

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

EHEC

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

Option : Management et entrepreneuriat

**Le personnel, un acteur indispensable dans la
réussite d'une démarche qualité**

**Cas : la direction générale d'Algérie Poste –Bab Ezzouar-
Alger**

Elaboré par :

Redouane AZZEDINE

Encadré par :

Bouchra YAKOUBI

(Enseignante maitresse assistance A à l'EHEC)

7^{ème} promotion

2020

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

EHEC

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

Option : Management et entrepreneuriat

**Le personnel, un acteur indispensable dans la
réussite d'une démarche qualité**

**Cas : la direction générale d'Algérie Poste –Bab Ezzouar-
Alger**

Elaboré par :

Redouane AZZEDINE

Encadré par :

Bouchra YAKOUBI

(Enseignante maitresse assistance A à l'EHEC)

7^{ème} promotion

2020

Résumé

Dans la mesure où le monde économique connaît constamment des changements et évolutions, les entreprises sont tenues de mettre à jour leurs stratégies et s'adapter à son environnement instable. En outre, les besoins des consommateurs varient de manière permanente et leurs exigences sont de plus en plus complexes.

Dans le but de satisfaire les besoins des clients, les entreprises doivent instaurer un système de management de la qualité qui assurera le niveau de la qualité de leurs produits et services et qui mettra la satisfaction des consommateurs au centre de toutes les actions au sein de l'entreprise.

L'installation de ce système nécessite la collaboration d'un acteur clé au sein de l'organisation, à savoir : le personnel. En effet, l'implication des employés dans les projets de l'entreprise est un élément indispensable pour la réussite d'une démarche qualité

Cette recherche a été élaborée dans le but de mettre en avant l'importance de l'implication du personnel dans la réussite de la mise en place d'un système de management de la qualité au sein de l'entreprise Algérie Poste.

Abstract

As the business world is constantly changing and evolving, companies are required to update their strategies and adapt to its unstable environment. In addition, consumers' needs are constantly changing and their requirements are becoming more and more complex.

In order to meet customer needs, companies must set up a quality management system that will ensure the level of quality of their products and services and that will put consumer satisfaction at the center of all actions within the company. 'business.

The installation of this system requires the collaboration of a key player within the organization, namely: the staff. Indeed, the involvement of employees in the company's projects is an essential element for the success of a quality approach

This research was developed with the aim of highlighting the importance of staff involvement in the successful implementation of a quality management system within the company Algérie Poste.

ملخص

نظرًا لأن عالم الأعمال يتغير ويتطور باستمرار ، فإن الشركات مطالبة بتحديث استراتيجياتها والتكيف مع بيئتها غير المستقرة. بالإضافة إلى ذلك ، تتغير احتياجات المستهلكين باستمرار وتصبح متطلباتهم أكثر تعقيدًا.

من أجل تلبية احتياجات العملاء ، يجب على الشركات إنشاء نظام إدارة الجودة الذي سيضمن مستوى جودة منتجاتها وخدماتها والذي سيضع رضا المستهلك في مركز جميع الإجراءات داخل الشركة. شركة.

يتطلب تركيب هذا النظام تعاون لاعب رئيسي داخل المنظمة ، وهو: طاقم العمل. في الواقع ، تعد مشاركة الموظفين في مشاريع الشركة عنصرًا أساسيًا لنجاح نهج الجودة

تم تطوير هذا البحث بهدف تسليط الضوء على أهمية مشاركة الموظفين في التنفيذ الناجح لنظام إدارة الجودة داخل شركة البريد الجزائري.

Remerciements

Tout d'abord, je remercie Allah de m'avoir donné la force et le courage de réaliser cette œuvre.

Je tiens à remercier Madame Bouchra YAAKOUBI, mon encadrante au niveau de l'EHEC pour ses précieux conseils, sa disponibilité et son soutien permanents tout au long de la réalisation de cette recherche.

Je souhaite exprimer ma gratitude et ma reconnaissance envers monsieur Lyes BOUAKKAZ et Madame BOUCHEMLA ainsi que tout le personnel d'Algérie Poste pour leur engagement et leur précieuse aide durant cette étude.

Au final, je tiens à présenter mes vifs remerciements à toutes les personnes ayant contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce travail

Dédicaces

**Je dédie ce modeste travail, tout d'abord, à mes chers parents :
Sadi et Souad, mon frère : Sofiane et ma sœur : Selma**

**« Merci pour votre sacrifice et votre soutien indéfectible durant
tout le cursus scolaire, j'espère être toujours à la hauteur de vos
attentes »**

**Je tiens également à dédier cette œuvre à toute la famille Rachedi
à qui j'exprime ma gratitude pour leur soutien et leur hospitalité
Durant tout le cursus universitaire**

...Redouane

Listes des figures

Chapitre 01 :

Figure I .1 : roue de Deming	11
Figure I .2 : diagramme d'Ishikawa	15
Figure I .3 : diagramme de Pareto	16

Chapitre 02 :

Figure II.1: le modèle contingentiel de la GRH	39
Figure II.2: implication et motivation	59

Chapitre 03 :

Figure III.1: processus de certification	70
--	----

Liste des tableaux

Chapitre 01

Tableau I.1 : évolution de la qualité.....	5
Tableau I.2 : le QQQQCCP.....	18
Tableau I.3 : les enjeux de la certification	25
Tableau I.4 : les organismes de certification	28
Tableau I.5 : les étapes de la certification ISO 9001	29

Chapitre 02

Tableau II.1 : l'évolution de la fonction ressources humaines.....	38
Tableau II.2 : niveau d'attachement et impact sur la qualité.....	48
Tableau II.3 : différence entre l'implication organisationnelle et l'implication au travail....	51

Chapitre 03

Tableau III.1 : Algérie Poste en chiffres.....	76
Tableau III.2 : échantillonnage	81

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
TQM	Total quality management
RHC	Recette hors taxe
ISO	Organisation internationale de normalisation
AFNOR	Association française de normalisation
SMQ	Système de management de la qualité
PDCA	Plan, Do, Check, Act
PAQ	Plan d'action qualité
AMDEC	Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets, et de leur Criticité
CEI	Commission électronique internationale
ETSI	European télécommunications standards institue
CEN	Comité européen de normalisation
CSTB	Centre scientifique et technique du bâtiment
CTBA	Centre technique du bois et de l'ameublement
BVQI	Bureau veritas quality international
AFAQ	Association française pour le management et l'amélioration de la qualité
COFREND	Confédération française pour les essais non-destructifs
LRQA	Lloyds register quality assurance
GRH	Gestion des ressources humaines
OST	Organisation scientifique du travail
DUE	Durée d'utilisation d'équipements

JINT	Journée individuelle non-travaillée
PPP	Projets professionnels personnels
PIE	Plans individuels de formation
IANOR	Institut algérien de normalisation
EPIC	Etablissement public à caractère industriel et commercial
CNN	Conseil nationale de la normalisation
CTN	Comité technique national
OAN	Organisation à activités normatives
PTT	Postes, télégraphes, téléphones
GAB	Guichets automatiques de billets
TPE	Très petite entreprise
CCP	Compte chèque postal
DUPW	Direction d'unités postales de wilaya
RCE	Recette classe exceptionnelle

Sommaire

Introduction	02
<u>Chapitre 01</u> : Le système de management de la qualité : assurer la pérennisation de l'entreprise.	
Section 01 : Le concept «qualité»	04
Section 02 : Le SMQ (Système de Management de la Qualité)	09
Section 03 : normalisation et certification	20
<u>Chapitre 02</u> : l'implication du personnel dans la démarche qualité.	
Section 01 : la gestion des ressources humaines	35
Section 02 : Le concept de l'implication du personnel	46
Section 03 : le personnel et son implication dans une démarche qualité	63
<u>Chapitre 03</u> : l'implication du personnel d'Algérie Poste dans la mise en place d'un système de management de la qualité.	
Section 01 : Le système de management de la qualité en Algérie.	67
Section 02 : Présentation de l'entreprise Algérie Poste (la direction générale)	72
Section 03 : cadre méthodologique	79

Introduction

Générale

Le marché international est entrain de connaitre une multitude de changements à tous les niveaux, et ce, à grande vitesse, la concurrence mondiale ne cesse de s'intensifier avec l'apparition de nouveaux concepts stratégiques, humains et organisationnels. Aujourd'hui, les entreprises, à l'échelle mondiale, sont appelées à être à jour de manière régulière avec les évolutions internationales afin de maintenir, voire dépasser, leur niveau de compétitivité et leur performance, ceci dans le but d'assurer leur pérennité et leur longévité dans le temps.

Aujourd'hui, il ne suffit plus de produire pour produire, mais de produire pour satisfaire un acteur majeur du marché qui est le client, ce dernier devient donc la cible principale des entreprises. En effet, le consommateur est de plus en plus exigeant vis-à-vis des produits et services du marché, les organisations doivent constamment s'informer de ses besoins et attentes et améliorer régulièrement les prestations qu'elles proposent ; Autrement dit, les entreprises sont appelées à s'orienter davantage vers une politique « qualité » en favorisant la culture de l'amélioration continue chez leur personnel.

Il est donc indispensable pour l'entreprise, aujourd'hui, de mettre en place un système qui placera la « qualité » au centre de son activité, en l'occurrence, un système de management de la qualité (SMQ), ce dernier mettra le client au centre de ses stratégies et permettra à l'entreprise d'être plus performante, plus compétitive et l'aidera à atteindre ses objectifs en matière de « qualité »

Avec un système de management de la qualité, l'entreprise sera en mesure, d'une part, d'améliorer la qualité de ses produits ou services, de fidéliser ses consommateurs et de faire face aux dysfonctionnements de son activité ; D'une autre part, ce système mènera l'organisation vers une certification ISO, cette dernière mettra la lumière sur la fiabilité et la crédibilité des produits/services de l'entreprise et fortifiera la confiance de ses clients.

Pour réussir une mise en place d'un système de management de la qualité (SMQ), l'entreprise doit mobiliser toutes ses ressources autour de ce projet et les utiliser à bon escient, à commencer par la ressource clé qu'est le personnel ; En effet, le facteur humain constitue la pièce maitresse de toute organisation. Autrement dit, l'organisme est appelé à se doter des moyens nécessaires à l'implication de ses salariés dans ses projets : plus les employés sont impliqués, plus la mise en place d'un système de management de la qualité se fera de manière efficace.

En Algérie, hormis quelques entreprises nationales qui encouragent la mise en place d'une démarche « qualité », cette politique est assez récente (elle date de 2002 mais n'a pas duré longtemps) et très peu répandue chez la plupart des organisations exerçant sur le marché, ces organisations rencontrent plusieurs obstacles à cause de l'absence de la culture « qualité » dans l'environnement algérien.

Consciente de cela, la direction générale de l'entreprise Algérie poste affiche sa grande volonté de mettre en place un système de management de la qualité ; à cet effet, cette organisation est entrain de déployer tous ses efforts dans le développement et l'optimisation de ses ressources humaines afin de satisfaire les besoins de ses clients en termes de qualité et d'atteindre ses objectifs de compétitivité et de pérennité.

Notre présente recherche ayant pour thème « **Le personnel, un acteur indispensable pour la réussite d'une démarche qualité** » est une étude qui vise à répondre à la problématique suivante :

Dans quelle mesure l'implication du personnel assure la réussite de la mise en place d'une démarche qualité ?

Suivant notre problématique, nous avons posé deux principales hypothèses :

Hypothèse 01 : La réussite de la démarche qualité dépend du degré d'intégration du personnel dans ce projet.

Hypothèse 02 : L'implication du personnel ne peut être assurée qu'à travers la communication et la formation.

Plusieurs raisons ont motivé le choix de ce thème de recherche :

- L'adéquation de ce thème avec notre spécialité, à savoir : management et entrepreneuriat.
- La croissance des besoins et exigences des consommateurs qui poussent les entreprises à améliorer constamment leurs produits et services.
- La nouveauté du concept « qualité » chez les entreprises algériennes et au sein du marché national en général.
- La certification qui devient indispensable pour toute entreprise souhaitant maintenir sa compétitivité dans le marché international et l'obligation de conformité aux normes mondiales.
- L'importance du système de management de la qualité au sein de l'organisation et sa contribution majeure dans la satisfaction des besoins des clients.
- Le facteur humain et son rôle clé dans la démarche « qualité » et dans le bon fonctionnement de l'activité de l'entreprise
- L'importance du concept « implication du personnel » dans la réussite de la mise en place d'un système de management de la qualité.

Chapitre 01 :

**Le système de management
de la qualité : assurer la
pérennité
de l'entreprise**

Introduction :

La qualité est devenue la principale préoccupation des entreprises modernes souhaitant maintenir une compétitivité dans le marché. En effet, l'environnement instable dans lequel vivent les organisations obligent les gérants d'entreprises à chercher à élever le niveau de qualité de leurs produits et services, et ce, de manière permanente.

Aujourd'hui, les besoins et les attentes des consommateurs ne sont plus les mêmes qu'il y a dix ou vingt ans ; effectivement, les clients sont de plus en plus exigeants en matière de qualité et leur fidélisation devient de plus en plus compliquée.

Il est nécessaire pour toute entreprise faisant partie de cette course à la qualité de se lancer dans une optique d'amélioration continue, de mobiliser ses ressources matériels et humaines et combiner ses dernières de manière optimales afin d'aboutir aux objectifs qualité.

Dans ce premier chapitre, nous allons aborder, globalement, la notion de la qualité et le concept du système de management de la qualité (SMQ) dans l'activité de l'entreprise.

SECTION 01 : Le concept «qualité»

Dans cette première partie, nous allons aborder, d'une manière générale, tout ce qui tourne autour du concept « qualité » (son histoire, ses types..etc)

1.1. Historique de la qualité :

1-1-1-L'origine américaine :

Le premier département d'assurance qualité fut créé par Bell téléphone laboratoires, cette initiative a été prise en 1924 par la direction technique de l'entreprise afin d'optimiser la satisfaction des besoins de leurs clients. Elle fait donc appel à plusieurs chercheurs et ingénieurs spécialistes dans la matière, à l'image de Deming, Dodge, Reming et Shewhart. Ces investigateurs vont par la suite mettre leur savoir technologique au service de l'entreprise et deviendront plus tard de célèbres figures dans le développement de la qualité au sein de l'entreprise¹.

Shewhart consacre ses efforts autour du processus de production et à l'interprétation des mesures de la qualité dans ce dernier, il élabore plusieurs recherches basées sur le contrôle de la qualité suite à quoi il obtient des résultats qu'il publiera par la suite dans son fameux ouvrage en 1931 : Economic control of quality of manufactured product . Shewhart estime et montre que toutes les opérations (la conception, la production et le contrôle) réagissent d'une manière constante les unes sur les autres. Shewhart montre ainsi la faiblesse du Taylorisme (qui considère que le contrôle de la qualité est une opération relativement facile et indépendante). Dodge et Reming, quant à eux, s'intéressent particulièrement aux problèmes de jugement de la qualité des produits finis.

Dès 1930, ces méthodes commencent à apporter leurs fruits. En effet, l'usine de Hawthorne réalise une diminution importante dans les coûts du contrôle de la qualité avec, en parallèle, une augmentation considérable dans le volume de production sans que de nouveaux moyens de production aient été mis en place.

Après la deuxième guerre mondiale, la demande des produits manufacturés augmente d'un cran. Les industriels américains orientent leurs activités vers une multiplication de la quantité produite sans prendre en considération la qualité, ce qui complique l'application de la théorie de Shewhart. Toutefois, un bon nombre d'ingénieurs de Bell téléphones laboratoires et d'autres qui ont travaillé sur la même théorie dans des usines d'armement fondèrent une association en 1947 nommée : American Society For Quality Control. Cette dernière jouera plus tard un rôle très important dans l'expansion et le développement du management de la qualité².

¹ GOGUE (J-M), « le management de la qualité », édition Economica, Paris, 2001, P.9

² MOHAMMEDI (M), L'apport de l'implication du personnel à la réussite d'un système de management de la qualité, Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de master, EHEC, Alger,2016, P.46

1-1-2-L'origine japonaise :

Plusieurs ingénieurs et chercheurs japonais se sont intéressés au concept de la qualité après l'effondrement industriel qu'a connu le pays durant la première moitié du 20ème siècle, à l'image de Kaoru Ishikawa. Ce dernier, en compagnie d'autres spécialistes, fonde la « Japanese Union of Scientists and Engineers » en 1945 dont il fut le secrétaire général. Cette organisation consacre ses recherches dans l'étude de diverses méthodes statistiques permettant principalement le contrôle de la qualité, elle organise un bon nombre de conférences à ce sujet en collaboration avec des associations locales telles que l'association japonaise des normes industrielles, ou encore avec des experts américains à l'image de Deming en 1950 et Juran en 1954³.

En mars 1950, cette organisation diffuse ses méthodes statistiques dans l'industrie japonaise en lançant sa première revue portant le titre de « Contrôle statistique de la qualité ». Six ans plus tard, en 1956, Ishikawa présente un cours de Total Quality Control à la radio écouté par des milliers d'agents de maîtrise et d'ouvriers. A travers ce passage, il motive et oriente les entreprises locales du pays vers la formation de leurs employés. A cette époque, cette notion était méconnue et nouvelle au sein des organisations japonaises.

Afin de promouvoir le concept de la qualité, des revues mensuelles furent éditées à l'intention des agents de maîtrises et des ouvriers en 1962. Plusieurs cercles de qualité se construisent et commencent à prendre leur essor. Ce développement et cette conscience des directeurs de ce pays expliquent très clairement le succès que connaît actuellement l'industrie japonaise qui est devenu un géant mondial.

³DEMING (W-E), « la qualité : la révolution du management », édition Economica, Paris, 1988, PP.303-307.

1-2-Chronologie de la qualité⁴ :

Nous pouvons compresser l'évolution de la qualité au fil des années dans le tableau suivant :

Tableau I.1 : Evolution de la qualité.

Période	Evolution de la qualité
Pré-20eme siècle	La production est un art et la qualité est la mesure de cet art
1890 F.Taylor	Rationalisation, station, spécialisation et fonctionnalisation mènent à l'atomisation du travail et à la déresponsabilisation des ouvriers. Des besoins de suivi, de contrôle et de gestion de qualité émergent.
1930 Shewhart	Western Electric applique les cartes de contrôle alors que R.A.Fisher développe les plans d'expérience pour l'agriculture.
1942	Travaux de Deming, Dodge et Juran département de la défense américaine
1944	Développements initiaux de l'assurance qualité
1950	Pénétration des idées émises par Deming au Japon
1954	Gestion totale de la qualité (TQM) , Feigentbaum et Juran
1950-1961	Application des plans d'expérience analyse des surfaces de réponse aux problèmes de conception
1961	Le « zéro défaut » est appliqué à la compagnie Martin-Mairieetta (Crosby)
1962	Début des cercles de qualité au Japon
1970	Le JAT, Les industries en Occident deviennent conscientes des méthodes de gestion « japonaise » et de leur importance pour la qualité.
1980	Taguchi popularisation des plans fractionnaires et les applique à la conception robuste des systèmes
1980+	Développement de logiciels d'utilité particulière à la gestion de la qualité
1990	La qualité à prix ? évolution d'idées et de moyens permettant la valorisation de la qualité et réflexion de gestion (reengineering, conception simultanée etc.)

Source : DAUDIN, (Jean-Jacques) et S.TAPIERO,(Charles) ; Les outils et le contrôle de la qualité, Editions Economica, Paris, 1996, P.10.

⁴ DAUDIN, (Jean-Jacques) et S.TAPIERO,(Charles) ; Les outils et le contrôle de la qualité, Editions Economica, Paris, 1996, P.10.

1-3-Définition de la qualité :

De nos jours, la notion qualité est utilisée dans tous les secteurs y compris celui des services. Sa maîtrise demeure l'enjeu et l'une des priorités des entreprises.

Les organisations cherchent en permanence à atteindre et à maximiser le niveau de qualité de leurs produits ou services correspondants à l'attente de leurs clients. Cependant, le concept de qualité demeure très complexe, variable et indéfinissable.

Plusieurs définitions de la qualité ont été formulées, nous retenons les plus pertinentes :

- a) Selon l'organisation internationale de normalisation (ISO)⁵, la qualité est « *l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'une entité qui lui confèrent son aptitude à satisfaire les besoins exprimés ou implicites* » qu'elle complétera dans sa version 2015 en stipulant que c'est « *l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un produit, d'un système ou d'un processus à satisfaire les exigences des clients et autres parties intéressées* ».
- b) L'association française de normalisation (AFNOR), quant à elle, définit le concept comme étant « *un produit ou un service de qualité est un produit dont les caractéristiques lui permettent de satisfaire les besoins exprimés ou implicites des consommateurs* »⁶
- c) James TEBOUL, professeur à l'Institut Européen d'Administration des Affaires (INSTEAD), présente une définition voisine « *C'est d'abord la conformité aux spécifications. C'est aussi la réponse ajustée à l'utilisation recherchée, au moment de l'achat et à long terme. Mais également le plus de séduction et d'excellence, plus proche du désir que le besoin* »

A travers ces trois définitions, nous pouvons comprendre que la qualité est, d'une part, la conformité d'un produit ou d'un service aux normes internationales. D'une autre part, c'est l'aptitude à satisfaire les besoins exprimés ou implicites du client.

La Qualité n'est donc pas ce que nous croyons mettre ou reconnaître dans un produit ou une prestation, mais ce que le client y trouve et ce pour quoi il est prêt à payer. Tout le reste est gaspillage et non valeur.

⁵ DURET, (D) et PILLET, (M) : *Qualité en production : de l'iso à six sigma*, édition d'organisation, paris, 2005, p.24.

⁶ www.definitions-marketing.com (consulté le 14/04/2020 à 14 :45).

1-4-Les formes de la qualité :

Ce concept peut se présenter sous deux formes principales : externe et interne

a) **La qualité externe :**

Correspond à satisfaire les clients en leur fournissant des produits et des services conformes à leurs exigences afin de les fidéliser. Sans omettre l'importance de satisfaire les autres partenaires extérieurs.

Il est donc primordial d'être à l'écoute des clients de manière permanente et de prendre en considération leurs besoins implicites non exprimés.

b) **La qualité interne :**

Correspond à la maîtrise et à l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise, cette dernière cherche à développer la qualité de ses activités en interne et à améliorer l'efficacité de ses processus afin de repérer et de limiter les éventuels dysfonctionnements.

Les principaux bénéficiaires sont : la direction, le personnel, les actionnaires... et les clients car la qualité interne a une relation directe avec la qualité externe.

1-5-Les caractéristiques de la qualité ⁷:

Les caractéristiques composantes de la qualité sont de nature très diverses selon le type de produit ou de service proposé.

Pour un produit matériel, les caractéristiques sont dimensionnelles, physiques, chimiques, sensorielles... etc. et aussi de fonctionnement (respect de performances, de consommations). A celles-ci s'ajoutent des caractéristiques assurant le maintien dans le temps de l'aptitude à l'emploi (fiabilité, maintenance, aptitude à la conservation), et des caractéristiques liées à la sécurité d'emploi et l'absence de nuisances (ou des nuisances réduites vis-à-vis des utilisateurs, des tiers et de l'environnement).

Pour un service, par contre, les caractéristiques comprennent, selon les cas, des aspects relationnels (accueil, dialogue), des conditions d'ambiance et de confort, des aspects liés au temps (respect d'horaires), des dispositions propres à faciliter la tâche de l'utilisateur (formulaires simples, notices claires)⁸.

Dans un cas général, nous pouvons dénombrer jusqu'à douze caractéristiques principales de la qualité :

⁷ www.wordpress.com/2008/09/24/quelles-sont-les-caracteristiques-de-la-qualite/ (consulté le 28/03/2020)

⁸ www.memoireonline.com/03/09/2020/m_Le-management-de-la-qualite-une-necessite-pour-les-entreprises-burkinabe2. (consulté le 28/03/2020)

1-5-1-L'évolutivité : elle doit évoluer avec le temps et être en mesure de s'adapter aux éventuels problèmes auxquels l'entreprise fait face et les résoudre.

1-5-2-L'universalité : La qualité est une notion qui touche tous les niveaux de l'entreprise, elle doit exister dans tous les départements et dans toutes les procédures quotidiennes de l'organisme.

1-5-3-L'efficacité : Une qualité doit améliorer les tâches de l'entreprise et doit apporter des solutions concrètes aux dysfonctionnements qui peuvent surgir.

1-5-4-La Sécurité : la qualité est sensée améliorer un produit, un service ou un processus sans porter atteinte à la sécurité des acteurs de l'entreprise.

1-5-5-La Testabilité : qui est l'une des caractéristiques les plus importantes, en effet, la qualité doit être mesurable et habilitée à être soumise à des tests par l'entreprise.

1-5-6-La Compréhension : en effet, une qualité doit être traçable, lisible, détaillée et structurée afin que son efficacité soit optimale au sein de l'organisation.

1-6-Les enjeux de la démarche qualité⁹ :

1-6-1-Enjeu client : qui est la mise principale des entreprises, ces dernières cherchent constamment à fidéliser leurs clients. Il est plus rentable de fidéliser un consommateur que d'en chercher de nouveaux.

1-6-2-Enjeu économique : Il faut savoir que les coûts de la non-qualité sont loin d'être négligeables (environs 10 à 15% du chiffre d'affaires selon une étude du Ministre de l'industrie française) des coûts que l'entreprise cherche, à travers la démarche qualité, à diminuer de la manière la plus optimale.

1-6-3-Enjeu technologique : La démarche qualité permet d'augmenter la fiabilité des produits, des processus et des prestations de service suivant des normes internationales.

1-6-4-Enjeu humain : L'entreprise vise, à travers cette démarche, à faire impliquer son personnel dans ses différents projets, et ce en libérant un potentiel d'initiatives et de créativité et en valorisant la participation et la contribution de chaque employé.

⁹ BACHOUCHE, KACI : Mise en place d'un système de management de la qualité en vue de l'obtention de la certification ISO9001 version 2008, mémoire de fin d'étude pour l'obtention d'un diplôme de licence, EHEC, Alger, 2010, pp.5-6.

1-6-5-Enjeu managérial : La qualité vise à motiver le personnel de l'entreprise dans le but de réaliser une performance et de satisfaire les clients et à orienter le fonctionnement du système de management de la qualité pour la satisfaction des clients.

1-6-6-Enjeu stratégique : qui est en quelque sorte une conséquence de tous les enjeux cités ci-haut. En effet, à travers la démarche qualité, l'entreprise vise à améliorer son image de marque vis-à-vis de son environnement, à augmenter son chiffre d'affaires et ainsi étaler sa part de marché.

SECTION 02 : Le SMQ (Système de Management de la Qualité)

Cette section traitera tout ce qu'il faut savoir sur le système de management de la qualité.

2-1-Le système de management de la qualité :

Nous pouvons définir le système de management de la qualité (SMQ) comme étant un ensemble de concepts et de méthodes qu'une entreprise met en place au sein de son organisme afin de fournir des produits ou des services conformes aux exigences des clients et des parties prenantes et aux normes internationales. Ce système touche tous les niveaux de l'organisation et toutes les étapes de production.

Le management de la qualité repose donc sur le principe de la prévention et l'amélioration permanente, cela signifie que ce système est un projet sans fin dont le but est de prendre en considération tous les éventuels dysfonctionnements le plus en amont possible.

WILLIAM EDWARD DEMING, un docteur américain, a illustré le management de la qualité par un cycle en quatre phases PDCA (Plan, Do, Check, Act) : Planifier, Faire, Vérifier, Agir. une représentation nommée « Roue de Deming ». La mise en place de cette méthode doit permettre d'améliorer la qualité du produit ou du service offert. Deming dit : Commençons par améliorer ce que nous savons faire, mais pas encore assez bien. Ensuite nous innoverons, mais pas l'inverse.

