

Ecole des hautes études commerciales

EHEC

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

Option : Management et Entreprenariat

Thème :

**L'apport de l'accompagnement des ressources
humaines dans la mise en place d'une démarche
d'amélioration continue**

Cas : SPA CEVITAL Agro-Alimentaire Bejaia

Elaboré par :

M. Abdelghani BELLOUL

Encadreur :

Mme. Randa BEN ADDA MEGHARI

Enseignante doctorante à EHEC

4^{ème} Promotion

Juin 2017

Ecole des hautes études commerciales

EHEC

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

Option : Management et Entreprenariat

Thème :

**L'apport de l'accompagnement des ressources
humaines dans la mise en place d'une démarche
d'amélioration continue**

Cas : SPA CEVITAL Agro-Alimentaire Bejaia

Elaboré par :

M. Abdelghani BELLOUL

Encadreur :

Mme. Randa BEN ADDA MEGHARI

Enseignante doctorante à EHEC

4^{ème} Promotion

Juin 2017

Dédicaces

A mes très chers parents

A ma grande mère

A mes frères

A mes sœurs

A toute la famille BELLOUL

Et à tous ceux qui ont pris place dans mon cœur.

Abdelghani.

Remerciements

Je tiens à remercier dans un premier temps le dieu, tout puissant de m'avoir accordé santé et courage pour accomplir ce modeste travail.

Au terme de ce travail

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude et mes plus vifs et sincères remerciements à toute personne qui a contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail de recherche.

En particulier :

A mon encadreur Mme. BEN ADDA MEGHARI Randa pour son suivi et son soutien tout au long de notre travail de recherche.

Je tiens aussi à remercier vivement tous les équipes de deux directions QHSE et DRH, pour leurs accueils chaleureux et leurs conseils et orientations pour la réussite de ce travail & spécialement :

- ❖ Mme. BEZOUH Noura, Auditrice et Formatrice Qualité
- ❖ M. ZIANI Malik, Chef Département QHSE
- ❖ M. OULAAARBI Laarbi, Directeur Ressources Humaines

Enfin, je remercie tous les enseignants de l'Ecoles des Hautes Etudes Commerciales Kolea.

Merci.

Liste des Figures

Index	Titre des schéma / Figure	Page
I.1	Le plan de formation	21
II.1	La démarche qualité	33
II.2	Le diagramme de PARETO	39
II.3	Le diagramme d'Ishikawa (cause-effet)	40
II.4	La roue de la qualité ou PDCA	42
II.5	Structure de ISO 9001.version 2015	45
III.1	Courbe représentant l'évolution de l'effectifs	63
III.2	La répartition de l'échantillon par genre	74
III.3	L'âge des enquêtés	75
III.4	Ancienneté des enquêtés	76
III.5	Représentation graphique des résultats de la Q1	77
III.6	: Représentation graphique des résultats de la Q2	78
III.7	Représentation graphique des résultats de la Q3	79
III.8	Représentation graphique des résultats de la Q4	80
III. 9	Représentation graphique des résultats de la Q5	81
III.10	Représentation graphique des résultats de la Q6	82
III.11	Représentation graphique des résultats de la Q7	83
III.12	Représentation graphique des résultats de la Q8	84
III.13	Représentation graphique des résultats de la Q9	85
III.14	Représentation graphique des résultats de la Q10	86
III.15	Représentation graphique des résultats de la Q11	87
III.16	Représentation graphique des résultats de la Q12	88

Liste des Tableaux

Numéro	Titre de Tableau	Page
I.1	Le déroulement d'une séance de coaching	27
II.1	Les outils qualité et leurs fonctions principales	38
III.1	Evolution annuelle de l'effectifs.	63
III.2	La répartition de l'échantillon par genre	74
III.3	L'âge des enquêtés.	75
III.4	Ancienneté des enquêtés.	76
III.5	Amélioration de rendement.	76
III.6	Accompagnement (formation/ coaching).	77
III.7	La politique de formation de l'entreprise.	78
III.8	Les besoins en formation continue.	79
III.9	Les critères d'envoi en formation.	80
III.10	Lieu de formation.	81
III.11	Niveau de satisfaction de ces formations.	82
III.12	Le besoin d'être accompagné.	83
III.13	La perception d'être coaché.	84
III.14	La présence des activités d'apprentissage	85
III.15	Le degré d'engagement de l'entreprise dans l'accompagnement de sa RH.	87
III.16	Le degré de connaissance de la notion l'amélioration continue.	88

Liste des Abréviations

Abréviation	Signification
AC	Amélioration continue
AMDEC	Analyse des modes de défaillances, de leurs effets et leur criticité
CLEAR	Contract, listen, explore, action, review
DAC	Démarche d'amélioration continue
DRH	Direction ressources humaines
FRH	Fonction ressources humaines
GC	Gestion des carrières
GP	Gestion de personnels
GP	Gestion prévisionnelle
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et compétences
GRH	Gestion des ressources humaines
HACCP	Hazard Analysis Critical Control
ISEOR	L'institut de socio-économie des entreprises et organisations
ISO	Organisation internationale de normalisation
MRH	Management des ressources humaines
PDCA	Planifier, Dérouler, Contrôler, Améliorer
PF	Politique formation
PF	Plan de formation
QHSE	Qualité hygiène sécurité environnement
QQOCQP/C	Quoi, Qui, Ou, Comment, Quand, Pourquoi, combien
RH	Ressources humaines
SM	Système management
SMQ	Système de management qualité
SP	Service personnel
SPA	Société par action
SRH	Service ressources humaines

Résumé

Compte tenu de l'importance accordée aux ressources humaines, devenues une ressource indispensable, déterminante de la stabilité et la durabilité des entreprises, la présente recherche s'intéresse à l'apport d'accompagnement des ressources humaines dans la mise en place d'une démarche d'amélioration continue

Le progrès, ou plus exactement l'amélioration au sein de l'entreprise, est nécessairement liée à la capacité des ressources humaines à se remettre en cause quotidiennement. De ce fait, la démarche d'amélioration continue se présente comme l'un des concepts qui gagne de plus en plus de terrain au sein des entreprises, sa mise en œuvre au sein d'une entreprise fera l'objet de notre problématique, en se basant principalement sur la formation et le coaching.

Le but de cette étude est de définir l'importance de la mise en place d'une démarche d'amélioration continue dans un cas d'entreprise : **SPA CEVITAL** agro-alimentaire, et s'interroger sur la qualité comme un concept organisationnel (fonction transversale) et dans quelle mesure l'accompagnement des ressources humaines génère une installation de la logique d'amélioration dans le cadre d'une démarche qualité.

Mot clés : Ressources humaines, Accompagnement, Formation, Coaching, Démarche qualité, Amélioration continue.

Abstract

Given the importance placed on human resources, which has become an essential resource, which is crucial for the stability and sustainability of enterprises, this research focuses on the contribution of human resources to Continuous improvement process.

Progress, or, more accurately, improvement in the company, is necessarily linked to the capacity of this resource to challenge itself on a daily basis. As a result, the continuous improvement approach is one of the concepts that is gaining more and more ground in companies, but the problem that is associated with this theme is mainly its implementation within a company.

The aim of this study is to define the importance of implementing a continuous improvement approach in an enterprise case: SPA CEVITAL agro-alimentaire, and to question quality as an organizational concept (transversal function) And to what extent the accompaniment of human resources generates an installation of the logic of improvement as part of a quality approach.

Key words: Human resources, Coaching, Training, Quality approach, Continuous improvement.

Sommaire

Sommaire

Introduction Générale	01
Chapitre I : La gestion des ressources humaines	05
Section 1 : la gestion des ressources humaines, concepts généraux.....	06
Section 2 : l'accompagnement, une bonne pratique de la GRH.....	13
Chapitre II : L'amélioration continue au sein de l'entreprise	30
Section 1 : les dynamiques d'amélioration continue.....	31
Section 2 : l'acteur humain, comme levier de stimulation d'amélioration continue.....	45
Chapitre III : L'apport de l'accompagnement des ressources humaines dans la mise en place d'une démarche d'amélioration continue	58
Section 1 : présentation de SPA CEVITAL agro-alimentaire.....	59
Section 2 : présentation de l'étude et les résultats.....	65
Conclusion générale	94

Introduction Générale

Introduction générale

Les entreprises qui réussissent aujourd'hui le changement vers la culture de la performance et de l'excellence, investissent de plus en plus dans le management des ressources humaines qui s'avère désormais la principale richesse et la pérennité de l'entreprise.

La prise en compte de l'homme comme ressource indispensable et centrale dans l'entreprise et comme facteur essentiel de performance, entraîne la reconsidération et la revalorisation de la ressource humaine sur différents plans, notamment celui lié à son implication, sa motivation et son accompagnement afin de stimuler le développement de cette ressource dite « déterminante » de la stabilité et la durabilité des entreprises.

Le progrès, ou plus exactement l'amélioration au sein de l'entreprise, est nécessairement liée à la capacité de cette ressource à se remettre en cause quotidiennement, de ce fait la démarche d'amélioration continue se présente comme l'un des concepts qui gagne de plus en plus de terrain au sein des entreprises, mais la problématique qui s'associe à cette thématique est principalement sa mise en œuvre au sein d'une entreprise.

Cette démarche agit à la fois sur l'agilité de l'entreprise et sa réactivité, en prenant en compte les nouvelles exigences des clients internes et externes, les mouvements et le changement de l'environnement. Il est donc nécessaire aux entreprises d'intégrer et de mettre en place une dynamique d'amélioration continue.

La qualité, ce présente alors pour l'entreprise comme outil indispensable pour intégrer ce concept ainsi, répondre aux exigences des clients et celles de son environnement. La norme, notamment l'ISO 9001 est l'un des mécanismes qui prend l'amélioration continue comme règle essentielle pour le mettre en œuvre et l'intégrer dans le fonctionnement de l'entreprise.

Les ressources humaines ou les acteurs de la qualité doivent arriver à se positionner comme de véritables relais dans l'évolution de l'entreprise. L'agilité et la capacité à se remettre en cause en continue est une nécessité pour assurer sa pérennité sinon elle est condamnée à une désuétude permanente. Il faut alors trouver des leviers permettent à la fois de stimuler cette dernière, mais également de créer une dynamique de groupe afin d'être le plus efficient et efficace possible.

Introduction générale

Pour cela l'idée primordiale, de notre recherche se base sur l'examen de la nature des rapports existants entre l'accompagnement des ressources humaines et la démarche d'amélioration continue au sein de l'entreprise.

Notre travail de recherche a pour objectifs de : définir l'importance de la mise en place d'une démarche d'amélioration continue dans un cas d'entreprise : CEVITAL agro-alimentaire, présenter un état des lieux complet sur la pratique de la gestion des ressources humaines et s'interroger sur la qualité comme un concept organisationnel (fonction transversale) qui implique toutes les composantes structurelles et dans quelle mesure l'accompagnement des ressources humaines génère une installation de la logique d'amélioration cela dans le cadre d'une démarche qualité.

Nos motivations pour le choix de ce thème reviennent essentiellement à deux raisons principales. La première consiste à élargir nos connaissances managériales en générale et en management de la qualité en particulier. La seconde raison consiste à attirer l'attention des entreprises algériennes sur l'importance et l'apport de l'accompagnement des ressources humaines dans la mise en place une démarche d'amélioration continue.

Dans le but de concrétiser ces notions, nous avons choisi CEVITAL agro-alimentaire, comme un terrain d'investigation pour son aspect commercial, sa démarche qualité, et sa position concurrentielle qui lui procure le nom de leader national de la production agro-alimentaire.

. La problématique sur laquelle se focalise notre étude et à laquelle nous tenterons de répondre est la suivante :

« *Quel est l'apport de l'accompagnement des ressources humaines dans la mise en place d'une démarche d'amélioration continue au sein de l'entreprise CEVITAL ?* »

Afin de répondre à cette problématique, nous avons jugé approprié de formuler les sous questions suivantes :

- Comment l'entreprise CEVITAL encourage-t-elle l'implication du personnel dans la mise en œuvre des actions d'amélioration ?
- Quels sont les facteurs clés de succès pour réussir la mise en place d'une démarche d'amélioration continue ?

Introduction générale

- Dans quelle mesure les acteurs au sein de CEVITAL stimulent-ils la dynamique d'amélioration continue au sein de l'entreprise ?

Afin de répondre à ces questionnements, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

- **H₁**: la formation est l'un des leviers qui stimule les dynamiques d'amélioration continue.
- **H₂**: les bonnes pratiques en matières de ressources humaines notamment l'accompagnement constitue un véritable levier de la mise en place et la réussite d'une démarche d'amélioration continue..
- **H₃** : L'action d'accompagner et d'impliquer les acteurs de l'entreprise constitue un véritable investissement sur la stimulation de l'action d'amélioration.

Afin de mener à bien notre recherche, nous nous sommes basés sur la démarche déductive quant à l'épistémologie en faisant recours d'une part, à la recherche documentaire et d'autre part, à la triangulation du moment que nous avons réalisé deux études complémentaires, une étude qualitative auprès des responsables des directions de l'entreprise, et une étude quantitative auprès de ses employés cadres.

Notre travail est divisé en trois chapitres, le premier chapitre s'agit d'une revue de littérature sur la gestion des ressources humaines afin d'exposer en premier lieu les fondamentaux de la GRH, ensuite nous nous intéressons à l'accompagnement comme une bonne pratique de la gestion des ressources humaines qui se réalise par la formation et le coaching.

Le deuxième chapitre a pour but de présenter en premier lieu l'amélioration continue, par la suite, nous traiterons l'acteur humain comme levier de stimulation des actions d'amélioration.

Le troisième chapitre s'agit d'une étude pratique en entreprise. Il est divisé en deux sections, en premier lieu la présentation de SPA CEVITAL agro-alimentaire et, en deuxième lieu, nous procédons à une enquête sur le terrain suivie par une analyse et une discussion des résultats qui nous permettra de proposer des suggestions.

Chapitre I :
La gestion des ressources humaines

Chapitre I : La Gestion Des Ressources Humaines

Introduction du chapitre

Pour faire face à un environnement où la concurrence est rude, l'entreprise doit se tourner vers ses ressources humaines ; qui est considérée comme étant le moteur essentiel de création de la richesse et aussi un atout de différenciation face à la concurrence. Une entreprise, consciente ainsi de l'importance de l'homme au travail, doit se gérer de l'implication de ses employés.

La prise en compte de l'homme comme ressource indispensable et centrale et comme moyen essentiel de création de la performance, entraîne la reconsidération et la revalorisation de la RH sur différents plans, notamment l'accompagnement qui est reconnue de nos jours comme le noyau du développement des performances humaines.

Dans ce chapitre, nous allons nous intéresser à l'exposition du concept gestion des ressources humaines, il est subdivisé en deux sections, dans la première nous allons aborder des généralités sur la GRH ainsi ses différentes pratiques, et la deuxième nous allons essayer de décortiquer la notion d'accompagnement comme une bonne pratique de la GRH ainsi que la formation et le coaching comme méthodes d'accompagnement.

Chapitre I : La Gestion Des Ressources Humaines

Section 1 : concepts généraux sur la gestion des ressources humaines

Afin de palier à la complexité que représente le concept de la GRH, nous avons tenté tout au long de cette section d'une part, de résumer ses généralités tels que la définition, missions et objectifs et d'autre part de bien cerner et clarifier les pratiques de la GRH.

1.1.Définition de la gestion des ressources humaines :

La diversité d'ouvrages en la matière offre un grand éventail du choix au lecteur quant à la définition de la GRH. Nous avons choisi les trois définitions suivantes :

Définition 1 : *« la GRH consiste en des mesures (politique procédures, etc.) et des activités (recrutement, formation etc.) impliquant des ressources humaines visant à une efficacité et une performances optimales de la part des individus et de l'organisation. »¹*

Définition 2 : *« la GRH peut être définie comme étant « une discipline des sciences sociales consistes à créer et à mobiliser des savoirs variés utiles aux acteurs et nécessaire pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations. »²*

Définition 3 : *« la GRH se présente comme l'ensemble des politiques des mesures, quelles que soient leur forme, dont le centre et l'homme au travail, de son recrutement au contrôle de son activité, en passant par sa gestion prévisionnelle ou quotidienne et des modes de communication qui le relie à l'entreprise. »³*

D'une manière générale, nous pouvons dire que la GRH est une pratique qui cherche à obtenir la meilleure adéquation possible entre les besoins d'une organisation et ses RH. Cette recherche s'effectue :

D'une part, sur le plan quantitatif (effectifs), en s'efforçant de réduire les situations de sureffectif ou de sous-effectif. D'autre part, sur le plan qualitatif (les compétences et les motivations), en s'efforçant de réduire les situations de qualification inadaptée, et en s'attachant

¹ SEKIOU, (L) et autres : *« la gestion des ressources humaines », 2^{ème} éd, de Boeck université, Bruxelles, 2001, p.10.*

² CADIN (I), GUERIN (F) et PIGEYRE (F) : *« gestion des ressources humaines », éd, DUNOD, paris, 2002, p.4.*

³ BOYER, (L) et EQUILEY (N) : *« Le Vade Mecum du DRH », éd EMS, Caen, 1999, p.10.*

Chapitre I : La Gestion Des Ressources Humaines

à ce que les motivations et les projets des agents ne se trouvent pas en inadéquation avec ceux qui sont requis par leurs situations de travail actuelles ou futures.

1.2.Historique de la gestion des ressources humaines :

La fonction ressources humaines (FRH) est née de la problématique de l'intégration du facteur humain dans les organisations. Placée aujourd'hui au cœur de nombreux paradoxes : les organisations exigent toujours plus d'efforts de la part des employés, mais précarisent davantage les conditions de travail ; les professionnels en RH doivent souvent gérer des problèmes dans la situation d'urgence, alors que l'expérience montre qu'il est plus efficace de remettre des solutions en perspective ; les décisions sont souvent d'ordre économiques, mais pas nécessairement synonymes de progrès durable pour les employés ; les nouvelles formes de management cohabitent avec le taylorisme et ses hiérarchies pyramidales, ses lourdeurs bureaucratiques, la démotivation des employés.

La fonction « personnel » a émergé lentement dans la première moitié du 20^{ème} siècle, s'est professionnalisée dans la seconde moitié, et devenue FRH et reconnue comme une fonction stratégique à la fin du siècle.

A. Emergence de la gestion des ressources humaines :

Au début de l'époque industrielle, Les employeurs embauchaient une main d'œuvre nombreuse non-spécialisée, les méthodes de travail étaient empiriques, et le rendement de la main d'œuvre était faible. Vers 1880, Frédéric W. TAYLOR¹ (un ingénieur de la sidérurgie, devenu consultant) qui, par ses expériences et ses études de temps et de mouvements, a pu démontrer que l'on pouvait accroître l'efficacité du travail des salariés dans le but d'augmenter la productivité par² :

- la parcellisation des tâches ou la spécialisation ;
- l'amélioration de la formation des salariés ;
- l'exploitation maximum de la force de travail.

¹ Est un ingénieur et économiste américain (1856,1915) ; promoteur le plus connu de l'organisation scientifique du travail (O.S. T).il réalisa la première pratique du temps d'un travail.

² BELGHANAMI, (W.N) : « *la GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise* », mémoire de magister en management, université d'Oran,2014. p.25.

Chapitre I : La Gestion Des Ressources Humaines

A cause du développement du taylorisme et des débuts de la syndicalisation, les « services de personnel » sont apparus en 1912. Ces services avaient pour rôle de :

- Entretenir des relations avec les syndicats ;
- Administrer les droits des salariés et les adapter aux progrès technologiques ;
- Régler les problèmes d'évaluation, de rémunération et de communication.

B. La découverte du facteur humain et la naissance de l'école des relations humaines :

Au début de la décennie 1930, un psychologue américain, ELTON MAYO, a conduit des expériences pour mesurer l'impact des conditions de travail sur la productivité, ces expériences ont donné naissance au courant des relations humaines¹.

Le comportement des employés au travail et l'influence du groupe sur les comportements individuels constituent un axe majeur des recherches de l'école des relations humaines. E. MAYO, après ses expériences, tire les conclusions suivantes :

L'être humain ne peut être assimilé à un outil de travail ni une machine. Il n'est pas guidé par le seul appât du gain. Aussi, les incitations financières ne peuvent constituer à elles seules une motivation. L'importance des éléments d'ordre affectif et émotionnel et leur lien avec la productivité. La satisfaction au travail devient déterminante pour une plus grande efficacité.

L'intérêt que l'on peut manifester aux employés ainsi que le sentiment de respect provoque au retour un regain de motivation et d'intérêt pour leur travail.

Après 1945, les SP ont connu une évolution grâce à : la mise sur pied de plus grandes industries avec une administration plus complexe ; l'amélioration des conditions de travail des salariés ; la spécialisation du travail et ses effets sur les salariés ; le développement de la législation sociale ; l'action des syndicats ; les progrès technologiques...

De nombreux chercheurs, tel que MASLOW et HERSBERG, ont poursuivi le travail de E. MAYO, ce qui a permis, après 1950, aux SP de donner plus d'attention aux motivations des

¹ CADIN (I), GUERIN (F) et PIGEYRE (F) : Op.cit., p.12.

Chapitre I : La Gestion Des Ressources Humaines

salariés, aux besoins et satisfactions de l'individu au travail, à la santé psychologique, à la communication et à la participation.

C. Professionnalisation de la fonction ressources humaines¹ :

Les décennies 1960-1970 ont connu une expansion de la FRH grâce à :

- L'accroissement de la législation gouvernementale à partir des données sur le personnel fourni par les organisations,
- l'expérimentation de nouvelles techniques de GRH, le développement des sciences du comportement.

Les responsables des services des RH se préoccupent davantage des aspects de satisfaction et de motivation des salariés.

Après 1970, la GRH commence à se professionnaliser. Les entreprises se réfèrent encore à la (GP) orientée sur les aspects techniques mais davantage à la GRH à cause de la place importante qu'elle accorde au management culturel et aux dimensions psychosociologiques de l'organisation. C'est ainsi que le terme GP est peu à peu délaissé pour laisser place au terme GRH.

Le rôle de la GRH se transforme donc et les SRH ont le même statut que les autres fonctions (finances, production...) dans l'entreprise. Le gestionnaire du personnel accède aux responsabilités les plus élevées dans la hiérarchie, participe au processus décisionnel et à l'élaboration des stratégies de l'organisation.

Les années actuelles sont marquées par un très profond renouvellement des approches et des pratiques dans les grands domaines de la GRH. Pour contribuer significativement à la création de la valeur, la FRH progresse un comme partenaire stratégique, acteur du changement et expert administratif.

1.3. Les objectifs de la gestion des ressources humaines :

La GRH a pour but d'assurer la meilleure adéquation possible entre les besoins et les RH. Elle est essentielle au bon fonctionnement de l'établissement. Pour cela, ce dernier vise à

¹ SEKIOU, (L) et autres : *Op.cit.*, pp 10.12.

Chapitre I : La Gestion Des Ressources Humaines

l'amélioration générale des conditions de GRH et des conditions de participation du personnel pour sa survie.

Par ailleurs, nous pouvons englober les objectifs principaux de la GRH dans les ensembles suivants¹ :

- **Attirer** : il s'agit d'attirer vers l'organisation le nombre suffisant de personnes compétentes ayant de l'expérience ;
- **Conserver** : cela se fait par soutien à la gestion des carrières, la promotion interne afin de pouvoir intéresser les travailleurs ;
- **Développer** : l'organisation se voit obliger de consacrer un budget pour le développement des compétences de son personnel et cela par la formation ;
- **Motiver et satisfaire** : on peut motiver les travailleurs par plusieurs façons comme la rémunération (après l'évaluation des performances, la rémunération se fait au mérite), la communication (en organisant des rencontres fréquentes entre les employeurs et les représentants des salariés), aussi il faut insister sur la santé et la sécurité au travail en cherchant à réduire les accidents du travail ;
- **Etre efficace** : tous les objectifs précités convergent vers une plus grande efficacité de l'organisation et des travailleurs.

Cette efficacité se traduit par : l'embauche et la conservation des personnes qualifiées et compétentes ; l'atteinte d'un haut niveau de performance, aussi la production de qualité, l'absentéisme et la qualité de vie au travail.

1.4. Les missions de la gestion des ressources humaines²:

La GRH a pour missions de :

- Garantir le respect des règles légales, conventionnelles et internes ;
- Gestion de l'emploi (gestion prévisionnelle de l'emploi, programme de recrutement, analyse des postes...) ;
- Gestion des rémunérations (grille des salaires, intéressement et participation...) ;
- Gestion de la formation (identification des besoins de formation, réalisation du plan de formation...) ;

¹Ibid., p.25.

² Ibid., p.35.

Chapitre I : La Gestion Des Ressources Humaines

- Assurer la circulation de l'information sur l'entreprise, le personnel, l'évolution technologique... (par le biais des réunions d'information, brochures d'accueil, audiovisuels...);
- Améliorer les outils et les procédures de communication interne ;
- Motiver et satisfaire les salariés ;
- Améliorer les conditions de travail et de vie dans l'entreprise.

1.5. Les enjeux de la gestion des ressources humaines :

Historiquement, les premiers enjeux de la GRH étaient de « gérer le social »¹, autant pour l'entreprise que pour ses salariés. L'évolution de l'environnement international et du contexte socio-économique national a considérablement modifié ses ambitions. Sa mission s'est simplifiée pour répondre à de nouveaux enjeux qui se traduit par :

- Le développement nécessaire et constant de la compétitivité de l'entreprise : la GRH doit intégrer les préoccupations économiques et sociales. Devenue une donnée majeure de la stratégie de l'entreprise, elle concerne tout le management.
- L'accompagnement du changement caractérisé par des nouvelles exigences, comme :
 - La (re) découverte du client et la satisfaction de ses demandes ;
 - La recherche de résultat qui implique une nouvelle culture du travail ;
 - La maîtrise des processus et des interactions au sein de l'organisation.

La GRH voit ainsi son domaine s'élargir à ²:

- La culture de l'entreprise et aux valeurs qui la fondent ;
- La gestion des compétences individuelles et collectives (au sein d'équipes) ;
- L'organisation, la répartition des rôles, et la maîtrise des processus ;
- La maîtrise du développement des capacités de mobilisation et d'engagement (leadership) des responsables ;
- L'optimisation du système de rémunération ;

Par ailleurs, « l'air du temps » tout comme l'évolution des technologies a amené des changements important dans le domaine des RH on peut citer en particulier :

¹BOYER, (L) et EQUILBRY (N) : « *G.R.H. nouvelles pratiques* », éditions, Ems, management et société, Caen, 2003, pp.24.26.

² Ibid., p.30.

Chapitre I : La Gestion Des Ressources Humaines

- Le développement des systèmes d'information (entreprise en réseau, logiciels spécialisés...).
- Un effort constant de décentralisation, qui se traduit, en matière de GRH, par le transfert des responsabilités de MRH vers l'encadrement (les managers), les personnels de la FRH mettant à leur disposition leur expertise, leur aide et leur assistance.

