

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE N 01 : Les quatre plans de l'opposition objectivisme/subjectivisme selon BURRELL et MORGAN (1988)

Opposition :	OBJECTIVISME	SUBJECTIVISME
Le plan ontologique se rapporte à la <i>substantifique moelle</i> , à l'essence même de chacune des approches.		
Au plan ontologique	Le réalisme : l'approche réaliste revient à considérer la réalité sociale comme une donnée objective, c'est à dire comme indépendante et préexistante à l'homme.	Le nominalisme : l'approche nominaliste revient à considérer la réalité sociale comme une construction humaine, à l'aide de concepts, de noms et d'étiquettes qui n'ont de sens qu'à la mesure de ceux que leur donne l'homme. Cette approche considère la réalité sociale comme le produit de la conscience individuelle.
Le plan épistémologique se rapporte à la nature de la connaissance dans le cadre de chacune des approches.		
Au plan épistémologique	Le positivisme : l'approche positiviste revient à considérer que les connaissances relatives au monde social relèvent d'un contenu objectif et transmissible, à l'égal de ce que sont les connaissances relatives aux sciences physiques par exemple. Remarque : Pour Auguste COMTE (1798- 1857), il n'y a pas de différence de nature entre l'histoire du progrès des connaissances dans les sciences de la nature et dans les sciences de l'homme, si ce n'est que ces dernières sont en retard.	L'anti-positivisme : cette approche considère que les connaissances relatives au monde social relèvent d'un contenu subjectif, fait d'éléments intangibles, plutôt fondés sur l'expérience personnelle que sur l'observation impartiale. Selon cette approche, l'existence de toute chose, en dehors de nous même, est douteuse et indémontrable. On ne peut rendre compte de la réalité organisationnelle que par une interrogation des acteurs, une mise à jour de leurs représentations. Remarque : cette approche refuse à l'observateur le statut de neutralité par rapport à son sujet d'observation. Il doit être conscient des limites de son observation qui, quelle que soit la qualité des outils, est toujours une observation engagée.
Au plan de la nature de l'homme dans son environnement	Le déterminisme : cette approche revient à considérer que l'environnement s'impose à l'homme, le second étant un produit du premier, toute modification du premier entraînant des modifications chez le second. Remarque : si les déterminants de cette influence sont connus, l'homme peut, non pas agir sur eux directement, mais, d'une certaine manière, en contrôler les effets.	Le volontarisme : l'approche volontariste revient à considérer que l'homme a un rôle central dans son environnement social et qu'il est capable de le modifier à son avantage.
Au plan méthodologique	La conception objective des sciences sociales considère que les méthodologies qui ont fait leur preuve dans les sciences de la nature peuvent s'appliquer aux données sociales et humaines. Il s'agit des méthodologies nomothétiques , basées sur l'établissement de récurrences, principalement à partir de l'utilisation de méthodes quantitatives.	La conception subjective des sciences sociales considère que les données sociales et humaines exigent un mode de recueil spécifique, permettant d'obtenir une information originale, de première main, émanant du sujet observé lui-même, et peu susceptible de généralisation universelle. On parle de méthodologies idiographiques , principalement tournées vers l'utilisation de méthodes qualitatives.

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 02 :

Comparaison entre le management de la qualité (QM) et la théorie du management (MT) en se basant sur les principes du prix qualité Balbridge sur la base des travaux de Dean and Bowen (1994), Anderson et al. (1994), Waldman (1994) and Hackman and Wageman (1995).

Quality management topic	Areas of agreement between QM and MT	Areas of disagreement between QM and MT
Leadership	Similarity of QM's top management leadership with the transformational leadership concept of MT (Dean and Bowen, 1994; Anderson et al., 1994; Waldman, 1994)	QM assigns less importance to leadership's role further down the hierarchy. QM seems to be portrayed as a substitute for leadership at lower organizational levels (Dean and Bowen, 1994). QM≠MT
Customer focus and satisfaction		QM ignores transactional type of leadership (Dean and Bowen, 1994). QM≠MT MT generally ignores the role of customers (Dean and Bowen, 1994). QM>MT The marketing literature treats quality in terms of a single attribute in a static environment: to QM, quality is based upon multiple attributes that evolve over time (Anderson et al., 1994). QM≠MT The economics literature associates higher quality to higher costs, while QM does not necessarily do so (Anderson et al., 1994). QM≠MT
Strategic quality planning		MT advocates that strategy formulation should include careful assessment of organizational strengths and weaknesses, not just customer expectations (Dean and Bowen, 1994). MT>QM QM portrays quality as the main source of competitive advantage. To MT, quality is a potentially important source of competitive advantage, but only one among many (Dean and Bowen, 1994). MT>QM QM deals extensively with business unit strategy (how to compete for a set of customers) but is generally silent on corporate strategy (how to decide which customers to compete for) (Dean and Bowen, 1994). MT>QM QM assumes that the processes of strategic formulation and implementation can be continuously improved. MT implicitly assumes that strategic processes are a product of relatively stable organizational conditions (e.g. size, structure), and

LISTE DES ANNEXES

		that firms will not be able to change them (Dean and Bowen, 1994). MT≠QM QM emphasizes strategy implementation (deployment); MT emphasizes strategic content. MT should devote more attention to strategy implementation (Dean and Bowen, 1994). QM>MT
Process management	QM's concept of learning is similar to the concept of first-order learning of the organizational theory (single-loop, top-down) (Anderson et al., 1994; Hackman and Wageman, 1995) QM's concept of continuous improvement is similar to the concept of incremental innovation and is consistent with the process innovation literature (Anderson et al., 1994).	MT theory should increase coverage of process and technical factors (both addressed by QM) which are currently undervalued when compared to social aspects (Dean and Bowen, 1994). MT>QM While MT proposes incremental innovation as suitable mature products and industries. QM advocates incremental innovation over a wider span of the product life cycle (Anderson et al., 1994). QM≠MT QM's concept of learning departs from the concepts of second-order learning of organizational learning theory (Anderson et al., 1994). MT>QM Supplier relationships: MT advocates that supplier relationships should be designed using a contingency approach, rather than assumed to be universally appropriate (Dean and Bowen, 1994). MT>QM Resource dependence theory and transaction cost theory prescribe competitive, as opposed to co-operative, relationships between organizations (Anderson et al., 1994). QM≠MT
Information and analysis		QM over relies on formal analysis of information, especially in ambiguous and political settings (Dean and Bowen, 1994). MT>QM QM points to the need to develop prescriptive theories of decision making and information processing in the realm of MT (Dean and Bowen, 1994). QM>MT
Human resource management	QM is similar in approach to MT's literature on employee involvement, use of teams, training needs analysis and evaluation, and career management (Dean and Bowen, 1994; Waldman, 1994). The QM assumption that people naturally care about their work is supported by theory Y perspective on human behavior (Anderson et al., 1994)	MT advocates that employee involvement and empowerment initiatives should be designed using a contingency approach, rather than assumed to be universally appropriate (Dean and Bowen, 1994). MT>QM QM and MT posit different relative contributions of person and system factors to performance. QM emphasizes system factors while MT traditionally emphasizes person factors. This situation is reflected in different HRM practices such as, selection-the HRM literature advocates the selection of employees with cultural norms and values akin to QM such as flexibility, the desire to learn and solve problems, and a team orientation; selection is generally not addressed by QM Performance appraisal and compensation –QM proponents have aversion to individual incentive

LISTE DES ANNEXES

		<p>programs and related practices such as individualized goal settings. The HRM literature proposes contingency approach according to which the emphasis on person versus system factors should depend on hierarchical level and autonomy (Dean and Bowen, 1994). MT>QM</p> <p>QM argues against competitive behavior and conflict. MT (social interdependency theory) supports internal co-operation, but also admits that internal competition among individuals can be positive (Anderson et al., 1994) QM≠MT</p> <p>The following QM aspects are inconsistent with motivational theories in the organizational literature, and according to this literature may impact negatively on worker motivation: restricted autonomy of workers in determining the means by which work is accomplished, with QM's emphasis on identifying the best work practices (those that bring work processes under the greatest possible control) and subsequent standardization and diffusion across the organization: an exaggerated focus on the process out of control, with seldom explicit setting of positive challenging goals; and no performance-related pay (Hackman and Wageman, 1995). QM≠MT</p>
--	--	---