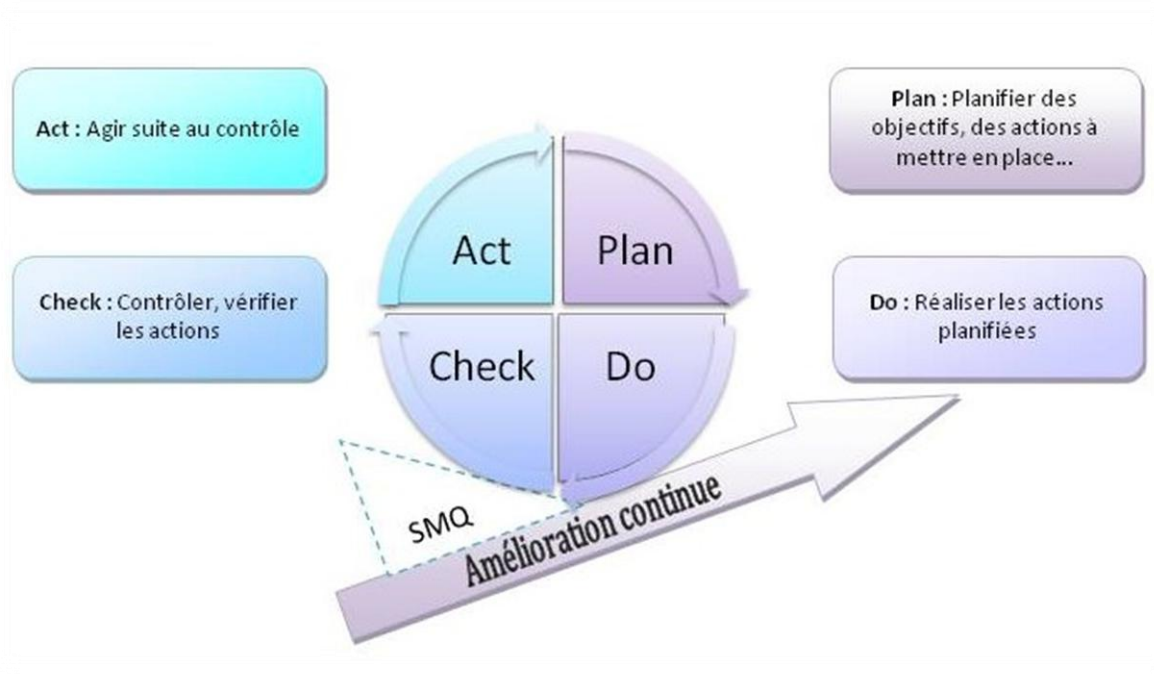
Plan (Préparer) : Il s'agit d'élaborer un plan d'action qualité (PAQ) dans lequel l'entreprise s'offre la possibilité d'identifier le problème et ses causes, de constituer un groupe de travail qui sera chargé de rechercher des solutions et valider par la suite les plus optimales.

Do (mettre en œuvre) : Une étape dans laquelle la direction passe à l'action, elle mettra en œuvre la solution validée durant la planification. L'organisation va procéder à l'application de toutes les actions jugées correctives et résolutives du problème en usant de ses ressources matérielles et humaines.

Check (contrôler) : L'organisme doit faire le suivi du déroulement des actions correctives et doit s'assurer que ces dernières correspondent à ce qui était prévu au préalable. Elle devra donc mesurer les résultats des solutions mises en place et les comparer à la situation initiale.

Act (améliorer) : Cette étape se veut d'être méliorative dans laquelle la direction essaiera de combler les lacunes et les failles des actions engagées et perfectionner ces dernières.

Figure I.1 : roue de Deming



Source : [www.roue.deeming.com/management de la qualité](http://www.roue.deeming.com/management-de-la-qualite) (consulté le 28/03/2020 à 21 :00)

2-2-Les principes du management de la qualité¹⁰

Le management de la qualité repose sur sept principes de base qui peuvent servir de référence pour tout organisme souhaitant mettre en place un système d'amélioration de la qualité de ses produits ou services.

Il faut savoir que les versions précédentes de l'ISO mentionnaient huit principes, et c'est dans la version 2015 que ce nombre s'est vu diminuer à sept principes fondamentaux.

¹⁰ La norme ISO 9001 ; 2005 : « mode d'emploi »

2-2-1-Orientation client :

Le client est le centre de toute l'activité de l'entreprise, par conséquent, ce principe se présente comme la première vocation du management de la qualité. En effet, il est important pour l'entreprise de satisfaire les besoins, déclarés ou explicites soient-ils, de ses clients afin de les fidéliser et d'acquérir davantage leur confiance et leur loyauté.

2-2-2-Leadership :

Une forte direction doit exposer clairement les objectifs à atteindre et ainsi diviser de manière rationnelle les tâches afin de puiser le maximum de compétences de ses employés. En outre, les défauts de communication entre les différents niveaux de l'organisme doivent être réduits au minimum.

2-2-3-L'implication du personnel :

Le personnel constitue une ressource capitale pour l'entreprise, cette dernière doit être en mesure de faire impliquer ses employés et d'utiliser leurs compétences à bon escient. En effet, un personnel motivé et impliqué développe de la créativité et de l'innovation et permet ainsi à l'entreprise d'atteindre ses objectifs dans sa démarche qualité.

2-2-4-L'approche processus :

Concevoir les activités comme des processus interdépendants constitutifs d'un système aide, d'un côté, à atteindre des résultats cohérents et prévisibles. D'un autre côté, il permet de réduire les coûts et les durées de cycle par l'utilisation efficace des ressources. L'efficacité serait meilleure si chaque acteur connaît les activités de l'organisation et sait comment elles s'articulent les unes avec les autres.

2-2-5-L'amélioration continue :

Etant donné que l'entreprise vit dans un environnement variable dans lequel elle cherche constamment à s'adapter afin de rester compétitive dans son marché, il est important pour elle d'adopter une démarche d'amélioration continue, et ceci en prenant en considération les différents volets stratégiques, économiques et technologique sur tous les niveaux de son organisation, en externe comme en interne.

2-2-6-Prise de décision fondée sur des preuves :

Prendre des décisions n'est jamais facile, les décideurs doivent filtrer les informations et les données les plus fiables et sont tenus de les analyser et de les évaluer afin d'augmenter les chances d'atteinte des objectifs souhaités.

2-2-7-Le management des relations avec les parties intéressées :

L'interdépendance entre l'entreprise et son environnement oblige l'organisation à tisser des relations étroites et durables avec les autres parties prenantes, notamment ses fournisseurs. L'entreprise doit être en mesure de gérer à bien ces liens afin de maintenir ses bénéfices et d'optimiser ses coûts et ses ressources.

2-3-Les composantes du système de management de la qualité ¹¹:

Le système de management de la qualité englobe l'assurance qualité, l'amélioration de la qualité, le contrôle statistique de la qualité et le contrôle unitaire.

➤ La maîtrise de la qualité ;

Appelé aussi conformité objective, elle s'agit, d'une part, de l'ensemble des caractéristiques fonctionnelles, techniques et systémiques qui font du produit une particularité et une spécificité par rapport à ses concurrents. D'autre part, c'est la conformité du produit aux normes techniques.

➤ L'assurance qualité (assurance de la satisfaction du client) ;

Une entreprise qui assure la qualité auprès de ses clients est une entreprise qui réussit à satisfaire les goûts et les préférences (couleur, design, goûts...) de ses consommateurs. Nous l'appelons également conformité subjective.

➤ L'amélioration continue :

Il est nécessaire pour chaque entreprise souhaitant fidéliser et attirer davantage ses clients de maintenir d'abord le niveau qualité, voire l'améliorer régulièrement, à tous les niveaux.

➤ La recherche et le développement (R&D) :

Encore une fois, il s'agit d'un concept lié à la fidélisation de ses clients : nous cherchons à est-ce que nos clients nous soient attachés et ne se détachent plus.

¹¹ JUCLA, (E) : Amélioration de l'efficacité des actions correctives d'un système qualité, thèse de doctorat en Science et Technique, INP Grenoble, 2000, P13.

2-4-Le management de la qualité – outils :

2-4-1-L'AMDEC : Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets, et de leur Criticité¹²

Outil qualité d'analyse préventive permettant d'identifier et de traiter les causes potentielles de défauts et de défaillance avant qu'ils ne surviennent. L'AMDEC est une méthode rigoureuse de travail en groupe, très efficace grâce à la mise en commun de l'expérience et des connaissances de chaque participant.

Nous pouvons faire :

- une **AMDEC Produit**, pour vérifier la conformité d'un produit développé par rapport aux exigences du client,
- une **AMDEC Processus**, pour valider la fiabilité du processus de fabrication,
- une **AMDEC Moyen**, pour vérifier la fiabilité d'un équipement.

Le principe consiste à recenser toutes les causes potentielles de chaque mode de défaillance et d'évaluer la criticité. Cette dernière résulte d'une triple cotation :

- note "G" : Gravité ou sévérité de l'effet du défaut ou de la défaillance,
- note "O" : Occurrence ou fréquence d'apparition de la cause,
- note "D" : Détection : probabilité de non détection de la cause.

L'indice de criticité est obtenu par le produit des trois notes : $C = G \times O \times D$

Plus la criticité est importante, plus la défaillance considérée est préoccupante.

Lorsque la criticité dépasse la limite prédéfinie par le groupe, ce dernier recherche les actions d'amélioration possibles pour la ramener à un niveau acceptable en jouant sur :

- la gravité (exemple : la gravité d'une fuite de carburant sera diminuée par la mise en place d'un bassin de rétention),
- l'occurrence (exemple : en augmentant la fiabilité d'un composant, en jouant sur la maintenance préventive ...),
- la non détection (exemple : en mettant en place des outils de contrôle et de surveillance, en formant les contrôleurs ...).

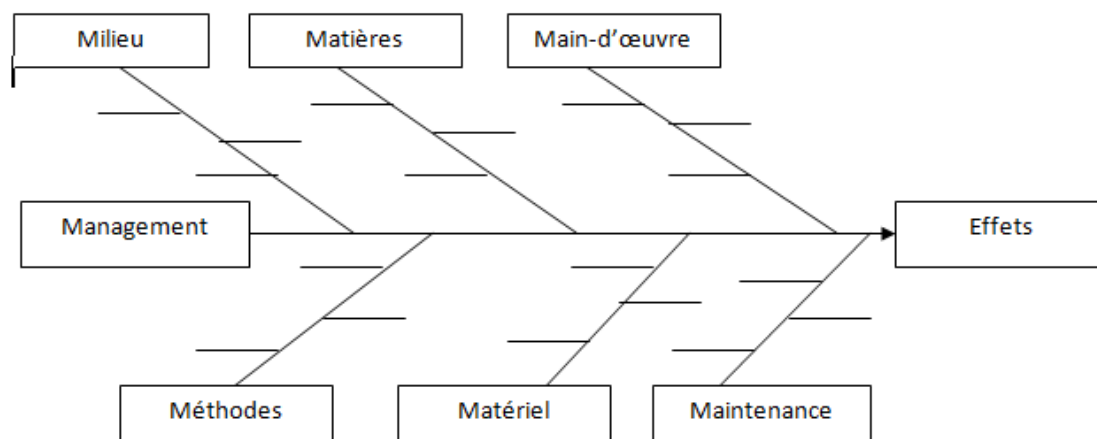
¹² www.axess-qualite.fr/outils-qualite. (consulté le 25/03/2020 à 15:00)

2-4-2-Le diagramme des 5M (ou diagramme de causes/effets ou d'Ishikawa)¹³

Le diagramme d'Ishikawa ou diagramme causes-effets est « *un outil graphique qui sert à comprendre les causes d'un défaut de qualité, il sert à analyser le rapport existant entre un problème et ses causes* »

On regroupe sur une figure en forme d'arrête 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.

Figure I.2 : diagramme d'Ishikawa



Source : LASNIER, (Gilles) : *amélioration des performances par l'analyse de la valeur*, édition Lavoisier, Paris, 2006, p.106.

2-4-3-Les 5 S¹⁴ :

La méthode des 5S est l'une des méthodes japonaises utilisée pour l'amélioration continue. Il s'agit d'un préliminaire incontournable pour tout projet d'amélioration. La méthode des 5S met l'accent sur la propreté et la bonne organisation des postes de travail. Elle peut être appliquée dans l'usine que dans les bureaux.

Le nom "5 S" vient des initiales des mots clés de la méthode¹⁵ :

- Seiri / Débarrasser (éliminer ce qui est inutile),
- Seiton / Ranger (classer, ordonner ce qui est utile),

¹³ Roger Ernoul, *Le grand livre de la qualité*, Edition Afnor, 2010, P. 53

¹⁴ ISHIKAWA, (Kaoru), « *La gestion de la qualité* », édition DUNOD, Paris, 1996 , P.63.

¹⁵ www.axess-qualite.fr,Opcit. (consulté le 25/03/2020 à 15:00)

- Seiso / Nettoyer (tenir propre les outils, les équipements, l'atelier ...),
- Seiketsu / Organiser (établir et formaliser des règles),
- Shitsuke/ Maintenir la rigueur (respecter les règles).

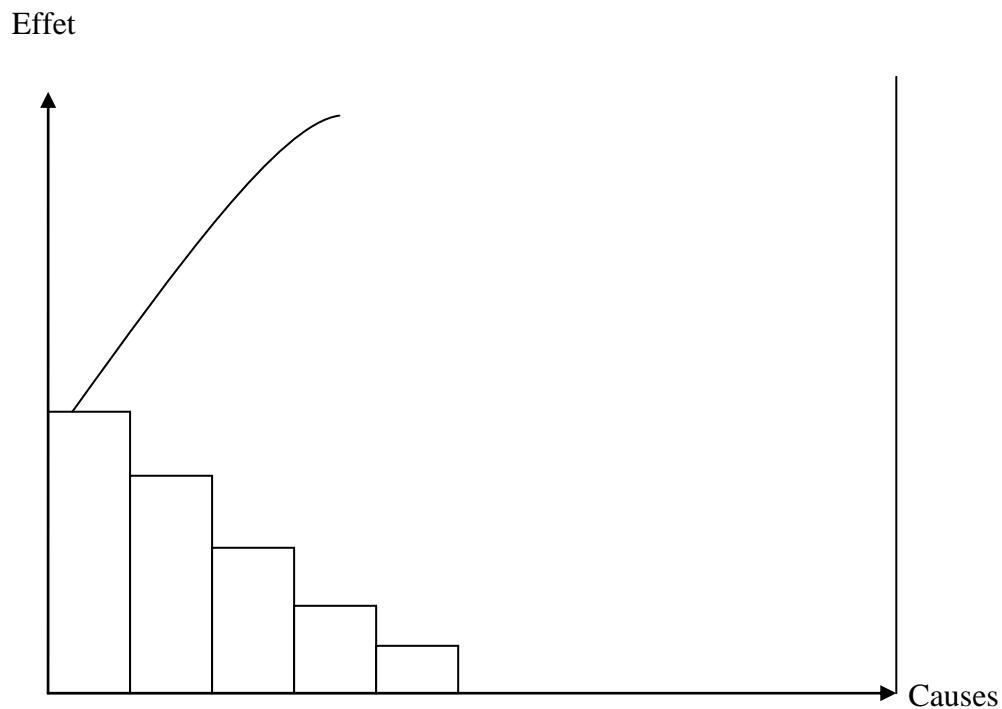
Cette méthode :

- Améliore la productivité, l'efficacité et la qualité,
- Réduit les retards et les pertes de temps.
- Contribue à l'implication et à la motivation du personnel,
- Inspire confiance et donne une bonne image de l'entreprise,
- Libère de l'espace inutilement utilisé,

2-4-4Le diagramme de Pareto¹⁶

Pareto était un économiste italien du 17^{ème} siècle qui avait remarqué que 80% des sommes payées au titre des impôts étaient données par 20% des contribuables. Cette proportion de relation entre causes et effets se rencontre fréquemment dans de nombreuses autres observations. Le diagramme de Pareto est un **outil qualité d'analyse, d'aide à la décision**, mais aussi de communication. Il permet de mettre en évidence la loi des « 80/20 », c'est-à-dire que 20% des causes provoquent 80% des effets, et donc qu'une grande partie du problème peut être résolue en traitant un nombre limité de causes.

¹⁶ www.axess-qualite.fr, Opcit. (consulté le 25/03/2020 à 15:00)

Figure I.3 : diagramme de Pareto

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

2-4-5-L'analyse causale :

Elle permet de d'identifier de façon rigoureuse les principales causes qui sont à l'origine d'un problème et par conséquent de déterminer une solution adaptée et efficace. Les deux méthodes d'analyse causale les plus utilisées sont « l'arbre des causes » et « les 5 pourquoi »

2-4-6-Le QOOCCP :

Outil qualité très efficace pour cerner le plus complètement possible un problème, une cause, une situation donnée. Très utile aussi dans le travail de rédaction des procédures. Son nom vient des questions auxquelles on doit répondre :

Tableau I.2 : Le QQQQCCP

		P= Pourquoi ?
Q= Quoi ?	Que fait-on ?	Pourquoi le fait-on ?
Q= Qui ?	Qui le fait ?	Pourquoi cette personne ?
O= OÙ?	OÙ le fait-on?	Pourquoi là ?
Q= Quand ?	Quand le fait-on ?	Pourquoi à ce moment ?
C= Comment ?	Comment le fait-on ?	Pourquoi de cette façon ?

Source : CHAUVEL, (A.M) : *méthodes et outils pour résoudre un problème*, édition DUNO, Paris, 2000, p.63.

2-4-7-La méthode des 8D (8 Do) :

La résolution complète et efficace des anomalies et non-conformités nécessite l'utilisation d'une méthode qui permet de ne pas passer à côté de certaines étapes clés. La méthode est nommée « 8D, ou « 8 DO » ou encore « 8 Disciplines» car elle comporte huit étapes. C'est une méthode qui est orientée vers le travail en équipe pour résoudre les problèmes de manière structurée. Les 8 étapes sont les suivantes :

- 1D : Constitution d'un groupe d'action corrective et nomination de l'animateur
- 2D : Définition du problème à traiter
- 3D : Mise en place des mesures de sauvegarde et/ou des actions curatives
- 4D : Recherche des causes du problème
- 5D : Sélection des actions correctives
- 6D : Mise en place des actions correctives retenues
- 7D : Actions préventives

- 8D : Mesure de l'efficacité des actions engagées, reconnaissance du travail de l'équipe, clôture du dossier.

2-4-8- Le brainstorming (le remue méninges)¹⁷ :

C'est une technique qui consiste par le biais de réunions tenue dans de conditions spéciale à résoudre un problème posé au niveau d'un stade donné. Cette méthode permet entre autre d'exploiter positivement la créativité des personnes.

Le Brainstorming est une méthode de créativité collective ayant pour but de trouver une ou des solutions au problème posé, de rechercher les causes potentielles d'un problème, ou d'inventer les solutions possibles pour le résoudre. Il s'appuie sur un travail de groupe, tous les participants étant placés sur un même pied d'égalité. Cette méthode, bien appliquée, est la clé de la réussite. Elle permet à chacun de s'exprimer librement sans retenue et favorise l'émergence d'idées nouvelles¹⁸.

Le brainstorming s'effectue en quatre (04) phases :¹⁹

- 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.

2-4-9-La MRP (Méthodologie de résolution de problème)

Outil qualité de travail en groupe destiné à résoudre un problème, qui utilise une combinaison de plusieurs outils tels que le Brainstorming, le diagramme de Pareto, le QQQQCCP, les 5M...

¹⁷ René CHAUVALLIER, Elisabeth DUOTRE, Alin SPALANZANI, « *le management de la qualité* », Ed la gestion en plus, France, 1999, P.69.

¹⁸ keki BHOTE , world class quality , DUNOD , Paris, 2003, P.172.

¹⁹ DAUDIN, (Jean-Jacques) et Charles TAPIERO, (Charles): *les outils et le contrôle de la qualité*, édition Economica, Paris, 1996, p.34.

SECTION 03: normalisation et certification

Nous allons de deux points très importants du système de management de la qualité, à savoir : la normalisation et la certification. Ces deux aspects sont complémentaires pour le bon fonctionnement d'un SMQ.

3-1-La normalisation :

3-1-1- La norme :

Selon l'ISO (International Organization for Standardization) et la CEI, Il s'agit d'un « Document établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné »²⁰.

La norme est un document de référence sur un sujet donné. Il indique l'état de la science, de la technologie et des savoir-faire au moment de la rédaction.

La norme doit impérativement :

- lister les méthodes pour reproduire un produit ou un service ;
- être reconnue par les professionnels du milieu concerné.

3-1-2-Les types de normes :

Une norme représente les critères auxquels doit répondre un produit ou un service dans le but d'atteindre un certain niveau de qualité. Dans un premier temps, nous pouvons dégager deux familles de norme :

3-1-2-1-La norme obligatoire :

Toute norme qui figure dans le domaine de la santé, de l'agroalimentaire et de la sécurité est obligatoire, elle fait partie de la réglementation du pays et fait donc force de loi. Seulement 2% des normes sont d'application obligatoire.

3-1-2-2-La norme facultative :

Cette norme est le plus souvent d'application volontaire. Son application résulte d'un choix du fabricant ou des exigences d'un client. La grande majorité des normes ne revêtent donc aucun critère d'obligation

²⁰ Teneau, (G) et Ahanda (J-G) : *Guide commenté des normes et référentiels*, éditions d'organisation, Paris, 2009, p17.

Selon leur contenu, nous distinguons quatre principaux types de normes²¹ :

3-1-2-3- Les normes fondamentales : Ce sont les normes de base à partir desquelles on débute, en général, des travaux de normalisation dans un nouveau domaine. Elles représentent 27 % des normes en vigueur. Ces normes concernent la terminologie, la métrologie, les conventions, les symboles, etc. Elles donnent des définitions, précises et univoques, très utiles.

3-1-2-4- Les normes de spécifications : Ces normes fixent les caractéristiques des produits (services) ainsi que des seuils de performance à atteindre. Elles constituent 40 % des normes.

3-1-2-5- Les normes de méthode d'essais et d'analyse : Elles indiquent comment mesurer les caractéristiques des produits (services) définies par les normes de spécifications. Ce sont 30 % de l'ensemble des normes.

3-1-2-6- Les normes d'organisation : Elles décrivent des règles d'organisation et de fonctionnement des entreprises. Elles ne concernent que 3 % des normes mais sont largement reconnues. Elles définissent des exigences concernant la conception et la réalisation des produits (services) et, plus largement, portent sur l'organisation et le management de l'entreprise. De ce point de vue, elles s'attachent moins au résultat final (produit/service) qu'à la maîtrise des moyens pour le réaliser. Néanmoins, l'évolution récente de ces normes tend vers une plus grande prise en compte des résultats.

3-1-3-Définition :

Dans une activité de production, la normalisation est un ensemble de règles, de spécifications et de techniques ayant pour but de définir les méthodes de fabrication et les produits afin de satisfaire des besoins précis des utilisateurs. Elle permet de rationaliser la production, les unités de mesure ou les symboles²².

L'organisation internationale de normalisation définit ce concept comme étant une « *activité propre à établir face un des problèmes réels ou potentiels, des dispositions destinées à un usage commun et répété, visant l'obtention de degré optimal d'ordre dans un contexte donné* »²³

La normalisation est d'abord un développement des normes nationales ou chaque pays s'est doté d'un système propre à lui.

²¹ :CANARD, (F), *Management de la Qualité*, éditions Lextenso, Paris, 2009, P.103-105.

²² www.toupie.org/Dictionnaire/Normalisation. (Consulté le 05/05/2020)

²³ BACHOUCHE, KACI, Op.cit, P.24.

3-1-4-Les niveaux de normalisation²⁴ :

La normalisation s'exerce à tous les niveaux de l'activité humaine, et à chaque niveau correspond généralement un organe de normalisation et une catégorie de normes.

3-1-4-1-Niveau d'entreprise :

Où sont élaborées les normes concernant une entreprise donnée, compte tenu de ses spécifications propres. C'est à ce niveau qu'a eu lieu la véritable mise en application de la norme qui a pour but principal de promouvoir la rentabilité de l'entreprise.

3-1-4-2-Niveau régional :

Plusieurs facteurs tels que la géographie, le climat, la culture, la politique etc., ont favorisé la formation de regroupements régionaux, les pays appartenant à une même région produisent un nombre de biens industriels semblables, leurs échanges commerciaux sont plus fréquents et leurs alimentations présentent une certaine similitude, ils ont donc besoin de normes communes pour la formation d'organismes régionaux de normalisation.

A ce niveau, nous distinguons deux catégories de normes : les normes sectorielles qui sont généralement spécifiques à un secteur précis et concernent un département ministériel, les normes professionnelles qui sont élaborées par certaines associations professionnelles.

3-1-4-3-Niveau national :

Les normes nationales sont élaborées par le pays, elles sont promulguées après consultation de toutes les personnes intéressées dans ce pays, par l'organisme national de la normalisation selon le modèle d'organisation du pays, Ces normes peuvent être obligatoires ou facultatives.

3-1-4-4-Niveau international :

Ces normes résultent de la collaboration et l'accord conclu entre un grand nombre de nations souveraines et indépendantes ayant des intérêts communs. Elles sont publiées sous forme de normes internationales telles que celles de l'ISO et la CEI (Commission Electronique Internationale)

²⁴ BRAUE (Jorg Peter) et GERD (F.Kamiske) : management de la qualité de A à Z, Edition MASSON, Paris, 1994, P.95

3-1-5-Les organismes de normalisation²⁵

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

➤ En France : l'AFNOR (L'Association Française de Normalisation), ainsi l'ETSI (European Telecommunications Standards Institute).

➤ En Europe : le CEN (le comité Européen de Normalisation).

➤ Dans le monde : l'ISO (l'Organisation Internationale de Normalisation).

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

L'ISO : (Organisation Internationale de Normalisation) : la fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation, qui a été créée en 1947. Située à Genève. L'ISO a publié plus de 17500 normes, dans divers secteurs. L'élaboration des normes est en générale confiée aux comités technique de l'ISO, mais elle n'effectue pas de certifications aux normes qu'elle produit, ces certifications sont réalisées par les organismes de certifications dans le monde. Chaque comité membre intéressé par une étude a le droit de faire partie du comité technique créé à cet effet. Les organisations internationales, gouvernementales et non gouvernementales, en liaison avec l'ISO participent également aux travaux. L'ISO collabore étroitement avec la Commission électrotechnique internationale (CEI) en ce qui concerne la normalisation électrotechnique

²⁵ MOHAMMEDI, (Meriem) : L'apport de l'implication du personnel à la réussite d'un système de management de la qualité, Mémoire de fin d'études pour l'obtention d'un diplôme de Master, EHEC, Alger, 2016, P.42.

3-2-La certification :

La certification est une preuve de confiance, elle apporte à l'entreprise une garantie à ses clients, que ses produits et/ou ses services et/ou son système de management sont conformes à des normes²⁶. C'est une procédure effectuée par des organismes tiers indépendants de l'entreprise et du client.

Il faut savoir qu'il n'est pas obligatoire pour une organisation d'être certifiée, toutefois, la majorité des entreprises procèdent à la certification de ses produits sous pression de son environnement et des exigences de ses clients.

3-2-1-Définitions :

La certification « *constitue enfin la preuve la plus crédible de la conformité à un référentiel dans la mesure où intervient un organisme tiers (« certificateur ») apportant, d'une part, l'assurance de son impartialité, d'autre part, la garantie d'une surveillance dans le temps du maintien de la conformité* »²⁷

3-2-1-1- Une impartialité :

L'impartialité est liée au fait que l'organisme certificateur n'a pas d'intérêt direct dans la relation économique entre le client et le fournisseur.

