

Ecoles des Hautes Etudes Commerciales

D'Alger

EHEC

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
master en Sciences Commerciales**

Option : Management et Entrepreneuriat

Thème :

**L'apport de l'approche processus sur la mobilisation
du personnel**

Étude de cas : Sonatrach- Complexe GP1Z

Elaboré par :

Encadreur :

Mlle NACEUR Zineb

Mme F. BEKHOUCHE OUAHDI

Professeure à EHEC

Juin 2024

Ecoles des Hautes Etudes Commerciales

D'Alger

EHEC

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
master en Sciences Commerciales**

Option : Management et Entrepreneuriat

Thème :

**L'apport de l'approche processus sur la mobilisation
du personnel**

Étude de cas : Sonatrach- Complexe GP1Z

Elaboré par :

Mlle : NACEUR Zineb

Encadreur :

Mme F. BEKHOUCHE OUAHDI

Professeure à EHEC

Juin 2024

Dédicace

Avec une immense gratitude et une profonde émotion, je dédie ce mémoire à la mémoire de mon père bien-aimé, dont l'esprit guide chaque pas que je fais dans cette vie. Ta sagesse et ton amour continuent d'éclairer mon chemin et sont la raison profonde de mon engagement dans cette spécialité.

À ma mère qui a toujours été une source d'inspiration grâce à son courage, sa résilience et son amour inébranlable. Ton soutien constant, tes dévouements et ta confiance en mes compétences ont été les fondements sur lesquels j'ai pu me reposer pour progresser. Par ton exemple, tu m'as donné la direction et m'as incité à continuer mes rêves, même lorsque le chemin semblait ardu.

À mes frères Zineddine et Ahmed et ma sœur Djoumana, merci pour votre amour et votre soutien. Votre confiance en moi m'a donné la force de persévérer et de croire en mes rêves.

À mes oncles et mes tantes, spécialement Toufik et Kaddour, dont les encouragements et les conseils avisés ont été une source précieuse de motivation et d'inspiration. Vos soutiens m'ont aidé à voir plus grand et à viser l'excellence.

À ma grande mère, pour son amour et son soutien inébranlable. Tes encouragements chaleureux et ta présence rassurante m'ont apporté un réconfort immense.

À mes chères amies : Wahiba, Rania, Maïssa, Nourhane, Faten, Feriel et Amira merci pour votre amitié fidèle et votre soutien indéfectible. Votre présence à mes côtés et vos paroles d'encouragement ont été un véritable moteur dans cette aventure.

Ce mémoire est dédié à toutes ces personnes merveilleuses dont l'amour et le soutien m'ont permis de réaliser ce rêve. Merci de croire en moi et de me donner la force de continuer à avancer.

Remercîment

Nous tenons à exprimer notre sincère gratitude envers toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

Tout d'abord, nous souhaitons remercier du fond du cœur Pr. BEKHOUCHE OUAHDI Fella, notre encadrante à l'école, pour son soutien inconditionnel, ses conseils avisés et son engagement constant tout au long de ce projet. Sa passion pour l'enseignement et sa disponibilité ont été d'une aide précieuse, nous orientant et nous guidant dans nos recherches.

Nous souhaitons également remercier l'ensemble des professeurs qui ont partagé leurs connaissances et leur expertise avec nous au cours de ces cinq années d'études. Leurs cours inspirants et leurs conseils éclairés ont été essentiels à notre formation et ont contribué à élargir notre compréhension dans le domaine.

Un grand merci au chef département RHU Madame Settoul Dalila pour tout ce qu'elle nous a offert, à Madame Dekhir Nadia, notre promotrice lors de notre stage chez le complexe GP1.Z Sonatrach. Sa supervision attentive, ses conseils stratégiques et sa confiance en nos capacités ont grandement contribué à l'aboutissement de ce mémoire. Son expertise dans le domaine de management qualité a été une source d'inspiration qui nous a permis d'approfondir nos connaissances.

Nous tenons également à exprimer notre reconnaissance envers le personnel du complexe GP1.Z, qui nous a accordé du temps pour discuter de leur expérience et partager leurs connaissances. Leurs perspectives précieuses ont enrichi notre compréhension des pratiques du management qualité dans un contexte réel.

Nous sommes profondément reconnaissantes envers chacune de ces personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce mémoire. Votre confiance, votre soutien et votre bienveillance ont été inestimables. Nous en sommes infiniment reconnaissantes.

-Résumé-

Le but de notre étude est de connaître l'apport de l'**approche processus** sur la **mobilisation du personnel** au niveau du complexe GP1.Z SONATRACH. L'adoption d'une telle approche est encouragée par la **norme ISO 9001** et ce pour améliorer l'efficacité du système de management de la qualité ainsi que la satisfaction des clients en interne et en externe.

Pour réaliser et mener bien notre étude, nous avons opté pour un questionnaire et un guide d'entretien avec les chefs de services et les pilotes des processus ainsi que l'ensemble du personnel des différents départements pour connaître leur opinion par rapport à cette approche.

Ce qui nous a permis de retenir que le **management par processus** offre de nouveaux outils pour renforcer la relation avec le personnel « les clients internes », ce qui démontre que l'implémentation de l'ISO 9001 et l'adoption d'une approche processus ont joué un rôle crucial dans la transformation organisationnelle.

Mots clés : la norme ISO 9001, l'approche processus, management par processus, la mobilisation du personnel.

-Abstract-

The aim of our study is to investigate the contribution of the **process approach** to **staff mobilization** at the complex GP1.Z SONATRACH. The adoption of such an approach is encouraged by the **ISO 9001 standard** to enhance the efficiency of the quality management system and improve customer satisfaction both internally and externally.

To conduct and execute our study effectively, we employed a questionnaire and the interviews with department chiefs, process pilots, and all staff members from various departments to gather their perspectives on this matter.

What we have found is that **process management** provides new tools to strengthen relationships with “internal customers” namely the staff. This demonstrates that the implementation of ISO 9001 and the adoption of a process approach have played a crucial role in organizational transformation.

Keywords: ISO 9001 standard, process approach, process management, staff mobilization.

المخلص

الهدف من دراستنا هو معرفة إسهام النهج العملياتي في تعزيز حشد الموظفين على مستوى مجمع GP1.Z في شركة سوناطراك. تشجيع اعتماد مثل هذا النهج يأتي من خلال المعيار ISO 9001 بهدف تحسين كفاءة نظام إدارة الجودة ورضا العملاء داخليا وخارجيا.

لإجراء وإنجاز الدراسة بشكل جيد، اخترنا استخدام استبيان ومقابلة مع رؤساء الأقسام وقائدي العمليات والموظفين في مختلف الأقسام لمعرفة آرائهم بشأن هذا الموضوع.

و هذا ما أوضحه بحثنا حيث ان إدارة العمليات تقدم أدوات جديدة لتعزيز العلاقة مع الموظفين "العملاء الداخليين". يُظهر ذلك أن تنفيذ معيار ISO 9001 واعتماد النهج العملياتي لعبا دورا حاسما فيما التحول التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: نهج العملية، إدارة العملية، حشد الموظفين، ISO 9001

Liste des tableaux:

Tableau 1-1:les grandes etapes de la norme iso 9001.....	10
Tableau 2-1 : le sexe d'échantillon.....	107
Tableau 2-2:l'expérience professionnelle	108
Tableau 2-3: la définition de l'approche processus	109
Tableau 2-4: La mesure de l'utilisation de l'approche processus.....	110
Tableau 2-5: les avantages de l'approche processus	111
Tableau 2-6: les Contraintes de l'approche processus.....	113
Tableau 2-7: La contribution de l'approche processus sur implication du personnel ..	114
Tableau 2-8:l'impression de faire partie d'une équipe plus soudée.....	115
Tableau 2-9: l'approche processus et le sentiment d'être plus responsable	116
Tableau 2-10:l'impression d'être plus valorisé dans votre travail.....	117
Tableau 2-11: l'approche processus et l'exécution des taches.....	118
Tableau 2-12: l'approche processus et les relations interpersonnelles.....	119

Liste des figures :

Figure 1 : La structure de la norme AFNOR NF EN ISO 9001 dans le PDCA d'après la figure 2 de la Norme.....	17
Figure 2: Illustration des principaux concepts de la définition du mot processus.....	21
Figure 3 Représentation schématique des éléments d'un processus	22
Figure 4 : L'approche processus.....	25
Figure 5 : Démarche d'élaboration d'une cartographie.....	26
Figure 6: tableau des Processus (TPR).....	29
Figure 7: Processus Hoshin kanri dans la cartographie des processus.....	33
Figure 8: Les six étapes de l'alignement stratégique	33
Figure 9: Les trois orientations de la mobilisation (Wils et al. 1998).....	42
Figure 10: Comportements et dynamique mobilisatrice	43
Figure 11 : Les trois dimensions de la mobilisation collective	44
<i>Figure 12: Synthèse des caractéristiques de la mobilisation collective.....</i>	<i>45</i>
Figure 13: Modèle de mobilisation	51
Figure 14: Leviers et modèle de mobilisation	52
<i>Figure 15: Synthèse des caractéristiques du leader.....</i>	<i>57</i>
Figure 16: Organisation matricielle Processus / Fonctions	64
Figure 17 : Organisation du complexe GP1Z.....	83
Figure 18 : organigramme du département SMI.....	85
Figure 19: politique HSE du complexe GP1Z	87
Figure 20 : Les objectifs stratégiques QHSE	88
Figure 21 : Organigramme Fonctionnel.....	89
Figure 22: Les cinq niveaux du système documentaire	90
Figure 23 : le sexe d'échantillon.....	107
Figure 24:l'expérience professionnelle	108
Figure 25: la définition de l'approche processus.....	109
Figure 26: La mesure de l'utilisation de l'approche processus.....	110
Figure 27 : les avantages de l'approche processus	112
Figure 28: les Contrainte de l'approche processus	113
Figure 29: La contribution de l'approche processus sur implication du personnel	114

Figure 30:l'impression de faire partie d'une équipe plus soudée.....	115
Figure 31: l'approche processus et le sentiment d'être plus responsable	116
Figure 32:l'impression d'être plus valorisé dans votre travail.....	117
Figure 33: l'approche processus et l'exécution des tache	118
Figure 34: l'approche processus et les relations interpersonnelles.....	119

Liste des abréviations

SMQ : Système de Management de la Qualité

ISO: International Standardization Organization

PDCA: Plan, Do, Check and Act

AP : Approche Processus

SIG : Système d'Information et de Gestion

QHSE : Qualité Hygiène Sécurité Environnement

SMI : Système de Management Intégré

GPL : Gaz de Pétrole Liquéfié

GNL : Gaz Naturel Liquéfié

Sommaire

Introduction Generale	1
Chapitre 1 : Fondements de l'approche processus et de la Norme ISO 9001.....	5
Section 1 : La Norme ISO 9001 : un cadre pour l'excellence.....	7
Section 2 : Introduction a l'approche processus.....	19
Section 3 : Mettre en application les processus definis.....	31
Chapitre 2 : La mobilisation du personnel	37
Section 1 : Definitions et dimensions de la mobilisation du personnel.....	39
Section 2 : Les facteurs cles influençant la mobilisation.....	50
Section 3 :La relation entre l'approche processus et mobilisation du personnel.....	63
Chapitre 3 :L'apport de l'approche processus sur la mobilisation du personnel.....	78
Section 1 : Presentation de l'organisme d'accueil.....	80
Section 2 : Presentation de l'etude et methodologie de recherche.....	92
Section 3 : Traitement et analyse des resultats de l'enquete.....	97
Conclusion Generale	128

Introduction général

Introduction générale :

Dans un contexte économique en perpétuelle mutation, caractérisé par une mondialisation croissante et une concurrence de plus en plus féroce, les entreprises font face à des défis importants pour préserver leur compétitivité et garantir leur développement. Il est primordial que les entreprises mettent en place des stratégies performantes qui leur permettent d'améliorer leurs performances opérationnelles et d'améliorer la qualité de leurs produits et services afin de faire face à ces défis. Dans cette situation, la mobilisation du personnel s'avère être un élément essentiel pour réussir.

La présence d'un personnel motivé, engagé et efficace est essentielle pour réaliser les objectifs stratégiques d'une entreprise. Effectivement, les employés jouent un rôle essentiel dans les processus organisationnels et leur implication peut influencer le succès ou l'échec de nombreuses initiatives. La mobilisation du personnel ne se résume pas uniquement à l'aspect motivationnel, mais englobe également la participation active des employés aux processus décisionnels, leur engagement envers les objectifs de l'entreprise et leur appropriation des outils et des pratiques mises en œuvre.

La norme ISO 9001, reconnue internationalement, se distingue par son approche processus et offre un cadre solide pour améliorer les performances opérationnelles ainsi que la qualité des produits et services.

Cette norme propose des exigences précises pour l'établissement d'un système de management de la qualité (SMQ), visant à accroître la satisfaction des clients et à garantir une amélioration continue. Mais l'application efficace de cette norme ne repose pas seulement sur la mise en œuvre des procédures techniques adéquates.

Il est également essentiel d'avoir une implication et une appropriation élevées de la part du personnel à tous les niveaux de l'organisation. Sans l'implication des employés, même les systèmes de gestion de la qualité les plus avancés peuvent ne pas donner les résultats escomptés. Effectivement, les employés sont responsables de la mise en œuvre quotidienne des processus et il est crucial de leur compréhension, de leur motivation et de leur engagement afin de garantir la conformité et l'efficacité du système de gestion de la qualité.

Dans cette étude, nous cherchons à mettre en évidence l'importance de l'approche processus et son apport sur la mobilisation du personnel, cela m'incite à poser la problématique

suivante : « **Comment l'implémentation d'une approche processus selon la norme ISO 9001 assure-t-elle une meilleure mobilisation du personnel dans l'organisation ?** ».

Afin de faire face à cette problématique et d'approfondir notre compréhension de l'approche processus et de la mobilisation du personnel.

SONATRACH constitue un choix pertinent pour notre recherche en raison de son importance et de son positionnement sur le marché énergétique mondial.

En raison de son importance stratégique et de son influence importante dans le domaine de l'énergie, SONATRACH représente une option intéressante pour ma recherche. En examinant attentivement les processus internes de SONATRACH, en particulier à travers ses divers départements, on pourra examiner de manière approfondie comment l'approche processus favorise une mobilisation efficace du personnel à tous les niveaux de l'entreprise.

L'approche processus joue un rôle essentiel dans l'évaluation et l'amélioration de la gestion des opérations dans une entreprise aussi complexe que SONATRACH. En analysant en particulier l'intégration de cette approche dans les départements essentiels, on pourra saisir comment elle simplifie la coordination des efforts, la clarté des responsabilités et l'amélioration des ressources humaines. Cela favorisera également l'exploration de l'utilisation de ses processus par SONATRACH pour atteindre ses objectifs stratégiques tout en répondant aux défis dynamiques du marché de l'énergie.

Les raisons du choix du thème :

Le choix du sujet « **l'apport de l'approche processus dans la mobilisation du personnel** » a été motivé par plusieurs raisons, à la fois personnelles, professionnelles et scientifiques. Voici les principales raisons qui ont conduit à ce choix :

En tant qu'étudiante, nous avons toujours été fascinés par les mécanismes qui sous-tendent la dynamique organisationnelle. Étudier l'impact des approches processus sur la mobilisation du personnel permettra d'approfondir mes connaissances et d'explorer de nouvelles perspectives dans ce domaine.

Cette thématique a été sélectionnée en raison de son importance dans le domaine de la gestion des ressources humaines et de la performance des organisations et aussi dans le domaine du management qualité. Il est primordial de comprendre comment les processus internes impactent la mobilisation des employés afin d'améliorer l'efficacité et la cohésion au sein de toute entreprise.

Le but principal de cette étude est de présenter des recommandations concrètes et basées sur des données probantes afin de renforcer la mobilisation et l'implication des employés grâce à un management par processus améliorée. Ceci pourrait entraîner des conséquences bénéfiques non seulement pour SONATRACH, mais également pour d'autres entreprises qui font face à des défis similaires.

Pour approfondir notre compréhension de cette problématique, nous avons subdivisé la problématique en questions secondaires, ce qui nous a permis d'explorer différents aspects liés à l'approche processus au sein des entreprises :

Q1 : Comment SONATRACH appréhende-t-elle l'approche processus ?

Q2 : Comment l'alignement des objectifs individuels avec les objectifs des processus influence-t-il la motivation du personnel chez le complexe GP1Z SONATRACH ?

Q3 : Comment les outils associés à l'approche processus facilitent-ils la collaboration entre les membres du personnel au sein du complexe GP1Z SONATRACH ?

Afin de mieux appréhender les questions soulevées et d'explorer l'apport de l'approche processus sur la mobilisation du personnel, nous avons émis les hypothèses suivantes :

- ✚ **H1** : Pour SONATRACH, L'approche processus est un outil de pilotage efficace renforçant le travail d'équipe.
- ✚ **H2** : L'alignement des objectifs individuels sur les objectifs des processus conduira SONATRACH à une plus grande motivation et implication du personnel.
- ✚ **H3** : les outils de management des processus améliorent la coordination et stimulent une collaboration efficace de SONATRACH.

Méthodologie :

Dans notre recherche sur SONATRACH, la méthodologie que nous avons utilisée suivra plusieurs étapes méthodiques. Nous commencerons par effectuer une recherche documentaire approfondie pour obtenir des informations théoriques sur les approches processus et comment elle impacte sur la mobilisation du personnel. Ensuite, nous observerons directement le fonctionnement des processus au sein de complexe GP1Z SONATRACH pour mieux comprendre comment ils sont intégrés dans les différents départements.

Ce mémoire est structuré et subdivisé en trois chapitres principaux :

Le premier chapitre est consacré aux fondements de l'approche processus et de la norme ISO 9001, Ce chapitre pose les bases théoriques de l'approche processus et de la norme ISO 9001.

Le deuxième chapitre est consacré pour la mobilisation du personnel. Ce chapitre explore le lien entre l'approche processus, la norme ISO 9001 et la mobilisation du personnel

Le troisième chapitre présente une étude de cas réalisée au sein du complexe GP1-Z SONATRACH. En évaluant l'apport d'implémentation d'une approche processus sur la mobilisation du personnel.

Apports attendus :

Ce mémoire vise à apporter une contribution significative à la compréhension du lien entre l'approche processus, la norme ISO 9001 et la mobilisation du personnel. Les résultats de cette recherche permettront aux organisations de mieux comprendre comment l'implémentation d'un système de management de la qualité selon ISO 9001 peut contribuer à améliorer la motivation, l'implication et la performance du personnel.

**Chapitre 1 : Fondements de
l'Approche Processus et de la
Norme ISO 9001**

Introduction :

Dans le contexte complexe et dynamique des affaires actuelles, il est essentiel de rechercher toujours l'excellence organisationnelle ; ou les organisations font face à des défis sans précédent pour maintenir leur compétitivité, satisfaire les attentes des parties prenantes et assurer leur croissance à long terme. Pour relever ces défis, de nombreuses entreprises adoptent une approche axée sur les processus.

La norme ISO 9001 largement reconnue comme un pilier de l'excellence opérationnelle, elle fournit un cadre robuste pour la mise en œuvre d'une approche processus dans les organisations. En mettant l'accent sur la satisfaction client, l'amélioration continue et l'engagement de la direction, la norme ISO 9001 encourage les entreprises à adopter une approche systématique et documentée de la gestion des processus.

Dans le cadre de cette recherche, nous nous explorerons la convergence entre l'approche processus et les exigences de la norme ISO 9001, en mettant en lumière l'importance de l'alignement stratégique de cette approche avec les objectifs organisationnels.

Section 1 : la Norme ISO 9001 : un cadre pour l'Excellence

Au sein de la multitude de normes internationales de qualité, la norme ISO 9001 se présente comme une référence essentielle pour les entreprises qui cherchent à améliorer leurs pratiques de gestion de la qualité. Dans cette partie, nous examinerons comment la norme ISO 9001 participe à l'ensemble des principes de base de l'approche processus, et comment elle propose un cadre organisé pour une mise en œuvre efficace de cette approche.

1.1 Définition de l'ISO :

C'est une organisation internationale de normalisation, cette organisation est non gouvernementale et indépendante, elle est reconnue comme référence ; elle intègre 167 membres d'organisation normaux de normalisation. Ces spécialistes rassemblent leurs différentes connaissances scientifiques, techniques, industrielles dans le but de créer des normes internationales plus pertinentes dans le domaine de l'innovation et de proposer des solutions de grande envergure.¹

1.2 La Norme ISO 9001 :

ISO 9001 est une norme mondialement connue pour les systèmes de gestion de la qualité (SMQ). Cette norme, créée par l'Organisation internationale de normalisation (ISO), propose des directives et des critères afin d'aider les entreprises à assurer que leurs produits et services répondent aux attentes des clients et aux exigences réglementaires. En mettant l'accent sur la constante amélioration et la satisfaction des clients, la norme ISO 9001 offre aux entreprises la possibilité de gérer et d'améliorer leurs processus internes, tout en encourageant une culture de qualité à tous les niveaux de l'organisation.

La mise en place de la norme ISO 9001 ne se limite pas à une simple question de conformité, mais constitue une démarche stratégique qui vise à améliorer l'efficacité opérationnelle, diminuer les dépenses et accroître la compétitivité sur le marché.

1.2.1 Qu'est-ce qu'une Norme ?

La norme est 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

¹<https://www.iso.org/home.html>, consulté le 12/04/2024 à 18h00

caractéristiques pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné.¹

Norme internationale : norme qui est adoptée par une organisation internationale à activités normatives/de normalisation et qui est mise à la disposition du public.²

1.2.2 Explication de la Norme ISO 9001 :

La norme ISO 9001 est une norme connue sous le nom de système de management de la qualité, qui établit des exigences aux organismes pour qu'ils élaborent et gèrent de manière systématique leurs politiques, processus et procédures afin d'atteindre des objectifs spécifiques.³

L'objectif principal de la Norme ISO 9001 est de garantir la conformité des produits et des services aux clients afin de garantir leur satisfaction, ce qui nécessite la mise en place d'un système de processus qui assure cette finalité.

Aidant les entreprises à instaurer un système de gestion de la qualité qui réponde à leurs besoins particuliers. Cela comprend la détermination des processus essentiels, la documentation des procédures et des politiques, la mise en œuvre de mesures de surveillance et de contrôle de la qualité, ainsi que l'établissement de mécanismes pour améliorer constamment.

La norme ISO 9001 est structurée en plusieurs parties principales, chacune abordant des aspects particuliers du système de gestion de la qualité. Parmi les sections principales, on retrouve : le contexte de l'organisation, le leadership, la planification, le soutien, l'exploitation, l'évaluation des performances et l'optimisation.

La norme ISO 9001 incite à adopter une méthode de gestion de la qualité basée sur des processus. Cela implique que les entreprises sont encouragées à repérer et à gérer de manière méthodique leurs processus interconnectés, en mettant l'accent sur l'efficacité, la cohérence et la persévérance.

Même si la certification à la norme ISO 9001 n'est pas obligatoire, de nombreuses organisations décident de la rechercher afin de témoigner de leur engagement envers la qualité et d'accroître leur crédibilité auprès des clients et des organismes impliqués.

¹ Directives ISO/IEC Partie 2, **Principes et règles de structure et de Rédaction des documents ISO et IEC**, édition 2016, p.03

² Idem, p.03

³BAZINET, (M) et NISSAN, (D) : **L'ISO 9001 en marche**, AFNOR, 2015, p.04

1.2.3 Les grandes étapes de la Norme ISO 9001 :

Depuis sa première publication en 1987, la norme ISO 9001, connue à l'échelle mondiale pour son cadre rigoureux de gestion de la qualité, a connu des changements importants. Cette évolution témoigne de l'implication continue de l'Organisation internationale de normalisation (ISO) dans la réponse aux besoins évolutifs des entreprises et dans l'intégration des meilleures pratiques de gestion de la qualité. En analysant les principales étapes de la norme ISO 9001, on peut saisir son évolution historique et l'amélioration progressive de ses exigences afin de faire face aux défis actuels des organisations.

Tableau 1-1:les grandes etapes de la norme iso 9001

1^{re} Edition, 1987	La première version de la norme ISO 9001 a été publiée sous le titre "Systèmes de gestion de la qualité - Exigences". Elle a défini les principes essentiels d'un système de management de la qualité (SMQ) qui met l'accent sur la satisfaction des clients, l'assurance de la qualité et l'amélioration constante.
2^e Edition, 1994	elle a introduit 3 normes : 9001 Exigences pour la conception, le développement, la production, l'installation, le soutien après-vente ; 9002 – Exigences pour la production, l'installation, le soutien après-vente 9003 – Exigences pour le contrôle final et les essais.
3^e Edition, 2000	Une révision majeure a été réalisée, ce qui a conduit à la publication de l'ISO 9001:2000. La mise en place de cette version a souligné l'importance de l'orientation client, de la gestion des risques et de l'implication de la direction dans la mise en place du SGQ.
4^e Edition, 2008	La révision de la norme a conduit à la publication de l'ISO 9001:2008. La version a été légèrement modifiée par rapport à la précédente, ce qui a permis de clarifier certains points et de supprimer certaines ambiguïtés.
5^e Edition 2015	La norme a subi une importante révision afin de la moderniser et de l'adapter aux pratiques actuelles en matière de gestion de la qualité. La dernière version de la norme ISO 9001 :2015 a été publiée. Elle a apporté des modifications importantes, telles qu'une approche axée sur le risque, une implication accrue de la direction, une plus grande souplesse pour s'adapter aux diverses formes d'organisations et une intégration accrue avec d'autres systèmes de gestion.
6^e Edition, 2018	Une nouvelle version de l'ISO 9001 :2015 a été publiée afin de clarifier et de corriger légèrement les exigences fondamentales de la norme, sans modifier les exigences essentielles.

Source : CLAUDE, (Pinet) : **Découverte de la qualité**, Edition AFNOR, 2017, P.08

Le tableau présente l'évolution de la norme ISO 9001 à travers ses différentes éditions, soulignant les principales améliorations apportées à chaque version.

1^{re} Édition, 1987 : La première version a établi les bases du système de management de la qualité (SMQ), mettant l'accent sur la satisfaction des clients, l'assurance de la qualité, et l'amélioration continue.

2^e Édition, 1994 : Cette révision a introduit trois normes distinctes (ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003), permettant aux organisations de choisir la norme la plus adaptée à leurs besoins spécifiques en matière de conception, production et contrôle final.

3^e Édition, 2000 : Une révision majeure qui a unifié les normes précédentes en une seule et introduit des concepts clés tels que l'orientation client, la gestion des risques, et l'implication de la direction.

4^e Édition, 2008 : Des modifications mineures ont été apportées pour clarifier certains aspects et supprimer des ambiguïtés, facilitant ainsi la compréhension et l'application de la norme.

5^e Édition, 2015 : Cette version a modernisé la norme en mettant l'accent sur une approche axée sur le risque, une implication accrue de la direction, et une flexibilité pour s'adapter à diverses formes d'organisations, tout en facilitant l'intégration avec d'autres systèmes de gestion.

6^e Édition, 2018 : Des clarifications et corrections mineures ont été apportées sans modifier les exigences essentielles de la version de 2015, améliorant ainsi l'application et la compréhension uniformes de la norme.

1.2.4 Les apports de la norme ISO 9001v2015 :

Cette cinquième version est une amélioration technique de la précédente. Elle a pris en compte de multiples expériences de mise en place des systèmes qualité

Ce qui lui confère un niveau de maturité plus avancé. Elle souligne donc les éléments suivants :¹

- L'alignement sur une structure de document fondée sur dix paragraphes : architecture commune pour toutes les normes de systèmes de management ;
- la confirmation que les livrables sont de type « produit » mais aussi de type « service » ;

¹CLAUDE, (Pinet) : **10 clés pour réussir sa certification ISO 9001:2015**, Edition AFNOR, 2015, P.13

- la compréhension des besoins et des attentes ne se limite pas aux seuls clients, elle est étendue à toutes les parties intéressées ;
- le renforcement de l'approche processus qui contribue à l'amélioration ;
- la détermination et la gestion des risques et opportunités qui se substituent aux actions préventives ;
- le contrôle de l'approvisionnement externe des produits et services, beaucoup plus large que la simple procédure d'achat.

1.2.5 Les exigences de la Norme ISO 9001v2015 :

L'objectif de cette norme internationale est de définir des critères pour un système de management de la qualité efficace et performant, qui peut être appliqué à toutes les entreprises, peu importe leur taille ou leur domaine d'activité. Il est important de noter que toutes les normes ISO respectent la même structure. Ainsi, ces 10 critères ISO 9001 constituent le fondement de toutes les autres normes ISO.

Il est essentiel de comprendre les 10 exigences de la norme ISO 9001 afin de garantir la qualité de votre système de management de la qualité :¹

- 1. Engagement de la direction** : Il est essentiel que les dirigeants de l'entreprise manifestent leur engagement envers la qualité en établissant une politique de qualité précise et en allouant des ressources adéquates pour mettre en place le système de gestion de la qualité.
- 2. Approche centrée sur vos clients** : Il est essentiel que l'entreprise ait une compréhension des besoins et des attentes de ses clients, ainsi que de leur satisfaction, afin de proposer des produits et des services qui répondent à ces exigences.
- 3. Implication du personnel** : Tous les membres du personnel doivent être impliqués dans la mise en œuvre du système de management de la qualité, notamment en ce qui concerne la planification, la mise en œuvre et l'amélioration continue.

¹NF EN ISO 9001, « Systèmes de management de la qualité — Exigences », Edition AFNOR, Saint-Denis, octobre 2015

4. **Approche processus** : Les activités et tâches de l'entreprise doivent être organisées en processus interdépendants, avec des entrées et des sorties bien définies, afin d'optimiser l'efficacité et de minimiser les erreurs.
5. **Amélioration continue** : L'entreprise doit chercher en permanence à améliorer son système de management de la qualité, en utilisant des données et des indicateurs de performance pour identifier les opportunités d'amélioration.
6. **Approche fondée sur les faits** : Il est essentiel de se baser sur des données et des faits pour prendre des décisions, en utilisant des outils tels que l'analyse des risques, l'analyse des causes profondes et la détection des processus.
7. **Relation avec vos fournisseurs** : Les fournisseurs doivent être sélectionnés en fonction de leur capacité à fournir des produits et des services conformes aux exigences de l'entreprise, et ils doivent être régulièrement évalués pour s'assurer qu'ils respectent les normes de qualité.
8. **Gestion de vos ressources** : L'entreprise doit allouer les ressources nécessaires pour mettre en œuvre et maintenir le système de management de la qualité, notamment en ce qui concerne les ressources humaines, les équipements et les infrastructures.
9. **Planification** : Il est essentiel que l'entreprise ait une planification de toutes les activités concernant la qualité, en fixant des objectifs et des plans d'action, en surveillant les performances et en prenant des mesures correctives en cas d'échec.
10. **Documentation** : L'entreprise doit établir et maintenir un système documentaire pour décrire les processus, les procédures, les instructions et les enregistrements liés à la qualité.

1.3 Explication du système management de la qualité :

Avant de définir le Système management de la qualité, il est nécessaire de comprendre les termes suivants :

1.3.1 C'est quoi un système ?

Selon la **norme ISO 9000** le mot « système » est défini comme suit : « Ensemble d'éléments corrélés ou en interaction ». ¹

Et selon le dictionnaire **LAROUSSE** c'est : « un ensemble de procédés, de pratiques organisées, destinés à assurer une fonction définie ». ²

Donc on retire que la notion de système désigne un ensemble organisé d'éléments interconnectés ou en interaction, qui sont délibérément organisés pour réaliser une fonction ou atteindre un objectif précis.

1.3.2 Définition du management :

Selon la **norme ISO 9000** le mot « management » est défini comme : « activités coordonnées pour orienter et diriger un organisme ». ³

Alors le management de la qualité englobe tous les procédés, approches et pratiques mises en œuvre au sein d'une entreprise afin de prévoir, surveiller et améliorer la qualité de ses produits ou services, dans le but de répondre aux besoins et aux attentes des clients.

En nous appuyant sur les définitions des termes précédents nous constatons qu'afin d'atteindre les critères normatifs de qualité, il est nécessaire de mettre en place des systèmes qui permettront de déterminer les exigences des clients et de les satisfaire.

Pour ce faire, les entreprises instaurent un système de management de la qualité.

¹ISO 9000 :2015 : « **Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et vocabulaire** », Edition AFNOR, Paris, P.17

²<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/syst%C3%A8me/76262>, consulté le 15/04/2024 à 22h00

³Iso 9000 :2015,Op.cit., P.14

1.3.3 Définition du système management de la qualité :

Le Système de Management de la Qualité (SMQ) est un ensemble organisé de politiques, de processus, de procédures, de ressources humaines et techniques, ainsi que de moyens de communication et de contrôle, mis en place au sein d'une organisation afin de garantir une planification, une mise en œuvre, une surveillance et une amélioration systématique et cohérente de toutes les activités liées à la qualité.

Le SMQ repose généralement sur les principes de la norme ISO 9001 ou d'autres normes reconnues internationalement, mais il peut également être adapté aux besoins spécifiques de l'organisation

1.3.4 Les Principes du système management de la qualité selon la Norme ISO 9001 :2015 :

Les sept principes de gestion de la qualité, mentionnés dans le chapitre 02 de la norme ISO 9001 : 2015, sont les bases de cette norme. La norme ISO 9000 version 2015 « Système de gestion de la qualité – Principes fondamentaux et terminologie » les décrit clairement :¹

- **Orientation client** : L'une des 3 finalités d'un système de management de la qualité est bien la satisfaction client. Il est donc essentiel de rechercher en permanence d'obtenir et de conserver la confiance de ses clients. Il s'agit donc de comprendre les besoins (et attentes) actuels et futurs des clients (et des parties intéressées) pour rechercher des performances durables.
- **Leadership** : L'un des grands changements avec les versions antérieures, du moins dans les applications, est que la position des dirigeants est l'une des clés de la réussite. Les auditeurs recherchent la réelle implication de la Direction dans le système de management de la qualité. L'encadrement, à son plus haut niveau, doit créer des conditions pour que chacun puisse agir pour atteindre les objectives qualités. Il est important de donner du sens aux actions menées en expliquant le lien qu'elles ont avec les objectifs et la finalité visée.
- **Implication du personnel** : En phase avec le principe précédent, l'implication du personnel est une conséquence de l'implication des dirigeants.

¹ ISO 9000 :2015 , Op.cit., P03-08

- **Approche processus** : L'approche processus signifie tout simplement qu'on recherche à coordonner les actions devant être menées avec le fameux « qui fait quoi », mais il manque « pour qui ». Donc l'approche processus peut être résumée de façon très succincte par : « qui fait quoi – avec quoi – pour qui – comment et pourquoi » en ajoutant « quels risques et opportunités »
- **Amélioration continue** : L'amélioration recherchée peut être traduite par « faisons mieux que maintenant avant d'être bien ». Sachant que le bien est subjectif et peut être différent d'un client à un autre. Donc le « bien » est repoussé ainsi, on s'améliore sans envisager une fin
- **Prise de décision fondée sur des faits** : Ce principe a-t-il vraiment besoin d'explications ? Il peut être rappelé une suite chronologique de base : Mesure – Analyse – Amélioration. Pour améliorer une situation, je dois la comprendre, donc l'analyser. Pour l'analyser, je dois mener un état des lieux, donc mesuré. Les décisions prises doivent être structurées, explicables, justifiables, démontrables.
- **Management des relations avec les parties intéressées** : La norme ISO 9001 : 2015 recommande de prendre en compte l'ensemble des parties prenantes.

1.4 Le cycle PDCA en lien avec la norme ISO 9001 :

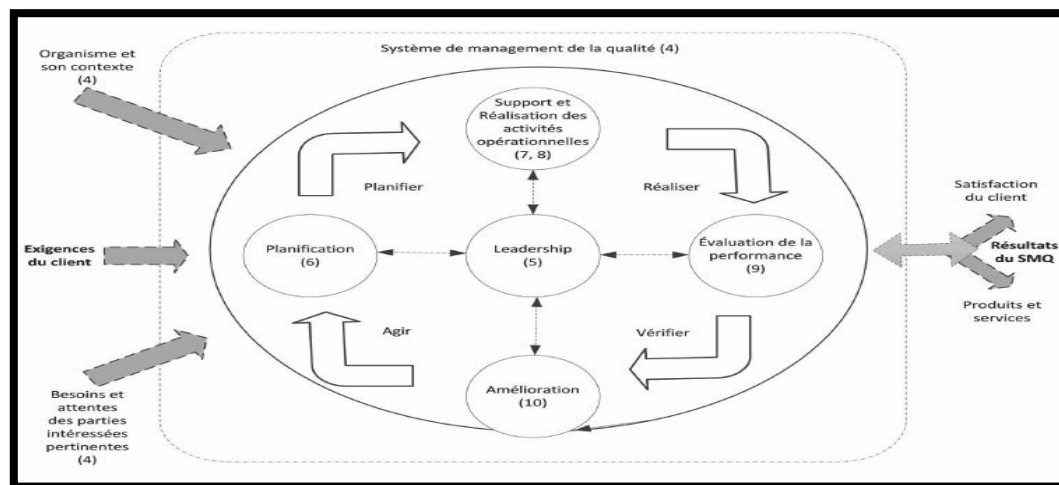
La norme ISO 9001-2015 est structurée suivant un cycle PDCA.

