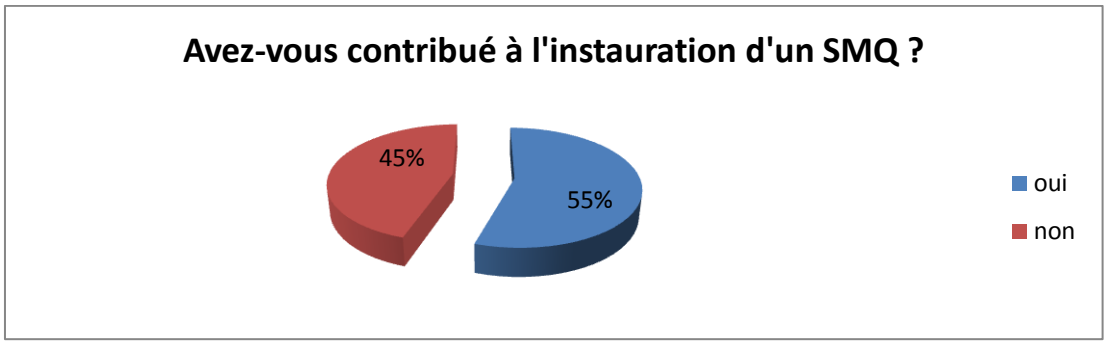
Cela nous laisse **infirmer l'hypothèse** qui a pour objet **: l'entreprise cherche, par l'intégration de le SMQ, à développer des pratiques RH en premier lieu.**

Tableau III.10 : Avez-vous contribué à l'instauration d'un SMQ ?

		Fréquence	Pourcentage
Valide	Oui	11	55
	Non	9	45
Totale		20	100

Source : élaborée par nous-mêmes à la base du logiciel SPSS Version 2015

Figure III.10 : Avez-vous contribué à l'instauration d'un SMQ



Source : élaborée par nous-mêmes à la base du logiciel Excel2007

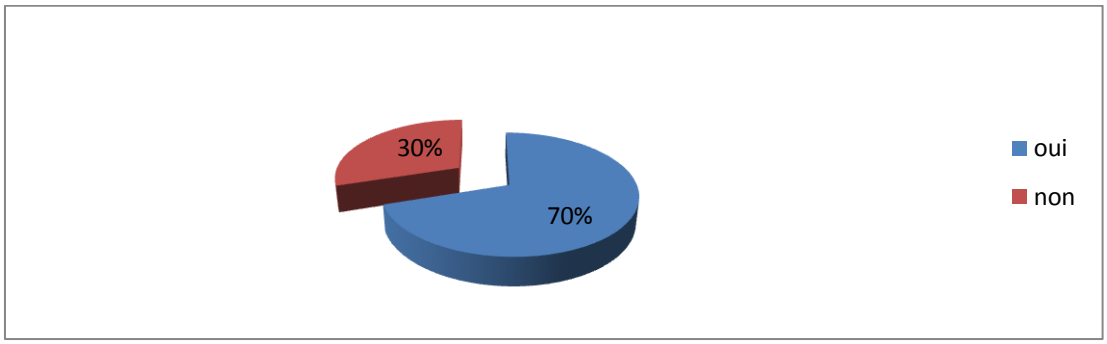
A partir des résultats obtenus, nous remarquons que 55% des interrogés ont contribué à l'instauration du SMQ. Et 45% affirment qu'ils n'ont pas contribué à l'instauration du SMQ. Cela montre que la culture interne de l'entreprise a réussie dans l'implantation d'une sensibilisation motivante sur l'importance du SMQ, ce qui permet une contribution d'une partie importante des employés dans leur instauration.

Tableau III.11 : Trouver vous un entourage favorable qui vous permet de s'impliquer dans la mise en œuvre du SMQ au sein de votre entreprise ?

		Fréquence	Pourcentage
Valide	Oui	14	70
	Non	6	30
Totale		20	100

Source : élaborée par nous-mêmes à la base du logiciel SPSS Version 2015

Figure III.11 : Trouver vous un entourage favorable qui vous permet de s'impliquer dans la mise en œuvre du SMQ au sein de votre entreprise ?



Source : élaborée par nous-mêmes à la base du logiciel Excel2007

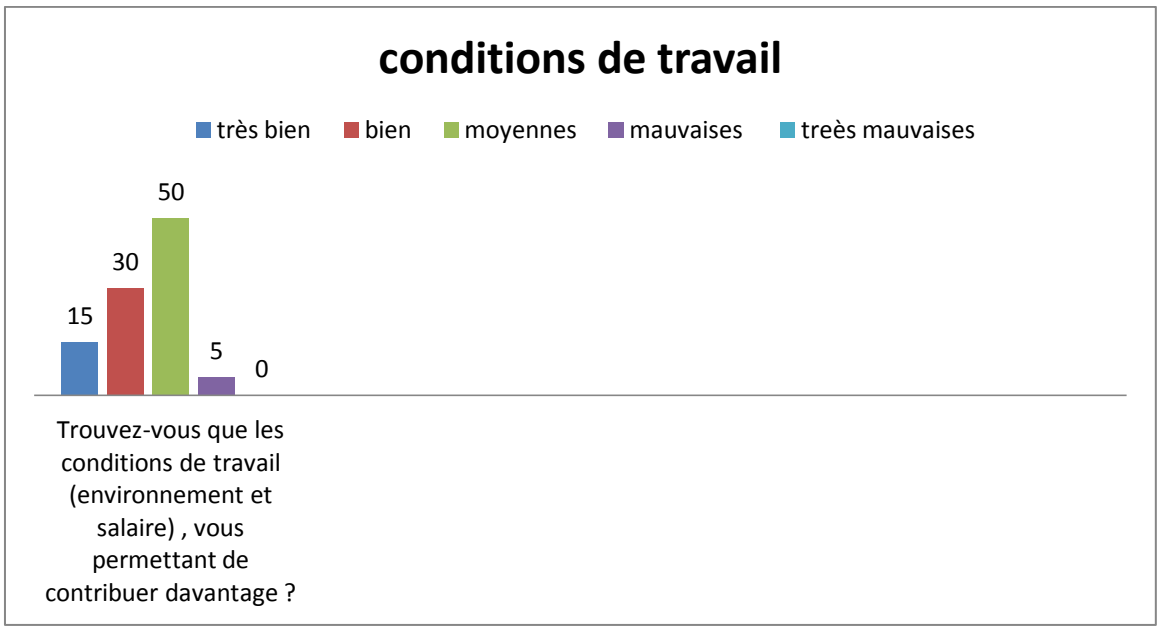
D'après la figure ci- dessus nous remarquons que 70% des répondants trouvent que l'entourage de l'entreprise lui permet de s'impliquer dans la mise en œuvre du SMQ, avec 30% des répondants qui trouvent le contraire. Cela signifie que la plupart des employés sont prêts de s'impliquer d'avantage dans la mise en place du SMQ, ce qui donne à l'organisation une chance plus grande de réussir cette démarche. En revanche, elle doit mettre en œuvre d'autres moyens pour impliquer les autres membres (plus d'un quart) pour optimiser la performance de son capital humain.

