

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHARECHE
SCIENTIFIQUE

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de master en science
de Gestion

Spécialité : ORGANISATION ET MANAGEMENT DES ENTREPRISE

THEME :

L'impact de l'implication du personnel sur la démarche qualité

Etude de cas : la société de production d'électricité (SPE)

L'unité de RAS-DJINET

Elaboré par :

KAIDI Ilham

Encadreur :

Pr. ADMANE Merizek

Lieu de stage : l'unité SPE ras-djinet.

Période du stage : du 17 Février au 16 juin 2019

2018/2019

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHARECHE SCIENTIFIQUE

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de master en science
de Gestion

Spécialité : ORGANISATION ET MANAGEMENT DES ENTREPRISE

THEME :

**L'impact de l'implication du personnel sur la démarche
qualité**

Etude de cas : la société de production d'électricité (SPE)

L'unité de RAS-DJINET

Elaboré par :

KAIDI Ilham

Encadreur :

Pr. ADMANE Merizek

Lieu de stage : l'unité SPE ras-djinet.

Période du stage : du 17 Février au 16 juin 2019

2018/2019

Remerciements

Nous remercions Allah le tout puissant de nous avoir donné le courage et la volonté de mener à terme ce présent travail ;

Nous remercions énormément en premier, Mr Admane Merizek d'avoir accepté de nous encadrer, nous lui sommes très reconnaissants pour son aide précieux pour le temps qu'il nous a consacré tout au long de cette période, sans oublier sa participation au cheminement de ce mémoire par son expertise et son amical soutien ;

Tout comme j'exprime les mêmes sentiments de gratitude à tous les enseignants qui m'ont compté parmi leurs étudiants tout le long de ces années

Nous tenons à remercier, en second, et à témoigner toute notre reconnaissance aux personnel de la direction de société SPE, et tout particulièrement, Mm Nezliwi Farida pour son accueil et la confiance qu'elle nous a accordé dès notre arrivée dans L'entreprise ;

Nos vifs remerciements s'adressent aussi à notre promoteur Akkouche Walid et pour ses aides précieuses, ses orientations et ses encouragements et à toutes les personnes qui ont contribués de près ou de loin à la réalisation de notre mémoire

Nous tenons aussi à adresser nos remerciements les plus sincères aux membres de jury pour l'honneur qu'ils nous ont attribué en faisant part de notre soutenance

Dédicace

En guise de reconnaissance, je dédie ce travail :

*Aux deux êtres les chers au monde, mes parents, moteur de mon avancé pour
m'avoir écouté, soutenu et guidé vers la réussite. Quoique je fasse, je ne
pourrais vous rendre ce que vous avez fait pour moi ; si je suis arrivée là, si
bien grâce à vous ;*

A mes chers frères qui est toujours dans mon cœur :

A ma grande mère, à mes tentes et mon oncle.

A tous mes amis.

Enfin, Ma chère famille et ceux qui m'aiment de loin ou de près

Ilham

Résumé :

Le système de management de la qualité devient aujourd'hui un mode pour se démarquer, une décision stratégique pour se différencier et un certificat pour garantir la conformité des exigences de la clientèle. Ces avantages poussent les entreprises d'adopter une démarche pour le mettre en place.

La conception d'un SMQ nécessite une variété des moyens et des préliminaires pour faciliter l'application de ce système, parmi ses préliminaires on trouve en premier lieu l'implication de facteur humain dans cette démarche, qui est considéré comme un principe de SMQ.

La forte implication du personnel renforce la réussite de SMQ, elle reflète une ressource stratégique dans une démarche de progrès que l'entreprise doit protéger, qui permet d'acquérir un avantage concurrentiel pour faire face aux concurrents.

A travers le stage que nous avons effectué au sein de SPE, nous avons essayé de mettre en avant les principaux modes d'implication du personnel et de comprendre son influence sur la mise en œuvre de SMQ.

Mots clés : Démarche Qualité, Système de Management de la Qualité, Implication du personnel.

ملخص

نظام إدارة الجودة أصبح قرار استراتيجي لضمان بقاء المؤسسة و تحقيقها للميزة التنافسية، ويعتبر شهادة لضمان الامتثال لمتطلبات العملاء، و هذه المزايا تدفع المؤسسة الى تبني هذا النظام و وضعه قيد التنفيذ.

يتطلب تطبيق نظام إدارة الجودة مجموعة من المتطلبات و الوسائل الأساسية، و من بين هذه المتطلبات نجد العنصر البشري و ادارته الفعالة في نجاح هذا النظام.

ان المشاركة الفعالة للعنصر البشري في تطبيق نظام إدارة الجودة تعزز نجاح هذا النظام، فهي تعكس موردا استراتيجيا على المؤسسة و حمايتها مما يسمح باكتساب ميزة تنافسية لمواجهة المنافسة.

ان إدارة الموارد البشرية هي أحد اهم متطلبات تطبيق الجودة، ويشكل غياب دورهما أحد معوقات تطبيقها، لان كل نظريات إدارة الجودة تؤكد ان الموارد البشرية هي الدعامة و الركيزة الأساسية التي تقوم عليها الجودة.

من خلال التدريب الداخلي الذي قما به داخل شركة انتاج الكهرباء و الغاز، حاولنا تسليط الضوء على الأوضاع الرئيسية لمشاركة الموظفين و فهم تأثيرها على تطبيق نظام ادارة الجودة.

الكلمات المفتاحية:.

الجودة، إدارة الجودة، الموارد البشرية

Liste des figures

N	Titre	Page
Figure 1	Conception relatif au management de la qualité	12
Figure 2	Processus de management de la qualité	15
Figure 3	La position de l'homme dans une DQ	28
Figure 4	Responsabilités de la direction générale dans l'implication du personnel	43
Figure 5	Le processus de développement de l'implication du personnel	47
Figure 6	Diagramme d'Ishikawa : les freins de l'implication du personnel	62
Figure 7	Organigramme de groupe sonelgaz	66
Figure 8	Organigramme de l'unité SPE	69
Figure 9	La cartographie de processus SPE	74

Liste des tableaux

N	Titre	Page
Tableau 1	Evolution de la norme iso 9001	20
Tableau 2	Dimension d'implication du personnel	36
Tableau 3	L'impact de l'engagement et l'implication sur la qualité	42
Tableau 4	Divergences et complémentarités	54
Tableau 5	Les indices de mesure de l'implication	57
Tableau 6	Besoins et attentes des PIP	73
Tableau 7	Test de stabilité de questionnaire	86
Tableau 8	La répartition d'échantillon selon le genre	87
Tableau 9	La répartition d'échantillon selon l'âge	87
Tableau 10	La répartition d'échantillon selon niveau académique	88
Tableau 11	La répartition d'échantillon selon l'ancienneté	88
Tableau 12	La répartition d'échantillon selon l'expérience	89
Tableau 13	La répartition d'échantillon selon leur connaissance des objectifs-qualité	90
Tableau 14	La répartition d'échantillon selon les préliminaires d'une DQ	90
Tableau 15	La répartition d'échantillon selon leur connaissance des documents qualité	91
Tableau 16	La répartition d'échantillon selon leur connaissance de la politique qualité	91
Tableau 17	L'implication du personnel est une problématique DQ	91
Tableau 18	Le style de direction dans SPE	92
Tableau 19	L'unité offre des facteurs de motivation	92
Tableau 20	La répartition de l'échantillon selon le suivi de formation	93

Tableau 21	Niveau d'implication dans l'unité spe	93
Tableau 22	Tableau reflète la corrélation entre le niveau d'implication et l'âge des cadres	94
Tableau 23	Tableau reflète la corrélation entre le niveau d'implication et l'ancienneté	95
Tableau 24	Tableau reflète la corrélation entre le niveau d'implication et l'expérience	96
Tableau 25	Tableau reflète la corrélation entre le style de direction et l'implication du personnel	97
Tableau 26	Tableau reflète la corrélation entre la motivation et le niveau d'implication du personnel	97
Tableau 27	Tableau reflète la relation entre la communication et le niveau d'implication du personnel	98
Tableau 28	Tableau reflète la corrélation entre la communication et le niveau d'implication dans un SMQ	99
Tableau 29	Tableau reflète la corrélation entre la motivation et l'implication du personnel dans un SMQ	100
Tableau 30	Tableau reflète la corrélation entre le style de direction et le niveau d'implication dans un SMQ	101
Tableau 31	Tableau reflète la corrélation entre la formation qualité et le niveau d'implication du personnel dans un SMQ	101

Liste des abréviations

Abréviations	Désignation
AFNOR	Association française de normalisation
ALGERAC	Organisme algérien d'accréditation
AMDEC	Analyse des modes de défaillance, et de leurs effets et leurs criticités
DQ	Démarche qualité
IANOR	Institut algérienne de normalisation
ISO	International organization of standardization
PDCA	Plan, do, check, act
RH	Ressources humaines
SMQ	Système management de la qualité
SPE	Société de production d'électricité
SPSS	Statistical package for the social science
TQM	total quality management

Résumé :

Le système de management de la qualité devient aujourd'hui un mode pour se démarquer, une décision stratégique pour se différencier et un certificat pour garantir la conformité des exigences de la clientèle. Ces avantages poussent les entreprises d'adopter une démarche pour le mettre en place.

La conception d'un SMQ nécessite une variété des moyens et des préliminaires pour faciliter l'application de ce système, parmi ses préliminaires on trouve en premier lieu l'implication de facteur humain dans cette démarche, qui est considéré comme un principe de SMQ.

La forte implication du personnel renforce la réussite de SMQ, elle reflète une ressource stratégique dans une démarche de progrès que l'entreprise doit protéger, qui permet d'acquérir un avantage concurrentiel pour faire face aux concurrents.

A travers le stage que nous avons effectué au sein de SPE, nous avons essayé de mettre en avant les principaux modes d'implication du personnel et de comprendre son influence sur la mise en œuvre de SMQ.

Mots clés : Démarche Qualité, Système de Management de la Qualité, Implication du personnel.

Table des matières

Introduction générale.....	A
Chapitre1 : le système de management de la qualité.....	1
Section1 : généralité sur la qualité.....	2
Section2 : généralité sur le système de management de la qualité.....	11
Section3 : la démarche qualité et les RH.....	23
Chapitre2 : l'implication du personnel dans une démarche qualité.....	32
Section1 : implication du personnel.....	33
Section2 : le management de l'implication du personnel.....	41
Section3 : l'évaluation de l'implication du personnel et son importance dans une DQ.....	56
Chapitre3 : le cas pratique.....	64
Section1 : présentation de l'organisme d'accueil l'unité SPE.....	65
Section2 : le déroulement de la démarche qualité au sein de SPE.....	71
Section3 : l'analyse et l'interprétation des résultats.....	83
Conclusion générale.....	102

Introduction générale

La situation actuelle de la nouvelle économie et la vitesse de progrès technologique poussent les entreprises de chercher un autre pilier ou mode pour les orienter vers l'excellence. En plus, La puissance des entreprises aujourd'hui réside dans sa capacité de disposer d'une variété de moyens de plus en plus sophistiqués et novateurs. Un de ces moyens s'appuie sur l'adoption d'une démarche qualité plutôt le système de management de la qualité qui devient ainsi un facteur essentiel de compétitivité. Dans ce sens, la qualité est un choix stratégique pour l'entreprise qui se détermine par le management transversal.

Ce concept devenue une fonction primordial au sein de plusieurs entreprises. D'après Christophe Bindi « la qualité, c'est avant tout être capable de fournir la juste réponse aux besoins du client. Mais c'est aussi travailler avec des moyens adaptés, une organisation méthodique et formalisée de façon adaptée, avec le souci permanent de mieux faire. C'est un état d'esprit qui repose sur le gout du travail bien fait, l'esprit d'équipe et une capacité personnelle de remise en cause pour être plus performant ».

La qualité est une meilleure décision de se différencier pour l'entreprise, mais il faut prendre en considération l'art de la gérer, ceci s'appelle le management de la qualité. Ce mode de gestion permet d'utiliser des techniques et des outils pour assurer le bon déroulement de la démarche qualité et garantir sa réussite.

Le management de la qualité selon l'ISO 9000 : 2000 est défini comme étant « L'ensemble des activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité ». Il permet à l'entreprise d'établir sa politique qualité et mettre en place un processus qui comporte une planification, une assurance, maîtrise et une amélioration de la qualité pour atteindre ces objectifs. L'implantation de celui-ci est réalisée par la mise en œuvre d'un système de management de la qualité(SMQ), qui est un ensemble des actions mise en place par une entreprise qui souhaite avoir une démarche qualité ou d'amélioration continue dans le but d'augmenter la qualité de sa production et son organisation.

L'ISO a défini le (SMQ) comme « partie d'un système de management (ensemble d'éléments corrélés ou en interaction d'un organisme, utilisés pour établir des politiques, des objectifs et des processus de façon relatif à la qualité ». L'entreprise doit utiliser le SMQ

Introduction générale

pour servir sa finalité et ses orientations stratégiques, qui se base sur par un principe indispensable de la démarche qualité, c'est le principe d'implication du personnel.

La mise en place d'une démarche qualité commence par une implication de la hiérarchie, car cette démarche est un projet de changement qui se traduit par des modifications organisationnelles, pour réussir ce changement il faut impliquer le personnel à tous les niveaux de l'entreprise car il représente sa ressource la plus importante pour la recherche de performance, la satisfaction du client, et plus largement pour la réussite de cette démarche. En fait, le facteur fondamental qui permet de faire la différence entre une entreprise réussit et une autre végétée, n'est plus la stratégie ou une bonne organisation, mais les salariés eux-mêmes (JEAN-PAUL Joués). En manière générale, on peut dire que la démarche qualité se décline à travers l'implication des ressources humaines, on se basant sur des choix stratégiques, facteurs organisationnels et sur des modes de mobilisation et d'implication.

L'implication au travail est aujourd'hui un domaine d'étude important en gestion des ressources humaines qui permet d'explicitier les liens que l'individu entretient avec son travail. L'implication est considérée comme un principe de management de la qualité. Selon la norme ISO 9000/V2015, « les personnes à tous les niveaux sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme ». De plus, L'implication est définie selon Allen et Meyer (1993) comme : « est un état psychologique qui caractérise la relation du salarié à l'organisation et à des conséquences sur la décision de continuer ou non à être membre de l'organisation ».

L'implication c'est un gage de qualité, une sorte de garantie donnée sur la réussite de cette démarche. D'où l'importance de ce principe dans la mise en place d'un système de management de la qualité on a fait une étude pour prouver cette importance

Dans cette étude nous nous sommes basés sur une analyse exploratoire de la revue de littérature combinant deux disciplines différentes à savoir la gestion des ressources humaines et le management de la qualité. Après une présentation du contexte et de la

Introduction générale

problématique de la recherche nous allons présenter notre modèle théorique à travers la revue des normes qualité et des théories de l'implication du personnel.

Pour ce faire nous essayons de répondre aux différentes questions ayant pour objet principal la problématique suivante :

Quel est l'impact de l'implication du personnel sur la démarche qualité dans la société de production d'électricité SPE de RAS-DJINET?

Cette problématique pourrait s'articuler autour des questions suivantes :

- Existe-t-il une relation significative entre l'implication du personnel et les facteurs personnels (facteurs sociodémographiques) ?
- Existe-t-il une relation significative entre les facteurs organisationnels et l'implication du personnel ?
- Existe-t-il une relation significative entre les facteurs organisationnels et l'implication du personnel dans une démarche qualité ?

Afin de répondre à ces multiples questions, nous allons émettre ces hypothèses sur lesquelles ce travail va se baser :

- Il existe une relation significative entre l'implication du personnel et les facteurs personnels.
- Il existe une relation significative entre les facteurs organisationnels et l'implication du personnel.
- Il existe une relation significative entre les facteurs organisationnels et l'implication du personnel dans une démarche qualité.

Les études antérieures :

- ❖ Etude de (Slaimi Fayrouz, 2015-2016), thèse de doctorat sous le thème « conditions et modes d'implication des ressources humaines dans un système de management de la qualité », université : Abou Baker belkaid Tlemcen. Cette étude a pour objectif

Introduction générale

de déterminer la place et le rôle des RH dans un SMQ et d'identifier les modes et les conditions qui les amènent à s'intégrer dans ce système, cette étude est faite au niveau de cinq secteurs d'activités différents ayant en commun la certification ISO 9001 (Saidal/ Annaba, Enap/Souk ahras, Mahbouba/Berrahal, Fertial/Annaba, Arcelor mettal sama/ El-Hadjar).

- ❖ Etude de (Sini Khadîdja, 2007-2008), mémoire de magistère sous le thème « le rôle de la gestion des RH dans l'amélioration de la qualité, étude de cas STPM/Sidi bel Abbes », université : Abo Baker belkaid, Tlemcen. Cette étude a pour objectif de déterminer la relation existe entre les pratiques RH et l'amélioration de la qualité. Le principal résultat obtenu de cette étude est de prouver les hypothèses posées et de démontrer qu'il existe une relation positive entre les pratiques RH (motivation, communication, rémunération...) et l'amélioration continue de la qualité.
- ❖ Etude de (Yakoubi khelifa, 2007-2008), mémoire de magistère sous le thème « l'implication du personnel dans la certification ISO et la démarche qualité, étude de cas S.C.I. Saida », université : Abou Baker belkaid Tlemcen. Cette étude a pour objectif de déterminer les différentes formes d'implication et son principal résultat c'est que l'implication du personnel est une source d'avantage concurrentiel, elle est certes, nécessaire mais difficile à gérer.
- ❖ Etude de (A. Charna et A. Lahrech, 2015) Article de la revue Marocaine scientifique : Revue Economie, Gestion et société –REGS sous le thème « L'implication du facteur humain et son importance dans la réussite des démarche qualité » en 2015. Cet article a pour objectif l'objectif de présenter les résultats d'une enquête consacrée à la vérification du niveau d'implication du personnel dans la démarche qualité des entreprises enquêtées. L'implication du personnel a été mesuré par la prise en compte des opinions des responsables des 32 entreprises étudiées, cependant l'opinion du personnel été absent or que l'implication est une notion liée directement à l'individu.
- ❖ Etude de (Seif Eddine BOUMENAD, 2016), thèse de doctorat sous le thème « L'impact du système de management de la qualité certifié ISO 9001 sur la gestion des ressources humaines – Etude comparative dans 35 entreprises industrielles de l'ouest Algérien », de l'université Mohamed BEN AHMED d'Oran. Cette étude a comme objectif l'évaluation de l'impact d'un système de management de la qualité sur les

Introduction générale

pratiques RH à savoir : le recrutement, la formation et le développement des compétences, et la communication et le partage de l'information. Cette recherche est fondée sur une étude comparative en comparant les pratiques RH des entreprises certifiées et non certifiées, le résultat de son enquête démontre que les entreprises certifiées respectent les pratiques RH évoquées.