1.6. Les pratiques de la gestion des ressources humaines :

La mise en place de certaines pratiques au sein des entreprises comme le processus de recrutement, la rémunération, la planification des carrières, l'évaluation des rendements (appréciation du personnel) ; la formation, la diffusion des informations, relèvent de la GRH. Bien qu'il existe plusieurs approches visant à définir et à répertorier les diverses pratiques RH. Notre analyse portera sur les pratiques dites traditionnelles énumérées ci-dessus et de nouvelles pratiques telles la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

1.6.1. La gestion prévisionnelle des emplois et compétences

A. Définition de la GPEC :

plusieurs définitions peuvent être présentées, nous citons exclusivement celle de PALIER.A et GILBERT.P, selon laquelle « *la GPEC est une démarche ingénierie des ressources humaines qui consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler des politiques visant à réduire de façon anticipée les écarts entre besoins et les ressources de l'entreprise tant sur un plan quantitatif « effectifs » que sur le plan qualitatif « compétences », cette réflexion s'inscrit dans le plan stratégique de l'entreprise* »¹.

CITEAU.J.P de son côté, a défini la GPEC comme étant « *l'essentiel de la démarche engagée par l'entreprise et les actions visant à assurer en permanence l'adéquation emplois-ressources* »².

De ces deux définitions précédentes, nous pouvons dire que la GPEC est une démarche qui consiste à prévoir les RH réclamées par l'entreprise au futur et préciser les RH dont elle dispose au présent dans le but de minimiser les écarts entre besoins et ses exigences.

¹ WEISSE, (D) : « *Ressources Humaines* », 3^{ème} édition, édition d'organisation, paris, 2002, p.338.

² CITEAU, (J.P) : « *GRH, principes généraux et cas pratiques* », 4^{ème} édition, édition Armand Coline, paris, 2003, p.58.

Chapitre I : La Gestion Des Ressources Humaines

Cependant, nous pouvons l’appréhender et la définir à travers la définition explicite des parties qui la composent. Néanmoins, certains concepts clés se rattache étroitement la démarche globale de la GPEC. Nous tenons à dresser les définitions explicites de chaque concept.

A.1. La gestion prévisionnelle :

La GP peut être perçue comme une réflexion sur les moyens permettant de réduire l’écart entre les besoins de l’organisation (en termes de compétences requises nécessaires pour pouvoir atteindre un certain nombre de résultats fixés) et les RH disponibles (emploi)¹. Cette réflexion analyse de façon assez précise :

- Les ressources actuellement disponibles ;
- Les ressources humaines nécessaires à moyen terme ;
- Les besoins actuels en emplois ;
- Les besoins futurs en emplois.

A.2. Les emplois² :

Un emploi n’est pas figé dans le temps, il est né, il évolue, et il disparaît. Il est donc important :

- De le définir concrètement ;
- De le gérer ;
- D’anticiper son évolution dans le temps ;
- D’analyser l’impact de son évolution sur l’organisation de travail ;
- De faire évoluer en permanence la structure en fonctions des évolutions des méthodes de travail.

A.3. Les compétences :

« La compétence est un ensemble de savoirs, savoir-faire, et de savoir-être qui sont définis dans l’exercices d’un emploi ou d’un métier, dans une situation d’activité donnée »³.

¹Ibid., p.60.

² Ibid, p.63.

³Ibid., p.65.

Chapitre I : La Gestion Des Ressources Humaines

La compétence est un processus qui permet à un agent, en situation professionnelle, de mobiliser dans l'action un certain nombre de ressources (connaissance, savoir-faire, techniques, aptitudes ...) combinées de façon spécifique afin de produire une performance prédéfinie.

B. L'intérêt de GPEC :

La GPEC d'une grande valeur, elle apparait comme nouvel outil de gestions de marché interne de travail. Elle peut permettre à la fois de ¹

- Gérer les mobilités transversales, qui ne soient plus prisonnières de l'ancienne filière professionnels, la rigidité de leur définition et de mode de progressions en leur sein.
- Anticiper sur les compétences futures (du fait par exemple d'évolutions technologiques prévisibles), de manière à prévoir des programmes de formations et/ou des parcours professionnels qui permettent de faire évoluer les compétences présenter en directions de ces compétences futures.

Par ailleurs, la GPEC présente de multiples intérêts substantiels pour les entreprises ainsi que pour les salariés, dans ce suit, nous allons détailler ceux qui sont reliés aux entreprises pour passer, en suite, à ceux qui sont au profit de l'employé :

Toutes les entreprises ont des intérêts lors de l'anticipations de leurs besoins en emplois et en compétences, celle-ci profitent davantage de la GPEC pour² :

- Préparer les départs en retraite des salariés expérimentés
- Répondre à des difficultés de recrutement
- Fidéliser les salariés
- Travailler sur l'évolutions professionnelle, la gestion de carrières

Les salariés de leurs parts profitent eux aussi davantage de la GPEC. Celle-ci, leur offre plusieurs opportunités que ces derniers peuvent saisir pour qu'ils puissent :

- Renforcer leurs compétences en fonction de leurs métiers
- Reconnaître leurs compétences acquises
- Prendre conscience des possibilités d'évolutions et de mettre en ouvre
- Disposer d'arguments concrets et partagés dans le cadre du dialogue avec l'employeur.

¹Ibid., p.66.

² Ibid., p.67.

1.6.2. Le recrutement :

Il faut tout d'abord savoir que le processus de recrutement dans l'entreprise constitue l'un des principaux leviers de la main d'œuvre.

A. Définition :

Selon Pierre LOUART, « *On appelle recrutement le processus qui consiste à choisir entre divers candidats, en vue d'un poste de travail qu'on a jugé de créer, de maintenir ou de transformer* »¹.

B. Les objectifs du recrutement :

Les principaux objectifs visés par le recrutement sont les suivants :

- Elaborer des moyens et des techniques qui permettent à l'organisation de trouver des candidats de qualité où qu'ils se trouvent ;
- Contribuer à l'établissement de programmes spécifiques pour différents services de l'organisation ;
- Augmenter le nombre d'effectifs pour assurer une meilleure qualification.

1.6.3. La gestion des carrières :

Nous comprenons par carrière le métier, la profession rattachée à des étapes successives ou parallèles au cours de la vie active d'une personne.

A. Définition de la gestion des carrières :

Quant à la GC c'est : « *L'ensemble d'activités entreprises par une personne pour introduire, orienter et suivre son cheminement professionnel de façon à lui permettre de développer ses aptitudes, habiletés et compétences.* »²

Ce genre de gestion s'impose dans la GRH car elle contribue à la satisfaction de ses besoins.

¹PIERRE, (L) : « *Gestion des ressources humaines* », Editions Eyrolles, Paris, 1994, p. 109.

²SEKIOU, (L) et autres : Op.cit., p. 367.

B. Les objectifs de la gestion des carrières :

La GC est utile pour les individus et pour les entreprises, elle permet d'atteindre les objectifs suivants :

- Développer des ressources humaines qualifiées pour des promotions ;
- Réduire le roulement du personnel ;
- Diminuer le risque de sous-utilisation ou de mal utilisation des ressources humaines ;
- Satisfaire les besoins des ressources humaines (reconnaissance, accomplissement...) ;
- Améliorer la flexibilité humaine de l'entreprise ;

D'une manière générale, la GC ou le développement du potentiel humain de l'entreprise vise à atteindre le meilleur équilibre possible entre les besoins en hommes des structures, les attentes à l'égard du travail et les aspirations du personnel.

1.6.4. Evaluation des performances :

A. Définition de L'évaluation de la performance du personnel :

L'évaluation de la performance est « *une activité de la GRH qui consiste à porter un jugement global et objectif sur un salarié quant à l'exercice de ses taches pendant une période déterminée dans une organisation, en prenant appui sur des critères explicites et des normes établies* »¹.

De cette définition, nous pouvons peut dire que l'évaluation de la performance permet d'évaluer la performance d'un salarié afin de le comparer soit à une norme établie, soit à la performance d'autres salariés qui occupent des postes équivalents.

Cette évaluation permet par la suite au SRH de déterminer différents plans de formation des salariés et de prendre plus efficacement des décisions administratives (promotion, rémunération...).

B. Les objectifs de l'évaluation de la performance :

L'évaluation joue un rôle important dans plusieurs programmes de la GRH. Les objectifs de l'évaluation en ce qui concerne l'employé peuvent se résumer par ces quelques points :

¹Ibid. P.304.

Chapitre I : La Gestion Des Ressources Humaines

- Connaître ses responsabilités et les attentes de l'employeur ;
- Savoir exactement sur quels critères et selon quelles normes il est évalué ;
- Savoir ce que son supérieur pense de son rendement, de son comportement général ;
- Connaître et discuter des possibilités de progresser dans l'entreprise ;

1.6.5. La rémunération :

La rémunération est l'un des moyens qu'une organisation possède pour motiver et retenir ses meilleurs éléments et attirer de nouveaux candidats à rejoindre ses effectifs. Elle peut être définie comme étant « *Comme étant une rétribution suffisante et équitable aux yeux des salariés en échange de leur contribution en terme de travail.* »¹

Elle est aussi « *l'ensemble des ressources financières données aux salariés en rétribution de leurs activités professionnelles* »²

Une politique de rémunération se doit d'être à la fois³ :

- **Équitable** : Pour ne pas créer le sentiment d'injustice, donc il faut tenir compte de l'importance des fonctions, responsabilités et aussi les niveaux de performance dans l'entreprise ;
- **Compétitive** : par rapport au marché, cela pourra éviter deux excès :
 - Une rémunération trop élevée implique une masse salariale défavorable à la concurrence ;
 - Une rémunération trop faible a pour conséquence la fuite des meilleurs membres vers des salaires plus attractifs.
- **Stimulante** : la rémunération est stratégique dans le sens où elle peut orienter l'effort en direction des priorités de l'entreprise ;
- **Flexible** : la rémunération doit rester flexible et adaptable afin de pouvoir mettre les ajustements nécessaires d'une période à une autre

1.6.6. La formation : elle fera l'objet de la section suivante.

¹Barraud (J), et autres : « *Fonction ressources humaines* », Edition Dunod, Paris, 2000, p 48.

²PIERRE, (L) : Op.cit., P 265.

³VIARGUES, (J.L) : « *Manager les homme* », Editions d'Organisation, Paris, 1999, p.76.

Section 2 : l'accompagnement, une bonne pratique de la gestion des ressources humaines

Après avoir analysé les notions de base de la GRH, l'objet de de cette section et de mettre en relief la notion l'accompagnement qui renvoie aux multiples manières de concevoir et de définir les capacités individuelle ou collectifs de mobilisation dans l'action, des connaissances, savoirs et comportements condition de l'efficacité humaines en situation de travail.

2.1. L'usage de la notion d'accompagnement aujourd'hui¹ :

Accompagnement est en train de devenir un mot-valise. Il est utilisé sans effort de caractérisation, en extension, le manque de travail épistémologique sur le sens de l'accompagnement (selon les usage ordinaires) et non pas comme un concept (en le référant à un modèle et à des théorie), des dispositifs comme la relation d'aide, le tutorat, la formation et d'autre exemples pour lesquels « accompagnement » n'est pas discriminant.

Les bonnes pratiques en situation d'accompagnement, en trouvent la formation, et le coaching. La formation est une des activités centrales de la GRH, elle permet de faire face à l'évolution rapide et efficace des pratiques professionnelles.

2.2.La formation :

Pour que les salariés travaillent pour leur compte et le compte de l'entreprise, ils doivent savoir leurs objectifs et les objectifs de l'entreprise. Il faut également qu'ils puissent s'adapter à n'importe quelle situation et n'importe quel changement qui arrive soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, mais cette étape n'arrive pas au hasard, l'entreprise doit former ses ouvriers pour que ces derniers soient à la hauteur des attentes de l'entreprise. La formation a été adoptée par les entreprises du fait qu'elle répond à leurs besoins, contribue à l'atteinte de leurs objectifs, et permet d'optimiser leurs rendements.

2.2.1. Définition de la formation :

Selon SEKIOU la formation est « *un ensemble d'action, des moyens, des techniques et de des supports planifiés à l'aide desquels les salaries sont incités à améliorer leur connaissances, leur comportements, leur attitudes, leur habilités et leur capacité mentales,*

¹www.emaccompagnement.org. (Consulté le 22/03/2017 à 10 :04).

Chapitre I : La Gestion Des Ressources Humaines

nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures»¹

Selon LOUART Pierre, « par la formation professionnelle, on désigne habituellement les moyens pédagogiques proposées renforcent les aptitudes techniques et opérationnelles, elles enrichissent la personnalité en l'aidant à évoluer vers de nouveaux rôles »²

Donc, la formation, c'est un processus d'apprentissage qui permet à un individu d'acquérir le savoir et les savoir-faire (compétences et l'expérience) nécessaires à l'exercice d'un métier ou d'une activité professionnelle. Et aussi ensemble des mesures adoptées en vue de l'acquisition ou du perfectionnement d'une qualification professionnelle pour les travailleurs.

2.2.2. Les objectifs de la formation :

Nous avons essayé de résumer les principaux objectifs de la formation comme suit :

- Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des salariés ;
- Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux salariés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des départs ;
- Engendrer un meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives qui permettent de réduire les coûts et les pertes de production ainsi qu'améliorer la qualité et la quantité des produits ;
- Améliorer l'expression orale des salariés et leur faire contrôler leur stress quand ils font un exposé professionnel ;
- S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant.

2.2.3. Les enjeux de la formation :

La formation du personnel présente des enjeux importants pour tout type d'entreprise. Ces enjeux sont entre autres :

- Faire face aux évolutions organisationnelles par l'enrichissement des compétences;
- C'est un outil stratégique du fait des exigences concurrentielles;

¹SEKIOU, (L) et autres : « *gestion des ressources humaines* », édition De Boeckunivers, canada, 2010, p. 336.

²PIERRE, (L) : Op.cit, p.130.

Chapitre I : La Gestion Des Ressources Humaines

- Faciliter les relations fonctionnelles ;
- Empêcher le vieillissement des connaissances fautes de réactualisation régulière;
- Enrichir les perceptions apportées des idées nouvelles;
- Renforcement technique et mise à niveau;

2.2.4. La politique de formation :

SOYER JAQUE définit la PF comme suit « *c'est l'un des politiques humaines de l'entreprise, sa durée de vie est de plusieurs années alors que les orientations formation sont redéfinies chaque année pour être présentées au comité de l'entreprise* »¹

2.2.5. Élaboration du plan de formation :

Avant d'exposer les étapes de l'élaboration du plan de formation, nous intéressent à sa définition.

A. Définition du plan de formation :

Il peut être défini comme étant « *un ensemble cohérent et ordonné des actions de formation nécessaires pour résoudre les problèmes des compétences existant dans l'entreprise, et satisfaire à ses besoins de formation. Les actions de formation constitueront le plan de formation, et sont décrites en matière de charge* »²

En outre, Le PF est « *la traduction opérationnelle et budgétaire des choix du management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte dans une période donnée au développement de la compétence individuelle et collective des salariés* »³

Pour mieux comprendre cette définition, il faut se développer les termes suit :

- Opérationnelle ; c'est ce que l'on va faire, les actions projetées, leurs objectifs et les effets attendus.
- Budgétaire ; le plan de formation indique, les ressources financières allouées à l'exécution du plan. Les coûts incluent ; les coûts pédagogiques, les coûts estimés des salariés des

¹ SOYER (J) : « *la fonction de formation* », 2^{ème} édition, édition d'organisation, paris, 2003, p.48.

² Ibid., p. 58.

³ MEIGANT, (A) : « *Formation atout stratégique pour l'entreprise* », édition d'organisation, Paris, 1986, p.191.

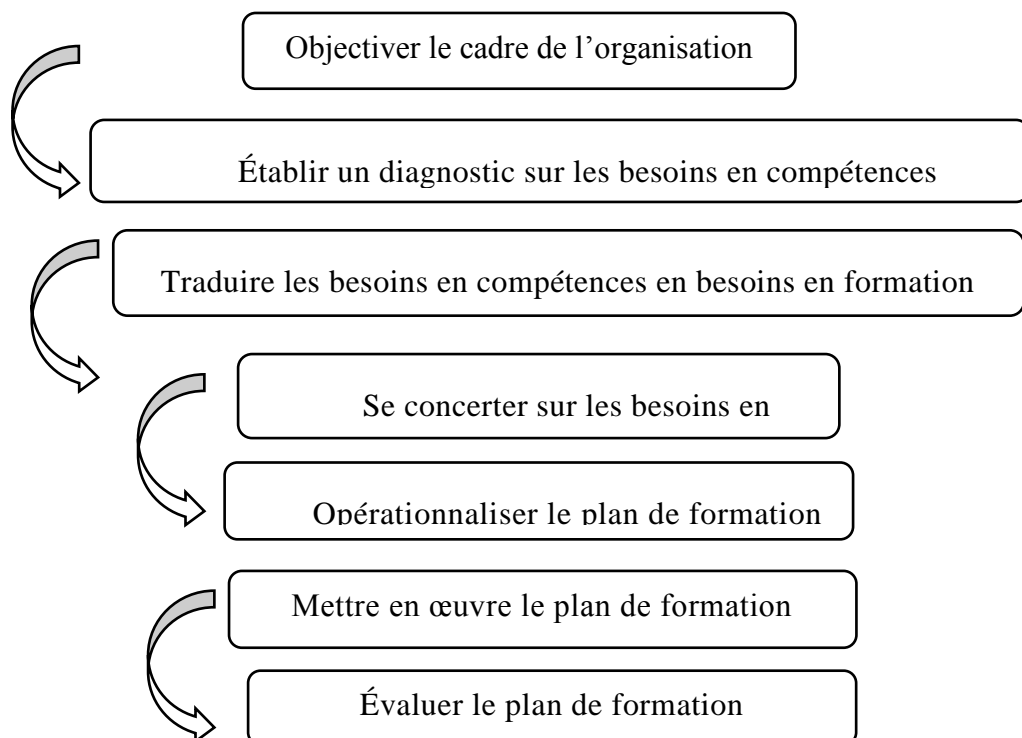
Chapitre I : La Gestion Des Ressources Humaines

stagiaires, les frais de déplacement et séjours des stagiaires, les coûts des équipements propres à l'entreprise et dédiés à la formation (salles, machines...).

- Choix du management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte ; le plan de formation et les résultats de choix des responsables de l'entreprise, ce n'est pas une addition des demandes, mais l'aboutissement d'un processus d'arbitrage, en fonction des priorités, les moyens affectés, il s'agit des moyens financiers et aussi du temps.
- Développement de la compétence individuelle et collective des salariés ; les actions de formation ont pour finalité d'apporter aux personnes et aux équipes les compétences qui leur sont nécessaires pour améliorer leurs résultats, satisfaire leurs clients et contribuer à un climat social favorable en permettant des évolutions de carrière.

B. Elaboration de plan de formation : Le PF est un outil stratégique pour le développement de l'entreprise, en ce qu'il traduit la politique de formation en lien avec le projet de l'établissement. Son élaboration se repose sur sept étapes comme le montre la figure suivante :

Figure n°I.1 : Le plan de formation.



Source : [http:// www.formation-pour-tous.com](http://www.formation-pour-tous.com) (consulté le 10/04/2017 à 10h 30).

Chapitre I : La Gestion Des Ressources Humaines

B.1. Objectiver le cadre de l'organisation : Il est important de bien prendre la mesure du cadre dans lequel se situe l'organisation, ceci concerne tous les prescrits légaux et réglementaires, notamment en matière de formation, mais également les textes fondateurs de l'organisation et leur actualisation.

B.2. Établir un diagnostic sur les besoins en compétences : Etablissent un état des lieux des compétences individuelles et collectives de son personnel (savoir – savoir-être et savoir-faire) qui paraissent manquer ou devoir être améliorées soit par rapport à la situation actuelle, soit par rapport à un futur proche.

B.3. Traduire les besoins en compétences en besoins en formation : Cette étape a pour objet d'élaborer un avant-projet de plan de formation, mais aussi de préconiser d'autres stratégies pour rencontrer les besoins en compétences que la formation ne pourrait combler.

B.4. Se concerter sur les besoins en formation : L'avant-projet de plan de formation doit faire l'objet d'une concertation avec l'ensemble des Personnels concernés au sein de l'organisation. Ce n'est qu'au terme de cette opération que le plan de formation est définitivement élaboré.

B.5. Opérationnaliser le plan de formation : Cette phase consiste à traduire le plan de formation en objectifs opérationnels en fonction des différentes contraintes de l'organisation. Il s'agit aussi d'évaluer les moyens nécessaires et d'explorer le marché de la formation pour trouver des réponses aux besoins.

B.6. Mettre en œuvre le plan de formation : Enfin, la mise en œuvre du plan nécessite l'élaboration d'une programmation, d'une stratégie de réalisation et de pilotage.

B.7. Évaluer le plan de formation : Afin d'être adapté et redéfini pour un exercice suivant, le plan de formation doit être évalué. Cette dernière étape est destinée à :

- Identifier et apprécier les impacts de la formation sur l'acquisition et la mise en pratique des compétences ;
- Faire un bilan des compétences acquises et anticiper les besoins ;
- Redéfinir et adapter le plan de formation pour la période suivante.

2.3. Le coaching :

2.3.1. Définition de coaching :

Il y a différentes définitions du coaching mais nous proposons ces différentes définitions :

Le coaching est « l'accompagnement limité dans le temps, ou l'on se tient aux côtés d'une personne ou d'un groupe souhaitant cheminer d'un point A à un point B, ou on lui fournit des balises et un regard extérieure bienveillant mais pas complaisant »¹

Le coaching d'équipe vise le développement de la maturité d'une équipe, de son efficacité et de son « intelligence collective ». Pour accompagner les différentes situations rencontrées, vous devez en tant que manager /coach, prendre en compte et intervenir sur les interactions entre les individus, l'équipe dans laquelle ils collaborent et leur environnement.

Le coaching est un accompagnement professionnel personnalisé permettant d'obtenir des résultats concrets et mesurables dans la vie professionnelle et il permet le développement du potentiel et de savoir-faire du coaché dans le cadre d'objectifs définis.

« Le coaching est l'accompagnement d'une personne à partir de ses besoins professionnels pour le développement de son potentiel et de ses savoir-faire. »²

2.3.2. L'objectif du coaching :

Le coaching a pour objectif l'éveil de la capacité d'une personne à s'auto percevoir et à se prendre en charge, c'est la condition à l'expression optimale de son potentiel. Les décrets, contraintes, pressions, menaces, ordres, ne peuvent provoquer une qualité de travail durable, ou une ambiance agréable. Pour les obtenir, il faut une libre expression du potentiel des individus. Le coaching est la démarche qui va permettre l'expression de cette ressource interne. L'objectif du coaching sera donc de produire des améliorations durables.

Généralement, les améliorations exigées par les managers sont liées d'une part à l'exercice du leadership, à la cohésion d'équipes et également aux dimensions interpersonnelles : gestion du changement, résolution de conflits, communication, et d'autre

¹Pierre, (B.S) : « *L'art de coacher* », 3^{ème} Edition. Inter Editions, paris, 2010, p.282.

² DILTS, (R) : « *être coach* », Edition Inter Editions, paris, 2000, p.12.

Chapitre I : La Gestion Des Ressources Humaines

part à des comportements personnels comme la gestion du temps ou la résolution des problèmes de caractères ou de maîtrise de soi.

Les évolutions du management conduisent à la gestion des ambiguïtés apparentes et des dualités entre passion et raison, intuition et précision, imposition et négociation, ordres et changements. L'individu doit mettre en œuvre des qualités diverses en fonction des situations et ceci en conservant une harmonie suffisante.

2.3.3. Typologie des coachings¹ :

Il existe plusieurs types de coaching, plusieurs façons de faire appel à un professionnel de ce domaine.

A. L'accompagnement des responsables, en entreprise :

La tendance la plus forte actuellement est de considérer que le coaching s'adresse avant tout aux managers et dirigeants. Il s'agit en fait d'une activité de conseil qui adopte une démarche un peu plus personnalisée que celle des consultants habituels.

B. Les coaches internes :

Certaines entreprises ont tellement bien intégré l'importance du coaching qu'elles se sont dotées de coach internes, comme elles prennent des médecins du travail. Cette forme de coaching a la particularité de se mouler pleinement dans la culture et la stratégie de l'entreprise. Le coach perd donc un peu son statut d'œil extérieur et neutre, car il est aussi influencé par la culture de l'entreprise, mais gagne en disponibilité, en suivi du client.

C. La formation continue au management ²:

Certains DRH ont également transposé les habituels stages de formation continue vers des sessions de coaching. Il s'agit alors pour le coach de suivre l'évolution de la fonction de son client.

¹ Ibid., p.55.

² Ibid., p.75.

D. Le coaching psychologique :

D'autres entreprises vont encore plus loin en proposant un véritable suivi psychologique des employés caché sous le nom de coaching. L'activité permet alors d'élargir l'aide à la sphère privée du client.

E. La formation de managers coaches :

Cette forme est celle qui met en scène des managers coaches : les DRH demandent alors aux managers de jouer eux-mêmes le rôle du coach au sein de leurs équipes.

Le manager peut alors acquérir cette position de coach après formation spécifique dispensée par des organismes ou des consultants professionnels ou bien après un long travail sur lui-même, avec un coach professionnel. Ainsi lorsque le manager a suffisamment progresser dans sa manière d'aborder les problèmes, il doit être capable à son tour de coacher ses collaborateurs.

Le principal but d'un manager est d'avoir une équipe gagnante, or ceci n'est jamais le fruit du hasard.

2.3.4. Rôle du coaching¹ :

Les situations où le coaching devient essentiel sont variées, parmi lesquelles il y a :

A. Le développement personnel :

A l'échelle internationale, les entreprises, les établissements publics, les partis politiques, font de plus en plus appel à des coaches pour développer le potentiel, les avantages compétitifs, le savoir-faire, et les capacités de leurs RH clefs. L'objectif est ainsi de trouver et de développer les talents propres des personnes concernées et, par la suite, de les mobiliser au service de leurs organisations.

Il faut rappeler que les coaches sont des personnes qui permettent au coaché de grandir personnellement et professionnellement, et de faire plus que s'il était seul, en leur apprenant à apprendre, à s'auto évaluer, à générer une créativité intrinsèque. Ils facilitent la recherche de

¹ <http://coachingavenue.com/> (Consulté le 27/03/2017 à 10 :02).

Chapitre I : La Gestion Des Ressources Humaines

la meilleure adéquation entre environnement professionnel ou politique et projet du coaché, entre leur présent aujourd'hui et leur future.

B. Les grands défis de l'entreprise :

Les fusions, les restructurations, l'émergence d'une nouvelle activité, l'internationalisation, les situations de crise, la stagnation ou la dégradation des résultats sont autant de circonstances où le coaching est efficace. En effet, dans ces moment-là, le coach aidera les dirigeants (et leurs collaborateurs si besoin) à prendre de la distance avec leurs préoccupations quotidiennes pour mieux faire face à l'événement, à dégager une vision claire de la nouvelle situation, à définir une nouvelle stratégie, à remettre en cause les schémas habituels de fonctionnement...

C. Le management de la performance :

Améliorer son leadership, son propre fonctionnement, négocier un contrat majeur, dynamiser une équipe, une force de vente, un réseau, améliorer des résultats, faire face à une augmentation ponctuelle d'une charge de travail. Dans le cadre d'une équipe en mobilisant les motivations intrinsèques des acteurs, en leur permettant d'inscrire leurs objectifs dans un véritable accomplissement d'eux-mêmes et en soutenant leurs actions, le coach les entraînera vers l'amélioration de leurs performances.