Tableau III.12 : Trouvez-vous que les conditions de travail (environnement et salaire) vous permettant de contribuer davantage ?

		Fréquence	Pourcentage
Valide	Très bien	3	15
	Bien	6	30
	Moyennes	10	50
	Mauvaises	1	5
	Très mauvaises.	0	0
Totale		20	100

Source : élaborée par nous-mêmes à la base du logiciel SPSS Version 2015

Figure III.12: Trouvez-vous que les conditions de travail (environnement et salaire) vous permettant de contribuer davantage



Source : élaborée par nous-mêmes à la base du logiciel Excel2007

On constate que 50% de notre échantillon estime que les conditions de travail leurs permettent moyennement de contribuer davantage. Avec 30% qui considèrent qu'ils sont bien, tandis qu'une minorité qui constitue le reste de notre échantillon se divise en deux sens contraires, 15% trouve que les conditions de travail lui poussent à contribuer davantage d'une façon très bien à l'entreprise, contre 5% des questionnés qui qu'ils sont mauvaises. Et personne n'a les classés en situation très mauvaises.

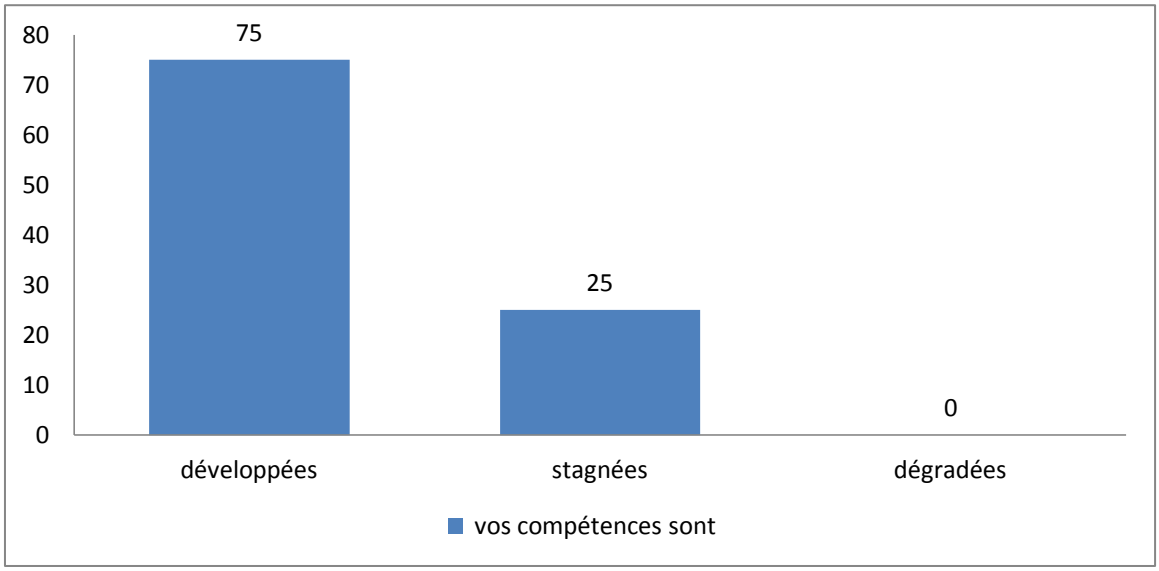
Ces résultats montrent une acceptabilité des conditions de travail chez la plupart des interrogés, soit 94% (l'addition de « très bien », « bien » et « moyennes »). Ce qui exprime une préoccupation de la direction de son personnel pour les encourager à contribuer davantage.

Tableau III.13 : Depuis votre recrutement dans cette entreprise, pensez-vous que vos compétences sont :

		Fréquence	Pourcentage
Valide	Développées	15	75
	Stagnées	5	25
	Dégradées	0	
Totale		20	100

Source : élaborée par nous-mêmes à la base du logiciel SPSS Version 2015

Figure III.19 : Depuis votre recrutement dans cette entreprise, pensez-vous que vos compétences sont



Source : élaborée par nous-mêmes à la base du logiciel Excel2007

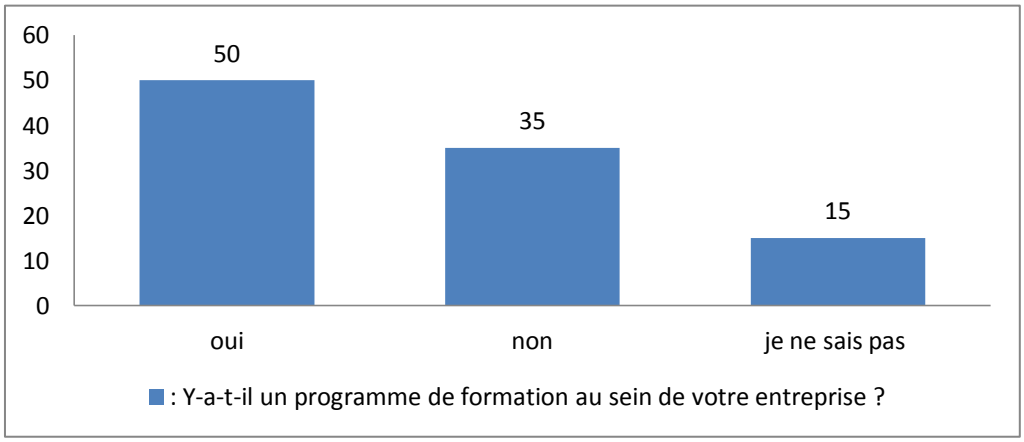
Nous remarquons sur l'ensemble de l'échantillon sondé, 75% des salariés estiment que depuis l'intégration dans l'entreprise leurs compétences se sont développés, ceci s'explique par le fait que l'entreprise offre les moyens nécessaires qui contribuent au développement des compétences de son personnel. En revanche 25% ont répondu que leurs compétences sont stagnées. Cette stagnation peut être expliquée par l'orientation de certaines personnes qui ne s'impliquent pas au travail, et qui ne cherche pas à améliorer leurs compétences de manière continue. Tandis que personne ne pense que ses compétences sont dégradées.