- ❖ Etude de (M.Mbarki et J.Rharzouz de la revue European Scientific Journal en 2016).
« L'impact des pratiques qualité sur l'implication du personnel sous contrat flexible. Essai d'une étude qualitative exploratoire auprès des entreprises du secteur automobile sur la région du nord du Maroc ». Cet article a comme objectif d'élaborer un modèle conceptuel d'évaluation de l'impact des pratiques-qualité sur l'implication du personnel sous contrat flexible, au sein des entreprises marocaines du secteur automobile. Lors de la conception du modèle la perception du personnel a été exclue car son élaboration a été basée sur une étude qualitative (entretiens avec le top management).
Lors de cette étude, le modèle proposé a permis de joindre les facteurs d'implication du personnel avec les trois types de l'implication organisationnelle.

Les objectifs du thème :

- Savoir comment l'entreprise fait une démarche qualité.
- Elargir nos connaissances dans le domaine de l'organisation du travail notamment l'implication du personnel.
- Montrer l'impact de l'implication du personnel sur la pratique de la démarche qualité.

Les raisons du choix du thème :

Notre choix de travail sur le thème (impact de l'implication du personnel sur la démarche qualité) est motivé par les raisons suivantes :

- L'importance de l'implication du personnel dans une démarche qualité.

Introduction générale

- Intérêt de la démarche qualité au sein d'une entreprise et l'adaptation du personnel à cette démarche.
- Vu l'importance de sujet qui aborde l'une des préoccupations majeures à savoir les effets d'implication du personnel sur la démarche qualité.
- Pour donner une image plus claire sur l'implication des salariés et le système de management de la qualité
- Montrer l'importance que le personnel soit impliqué dans le travail et par rapport à son organisation du travail ainsi que le rôle que joue le système management de la qualité dans le développement de l'organisation d'un côté et le facteur humain d'autre coté.

La méthodologie de la recherche :

« La méthode désigne les façons de procéder, les modes opératoires directs mis en jeu dans le travail de recherche » (O. Aktouf, 1987). Cela indique le choix de la méthode effectuée par rapport à la nature de la problématique et les objectifs de la recherche, ce qui participe à la pertinence de l'étude. Pour répondre aux différentes questions et vérifier ces différentes hypothèses, on a adopté une méthodologie descriptive et analytique. C'est-à-dire une étude documentaire et une étude quantitative qui se focalise sur l'élaboration d'un questionnaire.

Notre plan de travail comporte deux grandes parties : une partie théorique et une partie pratique.

La partie théorique se base sur la revue littérature et les études précédentes, elle comporte deux chapitres, le premier chapitre concerne à la démarche qualité et ses différents concepts de base et le deuxième chapitre porte sur l'implication du personnel dans cette démarche.

Dans la partie pratique, les principaux outils de travail utilisés sont : les documents internes à l'entreprise, une grille d'autoévaluation du SMQ et un questionnaire on a consacré un chapitre pour prouver notre thématique de recherche, Qui a comporte trois sections. La

Introduction générale

première section concerne la présentation de l'organisme d'accueil : l'unité de production d'électricité SPE RAS-DJINET de la wilaya de Boumerdes, la deuxième section repose sur le déroulement de la démarche qualité au sein de cette société et la dernière comporte l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus.

Le questionnaire :

Nous avons utilisé le questionnaire. Le choix de cette technique est fait en raison des résultats attendus de notre enquête qui sera quantitativement étudiée. Elle permet d'établir des relations entre les variables, le questionnaire contient des questions à choix multiple.

Le questionnaire est « une série de questions posées à un renseignement factuel sur elle-même et leur environnements ».¹

Construction du questionnaire :

Notre questionnaire qu'on a établi, est composé de 27 questions réparties en trois (03) axes:

Axe n°01 : porte sur les données personnelles et professionnelles.

Axe n° 02 : des questions relatives à la démarche qualité.

Axe n° : des questions relatives à l'implication du personnel dans la démarche qualité.

Le choix d'échantillon :

Une population d'étude selon MAURICE Angers est : « un ensemble de tous individus qui ont les caractéristiques qui correspondent aux objectifs de la recherche ». Notre échantillon est constitué d'un ensemble de personnel plus précisément basé sur les cadres de la société de production d'électricité SPE

Cadres	58
Maîtrise	169

¹ GRAWITZ Madeline, Méthode des sciences sociale, 11ème édition, DALLOZ, Paris, 2001, p 352

Introduction générale

Exécution	51
-----------	----

On a choisi les cadres comme une cible de notre étude car ils sont toujours impliqués dans les réunions de suivi de la démarche et de la formalisation des procédures.

Les cadres perçoivent d'avantage que les autres niveaux hiérarchiques car les apports de la démarche sont beaucoup plus exprimés et ressentis à leur niveau. Ils apprécient la clarification des tâches et des responsabilités et aussi d'avoir l'information plus rapidement.

Chapitre1: le système de management de la qualité

Introduction au chapitre :

L'environnement économique et concurrentiel des entreprises a changé. L'exigence des consommateurs sur les produits a modifié le fonctionnement des entreprises où l'adoption d'une démarche qualité est parmi les solutions optimales.

Pour mieux s'adapter aux marchés, les entreprises doivent prendre en compte les attentes des clients en matière de coûts, de délais et de qualité des produits et services fournis.

Le concept qualité est un élément clé de la différenciation pour mobiliser et fidéliser le client dans un environnement fortement concurrentiel. L'intérêt de conduire un changement par une démarche qualité est devenu une nécessité vitale pour améliorer la compétitivité et la pérennité des entreprises. La mise en place d'une démarche qualité est avant tout la mise en place d'un nouvel état d'esprit dans l'entreprise, partagé par tous le personnel.

Dans ce chapitre, nous allons entamer dans un premier temps historique et les différents concepts de la notion qualité et système de management de la qualité, en second lieu nous allons aborder l'importance des ressources humaines dans la démarche qualité.

Chapitre1: le système de management de la qualité

Section 1 : généralité sur le concept qualité

La notion de qualité est associée aux premières préoccupations de l'homme dès son origine, puisqu'elle traduit fondamentalement la recherche de l'adaptation de chaque chose à son usage prévu. Elle est considérée comme un levier de croissance et un facteur majeur de création de la valeur pour l'entreprise, qui se traduit par un avantage concurrentiel pour faire face aux concurrents. En plus la mise en place d'un système qualité reste un moyen efficace pour se démarquer.

1. Définitions de concept qualité

La qualité actuellement est l'un des leviers principaux avec lesquels, une entreprise augmente sa capacité de positionnement sur le marché. On peut comprendre de façon qu'est-ce qu'une qualité mais reste difficile de cerner une définition précise grâce à sa multiplicité de sens.

La qualité est un ensemble des fonctionnements et des caractéristiques inhérentes ou attribuées d'un produit, d'une personne, d'un processus, services ou d'un système lui permettant de démontrer qu'il répond aux attentes ou qu'il satisfait aux besoins, aux exigences ou aux spécifications convenues¹.

La qualité est la satisfaction complète de l'utilisateur comprenant les prix, les délais et les conditions d'utilisation².

1.1 Selon les chercheurs :

Plusieurs auteurs ont traité la notion de la qualité, voici quelques-uns³ :

Joseph JURAN (1951) : « la qualité, c'est l'aptitude à l'usage ».

Philip CROSBY (1979) : « la qualité, c'est la conformité aux spécifications ». Autrement dit, les caractéristiques du produit ne sont pas l'unique critère de satisfaction du client.

S. SHOGI et al2 : la qualité se définit en plusieurs niveaux :

¹ Office of government commerce, réussir le management de projet avec prince2, cinquième édition, 2009, p51

² Francois Nzenta Mpangu, qualité et productivité, édition publibook, 2010, p121

³ Salami fayrouz, thèse de doctorat « conditions et modes d'implication des RH dans un SMQ », université : Abo Baker blkaid Tlemcen, 2015

Chapitre1: le système de management de la qualité

a) **Au niveau du client** : la qualité d'un produit (bien ou service) est son aptitude à satisfaire les besoins de ses utilisateurs, il existe plusieurs dimensions pour cerner la qualité de produit (la performance, les accessoires, la fiabilité, la conformité, esthétique et la qualité perçue...).

b) **Au niveau de la production** : la qualité d'une production réside dans son aptitude à produire au moindre coût des produits satisfaisant les besoins de leurs utilisateurs.

c) **Au niveau de l'entreprise ou de l'organisation** : la qualité consiste en la mise en œuvre d'une politique qui tend à la mobilisation permanente de tout son personnel pour améliorer:

- ✓ L'efficacité de son fonctionnement.
- ✓ La qualité de ses produits et services.
- ✓ La pertinence et la cohérence de ses objectifs.
- ✓ La pérennité et la croissance de l'entreprise.

1.2 Selon les organisations :

Le concept qualité est définie par plusieurs organismes, parmi les :

- **La norme japonaise JISZ 8101-1981** a définit la qualité comme « l'ensemble des caractéristiques ou des performances pouvant servir à déterminer si un produit ou un service répond ou ne répond pas à l'application à laquelle il est destiné »⁴
- **Pour AFNOR NFX 50-120** « la qualité d'un produit ou d'un service est son aptitude à satisfaire les besoins des utilisateurs »⁵. On peut dire que la qualité est un concept relatif basé sur le besoin.
- **Pour la norme ISO8402version 1994** la qualité est « l'ensemble des caractéristique d'une entité qui lui confère l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites »⁶.

⁴ Mémoire online : Farid, Mohamed abdelileh elgamouz, fimi et ismaili, management de la qualité dans les entreprises marocaines, licence en science économique et gestion, université Moulay Ismail de Meknès, 2009

⁵ AFNOR : www.afnor.fr

⁶ Bakouche.s, la commission nationale pour l'implantation de l'assurance qualité dans l'enseignement supérieure, introduction à la qualité, 2012, p9

Chapitre1: le système de management de la qualité

Pour norme ISO 9000 version 2015 la qualité est comme « l'aptitude d'un ensemble des caractéristiques intrinsèques d'un objet à satisfaire des exigences »⁷.

D'après ces différentes définitions on peut cerner quelques concepts clés :

- **Aptitude – exigences** :⁸

L'**aptitude** est plus floue à définir. Elle peut être caractérisée par :

- ✓ **les performances** (exemple : temps mis pour passer de 0 à 100 km/h pour une automobile).
- ✓ **la sûreté de fonctionnement** (exemple : avoir un véhicule qui ne tombe pas en panne et dans le cas contraire, savoir qu'il existe une infrastructure où l'on peut le faire réparer).
- ✓ **la sécurité d'emploi** (exemple : garantie pour les appareils électriques de n'avoir aucune électrocution en fonctionnement).
- ✓ **le respect de l'environnement** (exemple : certains constructeurs s'engagent à recycler une bonne part des matériaux constituant leurs produits).

Les exigences peuvent concerner :

- un produit (une paire de chaussures, un vélo, un repas, une formation, un document administratif...).
- une activité ou un processus (l'assemblage sur une chaîne de montage, un service après-vente, la réception dans un hôtel, la rédaction d'un acte notarié...).
- un organisme (compagnie, société, firme, institution...) ou une personne.

Il s'agit des exigences des utilisateurs (ou clients). Ils peuvent être des particuliers, des entreprises, des services publics ou privés, des services internes (notion de client interne)...

De manière générale on peut dire que Le point commun entre ces définitions est l'existence de classifications dépendant du jugement des agents. La qualité est partout, dans toutes les fonctions, tous les processus et les dimensions de l'entreprise.

⁷ Site officiel de l'ISO : <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v2:fr:term:3.6.2>, dernière consultation le 27/02/2019 à 08 :05

⁸ DURET, Daniel et PILLET, Maurice, « Qualité en production, de l'ISO 9000 à six sigma » 3eme édition, Éditions d'Organisation, Paris, 2005, P.25

Chapitre1: le système de management de la qualité

2. Les caractéristiques de la qualité :

La qualité se perçoit également à travers différents niveaux de définitions. Elle peut être caractérisée par :

- ✓ la performance des produits et services.
- ✓ l'esthétique : apparence, parfum, arôme, goût...
- ✓ les caractéristiques spéciales : sont des caractéristiques supplémentaires.
- ✓ la conformité : c'est une réponse satisfaisante aux attentes des clients.
- ✓ la sécurité : risque de blessures.
- ✓ la fiabilité.
- ✓ la disponibilité : vie utile du produit ou service.
- ✓ la qualité perçue : l'évaluation indirecte de la qualité, par exemple la réputation.
- ✓ le service après-vente.

Si une des caractéristiques d'un produit ou d'un service ne satisfait pas aux exigences de client, on dit qu'il y aura un défaut (de conception, ou de réalisation), et si elle n'est pas conforme à la spécification, on parlera de la non-conformité.

3. Les formes de la qualité :

Dans la pratique, la qualité se décline sous deux formes, qui sont :

- ✓ la qualité interne qui vise l'amélioration de fonctionnement interne de l'entreprise.
- ✓ la qualité externe c'est la satisfaction des clients et les parties intéressées.

Il existe une complémentarité entre les deux formes, car après avoir défini la qualité externe que l'entreprise doit offrir à ses clients, cette dernière devra avoir une qualité interne qui lui permettra de réaliser les produits et les services aptes à satisfaire au mieux ses clients.

4. les composantes de la qualité :

Chapitre1: le système de management de la qualité

Pour construire un niveau d'excellence de la qualité il faut bien combiner les quatre éléments essentiels de la qualité qui sont les suivants:

- la qualité de la définition : c'est faire des enquêtes et des études de marché pour identifier et traduire les besoins des clients cibles en niveau de performance à atteindre dans un cahier des charges.
- La qualité de perception : c'est la conception des produits qui permet d'attendre un niveau de performance, elle est traduite par une phase de préparation de production.
- La qualité de la réalisation : c'est la fabrication d'un produit correspondant le mieux aux exigences des clients.
- La qualité de service : est être considéré comme la manière avec laquelle on transfère un service au client, c'est-à-dire proposer des prestations complémentaires attendues par chaque client.

5. L'identification des besoins et des attentes des clients :

On peut détecter et déterminer les attentes des clients grâce aux études des marchés car la qualité réalisée par l'entreprise ne sera pas toujours celle attendue par le client.

➤ De la qualité attendue à la qualité perçue pour le client :

La satisfaction des attentes des clients se détermine par la différence entre la qualité attendue et la qualité perçue. Laquelle on transfère un service au client.

- La qualité attendue : c'est la qualité souhaitée par le client, c'est à dire une réponse pour couvrir leurs besoins et attentes.
- La qualité perçue : elle constitue la satisfaction du client, elle prend en considération tout ce que le client peut percevoir.

Cette différence est mesurée par des évaluations des clients, si elle est négative on aura une insatisfaction du client, et si elle est positive va reflète une satisfaction du client.

➤ De la qualité voulue à la qualité réalisée pour l'entreprise :

Chapitre1: le système de management de la qualité

Commençant par La qualité réalisée c'est la qualité réellement réalisée par l'entreprise et la qualité voulue c'est la qualité que l'entreprise souhaite atteindre pour répondre à la qualité attendue, autrement dit c'est la qualité planifier par l'entreprise pour la réalisée.

6. Les objectifs de la qualité :

La première préoccupation de la qualité c'est satisfaction des besoins des clients au moindre coût et assurer la pérennité de l'entreprise. Par conséquent, le but secondaire de la qualité est de limiter les coûts de non-qualité.

7. Les outils et les méthodes de la qualité :

La réussite et la maîtrise d'un projet de qualité se focalise sur un certain nombre de méthodes et d'outils mobilisant toute l'entreprise pour obtenir une meilleure satisfaction du client au moindre cout. Parmi les :⁹

7.1. Le brainstorming : il permet de collecter un maximum d'idées en groupe concernant un sujet précis et de rechercher les causes potentielles de problème et de trouver les solutions optimales. Il se compose de trois étapes principales.

1. L'étape de recherche : les participants donnent leurs avis sur un sujet précis et chacun exprime son esprit, plus il y a des idées, pus on aura de chance de trouver celle qui marchera. Le maximum d'idées devra être présenté sur un tableau visible pour faciliter le travail.
2. L'étape de regroupement et de combinaison des idées : le groupe concerné va chercher à exploiter et améliorer les idées émises. Il tire les idées importantes et d'autres, il les ignore.
3. L'étape de conclusion : le groupe adoptera la meilleure solution qui confronte aux exigences de l'entreprise et adéquat avec leur besoins.

⁹ ROGER. E, le grand livre de la qualité « management par la qualité dans l'industrie une affaire de méthode » Edition. AFNOR, 2010, p46-64

Chapitre1: le système de management de la qualité

7.2. Vote pondéré : c'est une technique qui permet de sélectionner la meilleure solution du problème, on peut dire que c'est une suite de brainstorming. Les solutions vont classer par un ordre de priorité avec une pondération décroissante.

7.3. Diagramme de Pareto : il permet de mettre en évidence les éléments les plus importants d'un problème sur lesquels devront être concentrés en priorité les efforts d'amélioration. C'est une technique utilisable dans la gestion de production sous le nom méthode ABC ou loi des 80/20¹⁰.

La construction d'un diagramme de Pareto se base sur les éléments suivants :

1. Collecter les données.
2. Tirer les données par ordre décroissant.
3. Calculer le pourcentage.
4. Calculer le pourcentage cumulé.
5. Tracer le graphique.

7.4. Diagramme d'Ishikawa ou diagramme d'arrêt de poisson : c'est une méthode définie par le professeur Ishikawa kaoru qui vise à chercher l'origine de problème, c'est à dire identifier les causes des causes on utilisant les 5M qui sont (main d'œuvre, matériel, méthode, moyen, milieu).

7.5. La méthode QQQCP¹¹ : c'est une technique qui contient de six questions à se poser, pour chercher les informations sur un problème et la mise en œuvre d'un plan d'action.

Quoi ? : Quelle est la nature de problème

Qui ? : Qui est concerné par le problème

Où ? : En quel lieu le problème apparait il

Quand ? : À quel moment le problème a été découvert

Comment ? : De quelle façon arrive le problème

¹⁰ Daniel Duret, Maurice Pillet, op.cit., p.131

¹¹ Daniel Duret, Maurice Pillet, idem, p.141

Chapitre1: le système de management de la qualité

Pourquoi ? : est l'interrogation que l'on doit poser après chacune des autres questions, elle permet de confirmer chacune des réponses.

7.6. Diagramme de Gantt : c'est une technique et une représentation graphique permettant de renseigner et situer dans le temps les phases, activités, tâches et ressources du projet. , on liste les tâches et en colonne les jours, semaines ou mois. Les tâches sont représentées par des barres dont la longueur est proportionnelle à la durée estimée. Ce diagramme a été conçu par Henry L. GANTT (en 1917). Aujourd'hui, il est la représentation la plus utilisée, il permet de :

1. Maîtriser l'enchaînement des tâches, surtout lorsque certaines activités sont conduites en parallèle.
2. connaître le délai de chaque étape clé.
3. affecter et gérer les ressources (humaines, budgétaires, matérielles...)
4. visualiser les tâches à mener.
5. suivre l'avancée du projet et le piloter au regard des délais planifiés de manière globale ou bien individuelle.
6. estimer l'impact d'un retard sur la date de fin et les autres tâches.

