

### **Introduction du chapitre I**

Vu l'importance des études empiriques pour les recherches en Sciences de Gestion qui traitent des thématiques en rapport étroit avec les pratiques organisationnelles, il était naturel de consacrer la deuxième partie de cette thèse à l'étude empirique. Cette dernière nous permettra de confronter les résultats de la partie théorique de notre recherche qui ont été cristallisés dans les hypothèses de recherche à la réalité du terrain. Cela permettra d'apporter des éclairages sur les aspects pratiques de la problématique de recherche traitée dans cette recherche

L'étude empirique nous permettra de vérifier la véracité des hypothèses qu'on a formulé pour nous guider dans nos investigations. A cet effet, nous avons organisé la deuxième partie de notre recherche intitulée étude empirique en deux chapitres. Le premier chapitre se portera sur une analyse du contexte organisationnel de l'entreprise MFG et le deuxième portera sur un diagnostic des comportements organisationnels relatifs à la démarche qualité au sein de l'entreprise MFG.

Ce premier chapitre est consacré à la présentation et l'analyse du contexte organisationnel de l'entreprise MFG. Ce dernier est composé de quatre sections. La première section est dédiée à la présentation de l'étude empirique au sein de l'entreprise Mediterranean Float Glass (MFG), la deuxième portera sur la présentation du contexte organisationnel de l'entreprise de MFG, la troisième sera réservée au diagnostic du contexte organisationnel de l'entreprise MFG et enfin, la quatrième consistera à un diagnostic de la conception de la démarche qualité de la direction de MFG.

**SECTION 1 : Présentation de l'étude empirique au sein de l'entreprise  
Mediterranean Float Glass (MFG)**

Dans cette section, nous allons présenter la méthodologie de recherche adoptée puis on va présenter l'entreprise Mediterranean Float Glass « MFG » et enfin, on va justifier le choix de l'entreprise MFG.

**1. Méthodologie de recherche**

**1.1. Positionnement épistémologique de la recherche**

En constatant que bien souvent « le chercheur s'enferme dans un paradigme donné (de type positiviste, constructiviste ou encore interprétatif) »<sup>291</sup>, alors qu'il existe « de nombreuses façons de faire de la recherche si l'on se réfère à la diversité du statut des données, des modes de collecte de ces données, de la relation entre la théorie et les observations empiriques et des critères de scientificité de la recherche »<sup>292</sup>.

Dans sa thèse de Doctorat, Zerzeri, Y. (2012) constate que « les débats épistémologiques actuels mettent l'accent sur la nécessité de dépassement de l'opposition entre positivisme et constructivisme »<sup>293</sup>. D'ailleurs, Mbengue, A., et Vandangeon-Derumez (1999) expliquent que ce qui importe le plus n'est pas « le choix de la nature de l'outil (qualitative ou quantitative), mais la façon dont il va mettre en œuvre cet outil »<sup>294</sup>.

C'est pour cela que certains auteurs recommandent qu'« au lieu de s'attarder dans les conflits entre paradigmes, il est possible de les concilier en utilisant de façon complémentaire les outils de recherche issus de ces différents paradigme »<sup>295</sup>, ce qui nous a amené à rejoindre « l'idée développée par Martinet (1990 :23) selon laquelle: « Admettons plutôt le pluralisme méthodologique contrôlé »<sup>296</sup>.

---

<sup>291</sup> MBENGUE, A., et VANDANGEON-DERUMEZ, I., « Positions épistémologiques et outils de recherche en management stratégique », In : communication à la conférence de l'AIMS. 1999, p19

<sup>292</sup> Ibid., p19

<sup>293</sup> ZERZERI, Y., « La rémunération des " Knowledge workers" et l'engagement organisationnel: une mesure des effets perçus par des cadres informaticiens », 2012. Thèse de doctorat. Université de Grenoble. p188

<sup>294</sup> MBENGUE, A. et al., Op.cit.,p19

<sup>295</sup> ZERZERI, Y., Op.cit., p189

<sup>296</sup> MBENGUE, A. et al., Op.cit., p20

## **1.2. La méthodologie multiple (triangulation)**

Afin de mener l'étude empirique, nous avons opté pour une méthodologie multiple qui constitue « une tradition distincte dans la littérature sur les méthodes de recherche en sciences sociales »<sup>297</sup>. Cette méthodologie multiple appelée aussi « triangulation (Webb et al., 1966) » consiste à considérer les méthodes qualitatives et quantitatives comme étant complémentaires plutôt que rivales. Elle est définie comme « la combinaison des méthodologies dans l'étude du même phénomène (Denzin, 1978, p 291) »<sup>298</sup>.

On a estimé que la méthode de triangulation est pertinente pour notre recherche surtout que cette dernière étudie les interactions entre des niveaux organisationnels différents ou on trouve d'un côté, la conception de la démarche qualité par la direction et de l'autre, les perceptions de cette conception par les membres de l'organisation.

La triangulation est une méthode à travers laquelle « les chercheurs en organisation peuvent améliorer la précision de leurs jugements en collectant différents types de données portant sur le même phénomène »<sup>299</sup>. Elle nous permettra de multiplier les sources d'informations afin de pouvoir les confronter ce qui est adéquat dans le cadre de notre recherche qui essaye de mettre en avant la relation et la cohérence entre d'une part, la conception de la démarche qualité par la direction et la perception de cette conception par les membres de l'organisation, et d'autre part, la perception de la conception de la démarche qualité de la direction par les employés et l'appropriation du principe d'amélioration continue par ces derniers.

Parmi les nombreuses significations de la méthode de triangulation, la signification de type "within method" (Denzin, 1978: 301) « utilise de multiples techniques dans une méthode donnée pour collecter et interpréter les données. Pour des méthodes quantitatives telles que la recherche par sondage, cela peut prendre la forme d'échelles multiples ou d'indices axés sur la même construction. Pour les méthodes qualitatives telles que l'observation des participants, cela peut se traduire par des 'groupes de comparaison multiples' (Glaser et Strauss, 1965, p7) pour développer une plus grande confiance dans la théorie émergente »<sup>300</sup>.

---

<sup>297</sup> JICK, T.D., « Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action », Administrative science quarterly, 1979, vol. 24, no 4, p. 602-611., p602

<sup>298</sup> Ibid, p602

<sup>299</sup> Ibid, p602

<sup>300</sup> Ibid., p602-603

### 1.3. Choix des stratégies de recherche

YIN, R.K. (2013) explique que le choix de la stratégie de recherche appropriée peut se faire à travers la détermination des caractéristiques de la recherche par rapport aux trois critères<sup>301</sup> suivant :

- La problématique de recherche commence par ‘comment’ ou ‘pourquoi’
- Le chercheur n’a pas d’influence sur les événements
- La recherche se concentre sur des phénomènes contemporains dans un contexte précis

Afin de déterminer la stratégie de recherche et les méthodes adéquates à utiliser dans le cadre de notre recherche, on a suivi les recommandations de YIN, R.K. (2013) qui propose l’utilisation de la grille élaborée par ‘COSMOS Corporation’ qui est présentée dans la figure ci-dessous :

Stratégie de recherche	La forme de la question de recherche	Nécessiter de contrôler les variables comportementales	Centrée sur les événements contemporains ?
Expérience	Comment, pourquoi?	Oui	Oui
Enquete	Qui, quoi, ou, combien “how many, how much”?	Non	Oui
Analyse documentaire	Who, what, where, how many, how much?	Non	Oui / Non
Historique	Comment, pourquoi ?	Non	Non
Etude de cas	Comment, pourquoi ?	Non	Oui

**Figure 8. Situations pertinentes pour différentes stratégies de recherche**

Source: Adaptée de COSMOS Corporation in, Ibid., p5

En utilisant la grille précédente , on trouve que notre recherche s’inscrit dans le cadre des études centrées sur les événements contemporains à l’entreprise car cette recherche peut être considérée comme une recherche exploratoire à partir du moment où elle sera la première à être menée dans le secteur de la fabrication du verre qui est constitué d’une seule entreprise en l’occurrence l’entreprise MFG. De plus, à notre connaissance il y a peu de recherches en Algérie qui se sont intéressées à la détermination du lien entre la conception de la démarche qualité de la direction, sa perception par les membres de

<sup>301</sup> YIN, R.K., « Case study research : Design and methods », Sage publications, 2013, p1

l'organisation et ses implications en termes de perceptions des situations de travail, des niveaux d'engagement organisationnel et des niveaux d'appropriation du principe d'amélioration.

La nature de notre recherche ne nous permet pas d'avoir une influence sur les événements. Cela est dû au fait que nous avons traité la démarche qualité selon deux perspectives. La première perspective est stratégique entrant dans le cadre du management stratégique ce qui la rend assez apparente, mais impossible à influencer par le chercheur vu qu'elle entre dans les missions sensibles du sommet stratégique 'la direction'. Pour ce qui est de la deuxième perspective, elle est comportementale et se situe au niveau opérationnel dominé par les employés où même la direction ne contrôle pas totalement la situation, alors qu'en sera-t-il du chercheur en management ?. Donc, elle ne nous permet pas de contrôler les variables comportementales.

Les éléments présentés ci-dessus nous ont amené à faire le choix méthodologique qui fait appel aux stratégies de recherche par l'enquête, l'analyse documentaire et l'étude de cas.

Cette recherche s'inscrit dans une démarche hypothético-déductive qui a consisté à la constitution d'un cadre conceptuel en faisant une revue de la littérature spécialisée dans notre domaine de recherche. Cela nous a permis de formuler les hypothèses de recherche par rapport auxquelles nous allons collecter et analyser des données afin de les tester et ainsi pouvoir les confirmer ou les infirmer dans le cadre de l'étude empirique.

### **1.3.1. La méthode de l'étude de cas**

YIN, R.K. (2013) explique que l'étude de cas comme stratégie de recherche est utilisée de différentes façons pour contribuer au savoir relatifs aux phénomènes individuels, organisationnels, sociaux, etc.<sup>302</sup>. Cela correspond parfaitement à notre recherche qui porte sur l'interaction entre les différents niveaux organisationnels qu'il soit stratégique ou opérationnel. En somme, il met en avant le fait que le besoin pour l'étude de cas émane de la volonté de comprendre les phénomènes sociaux complexes<sup>303</sup> ce qui est le cas des comportements organisationnels et le processus d'appropriation des objets de gestion notamment le principe d'amélioration continue comme principe managérial. En bref, la

---

<sup>302</sup> Ibid., p1

<sup>303</sup> Ibid., p1

méthode de l'étude de cas permet au chercheur de conserver les caractéristiques holistiques et significatives des événements de la vie réelle<sup>304</sup> ce qui est nécessaire dans le cadre de cette recherche car les résultats du processus d'appropriation du principe d'amélioration continue ne peuvent pas être expliqués qu'en prenant en compte le contexte dans lequel se déroule le processus d'appropriation. En d'autres termes, le contexte organisationnel peut être un frein ou un levier à l'appropriation du principe d'amélioration continue par les membres de l'organisation.

Nous avons utilisé la méthode de l'étude de cas dans le cadre d'une méthodologie de triangulation multi-méthode conformément aux recommandations<sup>305</sup> de YIN, R.K. (2013). De plus, YIN, R.K. (2013) explique que l'étude d'un cas unique permet de mener les trois types de recherche descriptive, explicative, exploratoire<sup>306</sup>.

### **1.3.2. La méthode qualitative**

Afin d'avoir un aperçu de la conception de la démarche qualité de la direction (CTQMD), et en conformité avec la signification "within method" (Denzin, 1978: 301) de la méthode de triangulation, on a opté pour l'utilisation de la méthodologie qualitative en faisant appel à trois méthodes de collecte et d'analyse des données qui consistent à :

- L'analyse des documents internes et les revues de direction de l'entreprise relatifs à la politique générale et la politique qualité de l'entreprise
- La conduite d'entretiens avec les cadres dirigeants
- La conduite d'entretiens avec des cadres intermédiaires et des employés

### **1.3.2. La méthode quantitative**

Cette recherche s'insère dans le cadre du paradigme néo-positiviste et « notre rôle consiste uniquement à sonder les perceptions de notre population cible »<sup>307</sup>, car le chercheur ne peut pas influencer les résultats. Cet élément permet de considérer que les données recueillies seront objectives. A cet effet nous avons choisi l'enquête par voie de sondage en utilisant le mode de collecte par questionnaire afin de cerner la perception de la conception de la démarche qualité de la direction par les membres de l'organisation, la perception de la

---

<sup>304</sup> Ibid., p1

<sup>305</sup> Ibid., p2

<sup>306</sup> Ibid., p4

<sup>307</sup> ZERZERI, Y., Op.cit., p191

situation de travail en termes de conflits de rôle et de l'empowerment psychologique, l'engagement organisationnel, et enfin l'appropriation du principe d'amélioration continue sur le plan des performances adaptatives.

## **2. Présentation l'entreprise Mediterranean Float Glass « MFG »**

### **2.1. Les caractéristiques de l'entreprise MFG**

L'entreprise Mediterranean Float Glass « MFG » est une SPA détenue à 100% par le Groupe CEVITAL créée en 2007. MFG est une filiale du Groupe CEVITAL et elle dépend du pôle industrie du Groupe CEVITAL

MFG est l'une des plus grandes industries de production de verre plat en Afrique avec une capacité de production de 600 tonnes/jour jusqu'à avril 2016, date après laquelle la capacité de production a doublé avec le lancement de la deuxième ligne de production de verre plat. Cette deuxième chaîne de production a nécessité un investissement de 120 millions d'euros sur un budget total de 300 millions d'euros investi sur d'autres unités (première ligne, ligne de verre feuilleté, unité de transformation, unité de verre à couche). Cette nouvelle ligne permet à MFG de produire 800 Tonnes/Jour supplémentaires, portant la totalité de la production à 1400 T/J. Soit une croissance de la production de +133% et de son chiffre d'affaires de +60%. Son chiffre d'affaires fin 2016 est estimé à 45 millions d'euros, entre float et transformation.

Grâce à la qualité de ses produits, MFG exporte 70% de sa production essentiellement en Europe occidentale via ses deux plateformes à Turin en Italie et à Valence en Espagne. Elle exporte aussi vers la Tunisie et d'autres pays africains. A noter que 30% de sa production suffisent largement à satisfaire les besoins du marché national.

MFG a opté pour un système de management intégré QHSE certifiée sous les trois référentiels : ISO 9001 : 2008 pour la qualité, ISO 14001 : 2004 pour l'environnement, OHSAS 18001 : 2007 pour la santé et la sécurité des employés. En Octobre 2011, la direction technique de MFG a obtenu la certification ISO 9001 : management des projets et le laboratoire de MFG est en cours d'accréditation.

Dans le cadre de son développement, de l'élargissement sa gamme de produits et de répondre aux attentes de ses clients, MFG a mis en service, en décembre 2009, une ligne

## **PARTIE II CHAPITRE I : ANALYSE DU CONTEXTE ORGANISATIONNEL DE L'ENTREPRISE MEDITERRANEAN FLOAT GLASS (MFG)**

---

de production de verre feuilleté d'une capacité de 400 Tonnes/Jour en format PLF dont 90% sont destinés au Marché Export. Toujours dans le même créneau des produits semi-industriels, MFG a également lancé dès septembre 2011 une ligne de production de verre à couche avec une capacité de production de 6 millions de m<sup>2</sup> en 'contrôle solaire' et en 'low-e', équipée de la dernière technologie.