2.3.5. Les étapes du coaching¹ :

Un entretien de coaching comprend trois principaux temps :

- A. Un temps de récapitulation et d'analyse de ce qui s'est passé depuis la séance précédente :** le coach s'attachera à faire relater par son client des faits concrets qui relient ses ressentis à son environnement et à son vécu quotidien.
- B. Un temps d'élaboration des objectifs, de la stratégie ou d'évaluation des moyens à mettre en œuvre en fonction de l'état d'avancement de l'intervention :** c'est le cœur de la pratique ou le coach utilise tout à la fois : l'écoute active, le questionnement, la reformulation, son expertise du coaching, son recul, son bon sens, etc.
- C. Un temps de valorisation du travail accompli avant et pendant la séance, de prise de résolutions et de programme d'actions :** le coaching est tourné vers l'action et le

¹ <http://ecp-coaching.com/>. (Consulté le 27/03/2017 à 11 :45).

Chapitre I : La Gestion Des Ressources Humaines

concret. En ce sens, il ne se limite pas à ce qui se passe pendant la séance et met l'accent peut compter sur l'assistance de son coach tout au long de l'intervention

Ces étapes peuvent être résumées dans 5 mots dits l'outil « CLEAR » et qui signifie tel présenté dans le tableau suivant :

Tableau N° I.1 : le déroulement d'une séance de coaching.

Etapes	Déroulement
C : contract	Entretien de présentation, abord des attentes du client, validation de l'engagement du client dans le processus du coaching, établissement de l'alliance entre le coach et son client...
L : listen	Comprendre la situation, les problèmes ; écouter la requête du client en ce qui concerne le travail de la première session...
E : explore	Déterminer le problème à résoudre, fixer des objectifs et des alternatives, établir un plan d'actions...
A : action	Donner une cascade d'objectifs en vue de résoudre le problème, motiver le client à passer à l'action...
R : review	Déterminer les progrès, l'amélioration, identifier la nouvelle situation...

Source : <http://coachingetdeveloppement.com>.

En général, c'est un processus qui prend une forme circulaire lors de sa mise en pratique, et lorsqu'un problème est résolu on essaie toujours d'améliorer autre chose

2.3.6. Apport du coaching¹ :

Un coach extérieur est trop souvent déconnecté du terrain. Il est vrai que c'est ce qui fait sa richesse, sa particularité, sa créativité et sa capacité à prendre du recul, indépendamment du contexte. Mais les entreprises peuvent beaucoup gagner à avoir des managers compétents en la matière, formés au coaching.

Certes, il faut rester réaliste : il y a une ambiguïté pour un manager lorsqu'il coach ses collaborateurs. Il doit apprendre à concilier sa fonction d'autorité à celle de coach. Il doit

¹ <http://ecp-coaching.com/>. (Consulté le 02/04/2017 à 22 :37).

Chapitre I : La Gestion Des Ressources Humaines

également garder une neutralité suffisante pour coacher ses collaborateurs, surtout quand ceux-ci rencontrent des problèmes relationnels. C'est pourquoi une formation spécifique s'impose.

En fait, sachant qu'un manager ne peut pas être juge, il ne peut pas être coach en tant que tel, il peut seulement adopter une « posture » de coach dans son comportement managérial. D'autant plus qu'en coaching avec un extérieur, le bénéficiaire du coaching travaille souvent sur la façon dont il peut « gérer » son supérieur hiérarchique, ce qui n'est pas réalisable avec un manager coach.

Conclusion du chapitre

Ce premier chapitre nous a permis d'acquérir une compréhension des concepts clés, tels que la GRH en générale, puis en particulier les bonnes pratiques en la matière, notamment l'action d'accompagner et d'impliquer les RH par la formation et le coaching.

En effet, chaque entreprise doit faire un accompagnement des RH pour une meilleure performance. Les bonnes pratiques en matière de RH, notamment l'accompagnement, constituent un véritable levier de la mise en place et la réussite d'une démarche d'amélioration continue. L'action d'accompagner et d'impliquer les acteurs de l'entreprise constituent un véritable investissement sur la stimulation de l'action d'amélioration.

Ainsi, l'investissement dans les pratiques RH s'impose de plus en plus comme l'une des solutions pouvant permettre aux entreprises d'augmenter leur productivité et accroître leur capacité concurrentielle ; il s'agirait même de l'un des moyens stratégiques dont disposent aujourd'hui les dirigeants pour améliorer la rentabilité de leur entreprise. Améliorer certaines pratiques RH pourrait suffire, selon certains auteurs, à conférer un avantage vis-à-vis des concurrents.

La survie dans ce contexte exige pour l'entreprise une amélioration confortée par un ensemble de qualités et de pratiques qui ont pour but de garantir une place durable dans la scène concurrentielle ; le fond de ces pratiques consiste en une recherche d'un certain niveau de l'amélioration, à partir de la gestion des ressources humaines qui va assurer un meilleur accompagnement.

Chapitre II :
L'amélioration continue au sein de
l'entreprise

Chapitre II : l'amélioration continue au sein de l'entreprise

Introduction du chapitre

L'amélioration continue permet à l'entreprise d'être plus agile, de mieux s'adapter aux concurrents et au marché. Il convient alors que l'AC des performances de l'entreprise soit un objectif permanent.

Pour cela, l'AC repose sur différents éléments tels que le management avec un engagement accentué de la direction, la mise en place d'un outil de pilotage pour le suivi d'actions efficaces en faveur de progrès au sein de l'entreprise.

L'implication des acteurs de l'entreprises comme les manager dirigeants et responsables qualité en particulier doivent installer un climat de leadership pour une meilleure mobilisation des équipes en ayant une approche collective, en cherchant toujours à innover, créer, améliorer, s'engager, impliquer. Un management adéquat doit accompagner cet état d'esprit, la mise en place des outils de management, de suivi, de pilotage comme les plans d'actions, la grille des compétences et l'appréciation et l'évaluation des actions de formations est l'un des leviers de cette démarche.

Dans ce deuxième chapitre nous allons parler d'une façon générale sur la notion d'AC au sein des entreprises. Pour cela nous avons décomposé ce chapitre en deux sections, la première section est consacrée aux concepts liés à l'AC et au système de management de la qualité comme mécanisme de l'AC. Nous traiterons aussi des outils et méthodes d'amélioration. La deuxième section est consacrée, d'une part, à l'acteur humain, comme levier principal de la stimulation de la démarche d'amélioration continue et, d'autre part, à l'évaluation et l'appréciation des RH comme outil indispensable à l'amélioration continue.

Section 1 : les dynamiques d'amélioration continue

A travers cette première section relative aux généralités sur l'AC, nous souhaitons mettre en évidence la mise en place de cette démarche qui apparaît comme adaptation aux transformations des contextes socio-économique auxquelles les entreprises ont dû faire face, et d'autre part nous allons aussi éclairer SMQ comme moteur de l'amélioration continue, les outils d'amélioration continue selon la norme ISO 9001 version 2015.

1.1.Introduction à la notion amélioration continue :

Ce terme désigne un ensemble de pratique adoptée pour améliorer la productivité et la qualité des produits, ces pratiques sont réalisées dans un cadre participatif ou se retrouvent des salariés et des gestionnaires, qui effectuent trois types d'activités.

Tout d'abord, il y a qui visent à réduire les pertes de temps, les délais et les efforts inutiles ainsi que diverses autres formes de gaspillage. Ces pratiques peuvent porter sur divers aspects des services administratifs et de GRH ainsi les relations avec les clients et les sous-traitants.

A. Pourquoi l'amélioration continue¹ :

Pour survivre dans les marchés compétitifs d'aujourd'hui, les entreprises doivent établir une stratégie leur permettant de générer des meilleurs produits, plus vite et moins cher que leurs concurrents. Le processus d'amélioration du SMQ est un ensemble d'activité structurées et appliqué à tous les niveaux de l'entreprise.

Si dans nos habitudes, nous pratiquons l'amélioration de façon ponctuelle et le plus souvent lorsque la situation nous y contraint, dans un SMQ elle doit être permanente, omniprésente et structurée afin d'améliorer de façon continue l'efficience et l'efficacité des processus de l'entreprise.

¹ PINET, (c) : « 10 clés pour réussir sa certification 9001 :2008 », 2^{ème} édition, AFNOR, paris, 2009, pp.87,88.

B. Comment percevoir si un organisme s'améliorer ? :

Le SMQ, l'un des mécanismes d'amélioration continue, est un excellent moyen de percevoir si un organisme s'améliore, il consiste à mesurer la satisfaction des clients internes et externes. Cette satisfaction s'exprimant bien sûr par rapport aux exigences qu'ils ont émises et aux réalisations (performances) des objectifs.

1.2.La démarche qualité :

Nous abordons dans ce qui suit les éléments nécessaires à la compréhension de la démarche qualité

A. Définition de la démarche qualité :

La définition claire et précise de la démarche qualité est très complexe ce qui explique le manque de définitions normalisée, Cette notion a trop de variantes pour cela nous proposons quelques essais :

Selon Eric SUTTER, c'est «*l'ensemble des actions que met en place une organisation pour assurer sa mission et atteindre la satisfaction du public*»¹.

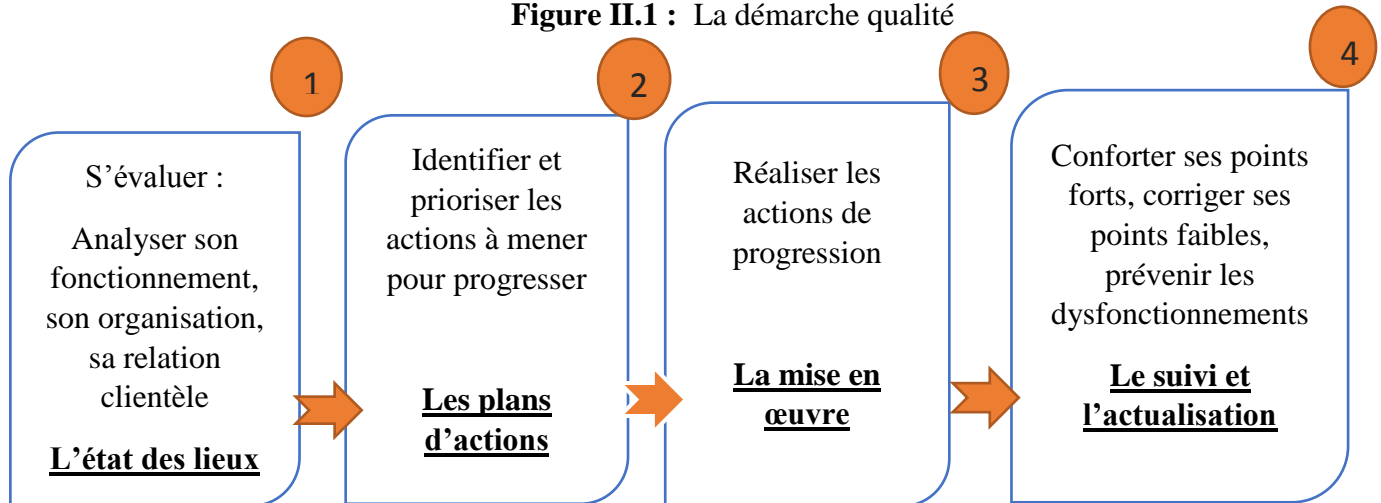
Une démarche qualité est le processus mis en œuvre pour implanter un système qualité et s'engager dans une DAC, elle désigne aussi une dynamique de progression. Elle touche donc la culture et les valeurs de l'organisme.

B. Etapes et la chronologie de la démarche qualité :

Afin de réussir la mise en place de la démarche qualité il est fondamentale de suivre un processus basé sur des phases progressives et continues, cela nécessite du temps et des moyens, la démarche qualité représente un certain nombre d'étapes que les entreprises doivent respecter, on va essayer de présenter ces étapes sachant qu'il n'existe pas d'une démarche type Essayons de présenter ce « processus » par un schéma qui valorise la chronologie des étapes

¹BRIMAN, (J) et HERART, (J) : « *les meilleures pratiques de management* », 6^e Edition d'organisation, paris, 2006, p.298.

Figure II.1 : La démarche qualité



Source : ANSP, la démarche qualité dans le service des personnes-guide pratique, ANSP, paris, 2012, p 08.

En résumé, la mise en place d'une démarche qualité doit répondre à une méthodologie qui débute par un état des lieux, puis un lancement sous un plan d'action, ensuit une mise en œuvre de l'AC, et enfin un suivi et un pilotage Cette démarche fait l'objet d'un logique d'amélioration et du progrès.

C. Les apport et bénéfice de la démarche qualité :

La démarche qualité constitue globalement en preuve irréfutable de l'efficacité de l'implantation des concepts qualité au sein de l'organisme, elle a comme avantages¹ :

- Amélioration continue dans la satisfaction clientèle et leur fidélité ;
- Pérennisation et capitalisation du savoir au sein de l'organisme ;
- Structuration et amélioration de fonctionnement d'in organisme ;
- Optimisation des ressources humaines financière et matérielles.

1.3. Le système management de la qualité :

A. Définition de système de management de la qualité :

Nous allons d'abord faire un rappel sur quelques notions (brèves définitions). Pour ensuite examiner les rapports avec qualité système.

¹Ibid., p.298.

Chapitre II : l'amélioration continue au sein de l'entreprise

- **Système** : « ensemble d'éléments corrélés ou interactifs »¹.
- **Management** : « ensemble ou art ou manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier les domaines d'activités de l'entreprise »².
- **Système de management** : « système permettant d'établir une politique et des objectifs et d'atteindre ces objectifs »¹
- **Système de Management de la Qualité** : Si l'on se réfère aux définitions données par la norme ISO 9000 (2005), un système de management de la qualité est un « *Système de management permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité* »

B. Les principes de système management de la qualité :

B.1. L'orientation vers le client : les organismes dépendent de leurs clients, il convient donc qu'ils en comprennent les besoins présents et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au-delà de leurs attentes ;

B.2. Le leadership : avoir une vision ou une mission claire, portée par une direction forte, sont des éléments essentiels pour que chacun dans l'organisme comprenne les objectifs à atteindre ;

B.3. L'implication du personnel : créer de la valeur pour vos clients est plus facile avec un personnel compétent, responsable et impliqué à tous les échelons de votre entreprise ou organisme ;

B.4. L'approche « processus » : un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et activités afférents sont gérées comme un processus ;

B.5. Amélioration : réussir implique de mettre constamment l'accent sur la recherche de possibilités d'amélioration, il faut rester en phase avec l'évolution interne et externe pour continuer à créer de la valeur pour vos clients ;

B.6. Prise de décision basée sur des preuves : la prise de décision se fait à la base d'indicateurs et des mesures ;

¹COUJARD, (J. L) : « La dérivé des cadres normatifs : des standards d'interopérabilité au formatage des représentations », CREFIGE/ CEREMO, Université Nancy 2, 5^e du colloque la métamorphose des organisations, Novembre 2006.Nancy. p.9.

² GOUGUE (J.M) : « *qualité totale, et plus encore, le Management de la qualité en question* », éd. Le Harmattan, paris, 2006, p.63.

Chapitre II : l'amélioration continue au sein de l'entreprise

B.7. Management des relations avec les parties intéressées : une entreprise et ses fournisseurs sont interdépendant, et des relations mutuellement bénéfiques augmentent les capacités des deux organismes à « créer de la valeur ».

Ces principes s'harmonisent en créant une dynamique de Fonctionnement et un management de l'entreprise qui devienne un système de création de la valeur orienté vers de la qualité et de la satisfaction .

C . Les avantages du système de management de la qualité :

Mettre en œuvre un SMQ apportera à une entreprise ou organisme d'une manière générale une maîtrise des éléments suivants :

- Évaluer le contexte global de votre organisme pour mieux établir quelles sont les parties intéressées par vos activités et ce qu'elles attendent de vous. Vous pourrez ainsi clairement définir vos objectifs et identifier de nouvelles opportunités d'affaires ;
- Donner la priorité aux clients en veillant constamment à répondre à leurs besoins et à dépasser leurs attentes. Vous vous assurerez ainsi une clientèle régulière, vous pourrez gagner de nouveaux clients et développer votre entreprise ;
- Travailler de façon plus efficace car tous vos processus seront alignés et compris par l'ensemble du personnel de votre entreprise ou organisme. Vous gagnerez ainsi en productivité et en efficacité, tout en réduisant vos coûts internes ;
- Répondre aux exigences légales et réglementaires applicables ;
- Conquérir de nouveaux marchés, car, dans certains secteurs et pour certains clients, la conformité à ISO 9001 est un critère essentiel.

1.4. La norme ISO :

A. Définition de la norme

Une norme « est un document de référence et le résultat d'un consensus entre les experts représentatifs d'un domaine particulier et d'un ensemble de parties intéressées (entreprises, organisations professionnelles, organisations de consommateurs, pouvoirs publics...»¹.

¹ AFNOR : « qualité système de management et audit », édition Afnor, paris, 2003, p.22.

Chapitre II : l'amélioration continue au sein de l'entreprise

ISO 9001 est un outil bien connu qui permet de mettre une démarche qualité dans l'entreprise, et la norme de système de management de la qualité elle est intentionnelles, reconnue et appliqué par tout dans le monde.

Elle donne des orientations pour le pilotages et l'organisation, les bonnes pratiques dans l'entreprise et elle vise aussi la satisfaction des clients et l'AC le pilotage de l'amélioration avec, des indicateurs, les actions de progrès.

B. Le système de management qualité ISO 9001, le passage vers la version 2015 :

La dernière version de l'ISO 9001 a été publiée en septembre 2015 par ISO. Cette norme de SMQ est utilisée par plus de 1,1 million d'organismes Ce qui en fait la norme volontaire la plus utilisée au monde.

ISO 9001 est une norme qui établit les exigences relatives à un SMQ. Elle aide les entreprises et organismes à gagner en efficacité et à accroître la satisfaction de leurs clients. Une nouvelle version d'ISO 9001:2015 vient d'être publiée pour remplacer l'édition précédente (ISO 9001:2008).

C. L'évolution des chapitres de la norme ISO 9001¹ :

La différence la plus significative concerne la structure de la norme. Dans un souci de simplification pour ceux qui utilisent plusieurs système de management de la qualité, ISO 9001:2015 suit la même structure générale dite « de haut niveau » que les autres normes ISO de système de management. L'autre grand changement est l'approche par les risques. Même si elle était déjà présente dans la norme, la nouvelle version lui accorde une place plus importante.

la complémentarité que porte la nouvelle (v2015) version à l'ancienne (v2008) sur la structure de la norme d'ISO 9001. Cette dernière est constituée d'une suite de chapitres traitant des exigences applicables à chacun des aspects d'un SMQ.

D. Les avantages présentent la nouvelle version ISO 9001 :

La nouvelle version de la norme présente pour l'utilisateur de nombreux avantages, nous citons :

¹www.Actuenvironnement.com/Certification/Management. (Consulté le 20/03/2017.à 21:03).

Chapitre II : l'amélioration continue au sein de l'entreprise

- Accorde plus d'importance à l'implication de la direction ;
- Aide à traiter les risques et opportunités de façon structurée ;
- Utilise un langage simplifié, ainsi qu'une structure et des termes communs aux autres normes de SM, ce qui est particulièrement utile pour les organismes;
- mettent en œuvre plusieurs systèmes de management (environnement, santé et sécurité, ou continuité opérationnelle)
- Traite le management de la chaîne d'approvisionnement plus efficacement est plus facile d'utilisation pour les organismes de services ou les organismes relevant de l'économie du savoir.

Nous remarquons aussi d'après cet ordre d'idées, que l'aspect le plus important du SMQ réside dans le développement de l'individu et l'encouragement de l'homme à l'apprentissage ». En particulier, il exige des dirigeants capables de développer leurs connaissances théoriques pratiques de la qualité pour l'amélioration continue.

1.5. Définition de l'amélioration continue :

- **Selon le dictionnaire le Robert** définit l'amélioration comme « *une action de rendre meilleur, de changer mieux, fait de devenir meilleur, plus satisfaisant* »¹
- L'amélioration continue est une « *démarche structurée en groupe de travail, visant l'amélioration, par le personnel, de la qualité du produit, de la satisfaction du client et de la performance globale de l'entreprise, assurant ainsi le développement et le succès à long terme de celle-ci* »².
- Enfin, « *l'amélioration continue est une composante qui nécessite une véritable conviction pour éradiquer les dysfonctionnements de l'organisation les uns après les autres. Par nature, l'amélioration continue se caractérise par des petits progrès construits progressivement [...]* »³.

1.6. Les méthodes et les outils d'amélioration continue :

Le secteur de l'industrie agro-alimentaire a développé de nombreuses années des méthodes et des outils destinés à améliorer la qualité dans l'entreprise, on va citer ci-dessous les plus connues.

¹ Le petit Robert, dictionnaire français, édition le Robert, 1984, p.16.

² www.HecMontréal.com. (consulté le 23/03/17.22 :13).

³ VILLALONGA, (C) : « *Un nouveau souffle pour la qualité* », éditions Dunod, paris, 2010, p.6.

Chapitre II : l'amélioration continue au sein de l'entreprise

1.6.1. Les outils de l'amélioration de la qualité :

Ces outils sont aussi nombreux que variées. Elles tournent toutes d'un principe de résolution des problèmes ainsi d'analyse et de planification on peut classer ces outils, outils de base de la qualité et outils de 2^{ème} génération.

A. Les outils de base de la qualité

Ce sont des outils de première génération, utilisés par des groupes ou par les individus pour corriger des situations problématiques. Ce sont des outils de l'action corrective. Il existe généralement¹ :

- La feuille de relevés ;
- Le diagramme de Pareto ;
- Le diagramme D'ISHIKAWA ;
- Le diagramme de concentration ;
- Le diagramme de corrélation ;
- L'histogramme ;
- La carte de contrôle ;

Tableau N°II.1 : les outils qualité et leurs fonctions principales

Outils	Fonctions
La feuille de relevés	La collecte des données
Le diagramme de Pareto	Le classement et l'analyse des données
Le diagramme D'ISHIKAWA	Le classement et l'analyse des données
Le diagramme de concentration	Définir les causes du problème et leur relation
Le diagramme de corrélation	Rassembler des données
L'Histogramme	Rassembler des données
La carte de contrôle	Quantification

Sources : élaboré à partir d'une revue de littérature sur la qualité et ses outils.

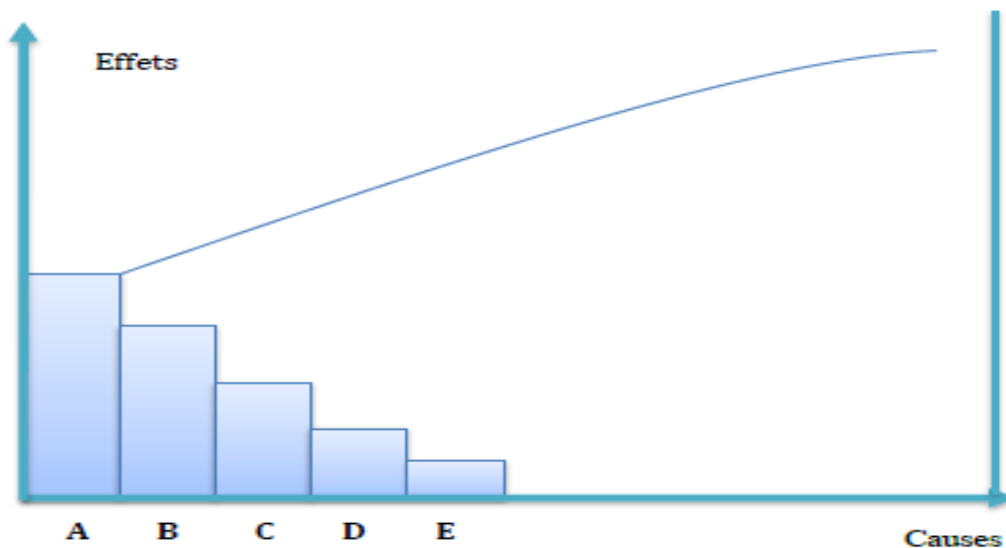
¹DURET, (D) et PILLET, (M) : « *qualité en production de L'ISO 9001 à Six Sigma* », 3^{ème} édition, d'Organisation, paris, 2005, P.129.

A.1. Le diagramme de PARETO

Introduite au Japon par J. JURAN en 1954, le diagramme de Pareto est utilisé pour établir des priorités dans l'étude d'un problème. Il suppose que parmi le nombre de variables susceptibles d'affecter la qualité d'un produit, d'un processus de fabrication ou d'un service, ont un impact économique ou opérationnel important. Il met en évidence ces principes en notant qu'une minorité des facteurs a des effets vitaux alors qu'une majorité des facteurs a des effets faibles (20% des facteurs ont 80% des effets et 80% des facteurs ont 20% des effets).

Le diagramme de Pareto permet de classer (en trois classes A, B et C) les données (facteurs affectant la qualité) de la plus importante à la moins importante et permet de hiérarchiser les informations, afin de se consacrer à l'essentiel.

Figure N° II.2 : Le diagramme de PARETO



Source : SHIBA Shoji et autres, 4 évolution du management par la qualité totale, édition DUNOD, Paris, 1997, p.108.

A.2. Diagramme d'Ishikawa (diagramme cause effet)

Le diagramme d'Ishikawa s'appelle aussi diagramme causes-effets ou diagramme en arête de poisson. Il constitue « un outil graphique qui sert à comprendre les causes d'un

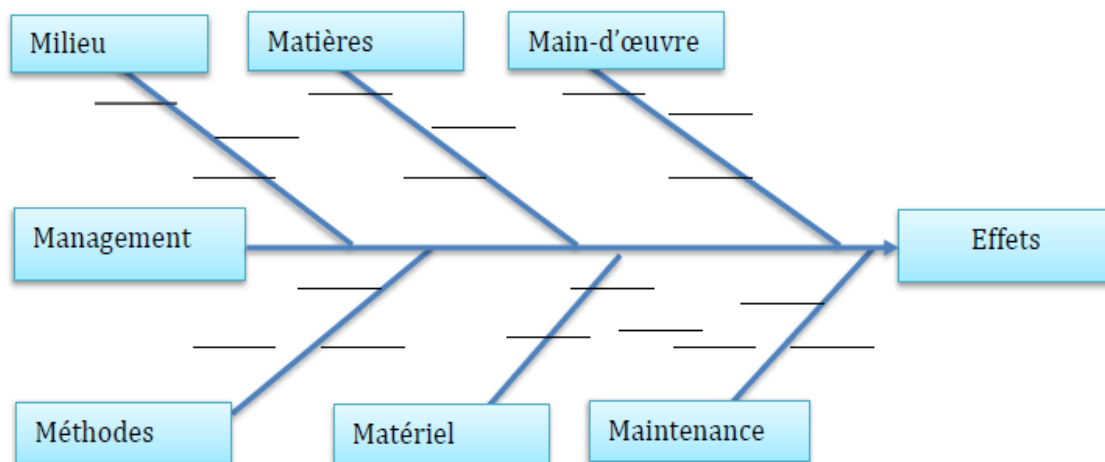
Chapitre II : l'amélioration continue au sein de l'entreprise

défaut de qualité, et à analyser le rapport existant entre un problème et ses causes »¹

Le diagramme d'Ishikawa se construit après un déballage d'idées, qui permet de collecter un maximum d'idées. On regroupe sur une figure en forme d'arête de poisson, l'ensemble des familles de causes possibles de l'effet étudié qui sont appelés les 5M (milieu, matières, main-d'œuvre, méthodes, matériel). On peut ajouter d'autres M supplémentaires comme Management ou Maintenance, la loi des 5M devient alors la loi des 7M. On récapitule :

- **1^{ère} étapes** : définir les grandes familles de causes ;
- **2^{ème} étapes** : lister par une séance de brainstorming toutes les causes susceptibles de concerner le problème considéré
- **3^{ème} étapes** : classer par famille les causes du problème considéré sinon passer à l'étape suivante ;
- **4^{ème} étapes** : construire le schéma (précédent) et regrouper les familles de causes selon la règle des 5M.