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 03 : Deux paradigmes différents selon GRANT et alii (1994) : le management par la qualité totale (TQM) et le modèle économique de l'entreprise (MEE)

	Management par la qualité totale	Modèle économique de l'entreprise
Objectifs Organisa- -tionnels	<p>Servir les besoins de la clientèle en fournissant des biens/services de la meilleure qualité possible.</p> <p>Force motrice 1^{ier} but de l'entreprise : Satisfaction de la clientèle ↓ Résultante : Profitabilité à long terme</p> <p>Remarques :</p> <ul style="list-style-type: none"> · La qualité totale ne rejette pas l'idée qu'un des principaux buts de l'entreprise doit être de chercher à maximiser ses profits. · Même si les actionnaires sont relégués au deuxième rang, leurs intérêts à long terme sont tout de même considérés comme convergents avec les objectifs de qualité. 	<p>Maximiser le profit (c'est à dire la valeur en bourse).</p> <p>Remarques :</p> <ul style="list-style-type: none"> · Ce principe est soutenu de manière légale par le fait que les organes de direction doivent gérer les entreprises introduites en bourse dans le meilleur intérêt des actionnaires. · Le sens de la valeur en bourse s'est élargi pour englober l'analyse stratégique et opérationnelle : toutes les décisions en matière de gestion doivent être liées à la question de savoir si elles créent une valeur accrue.
Objectifs individuels	<p>Les individus sont motivés par des objectifs économiques, sociaux et psychologiques liés au bien-être personnel et à l'acceptation sociale.</p> <p>Postulats :</p> <ul style="list-style-type: none"> · Il y a convergence entre les intérêts à long terme des employés, des actionnaires et des clients. · Les individus sont motivés par des considérations plus élevées que le simple gain économique. (Exemple : l'un des besoins humains reconnus est le besoin de créer). 	<p>Les individus sont motivés seulement par des objectifs économiques : maximisation des revenus et minimisation de l'effort.</p> <p>Remarques :</p> <ul style="list-style-type: none"> · Le conflit est automatique, chaque individu cherchant à maximiser son bien-être économique : pour les propriétaires, c'est la maximisation de la richesse ; pour les employés, c'est la maximisation des revenus. · Le modèle traditionnel veut que le surplus perçu par l'entreprise appartienne aux propriétaires. Or, dans la mesure où l'on affirme que le capital humain constitue la ressource stratégique la plus importante de l'entreprise, la répartition du surplus devient un problème plus complexe qu'un simple conflit entre la main d'œuvre et le capital.
Orientation du temps	<p>Dynamique : innovation et amélioration continue.</p>	<p>Statique : maximisation de la valeur actuelle de la marge nette d'autofinancement (maximiser les revenus ; minimiser les coûts).</p>
	<p>La concurrence internationale accrue, les turbulences du marché et les changements technologiques ont rendu nécessaires l'obtention de coûts moins élevés, une attention accrue envers les clients, un sens de l'innovation et un temps de réponse plus rapide. Aussi bien la qualité totale que la restructuration organisationnelle sont des réponses à un environnement économique volatile. Ces deux solutions se distinguent aussi par la manière dont elles considèrent le temps.</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> · La qualité totale met l'accent sur les améliorations dynamiques de performance. Dans leur ouvrage « Dynamic manufacturing », HAYES et alii (1988) ont montré que le contraste entre la gestion perçue comme procédé 	<ul style="list-style-type: none"> · La restructuration organisationnelle met l'accent sur les gains d'efficacité statiques à travers les réductions de coût, l'<i>outsourcing</i> et le désinvestissement d'actifs sous performants.