En ce qui concerne le deuxième créneau de développement, MFG s'est lancé, début octobre 2010, dans la Transformation des produits verriers pour couvrir le marché Algérien notamment en double Vitrage isolant destiné aux fenêtres et aux façades des bâtiments en verre. MFG a obtenu le certificat CEKAL pour le double vitrage, le verre feuilleté et le verre trempé. Le CEKAL certifie et garantit la durabilité des vitrages, leurs aptitudes à l'emploi avec de nombreuses qualifications, leurs performances thermiques avec 14 classes thermiques renforcées, leurs performances acoustiques avec 6 classes acoustiques renforcées et leurs performances de sécurité face aux risques de blessure, de chute et de vandalisme. Le label CEKAL garantit aussi l'étanchéité et la qualité des doubles vitrages pendant 10 ans.

Mediterranean Float Glass dispose de:

- (02) Unité de production de Verre Clair (plat, float).
- Unité de production de Verre Feuilleté.
- Unité de production de Verre à couches tendres.
- Unité de transformation de Verre Plat qui dessert seulement le marché Algérien.
- Unité de production de Verre destiné aux produits électroménager de la filiale Brandt de CEVITAL.

### **2.2. Vision et valeurs de MFG**

#### **2.2.1. La vision de Mediterranean Float Glass « MFG »**

De par son essor dans le domaine verrier, sa position sur le marché ainsi que la place importante qu'elle occupe dans le tissu industriel algérien, MFG a choisi d'incarner la promesse centrale présentée ci-après

## **PARTIE II CHAPITRE I : ANALYSE DU CONTEXTE ORGANISATIONNEL DE L'ENTREPRISE MEDITERRANEAN FLOAT GLASS (MFG)**

---

- L'accession à la modernité ;
- L'innovation au cœur de sa stratégie de développement ;
- Pionnier dans le secteur du verre.

Le slogan de MFG est « **LE VERRE ACCÈDE À UNE NOUVELLE ÈRE** »

### **2.2.2. Les valeurs de Mediterranean Float Glass « MFG »**

Les valeurs de MFG s'articulent autour des cinq éléments sou-cités :

#### **Écoute et respect**

- Être attentif et respectueux à l'égard des autres individus, afin de développer des relations saines avec nos collègues, fournisseurs et partenaires commerciaux.

#### **Solidarité et esprit d'équipe**

- Encourager et agir dans le sens du partage permanent du savoir-faire ;
- Savoir valoriser les réalisations ;
- Favoriser l'implication et l'entraide entre les salariés / collaborateurs et les équipes, les structures et les filiales.

#### **Intégrité et transparence**

- Sens prononcé de l'éthique professionnelle doublé d'une grande transparence dans tous les actes de gestion ;
- Traiter avec discernement les informations les plus sensibles dans le respect des règles de confidentialité ;
- Utiliser systématiquement le « feed-back » dans une logique constructive d'amélioration continue : ancrer les bonnes pratiques ou repérer les points d'amélioration.

#### **Initiative et persévérance**

- Aller plus loin que les actions planifiées pour imaginer d'autres solutions aux problèmes posés et les anticiper pour mieux y faire face ;
- Avoir la ténacité nécessaire pour mener à terme les projets et contourner les obstacles qui se présentent.

### **Courage et engagement de performance**

- Assurer et respecter les engagements pris ;
- S'engager à s'impliquer pour mieux relever les défis de l'entreprise ;
- Avoir le courage de ses opinions.

### **2.3. Les produits de Mediterranean Float Glass « MFG »**

MFG dispose d'une large gamme de produits issus des activités de fabrication et de transformation du verre. MFG fabrique et transforme le verre pour proposer les produits présentés ci-dessous :

**Le Verre plat « Clear Float Glass » :** Le verre plat de MFG est fabriqué par le procédé « Float ». Ce dernier permet d'obtenir un verre aux faces parfaitement planes et parallèles. En fait, le terme « Float » se réfère à la technologie la plus récente pour produire du verre plat avec un certain niveau de qualité. Ce procédé consiste à verser le verre en fusion sur une couche de métal liquide, puis à le refroidir lorsque le verre formé est suffisamment stabilisé du point de vue physique et dimensionnel.

MFG est aujourd'hui l'un des acteurs majeurs du marché mondial. Le verre clair MFG est marqué CE et conforme aux normes EN 572-9 et EN 410 en vigueur en Europe.

Grâce à la technologie « Float », MFG produit du verre plat à destination des secteurs suivants:

- Bâtiment: vitrage extérieur (Menuiserie et Façade) et intérieur (Séparations et Mobiliers)
- Automobile;
- Electroménager.

**Le Verre feuilleté « Medilam » :** Le verre feuilleté Medilam est fabriqué à base de verres clairs MFG marqués CE et conformes aux normes EN 572-9 et EN 410 en vigueur en Europe, collés entre eux par un intercalaire PVB (Butyral Poly Vinyle).

Le Medilam (produit fini) est marqué CE et conforme à la norme EN 12543. Certifié par des laboratoires externes européens de renom, il subit de surcroît l'ensemble des tests imposés par la dite norme au niveau du laboratoire MFG.

Le Medilam résiste à l'impact ; lors d'un choc avec un corps étranger, le verre se fendille, la fracture est localisée au point d'impact sans altérer la visibilité. L'intercalaire PVB maintient les morceaux de verre en place, ce qui diminue le risque de coupure par les éclats de verre. Il garde par ailleurs l'étanchéité de la paroi. De plus, l'énergie résiduelle du corps est absorbée par cet intercalaire lors du choc ; le vitrage empêche donc le passage du corps si l'impact n'est pas disproportionné.

Le Medilam assure une protection : Contre les blessures ; Contre la chute des personnes ; Contre la chute d'objets ; Contre le vandalisme et l'effraction ; Contre les rayons Ultra-violets (UV)

**Le Verre à couche :** Les verres à couches sont des produits verriers industriels sur lesquels on pulvérise des oxydes métalliques sous forme de couches minces (0,01  $\mu\text{m}$  à 0,8  $\mu\text{m}$ ). Cette technique est nommée selon le sigle PVD (Physical Vapor Deposition) ; le dépôt de couche à basse température (après production du verre) produit des couches appelées « couches tendres ».

Les performances thermiques en termes d'émissivité des couches «tendres » sont meilleures que celles des couches « dures » (le dépôt de la couche a lieu « en ligne » à haute température).

A titre d'exemple, l'émissivité des couches dures est de l'ordre de 0.2 tandis que celle des couches tendres peut approcher 0.04. Les verres à couches tendres doivent être utilisés uniquement pour des doubles ou triples vitrages scellés, et la surface revêtue doit être située à l'intérieur de la cavité (face 2 ou 3 pour un double vitrage).

La performance thermique d'un double vitrage incorporant un verre à couches tendres est nettement supérieure à celle d'un double vitrage classique (coefficient  $U_g$  pouvant atteindre 1.1W/ (K.m<sup>2</sup>) contre 3W/ (K.m<sup>2</sup>) pour un double vitrage classique).

Les avantages d'une telle isolation thermique sont nombreux ;

- Diminution sensible des dépenses de chauffage (électricité, gaz, fuel, bois).
- Amélioration du confort : Quasi-suppression de la zone froide près des parois vitrées ; Utilisation maximale de l'espace ; Réduction des risques de condensation sur le verre intérieur ; Protection de l'environnement par réduction de l'émission de gaz à effet de serre (CO<sub>2</sub>) ; Un haut niveau de transmission lumineuse.

La gamme des verres à couches de MFG se compose des produits suivants : Verres à faible émissivité **Medistar S** et **Medistar+S** et Verre réfléchissant **Medireflect**.

**Le Procédé de transformation :** Le verre plat peut subir des transformations qui lui conféreront des fonctions thermiques, acoustiques, esthétiques ou de sécurité. Chez Mediterranean Float Glass, les compétences se font innovantes en matière de transformation du verre. Différents types de procédés sont utilisés.

#### **2.4. La distribution des produits de Mediterranean Float Glass « MFG »**

Afin de distribuer ses à l'échelle nationale et internationale, MFG dispose de trois plateformes de distribution réparties comme suit :

**MFG Algérie** est Située à l'Arbâa – à 30 km d'Alger – MFG dispose d'un complexe industriel verrier qui s'étend sur une superficie de 30 ha.

Le circuit de distribution de MFG Algérie se définit comme suit :

- Vente directe : pour les transformateurs (Miroiteries, façadiers, double vitrage et Aluminium, entreprise du bâtiment) ;
- Vente indirecte : pour les grossistes qui s'organisent en deux groupes (le 1er groupe s'occupe des régions centre et sud et le 2ème groupe des régions est et ouest).

**MFG Europe – European Glass Distribution** filiale de MFG Spa, est une entreprise européenne indépendante qui commercialise et distribue du Verre Plat Feuilleté et à couche manufacturés en Algérie selon les normes européennes (CE, UNI, ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001) aux transformateurs indépendants Européens.

Depuis février 2008, MFG Europe a pu pénétrer plusieurs marchés grâce à la qualité de ses produits et services. Aujourd'hui, MFG Europe distribue ses produits à partir de ses deux plateformes logistiques en Italie (Turin) et en Espagne (Valence) dans plusieurs pays (France, Portugal, Allemagne, Belgique, Autriche, Slovénie, ...etc.).

**MFG Magreb** a un bureau de liaison en Tunisie où elle fait parvenir ses flottes de camions pour desservir le marché tunisien notamment en verre plat, verre feuilleté et verre à couche.

### **3. Présentation de la Structure organisationnelle de Mediterranean Float Glass « MFG »**

Afin de mettre en œuvre sa stratégie Mediterranean Float Glass « MFG » a adopté la structure organisationnelle présentée en ANNEXE N°04.

#### **3.1. Missions de la direction générale**

Les missions de la direction générale de l'entreprise MFG consiste à :

- Concevoir la stratégie générale et la vision de l'entreprise
- Enumération 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
- S'assurer de l'utilisation optimale des moyens de l'entreprise

#### **3.2. La direction Qualité Hygiène Sécurité Environnement (QHSE)**

Etant donné que Mediterranean Float Glass « MFG » dispose d'un système de management intégré (QHSE), il était impératif qu'elle dispose d'une direction QHSE. Elle dépend de la direction Supply Chain. Cette direction dirige et coordonne le travail de quatre départements (voir ANNEXE N°06)

- Département responsable du management des systèmes
- Département responsable du contrôle qualité
- Département responsable de l'hygiène, la sécurité et l'environnement
- Centre de médecine du travail

### **3.2.1. Département management des systèmes**

Ce département est composé de deux services comme le démontre l'annexe n° .  
Département management des systèmes.

- Service documentation et audits
- Service amélioration continue et normalisation

#### **3.2.1.1. Service documentation et audits**

Ce service est chargé du contrôle documentaire relatif aux systèmes de management intégrés de l'entreprise. Il est aussi chargé des audits internes des systèmes de management de l'entreprise.

#### **3.2.1.2. Service amélioration continue et normalisation**

Ce service est chargé de la veille conformité et normalisation. C'est à partir de ce service qu'on a débuté notre étude empirique au sein de Mediterranean Float Glass « MFG » car on a estimé que ce service correspondait parfaitement à l'objectif de notre recherche.

### **3.2.2. Département contrôle qualité**

Le département contrôle qualité est le plus grand en termes de nombre d'employés des quatre départements qui composent la direction QHSE. Ce département peut être appréhendé en deux parties. (Voir ANNEXE N°08)

La première partie peut être appelée « contrôle en cours de production », elle veille au contrôle qualité en amont et en aval des étapes de production des différents types de verre.

Cette partie est composée de quatre laboratoires dirigés par des chefs de laboratoire intégrés avec les lignes de production :

- Laboratoire ligne float 1 (12 contrôleurs)
- Laboratoire ligne float 2 (12 contrôleurs)
- Laboratoire transformation (03 contrôleurs)
- Laboratoire PSI (08 contrôleurs)

Le travail des quatre laboratoires est coordonné par un coordinateur contrôle qualité lignes.

La deuxième partie peut être appelée « contrôle centralisé » regroupe les activités de contrôle au niveau du laboratoire central (08 analystes laboratoire) et un chargé du suivi et des statistiques.

### **3.2.3. Département Hygiène, Sécurité et Environnement (HSE)**

Ce département est constitué de deux services (voir ANNEXE N°09):

- Service sécurité industrielle
- Service environnement

#### **3.2.3.1. Service sécurité industrielle**

Il se charge de la sécurité industrielle, de l'animation HSE et de la sécurité.

#### **3.2.3.2. Service environnement**

Il prend en charge des activités de gestion des déchets solides et de l'hygiène du site.

## **4. Justification du choix de l'entreprise Mediterranean Float Glass (MFG)**

Le choix de l'entreprise Mediterranean Float Glass (MFG) filiale du Groupe CEVITAL n'était pas un choix hasardeux, mais il répondait au besoin spécifique de la problématique de recherche traitée dans le cadre de cette thèse.

Afin de présenter les raisons du choix de l'entreprise MFG, nous avons classé ces raisons en trois catégories : les raisons propres à l'entreprise elle-même, les raisons propres au thème de recherche et les raisons en relation avec l'économie Algérienne.

### **4.1. Raisons propres à l'entreprise « MFG »**

- La notoriété du Groupe CEVITAL et de sa filiale MFG en Algérie et dans le monde.
- Le fait que la plus grande partie de la production de MFG est destinée à l'exportation vers des pays (notamment Européen) très exigeants en matière de normes qualité, normes environnementales et même des normes de développement durable.
-

- Les résultats de l'entreprise MFG à l'échelle internationale dans un secteur d'activité industriel récent en Algérie et un marché international hautement concurrentiel constitue une garantie que les pratiques managériales de MFG sont au moins conforme aux standards internationaux.

#### **4.2. Raisons propre au thème de recherche**

- L'entreprise MFG est certifiée conforme aux normes ISO 9001 Version 2008 (en cours de certification à la version 2015), ISO 14001 Version 2004 et la norme OHSAS 18001 Version 2007 et d'autres certification plus spécifiques aux divers produits de l'entreprise. Ces certifications entre dans le cadre de l'approche fonctionnaliste du TQM.
- Le système de production de l'entreprise MFG est un système de production en continue et les volumes produits sont très grand. Ce système de production en continue et ces grands volumes de production sont très pertinents pour notre recherche qui s'intéresse à l'amélioration continue car les effets et les bénéfices que peut tirer l'entreprise des améliorations aussi minimales qu'elles peuvent être prennent très vite de l'ampleur vu que ces améliorations minimales sont amplifiées par les volumes de production.
- L'entreprise MFG est une entreprise Algérienne, avec un encadrement Algérien et une main d'œuvre Algérienne répartie dans tous les niveaux hiérarchique de l'entreprise. Cet élément est fondamental pour notre recherche car il met en valeur le potentiel de l'Algérie dans le secteur de l'industrie. Lors de la création de l'entreprise en 2007 il y avait 176 conseillers techniques de nationalité chinoise et en 2016 il n'en reste que cinq (5).
- L'entreprise MFG est classée 12<sup>ème</sup> fabricant mondial de verre plat dans le monde et elle a pu résister dans un marché international hautement concurrentiel.

#### **4.3. Raisons en relation avec l'économie Algérienne**

La conjoncture économique actuelle de l'Algérie est caractérisée par la chute qui s'annonce durable des prix du pétrole qui constitue la principale ressource financière de l'Algérie. Cet état de fait met l'Algérie dans l'obligation de changer le modèle économique actuel basé sur la rente pétrolière par un modèle économique fondé sur la création de valeur qui peut être valorisé à l'échelle internationale et ainsi pouvoir exporter.