Figure N° II.3 : Le diagramme d'Ishikawa (cause-effet).



Source : SEDDIKI Abdallah, Management de la qualité-de l'inspection à l'esprit kaisen, Office des publications universitaires, Alger, 2004,p.278.

¹ LASNIER, (G) : « amélioration des performances par l'analyse de la valeur », édition Lavoisier, Paris, 2006,pp.104,105.

B. Les outils de la 2^{ème} génération

Ce qui concerne les outils de la 2^{ème} génération on va juste les citer, ces outils la sert à l'identification des problèmes et donné des solutions possibles. Ces outils sont :

- QQOCQP/C (Quoi, Qui, Ou, Comment, Quand, Pourquoi, combien.) ;
- Brainstorming (déballages des idées) ;
- Diagrammes des affinités ;
- Votée pondéré ;
- Diagramme de force et faiblesse.

1.7. Les méthodes d'amélioration continue¹ :

Il existe plusieurs méthodes utilisées pour améliorer la qualité en va citer les plus utilisé actuellement

- La roue de Deming PDCA ;
- 5S ;
- Six sigma ;
- Kaizen ;
- SMED ;
- AMDEK ;
- Le brainstorming ou le Remue-méninge ;
- Le benchmarhing ;
- HACCP.

A. LE PDCA (Roue de Deming) :

Le PDCA basé sur l'idée d'amélioration continue à travers le contrôle ex-poste suivi des actions correctives et des actions préventives, Deming décompose en quatre étapes le processus qualité : Plan, Do, Check, Act (Planifier, Dérouler, Contrôler, Améliorer).

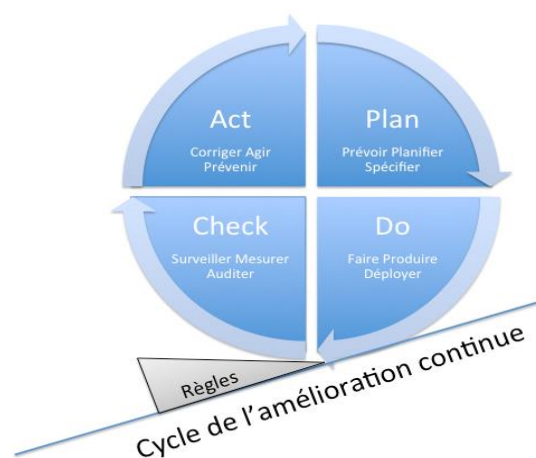
Cette méthode (présenté dans la figure ci d'après) permet de maîtriser et d'améliorer un processus par l'emploi d'un cycle en quatre étapes visant à réduire le besoin de corrections qui signifie :

¹Ibid., p.160.

Chapitre II : l'amélioration continue au sein de l'entreprise

- **PLAN** (planifier), Cette étape définit l'objectif. On identifie et on précise les besoins du bénéficiaire de l'œuvre. On inventorie les moyens nécessaires à sa réalisation, son coût et son planning.
- **DO** (réaliser), C'est l'étape chantier ou La construction.
- **CHECK** (contrôler), C'est ici que l'on vérifie si le travail réalisé correspond aux besoins exprimés, dans les délais et les coûts précisés à la première étape.
- **ACT** (améliorer), On recherche les améliorations à apporter au projet.

Figure N° II.4 : La roue de la qualité ou PDCA



Source : DURET Daniel et PILLET Maurice, Qualité en production- De l'ISO 9000.

B. L'AMDEC

AMDEC signifie analyse des modes de défaillances, de leurs effets et leur criticité, l'AMDEC constitue un outil méthodologique d'analyse prévisionnel qui permet d'identifier les défaillances, leurs risques d'apparitions, leurs causes et leurs conséquences au cours d'utilisation d'un système.

C'est une méthode d'analyse inductive. Le raisonnement est effectué en partant de la défaillance potentielle du système, puis en remontant jusqu'aux effets de cette défaillance.

Il s'agit donc d'une procédure déterminant les causes principales des défaillances et qui définit les actions à entreprendre afin d'en minimiser les effets. Il faut pour cela déterminer les modes de défaillance (le comment), ainsi qu'une analyse des causes de ces défaillances (le pourquoi), La catégorie de risque est établie en fonction de la criticité des effets de la défaillance.

Chapitre II : l'amélioration continue au sein de l'entreprise

L'application de l'AMDEC se traduit par la conception d'un programme ayant pour but principal de réduire la probabilité qu'un problème particulier apparaisse.

L'application quantitative de l'AMDEC suppose que pour chaque mode de défaillance, on puisse définir sa probabilité d'occurrence (O), sa probabilité de ne pas être détecté (D) et enfin les conséquences qu'il engendre pour l'utilisateur qui le note par (S). Le produit de ces trois Probabilités est appelé l'indice de criticité (C) et est utilisé pour ordonner les problèmes à résoudre :

$$C = (o) * (d) * (s)$$

Plus cet indice est élevé, plus le problème auquel il fait référence doit être traité et résolu en priorité. La simplicité de la méthode la rend très utile, bien que la définition pratique des probabilités (O) et (D) et le calcul des coûts (S) soient généralement difficiles.

C. Le brainstorming ou le Remue-méninge :

Le brainstorming consiste à rassembler un groupe de personnes pluridisciplinaire pour exprimer leurs idées, pensées et intuitions, sur un ou plusieurs thèmes.

La conduite de ce groupe n'est pas sujette à une seule méthode. On peut toutefois noter, que dans tous les cas, il faut libérer l'imagination, la communication et les idées simples. On ne doit pas altérer la créativité, imposer une opinion ou bien encore offrir des solutions ingérables. La recherche d'un consensus et une volonté d'agir au mieux doivent marquer les remues méninges.

Le brainstorming s'effectue en quatre (04) phases :

- Rappel du thème ;
- Collecte des idées ;
- Regroupement des idées ;
- Validation des idées retenues.

Le but de brainstorming est d'augmenter la capacité de créativité du groupe.

D. La méthode HACCP :

Le mot HACCP est une abréviation en anglais de Hazard Analysis Critical Control, se traduisant en français par « Analyse des dangers – points critiques pour leur maîtrise ».

Lorsqu'il est mis en place, le système HACCP permet à l'entreprise de garantir la sécurité des aliments fabriqués, son principe consiste à identifier et évaluer les dangers associés aux différents stades du processus de production d'une denrée alimentaires, à définir et à mettre en œuvre les moyens nécessaires à leur maîtrise.

D.1. Objectifs du système HACCP

De nos jours le système HACCP permet de gérer la sécurité et la qualité de toutes les denrées alimentaires. D'éviter leur récurrence.

- Le HACCP permet de donner confiance : c'est un moyen de preuve pour répondre aux attentes des clients et favoriser le dialogue entre partenaires d'une même filière
- La méthode HACCP permet aussi d'établir de nouvelles relations entre entreprise et pouvoir publics
- L'HACCP est un système préventif qui vise à garantir la sécurité des aliments, c'est une approche documentée et vérifiable pour l'identifications des point critiques pour la mise en œuvre de système de surveillance.

1.8. Les avantages de l'amélioration continue :

Elle permet de ¹:

- Démontrer la conformité aux exigences relatives aux produits ;
- Assurer la conformité de système de management de la qualité ;
- Améliorer en permanence l'efficacité du système de management de la qualité ;
- Assurer la pérennité de l'entreprise ;
- Mettre les clients de l'entreprise en confiance ;

¹ BAPTISTE, (C) : « *la démarche d'amélioration continue au sein de l'entreprise* », mémoire master management des équipe et qualité, école universitaire de gestion innovante ,2012. p.50.

Section 2 : l'acteur humain comme levier de stimulation de l'amélioration continue

Dans cette section, nous éclairerons dans un premier lieu comment dynamiser et soutenir une équipe de l'engagement de la direction avec le style management leadership pour déterminer les compétences, et les outils de pilotage d'un groupe en fin nous allons aussi éclairer l'appréciation et l'évaluation un outil indispensable pour l'amélioration continue

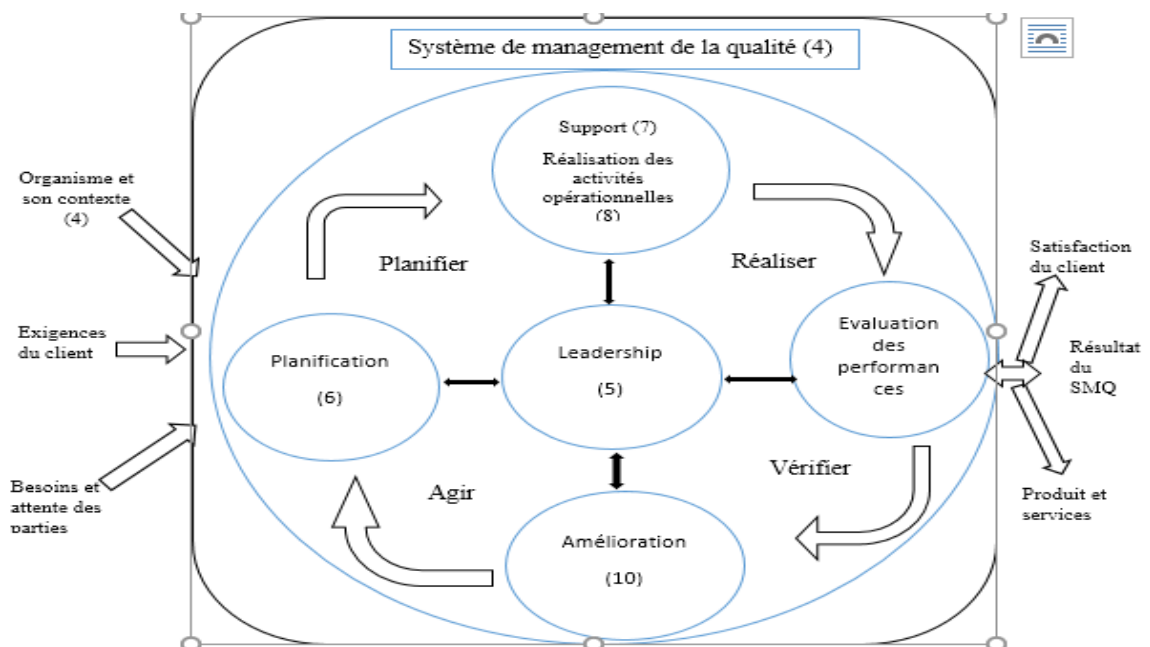
2.1. Dynamiser et soutenir une équipe :

2.1.1. Engagement de la direction :

Le schéma de la norme ISO 9001 définit la responsabilité de la direction comme l'un des cinq éléments clés permettant d'inscrire le système de management de la qualité dans une boucle d'amélioration continue.

En effet, « véritable locomotive du changement, la qualité est un outil au service du management. [...] il convient d'avoir une « pièce maîtresse » dans son jeu : l'engagement de la direction »¹.

Figure N° II.5 : structure de ISO 9001.version 2015dans le cycle PDCA.



Source : ISO, la norme ISO 9001 version 2015-exigences, ISO, 2015.

¹ VILLALONGA, (C) : *Op.cit.*, p.65.

2.1.2. Le rôle de la direction :

A. Un acteur prédominant : La direction est un acteur prédominant dans un SMQ. Son rôle réside notamment dans la définition d'une politique qualité qui est représentative des orientations générales de l'entreprise, de sa stratégie, ses objectifs à court, moyen et long termes. Cette politique qualité doit être confortée par la mise en place d'objectifs mesurables permettant de se rendre compte de l'évolution des atteintes des objectifs et de la stratégie.

Des plans d'actions doivent présenter les moyens que l'organisme va engager pour atteindre ses objectifs. Puis, la direction devra s'assurer du bon déploiement de ces éléments dans l'entreprise. Enfin, la direction doit boucler la boucle en s'assurant que ce qui était prévu a bien été réalisé.

La revue de direction permet de faire un bilan des actions engagées et de définir de nouvelles orientations pour les stratégies à venir et coller au plus près des attentes du marché et des utilisateurs.

B. La direction est le moteur de l'amélioration

La pérennisation de tout système dépendra donc de l'engagement de la direction dans la démarche qualité de l'entreprise et dans sa capacité à impliquer l'ensemble des acteurs concernés. « La qualité n'est pas une affaire de spécialistes, mais d'abord une affaire de direction générale, et ensuite de participation active de l'ensemble du personnel »¹.

Au niveau des différents acteurs majeurs du marché, la direction est « le moteur de la qualité », elle possède un « engagement fort ».

2.1.3. Leadership :

« Le leadership est un terme emprunté à l'anglais qui définit la capacité d'un individu à mener ou conduire d'autres individus ou organisations dans le but d'atteindre certains objectifs. On dira alors qu'un leader est quelqu'un qui est capable de guider, d'influencer et d'inspirer »².

¹ FROMAN, (B), GEY (J.M) et BONNIFET (F) : « *Qualité Sécurité Environnement, Construire un système de management intégré* », éditions AFNOR, paris, 2011, p.9.

² www.Sherbrooke.com. (consulté le 11/04/2017 à 11 :40).

Chapitre II : l'amélioration continue au sein de l'entreprise

Un manager ne peut pas manager s'il n'a pas un leadership : un manager est donc un leader. Etre bon en leadership signifie être bien entouré. De plus, pour manager on ne peut pas être qu'un bon exécutant, il faut être responsable.

- **Management et leadership**

Le management et le leadership sont des sujets en vogue. Cependant, de nombreux managers ont de réelles difficultés à manager ; le temps, l'énergie, la disponibilité des managers sont en fait consacrés à faire d'autres missions que manager. « Ils sont en charge de dossiers techniques, commerciaux, administratifs, qu'ils traitent en propre, sans pouvoir déléguer quoi que ce soit. Chez IBM, par exemple, il faut encadrer plus de 250 personnes pour avoir « droit » à une assistante »¹.

Cette situation pose de nombreux problèmes managériaux qui ont pour causes notamment une baisse de motivation, une baisse d'efficacité, de proactivité, etc.

D'ailleurs, pour Vincent Cristallini, « on peut constater que les difficultés bien réelles liées à la conduite des hommes au travail entraînent, par désarroi et/ou par manque d'énergie, une forme de dérive-résignation vers la mise en place de systèmes « légal-formels ». Ces systèmes se caractérisent par des relations appauvries entre « chef » et subordonnés, souvent basées sur la défiance, et sur la prolifération malade et inefficace de règles, normes, définitions de fonction... difficilement applicables et peu appliquées »².

La vraie nouveauté dans la version 2015 de la norme ISO 9001 est l'approche et maîtrise des risques, l'alignement de la stratégie de l'entreprise (la cohérence de la politique, objectifs, avec les activités) et c'est la vraie source d'amélioration et aussi une grande importance pour les RH considérer, comme une valeur ajoutée, sont des moyens qui rendre une entreprise efficace.

¹ D'après DELOCHE Dominique, coach, concepteur, auteur, expert en évaluation, spécialisé dans la résilience managériale.

² CRISTALLINI, (V) : « *L'Habilité managériale, réalisme et courage en management* », éditions EMS Management et société, Caen, 2009, p.419.

2.2. La partie ressources humaines de la norme ISO 9001 version 2015 ¹ :

La notion de RH est abordée dans le septième chapitre. Celui-ci comprend cinq paragraphes, mais trois seulement nous intéressent.

L'organisme doit identifier et fournir les ressources nécessaires à l'établissement, la mise en œuvre, la tenue à jour l'amélioration continue du SMQ. L'organisme doit prendre en compte :

- Les capacités et les limites des ressources internes existantes ;
- Ce qu'il est nécessaire des procurer auprès de prestataires externes.

2.2.1. Ressources Humaines :

Pour s'assurer qu'il peut régulièrement satisfaire aux exigences des clients étaux exigences légales et règlementaires applicables, l'organisme doit fournir les RH nécessaires au fonctionnement efficace du SMQ, y compris les processus requis.

A. Compétences :

Il convient tout d'abord de définir le terme « compétences »². En fait, la compétence est la mise en œuvre combinée de savoirs (connaissances), savoir-faire (pratiques maîtrisées) et savoir-être (attitudes et comportements).

La compétence est la capacité d'une personne (acteur) à agir et réagir avec la pertinence requise pour réaliser une activité dans une situation de travail.

L'acteur est au cœur d'un processus qui consiste à sélectionner, combiner et mobiliser ses connaissances, son savoir-faire, ses aptitudes et comportements d'une part, et des ressources de l'environnement d'autre part, en vue d'accomplir une mission définie par l'entreprise ».

La démarche compétence s'inscrit dans une relation « gagnant-gagnant », elle est bénéfique aux entreprises et à leur personnel. Elle permet de répondre autant aux exigences de flexibilité et de réactivité pour l'entreprise, qu'aux besoins de reconnaissance pour les salariés.

La compétence est la capacité reconnue d'un acteur à mobiliser des ressources (savoir-faire, savoir être et savoir devenir) afin de réaliser une action, d'atteindre un résultat et de répondre à l'attente d'une entreprise.

¹ ISO 9001 version 2015, p.25.

² DIETRICH, (A) : « *le management des compétences* », 3^{ème} Edition de Vuibert, paris, 2000, p.13.

Chapitre II : l'amélioration continue au sein de l'entreprise

L'entreprise doit¹ :

- Déterminer les compétences nécessaires de la ou des personnes effectuant, sous son contrôle, un travail qui a une incidence sur les performances en matière de qualité ;
- S'assurer que ces personnes sont compétentes sur la base d'une formation initiale ou professionnelle ou d'une expérience appropriées ;
- Le cas échéant, mener des actions pour acquérir les compétences nécessaires et évaluer l'efficacité de ces actions ; L'organisme doit :
- Conserver des informations documentées appropriées comme preuves de ces compétences.

Pour conserver il faut mettre en pratique :

Le savoir : c'est des connaissances, qui s'exprime par nous ; le savoir être c'est un comportement qui s'exprime avec un objectif ; le savoir-faire c'est une habileté qui s'exprime par un verbe par. Et une opportunité d'élargir ses compétences, par l'accompagnement et formation et le groupe de travail pour le développement de ses compétences.

B. Sensibilisation :

Le personnel effectuant un travail sous le contrôle de l'organisme doit être sensibilisé :

- À la politique qualité ;
- Aux objectifs qualité pertinents ;
- À leur contribution à l'efficacité du SMQ, y compris aux effets bénéfiques d'une amélioration des performances ;
- Aux répercussions d'un non-respect des exigences de SMQ.

¹ ISO 9001 version 2015.p28.

2.3.Des outils mise en place pour faciliter le pilotage d'une équipe :

Dans l'entreprise, différents outils ont été mis en place pour faciliter le pilotage de l'équipe, parmi ces outils, nous distinguons notamment le plan d'actions et la grille des compétences.

A. Le plan d'actions :

Les objectifs de cet outil sont d'avoir un système souple et vivant de pilotage de la mise en œuvre de la stratégie et de déploiement des actions qualité, de gérer les priorités et ne pas les subir en étant capable de faire un arbitrage en cas de manque de ressources temps, de posséder un outil d'actions collectifs où chaque acteur de la qualité propose des actions locales, de posséder un outil de contractualisation avec un engagement par rapport aux actions à mener et d'accroître le taux d'actions majeures. De plus, ce plan d'actions donne du courage aux managers pour refuser des actions non prévues afin de respecter les engagements qui ont été pris, et d'évaluer périodiquement l'avancement.

En résumé, cet outil permet d'éviter les désaccords, les ambiguïtés et renforce l'engagement. L'écriture de la stratégie et des actions à porter donne un pouvoir supplémentaire, c'est avant tout un outil de communication et de planification

B. La grille de compétences :

Un second outil a été mis en place pour gérer les compétences. En effet, toutes les entreprises possèdent aujourd'hui une grille de compétences, l'originalité de cette grille est dans le remplissage de la grille. Cette grille a été élaborée par le centre de recherche de l'institut de socio-économie des entreprises et organisations (ISEOR). La grille de compétence est importante au sein de l'entreprise notamment pour le recrutement, la promotion, l'entretien d'évaluation, la gestion de charge de travail, la répartition des tâches, le développement de la polyvalence ou encore la diminution de la vulnérabilité sur la maîtrise d'une opération.

Pour le centre ISEOR, il faut absolument éviter les chiffres car cela représente une notation et fait appel au système scolaire qui peut être mal pris. Il faut alors plutôt parler de cotation où il faut éviter les niveaux intermédiaires.

A l'opposé des autres grilles de compétences, ou encore du système de compétences de l'ANPE qui utilise le savoir, savoir-faire et savoir-être, ce système a comme principaux critères les niveaux de pratique et de maîtrise. On retrouve donc comme niveau la pratique courante maîtrisée (carré rempli), la pratique occasionnelle ou non entièrement maîtrisée (carré à moitié

Chapitre II : l'amélioration continue au sein de l'entreprise

rempli), connaissance des principes sans pratique (carré blanc), et pour terminer, ni connaissance théorique ni pratique (symbolisé par un trait).

Enfin, on retrouve le rond qui n'est pas une cotation mais un besoin de formation dans les 6 mois à venir. Par conséquent, si on n'entoure pas le niveau cela signifie que l'on ne souhaite pas amener la compétence au niveau du dessus.

La différence entre la pratique courante maîtrisée et la pratique occasionnelle ou non entièrement maîtrisée se distingue par le niveau de qualité, le respect des échéances, le degré d'autonomie, le respect du budget financier et enfin le respect du budget temps.

La grille propose 3 répartitions possibles des opérations :

- De gestion sécurité : correspond aux opérations jugées indispensables au fonctionnement du service pendant au moins une année (le choix de ses opérations varie en fonction du niveau d'exigence et de la variété de prestations de base proposées aux clients internes ou externes).
- De gestion développement : correspondent à des opérations de création de potentiel et la réalisation de nouveaux projets, ces opérations peuvent sur le moyen et le long terme devenir des opérations de gestion sécurité.
- Savoir-faire particuliers existants : connaissances qui ne sont pas ou très peu utilisées par le service, par exemple la maîtrise d'une langue étrangère, connaissance informatique (logiciel), capacité à bien rédiger des comptes rendus, etc. (**Annexe n°1**).

2.4. Appréciation et évaluation, un outil indispensable pour l'amélioration continue :

2.4.1. Définition de l'évaluation

Pour J.M.DE KETELE (1989), évaluer c'est « *recueillir un ensemble d'informations suffisamment pertinentes, valides et fiable, et examiner le degré d'adéquation entre cet ensemble d'informations, et un ensemble de critères adéquats aux objectifs fixés au départ, ou ajustés en cours de route en vue de prendre une décision* ».

2.4.2. L'évaluation dans le cadre des actions de formations :

Aujourd'hui l'évaluation d'une formation est une nécessité évidente et indispensable pour en garantir la rentabilité, il ne s'agit plus de former pour former, mais il est opportun de situer le retour sur investissement de la formation en question.

Chapitre II : l'amélioration continue au sein de l'entreprise

La stratégie adoptée pour réaliser une évaluation d'une action de formation est singulière, c'est pour cela que nous intéressera à expliquer les particularités de l'évaluation dans le cadre des actions de formation.

A. Evaluer les actions de formations :

« Evaluer la formation consistera à dire si oui ou non et dans quelle mesure les objectifs sont atteints, non atteints ou dépassés. Ainsi définie, l'évaluation permettra d'apprécier ou de mesurer l'efficacité de la Formation »¹

La mesure de l'efficacité de la formation est utile aux formateurs pour améliorer la prestation, mais est loin de répondre à la question des résultats.

L'évaluation de la valeur ajoutée de la formation est également un levier qui permet de passer d'une logique de gestion de la formation, à une logique du management de la formation l'évaluation doit aborder une formation d'un point de vue systémique (global, multifonctionnel et dynamique). L'évaluateur qui analyse un dispositif, évalue une relation entre celui-ci et les opérateurs, autour de questions clefs qui interpellent aussi le dispositif et pas seulement l'opérateur.

B. Les différents niveaux de l'évaluation de la formation

Généralement il existe trois niveaux d'évaluation de la formation :

B.1. Evaluation de la satisfaction des formés :

Evaluer la satisfaction des participants consiste à porter un jugement sur leur ressenti de la formation.

La satisfaction constitue un sentiment de contentement éprouvé lorsque l'objet d'une attente, quel qu'il soit, est obtenu, c'est l'occasion, pour les participants, d'exprimer leur opinion sur la formation suivie. Cette évaluation vise l'amélioration de la formation concernée, à partir du recueil du ressenti des participants.

¹ FAISANDIER, (S) et SOYER (J) : « *fonction formation* », Eyrolles Editions organisation, paris, 2007, p.75.

Chapitre II : l'amélioration continue au sein de l'entreprise

Ce type d'évaluation est généralement pratiqué « à chaud », pour sa facilité de mise en œuvre par questionnaire ou entretien en fin de séquence ou de formation, moment privilégié où tous les acteurs sont réunis et en capacité d'en faire le bilan.

B.2. L'évaluation des connaissances et des savoir-faire acquis :

Evaluer les acquis : ou encore « *l'efficacité pédagogique* »¹ il s'agit de vérifier si les objectifs pédagogiques ont bien été atteints, c'est-à-dire si les capacités et connaissances acquises ont été effectivement intégrées par ceux qui ont suivi l'action en formation ; en d'autres termes, il s'agit de vérifier est ce que les formés ont-ils acquis à la fin de la formation les compétences qui étaient visées par les objectifs de formation.

Une telle évaluation mettra en œuvre selon le cas :

- Des questionnaires d'évaluation des formés, recueil à « chaud » des perceptions des participants sur le degré d'atteinte des objectifs de l'action de formation, sur ses contenus, intervenants, conditions matérielles ...)
- Des exercices « classiques » d'évaluation (test de sortie, questionnaires à choix multiples, questionnaires à questions ouvertes ou fermées ...) permettant de vérifier les connaissances et capacités acquises à la fin de la formation ;
- Des « situations-épreuves » dans le cas où la formation est directement finalisée, sur des capacités professionnelles à acquérir ou à renforcer.

L'évaluation des compétences passe nécessairement par une autoévaluation, permettant à la personne formée comme à l'évaluateur de circonscrire dans quelle mesure il est à même d'affronter de manière pertinente, les situations auxquelles il peut apporter une réponse satisfaisante.