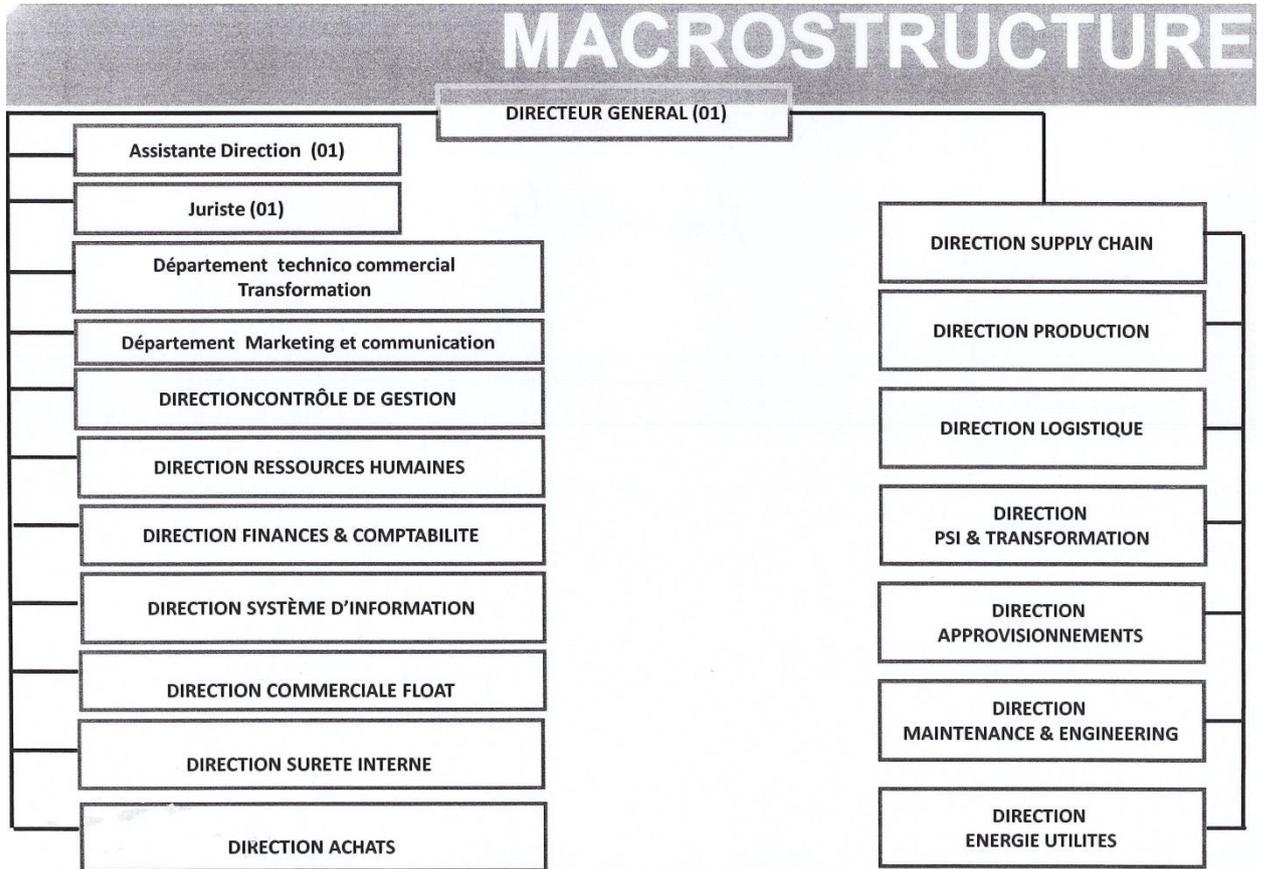
LISTE DES ANNEXES

	d'optimisation statique ou comme procédé de recherche d'amélioration continue constituait la différence essentielle entre les modes de gestion américain et japonais.	Or, les principes statiques sous-jacents au modèle économique n'arrivent pas à capter la dynamique des systèmes complexes, tel que l'environnement économique actuel.
Coordination et contrôle	<p>Les employés sont dignes de confiance et sont des experts dans leur travail ; ils sont capables de se coordonner de manière volontaire.</p> <p>Hypothèse et conséquences :</p> <ul style="list-style-type: none"> · Si l'on accepte que la qualité crée un objectif commun pour des individus en quête d'interaction sociale, alors la structure organisationnelle induite permettra aux employés de coordonner leurs activités en vue du bien commun sans entraves de la part de l'entreprise. <p>⇒ L'accent est mis sur la structure horizontale et la coordination des activités.</p>	<p>Les cadres ont l'expertise nécessaire pour coordonner et diriger les subordonnés. Il est nécessaire de surveiller les subordonnés et de les motiver pour atteindre les objectifs.</p> <p>Remarques :</p> <ul style="list-style-type: none"> · Tout le problème de la direction centrale consiste donc à mettre en place des motivations et des sanctions qui fassent coïncider le comportement des employés avec les objectifs de l'entreprise : <p>2 solutions ⇒</p> <ul style="list-style-type: none"> - Créer une hiérarchie où, à chaque niveau, les cadres surveillent la performance de leurs subordonnés et appliquent des récompenses et des sanctions. - Introduire les forces du marché au sein de l'entreprise : les centres de profit et les contrats internes alignent alors les objectifs individuels et organisationnels en déployant l'objectif de maximisation de profit. <p>⇒ L'accent est mis sur la structure verticale.</p>
Rôle de l'information	Un flux d'information ouvert et en temps réel est essentiel à la coordination horizontale et à la recherche d'une amélioration continue.	Le système d'information est calqué sur la structure hiérarchique : ses fonctions clés consistent à soutenir les décisions de la direction et la surveillance des subordonnés.
Conception du travail	Optimisation basée sur le système, avec l'accent sur la performance dynamique.	Maximisation de la productivité par la spécialisation basée sur l'avantage concurrentiel.
Limites de l'entreprise	<p>La focalisation de la qualité totale sur les besoins de la clientèle brouille les frontières entre les firmes.</p> <ul style="list-style-type: none"> · Aussi bien les fournisseurs que les distributeurs font partie du système de production, et les contrats conventionnels constituent une base inadéquate pour régir leurs relations. La qualité totale exige une interaction continue qui comprend le partage de l'information et la collaboration. · De même, au sein des entreprises, la coordination ne consiste pas simplement en règlements et en décisions émanant de la direction : c'est aussi un procédé interactif qui implique la direction, les relations de marché et la collaboration volontaire. Un tel brouillage des frontières souligne la nécessité de reconsidérer la nature de l'entreprise et la théorie de l'organisation. 	<p>Distinction claire entre les marchés et les entreprises ; les limites de l'entreprise sont déterminées par les coûts de transaction.</p> <ul style="list-style-type: none"> · Selon le modèle économique, la distinction entre les entreprises et les marchés est centrale dans l'analyse de l'économie capitaliste. Le mécanisme des prix (la <i>main invisible</i>) régit les transactions externes, tandis que les procédés administratifs (la <i>main visible</i>) ordonnent les transactions internes. · La distinction entre les entreprises et les marchés est déterminée par les coûts relatifs : lorsque les coûts administratifs de la hiérarchie sont moins élevés que les coûts transactionnels des échanges, les transactions sont internalisées au sein des entreprises (et vice-versa).

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 04 :

MACROSTRUCTURE MFG



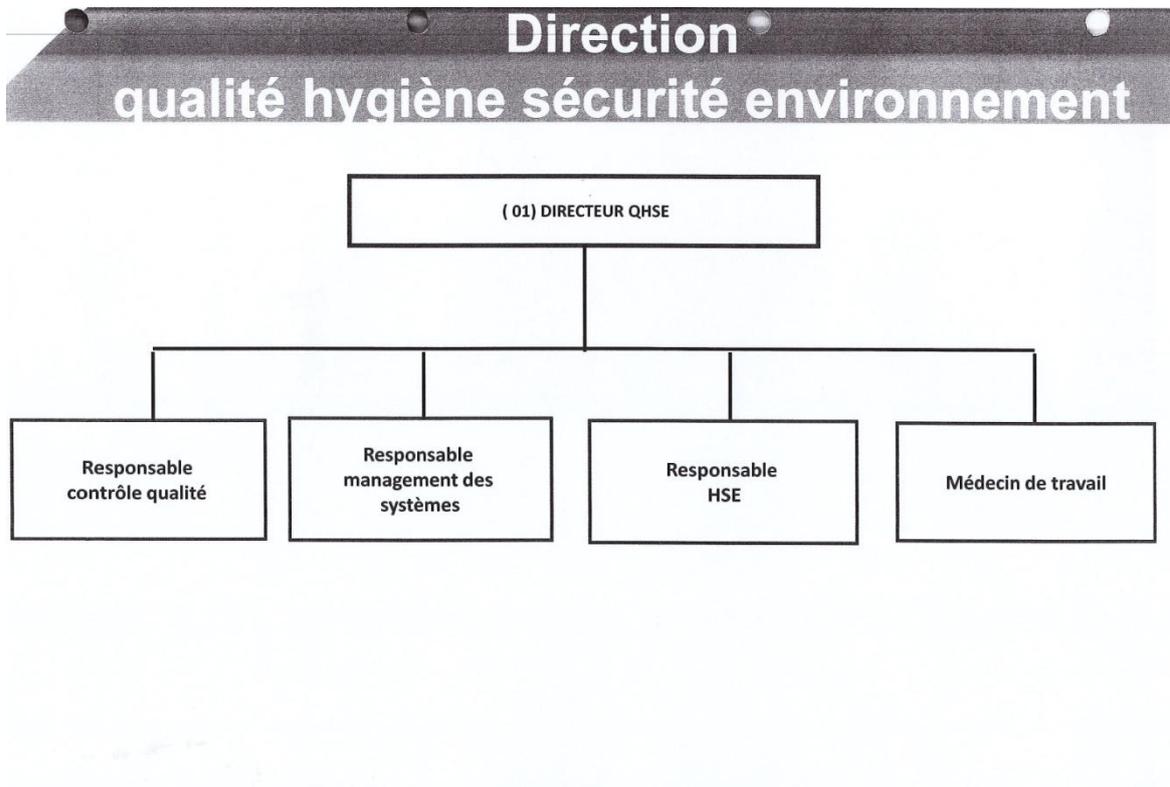
ANNEXE 05 :

MISSIONS DE LA DIRECTION GÉNÉRALE DE MFG

MISSIONS DE LA DIRECTION GENERALE

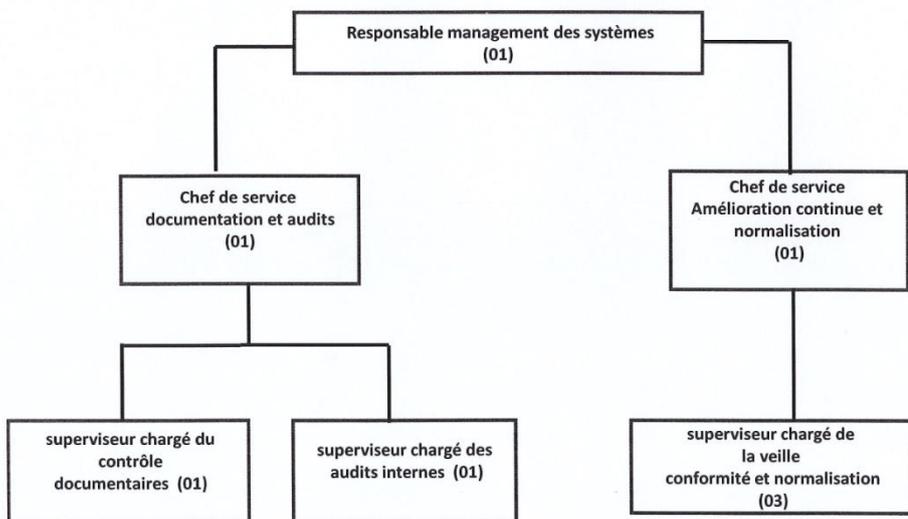
- 📌 Concevoir la stratégie générale et la vision de l'entreprise
- 📌 Énumération des valeurs de l'entreprise
- 📌 Fixer les objectifs de l'entreprise
- 📌 Appréciation des budgets prévisionnels
- 📌 Elaborer et mettre en œuvre les politiques et les plans d'action de l'entreprise
- 📌 Assurer la coordination entre les différentes structures de l'entreprise
- 📌 S'assurer de l'utilisation optimale des moyens de l'entreprise