## **PARTIE II CHAPITRE I : ANALYSE DU CONTEXTE ORGANISATIONNEL DE L'ENTREPRISE MEDITERRANEAN FLOAT GLASS (MFG)**

---

Le changement de modèle économique est extrêmement difficile à mettre en place nécessitant des choix fondamentaux pour l'économie Algérienne. Ces choix fondamentaux ne peuvent pas être axés sur la diminution des dépenses, mais doivent surtout chercher à générer de la richesse. Les choix économiques que doit décider l'Algérie doivent prendre en considération les spécificités de l'Algérie sur tous les plans. Les avantages comparatifs de l'Algérie constituent de bons guides pour orienter les choix économiques dans la mesure où les avantages comparatifs de l'Algérie permettent aux entreprises installées en Algérie et qui en bénéficient de générer des avantages concurrentiels vis-à-vis de leurs concurrents et pouvoir gagner des parts de marché à l'international.

On estime que l'entreprise MFG constitue un modèle adéquat pour les choix économiques futurs de l'Algérie. Cela est dû au fait que les facteurs de production de MFG valorisent les avantages comparatifs de l'Algérie comme suit :

- Le verre est constitué en grande partie (72%) de sable (voir Tableau n°8 (page 161). Les Constituants du verre Float). Le sable adapté à l'industrie du verre est une matière première qu'on trouve en abondance en Algérie (avantage comparatif de l'Algérie).
- En termes de coûts de main d'œuvre, les niveaux de rémunération en Algérie sont assez bas surtout avec la valeur faible du dinar (c'est un avantage comparatif pour l'Algérie même si on estime qu'il n'est pas durable et peut même causer des conflits sociaux et des tensions au sein des entreprises). (Voir Figure n°1 (page 161). Structure des coûts pour la production du verre plat)
- Le processus de production de verre utilise la chaleur qui est générée par de hauts fours. Ces fours consomment beaucoup d'énergie « GAZ » qui est abondant et pas cher en le comparant aux autres pays. (Voir graphique n°1 (page 161). Structure des coûts pour la production du verre plat)

N.B : Ce n'est pas une liste exhaustive des avantages comparatifs, c'est juste à titre indicatif.

## **SECTION 2 : Présentation du contexte organisationnel de l'entreprise de MFG**

Afin de présenter le contexte organisationnel de l'entreprise MFG, on a divisé cette section en deux éléments, le premier consiste à la présentation du contexte organisationnel de l'entreprise de MFG selon une perspective externe et le deuxième consiste à présenter le contexte organisationnel de l'entreprise de MFG selon une perspective interne.

### **1. Le contexte organisationnel de l'entreprise de MFG selon une perspective externe**

Afin de cerner le contexte organisationnel de l'entreprise de MFG selon une perspective externe, on a opté pour la présentation du groupe CEVITAL auquel fait partie MFG ainsi que l'industrie et le marché du verre.

#### **1.1. Présentation du groupe CEVITAL**

Cevital est un Groupe familial et c'est la première entreprise privée Algérienne à avoir investi dans des secteurs d'activités diversifiés.

Le Groupe Cevital s'est construit par l'acquisition et la création d'entreprise pour constituer un ensemble économique dans des secteurs diversifiés comme l'Industrie agroalimentaire et la grande distribution, l'électronique et l'électroménager, la sidérurgie, l'industrie du verre plat, la construction industrielle, l'automobile, les services, les médias....

##### **1.1.1. Historique du groupe CEVITAL**

L'histoire du groupe commence en 1971 par le lancement de la construction métallique par la participation à la société SOCOMEG, puis s'en est suivi une série d'acquisition et de création d'entreprise comme suit :

- 1975 PROFILOR (création)
- 1979 SOTECOM (acquisition)
- 1984 SACM (acquisition)
- 1985 ENALUX (création)

## **PARTIE II CHAPITRE I : ANALYSE DU CONTEXTE ORGANISATIONNEL DE L'ENTREPRISE MEDITERRANEAN FLOAT GLASS (MFG)**

---

- 1986 NORD METAL (création)
- 1986 METALLOR (création)

En 1988, création de METAL SIDER (SIDÉRURGIE)

En 1991, reprise des activités I.B.M en Algérie / création du quotidien LIBERTÉ

En 1997, création de HYUNDAI MOTORS ALGÉRIE

Ce n'est que l'année 1998 que le nom CEVITAL a été utilisé lors de la création de CEVITAL SPA INDUSTRIES AGROALIMENTAIRES

En 2006 création de NUMIDIS ET IMMOBIS; ACQUISITION DE COJEK

En 2007 création de SAMHA – PRODUCTION & DISTRIBUTION SAMSUNG / création MFG (VERRE PLAT)

En 2008 création de NOLIS - TRANSPORT MARITIME / COMMERCIALISATION DU VERRE PLAT EN EUROPE/ CRÉATION DE NUMILOG

En 2013, l'acquisition d'OXXO (FRANCE) / ALAS (ESPAGNE)

En 2014, l'acquisition de BRANDT (FRANCE) / AFFERPI (ITALIE) EX LUCCHINI PIOMBINO

### **1.1.2. La stratégie de développement du groupe CEVITAL**

CEVITAL ambitionne de bâtir un groupe industriel d'envergure mondiale, très compétitif, tourné vers l'exportation et l'international. Cette ambition puise sa source de la vision du fondateur du groupe Mr. Issad REBRAB.

La stratégie du Groupe s'appuie sur une forte compétitivité en termes de prix, de qualité, de volume, de logistique, de robotisation, de co-localisation. Le groupe possède des unités de production de taille mondiale, équipées des technologies les plus évoluées.

Une place de choix est également accordée à la Recherche et Développement, à l'innovation et au talent des collaborateurs. Ces atouts compétitifs forment le socle d'une industrie dynamique, exportatrice, créatrice d'emplois et attractive pour la jeunesse Algérienne.

Selon Issad Rebrab, fondateur de Cevital, le succès du Groupe repose sur 7 points clés :

- Le réinvestissement systématique des gains dans des secteurs porteurs à forte valeur ajoutée
- La recherche et la mise en œuvre des savoir-faire technologiques les plus évolués
- L'attention accordée au choix des hommes et des femmes, à leur formation et au transfert des compétences
- L'esprit d'entreprise
- Le sens de l'innovation
- La recherche de l'excellence
- La fierté et la passion de servir l'économie nationale

### **1.1.3. Chiffres clés du Groupe CEVITAL**

Le Groupe CEVITAL peut être considéré comme un Groupe international diversifié comme en témoigne les éléments suivants :

- 1<sup>er</sup> groupe privé en Algérie
- 1<sup>er</sup> groupe agro-industriel en Algérie
- 1<sup>er</sup> groupe exportateur hors hydrocarbures
- 26 filiales sur 3 continents
- Chiffre d'affaire de 4 Mds de dollars
- Croissance annuelle moyenne de 30%

### **1.1.4. Implantations géographique du Groupe CEVITAL**

Le Groupe Cevital développe depuis de nombreuses années une ambitieuse stratégie d'acquisition à l'international, à la recherche de relais de croissance à l'horizon 2025. En lui permettant d'atteindre une taille critique, cette stratégie le fait changer d'échelle et jouer dans la cour des plus grandes entreprises mondiales.

CEVITAL mise sur plusieurs grands projets, aux synergies fortes avec ses activités en Algérie, sur le continent Européen et au Brésil. Sa méthode : acquérir le savoir-faire technologique, de la Recherche et Développement aux brevets, ainsi que les circuits de distribution internationaux pour lui permettre d'exporter.

En France, tout comme en Espagne ou en Italie, le Groupe Cevital a inauguré un principe gagnant/gagnant d'investissement : la co-localisation. Celle-ci permet de conserver les activités rentables d'une entreprise dans les économies développées tout en créant d'autres activités en Algérie. Ce principe permet de valoriser les sociétés en difficulté, de les relancer et leur redonner une nouvelle vie.

Brandt : siège social à Rue il Malmaison (France)

Brandt est aussi présent en Espagne, Asie, Malaisie, Maroc et Algérie.

OXXO Evolution : siège social à Cluny (France),

Alas Iberia : Ciana – Langréo – Asturias (Espagne),

Aferpi / Lucchini à Piombino (Italie).

### **1.1.5. Activités et filiales du Groupe CEVITAL**

Le groupe Cevital est constitué de 26 filiales. Le groupe s'est réorganisé à plusieurs reprises ayant abouti chacune à la création de pôles constitués de plusieurs filiales, elles-mêmes regroupées autour d'unités d'affaires. C'est ainsi que le pôle Automotive, Immobilier et Services a été créé en 2012, puis en 2014 le pôle Industrie a été créé et enfin le pôle Agro-Industrie et distribution né en 2015

#### **1.1.5.1. Pôle Agro-Industrie et Distribution**

Le pôle Agro-Industrie et Distribution, mis en place en 2015, regroupe les activités suivantes :

- La distribution alimentaire et non alimentaire (Numidis) avec la chaîne de magasins UNO.
- La distribution spécialisée dans les secteurs de l'équipement de la personne et de la maison et des services.
- La production agricole avec Ceviagro.
- La gestion de centres commerciaux avec Sierra Cevital.
- La production agro-alimentaire : représente 80 % des activités de ce pôle.

## **PARTIE II CHAPITRE I : ANALYSE DU CONTEXTE ORGANISATIONNEL DE L'ENTREPRISE MEDITERRANEAN FLOAT GLASS (MFG)**

---

À partir de 2016, le pôle s'est élargi avec l'intégration des activités « Food », soit la production de sucre, d'huiles, de graisses végétales, de céréales, de boissons fruitées, d'eaux minérales, de chaux via Cevital Agro-industrie, implantée au sein du port de Bejaia en Algérie.

Leader du secteur agro-alimentaire en Algérie, la filiale est composée de plusieurs unités de production. Parmi les unités de production les plus notables:

- La plus grande raffinerie de sucre au monde avec une capacité de production de 2 millions de tonnes par an et la plus grande raffinerie d'huile d'Afrique avec 570.000 tonnes par an.
- Le complexe de Bejaia est également le plus important terminal de déchargement portuaire du bassin méditerranéen avec une capacité de 2 000 tonnes/heure.
- Plus de 1 500 000 tonnes de sucre produit par la filiale Cevital Agro-industrie ont été exportées dans plus de 40 pays depuis 2010
- Plus de 50 000 références de produits en vente dans les 23 magasins UNO (Filiale NUMIDIS)

### **1.1.5.2. Pôle Automotive, Immobilier et Services**

Le **pôle Automotive, Immobilier et Services** a été créé en 2012 et compte 6 filiales en activité et de deux autres en projet. Il intervient dans les secteurs de l'automobile, l'immobilier, la location de voitures et l'affichage publicitaire.

Parmi ses filiales dans l'automobile se trouvent :

- HMA (Hyundai Motor Algérie SPA), le représentant officiel de Hyundai Motor Company ;
- SODI Automotive SPA qui assure la distribution en Algérie des marques Fiat, Alfa Romeo, Lancia et Fiat Professional ;
- COGETP, le distributeur d'engins de travaux publics des marques KOBELCO, SAKAI, MSB, ASTEC industries, TADANO et BOBCAT.

## **PARTIE II CHAPITRE I : ANALYSE DU CONTEXTE ORGANISATIONNEL DE L'ENTREPRISE MEDITERRANEAN FLOAT GLASS (MFG)**

---

La partie Services regroupe les filiales :

- Immobis, spécialisée dans la promotion immobilière et la construction de centres commerciaux et de plates-formes logistiques, Hôtels et bureaux ;
- MTP qui intervient dans la logistique, le transport et location d'engins et de véhicules
- Futur Media qui produit des médias d'affichage grand format.

Deux projets de filiales sont également en cours :

- AAI (Algérie Automobile Industrie), projet industriel de montage de camions et de véhicules automobiles ;
- DFM Algérie (Dongfeng Motor Algérie SPA), le distributeur officiel de DFM et de ses différentes marques de véhicules lourds et légers en Algérie.

### **1.1.5.3. Pôle Industrie**

Le **pôle Industrie** gère un portefeuille d'activités de 12 filiales regroupées en plusieurs BU à savoir :

- L'électroménager, représenté par le groupe Brandt, actif à travers ses cinq filiales dans les régions Europe, Moyen-Orient et Afrique du Nord et Asie Pacifique.
- Les fenêtres et fermetures, à travers ses deux sites industriels, basés en France et en Algérie. Cevital fournit des solutions de fermeture innovantes et à forte efficacité énergétique, commercialisées sous la marque Oxxo. Sur son site industriel Alas en Espagne, elle produit également des articles à base d'aluminium destinés au bâtiment comme à l'industrie.
- Le verre et ses dérivés avec la filiale MFG, dotée de deux float et d'une unité de transformation, qui est spécialisée dans la fabrication et la commercialisation du verre, à destination de l'Algérie, la Tunisie, le Maroc et en Europe du Sud.
- La construction, représentée par les filiales Baticompos, Cevital Entreprise, PCA et Métal Structure. Le Groupe est spécialisé dans les panneaux SDW, la charpente métallique et la construction en dur et en préfabriqué.

- La logistique et les services, à travers sa filiale NUMILOG, spécialisée dans le transport et la logistique, opérant déjà dans 3 pays : l'Algérie, le Maroc et bientôt la France. Cevital est également active dans la vente de pneus sous la marque Michelin (Atlas Pneu) et aussi dans le transport maritime (Nolis).

## **1.2. Industrie et marché du verre**

### **1.2.1. Vue d'ensemble sur l'industrie et les marchés du verre**

L'industrie du verre nécessite des investissements importants et s'inscrit dans le long terme. Les unités de production travaillent en continu et doivent être remplacées partiellement ou complètement après une durée de 15 ans. La construction d'une unité de production de verre plat d'une capacité de production de 500 tonnes/jour coûte en moyenne 100 millions d'euro, alors qu'une reconstruction coûte entre 30 et 50 millions d'euro.

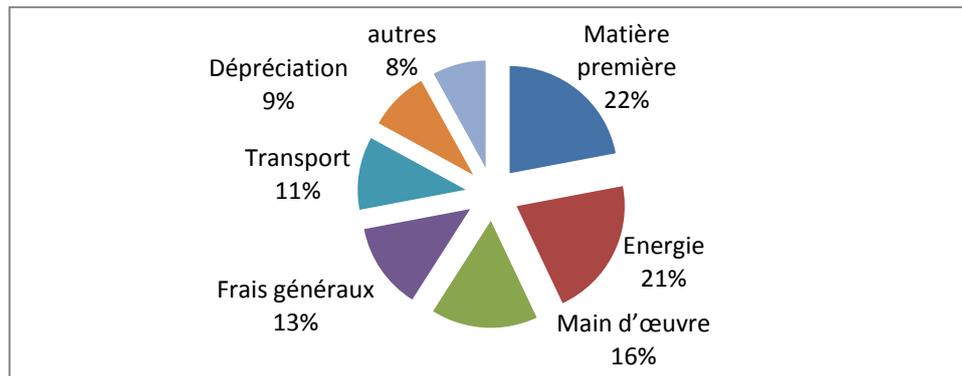
La demande mondiale en verre plat représente <sup>308</sup> environ 45 millions de tonnes par an, dont environ 50 % provient d'Asie, 27 % d'Europe et 15 % d'Amérique du Nord. Elle se répartit à raison de 70 % pour le bâtiment, 20 % pour l'ameublement et la décoration intérieure et 10 % pour l'automobile et les transports. Les principaux du verre plat sont la construction/bâtiment et l'automobile.