Tableau III.14 : Y-a-t-il un programme de formation au sein de votre entreprise ?

		Fréquence	Pourcentage
Valide	oui	10	50
	non	7	35
	je ne sais pas	3	15
Totale		20	100

Source : élaborée par nous-mêmes à la base du logiciel SPSS Version 2015

Figure III.14 : Y-a-t-il un programme de formation au sein de votre entreprise ?



Source : élaborée par nous-mêmes à la base du logiciel Excel

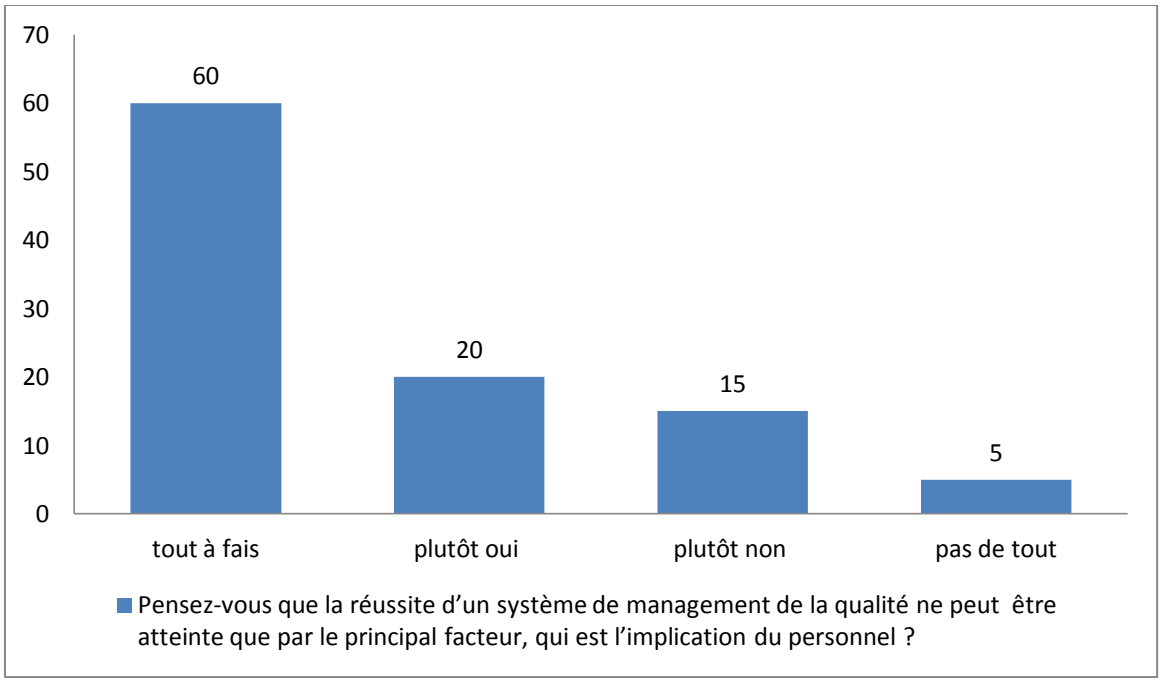
En matière de programme de formation, la figure indique des proportions différentes avec une domination des employés qui affirment l'existence d'un programme de formation, et qui représente un taux de 50%. A partir de cela, nous pouvons dire que l'entreprise accorde un intérêt pour la formation de ses employés, alors que 35% estime qu'il n'y a pas un programme de formation et le reste 15% ne sont pas au courant. L'entreprise doit par ailleurs informer tous son personnel afin de minimiser le taux des salariés qui ignorent l'existence de ce programme.

Tableau III.15 : Pensez-vous que la réussite d'un système de management de la qualité ne peut être atteinte que par le principal facteur, qui est l'implication du personnel ?

		Fréquence	Pourcentage
Valide	Tout à fais	12	60
	Plutôt oui	4	20
	plutôt non	3	15
	Pas du tout	1	5
Totale		20	100

Source : élaborée par nous-mêmes à la base du logiciel SPSS Version 2015

Figure III.15: Pensez-vous que la réussite d'un système de management de la qualité ne peut être atteinte que par le principal facteur, qui est l'implication du personnel ?