3-2-1-2-Une surveillance :

Dans le cas d'une certification produit, la surveillance consiste en différentes opérations : prélèvements de produits pour des contrôles, visites pour apprécier les moyens mis en œuvre...etc. dans le cas d'une certification de service, la surveillance repose essentiellement sur des visites et des enquêtes de satisfaction des clients servant d'indicateurs.

L'AFNOR (organisation française de normalisation) définit la certification comme étant « *une assurance donnée écrite par un organisme qualifié et indépendant tendant à attester qu'un produit/service présente régulièrement une certaine qualité spécifique résultant de spécifications énoncées dans un cahier de charges ou une norme officielle* »

L'organisation internationale de normalisation (ISO) offre une définition assez similaire : « *La certification est une procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, un processus ou un service est conforme aux exigences spécifiées dans un référentiel.* »

²⁶ CANARD, (F), *Op.cit* , P.109.

²⁷ Ibid, P.113.

Il faut préciser que l'ISO est une organisation qui élabore des normes mais n'offre pas de certification.

Une entreprise qui met en place un système de management de la qualité fait appel à un organisme externe qui lui délivre un certificat synonyme d'une reconnaissance officielle et temporaire puisque ce même certificat a une durée de validité de trois ans. De ce fait, un audit de suivi est mené chaque année et un autre complet est effectué chaque trois ans par des auditeurs externes pour surveiller le fonctionnement de l'entreprise, ces auditeurs comparent ce qui est écrit dans le système documentaire avec ce qui est fait au sein de l'entreprise et avec ce qui est exigé par la norme internationale. A travers l'obtention du certificat, l'entreprise s'engage, sous le contrôle de l'organisme certificateur à garder toujours son système conforme aux exigences de la norme ISO.

Le document de certification comporte :

- le nom de l'organisme certifié,
- l'organisme certificateur,
- la norme qualité de référence,
- le domaine d'application,
- la date de délivrance de la certification,
- la période de validité.

3-2-2-Les enjeux de la certification :

Tableau I.3 : les enjeux de la certification

Enjeux commerciaux	<p>La reconnaissance externe des compétences favorise la fidélisation des clients ou la pénétration de nouveaux marchés grâce à l'assurance de la conformité aux spécifications du client, à la maîtrise des délais et par conséquent à la disponibilité des produits et services en temps voulu.</p> <p>La certification permet sinon de gagner des parts de marché, du moins de ne pas perdre des contrats et rester proche de ses clients.</p> <p>C'est aussi une façon de se positionner par rapport à la concurrence.</p> <p>Un fournisseur peut aussi être contraint par son client de prouver la qualité de son organisation ; le certificat est alors recherché pour diminuer le nombre des audits et ce faisant le coût des actions diligentées par les clients.</p>
--------------------	---

Enjeux organisationnels	<p>La recherche de la certification est aussi l'occasion de mettre à plat l'organisation de l'entreprise. De supprimer les circuits inefficaces ou inutiles, de revoir et améliorer les méthodes employées, de corriger, compléter les insuffisances, supprimer les obsolescences etc..</p> <p>Elle sert également à repérer les dysfonctionnements de l'entreprise.</p>
Enjeux technologiques	<p>La complexité des produits et des procédés rend indispensable une approche systémique de la qualité ; celle obtenue à chaque étape d'un processus de production est devenue insuffisante pour conférer au produit final, la qualité voulue. C'est en particulier le cas des procédés complexes ou continus.</p> <p>L'entreprise peut également trouver dans la recherche de la certification, le moyen de pérenniser, maîtriser, valoriser son savoir-faire</p>
Enjeux managériaux	<p>La certification est le résultat d'un travail de longue haleine qui s'obtient au prix d'une mobilisation de tout le personnel non seulement dans la phase de définition du système qualité mais aussi et surtout dans celle de mise en conformité des pratiques à son contenu.</p> <p>Elle permet de rendre compréhensible et transparent le mode du fonctionnement de l'entreprise. En ce sens, elle constitue le projet de l'entreprise dont elle contribue à concrétiser les valeurs. Le fait qu'elle s'obtienne à l'issue d'un audit externe, lui confère un caractère de challenge collectif</p>
Enjeux économiques	<p>Certes la démarche qualité a un coût et celle de la certification aussi ; qui oserait nier cette évidence. Toutefois les différents enjeux qui précèdent permettent aussi de maîtriser et normalement de diminuer les coûts de production de façon conséquente.</p> <p>De diminuer aussi les non conformités qui elles aussi ont souvent un coût non négligeables, parfois très importants et des répercussions que l'on ne mesure pas toujours dans l'immédiat.</p>

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide de www.marty.jerome.chez-alice.fr/qualite/certification/enjeux.

3-2-3-Types de certification :

3-2-3-1-Certifications des produits :

Il s'agit généralement de vérifier deux points essentiels :

-La conformité d'un produit à une norme ou à une spécification technique en extrayant des échantillons par des laboratoires spécialisés

-La capacité de la chaîne de production à assurer de manière régulière la production du produit en conformité à la norme ou à la spécification.

Les critères sur lesquels est basée cette certification sont essentiellement techniques (fiabilité, disponibilité, sûreté...). L'organisme certificateur atteste que l'entreprise met en œuvre les moyens propres à assurer de manière régulière la production du produit conformément à une norme ou à une spécification.

3-2-3-2-Certification des services :

Il n'existe pas de grandes différences entre le processus de certification d'un produit et celui d'un service. Toutefois, nous constatons que la démarche de certification d'un service est complémentaire de la démarche de certification de système, l'une est une étape vers l'autre.

Dans ce processus, les experts de l'organisme certificateur vont se baser sur des aspects comportementaux tels que l'accueil, le délai, la technologie utilisée...etc

3-2-3-2-Certification des personnes :

Ce type de certification est délivré pour attester de la compétence d'une personne pour remplir une fonction ou exécuter une tâche donnée, au regard de critères préétablis.

La certification des personnes n'est pas à ce jour très développée et ne fait pas encore partie, sauf cas particulier, des priorités des organismes, il faut bien reconnaître que cela apparaîtra, à courte échéance, comme un complément indispensable des certifications produits, services et systèmes. Il suffit pour s'en convaincre de voir la place de plus en plus importante que tient la compétence des personnes dans le bon déroulement d'un processus.

Il ne faut pas espérer un management de la qualité efficace sans une bonne maîtrise des compétences.²⁸

3-2-3-3-Certification de système :

Cette démarche s'agit en quelque sorte d'une obligation de moyens, elle vise à donner confiance aux acheteurs dans la capacité et les méthodes de l'organisation à concevoir puis à produire des prestations adaptées à leurs attentes d'une manière conforme et régulière.

La certification du système de l'entreprise ne concerne pas la conformité du produit ou du service fourni mais celle de l'organisation qui en assure la production.

3-2-4-Les organismes de certification :

Bon nombre d'organismes certificateurs exercent sur le marché, ils sont plus d'une vingtaine dans le monde. Certains sont spécialisés dans un seul secteur précis (par exemple : certification de produits uniquement) d'autres, par contre, sont polyvalents et arrivent à fournir leurs services dans plusieurs secteurs. En effet, il existe des organismes qui certifient les produits, les services et même les systèmes de management.

Les organismes de certification de systèmes de management sont :

Tableau I.4 : les organismes de certification.

Type de certification	L'organisme de certification
Certification de produits industriels et de services.	-Centre scientifique et technique du bâtiment(CSTB). -Centre technique du bois et de l'ameublement(CTBA). - Bureau véritas quality international (BVQI).
Certification services.	-Association française pour le management et l'amélioration de la Qualité (AFAQ). -Organisme certificateur des métiers et des services
Certification de personnels.	-Confédération française pour les essais non destructifs(COFREND).

²⁸ CATTAN, (M) : *Pour une certification qualité gagnante*, édition Afnor, paris, 2009, p.39

Certification de systèmes de management.	<ul style="list-style-type: none"> - Association française pour le management et l'amélioration de la Qualité (AFAQ). - Bureau veritas quality international (BVQI). - Lloyds Register Quality Assurance(LRQA).
--	--

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du site www.industrie.gouv.fr

3-2-5-Le processus de mise en place d'une certification de système de management :

La certification est un investissement immatériels, un processus qui demande du temps, de l'argent et dont les effets attendus ne sont souvent perçus qu'à long terme.

En général, les dirigeants souhaitent une certification dans des délais relativement courts, il est considéré qu'une démarche vers une certification ²⁹ISO 9001 prend, en moyenne 18 mois et comprend 8 étapes à savoir :

Tableau I.5 : les étapes de la certification ISO 9001

a) Etude d'opportunité	Cette étape consiste à réfléchir sur la faisabilité du projet et à identifier les principaux avantages et inconvénients de cette démarche.
b) Audit initial	Il s'agit d'élaborer un « état des lieux » qui consiste à mesurer les écarts entre les différentes pratiques existantes au sein de l'entreprise et les exigences de la norme. Par la suite, un plan d'action de mise en place du système de management de la qualité est conçu afin d'aboutir à la certification en question. Pour cela, il est fortement préconisé de faire appel à un consultant spécialiste en la matière dans le but d'avoir des résultats plus fiables.

Système de management de la qualité : assurer la pérennité de l'entreprise

c) organisation et planification du projet	A partir des résultats d'audit, l'entreprise doit désigner un responsable qui dirigera le projet de certification, des groupes de travail et un planning de réalisation. L'organisation devra également allouer le budget nécessaire, définir le rôle de chaque employé et confier à ce dernier toutes les tâches à accomplir.
d) La conception du management de la qualité	Il s'agit d'élaborer un système qualité, ce qui revient pour l'essentiel à rédiger le système documentaire : Le manuel qualité, les procédures et les enregistrements en fonction de la norme. Il convient également de choisir les indicateurs et de concevoir les tableaux de bord qualité.
e) L'application du système de management de la qualité	C'est dans cette étape que l'entreprise met en œuvre son système de management de la qualité, elle suivra son bon déroulement en surveillant régulièrement les indicateurs du tableau de bord qualité.
f) Audit à blanc	Comme son nom l'indique, il s'agit d'une opération de vérification. Avant de faire appel à un consultant spécialiste pour se faire certifier, l'entreprise va elle-même mettre en action un dernier audit, elle va en quelque sorte vérifier si tous les points ont été améliorés, dans le cas contraire, elle mènera des actions correctives.
g) La certification	La certification est la reconnaissance de la conformité du système de management de la qualité à la norme par un organisme tiers. Dans la majorité des cas, la certification est réussie sans aucun problème. L'entreprise sera dans ce cas « certifiée ISO 9001 ». Dans le cas où la certification n'est pas délivrée, un second audit sera effectué et permettra de constater la levée des non-conformités et d'obtenir ainsi la certification.
h) Le renouvellement de la certification	Il faut savoir que la certification a une durée limitée de 3 années seulement, il faudra donc que l'entreprise la renouvelle en effectuant une fois de plus un audit complet.

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide de : CANARD, (M) : *Management de la qualité : vers un management durable*, Editions Lextenso, 2e édition, pp204-210

3-2-6-Avantages et inconvénients de la certification :

Le processus de certification permet à l'entreprise de simplifier ses circuits de production, de réduire ses dysfonctionnements et ainsi de faire baisser les pertes et les non-conformités. Effectivement, cette démarche présente largement plus d'avantages que d'inconvénients.

3-2-6-1-Les avantages de la certification³⁰ :

Il y en a plusieurs, que ce soit pour l'employeur comme pour l'employé, mais nous allons citer les plus pertinents :

3-2-6-1-1-Les avantages Pour l'entreprise :

- Une productivité en hausse, un personnel plus motivé et plus performant.
- Efficacité opérationnelle et réduction des coûts d'exploitation
- Perfectionnement de la qualité de service et de l'assistance technique, une plus grande satisfaction des utilisateurs.

3-2-6-1-2-Les avantages pour les employés :

- Crédibilité technique.
- Meilleure aptitude pour résoudre les problèmes.
- Plus grande satisfaction professionnelle du fait des compétences techniques élargies.

3-2-6-2-Les inconvénients de la certifications :

La certification propose plus d'avantages que d'inconvénients. Néanmoins, ces derniers ne sont pas négligeables, l'entreprise est appelée à les prendre en considération et à valoriser leur poids. Parmi ces inconvénients, nous pouvons en citer les plus consistants :

- La certification constitue des coûts assez importants pour l'entreprise.
- Un investissement à moyen terme, ses résultats n'apparaissent qu'après une durée assez longue.
- Cette démarche peut engendrer une lourdeur dans le suivi et dans le respect exigé des procédures.

³⁰ BAGHDADI, (W) et DJEHICHE, (A) et KARA, (B) : La contribution de l'approche qualité au sein des entreprises certifiées, Mémoire de fin d'études pour l'obtention d'une licence, INC, Alger, 2006, PP.22-23.

Conclusion :

Ce chapitre nous a permis de mesurer le degré d'importance du système de management de la qualité au sein de l'organisation et son rôle dans la performance de cette dernière. En effet, il s'agit d'un système clé dans l'atteinte des objectifs et dans la minimisation des dysfonctionnements liés à la non-qualité.

Face à la saturation des marchés avec l'intégration des nouveaux entrants, face à la rude concurrence qui existe entre les sociétés en termes de qualité, les entreprises sont appelées à s'adapter de manière permanente aux caractéristiques de son environnement qui demeure instable.

Nous pouvons dire que le processus de fidélisation du client devient de plus en plus complexe, ceci ne peut se réaliser qu'en développant de manière répétée la démarche qualité au sein de l'organisation.

Chapitre 02 :

l'implication du personnel dans la démarche qualité

Introduction :

Les ressources humaines sont constituent un élément de base dans l'activité de l'entreprise, quelque soit son secteur d'activité. Le facteur humain est le moteur de l'organisation, il permet à cette dernière d'assurer un meilleur niveau de qualité de produit ou service et de maintenir le bon fonctionnement de son activité.

Aujourd'hui, les entreprises modernes sont de plus en plus nombreuses à investir sur l'homme, et ce, en s'équipant des moyens nécessaires à la motivation de ses employés et à leur implication. En outre, les directions œuvrent de manière permanente dans l'amélioration des conditions de travail.

Dans ce deuxième chapitre, nous allons aborder la notion de l'implication du personnel et son rôle clé dans la réussite des démarches de l'entreprise, notamment dans la démarche qualité.

SECTION 01: la gestion des ressources humaines

Dans cette section, nous allons traiter les différents points essentiels à connaître à propos de la gestion des ressources humaines et son importance au sein de l'entreprise.

1-1-Définition de la gestion des ressources humaines (GRH):

Le capital humain représente le pilier de l'organisation et constitue de ce fait un facteur capital pour sa pérennité et sa croissance.

Pour DOLAN et all (2002), la GRH est « *l'ensemble des activités qui visent la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision, de la stratégie et des objectifs organisationnels* »¹

GANKPA (2000) présente une définition assez complémentaire aux autres. Selon lui, la GRH est « *l'ensemble de décisions tactiques et professionnelles concernant des hommes exerçant une activité, généralement professionnelle, dans une entreprise à but lucratif ou non, par l'utilisation de certaines règles et techniques ainsi que par des moyens appropriés* »². L'homme est donc une ressource clé au sein de l'entreprise, cette dernière doit combiner ce facteur de production avec d'autres facteurs afin d'augmenter l'efficacité de son activité et d'atteindre ses objectifs économiques.

VALLEMONT (1999) estime, quant à lui, que la GRH comporte toutes les actions qui concernent l'homme dans le travail. C'est une fonction qui combine plusieurs activités dominantes à savoir : la gestion des salaires, la gestion des carrières, la gestion de la formation, les relations entre les employés, l'application du droit au travail.

Pour résumer tout ce qui a été dit, nous pouvons retenir la définition de GAUDEN qui synthétise très bien ce que les auteurs ont dit ci-dessus et qui considère la GRH comme étant une fonction qui consiste à « *placer les hommes qu'il faut là où il faut et quand il le faut* »³. De cette petite définition, nous pouvons extraire trois objectifs fondamentaux de la GRH :

- Placer les hommes qu'il faut.
- placer les hommes là où il faut.
- placer les hommes au moment où il le faut.

Toutes ces définitions sont d'accord pour expliquer et mettre en exergue l'importance de bien gérer son personnel et de bien s'en occuper de façon à optimiser son travail au sein de l'entreprise.

¹ DOLAN et all : *La Gestion des Ressources Humaines : tendance, enjeux et pratiques actuelles*, 9ème édition, (2000) ; p.5.

² GANKPA (V) : *Comprendre l'essentiel en gestion des ressources humaines* ; édition la découverte ; 2000 ; P.15.

³ GAUDEM (J) : *Gestion des ressources humaines* ; Edition Berger levrault ; 1994 ; P.38.

1-2-Historique de la fonction ressources humaines :

Jusqu'au début du 19^{ème} siècle, les entreprises ne cherchaient qu'à augmenter le nombre de ses employés non spécialisés sans pour autant se soucier de leur performance, cette dernière était d'ailleurs faible. Vers la fin de ce siècle, l'organisation scientifique du travail (OST) voit le jour avec le célèbre F.W.Taylor qui préconisait une division verticale du travail. Après plusieurs expériences, Taylor présente trois principes dont l'application pourrait augmenter l'efficacité du personnel :

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

Les entreprises devenaient de plus en plus grandes et leurs chefs n'étaient plus en mesure de gérer le nombre de leurs employés, c'est à ce moment là que les services du personnel commencent à prendre forme dans le but de répartir les tâches et les responsabilités, gérer le recrutement et résoudre les problèmes liés à la performance.

Le modèle de l'OST a apporté beaucoup de points positifs dans la gestion du personnel, toutefois, il a fait objet de plusieurs critiques provenant d'autres courants des relations humaines durant les années trente. Elton Mayo réalise des travaux de recherche dans l'établissement Hawthorne de la Western Electric Company sur l'impact des conditions de travail (le mode de rémunération, le volume horaire, l'environnement du travail...) sur la productivité. Il arrive à expliquer leur importance dans le management de l'entreprise.

D'autres recherches sont réalisées à cette époque, notamment celles de Maslow qui montrent que la personne d'une manière générale est motivée par cinq types de besoins. Cette théorie vient mettre au clair l'hierarchie des besoins, elle stipule qu'une fois les besoins du premier niveau sont satisfaits, ils ne constituent plus un facteur de motivation. C'est là donc qu'apparaissent les besoins du niveau supérieur. Maslow apporte une vision nouvelle pour sensibiliser les entreprises de l'importance de prendre en compte l'aspect humain de ses employés.

Herzberg, quant à lui, mène des études statistiques, il estime qu'il faut distinguer deux types de facteurs : les facteurs moteurs et d'autres d'hygiène. Cette distinction est très importante pour mieux gérer le personnel au travail et entraîne une double nécessité. Premièrement, il faut dé-tayloriser la méthode de travail, en intégrant des tâches de conception. Ensuite, effectuer une gestion évolutive des carrières et des emplois.

Le cout important que représentent les salaires pour les entreprises au début des années 1980 devient un poids qui pénalise leur développement. Il y a alors une évolution sémantique censée marquer le passage à une nouvelle ère : la « fonction personnel » devient la « fonction RH ». La fonction RH revoit sa manière de recruter, de rémunérer, ou encore de faire évoluer les salariés dans l'entreprise.

Jusqu'à la fin des années 1980, les salariés sont encore souvent considérés comme une simple force de travail mise à la disposition de l'entreprise. Une fois la stratégie de l'entreprise fixée, la fonction RH n'intervient que pour former les salariés en fonction des besoins.

A partir des années 1990, les entreprises se rendent compte que leurs ressources (techniques et humaines) peuvent leur permettre de développer une stratégie différente de celles de leurs concurrents, et peut être plus efficace : en lançant par exemple des produits totalement innovants au lieu de lutter sur des produits que tout le monde sait fabriquer. La fonction RH participe donc aux réflexions aboutissant à la définition de la stratégie de l'entreprise.

1-3-Les principales étapes de la fonction ressources humaines :

Afin de mieux suivre l'évolution de la fonction RH de part le passé, il est important de situer les différentes étapes par lesquelles cette fonction est passée et les événements fondamentaux qui caractérisent chaque étape. Le tableau ci-dessous résume assez bien cette évolution :

Tableau II.1 : L'évolution de la fonction ressources humaines

Etapes	Evolution
1850-1900	<ul style="list-style-type: none"> • non-existence formelle de la fonction du personnel • recrutement direct du personnel par l'employeur • centralisation des taches : paie et comptabilité relèvent de la direction • naissance dans les usines du poste de secrétaire social dans la seconde moitié du 19ème siècle. • Confrontation à des problèmes sociaux d'envergure pour les employeurs avec la révolution industrielle
1900-1940	<ul style="list-style-type: none"> • Apparition formelle de la fonction dans les organisations. • Transformation des secrétariats sociaux en service du personnel (SP). FAYOL (administration générale et industrielle)

l'implication du personnel dans la démarche qualité

	<ul style="list-style-type: none"> • Taches des (SP) : rémunération, acquisition et évaluation des RH. • Accroissement du besoin de SP suite aux études de TAYLOR (OST) et de MAYO
1940-1960	<ul style="list-style-type: none"> • Emergence de l'activité relations industrielles RI • Croissance du syndicalisme de masse • Elargissement et restructuration de la fonction du personnel • Développement des associations de professionnels en RH • Priorité à la formation et aux avantages sociaux.
1960-1980	<ul style="list-style-type: none"> • Maturation de la fonction RH • Diminution de l'activité RI • Accroissement de la législation du travail • Développement de l'informatique et du traitement de la paie • Amélioration des compétences des gestionnaires des RH • Influence des sciences de comportement dans l'amélioration des ressources humaines • Influence de l'approche systémique
1980-1990	<ul style="list-style-type: none"> • Même statut accordé à la fonction RH qu'aux autres fonctions de l'organisation • Gestion de nouveaux problèmes au travail : retraite anticipée, gestion de la carrière, santé et sécurité. • Nombreux services spécialisés dans les grandes organisations.
1990 à nos jours	<ul style="list-style-type: none"> • Période de questionnement et de transformation des rôles de la gestion des ressources humaines (GRH) • Période de redéfinition des compétences des responsables de la GRH.

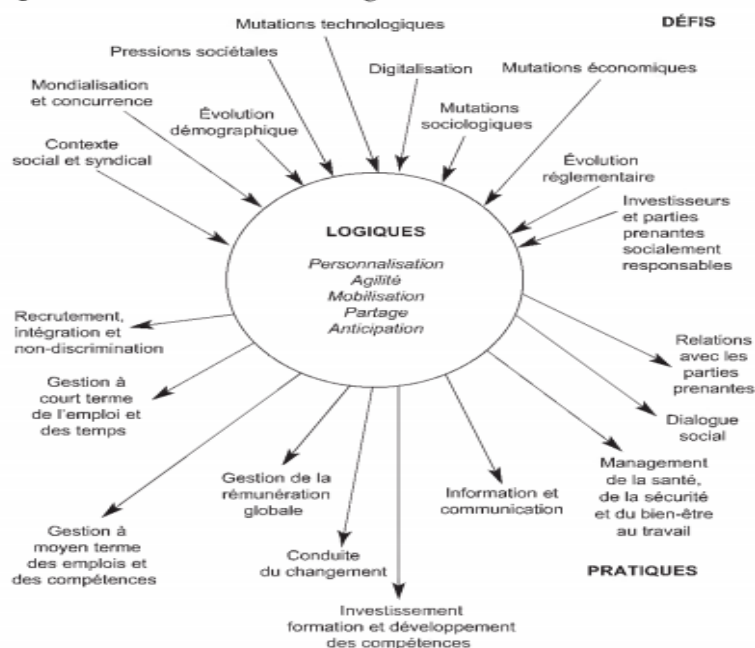
Source : cours de principe de management 1ère année master (2016/2017) -EHEC-ALGER

1-4-L'approche contingente de la GRH :

L'organisation est confrontée à des défis fondamentaux. Pour y répondre, elle doit s'appuyer sur de nouvelles logiques, de nouvelles pratiques de GRH et une reconfiguration de la fonction.

Le schéma suivant propose un modèle contingentiel de la GRH, faisant ressortir la liaison Défis → Logiques → Pratiques.

Figure II.1 : le modèle contingentiel de la GRH



Source : PERETTI (J), Gestion des ressources humaines, édition Vuibert, Paris, 2016, P.2

1-5-Les grands défis de la GRH⁴ :

1-5-1-Les mutations technologiques :

L'évolution technologique concerne toutes les parties de l'entreprise, cette dernière doit régulièrement mettre à jour les moyens et outils qu'elle utilise durant dans activité afin de maintenir sa place sur le marché et de s'adapter à son environnement instable. Ceci en gardant un œil sur le progrès technique international et en assurant la veille technologique.

Quatre impacts des mutations technologiques dominant :

⁴ PERRETI, la gestion des ressources humaines, Edition Vuibert, Paris, 2016, P.3-4. (avec quelques modifications dans la rédaction)

- **La transformation des organisations** : Les nouvelles technologies de l'information modifient l'organisation du travail et bouleversent les structures. L'entreprise devient tourbillonnante. La fonction RH doit accompagner le changement et participer activement aux choix organisationnels. Elle intègre la fonction transformation.
- **L'accroissement de la productivité** : Il favorise la croissance mais il peut entraîner des sureffectifs dans certaines fonctions ou établissements et nécessiter des réductions d'effectif. La veille technologique doit comprendre un volet productivité
- **La modification des compétences requises** : L'évolution technologique crée, modifie, remet en cause et fait disparaître des emplois. Chaque technologie nouvelle transforme les métiers et les compétences requises. Pour anticiper, un observatoire des métiers est nécessaire ainsi qu'une connaissance des compétences actuelles et des potentiels d'évolution de chaque salarié. L'adaptation de chaque salarié requiert un investissement formation dont le préalable est le bilan de compétences. L'évolution des qualifications fait vieillir très vite les grilles de classification et de rémunération. Elle nécessite une actualisation constante des descriptions de poste faisant ressortir les invariants (missions stables). Elle modifie les critères et les cibles de recrutement
- **Le renchérissement du coût des équipements** : La durée de vie des équipements diminue pour cause d'obsolescence rapide. Cela nécessite un accroissement de la durée d'utilisation des équipements (DUE) par l'adoption de diverses formes d'aménagement du temps de travail, pour amortir les investissements sur des périodes plus courtes.

1-5-2-L'accentuation de la concurrence au niveau mondial :

La période actuelle est marquée par l'accentuation et l'internationalisation de la concurrence. Pour conserver sa compétitivité dans un contexte où les innovations franchissent sans délai les frontières, la rigueur et la rapidité sont indispensables. L'entreprise doit éliminer surcoûts et gaspillages. Elle doit aller vite pour innover, découvrir les créneaux porteurs, les industrialiser, les faire connaître, les améliorer, les adapter. Ceci implique la mobilisation de tout le potentiel des hommes : leur professionnalisme, leur imagination, leur motivation, leur autonomie, leur responsabilité, leur capacité d'évoluer.

L'implication des salariés est perçue comme un avantage compétitif. La capacité des entreprises à créer, à innover, à inventer devient la première source de croissance. L'internationalisation de la concurrence impose aux entreprises une vigilance sans frontière. Elles doivent disposer de référentiels internationaux et anticiper leur évolution.