7.7. Analyser des modes de défaillance, de leurs effets et criticité (AMDEC)¹² : c'est une méthode d'analyse prévisionnelle de défaillances potentielles d'un produit, d'un procédé ou des moyens de production et un outil majeur de maîtrise des risques. elle consiste à détecter le plus tôt possible ses caractéristiques critiques afin d'engager des actions préventives. Cette technique permet d'optimiser la fiabilité et ramener le niveau de risque à une valeur inférieur à un seuil déterminé. Autrement dit, permet de mettre en place les solutions adaptées à la criticité de problème

Elle se compose de trois éléments de bases qui sont :

¹² Gérard. LANDY, AMDEC guide pratique, deuxième édition afnor, 2007, p09

Chapitre1: le système de management de la qualité

1. Le mode de défaillance : perte totale de la fonction d'un produit ou d'un procédé ou sa dégradation conduisant à un dysfonctionnement.
2. Effet : conséquences de client pour un mode de défaillance.
3. Cause : événement initiale qui nous conduire vers un mode de défaillance.

Pour chaque mode de défaillance, on indique : sa cause, son indice de fréquence, son indice de gravité, les mesures mises en place pour détecter la défaillance et son indice de détection.

1. Fréquence : probabilité d'appariation de défaillance sur une échelle de temps.
2. Gravité : perception de dysfonctionnement pour le client.
3. Détection : quels sont les moyens de contrôle et son efficacité.

Ces trois critères constituent un indicateur de criticité qui se traduit par la formule suivante :

$$C = F * G * D$$

- ❖ Le cycle PDCA¹³ : appelé aussi cycle de Deming, s'applique à la maîtrise de tout processus. Les cycles PDCA (de l'anglais Plan, Do, Check, Act ou Planifier, Dérouler, Comparer, Agir) qui représentent une base universelle de l'amélioration continue.
- Plan (Planifier) : définir et établir la stratégie, les clients, la politique, les ressources, les objectifs, la documentation, les produits, les processus, les formations, délais à ne pas dépasser.
- Do (Dérouler) : mettre en œuvre les processus, les indicateurs, réaliser le produit.
- Check (Comparer) : inspecter, analyser les données, vérifier si les objectifs sont atteints, valider, auditer, apprendre.
- Act (Agir, améliorer) : réagir avec des actions et trouver de nouvelles améliorations (nouveau PDCA).

¹³ Jean Marger and, Florence Gillet Goinard, manager la qualité pour la première fois conseils pratiques, édition d'organisation, 2006, p.37

Chapitre1: le système de management de la qualité

Section 2 : généralités sur le système management de la qualité

Les entreprises cherchent toujours à maximiser son niveau d'excellence, et pour se faire elles sont obligées d'orienter vers une conduite de qualité pour se différencier. L'atteinte de cette excellence ne peut se réaliser sans des préalables établis, fondés sur la bonne mise œuvre d'un management de la qualité ainsi que des outils adéquats garantissant sa pérennité. Il est basé sur l'équilibre entre la qualité attendue par les clients, la qualité réalisée par l'entreprise et la qualité perçue en retour par le client.

Ces entreprises vont se conformer aux exigences de l'environnement. Plus précisément, elles ont orienté vers la certification pour conformer leurs processus de production avec les normes du référentiel ainsi qu'à l'instauration d'un SMQ.

I. Le management de la qualité :

La force d'une entreprise n'est pas seulement de penser au concept qualité, mais aussi d'adopter un bon management qui permet d'atteindre un niveau d'excellence

1. Définition :

Selon l'ISO 9000 : 2000, le management de la qualité est défini comme étant «L'ensemble des activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité »¹⁴. Il permet à l'entreprise d'établir sa politique qualité et mettre en place un processus qui comporte une planification, une assurance, maîtrise et une amélioration de la qualité pour atteindre ces objectifs.

Pour mieux comprendre ce concept, on va se focaliser sur ce schéma qui comporte des concepts relatifs au management de la qualité :

¹⁴ NF EN ISO 9000 version 2000, « Système de management de la qualité-principes essentiels et vocabulaire », Edition Afnor, France, P.9. (3.2.8), P.9

Chapitre1: le système de management de la qualité

2.2. La planification de la qualité

La planification de la qualité comprend les activités qui permettent d'établir les objectives qualités et de spécifier les processus opérationnels et les ressources afférentes, nécessaires pour atteindre les objectives qualités , Elle doit être cohérente avec les exigences relatives aux autres processus du management de la qualité.

La planification qualité consiste à :

- définir les objectifs stratégiques de la direction (position de leader, augmentation des bénéfices, etc.) et les exigences de qualité au niveau du produit (implication du personnel, diminution des retours clients, situation par rapport à la concurrence, etc.).
- préparer la mise en œuvre du système de management de la qualité (basée sur une approche processus par exemple).
- élaborer des plans qualité (activités spécifiques liées à un produit ou une activité comme par exemple un plan formation, une démarche six sigma, etc.).
- essayer d'améliorer la qualité (démarche d'amélioration continue, partenariat avec les fournisseurs... etc.).¹⁵

2.3. La maîtrise de la qualité par une approche processus

Il est conseillé aux entreprises d'adopter une approche processus (entrée, sortie, interactions) pour maîtriser la qualité. La maîtrise de la qualité consiste à déterminer l'ensemble des étapes nécessaires à la conduite d'une approche processus simple. Elle est une manière efficace d'exercer l'activité de l'entreprise. Elle permet d'éviter toutes les anomalies de la qualité.

D'après W. Edwards Deming, la maîtrise de la qualité se divise en quatre activités à travers le cycle PDCA (Plan, Do, Check, Act) encore appelé « roue de Deming ».

- **Plan** : la planification : est l'élaboration du plan d'action pour atteindre des objectives qualités fixées.
- **Do** : la mise en œuvre : est l'étape de réalisation du plan d'action avec le suivi des objectifs.

¹⁵ NF EN ISO 9000 : 2000, « Système de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire », Edition Afnor, France, (3.2.9), P. 9.

Chapitre1: le système de management de la qualité

- **Check** : le contrôle : elle consiste de vérifier l'adaptation et la cohérence de la mise en œuvre du plan d'action avec des objectifs fixés.
- **Act** : l'ajustement : est l'étape de correction et de mise en œuvre d'actions correctives en cas de résultats non conformes aux objectifs fixés¹⁶.

Le cycle PDCA de Deming s'applique à toutes les situations et à tous les domaines où la maîtrise de la qualité est souhaitée, car elle vise l'amélioration continue

2.4. L'assurance de la qualité

L'assurance qualité vient en complément de la maîtrise de la qualité qui est basée sur un système pour donner confiance au client, lui garantir que la qualité qu'il est en droit d'attendre, sera effectivement celle qui lui sera fournie. Elle permet de prouver les différentes pratiques que l'on fait dans le fonctionnement de l'entreprise par des enregistrements.

L'outil essentiel dans l'assurance qualité est l'audit qualité qui était défini comme « l'activité qui permet de détecter, de corriger dès que possible les défaillances pouvant intervenir dans l'activité opérationnelles et mettant en péril l'atteinte des objectifs-qualité et d'établir le plan d'amélioration de la qualité d'une action ou processus »¹⁷.

2.5. L'amélioration de la qualité

L'ISO 9000 : 2000 définit l'amélioration de la qualité comme « la partie du management de la qualité axée sur l'accroissement de la capacité à satisfaire aux exigences pour la qualité »¹⁸

L'entreprise doit améliorer en continu la pertinence, l'adéquation et l'efficacité de son système, elle doit prendre en compte les éléments de ce système pour déterminer s'il existe des domaines qui ne répondent pas aux critères de performance requis ou des opportunités à considérer dans le cadre de l'amélioration continue.

L'amélioration de la qualité est une maîtrise préalable de la qualité. Pour atteindre ce niveau d'amélioration, il faut connaître et mesurer la satisfaction du client afin de mieux le servir.

Elle se traduit par le cycle PDCA de DEMING (plan, do, check, act).

¹⁶ W.w.w.axess-qualité.fr dernière consultation le 25/07/2019 à 15h :00

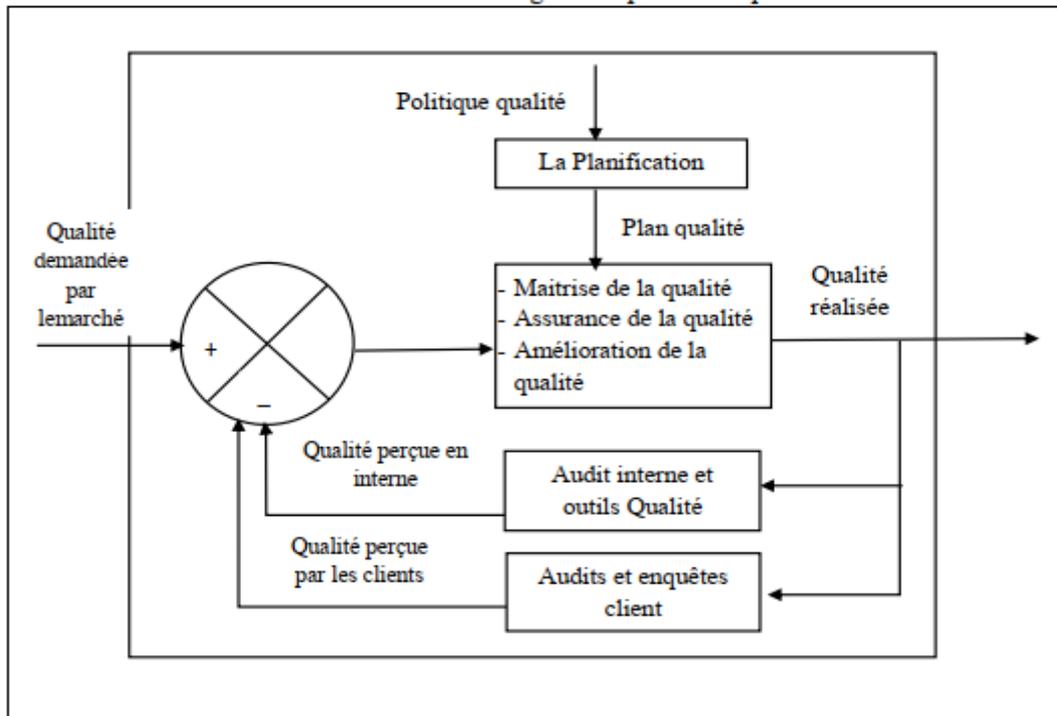
¹⁷ CHERFI. Zohra, « La qualité ; démarche, méthodes et outils », Edition Lavoisier, Paris, 2002, P. 107

¹⁸ NF EN ISO 9000 : 2000, « Système de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire »

Chapitre1: le système de management de la qualité

On synthétise les composantes de management de la qualité par un schéma illustratif :

Figure02 : le processus de management de la qualité



La source : Duret. D, Pillet. M, « Qualité en production, de l'ISO 9000 à six sigma »3eme édition, Éditions d'Organisation, paris, 2005 p.47

3. La normalisation

Une norme c'est un « Document établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné. »¹⁹

3.1. Les organismes de normalisation:

Les principaux organismes de normalisation sont l'AFNOR en France, IANOR en Algérie, et l'ISO dans le monde

➤ Dans le monde

¹⁹ ISO, Directives ISO/CEI, partie II : « Règles de structure et de rédaction des Normes internationales », cinquième édition, 2004 (§ 3.1.).

Chapitre1: le système de management de la qualité

L'ISO, est une fédération mondiale d'organismes nationaux qui constituent des comités membres de l'ISO (162 pays en 2015)²⁰, elle a pour mission la favorisation et le développement de la normalisation en vue de faciliter les échanges commerciaux entre nations et la coopération dans tous les domaines techniques, scientifiques...²¹

➤ En France

L'AFNOR est une association française régie par la loi de 1901. Elle est créée en 1926 et confiée au Ministère chargé de l'industrie qui joue un rôle de coordination interministérielle et de contrôle²². Le groupe AFNOR a pour mission d'assurer le système français de normalisation, de certification et de formation. Il dispose de 231 collaborateurs et 820 auditeurs opérants au quotidien au service de leurs clients, le groupe est au cœur d'un important réseau international d'experts et de partenaires.²³

➤ En Algérie

L'IANOR est le seul organisme national de normalisation en Algérie, il dispose d'un statut juridique d'un « EPIC » de fait qu'il assure une mission publique. Il a été créé par Décret Exécutif n°98-69 du 21 février 1998 dans le cadre de la restructuration de l'INAPI « Institut algérien de Normalisation et de la Propriété Industrielle ».²⁴

4. Certification

Le marché économique avait des critères de sélection bien précis pour s'assurer de la conformité du produit, un de ces critères a été la certification.

4.1 Définition

²⁰ Eva GIESEN, Démarche qualité et norme iso 9001 : une culture managerielle appliquée à la recherche, Edition. IRD, Paris-France, 2008, P1

²¹ Pierre LONGIN et Henri DENET, Construisez votre qualité : toutes les clés pour une démarche qualité gagnante, Edition. DUNOD, Paris-France, 2004, P176

²² Site officiel de l'ISO : <https://www.iso.org/fr/member/1738.html> dernière consultation le 28/02/2019 à 16:20

²³ Site officiel de l'AFNOR : <https://www.afnor.org/etre-accompagne-partout-dans-le-monde> dernière consultation le 28/02/2019 à 22:00

²⁴ Guide de la qualité : du contrôle de la qualité et de la normalisation, Edition. GAL, Alger-Algérie, 2004, P122, P123

Chapitre 1: le système de management de la qualité

La certification est une « Assurance écrite (sous la forme d'un certificat) donnée par une tierce partie qu'un produit, service ou système est conforme à des exigences spécifiques»²⁵

L'International Organization for Standardization définit la certification ISO comme une « Procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, un processus ou un service est conforme aux exigences spécifiées dans un référentiel.»²⁶

4.2 Objectifs de la certification :

Dans un premier temps cela permet à toute l'entreprise de gérer l'obtention de la qualité de ses produits, de ses services à l'aide d'un modèle reconnu ayant fait ses preuves, mais c'est aussi et surtout apporter la preuve de cette qualité au client et à l'actionnaire, en lui garantissant un niveau d'organisation agréé par un organisme neutre²⁷

4.3 Les types de certification

On distingue principalement trois types de certification qui sont complémentaires :

➤ La certification des produits / services

« Constitue une certification de produit ou de service, l'activité par laquelle un organisme, distinct du fabricant, de l'importateur, du vendeur ou du prestataire, atteste à la demande de celui-ci qu'un produit ou un service est conforme à des caractéristiques décrites dans un référentiel et faisant l'objet de contrôles ».²⁸

➤ La certification des personnes :

Ce type de certification est délivré pour attester de la compétence d'une personne pour remplir une fonction ou exécuter une tâche donnée, au regard de critères préétablis »²⁹

➤ La certification des systèmes :

La certification de système « couvre essentiellement la maîtrise des processus qui permettent la réalisation de ces produits et services, une telle certification a pour objet

²⁵ Site officiel de l'ISO : <https://www.iso.org/fr/certification.html> dernière consultation le 01/03/2019 à 08:00

²⁶ CANARD Frédéric, « Management de la Qualité », édition l'extenso, paris, 2009. P. 170.

²⁷ DURET Daniel et Maurice PILLET, « Qualité en production, de l'ISO 9000 à six sigma » 3ème édition, Éditions d'Organisation, paris, 2005 p.64

²⁸ Loi française : Art. L 115-27 de la loi du 3 juin 1994 relative à la certification des produits industriels et des services. P 36

²⁹ Michel CATTAN, Pour une certification qualité gagnante, Edition. AFNOR, Saint-Denis-France, 2009, P39

Chapitre1: le système de management de la qualité

d'attester que l'organisme met effectivement en œuvre un système de management de la qualité conforme à un référentiel pour une gamme de fournitures donnée »³⁰

5. la famille des normes ISO 9000³¹

On distingue principalement quatre (04) normes fondamentales

- **La norme ISO 9000 : Système de management de la qualité _ Principes essentiels et vocabulaire**

Cette norme procure les bases essentielles à une bonne compréhension et une mise en œuvre appropriée des normes de qualité. Elle clarifie les concepts fondamentaux relatifs à la qualité ainsi que les lignes directrices et principes.

- **La norme ISO 9001 : Système de management de la qualité _ Exigences**

Cette norme spécifie les exigences relatives à un système de management de la qualité, elle porte sur l'efficacité du système et sa capacité à satisfaire les exigences des clients.

- **La norme ISO 9004 : Gestion des performances durables d'un organisme _ Approche de management par la qualité**

Cette norme définit les lignes directrices pour l'établissement, le développement et le maintien d'un management de la qualité, en effet elle ouvre la porte à un organisme d'aller au-delà de l'application des exigences des normes.

- **La norme ISO 19011 : Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management de la qualité**

Cette norme fournit des lignes directrices permettant l'évaluation d'un SMQ, elle comporte trois grandes parties : La première étant le management d'un programme d'audit, la seconde représente les activités d'audit (la planification et la réalisation) ; et la troisième étape concerne la compétence et l'évaluation d'un auditeur et d'une équipe d'audit.

³⁰ Michel CATTAN, Op.cit., P43

³¹ Pierre LONGIN et Henri DENET, op.cit. , P184- 185

Chapitre1: le système de management de la qualité

6. L'évolution de la norme ISO 9001

La norme ISO 9001 a connu un cheminement historique, qui démontre son évolution, le tableau ci-après illustre cette évolution au fil du temps

Tableau 01 : Evolution de la norme ISO 9001 dans le temps

Version	Norme publiée	Apport
1987	ISO 9001	Elle représente la 1ère norme qualité
1994	ISO 9001 ISO 9002 ISO 9003	-Les trois normes marquaient une distinction entre la conception, la production et le contrôle final du produit
2000	ISO 9001	La disparition des trois normes précédentes, d'où il n'existe plus qu'une seule norme d'exigences ISO 9001 ; -La satisfaction client est devenue parmi les préoccupations primordiales de l'organisation ; -Des exigences spécifiées concernant le produit/service - Le remplacement du terme « Système Qualité » par le terme « Système de management de la qualité »
2008	ISO 9001	- La présente norme a remplacé la version précédente ISO 9001 :2000 par la clarification des éléments du texte de la version précédente ; - La version est fondée sur 8 chapitres -La compatibilité avec la norme internationale relative à l'environnement, l'ISO 14001:2004 ; - Nouvelles exigences concernant la conception et la mise en œuvre du SMQ, à savoir : l'environnement de l'organisme, les produits et services fournis, processus,...

Chapitre1: le système de management de la qualité

2015	ISO 9001	les normes du système de management ; - La prise en compte du contexte global de l'organisme: l'identification des enjeux internes et externes ainsi que l'identification des parties intéressées et la prise en compte de leurs exigences ; - La détermination et la gestion des risques et opportunités qui se substituent aux actions préventives - La notion de "représentant de la Direction" n'est plus utilisée - L'organisme s'appuie sur les informations documentées qu'il juge nécessaires ; -L'introduction de la notion « Connaissances organisationnelles »
------	----------	---

Source : Inspiré de : Claude PINET, 10 clés pour réussir sa certification ISO 9001 :2015, Ed AFNOR, Saint-Denis-France, 2015, PP7-20

7. Le système de management de la qualité

Le système de management de la qualité englobe un ensemble des processus et des procédures qui permettant de bien gérer la qualité.