ANNEXE 06 :
DIRECTION QHSE



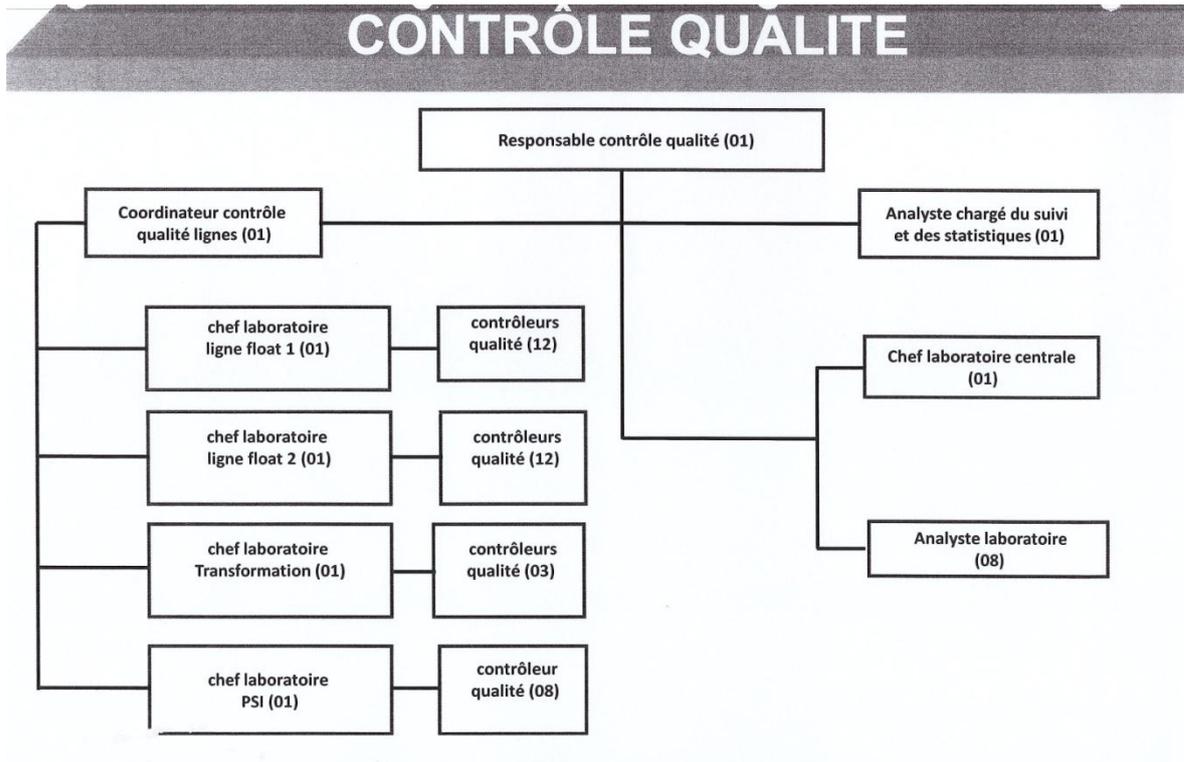
ANNEXE 07 :
DÉPARTEMENT MANAGEMENT DES SYSTÈMES

**DEPARTEMENT
MANAGEMENT DES SYSTEMES**



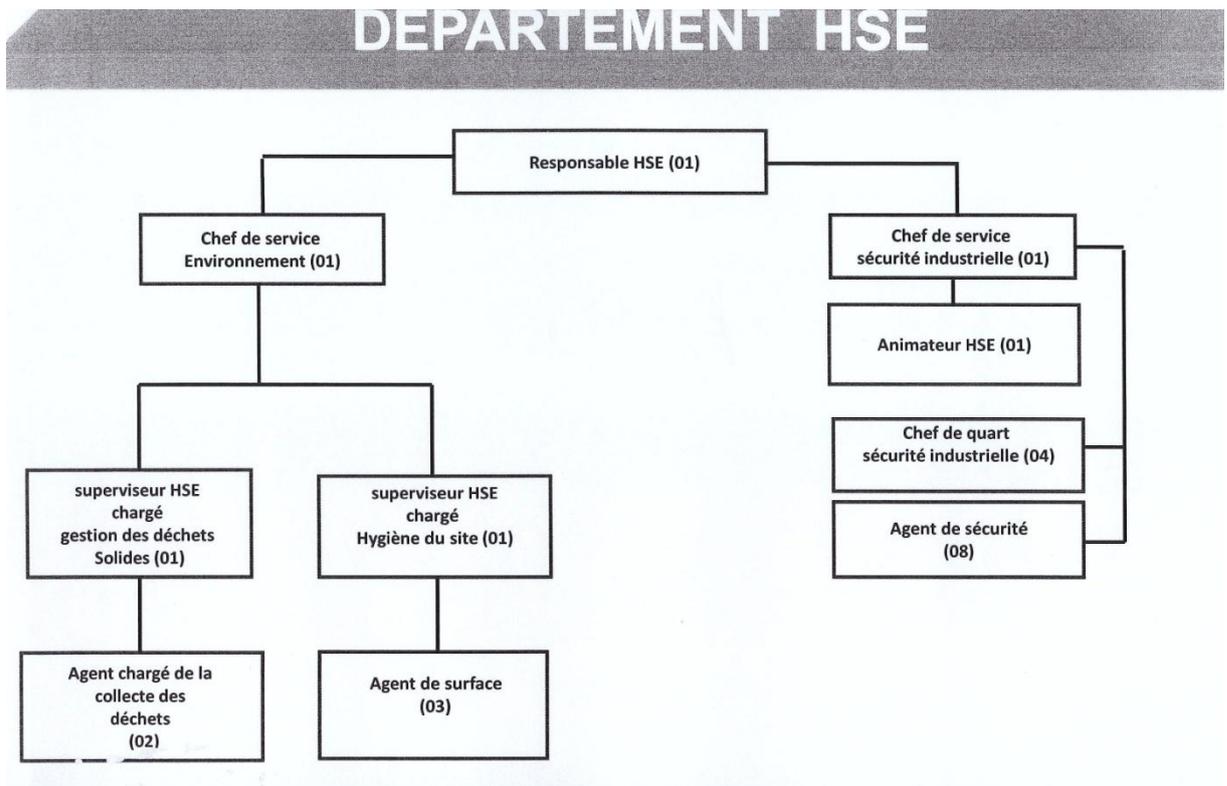
LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 08 : CONTROLE QUALITÉ



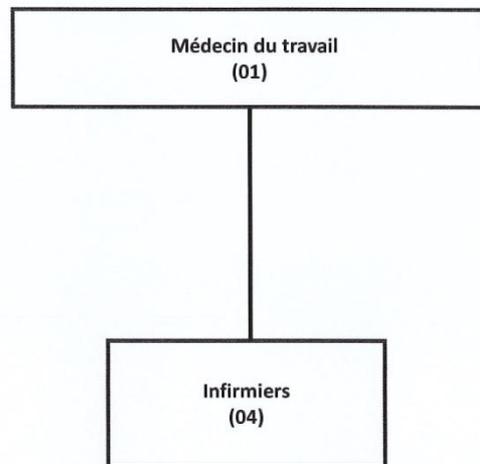
LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 09 : DÉPARTEMENT HSE