Le cycle PDCA, aussi nommée « roue de Deming », est une méthode d'organisation simple qui signifie :¹

- 1 **P** : Plan : Planifier et Prévoir : qu'est-ce qui est prévu d'être fait ? A quel moment ? Selon quelles étapes ?
- 2 **D** : Do : Faire et Réaliser : comment est-ce prévu de le faire ? Selon quel procédé ? Qui est « client » de l'action ?
- 3 **C** : Check : Contrôler – Vérifier – Organiser un Retour d'expérience (comprendre) : comment contrôler ? Avec quoi contrôler ? Qui contrôle ? Quand le contrôle est mené ? Qui est « client » de cette réalisation ?
- 4 **A** : Act : Agir et Réagir : au sens de s'améliorer, standardiser.

¹NF EN ISO 9001, « Systèmes de management de la qualité — Exigences », édition AFNOR, 1, Saint-Denis, octobre 2015, P10

Figure 1 : La structure de la norme AFNOR NF EN ISO 9001 dans le PDCA d'après la figure 2 de la Norme



Source : CLAUDE, (Pinet) : **10 clés pour réussir sa certification ISO 9001:2015**, Edition AFNOR, P.30

Cette représentation graphique présente un modèle de système du management de la qualité axé sur le leadership et qui intègre les principes du processus PDCA. Il souligne l'importance de saisir et d'intégrer les besoins des clients et des parties prenantes, ainsi que de toujours améliorer le système afin d'assurer la satisfaction des clients.

1.5 L'esprit de la Norme ISO 9001v2015 :

La norme ISO 9001 version 2015 met en avant les cinq piliers de la qualité dès le départ, en adoptant une approche processus, ce qui la positionne comme un système essentiel dans la démarche qualité. Cependant, cela s'accompagne d'une articulation cohérente entre le système de management de la qualité et la stratégie de développement global de l'entreprise, en tenant compte du contexte dans lequel elle évolue.

Les cinq piliers de la qualité sont définis dans les exigences de la norme ISO 9001 version 2015 ; comme suit : ¹

- **La prévention** : L'approche par les risques et les opportunités engage l'entreprise à se placer en permanence dans la mise en place de dispositifs préventifs ou, pour le dire autrement, qui anticipent d'éventuels dysfonctionnements et saisissent les potentialités de développement au travers des opportunités. C'est de loin l'apport le plus marquant de la version 2015 par rapport à la version 2008.

¹MICHELLE, (Bellaïche) : **La qualité -ISO 9001:2015**, Edition AFNOR, 2016, P.41-42.

- **La conformité** : Les exigences de vérification et de contrôle, assorties de la nécessité de préciser les responsabilités, les preuves à conserver et les modalités de traitement des non-conformités : tous ces éléments engagent l'entreprise à assurer et à rétablir la conformité de façon coordonnée.
- **L'évaluation** : Les exigences d'évaluation de la performance demandant à l'entreprise de déployer un dispositif complet (allant des indicateurs aux enquêtes de satisfaction, en passant par les audits internes et pour finir en évaluant le système en revue de direction) permettent une évaluation aux différents niveaux, du plus opérationnel au plus.
- **L'amélioration** : Le processus d'amélioration exigé est spécifique, prenant en compte les différents niveaux de profondeur dans l'amélioration, incluant celle des produits et des services, des processus ainsi que du système de management de la qualité. De plus, il engage également à un processus de suivi rigoureux, puisqu'il est demandé de vérifier la mise en œuvre effective et l'efficacité de chaque action d'amélioration prévue.
- **La responsabilité** : L'engagement dans cette démarche, portée par l'ensemble des acteurs de l'entreprise, débute avec l'engagement de la direction. Celle-ci s'engage d'abord dans le lancement et le suivi de la démarche qualité, puis définit et attribue les responsabilités.

Conclusion :

Les entreprises souhaitant atteindre l'excellence en matière du management de la qualité doivent absolument se conformer à la norme ISO 9001. En établissant des consignes précises et des critères précis, elle facilite la structuration et l'amélioration des processus internes tout en mettant l'accent sur la satisfaction des clients et l'amélioration permanente. Le respect de la norme ne se limite pas à une série de critères, mais constitue une véritable stratégie visant à augmenter l'efficacité opérationnelle, diminuer les dépenses et renforcer la compétitivité sur le marché mondial. La mise en place d'ISO 9001 permet aux entreprises de démontrer leur dévouement envers la qualité, d'accroître leur crédibilité auprès des clients et des parties prenantes, et de mettre en place une culture de qualité à tous les niveaux de l'organisation.

Section 2 : Introduction à l'Approche Processus

L'approche processus, une méthodologie stratégique qui s'inscrit au cœur de la gestion de la qualité et de la performance organisationnelle, est essentielle pour comprendre, optimiser et améliorer constamment les activités essentielles d'une organisation. Dans cette partie, nous examinerons les principes fondamentaux de l'approche processus, en examinant son importance, ses principes essentiels et son intégration dans la norme ISO 9001.

1 La définition et Concepts fondamentaux de l'approche processus :

1.1 Définition de l'approche processus :

Le concept de processus occupe une place centrale dans la norme ISO 9001v2015, qui la définit comme l'utilisation d'un système de processus au sein d'une organisation. Plusieurs auteurs présentent leur propre perspective sur cette approche.

- Selon **CATTAN, (Michel)** :« Comprendre et piloter des processus en interaction comme un système contribue à l'efficacité et l'efficience de l'organisme par l'atteinte des résultats prévus. Cette approche permet à l'organisme de maîtriser les interactions et interdépendances entre les processus du système, de telle sorte que les performances globales de l'organisme puissent être améliorées». ¹

C'est-à-dire en adoptant l'approche processus, on considère l'organisation comme une collection d'individus qui collaborent pour produire un même produit ou service.

- Pour **LONGIN, (P)** et **DENET, (H)** : «Aujourd'hui l'approche processus dans l'entreprise est transversale aux structures fonctionnelles. Elle constitue une vision du fonctionnement de l'entreprise par séquences d'activités. Au cours de ces différentes séquences, des responsables désignés évaluent leur efficacité. Ces responsables sont appelés pilotes ou propriétaires de processus». ²

Selon eux, l'approche processus au sein de l'entreprise dépasse les structures fonctionnelles, proposant une vision du fonctionnement organisationnel structurée en séquences d'activités.

¹CATTAN, (Michel) : **Guide des processus – Passons à la pratique**, édition afnor, 2ème édition, la plaint - saint, 2022, P.17

²LONGIN, (P) et DENET, (H) : **Construire votre qualité**, 2ème édition, édition DUNOD, paris, 2008, P.12

Pour synthétiser les différentes notions et définitions qui nous sont fournies par la littérature, il serait possible d'écrire : « L'approche processus incite à envisager l'entreprise comme un ensemble de processus connectés, formant un système intégré. En adoptant cette approche, l'entreprise structure ses activités autour des processus impliqués dans ses différentes fonctions, dans le but fondamental de garantir la qualité des produits ou services.»

1.2 Les Concepts fondamentaux de l'approche processus :

Le concept de processus est clairement essentiel à cette approche. Cette approche a pour objectif initial de comprendre le fonctionnement des activités au sein d'une entreprise en utilisant le cadre des processus.

En explorant ce sujet, nous verrons que le concept de processus va bien au-delà d'une simple succession d'étapes opérationnelles. Il représente un point de vue global qui dépasse les frontières traditionnelles des structures organisationnelles, proposant une vision systémique et intégrée des activités d'une société.

1.2.1 C'est quoi un processus ?

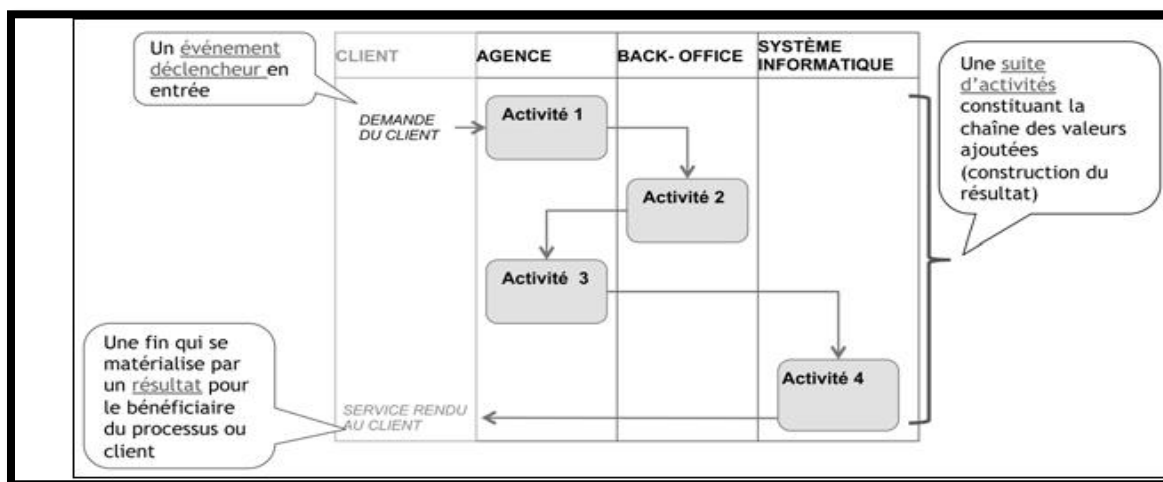
- Selon la **Norme ISO 9000:2015** le processus est défini comme : « Ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui utilise des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté ». ¹
- Selon **LE PETIT ROBERT** le mot « processus » est un : « Ensemble de phénomènes, conçu comme actif et organisé dans le temps ». ²
- Selon **BRANDENBURG, (H) et WOJTYNA, (J-P)** : « Un processus est un enchaînement d'activités ou d'ensembles d'activités, qui est alimenté par des entrées, qui dispose des ressources et qu'ajoute de la valeur par rapport au but pour créer des sorties. Les entrées d'un processus proviennent soit de l'extérieur, soit d'un autre processus (processus amont). Tout comme ses sorties vont soit vers l'extérieur, soit vers un processus aval ». ³

¹ ISO 9000, Op.cit., P.16

²<https://dictionnaire.lerobert.com/definition/processus>, consulté le 15/04/2024 à 23h20

³ BRANDENBURG, (H) et WOJTYNA, (J-P) : **l'approche processus**, éditions d'organisation, Paris, 2003, P.51

Figure 2: Illustration des principaux concepts de la définition du mot processus



Source : RAQUIN, (M) et MORLEY-PEGGEN, (H) : **Processus : Ce que font vraiment les dirigeants**,
Edition Maxima, 2017, P.35

La figure illustre une approche processus où chaque activité est interconnectée et contribue à l'objectif final de répondre à la demande du client. Cette approche favorise la transparence, l'efficacité et l'amélioration continue. La figure montre une séquence d'activités (Activité 1 à Activité 4) réparties entre différentes entités (Agence, Back-office, Système informatique). L'agence commence par traiter la demande du client et continue le traitement après l'intervention du back-office. La sortie du processus est un service rendu ou un résultat obtenu pour le client. C'est l'objectif ultime du processus.

1.2.2 Les caractéristiques d'un processus :

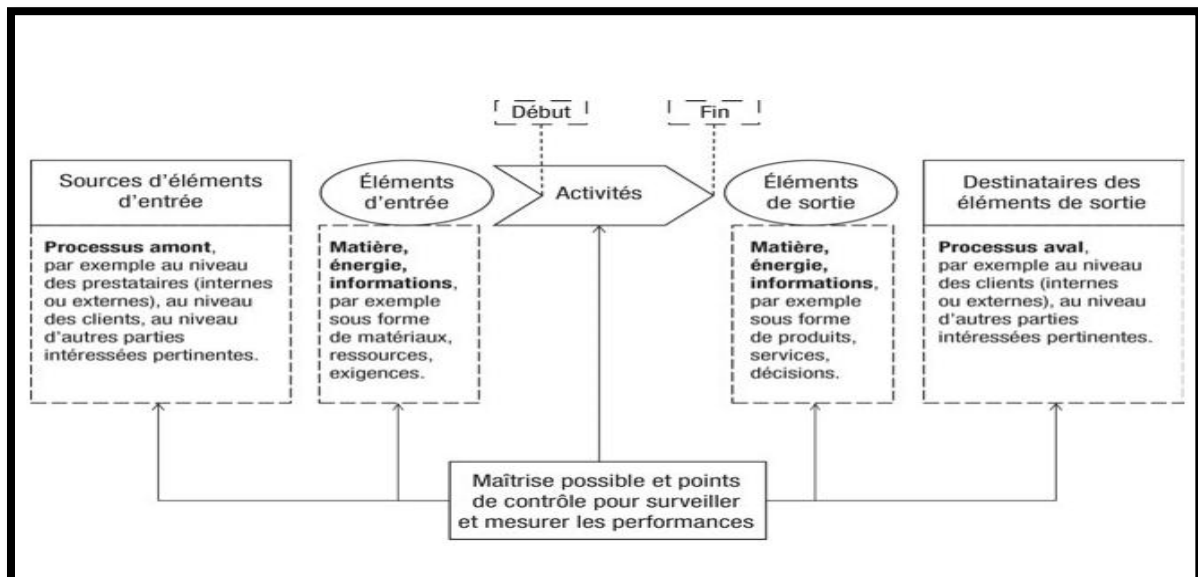
- Une définition précise des étapes, un processus est habituellement constitué d'une série d'étapes bien définies, chacune contribuant à atteindre un objectif précis.
- Les étapes d'un processus sont organisées de manière logique, chaque étape dépendante de la précédente et conduisant à la suivante.
- Chaque processus possède un objectif ou un résultat attendu clairement établi. Il est possible que ce résultat soit la fabrication d'un produit, la fourniture d'un service ou la réalisation d'une tâche particulière.

- Les entrées et les sorties d'un processus sont des éléments qui sont utilisés pour générer des produits, des services, des données, etc. Souvent, on définit et évalue ces entrées et sorties afin d'évaluer la performance du processus.
- Dans la plupart des cas, chaque processus est lié à des individus ou des équipes chargées de son exécution et de sa gestion. Cela garantit un contrôle adéquat et une responsabilité claire.
- Les processus sont fréquemment évalués en fonction de leur efficacité et de leur efficacie. Des mesures de performance sont employées afin d'évaluer la qualité, le délai, les dépenses, liées à la réalisation du processus.
- les procédures nécessitent une amélioration constante. Les sociétés sont en quête constante d'amélioration de leurs procédures afin d'améliorer leur efficacité, diminuer les dépenses, améliorer la qualité et satisfaire les exigences évolutives des clients.

1.2.3 Les composantes d'une approche processus :

Un Processus désigne un ensemble organisé d'actions qui aboutissent à un résultat spécifique. Ce qui montre la figure suivante :

Figure 3 Représentation schématique des éléments d'un processus



Source : CATTAN, (Michel) : **Guide des processus – Passons à la pratique !**, Editeur AFNOR, 2022, P17

En analysant la figure précédente, on constate que l'approche processus est composée de plusieurs éléments :

- Les entrées (inputs) sont les éléments indispensables pour lancer ou réaliser le processus.
- Les activités sont les différentes étapes que le processus doit suivre afin de convertir les entrées en sorties.

Les sorties du processus sont les résultats ou les produits obtenus après que les entrées ont été modifiées par les activités.

- Les rôles et les responsabilités : chaque processus nécessite l'intervention de personnes ou de parties prenantes spécifiques chargées de son application et de sa gestion
- Les processus peuvent être soumis à des règles, des politiques, des normes ou des réglementations particulières.
- Il est aussi important de comprendre la différence entre les deux termes « processus » et « procédure » ;

Selon **CATTAN, (Michel)** :« Un processus, c'est l'ensemble des contributions que les acteurs de l'organisation assurent pour tenir la promesse faite au client (...) Une procédure apporte une description littéraire complémentaire au « dessin logigramme » du processus. Elle donne les « règles du jeu » (ou règles de fonctionnement) associées à ce processus. Elle précise également les interactions entre les activités (flux, livrables, conditions...) du processus. »¹

Donc Le processus et la procédure ne sont pas alignés sur le même niveau. Dans la plupart des cas, la description du processus est très floue. La procédure, en particulier dans son mode d'exécution, est plutôt élaborée. Elle précise comment chaque tâche doit être accomplie

1.2.4 Comprendre les Typologies de Processus :

Explorerons les différents processus qui régissent le fonctionnement d'une entreprise. Lorsque nous examinerons ces diverses catégories, nous verrons comment chacune joue un rôle dans la réponse à des besoins particuliers, l'amélioration de l'efficacité et l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

¹CATTAN, (Michel) :Op.cit., P37

Il est possible de les regrouper en 4 processus :¹

1. Processus de réalisation :

- Ils Interviennent directement dans la conception du produit, de la détection des besoins du client à sa satisfaction ;
- Ils Regroupent les diverses activités liées au cycle de vie d'un produit : recherche et développement, commercial et gestion des contrats, conception, achats et approvisionnements, logistique, production et gestion des relations commerciales.

2. Processus de support :

- Ils garantissent une gestion efficace des ressources humaines, ce qui favorise un environnement de travail productif et motivant.
- ils veillent à ce que les ressources financières requises pour mener à bien les activités opérationnelles et stratégiques de l'entreprise soient disponibles, ce qui favorise sa stabilité financière et sa croissance long terme.
- Ils garantissent le bon fonctionnement des infrastructures et des technologies de l'information, ce qui facilite la réalisation efficace des activités opérationnelles et une communication fluide au sein de l'entreprise.

3. Processus de direction :

- Ils Contribuent au développement de la politique et à la réalisation des objectifs au sein de l'entreprise, sous la supervision stricte de l'équipe dirigeante.
- Ils Aident à guider et assurent la cohérence des processus opérationnels et de support, en mettant en place des actions telles que :
- Communication interne et engagement du personnel.

¹ FARGES, (Guilbert) :« **Fondamentaux de l'ISO 9000 et Management des Processus** », FORMATION MASTER Spécialité " Management de la Qualité», UNIVERSITE DE TECHNOLOGIE COMPIÈGNE, P.33-34

- Gestion de la qualité au sein de l'organisation ;

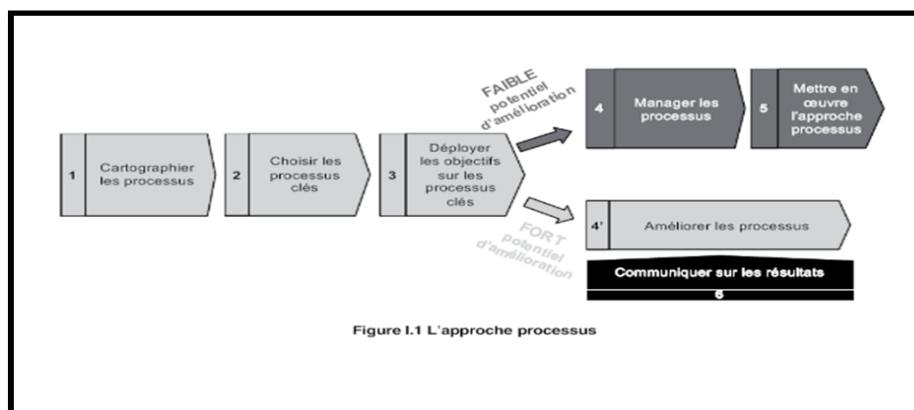
4. Processus stratégiques :

- ils permettent à une entreprise de définir clairement ses objectifs à long terme et de trouver des stratégies pour les atteindre. En repérant les axes stratégiques ;
- ils favorisent une répartition optimale des ressources, concentrant les efforts sur les domaines les plus essentiels pour la réussite de l'entreprise.
- Ils assurent une cohérence dans les actions et les décisions en intégrant les diverses fonctions et niveaux de l'organisation.

1.3 La mise en œuvre d'une approche processus :

Afin d'assurer l'amélioration des processus il faut mettre en place une approche processus

Figure 4 : L'approche processus



Source : MNOGILLON, (P) et VERDOUX, (S) : L'entreprise orientée processus : Aligner le pilotage opérationnel sur la stratégie des clients, Edition AFNOR, P.23

Cette figure, intitulée "L'approche processus", présente les étapes clés d'une approche processus pour la gestion de la qualité : Cartographier les processus, Choisir les processus clés, Déployer les objectifs sur les processus clés, Manager les processus, Améliorer les processus, Mettre en œuvre l'approche processus, Communiquer sur les résultats

1.3.1 La réalisation d'une cartographie de processus :

Selon MOUGIN, (Yvon) ; elle est définie comme suit : « Une cartographie est donc un plan qui identifie les processus (les rouages de la mécanique) et les interfaces (les points de contact

entre les rouages) afin de montrer les liens opérationnels entre les données d'entrée et les données de sorti »¹

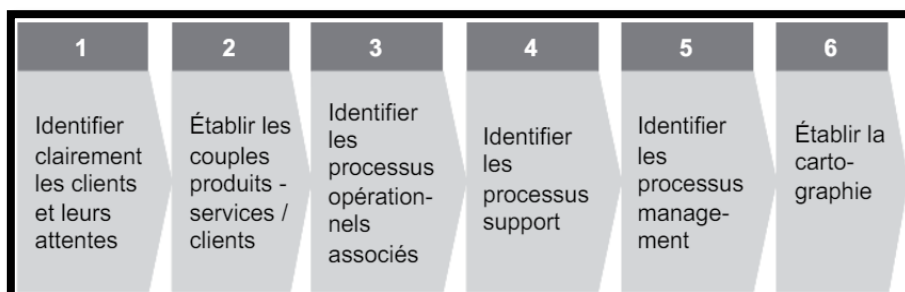
La cartographie des processus illustre de manière visuelle les différentes étapes d'une organisation, mettant en évidence les liens entre les diverses tâches qui les constituent et leur ordre. L'objectif principal est de représenter visuellement les processus en utilisant un outil spécifique.

Elle permet :

La visualisation claire et compréhensible des processus organisationnels permet aux employés de mieux appréhender comment leur travail s'intègre dans l'ensemble des opérations de l'entreprise.

- réduire les délais et augmenter la productivité globale sont des initiatives que l'organisation peut mettre en place pour améliorer l'efficacité.
- L'alignement des objectifs organisationnels avec les processus opérationnels, assurant ainsi que les activités quotidiennes participent aux objectifs stratégiques de l'entreprise

Figure 5 : Démarche d'élaboration d'une cartographie



Source : MNOGILLON, (P) et VERDOUX, (S) : *L'entreprise orientée processus : Aligner le pilotage opérationnel sur la stratégie des clients*, Edition AFNOR, P.30

En analysant la figure, on constate que la démarche d'élaborer une cartographie de processus est composé de 6 éléments principales :

¹MOUGIN, (Yvon) : *La cartographie des processus : Maîtriser les interfaces*, Edition d'Organisation, 2004, P.40

- **Identifier clairement les clients et leurs attentes** : il est important d'orienter l'offre et les services vers les besoins réels des clients ;
- **Établir les couples produits services / clients** : Cela facilite la satisfaction des clients en offrant des produits et services adaptés ;
- **Identifier les processus opérationnels associés** : Cela permet d'appréhender le fonctionnement interne de l'organisation ;
- **Identifier les processus support** : Ils sont indispensables pour assurer le bon déroulement des processus opérationnels ;
- **Identifier les processus management** : pour assurer la gestion et le contrôle des activités de l'entreprise.
- **Établir la cartographie** : Un outil puissant pour représenter visuellement tous les processus métiers. Et il aide à optimiser la communication et la compréhension des procédures au sein de l'entreprise.

1.4 Choisir les processus clés :

Il est essentiel pour toute entreprise de sélectionner les processus-clés afin d'améliorer ses performances et de fournir une valeur maximale à ses clients. En repérant les processus qui influencent de manière significative la satisfaction des clients.

« Un processus clé est un des processus de la cartographie qui contribue pour une part importante à l'atteinte des objectifs stratégiques »¹

Pour identifier les processus clés il faut :

- Établir les objectifs et repérer les processus indispensables de l'entreprise.
- Établir la finalité, les objectifs et la stratégie de l'organisation.
- Identifier les processus de l'entreprise.
- Description et illustration de chaque processus.

¹MNOGILLON, (P) et VERDOUX : **L'entreprise orientée processus : Aligner le pilotage opérationnel sur la stratégie des clients**, Edition AFNOR, P.49

1.4.1 Déployer les objectifs sur les processus clés :¹

Cette étape est cruciale, elle consiste à déployer les objectifs stratégiques de l'entreprise sur les processus clés identifiés et sélectionnés.

Déployer signifie affecter, fixer et décliner. Il s'agit donc de définir des objectifs spécifiques à chaque processus, tout en conservant un parfait alignement avec les objectifs de l'entreprise.

1.5 Manager par les processus :

« Le management des processus est une discipline de gestion qui traite les processus comme un actif. Cette définition présume que les objectifs organisationnels peuvent être atteints grâce à la définition, à la construction, au contrôle et à l'objectif d'amélioration continue des processus. »²

L'objectif de cette étape est de clarifier les processus et identifier l'ensemble des éléments qui permettent de les piloter.

D'abord, il faut **clarifier les processus** par une démarche de clarification :³

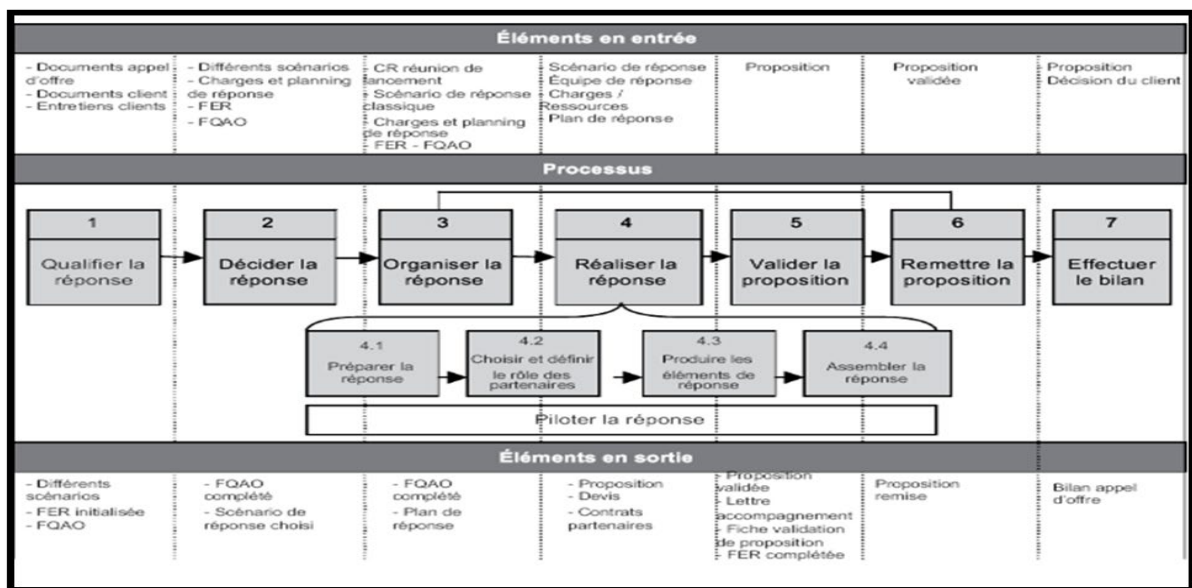
1. la description de la carte d'identité du processus : la carte contient le nom du processus ; la mission ; les clients ; les Périmètres ; les Processus liés.
2. la description des étapes du processus dans le Tableau du Processus(TPR).

¹MNOGILLON, (P) et VERDOUX : Op.cit., P.22

²Club pilote de processus : **De l'approche processus au management des processus**, Réunion Parcours Croisés, Lyon, 2017, P.12.

³MNOGILLON, (P) et VERDOUX, (S) :Op.cit., P.88-91

Figure 6: tableau des Processus (TPR)



Source : MNOGILLON, (P) et VERDOUX, (S) :*L'entreprise orientée processus : Aligner le pilotage opérationnel sur la stratégie des clients*, Edition AFNOR, P.89

En analysant cette figure ; on constate que : Le Tableau du Processus est un outil de gestion de projet permettant de décomposer les différentes étapes d'un processus. Il commence par l'identification claire du processus, suivie de la description détaillée de chaque étape, en incluant les acteurs impliqués et les entrées/sorties associées. En analysant les liens entre les étapes, les problèmes potentiels peuvent être identifiés, conduisant à la proposition de solutions. Après validation et mise en œuvre

- la description des responsabilités et autorités dans le Tableau des Pouvoirs Décisionnels (TPD), ce tableau se concentre sur la détermination des responsabilités et des autorités à travers les différentes étapes du processus.
- la description des actions à mener pour chaque étape du processus dans le Tableau Des Actions (TDA) ; ce tableau contient 3 colonnes, la première est pour les processus, la deuxième est pour les actions à mener dans chaque phase, et la dernière est pour les acteurs qui exécutent les actions.
- la description des éléments du pilotage du processus : identifier le pilote et les indicateurs (de performance et processus comme le diagramme de Pareto et taux de réussite).

Ensuite, **Piloter les processus** ; et cela nécessite :¹

- assurer l'alignement du processus sur les objectifs de l'entreprise ;
- avoir établi un cadre de contrôle et d'amélioration du processus ;
- avoir établi un cadre de pilotage et d'amélioration du processus ;
- avoir identifié des indicateurs pertinents pour mesurer la performance du processus.

Conclusion :

En conclusion, l'approche processus constitue un outil puissant pour les entreprises qui souhaitent améliorer leurs performances et la qualité de leurs produits ou services. En structurant les activités autour des processus, les entreprises peuvent mieux comprendre leurs opérations, identifier des opportunités d'amélioration, et s'assurer que chaque action contribue à la satisfaction des clients et à la réalisation des objectifs stratégiques. L'approche processus permet aux organisations de comprendre et de piloter les processus en interaction comme un système, contribuant ainsi à leur efficacité globale.

¹MNOGILLON, (P) et VERDOUX, (S) :Op.cit., P.95-104

Section 3 : Mettre en application les processus définis.

Le succès d'une organisation dans un environnement commercial dynamique repose sur l'alignement stratégique et l'approche processus fournit un cadre pour optimiser les flux de travail et la génération de valeur, tandis que l'alignement stratégique assure que les actions quotidiennes soutiennent les objectifs à long terme de l'organisation. Il est essentiel de gérer efficacement les transitions vers de nouveaux paradigmes en conduisant le changement. Nous étudierons ces éléments essentiels et leur interaction afin d'influencer la stratégie des entreprises.

1 Alignement stratégique de l'approche processus :

L'alignement stratégique est un concept clé en gestion d'entreprise, se référant à la synchronisation des objectifs et des activités d'une organisation avec sa stratégie globale. Cela implique de s'assurer que toutes les ressources, y compris les finances, le personnel, la technologie et les processus, sont orientées vers la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise.

1.1 La définition de l'alignement stratégique :

« Un alignement stratégique consiste à déployer un processus pour transformer la vision stratégique en actions concrètes au sein de l'entreprise. Le processus assure la communication, la recherche de solutions, une compréhension partagée des enjeux et moyens, et le suivi des plans d'actions. Un processus efficace d'alignement stratégique est la méthode **HoshinKanri**. »¹

1.2 La méthode de HoshinKanri :

Hoshinkanri est un outil visuel de pilotage du système de management qualité et de la gestion d'entreprise, cette méthode consiste à transformer la vision en actions concrètes afin d'atteindre les objectifs fixés par la stratégie de l'entreprise.

Que-veut dire le mot Hoshinkanri ?²

- C'est un terme japonais « **Ho** » est la direction ; « **Shin** » est l'Aiguille ; et « **Kanri** » est la gestion et contrôle.

¹<https://www.eiphedeix-international.fr/alignement-strategique/>, consulté le 20/04/2024 à 13h28

²<https://www.ariaq.ch/hoshin-kanri/>, consulté le 27/04/2024 à 23H00.

- Selon **Florent-A, (Meyer)** : « cette approche aussi nommée « déploiement de la politique » qui englobe la totalité du processus de pilotage de la performance de la veille à la reddition de comptes». ¹

Cette approche permet aux entreprises de focaliser leurs efforts sur l'accomplissement des objectifs stratégiques, elle offre la possibilité de mettre en place et de maintenir de façon systématique des objectifs dans les activités opérationnelles, de mettre en place et de donner la priorité à des projets qui s'intègrent aisément dans les processus clés et sont fortement influencés par l'approche PDCA d'Edward Deming et la gestion par objectifs de Peter Drucker, reconnues dans la norme ISO 9001.

La méthode offre aux responsables une façon de communiquer la vision stratégique et d'impliquer le personnel de l'entreprise dans le processus. Il est puissant dans la manière dont il mène le changement afin d'atteindre les objectifs.

Elle repose sur 3 piliers majeurs :²

- Déploiement en cascade à partir de la définition de la vision, du haut vers le bas de la hiérarchie ;
- Processus répétitif et participatif à tous les niveaux hiérarchiques, pour faciliter la compréhension et l'appropriation de tous ;
- Boucles PDCA (Planifier, Déployer, Contrôler, Ajuster) tactiques et stratégiques, pour piloter le déploiement des objectifs annuels, stratégiques et d'amélioration continue.

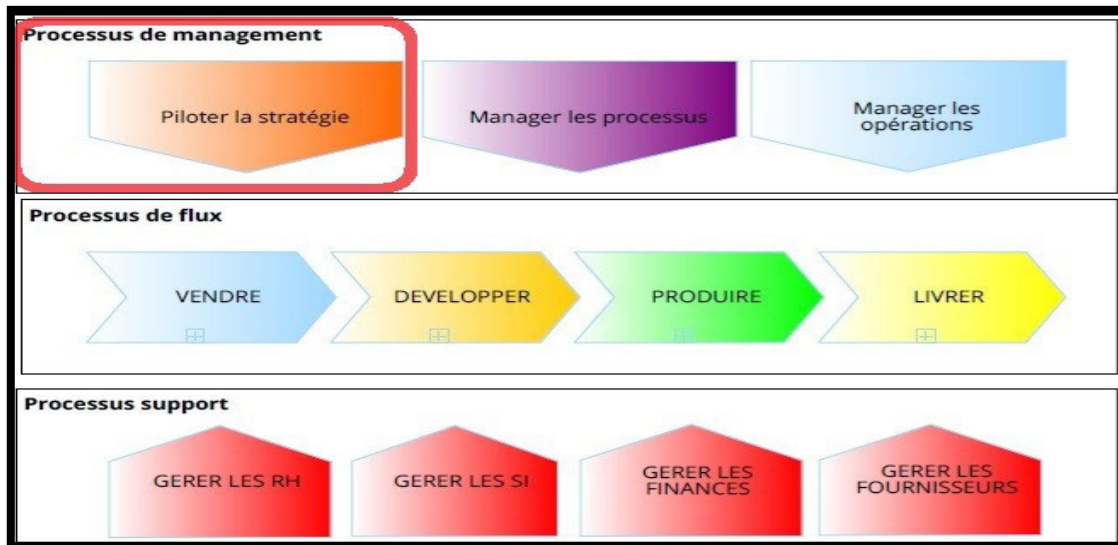
1.3 Pilotage et déploiement de stratégie de la cartographie de processus :

La méthode HoshinKanri, axée sur la stratégie, est dirigée par les plus hauts niveaux de l'organisation et s'intègre parmi les autres processus de gestion dans la cartographie des processus de l'entreprise, formant ainsi un élément clé du système de management global.

¹ Florent A, (Meyer) : **Piloter l'ajustement stratégique permanent**, Edition AFNOR, 2016, P.303

² [Http : //www.linkedin.com/pulse/la-m%C3%A9thode-hoshin-kanri-vous-connaissiez-bernard-gagnon/](http://www.linkedin.com/pulse/la-m%C3%A9thode-hoshin-kanri-vous-connaissiez-bernard-gagnon/), consulté le 27/04/2024 à 01H29.

Figure 7: Processus Hoshinkanri dans la cartographie des processus



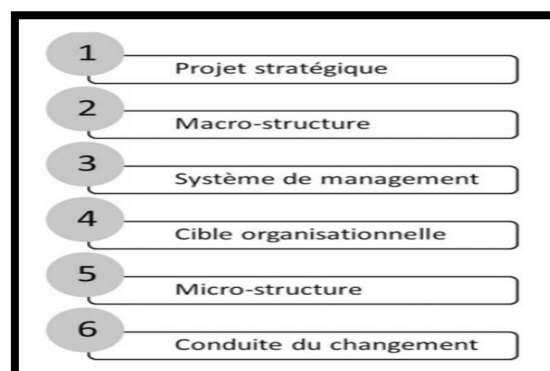
Source : <https://www.eiphedeix-international.fr/deploiement-de-strategie-hoshin-kanri/>

Cette figure montre la place de la méthode Hoshinkanri dans la cartographie de processus, on constate que L'alignement stratégique est un élément essentiel de la cartographie de processus. En intégrant l'alignement stratégique dans la cartographie de processus, les organisations peuvent s'assurer que leurs processus opérationnels sont efficaces, efficaces et qu'ils contribuent à la réalisation de leurs objectifs stratégiques

1.4 Le déroulement du processus d'alignement stratégique :

Le processus d'alignement stratégique se déroule selon 6 étapes :

Figure 8: Les six étapes de l'alignement stratégique



Source : Delavallée, (Eric) : Transformer son organisation : Alignement stratégique et agilité organisationnelle : 6 principes opérationnels, Edition Maxima, P.38

Selon la figure précédente ; on constate que l'alignement stratégique passe par 6 étapes :¹

1. **Le Projet stratégique** : Elle porte sur la formulation et la mise en œuvre du projet stratégique, par définir la vision, la mission, les valeurs et les ambitions de l'organisation.
2. **LA Macrostructure** : Il s'agit d'examiner : la division du travail et la coordination des activités, élaboration de la cartographie des processus et la description de l'impact des objectifs sur les processus et déterminer n de la matrice Objectifs/Processus
3. **La déclinaison managériale** : cette étape concerne le système du management ; Il regroupe tous les processus et les méthodes de gestion (planification, répartition des ressources, suivi et contrôle), de communication et d'information, ainsi que de gestion des ressources humaines (évaluation, développement et reconnaissance).
4. **Le choix de la cible organisationnelle** : cette étape s'agit de caractériser le degré de faisabilité managériale et le degré d'alignement stratégique des deux macro-scénarios structurels.
5. **Les modalités opérationnelles de la nouvelle organisation** : il s'agit de préciser le contenu de chaque entité organisationnelle de premier niveau en entrant à l'intérieur des processus. Par savoir :
 - comment les activités doivent-elles être affectées aux sous-entités ?
 - Comment est-il réparti entre les entités et au sein de chacune d'elles l'autorité au sens de la participation aux processus de décision ?