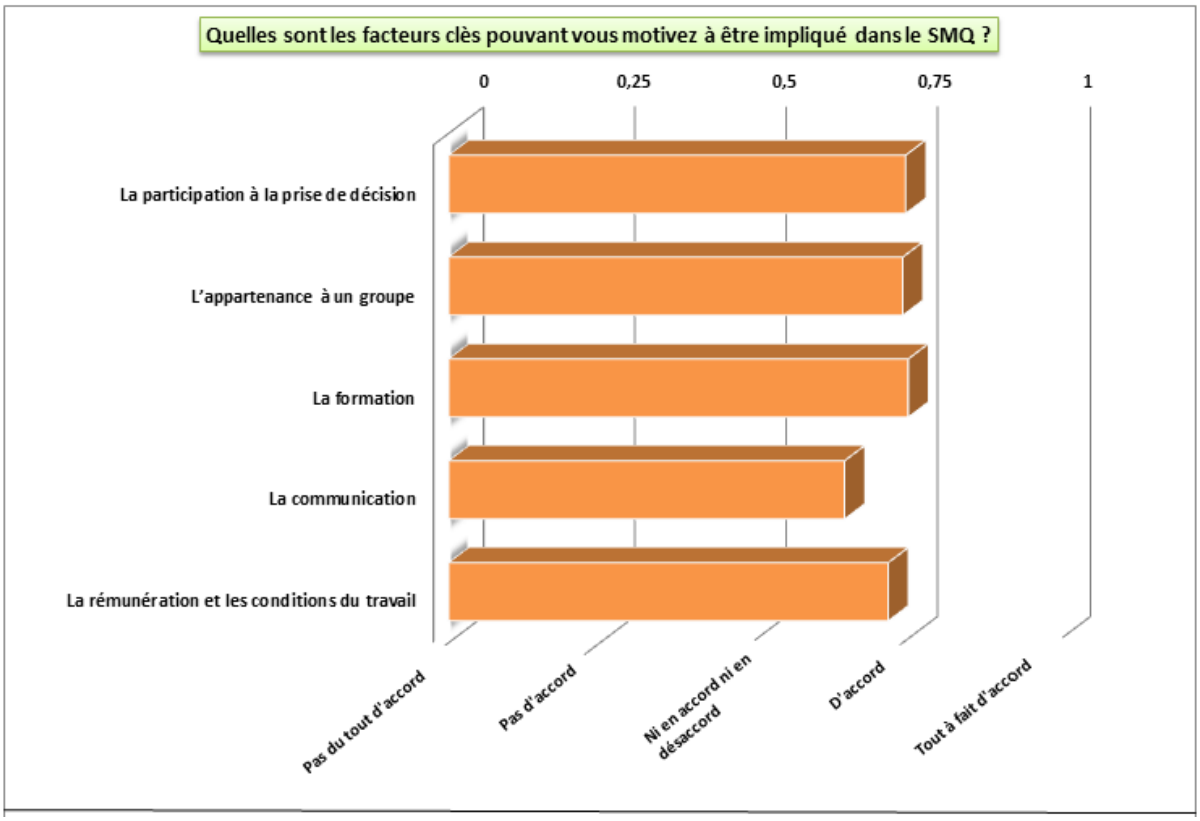


Source : élaborée par nous-mêmes à la base du logiciel Excel

La lecture de la figure ci-dessus indique que plus de la moitié 60% des répondants estiment que la réussite d'un système de management de la qualité ne peut être atteinte que par le principal facteur, qui est l'implication du personnel , en étant « tout à fait d'accord », avec 20% qui répondent par « plutôt oui » et 15% qui répondent par plutôt non, le reste de notre échantillon 5% répondent par « pas du tout ».

D'après ces résultats qui affirment l'importance de l'implication du personnel avec un pourcentage de 78% (addition de « tout à fait » et « plutôt oui »), nous apprécions 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.

Figure III.16 : Pour plus d'implication dans la qualité, quels sont les facteurs clés pouvant vous motiver à l'être ?



Source : élaboré par nous mêmes à la base du logiciel Excel

A partir de la figure au-dessus on constate que la perception de l'importance est presque égale entre les différents facteurs de l'implication, soit de l'importance 76% accordée à la formation, 75% à la participation à la prise de décision et à l'appartenance à un groupe, 72% accordée à la rémunération et les conditions du travail, enfin 65% accordée à la communication. Donc, on constate que les réponses tendent à être d'accord que tous ces facteurs sont importants et peuvent les motiver pour être impliqués dans le SMQ.

Dépouillement par le tri croisé

Le tri croisé met en corrélation deux ou plusieurs variables. Le tri à plat donne donc le résultat brut de l'enquête, le tri croisé en amorce l'explication.

Tableau croisé 2 : L'adéquation entre la volonté de contribuer davantage et la conscience que l'implication du personnel est un principal facteur pour la réussite d'un SMQ

		L'adéquation entre la volonté de contribuer davantage et la conscience que l'implication du personnel est un principal facteur pour la réussite d'un SMQ				Totale
		Tout à fais	Plutôt oui	Plutôt non	Pas du tout	
Seriez-vous prêt à contribuer d'avantage de votre politique SMQ ?	OUI	6	4	2	1	13
	NON	3	1	1	2	7
Totale		9	5	3	3	20

Source : élaborée par nous-mêmes à la base du logiciel Excel

A la lumière de ce tableau, nous remarquons que 13/20 des interrogés qui ont conscience de l'importance majeur l'implication du personnel pour réussir le SMQ sont prêts à contribuer davantage de leur politique. Tandis que les autres (7/20) ne sont pas prêts à contribuer davantage.

De l'autre partie, les employés qui n'ont pas conscience de l'importance de l'implication du personnel dans la démarche qualité (soient 7/20), nous remarquons que 3 d'entre eux affirment qu'ils sont prêts à contribuer d'avantage de leur politique SMQ, alors qu'ils pensent que la réussite du SMQ peut être atteinte sans implication du personnel, autrement dit, ils pensent que leur contribution n'est pas favorable à la réussite du SMQ ce qui manifeste une contradiction dans les réponses. Le reste soit (4/7) négligent l'apport de l'implication du personnel à la réussite du SMQ et ils affirment à la fois qu'ils ne sont pas prêts à contribuer davantage, cela nous montre l'effet de la non conscience de l'importance de l'implication du personnel à la réussite du SMQ.

Ainsi, nous pouvons confirmer que le rendement individuel, la satisfaction, l'engament et la fidélité sont des critères qui expliquent la relation ('implication du personnel/ performance organisationnelle cela nous amène à ***confirmer la troisième hypothèse, (H3)*** *:« Le rendement individuelle, la satisfaction et l'engagement envers l'entreprise sont des critères qui expliquent la relation (Implication des employés/ performance organisationnelle d'entreprise) »*.

Chapitre 3:

Analyse de la contribution de L'implication du personnel sur l'amélioration et à la performance du Système Management de la Qualité cas SASACE SPA

Synthèses

Nous devons synthèse les résultats issus du dépouillement du questionnaire. Après l'analyse des résultats obtenus lors de notre enquête, nous pouvons résumer les résultats obtenus d'une manière générale que :

L'un des premiers résultats de cette enquête concerne la certification de l'entreprise SASACE par l'ISO 9001, la plupart des interrogés confirment que l'entreprise est certifiée, et qu'elle est réussie en matière de qualité.
Les employés de cette entreprise trouvent un entourage favorable, et des conditions de travail motivantes, en lui permettant de s'impliquer dans la mise en œuvre du SMQ.

L'enquête nous fournis une information très importante, c'est que les compétences des employés sont développées par le point de vue de la majorité des questionnés, cela peut être un effet de la disponibilité d'un programme de formation au sein de l'entreprise à l'intérêt de son personnel.

Cette enquête indique aussi qu'une majorité des employés sont conscient que l'implication du personnel est l'un des facteurs indispensables à la réussite du SMQ, en donnant presque les mêmes degrés d'importance aux facteurs suivants : la participation à la prise des décisions, l'appartenance à un groupe, la formation, la communication, la rémunération et les conditions de travail.

Recommandations :

Les informations récoltées lors de notre enquête et les constats effectués lors de la période passé au sein de l'entreprise et Après effectué notre stage pratique au seine de SASCE, et a partir les résultats obtenus à travers notre étude, nous amène à proposer quelques suggestions, sur la base de nos connaissances théoriques acquises durant notre recherche et à travers notre cursus.

- Reconnaitre de l'effort fourni chaque employé, afin de mieux contribuer dans les objectifs de l'entreprise par ses compétences, ses initiatives et sa créativité.
- Renforcement la communication sur le management de la qualité de l'entreprise.
- Mobiliser le personnel autour de la démarche qualité par l'amélioration des conditions de travail, par la formation, par l'estime et la valorisation de leur importance dans l'organisation.
- Optimisation et exploitation des outils et méthodes d'amélioration de la qualité.
- Accorder de l'importance du service de contrôle qualité, pour bien amener la mise en œuvre du SMQ au sein de l'entreprise.
- La nécessité de faire des formations interne et externes pour les auditeurs par les entreprises.
- Le rendement organisationnel peut être amélioré si tous les employés du personnel ont des chances égales en ce qui concerne le système des récompenses et la délégation des pouvoirs.