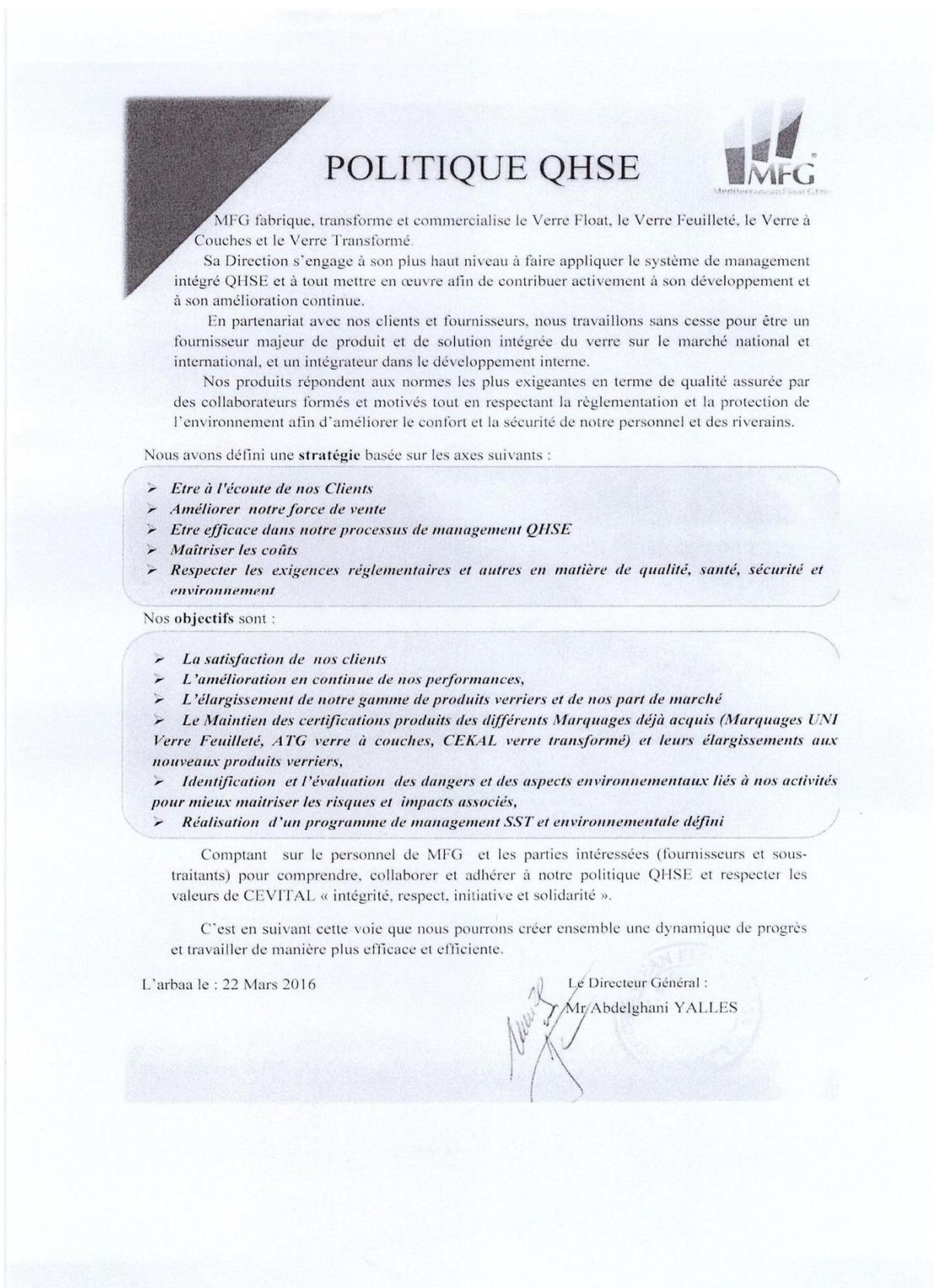


ANNEXE 10 :
CENTRE DE MEDECINE DU TRAVAIL

CENTRE MEDECINE DU TRAVAIL

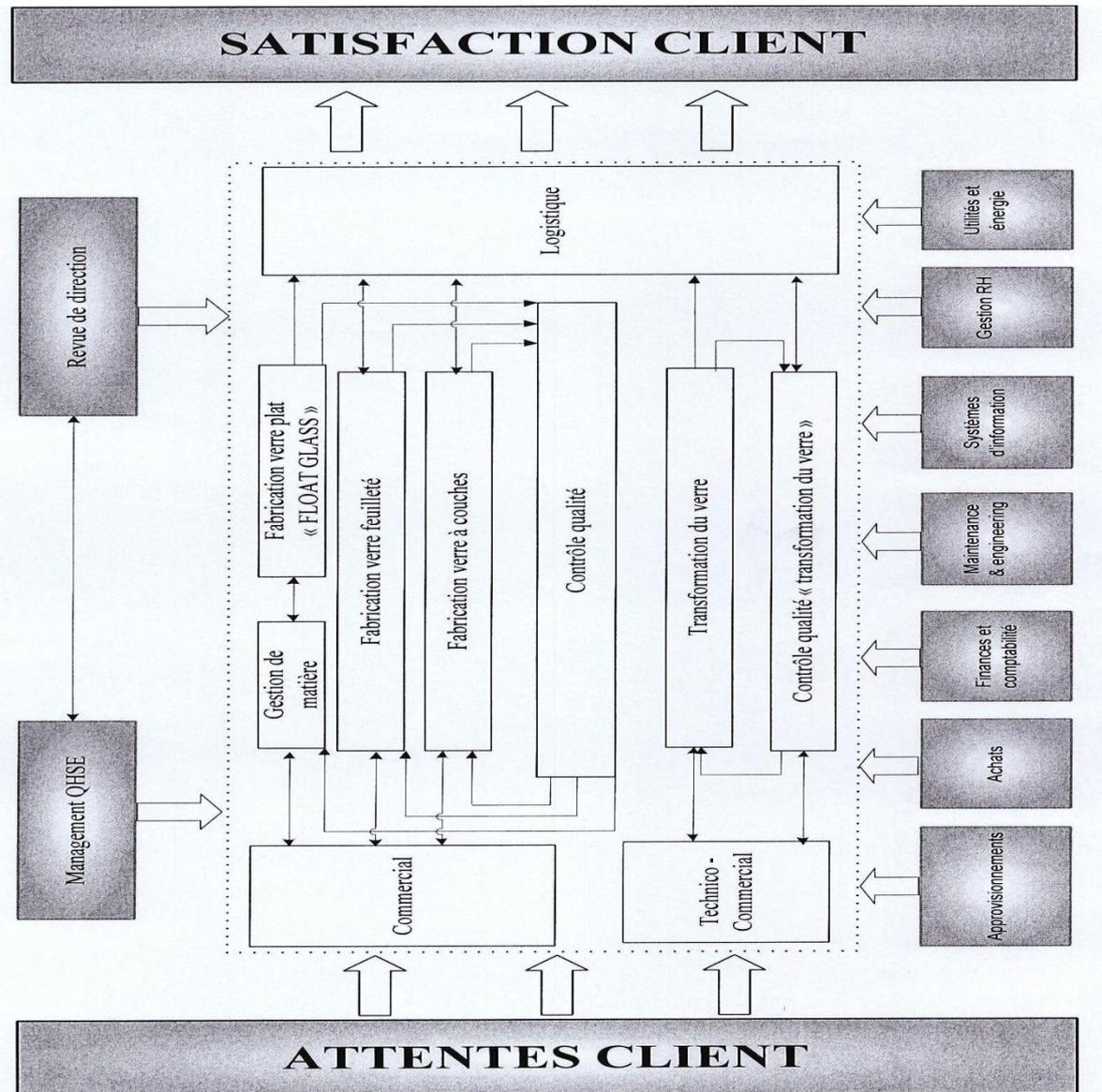


ANNEXE 11 : POLITIQUE QHSE DE MFG



LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 12 : SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ (SMQ)



ANNEXE 15 :

Certificat OHSAS 18001



ANNEXE 16 :

Marquage UNI

 CSI CERTIFICAZIONE E TESTING	Mod. M01-3		
CSI SpA Sede Legale 20030 Senago - MI - I Cascina Traversagna 21 Direzione, Uffici e Laboratori 20021 Bollate - MI - I Viale Lombardia 20 Tel. +39 02 383301 Fax +39 02 3503940 www.csi-spa.com			
	Certificato n°: VS009 Certificate n.:		
<small> SQA N° 8324 SGA N° 6320 PRD N° 0326 SP N° 0486 LAB N° 0056 Membro degli accordi di Mutuo Riconoscimento EA, IAF e ILAC Signatory of EA, IAF and ILAC Mutual Recognition Agreements </small>	CERTIFICAZIONE DI PRODOTTI INDUSTRIALI <i>Industrial Product Certification</i> Concessione del diritto d'uso del marchio <i>Licence for the use of the mark</i>		
			