Il est possible à ce niveau de demander aux participants d'exprimer dans quelle mesure, ils s'estiment eux-mêmes plus ou moins compétents, au début et à la fin de la formation.

¹ LELOUP (C) et DECROIX (S) : « *Organiser l'évaluation d'une action de développement dans le sud* », un guide pour les ONG du Nord, COTA asbl, Hors-série N° 2- Janvier 2002, Bruxelles.p.47.

B.3. L'évaluation des effets de la formation sur les compétences mises en œuvre en situation professionnelle (le transfert) :

Contrairement au niveau précédent, il s'agit d'une évaluation « en différé »¹. Il s'agit d'évaluer dans quelle mesure les capacités acquises en formation sont traduites en comportements professionnels dans les situations réelles de travail, dans ce cas, la vérification des compétences s'effectue sur le poste de travail.

Une telle évaluation ne peut s'effectuer qu'après un certain délai et selon une certaine périodicité. En effet, l'unité de travail (ateliers, départements, services, équipes ...) dans laquelle opère l'ex-formé, doit avoir le temps d'intégrer ses nouvelles compétences, de s'organiser pour réunir les conditions propices à leur mise en œuvre.

Les constats auxquels aboutit ce troisième niveau d'évaluation, supposent une analyse la plus près possible des effets et des conditions de « transfert », se produisant entre la situation de formation et la situation de travail.

Cette évaluation ne devrait pas poser trop de difficultés, puisqu'il suffirait d'observer les formés et de voir s'ils mettent ou non en pratique les acquis de la formation ; ça suppose aussi qu'à la fin de chaque formation il a été fixé des *objectifs d'application*², dont l'intérêt principal n'est d'ailleurs pas de faciliter l'évaluation du transfert, mais surtout d'optimiser et de favoriser celui-ci.

2.4.3. Action de formation : les moments d'évaluation³

Il faut préciser que le type et le niveau d'évaluation visés par l'organisme de formation, dépendront de la combinaison d'un ou de plusieurs des paramètres qui caractérisent l'action, à savoir :

- Domaine et durée, le cout de formation pour développement de personnel ;
- Aspects techniques/comportementaux ;
- Formation inter/intra-entreprise ;

¹MEIGANT, (A) : « *Manager la formation* », 6^{ème} édition Liaisons, paris, 1997, p.55.

² NOYE, (D) et PIVETEAU (J) : « *guide pratique du formateur* » : *concevoir, animer, évaluer une formation*, éditions, Ensep, paris, 2008, p.115.

³ MEIGANT, (A) : Op.cit., p.60.

- Formation initiale/perfectionnement ;

A. L'évaluation à chaud

Elle intervient, de manière générale, à la fin de l'action de formation. Elle sera réalisée systématiquement quelle que soit la formation. En effet, même si ce type d'évaluation n'est pas significatif à lui tout seul, il permet de révéler des grandes tendances, de clôturer la formation en assurant une transition avec le contenu, et permet aux formés de donner leur avis sur le comportement de l'animateur, sur les outils pédagogiques, conditions matérielles, etc....

L'évaluation des connaissances et capacités acquises à la fin de la formation. (**Annexe n°2**).

B. L'évaluation à froid

Réalisée plusieurs semaines après le déroulement de la formation, elle présente un plus grand intérêt, en effet, la période séparant la fin de la formation de l'évaluation à froid doit être d'une durée suffisante pour permettre aux formés de mettre en œuvre les acquis de la formation.

Les mêmes questions que pour l'évaluation à chaud peuvent être posées, mais en plus, il est possible d'obtenir des informations sur la mise en pratique des enseignements reçus, sur la qualité de la formation, en effet, cette évaluation comprend :

- L'évaluation des réalisations effectuées par le formé de retour dans son organisme (moyens mis en œuvre, conditions et difficultés rencontrées), Les réalisations auront été fixées à la fin de la formation avec l'animateur (centrale de projet, travaux...) ; elle peut s'effectuer au travers de questionnaires, d'une journée d'évaluation et/ou d'une auto-évaluation ;
- L'évaluation du transfert des acquis en situation de travail ou des comportements professionnels ;
- L'évaluation des effets de la formation sur l'activité dans l'organisme, pour but de la mise en place d'une démarche d'amélioration continue (**Annexe n°3**).

Conclusion du chapitre

Viser l'amélioration continue permet d'éviter de recommencer les mêmes erreurs et améliorer la performance de l'entreprise à travers la correction des dysfonctionnements, dans une quête de progrès continue tout en se basant sur l'homme comme facteur phare dans cette démarche.

Les normes qualité, notamment ISO 9001 est un outil pour aller vers l'amélioration continue. Cette norme permet donc de faire évoluer l'entreprise, d'impliquer les équipes autour d'un projet commun, de mieux utiliser ces ressources et ainsi limiter les coûts non productifs, d'améliorer la satisfaction de ses clients (ce qui joue également sur leur fidélité), de s'ouvrir sur de nouveaux marchés potentiels, de bénéficier d'une reconnaissance internationale, de renforcer la confiance dans son organisation et de donner de la valeur à son entreprise.

Pour donner suite à cette étude théorique de l'amélioration continue, nous consacrons le chapitre suivant à une étude pratique afin de déterminer l'apport de l'action d'accompagner et d'impliquer les acteurs de l'entreprise dans une démarche d'amélioration continue au sein d'une entreprise algérienne qui s'agit de SPA CEVITAL agro-alimentaire.

Chapitre III :

**L'apport de l'accompagnement des
ressources humaines dans la mise en
place d'une démarche d'améliorations
continue**

**Cas : SPA CEVITAL agro-alimentaire
Bejaia**

Introduction du chapitre

Les résultats de la recherche documentaire présentés dans la partie théorique de ce travail nous ont permis de cerner les concepts clés relatifs au champ de la recherche. Ces concepts permettent de constituer un cadre théorique pour appuyer l'étude pratique et apporter les premiers éléments de réponse à la problématique de la recherche.

L'étude pratique est réalisée au niveau de l'entreprise SPA CEVITAL agro-alimentaire, cette entreprise dispose d'une certification IFS FOOD et FSSC 22000 et elle s'engage à mettre en place un système de management intégré QHSE conforme aux normes ISO 9001, ISO 22 000, ISO 14001 et aux référentiels OHSAS 18 001.

Ce chapitre pratique compte deux sections. La première vise à cerner le cadre de l'étude et intègre une présentation de ladite entreprise. La seconde section, quant à elle, se consacre à la méthodologie adoptée la présentation et l'analyse des résultats obtenus. Afin d'arriver à une synthèse qui résume l'apport de l'accompagnement des RH dans une démarche d'amélioration continue. Enfin, nous proposerons des pistes d'amélioration de certains points faibles et dysfonctionnements constatés.

Section 1 : SPA CEVITAL agro-alimentaire organisme d'accueil

Dans cette section nous présentons l'entreprise d'accueil SPA CEVITAL agro-alimentaire où s'est effectué notre stage.

1.1.Présentation du groupe CEVITAL¹

C'est un groupe algérien familial, créé en 1998 à Bejaia par M. Issad REBRAB, CEVITAL, Fondée pour suivre l'entrée de l'Algérie dans l'économie de marché.

Depuis sa création le groupe réalise des taux de croissance de deux chiffres, et un niveau de Pérennité très élevée ; cette réussite est le produit d'une stratégie globale fondée sur les Ressources humaines, et l'implantation dans plusieurs secteurs d'activités : l'agro-alimentaires, auto motive et services, l'industrie, et la distribution.

Aujourd'hui le groupe engendre 19 filiales dans les quatre secteurs d'activités, mais aussi le groupe acquiert plusieurs entreprises étrangères, comme OXXO et BRANDT en France et en Italie et ça sous une stratégie de diversification à l'international.

1.2.Présentation de SPA CEVITAL Bejaia Agroalimentaires :

CEVITAL est une société par actions au capital privé de 68,760 milliards de DA, la création de cette entreprise était en Mai 1998 avec une raison sociale dont les actionnaires principaux sont M. REBRAB et ses fils, elle est implantée à l'extrême-est du port de Bejaia.

Cette entreprise constitue un des pionniers et un des fleurons de l'industrie agroalimentaire en Algérie qui est constituée de plusieurs unités de production équipées de la dernière technologie, une entreprise en état d'expansion et de développement d'un an à un autre en créant un important pourvoyeur d'emplois et de richesses, car CEVITAL Food est passée de 500 salariés en 1999 à 3503 salariés en 2017².

¹<http://www.cevital-agro-industrie.com/fr/page/groupe-cevital-p15> (consulté le 01/05/2017 à 20:30).

² Document interne, direction ressources humaines, CEVITAL agro-alimentaire, 2016.

1.3. Historique et évolution¹ :

- 1998 : Création de CEVITAL SPA : Industries agroalimentaires.
- 2000 : Création de NOLIS : Transport maritime.
- 2001 : Entrée en production effective de la margarinerie et le lancement de la marque margarine.
- 2002 : Lancement de la marque de margarine MATINA, mélange équilibré de beurre pur (50 %) et de margarine végétale (50%) FLEURIAL.
- 2003 : Entrée en production de la raffinerie de sucre et lancement de la marque de margarine PARISIENNE.
- 2004 : Lancement de SMEN EL MADINA.
- 2006 : Création de CEVICO (Fabrication de bâtiment préfabriqué en béton).
- 2007 : Lancement de l'eau minérale naturelle sous la marque CEVITAL LALLA KHEDIDJA.
- 2008 : Lancement de la boisson gazeuse sous la marque FRIZZ.
- 2009 : Création de MFG Europe : Commercialisation de verre plat en Europe.
- Création de COGETP : Engins de travaux publics VOLVO.
- Création de CEVIAGRO : Agriculture.
- 2010 : Lancement du jus Tchina.
- 2011 : Création de PCA - Création de Sierra CEVITAL.
- 2013 : Acquisitions de l'entreprise de menuiserie pvc (OXXO) et acquisitions de l'entreprise d'électroménager (fagore brande).
- 2014 : Acquisitions de l'entreprise italienne spécialisée en acier (Lucchini Piombino).

1.4. Les principales valeurs de l'entreprise :

Aujourd'hui CEVITAL est considéré comme le géant et le leader, non seulement dans les parts et l'occupation de marché, mais aussi dans les conditions de travail à l'intérieur de l'entreprise.

Le staff dirigeant de l'entreprise a compris que le consensus et l'intégrité de tous les agents est la clé de réussite dans un secteur qui demande de l'entreprise de posséder un niveau élevé de professionnalisme et d'innovation. En appliquant les principes du management

¹ Document interne, direction des ressources humaines, CEVITAL agro-alimentaire, 2016.

moderne qui repose sur la participation et l'initiative, la culture interne chez CEVITAL est résumée par les cinq valeurs suivantes :

- Ecoute et Respect.
- Intégrité et Transparence.
- Solidarité et Esprit d'équipe.
- Initiative et persévérance.
- Courage et Engagement de performance.

1.5.Missions et objectifs de l'entreprise CEVITAL¹:

L'entreprise a pour mission principale de développer la production et d'assurer la qualité et le conditionnement des huiles, des margarines et du sucre à des prix nettement plus compétitifs, et cela dans le but de satisfaire le client et de le fidéliser.

Les objectifs visés par CEVITAL peuvent se présenter comme suit :

- L'extension de ses produits sur tout le territoire national.
- L'élargissement de sa gamme de produit.
- L'implantation de graines oléagineuses pour l'extraction directe des huiles brutes.
- L'optimisation de ses offres d'emploi sur le marché du travail.
- L'encouragement des agriculteurs par des aides financières pour la production locale de graines oléagineuses.

1.6.Activités de CEVITAL de Bejaia² :

L'entreprise regorge les installations suivantes :

- Raffinerie Huile.
- Margarinerie.
- Silos portuaires.
- Raffinerie de sucre.

Ces installations permettent à l'entreprise CEVITAL de réaliser les activités suivantes :

¹ Document interne, direction commerciale, CEVITAL agro-alimentaire, 2016.

² <http://www.cevital-agro-industrie.com/fr/page/le-groupe-cevital-agro-industrie-p6> (Consulté le 01/05/2017 à 21 :41).

- **Les huiles de tables** : elles sont connues sous les appellations suivantes :
 - **FLEURIAL** : 100% tournesol sans cholestérol, riche en vitamine (A, D, E) ;
 - **ELIO et FRIDOR** : ce sont des huiles 100% végétales sans cholestérol, contiennent de vitamine E, Elles sont issues essentiellement de la graine de tournesol, Soja et de Palme, conditionnées dans des bouteilles de diverses contenances allant de 1 à 5 litres.

Dans cette activité les performances de CEVITAL sont :

- Capacité de production : 570000 tonnes/an.
 - Part du marché national : 70%.
 - Exportations vers le Maghreb et le moyen orient, avec des ambitions de le réalisé envers l'Europe.
- **Margarinerie et graisses végétales¹** :

CEVTAL produit une gamme variée de margarine riche en vitamines A, B, E certaines margarines sont destinées à la consommation directe telle que MATINA, RANIA, Le Beurre TOURNANT et FLEURIAL. Alors que d'autres sont spécialement produit pour les besoins de la pâtisserie moderne ou traditionnelle (MEDINA SMEN). La capacité de production de CEVITAL pour ce type est de 180000 tonnes / an et là sa part du marché national est de 30%.

- **Sucre blanc** : Il est issu du raffinage du sucre roux riche en saccharose. Le sucre raffiné est conditionné dans des sachets de 50KG et aussi commercialisé dans des boites de 1KG sachant que CEVITAL produit aussi du sucre liquide.

Les performances de CEVITAL dans ce type d'activité sont :

- Capacité de production : 650000 tonnes /an avec extension à 1800 tonnes /an.
 - Part du marché national : 85%.
 - Expositions : 350000 tonnes /an en 2009, et 900000 tonnes/an en 2010.
- **Sucre liquide** :

Il est dédié pour des besoins de l'industrie agro-alimentaire et plus précisément pour les producteurs des boissons gazeuses, et ses performances pour ce type de produit sont :

¹Document interne, direction commerciale, CEVITAL agro-alimentaire, 2016.

- Capacité de production : matières sèches de 219000 tonnes /an.
- Exportations : 25000 tonnes /an en prospection.
- **Silos portuaires :**

En disposant d'une capacité maximale de 182000 tonnes et d'un terminal de déchargement portuaire de 2000 tonnes par l'heure avec des ambitions d'extension dans le futur.

1.7.Effectif¹ :

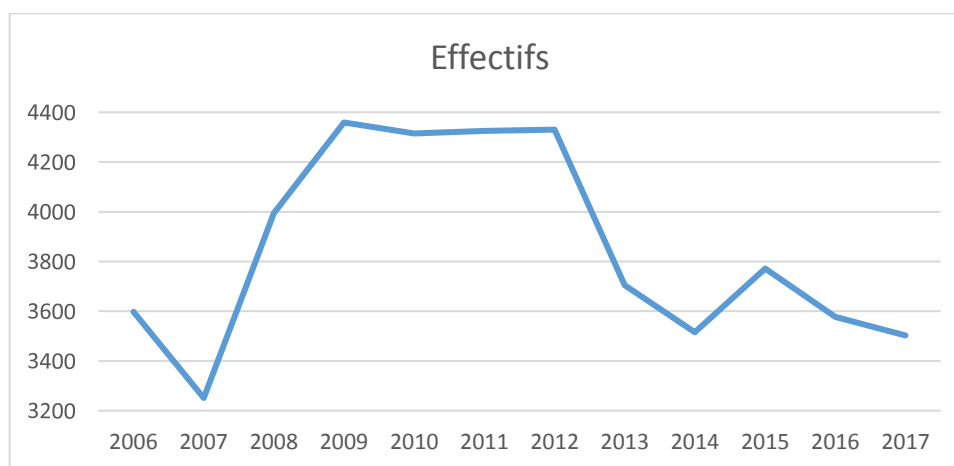
CEVITAL compte environ 3577 employés ; cependant il est important de noter que ce chiffre connaît très souvent des variations, l'effectif croît et décroît en fonction de ses besoins.

Tableau n° III.1: Evolution annuelle de l'effectifs.

Année	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Effectifs	3598	3251	3994	4359	4315	4325	4330	3705	3516	3772	3577	3503

Source : Direction GRH,2017.

Figure n° III.1 : Courbe représentant l'évolution de l'effectifs.



Source : Direction GRH, 2017.

Le graphique ci-dessous montre une forte fluctuation de l'effectif au sein de CEVITAL. Entre 2006 et 2007 le nombre d'employé a diminué de 347. Entre 2007 et 2009 la variation de l'effectif a atteint 1108 employés. Le nombre d'employés a par la suite connu une certaine stabilité durant la durée s'étendant entre 2009 et 2012, avant de chuter brusquement de 625 en

¹ Document interne, direction ressources humaines, CEVITAL agro-alimentaire, 2017.

à peine une année entre 2012 et 2013. Suite à cela, l'effectif a connu des variations négatives et positives avant de s'établir à 3503 en 2017.

1.8. Les principales directions du complexe CEVITAL :

Mis à part les autres départements qui se localisent au niveau de CEVITAL SPA à Bejaia, Le département Marketing est décentralisé et se concentre au niveau D'Alger mais qui gère toutes ses responsabilités comme pilote des marques et les gammes de produits et activités que génère CEVITAL agro-alimentaire.

L'organisation structurelle de CEVITAL agro-alimentaire comporte plusieurs directions et départements pour gérer les activités opérationnelles et administratives. Par soucis de concision, nous n'aborderons pas ici toutes les structures organisationnelles de qui composent l'organigramme de l'entreprise. (**Annexe n°4**). Nous nous contenterons donc de présenter les deux structures concernées par l'étude pratique, à savoir la direction Qualité hygiène sécurité environnement et la direction ressources humaines :

1.8.1. La direction Qualité hygiène sécurité environnement (QHSE) :

Qualité, hygiène, sécurité et environnement (QHSE), est un domaine d'expertise technique contrôlant les aspects liés aux risques, met en place, maintient et améliore les différents systèmes de management et référentiels pour se conformer aux standards internationaux.

Elle est chargée de¹ :

- La mise en place, le maintien et l'amélioration des différents systèmes de management et référentiels pour se conformer aux standards internationaux.
- Veiller au respect des exigences règlementaires produits, environnement et sécurité.
- Garantir la sécurité du personnel et la pérennité des installations de l'entreprise.
- Contrôler, assurer la qualité de tous les produits de CEVITAL et répondre aux exigences des clients.

1.8.2. Direction ressources humaines² :

La DRH est structurée en trois pôles, le pôle rémunération et performance, le pôle développement des ressources humaines et enfin l'université. Nous citerons une mise en place de la politique de rémunération de performance en tant qu'instrument fondamental devant garantir

¹Document interne, direction QHSE, CEVITAL agro-alimentaire, 2016.

²Document interne, direction ressources humaines, CEVITAL agro-alimentaire, 2016.

l'équité et le mérite professionnel, et crée les conditions de motivation et de compétitivité interne et externe en vue de tirer vers le haut les performances individuelles et collectives, avec un système de rémunération digne de ceux pratiqués par les grandes multinationales.

- Elle définit et propose à la direction générale les principes de gestion des ressources humaines ;
- Assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de CEVITAL.
- Pilote les activités du social ;
- Assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion des ressources humaines, établit et maîtrise les procédures ;
- Assure le recrutement ;
- Chargé de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité ;
- Gestion de la performance et des rémunérations ;
- Formation du personnel ;
- Assiste la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires.

Section 2 : présentation de l'étude et les résultats

Après cette brève présentation de CEVITAL agro-alimentaire, il sera question ici de décrire les concepts utiles à la compréhension de notre démarche méthodologique. Ensuite nous présenterons l'analyse et l'interprétation des données recueillies auprès des différents cadres supérieurs contactés afin d'arriver à une synthèse qui résume l'apport de l'accompagnement des RH dans une démarche d'amélioration continue.

A travers une revue de littérature exposée dans les deux précédents chapitres, nous avons pu expliquer le cadre théorique de notre recherche, nous complétons notre travail avec une étude empirique sur le terrain. Afin de vérifier nos hypothèses.

2.1. Méthodologie de la recherche

2.1.1. Choix de thème et de l'entreprise

Compte tenu de l'importance accordée aux ressources humaines, devenues une ressource indispensable, « déterminante » de la stabilité et la durabilité des entreprises, la présente recherche s'intéresse à l'apport de l'accompagnement des ressources humaines dans la mise en place d'une démarche d'amélioration continue, portant sur l'entreprise SPA CEVITAL Bejaia. Elle présente un cas intéressant pour notre étude dans la mesure où elle compte un

effectif de 3500 employés, qui constitue une force qu'elle pourrait orienter vers le chemin de l'amélioration continue.

2.1.2. Objet et délimitation de champ d'étude :

L'objectif de ce travail est de définir l'importance de la mise en place d'une démarche d'amélioration continue dans un cas d'entreprise : SPA CEVITAL agro-alimentaire et s'interroger sur la qualité comme un concept organisationnel (fonction transversale) et dans quelle mesure l'accompagnement des ressources humaines génère une installation de la logique d'amélioration cela dans le cadre d'une démarche qualité.

2.1.3. Présentation de la méthode de recherche :

L'épistémologie de notre recherche est basée sur un raisonnement hypothético-déductif, dès lors que nous avons émis des hypothèses que nous allons vérifier au cours de notre étude. Il s'agit aussi d'une étude qui est à la fois descriptive et analytique, dans la mesure où nous allons décrire les faits que nous allons évaluer par la suite.

2.1.4. Outils de collecte et traitement des données

Afin de mener à bien notre travail de recherche, nous avons fait recours à la recherche documentaire et d'autre part, à la triangulation du moment que nous avons réalisé deux études complémentaires, une étude qualitative (entretien) auprès des responsables de l'entreprise (directeurs), et une étude quantitative (questionnaire) auprès de ses employés cadres.

- **Les entretiens :**

Afin de déterminer l'importance, la place et l'apport l'accompagnement des ressources humaines dans une démarche d'amélioration continue au sein de SPA CEVITAL agro-alimentaire Bejaia. Nous avons procédé à la réalisation de quelques entretiens avec les responsables de l'entreprise qui sont :

- Directeur ressources humaines ;
- Directeur QHSE ;
- Chef service formation.

Les trois entretiens prennent la forme d'une conversation avec les cadres de SPA CEVITAL agro-alimentaire, à l'aide d'un guide d'entretien (**Annexe n°5**).

- **Le questionnaire :**

Afin de renforcer notre étude, des questions fermées, ouvertes et d'autres à choix multiples sont posées aux employés cadres des directions : DRH, QHSE, direction approvisionnement, à raison de 20 personnes interrogées.

Le questionnaire peut être défini comme étant «*est une technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées*»¹.

Le questionnaire (**Annexe n°6**) que nous avons réalisé se compose de deux types de questions :

- Questions ouvertes : sont des questions dont la formulation laisse au répondant toute latitude pour construire librement sa réponse et la donner avec ses propres mots.
- Questions fermées : sont des questions dont la formulation contient les modalités de réponses attendues entre lesquelles le répondant doit impérativement choisir sa réponse à l'exclusion de toute autre possibilité, il existe deux types de questions fermées que nous avons opté dans notre questionnaire :
 - Question fermée à réponse unique : oblige l'enquêté à choisir une seule réponse parmi les différentes modalités qui lui sont proposées.
 - Question fermée à plusieurs réponses où choix multiples : permettent à l'enquêté de choisir, parmi plusieurs réponses proposées, celles qui correspondent le mieux à sa position.

2.1.5. Les raisons du choix des personnes à interroger :

Nous avons choisi les cadres de QHSE, DRH et APPRO parce que ce sont les personnes les plus proches des normes des règles de la démarche qualité et la démarche d'amélioration continue donc c'est eux qui ont la responsabilité de sensibiliser et de faire comprendre aux autres l'importance de l'amélioration continue dans le développement de l'entreprise. et en raison d'arracher des réponses pertinentes pour notre étude.

¹OUACHERINE, (H) : « *les outils de la recherche, cours de méthodologie de la recherche* » (3^{ème} année), Ecole des Hautes Etudes Commerciales (EHEC), Alger, 2017.

2.1.6. La durée de l'enquête :

- **Les entretiens :**

Notre enquête s'est déroulée pendant sept jours ;

- Le 15 et le 19 avril 2017 : Préparation d'un guide d'entretien.
- Le 24, 25, 26 avril 2017 : Réalisation des entretiens.

- **Le questionnaire :**

La durée de l'enquête était de dix jours ;

- Le 02 mai 2017 : Administration du questionnaire sur 10 cadres QHSE, 07 de DRH et 03 e la direction approvisionnement.
- Du 03 au 08 mai 2017 : Le dépouillement et l'analyse des résultats.

2.1.7.Mode de traitement :

- **Les entretiens :**

Les questions posées lors des entretiens tournent autour d'un champ lexical qui est l'action de l'accompagnement des RH et son apport dans la mise en place d'une démarche d'amélioration continue, c'est pour cela on a opté à la technique du résumé pour synthèser l'ensemble des des réponses obtenues.

- **Le questionnaire :**

Le mode de traitement utilisé pour notre questionnaire est la méthode descriptive dite « classique » ; cette méthode a pour objet de résumer et de synthétiser des données brutes d'enquêtes et de les analyser question par question.

Nous avons effectué le traitement du questionnaire à l'aide de programme MICROSOFT OFFICE EXCEL. Afin de donner plus de crédibilité à nos résultats.

Le dépouillement du questionnaire a été fait par le programme MICROSOFT OFFICE EXCEL en fonction d'un seul type de tri, qui est le tri à plat, qui consiste à réorganiser l'ensemble des valeurs prises suivant une seul variable.

2.1.8. Limites de l'enquête :

- La non disponibilité de personnel de l'entreprise
- Le temps
- Le manque de la documentation interne.

2.2. Analyse des résultats de l'enquête :

A. Commentaires et analyse des résultats de l'entretien :

L'entretien avec les trois responsables de l'entreprise CEVITAL nous permet de collecter un ensemble d'informations. Nous allons essayer de traiter ces informations de manière à tirer des conclusions. Dont le but est d'éclaircir notre étude.

➤ Axe 01 : L'accompagnement des ressources humaines

- Question N°1 : Par quelles actions accompagnez-vous vos collaborateurs pour encourager leur implication ?

D'après les responsables du complexe agro-alimentaire de CEVITAL, la première action de l'accompagnement est la formation pour une évolution de carrière, les gens vont faire des efforts pour évaluer un objectif à atteindre, accompagner les collaborateurs pour encourager leurs implications. A chaque début d'année un plan de formation annuel est élaboré. Le service formation demande au personnel le type de formation qu'il désirerait avoir et choisie des thèmes ciblés.

La deuxième action d'accompagnement des collaborateurs pour encourager leur implication consiste à encadrer l'employé au niveau de son poste, ce qu'on appelle le coaching, pour assurer l'induction au travail et le développement et la maîtrise des activités.

Et en tant que responsable, chef service formation se doit d'évaluer l'apport de ces actions pour les orienter au sens de l'amélioration.

Par ailleurs, le directeur QHSE estime que la formation et la communication sont essentielles pour encourager l'implication des collaborateurs.