Quels niveaux hiérarchiques doivent être présents dans chaque entité de premier niveau ? c'est-à-dire combien de collaborateurs doivent être rattachés directement à chaque manager ?

6. **La conduite du changement pour mettre en œuvre la cible organisationnelle.**

1.5 La place d'alignement stratégique dans l'approche processus :

L'alignement stratégique ne se résume pas à une étape distincte de l'approche processus ; il s'agit plutôt d'une philosophie qui imprègne l'ensemble de la démarche. Son objectif

¹Delavallée, (Eric) : **Transformer son organisation : Alignement stratégique et agilité organisationnelle : 6 principes opérationnel**», Edition Maxima, P.38-42

est de garantir que tous les efforts d'amélioration des processus soient orientés vers la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation.

Cette philosophie se concrétise en intégrant l'alignement stratégique à chaque étape de l'approche processus :

- 1. Définition des processus :** Comprendre la contribution de chaque processus à la réalisation des objectifs stratégiques devient crucial.
- 2. Analyse des processus :** Identifier les points faibles qui entravent la réalisation des objectifs stratégiques est essentiel.
- 3. Conception des processus :** Concevoir des processus efficaces, efficaces et alignés sur les objectifs stratégiques est primordial.
- 4. Mise en œuvre des processus :** Garantir une mise en œuvre conforme aux objectifs stratégiques est indispensable.
- 5. Mesure et contrôle des processus :** Mesurer et contrôler les processus pour garantir leur alignement sur les objectifs stratégiques est crucial.

Conclusion :

Le succès des organisations dans un environnement commercial dynamique repose sur deux piliers essentiels : l'alignement stratégique et l'approche processus. L'approche processus propose un cadre méthodique pour améliorer les flux de travail et créer de la valeur, tandis que l'alignement stratégique assure que chaque action entreprise est en accord avec les objectifs à long terme de l'entreprise.

La synchronisation des objectifs et des activités avec la stratégie globale de l'entreprise garantit que toutes les ressources, telles que les finances, le personnel, la technologie et les processus, sont dédiées à la réalisation des objectifs stratégiques. La méthode HoshinKanri illustre parfaitement cette approche, en transformant la vision stratégique en actions concrètes et en facilitant la communication et l'engagement de tous les niveaux hiérarchiques.

Conclusion du chapitre :

Ce chapitre introductif a posé les bases de l'approche processus et de son rôle central dans la mise en œuvre d'un système de management de la qualité conforme à la norme ISO 9001.

La norme ISO 9001, avec son accent sur l'approche processus, offre un cadre robuste pour les organisations qui cherchent à améliorer leurs performances opérationnelles et à atteindre l'excellence. En adoptant une approche processus structurée, les organisations peuvent identifier, analyser, concevoir, mettre en œuvre, mesurer et contrôler leurs processus de manière efficace et efficiente.

L'alignement stratégique de l'approche processus s'avère crucial pour garantir que tous les efforts d'amélioration des processus soient orientés vers la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation. Cette intégration permet aux organisations de créer une synergie entre leurs activités quotidiennes et leur vision à long terme, favorisant ainsi une culture d'amélioration continue et une quête constante de l'excellence.

En conclusion, l'approche processus, lorsqu'elle est appliquée en conjonction avec la norme ISO 9001, offre aux organisations un outil puissant pour optimiser leurs opérations, atteindre leurs objectifs stratégiques et se démarquer dans un environnement concurrentiel.

Chapitre 2 : La mobilisation du personnel

Introduction :

Dans un environnement en constante évolution, la mobilisation du personnel devient un enjeu crucial pour la réussite des entreprises. Plus qu'une simple notion de motivation, elle implique l'engagement profond des collaborateurs envers les objectifs de l'organisation, favorisant ainsi leur performance individuelle et collective. Ce chapitre s'articule autour de trois sections clés :

La première section introduira les concepts fondamentaux liés à la mobilisation du personnel, en clarifiant sa définition et en mettant en lumière ses différentes dimensions. Nous explorerons les composantes essentielles de la mobilisation, telles que l'engagement émotionnel, la motivation intrinsèque, la satisfaction au travail et l'attachement à l'organisation.

Dans la deuxième section, nous nous identifierons les principaux facteurs qui influencent positivement ou négativement la mobilisation du personnel. Nous analyserons l'impact des pratiques managériales, des conditions de travail, de la culture organisationnelle et des opportunités de développement sur le niveau d'engagement des collaborateurs.

Et dans la dernière section nous nous concentrerons sur le rôle crucial de l'approche processus dans la mobilisation du personnel. Nous examinerons comment une gestion efficace des processus peut contribuer à créer un environnement de travail favorable à l'engagement, en veillant à la cohérence, à l'efficacité et à la valorisation du travail accompli.

Section 1 : Définitions et Dimensions de la Mobilisation du Personnel

Dans un environnement professionnel en perpétuelle mutation, les entreprises sont de plus en plus conscientes de l'importance cruciale de la mobilisation du personnel. Mais que signifie précisément ce concept ? Comment se présente-t-il au sein des structures ? Dans cette partie introductive, nous nous efforçons de clarifier la mobilisation du personnel en examinant les principales définitions et les divers aspects qui la composent.

Loin d'être une simple notion de motivation, la mobilisation du personnel revêt une dimension bien plus profonde. Elle se caractérise par l'engagement total et enthousiaste des collaborateurs envers les objectifs de l'entreprise. Cet état d'esprit positif se traduit par une implication accrue, une performance individuelle et collective optimisée, et un sentiment d'appartenance fort à l'organisation.

1 Définition de la mobilisation du personnel :

Dans un contexte de mondialisation croissante et de pressions économiques croissantes, il est devenu crucial pour les organisations de mobiliser leur personnel. Devant l'augmentation de la concurrence, les entreprises ont été contraintes de revoir leur approche de gestion afin de mobiliser leurs équipes et d'améliorer leurs résultats.

On associe souvent la mobilisation à la motivation individuelle, mais c'est en fait un phénomène plus complexe qui implique une dynamique collective.

1.1 La définition du mot « mobilisation » :

La motivation, telle qu'elle est définie par **VALLERAND** et **THILL** (1993) comme : « les forces internes et/ou externes qui déclenchent, orientent, intensifient et maintiennent le comportement », est une condition essentielle mais non suffisante pour la mobilisation. Afin d'obtenir une véritable mobilisation d'un employé, il ne suffit pas qu'il soit motivé par son travail, il doit également adhérer aux objectifs de l'entreprise et se sentir impliqué dans son succès.

Ainsi, pour une mobilisation efficace, il est nécessaire d'adopter une approche pluridimensionnelle qui tient compte à la fois des besoins spécifiques des employés et des objectifs stratégiques d'entreprise. L'objectif est de favoriser l'implication des employés dans leur travail en leur offrant les ressources et l'indépendance requises pour s'épanouir. La

communication des objectifs de l'organisation et la valorisation des contributions de chaque employé sont également essentiels.

- Selon **LE ROBERT** a défini le verbe « mobiliser » comme : « Faire appel à, mettre en action (des personnes, des idées...) »¹; et le mot « mobilisation » comme une : « Opération qui a pour but de mettre une armée, une troupe sur le pied de guerre. »²
- **TREMBLAY, (M)** et **WILS, (T)** ont définis la mobilisation comme : « Une masse critique d'employés qui accomplissent des actions positives, faisant partie ou non de leur contrat de travail, rémunérées ou non, visant à favoriser le maintien et l'amélioration de la santé sociale et psychologique de leur milieu de travail et à rendre l'organisation meilleure et plus performant. »³
- pour **LOUART, (P)** et **BEAUCOURT, (C)** la « mobilisation » est : « un moyen de faire converger les efforts individuels, en les intégrant à une dynamique globale qui réponde aux objectifs de l'organisation. »⁴
- Pour **WILS, (T)** et **autres** : « le concept de mobilisation peut se comprendre de deux manières. Selon une approche managériale, la mobilisation correspond à l'ensemble des pratiques de GRH dont le but est de mobiliser le personnel dans le sens des objectifs de l'organisation ; et Selon une approche individuelle, le concept la mobilisation s'intéresse aux comportements de mobilisation d'un individu et, plus précisément, à la manière dont cet individu manifeste cette mobilisation. »⁵
- **GUERRERO, (S)** et **SIRE, (B)** ont insisté sur la visée collective de notion « mobilisation » ; Pour eux, « un salarié mobilisé se caractérise par des actions orientées vers les objectifs du groupe et de l'entreprise. »⁶
- **TREMBLAY, (M)** et **SIMARD, (G)** ont dit que : « être mobilisé, c'est non seulement être performant dans les activités prescrites, mais c'est aussi contribuer à « rendre les

¹<https://dictionnaire.lerobert.com/definition/mobiliser>

²<https://dictionnaire.lerobert.com/definition/mobilisation>

³TREMBLAY, (M) et WILS, (T) : « **La mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous** », Gestion 2005/2 (Vol. 30), P.38

⁴BICHON, (Arnaud) : « **Comment appréhender les comportements de mobilisation Collective des salariés** », Gestion 2005/2 (Vol. 30), P.51

⁵ Idem., P.51

⁶ Ibid., P.51

autres meilleurs», à améliorer le climat social et l'esprit d'équipe, à accroître la contribution de chacun à l'effort collectif de performance »¹

Pour synthétiser les différentes notions et définitions qui nous sont fournies par la littérature, il serait possible d'écrire :

La mobilisation n'est pas synonyme de motivation, elle est un facteur nécessaire à la mobilisation, mais elle ne suffit pas. Un employé motivé peut ne pas être mobilisé s'il ne se sent pas concerné par les objectifs de l'organisation ou s'il n'a pas les moyens d'y contribuer

La mobilisation est un processus organisationnel visant à impliquer et motiver les employés pour atteindre des objectifs communs, et au même temps on peut la définir comme une action collective des employés, orientée vers le bien-être de l'organisation et de ses membres.

On peut aussi la définir comme une démarche collective visant à impliquer et motiver les employés pour atteindre des objectifs communs.

Donc la mobilisation est un phénomène multidimensionnel qui implique :

- L'adhésion des employés aux objectifs de l'entreprise.
- L'engagement du personnel dans leur travail.
- La mise en œuvre de pratiques managériales favorables à la mobilisation.

Suite à ces définitions, il est possible de différencier la notion d'effort en fonction de la dimension individuelle et collective de la mobilisation. Il convient également de noter que la mobilisation est discrétionnaires repose sur l'adoption volontaire d'un ensemble de comportements ; Il est impossible de prévoir ces comportements, donc il est nécessaire de créer un environnement favorable en utilisant des pratiques de gestion des ressources humaines appropriées.

1.2 Les types de la mobilisation du personnel :

Selon WILS, (T)etautreson peut distinguer trois types de mobilisation du personnel : la mobilisation individuelle, collective et organisationnelle.

¹TREMBLAY, (M), SIMARD, (G) « La mobilisation du personnel : l'art d'établir un climat d'échanges favorable basé sur la réciprocité », Gestion 2005/2 (Vol. 30), P.60

Figure 9: Les trois orientations de la mobilisation (Wils et al. 1998)

Orientation	Conduite	Attitude (base psychologique de la mobilisation)
Individuelle	Efforts d'amélioration continue (travail de qualité)	Implication au travail (<i>work involvement</i>)
Collective	Efforts de coordination spontanée (travail en équipe)	Engagement collectif (esprit d'équipe)
Organisationnelle	Efforts d'alignement stratégique (travail avec valeur ajoutée dans le sens des priorités organisationnelles)	Implication organisationnelle (<i>organizational commitment</i>)

Source : BICHON, (Arnaud) :« **Comment appréhender les comportements de mobilisation collective des salariés** », Gestion 2005/2 (Vol. 30), p.51

En analysant le tableau, on peut différencier 3 types d'orientations de la mobilisation : la mobilisation **individuelle** qui est conduite par les efforts d'amélioration continue, ensuite la **mobilisation** collective qui est conduite par les efforts de coordination spontanée, et enfin la mobilisation **organisationnelle** qui est conduite par les efforts d'alignement stratégique.

1.2.1 La mobilisation individuelle :

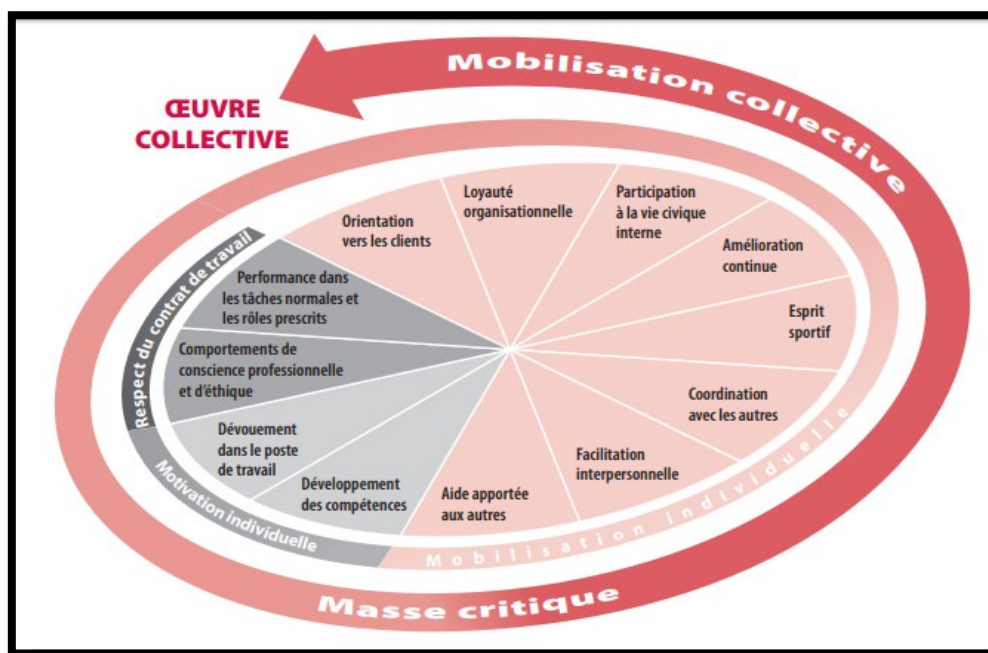
La mobilisation individuelle se réfère à l'engagement, à la motivation et à l'implication d'un employé spécifique au sein de l'organisation. Il est essentiel de mobiliser chaque individu car cela favorise l'implication globale des employés et améliore les résultats de l'organisation. En mobilisant individuellement les employés, ils ont davantage tendance à travailler avec détermination, à prendre des initiatives, à rechercher l'excellence dans leur travail et à contribuer de manière significative à l'accomplissement des objectifs de l'entreprise, les efforts tournés vers une amélioration continue du travail par la prise d'initiatives individuelles. Dans le contexte de la mobilisation, la notion de volontariat revêt une importance capitale : il s'agit d'un ensemble de comportements discrets, Cette notion renvoie au libre arbitre, car ce comportement est basé sur la liberté d'adhésion. Un employeur n'a donc pas la possibilité d'imposer un comportement mobilisé : il ne peut que l'encourager en créant un cadre favorable qui rassemble certaines conditions.

1.2.2 La mobilisation collective :

La mobilisation collective implique une action collective intentionnelle, menée par un groupe d'individus qui partagent un objectif commun.

« Un employé qui rassemble toutes ses énergies pour une tâche individuelle ne constitue pas un employé mobilisé. Par contre, si la majorité des employés rassemblent toutes leurs énergies pour accomplir une œuvre collective, alors chacun de ces employés est mobilisé parce qu'il met ses énergies individuelles à la disposition d'une cause commune. »¹

Figure 10: Comportements et dynamique mobilisatrice



Source : TREMBLAY, (M), WILS, (T) :« La mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous », Gestion 2005/2 (Vol. 30), P.43

Ce schéma montre comment les actions individuelles, lorsqu'elles sont dirigées non seulement vers la réalisation des tâches de base, mais aussi vers un engagement plus profond et une interaction positive avec autrui, peuvent se transformer en une mobilisation collective performante. Cette évolution revêt une importance capitale afin d'atteindre des objectifs communs et d'améliorer la performance globale de l'organisation.

- La première portion (rose) : la mobilisation individuelle

¹ TREMBLAY, (M), WILS, (T) :« La mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous », Gestion 2005/2 (Vol. 30), P.38

Chapitre 02 : la mobilisation du personnel

Cette portion illustre les comportements attendus de chaque employé dans le cadre de son rôle spécifique comme : Orientation vers les clients, Loyauté organisationnelle, Amélioration continue, Esprit sportif, Aide apportée aux autres facilitations interpersonnelle, Coordination avec les autres.

- La deuxième portion (gris claire) : Motivation Individuelle

Cette portion montre des comportements qui dépassent les exigences de base, signalant une motivation personnelle.

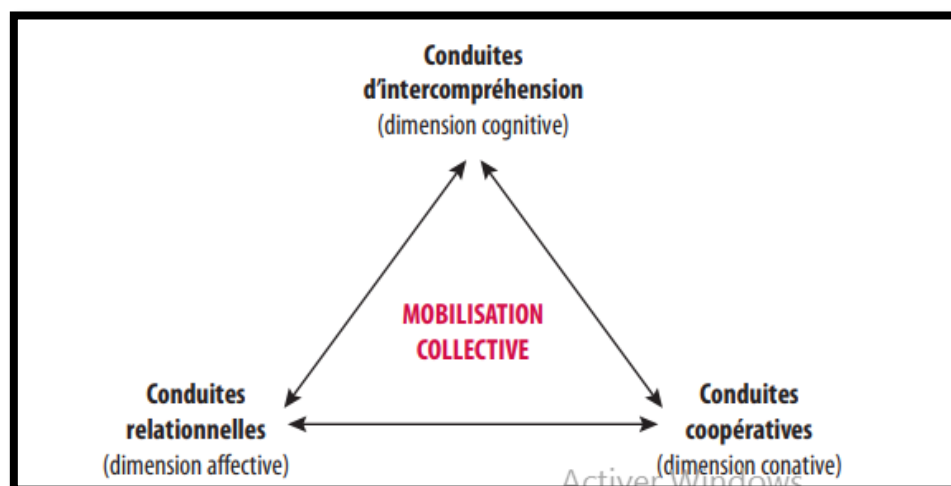
- La troisième portion : Respect du contrat de travail

Cette portion montre la performance dans les tâches normales et les rôles prescrits et Comportements de conscience professionnelle et d'éthique.

- Le schéma montre une progression de comportements individuels qui contribuent à la mobilisation collective.

Le concept de masse critique implique qu'un certain seuil de participation individuelle et d'engagement doit être atteint pour que la mobilisation collective ait un impact significatif, et lorsque les employés passent de la simple motivation individuelle à une mobilisation collective, ils contribuent à l'œuvre collective, qui représente l'objectif commun atteint grâce aux efforts conjoints.

Figure 11 : Les trois dimensions de la mobilisation collective



Source : BICHON, (A) : « Comment appréhender les comportements de mobilisation collective des salariés », Gestion 2005/2 (Vol. 30), P.53

Chapitre 02 : la mobilisation du personnel

Selon BICHON, (A) : la mobilisation collective repose sur trois dimensions : cognitive (conduites d'intercompréhension), affective (conduites relationnelles) et conative (conduites coopératives). Au travers de ces trois dimensions ;

BICHON présente les caractéristiques de la mobilisation selon les trois états : démobilisé, contribution normale attendue et mobilisé. Ainsi la dimension cognitive s'appuierait essentiellement sur l'intelligibilité entre les membres, la dimension conative sur la coopération et la dimension affective sur l'attachement.

Figure 12: Synthèse des caractéristiques de la mobilisation collective

<p>DIMENSION AFFECTIVE</p> <p>Efforts pour tisser des liens avec les autres membres du collectif de travail</p> <p>Conduites relationnelles :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Communication et recherche active de contacts • Connaissance d'autrui • Efforts de sociabilité • Soutien moral 	← Détachement	Affabilité	Attachement →
	<p><i>Indifférence</i></p> <p>Le salarié travaille sans engager de relations particulières avec autrui, voire en se fermant à autrui.</p>	<p><i>Bienveillance</i></p> <p>Le salarié se cantonne dans des relations courtoises avec ses collègues.</p>	<p><i>Appétence relationnelle</i></p> <p>Le salarié travaille avec des gens qu'il s'efforce de connaître et d'apprécier et avec lesquels il partage des expériences.</p>
	État de démobilisation		
<p>DIMENSION CONATIVE</p> <p>Efforts pour collaborer avec les autres membres du collectif de travail</p> <p>Conduites coopératives :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Efforts de coordination spontanée • Partage de ressources (informations, idées, connaissances, compétences) • Assistance mutuelle 	← Conduite de retrait	Comportement d'ajustement mutuel	Conduite coopérative →
	<p><i>Situation d'indépendance</i></p> <p>Le salarié ne fait aucun effort pour collaborer avec autrui.</p>	<p><i>Situation d'interdépendance</i></p> <p>Le salarié limite sa collaboration aux obligations contractuelles (prescriptions) sans prise d'initiatives ni volonté particulière.</p>	<p><i>Situation d'interaction</i></p> <p>Le salarié prend des initiatives pour collaborer spontanément avec autrui.</p>
	État de mobilisation		
<p>DIMENSION COGNITIVE</p> <p>Efforts pour comprendre l'action des autres membres du collectif de travail et le sens de l'action collective</p> <p>Conduites d'intercompréhension :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Co-construction de référentiels et d'objectifs communs • Ouverture d'esprit • Influence mutuelle • Négociation de conflits 	← Intelligibilité individuelle	Intelligibilité interindividuelle	Intelligibilité collective →
	<p><i>Hermétisme et « dialogue de sourds »</i></p> <p>Le salarié maîtrise et comprend les tâches qui lui sont demandées sans percevoir ou comprendre les enjeux de sa contribution quant à l'action collective.</p> <p>Il est prisonnier de son propre cadre de référence et/ou n'arrive pas à accéder à celui d'autrui.</p>	<p><i>Intercompréhension</i></p> <p>Le salarié fait l'effort de comprendre les enjeux et le rôle des autres membres dans l'action collective.</p> <p>Il s'efforce de comprendre ce qu'il se passe en amont et en aval de ses contributions.</p> <p>Il cherche à comprendre les autres membres de l'équipe ou à se faire comprendre d'eux.</p>	<p><i>Compréhension globale</i></p> <p>Le salarié s'efforce d'accéder à une représentation commune de l'action collective qu'il contribue à co-construire avec les autres membres.</p> <p>Il tente de relier son action personnelle aux enjeux de l'action collective.</p>
	État de mobilisation		

Source : BICHON, (A) : « Comment appréhender les comportements de mobilisation collective des salariés », Gestion 2005/2 (Vol. 30), P.57

Chapitre 02 : la mobilisation du personnel

Ce tableau résume les caractéristiques de la mobilisation collective en se concentrant sur trois aspects principaux : l'affectif, le conatif et le cognitif. Ces dimensions interconnectées sont essentielles pour créer une dynamique de groupe efficace et atteindre les objectifs organisationnels ;

Chaque aspect est expliqué dans un cycle qui va de la démobilisation à la mobilisation.

- **Dimension Affective** : elle représente les efforts pour tisser des liens avec les autres membres du collectif de travail.

Elle est caractérisée par :

- **Détachement (Démobilisation)** : Les salariés indifférents évitent les interactions et ne s'engagent pas émotionnellement avec leurs collègues.
- **Affabilité** : Les relations restent courtoises mais superficielles, sans véritable engagement émotionnel.
- **Attachement (Mobilisation)** : Les salariés s'engagent profondément, cherchant à connaître et apprécier leurs collègues, ce qui enrichit les relations de travail.

- **Dimension Conative** : elle représente les efforts pour collaborer avec les autres membres du collectif de travail.

Elle est caractérisée par :

- **Conduite de retrait (Démobilisation)** : Les salariés ne font aucun effort pour collaborer avec leurs collègues.
- **Comportement d'ajustement mutuel** : Les salariés suivent les prescriptions sans initiative personnelle, se contentant de l'interaction minimale requise.
- **Conduite coopérative (Mobilisation)** : Les salariés prennent des initiatives et collaborent spontanément et activement avec les autres membres du collectif.

- **Dimension Cognitive** : elle représente les efforts pour comprendre l'action des autres membres du collectif de travail et le sens de l'action collective.

Elle est caractérisée par :

- Intelligibilité individuelle (Démobilisation) : Les salariés restent enfermés dans leur propre cadre de référence, sans comprendre les enjeux collectifs.
- Intelligibilité interindividuelle : Les salariés font des efforts pour comprendre les perspectives de leurs collègues et relient leurs actions aux contributions des autres.
- Intelligibilité collective (Mobilisation) : Les salariés s'efforcent de comprendre et d'intégrer les enjeux communs, favorisant ainsi une représentation partagée de l'action collective.

1.2.3 La mobilisation organisationnelle :

« La mobilisation organisationnelle réfère à une masse critique d'employés mobilisés ; qui mettent en commun leurs énergies et leurs capacités ; au service de l'accomplissement collectif de la mission de l'organisation »¹.

Donc la mobilisation organisationnelle représente l'ensemble des actions et des engagements des employés.

La mobilisation organisationnelle est caractérisée par :

- L'engagement des Employés : La mobilisation des employés repose sur l'implication des employés. Un personnel impliqué démontre une grande dévotion et fidélité envers l'entreprise. Les employés qui sont impliqués sont plus productifs, prennent des initiatives et ont moins de chances de quitter l'organisation. Afin de promouvoir l'implication, il est essentiel de mettre en place un cadre de travail stimulant et de créer des occasions pour que les employés puissent s'impliquer activement dans des projets importants.
- Une communication efficace : La communication est essentielle pour mobiliser le personnel. En favorisant une communication ouverte, transparente et bidirectionnelle, il est possible de communiquer de manière claire les objectifs de l'entreprise, les attentes et les accomplissements. Elle encourage également

¹TREMBLAY, (Jocelyne) :« **La mobilisation organisationnelle : Force motrice de la performance de l'État** », Secrétariat du Conseil du trésor, 14 Mai 2015

une atmosphère de confiance et de coopération. Les employés ayant une bonne connaissance de leur rôle au sein de l'entreprise sont plus enclins à saisir leur rôle et à s'investir pleinement dans leur travail.

- **La reconnaissance et Récompenses :** Les récompenses et la reconnaissance jouent un rôle essentiel dans la mobilisation. Les collaborateurs qui se sentent valorisés pour leurs contributions sont davantage motivés à maintenir et à améliorer leurs résultats. Les systèmes de reconnaissance peuvent englober des récompenses financières, des promotions, des commentaires publics, ainsi que des récompenses non financières comme des congés supplémentaires ou des occasions de croissance personnelle.
- **Une culture Organisationnelle Positive :** Il est essentiel d'avoir une culture organisationnelle positive pour favoriser la mobilisation. Elle se distingue par des principes communs, une collaboration solide et des méthodes de gestion équitables. Une mentalité positive favorise le bien-être des employés, favorise la coopération et instaure un cadre où chacun se sent respecté et reconnu.

1.3 Les apports de la mobilisation du personnel :

1. **Augmentation de la Productivité :** Quand les employés sont impliqués, ils sont davantage motivés et impliqués dans leurs tâches quotidiennes, ce qui entraîne une augmentation de la productivité. Les employés ressentent souvent une motivation accrue, ce qui se traduit par une productivité accrue, car ils se sentent responsables et engagés dans leur travail.
2. **Innovation et Créativité :** Les employés qui sont mobilisés ont davantage de chances de proposer des idées nouvelles et créatives. Ils ont le sentiment de pouvoir explorer de nouvelles méthodes, ce qui peut entraîner des améliorations importantes et l'innovation au sein de l'entreprise.
3. **Le bien-être au travail :** « Le bien-être peut être défini comme une sensation plaisante obtenue grâce à la satisfaction des besoins physiques et à l'absence de préoccupations. En appliquant cette notion au monde professionnel, cette idée permet une évolution de la perception du travail »¹.

¹<https://www.cadremploi.fr/editorial/tag/bien-etre-au-travail>

Chapitre 02 : la mobilisation du personnel

Selon **MORIN,(E)** et **ARANHA,(F)** : « Le travail est avant tout une activité par laquelle une personne s’insère dans le monde, exerce ses talents, se définit, actualise son potentiel et crée de la valeur qui lui donne, en retour, le sentiment d’accomplissement et d’efficacité personnelle, voire peut être un sens à sa vie .»¹

Le bien-être au travail joue un rôle crucial dans la réussite de toute entreprise qui veut maintenir un environnement de travail positif et productif. En procédant à des investissements dans le bien-être des employés, les entreprises profitent d'une augmentation de la productivité, d'une diminution de l'absentéisme et du turnover, ainsi que d'une amélioration de la santé mentale et physique de leur personnel.

Conclusion :

La mobilisation du personnel est un levier stratégique pour les entreprises, La mobilisation du personnel ne se résume pas à la motivation personnelle, elle intègre des aspects collectifs et organisationnels, ce qui nécessite une profonde adhésion aux objectifs de l'entreprise et une forte dynamique collaborative. La diversité des dimensions de la mobilisation individuelle, collective et organisationnelle démontre que la mise en place d'un cadre propice, soutenu par des pratiques de gestion des ressources humaines adéquates, est essentielle pour favoriser la mobilisation. Les employés sont essentiels pour favoriser cette mobilisation, ce qui nécessite une communication efficace, une reconnaissance et une culture organisationnelle positive.

¹ Morin, (E) et ARANHA, (F) :« **Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel** », rapport. Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail, 2008

Section 2 : Les facteurs Clés Influençant la Mobilisation.

La mobilisation du personnel joue un rôle essentiel dans la garantie de la performance et du succès à long terme d'une entreprise. Elle est basée sur différents éléments qui, ensemble, favorisent un cadre favorable à l'implication, à la motivation et à la productivité des employés. Il est essentiel que les dirigeants comprennent ces éléments afin d'optimiser les ressources humaines et d'améliorer la dynamique interne de leur entreprise.

Dans cette section, nous examinerons les éléments clés qui impactent la mobilisation du personnel, en soulignant comment chaque élément contribue à renforcer ou à diminuer l'implication des employés.

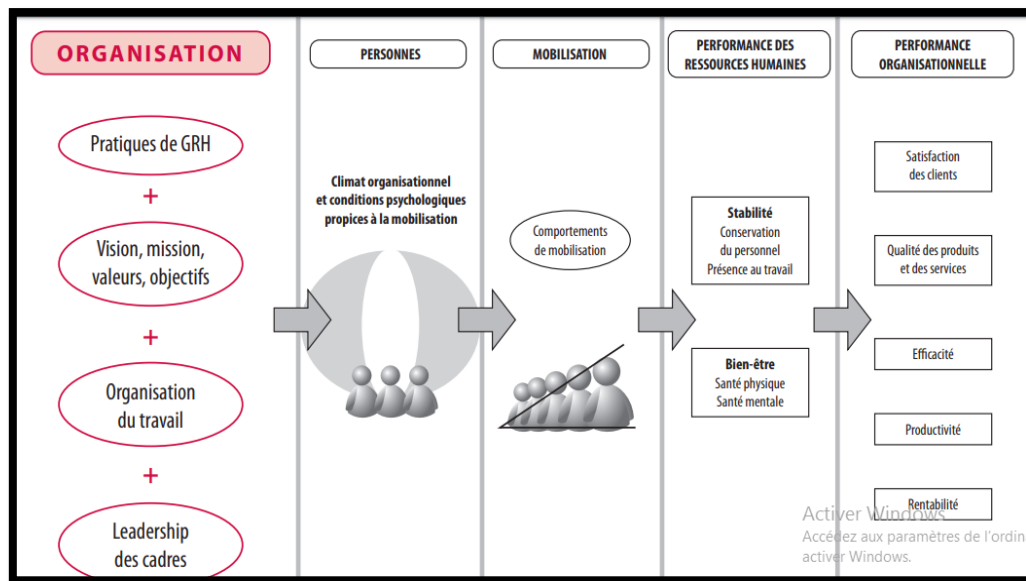
1 Les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel :

Il est essentiel pour toute organisation de mobiliser son personnel afin d'atteindre ses objectifs stratégiques et garantir sa durabilité. Elle fait référence à l'implication, à la motivation et à la participation active des employés dans leurs tâches quotidiennes et dans la concrétisation des objectifs de l'entreprise.

Plusieurs facteurs clés influencent cette mobilisation, Comprendre ces facteurs est essentiel pour les dirigeants qui cherchent à créer un environnement de travail qui encourage à l'engagement et à la satisfaction du personnel.

Chaque facteur joue un rôle spécifique et interconnecté dans le processus de mobilisation, et leur synergie peut transformer une organisation en un lieu où le personnel se sent valorisés, inspirés et prêts à contribuer au succès collectif.

Figure 13: Modèle de mobilisation



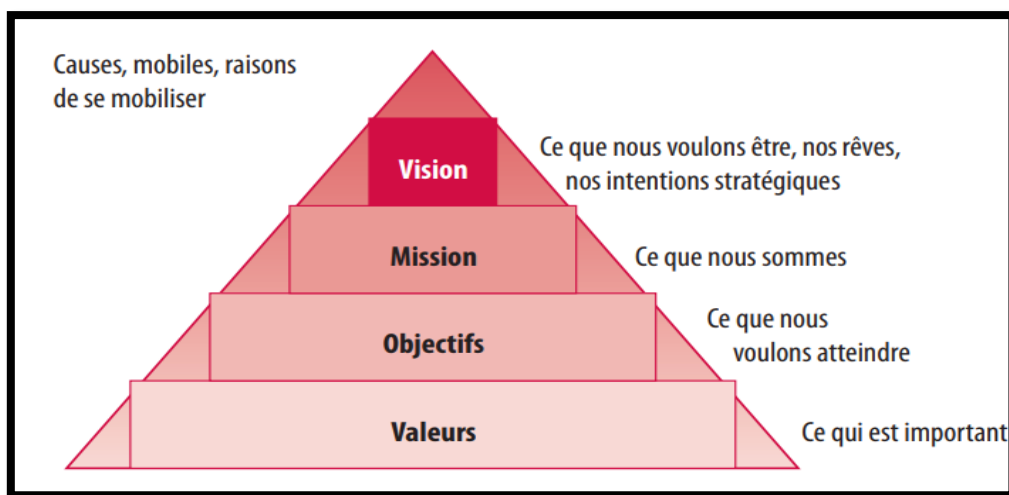
Source : TREMBLAY, (M) et autres : « **Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail** », Gestion 2005/2 (Vol. 30), P.70

Cette figure montre comment les différents facteurs organisationnels influencent la mobilisation du personnel, qui à son tour affecte la performance des ressources humaines et la performance organisationnelle globale. En mettant en place des pratiques de gestion des ressources humaines efficaces, en clarifiant la vision, la mission, les valeurs et les objectifs, en organisant le travail de manière optimale et en exerçant un leadership inspirant, les organisations peuvent créer un climat organisationnel favorable et des conditions psychologiques propices à la mobilisation des employés. Cela conduit à des comportements de mobilisation qui améliorent la stabilité, le bien-être, et enfin, la performance organisationnelle à travers la satisfaction des clients, la qualité des produits et services, l'efficacité, la productivité et la rentabilité.

1.1 Le levier de la vision, de la mission, des objectifs et des valeurs :

Il est crucial de mobiliser le personnel afin de garantir le succès et la pérennité d'une organisation. Un personnel mobilisé n'est pas seulement plus productif, mais aussi plus impliqué, créatif et fidèle à l'entreprise. La vision, la mission, les objectifs et les valeurs de l'organisation jouent un rôle essentiel parmi les multiples facteurs qui influencent cette mobilisation. Il ne s'agit pas seulement de déclarations formelles ; ces éléments stratégiques sont des moteurs puissants qui peuvent inspirer et motiver les employés, les incitant à s'investir pleinement dans leur travail.

Figure 14: Leviers et modèle de mobilisation



Source : TREMBLAY, (M) et autres : « Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail », Gestion 2005/2 (Vol. 30), P.71

Cette représentation graphique illustre une pyramide des éléments stratégiques qui ont un impact sur la mobilisation du personnel : les valeurs, les objectifs, la mission et la vision. Chaque aspect constitue une étape essentielle dans la création d'un cadre de travail dynamique. La pyramide montre que les valeurs, les objectifs, la mission et la vision sont interconnectés et forment un ensemble cohérent qui influence la mobilisation du personnel. Les valeurs établissent la base culturelle et éthique de l'organisation. Les objectifs donnent des cibles précises à atteindre. La mission fournit un sens et une direction quotidienne.

1.1.1 La vision :

Selon TREMBLAY, (M) et autres : « Les individus se mobilisent lorsqu'ils croient en quelque chose. »¹

Les individus cherchent un sens et une direction dans leurs actions quotidiennes ; Lorsqu'une organisation ou un leader propose une vision claire et inspirante de l'avenir le personnel sera plus engagé.