En Europe où se trouvent les principaux concurrents de MFG, il existe 46 unités de production de verre plat, mais 90% de la production européenne est produite par quatre acteurs majeurs qui sont : Saint-Gobain, AGC, Groupe NSG (Pilkington) et Guardian.

Une étude citée dans le rapport Pilkington (2010), présente la structure des coûts dans l'industrie du verre plat. Elle est présentée dans le graphe ci-après.

---

<sup>308</sup> <http://www.agc-glass.eu/Fran-c3-a7ais/Homepage/Products/Raw-glass/page.aspx/1048> , consulté le 10 Janvier 2017 à 18h00.



**Graph 1 : Structure des coûts pour la production du verre plat**

Source: Proceedings of the 8th international management conference "management challenges for sustainable development", november, 2014, bucharest, romania, page 512

### 1.2.2. Procédé de fabrication du verre plat « Float Glass »

Le procédé float a été inventé par Pilkington en 1952, il est maintenant le standard mondial pour la production de verre. Le verre float est souvent transformé avant d'être installé sur les bâtiments et les véhicules. À l'origine, le procédé ne permettait de fabriquer que du verre de 6 mm d'épaisseur ; maintenant il est possible de réaliser du verre allant de 0,4 mm à 25 mm d'épaisseur.

Les matières premières sont mélangées et portées à fusion dans le four. Le verre fondu, à environ 1600°C, est versé en continu depuis un four sur un bain d'étain fondu dans une atmosphère sous contrôle chimique. Il flotte sur l'étain, se répartit et forme une surface plane. L'épaisseur est contrôlée par la vitesse à laquelle le ruban de verre se solidifie. Après cuisson (cuisson contrôlée), le verre devient un produit poli « au feu » avec des surfaces réellement parallèles.

Le tableau ci-dessous présente les constituants du verre plat

**Tableau 8. Les Constituants du verre Float.**

Matières premières	Pourcentage (%)
Sable	72,6
Soude	13,0
Calcaire	8,4
Dolomie	4,0
Alumine	1,0
Autres	1,0

Source : site internet <http://www.pilkington.com/resources/thisispilkingtonfinalversion.pdf>  
consulté le 10 Janvier 2017 à 18h30.

## **2. Le contexte organisationnel de l'entreprise MFG selon une perspective interne**

### **2.1. L'organisation du travail au sein de l'entreprise MFG**

Le nombre des employés de l'entreprise MFG est de 1070 employé dont 998 en contrat à durée indéterminée (CDI) et 72 consultants en contrat à durée déterminée (CDD).

Vu les spécificités de l'industrie du verre notamment le fait que la fabrication de verre plat se fait en continue 24 Heures sur 24 et 7 jours sur 7, l'organisation du travail devait être adaptée.

C'est pour cela qu'il y a deux régimes de travail au niveau de l'entreprise MFG

- Le premier régime de travail appelé « travail en surfaces » concerne les fonctions administratives qui n'ont pas d'influence directe sur la fabrication du verre. Ce régime fonctionne selon des horaires fixes : 8h00-12h00 et 12h30-16h30.
- Le deuxième régime de travail appelé « travail en équipe de quart » concerne les fonctions directement concernaient par la fabrication de verre et/ou en support direct à la fabrication. Ce régime fonctionne comme suit :
  - **Le premier quart** : de **06h00** du matin ....à.... **14h00** de l'après midi
  - **Le deuxième quart** : de **14h00** l'après midi à.... **22h00** du soir
  - **Le troisième quart** : de **22h00** du soir .....à.... **06h00** du matin

Il y a quatre (04) équipes qui assurent chacune un quart de huit (08) heures et qui se relaies entre-elles de façon continue. Le nombre d'équipes est de quatre (04) pour permettre aux équipes de récupérer vu qu'ils ont des horaires de travail décalés.

### **2.2. Présentation du système de management de la qualité de MFG**

La présentation de la politique et les objectifs en matière de qualité de MFG, la présentation du système de management QHSE, les différentes certifications des systèmes de management obtenues par l'entreprise et les homologations des produits de l'entreprise.

### **2.2.1. La qualité au sein de Mediterranean Float Glass « MFG »**

Afin de répondre aux attentes de ses clients nationaux et internationaux et s'inscrire dans la satisfaction client, MFG a opté pour un système de management intégré QHSE et est certifiée sous les trois référentiels;

- ISO 9001:2008 pour la qualité
- ISO 14001:2004 pour l'environnement
- OHSAS 18001: 2007 pour la santé et sécurité de ses employés

Le laboratoire de MFG est en cours d'accréditation.

De plus, Mediterranean Float Glass « MFG » a décroché le prix d'encouragement du Prix Algérien de la Qualité 2012 décerné chaque année par le ministère de l'Industrie, de la PME et de la Promotion de l'investissement. Ce Prix Algérien de la Qualité a pour but d'encourager l'effort amenant l'entreprise Algérienne vers l'excellence et de récompenser les résultats remarquables obtenus dans toutes les activités de l'entreprise grâce à l'apport de la qualité (Cevital News n°08 Avril/Mai 2013).

#### **2.2.1.1. Le système de management intégré QHSE de MFG**

L'organisation qualité de l'entreprise Mediterranean Float Glass « MFG » est nécessaire à la compréhension et à la mise en œuvre de la politique qualité (voir ANNEXE N°11) et du système de management de la qualité (voir ANNEXE N°12).

#### **2.2.1.2. La politique QHSE de MFG**

La direction s'engage à son plus haut niveau à faire appliquer le système management intégré QHSE et à tout mettre en œuvre afin de contribuer activement à son développement et à son amélioration continue.

La stratégie est définie sur la base des axes suivants :

- Etre à l'écoute de nos clients
- Améliorer notre force de vente
- Etre efficace dans notre processus de management QHSE
- Maitriser les couts
- Respecter les exigences réglementaires et autres en matière de qualité, santé, sécurité et environnement

### **2.2.1.3. Les objectifs du système QHSE**

Les objectifs que s'est fixée l'entreprise MFG en matière de Qualité Hygiène Sécurité et Environnement (QHSE) peuvent être résumés comme suit :

- La satisfaction de nos clients
- L'amélioration en continue des performances
- L'élargissement de la gamme de produits verriers et nos parts de marché
- Le maintien des certifications produits des différents marquages déjà acquis (marquage UNI Verre feuilleté, ATG Verre à couches, CEKAL Verre transformé) et leurs élargissements aux nouveaux produits verriers
- L'Identification et l'évaluation des dangers et des aspects environnementaux liés à nos activités pour mieux maîtriser les risques et impacts associés
- Réalisation d'un programme de management SST et environnementale défini

### **2.2.2. Description du système de management intégré (QHSE) de MFG**

L'entreprise MFG a mis en place un système de management intégré qui englobe l'ensemble des systèmes de management qui existent dans l'entreprise. Ce système intégré englobe notamment le système de management de la qualité (SMQ), le système de management environnemental (SME), la santé au travail (OHSAS) et l'hygiène et la sécurité (HSE).

L'entreprise MFG a mis en place ces systèmes de management à des fins de certification comme la certification ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001.

#### **2.2.2.1. Les cycles de certification du système de management intégré de MFG**

Après la création de l'entreprise MFG en 2007, son système de management intégré de la Qualité l'Hygiène, la Sécurité et l'Environnement (QHSE) a connu trois cycles de certification.

### **Premier cycle de certification**

La date de la première certification de conformité aux normes ISO 9001 Version 2008, ISO 14001 Version 2004 et OHSAS 18001 Version 2007 ont été obtenues Février 2009.

### **Deuxième cycle de certification**

Les certifications aux différentes normes ont été reconduites trois ans après soit en 2012 et cela après les audits de re-certifications (il y avait chaque année des audits de suivi).

### **Troisième cycle de certification**

Les certifications aux différentes normes ont été reconduites trois ans après soit en juillet 2015 et elles seront valables jusqu'à juillet 2018 (Voir les annexes 14, 15 et 16. Certificat SGS ISO 9001, Certificat SGS ISO 14001 et Certificat SGS OHSAS 18001).

N.B : on doit signaler que l'entreprise MFG a bénéficié d'un délai supplémentaire pour adapter son système de management de la qualité (SMQ) aux nouvelles exigences de la norme ISO 9001 Version 2015.

#### **2.2.2.2. Le processus de certification de premier cycle**

Afin d'avoir une description de la démarche qualité de l'entreprise MFG pour l'obtention de ses premières certification, on a consulté les documents internes et on a aussi effectué un entretien avec les personnels du service amélioration continue du département management des systèmes de la direction QHSE.

Au départ, l'écriture des procédures concernaient dans l'ensemble la fonction production. Les sources d'informations utilisées pour l'écriture des procédures peuvent être résumées comme suit :

- Les procédures standards dans le secteur d'activité de l'industrie du verre de par le monde
- Les prescriptions des consultants externes et des responsables qualité de l'entreprise
- Les manuels d'utilisation des différentes machines et des matériels en général
- Les recommandations des installateurs des différents équipements

### **2.2.3. Marquage et label qualité des produits de MFG**

Au-delà des différentes certifications des systèmes de management de l'entreprise MFG, les produits de cette dernière font l'objet de ce qui est appelé « marquage produit » qui signifie que le produit est conforme aux exigences d'une norme spécifique concernant le produit.

Afin de pouvoir exporter ses produits en Europe, MFG s'est conformée à la réglementation européenne via les directives de la nouvelle approche ce qui lui a permis d'obtenir le marquage CE.

Les différents produits de MFG disposent des marquages et labels qualité suivants :

#### **2.2.3.1. Marquage CE « conformité européenne »**

C'est l'indicateur principal de la conformité d'un produit aux législations de l'UE et permet la libre circulation au sein du marché européen. En apposant le marquage sur ses produits, MFG déclare respecter toutes les obligations prévues pour le marquage même, et devient responsable pour sa circulation dans l'Espace économique européen et en Turquie. Le marquage indique que MFG a contrôlé la conformité du produit aux obligations fondamentales en matière de sécurité, d'hygiène et de protection de l'environnement.

#### **2.2.3.2. Marquage UNI**

Le présent certificat est sujet au respect du règlement de CSICERT pour la certification des produits, process et services et de se conformer aux règles spéciales du doc. CSICERT 008/01. Il concerne la ligne de production du verre feuilleté JUMBO.

#### **2.2.3.3. Agrément technique ATG avec certification**

C'est un Agrément Technique ATG avec certification de verre à couches à basse émissivité avec ou sans contrôle solaire fournit la description technique des verres traités qui atteignent les niveaux de performance mentionnés, pour autant qu'ils soient traités conformément aux prescriptions reprises dans le texte. Dans ce texte, le produit est identifié et les performances attendues du produit sont déterminées moyennant une mise en œuvre et une utilisation du produit conforme à ce qui y est décrit.

L'agrément technique comprend un suivi régulier et une adaptation à l'état de la technique lorsque ces modifications sont pertinentes. Il est soumis à une révision triennale. Il concerne les verres à couches à basse émissivité Medistar S.

#### **2.2.3.4. CEKAL**

C'est la marque de qualité des produits verriers dont les exigences élevées dépassent celles du niveau réglementaire. Elle permet aux fabricants de valoriser leurs vitrages isolants, feuillets, trempés.

Pour les produits de l'unité de la transformation, ils sont destinés au marché Algérien.

Les certificats attestant des différentes certifications et les différents marquages sont présentés en annexe (voir ANNEXE N° 17).

#### **2.2.4. La place de l'amélioration continue dans le système de management**

Afin de cerner l'importance de l'amélioration continue dans le cadre du système de management intégré QHSE de MFG, on s'est entretenu avec l'un des membres du service amélioration continue de la direction QHSE.

##### **2.2.4.1. Procédure de l'amélioration continue**

Cet entretien nous a permis d'obtenir des informations sur l'amélioration continue qu'on a structuré pour les présenter dans ce qui suit

##### **A. Les acteurs de l'amélioration continue**

- Le service amélioration continue du département management des systèmes de la direction QHSE
- Les employés
- Les pilotes des processus

##### **B. Enclenchement d'une procédure d'amélioration continue**

Afin d'enclencher une procédure d'amélioration continue, il faudra renseigner une fiche appelée « **Fiche d'amélioration** ». La fiche d'amélioration est renseignée dans les deux cas suivant

- L'apparition ou la découverte d'une non-conformité : les non-conformités apparaissent lors des audits internes (audits blancs) et externes (audits de suivis et certifications) ainsi que les réclamations des clients.
- Initiative personnelle d'un employé.

### **C. Traitement des anomalies et des non-conformités**

En général, c'est au pilote de processus qu'incombe la responsabilité de l'amélioration continue dans le processus dont il est chargé.

Dans le cas où une non-conformité concerne plusieurs processus, elle sera traitée par une équipe pluridisciplinaire chapeauté par le service amélioration continue pour la coordination de l'équipe.

#### **2.2.4.2. L'initiative des meilleurs employés du mois de MFG**

L'entreprise MFG a mis en place via sa direction des ressources humaines (DRH) un concours mensuel qui désigne les trois (03) meilleurs employés.

#### **A. Procédure de désignation des meilleurs employés du mois**

Les niveaux hiérarchiques concernaient par cette initiative sont tous les niveaux hiérarchiques en dessous de celui des chefs de service et les employés concernaient doivent justifier d'au moins six mois d'expérience dans l'entreprise.

Sur la base d'une grille d'évaluation comportant six (06) critères dont cinq sont renseignés par les supérieurs hiérarchiques des employés et un (01) est renseigné au niveau de la Direction des Ressources Humaines, une note sur vingt (/20) est calculé par un logiciel pour le classement final. Il est à signaler que les critères ne sont pas affiliés à un coefficient.

Les critères d'évaluation sont :

- L'assiduité (critère évalué par la Direction des Ressources Humaines)
- La polyvalence (critère évalué par le supérieur hiérarchique direct)
- Le déficit (critère évalué par le supérieur hiérarchique direct)

- L'amélioration et l'innovation (critère évalué par le supérieur hiérarchique direct)
- Le rendement (critère évalué par le supérieur hiérarchique direct)
- La discipline (critère évalué par le supérieur hiérarchique direct)

C'est à une commission composée de cinq (05) des responsables de l'entreprise et des employés que revient la décision finale de désigner les trois meilleurs employés de chaque mois. Dans le cas où deux ou plus d'employés obtiennent la même note l'avantage sera en premier au plus ancien, si égalité à celui dont le grade est inférieur et dont le poste est pénible.

### **B. Valorisation des meilleurs employés du mois**

L'initiative de désignation des meilleurs employés du mois concerne la désignation de trois employés chaque mois. L'entreprise valorise les meilleurs employés par deux formes de récompenses, la première forme est monétaire (primes) et la deuxième forme est psychologique (mise en avant des gagnants dans le cadre de la communication de l'entreprise)

Les employés seront récompensés par des primes monétaires réparties comme suit :

- Le premier prix : 50.000 da
- Le deuxième prix : 30.000 da
- Le troisième prix : 20.000 da

Une fois les trois meilleurs employés désignés, la direction organise une cérémonie pour féliciter les gagnants qui bénéficieront de primes et leurs photos sont affichées et feront l'objet d'articles dans la revue de direction.

Cette section nous a permis de cerner les principaux éléments qui constituent le contexte organisationnel de l'entreprise MFG selon les deux perspectives internes et externes.

### **SECTION 3 : Diagnostic du contexte organisationnel de l'entreprise MFG**

Afin de présenter un diagnostic du contexte organisationnel de l'entreprise MFG, nous avons présenté un diagnostic général de l'entreprise MFG puis nous avons présenté un diagnostic des éléments relatifs au management de la qualité au sein de l'entreprise MFG.