La démarche qualité n'est pas une stratégie individuel, et elle ne peut jamais atteindre ses objectifs par sans la création d'une association et une contribution entre toute les membres qui sont autour de cette politique. De ce fait, l'entreprise SASACE doit implique son personnel afin de réussir son SMQ, en encourageant la participation de toutes les parties prenantes de l'entreprise.

Conclusion

L'analyse et l'interprétation des résultats de notre enquête et les résultats des entretiens montrent que l'implication du personnel contribue à l'amélioration du SMQ

Cette contribution se traduit par les effets qu'a eu ce système sur les différents processus de l'entreprise, sur son mode de gestion, sur l'environnement de travail, sur ses performances, l'implication du personnel fait partie intégrante du système qualité de l'entreprise, elle est en quelque sorte l'assurance pour le système qualité de l'entreprise, quand il est correctement appliqué.

ainsi que nos constatations faites sur le terrain nous ont permis de retenir un ensemble de résultats qui nous a permis d'avoir une réponse à notre problématique. De confirmer ou infirmer les hypothèses posées, et de dresser une série de suggestion et recommandation qui seront élaborés sous forme de conclusion.

Conclusion général

Conclusion générale

La démarche qualité étant un projet de changement, pour réussir ce changement, il faut impliquer le personnel à tous les niveaux de l'organisation et prendre en compte la dimension socioculturelle.

Cela issue de l'encouragement du personnel, qui doit être attaché, formé, et engagé dans toutes les étapes de la démarche qualité, en améliorant de plus en plus ses efforts dans la réalisation de ses taches et sa contribution pour atteindre les objectifs qualité.

Tout au long de ce travail, nous avons essayé de répondre à la problématique de départ qui était : ***« Comment l'implication des ressources humain peut-elle contribuer à l'amélioration et la performance du système management qualité de l'entreprise ? ».***

Pour atteindre et répondre à notre problématique de la recherche en confirmant ou infirmant les hypothèses, nous avons opté au premier lieu pour une étude qualitative reposant sur le recueil et le traitement des données auprès des cadres professionnelles de la société SASACE en utilisant des entretiens semi-directif, pour l'analyse de ces entretiens nous avons choisis un paradigme épistémologique qui est le paradigme interprétative , qui nous a permet de faire ressortir le degré de la contribution de l'implication des ressources humaines a l'amélioration et à la performance du SMQ.
Au préalable, nous nous sommes basés au premier lieu sur la confirmation de l'hypothèse selon laquelle l'insertion d'une démarche qualité exige à l'entreprise l'implication de toutes les parties prenantes. Puisque elle doit être vigilante pour tout mouvement de ses clients, ses fournisseurs et son personnel interne **(hypothèse 1 confirmée).**

A l'issue de notre étude, il se confirme que l'implication du personnel est un mode d'une gestion saine, quelles que soient les tailles et les activités des organisations, quelles que soient les niveaux hiérarchiques des managers et les effectifs qu'ils dirigent.
Nous avons remarqué chez les managers rencontrés un très vif intérêt pour ce thème mais des craintes sont souvent exprimées dans la motivation et la fidélité des employés, alors que l'environnement de l'entreprise et ses modes de fonctionnement sont devenus très complexes, leurs gestion intelligemment et avec pertinence est plus que jamais une nécessité. Cela permet d'obtenir, à la fois, la souplesse et la cohérence de l'entreprise, et donc de la rendre plus compétitive. Cela nous laisse **infirmer l'hypothèse (H2)** qui a pour objet **: l'entreprise cherche, par l'intégration de le SMQ, à développer des pratiques RH en premier lieu.**

Notre analyse de questionnaire (l'outil de collecte des données utilisé) nous a permis de conclure que la mise en place des pratiques de l'implication du personnel au sein des entreprises comme SASAC améliore la performance des ressources humaines, plusieurs concepts et processus s'inscrivent dans cet optique: la planification des ressources humaines, la fidélisation, la motivation, la satisfaction, l'implication dans le travail, l'engagement envers l'entreprise et la diffusion des informations…
Cela nous amène à ***confirmer la troisième hypothèse, (H3)*** *:« Le rendement individuelle, la satisfaction et l'engagement envers l'entreprise sont des critères qui expliquent la relation (Implication des employés/ performance organisationnelle d'entreprise) »*.

Conclusion générale

En se basant sur le modèle économétrique évaluant l'impact de l'implication des employés sur la réussite de SMQ de l'entreprise SASAC, une relation de cause à effet a été relevée à hauteur de 64.7%.
Compte tenu de ces résultats numériques et des résultats des chapitres théoriques, il est clair que l'implication du personnel est une politique qui permettra, d'améliorer la performance globale de l'entreprise et surtout la performance de SMQ

A la lumière de ce travail de recherche, nous pouvons conclure que l'implication du personnel a un apport indispensable dans la réussite du système de management de la qualité ainsi dans son axe d'amélioration continue.

Plusieurs vecteurs de recherche nous semblent devoir explorés :

- L'impact de l'implication du personnel sur la performance de l'entreprise.
- L'apport du système de management de la qualité à l'optimisation du processus interne de l'entreprise.
- L'apport de l'implication du personnel à la création d'une culture d'amélioration continue au sein de l'entreprise.
- L'adaptation d'un système de management de la qualité, est une étape obligatoire pour les entreprises nationales pour substituer les produits importés

À la fin, nous pouvons conclure que le personnel est le patrimoine le plus précieux pour toute entreprise dans sa course à la qualité, en exploitant au mieux le savoir-faire, le talent, le sens de créativité et de création de ses ressources humaines, afin de réussir son système de management de la qualité

Enfin, la réalisation de ce mémoire nous a permis de mener un travail de recherche et d'acquérir de nombreuses connaissances concernant le SMQ et l'implication des RH.
L'élaboration de ce présent mémoire reste incomplète, néanmoins, nous espérons que nos résultats obtenus feront l'objet d'une base de départ et qui seront utiles pour d'autres travaux futurs.
Finalement, nous souhaiterons que les limites de notre travail soient comblées par une suite, à travers des études ultérieures susceptibles d'enrichir là notre.

