

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

# EHEC

Mémoire de fin de cycle  
En vue de l'obtention du diplôme de MASTER en  
sciences commerciales

---

Option : Management et Entrepreneuriat

**Thème :**

**Evaluation de l'implication du personnel dans un système de management de  
la qualité avant et durant la pandémie du Covid-19**

**ETUDE DE CAS : AIR ALGERIE**

Présenté par :

MALKI Souheyr

YAHY Chahrazed Lina

Encadré par :

Mme BOUDIFA Hakima

Maître de conférences (A) à  
l'EHEC

9<sup>ème</sup>Promotion

Juin 2022



ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

**EHEC**

Mémoire de fin de cycle  
En vue de l'obtention du diplôme de MASTER en  
sciences commerciales

---

Option : Management et Entrepreneuriat

**Thème :**

**Evaluation de l'implication du personnel dans un système de management de  
la qualité avant et durant la pandémie du Covid-19**

**ETUDE DE CAS : AIR ALGERIE**

Présenté par :

MALKI Souheyr

YAHY Chahrazed Lina

Encadré par :

Mme BOUDIFA Hakima

Maître de conférences (A) à  
l'EHEC

9<sup>ème</sup>Promotion

Juin 2022

## Résumé :

Les changements majeurs survenus dans le monde, notamment ces dernières années avec la pandémie du Covid-19, ont conduit les entreprises à modifier leurs stratégies économiques et à en adopter de nouvelles afin d'assurer leur efficacité et de maintenir leurs parts de marché.

Cela ne peut se faire sans un personnel efficace, ce qui impose à l'entreprise d'adopter un système de management de la qualité, une politique qui prend en compte la satisfaction et l'engagement des employés de l'entreprise.

La réussite de la démarche de système de management de la qualité nécessite la collaboration de toutes les parties prenantes de l'entreprise, et l'implication du personnel de l'entreprise est un élément primordial pour la réussite de cette démarche.

Cette étude vise à évaluer l'implication du personnel dans un système de management de la qualité au sein de la compagnie nationale aérienne "Air Algérie"

### Mots clés :

Qualité, système de management de la qualité, implication du personnel, Covid-19.

## ملخص :

أدت التغييرات الكبرى التي حدثت في العالم، وخاصة في السنوات الأخيرة مع جائحة كوفيد-19، إلى قيام الشركات بتعديل استراتيجياتها الاقتصادية واعتماد استراتيجيات جديدة لضمان كفاءتها والحفاظ على حصتها في السوق.

لا يمكن القيام بذلك دون وجود موظفين أكفاء، الأمر الذي يتطلب من الشركة اعتماد نظام إدارة الجودة، وهي سياسة تأخذ في الاعتبار رضا والتزام موظفي الشركة.

يتطلب نجاح نهج نظام إدارة الجودة تعاون جميع أصحاب المصلحة في الشركة، وتعد مشاركة موظفي الشركة عنصراً أساسياً لنجاح هذا النهج.

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم مدى انخراط العاملين في نظام إدارة الجودة في شركة الطيران الوطنية "الخطوط الجوية الجزائرية".

### الكلمات المفتاحية:

الجودة، نظام إدارة الجودة، إشراك الموظفين، كوفيد-19.

## Abstract:

The major changes that have occurred in the world, especially in recent years with the Covid-19 pandemic, have led companies to modify their economic strategies and adopt new ones in order to ensure their efficiency and maintain their market share.

This cannot be done without an efficient staff, which requires the company to adopt a quality management system, a policy that takes into account the satisfaction and commitment of the company's employees.

The success of the quality management system approach requires the collaboration of all the company's stakeholders, and the involvement of the company's personnel is an essential element for the success of this approach.

This study aims to evaluate the involvement of staff in a quality management system within the national airline "Air Algérie".

### Key words:

Quality, quality management system, staff involvement, Covid-19.

## Dédicaces :

*Je tiens à dédier ce modeste travail à :*

*Mes chers parents qui se sont sacrifiés pour moi et pour lesquels je dois le mérite pour ce que je suis devenu aujourd'hui. Que dieu les garde.*

*Mon cher frère « AGHILESSE » et mes deux chères sœurs « SIREM » et « AYA ».*

*A toute ma famille et plus particulièrement ma chère cousine « KAHINA » qui m'a beaucoup aidé et soutenu tout au long de mon stage.*

*A toutes mes amies et celles avec qui j'ai passé d'agréables moments à l'université*

*A toutes les personnes que j'aime et j'admire et à tous ceux qui m'aiment en retour.*

*...Souheyr*

*Je dédie ce modeste travail à :*

*Mes chers parents qui se sont sacrifiés pour moi.*

*Ma chère sœur AYA*

*A ma chère tante « YAHY RATIBA » qui nous a beaucoup aidé pour  
réaliser ce travail.*

*« A tous ceux qui me sont chers ».*

*... Lina*

## Remerciements :

*En préambule, nous remercions ALLAH le tout puissant de nous avoir donné la force et le courage pour finaliser nos études et ainsi pour rédiger ce mémoire.*

*Ce travail n'aurait pas été réalisé sans le soutien de nombreuses personnes auxquelles nous souhaitons présenter nos remerciements et nos reconnaissances.*

*Nous avons jugé utile de commencer par remercier notre encadrant au sein de l'école Mme BOUDIFA HAKIMA pour son aide, ses conseils et ses orientations pour réaliser ce travail. Ce fut un plaisir de vous avoir tous les deux comme encadrant.*

*Nous remercions la compagnie aérienne Air Algérie de nous avoir accueillis durant cette période délicate de crise sanitaire dont d'autres entreprises ont refusé d'accepter des stagiaires.*

*Nous tenons à exprimer nos remerciements les plus sincères à Madame HOUAOUI SAMYA de nous avoir accepté au sein de sa direction DQSA*

*Nos remerciements les plus vifs s'adressent également à notre encadrant au sein de l'entreprise Mme TRABELSI RATIBA de nous avoir donné la chance à appliquer nos connaissances théoriques dans le monde professionnel et surtout de nous avoir consacré son temps pour nous aider et nous donner des conseils pour rédiger ce mémoire.*

*Nous remercions ainsi Mr CHABANI SMAÏN de nous avoir enseigné le module méthodologie de la recherche qui nous a aidé énormément dans la rédaction de ce mémoire.*

*Nous tenons également à remercier tous les professeurs qui nous ont enseigné durant notre cursus universitaire et c'est grâce à eux qu'on est arrivée là où on est aujourd'hui.*

*Enfin, nous adresserons nos remerciements les plus sincères à l'ensemble du personnel d'Air Algérie et aussi à l'ensemble du personnel de l'école EHEC.*

### *Liste des tableaux*

N°	Tableau	Page
Chapitre I		
I.1	Les enjeux de la qualité selon Philippe Détrie	16
I.2	Les avantages de la normalisation	20
I.3	Les types de certification	22
I.4	Les avantages de la certification	22
Chapitre II		
II.1	Niveau d'attachement et son impact sur la qualité	58
Chapitre III		
III.1	Fiche signalétique d'Air Algérie	63
III.2	Moyens matériels d'Air Algérie de l'année 2022	69
III.3	L'analyse SWOT d'Air Algérie	70
III.4	Distribution et collecte des questionnaires	75

Liste des figures :

N°	Figure	Page
Chapitre I		
I.1	L'évolution du concept qualité à travers le temps	08
I.2	La phase du tri	09
I.3	La roue de Deming /roue PDCA	25
I.4	Les 7 principes du management de la qualité selon la norme ISI 9001 version 2015	26
I.5	Schéma d'un processus	29
Chapitre II		
II.1	La pyramide des besoins de Maslow	39
II.2	La théorie des deux facteurs de Frederick Herzberg	40
II.3	Lien entre la satisfaction, l'implication, et la motivation selon Donnadieu	50
Chapitre III		
III.1	Organigramme d'Air Algérie	67
III.2	Organigramme de la DQSA	71

### *Liste des abréviations*

Abréviation	Signification
AFNOR	L'Association Française de Normalisation
AH	Air Algérie
DG	Directeur Général
DQSA	Direction Qualité et Sécurité Aérienne
DRH	Directeur des Ressources Humaines
GRH	Gestion des Ressources Humaines
IANOR	Institut Algérien de normalisation
IATA	International Air transport Association (Association internationale du transport aérien)
IOSA	IATA Operational Safety Audit (Certification de la sécurité aérienne)
ISO	International Organization Of Standardization
JUSE	The Union of Japanese Scientists and Engineers
MQ	Management de la Qualité
OST	Organisation Scientifique de Travail
PDCA	Plan Do Check Act
PDG	Président Directeur Général
RH	Ressources Humaines
RMQ	Responsable de Management de la Qualité
SMQ	Système de Management de la Qualité

# Sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre I : Le système de management de la qualité.....	4
1 Section 1 : le concept qualité.....	6
2 Section 2 : La démarche qualité.....	13
3 Section 3 : Le système de management de la qualité.....	23
Chapitre II : L'implication du personnel dans un système de management de la qualité.....	34
1 Section 01 : Généralité sur la GRH :.....	36
2 Section 2 : L'implication du personnel : .....	44
3 Section 3 : L'implication du personnel dans la démarche qualité .....	51
Chapitre III : L'évaluation de l'implication du personnel d'Air Algérie dans la démarche qualité .....	60
1 Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil.....	62
2 Section 2 : le cadre méthodologique .....	72
3 Section 3 : Analyse et interprétation des résultats .....	75
Conclusion générale .....	98

## **Introduction générale**

Le système de management de la qualité est devenu aujourd'hui une nécessité et une évidence pour toute entreprise qui vise à atteindre ses objectifs car il permet d'établir, de revoir et d'améliorer la stratégie de l'entreprise.

Le client est la raison d'être de toute entreprise c'est pourquoi il faut répondre à ses besoins explicites et implicites pour le satisfaire et le fidéliser et cela ne se fait qu'avec l'engagement et l'implication de l'ensemble du personnel.

Le personnel joue un rôle très important dans l'entreprise, il permet la création de la richesse. Les entreprises les plus performants se distinguent par leur ressource humaine car elles s'intéressent au premier lieu à leur client interne en lui assurant tout d'abord un bon climat de travail, puis le motiver et le satisfaire pour qu'il puisse répondre aux besoins des clients externes.

C'est pourquoi l'orientation client et l'implication du personnel sont considérés comme des principes fondamentaux du management de la qualité.

Malheureusement, l'année 2019 a connu la pandémie de Covid-19 qui a bouleversé le monde entier et a affecté l'économie mondiale.

Aujourd'hui, on est en 2022 et nous le sommes toujours confrontés à cette crise sanitaire qui a changé notre façon de travailler.

Pour la sécurité des employés, Le télétravail ou bien le travail à distance était la seule solution pour les entreprises pour poursuivre leur travail.

Parmi les secteurs les plus touchés par la COVID-19 nous avons le secteur aérien, c'est la raison pour laquelle d'ailleurs nous avons choisi la compagnie aérienne Air Algérie pour mener notre étude qui vise à évaluer l'implication du personnel avant la période de COVID 19 par rapport à leur implication pendant cette dernière. L'intérêt de notre sujet c'est de voir si la pandémie du Covid-19 a eu impact sur l'implication du personnel de cette compagnie.

Notre étude vise à répondre à la problématique suivante : **Comment était l'implication du personnel d'Air Algérie avant et pendant la crise sanitaire du Covid-19 ?**

Les questions secondaires qui découlent de cette problématique sont les suivantes :

- ❖ Le personnel d'Air Algérie était-il impliqué dans le système de management de la qualité avant la Covid-19 ?
- ❖ Quel est l'impact du COVID-19 sur l'implication du personnel D'Air Algérie dans le système de management de la qualité ?
- ❖ les femmes étaient-elles plus impliquées que les hommes, et est-ce que la pandémie a eu un impact sur leur implication ?

Et pour répondre à ces questions, nous faisons appel aux hypothèses suivantes :

- **Hypothèse 1** : le personnel d'Air Algérie était plus impliqué dans le SMQ avant la période de la pandémie du COVID-19
- **Hypothèse 2** : la COVID-19 avait un impact négatif sur l'implication du personnel dans le SMQ d'Air Algérie.
- **Hypothèse 3** : les femmes étaient plus impliquées dans le SMQ avant la Covid-19 par rapport aux hommes et la Covid-19 n'a pas eu un impact sur leur implication.

Parmi les raisons qui ont motivé le choix de l'entreprise :

- La fermeture des frontières géographique entre les Etats qui a entraîné des changements sur l'activité de la compagnie ce qui implique des changements dans les méthodes de travail.

Nous avons décidé d'utiliser une étude qualitative à travers un entretien directif avec quelque responsables qualité de la compagnie aérienne Air Algérie. Et nous avons aussi utilisé une étude quantitative à travers un questionnaire dédié au personnel.

L'entretien et le questionnaire sont les moyens d'investigation qui permettent de tester les hypothèses de notre recherche.

À l'aide de ces outils quantitatifs et qualitatifs que nous avons adopté une analyse descriptive et analytique. Cette analyse va nous permettre de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses.

Le présent travail s'articule autour de 3 chapitres:

- Le premier chapitre permet d'avoir une idée globale sur le concept qualité, sur la démarche qualité, et sur le système de management de la qualité.
- Dans le second chapitre nous allons présenter l'implication du personnel.
- Dans le troisième chapitre nous allons évaluer l'implication du personnel dans le système de management de la qualité de la compagnie « Air Algérie » et présenter les résultats obtenus et leur interprétation.

# **Chapitre I : Le système de management de la qualité**

### **Introduction :**

Dans le langage courant le concept qualité est très utilisé parce que la maîtrise de la qualité est devenue l'un des facteurs qui permettent aux entreprises de réussir.

La démarche qualité permet de répondre aux exigences des clients. Et pour ce faire, les entreprises doivent se certifier pour assurer la qualité de leurs produits et/ou services.

Mettre en place un système de management de la qualité devient une nécessité pour les entreprises qui veulent accroître la satisfaction de ses clients.

Le présent chapitre contient 3 sections : la première section est une section introductive qui présente le concept qualité. Dans la 2<sup>ème</sup> section nous allons aborder la démarche qualité. Tandis que, dans la 3<sup>ème</sup> section nous allons traiter le système de management de la qualité.

### 1 Section 1 : le concept qualité

Afin d'éclaircir cette notion de qualité nous avons consacré cette section pour présenter son histoire, son évolution, ses définitions et ainsi ses pionniers. Ensuite, nous allons présenter ce qu'est la qualité japonaise.

#### 1.1 HISTOIRE DE LA QUALITE :

La notion « qualité » n'est pas une notion moderne, elle est apparue avec la création de l'homme ce qui veut dire qu'elle est associée à ses premières préoccupations. De ce fait, nous estimons de vous résumer les ères par lesquelles son histoire est passé :

Alors, L'histoire de la qualité est passée par 3 ères :

##### 1.1.1 L'ère artisanale :(jusqu'au XIXème siècle)

L'ère artisanale appelée également l'ère des métiers, c'est Pendant cette époque-là que tout le monde était artisan et la qualité était synonyme à la confiance et à la fidélité entre l'artisan et le client.

Pour les maitres des métiers la qualité était : la connaissance du métier, l'amour du travail bien fait mais aussi d'avoir de la conscience professionnelle.

##### 1.1.2 L'ère industrielle :(de 1850 jusqu'à 1945)

Cette époque était caractérisée par :

- Le développement de la communication
- L'augmentation de la demande

Et à cette époque-là que la qualité était synonyme à la spécialisation ou à l'expertise car produire plus et plus vite ont fait des maitres des métiers des spécialistes et des experts dans leur domaine.

##### 1.1.3 L'ère de la mondialisation :(de 1945 jusqu'à aujourd'hui)

C'est grâce aux associations qui ont apparue pendant cette époque et qui réclamaient les droits des consommateurs que le client a commencé d'avoir de la parole et de faire le choix entre les produits, il a même commencé a réclamer sur la qualité des produits offerts sur le marché. De ce fait, on peut dire que dans cette époque le client est devenu « roi ».

#### 1.2 L'EVOLUTION DU CONCEPT QUALITE :

Certes, la qualité est un concept qui n'est pas moderne mais par contre elle a connu plusieurs évolutions.

Selon Philippe Hermel<sup>1</sup>, L'évolution chronologique du concept qualité est passée par les quatre étapes suivantes :

---

<sup>1</sup>HERMEL, (P) : « **Qualité et Management Stratégique du mythique au réel** », éditions d'organisation, Paris, 1989, p.24.

### 1.2.1 L'inspection :

Elle consiste à contrôler et d'évaluer mais aussi à trouver les produits défectueux au dernier stade de la production.

Il s'agit de surveiller et superviser le produit Pour déterminer s'il répond aux exigences de la qualité ou non mais également pour trouver les produits défectueux. Cela va leur permettre de prendre la décision de l'accepter ou de le rejeter.

### 1.2.2 Le contrôle qualité :

Le contrôle qualité se définit comme : « *l'activité telle que mesurer, examiner, essayer de passer au calibre une ou plusieurs caractéristiques d'une entité et comparer les résultats aux exigences spécifiés en vue de déterminer si la conformité est obtenue pour chacune de ses caractéristiques* »<sup>1</sup>. Donc, la qualité des produits est essentiellement obtenue par le contrôle final du produit à travers des procédures de contrôles systématisés.

### 1.2.3 L'assurance qualité :

D'après Froncois Caby l'assurance qualité est : « *l'ensemble approprié de dispositions préétablis et systématique, destinées à donner confiance en l'obtention régulière de la qualité requise* »<sup>2</sup>.

L'assurance qualité consiste à mettre dans un système de qualité des règles et des mesures qui incluent la plupart des activités de l'entreprise. Il s'agit de mettre en place des méthodes préventives qui permettent de détecter les problèmes de la « non-qualité », et de prouver l'efficacité des mesures prises en assurant aux clients des produits ayant le minimum des défauts pour stimuler la confiance sur leurs exigences.

### 1.2.4 La qualité totale :

La qualité totale une méthode qui vise à améliorer de manière continue la qualité des produits de l'entreprise en réduisant les couts et en accélérant les processus en parallèle avec l'amélioration continue.

La qualité totale étend son intérêt au fonctionnement global de l'entreprise en se basant sur le management et en plaçant l'homme au cœur de sa démarche en faisant participer l'ensemble du personnel quel que soit leur niveau hiérarchique pour satisfaire au mieux le client. Elle cherche ainsi à éliminer les défauts c'est ce qu'on appelle le principe « zéro-défaut ».

Quelques années plus tard, précisément en l'an 2000 **le management de la qualité** est apparu comme la 5<sup>ème</sup> étape dans l'évolution du concept de la qualité pour corriger les imperfections des étapes d'évolution qui précèdent.

---

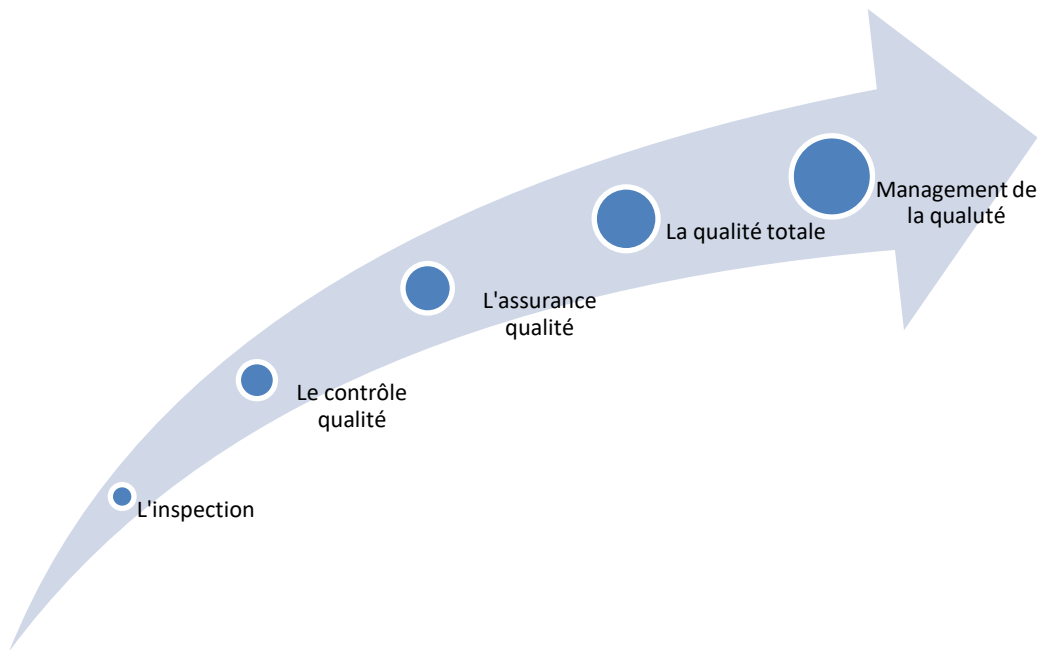
<sup>1</sup> Extrait de la norme iso 8402-1994, éditée par l'organisation internationale de normalisation.

<sup>2</sup> FRANCOIS (C), VIRGINIE (L) et SYLVIE (R) : « **La Qualité au xxi siècle vers le Management de la confiance** », édition Economica, Paris, 2002, p.12.

Le management de la qualité est basé sur la participation de tous les membres de l'entreprise et qui vise à satisfaire le client. Et nous allons l'aborder en détails dans la 3<sup>ème</sup> section.

La figure ci- dessous visualise bien les étapes d'évolution du concept qualité à travers le temps :

**Figure I.1: L'évolution du concept qualité à travers le temps.**



**Source :** Abdellah Amadour, « la qualité comment s'y apprendre au Maroc ? », édition 1998, p13.

On peut résumer l'évolution de la qualité au sein de l'entreprise à travers le temps en 3 phases de production :

➤ **La phase du tri (les années 40 aux années 60) :**

Les industriels sont conscients que pour garantir une certaine qualité, il faut contrôler les produits finis a en acceptant les bons et en rejetant les mauvais en les jetant au rebus et cela va coûter très cher pour l'entreprise.

La figure ci-dessous explique bien cette phase :

Figure I.2 : La phase du tri.



Source : élaboré par nous-mêmes.

➤ **La phase du contrôle en cours (les années 60 aux années 80) :**

Les produits sont contrôlés au fur et à mesure que l'avancement de la fabrication afin d'adopter des actions correctives qui permettent de rattraper pas mal de choses.

➤ **La phase de l'amélioration continue (les années 80 à nos jours) :**

Elle consiste à s'organiser à partir d'une vision stratégique pour l'avenir de l'entreprise, afin d'être en mesure de garantir à ses clients le niveau de qualité requis, et d'élaborer des processus expliquant les différentes manières d'y parvenir.

### 1.3 LES DEFINITIONS DE LA QUALITE :

« **La qualité** » est une notion qu'on ne peut pas lui donner une définition exacte, pour cela nous avons décidé de présenter plusieurs définitions de la qualité :

La Norme Japonaise JIS 8101-1981 définit la qualité comme étant : « *l'ensemble des caractéristiques ou des performances pouvant servir à déterminer si un produit ou un service répond ou ne répond pas, à l'application à laquelle il est destiné* ». <sup>1</sup>

Et selon La Norme ISO 8402-1987 la qualité est : « *un ensemble des propriétés et des caractéristiques d'un produit ou d'un service qui lui confère l'aptitude à satisfaire les besoins des utilisateurs* »<sup>2</sup>.

D'après la Norme ISO 8402-1994 la qualité est : « *L'ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confère l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites* »<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Selon la Norme JIS 8108-1981.

<sup>2</sup> Selon la Norme ISO 8402 -1987.

Et selon la Norme ISO 9000-2000 la qualité se définit comme : « *L'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences* »<sup>2</sup>.

Nous avons remarqué que les termes « produit » et « service » dans la définition de l'année 1987 ont été remplacé dans la définition de l'année 1994 par le terme « entité » qui englobe les deux (et le produit et le service).

Dans la définition de la qualité proposée par ISO de l'année 2000 nous avons le terme « exigence » qui est plus fort et qui a plus d'impact que celui de « besoin » de l'année 1994, et à travers ce terme on constate que puisque le client est devenu exigeant donc il est primordial de le satisfaire.

Cela, nous permet de constater que la définition de la qualité a évolué selon les versions des normes.

Nous avons aussi d'autres définitions qui ont été proposées par des spécialistes du domaine :

Nous avons jugé utile de commencer par la définition de l'un des pionniers de la qualité Edwards Deming, qui selon lui la qualité est un ensemble d'actions employés sur un axe de temps pour l'amélioration des résultats.

- Kaoru Ishikawa définit la qualité comme étant : « *L'aptitude à satisfaire le client* »<sup>3</sup>.
- Joseph Juran propose une autre définition à la qualité qui est la suivante : « *L'aptitude à l'usage* »<sup>4</sup>.
- Et selon Philip Crosby la qualité est « *La conformité aux spécifications* »<sup>5</sup>.

A l'issue de toutes ces définitions, On peut constater que la définition de la notion de la qualité a évolué à travers le temps en allant d'une vision générale vers une vision plus précisée. Donc, la qualité ce n'est plus seulement de fournir aux clients le meilleur produit ou service, mais aussi un mode de management qui s'appuie sur culture d'entreprise méthodique et sur une pratique quotidienne à tous.

### 1.3.1 La qualité pour chaque acteur économique :

- **Entreprise** : cherche la qualité de la GRH.

---

<sup>1</sup>Selon la Norme ISO 8402-1994, « **management de la qualité et assurance de la qualité** ».

<sup>2</sup> Selon la Norme ISO 9000-2000.

<sup>3</sup>DETRIE, (P) : « **Conduire une démarche qualité** », éditions d'organisation, Paris, 2003, p.20.

<sup>4</sup> Ibid. p.20.

<sup>5</sup>Ibid. p.20.

- **Le client** : pour le client la qualité veut dire un bon produit ou un bon service qui répond à ses besoins, le client cherche toujours le rapport qualité /prix.
- **Le fournisseur** : la qualité pour le fournisseur c'est de maintenir une bonne relation avec les clients autrement dit : le fournisseur cherche la qualité relationnelle.
- **Les partenaires** : ils cherchent la qualité des méthodes de travail.
- **Les actionnaires** : ils cherchent la qualité des résultats : résultats de l'exercice, profit, chiffre d'affaires.

### 1.4 LES PIONNIERS DE LA QUALITE :

#### 1.4.1 Shewhart, Walter Andrew :

Il est né en 1891 à New Canton dans Illinois (états unis d'Amérique). En 1918, il devint docteur en sciences à l'université de Berkeley. Il est embauché en tant qu'ingénieur à Western Electric qui est une filiale industrielle du groupe Bell's Telephone).

En 1925, Shewhart rejoint la direction technique de la maison mère à New York pour étudier le problème du contrôle qualité dans une fabrication de série. Il a compris par la suite que c'était difficile à organiser car c'est une opération qui nécessite la collaboration de plusieurs personnes dans de différents postes de responsabilités. Et pour améliorer la qualité, Il a eu l'idée d'inventer la carte de contrôle qui permet de déterminer si le processus de fabrication est sous contrôle ou non et elle permet aussi de prévoir la qualité future de la production. C'est pourquoi Shewhart est considéré comme le père du contrôle statistique de la qualité.

En 1931, il a publié le résultat de ses travaux dans un grand livre intitulé : Economic Control of Quality of Manufactured Product. En 1935, il a créé et présidé l'institut de statistique mathématique. En 1939, il a publié son second ouvrage, Il est décédé en 1967.

#### 1.4.2 William Edwards Deming :

Deming était un ingénieur, statisticien et consultant en gestion et professeur d'université et conférencier américain. Né en 1900 à sioux city (Lowa). Deming a réalisé des études en électrotechnique puis en physique mathématique et c'est en 1928 qu'il a obtenu son doctorat ès sciences.

Il a travaillé comme physicien mathématicien auprès du département de l'agriculture des États-Unis. Et en 1939, il rejoint le bureau de US Consus en tant que conseiller statistique. En 1947, Deming est envoyé à Tokyo par le gouvernement Américain en tant que conseiller de l'état-major pour appliquer ses techniques d'échantillonnage. En 1950, Deming est invité au Japon par pour enseigner ses méthodes aux chefs d'entreprises. Les industries japonaises ont vite adopté ses théories. 10 ans plus tard, le Japon a pu sortir de ses cendres et est devenu la deuxième économie du monde grâce à lui, c'est pourquoi il est considéré comme l'une des inspirations du miracle économique japonais. Deming a élaboré ainsi le concept de la roue

PDCA de l'amélioration continu. Mais il a fallu attendre jusqu'au 1980 pour que ses théories soient connues aux Etats-Unis et dans le monde. Il est décédé en 1993.

### 1.4.3 Joseph Juran :

Ingénieur chimiste et consultant commercial et administratif, né en 1904 à Brali en Roumanie. Émigré avec sa famille aux États-Unis là où il a fait ses études d'ingénieur. En 1924, il rejoint la Western Electric en tant que membre du service de résolution de problème. Et en 1935, il écrit son premier ouvrage : « Mechanical engineering ».

Durant la seconde guerre mondiale, Juran trouve un arrangement avec la Western et travaille pour le gouvernement Américain. Et peu de temps avant la fin de la guerre, il décide de démissionner de la Western, et il mène ensuite une carrière indépendante et diversifiée : Auteur, Professeur à l'université, consultant en management...En 1979, il crée le « Juran Institute » en collaboration avec l'université d'Harvard, il décède en 2008

### 1.4.4 Kaoru Ishikawa :

Il est connu comme le gourou de la qualité pour son apport dans ce domaine. Né en 1915 à Tokyo au sein d'une famille bourgeoise, il a fait ses études à l'université impériale de Tokyo. En 1939, il obtient son diplôme et il devient ingénieur en chimie appliquée auprès de l'université de Tokyo. Il a commencé à travailler dans une compagnie navale en tant qu'officier technique. Il rejoint la Nissan Liquid fuel company en 1941. Ensuite, il devient professeur d'université et il rejoint en parallèle la JUSE, un groupe qui regroupe les scientifiques et ingénieurs japonais dont le but de faire des recherches dans le contrôle qualité.

En 1962, Il introduit le concept « Cercle Qualité » en conjonction avec la JUSE. A cette époque, il publie ainsi deux ouvrages : « QC Circle Koryo » et « How To Operate Quality Circle Activities ». Il publie ensuite un 3ème ouvrage intitulé de « La gestion de la qualité » qui reprend les 7 outils de base de qualité. Ishikawa a rédigé pas mal d'ouvrages sur le contrôle qualité.

Ishikawa a travaillé également sur les méthodes de résolution de problèmes et pour déterminer la cause profonde du problème il a introduit le diagramme de causes à effet qui est connu par le diagramme d'Ishikawa. Et il décède en 1989.

### 1.4.5 Armand Vallin Feigenbaum :

Né en 1920 dans le Massachusetts. En 1945, il commence sa à travailler à General Electric comme étant ingénieur contrôleur de linge. En 1951, il publie un ouvrage intitulé de « Total Quality Control » en utilisant pour la première fois l'expression « contrôle de la qualité totale » qui n'a jamais été utilisé par un autre auteur auparavant.

En 1958, il devient directeur mondial du contrôle de la qualité. En 1968, il fonde son entreprise « General system » à Winter Park, sans oublier qu'il a dirigé l'American Society For Quality pendant cette décennie.

Armand a introduit ainsi la documentation du système qualité ce qui veut dire le manuel qualité. Il est connu par sa conceptualisation de la notion d'« usine fantôme » et aussi du TQM.

### 1.5 LA QUALITE JAPONAISE :

Les japonais sont exigeants en matière de qualité par rapport aux autres. Pour les japonais la qualité est indiscutable, soit elle existe, soit non. Ce sont les japonais qui ont éliminé l'attribution des termes « bon ou mauvais » à la qualité. Pour mettre la qualité, les japonais insistent sur :

- Le respect des cahiers charges.
- satisfaction des besoins des clients en mettant l'accent sur les attentes personnelles et en favorisant la subjectivité en matière de préférence et de gout.
- la qualité économique : (rapport qualité/prix) : Les japonais pensent que tout le monde peut accéder à leurs produits, Ils veulent que leurs produits soient consommés n'importe où dans le monde. En revanche, les américains ont exprimé une opinion différente que celle des japonais. Leur raison est la suivante : « Tant qu'on a un produit de qualité, on peut le vendre au prix qu'on veut ».
- la notion de classe : tout le monde doit être au même niveau de qualité.
- Cependant, la qualité japonaise n'est pas venue au hasard. Les japonais ont suivi un tout un état d'esprit permettant de favoriser la réussite, en acceptant d'être un sujet de critique et en stipulant le principe de 0 défaut. Les japonais favorise le travail de groupe (travail collectif) pour atteindre les objectifs de qualité et pour stipuler la qualité totale au plus bas cout possible.

## 2 Section 2 : La démarche qualité.

La démarche qualité conduit l'entreprise à mieux satisfaire son client. Pour améliorer la performance de l'entreprise et pour créer un avantage concurrentiel, l'entreprise doit se certifier et doit adapter un SMQ.