#### **1. Diagnostic général de l'entreprise**

Sans prétendre à l'exhaustivité, nous avons analysé les éléments qui nous semblent en adéquation avec le thème et la problématique de notre recherche.

##### **1.1. Analyse de la relation entre l'entreprise MFG et le groupe CEVITAL**

La période durant laquelle on a effectué l'étude pratique de cette recherche a coïncidé avec la mise en place d'un projet pilote d'écoute des employés.

Afin d'appréhender le diagnostic de la relation entre l'entreprise MFG et le groupe CEVITAL, on se basera sur l'analyse du projet pilote des cellules d'écoute.

###### **1.1.1. Description du projet pilote des cellules d'écoute**

Ce projet pilote a été initié par la direction générale du Groupe CEVITAL en application des décisions du président du Groupe. Ce dernier a chargé le responsable du pôle industrie dont fait partie MFG de le mettre en place au niveau de cette dernière qui sera généralisé à l'ensemble des filiales du Groupe si les résultats seront significatifs.

Ce projet pilote est prévu pour une période d'essai de dix-huit (18) mois au sein de MFG. Il consiste à mettre en place au sein de MFG une cellule d'écoute sous la responsabilité d'un psychologue du travail qui dépend directement à la direction du Groupe CEVITAL et de son Président même si elle est présente dans les locaux de MFG. Cette cellule d'écoute de part le psychologue responsable va faire un état des lieux de la situation psychologique des employés.

Ce projet est apparu de façon simultanée avec une nouvelle obligation réglementaire qui est celle de l'obligation des entreprises de mettre en place des « Comités de Participation » dont le but est de mettre en relation des représentants des employés et les directions des entreprises.

Ce projet émane du fait que « *Le président du Groupe CEVITAL a la volonté d'avoir un feed-back direct des employés de base du niveau opérationnel sans avoir à passer par les niveaux hiérarchiques intermédiaires* ». Cet objectif peut être perçue comme un signe de méfiance à l'égard des directions des filiales du groupe CEVITAL, direction de MFG incluse.

### **1.1.2. Analyse du projet pilote des cellules d'écoute**

Même si l'objectif annoncé du projet pilote des « cellules d'écoute » est l'établissement d'un état des lieux de la situation psychologique des employés, le projet permet à la direction générale du Groupe CEVITAL de réaliser plusieurs objectifs au même temps qui peuvent influencer de différentes manières la relation entre le groupe CEVITAL et sa filiale MFG.

Les objectifs réels de la mise en place de ce projet pilote se trouvent potentiellement entre des objectifs formels annoncés et des objectifs informels visés par la mise en place de ce projet. C'est pour cela qu'on a adopté deux points de vue, l'un fonctionnaliste et l'autre humaniste pour analyser les implications de ce projet sur le plan de la relation groupe et filiale.

Selon l'**approche fonctionnaliste**, le groupe Cevital considère les cellules d'écoutes comme un système de veille sociale car il permet d'anticiper et de désamorcer les conflits sociaux à la base et dès l'apparition des premiers signaux d'alertes. De ce point de vue, le rôle des cellules d'écoutes est vital pour MFG surtout que cette dernière a une production en continue et tout arrêt causera de grandes pertes financières à l'entreprise et pourra même causer sa faillite si le conflit s'éternise. Cependant, la veille sociale au niveau de la filiale MFG doit être du ressort de la direction de cette dernière et non pas celui du Groupe. Dès lors, le risque est que la direction de MFG peut percevoir ce projet comme un moyen de contrôle supplémentaire du Groupe CEVITAL sur l'activité notamment sociale dans sa filiale. De plus, ça peut fragiliser l'autorité de la direction MFG vis-à-vis des collaborateurs.

**PARTIE II CHAPITRE I : ANALYSE DU CONTEXTE ORGANISATIONNEL DE  
L'ENTREPRISE MEDITERRANEAN FLOAT GLASS (MFG)**

Selon l'approche humaniste, dans le but de développer une politique des ressources humaines au niveau du Groupe plus en adéquation avec les attentes et les doléances des employés des filiales du Groupe CEVITAL, les cellules d'écoutes constituent un moyen de valoriser les employés opérationnels qui bénéficieront d'une grande proximité avec la direction du Groupe. Dans ce cas, les cellules d'écoutes seront perçues par la direction de MFG comme un levier pour la politique ressources humaine de la filiale qui bénéficiera du support de la politique ressource humaine du Groupe.

A partir des éléments présentés ci-dessus, nous avons constitué le tableau suivant qui présente les différentes conceptions du projet pilote des cellules d'écoutes par la direction du groupe CEVITAL et sa filiale MFG et les implications relationnelles qui en découlent en terme de confiance et de méfiance entre la direction du Groupe et la direction de sa filiale.

**Tableau 9. Nature de la relation entre le Groupe CEVITAL et sa filiale MFG**

		Direction du Groupe CEVITAL	
		Approche fonctionnaliste	Approche humaniste
Direction de la Filiale MFG	Controle	Relation de méfiance mutuelle	Relation de méfiance de la filiale vis-à-vis du Groupe
	Support	Relation de méfiance du Groupe vis-à-vis de sa filiale	Relation de confiance mutuelle

Source : élaboré par nous-mêmes

**1.2. Analyse du nombre de départ des employés de l'entreprise MFG**

Le nombre de départ des employés constitue un bon indicateur sur le climat social des entreprises ainsi que les conditions socioprofessionnelles du travail.

Le tableau ci-dessous présente le nombre de départ d'employé de l'entreprise sur une période donnée :

**Tableau 10. Ratio du nombre de départ et de l'effectif de MFG**

Année	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Effectif	830	830	822	793	828	1070
Nombre de départ	211	171	148	129	84	79
Ratio : nombre de départ / effectif	25 %	21 %	18 %	16 %	10 %	7 %

Source : élaboré par nous même après un entretien avec des cadres en ressource humaines MFG et les données disponibles.

**PARTIE II CHAPITRE I : ANALYSE DU CONTEXTE ORGANISATIONNEL DE  
L'ENTREPRISE MEDITERRANEAN FLOAT GLASS (MFG)**

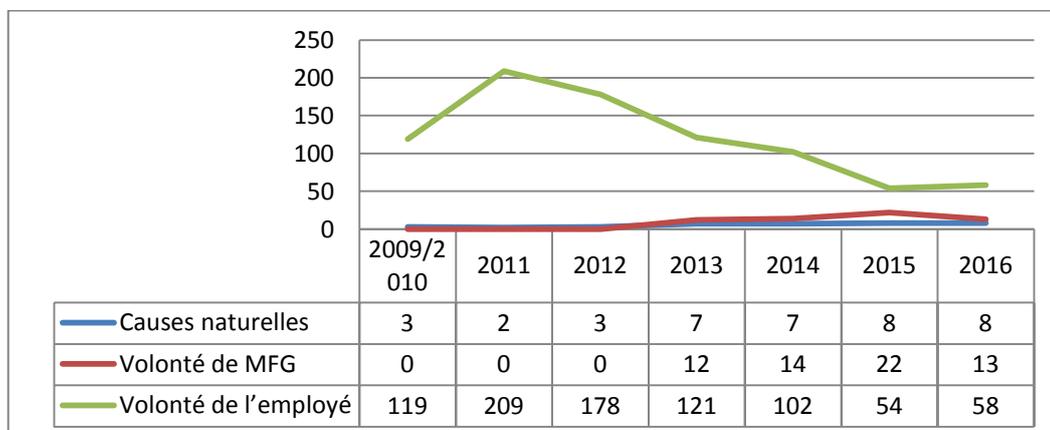
Le tableau présenté ci-après nous informe sur les différentes causes qui expliquent les départs des employés de l'entreprise MFG.

**Tableau 11. Nombre de départ par cause**

	2009/2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Licenciement et résiliation de contrat					8	4	
Abandon de poste	18	26	23	11	4	2	16
Décès	2	1	2	1	1	1	
Démission	66	95	98	107	86	50	38
Départ à la retraite + Départ volontaire	1	1	1	6	6	7	8+1
Période d'essai non concluante				4	3	6	9
Désistement	35	88	57	2			1
Fin de contrat + Fin de convention				8	3	12	2+2
Mutation				1	12	2	2

Source : élaboré par nous même après un entretien avec des cadres en ressource humaines MFG et les données disponibles.

Afin d'affiner l'analyse des causes de départ, on a jugé adéquat de regrouper les causes de départ dans trois catégories distinctes. La première regroupera **les causes dites naturelles** de départ comme les décès et les départs à la retraite. La deuxième sera constitué des causes de départ dont l'origine est la **volonté de l'entreprise MFG** elle-même (licenciement et résiliation de contrat, période d'essai non concluante, fin de contrat et fin de convention). La troisième quant à elle, représentera les causes de départ volontaire (**volonté de l'employé**) dans le sens que ce sont les employés qui décident de mettre un terme au contrat de travail (abandon de poste, démission, départ volontaire, désistement et mutation). Le résultat de ce regroupement des données est présenté dans le graphique ci-dessous :



**Graphe 2 : Nombre de départ par cause**

Source : élaboré par nous-mêmes

Nous constatons qu'il y a eu des départs massifs d'employés de l'entreprise durant les années passées avec un pic de départ enregistré en 2011 qui peut être le reflet du malaise social qui régnait dans l'entreprise dont le fait marquant était la grève des employés de MFG en 2011.

Le mouvement de grève qui a débouché à un départ massif des employés de l'entreprise durant l'année de la grève 2011 est un révélateur d'importantes défaillances dans le management des ressources humaines et même dans la stratégie de l'entreprise MFG qui n'a pas pris en considération les risques sociaux liés à l'insatisfaction des employés. C'est une défaillance du management de l'entreprise de l'époque dont la gravité ne peut être qu'accrochée par les caractéristiques de l'activité de MFG dont le système de production est un système continu et ne tolère pas les arrêts dont le coût peut très rapidement augmenter de façon exponentielle.

Cependant, nous constatons qu'après le pic de départ de 2011, le nombre de départ volontaire des employés de l'entreprise n'a pas cessé de diminuer témoignant des efforts consentis par la direction de l'entreprise en matière de management des ressources humaines. On estime que les risques sociaux ne font pas l'objet d'étude et d'analyse régulière qui permettent de détecter les signes avant-coureurs d'éventuels conflits sociaux et ainsi donner la possibilité à la direction de prendre les mesures adéquates pour désamorcer les éventuels conflits sociaux de façon proactive évitant de se voir confronter à des conflits sociaux qu'elle devra gérer dans l'urgence et les pertes engendrées par l'éclatement des éventuels conflits sociaux.

### **1.3. Analyse des indicateurs des accidents de travail au niveau de MFG**

Les accidents de travail constituent un indicateur révélateur du degré d'implication des employés dans le travail, le port des équipements de protection individuels (EPI) ainsi que le respect ou pas des consignes de sécurité. Cet indicateur est d'autant plus important dans le secteur industriel notamment l'industrie du verre qui peut causer beaucoup de blessures, de coupures et peut même causer la mort.

Afin de suivre l'évolution des accidents de travail, la direction de MFG via le service sécurité industrielle du département hygiène, sécurité et environnement (HSE) mesure chaque mois deux indicateurs qui sont le taux de fréquence (TF) et le taux de gravité (TG).

## **PARTIE II CHAPITRE I : ANALYSE DU CONTEXTE ORGANISATIONNEL DE L'ENTREPRISE MEDITERRANEAN FLOAT GLASS (MFG)**

Les objectifs que l'entreprise MFG s'est fixé concernant les accidents de travail sont un Taux de Fréquence de (TF = 27) et Taux de Gravité (TG = 0,27).

### **Le taux de fréquence (TF)**

La formule de calcul est comme suit :

$$\text{TF} = (\text{Nombre d'accident avec arrêt} \times 1\,000\,000) / \text{Nombre d'heures travaillées}$$

Ce taux s'exprime pour un million d'heures travaillées.

### **Le taux de gravité (TG)**

La formule de calcul est comme suit :

$$\text{TG} = (\text{Nombre de jours d'arrêt de travail} \times 1\,000) / \text{Nombre d'heures travaillées}$$

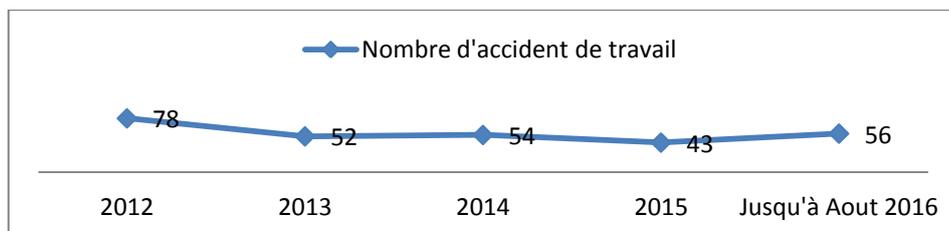
Ce taux s'exprime pour un millier d'heures travaillées. Pour calculer ces taux, seuls les accidents ayant entraînés un arrêt de travail d'une journée ou plus sont pris en compte.

Le tableau et le graphe ci-dessous présentent l'évolution des principaux indicateurs concernant les accidents de travail au niveau de l'entreprise MFG.

**Tableau 12. Evolution des indicateurs des accidents de travail à MFG**

<b>Année</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>Jusqu'à Aout 2016</b>
Nombre d'accident de travail	<b>78</b>	<b>52</b>	<b>54</b>	<b>43</b>	<b>56</b>
Taux de Fréquence (TF)	<b>34,25</b>	<b>32,02</b>	<b>30,70</b>	<b>27,11</b>	<b>52,82</b>
Taux de Gravité (TG)	<b>0,42</b>	<b>0,31</b>	<b>0,35</b>	<b>0,29</b>	<b>0,43</b>
Nombre de jour d'arrêt de travail	<b>697</b>	<b>510</b>	<b>632</b>	<b>470</b>	<b>461</b>

Source : Service sécurité industrielle de MFG.



**Graph 3. Evolution du nombre d'accident de travail à MFG**

Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base des données du tableau précédent

## **PARTIE II CHAPITRE I : ANALYSE DU CONTEXTE ORGANISATIONNEL DE L'ENTREPRISE MEDITERRANEAN FLOAT GLASS (MFG)**

---

En faisant l'analyse des données concernant l'évolution des indicateurs d'accidents de travail TF et TG, nous constatons que l'entreprise MFG n'a pas pu atteindre ses objectifs en matière d'accident de travail durant les cinq (05) dernière année.

Il faut savoir que les indicateurs relatifs aux accidents de travail ne prennent pas en considération les accidents dont l'arrêt de travail est inférieur à une (01) journée.

On peut dire que les objectifs fixés par MFG concernant les accidents de travail ne sont pas assez ambitieux car tout accident de travail concerne un être humain qui prend des risques surtout dans l'industrie du verre caractérisée par sa dangerosité (la chaleur infernale générée par les fours, le bain d'étain, les éclats de verre, etc).

Nous considérons que l'objectif en matière d'accident de travail doit toujours être toujours un objectif de (« 0 » accident), du moins ça peut être l'objectif affiché.

Il ne faut pas que l'entreprise MFG néglige l'effet psychologique des objectifs affichés car un objectif de (« 0 » accident) aura tendance à valoriser les efforts que fait l'entreprise MFG en matière d'achats et de mise à disposition des employés les équipements de protection individuel (EPI). De plus, les employés auront tendance à se dire que l'entreprise se soucie de leur santé et leur protection dans le travail.