7.1 La définition du Système de Management de la Qualité

Selon la norme (NF EN ISO 9000 :2015, §3.5.4) le système de management de la qualité est défini comme: « Partie d'un système de management (ensemble d'éléments corrélés ou en interaction) utilisés pour établir des politiques, des objectifs et des processus de permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité»³².

Autrement dit, SMQ est un système mise en place par une entreprise qui souhaite avoir une démarche qualité ou d'amélioration continue dans le but d'augmenter la qualité de sa production et son organisation.

³² PINET Claude, 10 clés pour réussir sa certification ISO 9001 :2015, Ed AFNOR, Saint-Denis-France, 2015. P 143 P.143

Chapitre 1: le système de management de la qualité

7.2 Principes de système de management de la qualité

Le Système de Management de la Qualité se caractérise par un ensemble de règles, de normes et de convictions constituant ses principes. Ces principes sont au nombre de sept³³

Principe 01: « Orientation client »

Etre orienter client signifie : satisfaire les exigences de sa clientèle et aller au-delà de leurs attentes. Cela en tissant des liens de confiance et d'échanges basés sur la compréhension des besoins présents et futurs des clients et parties intéressées.

Principe 02 : « Leadership »

Pour qu'un leadership règne l'organisme, cela signifie qu'à tous les niveaux de ce dernier les dirigeants constituent un exemple pour l'orientation et l'implication du personnel aux objectifs-qualité.

Principe 03 : « Implication du personnel »

Impliquer son personnel renvoie à des notions de respect, de reconnaissance, d'habilitation et d'amélioration des compétences qu'un organisme réalise.

Principe 04 : « Approche processus »

L'approche processus signifie qu'un organisme organise ses activités et les gèrent comme des processus coordonnés au sein d'un système cohérent.

Principe 05 : « Amélioration »

Encre le concept d'amélioration dans ses processus, son système offrira à l'organisme l'aptitude d'affronter les enjeux de son environnement et d'accroître sa performance.

Principe 06 : « Prise de décision fondée sur des preuves »

Prendre une décision fondée sur l'analyse et l'évaluation de l'ensemble de données et d'informations est un garant de la production des résultats escomptés.

³³ Site officiel de l'ISO. <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/fr/pub100080.pdf> dernière consultation le 16/3/2019 à 6h : 30

Chapitre1: le système de management de la qualité

Principe 07 : « Management des relations avec les parties intéressées »

Manager ses relations avec les parties intéressées, assure la prise en compte des opportunités et menaces que présente chaque partie intéressée, dans l'objectif de collaborer, de partager les ressources et connaissances pour une réussite commune.

7.3 L'évaluation du Système de Management de la Qualité

Les moyens d'évaluation représentent un outil de pilotage, Il s'agit de d'évaluer le système de mangement de la qualité pour vérifier l'atteinte des objectifs, surveiller le fonctionnement et la conformité et proposer des axes d'amélioration continue parmi ces outils on a :

7.3.1. Tableau de bord qualité

Pour chaque objectif est associé un indicateur permettant de quantifier l'avancement réalisé. Il est important que les indicateurs choisis soient directement liées aux objectifs, simples, quantifiables et pertinents pour faciliter la prise des décisions.

7.3.2. Les revues de direction

La revue de direction qualité représente un moment clé pour l'examen des résultats qualité de l'entreprise, identifier les progrès et défaillances et planifier les actions d'amélioration. Elle a pour objectif de faire collaborer tout le personnel et le sensibilisé à l'importance du client pour des objectifs-qualité plus ambitieux.

7.3.3. Les audits internes

Les auditeurs vont faire l'analyse et le contrôle des documents, car l'audit représente un moyen concret de l'évaluation de système de management de la qualité, et un lieu où toutes les personnes concernées par la démarche qualité ont l'occasion à s'exprimer. L'objectif de l'audite qualité consiste à évaluer le système de management de la qualité mis en œuvre pour la réalisation de progrès.

7.3.4. Les revues de processus

La revue de processus concerne tous les processus mise en place dans le système de management de la qualité, elle se fait sur la base d'une revue documentaire, son organisation moins formalisée mais elle a le même enchainement que l'audit, son objectif est l'évaluation de l'efficacité des processus et l'apport des actions d'amélioration.

Chapitre1: le système de management de la qualité

8 La documentation qualité :

La documentation qualité joue un rôle important dans le SMQ, elle garantit la fiabilité et la traçabilité de système. Cette documentation comporte trois types de documents:

- **Le manuel-qualité** : est « un document spécifiant le système de management de la qualité d'un organisme »³⁴, Il est le document central de la documentation, il englobe tous les éléments de système (politique, objectifs procédures, les actions ...). ce document est plus pratique, il documente l'ensemble des réflexions menées et des décisions prises.
- **Les procédures et modes opératoires** : les procédures décrivent toutes les actions qui concernent un processus, elles peuvent faire partie de manuel qualité. Chaque procédure comporte un objet, domaine d'application, la description de la procédure et la liste des documents associées.
- **Les documents d'enregistrement** : est « un Documents représentant des preuves tangibles de la réalisation d'une activité ou de résultats obtenus ».Il représente un moyen de garantir une traçabilité d'un système, elles prouvent la réalisation des activités.

Section 03 : la démarche qualité et les RH

Nous savons qu'un SMQ englobe un ensemble des procédures pour obtenir un enchainement des processus qui s'appelle une démarche qualité.

Pour mettre en place cette dernière il faut prendre en considération l'aspect humain qui est un facteur mobilisateur qui favorise l'implantation de cette démarche. Autrement dit, l'entreprise doit intégrer l'implication de personnel qui est l'un des principes de management de la qualité, c'est-à-dire toute personne dans l'entreprise doit savoir précisément ce qu'elle va faire, ce qui permettra de l'impliquer dans le déroulement et le fonctionnement de l'entreprise.

³⁴ MARGERAND. Jean, GILLET-GOINARD. Florence, « Manager la qualité pour la première fois », Edition d'Organisation, Paris, 2006, P. 145

Chapitre1: le système de management de la qualité

Ce principe se traduit par l'esprit d'équipe et le partage des connaissances et de l'expertise pour garantir une progression du savoir-faire par un meilleur partage d'expérience, qui aide cette démarche à réussir et l'orienter vers l'excellence

1-La démarche qualité

L'entreprise doit être capable de réaliser la qualité exigée par le client, et il faut la suivre par une démarche pour la pérenniser. Cette démarche représente un ensemble de méthodes et d'outils permettant de conduire un SMQ et de le mettre en place. Elle doit être une démarche :

- ✓ Accessible : elle peut être mise en œuvre par toute structure, quel que soit sa taille et moyens.
- ✓ Participative : elle engage la direction et le responsable et implique l'ensemble de personnel.

1-1 Les étapes d'une démarche qualité :

La démarche qualité se caractérise en 10 étapes essentielles ³⁵:

1.1.1 Sensibilisation des instances dirigeantes : Cette étape est essentielle car elle conditionne le bon enchaînement des autres étapes du projet. La direction générale doit définir la politique qualité, ses objectifs pour garantir une amélioration permanente. Le rôle de la direction générale dans cette étape est très important car elle doit montrer l'exemple et sa détermination vis-à-vis de son équipe.

1.1.2 Formation à la qualité du responsable qualité : La formation de la direction à la qualité ou bien celle de responsable qualité est une excellente initiative qui permet de les impliquer pour :

- ✓ connaître les exigences de la norme
- ✓ acquérir les outils et méthodes utiles à la mise en place d'une démarche qualité
- ✓ planifier et mettre en œuvre les actions de mise en conformité

³⁵ CHRISTOPHE PELLETIER, management par la qualité dans les services à la personne, édition. Dunod, paris, 2010, pp31-143

Chapitre1: le système de management de la qualité

- ✓ animer un groupe de travail
- ✓ mieux maîtriser les risques liés au projet
- ✓ suivre le projet
- ✓ évaluer la conformité du système qualité de la structure au référentiel de certification

1.1.3Établissement du plan de travail : La direction générale et le responsable qualité doivent identifier tous les éléments nécessaires qui permettant de structurer et planifier la démarche qualité car elle nécessite une organisation efficace, qui va s'articuler autour de pilotage et de plusieurs dispositifs opérationnels comme la cellule qualité et les groupes de travail.

1.1.4Sensibilisation du personnel : La direction générale doit prendre en compte l'aspect humain qui est le moteur majeur de cette démarche, elle va informer tous le personnel sur les grandes lignes de projet de qualité. Après l'établissement de la politique qualité Le responsable qualité doit la communiquer avec son personnel pour :

- ✓ garantir le bon déroulement de la démarche.
- ✓ prendre en compte les idées d'amélioration.
- ✓ harmoniser les pratiques.
- ✓ détecter les dysfonctionnements en interne pour ensuite mieux les solutionner.
- ✓ veiller à l'adéquation des matériels et des équipements avec les objectifs.

1.1.5Auto-évaluation de la structure : Dans la mise en place d'un système qualité, l'autoévaluation représente l'étape incontournable qui va permettre d'évaluer le niveau de conformité de la structure aux exigences du référentiel de certification et ceci se fait par un diagnostic initial pour :

- ✓ Familiariser les professionnels des structures avec les critères normatifs et réglementaires du référentiel de certification.

Chapitre1: le système de management de la qualité

- ✓ positionner la structure par rapport à ces critères en déterminant ceux qui sont déjà satisfaits et ceux qui ne sont pas encore respectés.
- ✓ mettre en avant les points forts de la structure.

1.1.6 Construction du plan d'actions de mise à niveau : Le comité de pilotage bâtit un plan d'actions pour la mise en conformité. Il permet de planifier les actions à réaliser et d'en suivre l'avancement. Ce plan d'actions décrit « qui » doit « faire quoi » et « pour quelle date. Ce plan contient l'action à mettre en place, l'objectif poursuivi, les personnes sollicitées, les ressources, les échéances...

1.1.7 Formation à l'audit du responsable qualité : Le responsable qualité suit une formation lui permettant d'acquérir les outils et la méthodologie de l'évaluation et de l'audit.

1.1.8 Mise en conformité de la structure : Les responsables ou chefs de service concernés valident les documents, ils s'assurent de la faisabilité technique des nouvelles règles. La direction ou le comité de pilotage approuve les documents qualité. Cela donne l'autorisation de l'application des documents par les équipes, il veille à l'appropriation des nouvelles dispositions organisationnelles par les personnels concernés.

1.1.9 L'audit à blanc et mettre en place des actions correctives : Un audit à blanc est réalisé un à deux mois avant l'audit de certification. Le responsable qualité réalise un audit à blanc de tous les processus de la structure, les écarts constatés pendant les audits, il met en place les actions corrective correspondantes.

1.1.10 Audit de certification : Le responsable qualité prépare l'audit de certification et informe l'ensemble du personnel, il accompagne les auditeurs de certification tout au long de leur évaluation. Il cherche les causes de non-conformités notifiées par les auditeurs après la réception du rapport d'audit, finalement il va mettre en œuvre les actions correctives nécessaires pour éliminer ses écarts.

Chapitre1: le système de management de la qualité

1-2 Les facteurs clés de succès d'une démarche qualité

Pour lancer une démarche qualité, il convient de connaître quelques-uns des facteurs essentiels qui permettant de réussir cette démarche qui sont les suivants :

- L'implication explicite de la direction
- L'implication des professionnels
- La progressivité de la démarche
- La communication interne

2. L'aspect humain dans la démarche qualité :

Lorsqu' il s'agit de maîtriser et de piloter une démarche qualité, la première des questions qui se pose c'est celle de l'identification et d'implication de l'aspect humain dans cette démarche. Intégrer les ressources humaines dans le déroulement de la démarche qualité est une nécessité reconnue car les hommes donnent un avantage concurrentiel à leur organisation.

Le facteur humain se trouve dans une démarche qualité sous forme de l'apparition de concept « connaissances organisationnelles » introduit dans la version 2015 de l'ISO 9001.

a. Le responsable RH et la qualité

Parmi les missions du responsable RH face à la qualité³⁶ :

- Il constitue une partie prenante autant que facilitateur dans un projet de démarche qualité qui suscite parfois des résistances.
- La mise en place des instruments de mesure concernant les nouvelles démarches qualité qui prennent en considération la satisfaction des collaborateurs.
- La veille à la qualité des processus de gestion des ressources humaines au sein du service.

b. La place des RH dans la démarche qualité

³⁶ FAGIOLI Marie-Claire, La qualité a-t-elle du sens dans le management des ressources humaines ? , édition 2003 de Ressource, guide national de références pour la gestion des ressources humaines, P 1

Chapitre1: le système de management de la qualité

Figure 03 : La position de l'homme dans la démarche qualité



Source : Douchet Christian, conférence : management, qualité et qualitique, 2009, p.44

L'aspect RH a connu une certaine importance d'ailleurs, pour moderniser l'organisation interne il faut connaître la place de RH dans l'entreprise cela explique quel position occupe ce concept dans le fonctionnement de l'entreprise. La place des RH dans la démarche qualité se présente sous forme d'un ensemble de pratiques exercées par l'organisation tel que la gestion des compétences, la sensibilisation, la communication...³⁷

Pour démontrer la nécessité de ce facteur dans la démarche qualité, on se base sur le contenu de chapitre 7 {support} de la norme ISO 9001 version 2015 plus précisément sur :

- La partie 7.1 {ressources} comme suit : « l'organisme doit déterminer et fournir les ressources humaines nécessaires à la mise en œuvre efficace de son système de management de la qualité ainsi qu'à la mise en œuvre et à la maîtrise de ses processus ».

³⁷ Norme international ISO 9001 : 2015, Système de management de la qualité_ Exigence, PP6-8

Chapitre1: le système de management de la qualité

- De plus dans le paragraphe 7.1.6 {**connaissances organisationnelles**} il a été mentionné l'importance des connaissances actuelles nécessaires « l'organisme doit déterminer les connaissances nécessaires à la mise en œuvre de ses processus et à l'obtention de la conformité des produits et des services ».
- Dans le paragraphe 7.1.6 {**connaissances organisationnelles**} il a été mentionné l'importance des connaissances actuelles nécessaires ainsi que les nouvelles connaissances pour l'organisme, ces connaissances s'acquièrent par le biais des hommes qui le constitue ainsi que leurs expériences et le partage des connaissances.
- Au niveau de l'article 7.2 {**compétences**} il a été indiqué un processus de :
 - Détermination des compétences requises pour effectuer un travail de conformité
 - S'assurer que les compétences disponibles disposent d'une formation adéquate et de l'expérience
 - Evaluer les compétences afin de mener des actions d'amélioration
 - Développer les compétences et conserver des informations documentées comme preuve de ces dernières.
- Dans le paragraphe 7.3 {**sensibilisation**} il a été indiqué la nécessité de l'organisme de s'assurer que le personnel est sensibilisé à la politique et objectifs qualité, à l'importance de leur contribution et aux conséquences du non-respect des exigences du SMQ. Cela illustre la prise en compte du personnel dans la mise en œuvre du système.
- Finalement, dans le paragraphe 7.4 {**communication**} la norme a mentionné les besoins de communication externe/interne. Autrement dit, la communication consiste à déterminer qui a besoin de quelle information, à quel moment et sous quelle forme la lui transmettre. La planification des diverses communications doit être incluse dans la planification globale de la démarche, et celle-ci se traduit par l'élaboration d'un plan de communication.

Chapitre1: le système de management de la qualité

La performance de l'entreprise dépend de facteur humain qui est considéré comme une ressource stratégique qu'elle doit protéger et fidéliser pour son développement. Pour atteindre à ce niveau de performance, elle doit adopter des pratiques RH. Parmi les on trouve L'implication et l'adhésion qui sont liées à la politique qualité, en plus la sensibilisation du personnel pour qu'ils comprennent ses responsabilités et montrer comment ses actions contribuent à la réalisation des objectifs. Ainsi l'entreprise doit valorise son capital humain en assurant un management des Compétences équitable et orienté sur le développement à long terme.

Chapitre1: le système de management de la qualité

Conclusion :

Ce qui a été remarqué dans ce premier chapitre, c'est que malgré les travaux et les recherches dans le domaine, La qualité reste encore un concept difficile à définir. En plus, la pérennité de l'entreprise sera assurée si ses différents partenaires trouvent un parcours de différenciation pour démarquer les concurrents et pour se faire il faut intégrer la notion de qualité qui est réellement devenue un facteur fondamental dans toutes les organisations.

En effet la mise en place du système de qualité est considéré pour les entreprises comme étant une clé qui leurs permet de pénétrer des marché nationaux et internationaux et faciliter la maitrise de la qualité souhaitée par le client, puisque ce système oriente l'entreprise vers la satisfaction permanente des clients

Cependant, la démarche qualité est un outil stratégique appliquée pour atteindre les objectifs fixés. La conduite de cette démarche implique un management participatif.

En plus, elle nécessite de multiples compétences d'animation et de communication, pour assurer l'implication du personnel.

Pour conclure, La gestion des ressources humaines fait partie des composantes principales d'une démarche qualité car le personnel dans l'entreprise se trouve dans le rôle du client, il s'agit de répondre à ses besoins, qui lui permettre de planifier sa carrière, manager ses compétences et suivre son implication dans les processus de l'entreprise.

Chapitre 02 : implication du personnel dans la démarche qualité

Introduction au chapitre :

Les entreprises sont engagées depuis plusieurs années dans un mécanisme d'amélioration continue grâce à l'intégration de la dimension humaine dans les choix stratégiques qui est devenue incontournable. Pour garantir une croissance vers l'excellence et une démarche de progrès, il s'agit d'une nouvelle approche fournie au client qui s'attache à atteindre les objectifs fixés par une politique adéquate.

Le métier de la direction générale nécessite des connaissances et des compétences sur plusieurs thématiques différentes. Elle implique également une importante capacité d'adaptation aux différents contextes et réalités qu'il pourrait être amené à rencontrer. En plus, elle est consciente de l'obligation de gérer efficacement les ressources humaines en agissant sur les paramètres de l'implication au travail. Cela s'explique par l'importance de cette variable pour la compréhension du comportement des individus au travail pour augmenter la productivité et la fidélité vis-à-vis de l'organisation.

L'implication est un concept très large qui permet d'explicitier les liens que l'individu entretient avec son travail. elle est considérée comme le troisième principe du système de management de la qualité. Selon la norme ISO 9000/V2015, « les personnes à tous les niveaux sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme ».