De ce fait, nous avons décidé de diviser cette section en 2 parties. Dans la 1<sup>ère</sup> partie nous allons définir ce qu'est la démarche qualité, et ce que les dirigeants doivent savoir pour mettre en œuvre cette dernière. Dans la 2<sup>ème</sup> partie, nous allons aborder la normalisation et la certification.

### 2.1 LA DEMARCHE QUALITE :

La démarche qualité se définit comme étant un : « *processus mis en œuvre pour implanter un système qualité et s'engager dans une démarche d'amélioration continue* »<sup>1</sup>. Cette démarche est participative et implique l'ensemble du personnel de l'entreprise. Il s'agit d'obtenir les meilleurs résultats possibles d'un groupe d'individus qui travaillent ensemble.

---

<sup>1</sup> BERNILLON, (A) et CERUTTI (O) : « **Les outils du Management de la Qualité** », édition Chihab, Alger, 1995, p.120.

Avant de mettre en pratique cette démarche qualité les dirigeants doivent s'interroger sur :

### 2.1.1 La destination de la qualité :

Les dirigeants doivent tout d'abord poser la question suivante : **Pour qui est destiné la qualité ?**

La réponse à cette question est simple : La qualité est destinée principalement aux :

#### ➤ **Clients :**

Pour satisfaire au mieux le client l'entreprise doit lui assurer un produit (ou service) de « qualité » qui répond à ses attentes autrement dit un produit (ou service) qui doit répondre d'une part à ses besoins exprimés (dites explicites) et d'autre part à ses besoins non-exprimés (dites implicites). La qualité pour le client veut dire un bon produit, C'est pourquoi il vraiment important pour l'entreprise de comprendre les besoins de ses clients.

Donc, pour les entreprises qui veulent s'engager dans une démarche qualité, elles doivent d'abord garantir la satisfaction totale de leurs clients pour les fidéliser parce que la qualité assure la fidélisation des clients.

#### ➤ **Personnel :**

Chaque collaborateur est acteur de la qualité cela veut dire que la qualité concerne l'ensemble des salariés de l'entreprise. La qualité permet de créer un climat serein au sein de l'entreprise, ce climat va permettre aux salariés de l'entreprise de vivre au mieux leur quotidien. Elle permet également de réduire les coûts de non-qualité qui sont liés aux dysfonctionnements internes.

#### ➤ **Actionnaires :**

Le but des actionnaires c'est le bénéfice de l'entreprise, ils cherchent la qualité des résultats et pour y parvenir, une politique qualité apparait essentielle pour agir sur la réduction des coûts de revient consécutive à la baisse des coûts de non-qualité mais aussi pour agir sur le maintien du capital client.

### 2.1.2 Les enjeux de la qualité :

Parmi les enjeux les plus importants de la qualité, nous avons :

#### ✓ **Les enjeux économiques :**

Le produit (ou service) de non-qualité coute pour l'entreprise. La qualité n'est pas du tout gratuite, hormis le principe de perfection, chacun essaye de réaliser ce qu'il entreprend dès la 1<sup>ère</sup> fois. L'objectif qui est difficile à atteindre pour les entreprises c'est bien L'évaluation de différents coûts liées à la qualité. En réalité, la majorité des managers ont tendance à les sous-estimer, soit parce que ces coûts peuvent prendre beaucoup de temps pour les analyser en détail, soit parce que certains coûts sont impossibles à quantifier. Les recherches menées ces dernières années ont montré que les coûts de non-qualité sont très élevés.

De plus, certaines analyses réalisées par des qualitatifs à la demande d'une entreprise précise ont constaté que ces mêmes couts peuvent atteindre 15 à 20 % du chiffre d'affaires d'une entreprise, voire plus dans certains cas. Cependant, ces couts ne prennent principalement en compte que les couts traditionnels de la non-qualité (rebut de production, retour du produit pendant la garantie). En outre, il ya peu de couts cachés associés aux erreurs administratives, aux pertes de temps et aux retards. Tous ces dysfonctionnements ont un impact énorme sur la compétitivité d'une entreprise.

Par conséquent, derrière les améliorations dans ce domaine, ce profile représente un enjeu économique très important.

### ✓ **Les enjeux humains et sociaux :**

La qualité des produits inclut des enjeux humains parce qu'elle contribue à la protection et à la sécurité des consommateurs et des employées. L'idée est qu'un produit fabriqué selon les spécifications ne causera pas de dégâts ni à ceux qui l'on fabriqué ni à ceux qui l'utilisent.

La qualité présente aussi des enjeux sociaux parce que, en plus des enjeux économiques et cités ci-dessus, la qualité permet aussi d'améliorer le bien-être des gens car les produits et les services sont en meilleure adéquation avers leurs attentes.

Les défauts de fabrication, ainsi que les fautes d'utilisation des produits peuvent avoir des Retentissements humaines et sociales importantes à travers divers dégâts et désagréments tels que : blessures, décès dans certains cas, tensions et conflits qui perturbent la vie sociale. L'enjeu humain est également un aspect important dans l'amélioration de la qualité.

### ✓ **Les enjeux stratégiques :**

Le rôle de La qualité de produit ou (service) est très important dans la performance des entreprises. Autrement dit, et selon Porteur<sup>1</sup>, dans l'acquisition d'une position avantageuse sur le marché concurrentiel, son rôle serait spécialement important dans le cadre de diverses stratégies concurrentielles, particulièrement dans les stratégies de différenciation et de domination par les couts qui permettent d'améliorer la rentabilité des entreprises. En fait, comme de nombreux auteurs l'ont montré, il existe un lien positif entre la rentabilité et la qualité.

### ➤ **Les enjeux de la qualité selon Phillipe Détrie :**

D'après Philippe Détrie<sup>2</sup>, les enjeux de la qualité sont au nombre de 8 et qui ce sont respectivement pour le client, le collaborateur et l'entreprise. Le tableau ci-dessous nous résume ces enjeux ainsi :

---

<sup>1</sup> PORTER, (M): « **Competitive Advantage: Creating and Sustaining superior performance** », the free press, New-York, 1985.

<sup>2</sup>DETRIE, (P) : « **Conduire une Démarche Qualité** », éditions d'Organisation, Paris, 2006.

**Tableau I.1 : Les enjeux de la qualité selon Philippe Détrie.**

Pour le client	Pour le collaborateur	Pour l'entreprise
-Satisfaction -Fidélisation	- implication -management mobilisateur - des relations internes efficaces	-Du savoir-faire et des économies -une notoriété consolidée. -des parts de marché supplémentaires.

Source : réalisé par nos soins.

### 2.1.3 Les objectifs-qualité :

Les entreprises peuvent adopter une démarche qualité pour les raisons suivantes :

➤ **Liberté de choix par le client :**

Le client est libre lors du choix du produit. Sa fidélisation à une entreprise est possible si l'entreprise propose un produit qui répond à ses attentes et le propose au meilleur prix. Pour le client, la qualité et le prix sont indissociables. Alors, le challenge pour toute entreprise c'est d'offrir un produit ou un service avec le meilleur rapport de qualité/prix.

Ainsi, Les clients peuvent évaluer la performance de l'entreprise en intervenant ou en utilisant le produit. Une bonne appréciation des clients permet aux entreprises de fidéliser leurs clients et de valoriser leur image de marque.

➤ **Imposition de la qualité par le client :**

L'entreprise doit démontrer à son client que son produit répond à ses attentes et elle doit lui prouver qu'elle a tout fait pour le satisfaire car sans prouver sa capacité à le satisfaire, il est impossible de prétendre gagner un contrat.

➤ **Améliorer la compétitivité de l'entreprise :**

Maitriser la qualité de ses produits et services tout en réduisant ses couts de revient, est un facteur qui permet d'améliorer sa compétitivité.

La concurrence est de plus en plus dure, ce qui signifie que si nous n'améliorons pas en matière de qualité, nous reculerons la qualité de vie au travail et les exigences envers le personnel de l'entreprise sont de plus en plus élevées.

En effet, les employés de l'entreprise attendent un travail dans des conditions acceptables : pas de stress excessif, pas de tracasseries inutiles qui soumettent des tensions et des incompréhensions à l'organisation et où chacun peut contribuer à l'ensemble.

### 2.1.4 Les principes d'application de la qualité :

Pour bien appliquer la qualité, il est nécessaire de respecter les 7 principes suivants :

**1<sup>er</sup>Principe :** raisonner à partir du client cela veut dire écouter le client, évaluer et mesurer la qualité de sa perception et aussi traiter ses réclamations.

**2<sup>ème</sup> principe :** Mesurer la qualité en interne cela signifie de faire un diagnostic et aussi d'identifier tous les axes de progrès au sein de l'entreprise y compris les réclamations des clients.

**3<sup>ème</sup> principe :** Concevoir sans non-qualité en travaillant sans relâcher pour créer des produits et services de qualité.

**4<sup>ème</sup> principe :** approvisionner et recevoir sans problème de qualité en engageant dans la démarche de progrès ses fournisseurs et en leur demandant de fournir des produits de qualité.

**5<sup>ème</sup> principe :** produire sans aucun défaut c'est-à-dire : organiser l'entreprise de manière à ce qu'elle puisse produire efficacement dès la 1<sup>ère</sup> fois.

**6<sup>ème</sup> principe :** livrer sans retard ni défauts en optimisant le processus de livraison.

**7<sup>ème</sup> principe :** s'engager dans une démarche de progrès continu:

L'engagement dans cette démarche se fait à 2 niveaux :

Nous avons le 1<sup>er</sup> qui est celui du quotidien où l'on peut exploiter tout dysfonctionnement et agir instantanément sur les causes. Tandis que le 2<sup>ème</sup> niveau qui est celui du moyen terme permet de fixer les plans d'actions associés et permet également de fixer les objectifs annuels de progrès.

Les 6 premiers principes participent à la maîtrise de la qualité tandis que la logique d'amélioration continue est traitée par le 7<sup>ème</sup> principe.

### 2.1.5 Mise en œuvre de la démarche qualité :

La démarche qualité est un outil de changement qui permet de créer une dynamique d'amélioration continue dans la satisfaction des clients (c'est ce qu'on appelle qualité externe) et dans le fonctionnement d'une organisation (c'est ce qu'on appelle qualité interne).

On peut appliquer la démarche qualité à tous types d'entreprises, qu'elles soient publiques ou privées, associatives ou commerciales. Néanmoins, la plupart du temps l'entreprise doit entraîner des changements dans les habitudes de travail et voire même des changements organisationnels.

Selon le référentiel ISO, la démarche qualité s'appuie sur<sup>1</sup>le principe d'amélioration continue de la qualité et sur le principe d'approche processus et les choix de leur maîtrise. En effet, L'amélioration de la qualité en interne et ainsi en externe va permettre à une organisation de travailler dans de bonnes conditions avec ses bénéficiaires. Cela conduit à une meilleure rentabilité financière, à des relations de confiance, et à améliorer la performance RH (identification des besoins, des rôles, et motivation des employés).

---

<sup>1</sup>Norme ISO 9001 Version 2008.

La mise en place <sup>1</sup>d'une démarche qualité comprend un certain nombre d'étapes qu'une entreprise doit suivre, notamment :

➤ **Engagement de la direction générale :**

Les entreprises souhaitant appliquer la qualité doivent être associées à cette démarche. En effet, le dirigeant de l'entreprise concernée doit rendre son engagement clair en le concrétisant dans une lettre signée par ce dernier. Cette lettre qui est appelée « lettre d'engagement » doit être communiquée à sa direction qui travaillera en étroite collaboration avec le consultant sur la mise en œuvre de la démarche qualité.

➤ **La motivation et la participation des employés :**

Mettre en place la qualité n'est uniquement l'affaire de la direction générale. Cette mise en place nécessite la coopération et de tous les salariés. Si le salarié n'y croit pas et n'a pas de motivation, cela pourrait être la raison de l'échec de la démarche qualité.

➤ **La situation financière de l'entreprise :**

La direction générale et le l'ensemble des employés peuvent être motivés par la démarche qualité tant qu'ils ont la capacité et les moyens d'y parvenir.

## 2.2 LA NORMALISATION ET LA CERTIFICATION :

La mise en pratique de la démarche qualité repose un ensemble de normes. Et c'est la raison pour laquelle nous avons trouvé qu'il important de consacrer une partie de cette section pour aborder la normalisation en générale et la norme ISO en particulier et nous allons traiter par la suite la certification.

### 2.2.1 La Normalisation :

La normalisation est une activité visant l'élaboration des normes référentielles dans un cadre impliquant toutes les parties prenantes. Autrement dit, c'est un ensemble qui résulte entre les producteurs pour la standardisation et l'unification des produits et services.

L'objectif de la normalisation est de fournir des documents de références qui comportent des solutions aux problèmes techniques et commerciaux liés aux biens, produits et services qui se pose de façon récurrente dans les relations de partenariat scientifique, économique, technique et social.

➤ **Qu'est-ce qu'une Norme ? :**

Une norme se définit comme : « 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»<sup>2</sup> .c'est à dire c'est un document qui contient des

---

<sup>1</sup>BERNILLON, (A) et CERUTTI (O): op.cit. p.65.

<sup>2</sup> Guide de la qualité, de contrôle de la qualité et de normalisation, édition GAL, Alger, 2004, p.09.

spécifications techniques et des critères précis à utiliser comme règles ou lignes directrices, dans le but de garantir que les produits, services, matériaux, processus, systèmes sont aptes à leur utilisation.

### ➤ **Les caractéristiques d'une norme :**

Une norme se présente sous forme d'un document :

- Ecrit et référencié.
- Agréé par un organisme qualifié (IANOR, AFNOR, ISO).
- Accessible au public.
- Destiné à être appliqué de façon continue et récurrente.
- Son application n'est pas obligée.
- Révisable.

### ➤ **Utilité d'une norme :**

Une norme est utile pour :

- Echanger :
  - Réduction des entraves aux échanges.
  - Clarification des transactions.
  - Garantie dans le cadre de marché public.
- Développer :
  - Maîtriser les caractéristiques techniques des produits.
  - Rationalisation des méthodes de production.
  - Garantie la sécurité pour les installateurs et les opérateurs.
  - Faciliter le transfert de nouvelles technologies.
- Orienter :
  - Facteur de confiance pour le consommateur.
- Innover :
  - Être compétitif sur le marché.
  - Faire évoluer ses produits.

### ➤ **Les avantages de la normalisation :**

Le tableau ci-dessous résume les avantages de la normalisation comme suit :

**Tableau I.2 : Les avantages de la normalisation.**

Pour le client	Pour l'entreprise
La normalisation permet : -l'amélioration de la qualité des produits et services proposés sur le marché. -la création d'un choix d'offre de plus en plus diversifié. -l'Amélioration satisfaction des clients. - la fourniture d'une assurance qualité, de, de fiabilité, de sureté des produits et services.	La normalisation permet : -l'augmentation de la rivalité des entreprises à l'échelle national et internationale. - le renforcement du potentiel de rivalité en utilisant les documents techniques comme des arguments de vente. -diminution des couts de production. -l'amélioration de la productivité de l'entreprise. -l'élaboration des plans et des programmes reconnus et prédéterminés. - la production en masse en assurant la bonne qualité.

**Source :** réalisé par nos-soins.

### ➤ **Les organismes de normalisation :**

La normalisation s'effectue par des organismes d'accréditation pour fournir aux entreprises la possibilité d'être normalisées. Parmi ces organismes, on va citer les plus connus :

- En Algérie : L'IANOR (l'institut algérien de normalisation).
- En France : l'AFNOR (l'association française de normalisation).
- En Europe : le CEN (le comité européen de normalisation).
- Dans le monde : l'ISO (l'organisation internationale de normalisation).

Dans ce travail, nous nous intéressons en particulier à la norme ISO. De ce fait, nous avons décidé de définir en premier lieu ce qu'est l'ISO et ensuite nous allons aborder les familles des normes ISO.

#### **2.2.1.1 Qu'est-ce que l'ISO ? :**

L'organisation internationale de normalisation est une fédération mondiale qui a été créé en 1947 à Genève. Elle a pour mission de favoriser le développement de la normalisation et des activités connexes dans le monde, en vue de faciliter entre les nations les échanges des biens et de services et de développer la coopération dans les domaines intellectuels, scientifiques, techniques et économiques<sup>1</sup>.

#### **2.2.1.2 Les familles des normes ISO 9000 :**

Dans ce travail, on va se concentrer seulement sur la dernière version de la norme ISO, c'est la norme iso 9001-2015 car c'est t la plus connue dans le domaine de la qualité, et elle concerne le SMQ en particulier.

---

<sup>1</sup>MEZIANI, (M) : « **Le management de la qualité selon les normes ISO 9000 V2000 et 2008** », photocopié sur le management de la qualité, Université Abderrahmane Mira, Bejaïa, 2015, p.10.

La famille ISO 9001 présente un ensemble de normes émis par l'organisation internationale de normalisation (ISO) et qui ont pour but central le client.

La norme iso 9001 peut être utilisée par tous types et toutes tailles d'entreprises et c'est possible que ce soit la raison pour laquelle elle est la norme la plus utilisée dans le monde. L'ISO 9001 permet d'établir des exigences supplémentaires et des lignes directrices qui doivent être respectés par les organismes qui veulent prouver qu'ils sont capables de fournir des produits et services de bonne qualité à leurs clients.

### 2.2.1.3 Les avantages de la norme ISO 9001 version 2015 :

- ✓ Facilité d'utilisation
- ✓ Simplification du langage utilisé entre autres normes du système management
- ✓ Elle permet de traiter les risques et les opportunités de manière un plus structurée.
- ✓ Elle donne beaucoup d'importance à l'engagement de la direction.

Il est à noter que cette norme est la seule norme qu'on peut l'utiliser à des fins de certification.

### 2.2.2 La certification :

On ne peut pas aborder la certification sans avoir abordé la normalisation car elles sont liées l'une à l'autre.

Dans la présente partie, nous allons définir la certification, ses types et ainsi ses avantages.

#### ➤ Qu'est-ce qu'une certification ? :

Selon la norme ISO 9000, la certification est une : « *procédure par laquelle une tierce partie donne assurance écrite qu'un produit, un processus, un service ou entreprise est conforme aux exigences spécifiées* »<sup>1</sup>.

La certification n'est pas une exigence obligatoire pour mettre en œuvre l'ISO, mais certains clients peuvent l'exiger. Elle peut être aussi influencée par des concurrents ou par des exigences réglementaires et statutaires<sup>2</sup>.

#### ➤ Les types de certification :

Il existe 3 types de certification que l'on peut les identifier par leur objet :

---

<sup>1</sup>La norme ISO 9000 : « **système de management de la qualité- principes essentiels et vocabulaire** ».

<sup>2</sup> Manuel ISO 9000 pour les PME-PMI, édition Afnor, France, p.22.

**Tableau I.3 : Les types de certification.**

Nature des critères de certification		
La certification du produit	La certification du système qualité	La certification du personnel
Elle consiste de certifier qu'un produit est conforme aux normes concernées, elle s'intéresse principalement à la performance du produit et à son aptitude à l'emploi. Ce type de certification représente le résultat direct de la normalisation. Et elle s'adapte surtout pour les produits de grande consommation. Ainsi qu'elle permet aux PME/PMI de valoriser leurs produits sur le marché.	Autrement dit « la certification de l'entreprise » qui a pour d'assurer la production, on certifiera la conformité du dispositif organisationnel nécessaire pour produire et garantir l'obtention de prestations satisfaisantes.	Elle consiste à assurer que les opérateurs sont qualifiés et aptes à fournir un travail de qualité. Ce type de certification peut être exigé par le client dans les tâches de haut risque potentiel afin de garantir leur compétence.

**Source :** MONIN (J-M) : « **la certification qualité dans les services** », édition Afnor, Paris, 2001, p.179.

Selon le tableau ci-dessus, on peut distinguer que la certification est divisée en 3 catégories :

Certification produit, certification du système qualité, certification du personnel. Ces trois types peuvent être portés selon le choix de l'entreprise sur une ou toutes ou plusieurs formes de certification.

➤ **Les avantages de la certification :**

Ce sont respectivement pour le client et pour l'entreprise :

**Tableau I.1 :les avantages de la certification.**

Pour le client	Pour l'entreprise
La certification permet de : - satisfaire et de fidéliser les parties prenantes. - garantir une bonne qualité - garantir la sécurité des produits consommés. - engendrer la confiance des clients.	La certification permet : - l'amélioration de l'efficacité et de la performance. - d'adopter une approche innovatrice tournée vers l'avenir. - la systématisation d'une approche d'amélioration continue. - de garantir la continuité de son activité. - le développement de la conscience qualité.

	-le développement de l'appartenance chez le salarié.
--	--

Source : réalisé par nous-mêmes.

### 3 Section 3 : Le système de management de la qualité

Puisque le système de management de la qualité est le sujet de notre étude, nous avons décidé de lui consacrer cette section. Mais avant de l'aborder en détails, nous allons définir en premier lieu ce qu'est le management en général, et nous allons exposer ainsi le management de la qualité et ses principes.

Avant de définir le management de la qualité il est primordial de savoir les notions de bases :

#### 3.1 DEFINITION DEMANAGEMENT :

Thiétart(R-A) définit le management comme : « *l'art de conduire une organisation, de diriger, de planifier son développement, de la contrôler, s'appliquant à tous les domaines d'activités de l'entreprise* »<sup>1</sup>

Nous avons également une autre définition qui est très proche de celle de Thiétart. Cette définition est proposée par Meier Olivier, qui pour lui : « *le management est l'art de conduire, diriger, motiver et contrôler les membres d'une organisation, en établissant des liens entre les différents acteurs du système dans un souci de cohérence et d'efficacité. Le style de management peut varier selon le profil des dirigeants, la nature de l'environnement (nature du secteur, intensité concurrentielle, cycle de vie des activités, poids des technologies...) et la taille des entreprises* »<sup>2</sup>.

L'iso propose une autre définition qui est très simple par rapport aux définitions citées au-dessus mais qui résume la même idée : « *activités coordonnées pour orienter et contrôler un organisme* »<sup>3</sup>.

Puisque nous avons déjà défini en détails la notion de « **qualité** » dans la précédente section et pour éviter les répétitions, on va directement passer à la définition de management de la qualité.

#### 3.2 LE MANAGEMENT DE LA QUALITE :

---

<sup>1</sup> THIETART, (R-A) : « **Le management : que je sais ?** », édition PUF, Paris, 1980.

<sup>2</sup> MEIER, (O) : « **Dico du Manager : 500 clés pour comprendre et agir** », édition Dunod, Paris, 2009, pp.122-123.

<sup>3</sup> Norme ISO 9000 version 2000.

### 3.2.1 Définitions :

Selon la Norme ISO 8402-1987, Le management de la qualité se définit comme : « *l'ensemble des activités de la fonction générale de management qui détermine la politique qualité, les objectifs, les responsabilités et les met en œuvres par des moyens tels que la planification de la qualité, la maîtrise de la qualité, l'assurance de la qualité, l'amélioration de la qualité dans le cadre de système qualité* »<sup>1</sup>.

Kaoru Ishikawa définit le management de la qualité comme : « *le développement, la conception, la fabrication des marchandises les plus économiques, les plus utiles et les plus satisfaisantes pour l'acheter* ».<sup>2</sup>

Selon la norme Iso 9000 version 2000, le management de la qualité est : « *l'ensemble des activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité* ».<sup>3</sup>

### 3.2.2 Principes :

Les principes du management de la qualité sont un ensemble de règles et de valeurs qui permettent aux entreprises d'améliorer leurs performances de façon continue, tout en répondant aux besoins de toutes les parties prenantes (clients, personnel, actionnaires, fournisseurs, partenaires).

Selon la norme ISO 9001-2015 il existe 7 principes du management de la qualité qui se présentent comme suit :

- **L'orientation client** : l'orientation client se traduit par la mise en place d'un véritable processus de communication, par une analyse prospective de leurs besoins, par une évaluation régulière de leur niveau de satisfaction et par le traitement de leurs réclamations.
- **Le leadership** : les managers établissent les grandes orientations de l'entreprise. Ils doivent créer un climat favorable au développement et à l'amélioration et pour que le personnel puisse complètement s'impliquer dans l'atteinte des objectifs.
- **L'implication du personnel** : le personnel est un pilier essentiel de l'entreprise, son implication est indispensable pour qu'une entreprise puisse s'améliorer. Donc chacun à son niveau doit comprendre son rôle, son importance, et ses responsabilités.
- **L'approche processus** : tout système de management de la qualité nécessite une approche processus, elle consiste à identifier les processus de l'entreprise, leurs interactions et les critères de surveillance. Ceci permettra de piloter chaque processus d'analyser ses performances, de faire des propositions d'amélioration et

---

<sup>1</sup>Selon la Norme ISO 8402-1987.

<sup>2</sup> ISHIKAWA, (K) : « **Manuel pratique de la gestion de la qualité** », édition Afnor, Paris, 1996, p.10.

<sup>3</sup> DURET, (D) et PILLIET (M) :« **Qualité en production de l'iso 9000 à six sigma** », éditions d'organisation, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2005, p.43.

de les mettre en œuvre afin de contribuer à atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise.

- **L'amélioration continue** : l'amélioration continue d'un système de management de la qualité doit être un objectif de l'entreprise, elle consiste à améliorer la performance interne et la satisfaction des clients.

Le principe de l'amélioration continue est représenté par un cycle d'action apporté par Edwards Deming et qui porte d'ailleurs son nom « **la roue de Deming** », ce cycle est appelé aussi par **le cycle PDCA**.

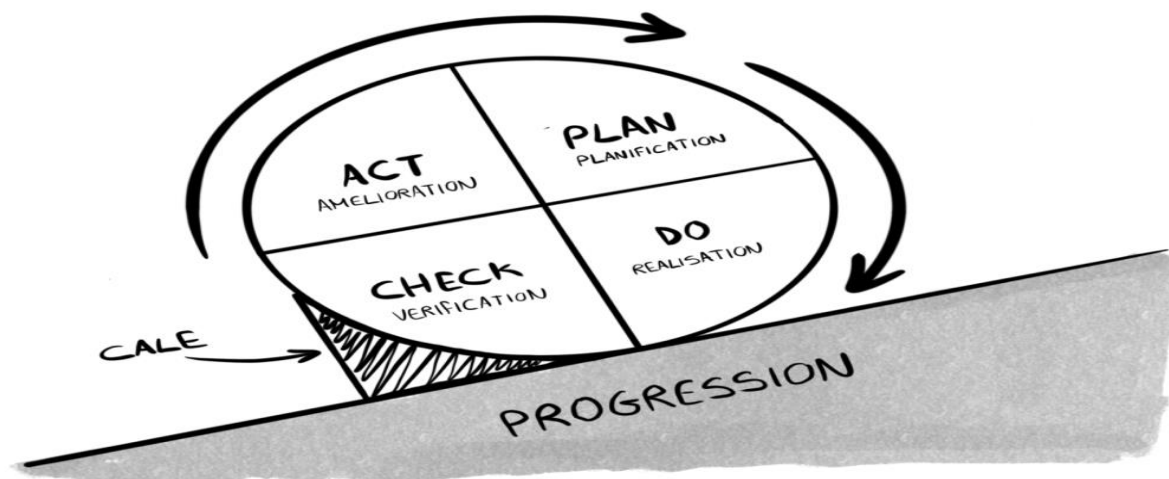
### La roue de Deming :

La roue de Deming appelée également « la roue PDCA » est une méthode de travail qui vise l'amélioration continue d'un processus, d'un système ou même d'un service d'une organisation. Grâce à l'agilité qu'elle apporte, elle vise ainsi à garantir pour l'organisation une démarche qualité et une gestion de projet très efficace.

La roue PDCA est un cercle vertueux qui repose sur 4 phases ou étapes à mettre en œuvre dans l'ordre et d'une façon cyclique et répétée pour résoudre toute sorte de problèmes qu'une entreprise peut rencontrer. Ces étapes se présentent comme suit :

- **P (plan) : prévoir** : établir l'objectif à atteindre et définir les tâches à exécuter ;
- **D (do) : Faire** : exécuter les tâches définies ;
- **C (Check) : Vérifier** : vérifier les résultats obtenus ;
- **A (Act) : Agir et améliorer** : mettre en place les actions correctives.

Figure I.3 : La roue de Deming/ roue PDCA.



Source : <https://everlaab.com/methode-pdca-roue-de-deming/>  
le05/04/2022 à 8h30.

publié en 2015 consulté

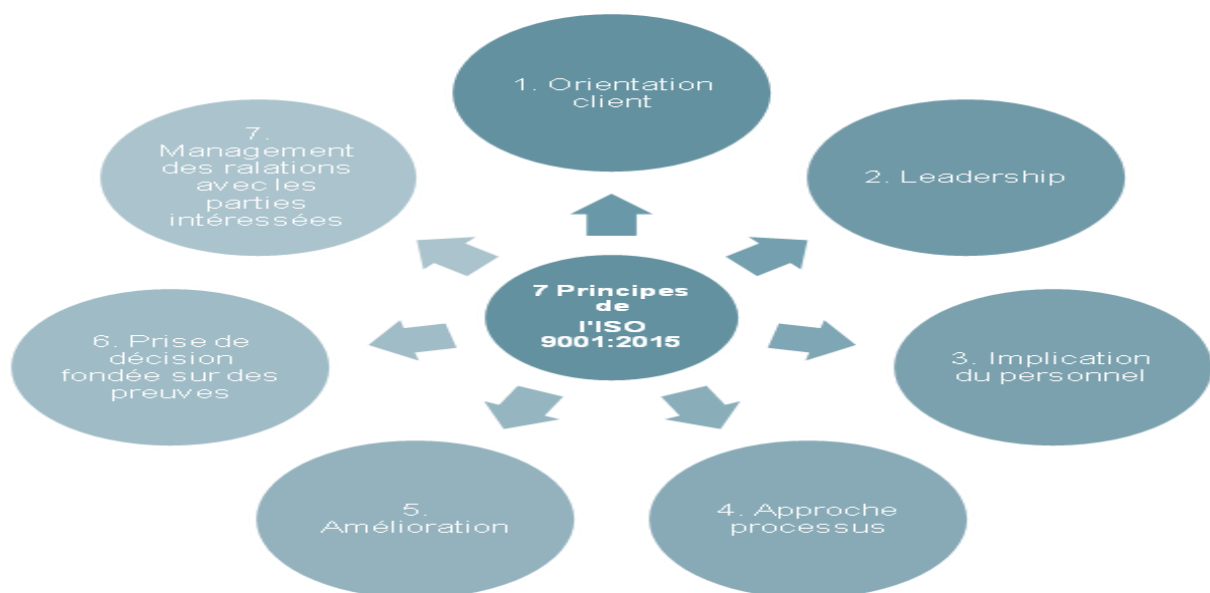
Dans cette figure nous illustrons une surface montante et une roue au-dessus d'elle qui avance et derrière cette roue nous illustrons une cale qui représente une seule et unique possibilité qui est celle de progresser et de ne pas revenir en arrière (ne pas reculer). Et pour se faire, il faut suivre ces étapes en ordre : planifier ce qu'on doit faire ; faire ce que l'on a planifié ; vérifier ce qu'on a fait ; améliorer ce que l'on a vérifié. Cela va permettre à L'entreprise après chaque tour de roue de progresser et de s'améliorer.

Pour Deming, il est important qu'une entreprise progresse et évolue même si cette progression est d'une façon un peu lente mais l'essentiel c'est qu'elle améliore d'une manière continue et évolutive. Autrement dit elle évolue mais elle ne revient jamais en arrière, ainsi il ne faut jamais stagner dans le même niveau de la qualité. Il est à noter que le management de la qualité est axé autour de cette roue PDCA.

- **La Prise de décision** : qui doit être basée sur un système d'information fiable afin de prendre de bonnes décisions. Ces informations doivent être disponibles et facile à analyser et comprendre. Pour bien répondre à ce besoin et faciliter la prise de décision, des indicateurs et des tableaux de bord pertinents doivent être mise en place.
- **Les relations factuelles avec les parties prenantes** : pour obtenir des performances durables, toutes les parties qui ont un intérêt et/ou un pouvoir de près ou de loin dans le projet de l'entreprise doivent être impliquées, tels que les fournisseurs, prestataires, clients et partenaires directs.

Le schéma en bas nous résume ces principes de management de la qualité.

**Figure I.1 : Les 7 principes du management de la qualité selon la norme ISO 9001 version 2015.**



**Source** : GILLET-GOINARD, (F) et MONAR (C) : « **Toute la fonction QSSE (Qualité/Sécurité/Environnement)** », édition Dunod, Paris,2013.

Ces principes permettent à une organisation de créer de la valeur pour ses clients, et une fois ces principes en place, ça va devenir très facile de mettre en œuvre un SMQ

### 3.3 LE SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE (SMQ) :

Après avoir défini précédemment les 2 concepts clés qui sont : le management et la qualité, il nous reste à définir que le concept « système ». Alors, c'est quoi un système ? Et c'est quoi un système de management ?

- **Système** : « ensemble d'éléments en interaction, organisés pour atteindre un ou plusieurs résultats déclarés »<sup>1</sup>.
- **Système de management** : c'est un système permettant d'établir une politique et de définir des objectifs pour les atteindre.