1-5-3-Les mutations économiques :

Dans un contexte de concurrence, les entreprises doivent veiller à limiter leur ratio frais de personnel/valeur ajoutée à un niveau inférieur ou égal à celui de leurs principaux concurrents nationaux ou internationaux. La survie devient hypothétique pour l'entreprise dont le ratio frais de personnel/valeur ajoutée dépasse durablement et significativement celui

de ses concurrents. Faute de moyens pour investir et innover, elle devient une proie. L'entreprise doit répondre aux attentes de ses actionnaires dans un contexte économique cahoteux et chaotique. Les cahots deviennent plus brutaux avec des variations fortes de l'activité ; l'entreprise doit pouvoir s'adapter très rapidement à des variations de large amplitude. Le chaos, c'est-à-dire la difficulté à élaborer des prévisions fiables et le manque de visibilité à court et à moyen terme, concerne un nombre accru d'activités. L'entreprise doit devenir agile.

1-5-4-Les évolutions démographiques :

L'analyse de la pyramide des âges fait ressortir dans de nombreuses entreprises des perspectives de vieillissement accentué. La génération du baby-boom de l'après-guerre (1946-1960), grossit les rangs des sexagénaires depuis 2006. Les entreprises doivent apprendre à gérer des populations plus âgées avec une approche cohérente en termes de carrière; de rémunération, de conditions de travail, de mobilité et de formation pour éviter les effets pervers du sentiment de fin de vie professionnelle. Elles doivent aussi maîtriser leur rajeunissement et avoir une politique cohérente de gestion des âges et de la diversité.

1-5-5-Les mutations sociologiques et la diversité⁵ :

Les enquêtes montrent une perte d'évidences individuelles (notamment concernant le travail et l'argent) et de cohérences collectives accélérée par l'explosion actuelle des nouvelles technologies. De plus, l'entreprise regroupe des salariés aux aspirations multiples : la diversité des âges, des formations initiales, des parcours professionnels et des qualifications se traduit par de grandes différences d'attentes. L'entreprise doit connaître et reconnaître la diversité de ceux qui la composent. Chaque génération apparaît différente de celle qui l'a précédé et l'entreprise doit absorber ces différences. La génération Z (née après 1990) succède aux générations Y (1978-1990) et X (1960-1977) avec ses spécificités. Le besoin de reconnaissance est l'une des attentes fortes des salariés d'aujourd'hui et en particulier des générations Y et Z.

1-5-6-Les partenaires sociaux :

De 1958 à 1974, les effectifs syndicaux avaient connu une croissance régulière. Depuis 1974, ils sont globalement en recul. A partir de 1980, la diminution du nombre des conflits du travail a été spectaculaire tant en France que dans l'ensemble des pays industrialisés. En 2012, le nombre de journées individuelles non travaillées (JINT) est de 60 pour 1 000 salariés (DARES). Depuis 1982, la négociation d'entreprise et d'établissement progresse à un rythme rapide : 4 900 accords en 1985 et 54 600 en 2013. La négociation d'entreprise devient un élément déterminant de la mise en place des politiques de RH.

1-5-7-Le cadre législatif et réglementaire :

La législation sociale a connu depuis l'après-guerre un développement important renforçant les obligations de l'entreprise dans plusieurs domaines. Aujourd'hui le cadre

⁵ Opcit, P.5-6. (avec quelques modifications dans la rédaction)

réglementaire applicable est très riche en France. Il n'a cessé de se développer tout au long du XXe siècle et au début du XXIe dans tous les domaines de la gestion des ressources humaines; avec quelques périodes particulièrement fortes : premier après-guerre; 1936-1937; second après-guerre, années 1968-1973 (extension des droits syndicaux, formation professionnelle, amélioration des conditions de travail), 1982 (lois et ordonnances Auroux dans de nombreux domaines).

Les années 1982-2016 ont connu une évolution réglementaire forte avec de nombreux textes qui ont un impact fort sur les pratiques RH. Les directeurs des ressources humaines (DRH) doivent s'adapter à ces modifications qui, de plus en plus, s'inscrivent dans le cadre d'une convergence européenne et de l'harmonisation de l'espace social européen.

1-5-8-L'investissement socialement responsable :

Le développement des ISR (investisseurs socialement responsables) et de la notation extra financière permet d'orienter les achats d'action vers les entreprises socialement responsables, imposant aux entreprises de rendre compte de leurs engagements sociaux et sociétaux. Le reporting social, sociétal et environnemental devient essentiel.

1-6-Les logiques de réponses :

Afin de répondre à ces défis, les entreprises adoptent cinq principales logiques qui irriguent les politiques sociales :

1-6-1-La personnalisation :

La personnalisation prend en charge la politique d'emploi, de rémunération, de formation, d'aménagement du temps et de communication. A cet effet, les entreprises mettent en œuvre des projets professionnels personnels (PPP), des plans individuels de formation (PIF), des bilans professionnels personnalisés et diffusent une information personnalisée (bilans sociaux individuels, par exemple)

La personnalisation répond à la diversité des salariés (« tous différents ») au fort besoin de reconnaissance (« tous reconnus ») et de développement (« tous talentueux »)⁶

1-6-2-L'agilité :

La course à l'agilité est permanente, Les évolutions dans la ressource humaine ne cessent d'augmenter, et ce à grande vitesse. Par conséquent, les entreprises doivent s'y adapter de façon rapide et efficace.

A cet effet, les organisations recherchent cette flexibilité dans cinq principales directions :

⁶ Peretti et al, Tous différents, Éditions d'Organisation, Paris, 2006, P.7

- Flexibilité quantitative interne (modification du volume d'heures travaillées, heures supplémentaires...)
- Flexibilité quantitative externe (modification du niveau d'emploi, contrats à durée déterminée, intérim...)
- Flexibilité qualitative ou fonctionnelle (mobilité, polyvalence...)
- Externalisation (sous-traitance interne et externe, essaimage...)
- Flexibilité salariale (intéressement, rémunération réversible aléatoire, collective et individuelle...)

La rapidité d'adaptation devient une préoccupation majeure des entreprises. Elle implique intelligence, esprit d'initiative, aptitude à communiquer et à négocier.

1-6-3-La mobilisation :

L'homme n'est plus une contrainte mais un gisement de ressources. La mobilisation repose sur une implication de la hiérarchie et sur sa capacité à motiver ses collaborateurs, pour cela, il est indispensable d'installer un climat et un dialogue sociaux favorables. Par ailleurs, il est nécessaire de construire des liens sociaux entre les salariés et l'entreprise afin de développer la confiance organisationnelle.

Pour une même technologie mise en œuvre, la productivité diffère fortement d'une entreprise à une autre du fait des différences constatées dans l'organisation de la production, dans la mobilisation des salariés et dans le développement et la mise en œuvre de leurs compétences.

1-6-4-L'anticipation :

La croissance des « Trente Glorieuses » (1945-1974) permettait de concilier absence de gestion prévisionnelle et maintien des équilibres. Elle gommait les erreurs de gestion et tolérait une GRH au jour le jour peu rigoureux. Les « Quarante Douloureuses » (1975-2015) ont fait ressortir les risques liés à l'insuffisante anticipation. Les années récentes ont été marquées par des changements rapides et un « stop and go » source de risque.

Aujourd'hui, le manque de visibilité implique une démarche anticipatrice permettant de développer les capacités d'adaptation aux événements imprévus et à l'incertain. La réussite de la gestion à court terme de l'emploi s'inscrit dans le cadre d'une gestion anticipatrice des compétences.

1-6-5-Le partage : « tous DRH »⁷

La fonction éclate et se répartit dans l'organisation. Le DRH devient le promoteur d'un nouveau concept : celui de fonction partagée. La décentralisation de la fonction permet

⁷ PERRETI, la gestion des ressources humaines, Edition Vuibert, Paris, 2016, P.9. (avec quelques modifications dans la rédaction)

une adaptation rapide et pertinente; la personnalisation réelle des décisions de GRH et la mobilisation des salariés. Ce partage impose un important effort de sensibilisation et de formation de la hiérarchie. Réussir la mobilisation; l'adaptation; la personnalisation impose une nouvelle répartition des tâches. Tout cadre exerçant une fonction de commandement participe à la GRH dans le cadre du partage de la fonction. « Tous DRH » devient un mot d'ordre pour les entreprises soucieuses d'efficacité et de développement

SECTION 02 : Le concept de l'implication du personnel

Dans cette seconde partie, nous allons entamer l'un volet essentiel de notre recherche, à savoir : le personnel et son implication au sein de l'entreprise.

2-1-Définition du concept :

Selon **THEVENET Maurice** l'implication du personnel « *C'est une notion qui traduit et explicite la relation entre la personne et l'entreprise. Elle s'exprime dans une activité professionnelle, par un engagement spécifique et par une identification aux valeurs de l'entreprise* »⁸. En effet, l'implication d'un salarié se traduit par une bonne relation entre l'employé et son organisation.

D'autre part l'implication du personnel dans le management de la qualité d'une entreprise est aujourd'hui l'un des principaux facteurs clés de succès d'une organisation. Selon O'Reilly et Chatman (1986) c'est : « *l'attachement psychologique ressenti par la personne pour l'organisation* »⁹ ; cet attachement se traduit par une forte croyance individuelle dans les objectifs et les valeurs de l'organisation ; par une volonté d'exercer des efforts significatifs au profit de celle-ci par un fort désir d'y rester.

LACROUX Alain propose deux définitions :

« L'implication est une force qui lie l'individu et le pousse à adopter une ligne de conduite en vue d'atteindre une ou plusieurs cibles »¹⁰

« C'est une force contraignante exigeant que la personne honore son engagement, même en cas de fluctuations d'attitudes »¹¹

Le Chartered Institute of Personnel and Development, quant à lui, considère l'implication des employés comme « *une gamme de processus conçus pour engager le soutien, la compréhension et la contribution optimale de tous les employés d'une organisation et leur engagement envers ses objectifs pour leur permettre de contribuer à l'amélioration continue et au succès continu de leur travail* »

⁸ THEVENET (M) : *l'implication au travail*, édition Vuibert, Paris, 2002, p.48

⁹ VAHE-HENNEQUIN (C) : *implication organisationnelle et structure en réseau* ; université paris 1 Panthéon Sorbonne ; 2012 ; p. 54

¹⁰ LACROUX (A), « implication au travail et relation d'emploi », thèse de doctorat en science de gestion, institut d'administration des entreprises d'Aix-en-provence, Marseille, 2008, P.44.

¹¹ Ibid. P.44.

Par la suite ; Allen et Meyer ont défini les attributs de l'implication organisationnelle et proposent de distinguer 3 dimensions de l'implication¹² :

➤ **L'implication affective** : se réfère à l'attachement émotionnel, à l'identification et à l'engagement envers l'organisation (les individus restent dans l'organisation par désir profond). L'individu « *exprime une orientation active et positive envers l'organisation* »

➤ **L'implication calculée** : fait référence à une connaissance qu'a l'individu des coûts associés à son départ de l'organisation ; à partir d'un choix raisonné les individus jugent plus opportun de rester fidèles à l'entreprise que de la quitter ; opération désavantageuse compte tenu des investissements matériels engagés.

➤ **L'implication normative** : se réfère au sentiment d'obligation de rester travailler dans l'organisation par devoir moral, loyauté ou pour achever un projet dans lequel la personne est engagée, devoir de rester dans le réseau compte tenu de ce que l'entreprise lui a apporté.

2-2-management de l'attachement professionnel :

Le terme d'« attachement professionnel » n'apparaît pas dans la norme ISO 9004 car le terme d'« implication » lui est préféré. La norme ISO 9004 (§5.2.2) demande que l'organisme identifie également les besoins et les attentes de son personnel en termes de reconnaissance, de satisfaction professionnelle et de développement. Ces considérations permettent d'assurer une implication et une motivation des personnes les plus fortes possibles ».

L'implication dépend de nombreux facteurs tels que le développement des compétences, le niveau de satisfaction, la réponse aux attentes individuelles, le style de leadership, la reconnaissance, la récompense, la formation, etc

L'attachement professionnel se construit sur la base de deux comportements distincts et complémentaires : l'engagement (job involvement en anglais) et l'implication (work commitment)

¹² CHEDRAWY (Ch) : *l'influence de la formation continue sur l'implication organisationnelle des salariés* : un état de l'art ; 2007 ; p11.

2-2-1-L'engagement :

L'engagement de l'homme dans son emploi dépend de l'importance que porte le salarié à son métier et de l'intérêt qu'il porte aux valeurs de ce travail, le salarié s'engagera d'autant plus qu'il valorise son emploi en tant qu'activité et expérience de vie, en l'associant à des valeurs comme le sens de la réalisation (base de l'amélioration continue) ou la reconnaissance sociale. Le salarié cherche à se rendre utile pour l'organisation et à s'améliorer continuellement dans son métier.

La théorie de l'engagement est largement développée par deux professeurs en psychologie sociale, Jean-Léon Beauvois et Robert Vincent, qui montrent que les employés ont du mal à changer d'opinion ou de comportement s'ils ont été amenés auparavant à s'engager dans une direction donnée.

Par exemple, avant le départ en formation d'un collaborateur, le manager identifie avec lui, les actions qu'il devra réaliser à son retour. Cet entretien fait acte d'engagement. On constate que cette acceptation en amont de l'action de formation modifie les comportements du salarié. Pendant la formation, il se comporte de manière active et il essaie d'obtenir la réponse à ses questions pour continuer à s'engager dans la même direction et atteindre l'objectif fixé.

2-2-2-L'implication :

Ce terme souvent synonyme d'« implication organisationnelle » décrit l'état d'esprit d'un salarié à l'égard de son entreprise en tant qu'environnement professionnel. Elle est définie comme l'attachement psychologique d'un individu envers son organisation. Cet attachement se traduirait par une forte croyance de l'individu dans les buts et les valeurs de l'organisation, par une volonté d'exercer des efforts significatifs au profit de celle-ci et par un fort désir d'y rester.

L'implication du salarié ne décroît pas forcément en même temps que son engagement dans le travail. Des études tendent à prouver qu'un salarié plus impliqué qu'un autre dans son entreprise se désengagera moins rapidement.

Tableau II.2 : niveau d'attachement et impact sur la qualité

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

Source : Benjamin CHAMINA « RH & compétences dans une démarche qualité », AFNOR 2005, p 75)

2-3- Typologies de l'implication du personnel :

La notion d'implication comporte de multiples facettes regroupées dans le terme générique d'attachement professionnel (work-commitment) qui englobe l'implication dans l'organisation, dans le travail, dans la carrière ainsi que dans la valeur du travail.

2-3-1-L'implication dans la valeur travail :¹³

Représente soit les préférences des individus en termes de travail et/ou d'environnement de travail, soit la satisfaction au travail, soit le choix de carrière ou encore les buts permettant de satisfaire les besoins des individus, en référant à la norme ISO 900425 ; demande que l'organisme identifié également les besoins et les attentes de son personnels en terme de reconnaissance ; de satisfaction professionnels et de développement ; mais la plupart des recherches focalisent sur l'éthique protestante du travail qui met en relation le succès des affaires et les croyances religieuses et constitue une prédisposition personnelle envers le travail.

Les personnes impliquées dans le travail considèrent celui-ci comme un aspect important de leur vie au même titre par exemple que la famille; confirme-t-il vroom par son expression : « *Pour mesurer l'implication au travail d'un collaborateur il faut demander s'il*

¹³ AIT SAADI (F) : *La contribution du système de motivation à l'implication du personnel*, mémoire de licence en sciences commerciales (option : management) ; INC; ALGER; 2012 ; PP 42.44.

pense à son travail à son retour le soir chez lui » ; l'implication dans la valeur-travail correspond donc à une attitude générale vis-à-vis du travail en tant qu'activité et centre d'intérêt.

2-3-2-L'implication dans la profession ou dans la carrière :

C'est le degré auquel une personne s'identifie psychologiquement à son travail et l'importance qu'il accorde à ce dernier. Un employé impliqué dans sa profession est généralement un individu qui partage les valeurs correspondantes à cette profession ; il est donc souvent attaché à accumuler compétences et expertise, indépendamment des organisations qui l'emploient.

2-3-3-L'implication dans le syndicat :

L'implication dans le syndicat rassemble quatre facteurs :

- la loyauté envers le syndicat,
- le sentiment de responsabilité envers le syndicat,
- la volonté d'exercer des efforts pour le syndicat
- la croyance générale envers le syndicalisme

Bien évidemment, ce point ne concerne que les salariés syndiqués, le taux de syndicalisation est très variable selon les secteurs, cette facette n'est alors pertinente que dans certains environnements spécifiques marqués par une forte syndicalisation.

2-3-4-L'implication dans le groupe¹⁴

Tout comme l'implication syndicale, ce domaine d'implication est fréquemment étudié, mais n'apparaît pas toujours comme une facette universellement applicable, ce domaine s'est développé parallèlement aux évolutions des méthodes d'organisation, qui donnent au groupe de travail une place de plus en plus importante (ex : équipes de travail semi-autonomes dans l'industrie, groupes de projet...). On distingue au sein de l'organisation diverse constituante (collègues, client, managers...).

¹⁴ Op.cit, P.42-44.

L'implication dans le groupe porte sur :

- L'équipe de travail,
- L'environnement immédiat de travail,
- Ou plus généralement les collègues de travail.

2-3-5- L'implication dans le travail (ou le poste occupé) :

Il s'agit globalement de la relation entre l'individu et son travail, Il représente la mesure dans laquelle la personne, avec ses composantes d'identité, de conation et d'évaluation se reflète dans son travail.

Elle se caractérise par :

- la vitalité ;
- la sincérité ;
- le plaisir de travailler.

L'implication dans le travail, peut être exprimée en trois approches :

2-3-5-1-L'approche affective : Il s'agit de l'importance accordée au travail de part sa capacité à satisfaire les besoins de l'employé, selon cette approche, l'engagement au travail est le degré d'importance du travail, par rapport à l'image de soi en général, et à l'estime de soi en particulier.

2-3-5-2-L'approche cognitive : dans cette approche l'engagement est appréhendé comme un résultat d'une évaluation personnelle, d'une part, du niveau de performance atteint dans le travail et d'autre part, de l'importance que l'individu attache à cette performance par rapport à l'image qu'il a de lui-même.

2-3-5-3-L'approche conative : dans cette approche, l'engagement s'agit d'une participation beaucoup plus psychologique que physique de l'employé dans son travail, elle ne se traduit donc pas à des comportements visibles (le nombre d'heures passé sur le lieu du travail, la quantité fournie...).

2-4-L'implication organisationnelle :

L'individu adopte une ligne de conduite accompagnée par différentes mentalités, état d'esprit ou état psychologique qui vont le contraindre à suivre un certain comportement. De ce fait, l'implication organisationnelle s'agit d'un état psychologique qui caractérise la

relation entre le salarié et son organisation, ce qui aurait des effets sur sa décision de rester ou de ne plus rester membre de l'entreprise.

Trois formes de mentalité accompagnent l'implication : **le désir, le coût perçu et l'obligation de suivre une ligne de conduite.**

Comme vous pouvez le constater, il est possible de confondre entre deux notions assez proches, à savoir : l'implication organisationnelle et l'implication au travail.

Le tableau suivant explique la différence entre l'implication organisationnelle et l'implication au travail :

Tableau II.3 : différence entre l'implication organisationnelle et l'implication au travail

L'implication organisationnelle	L'implication au travail
<p>Elle reflète le niveau d'adhésion d'un salarié à son organisation.</p> <p>Elle repose sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> – une dimension affective (attachement de la personne à l'organisation dans ce qu'elle représente) – une dimension calculée (calcul sur salarié anticipant les coûts éventuels de son départ) – une dimension normative (obligations ressenties d'une personne par rapport à son organisation). 	<p>Elle exprime le degré d'identification d'une personne à son travail et plus particulièrement. <i>« l'importance que revêt le travail dans l'opinion globale que l'individu se fait de lui-même ».</i></p> <p>Elle repose sur les besoins identifiés par Maslow :</p> <ul style="list-style-type: none"> _ Appartenance _ Estime des autres _ Estime de soi _ Accomplissement de personne

Source : www.buvetteetudiants.com l'implication et la dynamique du personnel (consulté le 25/04/2020 à 15:04)

2-5-Faire impliquer son personnel, comment ?

Plusieurs pratiques sont utilisées par les entreprises afin d'impliquer leurs employés dans leur activité, les plus courantes sont :

2-5-1- Soutenir ses salariés :

Cela consiste à les aider à tenir leur emploi avec succès, répondre à leurs attentes et développer leurs compétences pour maintenir leur employabilité. Pour assurer ce soutien, l'organisation doit donc déjà commencer par chercher à connaître les motivations de ses salariés. Ces motivations dépendent directement de la relation qu'entretiennent les employés avec le travail et le monde de l'entreprise.

2-5-2-Créer des équipes de soutien :

C'est une démarche efficace qui consiste à former de petites équipes rassemblées autour d'un but commun définissent leurs propres objectifs et leurs propres approches. C'est le collectif qui est responsable de la réussite. Les équipes diffèrent des groupes de travail sur plusieurs aspects :

- Les participants ont un engagement commun envers un objectif fédérateur auquel ils croient tous et qui transcende les priorités individuelles ;
- La position du leader est partagé et non pas détenue par une personnalité forte et unique ;
- la performance n'est pas jugée seulement d'après les contributions individuelles, mais également d'après les « productions collectives », qui reflètent les efforts conjoints de tous les participants ;
- les débats ouverts sont privilégiés lors des réunions, au détriment des ordres du jour « venus d'en haut » ;

2-5-3-Renforcer le soutien d'appartenance :

Les entreprises performantes partagent la capacité de développer chez leurs employés un sentiment d'appartenance élevé qui se traduit par un engagement, un état de mobilisation et un rendement supérieurs.

Six facteurs de gestion responsables du sentiment d'appartenance :

- La perception de respect et de considération par l'employé et le cadre de la part de ses supérieurs ;
- la perception que l'entreprise accorde beaucoup d'importance à la qualité et au service, à la clientèle ;
- Une tâche et des responsabilités claires.
- Une tâche stimulante ;
- la qualité de l'information diffusée au personnel sur les orientations et sur les activités de l'entreprise ;
- la perception d'efficacité administrative.

2-5-4-Organiser des réunions d'une manière fréquente :

Il est important de faire des bilans mensuels avec le personnel (ou du moins les responsables de chaque équipe de travail) afin d'avoir une image claire sur le déroulement du projet et de mesurer la performance de chaque groupe.

De telles réunions serviront à expliquer indirectement aux employés que chacun d'entre eux est tenu à rendre des comptes sur ce qu'il a accompli durant tout le mois.

2-5-5-Elaborer un programme de formation

Un salarié qui a les compétences nécessaires au projet de l'organisation est plus facile à faire impliquer qu'un autre, c'est pourquoi, la formation est indispensable avant le lancement de certains projets qui nécessite le perfectionnement du savoir des employés.

2-5-5-1-Définitions de la formation :

« Un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habilités, et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation, et ceux qui leur sont personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir adéquatement leurs tâches actuelles et futures »¹⁵

Selon SCHWART : « elle doit permettre à l'individu de trouver des solutions aux questions qu'il se pose dans les situations de travail et de provoquer un changement dont il est conscient »¹⁶

Généralement, la formation ne cible pas la totalité des salariés mais uniquement les responsables de départements, chefs de groupes...etc

2-5-5-2-L'importance de la formation¹⁷ :

Il est nécessaire d'étaler un peu le concept de la formation en raison de sa grande importance pour l'implication du personnel :

✓ La formation est une stratégie qui permet à l'entreprise de maintenir un niveau de compétitivité plus élevé.

✓ Face aux nouvelles avancées technologiques, l'entreprise doit disposer d'une main-d'œuvre qualifiée, ce qui pousse les organisations à instaurer des plans de formation afin que leurs employés soient adaptés et habitués à ces avances.

✓ La formation est un moyen de développement économique qui contribue à l'amélioration de l'image de l'entreprise en favorisant le développement de ses employés.

✓ Elle permet d'accroître la motivation des salariés et de réduire les coûts de production.

✓ Elle peut permettre aux salariés de l'entreprise d'accéder à des postes supérieurs grâce à leurs apprentissages.

¹⁵ SEKIOU (L), BLONDIN (L), et PERETTI (J.M), «passion ressources humaines », édition 4L inc, Montréal, Québec, 1995, P.299.

¹⁶ WEISS (D), « ressources humaines », édition d'Organisation, Paris, 2003, P.437

¹⁷ MOHAMMEDI (M), L'apport de l'implication du personnel à la réussite d'un système de management de la qualité, Mémoire de fin d'études pour l'obtention d'un diplôme de Master, EHEC, Alger, 2016, P.31-32.

2-5-5-3- Objectifs de la formation¹⁸

La mise en place d'un programme de formation au sein d'une organisation, a plusieurs objectifs, tels que :

- ✓ Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des salariés.
- ✓ Maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation.
- ✓ Accroître l'estime de soi chez chaque salarié.
- ✓ Aider à l'intégration de la bonne personne à la bonne place et au bon moment.
- ✓ Permettre à la direction de repérer les salariés les plus qualifiés pour une promotion.

2-5-6-Offrir des primes de rendement

Nous entendons souvent qu'il n'y a pas mieux que l'argent pour booster les employés, effectivement, cette théorie est loin d'être fausse.

Les primes sont de loin un très bon moyen de motivation. Une récompense après l'aboutissement d'un projet rendra le salarié plus impliqué et plus assidu dans l'activité de l'entreprise.

2-5-7-Implication et motivation, jamais l'une sans l'autre.

Il existe une forte relation entre la motivation et l'implication du personnel, il est important pour toute entreprise souhaitant optimiser l'implication de son personnel de connaître les facteurs de motivation de ce dernier.

Il faut savoir que les facteurs de motivation se subdivisent en deux parties principales : facteurs d'hygiène et facteurs de satisfaction.

● Les facteurs d'ambiance-hygiène¹⁹ :

Ce sont des facteurs dont la présence ne motive pas forcément le personnel mais leur absence, par contre, les démotive. Par exemple :

- les conditions de travail.
- la rémunération
- la sécurité de l'emploi
- relations interpersonnelles

¹⁸ Ibid, P.31.

¹⁹ Cours de gestion des ressources humaines, 1^{ère} année master, EHEC, Alger.

● **Les facteurs de satisfaction**²⁰ :

La présence de ces facteurs motive souvent les employés, toutefois, leur absence ne les démotive pas. Par exemple :

- autonomie et responsabilités
- reconnaissance et valorisation du travail accompli
- perspectives d'évolution, promotion...
- défis et challenges.
- intérêt des diverses taches et missions confiées.

Nous remarquons clairement que ces deux types de facteurs sont complémentaires et indispensables pour la bonne motivation du personnel. L'entreprise devra les jumeler et veiller à leur présence permanente.

2-5-8-Impliquer son personnel, c'est d'abord le satisfaire :

Nous savons tous que le principal acteur à satisfaire dans le monde du commerce est le client, mais il est indispensable pour chaque entreprise d'être à l'écoute de ses employés qui ont, eux aussi, des exigences et des attentes qu'il faut identifier et auxquelles il faut répondre, ceci boostera leurs efforts et surtout leur implication dans le travail.

2-5-9-Répondre aux exigences des salariés :

Le but fondamental de la qualité est de répondre aux exigences des clients afin d'assurer leur satisfaction. Ceci sera moins réalisable si l'organisation ne se préoccupe pas de satisfaire aussi son personnel qui constitue un filtre entre le produit/service vendu par l'entreprise et le consommateur.

Dans son chapitre (5.2.2), la norme ISO 9004 stipule que « *le succès de l'organisme dépend de la compréhension et de la satisfaction des besoins et attentes, présents et futurs des clients [...] comme des autres parties intéressées. [...] pour comprendre et répondre aux besoins et attentes [...] il convient qu'un organisme identifie ses parties intéressées et conserve une réponse équilibrée face à leurs besoins et attentes, traduire les besoins et attentes identifiées en exigences.[...]* »²¹

²⁰ Ibid.