Si on se réfère maintenant au graphe, on constate que le nombre d'accident est assez important même si il a connu une baisse entre l'année 2012 et l'année 2015 avec une stabilisation en 2013 et 2014. Cependant, le nombre d'accident a augmenté en 2016 en prenant en considération les données disponibles des huit (08) premiers mois de l'année 2016. Cette augmentation peut être du à l'installation de la nouvelle ligne de verre plat (cette ligne a nécessité l'intervention des prestataires externe chez lesquels le nombre d'accident de travail a augmenté en 2015 « 120 » de 42 % par rapport à 2014 « 84 ».

## **2. Diagnostic du contexte relatif au management de la qualité**

### **2.1. Analyse du management de la qualité sur le plan structurel**

On a constaté que la direction QHSE responsable du système de management de la qualité est intégrée dans la direction supply chain. Cependant, il est généralement recommandé que la direction qualité soit rattachée directement au directeur général. A première vue, cela peut être perçu comme la marque d'une importance moindre de la direction QHSE par rapport aux autres directions. Ceci dit, on a voulu analyser de plus près le positionnement de la direction QHSE.

Pour ce faire, on a analysé les missions de la direction QHSE et il se trouve qu'elles sont principalement d'ordre technique (Hard TQM partie 1 chapitre 1 section 1) liées au contrôle qualité et au maintien des différentes certifications relatives aux systèmes de management et ne couvrent pas les aspects stratégiques de la qualité (Soft TQM partie 1 chapitre 1 section 1) concernant entre autre la culture qualité et l'implication des ressources humaines.

On peut donc conclure que la position hiérarchique actuelle de la direction QHSE est essentiellement due aux missions qu'elle remplit et qui sont principalement normatives. Cela fait que dans l'état actuel des missions de la direction QHSE, elle est équivalente à un département contrôle qualité et de veille normative plutôt qu'à une direction Total Quality Management.

### **2.2. Analyse du contexte normatif de MFG**

On peut noter que l'entreprise MFG est orientée vers l'exportation de ses produits et cela dès sa création, car on a remarqué que sa capacité de production de verre plat dépasse largement les besoins du marché Algérien qui est largement satisfait avec seulement 30% de la production de l'entreprise. Ces éléments font que l'entreprise MFG a du faire face à un contexte externe qui dépasse le cadre national dès sa création. C'est pour cela que l'entreprise MFG a du se conformer aux exigences des normes internationales standards et des normes spécifiques à certains pays où elle exporte ses produits et des normes spécifiques à certains de ses produits. Ces différentes sources d'exigences constituent le contexte normatif de l'entreprise MFG. A partir de là, MFG a mis en place les systèmes de management nécessaires à l'obtention des certifications et elle a mis en conformité ses

produits aux normes exigées par le contexte normatif en témoigne les certifications de ses systèmes de management et les marquages de ses produits.

Il est à noter qu'en Algérie il n'y a pas de normes ou d'exigences concernant la fabrication de verre. Les produits de MFG destinés au marché national Algérien sont tous de même marqués et en conformité avec des normes internationales.

On peut prendre l'exemple du marquage « CEKAL » qui est une marque de qualité des produits verriers dont les exigences élevées dépassent celles du niveau réglementaire. Afin d'obtenir ce marquage, des échantillons de verre sont envoyés périodiquement à des laboratoires installés en France pour analyse en plus des audits effectués au niveau du site de fabrication de MFG par des experts étrangers.

En mettant ses produits en conformité aux exigences des normes internationales même en l'absence d'exigence ou de contraintes réglementaire vis-à-vis de ses produits au niveau du marché national, l'entreprise MFG dispose d'une longueur d'avance ce qui lui permettra de se mettre à l'abri par rapport à l'adoption future de nouvelles normes nationales, cela peut être assimilé à la veille normative. Les bénéfices d'une telle démarche ont été discutés par moi-même et d'autres auteurs dans un article de Maabout M.Z, Admane M, Zerouti M, intitulé : « quelle référence pour l'amélioration de la performance de la PME Algériennes ? » paru dans la Revue « Réformes économiques et intégration en économie mondiale », ESC Alger, ISSN 1112-7201 ,N°18-2014.

### **2.3. Analyse du processus de certification de premier cycle**

Faisant face à un contexte normatif très exigeant dès sa création, l'entreprise a dû mettre en place et certifier un système de management de la qualité ISO 9001 à partir de 2008. Cela nous a amené à analyser le processus de certification de premier cycle.

On a constaté que les employés de l'entreprise n'ont pas été associés à la rédaction des procédures ce qui est pourtant recommandé pour les démarches qualité. Il faut savoir que le fait de faire participer les employés à la rédaction des procédures permettrait de responsabiliser ces derniers quant au respect des procédures. De plus, les employés qui participent à la rédaction des procédures directement liées à leurs postes de travail seront plus impliqués et auront plus de facilité à s'approprier ces procédures comme guide pour leur travail.

Cela étant, on peut expliquer le fait que l'entreprise n'a pas associé les employés à la rédaction des procédures par deux principales raisons :

- L'urgence, car l'entreprise a commencé directement à exporter ses produits qui étaient soumis à l'obligation de se conformer aux normes spécifiques en vigueur (marquage des produits) dans les pays de destination notamment en Europe où la marque de conformité européenne (CE) exige les certifications ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001.
- L'inexpérience des employés car l'entreprise a été créée en 2007 et les certifications ont toutes de suite suivi en 2008. Il faut savoir que non seulement l'entreprise MFG était nouvelle, mais elle était et elle est toujours la première et la seule entreprise de fabrication de verre en Algérie. Cela étant et en une année d'existence, les employés ne pouvaient pas accumulés assez de savoir faire et d'expérience pour contribuer efficacement à l'élaboration des procédures de la fonction production surtout que l'entreprise est pionnière dans ce secteur d'activité en Algérie d'où des employés issus de secteurs d'activité différents ou recrutés pour la première fois.

Au-delà des raisons qui ont pu contraindre l'entreprise à ne pas faire participer les employés à l'élaboration des procédures, nous estimons qu'il aurait été préférable de soumettre les procédures élaborées par les experts à la validation par les employés même si elle le fait de façon symbolique pour instaurer dès le départ les bases d'une démarche participative qui aurait abouti à une culture d'entreprise participative.

#### **2.4. Analyse de l'amélioration continue**

Afin de présenter une analyse de l'amélioration au sein de l'entreprise MFG, on a opté pour d'une part, analyser la procédure de l'amélioration continue et d'autre part, l'initiative du meilleur employé du mois.

##### **2.4.1. Analyse de la procédure d'amélioration continue**

En posant une question au membre de l'équipe amélioration continue sur les initiatives des employés dans le cadre de l'amélioration continue, on nous a répondu qu'il n'y a jamais eu de fiche d'amélioration renseignée par les employés jusqu'à lors de l'entretien (fin de

l'année 2016), même si il y a eu des propositions d'amélioration de la part des employés. Cela nous laisse comprendre que les propositions d'amélioration émanant des employés ; quand elles existent ; ne passent pas par la voie formelle que constituent la procédure d'amélioration continue et les fiches d'améliorations correspondantes. Ces propositions empruntent donc les voies informelles qui ne permettent pas de garantir l'efficacité de la procédure d'amélioration continue.

Si on fait une analyse des efforts d'amélioration continue dans l'entreprise, on trouve que la totalité des fiches d'amélioration ont été renseignées après des constats de non-conformité réduisant ainsi l'amélioration continue à un rôle curatif caractérisé par l'urgence sans qu'il y ait une recherche continue pour éviter les non-conformités ce qui nécessite d'agir sur l'amélioration du système en lui-même et non seulement sur les sorties (output) du système.

On a pu se rendre compte que même si les employés avaient fait des propositions d'amélioration<sup>309</sup>, ces dernières n'ont pas été traitées par la voie des fiches d'améliorations et donc n'ont pas été retranscrites dans les documents formels de l'entreprise ce qui constitue une grande perte informationnelle pour l'entreprise.

#### **2.4.2. Analyse de l'initiative du meilleur employé du mois**

Elle consiste à la désignation des meilleurs employés sur la base d'un certain nombre de critères, mais ce qui a retenu notre attention pour l'intégrer dans l'analyse de l'amélioration continue est le critère « amélioration et innovation » qui est évalué par le supérieur hiérarchique de chaque employé et la fonction amélioration, puis le calcul des moyennes s'effectue par un logiciel dédié pour que la démarche soit transparente.

On a remarqué que les critères d'évaluation des meilleurs employés du mois n'ont pas de coefficient, alors que le fait d'utiliser un coefficient permettrait à la direction d'orienter les efforts des employés selon ses priorités vers le critère dont le coefficient est le plus élevé.

---

<sup>309</sup> On cite l'exemple où suite à un rapport sur le taux de casse pendant le transport maritime du verre exporté en 2013, les employés du service logistique ont proposé de renforcer les pieds des remorques utilisées pour l'exportation du verre qui n'étaient pas adaptés. Cela a permis à l'entreprise de réduire le taux de casse pendant le transport et pouvoir mieux satisfaire ses clients et ainsi gagner de l'argent. On n'a pas eu de document attestant de ces faits ou une valorisation de cette proposition d'amélioration.

Au cours de notre présence au sein de MFG, on a pu s'entretenir avec certain cadre de l'entreprise de façon informelle où on avait abordé l'initiative du meilleur employé du mois. Pour ces derniers, cette initiative leurs pose des problèmes vu que c'est à eux d'évaluer leurs subordonnés et faute de satisfaire tout le monde, ils font beaucoup de mécontent.

L'un des constats qu'on a pu faire, c'est que les cadres de l'entreprise chargés de l'évaluation de leurs subordonnés ne voulant pas assumer les notes qu'ils donnent ou évitant d'entrer en conflit avec leurs subordonnés imputent les résultats du concours à chaque fois à la Direction des Ressources Humaines (DRH) alors que son rôle se limite seulement à recueillir les résultats des divers évaluations auprès de l'encadrement et de les traiter à travers un logiciel dédié.

## **2.5. Identification des dilemmes managériaux au sein de MFG**

Etant donné que l'entreprise MFG est certifiée à plusieurs déclinaisons des normes ISO et afin d'établir un diagnostic managérial concernant la situation de travail au sein de MFG, nous avons opté pour une analyse en référence aux dilemmes managériaux de la certification ISO.

### **2.5.1. Diagnostic en référence au premier dilemme de la certification ISO**

*Premier dilemme de la certification ISO : « besoins des clients versus exigences spécifiées »*

Dans le cas de MFG ce dilemme peut être appréhendé par d'un côté, les exigences spécifiées qu'on peut assimiler aux normes et standards internationaux de fabrication du verre (procédé de fabrication, matières premières, ...) et de l'autre côté, les besoins des clients qu'on peut assimiler aux marquages des produits qui sont spécifiques aux pays d'origine des clients de MFG.

On note que MFG a pu régler ce dilemme en combinant les certifications, normes internationales, normes techniques du verre et marquage des produits adapté aux différents types de produits et aux différents pays et cela même dans les pays où il n'y a pas d'exigences spécifiques du verre comme en Algérie.

### **2.5.2. Diagnostic en référence au deuxième dilemme de la certification ISO**

*Deuxième dilemme de la certification ISO : « procédures standardisées versus autonomie des acteurs »*

Afin d'appréhender ce dilemme au sein de l'entreprise MFG, nous avons choisi de présenter une analyse du respect des consignes de sécurité par les employés de l'entreprise.

Pour obtenir des explications sur les raisons du nombre élevé d'accident de travail au sein de l'entreprise MFG, on a jugé nécessaire de nous entretenir avec des membres du département chargé de la sécurité industrielle et de la HSE.

Lors de cet entretien, on a posé une seule question à deux membres de l'équipe chargé de la HSE (ils sont au nombre de trois (03)).

La question que nous avons posé était la suivante : « **Quelles sont les principales raisons des accidents de travail au sein de l'entreprise MFG ?** »

Les réponses des membres de l'équipe étaient comme suit :

#### **Première cause :**

Selon les deux membres de l'équipe HSE : « *Les employés s'opposent souvent au port des équipements de protection individuel (EPI) et cela fait que le nombre d'accident de travail est élevé alors qu'il peut être beaucoup plus bas par le simple respect des consignes de sécurité* »

Il faut noter que l'entreprise MFG investit beaucoup d'argent dans les EPI et ces derniers sont disponibles et de bonnes qualité. Cependant, les travailleurs n'aiment pas porter les EPI prétextant de la chaleur sur les lignes de productions et autres prétextes alors que le port des EPI peut permettre de diminuer le nombre d'accident de façon considérable notamment les accidents dont l'arrêt de travail est inférieur à une (01) journée et qui ne sont pas pris en considération dans les statistiques relatives aux accidents de travail.

**Deuxième cause :**

Selon un membre de l'équipe HSE : « *L'une des causes d'accident est qu'il y a parfois des employés qui sont affectés à d'autres postes que les leurs par leurs responsables directes pour combler le manque dans d'autres fonctions* » et il cite l'exemple suivant : « *Après un problème survenu sur la première ligne Float de production, les ingénieurs effectués des réglages puis faisaient des essais pour redémarrer la production. J'ai vu de mes propres yeux une dame qui travaille dans le poste 'contrôle et pilotage' tenant une perche utilisée pour sortir la feuille de verre alors que personne ne lui a rien demandé.* »

Concernant cette deuxième cause exposée par le membre de l'équipe HSE, nous tenons à signaler le fait que nous avons constaté cela par nous-mêmes lors de la visite d'une ligne de production dans l'usine où on a fait la rencontre d'un employé dont le poste est « conducteur de grus » qui a été affecté temporairement à un poste d'extrême dangerosité à la sortie du four (plus de 1000°) du verre sous forme liquide et de son contact avec le bain d'étain.

Ce qu'on peut dire sur le fait d'affecter un employé à un poste auquel il n'est pas habitué, c'est que ça augmente le risque d'accident car il n'a pas les réflexes de protection relatifs au poste auquel il a été affecté. Pour ce qui est de l'employé qui s'est déplacée à un autre poste pour aider à redémarrer la ligne de production et même s'il a fait preuve des meilleures intentions du monde en voulant aider ses collègues et l'entreprise, il n'aurait pas du agir de la sorte car s'il avait eu un accident, il causera plus de problème à lui-même et à son entreprise que de bien.

La direction de l'entreprise doit mettre en évidence de façon claire la distinction entre les procédures flexibles et les procédures fixes et rigides. On entend par les procédures flexibles, celles qui peuvent être plus ou moins modifiées ou aménagées et on entend par les procédures fixes, celles où il est strictement interdit d'en modifier ou d'aménager l'exécution comme les règles et les consignes de sécurité pour lesquelles aucune liberté est accordée quant à leur interprétation et leur exécution.

### **2.5.3. Diagnostic en référence au troisième dilemme de la certification ISO**

*Troisième dilemme de la certification ISO : « procédures standardisées versus appropriation par les acteurs »*

Afin d'appréhender ce dilemme au sein de l'entreprise MFG, nous avons choisi de présenter une analyse de l'appropriation de la fiche d'amélioration par les employés de l'entreprise.