#### 3.3.1 Définition du système de management de la qualité :

Un système de management de la qualité, souvent abrégé SMQ, est l'ensemble des activités par lesquelles l'organisme définit, met en œuvre et revoit sa politique et ses objectifs qualités conformément à sa stratégie. Le SMQ d'un organisme est constitué de processus corrélés et interactifs utilisant des ressources pour atteindre les résultats visés et fournir de la valeur (produit, service)<sup>2</sup>.

La norme ISO 9000-2000 le définit comme : « un système de management permettant d'établir une politique et des objectifs qualité et d'atteindre ces objectifs. Mais aussi d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité »<sup>3</sup>.

Après les définitions présentées en haut, on peut dire tout simplement que le système de management de la qualité est mis à disposition et coordonnés par un manager en permettant d'orienter un organisme, de le contrôler et aussi de l'améliorer en termes de qualité.

#### 3.3.2 Les composantes d'un SMQ :

Les composantes d'un système de management de la qualité se sont les éléments clés du management de la qualité. Et elles se présentent comme suit :

##### ➤ La planification de la qualité :

La planification de la qualité, d'après la norme Iso se définit comme : « activités qui déterminent les objectifs et les exigences de la qualité, ainsi que les exigences pour la mise en œuvre d'éléments du système qualité »<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Dictionnaire de management de projet, dictionnaire des mots clés de management de projet, édition Afnor, Paris, 2010, p.243

<sup>2</sup><http://8m-management.com/iso9001-2015-vers-un-nouveau-système-de-management-de-la-qualité/>

Publié en 2015 consulté le 10/04/2022 à 15h00.

<sup>3</sup> Norme ISO 9000-2000 « **Système de Management de la Qualité** », éditée par l'organisation internationale de normalisation, 2000.

<sup>4</sup> Selon la Norme ISO 8402-1994.

Elle comprend les activités qui permettent l'établissement des objectifs-qualité et la spécification des processus opérationnels et des ressources afférentes nécessaires pour aboutir aux objectifs-qualité. Cela se traduit par des plans d'actions qui permettent de définir ce qui doit être fait, qui est responsable, et quand arrive l'échéance.

### ➤ **La maîtrise de la qualité :**

La maîtrise qualité est l'ensemble des techniques et activités à caractère opérationnel utilisées pour satisfaire les exigences de la qualité. Maîtriser la qualité ce n'est pas autre chose que de définir et mettre en œuvre les dispositions nécessaires pour créer un produit ayant les caractéristiques voulues, c'est maîtriser les activités qui concourent à la création du produit et leurs résultats<sup>1</sup>.

En gros, la maîtrise de la qualité c'est que les produits doivent être conformes aux normes techniques, et c'est ainsi l'ensemble de ses caractéristiques techniques, fonctionnelles, systématiques, etc. qui font la spécificité d'un produit par rapport à un autre.

### ➤ **L'assurance de la qualité :**

La norme ISO la définit comme l'ensemble des « *activités préétablies et systématiques mises en œuvre dans le cadre du système qualité et démontrées en tant que besoin, pour donner la confiance appropriée aux entités (service, produit, processus, activités ou organisation) qu'elle satisfera aux exigences en matière de qualité* »<sup>2</sup>.

La première réussite d'une entreprise c'est de satisfaire son client en lui assurant un bon produit ou service. Et sans cette satisfaction qui est liée aux préférences et aux goûts (design, couleur, ...) l'entreprise est vraiment loin d'assurer la qualité auprès de ses clients.

### ➤ **L'amélioration de la qualité :**

Elle consiste à accroître la capacité du système à répondre aux exigences de la qualité, par une amélioration constante de ses activités, ses processus et ses opérations afin de satisfaire les attentes et les besoins des clients, cela va les permettre au de devenir fidèle et d'attacher davantage à l'entreprise. Alors, il faut maintenir en premier lieu les niveaux de qualité recherchés et progresser afin de proposer d'autres qui sont meilleurs.

### **3.3.3 Les objectifs d'un SMQ :**

Le système de management de la qualité a plusieurs objectifs et parmi ces objectifs on va citer les plus importants :

- Augmenter la satisfaction des clients ;

---

<sup>1</sup>GUELLATI, (S) et IMESSOUDENE (M) : « **Système de Management Intégré (IMS) au sein de la compagnie Aérienne Air Algérie** », mémoire de master en Aéronautique, Université de Blida-1, 2019, p.24.

<sup>2</sup> JAMBART, (C) : « **Assurance Qualité : La nouvelle version 2000 de la norme ISO 9001 en pratique** », édition Economica, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2001, p.61.

- Assurer la qualité des produits de l'entreprise.

### 3.3.4 La démarche d'un SMQ :

Afin de mettre en œuvre et développer un SMQ, l'entreprise doit suivre une démarche<sup>1</sup> d'étapes successives telles que :

- Définir les besoins et les attentes des clients et même des autres parties prenantes ;
- Etablissement de la politique qualité et des objectifs-qualité de l'entreprise ;
- Détermination des processus et responsabilités nécessaires qui permettent d'atteindre les objectifs attendus ;
- Détermination et fourniture des ressources essentielles pour aboutir aux objectifs-qualité ;
- Déterminer les méthodes qui permettent de mesurer l'efficacité et l'efficience des processus ;
- Déterminer les moyens qui permettent d'empêcher les non-conformités et qui permettent également d'éliminer les causes ;
- Etablissement et application d'un processus d'amélioration continue du SMQ.

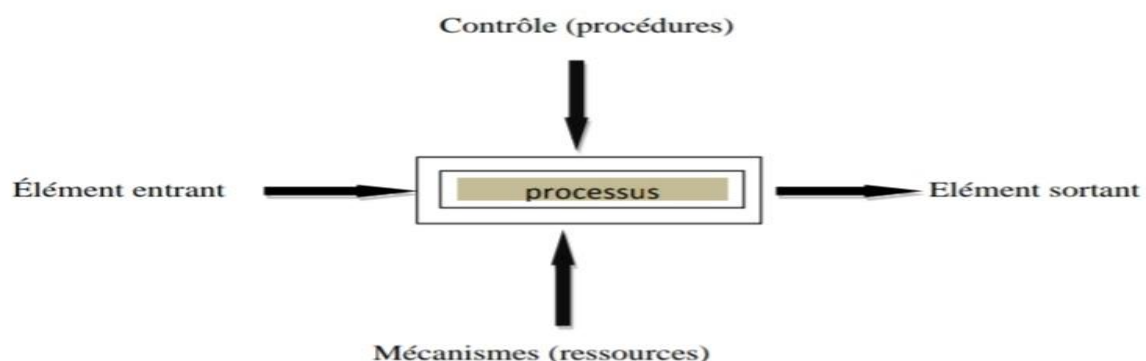
### 3.3.5 Les principes liés au SMQ :

#### ➤ L'approche processus :

D'après la norme ISO 9000-2005 un processus est : « l'ensemble des activités qui utilisent des ressources pour convertir les éléments d'entrées en éléments de sorties »<sup>2</sup>.

Meier olivier ajoute qu'un processus est une suite d'actions ou d'activités, structurée et continue, réalisée de manière séquentielle ou parallèle, combinant et mettant en œuvre de multiples ressources, des capacités et des compétences, pur produire un résultat ou output<sup>3</sup>.

Figure I.5 : schéma d'un processus.



Source : CLAUDE(P), 10 clés pour réussir sa certification, édition AFNOR, Paris, 2008.

<sup>1</sup>Norme ISO 9000-2005 : « Système de Management de la Qualité principes essentiels et vocabulaire », p.02.

<sup>2</sup>Norme ISO 9000-2005 : « Système de Management de la Qualité principes essentiels et vocabulaire ». p.03.

<sup>3</sup> MEIER, (O) : op.cit.

L'approche processus c'est d'identifier et de manager un ensemble de processus corrélés et interactifs, qui permet à un organisme d'améliorer efficacement son fonctionnement autrement dit L'approche processus est une méthode permettant à un organisme de décrire ses activités, en identifiant l'ensemble de ses processus.

Cette approche se concentre spécifiquement aux parties prenantes qui apportent l'organisme en éléments d'entrés. La satisfaction de ces parties prenantes nécessite une évaluation des informations sur la manière dont une organisation répond à leurs attentes et leurs besoins.

Pour gérer un organisme, la norme ISO a incité et encouragé à adopter cette approche.

### ➤ **L'amélioration continue de la qualité :**

La norme iso 9001-2000 la définit comme étant : « la partie du management de la qualité axée sur l'accroissement de la capacité à satisfaire aux exigences pour la qualité »<sup>1</sup>

L'amélioration continue du système de management de la qualité a pour objectif de favoriser la satisfaction des clients et de toutes les parties prenantes. Les actions d'amélioration comprennent de nombreux éléments qui se présentent comme suit <sup>2</sup>:

- Analyser et évaluer la situation actuelle pour identifier le domaine d'amélioration ;
- Etablir les objectifs d'amélioration ;
- Déterminer les moyens et les solutions nécessaires pour atteindre ces objectifs ;
- Sélectionner les solutions ;
- Mettre en œuvre les solutions sélectionnées ;
- Vérifier les résultats de cette mise en œuvre ;
- Formaliser les changements nécessaires.

### ➤ **L'engagement de la direction :**

L'engagement de la direction comprend le caractère de ses attitudes et son comportement en démontrant d'une manière claire sa volonté inébranlable d'atteindre un objectif. L'engagement de la direction est considéré comme l'un des principes qui permettent la réussite d'une démarche qualité et qui permettent aussi de rejoindre les objectifs prévus de la qualité.

Le rôle de la direction dans un SMQ consiste à :

- La création d'un contexte dans lequel l'ensemble du personnel doit être engagé et impliqué ce qui permet au SMQ de fonctionner efficacement ;
- La définition d'une politique qualité ;

---

<sup>1</sup> BERNARD, (F) : « **Du manuel Qualité au manuel de Management** », édition Afnor, Paris, 2013, p.33.

<sup>2</sup> MOHAMAMMEDI(M) : « **L'apport de l'implication du personnel à la réussite d'un système de management de la qualité** », mémoire de Master en sciences commerciales option Management et Entreprenariat, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Koléa, juin2016, p.49.

- Répondre aux exigences des clients en mettant en place un dispositif pour communiquer avec eux. Cela va permettre d'avantager l'écoute client ;
- Maintenir l'efficacité du SMQ ;
- Assurer que les ressources nécessaires sont disponibles au bon fonctionnement du SMQ ;
- L'effectuation des revues et l'engagement des actions d'amélioration du SMQ ;
- La définition des responsabilités ;
- La définition des autorités et communications ;
- Assurer la conformité des produits achetés aux exigences d'achats spécifiées.

### 3.3.6 Les documents liés au SMQ :

Le Système de management de la qualité englobe tous les documents qui concernent le management de la qualité :

D'abord, on va commencer par le premier document du Système de management de la qualité qui permet de cadrer la démarche qualité d'une entreprise ou d'une organisation, c'est ce qu'on appelle « **la politique qualité** ».

#### ❖ **La politique qualité :**

C'est un simple et court texte rédigé par le responsable qualité ou par son représentant et qui résume la déclaration du dirigeant de l'entreprise en présentant les objectifs de cette dernière et en confirmant son engagement à mettre à disposition le personnel et les moyens nécessaires pour les atteindre, cette politique qualité doit être communiquée et connue par tout le personnel c'est-à-dire (en interne de l'entreprise), mais elle peut être aussi destinée à être communiquer en externe auprès les clients et les partenaire de l'entreprise.

#### ▪ **Quand formuler une politique qualité ?**

Dans la mise en œuvre d'un système de management de la qualité, la politique qualité se place dans :

- L'identification des attentes et des besoins des clients.
- La détermination des objectifs-qualité.
- La définition des responsabilités de chacun.

#### ➤ **Le manuel qualité :**

Un document contenant les informations nécessaires pour la mise en œuvre du système et du programme qualité de l'exploitant.

#### ➤ **Les lignes directrices :**

Ce sont des documents qui formulent les suggestions ou les recommandations.

#### ➤ **Les plans qualité :**

Ce sont des documents qui définissent la façon dont le SMQ est appliqué à un projet, à un produit, ou à un contrat spécifique.

➤ **Les spécifications :**

Ce sont les documents qui formulent les exigences. **Exemple :** spécifications de produit.

➤ **Les enregistrements :**

Ce sont des documents fournissant les preuves concrètes de la réalisation d'une activité ou des résultats obtenus.

➤ **Les procédures :**

Ce sont des documents qui fournissent les informations sur la manière de réalisation des activités et des processus de façon cohérente.

### **Conclusion :**

Tout au long de ce chapitre, nous avons traité le concept de qualité en montrant les étapes d'évolutions qu'il a connu en commençant par le simple concept « inspection » jusqu'au dernier concept qui est celui de « management de la qualité ». Et nous avons présenté également par la suite la démarche qualité

Après avoir présenté la normalisation et la certification on a pu constater qu'il existe une relation entre ces deux dernières. La relation est que la normalisation vise à créer les normes et la certification vise à assurer la conformité aux exigences d'une norme.

Il est à souligner que la norme iso 9001 est utilisée pour mettre en place un système de management de la qualité. Et pour ce faire, il faut suivre la démarche de mise en œuvre. Il est primordial également de savoir que le 1<sup>er</sup> objectif de cette mise en place est la satisfaction des exigences des clients.

## **Chapitre II : L'implication du personnel dans un système de management de la qualité**

## **Introduction :**

Dans un monde qui est constamment en mouvement avec un marché qui évolue jour après jour, l'entreprise se trouve dans l'obligation de s'adapter et se modifier en fonction de ce changement.

Pour faire ainsi, elle doit adopter en premier lieu une stratégie de conduite du développement des ressources humaines en intégrant ses salariés dans une culture qui évolue.

La fonction ressources humaines est un élément qui permettra à garantir la stabilité et la sécurité de l'entreprise en impliquant un capital humain compétant et en parfaite adhésion avec son projet d'une part, et visant à une efficacité et à une performance optimale des individus impliqués d'autre part.

Elle est donc un facteur indispensable à toute entreprise, quel que soit sa taille, son statut, ou son secteur d'activité.

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 d'une manière générale l'implication du personnel, et la dernière traitera l'implication du personnel dans la politique qualité.

## 1 Section 01 : Généralité sur la GRH :

Chaque entreprise possède des ressources matérielles et des ressources humaines qui représente le cœur de l'entreprise, elle est donc dans l'obligation de bien les gérer afin d'être plus efficace et réaliser ses objectifs. Pour faire ainsi, l'entreprise doit utiliser des moyens pour les développer et les mobiliser, c'est ce qu'on appelle la gestion des ressources humaines.

La section ci-dessous sert à développer le concept de la gestion des ressources humaines en présentant ses différentes définitions, son historique ainsi que les domaines et les objectifs de la GRH.

### 1.1 LA DEFINITION DE LA GRH

La Gestion Des Ressources Humaine est un ensemble de stratégies et de pratiques qui visent à développer l'ensemble de ressource humaine de l'entreprise, cette dernière fait référence à l'ensemble des capacités et potentiels représentées par le personnel et la volonté de l'entreprise de l'utiliser.

En ce qui concerne les définitions, il est difficile d'identifier le champ qui se relève de cette fonction qui varie d'une organisation à une autre, plusieurs auteurs ont leurs propre définition de la fonction GRH, on va exposer quelques-unes :

Pour **PERETTI J.M**, la GRH se définit 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* »<sup>1</sup>. PERETTI a aussi cité une remarque importante à propos de l'expression « ressources humaines » où il a dit que les hommes ne doivent pas être considérés comme ressources mais plutôt considérer que les hommes ont des ressources.

**GANGPA** définit la GRH comme : « *l'ensemble des décisions tactiques et professionnelles, concernant des hommes exerçant une activité, généralement professionnelle, dans une entreprise à but lucratif ou non, par l'utilisation de certaines règles et techniques ainsi que par les moyens appropriés* »<sup>2</sup>. Dans cette définition, GANGPA a considéré l'homme comme une richesse dans le sens qu'il possède de nombreuses capacités, comme l'intelligence, le savoir-faire, la force physique, etc. il est un facteur de production qu'on peut combiner avec d'autres facteurs tel que le capital afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

Pour **Thomas G. Spates**, la gestion du personnel se définit comme « *un ensemble de mesures permettant 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*

---

<sup>1</sup>PERETTI, (J-M) :« **FAQ : Ressources Humaines** », édition Dunod, Belgique, 2006, p.09.

<sup>2</sup><https://www.memoireonline.com/02/12/5321/m-La-gestion-externalisee-des-ressources-humaines-cas-de-la-maison-de-lentreprise-du-Benin-MEB14.html#:~:text=Les%20auteurs%20DOLAN%20et%20al, strat%C3%A9gie%20et%20des%20objectifs%20organisations%20C2%BB>. Publié en 2012, consulté le 17/04/2022 à 22 :25h.

*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 »<sup>1</sup>.*

**Marcel Coté** définit la gestion du personnel comme suit : « *la fonction ressources humaines est cette partie de l'administration générale qui a pour mission de penser, de planifier, de regrouper, de coordonner, d'intégrer, de diriger, de contrôler les activités de chaque supérieur hiérarchique lorsqu'il vise à se doter d'un personnel compétant, à le conserver de ses collaborateurs d'une manière efficace »<sup>2</sup>.*

Les auteurs **Mary Green Miner** et **John B. Miner** ont défini la gestion du personnel ainsi « *le processus de développement, d'application, et d'évaluation des politiques, procédures, méthodes et programmes concernant les ressources humaines dans l'organisation »<sup>3</sup>.*

Pour être plus court, on peut retenir la définition de **GAUDEN 1994** qui stipule : « *la GRH consiste à placer des hommes qu'il faut où il faut et quand il faut »<sup>4</sup>.*

De cette définition on dégage les trois objectifs fondamentaux de la GRH à savoir :

- Placer les hommes qu'il faut : déterminer les effectifs suffisants en quantité et en qualité ;
- Placer les hommes là où il faut : La répartition géographique et fonctionnelle optimale ;
- Placer les hommes au moment où il le faut : reprendre en compte une prévision judicieuse (placer les hommes au moment où il faut)

D'après ces définitions on peut dire que la GRH est un ensemble de stratégies et moyens qui visent à conduire le développement des ressources humaines, d'une part, et à planifier, coordonner, intégrer, diriger, et à contrôler les activités d'autre part. Elle a pour but de développer l'efficacité collective du personnel de l'entreprise en vue d'atteindre ses objectifs. Et elle lui permet d'être plus efficiente et performante en s'adaptant aux besoins de ses collaborateurs et en développant son personnel afin de mieux l'impliquer.

## **1.2 L'HISTORIQUE DE LA GRH :**

L'évolution de la fonction RH se traduit par le glissement de la fonction personnel qui s'apparente à une approche administrative des RH, vers la GRH et le management des RH.

Le développement de la fonction ressources humaines se traduit par le passage de la fonction personnel, qui s'apparente à l'approche administrative des ressources humaines, vers la gestion des ressources humaines et au management des ressources humaines.

Selon PERETTI (J.M)<sup>1</sup>, le développement de la GRH a connu trois (03) périodes principales :

---

<sup>1</sup>SEKIOU, (L) : « **La Gestion Du Personnel** », éditions d'organisations, Paris, 1986, p.11.

<sup>2</sup>Ibid. p.11.

<sup>3</sup>Ibid. p.11.

<sup>4</sup>GAUDEM, (J) :« **Gestion Des Ressources Humaines** », édition Berger-Levrault, France ,1994.

### 1.2.1 L'émergence de la fonction : 1850-1944

Cette période a connu une structuration des premiers services du personnel, une fonction autonome commence à émerger, cette émergence étant influencée par plusieurs facteurs.

Jusqu'au début du XIXème siècle, les méthodes de travail étaient empiriques, les entreprises se concentraient sur l'utilisation d'un nombre important de main-d'œuvre non qualifiée et non spécialisée, qui était la raison de sa faible performance.

Afin de gérer la main d'œuvre, plusieurs modes de gestion ont été développés : le paternalisme, le taylorisme

➤ *Le paternalisme :*

Au XIXème, Le paternalisme était un modèle emblématique de l'entreprise familiale où le père est le maître des personnes qui travaillent sous ses ordres, les relations hiérarchiques sont bien assimilées et se caractérisent par leur intégration dans un système social où il le personnel est pris en charge de sa naissance jusqu'à sa mort et un système économique étant donné que le personnel est vraiment au service de l'entreprise. C'est une relation à long terme entre le patron et ses employés.

➤ *Le taylorisme :*

Vers la fin du siècle, l'organisation scientifique du travail (OST) a vu le jour avec F.W. Taylor, ce dernier a démontré par ses expériences que l'efficacité du travail des employés peut être augmentée en appliquant trois principes<sup>2</sup> :

- La division des tâches et des responsabilités,
- Le principe hiérarchique
- L'unité de commandement et de direction.

L'OST était basé sur la division verticale du travail et a permis l'exploitation des capacités des salariés au maximum.

Après la première guerre mondiale, et avec le développement des lois sociales, l'évolution de la taille des entreprises et le renforcement des syndicats, les comités d'entreprise et de la sécurité sociale apparaissent, et les services de bien être se transforment en services du personnel, les missions principales de ces services étaient d'administrer les droits des employés et de régler les problèmes de recrutement, formation, répartition des tâches, rémunération et de communication avec les syndicats. Au début du XXème la fonction « personnel » apparaît et plusieurs entreprises créent leur service du personnel.

Bien que le taylorisme avait un impact durable sur la gestion du personnel, il a été aussi critiqué pour son manque de flexibilité, ces critiques ont trouvé un écho fort à travers le mouvement des relations humaines, qui a pris naissance dans les années 30 avec les écrits du

---

<sup>1</sup>PERETTI, (J-M) : « **La Gestion Du Personnel** », éditions Vuibert, Paris, 1994, p.14.

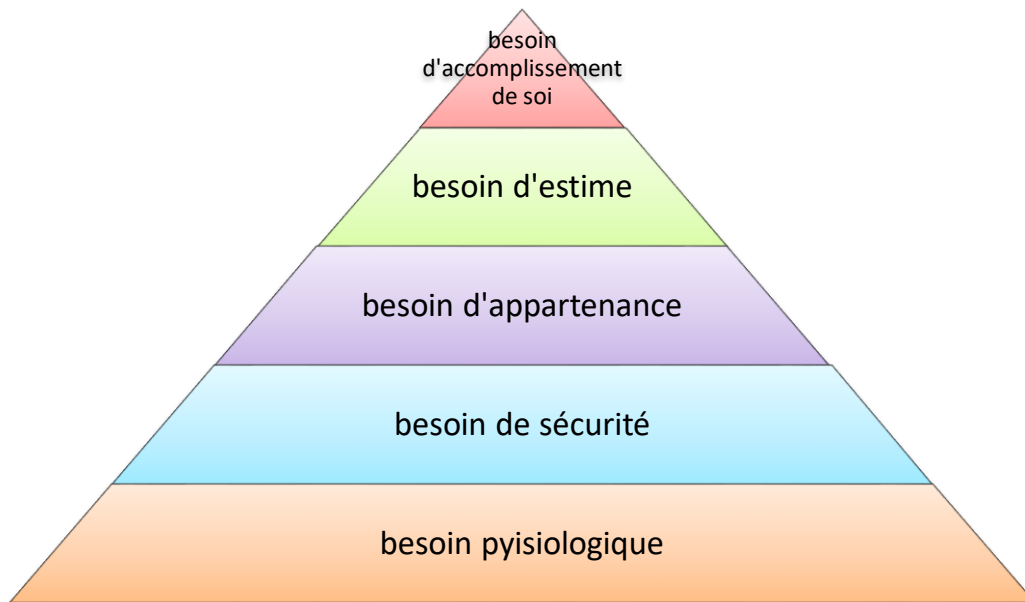
<sup>2</sup>GENEVIEVE, (L) :« **Gestion des Ressources Humaines** », éditions Casbah, Alger, 2004, p.18.

professeur Elton Mayo<sup>1</sup> qui contenaient les expérimentations réalisées dans les usines Hawthorne de Western Electric Company, sur l'impact des conditions de travail (le climat de travail, le volume horaire, le mode de rémunération) sur la productivité. E. Mayo cherchait les conditions qui permettent d'obtenir la meilleure efficacité, ainsi, il a déduit l'importance du climat psychologique sur le comportement des salariés.

Les expériences d'E. Mayo ont inspiré d'autres recherches tels que celles de Maslow, qui a montré par sa théorie (La Pyramide De Maslow) en 1943 que chaque individu est inspiré par cinq types de besoins à savoir : les besoins physiologiques, le besoin de sécurité, le besoin d'appartenance, le besoin d'estime et le besoin d'accomplissement de soi. Cette théorie souligne l'importance de certains éléments de la GRH tels que le salaire (besoin physiologique), la sécurité de l'emploi (besoin de sécurité) ... etc.

En plus de la pyramide de Maslow, Herzberg a réalisé une étude statistique qui a conduit au développement de la théorie des deux facteurs en 1950, cette théorie a montré qu'au sein d'une organisation, il existe deux types de facteurs : des facteurs de motivation et des facteurs d'hygiène, ces deux derniers contribuent indépendamment, d'une part, à la satisfaction des employés au travail, et d'autre part, à la non-satisfaction des employés au travail. Cette distinction est essentielle pour mieux gérer le personnel de l'entreprise.

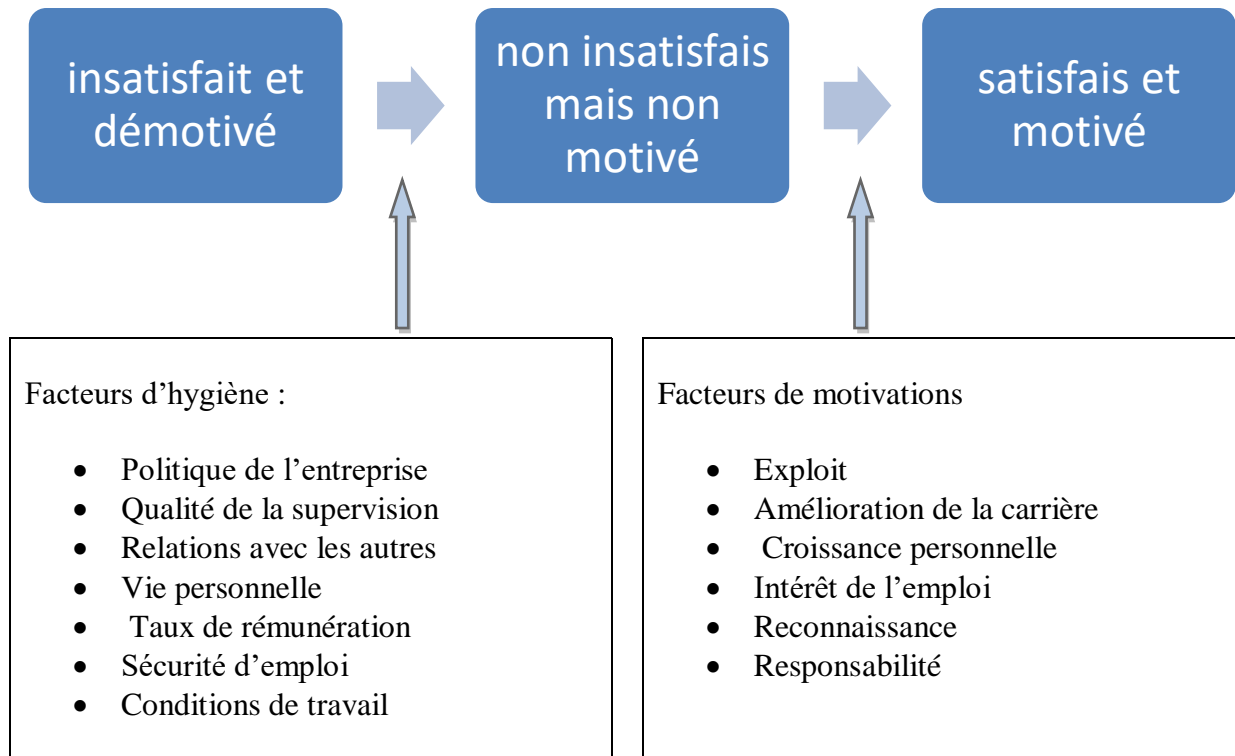
**Figure II.1: La pyramide des besoins de MASLOW.**



Source : STEPHEN P. Robbins, DAVID A. DeCenzo : « **Management : L'essentiel des Concepts Et Des Pratiques** », édition Pearson Education, Paris, 2004, p.289.

<sup>1</sup>GENEVIEVE, (L): op.cit. p.19.

**Figure II.2: La théorie des deux facteurs de Frederick Herzberg.**



Source : <https://www.praxisframework.org/fr/library/hertzberg>, publié le 31/07/2014, consulté le 29/04/2022 à 19 :00h.

Ces études ont grandement influencé sur la fonction des ressources humaines, et lui ont permis de passer à une autre étape importante.

### 1.2.2 L'essor de la fonction : 1945-1990

Cette phase a connu la période des Trente Glorieuse (de 1945 à 1974) qui était caractérisés par la croissance forte de la production annuelle (5%), le plein emploi, l'augmentation du pouvoir d'achat, le Baby-boom ce qui ont conduit à une croissance industrielle.

Après 1945, la force des syndicats et le rôle reconnu des partenaires sociaux oblige à la structuration de cellule de relations industrielles. Plusieurs facteurs ont conduit à l'évolution des services des ressources humaines, parmi ces facteurs : l'augmentation de la taille des organisations avec une administration plus complexe, action des syndicats, l'amélioration des conditions de travail, la spécialisation des tâches, la gestion organisationnelle, le progrès technologique...etc.

Cela conduit à la professionnalisation de la fonction et l'apparition des « directions du personnel » qui recouvrent de différentes appellations : chef du personnel, chef des relations sociales, relation de travail.

A partir des années 1970 et depuis l'apparition des premiers services du personnel, la fonction ressources humaines a connu d'importantes mutations passant d'un rôle purement administratif à un rôle stratégique. Elle se divise en deux grandes branches :

## Chapitre II : L'implication du personnel dans un système de management de la qualité

L'administration des ressources humaines : c'est une activité plus verticale qui englobe certaines pratiques (paie, juridique, contrat... etc.)

Les divers domaines de la GRH : gestion des compétences, gestion des carrières, recrutement, rémunérations, formation...etc. Ils sont de souvent partagés avec les managers opérationnels.

### 1.2.3 La reconnaissance : depuis 1985

C'est dans cette période que la fonction RH devient une fonction stratégique pour les organisations.

Les changements économiques et sociaux, l'évolution du cadre réglementaire, et surtout la crise des années 70 et 80 ont permis de valoriser la fonction RH et ont souligné l'importance stratégique de la qualité de la GRH face aux défis technologiques et à l'instabilité du marché qui est devenu plus concurrentiel.

Le chef du personnel est devenu « Directeur des ressources humaines », un membre éminent du comité de direction, ainsi que les nouveaux professionnels de la GRH qui sont associés aux réflexions de la direction générale

Les principales missions du DRH consistent à définir les politiques des RH,

- Atteindre les meilleures performances, l'efficacité de l'organisation du travail
- Valoriser le capital humain, anticiper et développer les compétences en fonction des besoins de l'entreprise.
- La communication sociale, prévention et résolution des conflits.

### 1.3 DOMAINES DE LA GRH :

Actuellement, le contenu de la GRH est très, il concerne particulièrement les domaines qu'on va citer ci-dessous :

#### ➤ **La gestion de la paie :**

La détermination de la rémunération tient compte de la complexité de tâches à accomplir, mais aussi des conditions de travail, du cadre légal et contractuel, des performances de l'entreprise et des employés et de la situation personnelle de l'employé.

#### ➤ **La gestion des conflits :**

Un conflit ne peut exister qu'entre au moins deux personnes. La résolution des conflits est un concept associé aux relations humaines, et concerne principalement le management, les méthodes et les outils de prise de décision. Elle consiste à choisir et à mettre en œuvre une solution conflictuelle.

#### ➤ **Evaluation des performances :**

L'évaluation consiste les résultats des activités des salariés et non pas leurs qualités personnelles, même s'il existe une relation étroite entre les deux. Les performances des employés peuvent être évaluées individuellement ou collectivement.

➤ **La motivation et l'implication du personnel :**

L'une de majeures préoccupations de la direction des ressources humaines est la motivation de ses employés ainsi que leur fidélisation. Confrontés à un climat incertain, à des exigences croissantes en termes de performance, les salariés peuvent perdre leurs motivations.

➤ **La gestion des carrières :**

La gestion des carrières permet de mettre en place une gestion des emplois et des postes en se basant sur un référentiel de compétences et du savoir-faire des salariés.

➤ **L'amélioration des conditions de travail :**

Elle consiste les risques que les employés peuvent affronter en effectuant leur travail ainsi que l'environnement du travail.

➤ **La communication interne :**

Elle consiste à fournir aux employés les informations nécessaires, à faciliter les échanges entre les managers et le personnel, à développer l'écoute afin de favoriser le climat social et motiver les employés.