Cette vision doit être réalisable et alignée avec les valeurs personnelles du personnel. Une vision mobilisatrice décrit un futur désirable qui résonne avec les aspirations et les espoirs des employés, leur donnant ainsi une raison de se dépasser et de contribuer activement

Pour LEVIN « une vision efficace devrait décrire un avenir où la mission est mise au premier plan et où les objectifs sont atteints dans le cadre des valeurs de l'organisation. »²

La vision en elle-même peut être mobilisatrice, elle vise à rassembler les forces les aspirations, et à encourager l'implication des membres de l'organisation et à les inciter à prendre les initiatives nécessaires pour réaliser l'avenir souhaité.

1.1.2 La mission :

Selon CAMPBELL et YEUNG : « la mission décrit avant tout la raison d'être de l'organisation sur les plans de sa finalité, des valeurs prédominantes, des compétences distinctives de même que des politiques et des comportements qui les appuient. »³

La mission aide à mobiliser en dirigeant les efforts individuels vers une finalité commune qui dépasse les intérêts personnels.

En ce qui concerne ce point, CAMPBELL et YEUNG ont constaté que l'implication et l'enthousiasme des employés sont plus élevés lorsque ceux-ci développent un lien avec la mission. Selon eux, La mission d'une organisation joue un rôle crucial dans la mobilisation du personnel en fournissant un portrait actuel et une direction claire. Elle décrit la raison d'être de l'organisation sur plusieurs plans : sa finalité, ses valeurs, ses compétences distinctives, ainsi que les politiques et comportements qui les soutiennent

¹TREMBLAY, (M) et autres : « Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail », Gestion 2005/2 (Vol. 30), P.69

²Ibid., P.69

³Ibid., P.70

Chapitre 02 : la mobilisation du personnel

D'abord, la finalité de l'organisation décrit son objectif fondamental, quand elle est bien définie elle donne au personnel un sens de but. Savoir que leur travail contribue à une cause plus grande que des objectifs purement financiers peut inspirer et motiver le personnel, l'incitant à s'investir davantage dans leurs tâches quotidiennes.

Ensuite, les valeurs sont les principes éthiques et moraux qui guident les actions et les décisions de l'organisation. Elles définissent la culture de l'entreprise. Avoir des valeurs claires et partagées renforce le sentiment d'appartenance des employés. Lorsque les valeurs de l'organisation sont en adéquation avec les valeurs personnelles des employés, cela crée un environnement de travail harmonieux et mobilisateur.

Ainsi, les compétences distinctives sont les atouts uniques et les capacités spécifiques qui différencient l'organisation de ses concurrents. Elles incluent les compétences techniques, le savoir-faire, et les innovations propres à l'organisation.

Enfin, avoir des politiques claires et des comportements cohérents avec la mission et les valeurs de l'organisation créent un cadre de travail stable et prévisible. Cela favorise un environnement de confiance et de respect, où les employés peuvent se concentrer sur leurs tâches et s'investir pleinement.

Donc la mission a un pouvoir de rassemblement en orientant les efforts individuels vers une finalité commune qui dépasse les intérêts personnels. En alignant les objectifs individuels avec ceux de l'organisation, la mission crée une cohésion et un esprit d'équipe.

Selon **CAMPBELL** et **YEUNG**, l'engagement et l'enthousiasme des employés sont significativement renforcés lorsqu'ils se sentent attachés à la mission de l'organisation.

1.1.3 Les objectifs :

Selon **LEVIN** les objectifs permettent d'établir des indicateurs précis pour évaluer la réalisation de la mission et le développement vers la vision de l'avenir.¹

Pour favoriser la mobilisation, il est donc essentiel que les objectifs organisationnels qui découlent de la mission soient suffisamment étendues et permettent la spontanéité et l'innovation.

¹TREMBLAY, (M) et autres : Op.cit., P.70

Chapitre 02 : la mobilisation du personnel

Les objectifs permettent une évaluation continue et systématique des performances, en définissant des étapes claires et mesurables, ils permettent aussi de suivre le progrès réalisé vers la vision à long terme. Enfin, Les objectifs assurent que les efforts individuels et collectifs sont alignés avec les stratégies de l'organisation. Cela garantit que chaque action entreprise contribue à l'accomplissement de la mission et de la vision.

Les objectifs doivent être SMART (Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes, et Temporellement définis) tout en laissant une marge pour l'innovation. Cela signifie qu'ils devraient fournir des directives claires mais ne pas être trop prescriptifs sur la manière d'atteindre ces objectifs.

1.1.4 Les valeurs :

Selon MCDONALD et GANDZ : « Les valeurs représentent les grands principes sur lesquels reposent la vision, la mission et les objectifs. Elles contribuent à déterminer ce qui est acceptable ou non. Elles représentent un des principaux éléments de la culture organisationnelle. »¹

Les valeurs organisationnelles sont les principes directeurs qui déterminent ce qui est acceptable au sein de l'entreprise. Elles sont fondamentales pour établir une culture organisationnelle solide et mobilisatrice.

Il existe deux catégories de valeurs selon les auteurs :

- Valeurs Productivistes : selon GOODMAN, (E), ZAMMUTO, (R), GIFFORD, (B) Ces valeurs se concentrent sur l'efficacité, l'économie, l'effort, le rendement et d'autres aspects liés à la productivité et à la performance, les valeurs productivistes ont un impact souvent inconstant sur la mobilisation des employés.²
- Valeurs Humanistes : Ces valeurs incluent la collaboration, la confiance, l'initiative, la justice et le respect des autres.

¹TREMBLAY, (M) et autres : Op.cit., P.70

²Ibid., P.70

Chapitre 02 : la mobilisation du personnel

Les valeurs humanistes ont une influence positive et soutenue sur l'engagement organisationnel affectif, l'empowerment, la confiance et la perception de justice.¹

Les valeurs humanistes favorisent un sentiment de pouvoir d'agir parmi les employés. Lorsqu'ils se sentent valorisés et respectés, les employés sont plus enclins à prendre des initiatives, ainsi qu'ils augmentent l'attachement émotionnel des employés envers l'organisation, et renforce la confiance entre les employés et la direction.

Il est essentiel de communiquer de manière claire les valeurs, de les incarner par les dirigeants et de les appliquer de manière cohérente au quotidien. L'utilisation d'une telle approche garantit non seulement l'engagement des employés, mais également leur engagement et leur motivation future, Une telle méthode garantit non seulement l'adhésion des employés, mais également leur engagement et leur motivation à long terme.

1.2 Le levier de leadership :

Les dirigeants jouent un rôle crucial dans la mobilisation des employés au sein d'une organisation. Leur influence est déterminante pour créer un environnement propice à l'engagement et à la productivité des collaborateurs. Les dirigeants sont souvent les catalyseurs du dynamisme organisationnel, leur attitude et leur style de gestion ayant un impact direct sur la motivation et l'implication des employés.

La théorie du leadership transformationnel développée par Bass a distingué trois types de leadership :

Leadership Transformationnel : Ce type de leadership se caractérise par la capacité du leader à inspirer et motiver ses subordonnés à aller au-delà de leurs intérêts personnels pour le bien de l'organisation. Les leaders transformationnels sont souvent visionnaires et charismatiques, capables de créer un fort engagement émotionnel et intellectuel parmi leurs équipes. Ils encouragent l'innovation et la créativité, et se concentrent sur le développement personnel de chaque employé, offrant mentorat et coaching pour aider chacun à atteindre son plein potentiel.

Leadership Transactionnel : ce type repose sur une structure d'échange claire entre le leader et les employés. Les leaders transactionnels établissent des objectifs précis, offrent des récompenses pour les performances et appliquent des sanctions en cas de non-respect des

¹TREMBLAY, (M) et autres : Op.cit., P.70

Chapitre 02 : la mobilisation du personnel

attentes. Ce style de leadership se focalise sur la gestion quotidienne des tâches et l'atteinte des objectifs spécifiques, plutôt que sur l'inspiration ou la transformation des employés.

Leadership Laisser-Faire : Ce type de leadership est caractérisé par une absence d'intervention de la part du leader. Les leaders laisser-faire tendent à éviter les décisions importantes, à ne pas offrir de direction claire et à se désengager des responsabilités de gestion. Ce style est généralement le moins efficace pour mobiliser les employés, car il peut conduire à un manque de direction et de soutien, laissant les employés sans guidage ou motivation.¹

Figure 15: Synthèse des caractéristiques du leader

	Leader motivateur	Leader mobilisateur	Leader démobilisateur
Relations avec ses employés	Contractuelles, fondées sur un système de récompenses liées à la performance	Sociales, fondées sur la confiance, le soutien et le respect	Faible intensité, intervention lors d'écarts et de problèmes
Objectifs	Détermine et clarifie les attentes quant à la performance à court terme	Fournit une vision à long terme, une cause, des objectifs rassembleurs	Ne fournit pas d'objectifs stimulants, favorise le <i>statu quo</i>
Moyens de reconnaissance	Reconnaissance liée à la performance, pécuniaire principalement	Reconnaissance personnelle et sociale, non pécuniaire surtout	Punition, réprimande, absence de reconnaissance
Face aux situations problématiques	Résout les problèmes, mais reste ouvert aux suggestions	Délègue et responsabilise, encourage la prise de risques et la créativité	Espère que les problèmes se résoudront par eux-mêmes, n'intervient qu'en situation de crise
Face au développement des employés	Exploite efficacement les capacités actuelles sans nécessairement les encourager à se développer	Cherche à développer le plein potentiel de chacun par diverses actions (<i>coaching</i> , mentorat, etc.)	S'intéresse très peu aux individus et à leur développement
Face à l'amélioration et à l'efficacité	Améliore les choses en demandant une performance accrue	Change les choses par la remise en question, la stimulation des idées	Favorise le <i>statu quo</i>
Orientation de ses efforts	Satisfait les besoins et les intérêts des individus	Amène les individus à transcender leurs intérêts personnels pour le bien du groupe	Les individus doivent trouver eux-mêmes les moyens de satisfaire les intérêts individuels ou collectifs
Impact sur les employés	Motivation individuelle élevée, mais mobilisation faible, peut accroître le stress et la fatigue	Mobilisation élevée, coopération facilitée, bien-être et stress positif	Démobilisation, faible motivation, stress élevé et problèmes de santé mentale et physique

Source : TREMBLAY, (M) et autres : « Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail », Gestion 2005/2 (Vol. 30), P.72

En analysant ce tableau qui compare les caractéristiques de trois types de leaders : le leader motivateur, le leader mobilisateur et le leader démobilisateur, on retient que :

- Le leader motivateur se focalise sur les performances individuelles à court terme, utilise des récompenses financières, résout les problèmes de manière directe, et satisfait les

¹TREMBLAY, (M) et autres : Op.cit., P.71

besoins individuels. Cependant, cela peut engendrer du stress et de la fatigue chez les employés.

- Le leader mobilisateur encourage la confiance, le soutien et le respect, propose une vision à long terme, valorise la reconnaissance sociale, délègue et responsabilise, et se concentre sur le développement personnel des employés. Ce type de leadership favorise une forte mobilisation, coopération, bien-être et réduit le stress négatif.
- Le leader démobilisateur intervient seulement en cas de problème, maintient le statu quo, utilise la punition plutôt que la reconnaissance, espère que les problèmes se résolvent d'eux-mêmes et montre peu d'intérêt pour le développement des employés. Cela conduit à une démobilisation, une faible motivation et des problèmes de santé chez les employés.

On conclut que leadership mobilisateur est généralement le plus bénéfique pour les employés et l'organisation. Il favorise une vision à long terme, développe les capacités des employés et crée un environnement de travail plus sain et plus productif.

Contrairement pour le leadership démobilisateur qui peut causer des problèmes au sein de l'organisation, notamment une faible motivation, une résistance au changement et des problèmes de santé mentale et physique chez les employés.

1.3 Le levier des pratiques de GRH :

Les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) jouent un rôle crucial dans la création de valeur et le succès organisationnel.

1.3.1 Pratiques d'embauche :

Selon **TZERPSTRA** et **ROZELL**, Investir dans des pratiques d'embauche sophistiquées améliore la performance organisationnelle en choisissant des candidats aptes à répondre aux exigences de l'emploi et à adopter des comportements mobilisateurs.

Selon **MARCHINGTON** et **GRUGULIS**, il est crucial de veiller à ce que les candidats ne dérangent pas la mobilisation des autres employés. Cela nécessite de tenir compte de facteurs personnels tels que l'affectivité positive, l'empathie et l'orientation vers autrui, la conscience personnelle, ainsi que les valeurs pro-sociales et collectivistes.

Il est aussi important de :

- Prendre en compte les dispositions positives, comme l'affectivité positive et l'empathie, pour écarter les candidats susceptibles de nuire à la mobilisation.
- Valoriser les comportements de mobilisation dès l'entrée des employés pour assurer leur adoption généralisée.¹

1.3.2 Développement et gestion des compétences :

Selon **TSUI, (A)** et **autres**, l'effort de développement des compétences démontre la volonté de l'employeur de créer un lien psychologique à long terme avec ses employés. Cela indique une relation basée sur la confiance et la réciprocité, où l'employé perçoit un engagement mutuel avec son employeur. **Morrison** renforce cette idée en soulignant que l'investissement dans le capital humain est perçu comme une source d'avantage concurrentiel pour l'organisation.

Cependant, développer des compétences ne suffit pas à lui seul. Il est important que cette pratique soit accompagnée d'une utilisation judicieuse des compétences pour influencer positivement la confiance et le soutien organisationnels, ainsi que l'engagement affectif des employés et leur mobilisation.

Une gestion efficace des compétences doit éviter deux obstacles principaux :

- La sous-utilisation des compétences : Lorsque les compétences d'un individu ne sont pas pleinement exploitées, il peut ressentir une perte de satisfaction et de motivation, ce qui affecte négativement sa performance et son engagement.
- Le déficit de compétences : Cela réduit le sentiment de pouvoir d'agir et la motivation à se mobiliser. Les employés doivent posséder les compétences nécessaires pour pouvoir contribuer efficacement et s'engager dans l'amélioration continue de l'organisation.²

¹TREMBLAY, (M) et autres : Op.cit., P.73

²Ibid., P.73

1.3.3 Le feed-back formatif :

Selon **LONDON, (Manuel)** : « le feedback est une anomalie. Les gens ont un sens général que le feedback est bon à donner et à recevoir ... le feedback guide, motive et renforce des comportements efficaces et réduit ou arrête les comportements inefficaces. Cependant, bien que le feedback soit un outil de management important.»¹

Le feed-back formatif se concentre sur le développement et l'amélioration des comportements et compétences, il est essentiel pour la mobilisation du personnel. Il doit être positif et provenir de multiples sources pour être efficace, Contrairement à l'évaluation de la performance qui peut générer une rétroaction négative.

1.4 Les pratiques de récompenses et de reconnaissance :

Selon **ORGAN, (D)**, Les récompenses monétaires incitent les employés à se concentrer sur les tâches pour lesquelles ils sont directement récompensés et cela détournent les employés des comportements volontaires qui peuvent être bénéfiques mais moins visibles comme l'entraide.²

Selon la Théorie du salaire d'efficience proposé par **FAIRIS, (D)** et **ALSTON, (L)** : « Un salaire plus élevé peut inciter les employés à fournir un effort supplémentaire pour maintenir leur position avantageuse. »³

Il existe cinq types de récompenses selon les auteurs :⁴

- Récompenses pécuniaires : Ces récompenses impliquent une forme de compensation financière directe ou indirecte comme les Bonus, Stock-options, Partage des bénéfices, Augmentations de salaire, Commissions.
- Récompenses non pécuniaires : Ces récompenses ne sont pas directement financières mais peuvent avoir une valeur monétaire ou utilitaire comme : Congés payés

¹LONDON, (Manuel) : **Job Feedback : Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement**, Second Edition, édité par Lawrence Erlbaum Associates, P. xiii-1

²TREMBLAY, (M) et autres : Op.cit., P.74

³ Ibid., P.74

⁴Ibid., P.74

supplémentaires, Horaires flexibles, Formations et développement, Accès à des services, Cadeaux.

- Récompenses symboliques : Ces récompenses ont une forte valeur psychologique et émotionnelle comme : les titres honorifiques, Certificats de reconnaissance, Trophées et médailles.
- Récompenses sociales : Ces récompenses sont basées sur l'interaction sociale et le renforcement positif comme : les Félicitations et remerciements...etc.
- Récompenses collectives : Ces récompenses sont destinées à des groupes ou des équipes plutôt qu'à des individus comme : Reconnaissance de groupe, Célébrations d'équipe.

1.5 Le levier de l'organisation du travail :

L'organisation du travail est un sujet de débats intenses parmi les chercheurs, sans qu'un consensus clair émerge sur sa définition précise. Trois courants principaux se distinguent :¹

1. **L'école classique** : Elle se concentre sur les aspects techniques et logistiques de la production, où le personnel est perçu comme une extension de la machine. Cette approche, axée sur le contrôle strict des tâches, est jugée inadaptée pour encourager la mobilisation du personnel.
2. **L'approche humaniste** : Elle accorde une grande importance à la satisfaction des besoins d'appartenance et d'identification du personnel. L'objectif de cette approche est d'augmenter la motivation et la performance individuelle en rendant le travail stimulant et gratifiant.
3. **Le courant sociotechnique** : il considère l'organisation du travail comme un processus dynamique qui harmonise les systèmes humains et techniques. Cette perspective valorise la polyvalence, l'engagement, la participation et la responsabilisation des employés. Des structures de travail flexibles et

¹TREMBLAY, (M) et autres : Op.cit., P.74-76

Chapitre 02 : la mobilisation du personnel

décentralisées, favorisant la coopération et la prise de décision partagée, sont encouragées.

Selon les études, il est essentiel de :

- partager le pouvoir et la prise de décision afin de mobiliser efficacement les employés.
- Inciter les employés à être autonomes et responsables dans leur travail.
- Élaborer un cadre de travail inclusif : Promouvoir les interactions et la participation active des collaborateurs.
- Donner une valeur aux compétences et aux initiatives des employés : Évaluer et valoriser les contributions individuelles et collectives.

Conclusion :

En conclusion, il est indéniable que la mobilisation du personnel est un facteur déterminant pour assurer la performance et le succès durable d'une entreprise. Les dirigeants doivent impérativement comprendre et agir sur les différents leviers de mobilisation pour créer un environnement de travail dynamique et motivant. La vision, la mission, les objectifs et les valeurs d'une organisation constituent la base sur laquelle se construit une culture d'engagement et d'implication. En complément, un leader mobilisateur, des pratiques de gestion des ressources humaines efficaces, et une organisation du travail favorisant l'autonomie et la responsabilité sont essentiels pour renforcer la mobilisation des employés.

Chaque facteur joue un rôle interconnecté dans la création d'un climat organisationnel propice à l'engagement. Une vision inspirante, une mission claire, des objectifs SMART et des valeurs partagées offrent aux employés des raisons profondes de s'investir dans leur travail. Un leadership transformationnel, qui valorise la confiance, le respect et le développement personnel, soutient cet engagement en stimulant la motivation intrinsèque des employés ; renforcent le lien entre le personnel et l'organisation.

Section 3 : la relation entre l'approche processus et mobilisation du personnel

Dans un environnement compétitif et en perpétuelle mutation, les entreprises cherchent à optimiser leur efficacité opérationnelle et à optimiser l'implication de leur personnel. L'approche processus, qui consiste à structurer les activités de l'organisation en processus interconnectés et orientés vers les résultats, s'avère être une stratégie efficace pour atteindre ces objectifs.

Cette section explore en profondeur comment l'approche processus impacte la mobilisation du personnel, en examinant ses effets sur la clarté des rôles, l'amélioration continue, la communication, la formation, et la reconnaissance.

1 La relation entre l'approche processus et la mobilisation du personnel :

L'implémentation d'une approche processus est donc une stratégie puissante pour mobiliser les employés. Elle offre une structure claire, améliore la communication et la collaboration, et valorise la contribution de chaque individu, tout en promouvant une culture d'amélioration continue. Les employés se sentent plus engagés, responsables et motivés, ce qui conduit à une organisation plus efficace et performante.

1.1 Clarté des Rôles et des Responsabilités :

Comme l'a expliqué **DRUCKER, (Peter)**, il est crucial que les travailleurs sachent et comprennent comment leur travail contribue à l'ensemble de l'organisation et, ensuite, comment le travail de l'organisation contribue à la société. Ces informations sur la vision d'ensemble aident à acquérir une vision managériale, qui est le dernier des quatre moyens identifiés par Drucker pour motiver les travailleurs à la responsabilité et à des performances optimales.¹

Il souligne l'importance de la clarté dans les rôles et responsabilités pour une gestion efficace.

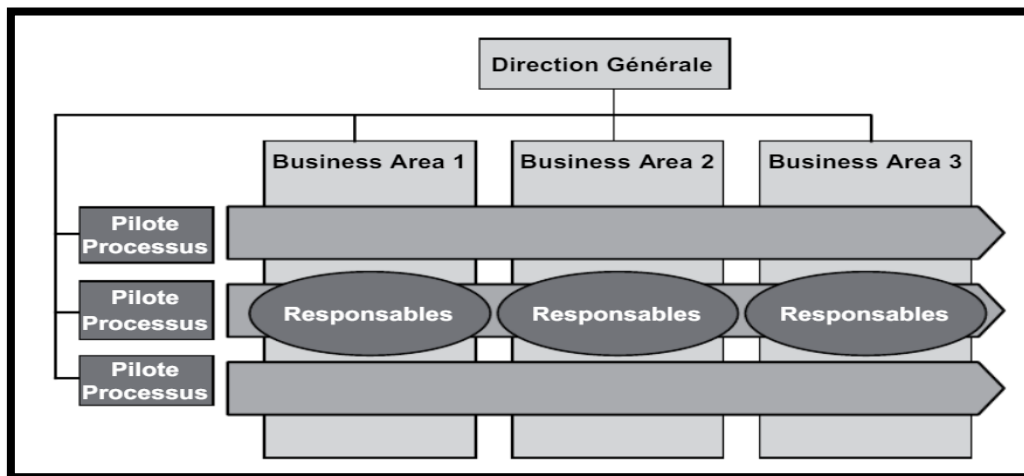
¹WILLIAM A ,(Cohen) : « **Drucker on Leadership : New Lessons from the Father of Modern Management** »,Edition John Wiley & Sons, en 2009,P.197

Chapitre 02 : la mobilisation du personnel

Pour pouvoir piloter un processus, il est important d'avoir défini et mis en œuvre les éléments suivants :¹

- S'assurer de l'alignement du processus sur les objectifs prioritaires de l'entreprise ;
- Avoir identifié un pilote dont le rôle est clarifié ;
- Avoir défini une instance de pilotage et d'amélioration du processus ;
- Avoir identifié des indicateurs pertinents pour mesurer la performance du processus.

Figure 16: Organisation matricielle Processus / Fonctions



Source : MNOGILLON, (P) et VERDOUX, (S) : *L'entreprise orientée processus : Aligner le pilotage opérationnel sur la stratégie des clients*, Edition AFNOR, P.104

Cette figure représente la structure organisationnelle d'une entreprise. Il montre la hiérarchie des différents niveaux de direction et de management, ainsi que les relations entre les différents services ou départements.

¹MNOGILLON, (P) et VERDOUX, (S) : Op.cit. , P.95

Chapitre 02 : la mobilisation du personnel

L'organigramme est généralement composé de trois niveaux principaux :

- La direction générale : C'est le niveau le plus élevé de l'organigramme. Il est généralement occupé par le PDG ou le directeur général de l'entreprise.
- Les business areas : Ce sont les différentes divisions de l'entreprise qui regroupent les activités liées à un même secteur d'activité ou à un même type de produit ou de service.
- Les services ou départements : Ce sont les unités opérationnelles de l'entreprise qui sont responsables d'une fonction spécifique, comme la production, la vente, le marketing, les finances, les ressources humaines, etc.

Il aide a :

- Comprendre la hiérarchie de l'entreprise ;
- Identifier les responsables de chaque service ou département ;
- Comprendre les relations entre les différents services ou départements ;
- Visualiser l'organisation de l'entreprise.

1.1.1 Le rôle du pilote de processus :

Afin d'assurer une maîtrise totale d'un processus, il est nécessaire d'avoir un propriétaire ou un pilote, de préférence dans la fonction la plus impliquée.

La responsabilité de ce propriétaire sera de garantir l'efficacité globale du processus et donc de l'améliorer constamment. Ainsi, le responsable du processus doit occuper une position centrale au sein de l'organisation.

De cette manière, il sera en mesure de repérer, anticiper et réguler les conflits inévitables engendrés par les interactions entre l'organisation et son processus.

- S'assurer que le processus est clarifié : Cela implique l'identification des phases, la répartition des tâches et des actions spécifiques à chaque phase, ainsi que la

définition et la validation des responsabilités et des autorités. Il convient de s'assurer que la progression du processus répond aux attentes de ses clients et à sa finalité.

- Traiter les obstacles à la mise en œuvre appropriée du processus
- S'assurer qu'une mesure de performance adaptée est opérationnelle
- Utiliser l'information sur la performance pour conduire l'amélioration continue du processus afin d'atteindre ses objectifs : Le pilote est chargé d'animer l'amélioration en se basant sur des éléments concrets. Transformer le pilote en chef d'orchestre du progrès en animant, en lui donnant la vie.
- Communiquer sur le processus d'une manière claire, transparente et régulière.

1.1.2 Importance de la clarification des Rôles et des Responsabilités :

Parmi les points importants, nous citons :

- La réduction de l'Ambiguïté : Lorsque les rôles et les responsabilités sont clairement définis, les employés savent exactement ce qui est attendu d'eux. Cela réduit l'ambiguïté et les incertitudes liées à leurs tâches quotidiennes, donc moins de confusion signifie moins de temps perdu à essayer de comprendre ce qu'il faut faire, ce qui permet aux employés de se concentrer sur leurs tâches et de les accomplir plus efficacement.

- L'alignement sur les Objectifs Organisationnels :

Des processus clairement établis mettent en évidence pour les employés comment leur travail personnel contribue aux objectifs globaux de l'entreprise. Des procédures clairement établies mettent en évidence pour les employés comment leur travail personnel contribue aux objectifs globaux de l'entreprise. Cet accord stratégique consolide leur perception de l'importance de leurs fonctions.

Le personnel se sent plus motivé lorsqu'il voit comment leurs efforts contribuent à des objectifs plus larges, augmentant ainsi leur engagement et leur satisfaction au travail.

- La responsabilisation :

Selon **DRUCKER**, la responsabilisation des employés est un élément essentiel de la gestion efficace. La responsabilisation nécessite non seulement que les employés soient conscients de leurs responsabilités, mais aussi qu'ils aient l'indépendance requise pour prendre des décisions et agir dans leur domaine de compétence. Voici comment des procédures claires et bien définies favorisent la prise de responsabilité des employés et les avantages qu'elles procurent à l'entreprise.

- La facilitation de la collaboration interdépartementale :

Des processus clairs permettent de définir les interdépendances entre les différents départements. Chaque service comprend son rôle spécifique dans le cadre global du projet, ainsi que les contributions attendues des autres services.

La compréhension mutuelle des rôles et des interdépendances aide à synchroniser les efforts, ce qui évite les retards et les erreurs dus à des malentendus ou à une mauvaise coordination.

Selon **MOUGIN, (Yvon)** :« Les processus ne sont pas des entités virtuelles. Ce sont des réalités avec des femmes et des hommes qui y travaillent et qui y occupent diverses fonctions...Les interfaces sont avant tout des interfaces de communication et les problèmes de communication sont avant tout des problèmes humains. Pour résoudre le problème des interfaces, il nous faut donc résoudre le problème de la communication et des relations humaines dans nos organismes.»¹

1.2 Amélioration de la Communication :

En mettant en place une approche processus, l'organisation peut mieux aligner la communication sur les objectifs et les résultats attendus. Les discussions et les échanges d'informations sont donc plus pertinents et ciblés, ce qui permet de gagner du temps et de maximiser l'efficacité.

¹MOUGIN, (Yvon) : Op.cit., P.72

Chapitre 02 : la mobilisation du personnel

Selon le principe « **Pousser** » La mise en œuvre des processus doit être poussée par des actions significatives :

1.2.1 Promouvoir et communiquer :

Selon **MOUGIN, (Yvon)** :« Dans l'approche Processus, la communication vise à relayer les orientations et la stratégie de l'entreprise. Il s'agit donc de donner un sens à la démarche et de l'appuyer sur un engagement clair de la direction »¹

La communication interne sur la gestion des processus est indispensable pour plusieurs raisons :²

- Engagement et Sensibilisation du personnel : En informant le personnel sur le management des processus, on leur permet de saisir l'importance de ces processus au sein de l'entreprise et leur propre contribution à leur succès. Cette sensibilisation peut stimuler leur motivation et les encourager à s'investir davantage dans l'amélioration des processus.
- Meilleure Compréhension des Processus : En partageant des informations sur les processus, on aide le personnel à mieux appréhender comment leur travail s'intègre dans le fonctionnement global de l'entreprise. Cela favorise la collaboration entre les différents services et départements, renforçant ainsi la cohésion organisationnelle.
- Identification d'Opportunités d'Amélioration : La communication sur les processus peut encourager le personnel à partager leurs idées pour optimiser ces processus. Cela permet de repérer les inefficacités et de mettre en œuvre des solutions novatrices, contribuant ainsi à l'amélioration continue de l'organisation.
- Renforcement de la Culture d'Entreprise : En mettant en avant les valeurs et les principes du management des processus, on renforce la culture d'entreprise. Cette communication contribue à créer un environnement de travail positif et productif, où les employés se sentent alignés avec les objectifs et les valeurs de l'entreprise.

¹MOUGIN, (Yvon) : Op.cit., P.116

² Ibid., P.108

1.2.2 Comment communiquer le management des processus en interne ?

Il existe de nombreux moyens de communiquer le management des processus en interne, tels que :¹

- Les médias internes : Le journal d'entreprise, les tableaux d'affichage. On peut y publier des articles, des infographies, des vidéos, etc.
- Les réunions et les formations : Les réunions d'équipe et les formations sont des occasions de sensibiliser les collaborateurs au management des processus et de leur expliquer les enjeux.
- Les outils collaboratifs : Les outils collaboratifs, tels que les wikis et les forums, peuvent être utilisés pour partager des informations sur les processus et pour recueillir les idées des collaborateurs.
- La communication digitale : Les réseaux sociaux internes et les applications de messagerie instantanée peuvent être utilisés pour communiquer sur le management des processus de manière plus informel.

1.2.3 Les principes de a communication :

Pour que la communication du management des processus soit efficace, il est important de respecter les principes suivants :

- Clarifier les objectifs.
- Cibler les messages : Il est important de cibler les messages en fonction du public. Les messages destinés aux managers ne seront pas les mêmes que les messages destinés aux collaborateurs de base.
- Utiliser un langage simple et clair : Il est important d'utiliser un langage simple et clair que tout le monde peut comprendre. Il faut éviter le jargon technique.

¹MOUGIN, (Yvon) :Op.cit , P.117

Chapitre 02 : la mobilisation du personnel

- Varier les supports et les formats : Il est important de varier les supports et les formats de communication pour toucher un maximum de personnes. On peut utiliser des articles, des infographies, des vidéos, des présentations, etc.
- Encourager le dialogue : Il est important d'encourager le dialogue avec les collaborateurs. On peut le faire en organisant des réunions, des forums de discussion, etc.

1.3 Formation :

Il est essentiel que la mise en place du management des processus soit accompagnée de formations adaptées à des cibles précises. Ces programmes de formation visent à conscientiser les acteurs de l'entreprise aux défis du management des processus et à leur fournir les compétences requises pour mettre en place cette approche.¹

1.3.1 Les différents types de formations :

Il existe différents types de formations en lien avec le management des processus, notamment :

- **Des formations de sensibilisation au management des processus** : Ces formations permettent de donner aux collaborateurs une compréhension générale du management des processus et de ses enjeux.
- **Des formations sur les outils et méthodes du management des processus** : Ces formations permettent aux collaborateurs d'apprendre à utiliser les outils et méthodes du management des processus, tels que la cartographie des processus, la définition des indicateurs de performance, etc.
- **Des formations sur le rôle des pilotes de processus** : Ces formations permettent aux pilotes de processus de comprendre leur rôle et leurs responsabilités, et de leur donner les compétences nécessaires pour piloter les processus.

¹MOUGIN, (Yvon) : Op.cit., P.108

1.3.2 L'importance des formations :

Les formations jouent un rôle crucial dans le succès de la mise en place du management des processus. Elles sont utiles pour :

- **Impliquer et motiver les collaborateurs** : En comprenant les enjeux du management des processus, les collaborateurs sont plus susceptibles de s'impliquer dans la démarche et de contribuer à son succès.
- **Développer les compétences des collaborateurs** : Les formations permettent aux collaborateurs d'acquérir les compétences nécessaires pour mettre en œuvre le management des processus.
- **Améliorer la communication entre les acteurs** : Les formations permettent d'améliorer la communication entre les différents acteurs de l'entreprise, ce qui est essentiel pour le succès de la démarche.

1.4 Communiquer sur les succès, dès les premiers résultats connus :

Il est important de partager les réussites avec le personnel pour encourager leur engagement et implication.

1.4.1 L'importance de la communication sur les succès :¹

La communication sur les succès du management des processus est essentielle pour plusieurs raisons :

- En communiquant sur les réussites, on démontre aux employés que la méthode de gestion des processus est efficace et qu'elle génère des résultats concrets. Cela peut encourager les employés à s'engager davantage dans l'initiative.

¹MOUGIN, (Yvon) : Op.cit., P.109

Chapitre 02 : la mobilisation du personnel

- En partageant des informations sur les réussites, on reconnaît le travail des acteurs des processus et on met en valeur leurs efforts. Cela peut favoriser leur implication et leur niveau de satisfaction au travail.
- Améliorer la culture de l'organisation : En mettant en avant les réussites, on démontre que l'entreprise est efficace et qu'elle est en mesure d'accomplir ses objectifs. Cela peut consolider la culture de l'entreprise et la confiance des employés envers l'organisation.
- En partageant les succès, il est possible de partager les bonnes pratiques qui ont contribué à obtenir ces résultats. Ceci peut apporter une aide aux autres acteurs de l'entreprise pour améliorer leurs propres procédures.

1.4.2 Les éléments clés de la communication sur les succès :

La communication sur les succès du management des processus doit être :

- **Ciblée** : La communication doit être ciblée en fonction du public. Il faut adapter le message aux besoins et aux intérêts du public cible.
- **Concrète** : La communication doit être concrète et donner des exemples précis de succès. Il faut utiliser des chiffres, des graphiques et des tableaux pour illustrer les progrès réalisés.
- **Positive** : La communication doit être positive et mettre en avant les aspects positifs des succès. Il faut éviter de s'attarder sur les difficultés rencontrées.
- **Honnête** : La communication doit être honnête et transparente. Il ne faut pas exagérer les succès ni minimiser les difficultés.

1.5 La motivation et la reconnaissance :

Dans le cadre d'une approche processus, le système de reconnaissance et de récompense joue un rôle essentiel dans la mobilisation du personnel. Il est nécessaire de concevoir ce système afin de récompenser les comportements et les résultats qui correspondent aux objectifs de l'approche processus selon le principe « Tirer ».

1.5.1 La reconnaissance :

L'approche processus simplifie la reconnaissance des employés qui jouent un rôle important dans les processus de l'entreprise. En repérant les étapes essentielles des processus et en évaluant les résultats à chaque étape, il est envisageable de repérer les employés les plus compétents dans leur domaine. Il est possible de réaliser cela en utilisant des récompenses officielles, comme des primes ou des promotions, ou en utilisant des récompenses informelles, comme des félicitations ou des remerciements publics.

La valorisation des employés joue un rôle crucial dans la motivation. Quand les employés ressentent une reconnaissance et une valeur pour leur travail, ils ont davantage de chances d'être impliqués et productifs. En outre, la reconnaissance peut instaurer un environnement de travail positif et motivant, ce qui peut être bénéfique pour toute l'organisation.

1.5.1.1 Les éléments clés d'un système de reconnaissance et de récompense efficace dans le cadre d'une approche processus :

- Le système doit être clair et transparent : Les employés doivent savoir quels sont les comportements et les résultats qui seront récompensés.
- Le système doit être juste et équitable : Tous les employés doivent avoir les mêmes chances d'être récompensés.
- Le système doit être motivant : Les récompenses doivent être suffisamment importantes pour motiver les employés à s'impliquer dans l'approche processus.
- Le système doit être flexible : Le système doit pouvoir être adapté pour tenir compte des changements dans les objectifs de l'approche processus.

Selon **MOUGIN, (Yvon)** : « Reconnaître commence par remercier »¹, La reconnaissance des employés de manière informelle est essentielle au quotidien. Il est possible de réaliser cela en leur exprimant sa gratitude, en leur fournissant des retours positifs ou en leur offrant de petites récompenses.

¹MOUGIN, (Yvon) : Op.cit., P.109

Chapitre 02 : la mobilisation du personnel

La reconnaissance peut jouer un rôle essentiel dans la motivation des employés, ayant un effet positif important sur leur satisfaction et leurs performances. La mise en œuvre d'un système de reconnaissance et de récompense efficace dans le cadre d'une approche processus permet aux entreprises de créer un cadre de travail où les employés se sentent valorisés et appréciés, et où ils sont davantage enclins à s'investir dans l'amélioration des processus.

1.5.2 La motivation :

Pour approfondir la notion de motivation, nous nous pencherons sur la théorie des deux facteurs de Herzberg.

1.5.2.1 La motivation selon La théorie des deux facteurs de Herzberg :

Les employés peuvent être motivés par l'approche processus en leur offrant un sentiment de contrôle accru sur leur travail et en leur permettant de voir l'effet de leur travail sur l'ensemble de l'entreprise. Les collaborateurs ont une compréhension des processus auxquels ils sont impliqués, ils sont plus enclins à repérer les moyens de les améliorer et à contribuer à l'efficacité et à l'efficience de l'entreprise. Cela peut leur procurer un sentiment accru de réussite et de satisfaction au travail.