In conformità alla norma: <i>In compliance with the standard:</i>	UNI EN ISO 12543-1; 3; 4; 5; 6:2000		
Produttore/Manufacturer:	Mediterranean Float Glass MFG Spa 29 Route de Meftah Larbaa W. Blida 09300 - ALGERIE		
Prodotto/Product:	Vetri Stratificati/Laminated Glass		
Modello/Model:	vedere allegato/see enclosure		
Il presente certificato è soggetto al rispetto del regolamento di CSICERT per la certificazione dei prodotti, processi e servizi ed al rispetto delle regole particolari doc. CSICERT 008/01. Il presente certificato è valido solo se accompagnato dal relativo allegato.			
<i>This certificate is subject to the compliance with CSICERT regulation for the products/processes and services certification and to the compliance with CSICERT 008/01.</i> <i>This certificate is valid only with the relevant enclosure.</i>			
02/09/2011 Rilascio <i>Issued</i>	01/09/2015 Rinnovo <i>Renewal</i>	----- Aggiornamento <i>Update</i>	01/09/2017 Scadenza <i>Expiry</i>
	 Ing. R. Gatti Amm. Delegato/Managing Director		1 di 2 Pagina/page

ANNEXE 17 :

GUIDE D'ENTRETIEN (GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF)

Q1. Classez les buts suivants selon l'ordre des priorités à satisfaire en débutant par celui dont l'ordre de priorité est le plus élevé ?

- La satisfaction des clients.....
- La maximisation des bénéfices.....
- La satisfaction des salariés.....
- La satisfaction des actionnaires.....

Q2. Classez les facteurs suivants (la rémunération, la reconnaissance des supérieurs, la sécurité de l'emploi, l'épanouissement au travail) selon leurs effets sur la motivation, du plus motivant au moins motivant ?

- la rémunération
- la reconnaissance par ses supérieurs hiérarchiques
- le sentiment de sécurité de l'emploi
- l'épanouissement au travail

Q3. Afin d'assurer le contrôle et la coordination du travail dans et entre les services de l'entreprise, le mode de management le plus approprié devra se baser sur (l'autorité ou la délégation) ?

- L'autorité des responsables de service qui dirigent et contrôlent leurs subordonnés
- Les salariés qui sont dignes de confiance et sont des experts dans leur travail

Q4. Quelle serait selon vous la démarche qui garantirait la mise en œuvre effective des principes de la qualité dans l'entreprise ?

- Une démarche centrée sur la résolution des problèmes
- Une démarche centrée sur l'implication de la direction
- Une démarche centrée sur l'homme
- Une démarche centrée sur les processus

LISTE DES ANNEXES

Q5. Dans la liste suivante des mots, selon vous quels sont ceux qui correspondent le mieux à l'idée que vous vous faites de la qualité dans votre entreprise ?

- Normes Participation Rigueur Procédures Contrôles
- Satisfaction Discussions Evaluations Amélioration Groupes de travail

Q6. Pour chacune des motivations listées ci-dessous, indiquez son importance dans la décision de certifier l'entreprise ?

- L'amélioration des résultats financiers
- L'amélioration de l'organisation interne
- L'amélioration de la qualité des produits fabriqués

Q7. Même question que la précédente pour les facteurs ci-dessous, en débutant par celui qui a été le plus déterminant dans la décision certifier votre entité :

- L'alignement aux concurrents
- La confiance aux clients
- Les orientations du groupe

ANNEXE 18 :

**QUESTIONNAIRE DE L'ETUDE EXPLORATOIRE DESTINÉ AUX
EMPLOYÉS DE MFG**

Présentation

Ce questionnaire entre dans le cadre d'un travail de **recherche scientifique** sur les apports des ressources humaines aux différentes démarches qualité mise en œuvre dans l'organisation.

Nous souhaitons insister sur le fait que nous garantissons aux répondants leur **anonymat** ainsi que la **confidentialité** des réponses apportées, vis à vis de tout tiers, qu'il soit interne ou externe à leur société.

L'exploitation des résultats sera exclusivement à but scientifique ; ainsi, pour des raisons d'ordre méthodologique, nous vous demandons de bien vouloir répondre à toutes les questions même si certaines questions peuvent vous paraître redondantes.

Merci de votre collaboration.

Fiche sémantique :

Q1. Vous êtes : Cadre supérieur Cadre intermédiaire Maitrise Opérationnel (employé)

Q2. Sexe : Femme Homme

Q3. Diplômes : inférieur bac TS Licence Ingénieur Master Doctorat

Q4. Ancienneté dans l'entreprise :

Moins de 2 ans 2 à 5 ans 6 à 9 ans 10 ans

Q5. Expérience professionnelle :

Moins de 2 ans 2 à 5 ans 6 à 10 ans Plus 10 ans

Q6. Type de contrat : CDI CDD

Q7. Age : moins de 30 ans De 30 à 40 ans De 41 à 50 ans Plus de 50 ans

Q8. Vos contacts avec les clients sont-ils ?

- Directs et continus Directs et intermittents
 Indirects et continus Aucun contact

LISTE DES ANNEXES

Exprimez vos propres perceptions des situations ci-dessous en précisant à chaque fois quels sont vos différents degrés d'approbation à l'égard de chacune des propositions suggérées :

1	2	3	4	5
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord

		1	2	3	4	5
EA1	Je serai très heureux de finir ma carrière dans cette entreprise					
EA2	J'aime discuter de cette entreprise avec des personnes extérieures					
EA3	Je ressens les problèmes de cette entreprise comme les miens					
EA4	Je pense que je pourrai facilement m'attacher à d'autres entreprises comme à celle-ci					
EA5	Je ne me sens pas membre à part entière de cette entreprise					
EA6	Je ne me sens pas attaché affectivement à cette entreprise					
EA7	Cette entreprise a une grande signification personnelle pour moi					
EC1	Je ne suis pas inquiet de ce qui pourrait se passer si je quittais mon travail sans en avoir un autre en perspective					
EC2	Ce serait très difficile pour moi de quitter actuellement mon entreprise, même si je le voulais					
EC3	Trop de choses dans ma vie seraient perturbées si je décidais de quitter à l'heure actuelle mon entreprise					
EC4	Rester dans cette entreprise est autant une nécessité qu'un désir					
EC5	Je sens que je n'ai pas assez d'opportunités pour me permettre de quitter cette entreprise					
EC6	Une des raisons majeures pour lesquelles je continue à travailler dans cette entreprise est que mon départ demande un sacrifice personnel considérable. Une autre société ne pourrait m'offrir tous les avantages que j'ai ici.					
EN1	Je ne ressens aucune obligation de rester dans mon entreprise actuelle					
EN2	Même si c'est à mon avantage, je ne me sentirai pas le droit de quitter mon entreprise maintenant					
EN3	J'éprouverai de la culpabilité si je quitte mon entreprise maintenant					
EN4	L'entreprise dans laquelle je suis actuellement mérite ma fidélité					
EN5	Je ne quitterai pas mon entreprise pour le moment car j'éprouve un sentiment d'obligation envers les gens qui en font partie					
EN6	Je dois beaucoup à mon entreprise					

LISTE DES ANNEXES

		1	2	3	4	5
EP1	Je me sens tout à fait capable de réaliser les résultats attendus de mon travail					
EP2	Je suis sûr de mes compétences pour réaliser de bons résultats au travail					
EP3	Je suis tout à fait capable de réaliser ce que l'on attend de moi dans mon travail					
EP4	Je suis confiant dans mes capacités à bien réaliser mon travail					
EP5	J'ai toutes les capacités nécessaires pour atteindre un bon niveau de performance dans mon travail					
EP6	J'ai la responsabilité de décider comment le travail doit être fait					
EP7	Je peux décider moi-même de la façon d'organiser mon travail					
EP8	Ce travail me donne de bonnes possibilités d'indépendance et de liberté d'action pour m'organiser					
EP9	Je suis assez libre et indépendant dans la réalisation de mon travail					
EP10	Je peux prendre des décisions concernant mon travail de façon autonome					
EP11	J'ai beaucoup d'influence dans mon service					
EP12	Je peux influencer les décisions au sein de mon service					
EP13	Mes supérieurs tiennent compte de mon point de vue en ce qui concerne le service					
EP14	Je peux influencer l'organisation de mon service					
EP15	Je peux influencer l'appréciation et la considération de mes supérieurs à mon égard					
EP16	Le travail que je fais a beaucoup de sens pour moi					
EP17	Ce que je réalise dans mon travail est très important pour moi					
EP18	Je donne beaucoup de sens au travail que je fais					
EP19	Mes activités de travail ont beaucoup d'importance à mes yeux					
EP20	Le travail que je fais est très important pour moi					

Dans le cadre de votre travail, vous pouvez être confronté à des situations variées pouvant avoir un caractère d'urgence, de risque, voire de danger. Comment réagissez-vous ?