#### **1.4 LES OBJECTIFS DE LA GRH :**

Le principal objectif de la GRH est de gérer et contrôler la ressource humaine, cependant les services des ressources humaines sont donc caractérisés par plusieurs objectifs mais on peut les englober tous dans six (06) grands objectifs :

##### **1.4.1 Le recrutement (attirer les compétences) :**

L'un des majeures préoccupations de la GRH est d'intégrer de nouveaux talents à l'organisation, cette dernière est censée attirer le nombre suffisant de main-d'œuvre possédant les qualités professionnelles nécessaires afin de s'adapter à ses besoins.

En raison du développement de ces dernières années, le recrutement nécessite désormais plus de pro activité et de communication et les procédés de recrutement évoluent de plus en plus avec le temps.

La GRH a donc tendance de trouver la meilleure adéquation possible entre les compétences des candidats recrutés et les besoins de l'entreprise. Afin de créer et développer une culture organisationnelle et y faire adhérer le personnel, ainsi que pour améliorer l'image de l'organisation, afin de s'imposer au niveau national et international.

##### **1.4.2 Conserver les ressources humaines :**

Le recrutement des talents est une chose, les fidéliser sur le long terme en est une autre, les programmes qui favorisent la promotion interne sont tout aussi importants que les préoccupations liées au recrutement, l'entreprise est dans l'obligation d'observer et de détecter les personnes qui contribuent à son développement afin de réaliser ces programmes et conserver une main-d'œuvre sur le long terme.

Ce diagnostic est réalisé selon plusieurs repères tel que l'absentéisme, le turnover, etc. Cela permet aux responsables RH de s'y référer pour mesurer le degré de mobilisation des employés, et apporter les ajustements nécessaires, afin d'encourager les collaborateurs qui contribuent au développement de l'organisation, et faciliter le départ des défaillants.

### 1.4.3 Développer la RH :

La performance et l'efficacité des employés sont deux éléments fondamentaux sur lesquels l'organisation doit travailler pour réaliser ses objectifs. Ces éléments dépendent en premier lieu sur le développement de la ressource humaine, qui ne peut être atteint que par une formation adéquate et l'offre de nouvelles opportunités aux employés. Cela assurera non seulement la gestion de la main d'œuvre, mais leur donnera également un sentiment d'organisation et de sécurité.

### 1.4.4 Motiver :

Le but principal d'un responsable des RH est de garder les choses sur la bonne voie, d'éviter les distractions et les sentiments négatifs. Pour pouvoir réaliser ce but, les employés doivent être suivis et rester motivés tout au long du processus. La motivation se réalise à travers plusieurs facteurs, notamment :

- ✓ **La rémunération :** même si le salaire n'est pas le principal facteur de motivation, il reste d'une grande importance. Un salaire juste, compétitif et corrélée aux missions du poste peut constituer une réelle source de motivation et impose le salarié à donner le meilleur possible
- ✓ **Le bien-être et condition de travail :** les conditions de travail ont un impact direct sur la motivation des salariés et leur bien-être au travail. Créer une ambiance de bienveillance et de convivialité entre les collègues, l'égalité le respect envers les employés, l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle, tous ses moyens sont importants pour bien motiver le personnel.
- ✓ **La communication et les relations de travail :** l'un des facteurs qui tend à améliorer la motivation est la bonne communication, elle consiste à instaurer une relation de confiance entre les managers et les employés, ces relations créent un sentiment d'appartenance chez les employés, ainsi qu'un entourage favorable et amical au sein de l'organisation.
- ✓ **La sécurité au travail :** L'entreprise doit assurer la sécurité de ses employés en protégeant leur vie et les maintenir en santé face aux risques d'accidents et aux maladies. Pour cela, elle doit établir des programmes de formations et de prévention afin d'offrir un environnement de travail valorisant et favorable au développement positif des ressources humaines.

### 1.4.5 L'efficacité :

Tous les objectifs mentionnés précédemment mènent à l'efficacité de l'organisation et des salariés, elle dépend de plusieurs facteurs, notamment :

- Acquérir une ressource humaine compétente et assurer sa fidélisation et sa conservation.
- Garantir un environnement favorable avec les meilleures conditions de travail qui assure aux salariés plus de sécurité et de santé.
- Améliorer la qualité de vie au travail par la satisfaction des employés et par le respect des règlements, ce qui crée une équité dans l'emploi.

- Améliorer la qualité des produits et du service de l'entreprise, gérer les budgets alloués par l'organisation et contrôler les coûts de travail, de roulement et d'absentéisme de RH afin d'atteindre un haut niveau de performance.
- Contribuer aux objectifs stratégiques de l'organisation et à ses résultats.

## 2 Section 2 : L'implication du personnel :

La satisfaction des besoins du client est nécessaire pour chaque entreprise, mais cela ne peut être réalisé si le client n'a pas de bonnes relations avec le personnel. Ce dernier se comporte avec le client de la même manière que son supérieur se comporte avec lui, le manager doit faire en sorte que son comportement envers ses employés les affecte positivement en s'assurant qu'ils se sentent motivés et impliqués dans leur travail. L'implication du personnel devient donc une nécessité incontournable qui se situe en amont de la réussite de l'entreprise.

Pour bien clarifier cette notion, on va présenter les différentes définitions ainsi que ses caractéristiques et ses typologies, ensuite, on va citer les conditions à l'implication des employés et enfin les variables relatives à l'implication.

### 2.1 DEFINITION DE L'IMPLICATION DU PERSONNEL :

L'implication a toujours été abordée en faisant référence à des notions qui semblaient proches, notamment la mobilisation, l'engagement, la motivation et la satisfaction. Cela rend sa définition complexe bien qu'il y ait eu de nombreux travaux de recherche sur ce sujet. L'implication correspond à la traduction française du terme « *commitement* ».

Plusieurs chercheurs proposent différentes définitions, on va citer quelques-unes :

Pour I. GUTIERREZ-MARTINEZ, l'implication se définit comme : « *la force qui caractérise le lien qu'une personne entretient avec son organisation* »<sup>1</sup>.

D'après Dominique PEYRAT-GUILLARD, l'implication « *c'est un attachement psychologique d'un individu à l'organisation dans son ensemble, par rapport à l'implication vis-à-vis de constituants à l'intérieur d'une organisation comme la direction ou le groupe de travail* »<sup>2</sup>.

M. Thévenet propose deux définitions :

« *C'est une notion qui traduit et explicite la relation entre la personne et l'entreprise. Elle s'exprime dans une activité professionnelle, par un engagement spécifique et par une identification aux valeurs de l'entreprise* »<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup>GUTIERREZ-MARTINEZ, (I) : « **L'implication Organisationnelle Des Professionnels de TI** », in revue sciences de gestion, N°168-169, 2006, pp. 146-147.

<sup>2</sup>PEYRAT-GUILLARD, (D) : « **TIC, Implication et Climat Social** », in revue gestion des ressources humaines, N°51, 2004, pp. 42-43.

<sup>3</sup>NEVEU, (J.P) et THEVENET, (M) : « **L'implication au travail** », éditions Vuibert, Paris, 2002, p.48.

*« L'implication est un ensemble de prédispositions mentales ou un état psychologique (sentiment, et/ou croyance) concernant la relation d'un employé avec l'organisation »<sup>1</sup>.*

Selon A. Lacroux, l'implication se définit en deux façons :

*« L'implication est une force qui lie l'individu et le pousse à adopter une ligne de conduite en vue d'atteindre une ou plusieurs cibles »<sup>2</sup>.*

*« C'est une force contraignante exigeant que la personne honore son engagement, même en cas de fluctuation d'attitudes »<sup>3</sup>.*

## **2.2 CARACTERISTIQUES DE L'IMPLICATION :**

L'implication du personnel se distingue des autres termes par un ensemble de caractéristiques, parmi lesquelles nous mentionnons les suivants :

- L'implication dépend de nombreux facteurs tels que la formation, la réponse aux attentes individuelles, le développement des compétences...etc.
- L'implication est fortement liée à la personnalité de l'individu et à son état psychologique dans lequel il se trouve. En général, il y a des gens qui sont très impliqués et d'autres qui le sont moins.
- Durant la réalisation du travail, l'implication se transforme en énergie, en utilisant plus d'efforts, afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise. C'est un engagement à travers toutes les actions et les étapes.
- L'implication est souvent accompagnée d'une forte tension nerveuse et d'anxiété. Les employés impliqués ne sont pas forcément des individus satisfaits, ils peuvent même être très stressés.
- La motivation est le moteur de l'implication qui stimule sa mise en mouvement.

## **2.3 TYPOLOGIES DE L'IMPLICATION :**

Le terme « attachement professionnel » traduit du terme anglais « Work commitment » rassemble divers aspects du concept de « l'implication » qui peuvent être cités comme suit :

### **2.3.1 L'implication dans la valeur du travail :**

La plupart des recherches se concentrent sur l'éthique protestante du travail qui relie le succès des entreprises aux croyances religieuses et façonne l'inclinaison personnelle envers le travail, les préférences des individus en termes de travail et/ou d'environnement de travail, la satisfaction au travail, le choix de carrière ou la satisfaction des besoins des individus sont des facteurs dont la présence reste très importante. Les personnes impliquées dans leur travail le considèrent comme un aspect important de leur vie, au même titre que la famille par exemple:

---

<sup>1</sup>Ibid. p.48.

<sup>2</sup>LACROUX, (A) : « **Implication Au Travail Et Relation D'emploi** », thèse de doctorat en sciences de gestion, Institut d'Administration des Entreprises d'Aix-en-Provence, Marseille, 2008, p.44.

<sup>3</sup>Ibid. p.44.

s'impliquer dans la valeur du travail représente une attitude générale envers le travail en tant qu'activité et centre d'intérêt.

Il existe deux approches distinctes, la première est de type affectif, liée à l'idée de la « centralisation » du travail, l'individu qui est tellement impliqué dans son travail perçoit que celui-ci occupe une place élevée par rapport aux autres lieux d'expérience sociale et investissement (famille, amis, communauté, etc.). La seconde dimension est de type cognitif, elle repose sur un jugement porté sur le travail, le salarié impliqué dans des valeurs de travail est conscient qu'il partage un certain nombre de valeurs et croyances positives liées au travail.

### **2.3.2 L'implication dans la profession ou dans la carrière :**

C'est le degré auquel une personne s'identifie psychologiquement à son travail, c'est-à-dire l'importance que l'individu accorde à son travail et à sa carrière dans sa vie. Un individu impliqué dans son métier a tendance à partager les valeurs qui correspondent à ce métier ; il est souvent associé à l'accumulation de compétences et d'expériences, indépendamment des organisations qui l'emploient.

### **2.3.3 L'implication dans le syndicat :**

La loyauté et le sens des responsabilités envers le syndicat, la volonté d'exercer le syndicat, et la croyance générale en syndicalisme, ce sont les quatre dimensions qui renforcent l'implication syndicale. L'implication dans le syndicat signifie que le salarié est affilié à un syndicat, et dans une proportion variable selon les secteurs, cet aspect n'est alors pertinent que dans certains milieux spécifiques caractérisés par une forte syndicalisation.

### **2.3.4 L'implication dans le groupe :**

Avec l'évolution constante des modes d'organisation, qui donnent aux groupes de travail une place de plus en plus importante (groupe de projet, équipe de travail semi-autonome en industrie, etc.), ce champ d'implication dans le groupe est né et étudié, mais n'apparaît pas toujours comme une figure universellement applicable. L'implication dans le groupe concerne l'équipe de travail, l'environnement de travail immédiat, ou les collègues en général. Ce type d'implication est donc l'un des moteurs du mouvement et du changement de l'entreprise vers la performance et l'excellence. Il permet également aux salariés d'exprimer leurs suggestions et de créer du lien entre les membres des groupes de travail.

### **2.3.5 L'implication dans le travail (ou le poste occupé) :**

Ce type d'implication exprime la relation entre un employé et son travail, c'est le degré auquel l'individu s'identifie psychologiquement à son poste de travail. Il représente le reflet de soi, avec toutes ses composantes d'identité, de conation et d'évaluation dans le travail de la personne concernée. L'implication dans le travail peut s'exprimer de trois approches :

- ✓ L'approche affective : L'importance accordée au travail dans cette approche dépend de sa capacité à satisfaire les besoins de l'individu. L'engagement au travail selon cette approche est donc le degré d'importance du travail par rapport à l'image de soi en général et à l'estime de soi en particulier.
- ✓ L'approche cognitive : Dans cette approche, l'engagement est exprimé comme le résultat d'une évaluation personnelle. Il est fonction d'une part, du niveau de

performance atteint dans le travail, et d'autre part, de l'importance que l'individu attache à cette performance par rapport à l'image qu'il a de lui-même.

- ✓ L'approche conative : Dans cette approche, l'engagement est la participation active de l'individu dans son travail. Il ne se traduit pas par des actions, ni des comportements visibles comme le temps passé sur le lieu de travail, quantité fournie, etc. Mais il traduit la participation psychologique active de l'individu à son travail, ce qui permet de satisfaire ses besoins.

### **2.3.6 L'implication organisationnelle :**

L'implication des employés à l'organisation est multidimensionnelle, et on peut identifier deux aspects distincts et complémentaires ici : l'affectif et le calculé. Un individu adopte une ligne de conduite accompagnée des mentalités, d'états d'esprit ou d'états psychologiques différents qui l'oblige à suivre une ligne de conduite et à déterminer la direction de son comportement. L'implication organisationnelle caractérise la relation du salarié avec son organisation et a donc des effets directs sur la décision de rester ou de ne pas être membre de l'entreprise.

Trois dimensions de l'implication organisationnelle peuvent être distinguées

#### **2.3.6.1 Dimension affective (psychologique, attitudinale) :**

*«Un construit reflétant une réponse affective générale à l'organisation entière »<sup>1</sup>.*

Elle reflète la force de l'identification de l'employé à son entreprise, et ce lien psychologique se caractérise par une forte adhésion de l'employé envers les objectifs et les valeurs de l'organisation, la tendance de la personne à agir, à faire des efforts pour l'organisation et un fort désir d'en rester membre, elle est liée à l'orientation positive envers l'organisation.

#### **2.3.6.2 Dimension normative (identification, subjective)**

*« L'ensemble des pressions normatives internalisées qui poussent un individu à agir dans le sens des objectifs et des intérêts de l'organisation et à le faire, non pas pour en tirer profit, mais parce qu'il est bon et moral d'agir ainsi »<sup>2</sup>.*

L'implication normative représente l'ensemble des pressions internes qui poussent à agir d'une manière qui satisfait les objectifs et les intérêts organisationnels, elle correspond au respect des normes sociales qu'une personne possède vis-à-vis de son entreprise.

#### **2.3.6.3 Dimension calculée (cognitive, à continuer, instrumentale)**

Dans cette composante, l'implication correspond à une comparaison entre les bénéfices acquis et les sacrifices consentis, l'accent est mis sur la relation d'échange ou la négociation entre l'individu et l'organisation ; Plus un individu possède des opportunités de travail et perçoit la relation favorable pour lui, plus il s'engagera et s'impliquera à l'organisation.

---

<sup>1</sup>NEVEU (J.P) et THEVENET (M): op.cit. p.49.

<sup>2</sup>Ibid. p.56.

## 2.4 LES CONDITIONS A L'IMPLICATION DES EMPLOYES :

Impliquer ses collaborateurs est une nécessité permanente pour chaque entreprise, mais cette dernière ne peut pas les impliquer, tout comme elle ne peut pas les changer. Seuls les employés peuvent participer. La seule chose que peut faire l'entreprise est de les motiver et les encourager à s'impliquer, et cela en remplissant les conditions nécessaires à la participation.

Il existe trois conditions principales que les politiques des RH peuvent satisfaire, à savoir ;

### ➤ **La cohérence :**

Avoir une bonne communication et harmonie au travail est l'un des facteurs importants à l'implication du personnel, le salarié ne peut être impliqué s'il ne comprend pas ce qu'il fait ou ce que fait l'organisation pour laquelle il travaille, il doit donc être conscient de sa raison d'être ainsi des valeurs et des visions de l'entreprise. De ce fait, le manager doit garantir le même niveau d'informations pour tous ses collaborateurs, il doit les faire circuler correctement et les communiquer clairement afin d'éviter les malentendus.

### ➤ **La réciprocité :**

Comment l'employé peut-il s'impliquer dans une entreprise s'il ne sent pas que l'entreprise-elle-même est impliquée ? La réciprocité ne porte pas uniquement sur les rémunérations et les récompenses, mais plus généralement sur tous les signes qui indiquent l'engagement de l'organisation envers ses employés et qui contribuent à cette perception de réciprocité, comme la prise en compte des besoins particuliers, la reconnaissance...etc.

### ➤ **L'appropriation :**

Un employé ne peut être impliqué dans une entreprise s'il n'a pas un sentiment qu'elle lui appartient, cela s'agit de toutes les possibilités de se sentir en contrôle de ce que l'entreprise fait et pas seulement les politiques d'actionnariat.

## 2.5 LES VARIABLES ORGANISATIONNELLES RELATIVES A L'IMPLICATION :

Le terme « implication » est relatif à plusieurs autres concepts organisationnels, par la suite, nous allons déterminer ces variables

### 2.5.1 Implication et satisfaction au travail

*« La nature de la satisfaction procurée par l'environnement de travail est cyclique, elle est particulièrement sensible à la moindre variation de l'environnement, ce qui fait que, la satisfaction se dégrade très rapidement pour laisser place à un sentiment d'insatisfaction. De même, le sentiment d'insatisfaction ne s'installe pas dans la durée »<sup>1</sup>.*

---

<sup>1</sup>PARILLE, (P) : « **La Fidélisation Des Ressources Humaines** », édition Economica, Paris, 2004, p.65.

L'implication organisationnelle et la satisfaction au travail sont des positions professionnelles distinctes. La satisfaction au travail relève d'une logique organisationnelle, alors que l'engagement organisationnel relève d'une logique participative, ces deux logiques sont étroitement liées. Dans la plupart des cas, cette relation est positive et significative, ce qui signifie l'existence d'une relation causale entre l'implication organisationnelle et la satisfaction au travail.

### **2.5.2 Implication et fidélisation :**

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* »<sup>1</sup>.

Le concept de fidélité, appliqué aux employés, concerne un acteur de grande ancienneté dans l'entreprise, avec une très faible propension à rechercher et examiner les offres d'emplois externes, et, en général, ressent fortement le sentiment d'appartenance. Ainsi, la fidélité à l'entreprise correspond à la relation de confiance qui unit l'employé à son organisation et s'exprime à travers sa résistance à adopter un comportement opportuniste face à une offre d'emploi externe. Le défi pour un manager est de créer ou de développer une sorte de structure qui encourage l'employé à rester et à s'impliquer dans l'organisation et à fournir des avantages aux employés qui leur permettent de rester dans l'organisation.

### **2.5.3 Implication et relations de travail :**

Plus les salariés croient qu'ils ont de bonnes relations au travail, avec leurs supérieurs et leurs collègues, plus ils s'impliquent dans l'entreprise, ce qui favorise son bon fonctionnement. Il apparaît que les salariés soutenus dans leur travail par leurs supérieurs hiérarchiques s'impliquent plus que les autres.

En offrant une meilleure compréhension des attentes de la direction, cette dernière incite les employés à adhérer aux valeurs et aux objectifs de l'entreprise, devenant alors de véritables partenaires, ce qui renforce leur identité, les salariés auront une volonté de fournir des efforts supplémentaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise, ou plutôt ceux fixés par l'équipe dirigeante.

### **2.5.4 Implication et motivation :**

On peut définir la motivation ainsi : « *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* »<sup>2</sup>.

L'implication est souvent confondue avec la motivation, et pour éviter le confort de ces deux concepts, DECKER Jean François a proposé la définition suivante : « *la motivation, c'est la recherche préférentielle de certains types de satisfaction. Le terme 'préférentielle' signifie que la motivation revêt incontestablement un caractère individuel et sélectif ; chacun*

---

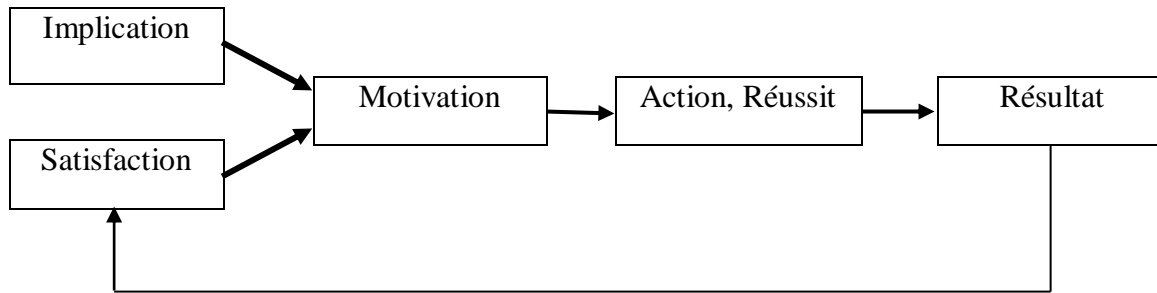
<sup>1</sup>PERETTI, (J-M) : « **Dictionnaire des Ressources Humaines** », éditions Vuibert, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2001, p.205.

<sup>2</sup>FANCES, (R) : « **Motivation Et Satisfaction Au Travail** », édition EPA, Paris, 1988, p.14.

*de nous recherche les satisfactions qu'il apprécie le plus ; ces préférences étant subjectives »<sup>1</sup>.*

La forte implication crée un climat favorable à la motivation, et la motivation est une raison d'agir. Cela est la raison pour laquelle quand un chef d'entreprise explique pourquoi il veut ses employés motivés, ce sont les effets de l'implication qu'il exprime.

**Figure II.3: Lien entre la satisfaction, l'implication, et la motivation selon DONNADIEU.**



**Source :** DELPHINE (S.J), « **Les survivant : vers une gestion différenciée des Ressources Humaines** », édition Harmanttan, 2005, p.111.

Selon le schéma de DONNADIEU, ces trois termes correspondent à une relation causale circulaire. L'implication sert à favoriser et améliorer le climat de travail, en motivant ainsi les employés à être mieux satisfaits.

### **2.5.5 L'implication et l'ambiguïté de rôle :**

L'ambiguïté du rôle est liée au manque ou à l'incertitude des informations nécessaires pour tenir au sein d'une organisation pour un rôle particulier, et ces informations ne sont pas disponibles au sein de l'entreprise, ou sont disponibles à un certain niveau et non communiquée à la personne qui en a besoin. Le stress et donc l'impact négatif sur l'implication des employés dans l'organisation qui va conduire à un sentiment d'ambiguïté.

On peut distinguer deux formes d'ambiguïté :

- ✓ L'ambiguïté de rôle objective : Correspond au rôle d'ambiguïté associé à la tâche à réaliser (ambiguïté sur le contenu du poste de travail, la manière dont la tâche confiée est réalisée, les attentes des sous-systèmes, etc.).
- ✓ L'ambiguïté de rôle subjective : elle traduit le comportement résultant de l'ambiguïté que rencontre l'individu en accomplissant son travail (c'est-à-dire les réactions et les perceptions des personnes dans l'environnement de l'individu qui doivent composer avec cette ambiguïté de rôle, et les conséquences sur lui-même, en termes de bien-être, de satisfaction et d'affirmation de soi.

<sup>1</sup>DECKER, (J-F) : « **Être Motivé et Réussir** », éditions d'Organisation, Paris, 1988, p.15.

### **3 Section 3 : L'implication du personnel dans la démarche qualité**

Le personnel est le cœur de chaque entreprise, il occupe une place prépondérante tant pour la mise en œuvre des processus que pour l'amélioration. L'entreprise doit donc assurer que ses employés aient conscience de leur importance dans la réalisation du Système de Management de la Qualité : cela est appelé « l'implication du personnel » qui est un des sept principes de management de la qualité et qui a un impact significatif sur la manière dont la démarche qualité est mise en œuvre.

Dans cette section, nous allons présenter la GRH selon les normes ISO, ensuite nous allons aborder le travail de groupe dans la démarche qualité et enfin nous allons voir l'implication du personnel dans une démarche qualité.

#### **3.1 LA GRH SELON LES NORMES ISO :**

Pour réussir le SMQ et aller au-delà de la certification, l'entreprise doit prendre en compte dans son SMQ toutes les activités des parties prenantes telles que : actionnaires, salariés, clients, fournisseurs, etc. La norme ISO 9004 donne à l'entreprise des « recommandations » sur les mécanismes d'auto-évaluation pour atteindre cet objectif. La GRHQ se compose de trois (3) activités principales, que nous détaillerons par la suite pour connaître leur orientation selon les normes ISO :

##### **3.1.1 Le recrutement et l'intégration :**

Le recrutement est l'étape initiale dans l'amélioration de la performance et de l'efficacité de l'organisation. Lors du recrutement, l'entreprise établit une relation de confiance avec ses nouveaux salariés et crée une source d'association et d'attachement avec eux. Le recrutement donc prouve la capacité de l'entreprise à embaucher des personnes prêtes à s'impliquer.

##### **3.1.1.1 La gestion prévisionnelle des emplois :**

La norme ISO 9004 impose au management d'assurer la disponibilité des compétences nécessaires afin de réaliser un travail efficient et efficace, et dépend de la capacité de l'entreprise à employer les bonnes compétences, au bon moment grâce à la gestion prévisionnelle des emplois<sup>1</sup>.

##### **3.1.1.2 Recruter et sélectionner :**

Le recrutement est le fondement de la gestion GRH, c'est le premier contact direct avec l'entreprise et ses potentiels futurs collaborateurs. Avec la décision d'initier une démarche qualité, l'organisation doit être prête en interne à acquérir et recruter<sup>2</sup> des personnes compétentes, et expérimenter de première main les pratiques du management de la qualité des RH.

---

<sup>1</sup>CHAMINDE, (B) : « RH& compétences dans une démarche qualité », édition AFNOR, Paris, 2005, p.363.

<sup>2</sup>BELLAICHE, (M) : « L'après-Certification ISO- 9001 », édition AFNOR, Paris, 2004, p.04.

Les décisions liées au recrutement doivent être fondées sur des informations fiables et pertinentes, en utilisant des méthodes et des techniques objectives. Tout en prenant en compte l'aspect psychologique des candidats, qui a un impact important sur leur comportement<sup>1</sup>.

### **3.1.1.3 Accueillir et intégrer :**

La période de d'intégration est une période importante car elle permet à l'organisation de valider la maturité, les compétences, les pratiques professionnelles et la capacité de ce nouvel employé à s'engager dans une voie d'amélioration continue. D'autre part, le candidat embauché se renseignera sur le poste en question et son importance, sa capacité à évoluer, à gérer des emplois au sein de cette entreprise, etc. Un suivi rigoureux pendant la période d'intégration permet à l'entreprise de sélectionner la bonne personne pour le bon poste. Cela facilite l'implication des nouveaux employés dans l'environnement de travail, et ils vont donner le maximum à leur travail et à leur organisation<sup>2</sup>.

### **3.1.2 La mobilisation du personnel :**

La démarche qualité est une aventure collective qui nécessite la participation active et volontaire de tous les collaborateurs. Le terme « implication du personnel », utilisé dans la norme ISO 9001, et l'exigence de définir les besoins et les attentes des employés dans leurs différentes dimensions par la norme ISO 9004, expriment fortement la place de l'engagement des employés conformément aux normes ISO<sup>3</sup>.

La mobilisation et l'implication du personnel permet de créer une culture commune entre les employés, et de favoriser le climat de partage du savoir-faire et d'échange d'informations entre eux. Réguler autour des valeurs communes, c'est les afficher et en parler quand elles ne sont pas respectées. Cela facilite aux employés de s'intégrer et de se faire partie de son organisme<sup>4</sup>. Cet élément doit être considéré comme une philosophie à long terme et la reprend comme un état d'esprit pour tous les membres de l'organisation, et la direction est dans l'obligation d'utiliser tous les moyens dont elle dispose afin de sensibiliser et mobiliser les employés dès leur entrée dans l'organisation<sup>5</sup>.

### **3.1.3 Développement du personnel :**

Le personnel de l'entreprise représente son patrimoine stratégique qui lui donne la possibilité de s'adapter à l'évolution du marché et à l'évolution de l'environnement dans lequel elle évolue et exerce ses activités. C'est pourquoi l'organisation doit fournir des méthodes valables afin d'assurer l'amélioration continue du capital humain :

#### **3.1.3.1 Le management de la formation :**

Afin d'améliorer le leadership, de renforcer l'implication, de résoudre des problèmes ou de corriger des incohérences, la formation<sup>6</sup> devient de plus en plus une nécessité. La raison pour laquelle les normes ISO sont concernées de former des cadres afin de répondre aux

---

<sup>1</sup>CHAMINDE (B):op.cit., pp.369-371.

<sup>2</sup>Ibid. pp.390-395.

<sup>3</sup>Ibid. p.73.

<sup>4</sup>BELLAICHE, (M) : op.cit., pp.16-27.

<sup>5</sup>CHAMINADE (B) : op.cit., p.419.

<sup>6</sup>CHAMINADE (B) : op.cit. pp.429-464.

besoins de l'entreprise en termes de compétence et d'efficacité, ce qui montre que la formation n'est pas une fin en soi, comme le considèrent de nombreux dirigeants et chefs d'entreprise.

Le terme « formation » regroupe les actions pédagogiques visant à favoriser l'apprentissage de l'individu et du groupe, afin de contribuer à la réussite de la démarche qualité, à l'atteinte des objectifs de l'organisation et au développement de ses salariés.

### **3.1.3.2 La gestion des carrières :**

La gestion des carrières est mentionnée dans la norme ISO 9004, c'est l'un des moyens que l'organisation utilise pour favoriser le développement de ses employés et atteindre ses objectifs. Cette gestion<sup>1</sup> consiste à faire le lien entre la situation actuelle de l'employé et la situation qu'il souhaite atteindre dans le futur à l'aide de divers modes de GRH. Cela facilite la gestion des écarts entre les ressources humaines actuelles et les besoins futurs de l'organisation.

## **3.2 LE TRAVAIL EN GROUPE DANS LA DEMARCHE QUALITE :**

Le travail de groupe peut être très efficace grâce à la contribution complémentaire des différents membres du groupe, mais une mauvaise gestion de cette forme de travail peut être une source de conflits entre les membres.

De nombreuses structures de travail en équipe existent afin de réaliser la démarche qualité au sein de l'organisation, c'est pourquoi nous allons en présenter quelques-unes ci-dessus, puis les objectifs de ces structures, et enfin les critères par lesquels la réunion devient effective :

### **3.2.1 Structures en équipe :**

Ces types d'équipes sont responsables de l'amélioration des performances, de la résolution de problèmes et de crises et de la réalisation de projets. Les cercles de qualité sont les structures de travail d'équipe les plus connues, c'est pourquoi nous allons les détailler un peu plus que les autres cercles :

#### **3.2.1.1 Cercle de la qualité :**

Les cercles de qualité représentent un outil de pilotage et une composante très importante de l'amélioration de la qualité. Cette méthode a été définie par Bernillon (A) et Cerutti (O) comme suit « *Le Cercle Qualité est un groupe de 6 à 10 bénévoles qui appartiennent à un même atelier ou ont des intérêts communs et durables et travaillent à l'amélioration de leurs problèmes quotidiens. Méthodologie pour le faire* »<sup>2</sup>. Les cercles de qualité sont essentiellement des outils de communication, destinés à partager les informations, à améliorer la compréhension des objectifs et à améliorer la qualité du travail.

La mise en place de cercles de qualité dans l'organisation ne doit pas être considérée comme un simple moyen de résoudre le dysfonctionnement, mais elle constitue également

---

<sup>1</sup>CHAMINADE (B) : op.cit., pp.309-320.

<sup>2</sup>BERNILLON (A) et CERUTTI (O), « **Implanter Et Gérer La Qualité Totale** », éditions d'Organisation, Paris, 1988, p.129.

une des preuves concrètes du style de management participatif qui devient également irréversible dès son engagement.

Les cercles de la qualité peuvent être classés dans deux dimensions, à savoir<sup>1</sup> :

Une dimension économique : les cercles de qualité permettent de :

- Améliorer la performance
- Améliorer la productivité
- Réduire les coûts de non qualité
- Les employés améliorent leur propre travail

Une dimension essentiellement sociale, on parle ici de :

- Favoriser le travail en groupe et renforcer les relations au travail
- Faire adhérer le personnel et faciliter son implication.
- Favoriser la communication et faciliter le partage d'informations.
- Créer une relation de confiance entre l'employé et son supérieur.

Le bon fonctionnement des cercles de qualités nécessite quelques conditions, notamment :

- La clarté du management, et la transparence dans la conduite des actions.
- Une atmosphère ouverte qui favorise l'esprit critique entre les employés.
- Avoir un sens de responsabilité

Les cercles qualité doivent être largement encadrés par des animateurs disposant des compétences nécessaires, avec une réelle coordination afin de bien jouer leur rôle au sein de l'organisation.

### **3.2.1.2 Equipes d'amélioration de la qualité**

Durant des années 1980, Juran a standardisé le concept "équipe d'amélioration de la qualité" qui vise à résoudre un problème chronique commun, ou à mettre en œuvre un projet transversal, afin de réduire les coûts, d'augmenter la productivité et d'améliorer la qualité. Les critères de sélection et d'inclusion des membres participants sont des critères d'expertise plutôt que hiérarchiques.