²¹ La norme ISO 9004

Ces exigences peuvent être classées en trois types :

- **les exigences exprimées**, qui sont clairement explicites. Par exemple, le salarié qui souhaite prendre ses congés lors des vacances scolaires pour pouvoir partir avec sa famille et ses enfants.
- **les exigences implicites**, qui ne sont pas directement formulées par la personne, l'organisation doit prendre conscience de leur existence, par exemple : le salarié qui souhaite être traité avec équité et respect.
- **Les exigences latentes**, il s'agit de besoins qui sont absents dans l'immédiat mais qui peuvent intervenir à l'avenir lors de changements dans la vie professionnelle ou personnelle du salarié. Par exemple : des horaires plus légers lors de la naissance d'un enfant ou une augmentation qui semble méritée après une promotion.

Parler de besoins, nous conduit à se référer à la théorie de A.Maslow, qui décrit la hiérarchie suivante des besoins²² :

- **Les besoins psychologiques ou d'existence** :
L'être humain a besoin de survivre sur terre, il exprimera donc ses besoins psychologiques et biologiques. De part sa constitution, il lui est nécessaire de se nourrir, de s'habiller, de se loger, ce sont des besoins fondamentaux.
- **Les besoins d'appartenance** :
 - Recevoir : être informé, comprendre...
 - Emettre : s'exprimer, être écouté...
 - Etre relié : établir des échanges, des relations, des coopérations, se regrouper en associations, travailler en groupe, être un élément actif du réseau...
- **Les besoins d'estime de soi** :
 - Connaître ses valeurs, ses buts, se situer...
 - S'estimer, avoir confiance en soi, en ses compétences, être autonome...
 - Avoir de l'influence, des responsabilités, de l'autorité, du pouvoir...
 - Etre considéré, avoir un statut social, être respecté...
- **Les besoins d'accomplissement** :
Epanouissement personnel, accomplissement ; Initiative, créativité ; Pleine utilisation et développement de ses capacités.

²² YAAKOUBI (k) ; *l'implication de personnel dans une démarche qualité : un moyen de garantir la compétitivité de l'entreprise* ; 2011 ; P 10

Il est également important de réaliser les attentes des employés, les plus courantes sont les suivantes :

♦ **Les conditions de travail** : *offrir toutes les commodités nécessaires au confort du personnel*, exemple : l'envie d'avoir des horaires de travail flexibles, propreté des lieux,...

♦ **L'équilibre vie privée/vie professionnelle** : élaborer des horaires de travail plus souples afin de permettre aux employés de bien gérer à la fois leur vie professionnelle et privée : le télétravail par exemple.

♦ **L'accès à la formation continue** : l'entreprise étant le premier lieu d'apprentissage et de développement personnel, doit assurer la formation de son personnel afin de perfectionner son savoir faire et s'ouvrir à de nouvelles tendances.

♦ **Les perspectives d'évolution** : l'absence de perspectives d'évolution professionnelle que ce soit en termes d'emploi, de développement des compétences ou de promotion sociale, agit directement sur le niveau d'implication du personnel²³.

♦ **Le respect** : la direction est appelée à respecter ses employés, leurs idées et leurs exigences si elle veut maintenir une bonne relation d'attachement avec eux.

♦ **Implication dans les décisions** : les salariés doivent être impliqués dans les décisions qui les concernent et selon la règle de l'amélioration continue, exprimer leurs propositions d'amélioration et de donner leur opinion. Le dialogue et la concertation sociale étant importantes pour le maintien d'un bon climat de travail²⁴.

♦ **L'équité** : Il s'agit pour l'entreprise d'être juste dans la récompense des efforts des salariés et les traiter de manière égale.

♦ **L'éthique** : Les employés s'impliquent davantage lorsque l'entreprise respecte certaines normes comportementales et reflète les valeurs de son personnel.

²³ YAAKOUBI (k) ; *l'implication de personnel dans une démarche qualité : un moyen de garantir la compétitivité de l'entreprise* ; 2011 ; P.11-12.

²⁴ Ibid, P.11-12.

♦ **Le développement de l'autonomie** : il est important que l'entreprise laisse une marge de liberté de travail à ses employés afin qu'ils puissent s'auto-organiser et qu'ils sachent que la direction leur fait confiance.

2-6-Les variables organisationnelles en relation avec l'implication :

Il existe plusieurs variables organisationnelles qui ont, directement ou indirectement, un impact sur l'implication du personnel dans l'entreprise, il est important de ne pas les négliger afin de connaître leur relation de causalité avec le rendement des employés.

2.6.1 Implication et satisfaction au travail

« La nature de la satisfaction procurée par l'environnement de travail est cyclique, elle est particulièrement sensible à la moindre variation de l'environnement, ce qui fait que, la satisfaction se dégrade très rapidement pour laisser place à un sentiment d'insatisfaction. De même, le sentiment d'insatisfaction ne s'installe pas dans la durée »²⁵. C'est à dire que ce qui marche bien aujourd'hui ne sera peut être pas le cas demain ; nous observons donc une évolution de besoins et attentes.

L'implication organisationnelle et la satisfaction au travail sont des attitudes professionnelles distinctes. La première procède d'une **logique régulatrice**, tandis que la deuxième résulte d'une **logique participative**, ces deux logiques sont étroitement associées.

Les sources de satisfaction ont un impact direct sur l'implication dont Thévenet Maurice donne les Cinq causes majeures²⁶ :

- La valeur travail comme activité humaine ; quel que soit le contenu de l'emploi ou l'organisation c'est l'éthique du travail à laquelle ont associé des valeurs telle que la réalisation de soi ; la compétition et l'effort.
 - L'environnement ; le lieu ; l'équipe
 - Le produit de l'activité ; l'implication étant due à l'activité essentielle de l'entreprise
- Le métier ; l'expertise ; l'appartenance au milieu professionnel
- L'entreprise elle-même avec l'adhésion à ses buts ; valeurs ; volontés d'agir dans le sens de ces buts et valeurs

Dans la majorité des cas, cette relation est positive et significative. En effet, il existe une relation de causalité entre les deux concepts. Dans ce sens, Ogborne & al. (1998)

²⁵ PARILLE (P), « la fidélisation des ressources humaines », édition Economica, Paris, 2004, P.65.

²⁶ THEVENET (M) ; Op.Cit P. 156

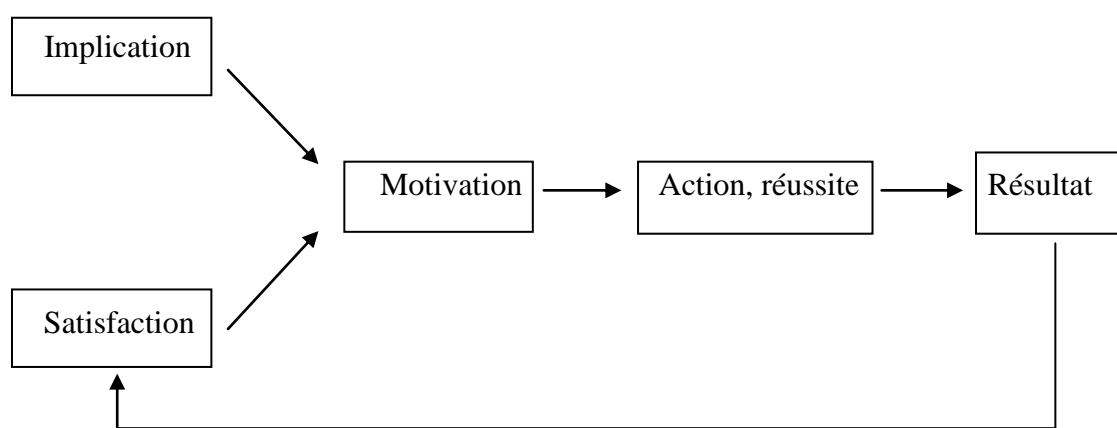
étudient sous forme d'analyse multivariée les relations existantes entre la satisfaction, l'implication et l'intention de rester dans un service de soins.

Lorsqu'un salarié se déclare satisfait de la qualité de son environnement, il voit en ce dernier un climat propice à son développement personnel et professionnel, ce qui stimule son implication au travail et le motive à être plus performant vis-à-vis de l'organisation.

2-6-2-Implication et motivation :

La motivation peut se définir comme « l'ensemble des aspirations qu'un travailleur attache à son emploi et qu'il attend voir s'y réaliser, en fonction du travail accompli, de la reconnaissance de ce travail par l'entreprise »²⁷

Figure II.2 : implication et motivation



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

2.6.3 Implication et réciprocité :

« Une personne va s'engager dans la démarche si elle y trouve un intérêt, un plaisir et surtout elle continuera si elle perçoit des signes de reconnaissance de son manager »²⁸.

La réciprocité s'agit de générer un équilibre durable dans les échanges entre deux acteurs (l'employeur et l'employé), un équilibre implicite entre les contributions versées par le salarié et les avantages que ce dernier reçoit.

Il existe deux formes de réciprocité : la réciprocité par désir et la réciprocité par obligation. La première place l'individu dans une logique de participation basée sur un partage volontaire des valeurs sans aucune pression de l'organisme qui l'emploie. Tandis que

²⁷ FANCES (R), « motivation et satisfaction au travail », édition EPA, Paris, 1988, P.14.

²⁸ MARGERAND (J) ; GILLET-GOINARD (F) : *Manager la qualité pour la première fois conseils ; pratiques ; diagnostic, plan d'action, Certification ISO 9001* ; édition d'organisation ; groupe Eyrolles ; Paris ; 2006.P.173

la deuxième s'impose sur le salarié par l'entreprise qui l'emploie, la coopération revient pour un salarié à accepter les avantages qu'il perçoit en contrepartie de sa contribution.

2.6.4 Implication et fidélisation :

La fidélisation est un « ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés »²⁹

La notion de fidélité concerne un employé dont l'ancienneté est significative et qui possède un très faible désir de quitter l'entreprise et un très fort sentiment d'appartenance à l'organisation, il s'agit d'un individu qui se plaît entièrement dans l'environnement ou il travaille. La fidélité à l'entreprise correspondrait donc à la relation de confiance qui unit le salarié à son organisation et s'exprime par sa résistance à l'adoption d'un comportement opportuniste face à une offre d'emploi externe.

Il est donc très important pour tout chef d'entreprise de mettre en place un climat et une structure qui inciteraient les employés à rester le plus longtemps possible dans l'organisation. Nous disons souvent que : maintenir les employées c'est bien mais les fidéliser, c'est mieux.

2.6.5 Implication et relations de travail :

L'implication est directement liée à la relation entre l'employé et son encadrement, les personnes ayant de bonnes relations dans leur travail, avec leurs supérieurs, leurs collègues, sont généralement les plus impliqués dans l'entreprise. En effet, les salariés soutenus par leurs supérieurs hiérarchiques seraient plus engagés et motivés dans leur travail que le reste des employés.

L'entreprise est alors appelée à tisser de bonnes relations avec tous les employés de son organisation afin de les avoir comme de véritables partenaires, ceci les incitera à fournir des efforts supplémentaires dans leurs tâches et ainsi maintenir le bon fonctionnement de l'organisation.

2-6-6-Implication et adhésion³⁰

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

²⁹ PERETTI (J-M), « Dictionnaire des Ressources Humaines », 2ème édition, édition Vuibert, Paris, 2001, P.205.

³⁰ MOHAMMEDI (M), Op.cit, P.42.

De l'autre côté, l'implication est engagement dans l'action, dans tout le processus de réalisation, et dans le résultat. Ne consiste pas que le salarié est totalement d'accord avec les buts qui lui sont proposés, mais aussi c'est une source d'énergie qui impose le salarié de s'attacher, et de s'identifier à son emploi. L'employé impliqué attache de l'importance de son travail, et sa vie professionnelle occupe une place importante par rapport aux autres domaines de sa vie. L'implication donc est un investissement des efforts, des aptitudes et des compétences dans la sphère professionnelle.

2-7-Comment avoir une idée sur le degré d'implication du personnel ?

Il est important pour chaque entreprise de pouvoir « mesurer » l'implication de son personnel afin de prendre des décisions et d'entreprendre des actions d'amélioration pour booster son effectif.

2-7-1-Les instruments de suivi et de mesure :

Ces instruments sont en quelque sorte des indicateurs qui peuvent nous montrer, directement ou indirectement, le taux et le degré d'implication du personnel. En effet, plusieurs phénomènes au sein de l'entreprise sont capables de donner une idée globale sur le personnel et son implication dans l'organisation.

Les principaux indicateurs de suivi majoritairement quantitatifs qui sont référencés ci-dessous :

2-7-1-1-Taux de turnover :

La stabilité de l'effectif facilite l'implication du personnel, plus longtemps les employés se maintiennent dans l'organisation plus leur familiarisation avec l'entreprise augmente et, probablement donc, leur implication aussi.

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

$$\text{Taux de turnover} = \text{nombre de salariés restants} / \text{effectif moyen} \times 100$$

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

2-7-1-2-Délais d'accomplissement de taches :

Les retards dans certaines procédures constituent l'un des principaux soucis auquel l'entreprise est confrontée, ce phénomène peut nous donner une image assez claire sur l'implication du personnel de l'organisation.

En effet, des employés qui ne soumettent pas leurs travaux dans les délais fixés par la direction ont de fortes chances d'être vus comme des personnes non-impliquées. A l'inverse, un individu engagé et assidu est souvent ponctuel dans la finalisation de ses travaux.

2-7-1-3-Absentéisme :

Cet indicateur est le moyen le plus évident de connaître le niveau de satisfaction de ses salariés et leur implication dans le travail sur une période donnée. Il peut éventuellement donner quelques pistes d'amélioration.

un employé impliqué dans une organisation est un individu assidu dans sa profession, fait preuve de ponctualité et ne s'absente que rarement.

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

En plus de ceux-là, trois autres éléments peuvent permettre de mesurer l'implication personnelle ³¹:

- **l'identification personnelle au travail (IP)** : L'identification personnelle correspond à une relation de proximité du salarié à son travail, c'est-à-dire le degré par lequel le premier est concerné par le second.

- **la valorisation de l'objet travail (VO)** : La valorisation de l'objet, ou importance de l'enjeu, renvoie comme son nom l'indique à l'importance de l'enjeu associé au travail pour le salarié.

- **la capacité perçue d'action sur le travail (CPA)** : La capacité perçue d'action, ou possibilité perçue d'action, fait référence au contrôle que le salarié peut exercer sur son travail.

³¹ FOTSO TETAKOUNTE Yannick, Quels sont les facteurs qui peuvent amener les salariés à s'impliquer dans la structure qui les emploie ?, Mémoire de fin d'études de 2^{ème} année de Master, université de Lille 2, Lille, 2017, P.24-25.

SECTION 03 : le personnel et son implication dans une démarche qualité

L'employé constitue une pièce maîtresse dans la réussite d'un projet, notamment d'une démarche qualité. D'ailleurs, la norme iso 9001 met très bien en exergue son importance dans un projet qualité, selon elle « les personnes, à tous les niveaux, sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme »³² il est donc nécessaire d'impliquer tout le collectif de l'organisation à travers des formations et de participation aux processus de prise de décision.

3-1-Les principales actions pour impliquer le personnel dans un système de management de la qualité :

Il existe plusieurs pratiques qui permettent d'impliquer les employés dans l'activité de l'entreprise, cette dernière est appelée à les connaître et à les mettre en œuvre pour optimiser le rendement de ses salariés. Bien évidemment, le nombre de ces pratiques n'est pas fixe car chaque entreprise est capable d'innover et d'adopter des actions propres à elle mais nous allons citer les plus connues et les plus répandues.

Selon la norme ISO 9000 « *Pour gérer un organisme de façon efficace et efficiente, il est important de respecter et d'impliquer l'ensemble de personnel à tous les niveaux ; la reconnaissance ; l'habilité ; et l'amélioration des compétences facilitent l'implication de personnel dans l'atteinte des objectives qualités de l'organisme* »³³

Cette même norme propose aussi d'autres pratiques efficaces :

➤ **Encourager la collaboration à tous les niveaux de l'organisme :**

L'adhésion et la collaboration des employés constituent un atout majeur de l'entreprise et son succès, il y a quatre principes fondamentaux que l'organisation doit suivre et vérifier d'une manière régulière :

- Chacun sait pourquoi il doit agir
- Chacun sait comment agir
- Chacun a les moyens d'agir
- Chacun a envie d'agir

➤ **La communication :**

Il s'agit d'un point très important à tous les niveaux de l'entreprise, certains dysfonctionnements au travail sont parfois dus à un manque d'information ou une ambiguïté

³² ISO 9001 : version 2015 ; Op.cit. P 8

³³ ISO 9000 : version 2015 ; Op.cit. P.5-6

de rôles, c'est pourquoi, l'organisation doit être en communication permanente avec son effectif et expliquer à chacun son importance et son rôle au sein de l'organisme.

Ceci permettra, d'une part, d'améliorer le rendement de toute l'organisation, d'autre part, de montrer aux employés que l'entreprise se soucie réellement de leurs attentes et leurs carrières.

➤ **Permettre au personnel de prendre des initiatives :**

L'entreprise devrait tolérer certains échecs et chercher les causes de ce dernier au lieu de punir les personnes. Il est conseillé aussi d'encourager les salariés à travailler librement et à mettre en place leur créativité et leurs propres idées sur le terrain afin de puiser le maximum de leurs innovations, ces dernières ne feront que développer le produit/service proposé par l'entreprise.

➤ **Identifier et reconnaître la contribution, l'apprentissage et l'amélioration du personnel :**

Il faut récompenser les employés et reconnaître leur bon travail afin de les motiver à faire encore plus d'efforts. Certaines entreprises organisent même des cérémonies pour fêter l'échec, ceci afin de maintenir un climat de positivité au sein de l'organisation.

➤ **Réaliser des enquêtes auprès des employés :**

il est intéressant d'effectuer, mensuellement, des sondages et des entretiens avec le personnel de l'entreprise afin de connaître les éventuels problèmes qu'ils rencontrent dans leur travail. Ceci permettra à la direction d'entreprendre les actions correctives nécessaires.

les personnes ne s'impliquent pas directement pour atteindre les objectifs de l'organisation ; la direction est celle qui fait l'initiative pour réaliser cette démarche ; « *Le projet qualité n'est pas le projet du responsable qualité mais le projet de l'entreprise relayé par les managers au niveau de leurs équipes. C'est une logique à décliner la qualité est un acte de management* »³⁴ ;

Le message passe par les managers, la qualité se pense au futur mais se vit au quotidien au sein des équipes. Le management de la qualité sur le terrain est donc de la responsabilité des managers : une demande faite par un responsable qualité à un collaborateur aura sûrement moins d'importance qu'une demande émanant de son chef! De même dans le cadre d'une démarche qualité, le responsable qualité pilote le projet, mobilise les ressources,

³⁴ MARGERAND (J) ; GILLET –GOINARD (F) : *Manager la qualité pour la première fois conseils ; pratiques ; diagnostic, plan d'action, Certification ISO 9001* ; édition d'organisation ; groupe Eyrolles ; Paris ; 2006.P 171

tandis que les managers restent les éléments dynamisants des équipes. L'encadrement doit montrer l'exemple, s'engager, animer la démarche au sein de leurs équipes³⁵

³⁵ MARGERAND (J) ; GILLET –GOINARD (F): Op.cit, P.173

Conclusion :

Il est évident que la ressource la plus précieuse de la majorité des entreprises modernes n'est autre que l'humain lui-même. Aujourd'hui, le capital humain constitue le moteur principal de la croissance des organisations à travers le monde entier.

Dans le but d'assurer une meilleure qualité, et ce, de manière permanente, nombreux sont les décideurs qui investissent leurs efforts sur leur personnel en améliorant, à chaque fois, les conditions de travail. En effet, les entreprises actuelles s'intéressent de plus en plus aux facteurs de motivation et aux pratiques qui permettront à leurs employés de s'impliquer dans l'activité de l'organisation.

Ce chapitre nous permis de mettre en exergue la valeur et l'importance du personnel et de son implication dans la démarche qualité et dans la performance et l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Chapitre 03 :

**l'implication du personnel
d'Algérie Poste dans la mise
en place d'un système de
management de la qualité**

SECTION 01 : Le système de management de la qualité en Algérie.

1-1-Introduction :

L'Algérie est l'un des pays où la qualité est peu prise en considération, par conséquent, ce concept n'a quasiment pas été répandu dans le pays. Très peu d'organisations songent à élaborer un système qui pourrait mettre en avant la qualité, autrement dit, il existe un retard dans l'adoption de nouveaux concepts commerciaux par rapport au reste du monde.

face à une mondialisation qui ne cesse de se fortifier, les entreprises algériennes se retrouvent contraintes de garder leurs places dans une compétition sans frontières, en effet, les clients sont de plus en plus exigeants dans leurs besoins et poussent ainsi les producteurs à améliorer régulièrement leurs produits/services, il ne s'agit plus de produire pour vendre mais de produire pour satisfaire aussi, ce qui leur exige d'adopter le concept de la qualité et d'instaurer un système de management de la qualité doté de ses principales stratégies et techniques.

Il est clair qu'il s'agit d'une mission assez difficile pour les entreprises algériennes, ces dernières sont appelées à s'offrir les moyens nécessaires pour l'identification des besoins des clients et à mettre en œuvre plusieurs changements de méthodes et pratiques, d'organisation et notamment en matière d'encadrement, de formation, de technologie... d'un autre côté, l'Etat algérien doit encourager les initiatives de certification, l'élaboration de démarche qualité au sein des organisations nationales et créer un climat favorable à la réussite de ce projet afin de booster la compétitivité à l'échelle nationale et d'améliorer la satisfaction des clients.

Comme nous l'avons cité précédemment, la qualité est considérée comme un coût supplémentaire, or c'est totalement le contraire, la qualité permet à l'entreprise de réduire ses coûts au maximum, d'éliminer le gaspillage et la non-conformité des produits/services. Certes, ses résultats ne sont pas visibles à court terme car il s'agit d'un investissement à moyen (parfois long) terme mais elle demeure une démarche indispensable pour toute entreprise souhaitant faire face à la concurrence sur le marché.

Les démarches qualité en Algérie ont connu un développement considérable au cours de ces dernières années. Plusieurs entreprises ont mis en œuvre des systèmes de management de la qualité, avec une volonté de se transformer en profondeur. De plus en plus, la culture de certification devient plus évidente avec une sensibilisation étatique, et un encouragement visible par les représentants du pouvoir public de l'importance intitulée de l'adoption du système de management de la qualité et de l'obtention de la certification, que ce soit à l'interne de l'organisme, au niveau national ou international. Dans le but de généraliser les programmes qualité à tous les types d'organisation¹

¹ Kolb (F), « les démarches de certification /accréditation : une opportunité d'amélioration qui n'est pas toujours bien saisie Echos de la recherche », N°13 Septembre 2003, P.3

La pratique d'un management de la qualité dans l'entreprise algérienne rencontre beaucoup de difficultés dans son environnement spécifique. Ce qui a créé un risque d'échec lié avec plusieurs expériences sur l'organisation des entreprises algériennes. Car il s'agit ici de réinventer l'entreprise dans un environnement totalement changé, en plaçant l'homme au centre de la démarche pour réussir la politique qualité et créer de la richesse. Des raisons pour lesquelles en doit marcher étape par étape pour atteindre les objectifs de ce changement stratégique².

Il est évident que la réussite d'une telle démarche dans notre pays nécessite la présence de leaders compétents, modernes et créatifs qui peuvent effectuer les changements nécessaires à tous les niveaux de l'entreprise et mettre l'homme au centre de l'organisation car la démarche qualité est une philosophie de vie et un état d'esprit qui exige l'implication des ressources humaines et la mobilisation de toutes les parties prenantes pour assurer une amélioration continue au sein de l'entreprise.

1-2-La normalisation en Algérie :

Les entreprises algériennes sont soumises aux normes internationales, toutefois, comme toutes les autres nations, notre pays possède un institut national qui élabore des normes locales, en l'occurrence, l'IANOR (institut algérien de normalisation) qui est un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) sous tutelle du ministère du développement industriel et de la promotion de l'investissement

Il est chargé de³ :

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

²MERMIEM (M), L'apport de l'implication du personnel à la réussite d'un système de management de la qualité, mémoire de fin d'études pour l'obtention d'un diplôme de Master, EHEC, Alger, 2016, P.77.

³www.ianor.dz

6. L'application des conventions et accords internationaux dans les domaines de la normalisation auxquels l'Algérie est partie.
7. Assure le secrétariat du Conseil National de la Normalisation (CNN) et des Comités Techniques de Normalisation.

Plusieurs organismes de normalisations ont été mis à disposition des entreprises algériennes afin de les accompagner dans leur démarche de développement de la qualité, à savoir : le Conseil National de Normalisation (CNNor) qui s'agit d'un organe de contrôle et d'orientation, constitué de représentants d'associations professionnelles de protection du consommateur et de ministères, l'Institut Algérien de Normalisation (IANOR) qui s'occupe de la gestion d'animation et d'enregistrement, le Comité Technique National composé de représentants de différents organismes nationaux (CTN) et les Organismes à Activités Normatives (OAN).

1-3-La certification en Algérie :

En plus d'élaborer et de publier des normes nationales aux entreprises algériennes, l'Institut Algérien de Normalisation (IANOR) fournit également le service de certification aux organisations locales à travers la marque TEDJ.

1-3-1-Qu'est-ce que la marque TEDJ ? :

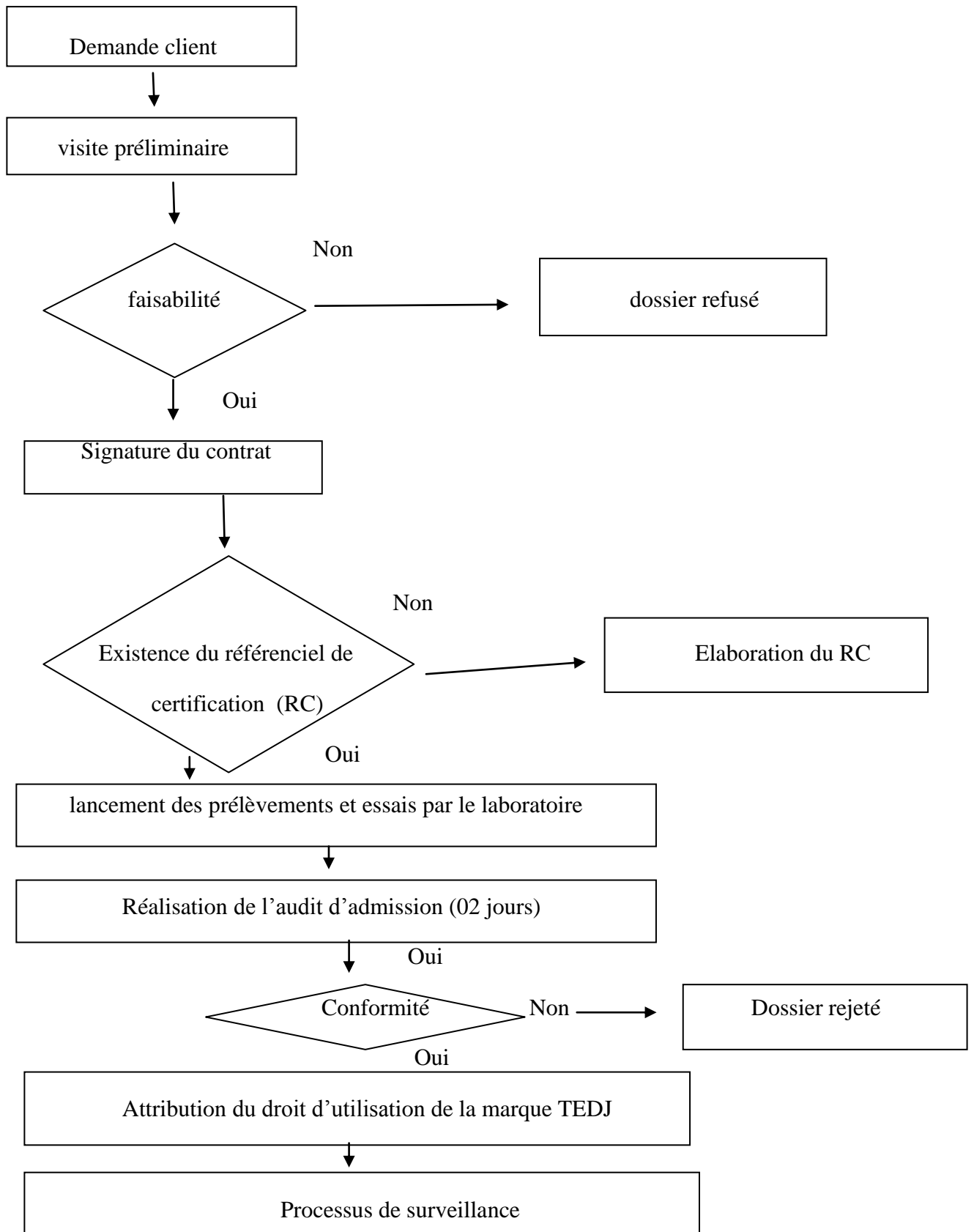
TEDJ est un label de qualité national de certification volontaire délivré par l'Institut Algérien de Normalisation. Ce label apposé sur un produit, atteste que ce dernier a été évalué et certifié conforme aux normes Algériennes le concernant.