		1	2	3	4	5
PA1	Je parviens à orienter toute mon attention sur la situation pour agir rapidement					
PA2	J'analyse très vite les solutions possibles et leurs implications pour choisir la plus appropriée d'entre elles					
PA3	Je décide vite des actions à entreprendre pour résoudre le problème					

LISTE DES ANNEXES

Pensez aux situations les plus exigeantes et les plus stressantes dans votre travail pour expliquer comment vous agissez ?

		1	2	3	4	5
PA4	Je conserve mon calme dans les situations où j'ai à prendre rapidement de nombreuses décisions					
PA5	Je cherche des solutions en discutant calmement avec mes collègues					
PA6	Mes collègues recherchent souvent auprès de moi des conseils dans les circonstances difficiles car je conserve mon calme					

Des situations de travail nouvelles ou mal définies peuvent se produire plus ou moins fréquemment dans votre travail. Comment réagissez-vous ?

		1	2	3	4	5
PA7	Je n'hésite pas à aller contre certaines idées bien établies pour proposer une solution novatrice					
PA8	J'intègre des informations très variées pour trouver une solution innovante					
PA9	Je développe de nouveaux outils et méthodes pour résoudre ces problèmes inédits					
PA10	Dans mon service, on compte sur moi pour proposer des solutions nouvelles					

Face aux innovations qui interviennent dans votre travail/métier (nouvelles procédures, méthodes, pratiques, technologies, organisation du travail, nouveaux outils), que faites-vous ?

		1	2	3	4	5
PA11	Je suis à l'affût des dernières innovations dans mon domaine professionnel pour améliorer ma manière de travailler					
PA12	Je me forme régulièrement, dans ou en dehors de l'entreprise, pour maintenir mes compétences à jour					
PA13	Je me prépare au changement en participant à tout projet ou mission qui le permet					
PA14	Je recherche toutes les opportunités qui me permettent de développer mes performances (formation, groupes de travail, échanges avec les collègues, etc.)					

Dans vos rapports professionnels, quels comportements adoptez-vous ?

		1	2	3	4	5
PA15	Développer de bonnes relations avec tous mes interlocuteurs est un élément important de mon efficacité					
PA16	Je cherche à comprendre les points de vue de mes interlocuteurs pour pouvoir mieux échanger avec eux					

LISTE DES ANNEXES

Cochez la case qui correspond à votre degré d'approbation

1	2	3	4	5
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord

		1	2	3	4	5
CR1	Certaines personnes me font parfois des réflexions désagréables au travail					
CR2	Parfois, je suis frustré(e) de ne pas pouvoir répondre à ces réflexions					
CR3	J'ai quelque fois l'impression d'être pris pour cause pour rien					
CR4	Je trouve que c'est trop souvent le conflit entre les gens au travail					
CR5	Les horaires que je fais sont gênants d'un point de vue mode de vie					
CR6	Globalement, je trouve que mes horaires de travail sont trop importants					
CR7	Mon emploi du temps m'empêche de faire autre chose à côté					
CR8	La charge de travail que j'ai est souvent trop importante par rapport aux délais					
CR9	Globalement, mon travail est plutôt sous-qualifié par rapport à ma formation					
CR10	J'aimerais bien pouvoir utiliser plus mes compétences dans mon travail					
CR11	J'aurai malheureusement assez vite fait le tour de mon poste actuel					
CR12	Je n'accroche pas complètement avec la culture de cette entreprise					
CR13	Cette entreprise a parfois un mode de fonctionnement qui m'énerve					
CR14	Dans cette entreprise, il faut parfois se comporter d'une façon qui ne me convient pas					
CR15	L'entreprise n'est pas très attentive aux préoccupations de ses salariés					
CR16	On ne me donne pas assez d'informations pour bien faire mon travail					
CR17	Il me manque parfois des informations pour bien faire mon travail					
CR18	Les gens dont j'ai besoin au travail ne sont pas assez accessibles					
CR19	Globalement mon statut n'est pas assez reconnu dans l'entreprise					
CR20	Je trouve que je n'ai pas assez de reconnaissance de la part de ma hiérarchie					
CR21	La valeur de mon travail n'est pas assez reconnue					

LISTE DES ANNEXES

Mettez dans un cercle le chiffre qui correspond à votre degré d'approbation

1	2	3	4	5
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord

❖ **Dans votre entreprise, les efforts de la direction pour motiver les employés sont :**

PDQPE 1	Purement économiques	1 2 3 4 5
PDQPE 2	Economique, Sociaux et psychologique liés au bien être personnel	1 2 3 4 5

❖ **Selon vous, la logique qui domine l'orientation de votre entreprise dans le temps est :**

PDQPE 3	La maximisation des revenus et la minimisation des coûts	1 2 3 4 5
PDQPE 4	L'innovation et l'amélioration continue.....	1 2 3 4 5

❖ **Dans votre entreprise, la coordination et le contrôle sont assurés par :**

PDQPE 5	Les employés dignes de confiance et experts dans leur travail.....	1 2 3 4 5
PDQPE 6	Les employés capables de se coordonner de manière volontaire....	1 2 3 4 5
PDQPE 7	Les cadres qui ont l'expertise nécessaire pour coordonner et diriger les subordonnés.....	1 2 3 4 5
PDQPE 8	La surveillance des subordonnés et leur motivation pour atteindre les objectifs.....	1 2 3 4 5

❖ **Concernant l'information dans votre entreprise :**

PDQPE 9	L'information est disponible pour l'ensemble des employés en temps réel.....	1 2 3 4 5
PDQPE 10	L'accès à l'information dépend de la structure hiérarchique.....	1 2 3 4 5
PDQPE 11	L'information est exclusivement descendante.....	1 2 3 4 5
PDQPE 12	Le feed-back est régulier et continue.....	1 2 3 4 5

ANNEXE 19 :

QUESTIONNAIRE FINAL DESTINÉ EMPLOYÉS DE MFG

Présentation

Ce questionnaire entre dans le cadre d'un travail de **recherche scientifique** sur les apports des ressources humaines aux différentes démarches qualité mise en œuvre dans l'organisation.

Nous souhaitons insister sur le fait que nous garantissons aux répondants leur **anonymat** ainsi que la **confidentialité** des réponses apportées, vis à vis de tout tiers, qu'il soit interne ou externe à leur société.

L'exploitation des résultats sera exclusivement à but scientifique ; ainsi, pour des raisons d'ordre méthodologique, nous vous demandons de bien vouloir répondre à toutes les questions même si certaines questions peuvent vous paraître redondantes.

Merci de votre collaboration.

Fiche sémantique :

Q1. Vous êtes : Cadre supérieur Cadre intermédiaire Maitrise Opérationnel (employé)

Q2. Sexe : Femme Homme

Q3. Diplômes : inférieur bac TS Licence Ingénieur Master Doctorat

Q4. Ancienneté dans l'entreprise :

Moins de 2 ans 2 à 5 ans 6 à 9 ans 10 ans

Q5. Expérience professionnelle :

Moins de 2 ans 2 à 5 ans 6 à 10 ans Plus 10 ans

Q6. Type de contrat : CDI CDD

Q7. Age : moins de 30 ans De 30 à 40 ans De 41 à 50 ans Plus de 50 ans

Q8. Vos contacts avec les clients sont-ils ?