### **3.2.1.3 Le Brainstorming**

C'est une des techniques du management de la qualité, elle consiste à étudier et à analyser les techniques de gestion, afin d'en tirer le meilleur parti possible. Cela se fait par le biais d'un processus de recherche continu, d'analyse comparative, d'adaptation et de mise en œuvre des meilleures pratiques afin d'améliorer la performance des processus dans l'organisation.

Cette méthode peut être utilisée pour définir les objectifs de l'entreprise. Il s'agit donc d'une méthode créative qui permet de produire un maximum d'idées en groupe sur un thème

---

<sup>1</sup>BERNILLON (A) et CERUTTI (O) :« **Implanter Et Gérer La Qualité Totale** », op.cit, p.129.

donné<sup>1</sup>. Nous commençons par définir le problème, puis en supposant les causes, et enfin en imaginant des solutions.

#### **3.2.1.4 Equipes de résolution de problèmes**

C'est une méthode standardisée par la société américaine "Ford", et cette méthode vise l'intervention d'une équipe composée de membres de différents services ou départements concernés, afin de résoudre un problème ponctuel et dispersé dont les causes n'ont pas été identifiées dans le management opérationnel.

#### **3.2.1.5 Equipes de projet :**

Afin de surmonter une crise, l'équipe projet réunit les meilleurs experts et spécialistes de l'organisation. Ces membres peuvent être affectés à temps plein lors de la crise et leurs interventions se concentrent sur la résolution de problèmes urgents et épisodiques.

### **3.2.2 Les objectifs de travail en groupes**

On ne peut pas résumer la qualité comme un modèle, elle constitue un projet de changement complet au sein de l'organisation, qui nécessite une communauté de toutes les parties intéressées. Ainsi, le travail d'équipe est l'un des moteurs de cette évolution vers l'amélioration de la performance.

On peut diviser les objectifs du travail en groupes en deux types principaux, à savoir :

#### **3.2.2.1 Pour l'employé :**

- Susciter la volonté d'intégration et d'implication du personnel dans la démarche qualité.
- Créer une adhésion forte entre les membres du groupe, en leur donnant un esprit de coopération et de partage de culture, ce qui réduit les conflits interpersonnels.
- Favoriser le management participatif tout en tenant compte de l'avis des salariés, et améliorer leurs relations avec les supérieurs.
- Les réunions font partie des outils de formation et d'apprentissage qui permettent de développer les compétences des employés.

#### **3.2.2.2 Pour l'entreprise :**

- La résolution efficace des problèmes, qui aide l'entreprise à atteindre les performances souhaitées par l'amélioration continue.
- Renforcer la communication interne au sein de l'entreprise et permettre aux employés de mieux partager entre eux les informations autour de la qualité.
- Améliorer la collecte d'informations, et recevoir de nouvelles idées qui intéressent l'entreprise.
- Assurer la motivation du personnel.

---

<sup>1</sup>ERNOUL, (R) : « **Le grand livre de la qualité** », édition AFNOR, Paris, 2010, p.48.

### **3.2.3 Gestion des réunions :**

La gestion des réunions fait partie des activités managériales pour organiser les activités et les décisions de l'entreprise, ce qui nécessite un esprit d'apprentissage très fort. La qualité des réunions organisées au sein de l'organisation constitue un axe stratégique pour améliorer sa performance. D'autre part, les réunions inefficaces coûtent cher et perpétuent la faible efficacité de l'entreprise.

La gestion efficace des réunions nécessite les éléments suivants :

- Le respect des règles et procédures qui déterminent son efficacité.
- Définir à l'avance et convenez sur les objectifs les missions de la réunion.
- Invitez les dirigeants et les membres qualifiés.
- Améliorer la communication entre les membres participants.
- Impliquer et motiver les participants.
- L'évaluation de l'efficacité de chaque réunion.

Les participants sont sélectionnés selon des critères précis, ces membres doivent :

- Être responsables et concernés par les missions de la réunion
- Avoir les compétences, le savoir-faire et les connaissances nécessaires.
- Être capables de prendre des décisions prévisibles.

### **3.3 L'APPORT DE L'IMPLICATION DU PERSONNEL A LA REUSSITE D'UN SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE :**

La démarche de certification vise principalement à rationaliser le processus d'un organisme afin d'augmenter la satisfaction du client et d'adapter la démarche d'amélioration continue. Pour atteindre ces multiples objectifs, le facteur humain doit être pris en compte avant, pendant et après la démarche de certifications<sup>1</sup>.

« L'implication du personnel » est l'un des facteurs clés d'une démarche qualité réussie dans l'ensemble de l'organisation, et d'une optimisation de l'investissement dans le capital humain pour créer de la valeur ajoutée. La norme ISO 9004 est au cœur de ce sujet, exigeant l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience de l'organisation, y compris le SMQ, par l'implication des employés

La grande importance de l'implication du personnel dans la démarche qualité montre qu'elle joue un rôle majeur dans la réussite du SMQ. Le point que nous traiterons dans cette partie :

#### **3.3.1 Assurer l'engagement des employés dans la démarche qualité :**

« L'engagement des employés<sup>2</sup> » reflète l'investissement de ces derniers dans leur travail, il est conditionné par l'importance que cet homme attache à son métier, et la valeur

---

<sup>1</sup>BELLAICHE (M), op.cit., p.3.

<sup>2</sup>CHAMINADE, (B): op.cit. p.74.

qu'il accorde à ce travail. L'implication<sup>1</sup> décrit l'état d'esprit du salarié vis-à-vis de son organisation en tant qu'environnement professionnel. Le tableau suivant montre les niveaux d'attachement et leur impact sur la qualité :

**Tableau II.1: Niveau d'attachement et son impact sur la qualité.**

	<b>Engagé</b>	<b>Désengagé</b>
<b>Impliqué</b>	Salarié satisfait et motivé, il a cœur à faire correctement son travail dans un esprit de qualité. Il restera malgré une proposition externe intéressante.	Toujours attaché à son entreprise. Le niveau de qualité de son travail risque de baisser si l'entreprise ne cherche pas à répondre à ses exigences.
<b>Non-impliqué</b>	Le salarié ne reste pas que pour l'intérêt de son travail, le niveau de qualité de son travail dépendra de son sentiment envers son responsable.	Salarié démobilisé pour lequel le niveau de qualité de son travail n'est pas une préoccupation.

**Source :** Benjamin CHAMINA « **RH & Compétences dans une démarche qualité** », ANFOR 2005, p.75.

Ce tableau montre que l'implication d'un salarié ne diminue pas nécessairement en même temps que son engagement dans son travail, d'autre part, un salarié plus impliqué se désengagera moins vite à son entreprise.

L'implication du personnel à leur milieu professionnel a pour but d'atteindre certains objectifs<sup>2</sup> tels que :

### **3.3.1.1 Soutenir les salariés :**

L'implication du personnel consiste à aider les employés à conserver leur emploi, à développer leurs compétences et à répondre à leurs besoins. Ce qui transformera pas à pas un organisme vivant en une organisation qualifiée.

### **3.3.1.2 Créer des équipes performantes :**

La performance de l'équipe dépend de la participation de chaque membre de l'équipe travaillant en collaboration avec ses collègues. L'utilisation de compétences complémentaires est devenue de plus en plus une nécessité en raison de la complexité des emplois, et ce sont ces compétences qui nécessitent fortement l'interaction entre les collègues

<sup>1</sup>CHAMINADE, (B): op.cit.p.75.

<sup>2</sup>Ibid. pp.76-78.

Ce comportement rend facile le transfert de compétences, la résolution de problèmes et renforce la cohésion lors des périodes difficiles, ce qui améliore la relation de confiance entre les membres et les oblige à agir dans le meilleur intérêt de l'entreprise. Cela favorise de plus en plus la contribution individuelle au travail d'équipe, et à la démarche globale de l'entreprise telle que la démarche qualité.

### **3.3.1.3 Renforcer le sentiment d'appartenance :**

L'implication est un facteur de satisfaction, de croissance et d'amélioration des employés. Tous les employés ont besoin de sentir qu'ils font partie de l'entreprise et de sentir qu'ils ont un impact sur la qualité des produits ou des services offerts aux clients.

### **3.3.2 Le comportement qualité :**

Le premier déterminant du succès de la démarche qualité est le comportement<sup>1</sup> des membres de l'organisation, car la recherche de l'excellence commence par la réflexion personnelle et l'exercice de la créativité de l'individu, puis elle s'appuie sur des comportements conformes à la qualité. Le comportement professionnel dépend du niveau de maturité de l'employé, et affecte la manière dont l'activité est accomplie, et cette dernière elle-même dépend du niveau de compétence et du niveau d'implication de cet employé.

Le comportement de qualité<sup>2</sup> est essentiel au développement de performance de qualité à tous les niveaux de l'entreprise, il permet aux membres de :

#### **3.3.2.1 Identification et résolution de problème**

L'implication du personnel vise à identifier les principales causes et sources de problèmes. Cela permet aux membres de l'organisation d'utiliser des compétences de synthèse et d'analyse pour les résoudre plus rapidement. Pour prévoir les problèmes potentiels et fournir des solutions préventives en utilisant de différentes méthodes de qualité. Ce processus de résolution de problèmes permet à l'entreprise d'éliminer les écarts de qualité, de mieux s'adapter aux exigences du SMQ et d'adopter l'esprit d'amélioration continue.

#### **3.3.2.2 Créativité et innovation :**

Avoir un comportement qualité, c'est aussi savoir utiliser la créativité des employés, avoir le sens du risque pour développer des idées intéressantes et évaluer ou innover leurs pratiques.

#### **3.3.2.3 Améliorer la motivation :**

L'implication du personnel est un moyen de débloquent les freins individuels liés au partage du savoir-faire et des connaissances des employés au sein de l'organisation. Cela contribue à les motiver et leur donne un sentiment de confiance pour améliorer la performance, la performance, l'efficacité et l'efficience de l'organisation.

---

<sup>1</sup>CHAMINADE, (B): op.cit. pp.420-428.

<sup>2</sup>Ibid. pp. 423-424.

## **Conclusion :**

Ce chapitre nous montre que la satisfaction du personnel devient de plus en plus une exigence primordiale à l'entreprise pour atteindre les meilleures performances et faire face aux changements du marché. C'est pourquoi l'entreprise s'appuie sur un système de management de la qualité bien installé.

Pour assurer le bon déroulement de cette démarche, l'entreprise doit prendre en compte un facteur essentiel pour tout lancement, accompagnement, succès et amélioration de la démarche qualité, qui est « l'implication du personnel » qui est l'un des principes de base du management de la qualité.

Ce chapitre nous a permis de comprendre les notions essentielles de la GRH et de l'implication du personnel, et d'après une combinaison avec le premier chapitre, nous avons vu l'importance de l'implication du personnel dans un système de management la qualité.

**Chapitre III : L'évaluation de l'implication  
du personnel d'Air Algérie dans le système  
de management de la qualité**

## **Introduction :**

Après avoir présenté les aspects théoriques du concept qualité et de l'implication du personnel dans un système de management de la qualité dans les deux chapitres qui précédent. Et dans le cadre de mettre en pratique ces concepts théoriques développés, nous avons opté pour la compagnie « **Air Algérie** ».

Au cours de ce chapitre, nous allons entamer 2 sections, dans la 1<sup>ère</sup> section, nous allons présenter l'organisme d'accueil et la 2<sup>ème</sup> section va inclure l'analyse des résultats de l'étude.

## 1 Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil

Cette section est divisée en trois parties. Dans la première partie nous allons faire une présentation générale de la compagnie aérienne Air Algérie, en suscitant notamment son historique, son organigramme, ses missions, ses moyens, ses objectifs ses certifications et ainsi son analyse SWOT. Tandis que La deuxième partie va inclure la présentation de la direction qualité et sécurité aérienne et le système de management de la qualité d'Air Algérie.

### 1.1 PRESENTATION GENERALE DE LA COMPAGNIE AERIENNE AIR ALGERIE :

#### 1.1.1 Présentation :

Air Algérie est une compagnie aérienne nationale algérienne qui a été créée en 1947, c'est une Entreprise Publique Economique/Société Par Action avec un capital social de **60.000.000.000,00 DA**, elle évolue en tant qu'EPE/SPA depuis février 1997. Son siège social est situé à : 1, place Maurice AUDIN, Alger, Algérie<sup>1</sup>.

Air Algérie est l'une des grandes compagnies aériennes d'Afrique, elle couvre un réseau de 96 400 km et elle transporte chaque année plus de 3 000 000 passagers et près de 20 000 tonnes de fret avec une flotte de 59 appareils. Elle est membre de l'AFRAA (Association des compagnies aériennes africaines), de l'IATA (association internationale du transport aérien) et de l'AACO (Arab Air Carriers Organization).

Sa principale mission est de garantir le transport des passagers, bagages, courriers et fret dans les meilleures conditions de sécurité, régularité et confort<sup>2</sup>.

Le groupe possède 3 filiales :

- Air Algérie Cargo ;
- Air Algérie Catering.

#### ❖ Fiche signalétique :

L'identité de « Air Algérie » peut se résumer dans la fiche signalétique suivante :

**Tableau III.1: Fiche signalétique d'Air Algérie.**

Logo	
Dénomination	AIR ALGERIE
Domaine d'activité	Le transport aérien
Forme juridique	EPE /SPA

<sup>1</sup> Document interne de la compagnie.

<sup>2</sup> Document interne de la compagnie.

### Chapitre III : l'évaluation de l'implication du personnel d'Air Algérie dans le système de management de la qualité

Capital	60.000.000.000,00 DA
Registre de commerce	RC : 00B0091100
Siege social	1, place Maurice Audin 16000
Site web	<a href="https://www.airalgerie.dz/">https://www.airalgerie.dz/</a>

**Source :** document interne d'Air Algérie

#### 1.1.2 Historique<sup>1</sup>

**1947 :** la naissance d'Air Algérie, en exploitant un réseau principalement orienté vers la France.

**1963 :** après l'indépendance, l'état prend 51% du capital d'Air Algérie en laissant 49% détenus par Air France, Air Algérie devient donc une compagnie nationale sous tutelle du ministère des transports.

**1970 :** Air Algérie a renouvelé sa flotte après avoir détenir 83% de son capital par l'état algérien.

**1971 :** l'acquisition de deux Boeing 727-200 venant de Seattle (USA) à Alger, Air Algérie est donc devenu la première en Afrique qui a utilisé des aéronefs type Jet.

Le 15 décembre 1972 : l'état algérien détient 100% du capital d'Air Algérie, mais cette nationalisation ne sera effective qu'en 1974.

**1973 :** l'état intègre à Air Algérie la société de travail aérien (S.T.A), cette dernière devient La Société Nationale De Transport Et De Travail Aérien Air Algérie.

**1983 :** Air Algérie est divisée en deux entités distinctes, l'une pour les lignes nationales (I.A.S), incluant la desserte d'un réseau intérieur de 24 escales. L'autre est pour les opérations internationales (34 escales en Afrique et en Europe).

**1984 :** les deux entités citées précédemment se fusionnent à nouveau en une seule entreprise à laquelle revient la charge de la gestion des aéroports.

**1987 :** Air Algérie est déchargée de la gestion des aéroports.

**17 février 1997 :** Air Algérie devient une EPE (Entreprise Publique Economique) ayant le statut d'une SPA (Société Par Action) avec un capital de 2.500.000.000,00 DA.

**1998 :** libéralisation du transport aérien.

---

<sup>1</sup> Document interne de la compagnie.

### Chapitre III : l'évaluation de l'implication du personnel d'Air Algérie dans le système de management de la qualité

**2000-2002** : air Algérie s'engage dans une politique d'augmentation de son capital, ce dernier est donc porté à 6 milliards de dinars en 2000 puis à 14 milliards de dinars en 2002.

**06 mars 2004** : Air Algérie a connu son accident le plus meurtrier de son histoire. Le Boeing du vol n°6289 entre Tamanrasset et Alger s'est écrasé juste après son décollage à Tamanrasset et 102 des 103 personnes à bord trouve la mort.

**2006** : crash d'un avion-cargo en Italie, 3 personnes ont trouvé la mort.

**2007** :

- L'ouverture de la ligne directe Alger – Montréal.
- Le capital de la compagnie est porté à 43 milliards de dinars.
- Le président Mohamed Tayeb Benouis est décédé.

**2008** : nomination du nouveau PDG Abdelwahid Bou Abdallah.

**2009** : Air Algérie a ouvert une ligne directe Alger – pékin, ainsi que l'achat de 11 avions pour une valeur de 111 millions de dollars (accord de l'état algérien).

**2010** : Air Algérie a été menacé par l'organisation européenne de l'aviation civile de l'inscrire à la liste noire si elle ne conforme pas aux règles de sécurité européenne.

**2011** :

- L'union européenne (UE) impose la taxe carbone qui est appliquée par Air Algérie à partir de 2012.
- Mohamed Salah Boultif devient le nouveau PDG de la compagnie suite à une grève du personnel.

**Le 24 juillet 2014** : un MD-83 de la compagnie aérienne espagnole Swift air qui opérait pour Air Algérie le vol 5017 disparaît des radars et s'écrase 50 minutes après son décollage du Burkina Faso au nord du Mali, dans la région de Gossi, près de la frontière avec le Burkina. Il transportait 118 passagers de 16 nationalités différentes.

**2015** :

- La compagnie travaille à s'équiper de nouveaux avions, deux Boeing 737-700 C et huit Boeing 737-800. Sa volonté de faire de l'aéroport d'Alger Houari Boumediene un hub avec l'objectif d'atteindre 10 millions de passagers par an. Les axes prévus : redéploiement vers l'Afrique qui entrera dans sa phase active, ouverture de nouvelles routes vers les Etats-Unis et l'Asie
- Le 16 février 2015, un airbus A330 du vol AH 1004 venant d'Alger rate son atterrissage à l'aéroport d'Orly et termine sa course dans l'herbe. Il transportait 132 passagers à bord et il n'y avait aucun blessé.
- Le 2 avril 2015, la compagnie réceptionne l'un des trois Airbus A330-200 commandés en 2014 dans le cadre de son plan de développement 2013-2017.

### Chapitre III : l'évaluation de l'implication du personnel d'Air Algérie dans le système de management de la qualité

- Le 24 mai 2015 : nomination de Mohamed Bouderbala comme PDG d'Air Algérie par le chef d'état algérien.
- Le 30 mai 2015, elle réceptionne le deuxième Airbus A330-200.
- Le 1<sup>er</sup> juillet 2015, elle réceptionne le troisième Airbus A330-200.
- La compagnie débute le programme de formation 200 pilotes au niveau de l'école « CAE Oxford Aviation Academy »

**2016** : Air Algérie ouvre quatre nouvelles bases à Oran, Constantine, Annaba et Ouargla et se dote d'un B737-700 convertible pour le fret.

**2017** : ouverture des lignes directes Oran – Montréal et Ouargla – Tunis et en 16 février, le conseil d'administration se réunis et élit Bakhouche Alleche comme DG par intérim et Abbode Achour comme président du conseil d'administration de l'entreprise.

**2018** :

- 02 décembre 2018, l'ouverture de la ligne Alger – Libreville au Gabon
- 03 décembre 2018, l'ouverture de la ligne Alger – Douala capitale économique de Cameroun.
- 18 décembre 2018, l'ouverture de la ligne Alger – Charleroi.
- L'ambassadeur des Etats-Unis à Alger a annoncé à Constantine qu'une ligne directe Alger- New-York est à l'étude.

**2019** : en janvier de cette année, Air Algérie trouve un accord pour vendre ses 3 Boeing 767-300 à une entreprise privée Américaine. Cette dernière a quitté l'aéroport d'Alger Houari Boumediene le 27/01/2019 en direction des Etats-Unis.

**2020** : arrêt d'activité à cause de la crise sanitaire COVID-19.

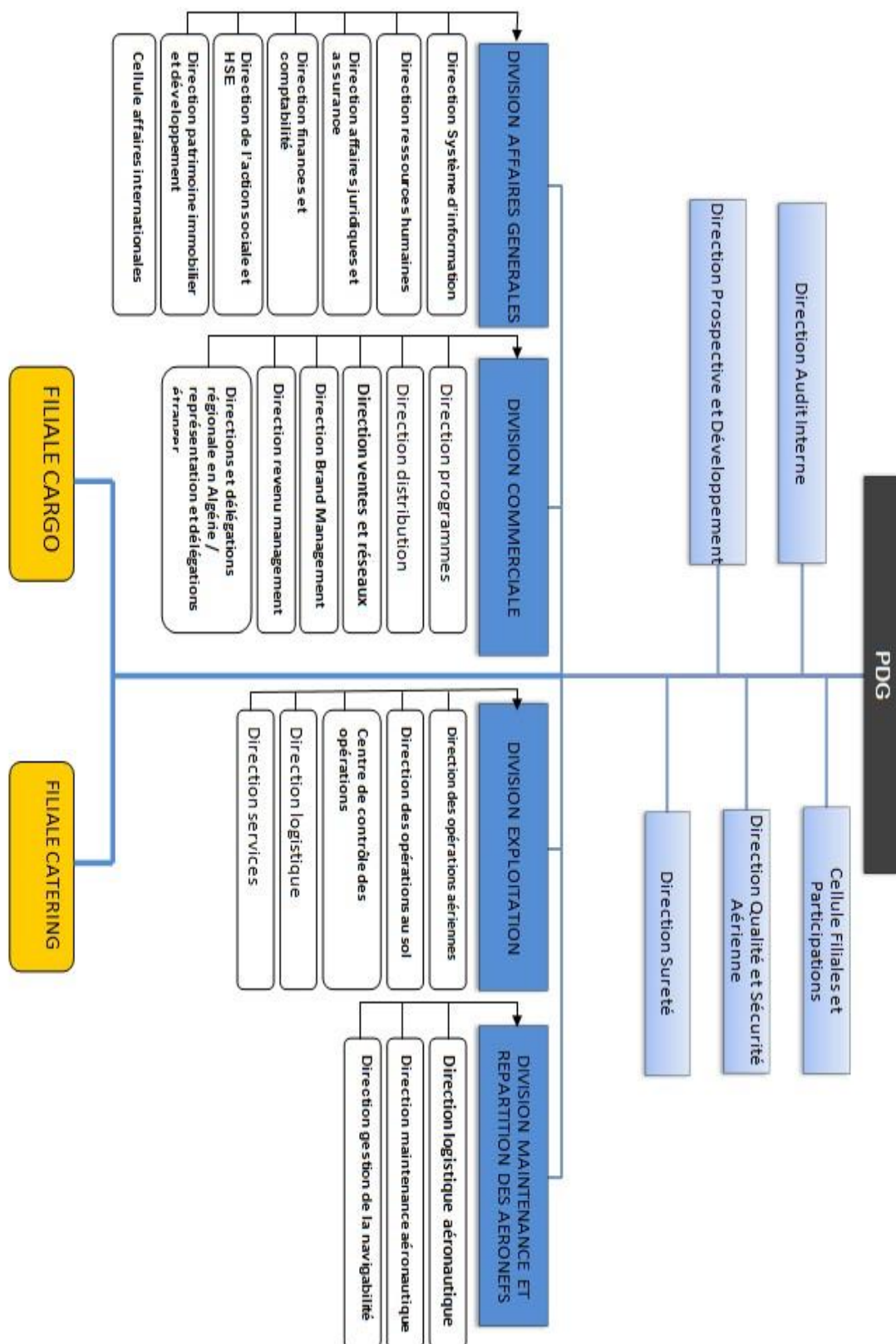
**2021** :

- Nomination du nouveau PDG Mesroua Amine Debaghine.
- Modification de l'organigramme de la compagnie.
- La reprise des vols progressivement.

**2022** : modification de l'organigramme de la compagnie.

#### 1.1.3 Organigramme :

Figure III.1 : organigramme d'Air Algérie.



Source : réalisé par nous-mêmes d'après un document interne de l'entreprise.

#### 1.1.4 Missions, moyens et objectifs

##### 1.1.4.1 Missions :

Les principales missions d'Air Algérie se résument dans<sup>1</sup> :

- L'exploitation des lignes nationales et internationales dans le cadre de garantir le transport régulier et non régulier des passagers, bagages, courriers et frets, ainsi que les conventions et accords internationaux ;
- Le développement et la gestion des installations destinées aux publics et aux opérations de fret dans la cadre de promouvoir les prestations commerciales au niveau des aéroports ;
- L'avitaillement des avions, l'entretien et la maintenance des aéronefs et équipements dans des conditions fixées par le ministère du transport.

##### 1.1.4.2 Moyens :

###### ➤ Moyens humains :

Air Algérie a su investir dans la formation du personnel, si bien qu'elle ne dispose aujourd'hui que d'un personnel de nationalité algérienne<sup>2</sup> :

- Un personnel de conduites des aéronefs qui lui confère une grande réputation de sécurité ;
- La maintenance de sa flotte assurée par son propre personnel ;
- Un centre hôtelier ou commissariat (Catering) lui permettant de couvrir ses besoins au départ de l'Algérie, ainsi que l'assistance des compagnies étrangères.

Air Algérie aujourd'hui compte un effectif de **8153** employés ; les catégories de son personnel se répartissent comme suit :

\* 6194 personnels au sol.

\* 1959 personnels navigants (techniques et commerciaux).

###### ➤ Moyens matériels :

Air Algérie dispose 56 avions dont : 50 avions passagers, 04 avions convertibles (PAX/cargo), et 01 avion-cargo.

---

<sup>1</sup> Document interne de la compagnie.

<sup>2</sup> Document interne de la compagnie.

**Tableau III.2 : Moyens matériels d'Air Algérie de l'année 2022.**

Avions	Modèle	Nombre D'avions
<b>Avions Passagers</b>	A330-200	08
	B737-800	25
	B737-600	05
	ATR72-500	10
	ATR72-600	03
<b>Avions Convertibles (PAX/Cargo)</b>	ATR72-500	02
	B737-700C	02
<b>Avion-Cargo</b>	L 100-30	01
	Hercules	
<b>Total</b>		56

**Source** : document interne de la compagnie.

#### **1.1.4.3 Objectifs :**

Dans le cadre de sa politique de développement, la direction générale d'Air Algérie a fixé les objectifs stratégiques suivants<sup>1</sup> :

- Augmenter des parts de marché et atteindre un objectif de 80% du taux de ponctualité ;
- La satisfaction de manière ponctuel et régulière les demandes de ses clients ;
- Améliorer l'image de l'entreprise et mettre en œuvre des outils afin de s'adapter à un environnement concurrentiel ;
- Réduire les couts d'exploitations et de maintenance ;
- Améliorer la qualité de service afin de fidéliser sa clientèle ;
- Améliorer les structures commerciales ;
- Créer des relations de partenariat nationales et internationales dans les domaines commerciaux et techniques.

#### **1.1.5 Les certifications de la compagnie :**

Air Algérie dispose 4 certifications<sup>2</sup> :

- Le certificat EASA.
- DACM.
- Le certificat IOSA délivré par IATA.
- Le certificat ISO : Air Algérie est certifiée ISO selon la norme ISO 9001-2015 (le certificat se renouvèle chaque 3 ans).

**N.B** : les certifications IOSA et ISO sont gérées par la direction Qualité et sécurité aérienne.

<sup>1</sup> Document interne de la compagnie.

<sup>2</sup>Document interne de la compagnie.

### 1.1.6 L'analyse SWOT de la compagnie

**Tableau III.3: L'analyse SWOT d'Air Algérie.**

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Situation Géographique du Pays</li> <li>- Compagnie Nationale.</li> <li>- Ouverture de la nouvelle aéroport d'Alger (2018).</li> <li>- Diversité du réseau AH et ouverture de nouvelles dessertes.</li> <li>- Accord aérien et partenariat avec d'autres compagnies aériennes (Code Share/Alliances).</li> <li>- Forte demande durant les périodes estivales, Omra et Hadj.</li> <li>- Migration vers un nouveau PSS (Passenger services system).</li> <li>- Diversification des modes de paiement (ventes en dinars).</li> <li>- Réseau de vente très dense (AH/IA).</li> <li>- Certification ISO/IOSA/PART 145.</li> <li>- Site web AH.</li> <li>- Acquisition d'un système de divertissement à bord pour les vols long courrier.</li> <li>- Produits et offres via le Programme de Fidélisation</li> <li>- Vente en ligne via le Contact Center.</li> <li>- Grilles tarifaires diversifiées et compétitives.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lignes déficitaires.</li> <li>- Coût de distribution élevé.</li> <li>- Qualité de service.</li> <li>- La promotion et communication du produit AH faible.</li> <li>- Communication Interne/Externe.</li> <li>- Lourdeur dans les procédures administratives et financières.</li> <li>- Sureffectif</li> <li>- Formation du personnel.</li> <li>- Arrêt de l'activité à cause de la Crise Sanitaire COVID-19.</li> </ul>
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Membre de toutes les associations internationales et régionales (IATA, AFRAA, AACO, ...)</li> <li>- Filialisation des métiers (Catering, Cargo...)</li> <li>- Systèmes Management de la Qualité/Sécurité.</li> <li>- Nouveau Siège AH.</li> <li>- Contact Center pour les campagnes DZ et FR.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concurrence (Compagnies Majors et Low-cost)</li> <li>- Dépréciation de la monnaie nationale.</li> <li>- Saturation des aéroports.</li> <li>- Persistance de la Crise Sanitaire COVID 19.</li> </ul>

**Source** : document interne de la compagnie.

## 1.2 PRESENTATION DE LA DIRECTION QUALITE ET SECURITE AERIENNE ET LE SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE D'AIR ALGERIE :

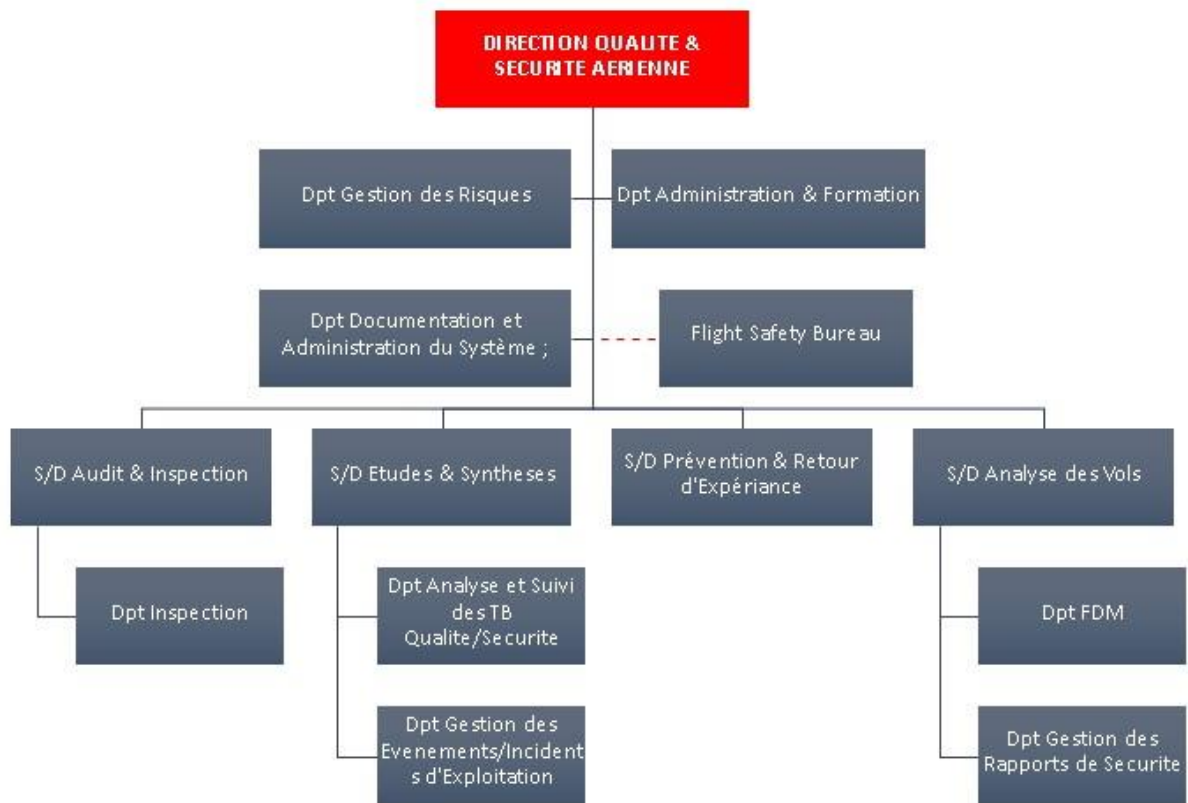
### 1.2.1 Présentation

La DQSA est placée sous l'autorité du Président Directeur Général. Elle comporte 2 adjoints, l'un chargé du contrôle de conformité et le second chargé de la sécurité et de la gestion des risques et qui auront autorité sur toutes les sous directions pour la mise en œuvre des 2 systèmes.

Le DQSA est assisté par un organe qui est le Flight Safety Bureau qui a une fonction d'expertise en matière de sécurité des vols<sup>1</sup>.

### 1.2.2 Organigramme de la DQSA

Figure III.2: Organigramme de la direction qualité et sécurité aérienne.