En effet pour une organisation inscrite dans une démarche qualité, l'implication organisationnelle constitue un préalable pour la pérennité de cette démarche. Dans le présent chapitre l'implication de personnel, ses préalables, son management ainsi que l'importance d'évaluer l'implication du personnel dans une démarche qualité feront l'objet d'une recherche synthétique

Chapitre 02 : implication du personnel dans la démarche qualité

Section1 : implication du personnel

L'implication du personnel devient aujourd'hui un domaine d'étude important en gestion des ressources humaines, plusieurs raisons peuvent expliquer l'intérêt pour ce champ de recherche, car l'objectif principale d'une entreprise est d'assurer sa pérennité et la GRH constituer l'un des piliers contribuant pour atteindre cet objectif.

L'implication est un concept qui permet d'explicitier les liens que l'individu entretient avec son poste de travail. IL a fait l'objet de nombreux travaux visant à comprendre ses différentes définitions, sa relation existe avec l'organisation, ses dimensions, ses approches ses déterminants...

1. Définitions de concept « implication » :

L'implication est un concept qui a des nombreuses définitions, ces Définitions permettent de traduire une interaction entre l'individu et son univers de travail notamment l'organisation dans laquelle il travaille.

Selon **MOWDAY**, l'implication est une force générale conduisant l'individu à s'identifier et s'engager envers l'organisation dans laquelle il travaille. Pour **Rousseau** (1995)¹, elle est fondée sur la notion d'échange et vécue comme un contrat psychologique implicite. C'est cette force qui stabilise le comportement de l'individu malgré des circonstances qui auraient pu le pousser à changer de comportement. Cette définition rejoint celle de **Oliver** (1990) ou selon lui l'implication est ce penchant qu'a une personne à agir dans une certaine voie menant vers une cible particulière d'implication et celle de **Scholl** (1981) qui voit que l'implication correspond à une force stabilisante agissant à maintenir une seule direction comportementale même lorsque les conditions de opportunité /d'équité ne sont pas remplis et ne fonctionne pas. L'implication serait donc une force qui pousserait l'individu à agir d'une manière plutôt qu'une autre en faveur d'un objectif particulier, et pour **O'RELY et CHATAMANI** (1986) ont considéré l'implication comme un

¹ J.Allouche et P. Bernoux, Encyclopédie des ressources humaines, Edition. Vuibert, France, 2006, P. 629

Chapitre 02 : implication du personnel dans la démarche qualité

attachement psychologique d'une personne vers son organisation². Et Selon THEVENT(2002), l'implication des salariés est perçue comme un avantage compétitif et les responsabilités hiérarchiques sont les mieux placés pour le développer, la relation entre l'entreprise et les salariés cherche la molécule de l'implication, le stimulus sous forme de politique de gestion du personnel est illusoire et vain³

En général, Le concept d'implication du personnel est très intéressant dans le fonctionnement de l'entreprise car il regroupe à la fois l'engagement, l'identification et l'attachement de l'employé en vers son organisation

2. . Les formes de l'implication du personnel :

Morrow fait ressortir cinq types d'implication pour définir la relation psychologique entre un salarié et son organisation⁴ :

- ✓ **L'implication au travail** : Selon Saleh et Hoseck (1976) l'implication au travail « fait référence au degré d'identification d'une personne à son travail, au fait qu'elle se montre professionnellement active et qu'elle considère que son efficacité est importante pour elle »⁵. Elle exprime le degré d'identification d'une personne à son travail.
- ✓ **L'implication dans la carrière** : elle représente l'importance attachée par le salarié à sa progression professionnelle. Elle reflète le souci des objectifs de développement personnel à travers de l'activité professionnelle.
- ✓ **L'implication organisationnelle** : Porter et all définissent l'implication organisationnelle comme étant la forte croyance et l'acceptation des valeurs et objectifs de l'organisation, la volonté d'exercer un effort considérable pour le bien de

² Implication organisationnelle et personnel hôtelier dans le tourisme, mémoire pour l'obtention du Magister en science commerciale, l'université d'Oran, 2014, pp12, 14

³ THEVENT Maurice, impliquer les personnes dans l'entreprise, Paris, édition Liaisons, page 144.

⁴ Caroline VAHE-HENNEQUIN, Implication organisationnelle et structure en réseaux, Les cahiers du C.E.R.G.O.R, Centre de recherche, Paris-France, 2003, P 8

⁵ P.PAILLE, Les relations entre l'implication au travail, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de retrait, revue européenne de psychologie appliquée, N°56, 2006, P 141

Chapitre 02 : implication du personnel dans la démarche qualité

l'entrepris, et le fort désir de rester dans l'organisation⁶. Elle reflète le niveau d'adhésion d'un salarié à son organisation. Elle repose sur :

- ✓ une dimension affective (attachement de la personne à l'organisation dans ce qu'elle représente).
 - ✓ une dimension calculée (calcul du salarié anticipant les coûts éventuels de son départ).
 - ✓ une dimension normative (obligations ressenties d'une personne par rapport à son organisation).
- ✓ **L'implication dans le syndicat** : elle représente le degré d'adhésion de l'individu aux valeurs du syndicat, et la volonté de rester membre de cette institution.

3. Les approches de l'implication du personnel :

Allen et Meyer distinguent trois approches de l'implication qui se caractérisent « comme des Etats mentaux qui reflètent des composantes distinctes ».⁷

✓ **L'implication affective (psychologique ou attitudinale) :**

Allen et Mayer définissent l'implication affective (1991, P62) comme un attachement émotionnel de l'employé à son identification à l'organisation et son engagement envers celle-ci. Elle se caractérise par trois facteurs notamment : « une forte croyance et acceptation des valeurs et des objectifs de l'organisation, une volonté de réaliser des efforts considérables en faveur de l'organisation et un désir de rester membre de cette dernière. Elle est fondée sur un attachement émotionnel reflète donc l'identification d'une personne dans une organisation particulière. »⁸

✓ **L'implication normative :**

⁶ PRAT Christian dit Hauret, L'implication organisationnelle et la satisfaction au travail sont-ils des concepts pertinents pour les experts comptables, stagiaires ?, Edition. Cairn. info, 2006, P 127

⁷ PAILLE Pascal, revue de gestion des ressources humaines, édition ESKA, N °52, paris, 2004, p 31

⁸ N'GAHANE Pierre et Yves de Ronge, dictionnaire de gestion, édition ARMAND COLIN, paris, 1996

Chapitre 02 : implication du personnel dans la démarche qualité

Cette implication repose sur le sentiment d'obligation « Résulte de la perception de salarie des pressions sociales qui s'exercent sur lui en faveur d'un comportement déterminé. C'est la totalité de ces pressions internalisées qui poussent l'employé à agir de manière à satisfaire les buts et intérêts organisationnelle. En ayant une forte implication normative, l'employé ne quitte pas l'organisation car il trouve qu'il est immoral d'agir. »⁹

✓ l'implication calculée ou continuée (cognitive):

Selon Allen et Meyer l'implication calculée est définie comme une attention donnée aux coûts associés au fait de rester dans l'organisation. Elle s'articule autour de deux théories, notamment la théorie de l'échange réciproque et la théorie des avantages comparatifs. Ces théories impliquent la comparaison entre les avantages tirés et les sacrifices effectués. Elle renvoie aux éléments qui ont de la valeur pour l'individu considéré et qui seraient perdus s'il quittait l'organisation (temps, effort, compétences développées à l'intérieur de l'organisation).¹⁰

Ces approches reflètent une méthode pertinente à la détection du type d'implication du personnel qu'il soit affectif par un sentiment émotionnel envers l'organisation, normatif par devoir moral d'accomplir un projet ou calculé par le besoin d'en rester dans l'organisation

L'implication est présentée comme une force contraignante pouvant reposer sur le désir «je veux..», le calcul « j'ai besoin de.. » et l'obligation morale « je ressens le devoir de..).

On synthétisant ces approches par un tableau illustratif comme suit :

Tableau02 : les dimensions de l'implication organisationnelle¹¹

Dimensions	Définition	Auteurs
Implication affective	Attachement émotionnel identification, engagement	Meyer et Allen (1991).

⁹ SESSOU Kouffi, implication organisationnelle des salariés des ONG togolaises, article p54, 2007

¹⁰ SESSOU Kouffi, op.cit., p.112.

¹¹ FRANCOI DURRIEU, orientation client perçu par les franchisés et implication organisationnelle une approche confirmatoire, Université : Toulouse1

Chapitre 02 : implication du personnel dans la démarche qualité

	envers l'organisation	
Implication normative	Sentiment d'obligation qui résulte de l'intériorisation de certains contraintes, qui conduit un salarié à rester membre de son organisation d'appartenance.	Meyer et Allen (1991).
Implication calculée (continue)	Connaissance par l'individu des couts associés à son départ de l'organisation	Meyer et Allen (1991).

Source : FRANCOI DURRIEU, orientation client perçu par les franchisés et implication organisationnelle : une approche confirmatoire

4. Les modèles théoriques de l'implication du personnel¹²

Si les conditions nécessaires à l'implication du personnel constituent un préalable pour une RH impliquée, les modèles théoriques forment un renforcement pour cette dernière.

✓ **Le modèle de Lawler et al, (1986) et Wills et al, (1998) :**

Ils suggèrent que quatre processus ou grappes de pratiques peuvent influencer positivement l'implication et la mobilisation des salariés : le partage de l'information, le développement des compétences, le partage du pouvoir et les systèmes de reconnaissance. Le degré de diffusion de ces processus dans les niveaux inférieurs de l'organisation et la qualité de leur mise en œuvre auraient un effet déterminant sur le niveau de succès de l'implication.

✓ **Le modèle de Wilkinson et al (1998) :**

Ils estiment que trois éléments liés les uns aux autres sont indispensables pour assurer l'implication du personnel dans l'amélioration continue : la délégation du pouvoir, le

¹² MBARKI.M et RHARZOUZ.J Pratiques qualité et leur impact sur l'implication du personnel sous contrat flexible: Cas des opérateurs sous contrat insertion du secteur automobile au Maroc, ISSN (Innovative Space of Scientific Research Journals), 2016, p.535

Chapitre 02 : implication du personnel dans la démarche qualité

développement des compétences par la formation et la communication organisationnelle et interpersonnelle entre les différents niveaux hiérarchiques

✓ Le modèle de Claude Lévy-Leboyer (2001) :

Il évoque la notion de quatre « C » pour garantir la motivation et l'implication des salariés. Parmi les C évoquées on trouve : le contrôle et l'autonomie qui intensifie l'implication vis-à-vis de l'organisation, la communication et l'accès aux informations qui mettent l'individu en position d'acteur et lui donnent une marge d'initiative et enfin la formation ou plus précisément la possibilité d'accroître ses compétences.

✓ Le modèle de Chaminad (2005) :

Il existe un certain nombre d'éléments, que l'entreprise peut prendre en considération pour favoriser l'implication de son personnel. Ces éléments peuvent être classés en quatre grandes catégories : la satisfaction des attentes du personnel, la formation, le développement des compétences et la participation aux décisions.

5. Les conditions de l'implication du personnel¹³

On distingue trois conditions peuvent permettre de favoriser l'implication des salariés dans l'entreprise qui ont les suivants :

-**la cohérence est fondamentale** : pour qu'une personne soit impliquée, il faut qu'elle soit au courant des objectifs de l'entreprise pour laquelle elle travaille et de sa stratégie, c'est-à-dire la cohérence de la politique générale de l'entreprise et de son projet organisationnel avec les décisions stratégiques et opérationnelles.

- **la réciprocité** est une condition fondamentale à l'implication des salariés. Toute personne qui apporte sa contribution à son travail, doit avoir le sentiment d'un juste rapport entre ce

¹³Maurice THEVENT et al, Fonctions RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines, 2ème édition, Ed. PEARSON, 2007,PP 199-201

Chapitre 02 : implication du personnel dans la démarche qualité

qu'il l'apporte à l'entreprise et ce que l'entreprise lui donne en retour (rémunération, avancement...).

-l'**appropriation** qui correspond au niveau d'identification, par le salarié, aux valeurs et objectifs de l'organisation

6. Les critères d'implication :

On distingue deux types de critères, il y a ceux qui concernent l'implication du personnel et d'autres concernent implication de l'entreprise

6.1 Pour le personnel :

Les critères d'implication du personnel dans l'entreprise reposent sur les trois savoirs qui sont les suivants :

- ✓ **Le savoir** : les connaissances acquises
- ✓ **Le savoir-faire** : la capacité à résoudre des problèmes et qui s'acquiert par la formation et surtout par l'expérience
- ✓ **Le savoir-être** : la capacité à développer des relations avec les autres

De manière générale, ces critères reflètent la personnalité de l'individu dans l'entreprise. De façon plus précise ils indiquent et représentent un système de représentation qui se base sur la relation entre salarié et son organisation, c'est à dire il comporte par exemple l'efficacité, la qualité et la rentabilité de personnel dans leur entreprise

6.2 Pour l'entreprise :

Selon les études faites auparavant l'implication de l'entreprise consiste à connaître la culture de l'entreprise et sa stratégie elle-même.

- ✓ **La culture d'entreprise**

Chapitre 02 : implication du personnel dans la démarche qualité

Selon Maurice Thévenet, la culture d'entreprise est « un ensemble de références partagées dans l'organisation, construites tout au long de son histoire en réponse aux problèmes rencontrés dans l'entreprise »¹⁴.

La culture d'entreprise renforce l'implication du personnel, elle a une importance cruciale dans une DQ de fait qu'elle permet aux managers d'assurer la cohérence du groupe car elle les fédère autour de valeurs communes :

- Le respect : dans le domaine de la qualité, le respect s'étend à la franchise, l'acceptation des débats et erreurs.

- L'ambition : son sens dans la qualité, s'étend aux objectifs de la perfection, de l'amélioration et de l'excellence¹⁵

✓ La stratégie de l'entreprise :

Selon Frédéric Leroy : « la stratégie est la fixation d'objectifs fonction de la configuration de l'environnement et des ressources disponibles dans l'organisation, puis l'allocation de ces ressources afin d'obtenir un avantage concurrentiel durable et défendable »¹⁶

Elle consiste en 2 choses :

- à préciser les activités spécifiques de l'entreprise, Elle consiste donc à définir le portefeuille d'activité de l'entreprise qu'il convient d'équilibrer en termes de rentabilité, de risque et de perspective de développement,
- à préciser le mode de développement qui sera utilisé, c'est à dire, l'intégration verticale, la diversification des produits ou au contraire la focalisation sur une activité...

La stratégie de l'entreprise traduit la politique visée par l'entreprise, elle doit mettre en place toutes les ressources nécessaires pour réaliser les objectifs de cette politique

La direction doit se focaliser sur une stratégie qui va garantir la compétitivité et la rentabilité de l'entreprise sur le long terme. Et ainsi d'acquérir un avantage concurrentiel

¹⁴ Marc.Mousli, la culture d'entreprise : essentielle mais délicate à manier, alternative économique hors série 79, 2009

¹⁵ Fayrouz. SLAIMI, Conditions et modes d'implication des ressources humaines dans un système de management de la qualité, Doctorat en Management des organisation, université Abou bekr Belkaid, Faculté des sciences économiques, science commerciales et sciences de gestion, 2016 ,P 76, 77

¹⁶ LEROY. F, stratégie de l'entreprise, paris, dunod .troisième édition, 2012, p.128

Chapitre 02 : implication du personnel dans la démarche qualité

pour faire face aux concurrents. Cette stratégie doit prendre en considération sa force humaine, elle doit favoriser l'implication et la coordination entre ses salariés car la stratégie qui existe d'aujourd'hui est une stratégie transversale

Section 02 : le management d'implication du personnel

Toute la gestion des ressources humaines repose sur la relation complexe entre l'homme et son implication dans le travail

L'implication et l'intégration du personnel jouent un rôle clé dans le processus de croissance de l'entreprise mais il faut prendre en considération la bonne gestion et la bonne valorisation de cette pratique

1. implication et engagement

Implication :

Elle est définie comme l'attachement psychologique d'un individu envers son organisation. Cet attachement se traduirait par une forte croyance de l'individu dans les buts et les valeurs de l'organisation, par une volonté d'exercer des efforts significatifs au profit de celle-ci et par un fort désir d'en rester (Mowday et Al 1982).

Engagement :

Il s'agit d'un concept multidimensionnel traduisant le désir du salarié de rester membre de l'organisation, la volonté d'exercer des efforts et enfin l'adhésion aux buts et valeurs de l'organisation, selon MEYER et ALLEN« l'engagement, se définit par une attitude qui traduit la force des liens unissant l'individu à son travail. L'engagement implique l'attachement affectif (s'identifier à l'organisation), l'attachement instrumental (coût d'opportunité), enfin, l'attachement moral (obligation envers l'organisation). En effet l'engagement est une notion proposée pour rendre compte d'une facette importante de la

Chapitre 02 : implication du personnel dans la démarche qualité

mobilisation du personnel dans une entreprise; elle traduit la nature et la force des liens qui unissent l'individu à son travail. »¹⁷

L'engagement de l'homme dans son emploi est conditionné par l'importance que porte le salarié à son métier et par l'intérêt qu'il porte aux valeurs de ce travail. Le salarié s'engagera d'autant plus qu'il valorise son emploi en tant qu'activité et expérience de vie, en l'associant à des valeurs comme le sens de la réalisation ou la reconnaissance sociale. Il cherchera dans ce cas à s'améliorer continuellement dans son métier.

tableau03 : l'impact de l'engagement et l'implication sur la qualité

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

Source : Benjamin CHAMINA, RH et compétences dans une démarche qualité », AFNOR 2005, p 75.

2. La responsabilité de la direction :

¹⁷ Mémoire online, kolsi.M JAMOSSI Dorra, la conciliation entre vie privée et vie professionnelle et son impact sur l'engagement au travail, 2007

Chapitre 02 : implication du personnel dans la démarche qualité

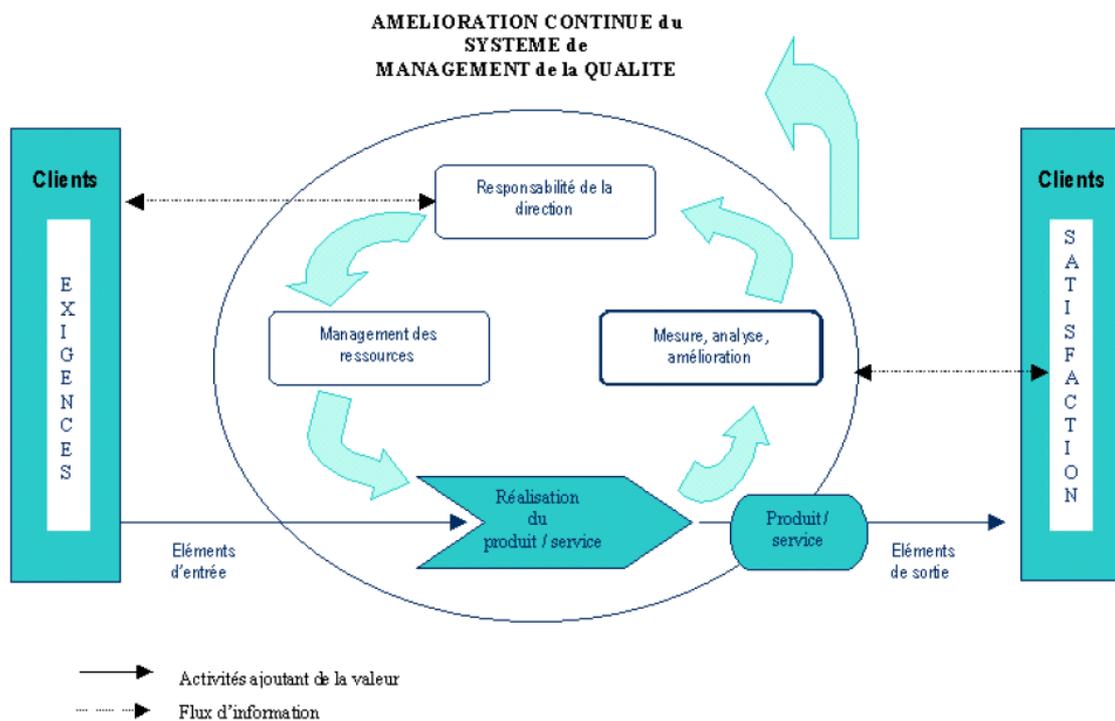
Pour définir l'importance de la responsabilité de la direction envers ses employés, on se repose sur le proverbe romain qui dit : « **Un escalier se balaie en commençant par le haut** ».