Directs et continus Directs et intermittents
 Indirects et continus Aucun contact

LISTE DES ANNEXES

1	2	3	4	5
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord

Exprimez vos propres perceptions des situations ci-dessous en précisant à chaque fois quels sont vos différents degrés d'approbation à l'égard de chacune des propositions suggérées :

		1	2	3	4	5
EA1	Je serai très heureux de finir ma carrière dans cette entreprise					
EA2	J'aime discuter de cette entreprise avec des personnes extérieures					
EA5	Je ne me sens pas membre à part entière de cette entreprise					
EA6	Je ne me sens pas attaché affectivement à cette entreprise					
EC4	Rester dans cette entreprise est autant une nécessité qu'un désir					
EC5	Je sens que je n'ai pas assez d'opportunités pour me permettre de quitter cette entreprise					
EN3	J'éprouverai de la culpabilité si je quitte mon entreprise maintenant					
EN5	Je ne quitterai pas mon entreprise pour le moment car j'éprouve un sentiment d'obligation envers les gens qui en font partie					
EN6	Je dois beaucoup à mon entreprise					

		1	2	3	4	5
EP1	Je me sens tout à fait capable de réaliser les résultats attendus de mon travail					
EP3	Je suis tout à fait capable de réaliser ce que l'on attend de moi dans mon travail					
EP4	Je suis confiant dans mes capacités à bien réaliser mon travail					
EP6	J'ai la responsabilité de décider comment le travail doit être fait					
EP7	Je peux décider moi-même de la façon d'organiser mon travail					
EP8	Ce travail me donne de bonnes possibilités d'indépendance et de liberté d'action pour m'organiser					
EP9	Je suis assez libre et indépendant dans la réalisation de mon travail					
EP10	Je peux prendre des décisions concernant mon travail de façon autonome					
EP11	J'ai beaucoup d'influence dans mon service					
EP12	Je peux influencer les décisions au sein de mon service					
EP13	Mes supérieurs tiennent compte de mon point de vue en ce qui concerne le service					
EP14	Je peux influencer l'organisation de mon service					
EP16	Le travail que je fais a beaucoup de sens pour moi					

LISTE DES ANNEXES

EP17	Ce que je réalise dans mon travail est très important pour moi					
EP18	Je donne beaucoup de sens au travail que je fais					
EP19	Mes activités de travail ont beaucoup d'importance à mes yeux					
EP20	Le travail que je fais est très important pour moi					

Dans le cadre de votre travail, vous pouvez être confronté à des situations variées pouvant avoir un caractère d'urgence, de risque, voire de danger. Comment réagissez-vous ?

		1	2	3	4	5
PA1	Je parviens à orienter toute mon attention sur la situation pour agir rapidement					
PA2	J'analyse très vite les solutions possibles et leurs implications pour choisir la plus appropriée d'entre elles					
PA3	Je décide vite des actions à entreprendre pour résoudre le problème					

Pensez aux situations les plus exigeantes et les plus stressantes dans votre travail pour expliquer comment vous agissez ?

		1	2	3	4	5
PA4	Je conserve mon calme dans les situations où j'ai à prendre rapidement de nombreuses décisions					
PA5	Je cherche des solutions en discutant calmement avec mes collègues					

Des situations de travail nouvelles ou mal définies peuvent se produire plus ou moins fréquemment dans votre travail. Comment réagissez-vous ?

		1	2	3	4	5
PA7	Je n'hésite pas à aller contre certaines idées bien établies pour proposer une solution novatrice					
PA8	J'intègre des informations très variées pour trouver une solution innovante					

Face aux innovations qui interviennent dans votre travail/métier (nouvelles procédures, méthodes, pratiques, technologies, organisation du travail, nouveaux outils), que faites-vous ?

		1	2	3	4	5
PA11	Je suis à l'affût des dernières innovations dans mon domaine professionnel pour améliorer ma manière de travailler					
PA12	Je me forme régulièrement, dans ou en dehors de l'entreprise, pour maintenir mes compétences à jour					

LISTE DES ANNEXES

PA13	Je me prépare au changement en participant à tout projet ou mission qui le permet					
PA14	Je recherche toutes les opportunités qui me permettent de développer mes performances (formation, groupes de travail, échanges avec les collègues, etc.)					

Cochez la case qui correspond à votre degré d'approbation

		1	2	3	4	5				
		Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord				
						1	2	3	4	5
CR1	Certaines personnes me font parfois des réflexions désagréables au travail									
CR2	Parfois, je suis frustré(e) de ne pas pouvoir répondre à ces réflexions									
CR3	J'ai quelque fois l'impression d'être pris pour cause pour rien									
CR12	Je n'accroche pas complètement avec la culture de cette entreprise									
CR13	Cette entreprise a parfois un mode de fonctionnement qui m'énervé									
CR14	Dans cette entreprise, il faut parfois se comporter d'une façon qui ne me convient pas									
CR16	On ne me donne pas assez d'informations pour bien faire mon travail									
CR17	Il me manque parfois des informations pour bien faire mon travail									
CR19	Globalement mon statut n'est pas assez reconnu dans l'entreprise									
CR20	Je trouve que je n'ai pas assez de reconnaissance de la part de ma hiérarchie									
CR21	La valeur de mon travail n'est pas assez reconnue									

LISTE DES ANNEXES

Mettez dans un cercle le chiffre qui correspond à votre degré d'approbation

1	2	3	4	5
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord

❖ **Dans votre entreprise, les efforts de la direction pour motiver les employés sont :**

PDQPE 1	Purement économiques	1 2 3 4 5
PDQPE 2	Economique, Sociaux et psychologique liés au bien être personnel....	1 2 3 4 5

❖ **Selon vous, la logique qui domine l'orientation de votre entreprise dans le temps est :**

PDQPE 4	L'innovation et l'amélioration continue.....	1 2 3 4 5
----------------	--	-----------

❖ **Dans votre entreprise, la coordination et le contrôle sont assurés par :**

PDQPE 5	Les employés dignes de confiance et experts dans leur travail.....	1 2 3 4 5
----------------	--	-----------

❖ **Concernant l'information dans votre entreprise :**

PDQPE 9	L'information est disponible pour l'ensemble des employés en temps réel.....	1 2 3 4 5
PDQPE 10	L'accès à l'information dépend de la structure hiérarchique.....	1 2 3 4 5
PDQPE 11	L'information est exclusivement descendante.....	1 2 3 4 5
PDQPE 12	Le feed-back est régulier et continue.....	1 2 3 4 5

Pour cette partie, cochez la case qui correspond le plus à vos perceptions.

❖ **Q9. Classez de 1 à 4 ces objectifs selon leur ordre de priorité pour votre hiérarchie ?**

Q9-1	La satisfaction de ses clients	
Q9-2	La satisfaction de ses salariés	
Q9-3	La maximisation de ses bénéfices	
Q9-4	La satisfaction de ses actionnaires	

❖ **Q10. Votre relation avec votre hiérarchie est plutôt :**

- Collaborative
 Fonctionnelle
 Conflictuelle

LISTE DES ANNEXES

❖ **Q11. Comment percevez-vous l'engagement de votre direction dans la démarche qualité et la satisfaction des clients ?**

- Très fort et Continu Fort mais intermittent Faible

❖ **Q12. Est-ce que vous avez déjà participé à la rédaction des procédures de travail ?**

- Souvent Rarement Jamais

❖ **Q13. Est-ce-que vous avez déjà renseigné une fiche d'amélioration ?**

- Une fois Plusieurs fois Jamais Je ne connais pas cette fiche

❖ **Q14. Comment percevez-vous le contrôle de la qualité au sein de l'entreprise ?**

- Une contrainte Un moyen de s'améliorer Une nécessité

❖ **Q15. Vous considérez les procédures du système de management de la qualité comme :**

- Une contrainte Un guide d'orientation Une capitalisation du savoir faire

❖ **Q16. Comment percevez-vous l'initiative du « meilleur employé du mois » ?**

- Une source de motivation Une marque de reconnaissance
 Un moyen d'impliquer plus les employés Sans intérêt

❖ **Q17. Qu'est-ce-qui rend cette initiative du « meilleur employé du mois » intéressante ?**

- La compétition Le jeu Le challenge Les primes
 La reconnaissance des autres

❖ **Q18. Qu'est-ce-qui rendra cette initiative plus attractive ?**

.....

LISTE DES ANNEXES