Bibliographie

Bibliographié en française

Les ouvrages

- CANARD(Frédéric), management de la qualité, Ed LEXTENSO, Paris ,2009
- Cheminade Benjamin « fidélisez vos salariés de talent »éd AFNOR, 2003
- CHMINADE(b), « RH&compétences dans une démarche qualité, Ed Afnor, paris ,2005
- DAVID Autissier et Frédéric Wacheux « manager par le sens », Ed d'organisation, paris, 2007
- DELPHINE (S.J), « les survivants : vers une gestion différenciée des ressources humaines », édition Harmattan, 2005
- EVA GIESEN « Démarche qualité et norme ISO 9001 une culture managériale appliquée à la recherche »Ed IRD 2008
- FANCES (R), « motivation et satisfaction au travail », édition EPA, Paris, 1988
- FLORENCE GILLET-GOINARD & BERNARD SENO, *« la boîte à outils du Responsable Qualité »*, Baume-les-Dames, DUNOD, 2011 France
- FORMAN, (Bernard) : « du manuel qualité au manuel de management ». Ed AFNOR, paris 2010
- KAMISKE, (F Gerd) et BRAUER (Jorg Peter) : « management de la qualité A à Z », Ed MASSON, Paris 1994,
- LADWEIN (R), « *Les études Marketing* », ECONOMICA, Paris, 1996
- Manuel ISO 9000 pour les PME-PMI, Afnor, France
- Mergerand (J) et Gillet-Goinard(F) « manager la qualité pour la première fois » éd d'organisation, paris 2006
- MINTZBERG, H, *« Les organisation ont-elles besoin de stratégies ? Un autre point de vue* », *Gestion*, vol. 12, n° 4, 1987
- MONIN, (Jean Michel) : LA certification qualité dans les services, Ed AFNOR, Paris ,2001
- Paillé PASCAL « LE MANAGEMENT DES COMPORTEMENTS AU TRAVAIL, une approche par la planification opérationnelle » la revue gestion 2000 vol 21 n°3, scholarvox ,2004
- PERETTI (J.M), « FAQ : ressources humaines », Ed, Dunod, Belgique, 2006
- PERETTI (J-M), « Dictionnaire des Ressources Humaines », 2ème édition, édition Vuibert, Paris, 2001
- PERETTI, (J-M) : *Gestion des ressources humaines*, édition Vuibert, 19e édition, Paris, 2016,
- Philippe(DETRIE), conduire une démarche qualité 4éme édition, Ed d'organisation, paris ,2003
- PIERRE LONGIN & HENRI DENET, *« construisez votre qualité, toutes les clés pour une démarche gagnante* Saint Jean de Braye, DUNOD, 2008France
- R.FEY, J.M. GOGUE La maitrise de la qualité industrielle, Ed d'organisation, Paris, 1984.
- ROCHE (D), « *Réaliser une étude de marché avec succès* », Editions d'Organisation, Paris, 2009
- SEKIOU (L), « la gestion du personnel », Ed, d'Organisation, Paris, 1986

Travaux universitaires :

- COURS MODULE MANAGEMENT DE MA QUALITE Mme BEKHOUCHE ANNEE UNIVERSITAIRE 2014/2015
- Guide de la qualité, de contrôle de la qualité et de normalisation, Ed, GAL, Alger, 2004
- GUTIERREZ-MARTING (I), « l'implication organisationnelle des professionnels de TI », revue science de gestion, N°168-169, 2006
- LACROUX (A), « implication au travail et relation d'emploi », thèse de doctorat en science de gestion, institut d'administration des entreprises d'Aix-en-Provence, Marseille, 2008
- OUACHERINE (H) et CHABANI (S), « guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales », Taleb impression, Alger, 2013
- THIERTAT. (R.A), que sais-je ? Le management, presse universitaire de France n°1860, Paris, le 14 mars 2012

Textes règlementaires :

- Dictionnaire de management de projet, dictionnaire des mots clés de management de projet, édition AFNOR, 2010.
- ISO 10018:2012 Management de la qualité — Lignes directrices pour l'implication et les compétences du personnel
- La norme ISO 9001 ; 2005 : « mode d'emploi ».
- La norme ISO9000 : 2005, « systèmes de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire.
- Manuel ISO 9000 pour les PME-PMI, édition Afnor, France
- Norme ISO 8402 ; 1994, « management de la qualité et assurance de la qualité» vocabulaire.
- Pluri dictionnaire LAROUSSE, le dictionnaire des collègues, Ed, paris, 1997

Bibliographié en anglais

- BRASS N. D, **Employee involvement: who benefits more?,** http://www.brass.cf.ac.uk/uploads/History_L3.pdf
- Cole, Robert E, **Strategies for Learning: Small- Group Activities in American, Japanese, and Swedish Industry**, University of California Press, Berkeley, 1989
- Griffin, Ricky W, **Consequences of Quality Circles in an Industrial Setting: A Longitudinal Assessment**, Academy of Management Journal, Vol. 31, No. 2, 1988
- KRAVETZ, Denis J, ***The Human Resource Revolution: Implementing Progressive Management Practices for Bottom-Line Succes***, Jossey-Bass, San Francisco, 1988
- WEBB, Sydney et Beatrice, ***The History of Trade Unionism,*** New York, Longmans, Green, 1920

Web graphie :

- www.ianor.dz
- www.iso.org
- www.mémoireonline.com
- www.sasace.com
- www.chabbi.fr/2012/11/implication-et-competences-du-personnel-iso-10018-aide-a-appliquer-iso-9001
- www.emploiquebec.gouv.qc.ca/guide_mesures_services/03_Appr_intervention_Parcours_ind/.pdf
- www.qualiblog.fr/principes-generaux-de-la-qualite www.qualiblog.fr/principes-generaux-de-la-qualite
- www.rolandtirel.fr/web_sites_offline/Moldcad_Web_Site/iso9001.htm

Les annexes

L'annexe N°01 :

Guide d'entretien

Afin d'élaborer notre mémoire de Master en sciences commerciales, (Option : **Management Des ressources humaines)** a l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales (**EHEC Alger**), qui traite la contribution l'implications du personnels à l'amélioration et à la performance du système management de la qualité au sein de la société **SASACE**, nous souhaitons solliciter votre contribution à apporter des éléments de réponses à nos questionnements.

L'objectif de notre travail est de rechercher comment l'implication des personnels contribue à l'amélioration et à la performance du SMQ.

Nous vous remercions de biens vouloir nous accordez un peu de votre temps.

Questions :

Question n° 1: Pouvez-vous me présenter la société **SASACE** dans laquelle vous êtes salariés ?