L'engagement de la direction est le principal facteur de succès dans le fonctionnement de l'entreprise. C'est la direction qui donne une définition de la politique d'entreprise. C'est aussi la direction qui crée un environnement de travail qui soit favorable à l'implication des personnes. Dès qu'il s'agit des préoccupations des salariés, La direction est en première ligne pour identifier les exigences de ses collaborateurs et y répondre. Le rôle de direction des ressources humaines (DRH) est de lui fournir les outils et méthodes de questionnement qui lui permettent d'identifier et de répondre aux exigences.

La direction peut utiliser les principes de management de la qualité pour accomplir son rôle, qui consiste à établir la politique et les objectifs de l'entreprise, promouvoir la politique et les objectifs à tous les niveaux hiérarchiques pour accroître la sensibilisation, la motivation et l'implication et assurer que les exigences des clients représentent une priorité à tous les niveaux de l'entreprise et que les processus appropriés sont mis en œuvre pour permettre de répondre aux exigences des clients et des autres parties intéressées et d'atteindre les objectifs qualité et aussi assurer que les systèmes de fonctionnement de l'entreprise se déroulent de manière efficace et efficient.

Figure04 : la responsabilité de la direction générale dans l'implication du personnel

Chapitre 02 : implication du personnel dans la démarche qualité



Source : Mentrier.aurélie, mémoire de fin d'études : en quoi l'implication du personnel est-elle essentielle dans un système de management par la qualité ? Université paris1, 2008, p.67

➤ Le choix d'un représentant de la direction :

Il est important dans le sens où la direction doit choisir une (des) compétence(s) disposant des atouts nécessaires de leadership, communication et de coordination afin d'impliquer le personnel.

Dans la finalité de mesurer l'efficacité et l'efficience du SMQ, la direction se dote d'une revue « revue de direction » afin d'analyser les inputs de cette revue et d'apporter des actions d'amélioration pour impliquer son personnel, cela à travers :

- La définition des objectifs d'implication et de compétences et les communiquer à tous les niveaux
- La mise en place des mécanismes pour s'assurer de la réalisation satisfaisante des objectifs d'implication du personnel

Chapitre 02 : implication du personnel dans la démarche qualité

- L'implication du personnel dans la mise en œuvre du SMQ ainsi que la mise à disposition des ressources pour le développement des compétences¹⁸

Pour le dernier point qui concerne l'environnement de travail, il faut favoriser un bon climat social qui s'articule autour de :

- La prise de conscience des employés de leurs rôles et responsabilités en matière de satisfaction aux exigences statutaires et légales appropriées ;
- Aient conscience de leurs droits propres en termes d'accords locaux, nationaux et internationaux
- Soient impliqués dans l'identification des infrastructures en matière d'environnement, de sécurité et santé liées à leur travail ;
- Soient formés à l'utilisation des systèmes organisationnels et capables de rendre compte aux dangers et de les consigner ainsi que d'entreprendre les actions correctives qui s'imposent¹⁹

1

3. Processus d'implication du personnel :

Pour renforcer l'implication et la compétence du personnel, l'ISO a consacré dans l'article "4" de la norme ISO 10018 :2012 le processus d'implication du personnel et d'acquisition de compétences sous forme de 4 étapes : analyse, planification, mise en œuvre et évaluation.²⁰

❖ L'analyse

Il est indispensable pour chaque organisation de définir un processus d'évaluation dans la finalité de déterminer les besoins à court et à long terme en matière d'implication du personnel et des conditions et ressources nécessaires pour un travail efficace. La direction définit des méthodes d'évaluation, le résultat de ces méthodes d'évaluation doit permettre

¹⁸ Norme internationale ISO 10018 : Management de la qualité _ Lignes directrices pour l'implication et les compétences du personnel, 2012, P 8

¹⁹ Norme internationale ISO 10018. Op.cit. P 9

²⁰ Norme internationale ISO 10018, idem. , PP 3-6

Chapitre 02 : implication du personnel dans la démarche qualité

de définir les lacunes entre l'implication du personnel existante et les besoins identifiés afin de cerner les domaines à développer. Ce qui permet une analyse de la réalisation des objectifs qui ont été fixé

❖ La planification

Après avoir analysé les écarts en matière d'implication, l'organisation établie un plan d'implication et d'acquisition de compétences définissant les activités, les responsabilités, les délais d'exécution et la mise à disposition des ressources nécessaires afin d'atteindre les objectifs de développement à court et à long terme qui feront l'objet d'une documentation, ce plan doit être actualisé régulièrement. Il convient aussi que l'organisation définit des plans d'implication et de développement des compétences au niveau individuel.

Ces plans d'implication et d'acquisition de compétences seront intégrés dans les plans organisationnels et financiers afin de s'assurer de la disposition des ressources.

❖ La mise en œuvre

Elle présente la réalisation du plan d'implication et d'acquisition de compétences, en effet les leaderships de leur part pratiquent des activités qui traitent des facteurs humains dont l'objectif est de cimenter l'implication. Parmi ces activités : la sensibilisation « prise de conscience du rôle de l'employé dans le SMQ », l'engagement « engager le personnel en écoutant leurs attentes et les satisfaire », la reconnaissance « valoriser le personnel », ainsi que d'autre, tel que le travail en équipe, la responsabilisation...

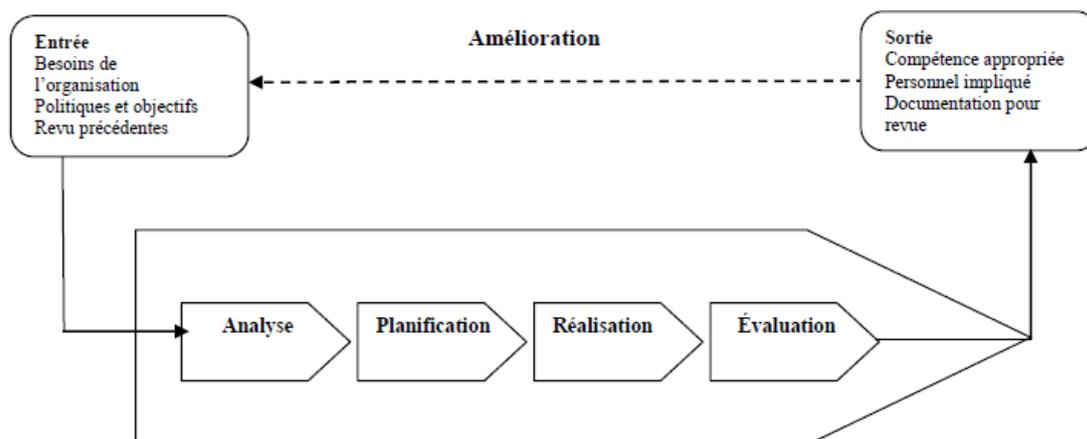
❖ L'évaluation

Elle indique l'importance du suivi des procédures d'évaluation des activités d'implication réalisées et les comparer avec les plans préparés afin d'apporter des actions d'amélioration. L'organisation peut se doter des activités suivantes pour contrôler son état actuel en matière d'implication et de compétence du personnel : responsabilité de la direction, management des ressources, réalisation du produit et mesurage, analyse et amélioration afin de déterminer le niveau d'implication.

On synthétisant ces étapes de processus d'implication du personnel par un schéma illustratif comme suit :

Chapitre 02 : implication du personnel dans la démarche qualité

Figure 05: Processus de développement de l'implication du personnel et de l'acquisition de compétences au sein d'une organisation



Source : Norme internationale ISO 10018 :2012, Management de la qualité-Lignes directrices pour l'implication et les compétences du personnel, 1er édition, publiée en Suisse, 01/09/2012, P3

4. Les modes d'implication du personnel :

Dans le but d'impliquer et d'intégrer l'ensemble de personnel la direction générale va se focaliser sur un ensemble de modes et de méthodes

4.1 Modes généraux liés aux pratiques organisationnels de l'entreprise :

La direction repose sur plusieurs pratiques pour une meilleure implication de son personnel, on distingue :

✓ Impliquer par une politique de rémunération

Une rémunération attractive et évolutive est une source importante de satisfaction et de fidélisation des salariés. L'entreprise doit définir une politique salariale personnalisée et

Chapitre 02 : implication du personnel dans la démarche qualité

transparente, en ligne avec ses valeurs et sa stratégie. Pour assurer la motivation des salariés, ceux-ci peuvent être associés aux résultats de l'entreprise

- Le salaire de base
- Les compléments de salaire
- les rémunérations différées
- Participation
- Les indemnités

➤ **impliquer par une politique de valorisation des ressources humaines :**

La direction doit valoriser et évoluer les connaissances de son personnel pour assurer l'efficacité de ses activités et cette dernière se réalise a partir d'une bonne :

- gestion des savoirs et des compétences
- gestion prévisionnelle des emplois et des carrières
- organisation (temps de travail, en particulier) et des conditions de travail qui facilitent l'exécution des taches du salarié et son efficacité

➤ **Impliquer par un style de management participatif :**

Par définition le management participatif consiste en l'implication des collaborateurs dans le fonctionnement quotidien de l'organisation et dans les prises de décision. Le management participatif favorise la participation dans la définition des objectifs, la mobilisation du personnel... de ce fait la concertation, la délégation deviennent les maîtres mots²¹

L'entreprise qui adopte ce type de management, elle va bénéficier de :

²¹ <https://coachingorientesolution.com/doc/theories-du-management.html> Dernière consultation le 03/05/2019 à 11:30

Chapitre 02 : implication du personnel dans la démarche qualité

- Une forte décentralisation de pouvoir de décision
- la flexibilité (limiter le nombre de niveaux hiérarchique entre le sommet stratégique et le centre opérationnel)
- l'autonomie et la participation.

4.2 Les modes d'implication selon le référentiel ISO :

Selon la norme ISO 9004, le personnel constitue une ressource significative d'un organisme et sa totale implication permet de développer son aptitude à créer de la valeur pour les parties intéressées. Il convient que la direction, par son leadership, crée et maintienne une vision et des valeurs partagées, ainsi qu'un environnement interne permettant au personnel d'être totalement impliqué dans la réalisation des objectifs de l'organisme²². Les normes qualité (ISO9004 V 2009, ISO 9001 V 2015,) montrent l'importance de l'implication pour la réussite de la démarche qualité au sein des organisations. L'ensemble des normes font ressortir certaines pratiques importantes et nécessaires pour l'atteinte de cet objectif. Quatre éléments peuvent être dégagés : la satisfaction des attentes, la communication, la participation aux décisions et la formation

➤ La communication :

Pour la norme ISO 9001 V 2015 (§7.4), l'organisme doit déterminer les besoins de communication interne et externe pertinents pour le système de management de la qualité, (quel sujet, quel moment, avec qui, qui communique....).

La communication est le moyen d'établir le lien entre le dirigeant de l'entreprise et les salariés qui la composent, verticalement par la hiérarchie et horizontalement au sein des équipes.

La communication est une mission importante des ressources humaines, d'autant plus qu'elle a deux rôles à jouer dans le cadre de la qualité. D'abord, faciliter la période de

²² "ISO9004 : Gestion des performances durables d'un organisme- Approche de management par la qualité," 2009.

Chapitre 02 : implication du personnel dans la démarche qualité

changement qui accompagne le passage à la qualité, ensuite aider les salariés à résoudre les problèmes et prendre les initiatives sur des faits

➤ Formation et développement des compétences

Selon la norme ISO 9001 V 2015 (§7.2), l'organisme doit, le cas échéant, mener des actions, pour son personnel, afin d'acquérir les compétences nécessaires et évaluer l'efficacité de ces actions. Ces dernières peuvent notamment inclure la formation, l'encadrement ou la réaffectation du personnel actuellement en activité ...

La formation Permet aux collaborateurs d'accéder à des opportunités de formation, de développement et d'apprentissage continu, améliore la compétitivité et la réputation de l'entreprise, tout en renforçant les compétences et la satisfaction du personnel.

Sur le plan économique, ces actions de formation se traduisent par:

- Une meilleure qualité de la clientèle, et un plus grand nombre de clients, séduits par l'engagement-qualité.

- Une plus grande productivité, motivation, fidélité et satisfaction du personnel, des salariés mieux formés et moins soumis aux aléas de l'évolution des postes de travail, auront des exigences morales plus fortes à l'égard de leur travail (mais aussi de l'entreprise). Ils seront plus flexibles aux changements et aux nouveautés.

- Un avantage concurrentiel, permet de distinguer l'entreprise dans son secteur d'activité

- Une amélioration de l'image de l'entreprise,

➤ La participation des salariés aux décisions

Pour la norme ISO 9001 V2015 (6.2.1), « l'organisme doit établir des objectifs qualité, aux fonctions, niveaux et processus concernés, nécessaires au système de management de la

Chapitre 02 : implication du personnel dans la démarche qualité

qualité. Cela signifie que les objectifs doivent être établis aux fonctions et aux niveaux appropriés au sein de l'organisme ».

La participation des salariés dans la prise de décision est un élément qui permet de développer l'implication. Elle donne un sentiment d'importance et de reconnaissance aux yeux des opérateurs, et par conséquent favorise leur implication

➤ La satisfaction des attentes :

Selon le paragraphe 7.1.3 de la norme ISO 9001 V2015, « L'organisme doit déterminer, fournir et maintenir l'environnement nécessaire à la mise en œuvre de ses processus et à l'obtention de la conformité des produits et des services ». Un environnement approprié peut être une combinaison d'aspects humains et physiques, (non discriminatoire, calme, prévention du «burnout», température, chaleur...)

Le bien être professionnel des salariés et le respect de leurs droits permettent d'attirer et de retenir une équipe plus fidèle et motivée qui s'engage de manière proactive dans la réussite de l'entreprise et accepte plus facilement de s'adapter aux changements et aux évolutions.

4.3 Les modes d'implication liés à la démarche qualité :

➤ Kaizen

Le concept Japonais Kaisen (Kai : amélioration, Zen : tranquille) est une forme d'amélioration continue et progressive qui fait un usage intensif de la roue de Deming.²³

Le Kaizen est un processus d'améliorations concrètes, simples et peu onéreuses réalisées dans un laps de temps très court, d'une manière quotidienne²⁴.

Selon **M Imai**, le Kaizen « est la responsabilisation de chacun pour le culte du mieux »²⁵, il est basé sur l'implication de tous à l'ensemble des tâches de l'entreprise, qui place la satisfaction du client au centre des préoccupations. Il englobe l'ensemble des moyens pour

²³ J. P. HUBERAC, guide de method de la qualité, deuxième édition, Ed maxima, Paris, 2001. P 137

²⁴ <http://www.mwq.be/servlet/Repository/?IDR=2039> la dernière consultation le 03/05/2019 à 17 :31

²⁵ Imai MASAOKI, Kaizen, la clé de la compétitivité japonaise, Edition. Eyrolles, 1989, P XI

Chapitre 02 : implication du personnel dans la démarche qualité

améliorer la productivité, qu'il s'agisse d'approche TQM, de mise en place de cercle de qualité, de management par projet, de gestion des processus transversaux, de gestion à l'aide des zéros défauts.²⁶

➤ Les cercles de qualité

Les cercles de qualité sont des groupes d'opérateurs, généralement de six à douze personnes, volontaires, initialement issues d'un même atelier, formées aux techniques statistiques de base, et plus généralement aux méthodologies de la résolution de problèmes.²⁷

Les cercles de qualité sont principalement des outils de communication et existent de façon permanente dans les unités de travail.²⁸

Ces cercles fonctionnent selon une « charte des cercles de qualité » qui définit les règles, tout en ayant le soutien de la direction en matière de méthodes (Brainstorming, QQQQCCP...)²⁹

✓ Les systèmes de suggestion³⁰

Les systèmes de suggestion font leurs premières apparitions vers les années 1880 en USA et en Grande-Bretagne. Ils définissent de façon formelle le mode d'expression, de collecte, de traitement et de mise en œuvre des propositions.

Les systèmes de suggestion sont basés sur les principes suivants :

- Le personnel doit être impliqué dans les progrès de l'entreprise.

²⁶ J. P. HUBERAC, Idem, P 138, P 139

²⁷ Michel Weill, le management de la qualité, édition; la découverte, Paris, 2001, P57

²⁸ J.- P. HUBERAC, Op.cit., P 37

²⁹ Christophe VILLALONGA, Un nouveau souffle pour la qualité optimisez votre système de management qualité, Ed. AFNOR, Paris-France, 2010, P16

³⁰ J.- P. HUBERAC, Idem., PP 121-128

Chapitre 02 : implication du personnel dans la démarche qualité

- Le personnel en contact avec les difficultés du travail est le mieux à même de savoir ce qu'il convient de modifier pour améliorer la situation.

L'outil fonctionne dans un environnement favorable, de ce fait toute suggestion retenue doit être récompensée. Ce mode d'adhésion du personnel a l'ambition d'améliorer l'existant et de favoriser l'innovation.

5. L'articulation théorique entre l'implication, motivation, et satisfaction

Ces concepts se rassemblent, car ils sont issus des travaux de l'école des relations humaines, ils s'occupent tous de la personne dans les situations de travail et visant à améliorer la performance

5.1 La motivation :

LEVY Leboyer définit la motivation comme suite : « avoir un objectif, décider de faire un effort un effort pour l'attendre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint. Elle est peut être décomposée en trois étapes:

- ✓ Le choix de l'objectif ou encore l'acceptation par l'individu d'un objectif qui lui est assigné.
- ✓ La décision, souvent implicite qui concerne l'intensité de l'effort que cet individu va consacrer à atteindre cet objectif.
- ✓ La persévérance dans l'effort au fur et à mesure qu'il se déroule et en fonction des retours d'information sur ses résultats par rapport à l'objectif à atteindre.»³¹

Autrement dit la motivation peut être définie comme l'ensemble des conditions qui incitent un ou plusieurs individus à agir et à atteindre des buts précis. Elle est la force, le moteur qui pousse l'individu à faire. C'est une dimension ou une caractéristique individuelle

³¹ LEVY-LEBOYER Claude, « la motivation dans l'entreprise, model et stratégie» Paris, 2003, P32.