- Question N°2 : Est-ce que vous évaluez les connaissances acquises après une action d'accompagnement ?

Oui, des entretiens annuels sont tenus dans le but d'évaluer les connaissances acquises après une action d'accompagnement, dans le cadre du retour sur investissement.

Selon le directeur des ressources humaines, l'évaluation par le moyen d'entretiens et de formulaires aboutit à des résultats subjectifs et donc peu fiables. Il préconise de faire appel à un consultant expert pour le calcul du retour sur investissement.

Le responsable de la formation, quant à lui, suit une procédure d'évaluation en deux étapes : l'évaluation à chaud et l'évaluation à froid. L'évaluation à chaud est réalisée immédiatement après la fin de la formation. L'évaluation à froid est réalisée par le responsable hiérarchique au moyen de formulaires adressés par le service formation à l'attention du personnel concerné par la formation, afin de faire une estimation du retour sur investissement de la formation.

- **Question N°3 : Comment jugez-vous le degré d'implication et d'accompagnement des différents acteurs de l'entreprise ?**

Le degré d'implication et l'accompagnement des différents acteurs d'entreprise est estimé à travers les résultats, les comportements des gens, à travers leurs biens être manifeste au niveau de l'entreprise.

Par exemple, lorsque CEVITAL avait entrepris de mettre en place un système de certification, elle avait fait appel à des accompagnateurs et des consultants pour l'y assister. Généralement l'entreprise pour ça elle s'implique même les formations.

Le degré d'implication et d'accompagnement des différents acteurs de l'entreprise selon le retour sur investissement.

➤ **Axe 02 : Formation et coaching**

- **Question N°1 : Optez-vous pour des programmes de formation au sein de votre direction ? Si oui, à quelle fréquence ?**

Un plan de formation est élaboré chaque année sur une durée de 12 mois, et comporte deux types de formation. D'abord, il y'a les formations prioritaires, c'est-à-dire celles qui concernent la maîtrise du métier. Ensuite, il y'a les formations transverses dont le but est de permettre aux travailleurs d'élargir leurs connaissances et d'être plus opérationnels, plus ouverts d'esprit et sur leur façon de faire. Le rôle des formations transverses est certes complémentaire, mais aussi essentiel car si les formations se limitent aux métiers, les travailleurs auront tendance à se cantonner à leurs tâches sans considération pour celles de leurs collègues.

- **Question N°2 : Etes-vous en qualité de coach avec vos collaborateurs où vous faites appel à un coach professionnel ?**

Je fais du coaching en permanence dans les réunions. On prend les bons exemples et on cultive les bonnes habitudes. Parfois, on fait appel à des coaches externes.

Au niveau de la direction QHSE, on fait parfois appel à un coach professionnel pour nous accompagner dans la mise en place d'une démarche qualité.

- **Question N°3 : Comment mesurez-vous la performance et le développement des compétences des employés ?**

La mesure de la performance en matière de développement des compétences des employés à travers des critères préétablis qui sont : le respect des délais, l'amélioration des compétences relationnelles, la collaboration entre les différentes structures et la polyvalence.

Le mesure de la performance en matière de développement des compétences des employés n'est pas très efficace, pour l'instant y a pas un système de mesure qui permet une bonne évaluation, mais y a des entretiens annuels d'évaluation personnels qui reste à améliorer par un outil ou des logiciels pour sortir avec des critères bien précis parce que chaque personne a besoin d'une évaluation personnalisée, y des fiches standards c'est-à-dire. pour tous le personnels , elle doit être plus ciblé tout ça doit accompagner avec un plan de gestion de carrière.

Le directeur QHSE estime que le meilleur moyen de mesure de la performance en matière de développement des compétences des employés c'est de se référer au rendement de la personne, c'est-à-dire sa performance par rapport à la réalisation de sa mission et des tâches qui lui incombent.

- **Question N°4 : Quelle place occupe la formation au sein de votre organisme ?**

La formation occupe une place de premier choix. Le plan de formation dispose d'une importance prioritaire lors de l'attribution des budgets annuels.

La formation du personnel occupe une place importante au sein de CEVITAL. En particulier certaines formations qui sont obligatoires pour chaque nouvelle recrue.

➤ **Axe 03 : L'amélioration continue**

- **Question N°1 : Selon vous, la direction de votre entreprise est-elle suffisamment engagée dans la démarche qualité ?**

La direction est engagée dans la démarche qualité et même on est en train de lancer un projet RSE et trouver les axes d'amélioration. L'entreprise dispose d'une certification IFS FOOD et FSSC 22000 et elle s'engage à mettre en place un système de management intégré QHSE conforme aux normes ISO 9001, ISO 22 000, ISO 14001 et aux référentiels OHSAS 18 001.

Par rapport à la démarche qualité la direction elle s'est engagé à partir de moment qu'on a mis en place système de management de la qualité , le premier système met en place est ISO 22000 (système de management de la sécurité de produit alimentaire) c'est une priorité pour CEVITAL, d'ailleurs il a fait l'objet d'une certification ISO 22000 pour le sucre, l'entreprise elle s'est endetté pour faire d'autre certification parmi elle la certification 9001 version 2015, qui dit l'amélioration continue dit la PDCA (plan, do, sheck, act), gestion de non-conformité , y a des réunion de résolution de problèmes..

- **Question N°2 : Les bonnes pratiques en matière de ressources humaines notamment l'accompagnement constitue-t-il un véritable levier pour la réussite d'une démarche d'amélioration continue ?**

Absolument, les bonnes pratiques en matière de ressource humaines notamment l'accompagnement est l'un des leviers pour la réussite d'une démarche d'amélioration continue. Par exemple une manifestation de l'intérêt et de la considération à l'égard des clients, on est dans un rapport client-fournisseur, à la DRH on a la bonne écoute, régler rapidement les problèmes, les gens sente qu'ils sont bien impliqués, sont plus rentable.

Oui l'accompagnement est l'un des leviers qui stimule la boucle d'amélioration continue, c'est pourquoi il est important de disposer d'une gestion des carrières dans l'entreprise afin de booster la motivation des personnes. Un projet a été soumis à la direction pour mettre des initiatives d'amélioration : des boites à idées pour permettre à toute personne de soumettre ses idées et ainsi contribuer à l'amélioration continue.

Les bonnes pratiques en matière de ressources humaines notamment l'accompagnement se réalise par la formation, la communication et la confiance qui sont des leviers qui stimulent la dynamique d'amélioration continue.

- **Question N°3 : Dans quelle mesure l'action d'accompagner et d'impliquer les acteurs de l'entreprise stimule la dynamique d'amélioration continue ?**

L'action d'accompagner et d'impliquer les acteurs de l'entreprise stimule la dynamique d'amélioration continue. Si les gens sentent que l'entreprise est en train de changer pour apporter constamment des améliorations, ils seront plus engagés dans la démarche et plus coopératifs. Par exemple, au niveau de la production il y'avais un problème de chaleur ; pour y remédier, on a acheté des aérateurs et des aspirateurs de poussière pour améliorer les conditions de travail. Suite à cela, les employés se sont impliqués davantage et ont contribué à l'amélioration continue de leur plein gré.

L'action d'accompagner et d'impliquer les acteurs stimule la dynamique d'amélioration continue dans la mesure où ces actions permettent un retour sur investissement qui se traduit par une valeur ajoutée apportée par l'acteur impliqué.

- **Question N° 4 : Quels sont les facteurs clés de succès de la mise en place d'une démarche d'amélioration continue ?**

L'entreprise qui avance est celle qui respecte ses engagements, qui conserve les bonnes pratiques et combat les mauvaises pratiques et qui montre de la considération à l'égard de ses employés. Autrement dit, les facteurs clés de succès de la mise en place d'une démarche d'amélioration continue peuvent être résumés comme suit :

- L'engagement de la direction et l'implication du personnel sont les deux points majeurs pour la mise en place de la démarche d'amélioration continue ;
- La qualité des collaborateurs (bien formés) ;
- La communication et la confiance ;
- Le bien-être au travail et la maîtrise des activités.

B. Commentaires et analyse des résultats du questionnaire :

Nous allons procéder dans cette partie au traitement des résultats de questionnaire effectué au sein de SPA CEVITAL agro-alimentaire. Concernant, la collecte des données, nous avons fait le décompte des réponses, chaque question est représentée à la fois par un tableau et un graphe, après l'analyse de chaque question, nous essayerons de donner des interprétations.

- Questions d'identification :

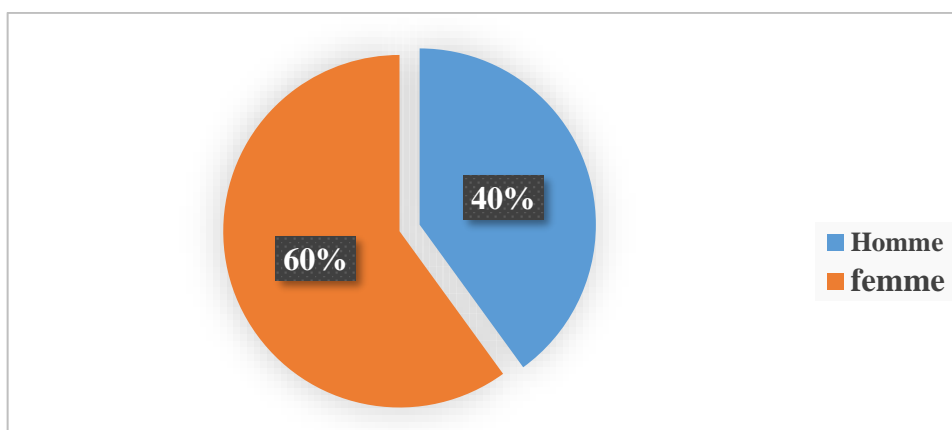
Tableau n° III.2 : la répartition de l'échantillon par genre.

Sexe	Nombre	%
Homme	8	40,00%
Femme	12	60,00%
Total	20	100,00%

Source : établi par nous même à partir d'excel,2017.

Afin de simplifier la lecture du tableau, nous le représentons graphiquement comme suit :

Figure III.2 : la répartition de l'échantillon par genre.



Source : établi par nous même à partir d'excel,2017.

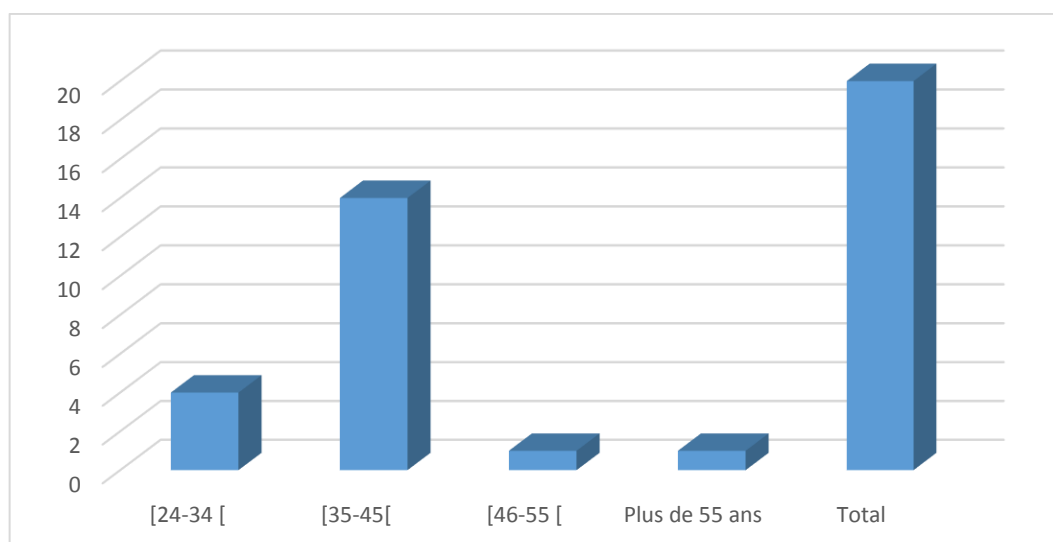
D'après l'analyse statistique du questionnaire, 60% enquêtés sont des hommes et 40% sont des femmes.

Tableau n°III.3 : l'âge des enquêtés.

Classe d'âge	Nombre	%
[24-34 [4	20,00%
[35-45[14	70,00%
[46-55 [1	5,00%
Plus de 55 ans	1	5,00%
Total	20	100,00%

Source : établi par nous même à partir d'excel,2017.

Figure n° III.3 : l'âge des enquêtés.



Source : établi par nous même à partir d'excel,2017.

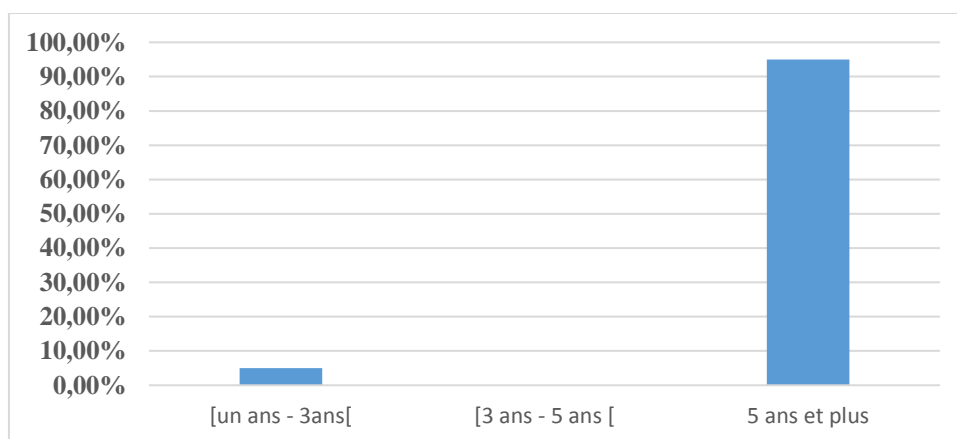
Les statistiques enregistrées pour ce qui est de l'âge des enquêtés, montrent que 14 personnes ont un âge qui varie entre [35-45[ans suivi de 4 personnes dans l'âge varie entre [24-34[ans. Enfin deux personnes seulement de notre échantillon ont un âge qui dépasse les 45ans.

Tableau n°III.4 : Ancienneté des enquêtés.

Ancienneté	Effectif	%
[Un ans - 3ans[1	5,00%
[3 ans - 5 ans [0	0,00%
5 ans et plus	19	95,00%
Total	20	100,00%

Source : établi par nous même à partir d'excel,2017.

Figure n° III.4 : l'ancienneté des enquêtés.



Source : établi par nous même à partir d'excel,2017.

Nous remarquons que 95% des cadres ont une expérience de 5 ans et plus et 5% ont une expérience de 3 ans.

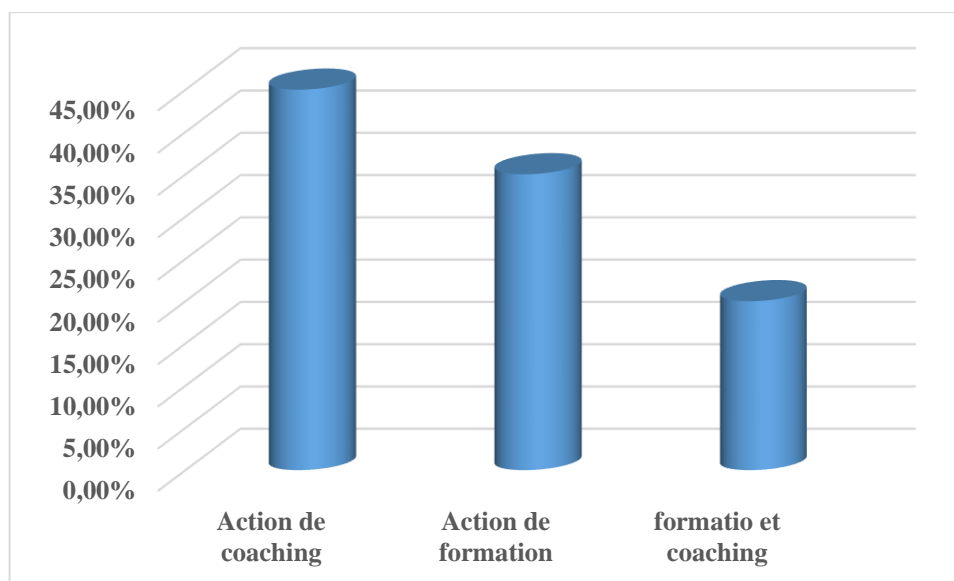
- **Question n° 1 :** Est-ce qu'une amélioration de votre rendement serait possible grâce à ?

Tableau n°III.5 : Amélioration de rendement.

Action	Nombre	%
Action de coaching	9	45,00%
Action de formation	7	35,00%
Formation et coaching	4	20,00%
Total	20	100,00%

Source : établi par nous même à partir d'excel,2017.

Figure n° III.5 : Représentation graphique des résultats de la Q1.



Source : établi par nous même à partir d'excel,2017.

45% des répondants pensent que l'amélioration de leurs rendements serait possible grâce à une action de coaching, 35% déclarent que l'amélioration de leurs rendements serait possible grâce a une action de formation, tandis que la troisième tranche des répondants considère que l'amélioration serait possible avec les deux action (coaching/formation).

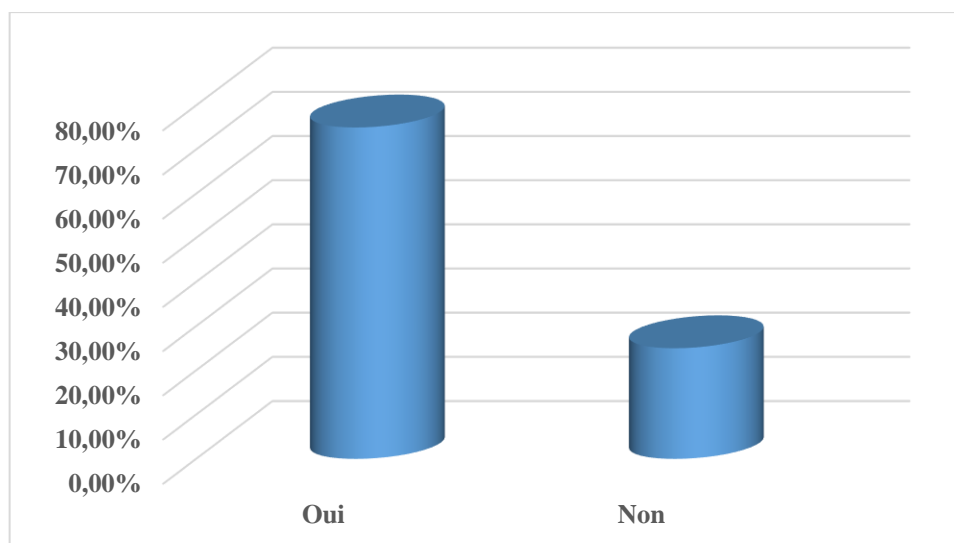
- **Question n°2 :** Avez-vous déjà été accompagné (e) (par formation/coaching) dans une mission ou un travail au sein de l'entreprise ?

Tableau n°III.6 : Accompagnement (formation/ coaching).

	Nombre	%
Oui	15	75,00%
Non	5	25,00%
Total	20	100,00%

Source : établi par nous même à partir d'excel,2017.

Figure n° III.6 : Représentation graphique des résultats de la Q2.



Source : établi par nous même à partir d'excel,2017.

Nous retenons donc, que 75% de l'échantillon ont bénéficié d'une action d'accompagnement, et 25% d'eux n'ont pas été accompagné(e) dans une mission ou un travail au sein de l'entreprise.

Cela signifie que CEVITAL tente d'accorder des accompagnement (formation/coaching) à son personnel. Pour notre part, on constate que l'entreprise donne de l'importance à l'accompagnement et la classe en priorité en cherchant toujours son efficacité pour une meilleure valorisation de ses ressources humaines.

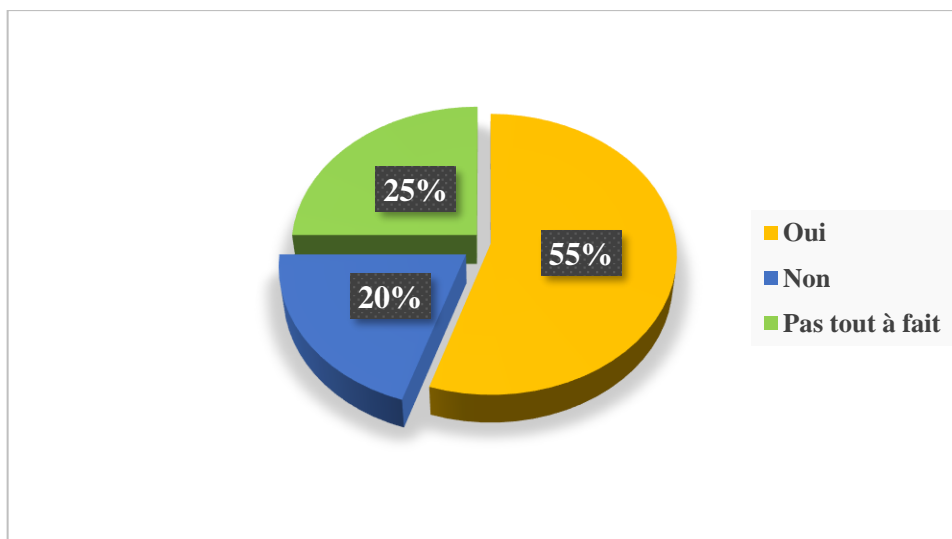
- **Question n°3 :** Avez-vous une connaissance préalable de la politique de formation de l'entreprise ?

Tableau n°III.7 : la politique de formation de l'entreprise.

	Nombre	%
Oui	11	55,00%
Non	4	20,00%
Pas tout à fait	5	25,00%
Total	20	100,00%

Source : établi par nous même à partir d'excel,2017.

Figure n° III.7 : Représentation graphique des résultats de la Q3.



Source : établi par nous même à partir d'excel,2017.

D'après l'analyse de cette question relative au degré de connaissance de la politique de formation, les personnes qui étaient au courant de la politique de formation représente 55% et 20% n'étaient pas au courant de la politique de formation, le reste pas tout à fait connaissant cette politique.

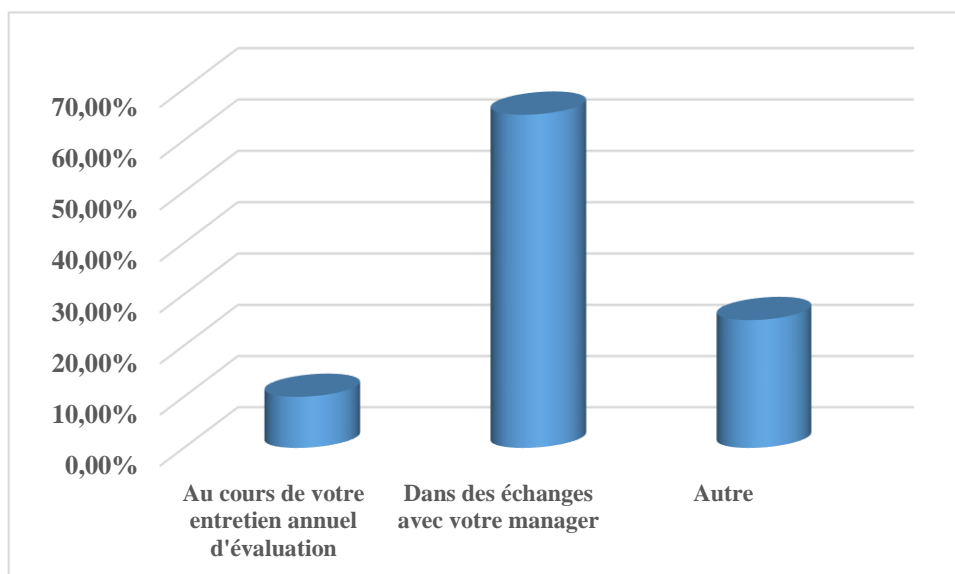
- **Question n° 4** : Les besoins en formation continue sont-ils abordés spécifiquement ?

Tableau n°III.8 : les besoins en formation continue.

	Nombre	%
Au cours de votre entretien annuel d'évaluation	2	10%
Dans des échanges avec votre manager	13	65%
Autre	5	25%
Total	20	100%

Source : établi par nous même à partir d'excel,2017.

Figure n° III.8 : Représentation graphique des résultats de la Q4.



Source : établi par nous même à partir d'excel,2017.

D'après les résultats, nous constatons que les employés de CEVITAL agro-alimentaire ont souvent abordé les besoins en formation continue dans des échanges avec leurs managers avec un taux 65% et au cours de leurs entretiens annuels d'évaluation avec un taux de 10%, et autre avec un taux de 25% qui est en élaboration de plan de formation annuel.

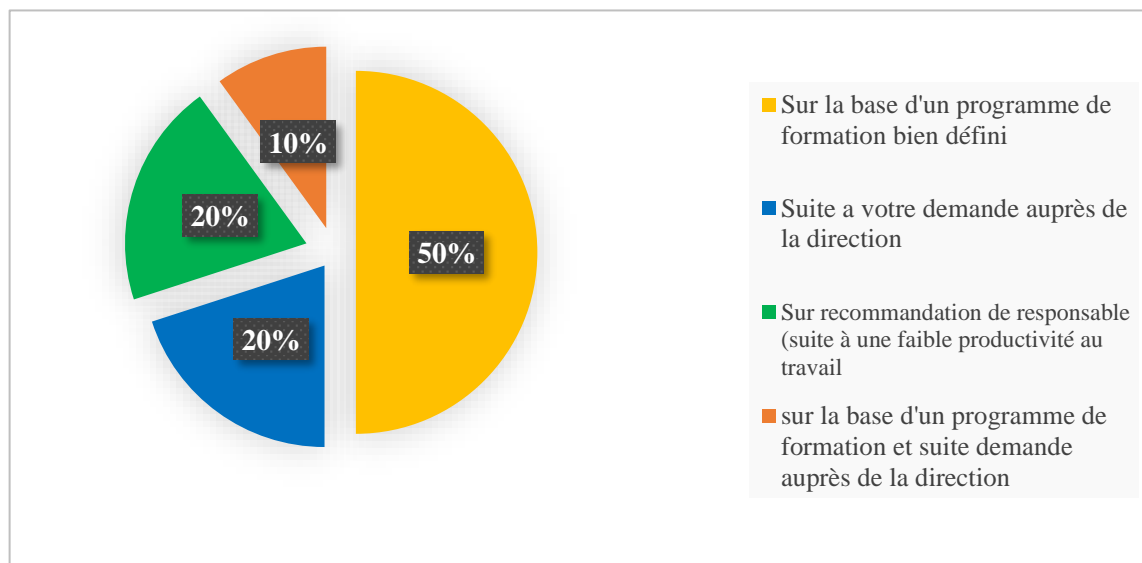
- **Question n° 5** : Sur quel critère avez-vous été envoyé en formation ?

Tableau n° III. 9 : les critères d'envoi en formation.

	Nombre	%
Sur la base d'un programme de formation bien défini	10	50,00%
Suite à votre demande auprès de la direction	4	20,00%
Sur recommandation de responsable (suite à une faible productivité au travail	4	20,00%
Sur la base d'un programme de formation et suite demande auprès de la direction	2	10,00%
Total	20	100,00%

Source : établi par nous même à partir d'excel,2017.