Source : document interne de l'entreprise.

### 1.2.3 Les missions et objectifs de la DQSA :

<sup>1</sup> Document interne de la compagnie.

## Chapitre III : l'évaluation de l'implication du personnel d'Air Algérie dans le système de management de la qualité

### 1.2.3.1 Missions :

La mission de la DQSA est de mettre en place les systèmes de management qualité et sécurité (SMS et SMQ) conformément aux exigences réglementaires nationales et internationales et de développer le programme d'analyse des vols<sup>1</sup>.

### 1.2.3.2 Objectifs :

Afin de satisfaire ses clients, Air Algérie s'est fixé les objectifs de qualité suivants pour 2021-2022<sup>2</sup> :

- Améliorer la ponctualité et la régularité des vols.
- Assurer une bonne communication avec les passagers : agence, escale et à bord.
- Améliorer le confort à bord : propreté, repas...
- Développer le professionnalisme du personnel.

### 1.2.4 Système de Management de la qualité :

Un système de management de la qualité définit l'ensemble de la structure organisationnelle, des responsabilités de chaque intervenant, des procédures, des procédés et des ressources pour mettre en œuvre une politique performante.

La compagnie a donc mis en œuvre son Système de Management de la Qualité afin de contrôler la conformité des activités par rapport aux manuels et procédures établis en accord avec les exigences réglementaires, pour répondre aux attentes des clients /PIPen matière de sécurité et de qualité.

Pour ce faire, le Directeur général a Décliné la stratégie de l'entreprise par l'identification d'objectifs Qualité à travers :

- La mise en œuvre, à tous les niveaux de la compagnie, des processus nécessaires au Système de Management de la Qualité et la détermination des séquences d'interactions de ces processus. (Voir manuel des processus),
- La prise en compte dans la planification des processus des opportunités, des risques,
- La mise en œuvre des mesures d'atténuation des risques, et actions face aux risques et opportunités,
- La mise à disposition des ressources nécessaires,
- La mesure des indicateurs, la surveillance de l'atteinte des objectifs et l'analyse de ses processus,
- La mise en œuvre des actions nécessaires pour obtenir les résultats planifiés et permettre l'amélioration continue de ces processus,
- L'ajustement des objectifs après une analyse des résultats de mesure.

---

<sup>1</sup> Document interne de la compagnie.

<sup>2</sup> Document interne de la compagnie.

### **1.2.5 Domaine d'application du SMQ :**

Le Système de Management de la Qualité s'applique à toutes les zones d'activité de l'entreprise Air Algérie ; il ne prévoit aucune exclusion par rapport aux exigences de la norme ISO 9001<sup>1</sup>.

Les produits/services réalisés par la compagnie sont :

- Le transport des passagers par lignes régulières ou vols charters ;
- Le transport de marchandises.

## **2 Section 2 : le cadre méthodologique**

Nous avons consacré cette section pour exposer la méthodologie choisie pour réaliser notre étude et aussi pour présenter les résultats obtenus et leur analyse.

### **2.1 L'OBJECTIF DE L'ETUDE :**

L'objectif principal de notre étude est d'évaluer l'implication du personnel d'Air Algérie en général, et leur implication avant et pendant la crise sanitaire du COVID-19 en particulier.

### **2.2 LA DEMARCHE DE L'ENQUETE :**

Pour vérifier les hypothèses et répondre à la problématique de notre recherche, nous avons opté pour mener une étude qualitative et une autre quantitative sur le terrain. Cela va nous permettre à atteindre l'objectif de notre recherche.

### **2.3 LES OUTILS UTILISES LORS DE L'ENQUETE :**

Pour évaluer l'implication du personnel d'Air Algérie, nous avons opté dans l'étude qualitative pour un entretien destiné aux responsables qualité de chaque direction pour avoir un aperçu sur leur impression concernant l'implication des employés.

Pour vérifier les résultats obtenus de cette étude, nous avons opté pour une autre étude qui est l'étude quantitative, cette dernière a été réalisée à la base d'un sondage en s'appuyant sur la méthode du questionnaire.

Nous avons choisi ces deux outils parce que nous avons trouvé qu'ils sont adéquats pour la récolte d'informations nécessaires qui permettent de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de notre recherche.

Sur cela nous avons trouvé qu'il est nécessaire de présenter ces outils avant de passer à l'analyse des résultats obtenus.

#### **2.3.1 L'entretien**

Un entretien est : « *Un rapport oral, en tête à tête, entre deux personnes dont l'une transmet à l'autre des informations sur un sujet prédéterminé* »<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Document interne de la compagnie.

## Chapitre III : l'évaluation de l'implication du personnel d'Air Algérie dans le système de management de la qualité

Il existe une autre définition qui est la suivante : « *procédé d'investigation utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations en relation avec des objectifs fixés* »<sup>2</sup>.

### ❖ **Le type d'entretien choisi :**

Il existe 3 types d'entretien : l'entretien non-directif, l'entretien semi-directif et l'entretien directif.

Notre enquête est basée sur un entretien directif car il s'apparente au questionnaire. Dans le cadre de cet entretien, nous avons organisé une réunion avec les responsables de différentes directions d'Air Algérie et à qui nous avons posé des questions selon un protocole strict, fixé à l'avance. La transmission a été faite verbalement et non pas par écrit.

### **2.3.2 Le questionnaire**

Un questionnaire se définit comme : « *une technique de collecte de données quantifiables qui se présente sous la forme d'une série de questions posées dans un ordre bien précis* »<sup>3</sup>.

L'enquête par questionnaire permet le recueil d'informations dans le but de comprendre si le fonctionnement est bien ou pas.

On peut utiliser plusieurs méthodes pour faire passer un questionnaire :

- Par téléphone ;
- Par format papier ;
- A travers les réseaux sociaux ;
- Par mail ;
- Etc.

Dans notre cas nous avons utilisé la méthode du papier pour les employés qui sont sur Alger et nous avons envoyé le questionnaire par mail pour ceux qui sont hors wilayas.

### ❖ **Les types des questions :**

#### ➤ **Les questions fermées :**

Une question fermée est « *une question d'un questionnaire pour laquelle la personne interrogée se voit proposée un choix parmi des réponses préétablies, elle peut être à choix unique ou à choix multiple* »<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>FIOTMANE, (C) : « **L'impact de la crise sanitaire de coronavirus COVID-19 sur le transport international de marchandises** », mémoire de Master en sciences commerciales option Distribution et Supply Chain Management, Ecole des Hautes Etudes commerciales, 2021, p.73.

<sup>2</sup>OUACHRINE, (H) et CHABANI (S) : « **guide de méthodologie de la recherche en science Sociales** », 2ème édition, 2016, Alger, p.72.

<sup>3</sup><https://www.scribbr.fr/methodologie/questionnaire/> publié le 05/12/2019 consulté le 05/06/2022 à 18 :15h.

## Chapitre III : l'évaluation de l'implication du personnel d'Air Algérie dans le système de management de la qualité

On a employé ce type de questions car la majorité des répondants préfèrent sélectionner les réponses proposées plutôt qu'écrire des paragraphes. Et cela nous facilite le traitement des réponses.

### ➤ **Les questions ouvertes :**

La question ouverte est une question qui donne la liberté totale dans le choix des réponses des personnes interrogées.

Lors de l'élaboration du questionnaire nous avons utilisé des questions fermées avec différents format de choix (dichotomique et choix multiple), des échelles ainsi qu'une question ouverte facultative car généralement les interviewés ne répondent pas à ce genre de questions.

## **2.4 L'ECHANTILLONNAGE :**

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<sup>2</sup>.

Notre échantillon a été calculé à l'aide de l'application mobile **Sample Size calculator**. Une population de 8153 personnes nous a donné un échantillon composé de 562 personnes en prenant en considération une marge d'erreur de 0.05 et un taux de confiance de 98%.

Puisque notre population est finie et hétérogène (les employés n'ont pas les mêmes caractéristiques) donc le type d'échantillonnage est probabiliste stratifié.

## **2.5 LE PROFIL DES REpondants :**

La population sélectionnée représente tout le personnel de la compagnie aérienne Air Algérie et à partir de cette population que nous avons tiré notre échantillon.

Les employés choisis sont des deux sexes, de différents âges, de différentes catégories socio professionnelles, nouveaux et anciens.

## **2.6 LA DUREE DE L'ENQUETE :**

Notre stage pratique a duré 4 mois du début février 2022 jusqu'au début juin 2020 au sein de la compagnie aérienne Air Algérie et précisément au sein de la direction qualité et sécurité aérienne.

Pendant cette période nous avons appris pas mal de choses concernant l'activité de l'entreprise, son organisation et surtout sur la qualité de service au sein d'Air Algérie.

---

<sup>1</sup>MOHAMMEDI, (M): op.cit. p97.

<sup>2</sup>MOHAMMEDI (M), op.cit. P 97

## 2.7 L'ADMINISTRATION DU QUESTIONNAIRE :

Tableau III.4 : distribution et collecte des questionnaires.

Nom de l'entreprise	Effectif de l'entreprise	Echantillon considéré	Questionnaire distribué	Questionnaire Récupéré	Questionnaire Perdu
Air Algérie	8153	562	562	130	432
Pourcentage		100%		23.13%	76.78

**Source :** réalisé par nos soins à partir notre étude par enquête.

Nous avons distribué 562 questionnaires mais nous avons récupéré que 130 ce qui veut dire que seulement 23.13% des employés qui ont répondu et 76.78% des employés n'étaient pas intéressés pour répondre à ce genre du questionnaire malgré son anonymat.

## 3 Section 3 : Analyse et interprétation des résultats

Après avoir collecté les informations par l'entretien et le questionnaire, nous allons analyser les résultats obtenus pour mieux les interpréter en vérifiant les hypothèses de notre recherche.

### 3.1 L'ETUDE QUALITATIVE : L'ANALYSE DE L'ENTRETIEN

Dans ce qui suit, nous allons analyser les réponses obtenues d'un focus group organisé avec des responsables des directions d'air Algérie, le focus group devait rassembler 8 responsables mais seulement 4 ont participé, la collecte des réponses était faite à la base des notes prise lors de la réunion.

**Question 01 :** Quelle est l'importance de l'implication du personnel dans la réussite de la démarche qualité dans l'entreprise ?

**Réponse 01 :** « l'implication du personnel dans la démarche qualité est l'une des principes sur lesquels reposent la construction et la maintenance d'un système de management de la qualité ».

- ❖ D'après ces réponses, on peut déduire que l'implication du personnel joue un rôle important dans l'atteinte des objectifs stratégique de la compagnie, en effet la progression d'une entreprise dépend du degré de l'implication de son personnel.

**Question 02 :** Comment jugez-vous l'implication de votre personnel dans la démarche qualité de votre direction ?

**Réponse 02 :** Le personnel d'Air Algérie se sent de plus en plus impliqué dans la démarche qualité grâce aux séances de sensibilisation et aux participations aux différents audits de certification et aux audits internes.

### Chapitre III : l'évaluation de l'implication du personnel d'Air Algérie dans le système de management de la qualité

- ❖ On conclue de ces réponses que l'implication est relative, plus la structure s'élargie plus l'implication du personnel diminue, ce qui nécessite la bonne formation et sensibilisation de ces derniers.

**Question 03 :** Avez-vous l'habitude d'évaluer l'implication de votre personnel ? Si oui, quels sont les outils ou les indicateurs de mesure/suivi de l'implication de votre personnel ?

**Réponse 03 :** « on n'a pas vraiment de procédure pour évaluer l'implication, mais on peut les évaluer à travers le travail demandé et le temps du rendement ou bien à travers des sondages »

- ❖ On remarque que l'implication de personnel d'Air Algérie n'est pas mesurée systématiquement, mais des enquêtes internes ciblées peuvent être lancées.

**Question 04 :** Comment était votre impression sur l'implication de l'ensemble du personnel d'Air Algérie avant la période de pandémie ?

**Réponse 04 :** Avant la pandémie, le personnel exerçait chacun dans son domaine et participait dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise notamment les objectifs qualité.

- ❖ On constate de ces réponses que le personnel d'Air Algérie était bien engagé et impliqué dans son travail avant la crise sanitaire.

**Question 05 :** Trouvez-vous que la crise sanitaire a eu un impact sur l'implication de l'ensemble du personnel ? Si oui, comment ?

**Réponse 05 :** « La crise sanitaire a causé l'arrêt de l'activité et la suspension des vols ce qui a engendré des pertes pour l'entreprise et la diminution de certains salaires et par conséquent ceci a eu un impact négatif sur leur implication ».

- ❖ Les réponses indiquent que la crise a eu un impact moral et financier négatif à la fois sur l'entreprise et sur le personnel qui est devenu moins impliqué.

**Question 06 :** Pendant cette période de pandémie, avez-vous employé le travail à distance comme une solution temporaire pour gérer le travail et rester en contrat avec les employés afin de maintenir leur implication ?

**Réponse 06 :** « Oui, le travail à distance a été employé avec certaines structures ».

- ❖ On constate que certaines structures ont eu recours au travail à distance en utilisant les vidéos conférences.

**Question 07 :** Si oui, quels étaient les obstacles rencontrés avec les employés lors de l'utilisation de cette nouvelle méthode de travail ?

**Réponse 07 :** « La mauvaise connexion, le manque de sensibilisation et le manque et l'absence de procédure de processus décrivant cette méthode. A part ça, le télétravail reste une bonne méthode de travail et nous fait gagner beaucoup de temps ».

### Chapitre III : l'évaluation de l'implication du personnel d'Air Algérie dans le système de management de la qualité

- ❖ L'ensemble des réponses indique que le travail à distance avait ses avantages et des inconvénients. Certains employés ont fait face à des obstacles tandis que d'autres ont préféré utiliser cette méthode durant la pandémie.

**Question 08 :** Selon vous, existes-t-il une différence entre l'implication du personnel de votre direction avant et durant cette période du « Covid-19 » ?

**Réponse 08 :** « Pour ce qui est de la direction qualité d'Air Algérie, le personnel a travaillé et son implication n'a pas été affectée par le Covid-19 parce que cette période nous a servi pour revoir le système documentaire et sensibiliser le personnel des autres structures ».

Les réponses des autres dirigeants étaient différentes : « oui, il existe une différence entre l'implication du personnel avant et pendant la période de pandémie ».

D'après ces réponses, on remarque que le Covid-19 n'a pas affecté l'implication de tout le personnel. En effet, la crise sanitaire a aidé quelques directions à sensibiliser leur personnel.

#### ❖ Synthèse de l'étude qualitative :

D'après l'analyse des résultats obtenus de l'entretien, nous pouvons résumer que :

- La crise sanitaire avait un impact négatif sur l'implication du personnel d'Air Algérie.
- Les employés étaient mieux impliqués avant la période de pandémie et leur implication a diminué pendant cette période.
- Le travail à distance n'était pas la meilleure solution pour améliorer l'implication du personnel d'Air Algérie à cause des obstacles rencontrés.

Les résultats de cette étude qualitative vont être vérifiés lors de l'étude quantitative.

### 3.2 ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS :

L'analyse des résultats de cette étude est faite à la base du logiciel SPSS.

**3.2.1 Analyse uni variée :**

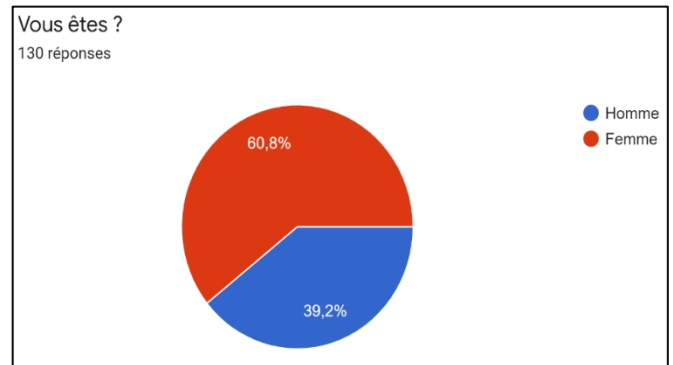
**3.2.1.1 La répartition de l'échantillon selon le sexe**

**Tableau III.5: répartition de l'échantillon selon le sexe.**

	Fréquence	Pourcentage
Homme	79	39.2%
Femme	51	60.8%
Total	130	100%

**Source :** Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

**Figure III.3: répartition de l'échantillon selon le sexe**



**Source :** Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

Nous remarquons d'après la figure ci-dessus que le nombre des femmes est supérieure au nombre des hommes avec un pourcentage de 60.8% pour les femmes et 39.2%.

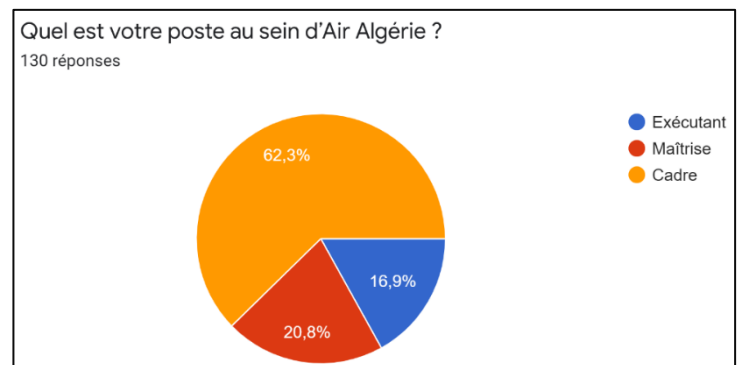
**3.2.1.2 La répartition de l'échantillon selon le poste**

**Tableau III.6: répartition de l'échantillon selon le poste**

	Fréquence	Pourcentage
Exécutant	22	16.9%
Maitrise	27	20.8%
Cadre	81	62.3%
Total	130	100

**Source :** Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

**Figure III.4: répartition de l'échantillon selon le poste**



**Source :** Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

Le tableau ci-dessus indique que 62.3% des interrogés sont des cadres et un pourcentage de 40% sont des maîtrises, et seulement 10% des répondants sont des exécutants

**3.2.1.3 Répartition de l'échantillon selon le domaine d'activité**

**Tableau III.7: répartition de l'échantillon selon le domaine d'activité**

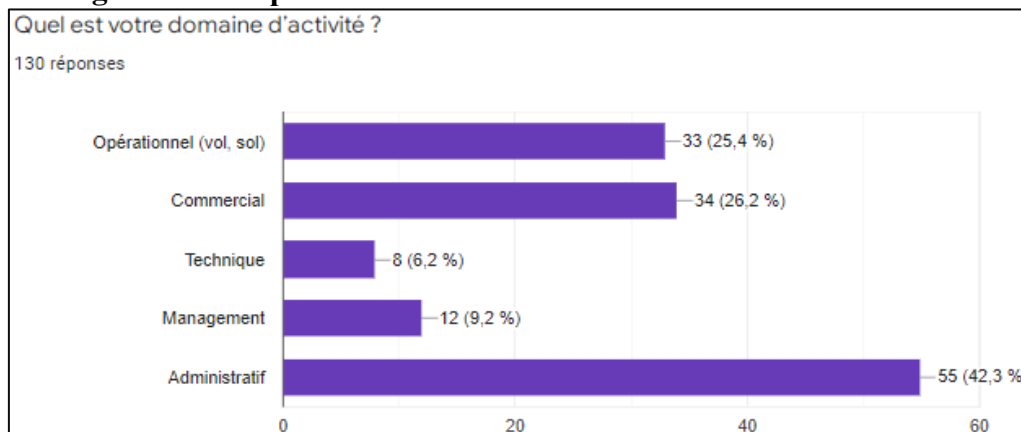
	Fréquence	Pourcentage
Opérationnel	33	25.4%

### Chapitre III : l'évaluation de l'implication du personnel d'Air Algérie dans le système de management de la qualité

Commercial	34	26.2%
Technique	8	6.2%
Management	12	9.2%
Administration	55	42.3%

**Source :** Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

**Figure III.5: répartition de l'échantillon selon le domaine d'activité**



**Source :** Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

Comme l'indique le tableau ci-dessus, 42.3% des répondants travaillent dans l'administration, 26.2% travaillent dans le domaine commercial, 25.4% travaillent dans le domaine opérationnel et seulement 15.4% des répondants travaillent dans le domaine technique et le management.

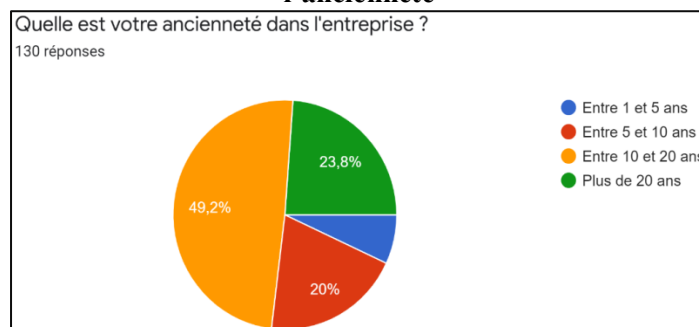
#### 3.2.1.4 La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté

**Tableau III.8: répartition de l'échantillon selon l'ancienneté**

	Fréquence	Pourcentage
Moins de 5 ans	9	7%
Entre 5 et 10 ans	26	20%
Entre 10 et 20ans	64	49.2%
Plus de 20 ans	31	23.8%
Total	130	100%

**Source :** Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

**Figure III.6: répartition de l'échantillon selon l'ancienneté**



**Source :** Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

Nous constatons que 49.2% des répondants ont une expérience entre 10 et 20 ans dans l'entreprise, tandis que 23.8% ont une expérience de plus de 15 ans. Et seulement 10% des répondants ont une expérience de moins de 5 ans. Donc on peut conclure que la plupart des répondants sont expérimentés.

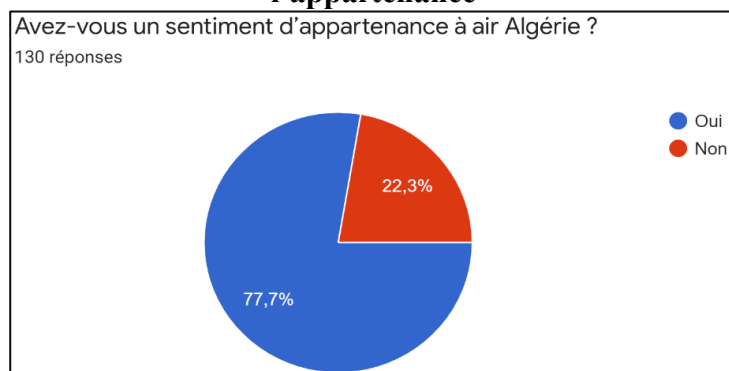
❖ **Q1 : avez-vous un sentiment d'appartenance à air Algérie ?**

**Tableau III.9 : répartition de l'échantillon selon l'appartenance**

	Fréquence	Pourcentage
Oui	101	77.7%
Non	29	22.3%
Total	130	100%

**Source :** Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

**Figure III.7: répartition de l'échantillon selon l'appartenance**



**Source :** Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

D'après le tableau ci-dessus, on remarque que la majorité des répondants ont déclaré qu'ils ont le sentiment d'appartenance à air Algérie avec un pourcentage de 77.7%, contre un pourcentage de 22.3% des répondants ont dit qu'ils n'ont pas le sentiment d'appartenance à air Algérie, donc nous concluons que la majorité des répondants se sentent à l'aise chez air-Algérie.

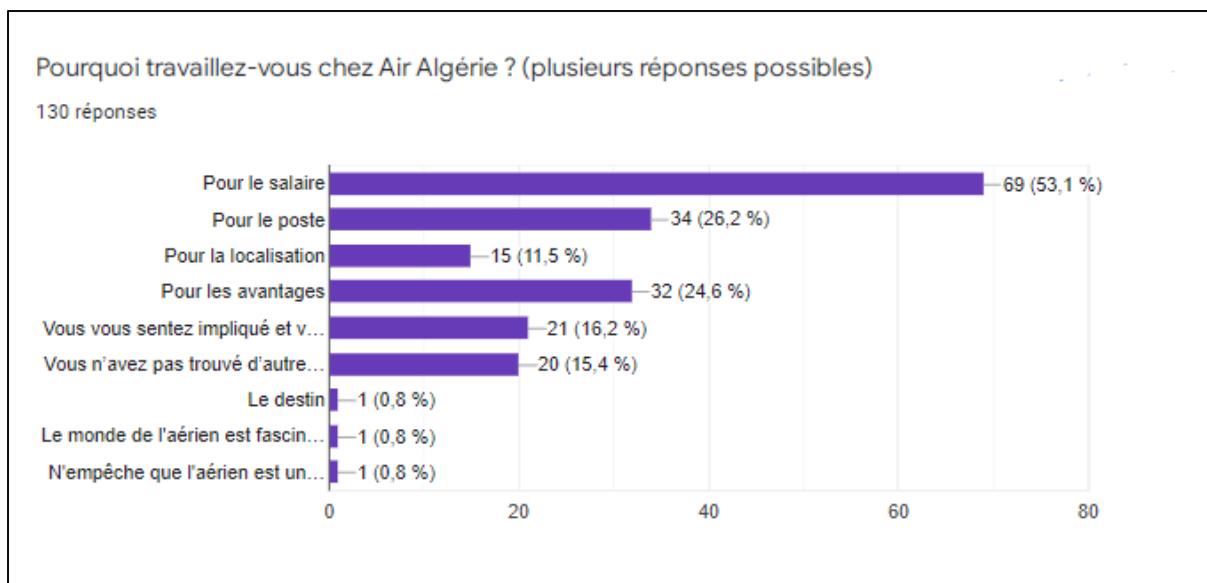
❖ **Q2 : Pourquoi travaillez-vous chez Air Algérie ?**

	Fréquence	Pourcentage
Pour le salaire	69	53.1%
Pour le poste	34	26.2%
Pour la localisation	15	11.5%
Pour les avantages	32	24.6%
Vous vous sentez impliqué et valorisé	21	16.2%
Autres	23	17.8%

**Source :** Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

**Figure III.8: répartition de l'échantillon selon le choix de travaille chez Air Algérie**

### Chapitre III : l'évaluation de l'implication du personnel d'Air Algérie dans le système de management de la qualité



Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

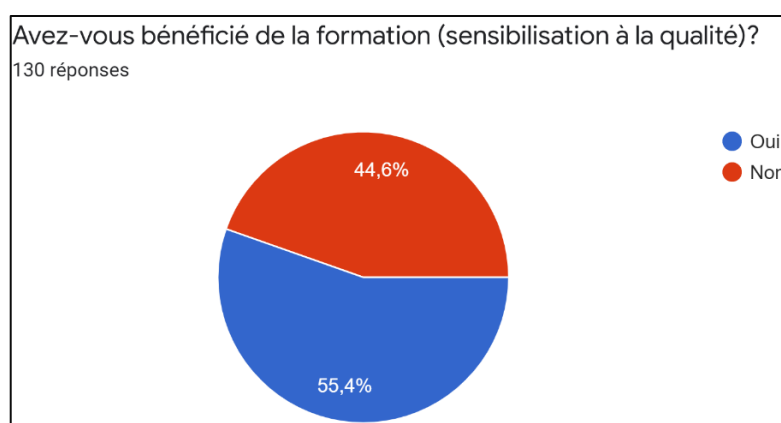
D'après la figure ci-dessus, on constate que 53.1% des interrogés ont déclaré qu'ils travaillent chez Air Algérie pour le salaire et 26.2% pour le poste, 36.1% des interrogés travaillent chez Air Algérie pour les avantages et la localisation, 16.2% ils disent qu'ils se sentent impliqués et valorisés. Et les autres ont choisi des autres raisons.

#### ❖ Q3 : Avez-vous bénéficié de la formation (sensibilisation à la qualité)?

Tableau III.11: répartition de l'échantillon selon le bénéfice de la formation      Figure III.9: répartition de l'échantillon selon le bénéfice de la formation

	Fréquence	Pourcentage
Oui	72	55.4%
Non	58	44.6%
Total	130	100%

Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche



Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

D'après les résultats du tableau ci-dessus. Nous remarquons que 55.4% des interrogés ont bénéficié de la formation, tandis que 44.6% des interrogés n'ont pas bénéficié de la formation. Ça revient à la nature de poste.

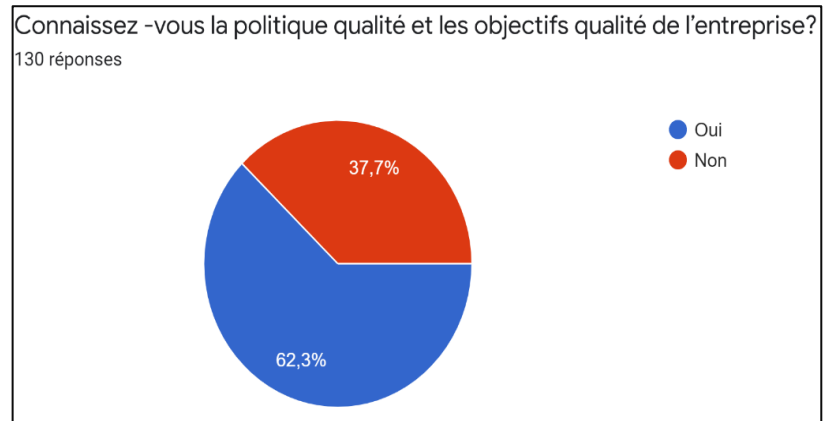
❖ **Q4 : Connaissez-vous la politique qualité et les objectifs qualité de l'entreprise ?**

**Tableau III.12: répartition de l'échantillon selon la connaissance de la politique qualité et les objectifs qualité de l'entreprise**

	Fréquence	Pourcentage
Oui	81	62.3%
Non	49	37.7%
Total	130	100%

Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

**Figure III.10: répartition de l'échantillon selon la connaissance de la politique qualité et les objectifs qualité de l'entreprise**



Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

D'après le tableau de la répartition de l'échantillon selon la connaissance la politique qualité et les objectives qualités de l'entreprise, on remarque que 62.3% des interrogés connaissent la politique qualité et les objectifs qualité de l'entreprise, tandis que 37.7% des interrogés ne connaissent pas la politique qualité et les objectifs qualité de l'entreprise.

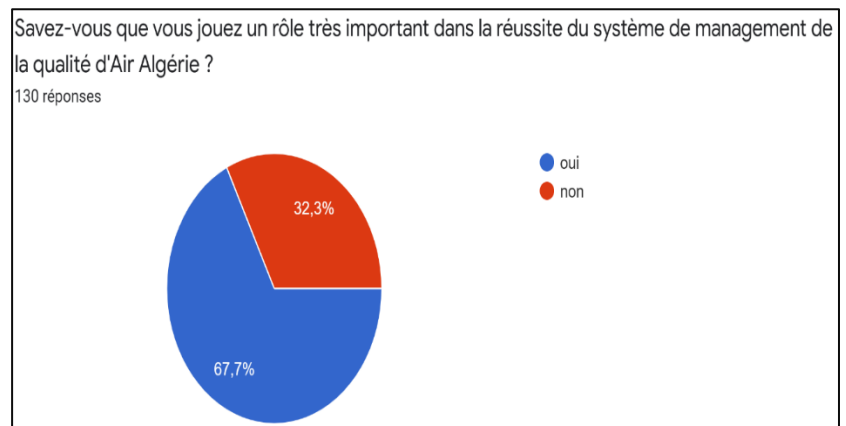
❖ **Q5 : Savez-vous que vous jouez un rôle très important dans la réussite du système de management de la qualité d'Air Algérie ?**

**Tableau III.13: répartition de l'échantillon selon l'importance du rôle**

	Fréquence	Pourcentage
Oui	88	67.7%
Non	42	32.3%
Total	130	100%

Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

**Figure III.11: répartition de l'échantillon selon l'importance du rôle**



Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

### Chapitre III : l'évaluation de l'implication du personnel d'Air Algérie dans le système de management de la qualité

Comme l'indique le tableau ci-dessus, la majorité des répondants savent l'importance de leurs rôles dans la réussite du système de management de la qualité d'Air-Algérie avec un pourcentage de 67.7%, tandis que 32.3% des répondants ne savent pas l'importance de leurs rôles.

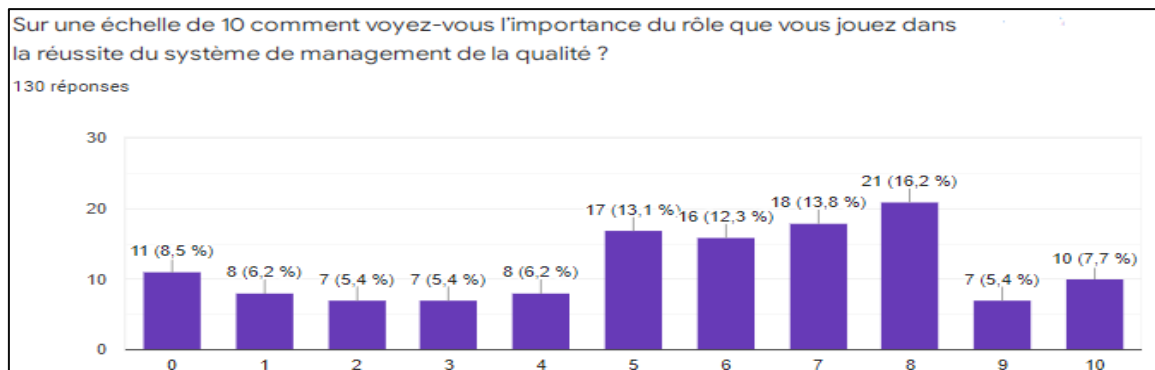
#### ❖ Q6 : Sur une échelle de 10 comment voyez-vous l'importance du rôle que vous jouez dans la réussite du système de management de la qualité ?