Le système de certification TEDJ des produits comporte des essais et d'une évaluation du système qualité concerné. La surveillance du système qualité est réalisée et des échantillons du produit peuvent être prélevés soit sur le marché, soit sur le lieu de fabrication, ou les deux, et ils sont évalués en vue d'établir la continuité de la conformité⁴.

1-3-2-Le processus de certification :

Il s'agit d'une succession d'étapes à suivre afin d'être certifié, le schéma ci-dessous résume assez bien ce processus :

⁴ www.ianor.dz

Figure III.1 : processus de certification

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du site www.ianor.dz

1-4-L'implication du personnel :

La démarche qualité de ne peut réussir sans prendre en considération le facteur humain qui devient ainsi le centre de l'activité de l'entreprise, en effet, seul le degré d'engagement et d'implication de l'homme déterminera la réussite de la politique qualité. Les entreprises algériennes, de plus en plus conscientes de l'importance de ce facteur, sont entrain de focaliser leurs activités autour de lui.

Consciente de cette réalité, l'Algérie a engagé plusieurs réformes profondes en matière de la GRH en rapport avec les exigences d'efficacité et d'efficience, induites par les mutations que connaît le pays et auxquelles elle doit faire face. C'est pour cela l'Algérie encourage toute entreprise à⁵ :

- Construire des plans annuels de gestion des RH dans les différentes institutions et administrations publiques.
- L'élaboration d'un plan de formation annuelle, selon les secteurs et les besoins des entreprises à la formation.
- La mise en place des mécanismes de régulation des effectifs de la fonction publique pour une raison d'assurer une maîtrise optimale de ses effectifs.
- L'organisation des conférences dans ce sujet afin d'améliorer la GRH au sein des entreprises algériennes.
- Ne pas considérer l'homme comme une source de cout, mais comme un moteur de toute forme de revenu.

SECTION 02 : Présentation de l'entreprise Algérie Poste (la direction générale)

Algérie poste est une entreprise publique industrielle et économique (EPIC) nationale en position de monopole. Grâce à ses 3700 bureaux de poste, elle assure ses deux principales missions, à savoir, le service public et le service universel.

Cette organisation possède principalement deux divisions, la première est celle du courrier/colis, elle prend en charge tous les types de lettres (avec des tarifs selon le poids de la lettre) et les différents colis, qu'ils soient à destination nationale ou internationale. La deuxième division est monétique (services financiers postaux), elle prend en charge tout type de transactions monétaires (CCP, CNEP, mandats...etc.)

⁵ République Algérienne Démocratique et Populaire, Président de la république, Direction générale de la fonction publique, « expérience algérienne en matière de ressources humaines (PGRH) », P.11.

Algérie poste se contente de deux budgets : ses fonds propres et le budget de l'état, en effet, ce n'est pas tous les BP qui sont rentables et par conséquent, l'entreprise enregistre parfois des déficits, ce qui fait intervenir l'état pour combler ces déficits budgétaires.

2-1-Historique d'Algérie Poste⁶ :

2003 : Réorganisation des postes, télégraphes et téléphones (PTT) et création d'Algérie Poste.

2007 : lancement pour la première fois du paiement électronique à l'aide de cartes à puce fournies par l'entreprise HB Technologies.

2016 : Algérie Poste lance la carte Edahabia qui permet d'effectuer tous types de transactions financières et commerciales via internet, le retrait d'argent dans les distributeurs automatiques GAB et le règlement des achats chez les commerces disposant de TPE. La carte est délivrée aux détenteurs de comptes CCP⁷

Mai 2018 : Algérie Poste lance le premier bureau de poste ambulante à l'occasion du mois de Ramadan au niveau de la Promenade des Sablettes à Alger. Le bureau ambulante est installé dans un bus SNVI aménagé spécialement pour Algérie Poste⁸

Septembre 2018 : Algérie Poste lance le concept du virement de compte à compte (V-CAC) via ses GAB, et ce, sur tous les comptes CCP à temps réel avec un plafond de 50000 DA par jour.

octobre 2018 : Algérie Poste lance en partenariat avec l'opérateur de la téléphonie mobile Djezzy le service de rechargement électronique de crédit Flexy via les guichets automatiques de billets (GAB) et par internet⁹

Juin 2019 : Lancement du service Hawalatic qui offre la possibilité aux particuliers de transférer entre eux de l'argent via un mandat électronique sécurisé.

Décembre 2019 : à travers la nouvelle application Baridimob, Algérie Poste lance le service Cardless qui permet aux utilisateurs d'effectuer des retraits d'argent au niveau des GAB sans avoir la carte en main.

2020 : la carte Edahabia intègre le système inter bancaire, par conséquent, il est possible d'utiliser cette carte au niveau de n'importe quel GAB de banques (qu'elles soient publiques ou privées).

⁶ Informations récoltées durant le stage, Algérie Poste, 2020.

⁷ www.huffpostmaghreb.com, (consulté le 15/07/2020)

⁸ www.aps.dz (consulté le 15/07/2020)

⁹ www.elwatan.com (consulté le 15/07/2020)

2-2-Structures d'Algérie Poste¹⁰:

a- La Direction Générale :

Directions de Divisions :

- Direction de la Division Courrier Colis ;
- Direction de la Division Réseau ;
- Direction de la Division Monétique et Services Financiers Postaux ;
- Direction de Division Compétence et Innovation.

Direction Centrales :

- Direction des Ressources Humaines.
- Direction de la Formation ;
- Direction des Finances et de la Comptabilité ;
- Direction du Patrimoine et des Moyens Généraux ;
- Direction de l'informatique et de la Sécurité Réseau ;
- Direction de la normalisation et de la qualité ;
- Direction de la stratégie, de l'organisation et du contrôle de gestion
- Direction de la communication ;
- Direction de l'Inspection Centrale ;
- Direction de l'Audit et du Contrôle Interne ;
- Direction des affaires juridiques et des relations internationales ;
- Direction de la Sûreté Interne et de la sécurité des Installations et de l'Environnement ;
- Direction de la Structure du Timbre Poste et de la Philatélie.

¹⁰ Document interne, direction de normalisation et de la qualité, Algérie Poste, 2020.

Direction Projet :

- Direction Projet de la Conformité de la Prévention et de la Lutte Contre le Blanchiment des Capitaux et le Financement du Terrorisme ;
- Direction Projet Service Universel Postal.

b- Les Directions d'Unités Postales de Wilaya

Algérie Poste a adapté son organisation au niveau des wilayas à travers Cinquante directions d'Unités Postales de Wilaya (DUPW) en fonction de la politique d'aménagement du territoire.

La wilaya d'Alger est composée de trois (03) DUPW (Centre, Est et Ouest).

La direction d'Unité Postale de Wilaya a autorité sur l'ensemble des Etablissements Postaux implantés dans le territoire géographique de la wilaya, ainsi que sur l'ensemble des Centres spécialisés implantés dans la wilaya.

On distingue plusieurs classes des établissements à savoir:

- RCE: Recette Classe Exceptionnelle (RP), chaque Wilaya dispose d'une RP sauf la wilaya d'Alger qui renferme six (06) RP;
- RHC: Recette Hors Classe;
- R1: Etablissement de première classe;
- R2: Etablissement de deuxième classe;
- R3: Etablissement de troisième classe;
- R4: Etablissement de quatrième classe;
- APM: Agence Postale Militaire;
- GA: Guichet Annexe.

2-3- Algérie Poste en chiffres¹¹ :**Tableau III.1** : Algérie Poste en chiffres

Ressources Humaines		
Employés		23 367
Infrastructures Postales		
Etablissements Postaux en service		3 636
Guichets existants		11 602
Etablissements Postaux connectés toutes technologies confondues		3 617
Densité postale (hbt/EP)		10 565
Etablissements Postaux assurant le service WESTERN UNION		622
Etablissements Postaux reliés à l'International Poste System (IPS)		399
Services Postaux		
Objets distribués		30 626 000
Courrier publicitaire		8 019
Délai moyen d'acheminement		J+10
Envois de la poste aux lettres, service intérieur		29 631 000
Envois de la poste aux lettres, service international-expédition		301 000
Envois de la poste aux lettres, service international-réception		10 700
Envois recommandés, service intérieur (sans les envois CCP)		697 912
Envois recommandés, service international-expédition		191 858
Exemplaires de journaux, service intérieur		94 000
Envois publicitaires adressés, service intérieur		24 415
Envois express, service intérieur		Néant
Envois express, service international-expédition		2 529
Tournées de distribution / jour		4 410
Colis postaux	Départ	12 879
	Arrivés	293 422
Centres de tri		09
Centres courrier hybride		01

¹¹ Document interne, direction des ressources humaines, Algérie Poste, 2020.

L'implication du personnel d'Algérie Poste dans la mise en place d'un SMQ

Centres de réclamations	01
Centres EMS	07
Centres de distribution courrier (CDD)	66
Machine de tri automatique	01
Machines à affranchir	1 221
Boîtes aux lettres / postales	383 880
Services Financiers Postaux	
Comptes CCP	19 834 623
Opérations CCP	124 122 388
Comptes CNEP Postaux	4 222 780
Opérations CNEP	548 174
Mandats émis et payés	967 352
Lecteurs PIN PAD	13 600
Terminal de paiement électronique TPE	472
GAB en service	1 118
Transactions sur les GAB	9 230 891
Caisses automatiques	503
Compteuses de billets	2 875
Bornes multimédia	185
Centre national des chèques postaux CNCP	01
Centres financiers régionaux	06

2-4-Prestations offertes par Algérie Poste¹²:

Les principales prestations fournies aux clients d'Algérie Poste sont :

- **Services aux guichets :**

- Emission de timbre-poste,
- Affranchissement,
- Opérations CCP
- Opérations CNEP,
- Mandats postaux,
- Pensions,
- Colis postaux,
- Courrier accéléré : EMS.
- Paiement des allocations forfaitaires et indemnités d'intérêt général
- pour le compte du Ministère du travail et de la protection sociale.
- Vente de vignettes automobiles.
- Vente de cartes de recharges téléphoniques.
- Encaissement des factures.
- Recharges Racimo (Recharges crédits via un compte CCP).

- **Services à distance :**

Dans le cadre de l'amélioration des prestations fournis à ses clients, Algérie poste a mis en place des moyens de communication à distance permettant de réaliser certaines opérations comme: la consultation du compte CCP, la commande d'un carnet de chèque et de procéder le cas échéant à des paiements en ligne, et assurant: **l'accessibilité, rapidité, simplicité, fiabilité ;**

¹² Document interne, direction de la normalisation et de la qualité, Algérie Poste, 2020.

Les services à distance sont :

Centre d'appel 15.30 : Ce service permet d'accéder directement à partir d'un téléphone fixe ou mobile en composant directement le 15.30 pour :

- Consultation du solde CCP.
- Commande d'un carnet de chèque.
- Demande du code confidentiel.
- Demande d'assistance de l'opératrice pour les prestations monétiques.

Racidi : Ce service permet aux abonnés de Mobilis, la consultation de solde du compte courant postal par SMS via le 603 avec la réception d'un SMS réponse avec le solde générale. Un service rapide qui ne coûte que les frais d'envoi du SMS.

Racimo : Ce service donne la possibilité de faire des rechargements automatiques d'un compte prépayé Mobilis à partir du compte courant postal (CCP).

E-Payment : ce service offre aux clients titulaires de comptes CCP et résidentiels d'Algérie Télécom la possibilité de payer leurs recharges d'un abonnement de téléphone fixe ADSL en ligne.

Le service Cardless : grâce à la nouvelle application Baridimob, il est possible de retirer l'argent depuis les GAB d'Algérie Poste sans avoir la carte en main

SECTION 03 : cadre méthodologique

Nous allons présenter, dans cette section, la démarche entreprise durant ce travail de recherche (l'enquête par questionnaire), ainsi que les résultats obtenus et leur interprétation.

3-1-La démarche de l'enquête :

Afin de vérifier les différentes hypothèses de notre travail de recherche, nous avons sélectionné un certain nombre de questions que nous avons posées à un échantillon ciblé au sein de l'entreprise Algérie Poste. Nous avons obtenu des réponses dont leur présentation et interprétation seront exposées dans cette partie.

3-1-1-Le questionnaire :

3-1-1-1-Définition du questionnaire :

Un questionnaire est un outil de recherche et d'enquête contenant une série de questions posées d'une manière méthodique, il s'agit d'un document qui a pour but de définir une situation ou un cas donné

GRAWITZ (1979 : 351) a proposé la définition suivante « *le questionnaire est une technique dont les réponses aux questions posées permettent de recueillir les renseignements dont nous avons besoin* ».

Le questionnaire permet, donc, de récolter des données dans un terrain donné afin d'avoir une image claire sur le fonctionnement d'une entité.

Il existe plusieurs solutions pour faire passer un questionnaire. Ce dernier peut se faire à travers des e-mails, réseaux web ou en version papier. Dans notre cas nous avons opté pour la première option.

Pour élaborer un bon questionnaire, il faut utiliser un langage clair, simple et compréhensible, il est également préférable de le tester avant sa mise en épreuve afin de détecter les éventuelles failles et erreurs.

3-1-1-2- Types de questions :

Il existe plusieurs types de questions : les questions fermées, les questions ouvertes et d'autres types.

3-1-1-2-1- Les questions fermées :

Il s'agit d'une question dans laquelle on propose à la personne interrogée un certain nombre de choix de réponses, elle peut être à choix unique ou à choix multiples.

Ce type de question est très utilisé par les enquêteurs, pour la facilité de traitement de réponses, et apprécié par les répondants qui n'auront pas à fournir beaucoup d'efforts.

3-1-1-2-2- Les questions ouvertes :

A l'inverse de la question fermée, celle-là offre une liberté totale à la personne interrogée dans le choix, la forme et la taille de sa réponse

3-2-L'échantillonnage :

Dans le but d'obtenir l'image la plus représentative de l'entreprise et ainsi avoir des résultats fiables, nous avons sélectionné 50 employés (de la direction générale de l'entreprise) des trois catégories de l'entreprise : Cadre, maîtrise et exécution

Tableau III.2 : Echantillonnage

Nom de l'entreprise	Nombre de salariés	Echantillon sélectionné	Questionnaire récupéré	Questionnaire perdu
Direction générale Algérie Poste	Plus de 410	50	47	3
Pourcentage (%)	/	100	94	6

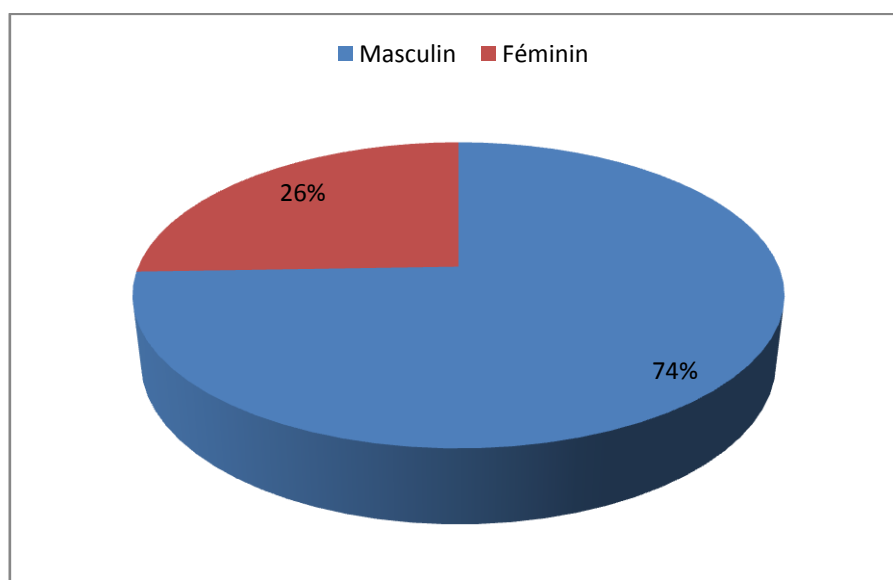
Source : élaboré par nous-mêmes à partir des résultats de l'enquête

3-3-profil des répondants :

Nous nous sommes basés sur plusieurs critères afin de sélectionner les éléments de notre échantillon, et ce pour obtenir le maximum de fiabilité possible au niveau des résultats.

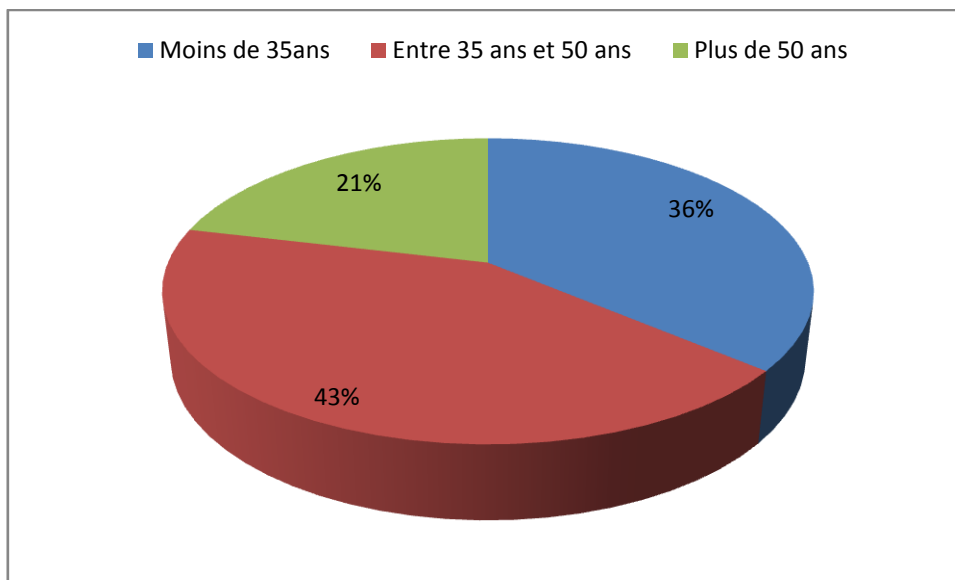
Les principaux critères sont : l'âge, la catégorie socioprofessionnelle, l'ancienneté, le sexe et le niveau d'instruction.

Figure III.2: Sexe



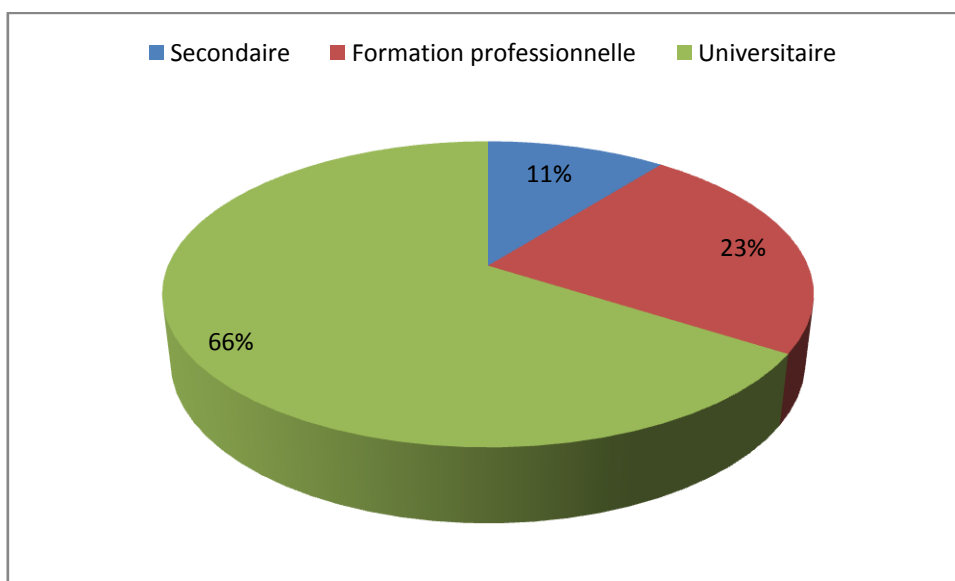
Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide d'Excel

Suivant la figure ci-dessus, la majorité de l'échantillon choisi est composé de 35 personnes au sexe masculin (avec un pourcentage de 74%) tandis que les employés de sexe féminins ne constituent que 26% de l'échantillon sélectionné (soit un quart du panel)

Figure III.3: Age

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide d'Excel

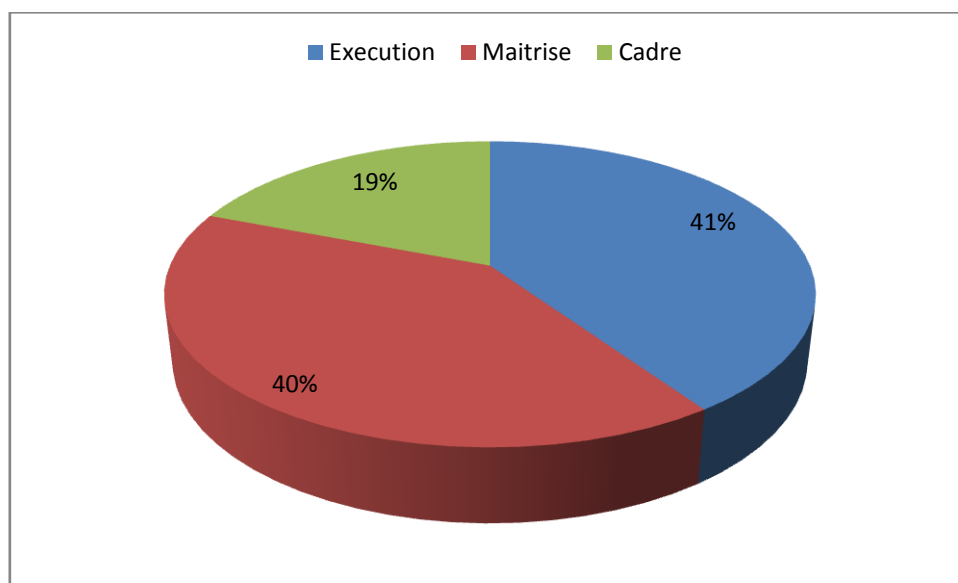
Nous remarquons, suivant ces résultats, que le taux le plus élevé est celui des personnes ayant entre 35 ans et 50 ans, tandis que les deux autres catégories, à savoir : les moins de 35ans et les plus de 50 ans représentent respectivement 36% et 21% . Ceci montre la politique de rajeunissement de l'effectif dans lequel l'entreprise investit.

Figure III.4 : Niveau d'instruction

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide d'Excel

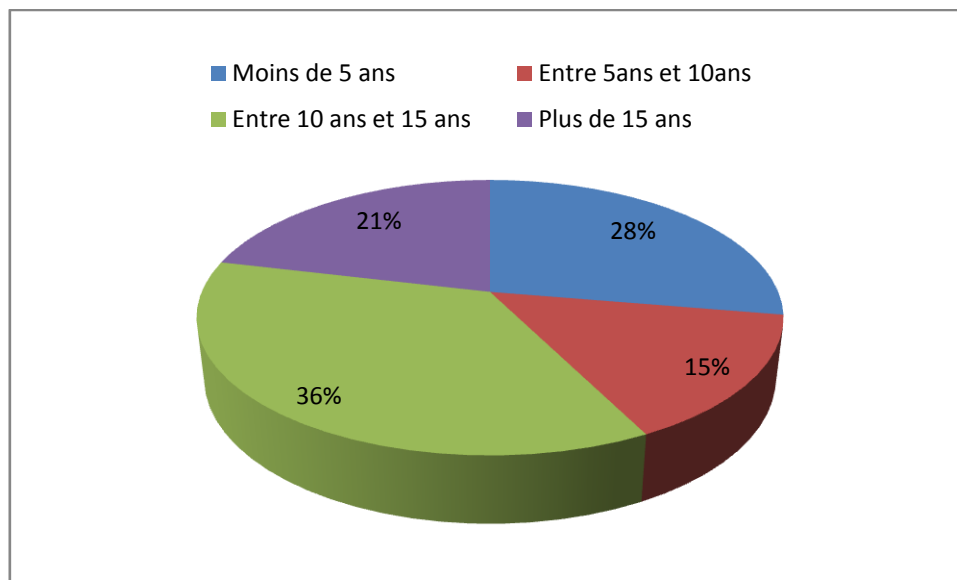
D'après cette illustration, nous constatons que la plus grande moitié de l'échantillon choisi est composé de personnes ayant effectué leurs cursus universitaires (soit 66% du total des représentants). Les employés de catégorie « secondaire », quant à eux, constituent la minorité de l'échantillon (soit 11%). Au final, nous avons 11 employés issus de la formation professionnelle (soit 23% de l'échantillon)

Figure III.5: Catégorie socioprofessionnelle



Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide d'Excel

Suivant la figure ci-dessus, nous remarquons une égalité du nombre d'employés jouissant des statuts « maitrise » et « cadre » avec, respectivement, des pourcentages de 40% et 41% de l'échantillon. Par contre, les personnes ayant le statut « exécution » ne représentent que 19% du panel. Ceci montre l'expérience de ses salariés dont profite l'entreprise.

Figure III.6 : Ancienneté

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide d'Excel

D'après la dernière illustration, Nous pouvons dire que la plus grande partie de l'échantillon est dominée par des personnes possédant une ancienneté qui varie entre 10 ans et 15 ans, ceux qui ont plus de 15ans d'activité au sein de l'entreprise représentent 21% du panel (soit 13 employés). Au final, les salariés qui ont moins de 5 ans d'activités et ceux qui ont entre 5 ans et 10 ans représentent, respectivement, 28% et 15%.