Cette théorie propose que les facteurs qui influencent la satisfaction au travail des employés puissent être classés en deux catégories :

1. Les facteurs d'hygiène : Ce sont des facteurs extrinsèques au travail, tels que le salaire, les avantages sociaux, les conditions de travail et les relations avec les collègues. Ces facteurs ne sont pas directement liés au contenu du travail lui-même, mais ils sont essentiels pour éviter l'insatisfaction au travail.
2. Les facteurs de motivation : Ce sont des facteurs intrinsèques au travail, tels que les réalisations, la reconnaissance, la responsabilité, l'avancement et le travail stimulant. Ces facteurs sont directement liés au contenu du travail lui-même et ils sont responsables de la satisfaction et de la motivation des employés.

HERZBERG affirme que les éléments d'hygiène ne sont pas assez stimulants pour motiver les employés. En effet, même si ces éléments sont satisfaisants, ils ne conduiront pas à une satisfaction permanente au travail. Il est essentiel de fournir aux employés des facteurs de motivation afin de susciter leur véritable motivation.¹

Grâce à l'approche processus, il est possible de mettre en pratique les principes de la théorie des deux facteurs et de créer un environnement de travail propice à la motivation et à la performance des employés.

L'approche processus peut être un outil précieux pour mettre en œuvre les principes de la théorie des deux facteurs et pour créer un environnement de travail où les employés sont motivés et performants par :

- Les employés ont la possibilité de comprendre ce qu'on attend d'eux et comment ils contribuent aux objectifs de l'entreprise grâce à des processus clairs et bien définis. Cela a le potentiel de diminuer l'incertitude et le stress, deux éléments qui peuvent entraîner une insatisfaction professionnelle.
- Les employés peuvent accomplir leur travail de manière efficace grâce à des outils et des ressources appropriés. Cela peut rendre les conditions de travail et la sécurité au travail plus avantageux.
- Les employés ont la possibilité de participer à l'amélioration des processus grâce à des opportunités de participation. Cela peut leur procurer une sensation d'accomplissement et de responsabilité.
- La valorisation des accomplissements joue un rôle crucial dans la motivation des employés. L'approche processus peut simplifier la reconnaissance des accomplissements individuels et collectifs en offrant un cadre permettant de repérer et de récompenser les contributions des employés.

¹Abdulkhamidova, (F): « **Herzberg's Two-Factor Theory** », American University in the Emirates, 6 Juin 2021.

Chapitre 02 : la mobilisation du personnel

- Les employés ont la possibilité de développer leurs compétences et de progresser dans leur carrière grâce à des opportunités de développement. Cela peut augmenter la stimulation et l'intérêt du travail.

Conclusion :

L'implémentation d'une approche processus constitue une stratégie puissante pour mobiliser les employés, Elle propose un cadre clair, favorise la communication et la collaboration, et met en valeur la contribution de chaque personne, tout en encourageant une culture d'amélioration constante. Les collaborateurs se sentent davantage impliqués, responsables et motivés, ce qui entraîne une organisation plus performante et efficace.

Conclusion du chapitre :

En conclusion, ce chapitre m'a permis d'approfondir ma compréhension de la mobilisation du personnel, un élément essentiel pour la réussite des organisations. À travers les trois sections, j'ai exploré les définitions et dimensions de la mobilisation, les facteurs clés qui l'influencent, et la relation entre l'approche processus et l'engagement des employés.

La première section nous a fourni une base théorique solide en définissant la mobilisation du personnel et en détaillant ses différentes dimensions, incluant l'engagement émotionnel, l'attachement cognitif et la participation comportementale. Ces dimensions soulignent l'importance de considérer la mobilisation comme un concept multi facette qui va au-delà de la simple satisfaction au travail.

Dans la deuxième section, nous avons identifié les principaux facteurs influençant la mobilisation, tels la communication transparente, leadership, la reconnaissance des performances, et les opportunités de développement professionnel. Ces facteurs démontrent que la mobilisation est fortement liée aux pratiques de gestion et à la culture organisationnelle, et qu'elle nécessite une attention constante et des efforts continus de la part des dirigeants.

La troisième section a mis en lumière l'interaction entre l'approche processus et la mobilisation du personnel. En adoptant une approche processus, les organisations peuvent clarifier les rôles, améliorer l'efficacité opérationnelle et instaurer un climat de confiance et de collaboration. Cette approche systématique aide non seulement à structurer le travail mais aussi à créer un environnement où les employés se sentent impliqués et valorisés.

Pour conclure, la mobilisation du personnel doit être vue comme un pilier stratégique dans la gestion des ressources humaines. En intégrant des pratiques de gestion efficaces et en adoptant une approche processus bien définie, les organisations peuvent créer un environnement propice à l'engagement et à la performance. En somme, investir dans la mobilisation du personnel est un investissement dans la réussite durable de l'entreprise.

Chapitre 3 :L'apport de l'approche processus dans la mobilisation du personnel

Introduction :

L'approche processus joue un rôle stratégique essentiel dans l'amélioration des performances de l'organisation et la mobilisation des employés. Le but de ce chapitre est d'examiner l'application pratique de cette méthode dans le complexe GP1Z, en examinant son influence sur la mobilisation des employés. Afin d'atteindre cet objectif, nous structurerons notre analyse en trois parties distinctes mais complémentaires.

La première section consistera à présenter en détail l'organisme d'accueil, le complexe GP1Z. Il s'agit de donner une vision approfondie de sa structure organisationnelle, de ses rôles et de son environnement opérationnel. Il est primordial de faire cette présentation afin de placer l'étude dans son contexte particulier et de saisir les spécificités qui peuvent avoir un impact sur la mobilisation du personnel.

La deuxième section sera dédiée à la présentation de l'étude et à la méthodologie de recherche employée. Nous détaillerons les objectifs de l'étude, les hypothèses formulées, ainsi que les outils et techniques de collecte de données utilisés. Une explication rigoureuse de la méthodologie est cruciale pour garantir la fiabilité et la validité des résultats obtenus.

Enfin, la troisième section portera sur le traitement et l'analyse des résultats de l'enquête. À travers une approche analytique et critique, nous examinerons comment l'approche processus a influencé la mobilisation du personnel au sein de GP1Z. Les résultats seront discutés en relation avec les hypothèses initiales, permettant de tirer des conclusions sur l'efficacité de cette approche dans le contexte étudié.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

Le pétrole et le gaz sont les richesses naturelles les plus importantes en Algérie. De là, on voit que l'économie de notre pays se base essentiellement sur l'industrie des hydrocarbures. La compagnie la plus importante d'hydrocarbures en Algérie et en Afrique est la « SONATRACH ». C'est une société nationale pour la recherche, la production, le transport, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures. Cette entreprise contient plusieurs grands complexes de séparation, comme c'est le cas du complexe « GP1Z ». Ce dernier est le lieu de la séparation de gaz de pétrole liquéfié qui contient essentiellement du butane et du propane. De nos jours, la consommation du gaz de pétrole liquéfié (GPL) augmente de manière significative. Ce dernier représente une source importante d'énergie considérant son bas taux de pollution comparé à celui des autres combustibles classiques. Il peut être facilement condensé, stocké et utilisé, ce qui fait de lui une énergie idéale pour une large gamme d'application.

1 Présentation de l'organisme d'accueil :

Le complexe GP1Z est un complexe du Groupe SONATRACH situé à Mers-El-Hadjdj à 40km à l'Est d'Oran. Il a pour mission, la séparation et la réfrigération du GPL (Gaz du Pétrole Liquéfié) en Propane et Butane, pour être commercialisés au niveau du marché national et international. Il est dénommé JUMBO-GPL, pour sa grande capacité de production, qui s'élève à neuf (09) millions de Tonnes Métriques, cette production est assurée par neuf (09) trains de séparation et réfrigération ; répartis en trois phases d'exploitation.

1.1 La mise en production de :

- La Phase I : quatre (04) trains en décembre 1983.
- La Phase II : Deux (02) trains, le cinquième et sixième train en février 1998.
- La Phase III : septième, huitième et neuvième train en février 2010.

1.2 Fiche technique du Complexe :

- **Enlèvements :** Deux quais de chargement recevant navire des Gaz Pétrolier Liquéfier d'une capacité de 3 000 à 50 000 tonnes de GPL (D1, M6)
- **Une rampe de chargement par camions :** Six (06) production du GPL (Propane et Butane) commerciaux destinée camions Le complexe a pour mission la aussi bien au marché national qu'au marché international.
- **Raison Sociale :** Complexe GP1Z
 - **Superficie :** 120 hectares.
 - **Effectifs :** 777 agents.
 - **Objectif :** 10.8 Mt/an de GPL.
 - **Produits :**
 - Propane Commercial
 - Butane Commercial
- **Procédé Utilisé :** Distillation sous pression.
- **Nombre de Trains :** Neuf (09) trains de 1,2 Mt /an chacun.
- **Constructeur :** Consortium japonais IHI (IshikawajimaArima Heavy Industries) et C. ITOH Compagnies.
- **Date de démarrage des travaux :** 10 Novembre 1980
- **Date de Mise en Production du premier train Phase I :** 12 Décembre 1983.
- **Date de Mise en Production du premier train Phase II :** 24 février 1998.
- **Date de Mise en Production du premier train Phase I.**
- **Destination de la Production :** Exportation et Marché national.

Chapitre 03 : l'apport de l'approche processus sur la mobilisation du personnel

- **Source d'Approvisionnement :** Gaz en provenance des champs gaziers du sud algérien.
- **Capacité de stockage :**
- Vingt-deux (22) Sphères de Stockage de la charge : 22 000 m³.
- Quatre (04) Bacs de Stockage de propane réfrigéré : 280 000 m³.
- Quatre (04) Bacs de Stockage du butane réfrigéré : 280 000 m³.
- Quatre (04) sphères, une (01) de propane et trois (03) de butane ambiants : 500 m³ et 1500 m³.
- Une (01) Sphère de stockage pentane : 500 m³

Le complexe comprend principalement :

- Une zone Fabrication : Neuf (09) trains de procédé (1,0 Mt/an chacun) ;
- Une zone utilités ;
- Une zone de stockage :
 - (22 sphères pour stockage de charge GPL ; 05 Sphère pour produits finis : 2 deux pour le Propane, deux pour le Butane, une pour le Pentane)
 - 6 Bac de stockage pour les produits finis réfrigérés (3 pour le Propane, 3 pour le Butane)
- Une zone de chargement par camion des produits finis ambiants ;
- Une zone de chargement par navire des produits finis réfrigérés ;
- Cinq (05) salles de contrôle ;
- Installations de sécurité ;
- Centre de formation (salles de cours, auditorium salle de virtualise) ;

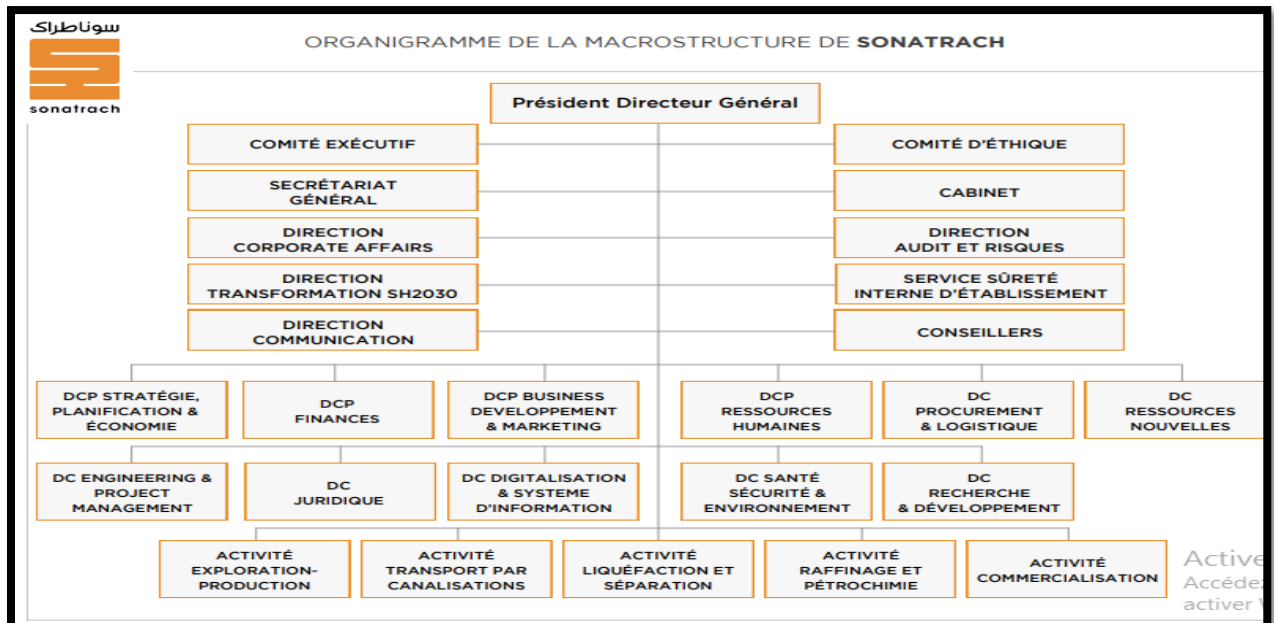
Chapitre 03 : l'apport de l'approche processus sur la mobilisation du personnel

- Secteurs d'activités sportives.

1.3 L'Organisation du Complexe GP1.Z :

Le Complexe GP1Z est organisé conformément à la décision LQS/LSH/GP1Z.A-638 R1 du 10 Février 2021, portant mise en œuvre de l'organisation du complexe GP1Z de la Division GNL& GPL.

Figure 17 : Organisation du complexe GP1Z.



Source : document interne à la part de la Direction Ressource Humaine

Cette figure représente l'organigramme de la macrostructure de Sonatrach .Il permet de visualiser les différentes directions et départements et activités qui composent l'entreprise, ainsi que leurs relations hiérarchiques. Il montre que Sonatrach est une entreprise fortement hiérarchisée, avec un comité exécutif qui centralise la prise de décision. Les cinq branches d'activité de l'entreprise sont autonomes dans la gestion de leurs opérations, mais elles sont soumises à l'autorité du comité exécutif.

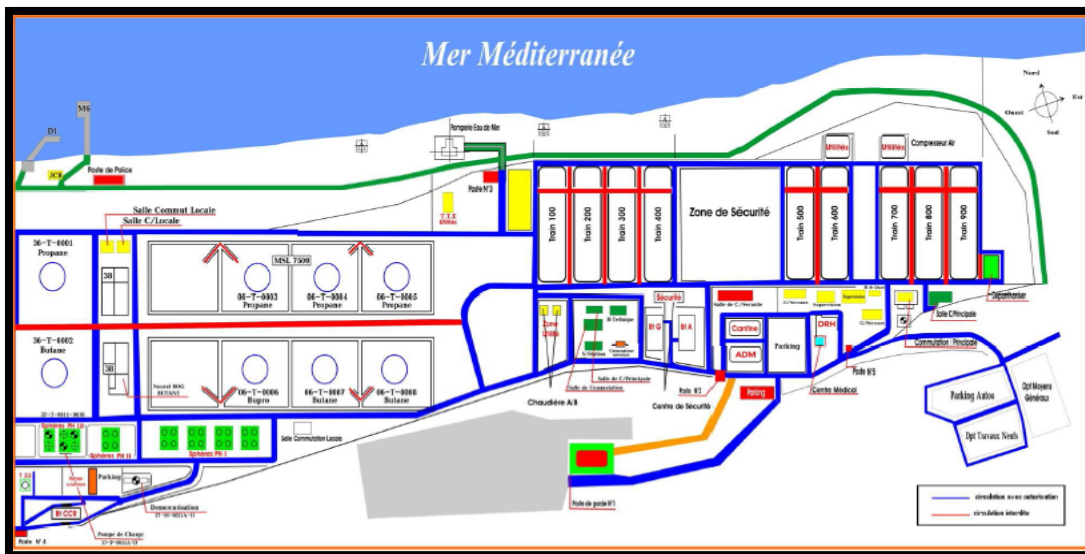
Chapitre 03 : l'apport de l'approche processus sur la mobilisation du personnel

1.4 Situation géographique et voisinage du complexe GP1/Z :

Le complexe GP1Z est situé sur le littoral de l'ouest algérien, à 40KM approximativement de la ville d'Oran et à 8KM de la ville d'Arzew. Le complexe est de superficie de 120 hectares, est situé dans la zone industrielle d'Arzew ; entre le centre thermique Marsa el hadjadj de la coté est et à la côté ouest est les complexes GNL de liquéfaction du gaz naturel GL4/Z, G le complexe d'ammoniac et le complexe (GP2/Z).L1/Z, GL2/Z).

1.5 Plan De Masse Du Complexe :

Figure N°18 : plan de masse du complexe GP1Z



Source : document interne de la part du Département Production

La figure montre le plan de masse du complexe GP1Z de Sonatrach, situé à Arzew, en Algérie, il est divisé en plusieurs zones distinctes : zone de production, zone de stockage, zone de chargement, zone administrative, zone de loisirs.

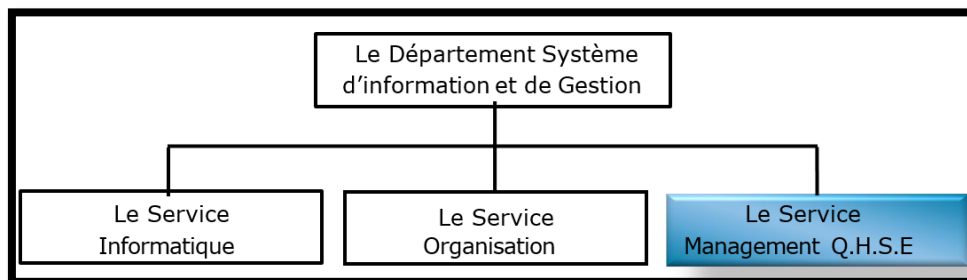
1.6 Le Système de management du complexe GP1.Z :

L'implémentation et la mise en œuvre d'un système de management intégré (SMI) est une décision stratégique, et le Complexe GP1.Z s'est engagé pour établir, documenter, mettre en œuvre et entretenir un système de management qui répond aux exigences des normes internationales de management (voici les annexes), à savoir :

- ISO 9001 V 2015 Système de management de la Qualité (annexe 08) ;
- ISO 14001 V 2015 Système de management de l'environnement (annexe 06) ;
- ISO 17025 V 2017 pour l'accréditation des laboratoires d'essais (annexe 05) ;
- ISO 50001 V 2018 Système de management de l'efficacité énergétique (annexe 07).

1.7 L'Organigramme du département :

Figure 18 : organigramme du département SMI



Source : document interne de la part de département SIG

Cette figure représente la structure organisationnelle du département Système d'information et de Gestion (SIG), il est composé de trois services : service informatique et service organisation. Ils sont responsables de la gestion et de la maintenance des systèmes d'information (SI) de l'entreprise, ainsi que de l'organisation des processus et des procédures opérationnelles, et le service du management. Il est responsable de s'assurer que l'entreprise respecte toutes les exigences légales et réglementaires en matière de QHSE, ainsi que les normes et les bonnes pratiques internationales.

1.7.1 Le service Management QHSE :

Le service management QHSE du Complexe GP1.Z a pour mission :

- Veiller à la mise en place, la surveillance et l'amélioration des systèmes de management conformément aux référentiels ISO.
- Assurer la déclinaison de la politique SH, de l'activité LQS ainsi que de la division GNL&GPL.
- Assurer la certification et l'enregistrement des systèmes de management par un organisme extérieur accrédité.
- Assurer la partie management pour l'accréditation du laboratoire par ALGERAC.
- Surveiller, mesurer et analyser les processus.
- Veiller au bon fonctionnement du processus des systèmes de management mis en place selon les référentiels ISO.
- Assurer la veille réglementaire.
- Évaluer la conformité réglementaire.
- Planifier et préparer les audits internes et les revues de direction
- Mesurer la satisfaction des clients et des parties intéressées.
- Établir et Améliorer le système documentaire relatif au SMI.
- Rendre compte à la direction du fonctionnement et de la performance des Systèmes de management, y compris des recommandations pour son amélioration.
- Représenter la direction lors des audits de certifications.
- Assurer la sensibilisation du personnel aux exigences des Systèmes de Management implémentés.

Chapitre 03 : l'apport de l'approche processus sur la mobilisation du personnel

1.8 Les Objectifs Q.H.S.E du complexe GP1.Z :

L'une des premières exigences de la norme ISO 9001 C'est la rédaction d'une politique QHSE.

Ci-dessous la politique Q.H.S.E du complexe GP1.Z

Figure 19: politique HSE du complexe GP1Z

Orientation client « qualité »

Orientation Santé Sécurité au travail

Orientation ENV

L'amélioration continue

L'engagement de la direction

POLITIQUE HYGIÈNE, SANTÉ SÉCURITÉ ET ENVIRONNEMENT DU COMPLEXE GP1.Z

سوناطراك
sonatrach

Le Complexe GP1.Z a pour mission la production du GPL (Propane et Butane Commerciaux) destinée aussi bien au marché national qu'international.

La satisfaction de nos clients, la protection durable de notre environnement, la préservation de la santé ainsi que la sécurité des personnes et des installations demeurent les priorités de notre Complexe. Par ailleurs, fiers de notre appartenance au groupe SONATRACH, les principes arrêtés dans sa politique HSE guideront l'ensemble de nos actions et nous nous engageons à les respecter.

Pour ce faire, le complexe s'engage à :

- Produire conformément au plan de production assigné au complexe en quantité, en qualité et en toute sécurité pour les personnes et les installations.
- Assurer la disponibilité, la fiabilité, la sécurité et le maintien des installations de Production.
- Se conformer aux exigences auxquelles nous avons souscrit y compris les exigences légales et réglementaires.
- Réduire les émissions atmosphériques.
- Réduire nos impacts environnementaux (conformité des rejets de nos unités de traitement et tri des déchets)
- Assurer la formation de qualification, perfectionnement, recyclage liées aux différents postes de travail.
- Assurer la formation de notre personnel en matière de Santé, Sécurité et Environnement.
- Veiller au respect et à l'application de nos règles et consignes par les entreprises extérieures.
- Veiller à l'amélioration continue de nos performances en matière de Qualité, Santé, Sécurité et Environnement.

Pour cela, je m'engage, dans le cadre de notre programme de management QHSE, à établir des objectifs et cibles adaptés à chaque situation et considère que la réalisation de ces exigences dépend de l'exécution quotidienne des tâches, à tous les niveaux et dans toutes les fonctions.

Je m'engage également à faire évoluer notre système de management QHSE en vérifiant en particulier, au cours des revues de direction, la pertinence de nos objectifs pour qu'ils demeurent en cohérence avec notre engagement d'amélioration continue, afin de garantir que notre organisation soit en permanence adaptée et efficiente.

Je m'engage enfin à communiquer cette politique QHSE à tout le personnel ainsi qu'aux personnes et entreprises extérieures travaillant pour notre compte ou sur notre site.

Il va sans dire que la politique QHSE ne se décrète pas unilatéralement. Elle est le résultat de l'engagement de la direction, de l'implication de l'encadrement et de la participation active de tous les salariés.

Je sais pouvoir compter sur l'implication de tout un chacun.

Le Directeur du Complexe GP1Z
M.LAZREG 13 FEB 2012

Source : document interne de la part du service HSE

Chapitre 03 : l'apport de l'approche processus sur la mobilisation du personnel

Cette figure présente une affiche de sécurité et d'hygiène du complexe GP1.Z est un document clair et concis qui présente les engagements de SONATRACH et du complexe GP1Z en matière de santé, de sécurité et d'environnement. Elle permet de sensibiliser les employés et les parties prenantes aux engagements et à la politique QHSE. Où on remarque cinq éléments importants sont cerclés :

Les orientations : l'entreprise s'oriente vers satisfaire ses client soit en interne ou externe, ensuite l'orientation Santé Sécurité au travail où le complexe s'engage à fournir un environnement de travail sûr et sain à tous ses employés, à prévenir les accidents et les maladies professionnelles et finalement orientation Environnement Le complexe s'engage à réduire ses impacts environnementaux, à se conformer aux exigences légales et réglementaires en matière d'environnement.

L'engagement de la direction : La direction s'engage à fournir les ressources nécessaires à la mise en œuvre de la politique, à communiquer la politique à tous les employés, et à impliquer tous les employés dans la mise en œuvre de la politique.

Amélioration continue Le complexe s'engage à identifier et à éliminer les risques, à améliorer continuellement ses performances, et à se conformer aux exigences légales et réglementaires en matière de QHSE.

1.8.1 Présentation d'un exemple d'objectif Q.H.S.E/GP1.Z :

Figure 20 : Les objectifs stratégiques QHSE

N°	Objectifs stratégiques (Cf. politique QHSE)	Objectifs fonctionnels	Indicateurs de mesure	Critères de performance	fréquence
1	Produire conformément à la capacité contractuelle installée, en toute sécurité pour les personnes et les installations	- Assurer la disponibilité des équipements de sécurité fixes et mobiles - Veiller à l'application du nouveau référentiel permis de travail.	Taux d'indisponibilité Nbre de non-conformité	< 3% < = 5	Mensuel Mensuel

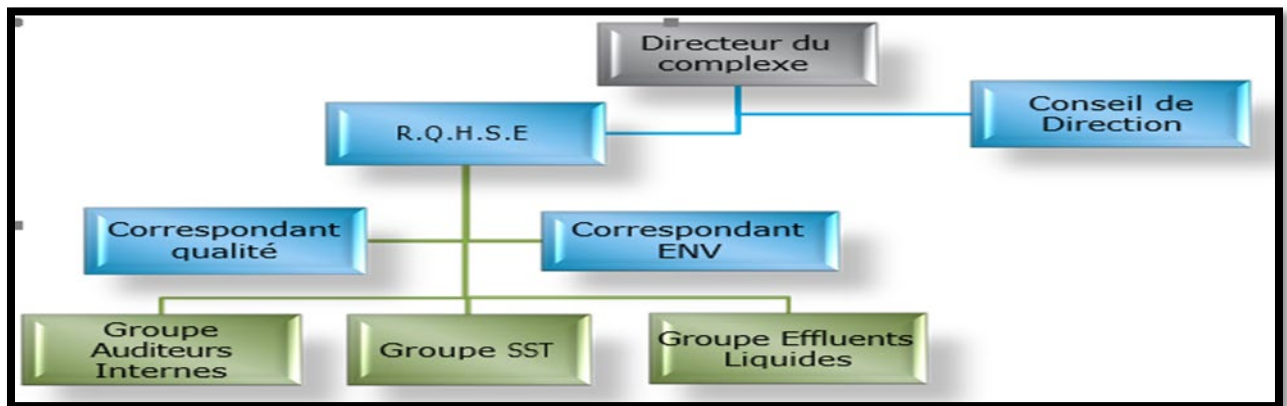
Source : document interne de la part du Service Management de la Qualité

Chapitre 03 : l'apport de l'approche processus sur la mobilisation du personnel

Cette figure montre un exemple des objectifs stratégiques et fonctionnels de la politique QHSE. Le premier objectif stratégique est de produire conformément à la capacité contractuelle installée en assurant la sécurité des personnes et installation et disponibilité des équipements de sécurité fixes et mobiles en veillant à l'application du nouveau référentiel permis de travail.

1.9 L'organigramme fonctionnel du système Q.H.S.E :

Figure 21 : Organigramme Fonctionnel



Source : document interne de la part du Service Management De La Qualité

Cette figure représente L'organigramme fonctionnel du complexe. Le complexe GP1Z est dirigé par un directeur, qui est responsable de l'ensemble des activités du complexe. Le directeur est assisté par un conseil de direction, qui est composé de représentants des différentes fonctions du complexe.

Le complexe est divisé en quatre groupes principaux :

- **R.Q.H.S.E.** : Ce groupe est responsable de la gestion des risques, de la qualité, de l'hygiène, de la sécurité et de l'environnement du complexe.
- **Conseil de direction** : Ce conseil est composé de représentants des différentes fonctions du complexe et est chargé de conseiller le directeur sur les questions stratégiques.
- **Correspondant qualité** : Ce correspondant est responsable de la mise en œuvre de la politique qualité du complexe.

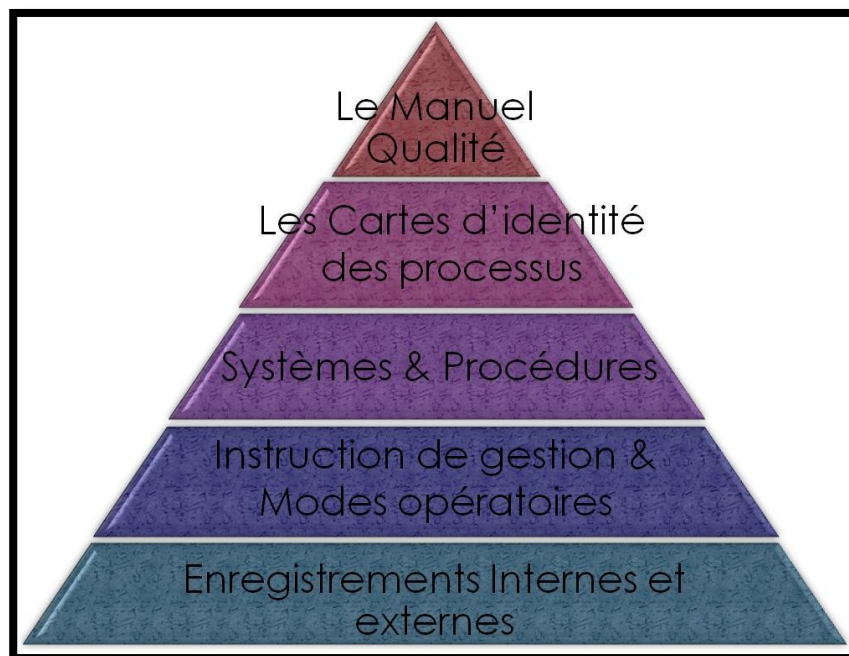
Chapitre 03 : l'apport de l'approche processus sur la mobilisation du personnel

- **Correspondant ENV** : Ce correspondant est responsable de la mise en œuvre de la politique environnementale du complexe.
- **Groupes Auditeurs internes** : Ces groupes sont responsables de la réalisation d'audits internes pour vérifier la conformité du complexe aux exigences légales et réglementaires.
- **Groupes SST** : Ces groupes sont responsables de la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles.
- **Groupes Effluents Liquides** : Ces groupes sont responsables de la gestion des effluents liquides produits par le complexe.

1.9.1 Le système documentaire aux complexe GP1.Z

La documentation au niveau complexe GP1.Z se regroupe en cinq groupes, voir cinq niveaux :

Figure 22: Les cinq niveaux du système documentaire



Source : document interne de la part du service management de la qualité

Cette figure représente une pyramide représentant les cinq niveaux du système documentaire.

Chaque niveau est composé d'un ou plusieurs types de documents :

Chapitre 03 : l'apport de l'approche processus sur la mobilisation du personnel

- Premier niveau : regroupe tous les supports et enregistrements internes et externes.
- Deuxième niveau : celui des instructions de gestions et modes opératoires.
- Troisième niveau : qui consiste à des Systèmes & procédures.
- Quatrième niveau : représente les cartes d'identité des processus, c'est une carte qui décrit chaque processus avec ses éléments d'entrées et ses éléments de sortie.
- Cinquième niveau : c'est le manuel Q.H.S.E, c'est un document qui décrit tout le système management intégré.

Conclusion :

Le complexe GP1Z occupe une position centrale dans le secteur des hydrocarbures en Algérie, en combinant efficacité opérationnelle et responsabilité sociétale, tout en jouant un rôle actif dans le développement durable et la sécurité énergétique du pays.

D'un point de vue organisationnel, le complexe est organisé de manière rigoureuse, en respectant les normes internationales ISO 9001, 14001, 17025 et 50001, assurant ainsi des pratiques du management de la qualité, de l'environnement, de l'efficacité énergétique et des laboratoires d'essais à la pointe de l'industrie.

Finalement, la politique QHSE du complexe GP1Z démontre son dévouement envers la sécurité, la santé et l'environnement, en cherchant à réduire les conséquences environnementales tout en garantissant un environnement de travail sécurisé et sain pour ses employés.

Section 2 : Présentation de l'étude et méthodologie de recherche

Afin de répondre à la problématique, j'ai mené une enquête dans le complexe GP1Z. La méthode que j'ai utilisée pour mener cette étude est descriptive/analytique, mettant en place un entretien semi-directif et un questionnaire pour enrichir mon travail et obtenir les résultats souhaités. L'entretien semi-directif est une approche qui laisse libre cours aux décisions des participants, en utilisant leurs propres mots et des détails qui leur semblent significatifs. Grâce à cette méthode, on peut être surpris et s'interroger sur les objets évalués.

Le questionnaire utilisé dans mon enquête est un moyen d'enregistrer de manière standardisée et auprès d'un large échantillon d'individus une série d'informations sur leurs caractéristiques sociales, leurs opinions et leurs pratiques habituelles.

1 Les outils de collecte de données :

Dans cette étude nous avons utilisé plusieurs méthodes de collecte de données, on trouve : les entretiens, l'observation pour avoir des informations de diverses manières mais l'outil le plus utilisé dans notre recherche est le questionnaire.

1.1 L'étude qualitative :

1.1.1 L'entretien semi-directif :

En règle générale, les entretiens ont pour objectif de collecter des informations précises et qualitatives. Leur objectif principal est d'explorer et de comprendre plutôt que de mesurer et de quantifier. J'ai réalisé l'entretien la chef du service management qualité et des pilotes de processus. Mon entretien se focalise sur des sujets spécifiques à traiter qui ont été définis dans un guide d'entretien préalablement élaboré.

1.1.2 Conception du guide d'entretien :

Le guide d'entretiens est un outil essentiel utilisé dans le cadre de la recherche qualitative pour recueillir des informations approfondies et des perspectives individuelles sur un sujet spécifique, afin de répondre à la problématique : « **Comment l'implémentation d'une**

approche processus selon la norme ISO 9001 assure-t-elle une meilleure mobilisation du personnel dans l'organisation ? », ainsi que de confirmer mes hypothèses.

1.1.2.1 Définition :

Un entretien ou interview est : « Un rapport oral, en tête à tête, entre deux personnes dont l'une transmet à l'autre des informations sur un prédéterminé », il est défini encore comme un « procédé l'investigation utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations en relation avec des objectifs fixés.»¹

Le cadre de mon entretien s'articule autour de dix-huit questions ouvertes ; elles ont été établies d'une part en fonction de ma connaissance et de mes aspirations concernant le sujet, et d'autre part en intégrant des éléments présentés dans la partie théorique. Pour mener mon entretien à bien, j'ai interrogé cinq employées. Mon but dans mon enquête, en utilisant l'entretien, est de tenter de décrire les avantages que peut apporter l'approche processus en mobilisant le personnel au sein du complexe GP1Z. Afin de mieux appréhender l'impact de l'approche processus sur la mobilisation du personnel, mon guide se concentre sur quatre axes principaux :

- **Axe 1** : Compréhension de l'Approche Processus.
- **Axe 2** : Avantages pour la Mobilisation du Personnel.
- **Axe 3** : Mise en Place et Résultats de l'Approche Processus.
- **Axe 4** : Limites et Attentes de l'Approche Processus.

Le guide d'entretien se trouve en annexes (annexe 13).

1.1.3 Déroulement de l'entretien :

Notre enquête qualitative repose sur un guide d'entretien semi-directif.

Afin de mener au bien notre entretien, j'ai interviewé 3 personnes dans l'entreprise :

¹ CHABANI, (S) et OUACHERINE, (H)) : « guide de méthodologie de la recherche en science sociales », 2 ème édition, 2016, Alger, p.72.

Chapitre 03 : l'apport de l'approche processus sur la mobilisation du personnel

- Le premier entretiens au eu lieu avec le Chef du service management qualité d'une durée de 40 minutes au niveau du service QHSE.
- Le deuxième entretien avec le pilote de processus management d'une durée de 25 minutes.
- Le troisième entretien avec le pilote de processus support d'une durée de 30 minutes.

1.2 L'étude quantitative :

L'étude quantitative est une méthode de recherche utilisée pour recueillir et analyser des données numériques afin de comprendre des phénomènes, des comportements ou des tendances dans un domaine spécifique.

1.2.1 Le questionnaire :

J'ai composé un simple questionnaire très précis. Série de questions ou d'interrogations écrites et imprimé sur lequel figure la liste des questions posées. Il comporte 13 suites de questions assez significatives pour servir de guide et d'orientation dans l'enquête.

j'ai opté pour le mode d'échantillonnage représentatif aléatoire, et nous avons choisi comme échantillon les 30% du personnel du complexe GP1Z. Concernant la taille de l'échantillon, j'ai distribué 70 exemplaires. Et j'ai pu avoir des réponses que des 30 employés.

1.2.2 Les rédactions du questionnaire :

Un questionnaire est un ensemble de questions conçu pour obtenir les informations correspondantes aux questions de l'évaluation. Les questions posées sont de types différents :

- **Des questions dichotomiques** : dans ce cas le choix du répondant se résume à deux possibilités (OUI ou NON).
- **Des questions à réponse unique** : une seule réponse doit être choisie parmi les réponses données.
- **Des questions à choix multiples** : on peut choisir une ou plusieurs réponses.

Chapitre 03 : l'apport de l'approche processus sur la mobilisation du personnel

- **Les questions sous forme d'échelle** : Ces échelles ont une forme particulière de question fermées, ce sont des questions destinées à évaluer des échelles d'attitude. Dans notre questionnaire nous avons utilisé l'échelle de « LIKERT ».