**Tableau III.14 : répartition de l'échantillon selon l'importance du rôle dans la réussite du système de management de la qualité**

	Fréquence	Pourcentage
0	11	8.5%
1	8	6.2%
2	7	5.4%
3	7	5.4%
4	8	6.2%
5	17	13.1%
6	16	12.3%
7	18	13.8%
8	21	16.2%
9	7	5.4%
10	10	7.7%
Total	130	100%

Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

**Figure III.12: répartition de l'échantillon selon l'importance du rôle dans la réussite du système de management de la qualité**



Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

### Chapitre III : l'évaluation de l'implication du personnel d'Air Algérie dans le système de management de la qualité

Comme l'indique le résultat du tableau ci-dessus, la majorité des répondants voient que leurs rôles sont très importants dans la réussite du système de management de la qualité avec un pourcentage de 68.5% tandis 31.5% des répondants voient que leurs rôles sont moins importants dans la réussite du système de management de la qualité. Donc on peut dire que la majorité des répondants prennent la responsabilité de leurs rôles et ils font le possible pour réussir le système de management.

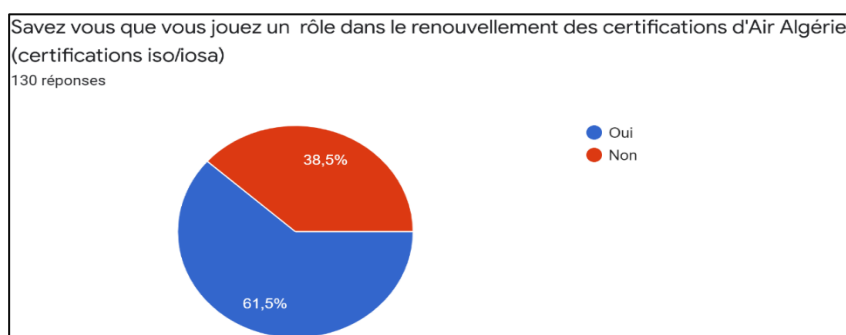
#### ❖ Q7 : Savez-vous que vous jouez un rôle dans le renouvellement des certifications d'Air Algérie (certifications iso/iosa)

**Tableau III.15 : répartition de l'échantillon selon l'importance du rôle dans le renouvellement des certifications**

	Fréquence	Pourcentage
Oui	80	61.5%
Non	50	38.5%
Total	130	100%

Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

**Figure III.13 : répartition de l'échantillon selon l'importance du rôle dans le renouvellement des certifications**



Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

D'après le tableau ci-dessus, on constate que 61.5% des répondants savent l'importance de leurs rôles dans le renouvellement des certificats d'Air-Algérie, tandis que 38.5% des répondants ne savent pas l'importance de leurs rôles.

#### ❖ Q8 : Pensez-vous que l'entreprise assure des moyens qui vous motivent à être plus impliqué dans votre travail?

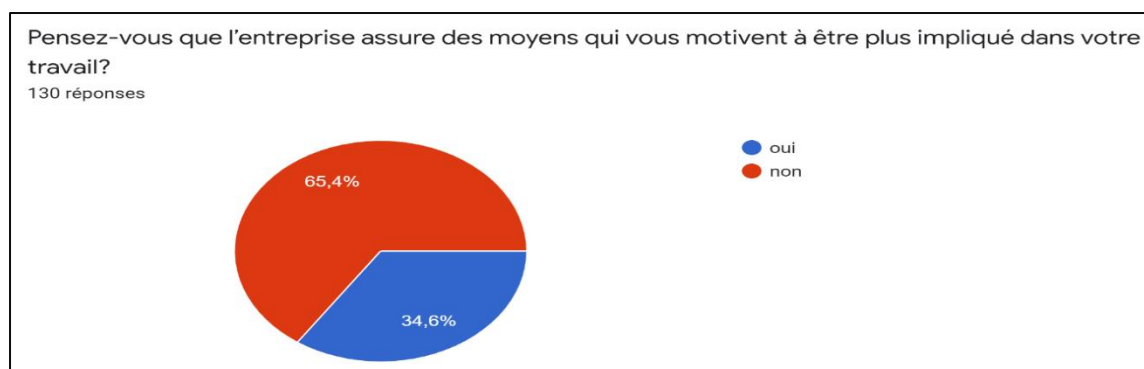
**Tableau III.16: répartition de l'échantillon selon l'assurance des moyens**

	Fréquence	Pourcentage
Oui	45	34.6%
Non	85	65.4%
Total	130	100%

Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

**Figure III.14 : répartition de l'échantillon selon l'assurance des moyens**

### Chapitre III : l'évaluation de l'implication du personnel d'Air Algérie dans le système de management de la qualité



**Source :** Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que 65.4% des répondants disent que l'entreprise n'assure pas des moyens qui leur motivent à être plus impliqué dans leur travail, tandis que 34.6% pensent que l'entreprise assure des moyens qui leur motivent à être plus impliqué dans leur travail.

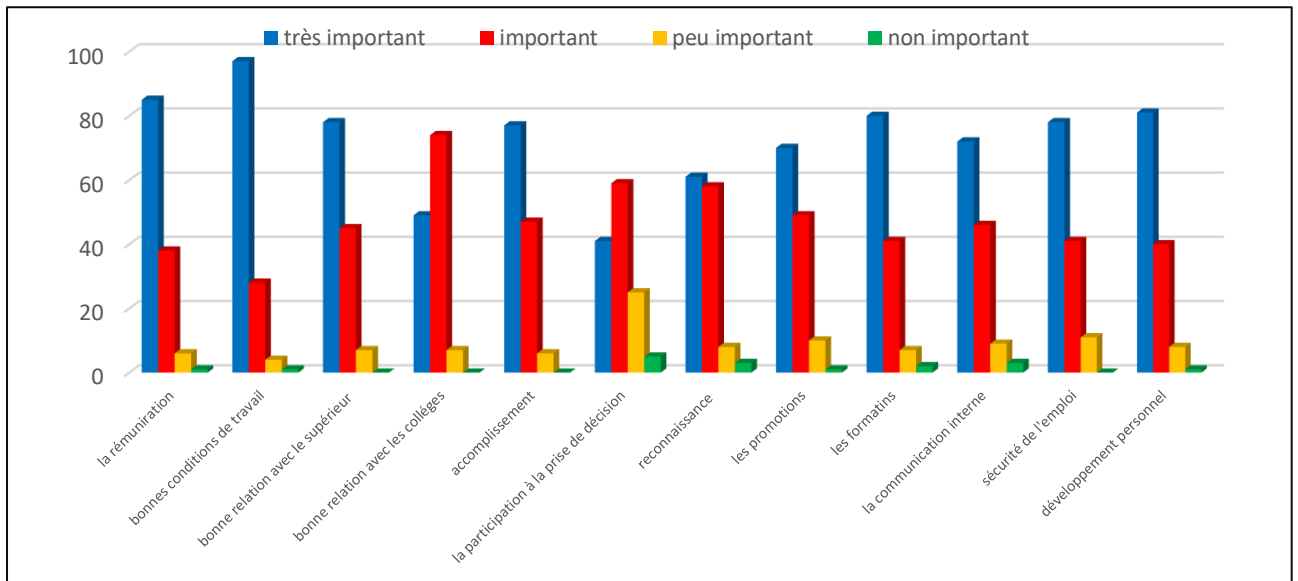
❖ **Q9 : Classez par ordre d'importance les facteurs qui vous permettent d'être plus impliqué dans votre travail :**

**Tableau III.17: répartition de l'échantillon selon les facteurs d'implication**

	très important	important	peu important	non important
La rémunération	85	38	6	1
Bonnes conditions de travail	97	28	4	1
Bonne relation avec le supérieur	78	45	7	0
Bonne relation avec les collègues	49	74	7	0
Accomplissement	77	47	6	0
La participation à la prise de décision	41	59	25	5
Reconnaissance	61	58	8	3
Les promotions	70	49	10	1
Les formations	80	41	7	2
La communication interne	72	46	9	3
La sécurité de l'emploi	78	41	11	0
Développement personnel	81	40	8	1

**Source :** Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

**Figure III.15 : répartition de l'échantillon selon les facteurs d'implication**



**Source :** Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

Les résultats du tableau montrent que la majorité des interrogés ont déclaré que tous les facteurs qui leur permettent d'être plus impliqués dans leur travail sont importants, contre une minorité des répondants ont dit que les facteurs ne sont pas importants et ne leur permettent pas d'être plus impliqués dans leur travail.

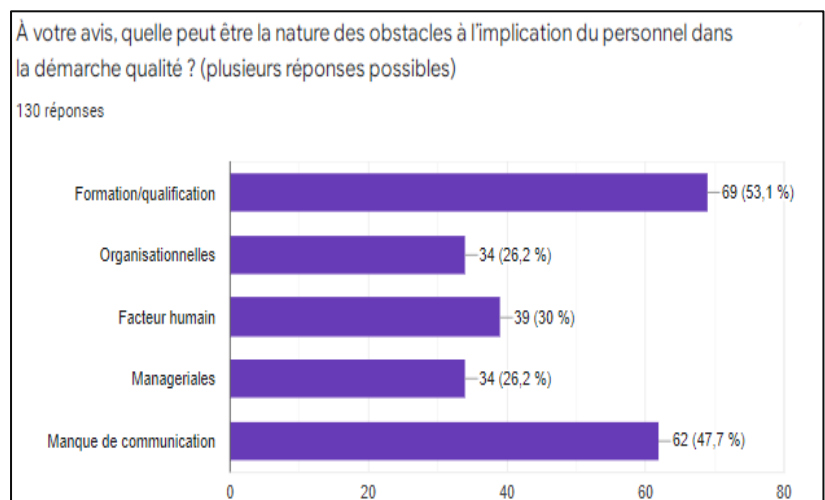
❖ **Q10 : À votre avis, quelle peut être la nature des obstacles à l'implication du personnel dans la démarche qualité ?**

**Tableau III.18: répartition de l'échantillon selon la nature des obstacles**

	Fréquence	Pourcentage
Formation/qualification	69	53.1%
Organisationnelles	35	26.2%
Facteur humain	39	30%
Managériales	34	26.2%
Manque de communication	62	47.7%

**Source :** Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

**Figure III.16: répartition de l'échantillon selon la nature des obstacles**



**Source :** Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

### Chapitre III : l'évaluation de l'implication du personnel d'Air Algérie dans le système de management de la qualité

Nous remarquons d'après le tableau de la répartition de l'échantillon selon la nature des obstacles à l'implication du personnel dans la démarche qualité que 53.1% des employés ont un problème de formation ou qualification, tandis que 47.7% des répondants ont déclaré qu'ils ont un manque de communication, 26.2% des répondants ont rencontré des obstacles organisationnels et managériaux.

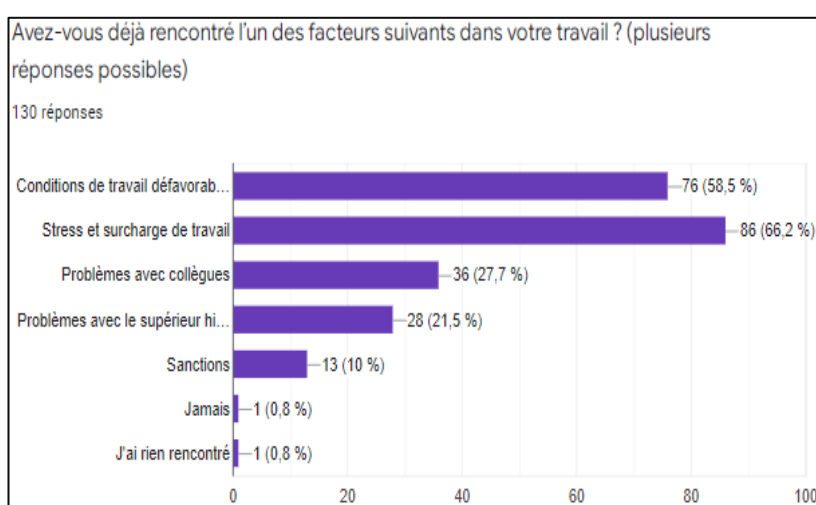
#### ❖ Q11 : Avez-vous déjà rencontré l'un des facteurs suivants dans votre travail ?

**Tableau III.19: répartition de l'échantillon selon les facteurs du travail**

	Fréquence	Pourcentage
Conditions du travail défavorables	56	58.5%
Stress et surcharge de travail	86	66.2%
Problèmes avec les collègues	36	27.7%
Problèmes avec le supérieur hiérarchique	28	21.5%
Sanctions	13	10%
Autres	2	1.6%

**Source :** Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

**Figure III.17: répartition de l'échantillon selon les facteurs du travail**



**Source :** Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

Les résultats du tableau montrent que 66.2% des interrogés déclarent qu'ils rencontrent beaucoup de stress et surcharge dans le travail, tandis que 58.5% déclarent que les conditions du travail sont défavorables, 27.7% des répondants ont des problèmes avec leurs collègues et 21.5% des répondants ont des problèmes avec le supérieur hiérarchique

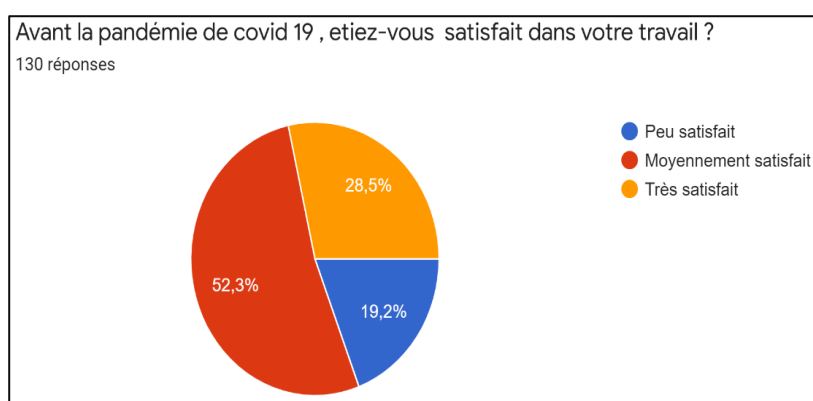
#### ❖ Q12 : Avant la pandémie de Covid-19, étiez-vous satisfait dans votre travail ?

**Tableau III.20: répartition de l'échantillon selon la satisfaction avant la Covid-19**

	Fréquence	Pourcentage
Peu satisfait	25	19.2%
Moyennement satisfait	68	52.3%
Très satisfait	37	28.5%
Total	130	100%

Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

**Figure III.18 : répartition de l'échantillon selon la satisfaction avant la Covid-19**



Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que 52.3% des répondants étaient moyennement satisfaits dans le travail avant la Covid-19, tandis que 28.5% des répondants étaient très satisfaits dans le travail avant la covid-19. et seulement 19.2% des répondants étaient peu satisfaits dans le travail avant la Covid-19.

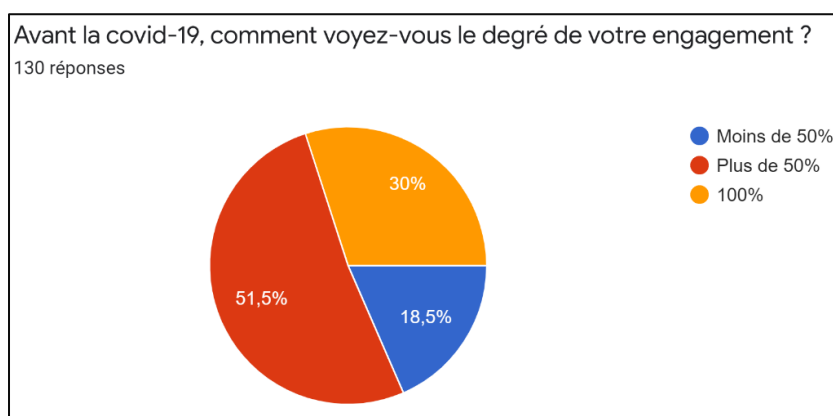
❖ **Q13 : Avant la Covid-19, comment voyez-vous le degré de votre engagement ?**

**Tableau III.21 : répartition de l'échantillon selon le degré d'engagement avant la Covid-19**

	Fréquence	Pourcentage
Moins de 50%	24	18.5%
Plus de 50%	67	51.5%
100%	39	30%
Total	130	100%

Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

**Figure III.19: répartition de l'échantillon selon le degré d'engagement avant la Covid-19**



Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

On constate que 51.5% des répondants voient que leurs degré engagements avant la Covid-19 est plus de 50%, tandis que 30% des répondants voient que leurs degré engagements avant la Covid-19 est de 100%, et seulement 18.5% voient que leurs degré engagements avant la Covid-19 est moins de 50%. Donc on peut conclure que la première hypothèse est confirmée.

❖ **Q14 :Pensez-vous que la crise sanitaire a eu un impact sur votre implication ?**

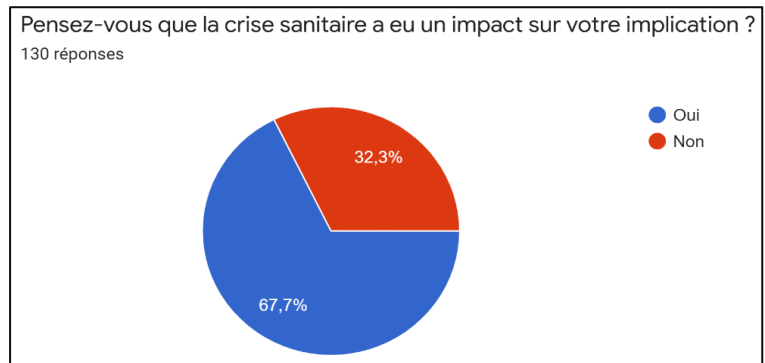
Chapitre III : l'évaluation de l'implication du personnel d'Air Algérie dans le système de management de la qualité

**Tableau III.22 : répartition de l'échantillon selon l'impact de la crise sanitaire**

	Fréquence	Pourcentage
Oui	88	67.7%
Non	42	32.2%
Total	130	100%

Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

**Figure III.20: répartition de l'échantillon selon l'impact de la crise sanitaire**



Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que 67.7% des répondants pensent que la crise sanitaire a eu un impact sur leur implication tandis que 32.2% disent que la crise sanitaire n'a pas eu un impact sur leur implication.

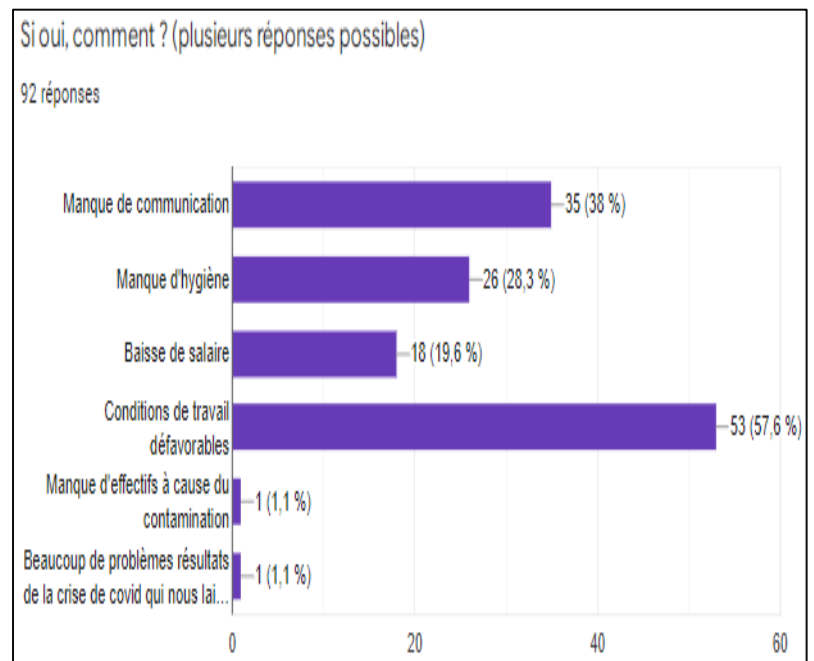
❖ **Q15 : Si oui, comment ?**

**Tableau III.23: répartition de l'échantillon selon les effets de la crise sanitaire**

	Fréquence	Pourcentage
Manque de communication	35	38%
Manque d'hygiène	26	28.3%
Baisse de salaire	18	19.6%
Conditions du travail défavorables	53	57.6%
Manque d'effectifs à cause de contamination	1	1.1%
Beaucoup de problèmes résultats de la crise Covid-19	1	1.1%

Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

**Figure III.21: répartition de l'échantillon selon les effets de la crise sanitaire**



Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

### Chapitre III : l'évaluation de l'implication du personnel d'Air Algérie dans le système de management de la qualité

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que 57.6% des répondants déclarent que la crise sanitaire a eu un impact négatif sur les conditions du travail, tandis que 38% des répondants disent que la crise sanitaire a eu un impact négatif sur la communication, 47.9% des répondants disent que la crise sanitaire baisse le salaire et le niveau d'hygiène.

#### ❖ Q16 : Pendant la Covid-19, comment voyez-vous le degré de votre engagement ?

**Tableau III.24 : répartition de l'échantillon selon le degré d'engagement pendant la Covid-19**

	Fréquence	Pourcentage
Moins de 50%	65	50%
Plus de 50%	42	32.3%
100%	23	17.7%
Total	130	100%

Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

On constate que 50% des répondants voient que leurs degré engagements pendant la Covid-19 est moins de 50%, tandis que 32.3% voient que leurs degré engagements pendant la Covid-19 est plus de 50%. Et seulement 17.7% des répondants voient que leurs degré engagements pendant la Covid-19 est de 100%. Donc on peut conclure que la deuxième hypothèse est confirmée

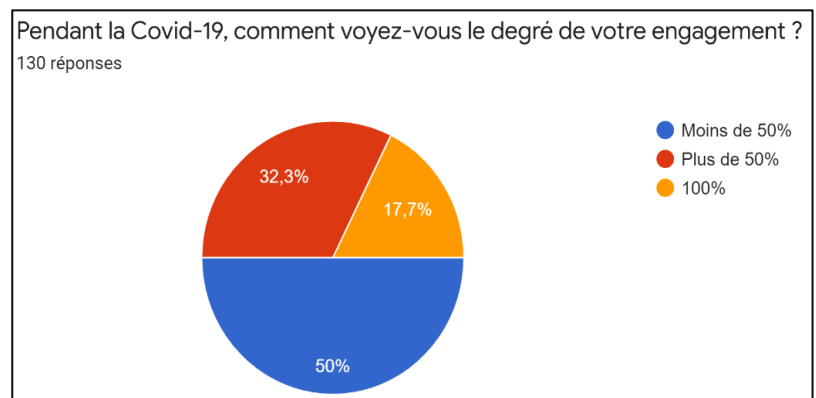
#### ❖ Q17 : Pendant la Covid-19, avez-vous travaillé à distance ?

**Tableau III.25: répartition de l'échantillon selon le lieu du travail**

	Fréquence	Pourcentage
Oui	39	30%
Non	91	70%
Total	130	100%

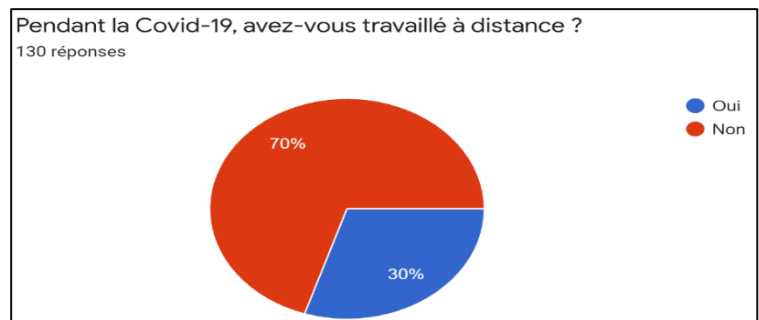
Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

**Figure III.22 : répartition de l'échantillon selon le degré d'engagement pendant la Covid-19**



Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

**Figure III.23: répartition de l'échantillon selon le lieu du travail**



Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

### Chapitre III : l'évaluation de l'implication du personnel d'Air Algérie dans le système de management de la qualité

Le résultat du tableau ci-dessus montre que 70% des répondants ont déclaré qu'ils n'ont pas travaillé à distance pendant la Covid-19 contre 30% des répondants ont travaillé à distance pendant la Covid-19.

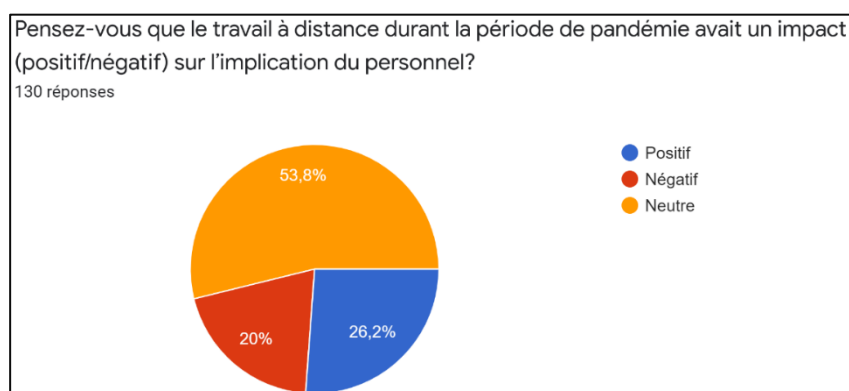
#### ❖ Q18 : Pensez-vous que le travail à distance durant la période de pandémie avait un impact (positif/négatif) sur l'implication du personnel ?

**Tableau III.26: répartition de l'échantillon selon l'impact du travail à distance**

	Fréquence	Pourcentage
Positif	34	26.2%
Négatif	26	20%
Neutre	70	53.8%
Total	130	100%

Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

**Figure III.24 : répartition de l'échantillon selon l'impact du travail à distance**



Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

D'après le tableau ci-dessus, nous constatons que 53.8% des répondants sont neutres concernant l'impact du travail à distance durant la période de pandémie sur l'implication du personnel, contre un pourcentage de 26.2% des répondants pensent que le travail à distance durant la période de pandémie avait un impact positif sur l'implication du personnel et un pourcentage de 20% des répondants pensent que le travail à distance durant la période de pandémie avait un impact négatif sur l'implication du personnel

#### ❖ Q19 : Pendant la période de pandémie, trouvez-vous que l'entreprise vous a assuré un climat favorable qui vous permet de vous impliquer dans la démarche qualité ?

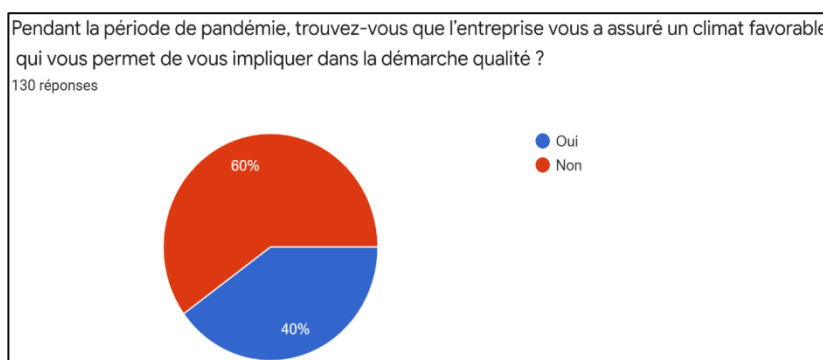
### Chapitre III : l'évaluation de l'implication du personnel d'Air Algérie dans le système de management de la qualité

**Tableau III.27: répartition de l'échantillon selon l'assurance d'un climat favorable**

	Fréquence	Pourcentage
Oui	78	40%
Non	52	60%
Total	130	100%

Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

**Figure III.25 : répartition de l'échantillon selon l'assurance d'un climat favorable**



Comme l'indique le tableau ci-dessus, 40% des répondants déclarent que l'entreprise a assuré un climat favorable qui leur permet de s'impliquer dans la démarche qualité Pendant la période de pandémie, tandis que 60% des répondants ne trouvent pas que l'entreprise a assuré un climat favorable qui leur permet de s'impliquer dans la démarche qualité Pendant la période de pandémie.

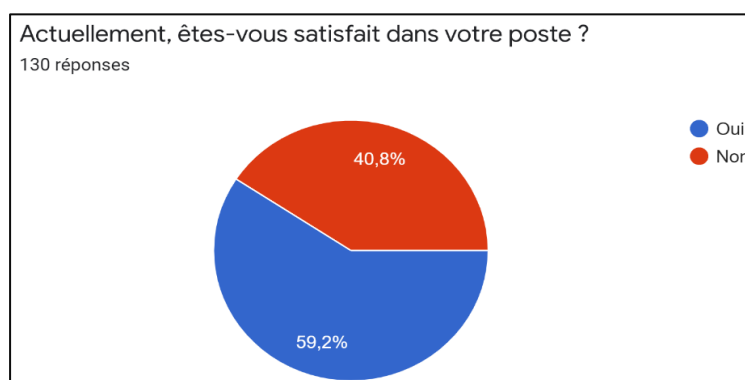
#### ❖ Q20 : Actuellement, êtes-vous satisfait dans votre poste ?

**Tableau III.28: répartition de l'échantillon selon la satisfaction dans le poste**

	Fréquence	Pourcentage
Oui	77	59.2%
Non	53	40.8%
Total	130	100%

Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

**Figure III.26: répartition de l'échantillon selon la satisfaction dans le poste**



Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

Les résultats du tableau ci-dessus montrent que 59.2% des répondants sont satisfaits dans leurs postes et seulement 40.8% des répondants ne sont pas satisfaits dans leurs postes à cause de manque des conditions du travail.

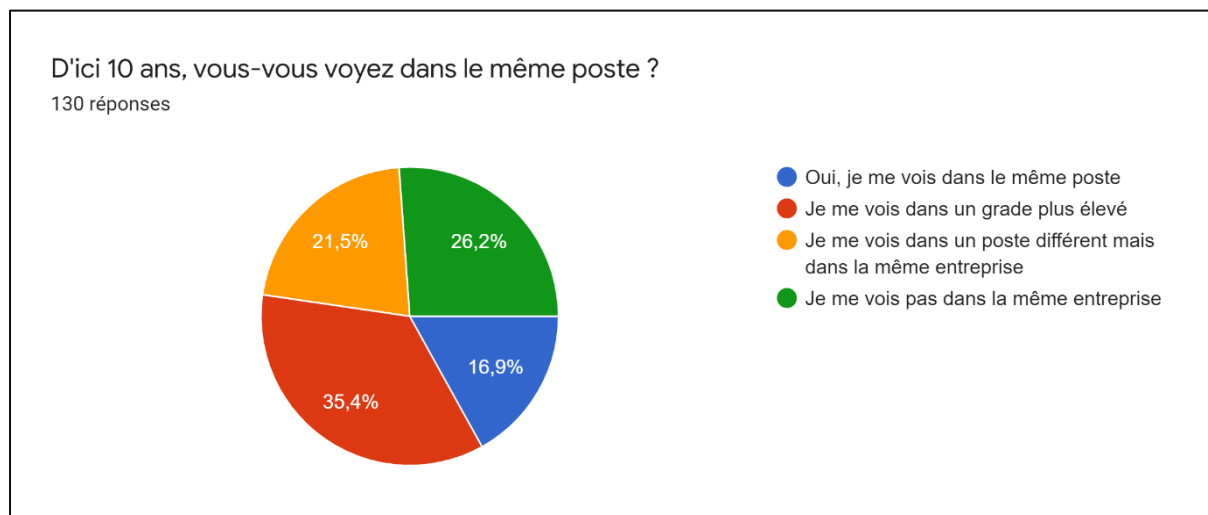
#### ❖ Q21 :D'ici 10 ans, vous-vous voyez dans le même poste ?

**Tableau III.29 : répartition de l'échantillon selon la vision après 10 ans**

	Fréquence	Pourcentage
Oui, je me vois dans le même poste	22	16.9%
Je me vois dans un grade élevé	46	35.4%
je me vois dans un même poste différent mais dans la même entreprise	28	21.5%
je ne me vois pas dans la même entreprise	34	26.2%
Total	130	100%

Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

**Figure III.27: répartition de l'échantillon selon la vision après 10 ans**



Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

Les résultats du tableau ci-dessus montrent que 35.4% des répondants se voient dans un grade élevé d'ici 10 ans, tandis que 26.2% des répondants se voient dans la même entreprise, et 21.5% des répondants se voient dans un poste différent mais dans la même entreprise, et le reste des répondants se voient dans la même poste avec un pourcentage de 16.9%, donc on peut conclure que la majorité des répondants aiment rester travailler chez air-Algérie et améliorer leurs niveaux et leurs postes

### 3.2.2 Analyse bi-variée :

#### 3.2.2.1 Tableau croisé entre le degré d'engagement pendant la Covid-19 et le sexe :

**Tableau III.30 : croisé entre le degré d'engagement avant la Covid-19 et le sexe**

			Sexe		Total
			Homme	Femme	
Le degré d'engagement avant la Covid-19	Plus de 50%	Effectif % du total	24 18,5%	41 31,5%	65 50,0%
	Moins de 50%	Effectif % du total	9 6,9%	15 11,5%	24 18,5%
	100%	Effectif % du total	18 13,8%	23 17,7%	41 31,5%
Total		Effectif % du total	51 39,2%	79 60,8%	130 100,0%

**Source :** Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

D'après les résultats du tableau croisé entre le degré d'engagement avant la Covid-19 et le sexe, on constate que le degré d'engagement avant la Covid-19 chez la majorité des employés était plus de 50%, mais on trouve que le degré d'engagement femmes était plus fort que chez les hommes.