Sur la base de l'analyse de la procédure d'amélioration continue selon laquelle on a constaté que les propositions d'amélioration continue se faisaient de façon informelle ne passant pas par la procédure d'amélioration continue, on peut émettre l'hypothèse selon laquelle l'appropriation de la fiche d'amélioration par les membres de l'organisation s'est faite de deux versions :

- La première version de l'appropriation : consiste à considérer la fiche d'amélioration comme une fiche d'anomalie (usage détourné)
- La deuxième version de l'appropriation : consiste à ignorer carrément la fiche d'amélioration (non usage)

En analysant de plus près les deux versions de l'appropriation de la fiche d'amélioration continue, il apparaît que la première version ne peut être que due qu'au management de l'entreprise vu qu'il accepte que la fiche d'amélioration soit utilisée comme une fiche d'anomalie. De plus, il accepte que la procédure d'amélioration continue soit ignorée.

Afin d'expliquer 'l'usage détourné' et le 'non usage' de la fiche d'amélioration, on doit adopter deux positions :

#### **Du point de vue individuel**

- Dans le cas de la bonne volonté (engagement affectif et normatif), les employés qui ne remplissent pas la fiche peuvent considérer qu'il n'est pas nécessaire de la remplir de façon formelle alors qu'il est possible de l'ignorer surtout qu'elle n'est pas obligatoire (gain de temps et d'efforts).
- Dans le cas du calcul (engagement calculé), Ils peuvent aussi se dire que si ça aboutissait à un avantage quelconque, ils feront en sorte de disposer d'une preuve pour faire valoir leurs droits à l'avantage (espérance de gains).

**Du point de vue de la hiérarchie**

- Dans le cas de la bonne volonté, ils expliquent la flexibilité par rapport au respect de la procédure d'amélioration continue par un management favorisant la flexibilité et cherchant à impliquer les employés dans le processus d'amélioration de façon volontaire et non contraignante
- Dans le cas du calcul, ils peuvent expliquer que le management est tellement débordé qu'ils n'ont pas le temps de lire les fiches d'amélioration, ce qui fait que ça les arrange d'écouter plutôt que d'analyser les propositions d'amélioration écrites

Au vu de ces éléments, il est fondamental pour l'entreprise de traiter les initiatives d'amélioration des employés dans le cadre formel, car le fait de garder des traces écrites de ces initiatives peut aider l'entreprise à construire des modèles de comportements de référence en matière d'amélioration.

Toute initiative doit être valorisée, communiquée en interne (revue de direction, affichage et autre) et ses porteurs estimés et récompensés pour susciter l'intérêt des autres employés et ainsi créer une dynamique d'amélioration continue par l'effet d'entraînement.

**SECTION 4 : Diagnostic de la conception de la démarche qualité de la direction de  
MFG**

En se conformant à la méthodologie de triangulation qu'on a choisi pour mener l'étude empirique au sein de l'entreprise MFG, nous avons opté pour trois sources d'information qui nous permettront de mettre en évidence la conception de la démarche qualité de la direction de MFG. Ces trois sources d'information sont les documents internes de l'entreprise, les entretiens semi-directifs avec les cadres dirigeants, puis les entretiens centrés avec les cadres intermédiaires de l'entreprise.

Cette section sera donc composée de deux éléments, le premier consiste à analyser la politique qualité de l'entreprise MFG et le deuxième point consistera à la présentation des entretiens de type semi-directif avec les cadres dirigeants de l'entreprise et des entretiens de type centré avec les cadres intermédiaires de l'entreprise MFG.

**1. Analyse de la politique qualité de l'entreprise MFG**

En premier lieu, il est impératif de rappeler que la politique qualité de l'entreprise MFG est construite dans sa totalité autour du système de management intégré d'où la dénomination politique QHSE (Qualité, Hygiène, Sécurité et Environnement).

Rappel des axes stratégiques de MFG en matière de QHSE :

1. Etre à l'écoute de nos clients
2. Améliorer notre force de vente
3. Etre efficace dans notre processus de management QHSE
4. Maitriser les couts
5. Respecter les exigences réglementaires et autres en matière de qualité, santé, sécurité et environnement

En s'inscrivant dans le cadre des démarches normatives dont est issue la démarche qualité de l'entreprise MFG, on remarque que les axes stratégiques de la politique QHSE sont au nombre de cinq (05+01) vu que l'engagement fort de la direction est cité dans

l'introduction de la politique qualité, alors que le nombre de principe managériaux des SMQ est au nombre de sept (07) ce qui fait que ces axes néglige un principe des SMQ.

En comparant ces axes et les principes du SMQ, on se rend compte que les axes stratégiques de la politique QHSE négligent le principe d'« implication des employés » pourtant nécessaire pour le succès de toute politique qualité. De plus, le deuxième axe stratégique « améliorer la force de vente » présente le principe d'amélioration continue de façon détournée car elle associe l'amélioration aux efforts de vente en négligeant ainsi l'aspect global de l'amélioration continue.

Le cadre conceptuel de cette recherche nous a permis de mettre en évidence le fait que l'amélioration continue et l'implication des employés constituent les éléments qui distinguent le paradigme humaniste-radical (PHR) du paradigme Fonctionnaliste (PF) ce qui fait que nous en déduisons que la politique QHSE est parfaitement cohérente avec le paradigme Fonctionnaliste.

Sur le plan managérial, le système de management de la qualité de MFG entre dans le cadre des démarches qualité normatives et il héritera systématiquement des limites de ces derniers. Cela fait que les dilemmes managériaux générés seront les memes que ceux détectés dans la littérature par Lérat-Pytlak (2006).

## **2. Présentation et analyse des entretiens**

L'entretien fait partie des méthodes qualitatives les plus utilisées en science sociale surtout lorsqu'il s'agit d'appréhender les points de vue des individus. L'entretien est défini comme « un rapport oral, en tête à tête, entre deux personnes dont l'une transmet à l'autre des informations sur un sujet prédéterminé »<sup>310</sup>.

Dans le but de multiplier les sources d'informations relatives à la conception de la démarche qualité de la direction de MFG, on a estimé qu'il était opportun de mener des entretiens en ciblant deux niveaux hiérarchiques, le premier niveau concernera les cadres dirigeants et le deuxième concernera les cadres intermédiaires.

---

<sup>310</sup> AKTOUF, O., « Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations », Presses de l'Université du Québec, 1987, p87

## **2.1. Réalisation des entretiens semi-directifs au niveau de MFG**

Il existe de nombreux types d'entretien, mais dans le but d'obtenir des informations précises qui nous permettront de définir la conception de la démarche qualité chez les membres de la direction, on a opté pour l'entretien de type semi-directif car « l'interrogé aura à répondre le plus directement possible à des questions précises (mais qui restent tout de même assez larges) ; il ne doit pas dévier du cadre de chaque question ni associer librement selon son inspiration comme dans les types d'entretiens précédents »<sup>311</sup>. Ce type d'entretien nous permet d'avoir une idée précise de la conception de la démarche qualité de la direction de MFG en se basant sur un guide d'entretien précis qui permet donc de distinguer clairement la conception de la démarche qualité par les personnes interrogées. Pour ce faire, on a élaboré un guide d'entretien, ensuite on a ciblé une population précise, puis on a mené les entretiens et enfin on a analysé les résultats des entretiens.

### **2.1.1. Élaboration du guide d'entretien semi-directif**

Afin de définir la conception du TQM de la direction de l'entreprise MFG, nous avons élaboré un guide d'entretien qui permet de mettre en évidence les tendances managériales des cadres dirigeants de l'entreprise.

Pour élaborer le guide d'entretien semi-directif, nous nous sommes appuyés sur les éléments suivants :

- L'analyse comparative des deux paradigmes management par la qualité totale et le modèle économique de l'entreprise selon GRANT et alii (1994).
  - Les deux paradigmes du TQM selon Beaumont (1996)
  - Les motivations et les facteurs de la certification
  - Les mots utilisés pour définir la qualité dans l'entreprise
- 
- **L'analyse comparative de Grant et alii (1994) ( Questions 1, 2, 3)**

Grant et alii (1994) ont présenté les points de différenciation entre le TQM et le modèle économique dominant de l'entreprise. Les auteurs ont relevé des oppositions entre les deux

---

<sup>311</sup> Ibid., p88

paradigmes au regard de sept points (voir ANNEXE N°03). Cependant, nous n'avons utilisé que trois points de distinction qui se présentent comme suit

- Le premier point concerne les objectifs organisationnels. Le modèle économique de l'entreprise (MEE) considère la maximisation des profits pour satisfaire les actionnaires comme la priorité première de l'organisation (l'organisation est dépendante des détenteurs de capital) ce qui n'est pas le cas pour le TQM qui a comme objectif fondamental la satisfaction des clients. Cet élément nous a permis de formuler la première question du guide d'entretien :

***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.....

- Sur le deuxième plan, les objectifs individuels ou en d'autres termes les motivations des individus. Le MEE considère que l'individu n'est motivé que par la maximisation de ses revenus et la minimisation de ses efforts entrant ainsi en conflit ou une sorte de jeu à somme nulle avec les propriétaires de l'organisation dont les objectifs sont tout à fait contraires. Le TQM par contre considère l'individu selon les divers aspects qui l'intéresse qu'il soit économique, sociaux et psychologique. Cela nous a amené à poser la deuxième question du guide d'entretien :

***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

-

- Pour ce qui est de l'organisation en termes de coordination et de contrôle. Le MEE est un modèle hiérarchique qui compte sur l'expertise des cadres pour contrôler et coordonner le travail de leurs subordonnés. Le TQM quant à lui se fonde sur la confiance dans les collaborateurs, la flexibilité de l'organisation et l'autocontrôle. Cela nous a amené à poser la quatrième question du guide d'entretien :

***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
- **Les deux paradigmes du TQM selon Beaumont (1996) (Question 4)**
- Le paradigme fonctionnaliste se base sur l'autorité et l'organisation ce qui fait qu'il sera centré sur les processus formels et la résolution des problèmes
  - Le paradigme Humaniste-radical se base sur l'homme et l'adaptation continue ce qui fait que qu'il sera centré sur l'homme et l'implication de la direction

***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
- **Les mots utilisés pour décrire la qualité (Question 5)**
- Les mots relatifs au paradigme fonctionnaliste :  Normes  Rigueur  Procédures  Contrôles  Evaluations
  - Les mots relatifs au paradigme humaniste-radical :  Participation  Satisfaction  Discussions  Amélioration  Groupes de travail

*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

- **Les motivations de la certification (Question 6)**

- Financières (l'amélioration des résultats financiers)
- Apprentissage organisationnel (l'amélioration de l'organisation interne)
- Techniques (l'amélioration de la qualité des produits fabriqués)

*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

- **Les facteurs de la motivation (Question 7)**

- L'isomorphisme des entreprises du même secteur (l'alignement aux concurrents)
- La conformité aux exigences des clients (la confiance des clients)
- La conformité à l'autorité du Groupe (les orientations du Groupe)

*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

### **2.1.2. Déroulement des entretiens semi-directif**

Afin d'avoir une vue globale et une représentation fiable de la conception du TQM de la direction de MFG, nous avons choisi de nous intéresser à la conception des cadres supérieurs de l'entreprise qui sont en contact direct avec le Président Directeur Général de MFG. Ces cadres supérieurs représentent le premier niveau et le premier maillon par lequel transitent et sont diffusées toutes les orientations stratégiques de l'entreprise MFG

Nous avons considéré que les membres de la direction de MFG les plus susceptibles d'incarner la conception du TQM du sommet stratégique de l'entreprise MFG sont :

- Le Directeur de la Production (DP)
- Le Directeur des Ressources Humaines (DRH)
- La Directrice de la QHSE (DQHSE)
- Le Directeur des Finances et de la Comptabilité (DFC)

Après avoir défini la population ciblée dans le cadre des entretiens semi-directifs, on était entré en contact avec les directeurs ciblés par les entretiens. Au cours de la prise de contact on avait présenté notre recherche et les objectifs visés par cette dernière, puis on a défini les dates, lieux et heure pour mener les entretiens. Cependant, les entretiens n'ont pas pu se dérouler selon le calendrier fixé car il y avait eu un arrêt total de la première ligne de production de verre 'Float' qui a duré 50 jours qui a nécessité la mobilisation de tous les membres de la direction vu l'importance de cette ligne de production pour l'activité de l'entreprise. Cela a fait que les entretiens se sont déroulés au cours d'une période de sept (07) mois (de septembre 2016 à avril 2017).

### **2.1.3. Présentation et analyse des résultats des entretiens semi-directifs**

#### **2.1.3.1. Présentation des résultats des entretiens semi-directifs**

Afin de traiter les informations obtenues dans le cadre des interviews semi-directif, on a opté pour la présentation de ses résultats sous la forme d'un tableau récapitulatif comme suit

**PARTIE II CHAPITRE I : ANALYSE DU CONTEXTE ORGANISATIONNEL DE  
L'ENTREPRISE MEDITERRANEAN FLOAT GLASS (MFG)**

**Tableau13. Conception de la démarche qualité par les cadres dirigeants de MFG (1)**

		DP	DFC	DQHSE	DRH
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 ?					
Q 1	A. La satisfaction des clients	1	3	1	2
	B. La maximisation des bénéfices	3	2	3	4
	C. La satisfaction des salariés	4	4	4	1
	D. La satisfaction des actionnaires	2	1	2	3
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 ?					
Q 2	A. La rémunération	2	2	1	3
	B. La reconnaissance par ses supérieurs	3	1	2	1
	C. Le sentiment de sécurité de l'emploi	1	3	3	4
	D. L'épanouissement au travail	4	4	4	2
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 ?					
Q 3	A. L'autorité des responsables de service qui dirigent et contrôlent leurs subordonnés	1	2	1	2
	B. Les salariés qui sont dignes de confiance et sont des experts dans leur travail	2	1	2	1
Q4. Quelle serait selon vous la démarche qui garantirait la mise en œuvre effective des principes de la qualité dans l'entreprise ?					
Q 4	A. Une démarche centrée sur la résolution des problèmes	1	3	2	3
	B. Une démarche centrée sur les processus	2	1	1	4
	C. Une démarche centrée sur l'implication de la direction	3	2	3	2
	D. Une démarche centrée sur l'homme	4	4	4	1
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 ?					
Q 5	A. Les mots relatifs au paradigme fonctionnaliste : normes, rigueur, procédures, contrôles, évaluation	3	2	4	1
	B. Les mots relatifs au paradigme humaniste-radical : participation, satisfaction, discussions, amélioration, groupes de travail	2	3	1	4
Q6. Pour chacune des motivations listées ci-dessous, indiquez son importance dans la décision de certifier l'entreprise ?					
Q 6	A. L'amélioration des résultats financiers	3	1	3	2
	B. L'amélioration de l'organisation interne	2	2	2	1
	C. L'amélioration de la qualité des produits	1	3	1	3
Q7. Même question que la précédente pour les facteurs ci-dessous, en débutant par celui qui a été le plus déterminant dans la décision de certifier votre entité :					
Q 7	A. L'alignement aux concurrents	2	2	2	2
	B. La confiance des clients	1	3	1	3
	C. Les orientations du groupe	3	1	3	1

Source : élaboré par nous-mêmes

### **2.1.3.2. Analyse des résultats des entretiens semi-directifs**

Il n'existe pas de méthode standard d'analyse des données récoltées au cours des entretiens. C'est ce qui nous a amené à concevoir un tableau de deux colonnes où chaque colonne constitue un des deux paradigmes du TQM identifiés par Beaumont (1996) et les lignes correspondent au nombre de fois que les réponses compatibles avec le paradigme de la colonne sont citées. A la fin, on calculera le total pour chaque paradigme (colonne) et par la comparaison des deux totaux, on déterminera le paradigme dominant.