Question n° 2: Pouvez-vous me définir les systèmes de management existant dans votre société ?

……

Question n° 3 : Dans le cadre de la démarche qualité du **SMQ** engagé par **SASACE**, depuis quand votre société est-elle certifiée ?

……..

Question n° 4: Pouvez-vous m'expliquer globalement votre **SMQ** ?

……

……

……...

Question n° 5: L'implication du personnel est l'un des outils pratiqués pour mesure et améliore de systèmes de management, quelle place occupe t-il dans le suivi de votre processus?

……

……

……

Question n° 6 : L'implication du personnel contribue à l'amélioration et à la performance du **SMQ** de **SASACE**? Si oui comment ?

……

……

Pour plus d'implication dans la qualité, quels sont les facteurs clés pouvant vous motiver à l'être ?

Le facteur	**Tout à fait d'accord**	**D'accord**	**Ni en accord ni en désaccord**	**Pas d'accord**	**Pas de tout d'accord**
La participation à la prise de décision					
L'appartenance à un groupe					
La formation					
La communication					
La rémunération et les conditions du travail					

Merci infiniment pour votre coopération.

L'annexe n°2: le questionnaire

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 des ressources humaines ayant pour intitulé « l'apport de l'implication du personnel à la réussite d'un système de 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 visant à nous informer sur l'implication du personnel pour la réussite d'un système de management de la qualité au sein de l'Entreprise **SASACE**, ou nous poursuivons notre stage de fin de graduation.

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

Hadjere DJELOUD

Sexe	Age	Catégorie Socioprofessionnelle	Niveau d'instruction	Ancienneté
○ Homme ○ Femme	○ Moins 35 ans ○ Entre 36 et 50 ○ Plus de 50 ans	○ Cadre ○ Maitrise ○ Exécution	○ Secondaire ○ Universitaire ○ Formation professionnelle	○ Moins de 5 ans ○ De 5 à 10 ans ○ De 11 à 15 ans

1. Etes-vous au courant que votre entreprise est certifiée ISO 9001 ?

Oui ☐ Non ☐

2. Pensez-vous que votre société a réussie en matière de qualité ?

Bien réussie ☐ Réussie ☐

Un peu réussie ☐ Pas vraiment réussie ☐

3. Pensez-vous que vous êtes attaché à l'importance de la qualité générale ?

Oui ☐ Non ☐

4. Cette certification vous-t-elle permit de corriger et d'éviter les cas éventuels de non-conformité ?

Oui ☐ Non ☐

5. depuis la certification, ressentez-vous une efficacité dans l'optimisation des processus de l'entreprise ?

Oui ☐ Non ☐

6. Avez-vous contribué à l'instauration du SMQ ?

Oui ☐ Non ☐

7. Savez-vous que vous êtes un élément indispensable de la réussite du SMQ ?

Oui ☐ Non ☐

8. Seriez-vous prêt à contribuer davantage de votre politique SMQ ?

Oui ☐ Non ☐

9. Trouver vous un entourage favorable qui vous permet de s'impliquer dans la mise en œuvre du SMQ au sein de votre entreprise ?

Oui ☐ Non ☐

10. Disposez-vous un service de contrôle qualité ?

Oui ☐ Non ☐

11. Trouvez-vous que les conditions de travail (environnement et salaire), vous permettant de contribuer davantage ?

Très bien ☐ Bien ☐ Moyennes ☐

Mauvaises ☐ Très mauvaises. ☐

12. Trouvez-vous que vous êtes récompensez par rapport à votre contribution dans l'épanouissement de votre entreprise ?

Oui ☐ Non ☐

13. Depuis votre recrutement dans cette entreprise, pensez-vous que vos compétences sont :

Développées ☐ Stagnées ☐ Dégradées ☐

14. Si vous aurez une possibilité de travailler dans une autre entreprise quelconque, seriez-vous prêt à quitter votre entreprise ?

Oui ☐ Non ☐

15. Si vous aurez la possibilité de travailler dans une entreprise du même secteur, seriez-vous prêt à quitter votre entreprise ?

Oui ☐ Non ☐

16. Y-a-t-il un programme de formation au sein de votre entreprise ?

Oui ☐ Non ☐ Je ne sais pas ☐

17. Etes-vous informé des objectifs fixés par vos supérieurs ?

Oui ☐ Non ☐

18. Fournissez-vous assez d'efforts pour atteindre ces objectifs ?

Oui ☐ Non ☐

19. Travaillez-vous en collaboration avec vos collègues ?

Souvent ☐ De temps en temps ☐

Rarement ☐ Jamais ☐

20. Pensez-vous que la réussite d'un système de management de la qualité ne peut être atteinte que par le principal facteur, qui est l'implication du personnel ?

Tout à fait ☐ Plutôt oui ☐

Plutôt ☐ non Pas du tout ☐

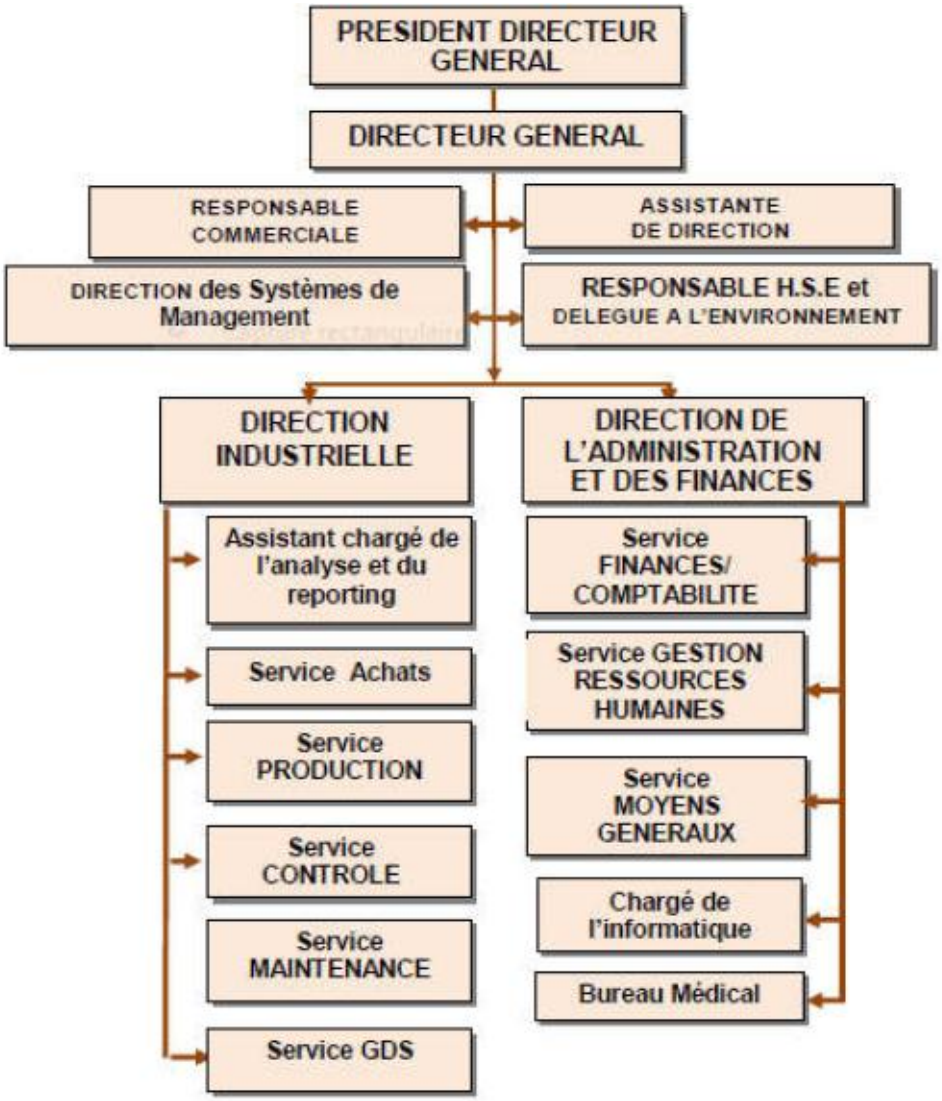
21. La faible implication des employés découle de l'incapacité de la direction à reconnaître les efforts des employés