3.2.2.2 Tableau croisé entre le degré d'engagement pendant la Covid-19 et le sexe

**Tableau III.31: croisé entre le degré d'engagement pendant la Covid-19 et le sexe**

			Sexe		Total
			Homme	Femme	
Le degré d'engagement pendant la Covid-19	Plus de 50%	Effectif	16	22	38
		% du total	12,3%	16,9%	29,2%
	Moins de 50%	Effectif	29	36	65
		% du total	22,3%	27,7%	50,0%
	100%	Effectif	6	21	27
		% du total	4,6%	16,2%	20,8%
Total		Effectif	51	79	130
		% du total	39,2%	60,8%	100,0%

**Source :** Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

Le tableau croisé entre le degré d'engagement pendant la Covid-19 et le sexe montre que le degré d'engagement pendant la Covid-19 chez les femmes est plus fort que chez les hommes donc on peut dire que les femmes sont plus sérieuses et elles sont souples selon les situations et elles s'adaptent aux changements.

❖ **Synthèse des résultats de l'étude**

Après avoir analysé les résultats de notre recherche, nous pouvons conclure d'une manière générale que :

- L'un des premiers résultats de cette enquête concerne le sentiment des employés envers la compagnie, la majorité des interrogés conforment qu'ils se sentent aise chez Air Algérie et qu'ils appartiennent à l'entreprise.
- Pour démarche qualité et le SMQ de l'entreprise, on constate un grand attachement du personnel de la compagnie à l'importance de la qualité générale et ils sont au courant de leur rôle indispensable dans la réussite de cette démarche ainsi que le SMQ de l'entreprise.
- Concernant la certification de l'entreprise, la majorité des interrogés confirment que l'entreprise est certifiée et qu'elle est réussie en matière de qualité et ils ont conscience qu'ils jouent un rôle important dans le renouvellement de ces certifications.
- La majorité des répondants confirment d'après quelques questions que l'entreprise n'assure pas les moyens et les facteurs nécessaires qui leurs permettent de s'impliquer dans leur travail et ils rencontrent des obstacles qui les poussent à être moins

### Chapitre III : l'évaluation de l'implication du personnel d'Air Algérie dans le système de management de la qualité

impliqués dans leur travail Ils confirment aussi que les facteurs que nous avons mentionnés sont importants pour améliorer leur implication.

- La crise sanitaire avait un impact négatif sur l'implication du personnel d'Air Algérie, et le travail à distance n'était pas une bonne solution pour améliorer leur implication et elle avait même un impact négatif sur certains employés.
- Une remarque très intéressante a été fournie par cette enquête, c'est qu'en période de pandémie l'implication du personnel a diminué par rapport à la période avant la pandémie, mais l'implication des femmes n'a pas été significativement affectée et elles étaient plus engagées est impliquées dans leur travail par rapport aux hommes.
- Cette enquête nous a fourni une information très importante, c'est que certains employés d'Air Algérie ont l'intention de quitter l'entreprise, ce qui confirme que les obstacles rencontrés n'ont pas juste un impact négatif sur l'implication du personnel d'Air Algérie, mais aussi ils les poussent à quitter l'entreprise.

#### ❖ **Les recommandations :**

Les informations récoltées lors de notre enquête ainsi que les observations prises lors de notre stage pratique au sein de l'entreprise, nous amènent à proposer quelques recommandations qui peuvent servir à l'amélioration de la politique qualité de la compagnie « Air Algérie » et permet d'impliquer d'avantage son personnel dans cette démarche, tout en se basant sur nos connaissances théoriques acquises durant notre cursus :

- Mobiliser le personnel autour de la démarche qualité, en améliorant les conditions de travail, faire bénéficier le personnel des formations qualifiantes ciblées, le motiver, le considérer et valoriser son importance dans l'entreprise ;
- Favoriser les facteurs qui permettent aux employés d'être plus impliqués dans leur travail ;
- Favoriser la communication interne au sein de l'entreprise pour faciliter le partage des informations ;
- Créer des liens entre les employés et encourager le travail en groupe afin de partager les connaissances entre eux ;
- Prendre en considération les besoins individuels de chaque employé, afin de les fidéliser et les pousser à fournir plus d'effort pour atteindre les objectifs de l'entreprise ;
- Encourager les employés à être plus créatifs et innovants, favoriser le développement de leurs compétences et le faire participer à la prise de décision.

La démarche qualité n'est pas une stratégie individuelle, et elle ne peut jamais atteindre ses objectifs sans la contribution de tous les membres qui sont autour de cette politique. De ce fait, la compagnie « Air Algérie » doit impliquer son personnel afin de réussir son SMQ, en encourageant la participation de toutes les parties prenantes de l'entreprise.

## **Conclusion :**

A travers ce chapitre, nous avons présenté l'organisme d'accueil de la compagnie aérienne « Air Algérie » nous avons également présenté la méthodologie suivis dans la réalisation de cette recherche, ainsi que les résultats de notre étude sur les données recueillies.

Nous avons trouvé que la compagnie « Air Algérie » a réussi dans l'instauration du SMQ, ce qui lui permet d'améliorer de plus en plus son organisation.

Nous avons observé quelques points sensibles, que la compagnie doit traiter afin d'évité leurs désagréables effets, c'est pour cette raison que nous avons proposé quelques recommandations.

## **Conclusion générale**

## Conclusion générale

L'implication du personnel est définie comme l'engagement des personnes dans leur travail, elle décrit les attitudes des employés dans leur travail.

L'élément clé d'un système de management de la qualité d'une organisation est le personnel, donc il est nécessaire d'avoir des employés impliqués et motivés au sein de l'entreprise.

Au cours de ce stage réalisé au sein de la compagnie aérienne Air Algérie, nous avons mis en lumière notre problématique en répondant à la question suivante : « **Comment était l'implication du personnel d'Air Algérie avant et pendant la crise sanitaire du Covid-19 ?** »

Grâce à l'étude que nous avons menée que nous avons pu répondre à ces hypothèses ainsi :

Hypothèse1 : « le personnel d'Air Algérie était plus impliqué dans le système de management de la qualité avant la période de pandémie du Covid-19 » est confirmée car nous avons constaté à travers l'enquête qu'avant la Covid-19 la majorité des employés étaient impliqués.

Hypothèse2 : « La Covid-19 avait un impact négatif sur l'implication du personnel dans le système de management de la qualité d'Air Algérie » est confirmée.

Pendant cette pandémie les conditions de travail étaient défavorables, et à cause du manque d'hygiène les employés ont chopé le virus. Et il y a même ceux qui leurs salaires ont baissé.

Hypothèse3 : « les femmes étaient plus impliquées avant la Covid-19 par rapport aux hommes et la Covid-19 n'a pas eu un impact sur leur implication » est confirmée pour le cas D'Air Algérie.

Les femmes étaient plus impliquées avant la pandémie par car les femmes en général aiment la discipline et la rigueur et elles sont persévérantes. Nous avons constaté aussi que la crise sanitaire n'a pas impacté sur l'implication des femmes car elles peuvent s'adapter aux situations.

D'après les résultats obtenus on peut répondre aux questions secondaires comme ceux-ci :

1) Le personnel d'Air Algérie était-il impliqué dans le système de management de la qualité avant la Covid-19 ?

- La réponse est oui, bien évidemment le personnel d'air Algérie était impliqué dans le SMQ avec un degré d'engagement de plus de 50%.

2) Quel est l'impact du Covid-19 sur l'implication du personnel dans le système de management de la qualité d'Air Algérie ?

- La pandémie du Covid-19 a affecté négativement l'implication du personnel dans le SMG de la compagnie et cela a entraîné une diminution dans le degré de leur engagement de moins de 50%.

3) Les femmes étaient-elles plus impliquées que les hommes, et est-ce que la pandémie a eu un impact sur leur implication ?

## Conclusion générale

- Les femmes d'Air Algérie sont plus impliquées par rapport aux hommes et même avec l'impact qu'avait la Covid-19 sur l'implication du personnel en général, mais elle n'a pas eu un grand impact sur l'implication des femmes.

Les apports qui méritent d'être notés au terme de cette étude sont les suivants :

- Premièrement, nous avons abordé la nécessité d'impliquer le personnel autour de la démarche qualité.
- Cette enquête permet aux responsables d'Air Algérie de mieux comprendre son personnel et de savoir quels sont les facteurs qui les motivent à être plus impliqués dans leur travail.
- Cette enquête permet aussi à la compagnie de prendre des précautions pour laisser le personnel impliqué en cas de réapparition de la pandémie ou d'émergence d'un nouveau type de crises épidémiques.

Il est recommandé pour l'entreprise de :

- Bien former son personnel et le sensibiliser autour de la politique qualité de l'entreprise.

Parmi les obstacles rencontrés lors du stage :

- La difficulté d'accès au lieu de stage à chaque fois on nous demande un laissez passer mais on trouve que c'est un bon signe parce qu'elle est sécurisée.
- Quelques Responsables qualité ont refusé d'assister à l'entretien malgré que c'est la direction qualité qui les a invité.
- La majorité des employés ont refusé de répondre au questionnaire en ligne (sur Google Forms) donc on était obligé de se diriger au siège d'Air Algérie qui se situe à Audin et la cité Air Algérie qui se situe à Dar el Beida pour distribuer les questionnaires et cela nous a créé un retard dans la collecte des questionnaires ce qui implique un retard dans l'analyse des résultats.
- Sans oublier que la durée de notre stage s'est faite lors de la préparation de l'audit IOSA donc la direction qualité était occupée par la préparation.

Et en conclusion, Le management de la qualité est un domaine qui est vraiment vaste et il reste toujours ouvert à d'autres sujets de recherche.

Et pour approfondir les recherches dans le sujet de l'implication du personnel qui est l'un des principes du management de la qualité, nous proposons les sujets suivants :

- L'évolution de la carrière et son impact sur l'implication du personnel.
- L'impact de la crise sanitaire du Covid-19 sur l'implication des femmes au travail

## **Bibliographie**

## I. Ouvrages :

- BELLAICHE, (M) : « **L'après-Certification ISO- 9001** », édition AFNOR, Paris, 2004.
- BERNARD, (F) : « **Du manuel Qualité au manuel de Management** », édition Afnor, Paris, 2013.
- BERNILLON (A) et CERUTTI (O), « **Implanter Et Gérer La Qualité Totale** », éditions d'Organisation, Paris, 1988, p.129.
- BERNILLON, (A) et CERUTTI (O) : « **Les outils du Management de la Qualité** », édition Chihab, Alger, 1995.
- CHAMINDE, (B) : « **RH & compétences dans une démarche qualité** », édition AFNOR, Paris, 2005,
- DECKER, (J-F) : « **Être Motivé et Réussir** », éditions d'Organisation, Paris, 1988,
- DETRIE, (P) : « **Conduire une Démarche Qualité** », éditions d'Organisation, Paris, 2003.
- DETRIE, (P) : « **Conduire une démarche qualité** », éditions d'organisation, Paris, 2006.
- DURET, (D) et PILLIET (M) : « **Qualité en production de l'iso 9000 à six sigma** », éditions d'organisation, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2005.
- ERNOUL, (R) : « **Le grande livre de la qualité** », édition AFNOR, Paris, 2010.
- FANCES, (R) : « **Motivation Et Satisfaction Au Travail** », édition EPA, Paris, 1988,
- FRANCOIS (C), VIRGINIE (L) et SYLVIE (R) : « **La Qualité au xxi siècle vers le Management de la confiance** », édition Economica, Paris, 2002.
- GAUDEM, (J) : « **Gestion Des Ressources Humaines** », édition Berger-Levrault, France ,1994.
- GENEVIEVE, (L) : « **Gestion des Ressources Humaines** », éditions Casbah, Alger, 2004.
- GUTIERREZ-MARTINEZ, (I) : « **L'implication Organisationnelle Des Professionnels de TI** », in revue sciences de gestion, N°168-169, 2006.
- HERMEL, (P) : « **Qualité et Management Stratégique du mythique au réel** », éditions d'organisation, Paris, 1989.
- ISHIKAWA, (K) : « **Manuel pratique de la gestion de la qualité** », édition Afnor, Paris, 1996.
- THIETART, (R-A) : « **Le management : que je sais ?** », édition PUF, Paris, 1980.
- JAMBART, (C) : « **Assurance Qualité : La nouvelle version 2000 de la norme ISO9001 en pratique** », édition Economica, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2001.
- LACROUX, (A) : « **Implication Au Travail Et Relation D'emploi** », thèse de doctorat en sciences de gestion, Institut d'Administration des Entreprises d'Aix-en-Provence, Marseille, 2008.
- MEIER, (O) : « **Dico du Manager : 500 clés pour comprendre et agir** », édition Dunod, Paris, 2009.
- NEVEU, (J.P) et THEVENET, (M) : « **L'implication au travail** », éditions Vuibert, Paris, 2002.
- PARILLE, (P) : « **La Fidélisation Des Ressources Humaines** », édition Economica, Paris, 2004
- PERETTI, (J-M) : « **FAQ : Ressources Humaines** », édition Dunod, Belgique, 2006.

- PERETTI, (J-M) : « **Dictionnaire des Ressources Humaines** », éditions Vuibert, 2ème édition, Paris, 2001,
- PERETTI, (J-M) : « **La Gestion Du Personnel** », éditions Vuibert, Paris, 1994.
- PORTER, (M): « **Competitive Advantage: Creating and Sustaining superior performance** », the free press, New-York, 1985.
- PYRAT-GUILLARD, (D) : « **TIC, Implication et Climat Social** », in revue gestion des ressources humaines, N°51, 2004.
- SEKIOU, (L) : « **La Gestion Du Personnel** », éditions d'organisations, Paris, 1986.

## II. Revues :

- Guide de la qualité, de contrôle de la qualité et de normalisation, édition GAL, Alger, 2004, p.09.

## III. Dictionnaires :

- Dictionnaire de management de projet, dictionnaire des mots clés de management de projet, édition Afnor, Paris, 2010.

## IV. Travaux universitaires :

- FIOTMANE, (C) : « **L'impact de la crise sanitaire de coronavirus COVID-19 sur le transport international de marchandises** », mémoire de Master en sciences commerciales option Distribution et Supply Chain Management, Ecole des Hautes Etudes commerciales, 2021.
- GUELLATI, (S) et IMESSOUDENE (M) : « **Système de Management Intégré (IMS) au sein de la compagnie Aérienne Air Algérie** », mémoire de master en Aéronautique, Université de Blida-1, 2019.
- MEZIANI, (M) : « **Le management de la qualité selon les normes ISO 9000 V2000 et 2008** », polycopié sur le management de la qualité, Université Abderrahmane Mira, Bejaïa, 2015.
- MOHAMAMMEDI(M) : « **L'apport de l'implication du personnel à la réussite d'un système de management de la qualité** », mémoire de Master en sciences commerciales option Management et Entreprenariat, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Koléa, juin2016.
- OUACHRINE, (H) et CHABANI (S) : « **guide de méthodologie de la recherche en science Sociales** », 2ème édition, 2016, Alger.

## V. Textes règlementaires :

- La norme ISO 9000 : « **système de management de la qualité- principes essentiels et vocabulaire** ».
- Norme ISO 9000 version 2000.
- Norme ISO 9000-2000 « **Système de Management de la Qualité** », éditée par l'organisation internationale de normalisation », 2000.
- Norme ISO 9000-2005 : « **Système de Management de la Qualité principes essentiels et vocabulaire** ».

- Norme ISO 9000-2005 : « **Système de Management de la Qualité principes essentiels et vocabulaire** ».
- Norme ISO 9001 Version 2008.
- Selon la Norme ISO 8402 -1987.
- Selon la Norme ISO 8402-1987.
- Selon la Norme ISO 8402-1994, « **Management de la Qualité et Assurance de la Qualité** ».
- Selon la Norme ISO 8402-1994.
- Selon la Norme ISO 9000-2000.
- Selon la Norme JIS 8108-1981.
- Manuel ISO 9000 pour les PME-PMI, édition Afnor, France.
- Extrait de la norme iso 8402-1994, éditée par l'organisation internationale de normalisation.

## **VI. Sites Web :**

<http://8m-management.com/iso9001-2015-vers-un-nouveau-systeme-de-management-de-la-qualite/>

[https://www.memoireonline.com/02/12/5321/m\\_La-gestion-externalisee-des-ressources-humaines-cas-de-la-maison-de-lentreprise-du-Benin-MEB14.html#:~:text=Les%20auteurs%20DOLAN%20et%20al,strat%C3%A9gie%20et%20des%20objectifs%20organisationnels%20%C2%BB](https://www.memoireonline.com/02/12/5321/m_La-gestion-externalisee-des-ressources-humaines-cas-de-la-maison-de-lentreprise-du-Benin-MEB14.html#:~:text=Les%20auteurs%20DOLAN%20et%20al,strat%C3%A9gie%20et%20des%20objectifs%20organisationnels%20%C2%BB)

<https://www.scribbr.fr/methodologie/questionnaire>

## **Les Annexes**

Ecole des Hautes Etudes Commerciales



# Guide d'entretien

---

Madame, Monsieur,

Afin d'enrichir notre mémoire de fin d'études pour l'obtention d'un master en sciences commerciales option : management et entrepreneuriat ayant pour intitulé « **Evaluation de l'implication du personnel dans un système de management de la qualité** », nous vous prions de bien vouloir répondre à ce guide d'entretien.

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

**Etude réalisée par :**

MALKI Souheyr

YAHY Chahrazed Lina

**Objectif :** évaluation de l'implication du personnel de la compagnie « AIR ALGERIE » avant et pendant la période de la pandémie « Covid-19 » selon leur démarche qualité.

Promotion : 2022

## Questions :

1. Comment jugez-vous l'implication de l'ensemble du personnel dans la démarche qualité de votre entreprise ?
2. Quelle est l'importance de l'implication du personnel dans la réussite de la démarche qualité dans l'entreprise ?
3. Avez-vous l'habitude d'évaluer l'implication de votre personnel ? Si oui, y a-t-il des outils ou des indicateurs de suivi de l'implication dans la démarche qualité de votre entreprise ?
4. Comment était votre impression sur l'implication de l'ensemble du personnel d'Air Algérie avant la période de pandémie ?
5. Trouvez-vous que la crise sanitaire a eu un impact sur l'implication de l'ensemble du personnel ? si oui, comment ?
6. Pendant cette période de pandémie, avez-vous employé le travail à distance comme une solution temporaire pour gérer le travail et rester en contact avec les employés afin de maintenir leur implication ?
7. Si oui, quels étaient les obstacles rencontrés avec les employés lors de l'utilisation de cette nouvelle méthode de travail ?
8. Selon vous, y a-t-il une différence entre l'implication du personnel d'air Algérie avant et durant cette période de « Covid-19 » ?

# EHEC

---

## **Questionnaire relative à l'implication du personnel d'Air Algérie dans la démarche qualité de l'entreprise :**

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de Master en Management et Entreprenariat au sein de l'EHEC, nous réalisons une enquête sur l'implication du personnel au sein d'Air Algérie.

Nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire et nous vous assurons que vos réponses resteront anonymes et elles seront utilisées uniquement à des fins scientifiques.

On vous remercie à l'avance pour votre collaboration et pour l'aide précieuse que vous allez nous apporter dans la réalisation de notre travail.

- 1) Vous êtes :
  - Homme
  - Femme
  
- 2) Quel est votre poste au sein d'Air Algérie?
  - Exécutant
  - Maîtrise
  - Cadre
  
- 3) Quel est votre domaine d'activité?
  - Opérationnel (vol, sol)
  - Commercial
  - Technique
  - Management
  - Administratif
  
- 4) Quelle est votre ancienneté dans l'entreprise ?
  - Entre 1 et 5ans
  - Entre 5 et 10 ans
  - Entre 10 et 20 ans
  - Plus de 20 ans
  
- 5) Avez-vous un sentiment d'appartenance à Air Algérie ?
  - Oui
  - Non
  
- 6) Pourquoi travaillez-vous chez Air Algérie
  - Pour le salaire
  - Pour le poste
  - Pour sa localisation
  - Pour les avantages
  - Vous vous sentez impliqué et valorisé
  - Vous n'avez pas trouvé d'autres emplois (pas d'autre alternative)
  - Autres

.....

7) Avez-vous bénéficié de la formation (sensibilisation à la qualité)?

- Oui
- Non

8) Connaissez-vous la politique qualité et les objectifs qualité de l'entreprise?

- Oui
- Non

9) Savez-vous que vous jouez un rôle très important dans la réussite du système de management de la qualité d'Air Algérie?

- Oui
- Non

10) Sur une échelle de 10 comment voyez-vous l'importance du rôle que vous jouez dans le système de management de la qualité ?



11) Savez-vous que vous jouez un rôle dans le renouvellement des certifications d'Air Algérie (certifications ISO/IOSA)?

- Oui
- Non

12) Pensez-vous que l'entreprise assure des moyens qui vous motivent à être plus impliqué dans votre travail?

- Oui
- Non

13) Classez par ordre d'importance les facteurs qui vous permettent d'être plus impliqué dans votre travail:

<b>Facteurs</b>	<b>très important</b>	<b>Important</b>	<b>peu important</b>	<b>non important</b>
La rémunération (le salaire)				
Bonnes conditions de travail				
Bonne relation avec le supérieur hiérarchique				
Bonnes relations avec les collègues et les subordonnés				
Accomplissement (réalisation d'un travail bien fait)				
La participation à la prise de décision				
Reconnaissance par la direction				
Les promotions				
les formations				
La communication interne				
Sécurité de l'emploi				
Développement personnel (développement des compétences)				

14) À votre avis, quelle peut être la nature des obstacles à l'implication du personnel dans la démarche qualité ?

- Formation/ Qualification
- Organisationnelles
- Facteur Humain
- Managériales
- Manque de communication

15) Avez-vous déjà rencontré l'un des facteurs suivants dans votre travail ?

- Conditions de travail défavorables
- Stress et surcharge de travail
- Problèmes avec collègues
- Problèmes avec le supérieur hiérarchique
- Sanctions
- Autres

.....  
 .....

16) Avant la pandémie du Covid-19, étiez-vous satisfait dans votre travail ?

- Peu satisfait
- Moyennement satisfait
- Très satisfait

17) Avant la pandémie du covid19, comment voyez-vous le degré de votre engagement ?

- Moins de 50%
- Plus de 50%
- 100%

18) Pensez-vous que la crise sanitaire a eu un impact sur votre implication ?

- Oui
- Non

19) Si oui, comment ?

- Manque de communication
- Manque d'hygiène
- Baisse de salaire
- Conditions de travail défavorables
- Autres

.....  
.....

20) Pendant la Covid-19, comment voyez-vous le degré de votre engagement ?

- Moins de 50%
- Plus de 50%
- 100%

21) Pendant la Covid-19, avez-vous travaillé à distance ?

- Oui
- Non

22) Pensez-vous que le travail à distance pendant la pandémie avait un impact (positif/négatif) sur l'implication du personnel?

- Positif
- Négatif
- Neutre

23) Pendant la période de pandémie, trouvez-vous que l'entreprise vous a assuré un climat favorable qui vous permet de vous impliquer dans la démarche qualité ?

- Oui
- Non

24) Actuellement, êtes-vous satisfait dans votre poste?

- Oui
- Non

25) D'ici 10 ans, vous-vous voyez dans le même poste ?

- Oui, je me vois dans le même poste
- Je me vois dans un grade plus élevé
- Je me vois dans un poste différent mais dans la même entreprise
- Je ne me vois pas dans la même entreprise

26) D'après vous, que doit Air Algérie ajouter ou changer afin d'améliorer la qualité de travail et vous pousser à mieux s'impliquer ? (Facultative)

.....

.....

.....

.....

## Table des matières :

**Résumé**

**Dédicaces**

**Remerciements**

**Liste des tableaux**

**Liste des figures**

**Liste des abréviations**

**Sommaire**

Introduction générale .....	1
Chapitre I : Le système de management de la qualité .....	4
Introduction : .....	5
1 Section 1 : le concept qualité .....	6
1.1 Histoire de la qualité : .....	6
1.1.1 L'ère artisanale :(jusqu'au XIXème siècle) .....	6
1.1.2 L'ère industrielle :(de 1850 jusqu'à 1945) .....	6
1.1.3 L'ère de la mondialisation :(de 1945 jusqu'à aujourd'hui) .....	6
1.2 L'évolution du concept qualité : .....	6
1.2.1 L'inspection : .....	7
1.2.2 Le contrôle qualité : .....	7
1.2.3 L'assurance qualité : .....	7
1.2.4 La qualité totale : .....	7
1.3 Les Définitions de la qualité : .....	9
1.3.1 La qualité pour chaque acteur économique : .....	10
1.4 Les pionniers de la qualité : .....	11
1.4.1 Shewhart, Walter Andrew : .....	11
1.4.2 William Edwards Deming : .....	11
1.4.3 Joseph Juran : .....	12
1.4.4 Kaoru Ishikawa : .....	12
1.4.5 Armand Vallin Feigenbaum : .....	12
1.5 La qualité japonaise : .....	13
2 Section 2 : La démarche qualité. ....	13
2.1 La démarche qualité : .....	13
2.1.1 La destination de la qualité : .....	14
2.1.2 Les enjeux de la qualité : .....	14
2.1.3 Les objectifs-qualité : .....	16
2.1.4 Les principes d'application de la qualité : .....	16

2.1.5	Mise en œuvre de la démarche qualité : .....	17
2.2	La normalisation et la certification : .....	18
2.2.1	La Normalisation : .....	18
2.2.1.1	Qu'est-ce que l'ISO ? : .....	20
2.2.1.2	Les familles des normes ISO 9000 : .....	20
2.2.1.3	Les avantages de la norme ISO 9001 version 2015 : .....	21
2.2.2	La certification : .....	21
3	Section 3 : Le système de management de la qualité .....	23
3.1	Définition demanagement : .....	23
3.2	Le management de la qualité : .....	23
3.2.1	Définitions : .....	24
3.2.2	Principes : .....	24
3.3	Le système de management de la qualité (SMQ) : .....	27
3.3.1	Définition du système de management de la qualité : .....	27
3.3.2	Les composantes d'un SMQ : .....	27
3.3.3	Les objectifs d'un SMQ : .....	28
3.3.4	La démarche d'un SMQ : .....	29
3.3.5	Les principes liés au SMQ : .....	29
3.3.6	Les documents liés au SMQ : .....	31
	Conclusion : .....	33
	Chapitre II : L'implication du personnel dans un système de management de la qualité .....	34
	Introduction : .....	35
1	Section 01 : Généralité sur la GRH : .....	36
1.1	La définition de la GRH .....	36
1.2	L'historique de la GRH : .....	37
1.2.1	L'émergence de la fonction : 1850-1944.....	38
1.2.2	L'essor de la fonction : 1945-1990 .....	40
1.2.3	La reconnaissance : depuis 1985.....	41
1.3	Domaines de la GRH : .....	41
1.4	Les objectifs de la GRH : .....	42
1.4.1	Le recrutement (attirer les compétences) : .....	42
1.4.2	Conserver les ressources humaines : .....	42
1.4.3	Développer la RH : .....	43

1.4.4	Motiver : .....	43
1.4.5	L'efficacité : .....	43
2	Section 2 : L'implication du personnel : .....	44
2.1	Définition de l'implication du personnel : .....	44
2.2	Caractéristiques de l'implication : .....	45
2.3	Typologies de l'implication : .....	45
2.3.1	L'implication dans la valeur du travail : .....	45
2.3.2	L'implication dans la profession ou dans la carrière : .....	46
2.3.3	L'implication dans le syndicat : .....	46
2.3.4	L'implication dans le groupe : .....	46
2.3.5	L'implication dans le travail (ou le poste occupé) : .....	46
2.3.6	L'implication organisationnelle : .....	47
2.3.6.1	Dimension affective (psychologique, attitudinale) : .....	47
2.3.6.2	Dimension normative (identification, subjective) .....	47
2.3.6.3	Dimension calculée (cognitive, à continuer, instrumentale) .....	47
2.4	Les conditions à l'implication des employés : .....	48
2.5	Les variables organisationnelles relatives à l'implication : .....	48
2.5.1	Implication et satisfaction au travail .....	48
2.5.2	Implication et fidélisation : .....	49
2.5.3	Implication et relations de travail : .....	49
2.5.4	Implication et motivation : .....	49
2.5.5	L'implication et l'ambiguïté de rôle : .....	50
3	Section 3 : L'implication du personnel dans la démarche qualité .....	51
3.1	La GRH selon les normes ISO : .....	51
3.1.1	Le recrutement et l'intégration : .....	51
3.1.1.1	La gestion prévisionnelle des emplois : .....	51
3.1.1.2	Recruter et sélectionner : .....	51
3.1.1.3	Accueillir et intégrer : .....	52
3.1.2	La mobilisation du personnel : .....	52
3.1.3	Développement du personnel : .....	52
3.1.3.1	Le management de la formation : .....	52
3.1.3.2	La gestion des carrières : .....	53
3.2	Le travail en groupe dans la démarche qualité : .....	53

3.2.1	Structures en équipe :	53
3.2.1.1	Cercle de la qualité :	53
3.2.1.2	Equipes d'amélioration de la qualité	54
3.2.1.3	Le Brainstorming	54
3.2.1.4	Equipes de résolution de problèmes	55
3.2.1.5	Equipes de projet :	55
3.2.2	Les objectifs de travail en groupes	55
3.2.2.1	Pour l'employé :	55
3.2.2.2	Pour l'entreprise :	55
3.2.3	Gestion des réunions :	56
3.3	L'apport de l'implication du personnel à la réussite d'un système de management de la qualité :	56
3.3.1	Assurer l'engagement des employés dans la démarche qualité :	56
3.3.1.1	Soutenir les salariés :	57
3.3.1.2	Créer des équipes performantes :	57
3.3.1.3	Renforcer le sentiment d'appartenance :	58
3.3.2	Le comportement qualité :	58
3.3.2.1	Identification et résolution de problème	58
3.3.2.2	Créativité et innovation :	58
3.3.2.3	Améliorer la motivation :	58
	Conclusion :	59
	Chapitre III : L'évaluation de l'implication du personnel d'Air Algérie dans la démarche qualité	60
	Introduction :	61
1	Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil	62
1.1	Présentation générale de la compagnie aérienne Air Algérie :	62
1.1.1	Présentation :	62
1.1.2	Historique	63
1.1.3	Organigramme :	65
1.1.4	Missions, moyens et objectifs	67
1.1.4.1	Missions :	67
1.1.4.2	Moyens :	67
1.1.4.3	Objectifs :	68
1.1.5	Les certifications de la compagnie :	68

1.1.6	L'analyse SWOT de la compagnie.....	69
1.2	Présentation de la direction qualité et sécurité aérienne et le système de management de la qualité d'Air Algérie :.....	70
1.2.1	Présentation.....	70
1.2.2	Organigramme de la DQSA.....	70
1.2.3	Les missions et objectifs de la DQSA :.....	70
1.2.3.1	Missions :.....	71
1.2.3.2	Objectifs :.....	71
1.2.4	Système de Management de la qualité :.....	71
1.2.5	Domaine d'application du SMQ :.....	72
2	Section 2 : le cadre méthodologique .....	72
2.1	L'objectif de l'étude :.....	72
2.2	La démarche de l'enquête :.....	72
2.3	Les outils utilisés lors de l'enquête :.....	72
2.3.1	L'entretien.....	72
2.3.2	Le questionnaire.....	73
2.4	L'échantillonnage :.....	74
2.5	Le profil des répondants :.....	74
2.6	La durée de l'enquête :.....	74
2.7	L'administration du questionnaire :.....	75
3	Section 3 : Analyse et interprétation des résultats .....	75
3.1	L'étude qualitative : l'analyse de l'entretien .....	75
3.2	Analyse et interprétation des résultats :.....	77
3.2.1	Analyse uni variée :.....	78
3.2.1.1	La répartition de l'échantillon selon le sexe.....	78
3.2.1.2	La répartition de l'échantillon selon le poste .....	78
3.2.1.3	Répartition de l'échantillon selon le domaine d'activité .....	78
3.2.1.4	La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté .....	79
3.2.2	Analyse bi-variée :.....	93
3.2.2.1	Tableau croisé entre le degré d'engagement pendant la Covid-19 et le sexe :93	
3.2.2.2	Tableau croisé entre le degré d'engagement pendant la Covid-19 et le sexe .95	
	Conclusion : .....	97
	Bibliographie.....	101
	Les Annexes :.....	105