On note qu'avant de faire ces calculs, on a inversé les échelles comme suit :

- Si les réponses possibles sont au nombre de deux, « 1 et 2 correspondent à un score de 1 »
- Si les réponses possibles sont au nombre de trois, « 1 correspond à un score de 3, 2 à 2 et 3 à 1 »
- Si les réponses possibles sont au nombre de quatre, « 1 correspond à un score de 4, 2 à 3 et 3 à 2 et 4 à 1 »

A partir de ces éléments, on a obtenu le tableau ci-après

**PARTIE II CHAPITRE I : ANALYSE DU CONTEXTE ORGANISATIONNEL DE  
L'ENTREPRISE MEDITERRANEAN FLOAT GLASS (MFG)**

**Tableau 14. Conception de la démarche qualité par les cadres dirigeants de MFG (2)**

		DP	DFC	DQHSE	DRH	Total
Question 1	A. La satisfaction des clients	4	2	4	3	13
	B. La maximisation des bénéfiques	2	3	2	1	8
	C. La satisfaction des salariés	1	1	1	4	7
	D. La satisfaction des actionnaires	3	4	3	2	12
Question 2	A. La rémunération	3	3	4	2	12
	B. La reconnaissance par ses supérieurs	2	4	3	4	13
	C. Le sentiment de sécurité de l'emploi	4	2	2	1	9
	D. L'épanouissement au travail	1	1	1	3	6
Question 3	A. L'autorité des responsables de service qui dirigent et contrôlent leurs subordonnés	1	1	1	1	4
	B. Les salariés qui sont dignes de confiance et sont des experts dans leur travail	1	1	1	1	4
Question 4	A. Une démarche centrée sur la résolution des problèmes	4	2	3	2	11
	B. Une démarche centrée sur les processus	3	4	4	1	12
	C. Une démarche centrée sur l'implication de la direction	2	3	2	3	10
	D. Une démarche centrée sur l'homme	1	1	1	4	7
Question 5	A. Les mots relatifs au paradigme fonctionnaliste : Normes, Rigueur, Procédures, Contrôles, Evaluations	3	2	4	1	10
	D. Les mots relatifs au paradigme humaniste-radical : Participation, Satisfaction, Discussions, Amélioration, Groupes de travail	2	3	1	4	10
Question 6	A. L'amélioration des résultats financiers	1	3	1	2	7
	B. L'amélioration de l'organisation interne	2	2	2	3	9
	C. L'amélioration de la qualité des produits fabriqués	3	1	3	1	8
Question 7	A. L'alignement aux concurrents	2	2	2	2	8
	B. La confiance des clients	3	1	3	1	8
	C. Les orientations du groupe	1	3	1	3	8

Source : élaboré par nous-mêmes

## **PARTIE II CHAPITRE I : ANALYSE DU CONTEXTE ORGANISATIONNEL DE L'ENTREPRISE MEDITERRANEAN FLOAT GLASS (MFG)**

---

Le tableau suivant résume les éléments relatifs à chacun des deux paradigmes du TQM et les scores qui leur correspondent par question (de la question 1 à la question 7)

**Tableau 15. Conception de la démarche qualité de la direction de MFG**

	<b>Paradigme Fonctionnaliste</b>	<b>Paradigme Humaniste-Radical</b>
QUETSION 1	B (8) + D (12)	A (13) + C (7)
QUETSION 2	A (12) + C (9)	B (13) + D (6)
QUETSION 3	A (4)	B 4
QUETSION 4	A (11) + B (12)	C (10) + D (7)
QUETSION 5	A (10)	B (10)
QUETSION 6	A (7) + C (8)	B (9)
QUETSION 7	A (8) + C (8)	B (8)
Total	<b>109</b>	<b>87</b>

Source : élaboré par nous-mêmes

A partir du tableau présenté ci-dessus on peut dire que la conception de la démarche qualité des membres de la direction (cadres dirigeants) de l'entreprise MFG est à dominance fonctionnaliste ce qui est en adéquation avec l'analyse de la politique qualité de l'entreprise MFG qui nous a permis de détecter une tendance fonctionnaliste du paradigme autour duquel a été construite la politique QHSE de l'entreprise MFG.

### **2.2. Réalisation des entretiens centrés au niveau de MFG**

Afin de consolider l'analyse de la conception de la démarche qualité de la direction, on a estimé qu'il était adéquat de s'entretenir avec un certain nombre de cadres intermédiaires de l'entreprise MFG qui représentent différents niveaux hiérarchiques de l'entreprise. Cependant, ces entretiens sont de type centrés définis comme « une sorte de discussion assez peu structurée mais centrée sur un sujet précis et bien délimité. Ici, le degré de liberté est très élevé aussi bien pour le questionneur que pour le questionné. Il suffit d'avoir un thème préalablement défini et, durant l'interview, il faut veiller à ce que l'interviewé, dans tout ce qu'il dira, soit toujours à l'intérieur des limites fixées pour le thème dont il est question. On appelle aussi ce type d'entretien « interview exploratoire », car il consiste souvent à explorer, à voir (dans le sens de se faire une idée) ce que les répondants choisissent à exprimer sur un thème particulier (et sert à préparer les hypothèses d'une recherche par exemple) »<sup>312</sup>.

---

<sup>312</sup> Ibid., p88

### **2.2.1. Justification de l'utilisation des entretiens centrés**

Le choix des entretiens du type centré vient du fait que les personnes ciblées ne peuvent pas apporter de réponse précise sur la conception de la démarche qualité vu qu'ils ne font pas partie du niveau stratégique, mais par leurs différents positionnements dans la chaîne hiérarchique, ils permettent d'appréhender le déploiement et la diffusion de la stratégie à travers les différents niveaux hiérarchiques jusqu'à ce qu'on arrive aux cadres de proximité ou cadre de contact qui représentent le niveau hiérarchique en contact direct avec les employés chargés de l'exécution, ils représentent donc la direction auprès des exécutants.

### **2.2.2. Déroulement des entretiens centrés**

Afin de mettre en œuvre ces entretiens centrés, nous avons choisi de nous intéresser à des personnes issues de deux principaux processus dans l'entreprise MFG, le processus production et le processus management. C'est pour cela qu'on a été amené à mener des entretiens avec d'un côté, des représentants du processus management dont un responsable de management des systèmes et un des membres du service amélioration continue qui dépend du département management des systèmes. D'un autre côté, des représentants du processus production dont un chef de ligne de production et deux chefs de quart.

Les thèmes centraux autour desquels ont été développés les entretiens centrés concernent *« l'implication et les causes éventuelles de la non implication des opérationnels dans l'amélioration continue ainsi que leurs approches et styles de management vis-à-vis de leurs subordonnées et les relations qu'ils entretiennent avec les autres fonctions de l'entreprise »*.

### **2.2.3. Présentation et analyse des résultats des entretiens centrés**

Les résultats des entretiens centrés et les analyses de contenu sont présentés dans ce qui suit :

- **Processus management**
  - **Responsable management des systèmes :** *« ... on a aucun problème avec la qualité des produits mais notre grand problème est un problème de management... la haute direction a une implication intermittente dans le soutien de la qualité... les employés ne s'impliquent pas dans l'amélioration continue ... il faut être stricte... »*

**Analyse de contenu :** En analysant les propos du responsable de management des systèmes, on constate que l'entreprise maîtrise les aspects normatifs qui concernent la qualité des produits (la partie Hard TQM), cependant, la partie relative au management leur pose problème (la partie Soft TQM) et c'est ce qui fait que les employés ne s'impliquent pas dans l'amélioration continue. De plus, il estime que le style de management approprié est le style autoritaire « être stricte » qui entre dans le cadre de la conception fonctionnaliste des démarches qualité.

A travers le constat de ce responsable concernant les problèmes managériaux qui freinent l'implication des employés dans l'amélioration continue, on se rend compte que ce responsable s'autocritique vu qu'il est le responsable du management des systèmes ce qui fait que c'est de sa responsabilité de mettre en œuvre la partie soft du TQM en menant des actions permettant de mobiliser les employés pour l'amélioration continue de la qualité. On peut donc y voir une déresponsabilisation par rapport aux exigences du poste qu'il occupe en rejetant la faute sur la direction dont il juge l'implication dans la qualité intermittente. Cette déresponsabilisation peut être due à une forte centralisation des décisions au niveau de la direction générale réduisant le rôle des responsables qualité à l'exécution et à la gestion des aspects techniques de la qualité. Cet élément peut être perçue comme un indicateur sur la conception fonctionnaliste de la démarche qualité qui tend à l'instrumenter seulement à des fins fonctionnaliste seulement.

L'implication intermittente de la direction dans l'amélioration continue et la qualité en général comme c'est souvent le cas dans les démarches qualité normatives peut s'expliquer par les cycles de certification car à l'approche des audits de re-certifications (reconduite des certifications) la direction s'implique davantage et après l'obtention des certificats la direction s'implique moins et ainsi de suite jusqu'à une prochaine certification. Cet élément nous renseigne sur les raisons effectives de la certification qui paraissent plus correspondre à des facteurs externes qu'à des facteurs internes ce qui nous ramène toujours à une conception fonctionnaliste et instrumentale de la démarche qualité menée par l'entreprise.

- **Membre du service amélioration continue :** « *les employés ne s'impliquent pas dans l'amélioration continue de la qualité...les salaires ne sont pas très bon dans l'entreprise* »

**Analyse de contenu :** Ces déclarations permettent d'avoir une idée sur l'état d'esprit dans lequel s'inscrit l'amélioration continue dans l'entreprise. Cet état d'esprit correspond à une logique transactionnelle qui conditionne l'implication dans l'amélioration continue par un retour d'intérêt sous une forme exclusivement financière qui correspond à une conception fonctionnaliste de la démarche qualité. Ce constat met en avant l'émergence potentielle des dilemmes managériaux relatifs aux démarches qualité normatives où la structure de motivation sur laquelle se fondent les pratiques de mobilisation des ressources humaines ne valorisent pas les aspects du travail relatifs à l'amélioration continue comme nous l'avons déjà signaler dans le cadre de l'analyse de l'initiative du meilleur employé du mois. Dans ce cadre là, l'approche classique des motivations centrée sur la motivation financière ne sera pas suffisante car elle ne constitue qu'un facteur d'hygiène (voir, la théorie bi-factorielle de Herzberg) qui ne permet pas à lui seul d'impliquer les membres de l'organisation dans l'amélioration de la qualité. Cependant, ce constat peut aider à améliorer l'initiative du meilleur employé du mois.

- **Processus production**

- **Responsable de ligne de production :** « *MFG est un fleuron de l'industrie Algérienne ... MFG est constituée de compétences Algérienne... lorsque la ligne de production s'est arrêtée, on a commencé à envisager la réduction des effectifs... je suis le représentant de mes subordonnés auprès de l'administration lorsqu'ils ont des problèmes « je les protège » ... les cadres méprisent la production »*

**Analyse de contenu :** Sur le plan individuel , il faut noter la fierté constatée dans les propos de ce responsable quant au fait de faire partie de l'entreprise MFG pionnière de l'industrie du verre en Algérie et qui s'est construite autour de compétences Algériennes.

Sur le plan des relations inter-fonctions, on constate que ce responsable est dans une posture conflictuelle face à l'administration où il essaye de protéger ses subordonnées d'une administration qu'il considère comme étant composée de cadres qui méprisent la fonction production ce qui nous laisse entrevoir des conflits

inter-fonctions opposant les fonctions administratives aux fonctions productives, conflits souvent constaté dans les entreprises industrielles. Ces conflits dénotent d'une approche fonctionnaliste et non pas holistique du management de l'entreprise.

Sur le plan managérial, on constate que ce responsable qui protège ses subordonnés dénote d'une approche managériale paternaliste à l'égard de ses subordonnés ce qui lui permet de renforcer leurs confiances en lui ce qui constitue un bon levier managérial pour mobiliser ses subordonnés, mais il représente un risque de balkanisation de l'entreprise en creusant le fossé entre l'administratif et le productif ce qui peut être à l'origine de conflits de type « col blanc (cadres administratifs)-col bleu (opérationnels) ».

- **Chef de quart 1 :** « ... mes collaborateurs me respectent car j'essai de montrer l'exemple en travaillant avec les opérateurs mais quand je dois décider, c'est moi le chef ... je suis là depuis la création de l'entreprise... j'ai participé à une seule formation en management, c'était sur le lieu de travail et c'était très intéressant... »
- **Chef de quart 2 :** « ... je suis le chef ... j'exige le respect... je suis à l'écoute de mes subordonnés ... je commande et les opérateurs exécutent... »

**Analyse des contenus « chef de quart 1 et chef de quart 2 » :**

On constate que le premier chef de quart s'implique dans le travail en participant avec les opérateurs à l'exécution ce qui fait que ces collaborateurs le respectent, mais cela qui ne l'empêche pas d'être autoritaire lorsqu'il le faut. Ces éléments dénotent d'un management par l'exemple où le chef de quart représente une référence comportementale pour ces collaborateurs.

On constate aussi que le deuxième chef de quart adopte un style de management autoritaire ne s'impliquant pas dans le travail des opérateurs gardant ses distances même s'il est à l'écoute, exigeant le respect et la soumission de ses subordonnés.

En comparant les propos de ces deux chefs de quart, on se rend compte qu'ils adoptent des styles de management différents alors qu'ils occupent le même poste et qu'ils travaillent sur la deuxième ligne de production Float. Ce constat met en

évidence l'hétérogénéité des styles de management pratiqués dans l'entreprise notamment au niveau des chefs de quart qui peuvent être considérés dans le cas de MFG comme des managers de contact ou de proximité et qui constituent les acteurs clés de la mise en œuvre effective des stratégies et des orientations de la haute direction. Cette hétérogénéité des styles de management peut s'expliquer par le fait que les chefs de quarts n'ont bénéficié que d'une seule formation au management des équipes qui s'est effectuée dans les débuts de l'entreprise.

L'hétérogénéité des pratiques managériales des managers de proximité fait que la même politique générale, stratégie, décisions, etc... peuvent être perçues de différentes façons par les opérateurs (opérationnels) ce qui aboutira au fait que l'entreprise ne constituera plus un tout mais plusieurs parties. Ces éléments nous renvoient à identifier les faiblesses voir même l'absence d'une culture d'entreprise permettant d'homogénéiser les politiques et pratiques managériales au sein de l'entreprise MFG.

En se basant sur la triangulation des données recueillies (l'analyse des documents internes de l'entreprise tels que la politique et les objectifs QHSE, l'analyse des résultats des entretiens semi-directifs avec les cadres dirigeants de l'entreprise et les entretiens centrés avec des cadres intermédiaires issus de différents niveaux hiérarchiques des deux principaux processus de l'entreprise), nous estimons que le paradigme sur lequel se fonde la conception de la démarche qualité de la direction de l'entreprise MFG est un ***PARADIGME FONCTIONNALISTE*** qui considère la démarche qualité de façon instrumentale.

Nous confirmons donc la première hypothèse (H2a) qui considère que : ***La nature normative de la démarche qualité mise en œuvre au sein de l'entreprise MFG et la conception économique classique de la qualité des cadres dirigeants insèrent la démarche qualité de l'entreprise MFG dans le paradigme fonctionnaliste.***

### **Conclusion du chapitre I**

Au-delà des constats qu'on a pu faire par rapport à la conception de la démarche qualité de la direction de l'entreprise MFG, il n'en demeure pas moins que la conception de la direction peut être perçue de différentes façons de la part des membres de l'entreprise MFG.

Ces éléments nous amène à nous pencher dans le prochain chapitre sur la perception de la conception de la démarche qualité de la direction par les membres de l'entreprise MFG et ses implications comportementales de cette dernière.