- **Les avantages des questions fermées** :
 - Elles permettent des réponses aisées et rapides
 - Elles sont faciles à exploiter.
 - Les résultats sont directement quantifiables.

- **Les avantages des questions ouvertes** :
 - Elles permettent de recueillir plus d'informations.
 - Les questions ouvertes vont permettre aux interviewés d'être libre dans les réponses données.

Pour la formulation des questions, j'ai basés sur la simplicité et ce à travers des questions claires, courtes, avec un style pouvant être compris par l'échantillon sachant que parmi les responsables du complexe, j'ai trouvé ceux qui ne comprennent pas bien les termes pour cela j'ai utilisé un langage facile pour chaque question pour être sûr que mon questionnaire est bien compris par ma cible d'étude.

1.3 Les méthodes de traitement des données :

Le traitement des résultats de notre enquête s'est fait par la méthode :

le tri plat : qui est une opération consistant à déterminer comment les observations se répartissent sur les différentes modalités que peut prendre une variable à modalités discrètes. Pour analyser ces résultats, j'ai choisi d'utiliser le logiciel « **SPSSversion 26** », qui constitue un système de traitement des données utilisé pour conduire des analyses statistiques et générer divers tableaux, graphiques et diagrammes. Les résultats des analyses ont été discutés pour pouvoir arriver à une conclusion sur mon problématique d'étude.

Chapitre 03 : l'apport de l'approche processus sur la mobilisation du personnel

Conclusion :

Dans cette partie, une approche intégrée est mise en évidence qui combine méthodes qualitatives et quantitatives. Notre objectif principal était d'examiner comment l'implémentation de l'approche processus conforme à la norme ISO 9001 peut assurer l'implication du personnel au sein du complexe GP1Z.

L'étude qualitative a été fondée sur des entretiens semi-directifs avec les responsables, suivis d'un questionnaire distribué à un échantillon représentatif des employés pour l'étude quantitative. Grâce à l'emploi du logiciel SPSS, il a été possible d'obtenir des analyses approfondies des perceptions et des pratiques liées à l'approche processus.

L'objectif de cette approche méthodologique était de proposer des recommandations pour améliorer le management de la qualité et encourager l'implication des employés. Elle constitue une fondation solide pour guider les décisions à venir au sein du complexe GP1Z.

Section 3 : Traitement et analyse des résultats de l'enquête

Dans cette section je vais présenter le résultat de mon entretien ainsi que le résultat du questionnaire,

1 Résultat de l'entretien :

Comme on a expliqué précédemment cet entretien est divisé en quatre parties : Compréhension de l'Approche Processus, Avantages pour la Mobilisation du Personnel, Mise en Place et Résultats de l'Approche Processus, Limites et Attentes de l'Approche Processus et finalement une conclusion.

1.1 Description et identification du profil de l'interviewé :

➤ Depuis combien de temps êtes-vous dans le complexe ?

- Chef du service management qualité : depuis 15ans.
- Pilote de processus management : depuis 7ans.
- Pilote de processus support : depuis 10ans.

➤ En quoi consiste le travail des interviewés ?

- LeChef du service management qualité : son rôle est de superviser et coordonner l'ensemble du système de management de la qualité au sein de l'organisation.
- LePilote de processus management : Gérer et optimiser les processus de management, tels que la planification stratégique, la gestion des risques et la gestion des projets.
- Le pilote de processus support : Gérer les processus de support qui facilitent les opérations principales de l'entreprise, tels que les ressources humaines, la gestion des infrastructures et les services informatiques.

1.2 Analyse des réponses :

Axe 1 : Compréhension et Expérience de l'Approche Processus.

Question N°1 : Pouvez-vous me donner votre définition de l'approche processus ?

Réponse 01 : la première définition selon le chef du service management qualité est : « L'approche processus est une méthode utilisée pour mobiliser toutes les activités de l'entreprise pour atteindre les objectifs assignés, elle sert à structurer les activités de même famille dans des processus, et identifier les différentes interactions entre les processus. »

pour le pilote de processus management : « L'approche processus permet de visualiser l'ensemble des activités RH comme un flux continu, de l'embauche à la gestion des talents, en passant par la formation et le développement, ce qui facilite l'identification des points de friction et des opportunités d'amélioration. »

Selon les réponses obtenues, on peut définir l'approche processus comme un outil utilisée pour mobiliser toutes les activités de l'entreprise pour atteindre les objectifs assignés, elle permet de visualiser l'ensemble des activités de chaque processus et identifier les différentes interactions entre ces processus.

Question N°2 : Dans quel contexte avez-vous déjà été amené à l'utiliser ?

Réponse 02 : selon le chef service management qualité : « Nous l'avons utilisé pour élaborer notre cartographie des processus (annexe 5) et Nous avons utilisé l'approche processus pour développer notre système de gestion de la qualité, en définissant clairement les processus critiques et en établissant des indicateurs de performance pour chacun.» Et pour le processus financier : « L'approche processus a été utilisée pour améliorer notre processus de budgétisation annuelle, en identifiant les interactions entre les départements et en automatisant certaines tâches pour gagner en efficacité. »

D'après toutes ces réponses, on constate que cette approche est utilisée pour élaborer la cartographie des processus et développer le système de gestion de la qualité, et définir les processus critiques et établir des indicateurs de performance pour chacun et utilisée pour améliorer les différents processus.

Chapitre 03 : l'apport de l'approche processus sur la mobilisation du personnel

Axe 2 : Avantages pour la Mobilisation du Personnel

Question N°1 : Selon vous, quels sont les principaux avantages de l'approche processus pour la mobilisation du personnel ?

Réponse 01 : la première réponse fournie était la suivante:« L'un des avantages est de ramener le personnel à se situer dans les processus et de prendre conscience qu'ils doivent atteindre leurs objectifs afin que les autres puissent atteindre leurs objectifs, le sentiment de faire partie d'une chaîne à plusieurs maillons et que chaque individu est un maillon important pour maintenir la chaîne. Elle facilite la compréhension de leur processus et leurs activités » ;

La deuxième réponse fournie était comme suit : « L'approche processus aide les employés à voir comment leur travail quotidien contribue aux objectifs globaux de l'entreprise, ce qui renforce leur engagement et leur motivation.», et la troisième réponse : « En structurant les activités de maintenance, chaque technicien comprend mieux son rôle et l'importance de son travail pour éviter les arrêts de production, ce qui renforce leur sentiment d'importance et de responsabilité.»

D'après les réponses données, les principaux avantages de l'approche processus pour la mobilisation du personnel sont :

- Permettre au personnel de comprendre leur place dans l'organisation et l'importance de leur rôle dans l'atteinte des objectifs globaux.
- montrer comment le travail et l'implication de chaque employé contribue aux objectifs de l'entreprise.
- Sens de l'appartenance et importance individuelle.
- Elle facilite la compréhension de leur processus et leurs activités.
- Responsabilisation et prévention des erreurs.

Chapitre 03 : l'apport de l'approche processus sur la mobilisation du personnel

Question N°2 : Comment l'approche processus peut-elle contribuer à améliorer la communication et la collaboration entre les équipes ?

Réponse 02 : selon le chef service management qualité : « Si on applique l'approche processus, on détermine systématiquement ce qui doit être communiqué entre les équipes pour assurer un bon fonctionnement des processus, et donc renforcer le canal de communication. ».

Selon la réponse la structuration des activités permet aux employés de mieux comprendre l'importance de leur travail, ce qui indirectement favorise une communication plus fluide et plus pertinente.

Question N°3 : En quoi l'approche processus peut-elle donner au personnel un sentiment de plus grande responsabilité et d'autonomie ?

Réponse 03 : « Lorsque le personnel est conscient que son travail va servir d'éléments d'entrée à un autre processus il saura qu'il a une responsabilité envers le succès de l'autre processus ».

En définissant des rôles clairs et en déléguant l'autorité de prise de décision aux niveaux inférieurs, les employés se sentent plus autonomes et responsables, ce qui a amélioré l'efficacité opérationnelle.

Question N°4 : De quelle manière l'approche processus peut-elle améliorer la satisfaction au travail et la motivation des employés ?

Réponse 04 : « L'approche processus facilite les interactions et économise le temps perdu dans les flux d'information et les interactions verticales de l'organisation classique, et le personnel est plus vu et distingué et donc plus motivé à fournir plus d'effort. »

Selon la réponse l'approche processus peut améliorer la satisfaction au travail et la motivation des employés par :

- La facilitation des Interactions.
- Réduire le temps perdu dans les flux d'information.
- La Reconnaissance et Visibilité du Personnel.

Chapitre 03 : l'apport de l'approche processus sur la mobilisation du personnel

Axe 3 : Mise en Place et Résultats de l'Approche Processus.

Question N°1 : Avez-vous déjà mis en place l'approche processus dans une équipe ? Si oui, quels ont été les résultats concrets ?

Réponse 01 : selon le chef service management qualité : « Oui, le résultat été rapide, car chaque personne avait un rôle à jouer et donc un gain de temps ; par exemple : La mise à jour des plans management a été réalisé pour plusieurs processus en un temps réduit car l'équipe été composé de cinq personne, chaque personne prenez en charge deux processus. Aussi la présentation des objectifs processus RH (annexe 6). »

Selon le pilote de processus support : « Oui, L'application de l'approche processus a permis de diminuer les temps d'arrêt des machines en optimisant les routines de maintenance et en améliorant la planification des interventions. »

Selon les réponses les résultats obtenus après la mise en place de l'approche processus sont :

- Clarifier les rôles et le gain du temps.
- Optimisation des Routines de Maintenance.
- Une meilleure planification des interventions et une exécution plus rapide.

Question N°2 : Quelles ont été les principales difficultés rencontrées lors de la mise en place de l'approche processus ?

Réponse 02 : la première réponse était : « La principale difficulté était que les personnes n'étaient pas habituées à grouper des activités qui ne faisaient pas partie de la même structure. Dans certaine situation, le niveau de détail été très important, or qu'il est demandé d'identifier les activités clés du processus. »

La deuxième réponse était : « L'adoption initiale des nouvelles procédures de recrutement a rencontré de la résistance. Nous avons surmonté cela en organisant des sessions de formation et en montrant comment ces procédures pouvaient améliorer l'efficacité et la qualité des recrutements. »

Chapitre 03 : l'apport de l'approche processus sur la mobilisation du personnel

Les difficultés rencontrées lors de la mise en place de l'approche processus sont :

- Résistance au Changement et Habitudes Ancrées.
- La Complexité de l'identification et la gestion des activités essentielles.

Question N°3 : Comment avez-vous surmonté ces difficultés ?

Réponse 03 : « En donnant plus d'explications et en cadrant les entretiens avec les pilotes des processus et les responsables d'activités. Ensuite, utilisez des outils de visualisation des processus comme les diagrammes de flux pour clarifier chaque étape et identifier les opportunités d'amélioration et assurez-vous que toutes les parties prenantes comprennent l'importance de l'approche processus et investissez dans des formations continues pour maintenir un haut niveau de compétence et d'adhésion. »

Pour surmonter les difficultés liées à la mise en place de l'approche processus, il a été crucial de :

- Fournir des explications détaillées et structurer les entretiens avec les pilotes de processus et les responsables d'activités.
- utiliser des diagrammes de flux et d'autres outils de visualisation des processus pour clarifier chaque étape du processus.
- Assurer que toutes les parties prenantes comprennent l'importance de l'approche processus.
- Investir dans des formations continues pour maintenir un haut niveau de compétence et d'adhésion.

Question N°4 : Quels conseils donneriez-vous à quelqu'un qui souhaite mettre en place l'approche processus dans son équipe ?

Réponse 04 : « Il faut lister toutes les activités réalisées par l'équipe et essayer de grouper celles qui sont similaires, et trouver les liens qui les relient, et attribuer les rôles et responsabilité au sein du groupe par séquence et déterminer les objectifs et les cibles à atteindre. »

Chapitre 03 : l'apport de l'approche processus sur la mobilisation du personnel

D'après la réponse pour mettre en place l'approche processus dans une équipe, il est essentiel de :

- lister et grouper les activités.
- définir clairement les rôles et responsabilités.
- déterminer les objectifs.
- utiliser des outils de visualisation.
- sensibiliser et former l'équipe.
- communiquer efficacement.
- suivre et évaluer les processus.
- impliquer toutes les parties prenantes.

Axe 4 : Limites et Attentes de l'Approche Processus.

Question N°1 : Dans quels cas l'approche processus peut-elle ne pas être efficace ?

Réponse 01 : selon le pilote de processus management c'est : « Lorsqu'elle ne répond pas fidèlement ce qui se fait réellement sur terrain. », selon le pilote de processus support : « Si les processus sont trop rigides, ils peuvent entraver la créativité et l'initiative individuelle des équipes de vente, ce qui est crucial dans un environnement de marché dynamique. »

L'approche processus ne peut pas être efficace quand :

- les processus définis ne reflètent pas fidèlement ce qui se fait réellement sur le terrain.
- les processus sont trop rigides et entraver la créativité et l'initiative individuelle des équipes.

Question N°2 : Quels sont les risques potentiels liés à l'utilisation de l'approche processus ?

Chapitre 03 : l'apport de l'approche processus sur la mobilisation du personnel

Réponse 02 : « il existe un risque des dysfonctionnements dans les interactions interprocessus est un risque à prendre en charge, en plus le risque de dépendance excessive à l'égard des processus formels, ce qui peut nuire à la capacité de l'entreprise à réagir rapidement aux changements réglementaires ou de marché. »

« Un risque majeur est la bureaucratisation excessive, où les employés peuvent se sentir submergés par des procédures trop complexes et des contrôles trop fréquents, réduisant ainsi leur efficacité opérationnelle. »

Les risques potentiels liés à l'utilisation de l'approche processus sont :

- Dysfonctionnements dans les Interactions Interprocessus.
- Dépendance Excessive aux Processus Formels.
- Bureaucratisation Excessive.

Question N°3 : Quelles sont vos attentes vis-à-vis de l'approche processus en termes de mobilisation du personnel ? Et Quels résultats concrets espérez-vous obtenir en utilisant cette approche ?

Réponse 03 : « La participation et la contribution massive du personnel dans la réalisation des objectifs. Notre objectif est de voir une augmentation des suggestions d'amélioration et de l'implication dans les initiatives de performance, ce qui refléterait une meilleure compréhension et une appropriation des processus par les employés et nous espérons que l'approche processus stimulera l'apprentissage continu et l'auto-développement parmi les employés, en leur fournissant des cadres clairs pour identifier leurs besoins en formation et en développement. »

Selon la réponse, les attentes du complexe GP1Z vis-à-vis de l'approche processus en termes de mobilisation du personnel sont :

- Encourager la participation active et la contribution de tous les membres du personnel dans la réalisation des objectifs organisationnels du complexe.

Chapitre 03 : l'apport de l'approche processus sur la mobilisation du personnel

- Favoriser une culture d'amélioration continue où les employés proposent régulièrement des idées afin d'optimiser les processus et améliorer la performance du complexe.
- Encourager les employés à participer aux initiatives de performance, en les incitant à s'investir dans les projets visant à améliorer l'efficacité et la productivité.
- S'assurer que les employés comprennent bien les processus et se les approprient.
- Encourager l'apprentissage continu et l'auto-développement des employés en leur fournissant des cadres clairs pour identifier leurs besoins en formation et en développement.

Question N°4 : Comment comptez-vous mesurer l'impact de l'approche processus sur la mobilisation du personnel ?

Réponse 04 : nous mesurons l'impact de cette approche sur la mobilisation du personnel par la participation de ce dernier dans le différent dispositif mis à sa disposition pour améliorer les performances de son processus (le nombre de Non-conformité constatées et transmises au service qualité, la suggestion d'amélioration, la participation dans des groupes de travail, la participation aux séances de sensibilisation).

L'impact de l'approche processus sur la mobilisation du personnel est mesuré par :

- Évaluer et mesurer le nombre de non-conformités repérées par la personne et transmises au service qualité.
- Évaluer la contribution des employés à des groupes de travail spécialisés dans l'amélioration des processus ou des projets particuliers.
- Encourager les employés à participer aux séances de sensibilisation sur les processus, les normes de qualité ou à d'autres formations appropriées.

Chapitre 03 : l'apport de l'approche processus sur la mobilisation du personnel

Question N°5 : Quelles sont les formations ou les ressources disponibles pour se familiariser avec l'approche processus ?

Réponse 05 : « Le centre de formation que dispose GP1.Z est une ressource très utilisée pour sensibiliser le personnel à l'approche processus, les écrans d'affichage et le plan de communication de GP1.Z constituent des ressources pour familiariser le personnel à l'approche processus et Accéder à des manuels, des guides ou des documents internes spécifiquement élaborés pour expliquer les principes et les méthodologies de l'approche processus appliquée chez GP1.Z. En ajoutant qu'il faut profiter de l'expertise des pilotes de processus et des gestionnaires de projet au sein de GP1.Z»

Pour se familiariser avec l'approche processus il faut :

- Utiliser le centre de formation interne de GP1.Z en tant que principale ressource pour sensibiliser le personnel à l'approche processus. Ce centre offre des formations organisées, des ateliers ou des cours en ligne afin de familiariser le personnel avec les concepts et les méthodes des processus.
- La diffusion d'informations pertinentes sur l'approche processus au sein de l'organisation est facilitée par l'utilisation des écrans d'affichage et du plan de communication de GP1.Z. Il est possible d'inclure dans ces ressources visuelles des diagrammes de processus, des exemples concrets, des récits de succès et des instructions afin de favoriser l'adhésion et la compréhension parmi les employés.
- Accéder à la documentation Interne.
- Accompagnement par des Experts Internes.

2 Analyse du questionnaire :

1.3 Le tri à plat :

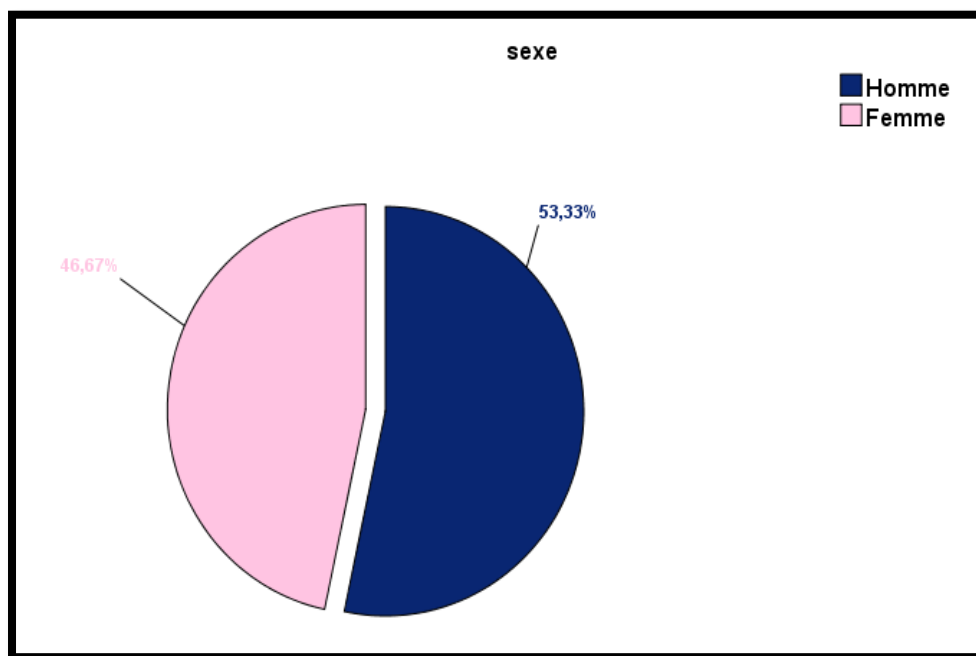
1.3.1 Partie 01 : Information générale :

Tableau 2-1 : le sexe d'échantillon

sexe		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Homme	16	53,3	53,3	53,3
	Femme	14	46,7	46,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Source : Logiciel SPSS

Figure 23 : le sexe d'échantillon



Source : logiciel SPSS

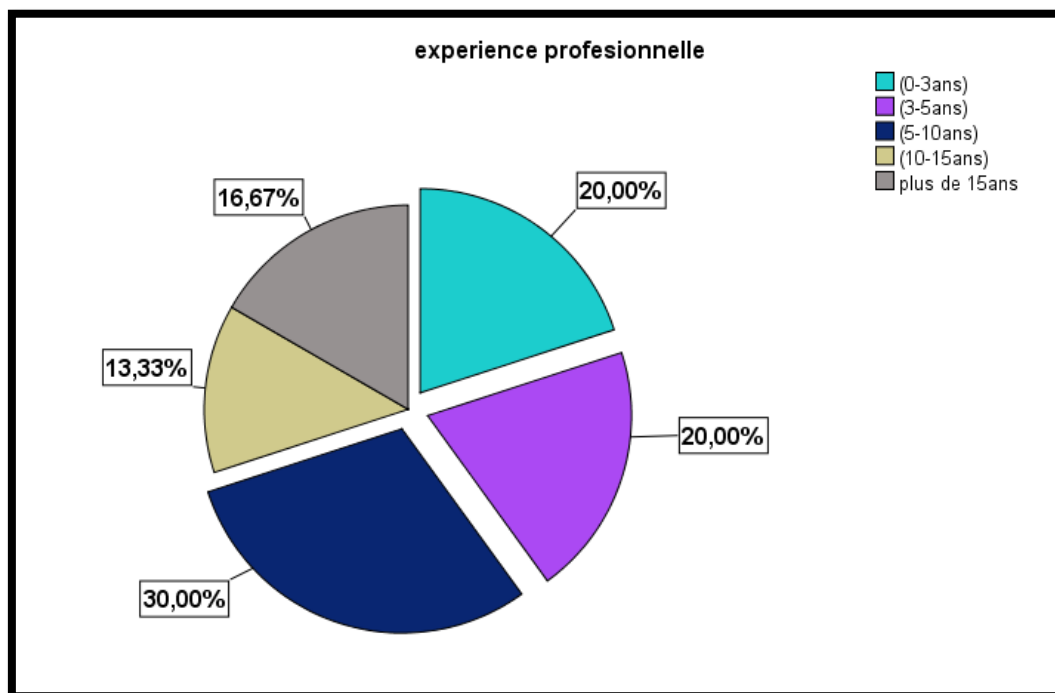
Commentaire : on remarque que 53,3% des personnes interrogés sont des hommes et 46,7% sont des femmes. Ceci indique que la majorité des employés est masculine ce qui peut être expliqué par la nature de leurs postes et les tâches qui leur sont affectées.

Tableau 2-2:l'expérience professionnelle
expérience professionnelle

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	(0-3ans)	6	20,0	20,0	20,0
	(3-5ans)	6	20,0	20,0	40,0
	(5-10ans)	9	30,0	30,0	70,0
	(10-15ans)	4	13,3	13,3	83,3
	plus de 15ans	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Source : logiciel SPSS

Figure 24:l'expérience professionnelle



Source : Logiciel SPSS

Commentaire : La majorité des répondants ont de 5 à 10ans dans l'entreprise dont représentent 30% de l'échantillon, puis les employés avec moins de 3ans et du 3 à 5ans d'expérience sont de 20% puis 16,7% pour les employés qui ont plus de 15ans d'expérience et finalement 13,3% pour les personnes qui ont entre 10 à 15ans d'expérience. Cette répartition variée reflète une

Chapitre 03 : l'apport de l'approche processus sur la mobilisation du personnel

diversité d'expériences parmi les répondants, ce qui est essentiel pour comprendre les perspectives différentes et potentielles sur les questions étudiées, telles que la mobilisation du personnel et les perceptions sur l'approche processus.

1.3.2 Partie 02

Question 01 : selon vous c'est quoi l'approche processus ?

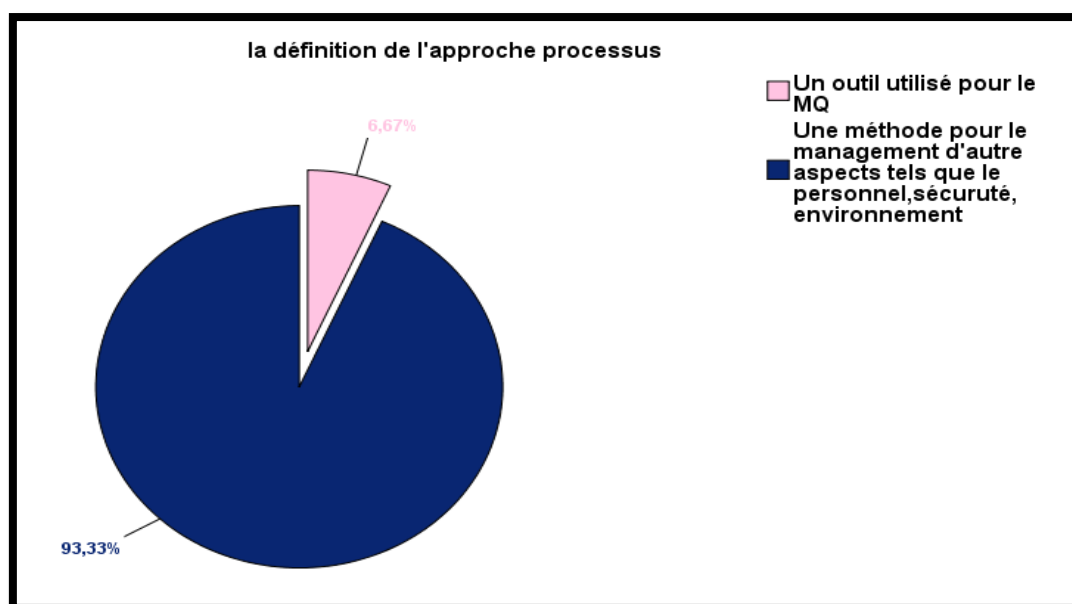
Tableau 2-3: la définition de l'approche processus

la définition de l'approche processus

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Un outil utilisé pour le MQ	2	6,7	6,7	6,7
	Une méthode pour le management d'autres aspects tels que le personnel, sécurité, environnement	28	93,3	93,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Source : logiciel SPSS

Figure 25: la définition de l'approche processus



Source : Logiciel SPSS

Chapitre 03 : l'apport de l'approche processus sur la mobilisation du personnel

Commentaire : on remarque que 93,33% des employés interrogé ont définis l'approche processus comme une méthode pour le management d'autres aspects tels que le personnel, sécurité, environnement, et 6,67% ont la défini comme un outil pour le management qualité seulement. Ce qui signifie que la majorité de ces employés voient l'approche processus comme une approche intégrée qui impacte plusieurs domaines de gestion au sein de l'organisation.

Question 02 : dans quelle mesure l'approche processus est-elle utilisée dans votre travail ?

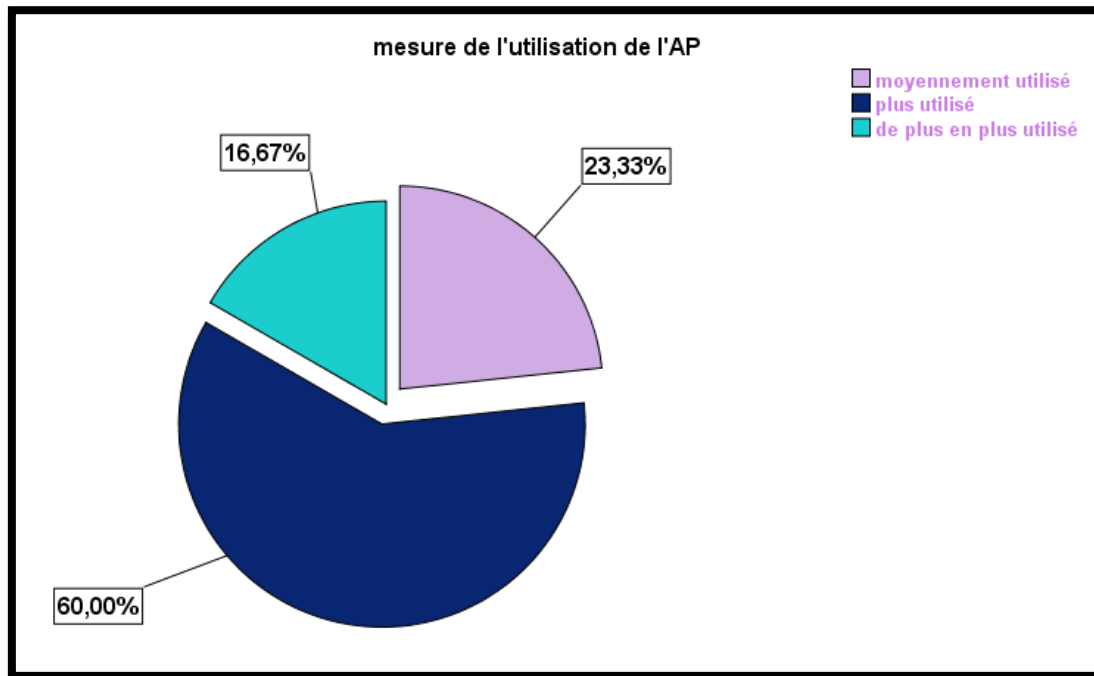
Tableau 2-4: La mesure de l'utilisation de l'approche processus

mesure de l'utilisation de l'AP

		Fréquence	Pourcentage	pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moyennement utilisé	7	23,3	23,3	23,3
	plus utilisé	18	60,0	60,0	83,3
	de plus en plus utilisé	5	16,7	16,7	100,0
Total		30	100,0	100,0	

Source : Logiciel SPSS

Figure 26: La mesure de l'utilisation de l'approche processus



Source : logiciel SPSS

Chapitre 03 : l'apport de l'approche processus sur la mobilisation du personnel

Commentaire : cette question vise à évaluer l'utilisation de l'approche processus au sein du complexe GP1Z.

60% des répondants ont indiqué que l'approche processus est plus utilisée dans leur travail. C'est la catégorie la plus représentée, suggérant que la majorité des répondants perçoivent une utilisation importante de l'AP dans leur travail.

23,33% des répondants ont indiqué que l'approche processus est moyennement utilisée dans leur travail.

16,67% des répondants ont indiqué que l'approche processus est de plus en plus utilisée dans leur travail.

Ces résultats indiquent que la majorité des personnes interrogées au sein du complexe GP1Z utilisent l'approche processus et estiment qu'elle est essentielle dans leur travail quotidien.

Question 03 : selon vous quels sont les avantages de l'approche processus ?

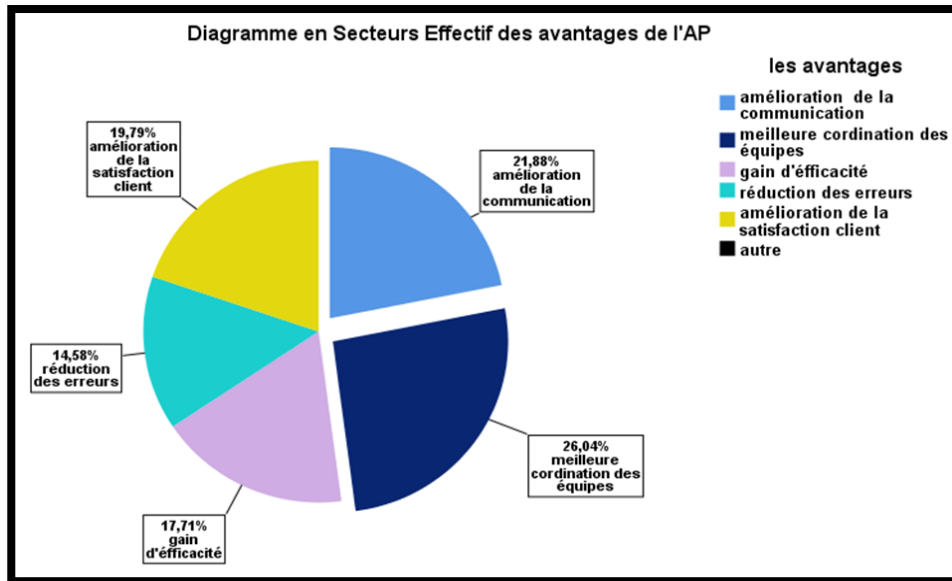
Tableau 2-5: les avantages de l'approche processus

		Réponses		Pourcentage d'observations
		N	Pourcentage	
\$Avantages	amélioration de la communication	21	21,9%	70,0%
	meilleure coordination des équipes	25	26,0%	83,3%
	gain d'efficacité	17	17,7%	56,7%
	réduction des erreurs	14	14,6%	46,7%
	amélioration de la satisfaction client	19	19,8%	63,3%
Total		96	100,0%	320,0%

a. Groupe de dichotomies mis en tableau à la valeur 1.

Source : Logiciel SPSS

Figure 27 : les avantages de l'approche processus



Source : logiciel SPSS

Commentaire : Les résultats montrent que l'approche processus offre plusieurs avantages distincts selon les répondants : 26% ont noté une meilleure coordination des équipes, 21,9% ont souligné une amélioration de la communication, 19,8% ont constaté une meilleure satisfaction client, 17,7% ont mentionné un gain d'efficacité, et 14,6% ont signalé une réduction des erreurs.

Ceci indique que l'approche processus peut apporter divers avantages organisationnels. Elle favorise une collaboration plus efficace entre différents groupes de travail ou départements, ce qui peut conduire à une meilleure gestion des projets et des opérations, ainsi une meilleure communication pour assurer une transmission efficace des informations à travers toute l'organisation. En structurant les activités selon une approche processus clairs et bien définis, les risques d'erreurs sont minimisés, ce qui contribue à une meilleure qualité des produits ou services livrés, et on répond ainsi aux attentes des clients de manière plus fiable.

Question 04 : selon vous quelles sont les contraintes rencontrées après de la mise en place de l'approche processus ?

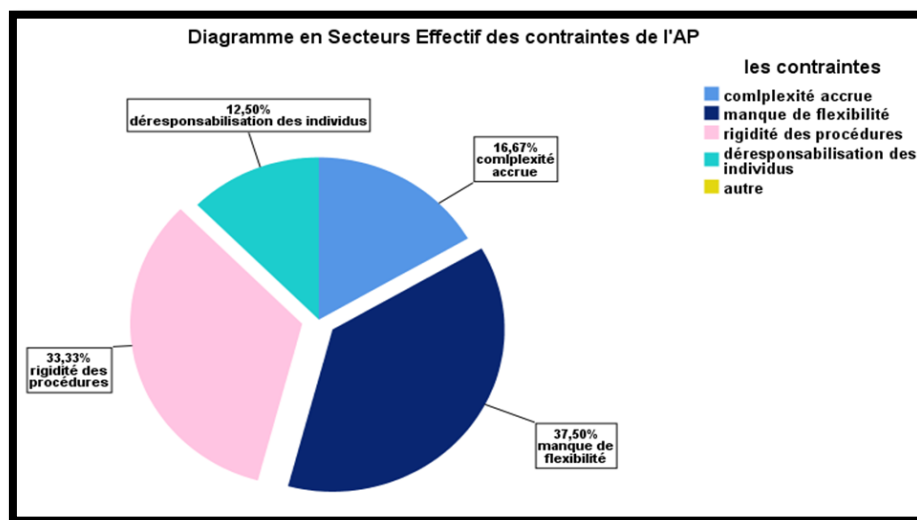
Tableau 2-6: les Contraintes de l'approche processus

CONTRAINTES fréquences

\$Contraintes		Réponses		Pourcentage d'observations
		N	Pourcentage	
	complexité accrue	8	16,7%	26,7%
	manque de flexibilité	18	37,5%	60,0%
	rigidité des procédures	16	33,3%	53,3%
	déresponsabilisation des individus	6	12,5%	20,0%
Total		48	100,0%	160,0%

Source : logiciel SPSS

Figure 28: les Contrainte de l'approche processus



Source : logiciel SPSS

Commentaire : Le manque de flexibilité est la contrainte la plus courante, représentant 37,5% des réponses. La seconde contrainte la plus courante est rigidité des procédures représentant 33,3%, ensuite l'augmentation de la complexité, représentant 16,7% des réponses. La déresponsabilisation des individus est la quatrième contrainte la plus courante, représentant 12,5% des réponses.

Chapitre 03 : l'apport de l'approche processus sur la mobilisation du personnel

Selon le tableau, les principales contraintes sont associées à la conception des processus (manque de flexibilité, complexité accrue, rigidité des procédures) plutôt qu'à leur mise en œuvre (déresponsabilisation des individus).

1.3.3 Partie 03 :

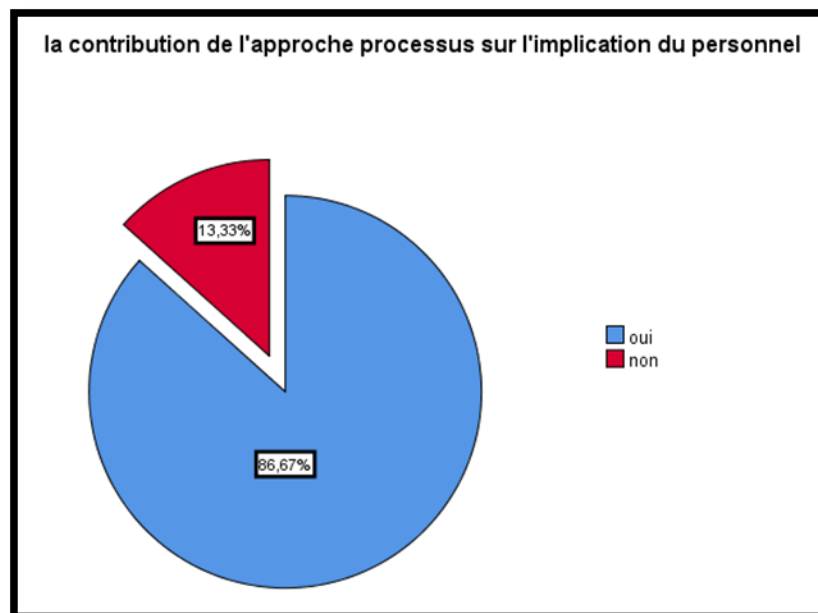
Question 01 : l'approche processus contribue-t-elle à votre implication dans votre travail ?