Figure n° III. 9 : Représentation graphique des résultats de la Q5.



Source : établi par nous même à partir d'excel,2017.

Le graphique ci-dessus montre que les cadres de CEVITAL agro-alimentaire ont souvent été envoyés en formation sur la base d'un programme bien défini avec un taux 50%, 20% par une demande auprès de la direction et aussi 20% par recommandation et observation de responsables, tandis que 10% sur la base d'un programme de formation et suite à une demande auprès de la direction.

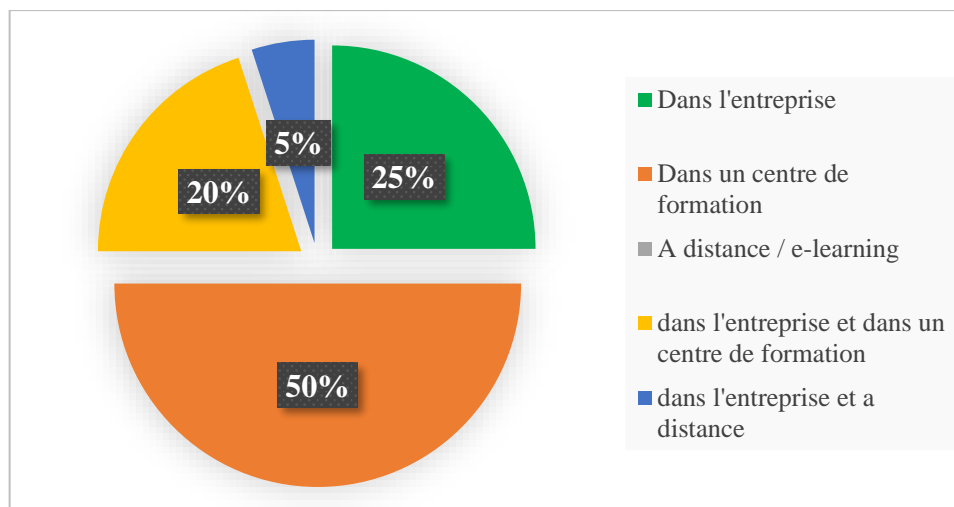
- **Question n° 6** : Où avez-vous suivi vos formations ?

Tableau n°III.10 : lieu de formation.

Lieu	Nombre	%
Dans l'entreprise	5	25,00%
Dans un centre de formation	10	50,00%
A distance / e-learning	0	0,00%
Dans l'entreprise et dans un centre de formation	4	20,00%
Dans l'entreprise et à distance/ e-learning	1	5,00%
Total	20	100,00%

Source : établi par nous même à partir d'excel,2017.

Figure n° III.10 : Représentation graphique des résultats de la Q6.



Source : établi par nous même à partir d'excel,2017.

50% des acteurs questionnés ont suivi leurs formations dans un centre de formation, et 25% au sein de l'entreprise, 20% ont suivi dans un centre de formation et l'entreprise, tandis que le reste ont suivi leurs formations à distance.

Nous retenons dans ce cadre que 100% de l'échantillon ont bénéficié d'une action de formation. Cela signifie que CEVITAL agro-alimentaire accord des formations à son personnel, pour notre part, on constate que l'entreprise donne l'importance à l'accompagnement pour améliorer son personnel.

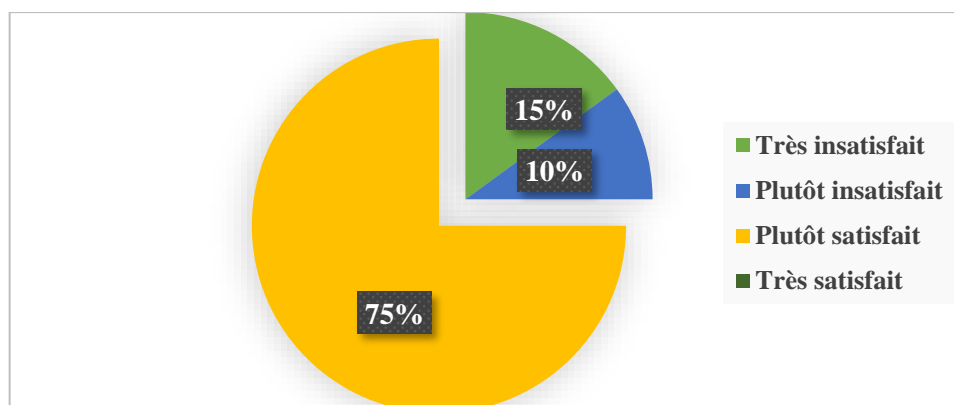
- **Question n° 7 :** Sur une échelle de 1 à 4, quel est votre niveau de satisfaction de ces formations ?

Tableau n°III.11 : niveau de satisfaction de ces formations.

Niveau de satisfaction	Nombre	%
Très insatisfait	3	15,00%
Plutôt insatisfait	2	10,00%
Plutôt satisfait	15	75,00%
Très satisfait	0	0,00%
Total	20	100,00%

Source : établi par nous même à partir d'excel,2017.

Figure n° III.11 : Représentation graphique des résultats de la Q7.



Source : établi par nous même à partir d'excel,2017.

Nous remarquons à travers les réponses que la satisfaction des employés interrogés vis-à-vis des programmes de formations qui leur sont proposés est clairement affirmée. Il y a 75% de notre échantillon qui se déclarent satisfaits de la formation au sein de leur entreprise, alors que 15% ont très insatisfait et que 10% plutôt insatisfait.

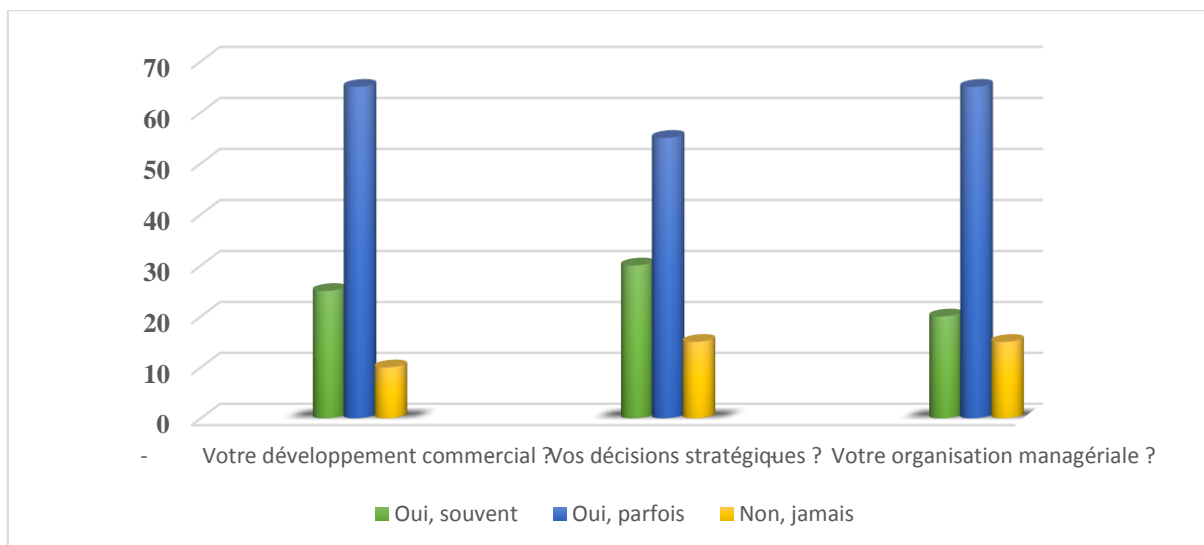
- **Question n° 8** : En tant que chef de service au sein de votre département, ressentez-vous le besoin d'être accompagné dans :

Tableau n°III.12 : le besoin d'être accompagné.

Désignation	Oui, souvent		Oui, parfois		Non, jamais		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
- Votre développement commercial ?	5	25	13	65	2	10	20	100
- Vos décisions stratégiques ?	6	30	11	55	3	15	20	100
- Votre organisation managériale ?	4	20	13	65	3	15	20	100

Source : établi par nous même à partir d'excel,2017.

Figure n° III.12 : Représentation graphique des résultats de la Q8.



Source : établi par nous même à partir d'excel,2017.

65% des cadres ressentent parfois le besoin d'être coaché dans leur développement commerciale, 25% souvent et 10% n'ont pas besoin d'être coaché.

Dans leurs décisions stratégiques, 30% des cadre ont souvent besoin d'être coaché, 55% parfois et 15% n'ont pas besoin.

Dans leurs organisation managériale, 65% des cadres ont parfois le besoin d'être accompagné, 20% souvent besoin d'être accompagné et 15% n'ont pas besoin d'être accompagné.

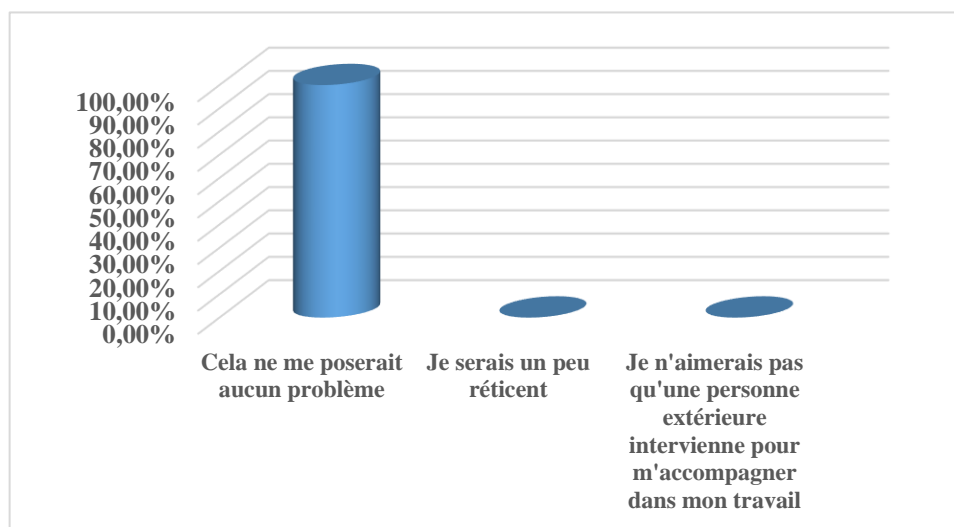
- **Question n° 9 :** Comment perceviez-vous le fait d'être coaché ?

Tableau n°III.13 : la perception d'être coaché.

	Nombre	%
Cela ne me poserait aucun problème	20	100,00%
Je serais un peu réticent	0	0,00%
Je n'aimerais pas qu'une personne extérieure intervienne pour m'accompagner dans mon travail	0	0,00%
Total	20	100,00%

Source : établi par nous même à partir d'excel,2017.

Figure n° III.13 : Représentation graphique des résultats de la Q9.



Source : établi par nous même à partir d'excel,2017.

100% des cadres questionné déclarent qu'il n'y a aucun problème d'être coaché.

- **Question 10 :** Pourriez-vous dire si, dans votre entreprise les éléments cités ci-dessous sont-ils plus ou moins présents ?

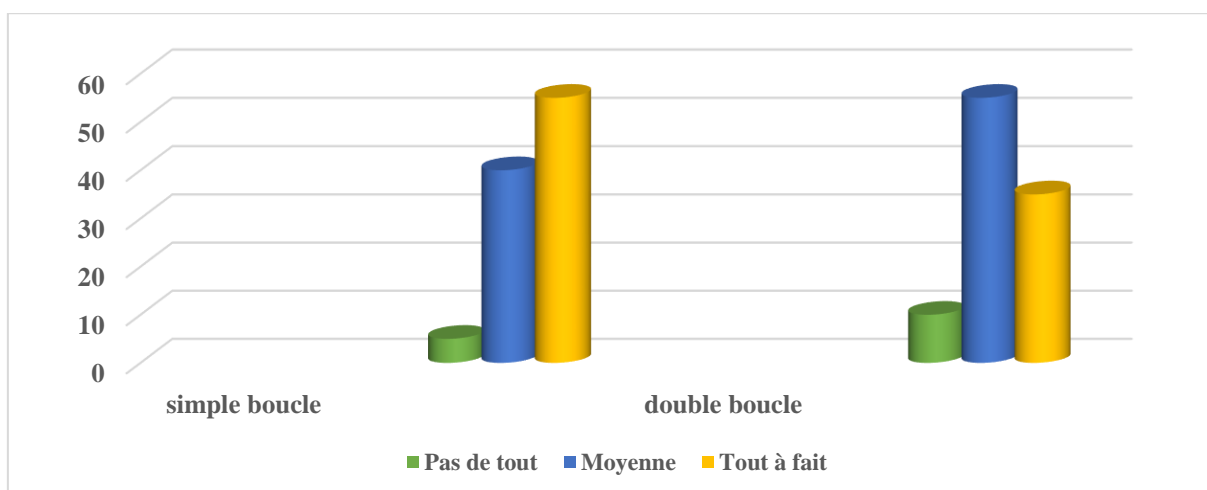
Tableau n°III.14 : la présence des activités d'apprentissage.

Désignation	Pas de tout		Moyenne		Tout à fait		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
- Les salariés dans l'entreprise sont capables de détecter et de corriger les erreurs ou les écarts et d'adapter leurs comportements en conséquence (afin obtenir de meilleurs résultats ou performances) (simple boucle).	1	5	8	40	11	55	20	100

- Les salariés dans l'entreprise sont capables de corriger les erreurs ou les écarts mais aussi de remettre en cause leur façon de réfléchir de travailler, d'agir, et de proposer ou d'adopter des idées ou des méthodes nouvelles (double boucle).	2	10	11	55	7	35	20	100
---	---	----	----	----	---	----	----	-----

Source : établi par nous même à partir d'excel,2017.

Figure n° III.14 : Représentation graphique des résultats de la Q10.



Source : établi par nous même à partir d'excel,2017.

55% tout à fait d'un véritable apprentissage en simple boucle de l'échantillon et celle d'un apprentissage en double boucle on remarque que les réponses se situent au milieu de l'échelle de notation avec un taux de 55%.

Le constant des pratiques peu diffusé est cohérent avec le jugement des cadres sur la réalisation d'un apprentissage en simple boucle dans leur entreprise.

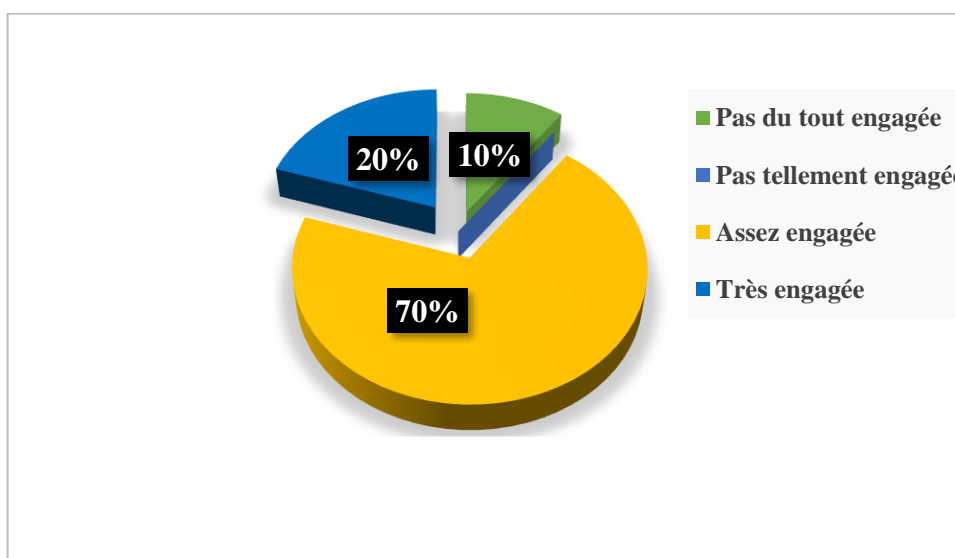
- **Question n° 11** : Sur une échelle de 1 à 4, comment juger-vous le degré d'engagement de votre entreprise dans l'accompagnement de sa RH ?

Tableau n°III.15 : le degré d'engagement de l'entreprise dans l'accompagnement de sa RH.

Désignation	Effectif	%
Pas du tout engagée	2	10,00%
Pas tellement engagée	0	0,00%
Assez engagée	14	70,00%
Très engagée	4	20,00%
Total	20	100,00%

Source : établi par nous même à partir d'excel,2017.

Figure n° III.15 : Représentation graphique des résultats de la Q11.



Source : établi par nous même à partir d'excel,2017.

Il ressort des résultats que l'entreprise CEVITAL est assez engagée dans l'accompagnement de sa RH avec un taux de 70%.

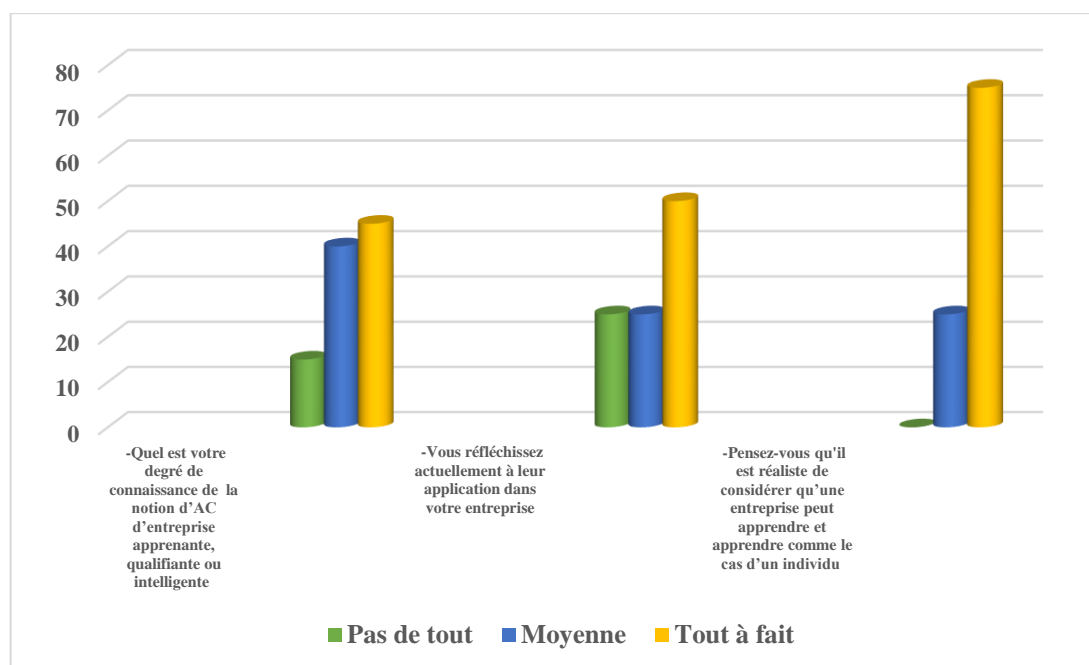
- **Question n°12.** Le degré de connaissance de la notion l'amélioration continue ?

Tableau n°III.16 : Le degré de connaissance de la notion l'amélioration continue.

	Pas de tout		Moyenne		Tout à fait		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
-Quel est votre degré de connaissance de l'AC d'entreprise, qualifiante ou intelligente	3	15	8	40	9	45	20	100
-Vous réfléchissez actuellement à leur application dans votre entreprise	5	25	5	25	10	50	20	100
-Pensez-vous qu'il est réaliste de considérer qu'une entreprise peut apprendre et apprendre comme le cas d'un individu	0	0	5	25	15	75	20	100

Source : établi par nous même à partir d'excel,2017.

Figure n° III.16 : Représentation graphique des résultats de la Q12.



Source : établi par nous même à partir d'excel,2017.

D'après les résultats obtenus et présentés dans le tableau ci-dessus, on trouve que :

45% des cadres consultés connaissent la notion d'amélioration continue de l'entreprise qualifiante ou intelligente et moyennement 40%, tandis que 15% ignorent la notion d'AC.

Alors que la moitié (50%) réfléchissent sur l'application de la notion au sein de l'entreprise, 25% des cadres ont moyennement réfléchi à leur application et le même pourcentage pour les cadres n'ont réfléchis pas à mettre en pratique.

75% pensent qu'il est tout à fait concevable qu'une entreprise puisse apprendre, 15% pensent moyennement qu'une entreprise puisse apprendre.

Cela signifie que le choix de l'adoption des notions d'AC résulte plus d'un choix spontané, dicté par la situation de travail. Cela signifie aussi que la recherche de l'amélioration continue n'est pas dans la majorité des cas, un objectif conscient et volontaire.

- **Question n°13 :** Pensez-vous que l'action d'accompagnement des RH de l'entreprise CEVITAL alimente l'engagement de l'entreprise en termes d'amélioration continue et assure sa réussite ?

L'action d'accompagnement des RH de l'entreprise alimente l'engagement de l'entreprise en terme d'amélioration continue parce que la force d'une entreprise réside dans ses ressources humaines et l'accompagnement de ses RH va permettre à l'entreprise à développer ses compétences et ainsi assurer l'amélioration et la réussite de l'entreprise.

Tout accompagnement des RH peut être bénéfique pour la performance de l'entreprise, plus en forme, plus on est efficace donc plus l'entreprise se porte mieux et prospère.

L'accompagnement des RH renforce l'encouragement de l'entreprise en terme d'amélioration continue et assure sa réussite par l'implication et l'engagement de chaque employé.

2.3. Synthèse des résultats :

Après avoir présenté et analysé les résultats obtenus de notre enquête, nous avons pu tirer des résultats et des informations pertinents qui nous serviront à confirmer ou infirmer les hypothèses émises auparavant.

- 65% des enquêtés pensent que la formation permet d'améliorer leurs performances. Ils sont 55% à penser qu'une action de coaching les aide à être plus performants. Ainsi, au regard de ces résultats, nous considérons que la formation est effectivement l'un des leviers qui permettent d'améliorer le rendement des employés.
- 75% de l'échantillon ont bénéficié d'une action d'accompagnement (formation/coaching) dans une mission ou un travail au sein de l'entreprise, cela signifie que CEVITAL accorde une importance significative à l'accompagnement de son personnel.
- Les personnes qui étaient au courant de la politique de formation représentent 55% de l'échantillon, tandis que 20% n'étaient même pas au courant de l'existence de cette politique. Cela nous laisse à penser qu'il y a un problème de communication sur la politique de formation.
- Les employés préfèrent aborder leurs besoins en formation continue avec leurs managers (65%), plutôt que durant l'entretien annuel d'évaluation. Ceci montre que les employés sont plus à l'aise lorsqu'ils ont affaire directement avec leurs managers.
- 100% de l'échantillon ont bénéficié au moins d'une formation. Nous constatons que l'entreprise donne une grande importance à la promotion et le développement de ces ressources humaines.
- 75% des enquêtés se disent satisfaits de leurs formations, cela dit 15% des interrogés se disent très insatisfaits, ceci laisse à supposer qu'il y a encore des améliorations à apporter à la politique de formation.
- 100% des cadres questionnés se disent favorables au coaching.
- 55% des interrogés sont tout à fait d'accord sur le fait que l'apprentissage se fait en simple boucle et de même, pour l'apprentissage en double boucle, de ce fait, nous remarquons que les réponses se situent au milieu de l'échelle de notation avec un taux de 55%.
- 70% des enquêtés estiment que CEVITAL est « assez engagée » dans l'accompagnement de sa ressource humaine, ils sont 20% à penser que l'entreprise est

« très engagée » dans cette démarche et seulement 10% qui pensent que l'entreprise n'est « pas du tout engagée ».

- 75% pensent qu'il est tout à fait concevable qu'une entreprise puisse apprendre, tandis que 15% pensent moyennement qu'une entreprise puisse apprendre. Cela signifie que le choix de l'adoption des notions d'AC résulte plus d'un choix spontané, dicté par la situation de travail. Aussi, la recherche de l'amélioration continue n'est pas dans la majorité des cas, un objectif conscient et volontaire.
- Tout accompagnement des RH peut être bénéfique pour la performance de l'entreprise, car plus on est formé, plus on est efficace donc plus l'entreprise se porte mieux et prospère. Parce que la force d'une entreprise réside dans ses ressources humaines et l'accompagnement de ses RH va permettre à l'entreprise de développer ses compétences et ainsi assurer sa réussite. Ceci est étayé par les résultats des entretiens.

2.4. Suggestions :

Suite aux résultats obtenues de l'évaluation de l'accompagnement des ressources humaines dans une démarche d'amélioration continue au sein de CEVITAL agro-alimentaire, nous avons pu générer quelques propositions qui se formulent comme suit :

- ✓ CEVITAL devrait évaluer l'effet des formations qui ont été faites sur le rendement du personnel en termes de :
 - Maîtrise des activités et des éléments du système de management qualité ;
 - Résultats atteints mais aussi sur la manière dont ces résultats sont atteints, il s'agit d'évaluer l'efficacité et l'efficacités de son personnel ;
 - Intégration de nouveaux outils d'évaluation et de détection des potentiels tel que les assessment centres, l'évaluation 360°...etc.
 - Système de formation : l'entreprise devra adapter son système de formation au processus de gestion des carrières en orientant ces programmes de formation vers des programmes de formation mis à jour et en harmonie avec les temps modernes et les techniques actuelles selon les véritables besoins recherchés.Ceci doit se faire évidemment de façon continue.
- ✓ Maintenir voire améliorer le plan de formation qui semble être stratégique dans la gestion des ressources humaines.

- ✓ Privilégier et encourager l'évolution de carrière, qui est un des facteurs clé de fidélisation des employés.
- ✓ La mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et compétences au niveau de CEVITAL agro-alimentaire.

Conclusion du chapitre

A travers ce présent chapitre, nous avons essayé d'étudier de plus près l'apport d'accompagnement des ressources humaines dans la mise en place d'une démarche d'amélioration continue au sein de CEVITAL.

En effet, l'étude de l'accompagnement des ressources humaines dans la mise en place d'une démarche d'amélioration continue au sein de CEVITAL agro-alimentaire, nous a permis de compléter notre travail de recherche. Donc, grâce aux entretiens, aux observations et à l'enquête par questionnaire, nous avons pu récolter les données nécessaires pour pouvoir vérifier les hypothèses de départ et répondre aux questionnements de notre recherche.

En pratique, l'enquête que nous avons menée par le biais d'un entretien de recherche, et une étude complémentaire au moyen d'un questionnaire auprès des responsables des deux directions QHSE et DRH de l'organisme d'accueil, nous ont permis de faire ressortir leur comportement, opinion, avis, jugement de la contribution de l'accompagnement.

Ce dernier s'est présenté donc comme un élément incontournable de la démarche d'amélioration continue, car être certifié en qualité aux cadres normatifs est une capitalisation de savoir qui permet à l'entreprise de se positionner comme une entreprise leader dans son domaine.

Conclusion Générale

Conclusion générale

L'entreprise qui avance est celle qui respecte ses engagements, qui conserve les bonnes pratiques et combat les mauvaises pratiques et qui montre de la considération à l'égard de ses employés.