Chapitre 02 : implication du personnel dans la démarche qualité

5.2 La satisfaction :

La satisfaction est « l'état émotionnel qui résulte de la correspondance entre ce que la personne attend de son travail et ce qu'elle espère en retirer. »³²

La satisfaction est un facteur mobilisateur pour l'entreprise grâce à ses plusieurs avantages, parmi les :

- ✓ L'amélioration de la productivité
- ✓ La diminution des différents couts : cout de formation, de recrutement, de turnover...
- ✓ Préserver un capital intellectuel
- ✓ Renforcer l'image de marque et la réputation de l'entreprise

5.3 Divergences et complémentarités des trois concepts :

D'après les définitions des différents concepts on peut comprendre qu'il existe une interaction et une relation entre eux pour la déterminer, on se base sur un tableau illustratif comme suit :

Tableau04: divergences et complémentarités des trois concepts

	Satisfaction / Motivation	Motivation/ implication	Satisfaction/ implication
Divergence	*La satisfaction est un état émotionnel lié à l'emploi qui agit sur le court terme. *La motivation est	*La motivation concerne l'employé au niveau individuel *L'implication s'envisage par l'identification de	*La satisfaction est une réaction affective, immédiate qui dépend des caractéristiques du travail

³² ANNICK Cohen, toute la fonction ressources humaines, édition dunod, paris, 2006, p 78.

Chapitre 02 : implication du personnel dans la démarche qualité

	un concept lié au travail, aux tâches qui agit sur le moyen terme	l'employé à son organisation	*L'implication est une attitude qui se développe lentement sur le long terme qui guide le travail
Complémentarité	La satisfaction d'un employé dépend de l'atteinte de ses objectifs, notion qui fait référence à la motivation qui stimule l'atteinte de cet objectif par une dépense d'énergie, de ce fait la satisfaction dépend de la motivation, cette dernière étant un préalable pour la satisfaction.	Dans la finalité d'impliquer l'employé, il convient de définir des mesures susceptibles de le motiver à faire ses activités, de l'inciter à s'impliquer. En effet la motivation engendre un mouvement qui sera orienté par l'implication ₁	L'implication d'un employé précède sa satisfaction, de fait que l'implication influe sur la diminution ou l'accroissement du sentiment de satisfaction

Source : inspiré de Salvatore MAUGERI, Théories de la motivation au travail, Ed. DUNOD, Paris-France, 2003, PP10-17

Chapitre 02 : implication du personnel dans la démarche qualité

Pour conclure, la satisfaction est un résultat d'un état et un indicateur de motivation, alors que l'implication suggère une action de la personne et elle est considérée à la fois comme une cause de la motivation et une conséquence de satisfaction

Section 03 : l'évaluation de l'implication et son importance dans la démarche qualité

1. Evaluation de l'implication du personnel

Basant sur les travaux antérieurs qui traitent l'évaluation de l'implication du personnel au sein des entreprises on a tiré l'échelle de porter et le questionnaire d'Allen et Meyer pour bien comprendre comment mesurer l'implication des salariés.

1.1 L'échelle de PORTER :

L'échelle de PORTER propose une série de questions pour l'évaluation de l'implication, Elle se compose de 15 items. Elle assure une cohérence interne élevée et une fiabilité forte, sa validité convergente et satisfaisante, elle permet de distinguer clairement le concept d'implication avec des concepts proches comme l'engagement au travail.

Cette échelle a connu une critique majeure car elle mélange les aspects attitudeux et les aspects comportementaux

1.2 Le questionnaire d'Allen et Meyer

L'implication du personnel se mesure d'une manière précise au travers des questionnaires. Pendant longtemps le questionnaire de Mowday, Porter et Steers (1979) fut le plus utilisé avant d'être peu à peu abandonné au cours des années 90 au profit de celui d'Allen et Meyer. Le questionnaire d'Allen et Meyer a pour principal objectif de faire ressortir le type

Chapitre 02 : implication du personnel dans la démarche qualité

d'implication du personnel, il contient "18" items répartis en trois dimensions : affective, normative et continue (chaque dimension contient "6" items).³³

Ce questionnaire a connu plusieurs critiques et celle qui démontre ceci est le manque de distinction entre les dimensions affectives et normatives.

Au-delà de cette critique, le questionnaire possède malgré tout de nombreuses qualités, et avantages parmi les :

- ✓ la fiabilité et la cohérence interne de l'échelle ;
- ✓ la tridimensionnalité de l'échelle a été prouvée, avec une structure factorielle stable¹
- ✓ la présence des trois dimensions de l'implication ;

2. Les indicateurs de mesures d'implication

On distingue plusieurs indicateurs pour mesurer l'implication du personnel et on a les représenté sous forme d'un tableau comme suit :

Tableau05 : Quelques indicateurs de mesure de l'implication du personnel

Indicateur	Formule	Définition
Le taux de turnover	$(\text{Nombre de départ durant l'année} / \text{l'effectifs moyen}) * 100\%$	Cet indicateur mesure le taux de rotation des employés.
Le taux d'absentéisme	$(\text{Nombres d'heures du travail perdues par an} / \text{nombres d'heures du travail disponibles par an}) * 100\%$	Cet indicateur sert à avoir une idée sur la satisfaction, le climat social ainsi que l'implication du personnel sur une période donnée

³³ VALEAU Patrick, La gestion de l'implication dans le respect des différences des associations aux autres organisations, Doctorat en science de gestion, Université de Lille 1, Paris-France, 2000, p 09

Chapitre 02 : implication du personnel dans la démarche qualité

Le taux de stabilité	(Nombre de candidats restants un an / nombre de candidats recrutés) *100%	Cet indicateur sert à mesurer la capacité de l'entreprise à maintenir ses nouveaux recrues.
Niveau de salaire	(Salaire moyen de secteur/salaire dans l'entreprise) *100%	Cet indicateur permet de suivre le niveau des salaires par rapport au marché afin d'adopter les mesures nécessaires
Le taux d'accès à la formation	(Nombre de salariés formés / nombre total des salariés)*100%	Cet indicateur illustre l'importance donnée à la formation du personnel
Le taux de formation	(Nombre de formation évaluées comme efficaces / nombre de formation réalisées) *100%	Cet indicateur permet d'apprécier l'efficacité de suivi du plan d'action de formation

Source : inspiré de : Khelifa YAAKOUBI, L'Implication du personnel dans une DQ un moyen de garantir la compétitivité de l'entreprise, colloque national, 10 et 11 Novembre 2009, Faculté des sciences économiques, sciences commerciales et sciences de gestion, Université Taher Moulaie, P 12, P13

3. Les conséquences de l'implication du personnel:

D'après, les études précédentes qui traitent l'impact de l'implication des salariés sur la démarche qualité au sein des entreprises, elles ont arrivé aux plusieurs effets et conséquences, parmi les :

3.1 Selon SIDANI Dina

Chapitre 02 : implication du personnel dans la démarche qualité

L'implication procède trois types de comportement au travail, que nous allons développer ci-après : la rotation du personnel, l'absentéisme et les comportements productifs des employés ³⁴:

➤ La rotation du personnel et l'intention de quitter l'organisation :

Certaines études ont été réalisées pour comprendre, mesurer et prédire le roulement du personnel dans le but de saisir le processus décisionnel qui amène un individu à quitter ou garder son emploi. Nombreuses recherches ont montré la relation négative entre intention de départ et implication organisationnelle.

➤ L'absentéisme :

Mathieu et **Zajac** constatent une corrélation positive, relativement fiable entre le présentéisme et l'implication organisationnelle affective. Cette faiblesse s'explique le caractère volontaire ou involontaire de l'absentéisme. L'implication affective est davantage liée à l'absentéisme volontaire qu'à l'absentéisme involontaire. L'absentéisme involontaire est celui où le salarié n'a d'autre choix que des s'absenter, en raison de maladie ou de tout autre motif l'empêchant d'être présent à son lieu du travail. Par contre, l'absentéisme volontaire est celui où le salarié choisit de ne pas se présenter au travail, sans raison valable.

➤ Les comportements productifs des salariés et la performance de l'organisation :

Pour étudier l'influence de l'implication sur la performance, nous devons distinguer la dimension de l'implication que l'on étudie, comme dans le cas de l'absentéisme. »

3.2 Selon Maurice THEVENET

Il distingue plusieurs conséquences de l'implication au travail qui ont les suivants ³⁵:

³⁴ SIDANI Dina, article sur l'implication organisationnelle des enseignants : comment et pourquoi ?, 2001.

Chapitre 02 : implication du personnel dans la démarche qualité

- ✓ Le retrait, qui pourrait se traduire par la diminution des efforts, l'absentéisme, les intentions de quitter la structure qui emploie.
- ✓ Les comportements productifs, qui seraient quand elles la présence, le désir et l'intention de rester, le maintien de l'effort au travail, la performance, et une attitude éthique responsable et citoyenne au travail.
- ✓ Le bien-être psychologique et physiologique des salariés, pour lequel la structure a aujourd'hui une obligation de résultat.
- ✓ La réduction des dysfonctionnements sociaux dans la mesure où les salariés impliqués sont généralement moins absents et plus fidèles.

4. les degrés d'implication dans la démarche qualité

Pour bien préciser le degré d'implication du personnel dans une démarche qualité, il faut connaître l'implication de chaque catégorie (cadre, maîtrise, exécution) dans cette démarche. Reposant sur un article qui présente les résultats d'une recherche empirique sur les démarches de certification à la qualité dans les PME marocaines, nous allons tirer les résultats suivants :

4.1 L'implication des cadres :

Les cadres sont toujours impliqués dans les réunions de suivi de la démarche, de la formalisation des procédures, qui sont en général initiées par le responsable qualité, ils se réunissent régulièrement pour discuter des problèmes de qualité, ce qui est à l'origine de l'apprentissage de nouveaux comportements dans le travail et facilite la coordination (relevé aussi par Campinos-Dubernet et Jougleux³⁶, 2002 ; Khiréche-Oldache, 2002³⁷).

³⁵ Maurice THEVENET article sous-titre : impliquer les personnes dans l'organisation »,

³⁶ Campinos-Dubernet M., Jougleux M, « ISO 9000 dans le changement stratégique d'une bureaucratie de service », la 11eme conférence de l'AIMS, Paris, 2002.

³⁷ Khiréche-Oldache B, « La gestion du contenu des normes : une analyse transversale », Revue française de gestion, n° 138, avril-juin 2002, p. 49-63

Chapitre 02 : implication du personnel dans la démarche qualité

Les cadres perçoivent d'avantage que les autres niveaux hiérarchiques car les apports de la démarche sont beaucoup plus exprimés et ressentis à leur niveau. Ils apprécient la clarification des tâches et des responsabilités et aussi d'avoir l'information plus rapidement. Cette meilleure acceptation de la démarche-qualité par les cadres a déjà été relevée par (Bonnet, 1996)³⁸.

4.2 L'implication des agents de maîtrise :

L'agent de maîtrise joue un rôle important dans la mise en œuvre de la démarche qualité. Il est en général directement et fortement impliqué dans l'étape de formalisation des procédures, lors de laquelle on lui demande de traduire son savoir-faire.

L'agent de maîtrise est l'interface entre l'encadrement et les opérateurs, le relais du message, car sa collaboration assure l'adéquation des procédures relatives à l'activité avec la réalité du fonctionnement. Il apparaît ainsi comme un vecteur d'intégration du processus de certification et un moyen de le mettre à portée de la main-d'œuvre.

Ils sont intéressés par la démarche pour ce qu'elle leur apporte en termes d'apprentissage d'une nouvelle méthode de travail et pour la possibilité de faire figurer l'expérience dans leurs carrières.

4.3 L'implication des agents d'exécution

Les agents d'exécution sont au centre d'une situation un peu paradoxale, ils sont invités à assister à des réunions d'information avec les cadres et la direction sur la démarche qualité, ils sont valorisés par le discours et remerciés lorsque la certification est obtenue. Ce manque d'implication revient à la fois à la lourdeur des niveaux hiérarchiques qui conduisent automatiquement un blocage de circulation de l'information, et aussi au manque de qualification et de compétences.

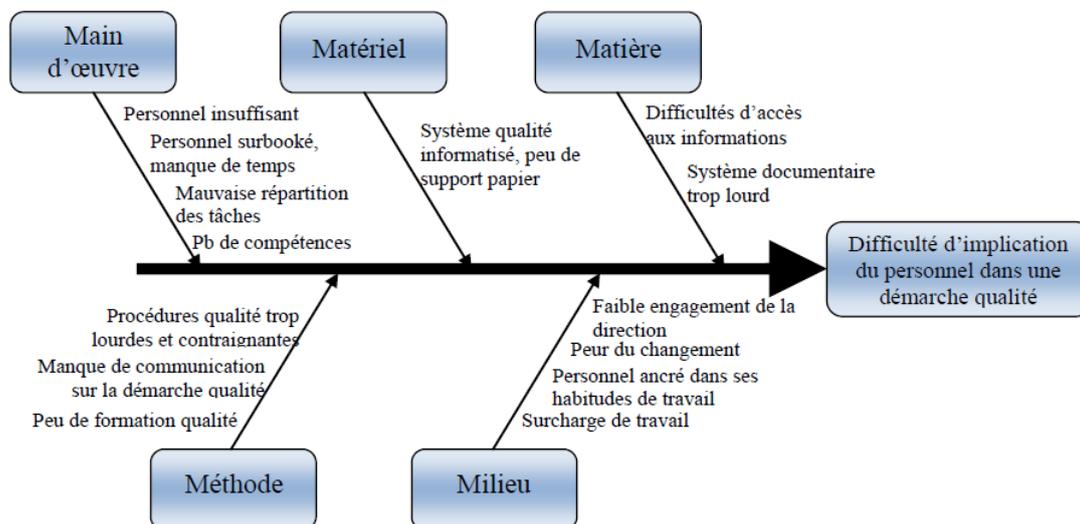
6. Les freins de l'implication du personnel dans la démarche qualité

³⁸ Bonnet E, « Les visions "indigènes" de la qualité : à propos de l'appropriation de la démarche qualité dans l'industrie », Revue d'économie industrielle, n° 75, 1er trimestre, 1996, p. 77-94.

Chapitre 02 : implication du personnel dans la démarche qualité

Pour bien comprendre les freins qui limitent et bloquent l'implication du personnel dans une démarche qualité on s'appuie sur le schéma suivant qui représente le diagramme d'Ishikawa qui englobe les cinq M (matière, milieu, méthode, main d'œuvre, matériel) pour bien identifier et préciser les causes des causes de manques d'implication:

Figure06 : diagramme d'Ishikawa, les freins de l'implication du personnel dans une démarche qualité



Source : Mentrier. Aurélie, mémoire de fin d'études :(en quoi l'implication est-elle essentielle dans une démarche qualité), université paris 1, 2008, p.64

Chapitre 02 : implication du personnel dans la démarche qualité

Conclusion :

Ce chapitre a permis de cerner la nécessité et l'importance de l'implication du personnel dans une organisation pour garantir une meilleure mise en œuvre d'une démarche qualité. Dans la première section On a rassemblé les différentes définitions de ce concept d'implication, ensuite, on a développé ses formes, ses approches, ses modèles théoriques, et les conditions nécessaires pour orienter le personnel en vers l'implication. Tandis que, la deuxième section a consacré au management de l'implication du personnel, on a cité l'engagement et la responsabilité que la direction devrait prendre pour pousser les employés à s'impliquer, en plus, dans cette partie on a déterminé le processus d'implication et les modes les plus intéressants pour une meilleure implication du personnel. La dernière section est consacrée à l'évaluation de l'implication du personnel, on a indiqué les indicateurs de mesures, les conséquences et les freins de l'implication.

Chapitre3 : le cas pratique

Partie pratique :

Introduction :

Ce chapitre est destiné à l'application des notions théoriques discutées dans les deux premiers chapitres de ce travail. Il présente une étude d'une entreprise certifiée de la norme ISO 9001, c'était l'unité de production d'électricité SPE .On vise à travers cette étude de répondre à la problématique avancée dans le début de mémoire, ainsi confirmer ou infirmer nos hypothèses de départ.

Cette partie fera l'objet d'une description de l'entreprise **SPE**, de ses démarches qualité prenant en considération le rôle de facteur humain dans cette démarche tout en mettant le point sur l'explication du déroulement de l'étude ainsi que l'analyse des données et l'interprétation des résultats de cette dernière

Chapitre3 : le cas pratique

Section01 : présentation de l'organisme d'accueil

Cette section est consacrée à la présentions de l'unité de production d'électricité SPE qui fait partie de groupe sonalgaz, ses missions, l'organisation interne, les moyens de cette unité, et l'activité principale de cette dernière.

1. l'Unité de RAS-DJINET

1.1 Présentation de groupe sonalgaz:

Le groupe sonalgaz est composé de 16 filiales. Ainsi, ses filiales métiers de base assurent la production, le transport et la distribution d'électricité et le transport et la distribution de gaz par canalisation.