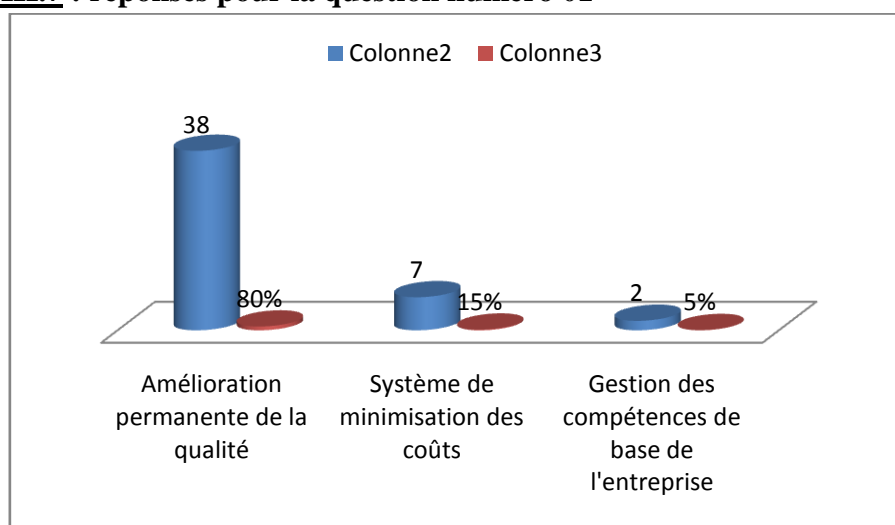
3-4-Résultats de l'enquête :

Nous avons posé une série de questions aux employés qui composent notre échantillon et nous avons obtenu les résultats suivants :

L'engagement des employés dans la démarche qualité :

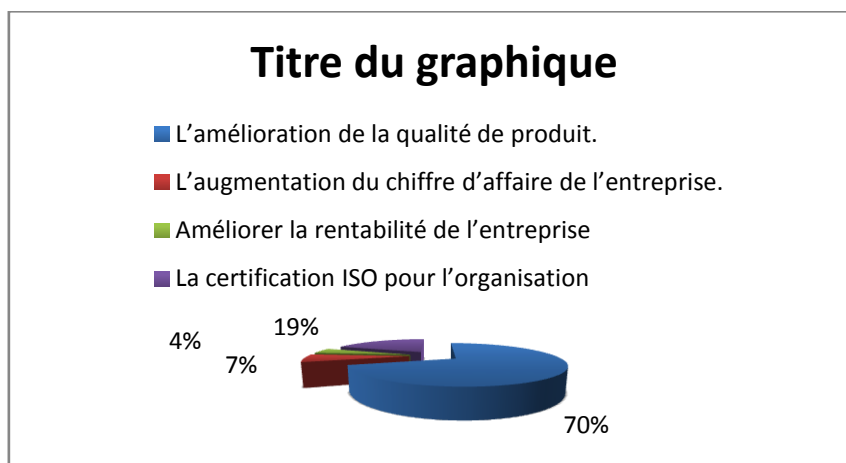
1) D'après -vous le système de management de la qualité est :

Figure III.7 : réponses pour la question numéro 01



Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide d'Excel

Dans la présente figure, nous lisons qu'une bonne majorité (80%) estime que le management de la qualité est l'amélioration permanente de la qualité, 15% de l'échantillon pensent que ce concept est un système pour minimiser les coûts de l'entreprise et uniquement deux employés affirment qu'il s'agit d'une politique de gestion des compétences de base de l'organisation. En général, nous pouvons dire que la majorité des salariés connaît bien le SMQ (système de management de la qualité).

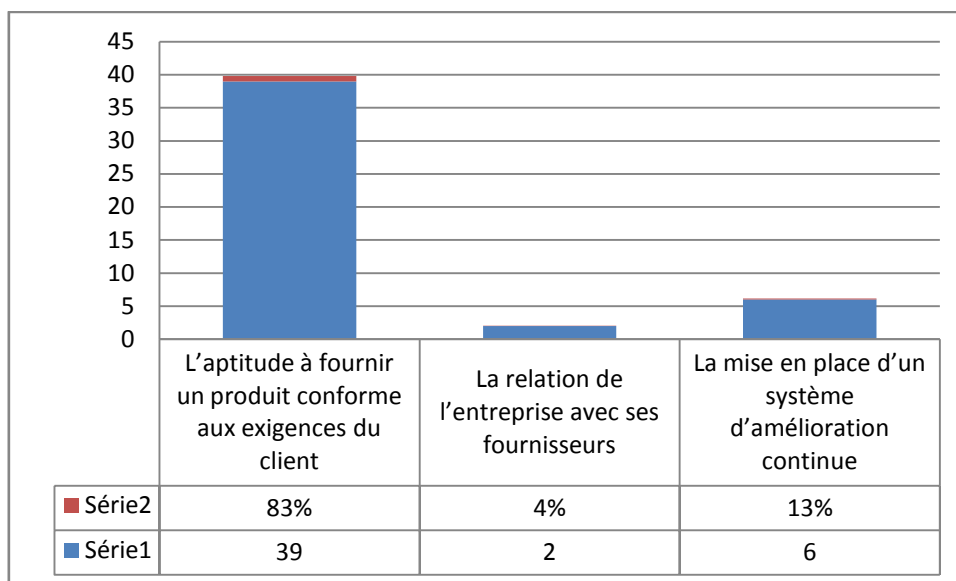
2) **Son objectif est :****Figure III.8 :** réponses pour la question numéro 02

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide d'Excel

La majorité écrasante de l'échantillon pense que l'objectif d'un SMQ est l'amélioration de la qualité du produit/service fourni (soit 70% du panel), une bonne partie aussi (20%) estime que le SMQ vise à obtenir une certification ISO, tandis qu'une minorité pense que la rentabilité et le chiffre d'affaires de l'entreprise sont les principaux objectifs d'un système de management de la qualité.

3) **Les normes relatives à la qualité sont plutôt des normes qui s'intéressent à :****Figure III.9 :** réponses pour la question numéro 03

L'implication du personnel d'Algérie Poste dans la mise en place d'un SMQ

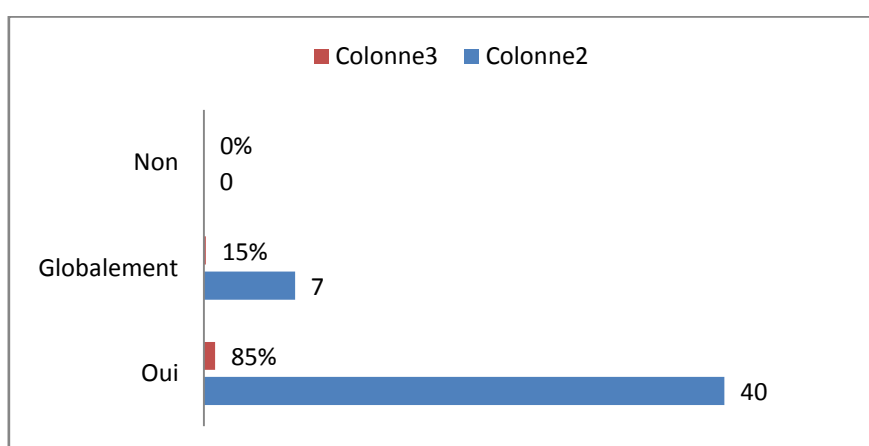


Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide d'Excel

Sur 47 personnes interrogées, une très bonne majorité (soit 83% d'entre elles) estime que les normes liées à la qualité s'intéressent à l'aptitude de l'entreprise à fournir un produit conforme aux exigences du clients. Seulement 13% et 4% de l'échantillon les jugent comme étant des normes qui s'intéressent, respectivement, à « la mise en place d'un système d'amélioration continue » et à « la relation de l'entreprise avec ses fournisseurs ».

4) ALGERIE POSTE est en phase de mettre en place son SMQ, vous a-t-on communiqué les objectifs de ce projet ?

Figure III.9 : réponses pour la question numéro 04



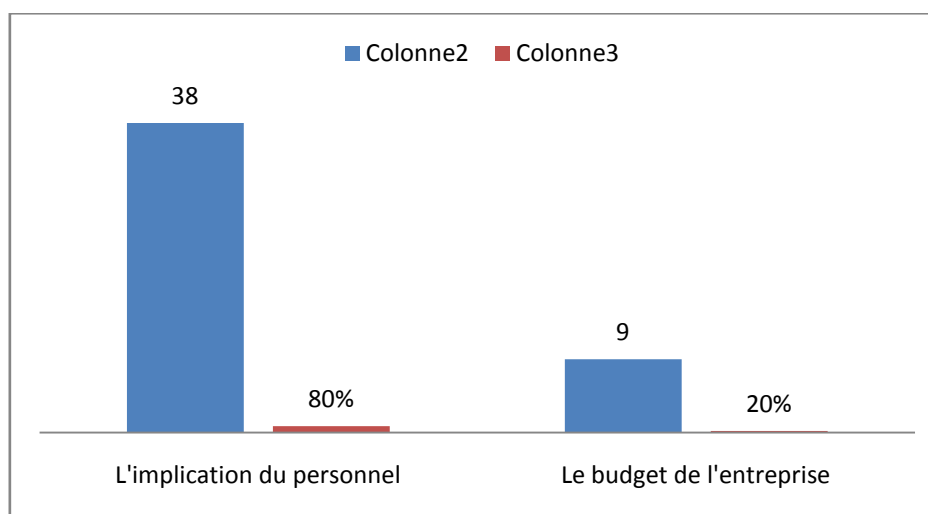
Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide d'Excel

L'implication du personnel d'Algérie Poste dans la mise en place d'un SMQ

Nous remarquons que la totalité des personnes du panel sont au courant des objectifs de ce projet, à savoir : la mise en place d'un système de management de la qualité. Certaines d'entre elles estiment être « globalement » informées (soit sept personnes) tandis que la majorité affirme qu'elles ont été informées en détail des objectifs de ce projet.

5) Selon vous, quel est le facteur clé pour la réussite de la mise en place d'un SMQ ?

Figure III.10 : réponses pour la question numéro 05

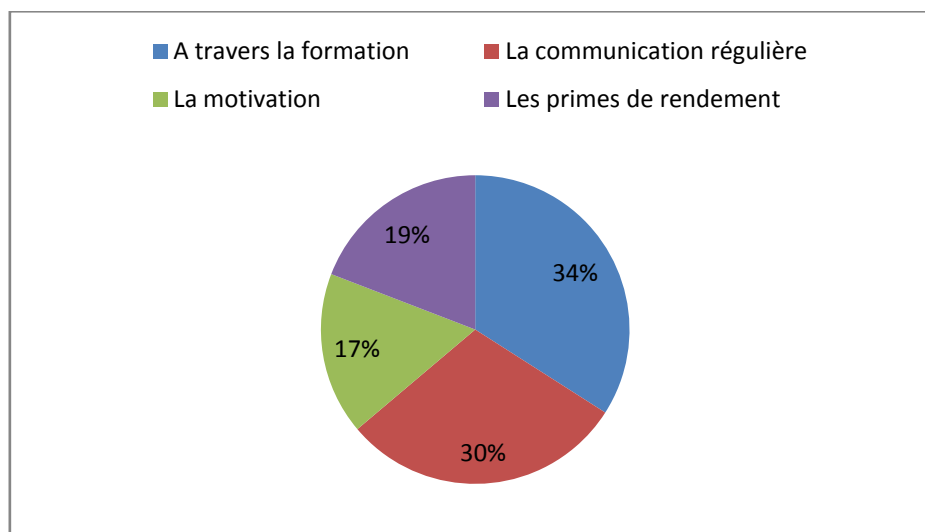


Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide d'Excel

D'après la figure ci-dessus, nous constatons que 80% de l'échantillon (soit 38 personnes interrogées) estime que l'implication du personnel constitue le facteur clé dans la réussite de la mise en place d'un SMQ, tandis que les 20% restantes (soit 9 personnes) accordent la plus grande importance au budget de l'entreprise.

6) D'après vous, comment peut-on faire impliquer le personnel dans ce projet ?

Figure III.11 : réponses pour la question numéro 06

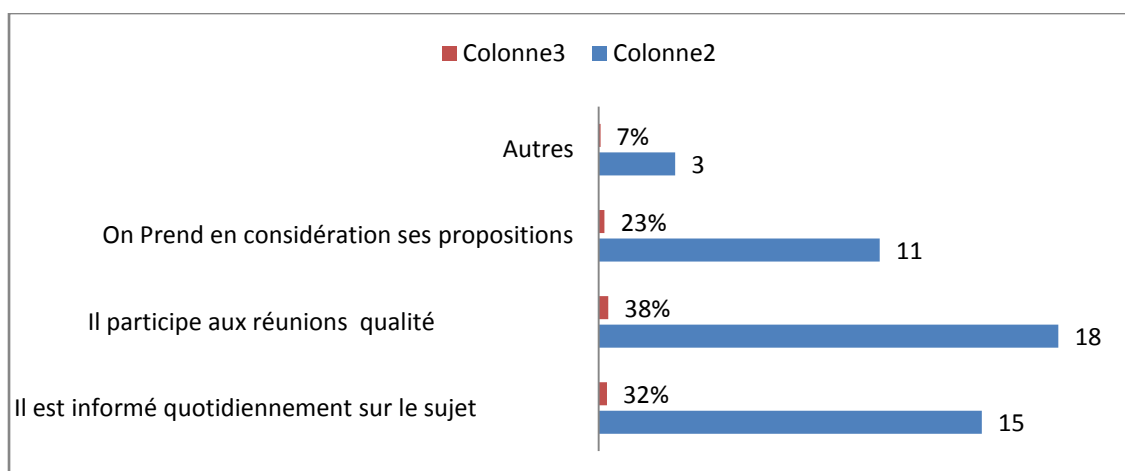


Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide d'Excel

Suivant les résultats qu'affiche la figure ci-dessus, la plus grande partie de l'échantillon (soient 34% et 30% des employés interrogés) accordent la priorité, respectivement, aux deux pratiques suivantes : la formation et la communication. La motivation et les primes de rendement, quant à elles, sont privilégiées par, respectivement, 17% et 19% de l'échantillon.

7) D'après vous, l'employé s'implique beaucoup plus dans ce projet si :

Figure III.12 : réponses pour la question numéro 07



Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide d'Excel

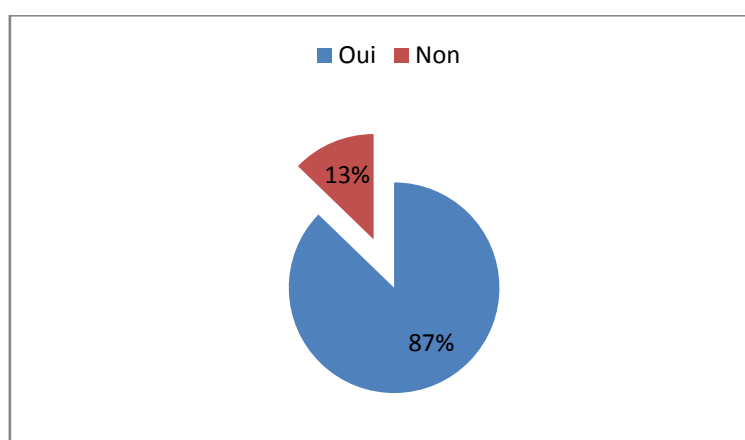
L'implication du personnel d'Algérie Poste dans la mise en place d'un SMQ

Compte tenu des résultats de la figure, nous constatons, d'une part, qu'une grande partie des salariés interrogés estime que l'employé s'implique beaucoup plus lorsqu'il participe aux réunions qualité, Une autre partie accorde une plus grande importance à la communication et à la circulation de l'information.

D'une autre part, 11 personnes sur 47 (soit 23% de l'échantillon) estime que lorsqu'on prend en considération les propositions d'un employé, ce dernier est plus susceptible de s'impliquer davantage.

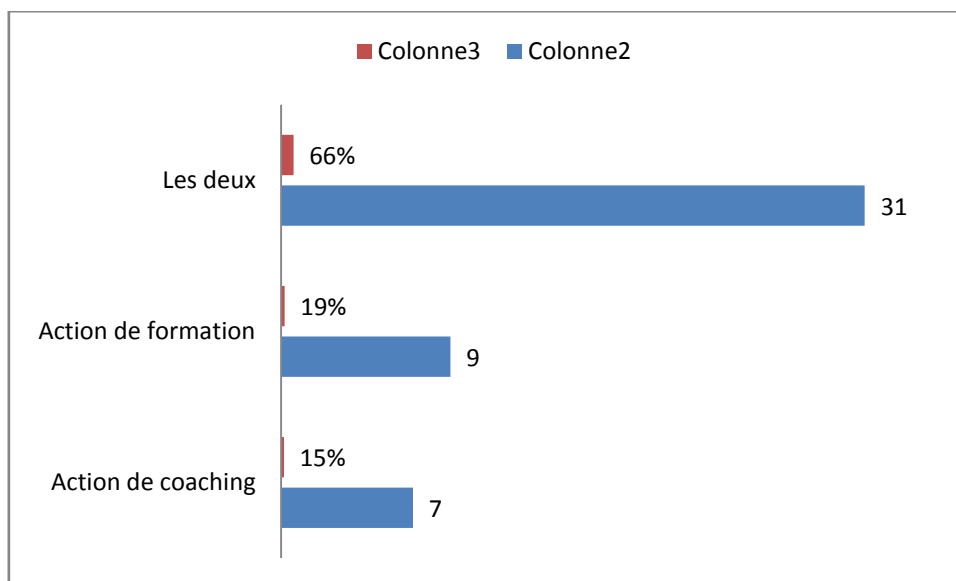
8) Est-ce que les réunions, les affichages et les e-mails vous aident à mieux comprendre vos tâches et missions ?

Figure III.13 : réponses pour la question numéro 08



Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide d'Excel

Suivant la figure ci-dessus, 87% des salariés interrogés estiment être satisfaits de la qualité des affichages et des e-mails de la direction, ces écrits les aident mieux à comprendre leurs tâches et leurs missions. En revanche, 13% d'entre eux (soit 6% de salariés) pensent le contraire : selon eux, les affichages et les e-mails sont insuffisants.

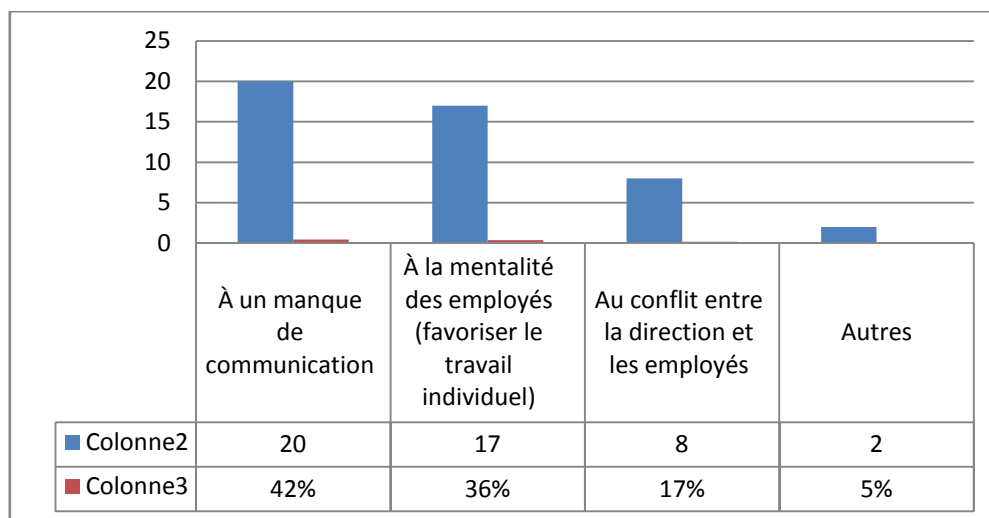
9) Votre implication serait optimale grâce à :**Figure III.14** : réponses pour la question numéro 09

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide d'Excel

D'après le schéma ci-dessus, 9 personnes sur 47 (soit 19% de l'échantillon) affirment que l'optimisation de leur implication serait grâce aux actions de formation, 15% d'entre elles estiment que leur implication serait optimale à l'aide d'actions de coaching. Toutefois, la majorité des salariés interrogés (soit 66% de l'échantillon) trouvent que les deux actions (de formation et de coaching) sont indispensables à l'optimisation de leur implication.

10) Selon vous les obstacles qui peuvent empêcher la réussite de ce projet sont liés :

Figure III.15 : réponses pour la question numéro 10



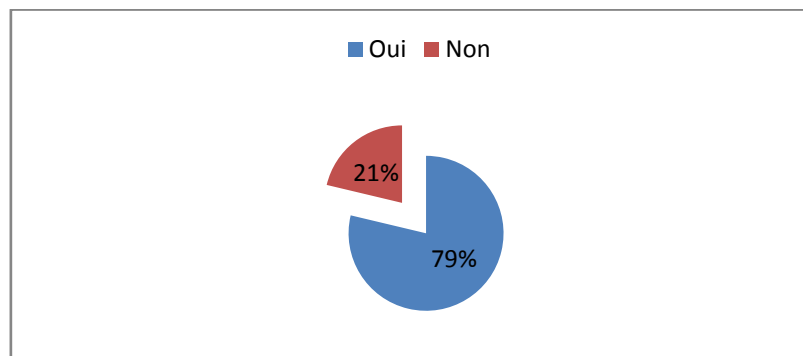
Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide d'Excel

D'après cette présente figure, 42% de l'échantillon pensent que le principal obstacle qui peut empêcher la réussite de ce projet est le manque de communication ; d'autres (36%) évoquent la mentalité des employés qui favoriseraient le travail individuel. Au final, une minorité de l'échantillon (17%) affirme que les conflits entre les salariés et la direction peuvent constituer un obstacle pour la réussite du projet en question.

Préparation du personnel par la formation :

1) Avez-vous bénéficié d'une formation SMQ ?

Figure III.16 : réponses pour la question numéro 11



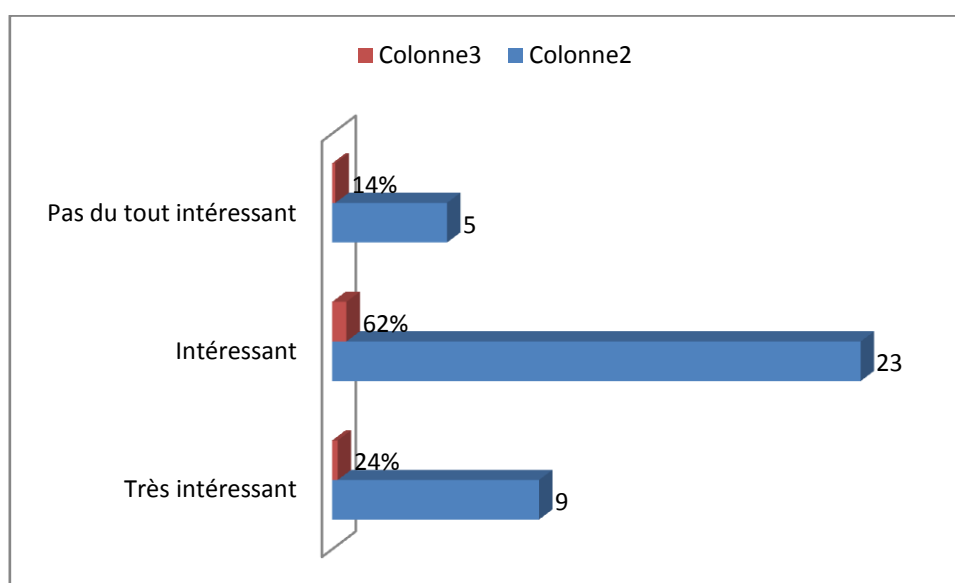
Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide d'Excel

L'implication du personnel d'Algérie Poste dans la mise en place d'un SMQ

Suivant cette figure, la majorité de l'échantillon (79%) a pris part à une formation SMQ, ceci montre l'intérêt que porte l'entreprise envers ses employés et la volonté de les faire impliquer dans ce projet. Toutefois, une minorité (21%) affirme ne pas avoir bénéficié de cette formation, ceci est sûrement lié à la stratégie de la direction.

2) Si c'est OUI , comment vous trouvez son contenu ?

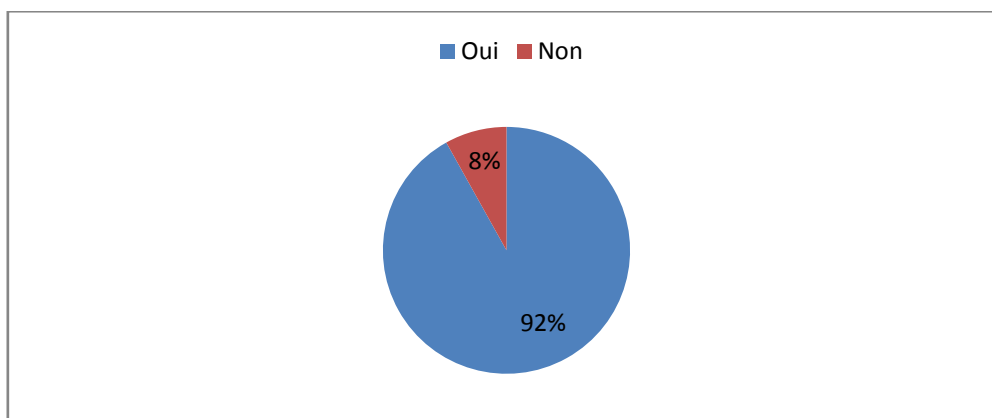
Figure III.17 : réponses pour la question numéro 12



Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide d'Excel

D'après les résultats du schéma ci-dessus, une bonne majorité (soit 86%) ont jugé la formation intéressante ; Par conséquent, nous pouvons dire que, globalement, la direction a très bien étudié le contenu de la formation. En revanche, 14% de l'échantillon affirment ne pas être satisfaits de la qualité de cette formation.

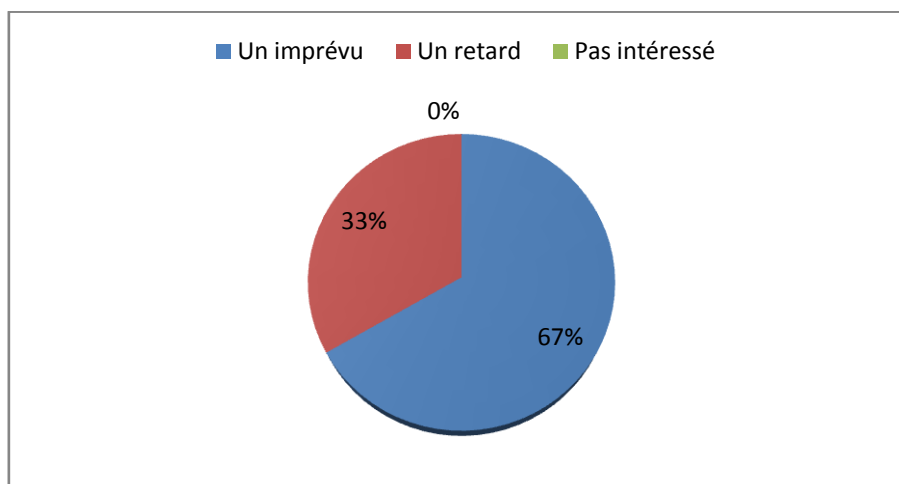
3) Avez-vous assisté à toutes les séances de formation ?

Figure III.18: réponses pour la question numéro 13

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide d'Excel

La figure présente nous montre que la quasi-totalité de l'échantillon (soit 92%) a assisté à toutes les séances de la formation, tandis que 8% seulement n'ont pas pu se rendre à la totalité des séances. Ainsi, nous pouvons très bien remarquer l'assiduité et le sérieux des salariés de cette entreprise en général.