A travers ce qui a été apposé lors de cette recherche, nous avons pu déceler clairement l'apport d'accompagnement des ressources humaines dans la mise en place d'une démarche d'amélioration continue au sein de l'entreprise CEVITAL.

Pour ce faire nous avons divisé notre travail en trois chapitres, le premier propose une revue littérature sur la gestion des ressources humaines et ainsi ces bonnes pratiques, la seconde consacrée dédiée au dynamique d'amélioration continue et le facteur humain comme levier de stimulation des dynamiques d'amélioration continue.

En pratique, à la lumière des résultats obtenus, nous avons pu apporter des éléments de réponse à nos interrogations ainsi juger nos hypothèses. Notre étude de cas a été l'occasion au premier lieu de comprendre l'organisation de l'entreprise CEVITAL et en deuxième lieu, de clarifier l'apport d'accompagnement des ressources humaines dans une démarche d'amélioration continue au sein de cette entreprise, et pour ce faire on a opté par une étude qualitative à la base des entretiens semi directifs avec des différentes responsables de ladite entreprise et par une étude quantitative par le biais d'un questionnaire auprès de ses employés cadres.

Suite aux analyses effectuées, nous pouvons, donc confirmer notre **première hypothèse**, qui stipule que « *la formation est l'un des leviers qui stimule les dynamiques d'amélioration continue* ». Dans ce sens, l'entreprise doit adopter une stratégie adéquate, Un plan de formation est élaboré chaque année sur une durée de 12 mois, et comporte deux types de formation. D'abord, il y a les formations prioritaires, c'est-à-dire celles qui concernent la maîtrise du métier. Ainsi que les formations transverses dont le but est de permettre aux employés d'élargir leurs connaissances et d'être plus opérationnels, plus ouverts d'esprit et sur leur façon de faire.

En outre, nous pouvons confirmer notre **deuxième hypothèse** qui suppose que « *les bonnes pratiques en matière de ressources humaines notamment l'accompagnement constitue un véritable levier de la mise en place et la réussite d'une démarche d'amélioration continue* », Oui l'accompagnement est l'un des leviers qui stimule la boucle d'amélioration continue, c'est pourquoi il est important de disposer d'une gestion des carrières dans l'entreprise

Conclusion générale

afin de booster la motivation des personnes. Un projet a été soumis à la direction pour mettre des initiatives d'amélioration : des boîtes à idées pour permettre à toute personne de soumettre ses idées et ainsi contribuer à l'amélioration continue. Et qui se réalise par la formation, la communication et la confiance qui sont des leviers qui stimulent la dynamique d'amélioration continue..

Enfin, nous pouvons aussi confirmer notre **troisième hypothèse** qui stipule que « *L'action d'accompagner et d'impliquer les acteurs de l'entreprise constituent un véritable investissement sur la stimulation de l'action d'amélioration* », Si les gens sentent que l'entreprise est en train de changer pour apporter constamment des améliorations, ils seront plus engagés dans la démarche et plus coopératifs. Par exemple, au niveau de la production il y avait un problème de chaleur ; pour y remédier, ils ont acheté des aérateurs et des aspirateurs de poussière pour améliorer les conditions de travail. Suite à cela, les employés se sont impliqués davantage et ont contribué à l'amélioration continue de leur plein gré. Et dans la mesure où ces actions permettent un retour sur investissement qui se traduit par une valeur ajoutée apportée par l'acteur impliqué.

Toutefois, les difficultés rencontrées lors de la réalisation de notre travail, la contrainte temps, la non disponibilité des responsables de CEVITAL agro-alimentaire, ainsi que la confidentialité de certains documents internes, ont entravé le bon déroulement de notre étude.

Cette étude ne constitue qu'une modeste tentative de recherche sur ce sujet. De ce fait, nous espérons que d'autres études plus approfondies seraient entreprises dans cet ordre, pourront faire l'objet d'une recherche, tels :

- L'apport d'accompagnement des ressources humaines dans la mise en place de système de management de la qualité conforme à la norme ISO 9001 version 2015.
- L'apport de la démarche qualité dans l'implication des ressources humaines.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages :

- AFNOR, qualité système de management et audit, édition Afnor, paris, 2003.
- Barraud (Jacqueline), et autres : *Fonction ressources humaines*, Edition Dunod, Paris, 2000.
- BOYER, (Luc) et EQUILBRY (Noel) : *G.R.H. nouvelles pratiques*, éditions, Ems, management et société Caen, 2003.
- BOYER, (Luc) et EQUILEY (Noel) : *Le Vade Mecum du DRH*, éd EMS, Caen, 1999.
- BRIMAN, (Jean) et HERART, (Jacques) : *les meilleures pratiques de management*, 6^e Edition d'organisation, paris, 2006.
- CADIN (loic), GUERIN (Francis) et PIGEYRE (Frédérique) : *gestion des ressources humaines*, éd, DUNOD, paris, 2002.
- CITEAU, (Jean-pierre) : *GRH, principes généraux et cas pratiques*, 4^{eme} édition, édition Armand Coline, paris, 2003.
- CRISTALLINI, (V) : *L'Habilité managériale, réalisme et courage en management*, éditions EMS Management et société, Cean, 2009.
- DIETRICH, (Anne) : *le management des compétences*, 3^{eme} Edition de Vuibert, paris 2000.
- DILTS, (Robert) : *être coach*, Edition Inter édition, paris, 2000.
- DURET, (Daniel) et PILLET, (Maurice) : *qualité en production de L'ISO 9001 à Six Sigma*, 3^eme édition, d'Organisation, paris, 2005.
- FAISANDIER, (Sylvie) et SOYER (Jacques) : *Fonction formation*, Eyrolles Editions organisations, 2007, Paris.
- FROMAN, (Bernard), GEY (Jean-Marc) et BONNIFET (Fabrice) : *Qualité Sécurité Environnement, Construire un système de management intégré*, éditions AFNOR, 2011.
- GOUGUE (Jean-Marie) : *qualité totale, et plus encore, le Management de la qualité en question* », éd. Le Harmattan, paris, 2006.
- ISO 9001 version 2015

- LASNIER, (Gilles) : *amélioration des performances par l'analyse de la valeur*, édition Lavoisier, Paris, 2006.
- MEIGANT, (Alain) : *Formation atout stratégique pour l'entreprise*, édition d'organisation, Paris, 1986.
- MEIGANT, (Alain) : *Manager la formation*, 6^{ème} édition Liaisons, paris, 1997.
- NOYE, (Didier) et PIVETEAU (Jacques) : *Guide pratique du formateur : Concevoir, animer, évaluer une formation*, éditions, Insep 2008, Paris.
- OUACHERINE, (Hassane) : *les outils de la recherche, cours de méthodologie de la recherche* (3^{ème} année), Ecole des Hautes Etudes Commerciales (EHEC), Alger, 2017.
- Pierre, (Blanc-Sahnoun) : *L'art de coacher*, 3^{ème} Edition. Inter Editions, paris, 2010.
- PIERRE, (Louart) : « *Gestion des ressources humaines* », Editions Eyrolles, Paris, 1994.
- PINET, (Claude) : *10 clés pour réussir sa certification 9001 :2008*, 2^{ème} édition, AFNOR, paris, 2009.
- SEKIOU, (Lakhdar) et autres : *la gestion des ressources humaines*, 2^{ème} éd, de Boeck université, Bruxelles, 2001.
- SEKIOU, (Lakhdar) et autres : *gestion des ressources humaines*, édition De Boeckunivers, canada, 2010.
- SOYER (Jacques) : *la fonction de formation* ,2^{ème} édition, édition d'organisation, paris, 2003.
- VIARGUES, (Jean-Louis) : *Manager les hommes*, Editions d'Organisation, Paris, 1999.
- VILLALONGA, (Christophe) : *Un nouveau souffle pour la qualité* , éditions Duodi, 2010.
- WEISSE, (Dimitri) : *Ressources Humaines*, 3^{ème} édition, édition d'organisation, paris, 2002.

(*)

- DELOCHE Dominique, coach, concepteur, auteur, expert en évaluation, spécialisé dans la résilience managériale.
- Est un ingénieur et économiste américain (1856,1915) ; promoteur le plus connu de l'organisation scientifique du travail (O.S. T).il réalisa la première pratique du temps d'un travail.

Travaux universitaires :

- BAPTISTE, (Chikli) : la démarche d'amélioration continue au sein de l'entreprise, mémoire master management des équipes et qualité, école universitaire de gestion innovante, 2012.
- BELGHANAMI, (Wassila. Nadjat) : *la GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise*, mémoire de magister en management, université d'Oran, 2014.
- COUJARD, (J. L) : La dérivé des cadres normatifs : des standards d'interopérabilité au formatage des représentations, CREFIGE/ CEREMO, Université Nancy 2, 5^e du colloque la métamorphose des organisations, Novembre 2006. Nancy.
- LELOUP (Claire) et DECROIX (Sandra) : Organiser l'évaluation d'une action de développement dans le sud, un guide pour les ONG du Nord » COTA asbl, Hors-série N° 2- Janvier 2002, Bruxelles.

Dictionnaire

- Le petit Robert, dictionnaire français, édition le Robert, 1984,

Sites web:

- www.emaccompagnement.org.
- <http://coachingavenue.com/>.
- <http://ecp-coaching.com/>.
- [www.Actuenvironnement.com/Certification /Management](http://www.Actuenvironnement.com/Certification/Management).
- www.HecMontréal.com.
- www.Sherbrooke.com.
- <http://www.cevital-agro-industrie.com/fr/page/groupe-cevital-p15>
- <http://www.cevital-agro-industrie.com/fr/page/le-groupe-cevital-agro-industrie-p6>

Annexes

La liste des annexes

Numéro	Intitulé	Page
N°I	Grille de compétences	I
N°II	Évaluation a chaud de la formation	II
N°III	Évaluation a froid de la formation	III
N°IV	Organigramme générale de CEVITAL	IV
N°V	Guide d'entretien	V
N°VI	Questionnaire	VII

Annexe n°II

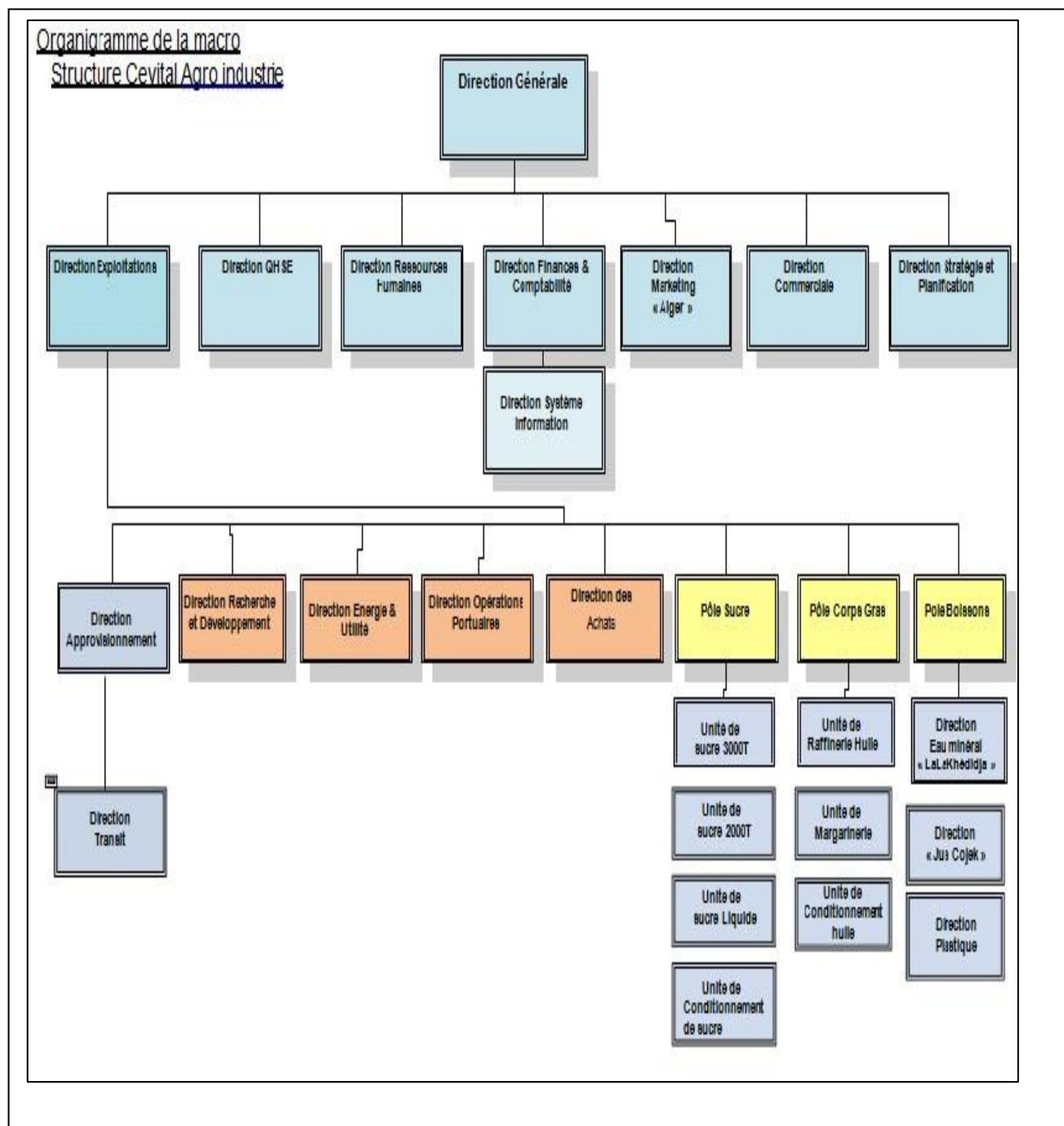
L'évaluation a chaud

Annexe n°III

L'évaluation a froid

Annexe n°IV

Organigramme générale de CEVITAL agro-alimentaire 2016.



Annexe n°V**Guide d'entretien**

Dans le cadre de la préparation de notre diplôme de Master en sciences commerciales, option Management et Entreprenariat. Un mémoire de fin de de cycle Master intitulé « **l'accompagnement des ressources humaines dans la mise en place d'une démarche d'amélioration continue** » est exigé. Suite à un travail théorique il est nécessaire de le justifier par un cas pratique, c'est pourquoi, notre choix s'est porté sur l'entreprise CEVITAL.

A cet effet, nous sollicitons votre collaboration en vous invitant à bien vouloir répondre à ces questions afin de déterminer l'apport de l'accompagnement des ressources humaines dans une démarche d'amélioration continue au sein de votre entreprise.

Nous vous remercions d'avance pour votre patience et collaboration.

Fiche signalétique :

1/ Quel poste occupez-vous au sein de la filiale agro-Alimentaire de groupe CEVITAL ?

.....

2/ / Quelle est votre formation (parcours) ?

.....

3/ Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ?

.....

Les questions à poser vont se faire selon des axes

Axe n°1 : l'accompagnement des ressources humaines

Question n° 01 : Par quelles actions accompagner-vous vos collaborateurs pour encourager leur implication ?

.....

Question n° 02 : Est-ce que vous évaluez les connaissances acquises après une action d'accompagnement

.....

Question n° 03 : Comment jugez-vous le degré d'implication et d'accompagnement des différents acteurs de l'entreprise ?

.....

Axe n° 02 : Formation et coaching

Question n° 01 : Optez-vous pour des programmes de formation au sein de votre département ? Et selon quelle fréquence ?

.....

Question n° 02 : Etes-vous en qualité de coach avec vos collaborateurs ou vous faites appel à un coach professionnel ?

.....

Question n° 03 : Comment mesurez-vous la performance et le développement des compétences des employés ?

.....

Question n° 04 : Quelle place occupe la formation au sein de votre organisme ?

.....

Axe n° 03 : l'amélioration continue

Question n° 01 :selon vous, la direction de votre entreprise est-elle suffisamment engagé dans la démarche qualité ?

.....

Question n° 02 : les bonnes pratiques en matière de ressources humaines notamment l'accompagnement constitue-t-il un véritable levier pour la réussite d'une démarche d'amélioration continue ?

.....

Question n° 03 : dans quel mesure l'action d'accompagner et d'impliquer les acteurs de l'entreprise stimule la dynamique d'amélioration continue ?

.....

Question n° 04 : Quels sont les **facteurs clé du succès** de la mise en place d'une démarche d'amélioration continue ?

.....

Annexe n° VI**Questionnaire**

Cette étude s'inscrit dans le cadre de l'élaboration d'un mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en sciences commerciales, option Management et Entreprenariat à l'école des hautes études commerciales (EHEC ex INC), conduite dans le but d'étudier l'accompagnement des ressources humaines dans la mise en place d'une démarche d'amélioration continue au sein de la filiale Agro-Alimentaire de groupe CEVITAL.

Je vous prie de bien nous accorder quelques minutes de votre temps afin de nous permettre l'enrichissement de notre travail en vous garantissant l'anonymat de vos réponses.

Nous vous remercions d'avance pour votre collaboration.

Questions d'identification :**Le sexe :**Homme femme **L'âge :**[24-34 [[46-55[[35-45 [plus de 55 ans **Ancienneté :**[un ans – 3ans[[3 ans – 5 ans [5 ans et plus

Q1. Est-ce qu'une amélioration de votre rendement serait possible grâce à ? :

Action de coaching

Action de formation

Q2. Avez-vous déjà été accompagné (e) (par formation/coaching) dans une mission ou un travail au sein de l'entreprise ?

Oui

Non

Q3. Avez-vous une connaissance préalable de la politique de formation de l'entreprise ?

Oui

Non

Pas tout à fait

Q4. Les besoins en formation continue sont-ils abordés spécifiquement ?

Au cours de votre entretien annuel d'évaluation

Dans des échanges avec votre manager

Autre précisez :

Q5. Sur quel critère avez-vous été envoyé en formation ?

Sur la base d'un programme de formation bien défini

Suite à votre demande auprès de la direction

Sur recommandation de responsable (suite à une faible productivité au travail)

Q6. Où avez-vous suivi vos formations ?

Dans l'entreprise

Dans un centre de formation

A distance / e-learning

Q7. Sur une échelle de 1 à 4, quel est votre niveau de satisfaction de ces formations ?

1 Très insatisfait	2 Plutôt insatisfait	3 Plutôt satisfait	4 Très satisfait

Q8. En tant que chef de service au sein de votre département, ressentez-vous le besoin d'être accompagné dans :

	Oui, souvent	Oui, parfois	Non, jamais
- Votre développement commercial ?			
- Vos décisions stratégiques ?			
- Votre organisation managériale ?			

Q9. Comment percevriez-vous le fait d'être coaché ?

Cela ne me poserait aucun problème

Je serais un peu réticent

Je n'aimerais pas qu'une personne extérieure intervienne pour m'accompagner dans mon travail

Q10. Pourriez-vous dire si, dans votre entreprise les éléments cités ci-dessous sont-ils plus ou moins présents ?

	Pas de tout	Moyenne	Tout à fait
- Les salariés dans l'entreprise sont capables de détecter et de corriger les erreurs ou les écarts et d'adapter leurs comportements en conséquence (afin obtenir de meilleurs résultats ou performances) (Simple boucle)			
- Les salariés dans l'entreprise sont capables de corriger les erreurs ou les écarts mais aussi de remettre en cause leur façon de réfléchir de travailler, d'agir, et de proposer ou d'adopter des idées ou des méthodes nouvelles. (Double boucle).			

Q11. Sur une échelle de 1 à 4, comment juger-vous le degré d'engagement de votre entreprise dans l'accompagnement de sa RH ?

1 Pas du tout engagée	2 Pas tellement engagée	3 Assez engagée	4 Très engagée

Tables des matières

Table des matières

Dédicaces

Remerciements

La liste des tableaux

La liste des figures

La liste des abréviations

Résumé

Sommaire

Introduction Générale.....05

Chapitre I : la gestion des ressources humaines.....05

Introduction du chapitre05

Section 01 : concepts généraux sur la gestion des ressources humaines.....06

1.1.Définition de la gestion des ressources humaines06

1.2.Historique de la gestion des ressources humaines.....07

 A. Emergence de la GRH.....07

 B. La découverte du facteur humain et la naissance de l'école des relations humaines...08

 C. Professionnalisation de la fonction ressources humaines.....09

1.3.Les objectifs de la GRH.....09

1.4.Les missions de la gestion des ressources humaines.....10

1.5.Les enjeux de la GRH.....11

1.6.Les pratiques de la GRH.....12

1.6.1. La gestion prévisionnelle des emplois et compétences.....12

 A. Définition de la GPEC.....12

 A.1. La gestion prévisionnelle.....13

 A.2. Les emplois.....13

 A.3. les compétences13

B. L'intérêt	14
1.6.2. Le recrutement	15
A. Définition.....	15
B. Les objectifs du recrutement	15
1.6.3. La gestion des carrières.....	15
A. Définition de la gestion des carrières.....	15
B. Les objectifs de la gestion des carrières.....	16
1.6.4. Evaluation des performances.....	16
A. Définition de L'évaluation de la performance du personnel.....	16
B. Les objectifs de l'évaluation de la performance.....	16
1.6.5. La rémunération.....	17
1.6.6. La formation.....	17
Section 02 : l'accompagnement, une bonne pratique de la gestion des ressources humaines.....	18
2.1. L'usage de la notion d'accompagnement aujourd'hui.....	18
2.2.La formation.....	18
2.2.1. Définition de la formation.....	18
2.2.2. Les objectifs de la formation	19
2.2.3. Les enjeux de la formation.....	19
2.2.4. la politique de formation	20
2.2.5. Élaboration du plan de formation.....	20
A. Définition du plan de formation.....	20
B. Elaboration de plan de formation.....	21
2.3.Le coaching	23
2.3.1. Définition de coaching.....	23
2.3.2. L'objectif du coaching.....	23
2.3.3. Typologie des coachings.....	24
A. L'accompagnement des responsables, en entreprise.....	24
B. Les coaches internes.....	24
C. La formation continue au management	24
D. Le coaching psychologique.....	25

E. La formation de managers coaches.....	25
2.3.4. Rôle du coaching.....	25
A. Le développement personnel.....	26
B. Les grands défis de l'entreprise.....	26
C. Le management de la performance.....	26
2.3.5. Les étapes du coaching.....	26
2.4. Apport du coaching.....	27
Conclusion du chapitre.....	28
Chapitre II : l'amélioration continue.....	30
Introduction du chapitre.....	30
Section 01 : les dynamiques d'amélioration continue.....	31
1.1.Introduction à la notion amélioration continue.....	31
A. Pourquoi l'amélioration continue.....	31
B. Comment percevoir si un organisme s'améliorer ?.....	32
1.2.La démarche qualité.....	32
A. Définition de la démarche qualité.....	32
B. Etapes et la chronologie de la démarche qualité.....	32
C. Les apport et bénéfice de la démarche qualité.....	33
1.3.Le système management de la qualité (SMQ).....	33
A. Définition de SMQ.....	33
B. principes de système management de la qualité.....	34
C. Les avantages du SMQ.....	35
1.4.La norme ISO.....	35
A. Définition de la norme.....	35
B. Le SMQ ISO 9001, le passage vers la version 2015.....	36
C. L'évolution des chapitres de la norme ISO 9001.....	37
D. Les avantages présentent la nouvelle version ISO 9001.....	37
1.5.Définition de l'amélioration continue.....	37
1.6.Les méthodes et les outils d'amélioration continue.....	37
1.6.1. Les outils de l'amélioration de la qualité.....	38

A. Les outils de base de la qualité.....	38
A.1. Le diagramme de PARETO.....	38
A.2. Diagramme d'Ishikawa (diagramme cause effet).....	39
B. Les outils de la 2 ^{eme} génération.....	40
1.7. Les méthodes d'amélioration continue.....	41
A. LE PDCA (Roue de Deming).....	41
B. L'AMDEC.....	42
C. Le brainstorming ou le Remue-méninge.....	43
D. La méthode HACCP.....	44
D.1. Objectifs du système HACCP.....	44
1.8. Les avantages de l'amélioration continue.....	44
2. Section 02 : l'acteur humain comme levier de stimulation de l'amélioration continue....	45
2.1. Dynamiser et soutenir une équipe.....	45
2.1.1. Engagement de la direction	45
2.1.2. Le rôle de la direction.....	45
A. Un acteur prédominant	45
B. La direction est le moteur de l'amélioration.....	45
2.1.3. Leadership.....	46
2.2. La partie ressources humaines de la norme ISO 9001 version 2015.....	48
2.2.1. Ressources Humaines.....	48
A. Compétences.....	48
B. Sensibilisation.....	49
2.3. Des outils mise en place pour faciliter le pilotage d'une équipe.....	50
A. Le plan d'actions.....	50
B. La grille de compétences.....	50
2.4. Appréciation et évaluation, un outil indispensable pour l'amélioration continue.....	51
2.4.1. Définition de l'évaluation.....	52
2.4.2. L'évaluation dans le cadre des actions de formations.....	52
A. Evaluer les actions de formations.....	52
B. Les différents niveaux de l'évaluation de la formation.....	53
B.1. Evaluation de la satisfaction des formés.....	53
B.2. L'évaluation des connaissances et des savoir-faire acquis.....	53

B.3. L'évaluation des effets de la formation sur les compétences mises en œuvre en situation professionnelle (le transfert).....	54
2.4.3. Action de formation : les moments d'évaluation.....	54
A. L'évaluation à chaud.....	55
B. L'évaluation à froid.....	55
Conclusion du chapitre.....	56

Chapitre III : l'apport de l'accompagnement des ressources humaines dans la mise en place d'une démarche d'amélioration continue.....58

Introduction du chapitre	58
Section 01 : CEVITAL organisme d'accueil.....	59
1.1. Présentation du groupe CEVITAL.....	59
1.2. Présentation de CEVITAL Bejaia Agroalimentaires.....	59
1.3. Historique et évolution.....	60
1.4. Les principales valeurs de l'entreprise.....	60
1.5. Missions et objectifs de l'entreprise CEVITAL.....	60
1.6. Activités de CEVITAL de Bejaia.....	61
1.7. Effectif	62
1.8. Les principales directions du complexe CEVITAL.....	64
1.8.1. La direction QHSE.....	64
1.8.2. Direction ressources humaines.....	64
2. Section 02 : présentation de l'étude et les résultats.....	66
2.1. Méthodologie de la recherche	65
2.1.1. Choix de thème et de l'entreprise.....	65
2.1.2. Objet et délimitation de champ d'étude.....	66
2.1.3. Présentation de la méthode de recherche.....	66
2.1.4. Outils de collecte et traitement des données.....	66
A. Les entretiens.....	66
B. Le questionnaire.....	67

2.1.5. Les raisons du choix des personnes a interrogés.....	67
2.1.6. La durée de l'enquête.....	68
A. Les entretiens.....	68
B. Le questionnaire.....	68
2.1.7. Mode de traitement	68
A. Les entretiens.....	68
B. Le questionnaire.....	68
2.1.8. Limites de l'enquête.....	68
2.2. Analyse des résultats de l'enquête.....	69
A. Commentaires et analyse des résultats de l'entretien.....	69
B. Commentaires et analyse des résultats du questionnaire.....	74
2.3. Synthèse des résultats.....	90
2.4. Suggestions.....	91
Conclusion du chapitre.....	92
Conclusion générale.....	94

Bibliographie.

Annexes.