Tout à fait ☐ Plutôt oui ☐

Plutôt ☐ non Pas du tout ☐

L'annexe n°3 (L'organigramme de SASACE) :

L'organisation est basée sur des fonctions complémentaires.
Elle est présentée ci-dessous :



L’annexe n° 4 : (tableau de bord2017)

L’annexe n°5 : Tableau Des Interaction Des Processus

L’annexe n°6 : plan de formation

L’annexe n°7 : programme de formation 1er semestre 2018 et le plan annuel de formation

L’annexe n°8 : programme globale QSE 2017

L’annexe n°9 : état des absences

Table de matières :

RESUME 4

DEDICACES 7

REMERCIEMENT 8

LISTE DES FIGURES 9

LISTE DES TABLEAUX 10

LISTE DES ABREVIATIONS 11

INTRODUCTION GENERALE 14

I. CHAPITRE : 21

L'INTEGRATION DE LA QUALITE DANS LE MANAGEMENT DE L'ENTERPRISE 21

Section 01 : La place de la qualité dans la gestion des entreprises 2

Généralités sur la qualité : 2

1. Définition de la qualité 2
2. Définition de quelques principes de la qualité 3
3. HISTORIQUE DE LA QUALITE 5
4. L'évolution de la qualité: 8
4. La qualité comme avantage concurrentiel 10
5. L'internationalisation de la qualité : 11

Section 2 : Le management qualité assure la pérennisation de l'entreprise 13

1. Définition du management qualité 13
2. Le management de la qualité 13
3. L'enjeu et les principes d'action de la qualité traditionnelle 15

Section 3 : Le Système de Management de la Qualité 16

1. Généralités sur le système de management de la qualité 16
1. Les étapes de la mise en œuvre d'un SMQ 20
2. La documentation relative au SMQ 22

4. La normalisation 24

5. La certification 27

6. Principes liés au système de management de la qualité 30

II. CHAPITRE : 33

LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET LEUR IMPLICATION DANS UN SYSTEME DE MANAGEMENT QUALITE 33

Section 1 : La Gestion des Ressources Humaines et l'Implication du personnel 35

1. La définition de la GRH 35
2. Les objectifs de la GRH 36
3. Rôles et responsabilités de RH 41
4. L'apparition de la politique de l'implication du personnel 42

Section 2 :L'implication des RH 43

1. Le concept d'implication du personnel 43
2. Définition de l'implication 45
3. Les conditions nécessaires à l'implication des employés: 46
4. Les effets organisationnels attendus 47
5. Les caractéristiques de l'implication 47
6. Distinguer implication des autres concepts 48
   - **a) Satisfaction** 48
   - **b) La satisfaction au travail** 48
   - **c) Engagement** 49
   - **d) Implication et motivation** 49
   - **e) Adhésion** 51
   - **f) Fidélisation** 51
   - **g) Mobilisation** 51
7. Les instruments de suivi et de mesure l'implication : 52
8. Les techniques de dynamisation du personnel 54
9. Les conséquences de l'implication du personnel 54

Section 3 : processus d'implication des RH dans le SMQ 56

1. *Relation avec les systèmes de management de la qualité* 56

2. Mise en œuvre du système de management de la qualité 58
10. Domaines d'implication des RH 59

2. L'implication des RH dans le SMQ via la formation : 60

3. L'implication des RH dans le SMQ à travers un style de leadership adéquat : 60

4. Comment assurer l'implication du personnel dans la prise en compte des objectives qualités de l'entreprise ? 61

III. CHAPITRE : 63

ANALYSE DE LA CONTRIBUTION DE L'IMPLICATION DU PERSONNEL SUR L'AMELIORATION ET A LA PERFORMANCE DU SYSTEME MANAGEMENT DE LA QUALITE CAS SASACE SPA 63

Section 1: Présentation générale de la société Algérienne de sacs enduits 65

(SASACE SPA) 65

Présentation de l'entreprise 65
1. Historique de l'entreprise 65
2. Événement marquant de SASACE 66
3. Ses missions : 69
4. Valeurs de SASACE 69
5. Principes de SASACE 70
6. Politique Globale 70
7. Intégration de la SMQ au sein de SASACE 71
1. Représentant de la Direction: (Directeur des Systèmes de Management : DSM) 75
2. Analyse SWOT de l'entreprise SASACE 76

Section 2 : L'implication du personnel dans la démarche qualité au sein de l'SASACE : 79
1. La formation des RH : 79
2. La prime à la qualité 80

Section 03 : Cadre méthodologique 81
I. La méthode qualitative 81
1. Le choix de la méthode qualitative (entretien) 81
2. Les outils de recueil des données 82
3. Présentation des entretiens 85
II. La méthode quantitative 89
1. La démarche de l'enquête 89
2. Définition du questionnaire : 89
Synthèses 106
Recommandations : 107
Conclusion 108

CONCLUSION GENERAL 109

Bibliographie 112

LES ANNEXES 117