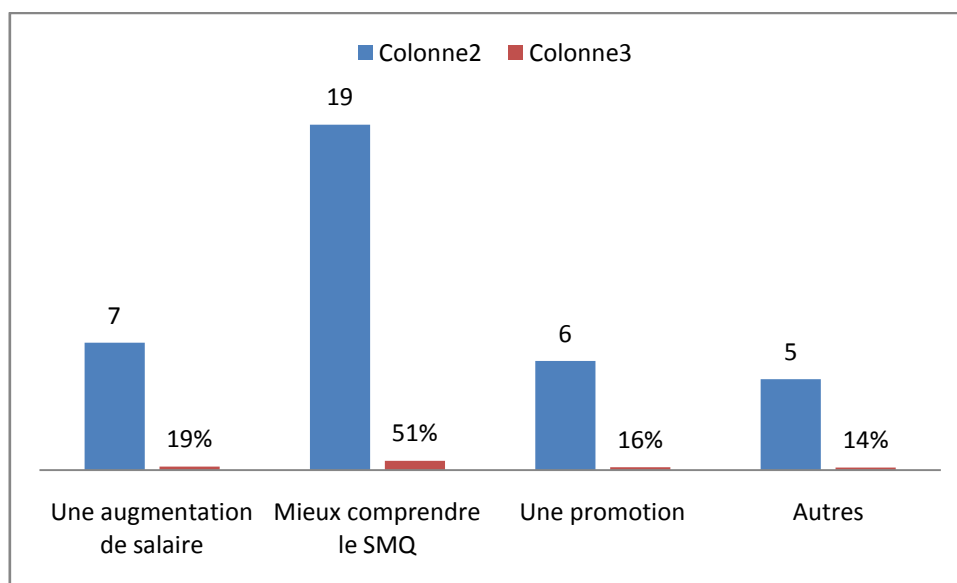
Si c'est « Non », pour quelle raison ?

Figure III .19: réponses de la question numéro 14

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide d'Excel

Suite à cette figure, 67% des employés n'ayant pas assisté à toutes les séances de la formation affirment que cela est du à des imprévus, d'autres (33%) à cause des retards. Ainsi, nous pouvons dire que les raisons pour lesquelles ces salariés se sont absentés sont de force majeure.

4) Qu'attendez-vous de ces formations ?

Figure III .20: réponses de la question numéro 15

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide d'Excel

D'après le présent schéma, la moitié de cet échantillon (51%) souhaite, à travers cette formation, mieux comprendre le SMQ, Une autre partie (19%) cherche à augmenter son salaire, d'autres employés (16%) attendent une éventuelle promotion à l'aide de cette formation. Globalement, nous pouvons dire que la majorité des salariés veulent bien maîtriser ce projet afin de contribuer à sa réussite.

3-5-Synthèses et recommandations :

Nous allons, dans cette partie, synthétiser tous les résultats récoltés durant l'enquête menée au sein de l'entreprise Algérie Poste (la direction générale) et analyser, globalement, les chiffres obtenus. Par la suite, nous allons essayer de proposer des recommandations qui pourraient aider l'entreprise à faire impliquer son personnel dans son projet de manière plus optimale.

3-5-1-Synthèses et constats :

Suite à l'analyse des résultats obtenus après le dépouillement du questionnaire et suivant nos observations personnelles durant notre stage au sein de cet établissement, nous avons constaté plusieurs points intéressants que nous avons résumé comme suit :

- Les employés de l'entreprise Algérie Poste (la direction générale) ont une idée claire sur le système de management de l'entreprise (SMQ) et se sont documentés sur ce concept afin d'être prêts à contribuer à la réussite de sa mise en place au sein de l'organisation, et ainsi aider cette dernière à atteindre ses différents objectifs relatifs à la qualité. En outre, les employés se sont informés des normes internationales (ISO 9001) liées à la qualité en générale
- Le 2^{ème} point que nous remarquons concerne la communication générale de l'entreprise, cette dernière semble bien maîtriser sa communication interne, en effet, les employés affirment être très bien informés par les objectifs du projet de l'organisation, à savoir : la mise en place d'un système de management de la qualité. Cependant, certains éléments de l'entreprise souhaiteraient que la qualité des e-mails et des affichages soit améliorée afin de mieux comprendre leurs missions et tâches.
- L'entreprise Algérie Poste a su concevoir le contenu adéquat de la formation fournie aux employés, ces derniers ont jugé cet apprentissage très intéressant et enrichissant, un autre point gagné par l'entreprise qui affiche sa bonne volonté de perfectionner les connaissances de ses salariés et faire impliquer ses derniers dans son projet.
- Il faut, également, évoquer le sérieux et l'assiduité existants au sein des employés durant la période de formation ; en effet, d'après les résultats du questionnaire, il y a eu très peu d'absences aux séances d'apprentissage. En revanche, nous avons remarqué un manque de ponctualité chez une partie de salariés, certains de ces derniers enregistrent des retards durant la matinée, des retards dus, selon eux, au manque de services de transport et aux embouteillages matinaux.

- D'après les résultats du questionnaire, 19% de l'échantillon souhaiteraient, à travers les formations fournies par l'entreprise, augmenter leurs salaires, ce qui nous amène à conclure qu'il y a un problème de salaires au sein de l'organisation, cette dernière doit certainement avoir des lacunes dans sa politique de rémunération.

3-5-2-Recommandations :

Suite aux différents constats effectués après l'analyse des chiffres dictés par l'enquête menée au sein de l'entreprise Algérie Poste, nous allons essayer de proposer, sur la base de nos connaissances acquises durant notre cursus universitaire et notre modeste expérience lors de notre stage, quelques suggestions qui pourraient aider l'entreprise à combler ses lacunes dans sa démarche de mise en place d'un système de management de la qualité et à faire impliquer son personnel de manière optimale :

- ✓ Améliorer la communication interne afin de rendre la circulation de l'information fluide entre les acteurs de l'organisation ; à cet effet, il serait préférable d'arranger la qualité des e-mails et des affichages afin de permettre aux salariés de mieux comprendre leurs tâches et missions.
- ✓ Travailler dans le développement des conditions de travail, notamment les moyens de transport réservés aux employés pour diminuer les retards enregistrés durant la matinée.
- ✓ Favoriser la transparence dans la politique qualité et dans la communication des objectifs de cette dernière dans le but de maintenir la confiance direction-personnel, la motivation et l'implication des employés dans ce projet.
- ✓ Prendre en considération, de manière régulière, les attentes des salariés et s'informer répétitivement des besoins de ces derniers afin de les fidéliser au sein de l'entreprise et les pousser à donner le meilleur d'eux-mêmes dans le déroulement de ce projet.
- ✓ Revoir la politique de rémunération du personnel et améliorer le système des primes de rendement qui restent des facteurs importants dans le processus d'implication du personnel.

La démarche qualité est une stratégie collective qui nécessite la contribution de toutes les parties prenantes de l'entreprise, cette dernière est appelée à mobiliser la ressource principale, le personnel, et la faire impliquer de manière optimale dans ces projets afin d'atteindre ses objectifs.

Ce troisième et dernier chapitre dans lequel nous avons présenté l'entreprise Algérie Poste (la direction générale) et son projet de mise en place d'un système de management de la qualité nous a permis de mesurer l'importance de l'implication du personnel dans la réussite de ce projet. L'entreprise est entrain de réussir sa démarche et s'est offert tous les moyens nécessaires pour l'aboutissement de son projet, à commencer par la mobilisation de ses employés.

Nous avons, par ailleurs, soulevé quelques points qui nécessitent une considération de la part de la direction afin de les améliorer et d'éviter ses désagréables effets ; D'ailleurs, nous avons proposé, en fonction de nos connaissances, nos modestes recommandations.

Conclusion générale

Le marché international ne cesse de subir des changements suite aux évolutions stratégiques, technologiques, économiques et sociales ; en effet, les entreprises exercent dans un environnement complètement instables, elles sont donc appelées à améliorer en permanence le niveau de leurs produits et services afin de se maintenir dans la course à la qualité. Par conséquent, il est nécessaire pour toute organisation de se doter d'un système de management de la qualité puissant.

Les entreprises, aujourd'hui, sont de plus en plus conscientes de l'importance du facteur humain dans la réussite des démarches qu'elles entreprennent, notamment dans la démarche qualité. Effectivement, Encourager, former et impliquer les salariés sont des pratiques indispensables à tous les niveaux de l'entreprise, cette dernière doit investir ses efforts sur son personnel afin d'atteindre ses objectifs économiques, notamment les objectifs qualité.

Cette recherche avait pour but de connaître « **dans quelle mesure l'implication du personnel assure la réussite de la mise en place d'un système de management de la qualité au sein de la direction générale d'Algérie Poste** »

Nous nous sommes basés, dans un premier temps, sur la confirmation de l'hypothèse stipulant que la réussite de la mise en place d'un système de management de la qualité (SMQ) dépend du degré d'implication du personnel étant donné que ce dernier constitue le carburant principal de toute l'activité de l'entreprise. (**Hypothèse 01 confirmée**)

En second lieu, nous avons conclu, à travers notre étude, que l'entreprise devrait réunir tous les différents moyens d'implication afin de puiser du maximum des compétences de ses salariés, il est nécessaire pour l'organisation de perfectionner sa communication interne et de promouvoir sa politique de formation. (**Hypothèse 02 confirmée**)

A l'issue de cette étude, plusieurs apports doivent être soulignés :

- ✓ Nous avons mis l'accent sur l'importance du facteur humain dans la mise en place d'un système de management de la qualité, en d'autres termes, la nécessité d'impliquer le personnel dans un projet qualité.
- ✓ Cette étude pourrait inspirer les responsables de l'entreprise et les aider dans la gestion de leurs ressources humaines dans leurs différents projets, notamment le projet qualité.
- ✓ Les chiffres obtenus lors de notre enquête donneront une image plus claire du personnel de l'entreprise, cette dernière serait en capacité de mettre en place des mesures correctives afin de résoudre les problèmes liés à l'implication de ses employés.

En raison de plusieurs contraintes, notre recherche présente quelques limites :

- Il faut souligner que notre recherche n'a pu profiter de la totalité de la durée prévue de notre stage au sein de l'entreprise (soit trois mois). En raison de la crise sanitaire, notre stage a été interrompu pour quelques mois, ce qui a freiné notre étude.
- Notre enquête s'est largement basée sur une méthodologie quantitative reposant sur la récolte et le traitement des résultats du questionnaire. En effet, nous n'avons pas pu réaliser des entretiens, et ce, pour des raisons liées à la crise sanitaire que subit le monde en général et l'Algérie en particulier.
- Plusieurs données nous ont été indisponibles durant notre étude au sein de l'établissement, en plus de la confidentialité de certaines informations qui auraient pu être utiles à notre recherche.

Bibliographie

Ouvrages :

- BRAUE (Jorg Peter) et GERD (F.Kamiske) : management de la qualité de A à Z, Edition MASSON, Paris
- CHEDRAWY (Ch) : *l'influence de la formation continue sur l'implication organisationnelle des salariés : un état de l'art* ; 2007.
- CANARD, (F), *Management de la Qualité*, éditions Lextenso, Paris, 2009.
- CATTAN, (M) : *Pour une certification qualité gagnante*, édition Afnor, paris, 2009.
- CHAUVEL, (A.M) : *méthodes et outils pour résoudre un problème*, édition DUNO, Paris, 2000.
- DAUDIN, (Jean-Jacques) et S.TAPIERO,(Charles) ; *Les outils et le contrôle de la qualité*, Editions Economica, Paris, 1996.
- DELPHINE (S.J), « les survivants : vers une gestion différenciée des ressources humaines », édition Harmanttan, 2005.
- DEMING (W-E), « la qualité : la révolution du management », édition Economica, Paris, 1988.
- DOLAN et all : *La Gestion des Ressources Humaines : tendance, enjeux et pratiques actuelles*, 9ème édition, (2000).
- DURET, (D) et PILLET, (M) : *Qualité en production : de l'iso à six sigma*, édition d'organisation, paris, 2005.
- FANCES (R), « motivation et satisfaction au travail », édition EPA, Paris, 1988.
- GANKPA (V) : *Comprendre l'essentiel en gestion des ressources humaines* ; édition la découverte ; 2000
- GAUDEM (J) : *Gestion des ressources humaines* ; Edition Berger levrault ; 1994.
- GOGUE (J-M), « le management de la qualité », édition Economica, Paris,
- ISHIKAWA, (Kaoru), « *La gestion de la qualité* », édition DUNOD, Paris, 1996
- JUCLA, (E) : *Amélioration de l'efficacité des actions correctives d'un système qualité*, thèse de doctorat en Science et Technique, INP Grenoble, 2000.
- Keki BHOTE , *world class quality* , DUNOD , Paris, 2003.
- Kolb (F), « les démarches de certification /accréditation : une opportunité d'amélioration qui n'est pas toujours bien saisie Echos de la recherche », N°13 Septembre 2003
- MARGERAND (J) ; GILLET –GOINARD (F) : *Manager la qualité pour la première fois conseils ; pratiques ; diagnostic, plan d'action, Certification ISO 9001* ; édition d'organisation ; groupe Eyrolles ; Paris.
- PARILLE (P), « la fidélisation des ressources humaines », édition Economica, Paris, 2004
- PERRETI, *la gestion des ressources humaines*, Edition Vuibert, Paris, 2016,.

- Peretti et al, Tous différents, Éditions d'Organisation, Paris, 2006.
- PERETTI (J-M), « Dictionnaire des Ressources Humaines », 2ème édition, édition Vuibert, Paris, 2001.
- René CHAUVALLIER, Elisabeth DUOTRE, Alin SPALANZANI, « *le management de la qualité* », Ed la gestion en plus, France, 1999,
- Roger Ernoul, *Le grand livre de la qualité*, Edition Afnor, 2010.
- SEKIOU (L), BLONDIN (L), et PERETTI (J.M), «passion ressources humaines », édition 4L inc, Montréal, Québec,1995
- SHIBA, (Shoji) et autres : *4évolution du management par la qualité totale*, édition DUNOD, Paris, 1997.
- Teneau, (G) et Ahanda (J-G) : *Guide commenté des normes et référentiels*, éditions d'organisation, Paris, 2009.
- THEVENET (M) : *l'implication au travail*, édition Vuibert, Paris, 2002.
- WEISS (D), « ressources humaines », édition d'Organisation, Paris, 2003.

Revues :

- Benjamin CHAMINA « RH & compétences dans une démarche qualité », AFNOR 2005.
- République Algérienne Démocratique et Populaire, Président de la république, Direction générale de la fonction publique, « expérience algérienne en matière de ressources humaines (PGRH) ».

Travaux universitaires :

- AIT SAADI (F) : *La contribution du système de motivation à l'implication du personnel*, mémoire de licence en sciences commerciales (option : management) ; INC; ALGER; 2012.
- BACHOUCHE, KACI : Mise en place d'un système de management de la qualité en vue de l'obtention de la certification ISO9001 version 2008, mémoire de fin d'étude pour l'obtention d'un diplôme de licence, EHEC, Alger, 2010.
- BAGHDADI, (W) et DJEHICHE, (A) et KARA, (B) : La contribution de l'approche qualité au sein des entreprises certifiées, Mémoire de fin d'études pour l'obtention d'une licence, INC, Alger, 2006.
- MOHAMMEDI (M), L'apport de l'implication du personnel à la réussite d'un système de management de la qualité, Mémoire de fin d'études pour l'obtention d'un diplôme de Master, EHEC, Alger, 2016.
- FOTSO TETAKOUNTE Yannick, Quels sont les facteurs qui peuvent amener les salariés à s'impliquer dans la structure qui les emploie ?, Mémoire de fin d'études de 2 ème année de Master, université de Lille 2, Lille, 2017.

- LACROUX (A), « implication au travail et relation d'emploi », thèse de doctorat en science de gestion, institut d'administration des entreprises d'Aix-en-provence, Marseille, 2008.
- VAHE-HENNEQUIN (C) : *implication organisationnelle et structure en réseau* »; université paris 1 Panthéon Sorbonne ; 2012.
- YAAKOUBI (k) ; l'implication de personnel dans une démarche qualité : un moyen de garantir la compétitivité de l'entreprise ; 2011.

Textes réglementaires :

- Cours de gestion des ressources humaines, 1^{ère} année master, EHEC, Alger.
- cours de principe de management 1^{ère} année master (2016/2017) -EHEC-ALGER
- ISO 9000 : version 2015
- ISO 9001 : version 2015
- La norme ISO 9001 ; 2005 : « mode d'emploi »

Webographie :

- www.axess-qualite.fr
- www.buvetteetudiants.com
- www.definitions-marketing.com
- www.ianor.dz
- www.industrie.gouv.fr
- www.memoireonline.com
- www.rouededeming.com
- www.toupie.org/Dictionnaire/Normalisation.htm

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

Madame, Monsieur ;

Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire en master 2 « Management et entrepreneuriat » à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales EHEC-Ex-INC, portant sur le thème « *Le personnel, un acteur indispensable pour la réussite d'une démarche qualité* ».

Nous vous sollicitons de bien vouloir répondre à ce questionnaire afin de pouvoir répondre à la problématique suivante : **dans quelle mesure l'implication du personnel assure la réussite de la mise en place d'un système de management de la qualité ?**

Nous vous assurons que ce questionnaire établi sous l'anonymat répond à un objectif purement scientifique.

AZZEDINE Redouane

1- Fiche signalétique

Sexe

Féminin

Masculin

Age

Moins de 35 ans

De 35 à 50 ans

Plus de 50 ans

Ancienneté

Moins de 5ans

De 5à 10 ans

De 10 à 15ans

Plus de 15 ans

Catégorie socioprofessionnelle

- Cadre
- Maitrise
- Exécution

Niveau d'instruction

- Secondaire
- Formation professionnelle
- Universtaire

2 - Engagement des employés dans la démarche qualité

D'après -vous le système de management de la qualité est ;

- L'amélioration de la qualité
- Un système de minimisation des coûts
- Une gestion des compétences de base de l'entreprise

Son objectif est ;

- L'amélioration de la qualité de produit.
- L'augmentation du chiffre d'affaire de l'entreprise.
- Améliorer la rentabilité de l'entreprise
- La certification ISO pour l'organisation

Les normes relatives à la qualité sont plutôt des normes qui s'intéressent à :

- L'aptitude à fournir un produit conforme aux exigences du client
- La relation de l'entreprise avec ses fournisseurs

La mise en place d'un système d'amélioration continue

ALGERIE POSTE est en phase de mettre en place son SMQ, vous a-t-on communiqué les objectifs de ce projet ?

Oui

Globalement

Non

Selon vous, quel est le facteur clé pour la réussite de la mise en place d'un SMQ ?

L'implication du personnel

Le budget de l'entreprise

Les deux

D'après vous, comment peut-on faire impliquer le personnel dans ce projet ?

A travers la formation

La communication régulière

La motivation

Les primes de rendement

D'après vous, l'employé s'implique beaucoup plus dans ce projet si :

Il est informé quotidiennement sur le sujet

Il participe aux réunions qualité

Prendre en considération ses propositions

Autres

Est-ce que les réunions, les affichages et les e-mails vous aident à mieux comprendre vos tâches et missions ?

Oui

Non

Votre implication serait optimale grâce à :

Action de coaching

Action de formation

Les deux

Selon vous les obstacles qui peuvent empêcher la réussite de ce projet sont liés ;

À un manque de communication

À la mentalité des employés (favoriser le travail individuel)

Au conflit entre la direction et les employés

Autres

La préparation du personnel par la formation

Avez-vous bénéficié d'une formation SMQ ?

Ou

Non

Si c'est OUI , comment vous trouvez son contenu ?

Très intéressant

Intéressant

Pas du tout intéressant

Avez-vous assistez à toutes les séances de formation

Oui Non

Si c'est Non, pour quelle raison ?

Imprévu

Retard

Pas intéressé

Qu'attendez-vous de ces formations

Une augmentation de salaire

Comprendre mieux le SMQ

Une promotion

Autres

Madame, Monsieur ; nous vous remercions infiniment pour le temps que vous nous avez accordé et pour votre précieuse contribution.

Table des matières

Résumé

Remerciement

Dédicaces

Liste des tableaux

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction Générale 01

Chapitre 01: Le système de management de la qualité: assurer la pérennisation de l'entreprise.....03

SECTION 01 : Le concept «qualité».....03

1.1.Historique de la qualité03

1-1-1-L'origine américaine03

1-1-2-L'origine japonaise04

1-2-Chronologie de la qualité.....05

1-3-Définition de la qualité06

1-4-Les formes de la qualité07

1-5-Les caractéristiques de la qualité07

1-5-1-L'évolutivité07

1-5-2-L'universalité08

1-5-3-L'efficacité08

1-5-4-La Sécurité08

1-5-5-La Testabilité08

1-5-6-La Compréhension08

1-6-Les enjeux de la démarche qualité08

1-6-1-Enjeu client08

1-6-2-Enjeu économique.....08

1-6-3-Enjeu technologique08

1-6-4-Enjeu humain	08
1-6-5-Enjeu managérial	09
1-6-6-Enjeu stratégique	09
SECTION 02 : Le SMQ (Système de Management de la Qualité)	09
2-1-Le système de management de la qualité	09
2-2-Les principes du management de la qualité	10
2-2-1-Orientation client	11
2-2-2-Leadership	11
2-2-3-L'implication du personnel	11
2-2-4-L'approche processus	11
2-2-5-L'amélioration continue	11
2-2-6-Prise de décision fondée sur des preuves	11
2-2-7-Le management des relations avec les parties intéressées	12
2-3-Les composantes du système de management de la qualité	12
2-4-Le management de la qualité – outils	13
2-4-1-L'AMDEC : Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets, et de leur Criticité ...	13
2-4-2-Le diagramme des 5M (ou diagramme de causes/effets ou d'Hishikawa)	14
2-4-3-Les 5 S	14
2-4-4-Le diagramme de Pareto	15
2-4-5-L'analyse causale	16
2-4-6-Le QQQCCP	16
2-4-7-La méthode des 8D (8 Do)	17
2-4-8- Le brainstorming (le remue méninges)	18
2-4-9-La MRP (Méthodologie de résolution de problème)	18
SECTION 03: normalisation et certification	19
3-1-La normalisation	19
3-1-1- La norme	19

3-1-2-Les types de normes	19
3-1-2-1-La norme obligatoire	19
3-1-2-2-La norme facultative	19
3-1-2-3- Les normes fondamentales	20
3-1-2-4- Les normes de spécifications	20
3-1-2-5- Les normes de méthode d'essais et d'analyse	20
3-1-2-6- Les normes d'organisation	20
3-1-3-Définition	20
3-1-4-Les niveaux de normalisation	21
3-1-4-1-Niveau d'entreprise	21
3-1-4-2-Niveau régional	21
3-1-4-3-Niveau national	21
3-1-4-4-Niveau international	21
3-1-5-Les organismes de normalisation	22
3-2-La certification	23
3-2-1-Définitions.....	23
3-2-1-1- Une impartialité	23
3-2-1-2-Une surveillance	23
3-2-2-Les enjeux de la certification	24
3-2-3-Types de certification	26
3-2-3-1-Certifications des produits	26
3-2-3-2-Certification des services	26
3-2-3-2-Certification des personnes	26
3-2-3-3-Certification de système	27
3-2-4-Les organismes de certification	27
3-2-5-Le processus de mise en place d'une certification de système de management	31
3-2-6-Avantages et inconvénients de la certification	32

3-2-6-1-Les avantages de la certification	33
3-2-6-1-1-Les avantages Pour l'entreprise	33
3-2-6-1-2-Les avantages pour les employés	33
3-2-6-2-Les inconvénients de la certification	33
Conclusion.....	34
Chapitre 02 : L'implication du personnel dans la démarche qualité	35
Introduction	
SECTION 01: la gestion des ressources humaines	37
1-1-Définition de la gestion des ressources humaines (GRH)	37
1-2-Historique de la fonction ressources humaines	38
1-3-Les principales étapes de la fonction ressources humaines	39
1-4-L'approche contingente de la GRH	41
1-5-Les grands défis de la GRH	41
1-5-1-Les mutations technologiques	41
1-5-2-L'accentuation de la concurrence au niveau mondial	42
1-5-3-Les mutations économiques	42
1-5-4-Les évolutions démographiques	43
1-5-5-Les mutations sociologiques et la diversité	43
1-5-6-Les partenaires sociaux	43
1-5-7-Le cadre législatif et réglementaire	43
1-5-8-L'investissement socialement responsable	44
1-6-Les logiques de réponses	44
1-6-1-La personnalisation	44
1-6-2-L'agilité	44
1-6-3-La mobilisation	45
1-6-4-L'anticipation	45
1-6-5-Le partage : « tous DRH »	45

SECTION 02 : Le concept de l'implication du personnel	46
2-1-Définition du concept	46
2-2-management de l'attachement professionnel	47
2-2-1-L'engagement	47
2-2-2-L'implication	48
2-3-Typologies de l'implication du personnel	49
2-3-1-L'implication dans la valeur travail	49
2-3-2-L'implication dans la profession ou dans la carrière	49
2-3-3-L'implication dans le syndicat	50
2-3-4-L'implication dans le groupe	50
2-3-5- L'implication dans le travail (ou le poste occupé)	50
2-3-5-1-L'approche affective	51
2-3-5-2-L'approche cognitive	51
2-3-5-3-L'approche conative	51
2-4-L'implication organisationnelle	51
2-5-Faire impliquer son personnel, comment ?	52
2-5-1- Soutenir ses salariés	52
2-5-2-Créer des équipes de soutien	52
2-5-3-Renforcer le soutien d'appartenance	53
2-5-4-Organiser des réunions d'une manière fréquente	53
2-5-5-Elaborer un programme de formation	53
2-5-5-1-Définitions de la formation.....	53
2-5-5-2-L'importance de la formation	54
2-5-5-3- Objectifs de la formation	54
2-5-6-Offrir des primes de rendement	55
2-5-7-Implication et motivation, jamais l'une sans l'autre.	55
2-5-8-Implicuer son personnel c'est d'abord le satisfaire	56

2-5-9-Répondre aux exigences des salariés	56
2-6-Les variables organisationnelles en relation avec l'implication	59
2.6.1 Implication et satisfaction au travail	59
2-6-2-Implication et motivation	60
2.6.3 Implication et réciprocité	60
2.6.4 Implication et fidélisation	61
2.6.5 Implication et relations de travail	61
2-6-6-Implication et adhésion	61
2-7-Comment avoir une idée sur le degré d'implication du personnel ?	62
2-7-1-Les instruments de suivi et de mesure	62
2-7-1-1-Taux de turnover	62
2-7-1-2-Délais d'accomplissement de tâches	62
2-7-1-3-Absentéisme	63
SECTION 03 : le personnel et son implication dans une démarche qualité	64
3-1-Les principales actions pour impliquer le personnel dans un système de management de la qualité	64
Chapitre 03: L'implication du personnel d'Algérie poste Dans la mise en place d'un système De management de la qualité	68
SECTION 01 : Le système de management de la qualité en Algérie.....	69
1-1-Introduction	69
1-2-La normalisation en Algérie	70
1-3-La certification en Algérie	71
1-3-1-Qu'est-ce que la marque TEDJ	71
1-3-2-Le processus de certification	71
1-4-L'implication du personnel	73
SECTION 02 : Présentation de l'entreprise Algérie Poste (la direction générale)	73
2-1-Historique d'Algérie Poste	74
2-2-Structures d'Algérie Poste	75

2-3- Algérie Poste en chiffres	77
2-4-Prestations offertes par Algérie Poste	79
SECTION 03 : cadre méthodologique	80
3-1-La démarche de l'enquête	80
3-1-1-Le questionnaire	80
3-1-1-1-Définition du questionnaire	80
3-1-1-2- Types de questions	81
3-1-1-2-1- Les questions fermées	81
3-1-1-2-2- Les questions ouvertes	81
3-2-L'échantillonnage	82
3-3-profil des répondants	82
3-4-Résultats de l'enquête	86
3-5-Synthèses et recommandations	97
3-5-1-Synthèses et constats	97
3-5-2-Recommandations	98
Conclusion Générale	100
Bibliographie	103
Table des matières	112