Tableau 2-7: La contribution de l'approche processus sur implication du personnel

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	26	86,7	86,7	86,7
	non	4	13,3	13,3	100,0
Total		30	100,0	100,0	

Source : logiciel SPSS

Figure 29: La contribution de l'approche processus sur implication du personnel



Source : Logiciel SPSS

Chapitre 03 : l'apport de l'approche processus sur la mobilisation du personnel

Commentaire : Le niveau d'engagement et de motivation des employés dans leur travail est mesuré par l'implication du personnel. L'objectif de cette question est de mesurer l'efficacité de l'approche processus. 86,67 % des répondants estiment que l'approche processus favorise leur engagement dans leur travail, tandis que 13,33 % estiment que ce n'est pas le cas.

La plupart des employés estiment que l'approche processus les motive et les encourage à s'investir dans leur travail, cela laisse entendre que l'approche processus est efficace.

Question 02 : l'approche processus vous donne-t-elle l'impression de faire partie d'une équipe plus soudée ?

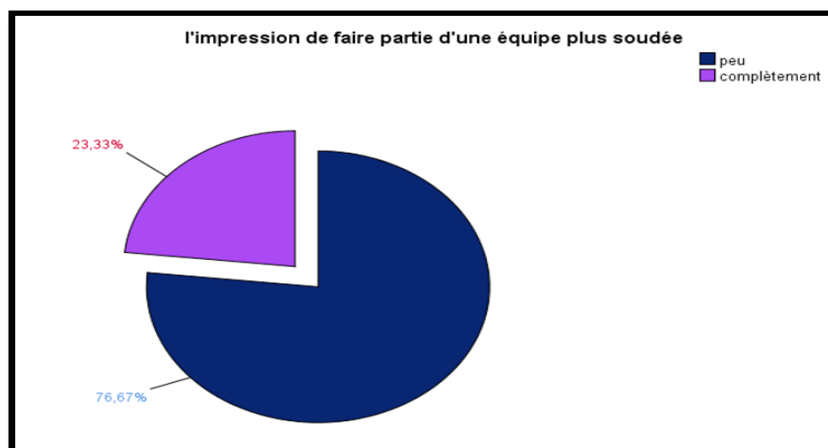
Tableau 2-8:l'impression de faire partie d'une équipe plus soudée

l'impression de faire partie d'une équipe plus soudée

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	peu	23	76,7	76,7	76,7
	complètement	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Source : Logiciel SPSS

Figure 30:l'impression de faire partie d'une équipe plus soudée



Source : logiciel SPSS

Chapitre 03 : l'apport de l'approche processus sur la mobilisation du personnel

Commentaire : 76,7 % des répondants ont exprimé une perception accrue de la cohésion d'équipe grâce à cette approche, comparé à 23,3 % qui ont ressenti une cohésion totale. Ce qui indique que l'approche processus joue un rôle crucial dans la cohésion des équipes.

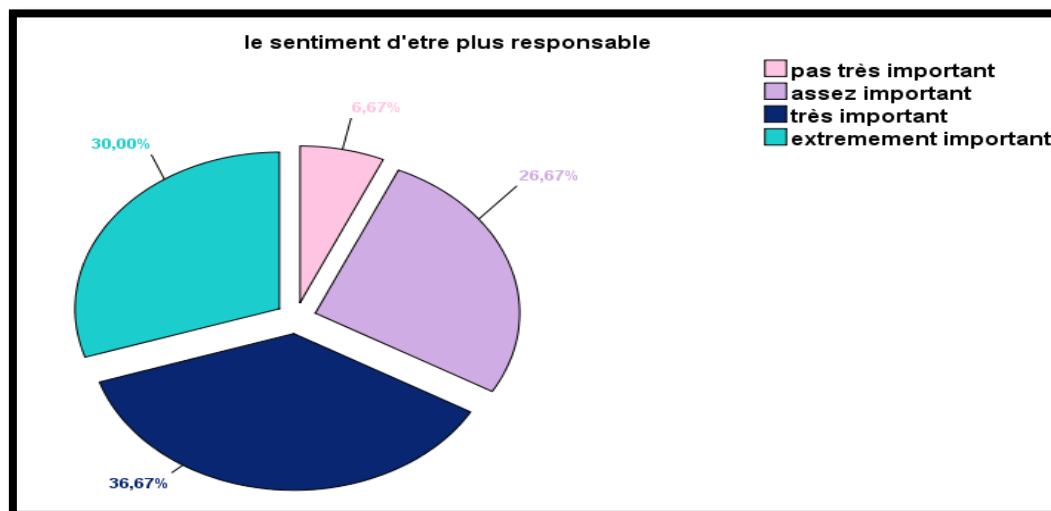
Question 03 : évaluez l'importance accordée au personnel par l'approche processus

Tableau 2-9: l'approche processus et le sentiment d'être plus responsable
le sentiment d'être plus responsable

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas très important	2	6,7	6,7	6,7
	assez important	8	26,7	26,7	33,3
	très important	11	36,7	36,7	70,0
	extrêmement important	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Source : logiciel SPSS

Figure 31: l'approche processus et le sentiment d'être plus responsable



Source : logiciel SPSS

Commentaire : Selon la majorité des répondants, l'approche processus attribue une grande importance au personnel, renforçant ainsi leur sentiment de responsabilité. En effet, 36,67% des personnes interrogées estiment que cette approche joue un rôle crucial dans ce sentiment. De plus, 30% des répondants jugent l'approche processus comme extrêmement importante à cet

Chapitre 03 : l'apport de l'approche processus sur la mobilisation du personnel

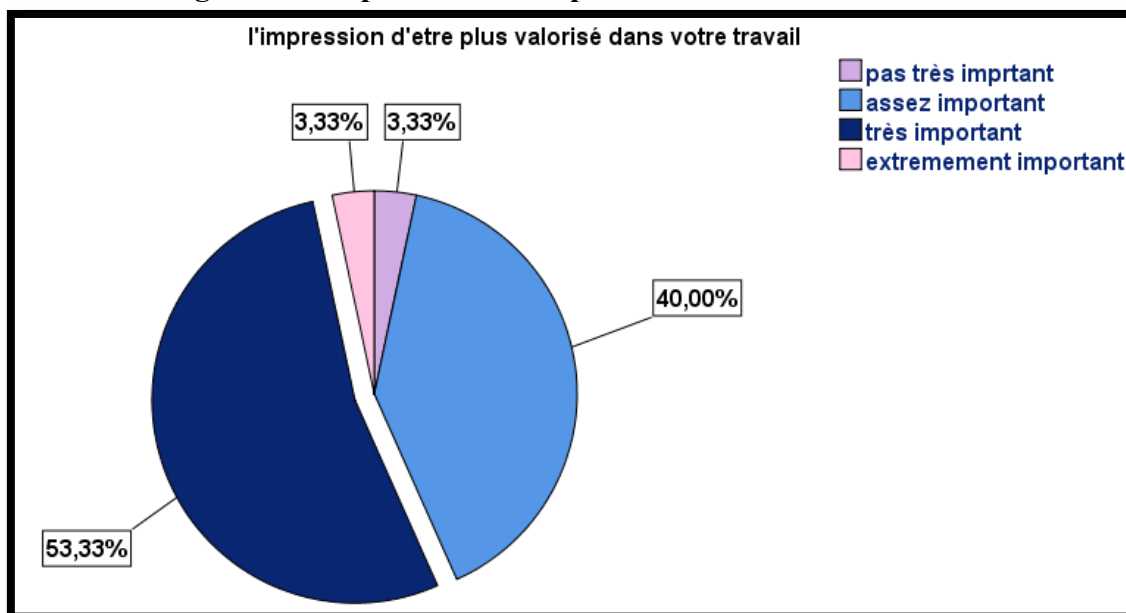
égard, tandis que 26,67% la considèrent comme assez importante. Seulement 6,67% des répondants pensent que l'importance accordée au personnel par cette approche est peu significative.

Tableau 2-10:l'impression d'être plus valorisé dans votre travail

l'impression d'être plus valorisé dans votre travail		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas très important	1	3,3	3,3	3,3
	assez important	12	40,0	40,0	43,3
	très important	16	53,3	53,3	96,7
	extrêmement important	1	3,3	3,3	100,0
Total		30	100,0	100,0	

Source : logiciel SPSS

Figure 32:l'impression d'être plus valorisé dans votre travail



Source : logiciel SPSS

Commentaire : 53,33% des participants jugent qu'il est très important d'adopter une approche processus pour se sentir valorisés dans leur travail, tandis que pour 40% des participants, cette approche joue un rôle important à cet égard. Pour 3,33% des répondants, le sentiment de

Chapitre 03 : l'apport de l'approche processus sur la mobilisation du personnel

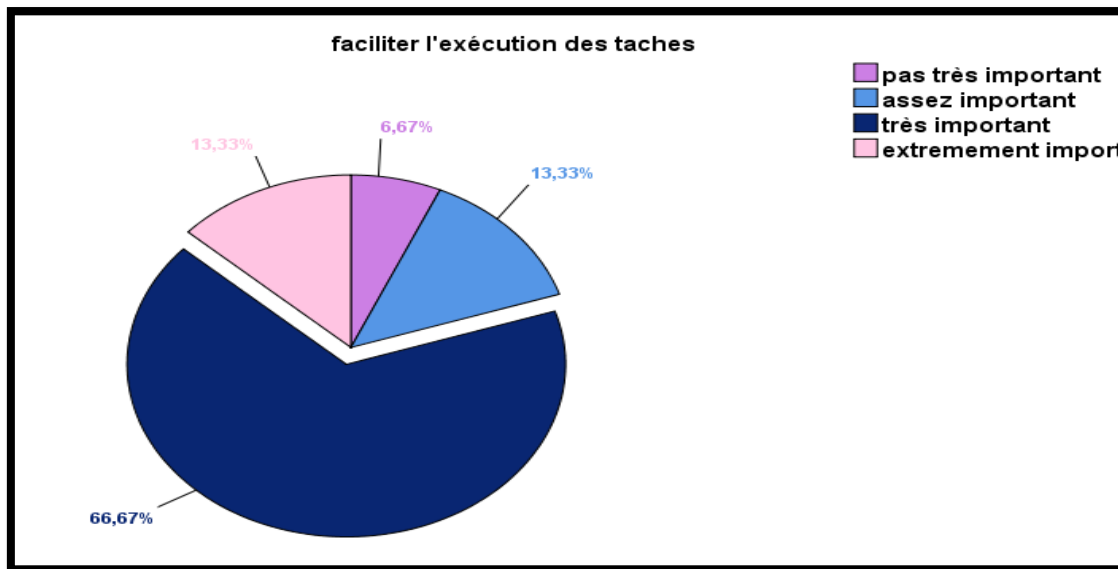
valorisation est extrêmement important, soulignant ainsi l'impact significatif de la reconnaissance au travail sur leur bien-être et leur motivation. En revanche, 3,33% estiment que ce sentiment de valorisation n'est pas prioritaire, suggérant que d'autres facteurs pourraient jouer un rôle plus décisif dans leur satisfaction professionnelle.

Tableau 2-11: l'approche processus et l'exécution des tâches

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas très important	2	6,7	6,7	6,7
	assez important	4	13,3	13,3	20,0
	très important	20	66,7	66,7	86,7
	extrêmement important	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Source : logiciel SPSS

Figure 33: l'approche processus et l'exécution des tâche



Source : logiciel SPSS

Commentaire : Selon 66,7% des personnes interrogées, il est très important d'adopter une approche processus afin de simplifier la réalisation des tâches. Cela suggère que pour la

Chapitre 03 : l'apport de l'approche processus sur la mobilisation du personnel

majorité des personnes interrogées, cette méthode joue un rôle essentiel dans l'élaboration plus efficace et structurée de leur travail.

L'approche processus est considérée comme extrêmement importante par 13,33% des personnes interrogées. Pour ces personnes, cette approche est cruciale pour mener à bien leurs activités.

Selon 13,3%, l'approche processus revêt une importance assez importante.

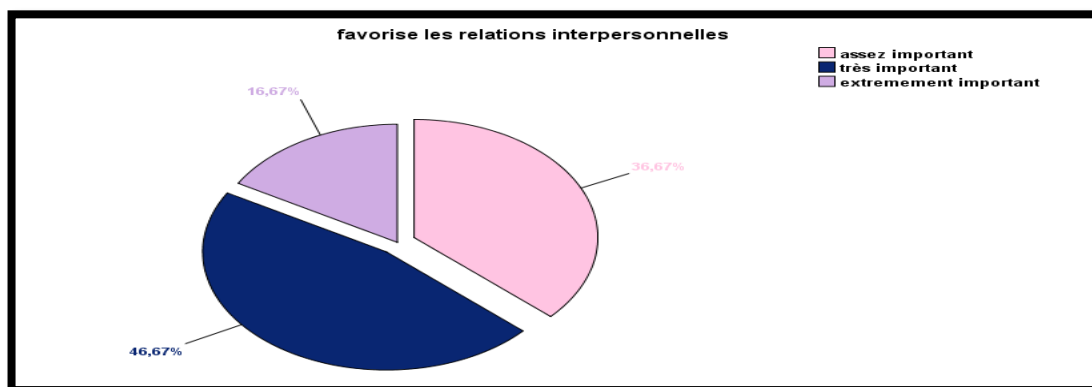
6,7% considèrent que l'approche processus n'est pas très importante pour faciliter l'exécution des tâches.

Tableau 2-12: l'approche processus et les relations interpersonnelles
favorise les relations interpersonnelles

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	assez important	11	36,7	36,7	36,7
	très important	14	46,7	46,7	83,3
	extrêmement important	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Source : logiciel SPSS

Figure 34: l'approche processus et les relations interpersonnelles



Source : Logiciel SPSS

Commentaire : Selon 46,7% des personnes interrogées, l'approche processus joue un rôle très important dans la promotion des relations interpersonnelles.

Chapitre 03 : l'apport de l'approche processus sur la mobilisation du personnel

Selon 36,7% des personnes interrogées, l'approche processus joue un rôle assez important dans la promotion des relations interpersonnelles.

Selon 16,7% des personnes interrogées, l'approche processus joue un rôle extrêmement important dans la promotion des relations interpersonnelles.

Donc la majorité des répondants considèrent que l'approche processus est assez importante pour favoriser les relations interpersonnelles, Personne n'a indiqué qu'elle n'était pas importante pour favoriser les relations interpersonnelles.

3 Synthèse générale :

La synthèse générale repose sur les résultats du questionnaire et des entretiens réalisés auprès des employés et des pilotes des processus au sein de l'entreprise. L'objectif est de mettre en évidence les éléments essentiels tirés de cette analyse et de mettre en évidence l'effet bénéfique de l'approche processus sur la performance et la mobilisation des employés, ainsi de confirmer l'hypothèse :

A partir du questionnaire on peut dégager les informations suivantes :

➤ Sur les **30 personnes** que j'ai interrogées :

- ✚ 53,3% des personnes interrogé sont des hommes
- ✚ La majorité des répondants ont de 5 à 10ans dans l'entreprise dont représentent 30% de l'échantillon
- ✚ on remarque que 93,33% des employées interrogé ont définis l'approche processus comme une méthode pour le management d'autres aspects tels que le personnel, sécurité, environnement
- ✚ 60% des répondants ont indiqué que l'approche processus est plus utilisée dans leur travail.
- ✚ Connaître les avantages perçus de l'approche processus permet aux décideurs de comprendre les domaines où cette approche apporte le plus de valeur. Cela peut orienter les stratégies d'adoption et d'optimisation de l'Approche Processus .Les réponses permettent d'identifier les aspects de cette approche qui fonctionnent bien et ceux qui nécessitent des améliorations. Ensuite, Comprendre quels avantages sont les plus reconnus peut aider à développer des programmes de formation qui mettent l'accent sur ces points, tout en abordant les domaines moins compris ou moins observés.
- ✚ 26% des répondants ont observé une meilleure coordination comme un avantage de l'approche processus ; 21,9% répondants ont cité l'amélioration de la communication comme un avantage de l'approche processus, 19,8% voient l'amélioration de la satisfaction client comme un avantage de l'AP. 17,7% des répondants ont mentionné le gain d'efficacité comme un avantage de cette approche, et 14,6%des répondants ont mentionné la réduction des erreurs comme un avantage.

Chapitre 03 : l'apport de l'approche processus sur la mobilisation du personnel

- ✚ Le manque de flexibilité est la contrainte la plus courante, représentant 37,5% des réponses. La seconde contrainte la plus courante est la rigidité des procédures, représentant 33,3 % des réponses, la troisième contrainte est la complexité accrue représentant 16,7% des réponses. La déresponsabilisation des individus est la dernière contrainte la plus courante, représentant 12,5 % des réponses. Cela laisse entendre que les processus n'accordent pas suffisamment d'indépendance aux individus.
- ✚ 86,67 % des personnes interrogées ont affirmé que l'approche processus favorise leur engagement dans leur travail. et 13,33 % des personnes interrogées ont déclaré que l'approche processus ne favorise pas leur implication
- ✚ 76,7 % des personnes interrogées ont répondu qu'elles avaient peu l'impression de faire partie d'une équipe plus soudée dans le cadre de l'approche processus. Et 23,3 % des personnes interrogées ont répondu qu'elles avaient complètement l'impression.
- ✚ 36,67% des personnes interrogées, l'approche processus est considérée comme étant très important et joue un rôle essentiel dans le sentiment de responsabilité du personnel
- ✚ Selon 53,33% des participants, il est très important d'adopter une approche processus afin de se sentir davantage valorisé dans leur travail
- ✚ Selon 66,7% des personnes interrogées, il est très important d'adopter une approche processus afin de simplifier la réalisation des tâches.
- ✚ Selon 46,7% des personnes interrogées, l'approche processus joue un rôle très important dans la promotion des relations interpersonnelles.

Et à partir de l'entretien réalisé avec le chef du service management qualité et les pilotes des processus, nous avons retenu ceci :

- L'approche processus peut avoir un impact positif sur l'implication des employés en leur donnant un plus grand sentiment d'autonomie, de responsabilité et de valorisation.
- L'approche processus peut également favoriser un meilleur sentiment d'appartenance à l'équipe en encourageant la collaboration et la communication interdépartementale.
- l'approche processus est un outil qui mobilise toutes les activités afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise, en organisant les activités similaires et en repérant les

interactions entre elles. On l'emploie pour créer la cartographie des processus Il s'agit d'une étape essentielle qui vise à mettre en œuvre les objectifs stratégiques de l'entreprise sur les processus clés identifiés et choisis.

Le déploiement implique d'affecter, de fixer et de décliner. Il convient donc de fixer des objectifs précis pour chaque processus, tout en maintenant une cohérence totale avec les objectifs globaux de l'entreprise.

Cette approche se révèle particulièrement utile pour :

- ✚ Développer des cartographies de processus et des systèmes de management de la qualité : En cartographiant les différentes étapes de chaque processus, les entreprises peuvent identifier les points d'amélioration potentiels et mettre en place des systèmes de management de la qualité efficaces.
- ✚ Définir les processus critiques et établir des indicateurs de performance : En identifiant les processus clés pour la réussite de l'entreprise, il est possible de leur attribuer des indicateurs de performance spécifiques permettant de suivre leur efficacité et d'apporter les correctifs nécessaires.
- ✚ Améliorer en continu les processus : L'approche processus encourage une démarche d'amélioration continue en incitant à l'analyse régulière des processus et à la recherche de solutions pour les optimiser.

L'un des principaux avantages de l'approche processus réside dans sa capacité à mobiliser le personnel. En effet, elle permet à chaque employé de comprendre sa place dans l'organisation et l'importance de son rôle dans la réalisation des objectifs globaux. Cette meilleure compréhension favorise un sentiment d'appartenance et de responsabilisation, incitant les employés à s'impliquer davantage et à contribuer activement à l'amélioration des processus.

La structuration des activités, induite par l'approche processus, permet également de fluidifier la communication et de réduire les temps d'information perdus. En définissant des rôles clairs et en déléguant l'autorité de décision aux niveaux inférieurs, les entreprises favorisent l'autonomie et la responsabilisation des employés, contribuant ainsi à une meilleure efficacité opérationnelle.

Chapitre 03 : l'apport de l'approche processus sur la mobilisation du personnel

L'impact positif de l'approche processus sur la satisfaction au travail et la motivation des employés est également notable :

- ✚ En facilitant les interactions, en reconnaissant et en valorisant le travail de chacun, elle crée un environnement de travail plus stimulant et propice à l'épanouissement professionnel.

Les résultats obtenus par les entreprises ayant mis en place l'approche processus sont nombreux et tangibles. Parmi les plus significatifs, on peut citer :

- ✚ Une meilleure clarification des rôles et des responsabilités, permettant un gain de temps et une optimisation des ressources.
- ✚ Une optimisation des routines de maintenance, se traduisant par une réduction des pannes et une augmentation de la disponibilité des équipements.
- ✚ Une meilleure planification des interventions et une exécution plus rapide, améliorant ainsi la réactivité et la qualité du service.

Cependant, la mise en œuvre réussie de l'approche processus n'est pas sans défis comme La résistance au changement, les habitudes ancrées et la complexité de l'identification et de la gestion des activités essentielles peuvent constituer des obstacles importants.

Pour les surmonter, il est essentiel de : fournir des explications claires et détaillées aux employés, d'utiliser des outils de visualisation pour faciliter la compréhension des processus, de former et d'accompagner les équipes, et de communiquer efficacement tout au long du processus.

Lors de la mise en place de l'approche processus au sein d'une équipe, il est crucial de suivre des étapes clés :

1. Lister et regrouper les activités.
2. Définir clairement les rôles et responsabilités.
3. Déterminer les objectifs de chaque processus.
4. Utiliser des outils de visualisation pour rendre les processus plus tangibles.
5. Sensibiliser et former l'équipe à l'approche processus.

Chapitre 03 : l'apport de l'approche processus sur la mobilisation du personnel

6. Mettre en place une communication efficace pour assurer une bonne coordination entre les équipes.
7. Suivre et évaluer régulièrement les processus pour identifier les points d'amélioration.
8. Impliquer toutes les parties prenantes dans la démarche d'amélioration continue.

En s'engageant résolument dans l'approche processus et en mobilisant l'ensemble de ses collaborateurs, une entreprise peut créer une culture d'amélioration continue, optimiser ses performances et atteindre ses objectifs de manière durable.

4 Les limites :

Notre stage pratique au sein du complexe GP1.Z nous a permis d'observer de près la mise en œuvre de l'approche processus. Nous avons eu l'opportunité de rencontrer des responsables et des chefs de services, ce qui nous a donné une compréhension plus approfondie du fonctionnement du complexe.

L'approche processus nécessite l'implication de tous les membres du personnel, son adoption n'est pas toujours facile.

Nous avons constaté que l'implication des responsables et cadres est importante pour la réussite de la démarche. En effet, ils sont généralement plus enclins à suivre les directives établies. En revanche, l'adhésion du reste du personnel semble un peu fragile.

Notre étude a mis en lumière un manque de connaissances et d'engagement chez certains employés vis-à-vis de l'approche processus. Certains ne maîtrisent même pas les concepts de la qualité, ce qui limite leur compréhension de la démarche.

En conséquence, notre étude a reçu l'accueil escompté auprès de l'ensemble du personnel. Les majorités des interrogés ont affirmé que ce thème est très intéressant

5 Recommandation :

En se basant sur les résultats obtenus, nous proposons quelques suggestions pour améliorer l'approche processus dans le complexe GP1Z :

A. La Formation continue et sensibilisation :

Proposer régulièrement des formations sur les principes et les avantages de l'approche processus, en mettant l'accent sur la gestion globale, y compris le personnel, la sécurité et l'environnement.

B. La flexibilité et la simplification des procédures :

Revoir les processus afin d'améliorer leur souplesse tout en diminuant la complexité perçue. Cela engloberait la mise en place de méthodes plus souples et l'automatisation des tâches récurrentes.

C. La communication et la coordination sont renforcées :

Améliorer la coordination interdépartementale en mettant en œuvre des plateformes de communication performantes et des outils de collaboration, afin de satisfaire les attentes élevées en matière de satisfaction client.

D. L'Encouragement de l'autonomie et de la responsabilisation :

Réévaluer les processus afin de s'assurer qu'elles ne compromettent pas l'indépendance des individus.

E. Le Renforcement de la solidarité au sein de l'équipe :

Mettre en place des activités et des sessions de développement d'équipe qui mettent l'accent sur la compréhension et l'adoption des principes de l'approche processus afin de renforcer le sentiment d'appartenance et la cohésion d'équipe.

F. La mise en place de la technologie et des outils numériques :

Contribuer à l'acquisition d'outils technologiques et de plateformes numériques qui simplifient la gestion et la surveillance des processus.

G. La Reconnaissance et la récompense des contributions des employés à l'amélioration des processus.

Chapitre 03 : l'apport de l'approche processus sur la mobilisation du personnel

Conclusion du chapitre :

Au cours de cette étude sur l'apport de l'approche processus sur la mobilisation du personnel au Complexe GP1Z, deux approches de recherche ont été utilisées : une approche quantitative basée sur un questionnaire adressé aux différents départements et processus du complexe, et une approche qualitative basée sur des entretiens avec le chef du service management qualité et les pilotes des processus.

L'analyse des résultats de cette enquête nous a permis de répondre à la problématique, et de valider les hypothèses initiales, et de formuler plusieurs recommandations.

Les réponses au questionnaire ont fourni des données quantitatives sur la perception et l'expérience des différents groupes sociaux du Complexe GP1Z concernant l'impact de l'approche processus sur la mobilisation du personnel. Ces données ont été analysées statistiquement pour identifier des tendances, corrélations et différences significatives.

Les entretiens qualitatifs avec les responsables nous ont permis de recueillir des informations détaillées sur les pratiques actuelles, les défis rencontrés et les opportunités offertes par l'application de l'approche processus pour mobiliser le personnel.

Les recommandations visent à renforcer l'implication du personnel grâce à l'application des principes de l'approche processus. Elles incluent des stratégies pour accroître l'engagement du personnel, optimiser les processus internes et intégrer efficacement les compétences des employés afin d'atteindre les objectifs du Complexe GP1Z

Conclusion générale

La mise en œuvre de l'approche processus selon la norme ISO 9001 au sein du complexe GP1Z présente une contribution significative à la mobilisation du personnel. Cette norme internationale offre un cadre structuré pour organiser les activités et améliorer la performance globale de l'organisation. En intégrant les principes de l'approche processus, l'entreprise peut mieux définir et comprendre ses processus clés, établir des responsabilités claires et encourager la collaboration entre les différents niveaux hiérarchiques.

Dans ce contexte, nous avons suggéré de poser la problématique suivante : « **Comment l'implémentation d'une approche processus selon la norme ISO 9001 assure-t-elle une meilleure mobilisation du personnel dans l'organisation ?** ».

Pour répondre à ma problématique, nous avons divisé notre travail en deux parties distinctes : une partie théorique et une partie pratique.

Dans la première partie théorique de notre étude, nous avons consacré le premier chapitre aux fondements de l'Approche Processus et la Norme ISO 9001. Ce chapitre introductif a établi les bases de l'approche processus et de son rôle central dans la mise en œuvre d'un système de management de la qualité conforme à la norme ISO 9001. La norme ISO 9001, en mettant l'accent sur l'approche processus, fournit un cadre solide aux organisations cherchant à améliorer leurs performances opérationnelles et à atteindre l'excellence.

En adoptant une approche processus structurée, les organisations peuvent efficacement identifier, analyser, concevoir, mettre en œuvre, mesurer et contrôler leurs processus de manière efficiente. L'alignement stratégique de l'approche processus est crucial pour garantir que tous les efforts d'amélioration des processus contribuent à la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation.


Nous avons consacré le deuxième chapitre pour approfondir notre compréhension de la mobilisation du personnel, À travers trois sections distinctes, nous avons exploré les définitions et dimensions de la mobilisation, les facteurs clés qui l'influencent, ainsi que la relation entre l'approche processus et l'engagement des employés. En détaillant ses diverses dimensions,

telles que l'engagement émotionnel, l'attachement cognitif et la participation comportementale. Ces dimensions soulignent l'importance de considérer la mobilisation comme un concept complexe allant au-delà de la simple satisfaction au travail.


Nous avons identifié les principaux facteurs influençant la mobilisation, tels que le leadership mobilisateur, la communication transparente, la reconnaissance des performances et les opportunités de développement professionnel. L'interaction entre l'approche processus et la mobilisation du personnel. Ce chapitre a ainsi contribué à élargir notre vision de la mobilisation du personnel en intégrant des perspectives théoriques et pratiques essentielles pour optimiser les performances organisationnelles et le bien-être des employés.

Pour répondre à notre problématique, le troisième chapitre de notre étude est entièrement dédié à l'analyse et à la détermination de la relation existée entre l'approche processus et la mobilisation du personnel au sein du complexe **GP1Z Sonatrach**.


Les objectifs définis dans le cadre de cette étude ont été atteints en combinant des observations réalisées durant la période de stage, la collecte de documents pertinents, ainsi que des entretiens semi-directifs avec les responsables. Ces méthodes nous ont permis de recueillir des éléments de réponse qui ont confirmé les hypothèses formulées :

 **H1** : « Pour le complexe GP1Z SONATRACH, L'approche processus est un outil de pilotage efficace renforçant le travail d'équipe. » est **confirmée**.

Effectivement, les pilotes des processus et chef du service management qualité ont attesté que l'approche processus est un outil de pilotage utilisée pour mobiliser toutes les activités de l'entreprise pour atteindre les objectifs assignés, elle permet de visualiser l'ensemble des activités de chaque processus et identifier les différentes interactions entre ces processus.

 **H2** : « L'alignement des objectifs individuels sur les objectifs des processus conduira le complexe GP1Z SONATARCH à une plus grande motivation et implication du personnel. » est **confirmée**.

D'après les résultats de l'étude quantitative et les entretiens j'ai confirmé que les employés ont une compréhension claire de ce qui est attendu d'eux car ils voient comment leurs objectifs personnels contribuent directement aux objectifs de l'organisation, ils sont plus motivés à atteindre ces objectifs cela crée un sentiment d'engagement et de responsabilité et ils se sentent davantage connectés à l'organisation et à ses succès, ce qui augmente leur implication dans leurs tâches quotidiennes.

 **H3** : « les outils de management des processus améliorent la coordination et stimulent une Collaboration efficace du complexe GP1Z SONATRACH. » est **confirmée**.

Au sein du complexe GP1Z de SONATRACH, les outils de management des processus favorisent la coordination et favorisent une collaboration efficace en cartographiant les processus, automatisant les tâches répétitives et en offrant des tableaux de bord en temps réel pour surveiller les performances. Ils rendent également plus facile la communication centralisée, le partage d'informations et la gestion des projets, garantissant ainsi que les équipes restent en accord avec les objectifs communs et peuvent bénéficier des meilleures pratiques disponibles. Les processus de maintenance sont améliorés grâce à ces outils, ce qui renforce la collaboration entre les différents départements, ce qui améliore l'efficacité opérationnelle et la qualité globale.

En conclusion, nous espérons que ce travail contribuera à enrichir les recherches sur l'apport de l'approche processus et comment elle assure la mobilisation du personnel.

Notre travail a rencontré quelque difficulté lors de la recherche :

- Le manque des ouvrages sur la mobilisation du personnel et le SMI ainsi que l'inexistence de cas pratiques de l'application de l'approche processus au sein des entreprises même sur internet. Enfin, nous tenons à indiquer que notre présente étude reste incomplète et le champ d'étude de l'approche processus reste un domaine très vaste pour le traiter. D'autres thèmes sont possible à être traiter tels que : Le rôle de l'approche processus dans la prise de décision, l'approche processus et la performance organisationnelle.

- Échantillon Limité : L'étude repose sur un nombre restreint de participants, principalement des cadres et des pilotes de processus, ce qui peut ne pas refléter l'ensemble des pratiques et opinions au sein de l'entreprise.
- Contexte Spécifique : Les résultats et les conclusions sont spécifiques au complexe GP1Z.

Nous espérons que les résultats obtenus au cours de notre recherche serviront de point de départ pour de futures études plus approfondies. Il est essentiel de continuer à explorer et à approfondir les études sur l'apport de l'approche processus sur la mobilisation du personnel. Nous sommes profondément motivées à explorer les domaines qui sont en relation avec l'approche processus et le personnel pour les aborder dans nos futures études doctorales.

Bibliographie

Bibliographie :

Ouvrages

- Bazinet, (M) et Nissan, (D) : L'ISO 9001 en marche, AFNOR, 2015.
- Brandenburg, (H) et Wojtyna, (J-P) : l'approche processus, éditions d'organisation, Paris, 2003.
- CHABANI, (S) et OUACHERINE, (H)) : « guide de méthodologie de la recherche en science sociales », 2 ème édition, 2016, Alger
- Cattan, (Michel) : Guide des processus – Passons à la pratique, édition AFNOR, 2ème édition, la Plaine-Saint-Denis, 2022.
- Claude, (Pinet) : 10 clés pour réussir sa certification ISO 9001:2015, Edition AFNOR, 2015.
- Delavallée, (Eric) : Transformer son organisation : Alignement stratégique et agilité organisationnelle : 6 principes opérationnels, Edition Maxima,
- Florent A, (Meyer) : Piloter l'ajustement stratégique permanent, Edition AFNOR, 2016.
- Longin, (P) et Denet, (H) : Construire votre qualité, 2ème édition, édition DUNOD, Paris, 2008.
- Michelle, (Bellaïche) : La qualité - ISO 9001:2015, Edition AFNOR, 2016.
- Mnogillon, (P) et Verdoux, (S) : L'entreprise orientée processus : Aligner le pilotage opérationnel sur la stratégie des clients, Edition AFNOR.
- Mougin, (Yvon) : La cartographie des processus : Maîtriser les interfaces, Edition d'Organisation, 2004.
- London, (Manuel) : Job Feedback : Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement, Second Edition, edited par Lawrence Erlbaum Associates.

Articles

- Bichon, (Arnaud) : « Comment appréhender les comportements de mobilisation collective des salariés », Gestion 2005/2 (Vol. 30).
- Farges, (Guilbert) : « Fondamentaux de l'ISO 9000 et Management des Processus », FORMATION MASTER Spécialité "Management de la Qualité", UNIVERSITE DE TECHNOLOGIE COMPIÈGNE.
- Morin, (E) et Aranha, (F) : « Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel », rapport. Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail, 2008.
- Tremblay, (Jocelyne) : « La mobilisation organisationnelle : Force motrice de la performance de l'État », Secrétariat du Conseil du trésor, 14 Mai 2015.
- Tremblay, (M) et autres : « Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail », Gestion 2005/2 (Vol. 30).
- Tremblay, (M) et Wils, (T) : « La mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous », Gestion 2005/2 (Vol. 30).
- Tremblay, (M), Simard, (G) : « La mobilisation du personnel : l'art d'établir un climat d'échanges favorable basé sur la réciprocité », Gestion 2005/2 (Vol. 30).
- William A, (Cohen) : « Drucker on Leadership : New Lessons from the Father of Modern Management », Edition John Wiley & Sons, en 2009.

Textes réglementaires

- Directives ISO/IEC Partie 2, Principes et règles de structure et de rédaction des documents ISO et IEC, édition 2016.
- ISO 9000 : 2015 : « Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et vocabulaire », Edition AFNOR, Paris.

- NF EN ISO 9001, « Systèmes de management de la qualité — Exigences », Edition AFNOR, Saint-Denis, octobre 2015.

Travaux universitaire :

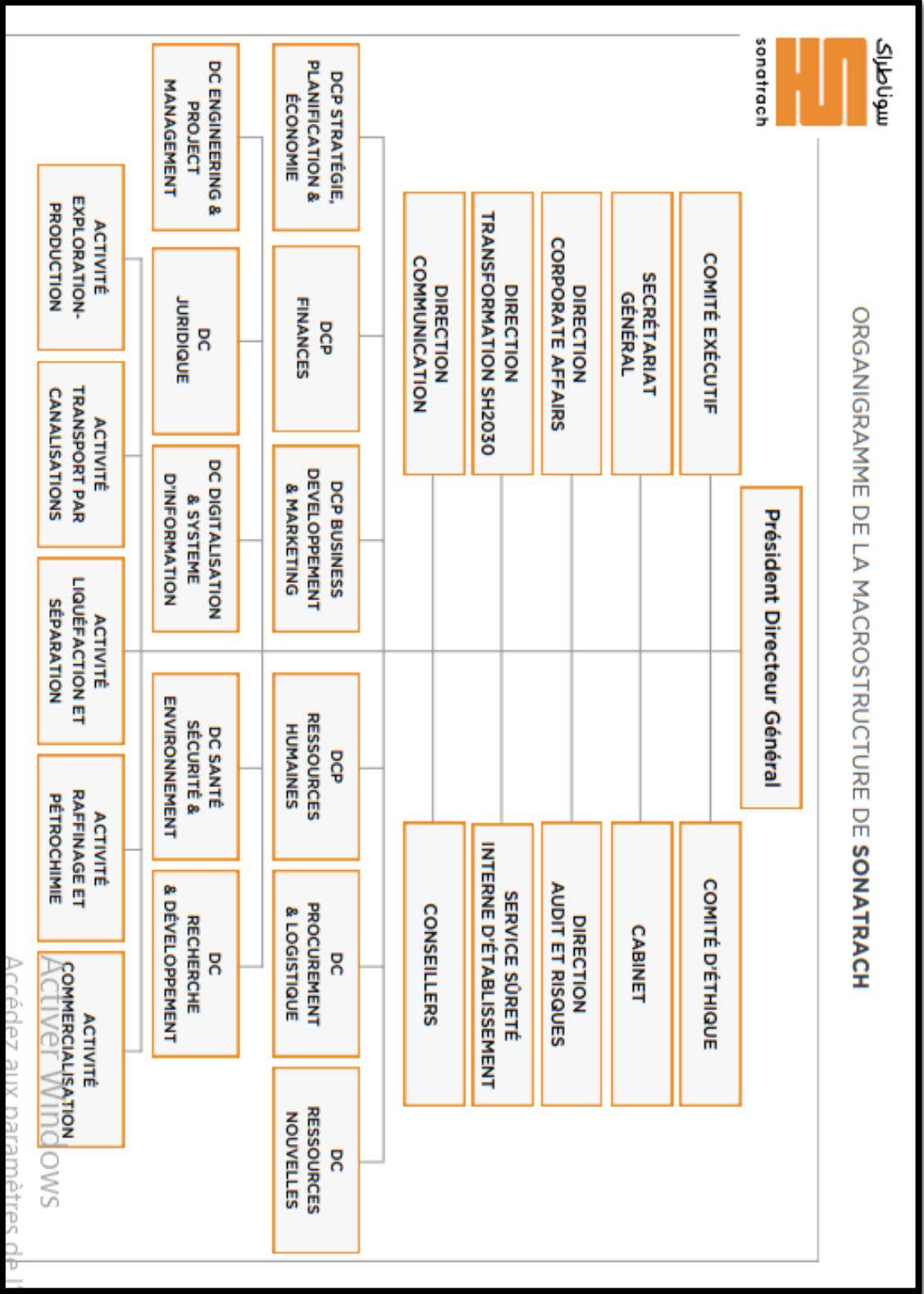
- Abdulkhamidova, (F) : « Herzberg's Two-Factor Theory », American University in the Emirates, 6 Juin 2021.

Sites :

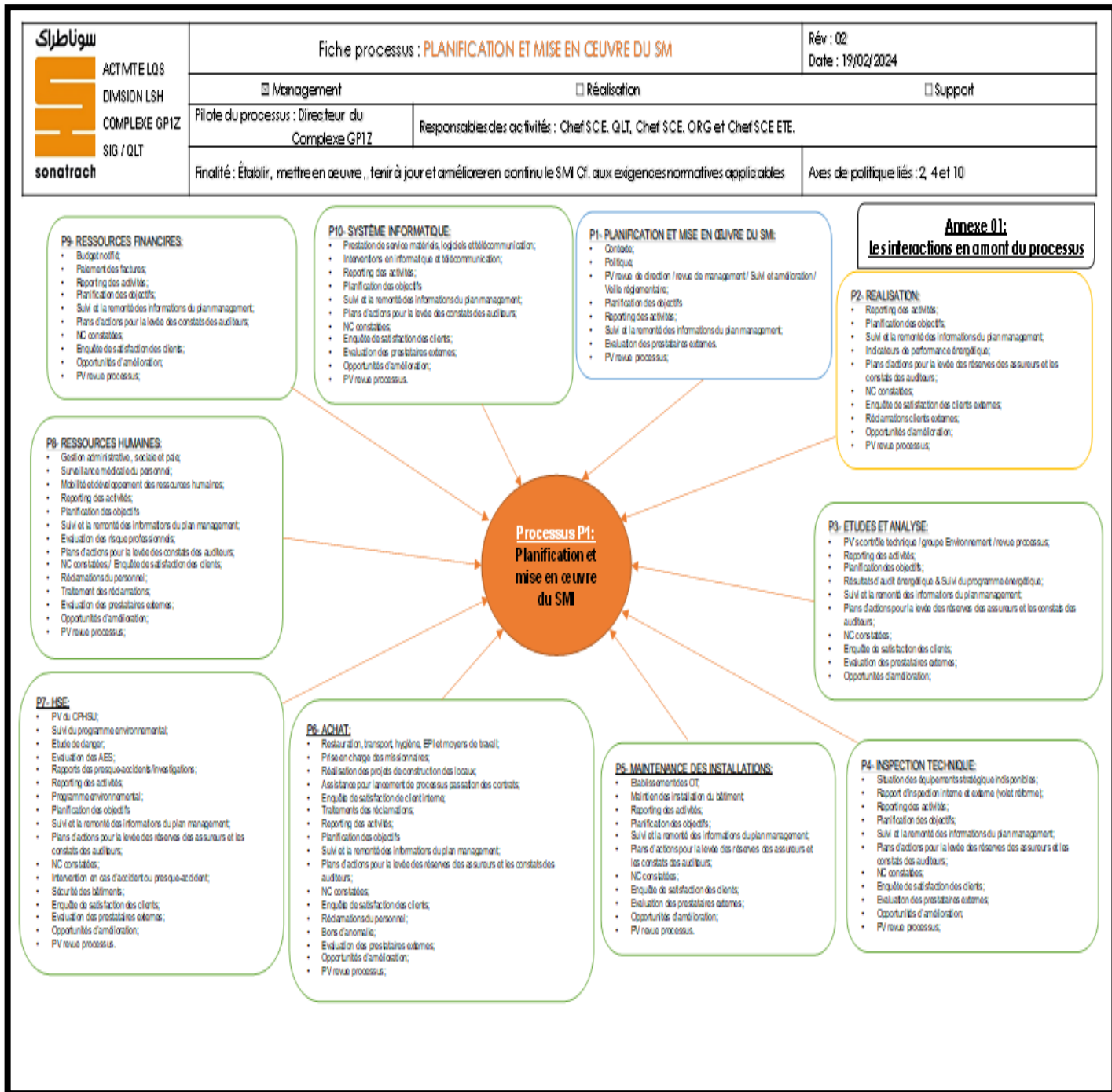
- <https://www.ariaq.ch/hoshin-kanri/> .
- <https://www.cadremploi.fr/editorial/tag/bien-etre-au-travail>.
- <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/mobilisation>.
- <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/mobiliser>.
- <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/processus>.
- <https://www.eiphedeix-international.fr/alignement-strategique/> .
- <https://www.iso.org/home.html>.
- <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/syst%C3%A8me/76262>.
- [Http : //www.linkedin.com/pulse/la-m%C3%A9thode-hoshin-kanri-vous-connaissez-bernard-gagnon/](Http://www.linkedin.com/pulse/la-m%C3%A9thode-hoshin-kanri-vous-connaissez-bernard-gagnon/)
- Larousse : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/syst%C3%A8me/76262>.
- Le Robert : <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/processus>.
- Le Robert : <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/mobiliser>.
- Le Robert : <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/mobilisation>.

Annexes

Annexe 01 : Organigramme macrostructure du sonatrach



Annexe 02 : fiche de processus 1 : planification et mise en œuvre du SMI



Annexe 05 : Certificat d'Accréditation

D'ACCREDITATION

ORGANISME ALGERIEN

ilac-MRA

ALGERAC
الهيئة الجزائرية للاعتماد
Organisme Algérien d'Accreditation
Essais : N° 1-2-022

Certificat d'Accréditation

N° : 1-2-022 Rév 02

ALGERAC, reconnu par le décret n° 05-466 du 06 décembre 2005, atteste que :

**Activité Liquéfaction et Séparation
Division GNL et GPL
Complexe GP1Z**

Adresse : SH/Aval Complexe GP1Z - BP 39 - Béthioua - ORAN

est accrédité selon la norme **ISO/CEI 17025:2017** et les règles d'application d'ALGERAC pour les activités d'essais suivantes:

✓ **Analyses physico-chimiques du GPL.**

Les activités et les sites concernés, couverts par l'accréditation sont décrits dans l'annexe technique qui fait partie intégrante du présent certificat.

Durant la validité du présent certificat, l'organisme s'engage à respecter les exigences de l'accréditation.

**Date de prise d'effet : 10/02/2021
Date de fin de validité : 27/10/2023**

Le Directeur Général



Nouredine BOUDISSA

Date d'octroi de l'accréditation initiale: 27/10/2016

FOR 16 Rév 07/11-01-2021

ISO 17025 V 2017

Annexe 06 : Certificat de la Norme ISO 14001 :2015

<h1>CERTIFICAT</h1>		
<h2>NORME ISO 14001 :2015</h2> <h3>Système de Management de l'Environnement</h3>		
ALICEF SPA, Alger - Algérie		
Il est certifié que	Complexe de gaz liquéfié / GP1Z-SONATRACH	
sis à	Zone industrielle Arzew - Oran – Algérie	
Avec sites	Complexe GP1Z Bras de chargement et (sections des) canalisations de transfert	
s établi et tient à jour un système environnemental conforme aux exigences de la norme EN ISO 14001 :2015 "Systèmes de Management de l'Environnement" pour :		
Production, stockage et expédition de gaz de pétrole liquéfié (propane et de butane)		
Le présent certificat est basé sur le résultat d'un audit environnemental, documenté dans le rapport d'audit RA22050-21F réalisé du 16 au 18 Mai 2022.		
Numéro du certificat : 22 020-21B Date de délivrance le : 28 juillet 2022 Ce certificat expire le : 25 juillet 2025		
Les informations complémentaires concernant le périmètre de ce certificat et l'obligation des entreprises de FN ISO 14001 : 2015 peuvent être obtenues auprès du titulaire de ce certificat.		
Le présent certificat est octroyé moyennant respect du Règlement Général d'ALICEF SPA.		
Au nom de l'organisme de certification :		
	 Nacora BIRI Présidente de la Commission de Certification	

ISO 14001 V 2015

Annexe 08 : Certificat de la Norme ISO 9001 :2015

CERTIFICAT

NORME ISO 9001 : 2015
Système de Management de la Qualité

COMPLEXE GP1Z
EP 20 BLTHIOUA
07 SEP. 2022
COUDJEE STRIVEE
2746

ALICEF SPA,
Alger - Algérie

Il est certifié que **Complexe de gaz liquéfié / GP1Z-SONATRACH**
sis à **Zone industrielle Arzew - Oran – Algérie**
Avec sites **Complexe GP1Z**
Bras de chargement et (sections des) canalisations de transfert

A établi et tient à jour un système qualité conforme aux exigences de la norme EN ISO 9001 : 2015 "Système de Management de la Qualité" pour :

Production, stockage et expédition de gaz de pétrole liquéfié (propane et de butane)

Le présent certificat est basé sur le résultat d'un audit qualité, documenté dans le rapport d'audit **RA22050-21F** réalisé du 10 au 19 Mars 2022

Numéro du certificat : 22 019-21A
Date de délivrance le : 28 juillet 2022
Ce certificat expire le : 25 juillet 2025

Les informations complémentaires concernant le périmètre de ce certificat et l'application des exigences de EN ISO 9001 : 2015 peuvent être obtenues auprès du titulaire de ce certificat.

Le présent certificat est émis en application du Règlement Général de ALGERAC SpA.

Au nom de l'organisme de certification

ALICEF
Société Algérienne de Certification ISO 9001



ALGERAC
Société Algérienne de Certification ISO 9001
Certification Systèmes T.001

Nacera BIRI
Présidente de la Commission de Certification

ISO 9001 V 2015

Annexe 09 : Les objectifs SMI du processus RH et ADM



سوناطراك
sonatrach
ACTIVITE LQS
DIVISION GNL & GPL
COMPLEXE GP1Z
SIG / QLT




Version: 00

Les Objectifs S.M.I Processus Ressources Humaines (P8) Sous Processus RHU Année 2023

Approuvé par: Mme. SETTOUL Dalila
 Fonction: Chef du département Ressources Humaines/Pl.
 Date : 16 MARS 2023
 Visa : 

Page 1 sur 7

GP1Z-SMI-008



سوناطراك
sonatrach
ACTIVITE LQS
DIVISION GNL & GPL
COMPLEXE GP1Z
S.I.G / QLT

Les Objectifs Système de Management Intégré/ Année 2023

SP : Ressources Humaines

OBJECTIF STRATEGIQUE N° 01 : Se conformer aux exigences légales et réglementaires applicables, ainsi que toutes autres exigences auxquelles nous avons souscrit, y compris celles de l'organisme accréditeur.

N°	Objectifs fonctionnels	Indicateurs	Formule	Cible	Échéance/ Fréquence	Responsabilité
01	Se conformer aux exigences légales applicables au processus P8	Taux de conformité	Nbr exigences légales respectées/Nbr exigences légales applicables	100%	Semestrielle	RHU
02	Assurer la réalisation des formations exigées par la réglementation et autres exigences	Taux de Réalisation	Actions de formation réalisées / Σ des Actions de formation prévues	100%	Annuelle	RHU

Page 2 sur 7

GP1Z-SMI-008

N°	Planification : Actions	Échéance/ Fréquence	Responsabilité
01	Identifier les exigences légales et réglementaires applicables au processus P8 (liste des exigences légales et réglementaires applicables) et planifier la mise en œuvre des actions pour se conformer à ces exigences (Fiche d'identification des exigences légales et réglementaires)	Trimestrielle	Représentant veille réglementaire+ RHU
	Suivre la mise en œuvre des actions pour se conformer à ces exigences	Semestrielle	RHU
02	Planifier la formation :	Février 2023	FORM
	A. Habilitation électrique.		
	B. Planifier la formation ATEX		
	C. Planifier la formation référentiel permis de travail		
	D. Planifier la formation inspection et superviseur échafaudage	Cf. Planning de formation	
	Réaliser les formations prévues (A,B,C,D)		
	Évaluer les formations prévues (A,B,C,D)		Après chaque formation
Enregistrer les formations sur les fiches de carrières	Après chaque formation	FORM	

* OBJECTIF STRATÉGIQUE N° 06 : Développer les compétences de notre personnel, en menant des actions de formation.

N°	Objectifs fonctionnels	Indicateurs	Formule	Cible	Échéance/ Fréquence	Responsabilité
01	Réalisation du Plan de Recrutement	Taux de réalisation	$\frac{\text{Recrutements réalisés}}{\text{Recrutements prévus}}$	≥ 90%	Annuelle	RHU+ Direction LQS/RHU
02	Réalisation du Plan de Formation notifié	Taux de réalisation	$\frac{\text{Actions de formation réalisées}}{\text{Actions de formation Prévues}}$	≥ 90%	Annuelle	RHU
03	Assurer la formation et le perfectionnement des groupes ayant un impact sur le SMI :	Taux de réalisation	$\frac{\text{Nbr des Membres formés}}{\sum \text{Membres du groupe}}$	100%	Annuelle	RHU
	A. Groupe Auditeurs Internes					
	B. Assurer le perfectionnement du Groupe Veille réglementaire					
	C. Assurer le perfectionnement du Groupe Pilotage du SMI					
	D. Assurer le perfectionnement de l'équipe management de l'énergie					
E. Assurer le perfectionnement du groupe référents SMI Effluent liquides	100%	Annuelle	RHU			

N°	Planification : Actions	Échéance/ Fréquence	Responsabilité
01	Identifier le besoin en recrutement et les transmettre à la Direction RHU , le recrutement est centralisé	Décembre 2023	RHU + Direction RHU
02	Planifier les formations inscrites dans le plan notifié	Selon planification	RHU
	Réaliser le plan de formation	Décembre 2023	
	Évaluer les formations	Après chaque formation	
03	Planifier la formation des groupes ayant un impact sur le SMI (A,B,C,D,E) :	Février 2023	FORM+ QLT
	Réaliser les formations	Selon planification	FORM
	Évaluer les formations	Chaque formation	FORM
	Analyser les résultats des évaluations	Après chaque évaluation	
	Enregistrer les formations sur les fiche carrier du personnel formé	Après chaque formation	FORM

- * **OBJECTIF STRATEGIQUE N° 08** : Améliorer en continue l'efficacité de notre système de management intégré, tout en impliquant notre personnel par l'information et la formation.

N°	Objectifs fonctionnels	Indicateurs	Formule	Cible	Échéance/ Fréquence	Responsabilité
01	Mettre en œuvre les plans d'actions issus de : • La revue de direction • La revue de management	Taux de réalisation	$\frac{\text{Nbr Action réalisée}}{\text{Nbr Action Prévues}}$	100% 100%	Annuelle	ADM + RHU
02	Lever les écarts issues des audits : • Audit interne • Externe • Sonatrach	Taux de réalisation	$\frac{\text{Nbr Action réalisée}}{\text{Nbr Action Prévues}}$	100% 100% 80%	Annuelle	ADM + RHU
03	Évaluer la qualité du plan de formation annuel	Taux de réalisation	$\frac{\text{Nbr de formation notifiée}}{\text{Nbr de formation notifiée / plan de formation notifié}}$	80%	Annuelle	RHU
		Taux de satisfaction du personnel formé	/	≥ 50%		
		Taux de Traitement des écarts (organisme de formation)	$\frac{\text{Nbr. Écart levé}}{\Sigma \text{écarts enregistrés}}$	70%		

SP : Ressources Humaines

N°	Planification : Actions	Échéance/ Fréquence	Responsabilité
01	Planifier la mise en œuvre des actions issues de la revue de direction et la revue de management	31/03/2023	RHU
	Réaliser les actions issues de la revue de direction et la revue de management	selon la planification	RHU
02	Planifier la mise en œuvre des actions faces aux constats issues des audits internes et externes (points sensibles, DAC/non-conformité Mineure/Majeure)	Après chaque audit	RHU
	Mettre en œuvre les actions planifiées	Selon planning	RHU
03	Réaliser les formations notifiées	Selon planning	FORM
	Évaluer les formations réalisées (formation+ organisme de formation)	Après chaque formation	FORM
	Analyser les résultats d'évaluation		
	Prendre en charge les écarts enregistrés suite à l'évaluation	1 1er semestre 2024	



Les Objectifs S.M.I

Processus Ressources Humaines (P8)

Sous processus ADM

Année 2023

Version: 00

 Approuvé par: M. MERZOUGUI Abdelhalim
 Fonction: Chef du département ADM
 Date :
 Visa

 Chef Département
 Administration
 A. MERZOUGUI

16 MARS 2023

Les Objectifs Système de Management Intégré/ Année 2023

SP : ADM

OBJECTIF STRATÉGIQUE N° 01 : Se conformer aux exigences légales et réglementaires applicables, ainsi que toutes autres exigences auxquelles nous avons souscrit, y compris celles de l'organisme accréditeur.

N°	Objectifs fonctionnels	Indicateurs	Formule	Cible	Échéance/ Fréquence	Responsabilité
01	Se conformer aux exigences légales applicables au processus P8	Taux de conformité	Nbr exigences légales respectées/Nbr exigences légales applicables	100%	Semestrielle	ADM
02	Assurer la visite périodique des travailleurs	Taux de réalisation	Nbr visites réalisées/Σvisites programmées	100%	Annuelle	ADM
03	Réaliser le programme de sensibilisation et d'information du personnel (volet Santé, & hygiène)	Taux de réalisation	Action réalisé/Σ des Actions Prévués	100%	Bimensuelle	ADM
04	Assurer la satisfaction du personnel dans les services ADM & SOC	Taux de satisfaction	Nbr de réclamations pertinentes traités /des réclamations pertinentes enregistrées	80%	Annuelle	ADM

Les Objectifs Système de Management Intégré/ Année 2023

SP : ADM

N°	Planification : Actions	Échéance/ Fréquence	Responsabilité
01	Identifier les exigences légales et réglementaires applicables au processus P6 (liste des exigences légales et réglementaires applicables) et planifier la mise en œuvre des actions pour se conformer à ces exigences (Fiche d'identification des exigences légales et réglementaires)	Trimestrielle	ADM
	Suivre la mise en œuvre des actions pour se conformer à ces exigences	Semestrielle	ADM
02	Planifier les visites médicales périodique pour les travailleurs (en journée normal et en travail posté)	Décembre Année n-1	APS
	Réaliser les visites médicales pour le personnel	Cf. au planning	Médecin du travail
	Analyser les écarts et reprogrammer le personnel n'ayant pas passé par la visite médicale	Chaque semaine de la compagnie « visite médicale)	APS
	Reprogrammer ceux qui ne sont pas passer par la visite médical		
	Sensibiliser le personnel sur volet santé	Bimensuelle	Médecin de travail + APS
03	Planifier les action de sensibilisation et d'information du personnel.	Décembre Année n-1	Médecin de travail+ APS
	Préparer les Fiches de sensibilisation et les faire valider par le médecin de travail.	Chaque sensibilisation	
	Sensibiliser le personnel par messagerie et affichage.	Trimestrielle	APS / Médecin de travail
04	Assurer la paie du personnel	Mensuelle	GPA
	Assurer la prise en charge Administrative du personnel	En continue	GPA
	Assurer les prises en charges médicales	Selon orientation du médecin	APS
	Assurer la prise en charge du personnel en matière de prestation sociales	Pour chaque demande cf. à la réglementation	GPA /APS

- **OBJECTIF STRATEGIQUE N° 03 :** Réduire l'empreinte environnementale de nos activités par l'amélioration de notre performance énergétique, la réduction des émissions des gaz à effet de serre, la conformité des rejets liquides et la gestion des déchets.

N°	Objectifs fonctionnels	Indicateurs	Formule	Cible	Échéance/ Fréquence	Responsabilité
01	Réaliser le programme Environnemental	Taux de réalisation	$\frac{\text{Nbr d'actions réalisée}}{\sum \text{actions planifiées}}$	100%	Annuelle	ADM

N°	Planification : Actions	Échéance/ Fréquence	Responsabilité
01	Banaliser les DASRI, à fréquence déterminée.	Selon la fréquence	APS
	Elaborer un contrat pour l'élimination des médicaments périmés et les déchets tranchants.	Annuelle	APS

- **OBJECTIF STRATEGIQUE N° 08 :** Améliorer en continue l'efficacité de notre système de management intégré, tout en impliquant notre personnel par l'information et la formation.

N°	Objectifs fonctionnels	Indicateurs	Formule	Cible	Échéance/ Fréquence	Responsabilité
01	Mettre en œuvre les plans d'actions issus de : • La revue de direction • La revue de management	Taux de réalisation	$\frac{\text{Nbr Action réalisée}}{\text{Nbr Action Prévue}}$	100%	Annuelle	ADM
	100%					
02	Lever les écarts issues des audits : • Audit interne • Externe • Sonatrach	Taux de réalisation	$\frac{\text{Nbr Action réalisée}}{\text{Nbr Action Prévue}}$	100%	Annuelle	ADM
	100%					
	80%					

N°	Planification : Actions	Échéance/ Fréquence	Responsabilité
01	Planifier la mise en œuvre des actions issues de de la revue de direction et la revue de management	31/03/2023	ADM
	Réaliser les actions issues de de la revue de direction et la revue de management selon la planification	31/12/2023	ADM
02	Planifier la mise en œuvre des actions faces aux constats issues des audits internes et externes (points sensibles, DAC/non-conformité Mineure/Majeure)	Après chaque audit	ADM
	Mettre en œuvre les actions planifiées	Selon planning	ADM

Annexe 10 : feuille de presence de la presentation des Objectifs processus RH 2024

Annexe 11 : Demande d'action corrective



Demande d'Action Corrective

Référence de l'audit	Numéro de la DAC	Processus / activité auditée
AUD/SMI/N°04/2023	N°9/SMI/2023	P7.Hygiène , Sécurité et Environnement

PARTIE RESERVEE AU RESPONSABLE D'AUDIT

- DESCRIPTION DE LA NON CONFORMITE :
 1. EXIGENCE (Chapitre de la norme / Procédure / Référentiel) :
 - ISO 14001 : § 7.2 Compétences
 2. ECART :
 - Les compétences nécessaires des personnes ayant une incidence sur les performances environnementales et sur la capacité de satisfaire aux obligations de conformité ne sont pas déterminées.
 3. PREUVE OBJECTIVE :
 - La liste des personnes ayant un impact sur le SME non observée.

Responsable d'audit : N. HENNICHE

Date / Visa :

PARTIE RESERVEE A LA STRUCTURE AUDITEE

- CORRECTION DE LA NON CONFORMITE :

N°	Action	Responsabilité	Échéance
1			
2			

- CAUSE RACINE DE LA NON CONFORMITE :

-
-

- ACTION CORRECTIVE PROPOSEE :

N°	Action	Responsabilité	Échéance
1			
2			

- BESOIN DE MISE A JOUR DES RISQUES ET OPPORTUNITES : OUI NON

DAC : Demande d'action corrective suite à NC détectée en mission d'audit interne.

Non-conformité (NC) : non satisfaction d'une exigence.

Correction : action visant à éliminer une non-conformité détectée.

Action corrective : action visant à éliminer la cause d'une non-conformité et à éviter qu'elle ne réapparaisse.

Diffusion restreinte Le présent document est la propriété exclusive du GP1Z, il ne peut être diffusé en externe sans une autorisation écrite



Activité Liquéfaction & Séparation
Division GNL & GPL
Complexe GP1.Z

Demande d'Action Corrective

Référence de l'audit	Numéro de la DAC	Processus / activité audité
AUD/SMI/N°04/2023	N°9/SMI/2023	P7.Hygiène , Sécurité et Environnement

Responsable du processus audité : Nom / Prénom

Date / Visa :

PARTIE RESERVEE AU RESPONSABLE D'AUDIT

▪ COMMENTAIRE SUR LES ACTION(S) PROPOSEE(S)

1. PERTINENTE(S) : OUI NON

JUSTIFICATION :

2. SUIVI : OUI NON

Responsable d'audit : Nom / Prénom

Date / Visa :

▪ VERIFICATION DE L'EFFICACITE DES ACTIONS :

1. CONSTATATION :

2. ECART LEVEE : OUI NON ECART RECONDUIT EN DAC N°.....

Responsable d'audit : Nom / Prénom

Date / Visa :

DAC : Demande d'action corrective suite à NC détectée en mission d'audit interne.

Non-conformité (NC) : non satisfaction d'une exigence.

Correction : action visant à éliminer une non-conformité détectée.

Action corrective : action visant à éliminer la cause d'une non-conformité et à éviter qu'elle ne réapparaisse.

Diffusion restreinte Le présent document est la propriété exclusive du GP1Z, il ne peut être diffusé en externe sans une autorisation écrite

Annexe 12 : Questions pour un entretien sur le thème : Apport de l'approche processus sur la mobilisation du personnel

1. Connaissez-vous l'approche processus ?

- Pouvez-vous me donner votre définition de l'approche processus ?
- Dans quel contexte avez-vous déjà été amené à l'utiliser ?

2. Selon vous, quels sont les principaux avantages de l'approche processus pour la mobilisation du personnel ?

- Comment l'approche processus peut-elle contribuer à améliorer la communication et la collaboration entre les équipes ?
- En quoi l'approche processus peut-elle donner aux employés un sentiment de plus grande responsabilité et d'autonomie ?
- De quelle manière l'approche processus peut-elle améliorer la satisfaction au travail et la motivation des employés ?

3. Avez-vous déjà mis en place l'approche processus dans une équipe ? Si oui, quels ont été les résultats concrets ?

- Quelles ont été les principales difficultés rencontrées lors de la mise en place de l'approche processus ?
- Comment avez-vous surmonté ces difficultés ?
- Quels conseils donneriez-vous à quelqu'un qui souhaite mettre en place l'approche processus dans son équipe ?

4. Quelles sont, selon vous, les limites de l'approche processus ?

- Dans quels cas l'approche processus peut-elle ne pas être efficace ?
- Quels sont les risques potentiels liés à l'utilisation de l'approche processus ?

5. Quelles sont vos attentes vis-à-vis de l'approche processus en termes de mobilisation du personnel ?

- Quels résultats concrets espérez-vous obtenir en utilisant l'approche processus ?
- Comment comptez-vous mesurer l'impact de l'approche processus sur la mobilisation du personnel ? Questions complémentaires
- Avez-vous des exemples concrets d'entreprises qui ont réussi à mobiliser leur personnel grâce à l'approche processus ?

Quelles sont les formations ou les ressources disponibles pour se familiariser avec l'approche processus ?

- Existe-t-il des outils spécifiques pour faciliter la mise en place de l'approche processus ?

Annexe 13 : questionnaire

Questionnaire sur l'apport de l'approche processus sur la mobilisation du personnel sur le complexe GP1Z

Objectif : Évaluer l'impact de l'approche processus sur la mobilisation du personnel sur le complexe GP1Z.

Partie 1 : Informations générales

Sexe : Homme Femme

Expérience professionnelle dans l'entreprise :

0-3 ans 3-5 ans 5-10 ans 10-15 ans Plus de 15 ans

Partie 2 : Perception de l'approche processus

1. Selon vous L'approche processus est :

- Un outil utilisé uniquement pour le management de la qualité ;
- Une méthode intéressante pour le management d'autres aspects tels que le personnel, la sécurité, l'environnement.

2. Dans quelle mesure l'approche processus est-elle utilisée dans votre travail quotidien ?

- Peu utilisé ;
- Moyennement utilisé ;
- Plus utilisé ;
- De plus en plus utilisé.

3. Selon vous, quels sont les avantages de l'approche processus ? (Multi choix)

- Amélioration de la communication ;
- Meilleure coordination des équipes ;
- Gain d'efficacité ;
- Réduction des erreurs ;
- Amélioration de la satisfaction client ;
- Autre.....
-

4. Selon vous, quelles sont les contraintes rencontrées après de la mise en place de l'approche processus ?

- Complexité accrue ;
- Manque de flexibilité ;
- Rigidité des procédures ;
- Déresponsabilisation des individus.
- Autres.....

Partie 3 : Impact de l'approche processus sur la mobilisation du personnel

1. L'approche processus contribue-t-elle à votre implication dans votre travail ?

- Oui
- Non

2. L'approche processus vous donne-t-elle l'impression de faire partie d'une équipe plus soudée ?

- Pas du tout ;
- Peu ;
- Complètement.

3. Évaluez l'importance accordée au personnel par l'approche processus sur une échelle de 1 à 5.

	1	2	3	4	5
Le sentiment d'être plus responsable					
L'impression d'être plus valorisé dans votre travail					
Faciliter l'exécution des tâches					
Favorise les relations interpersonnelles					

Partie 4 : Suggestions d'amélioration

Quelles sont vos suggestions pour améliorer l'utilisation de l'approche processus sur le complexe GP1Z ?

.....
.....

Table des matières

dedicace 4

Remerciment..... 5

-Resume-..... 6

-Abstract- 7

Liste Des Tableaux 9

Liste Des Figures : 10

Liste Des Abreviations 12

Sommaire 13

Introduction Generale..... 14

Introduction Generale : 1

Chapitre 1 : Fondements De L'approche Processus Et De La Norme Iso 9001 5

Introduction : 6

Section 1 : La Norme Iso 9001 : Un Cadre Pour L'excellence 7

1.1	Définition De L'iso :	7
1.2	La Norme Iso 9001 :	7
1.2.1	Qu'est-Ce Qu'une Norme ?	7
1.2.2	Explication De La Norme Iso 9001 :	8
1.2.3	Les Grandes Etapes De La Norme Iso 9001 :	9
1.2.4	Les Apports De La Norme Iso 9001v2015 :	11
1.2.5	Les Exigences De La Norme Iso 9001v2015 :	12
1.3	Explication Du Système Management De La Qualité :	14
1.3.1	C'est Quoi Un Système ?	14
1.3.2	Définition Du Management :	14
1.3.3	Définition Du Système Management De La Qualité :	15
1.3.4	Les Principes Du Système Management De La Qualité Selon La Norme Iso 9001 :2015 :	15
1.4	Le Cycle Pdca En Lien Avec La Norme Iso 9001 :	16
1.5	L'esprit De La Norme Iso 9001v2015 :	17
	Conclusion :	18
	Section 2 : Introduction A L'approche Processus	19
1	La Definition Et Concepts Fondamentaux De L'approche Processus :	19
1.1	Définition De L'approche Processus :	19
1.2	Les Concepts Fondamentaux De L'approche Processus :	20
1.2.1	C'est Quoi Un Processus ?	20
1.2.2	Les Caractéristiques D'un Processus :	21
1.2.3	Les Composantes D'une Approche Processus :	22
1.2.4	Comprendre Les Typologies De Processus :	23

1.3	La Mise En Œuvre D'une Approche Processus :	25
1.3.1	La Réalisation D'une Cartographie De Processus :	25
1.4	Choisir Les Processus Clés :	27
1.4.1	Déployer Les Objectifs Sur Les Processus Clés :	28
1.5	Manager Par Les Processus :	28
Conclusion :		30
Section 3 : Mettre En Application Les Processus Définis.....		31
1	Alignement Strategique De L'approche Processus :	31
1.1	La Définition De L'alignement Stratégique :	31
1.2	La Méthode De Hoshin Kanri :	31
1.3	Pilotage Et Déploiement De Stratégie De La Cartographie De Processus :	32
1.4	Le Déroulement Du Processus D'alignement Stratégique :	33
1.5	La Place D'alignement Stratégique Dans L'approche Processus :	34
Conclusion :		35
Conclusion Du Chapitre :		36
Chapitre 2 : La Mobilisation Du Personnel.....		37
Introduction :		38
Section 1 : Définitions Et Dimensions De La Mobilisation Du Personnel.....		39

1	Definition De La Mobilisation Du Personnel :	39
1.1	La Définition Du Mot « Mobilisation » :	39
1.2	Les Types De La Mobilisation Du Personnel :	41
1.2.1	La Mobilisation Individuelle :	42
1.2.2	La Mobilisation Collective :	43
1.2.3	La Mobilisation Organisationnelle :	47
1.3	Les Apports De La Mobilisation Du Personnel :	48
	Conclusion :	49
	Section 2 : Les Facteurs Cles Influençant La Mobilisation.	50
1	Les Leviers Organisationnels Pour Mobiliser Le Personnel :	50
1.1	Le Levier De La Vision, De La Mission, Des Objectifs Et Des Valeurs :	52
1.1.1	La Vision :	53
1.1.2	La Mission :	53
1.1.3	Les Objectifs :	54
1.1.4	Les Valeurs :	55
1.2	Le Levier De Leadership :	56
1.3	Le Levier Des Pratiques De Grh :	58
1.3.1	Pratiques D'embauche :	58
1.3.2	Développement Et Gestion Des Compétences :	59
1.3.3	Le Feed-Back Formatif :	60
1.4	Les Pratiques De Récompenses Et De Reconnaissance :	60
1.5	Le Levier De L'organisation Du Travail :	61

Conclusion :	62
Section 3 : La Relation Entre L'approche Processus Et Mobilisation Du Personnel.....	63
1 La Relation Entre L'approche Processus Et La Mobilisation Du Personnel :	63
1.1 Clarté Des Rôles Et Des Responsabilités :	63
1.1.1 Le Rôle Du Pilote De Processus :	65
1.1.2 Importance De La Clarification Des Rôles Et Des Responsabilités :	66
1.2 Amélioration De La Communication :	67
1.2.1 Promouvoir Et Communiquer :	68
1.2.2 Comment Communiquer Le Management Des Processus En Interne ?	69
1.2.3 Les Principes De A Communication :	69
1.3 Formation :	70
1.3.1 Les Différents Types De Formations :	70
1.3.2 L'importance Des Formations :	71
1.4 Communiquer Sur Les Succès, Dès Les Premiers Résultats Connus :	71
1.4.1 L'importance De La Communication Sur Les Succès :	71
1.4.2 Les Eléments Clés De La Communication Sur Les Succès :	72
1.5 La Motivation Et La Reconnaissance :	72
1.5.1 La Reconnaissance :	73
1.5.2 La Motivation :	74
Conclusion :	76
Conclusion Du Chapitre :	77
Chapitre 3 :L'apport De L'approche Processus Dans La Mobilisation Du Personnel ...	78

Introduction :	79
Section 1 : Presentation De L'organisme D'accueil	80
1 Presentation De L'organisme D'accueil :	80
1.1 La Mise En Production De :	80
1.2 Fiche Technique Du Complexe :	81
1.3 L'organisation Du Complexe Gp1.Z :	83
1.4 Situation Géographique Et Voisinage Du Complexe Gp1/Z :	84
1.5 Plan De Masse Du Complexe :	84
1.6 Le Système De Management Du Complexe Gp1.Z :	85
1.7 L'organigramme Du Département :	85
1.7.1 Le Service Management Qhse :	86
1.8 Les Objectifs Q.H.S.E Du Complexe Gp1.Z :	87
1.8.1 Présentation D'un Exemple D'objectif Q.H.S.E/Gp1.Z :	88
1.9 L'organigramme Fonctionnel Du Système Q.H.S.E :	89
1.9.1 Le Système Documentaire Aux Complexe Gp1.Z	90
Conclusion :	91
Section 2 : Presentation De L'etude Et Methodologie De Recherche	92
1 Les Outils De Collecte De Donnees :	92
1.1 L'Etude Qualitative :	92
1.1.1 L'entretien Semi-Directif :	92

1.1.2	Conception Du Guide D'entretien :.....	92
1.1.3	Déroulement De L'entretien :.....	93
1.2	L'étude Quantitative :.....	94
1.2.1	Le Questionnaire :	94
1.2.2	Les Rédactions Du Questionnaire :	94
1.3	Les Méthodes De Traitement Des Données :	95
	Conclusion :	96
	Section 3 : Traitement Et Analyse Des Resultats De L'enquete	97
1	Resultat De L'entretien :	97
1.1	Description Et Identification Du Profil De L'interviewé :	97
1.2	Analyse Des Réponses :.....	98
2	Analyse Du Questionnaire :	106
1.3	Le Tri A Plat :.....	106
1.3.1	Partie 01 : Information Générale :	106
1.3.2	Partie 02.....	109
1.3.3	Partie 03 :.....	114
3	Synthese Generale :.....	121
4	Les Limites :	125
5	Recommandation :.....	125
	Conclusion Du Chapitre :.....	127

Conclusion Generale	128
Bibliographie.....	133
Annexes	137