On compte :

1. La société de production d'électricité.
2. Sharikat kahraba wa takat moutadjadida.(SKTM)
3. La société de l'engineering d'électricité et du gaz. (CEEG)
4. La société de gestion du réseau de transport de électricité.(GRTE)
5. La société de gestion du réseau de transport gaz.(GRTG)
6. L'opérateur système électricité (OS) .chargée de la conduite du système de production.
7. La société de distribution de l'électricité et du gaz. (SDC)

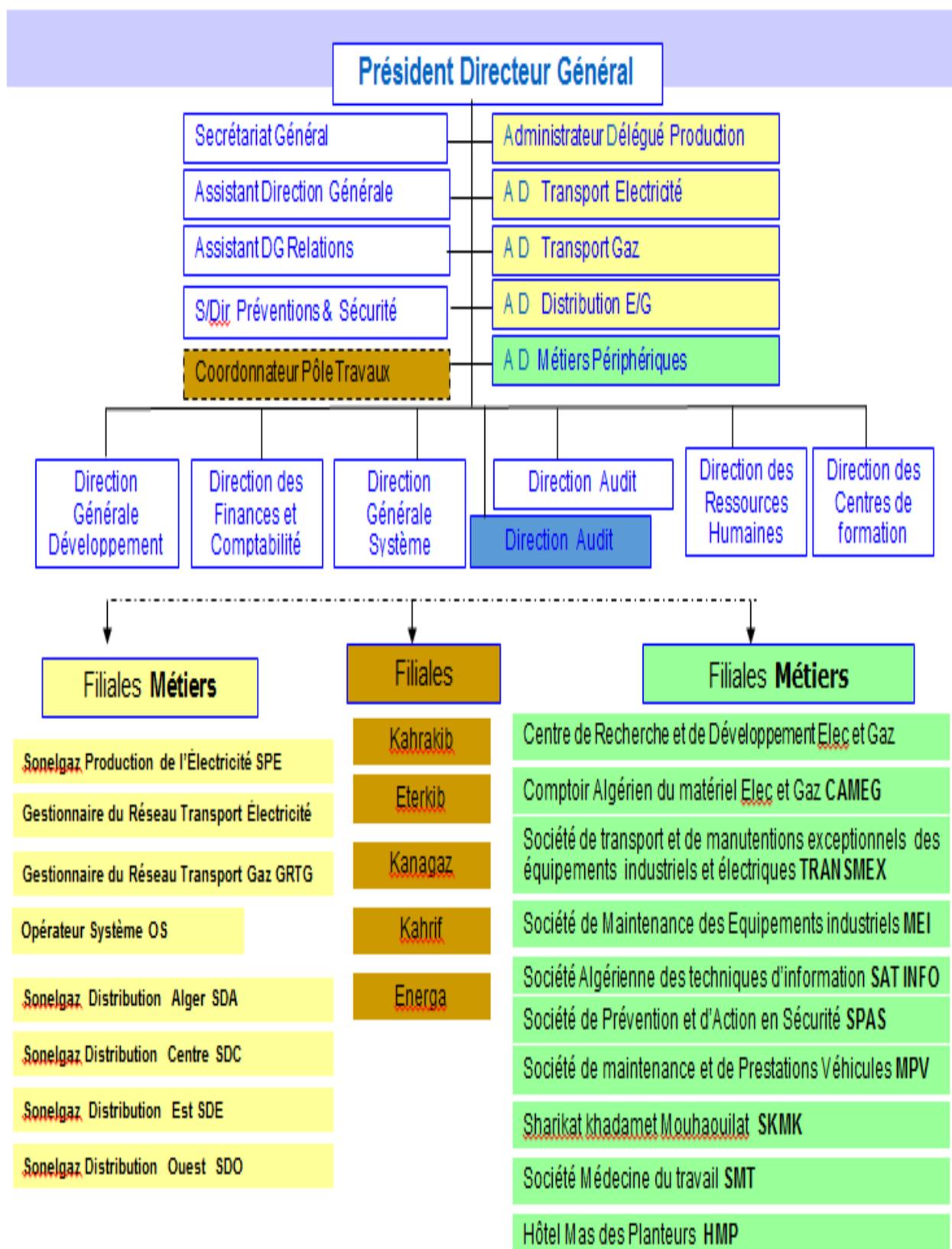
Les sociétés de groupe sonalgaz sont spécialisées dans le domaine de la réalisation des infrastructures énergétiques et c'est grâce à ces sociétés que l'Algérie dispose aujourd'hui d'infrastructures électriques et gazières répondant aux besoins du développement économique et social de pays.

Chapitre3 : le cas pratique

 L'organigramme de groupe :

Figure07 : l'organigramme de groupe sonelgaz

Chapitre3 : le cas pratique



Source : d'après les documents interne de l'entreprise

✚ Les missions de groupe sonelgaz :

Chapitre3 : le cas pratique

- La production, le transport, la distribution la commercialisation de électricité.
- Le transport du gaz pour les besoins du marché national.
- La distribution et la commercialisation du gaz par canalisation tant en Algérie qu'à l'étranger.
- L'étude, la promotion et la valorisation de toutes formes et sources d'énergie.

1. 2 Présentation de L'unité de RAS DJINET

L'Unité de RAS-DJINET est une unité de production d'électricité dépendant de la Société de Production de l'Electricité (SPE). Elle fait partie des structures rattachées à l'organisation régionale Pôle de Production TV/TG Centre.

La centrale turbine à vapeur est implantée dans la commune de RAS-DJINET dans la daïra de BORDJ-MENAIEL, wilaya de BOUMERDES. Sa mise en service a eu lieu en 1986.

L'Unité de RAS-DJINET comprend quatre (04) groupes turbo-alternateurs d'une puissance unitaire de 176 MW, totalisant une capacité installée de 704 MW.

Chaque groupe alimente le réseau électrique national en 225 KV par la dérivation de son alternateur et son transformateur principal, les auxiliaires sont alimentés par la dérivation de l'alternateur et son transformateur de soutirage 6,3 KV.

Elle est exploitée de manière à réduire le plus possible les émissions susceptibles d'avoir un impact sur l'environnement.

L'unité est dotée d'une station de déminéralisation qui se charge du contrôle des rejets liquides après régénération.

Elle est également dotée d'équipements lui permettant de fonctionner en mode télé-réglage et la puissance de ses groupes peut être modulée à partir du Centre National de Conduite (CNC).

Organisation de l'unité

Chapitre3 : le cas pratique

- **La direction de l'unité** : elle a pour missions de produire l'électricité et d'assurer l'exploitation et la maintenance des moyens de production, elle définit aussi les méthodes et les moyens nécessaires à l'accomplissement de sa mission.
1. **Assistant de gestion** : il est chargé de la fonction de contrôle de gestion, il est responsable de l'organisation, l'animation de la synthèse des travaux de planification budgétaire et le suivi de leur réalisation.
 2. **Secrétaire coordination** : assurer des tâches administratives et confier la coordination de plusieurs sections administratives et financières.
 3. **Hygiène et sécurité environnementale(HSE)** : animer les actions de prévention et veiller à l'application des consignes et règles de sécurité pour amélioration de la sécurité du personnel et prévenir les accidents de travail.
 4. **Ingénieur informaticien** : il est chargé de la gestion de développement des moyens informatiques de l'unité et aussi il doit assurer le bon fonctionnement de ces moyens, assister les utilisateurs pour une utilisation efficace de l'outil informatique.
 5. **La division exploitation** : a pour les taches suivantes :
 - ✓ Superviser les paramétrage de production, réaliser les études d'exploitation, décliner la politique générale d'exploitation consigne et modes opératoires appliqués.
 - ✓ Coordonner les activités de production.
 - ✓ Veiller au respect de la doctrine d'exploitation établie par la direction de l'unité.
 6. **La division maintenance** : elle est chargée de :
 - ✓ Superviser et coordonner les activités du service maintenance.
 - ✓ Veiller à l'application de la politique de maintenance.
 - ✓ Procéder l'évaluation des travaux de maintenance.
 7. **Le service de gestion de ressources humaines** : il assure la gestion administrative courante du personnel et aussi le traitement et l'élaboration de la paie, veiller à l'application de la réglementation, traiter les requêtes et litiges relatifs aux relations

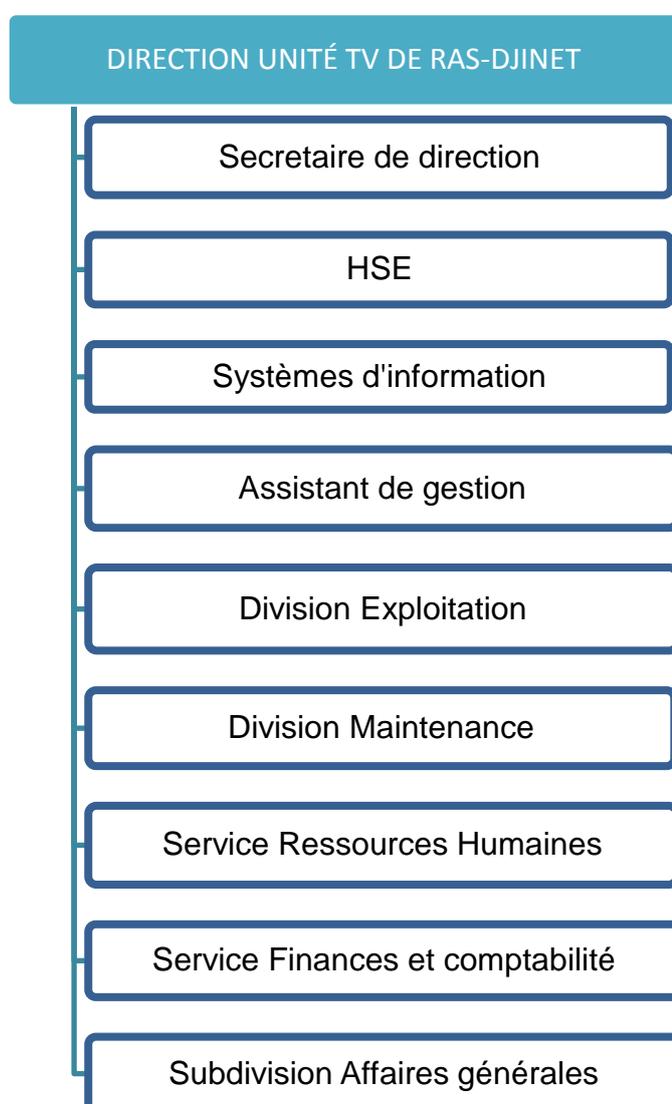
Chapitre3 : le cas pratique

de travail, assurer la gestion prévisionnelle des ressources humaines et suivi des actions de formation programmées et le processus de recrutement.

8. **Le service finance et comptabilité** : il assure l'exécution des règlements dans les limites fixées, procéder l'enregistrement et le contrôle des mouvements de stocks, assure la gestion comptables et matérielle de la caisse.
9. **La subdivision affaires générales** : elle assure la gestion immobilière, la gestion des archives et courrier et les présentations diverses.

L'organigramme de l'unité SPE

Figure08 : l'organigramme de l'unité SPE



Source : d'après les documents interne de l'entreprise

Cet organigramme permet de visualiser les responsabilités au sein de chaque organisation

Chapitre3 : le cas pratique

Métier de l'unité de RAS-DJINET

Le métier de l'unité de RAS-DJINET est la production et la fourniture de l'énergie électrique en flux continu au travers de ses différentes installations et équipements.

Moyens de l'unité de RAS-DJINET

Les moyens de l'unité de RAS-DJINET comprennent :

1. Groupes turbo-alternateurs
2. Disjoncteurs lignes 220 KV
3. Disjoncteurs alternateurs
4. Disjoncteurs TR 63 KV
5. Avant-poste RDP 220 KV
6. Station de pompage : arrivée de l'eau de mer ;
7. Station d'électro-chloration : production de l'hypochlorite de sodium ;
8. Station de dessalement d'eau de mer : production de l'eau dessalée ;
9. Station de déminéralisation : contrôle des rejets liquides après régénération ;
10. Station d'hydrogène : production de l'hydrogène ;
11. Station d'air comprimé : production de l'air comprimé ;
12. Poste de détente gaz : alimentation en combustible principal ;
13. Local fuel : alimentation en combustible de secours.
14. Local anti-incendie

Moyens humains

L'unité dispose d'un effectif de 278agents réparti comme suit :

Classe socioprofessionnelle	Effectif
Cadres	58
Maîtrise	169

Chapitre3 : le cas pratique

Exécution	51
-----------	----

Section02 : le déroulement de la démarche qualité au sein de société SPE

Dans cette section on se base sur la conduite de système management de qualité, on a défini leurs concepts clés dans le cadre théorique et dans cette partie on va faire la mise en place d'une démarche qualité au sein de l'unité SPE.

1. Le système de management de la qualité de l'unité

1.1. Le contexte

L'unité de RAS-DJINET applique les règles de gouvernance édictées par la société mère : la Société de Production Electrique (SPE) sur la base de son organisation.

La stratégie de l'unité repose sur des orientations définies par SPE et la connaissance des exigences de différents partenaires, client et de l'environnement économique, juridique, social et culturel.

La connaissance des enjeux de l'environnement nous permet de nous adapter pour faire face aux éventuels évènements et aux conjonctures et de définir des objectifs clés.

1.2. Les enjeux de l'unité de RAS-DJINET :

- Fournir une production électrique en continu.
- Faire reconnaître la qualité de service de l'unité.
- Assurer et garantir la disponibilité des installations et des équipements.
- Renforcer et consolider les compétences de la ressource humaine.
- Garantir et maintenir les infrastructures dans les conditions de sécurité, d'hygiène et de respect de l'environnement.
- Poursuivre l'effort d'appropriation du système qualité.
- Développer la communication en interne.

Chapitre3 : le cas pratique

1.3. Besoins et attentes des parties intéressées pertinentes

Tableau06 : besoins et attentes des parties intéressées pertinentes

Parties intéressées	Attentes et exigences des parties intéressées	Attentes de l'unité
Le Client : l'Opérateur Système	Exigences de disponibilité, de capacité de production et d'une réactivité organisationnelle	Réponse à l'enquête de satisfaction
La Direction Générale de la société SPE et le Pôle	Application des directives, des réglementations internes et atteinte des objectifs	Assistance, financement et mise à disposition de moyens de réalisation des activités
Les partenaires institutionnels	Respect des réglementations et législations	Mise à disposition des informations techniques et juridiques
Les fournisseurs	Respect des engagements contractuels	Respect des engagements souscrits
Les autorités sécuritaires	Application et respect des réglementations	Assistance, conseil technique et soutien lors d'évènements majeurs
Le partenaire social	Application des réglementations et des règlements internes de la société	Mobilisation
Le personnel	Application des engagements et des règlements internes	Engagement et réalisation des missions définies

Source : d'après les documents internes de l'entreprise.

2. La mise en œuvre de système de management de la qualité la centrale

Le SMQ expose les dispositions générale prise par la centrale afin de se :

- Conformer aux exigences de la norme ISO 9001 version 2015.

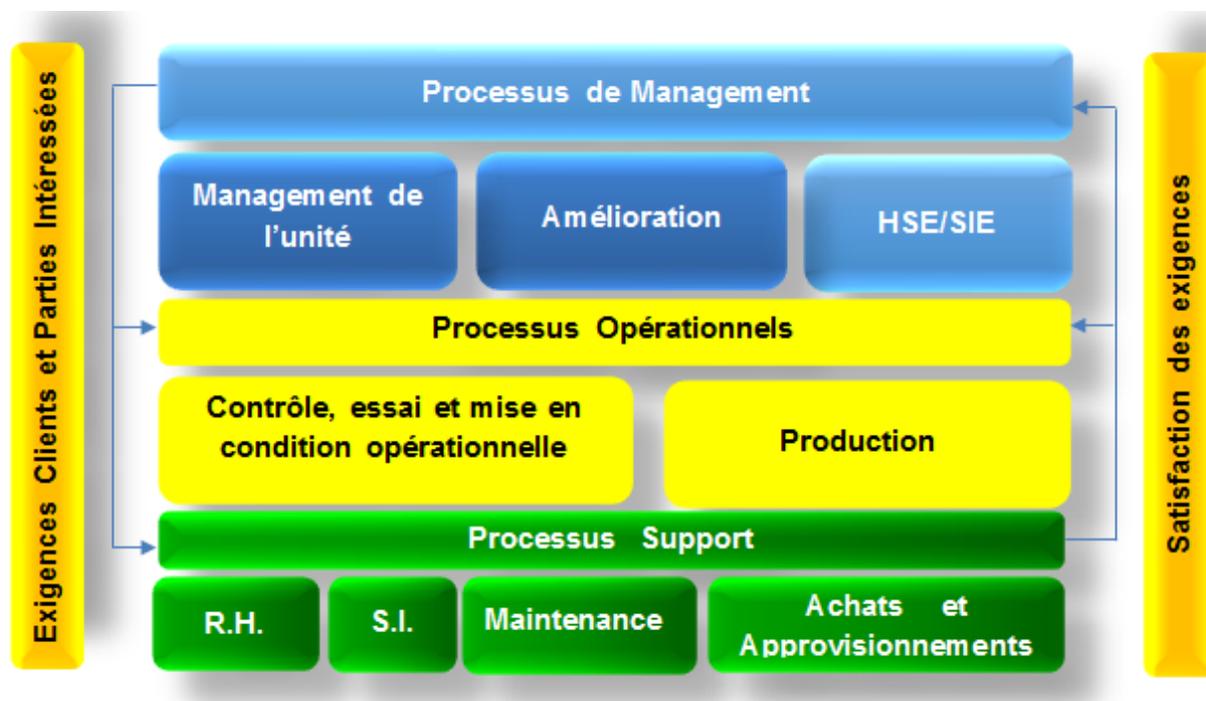
Chapitre3 : le cas pratique

- Assurer la conformité de la production aux exigences de notre client et parties intéressées et aux exigences légales et réglementaires.
- Accroître la satisfaction de notre client et parties intéressées par le fonctionnement efficace de notre système de management de la qualité et son amélioration continue.

Afin de structurer ses activités l'unité a identifié 09 processus lui permettant de réaliser et satisfaire au mieux les besoins et exigences de nos clients.

L'organisation des processus de l'unité est décrite dans la cartographie des processus ci-après :

Figure09 : la cartographie des processus de l'unité RAS-DJINET



Source : d'après les documents interne de l'entreprise.

La cartographie de l'unité de RAS-DJINET s'articule autour de trois types de processus :

- Les processus de management.
- Les processus opérationnels.
- Les processus de support.

2.1 Le domaine d'application

L'unité de RAS-DJINET applique toutes les exigences de la Norme ISO 9001 version 2015, cependant, ne sont pas applicables les chapitres suivants:

Chapitre3 : le cas pratique

- Le chapitre 8.3 de la norme ISO 9001 Version 2015 relatif à la conception et au développement, qui n'est pas applicable car la missions de la centrale est la réalisation de production de l'énergie électrique.
- Le chapitre 8.5.4 «Préservation» n'est pas applicable car l'électricité n'est pas un produit stockable.
- Le chapitre 8.5.5 relatif à l'activité après livraison n'est également pas applicable car l'électricité transférée au poste GRTE n'est assujettie à aucune prestation de garantie
- Le chapitre 8.6 « Libération des produits et services » car la libération et la conformité de l'énergie est assurée par le système contrôle de commande.

2.2. Le leadership

La politique et les objectifs-qualité sont définis par le directeur de l'unité.

La politique qualité est communiquée, comprise et mise en œuvre dans l'ensemble du périmètre de certification par affichage et par le biais du site intranet de l'Unité.

Différents programmes de formation et de sensibilisation à la qualité mis en œuvre permettent à l'unité d'intégrer les principes de la qualité et d'en assurer son amélioration continue.

La communication interne est assurée par le management qui relaie les éléments de communication auprès des équipes. Des points de rencontre réguliers (briefing) et des réunions sont organisés au cours desquelles sont abordés le suivi et la gestion des activités et des objectifs, les remontées d'informations.

Les exigences client, légales, règlementaires sont déterminées et prises en compte au travers des activités et des actions ainsi que les éventuels risques opérationnelles.

Par ailleurs, la direction de l'unité a mandaté un de ses éléments, ayant autorité en matière de qualité pour toute l'organisation.

Cette personne est chargée de veiller à l'efficacité de ce système qualité et d'en rendre compte.

Chapitre3 : le cas pratique

2.3. La politique qualité de l'unité

Fournir une énergie électrique en qualité et quantité et améliorer en continu la qualité de ses services a toujours été au centre des préoccupations du management de la Société Algérienne de Production de l'Electricité.

Dépendant d'une organisation et d'une stratégie de groupe, l'Unité de Production de RAS-DJINET s'engage dans une démarche d'implantation d'un système de management de la qualité (SMQ) selon le référentiel ISO **9001-2015** afin d'améliorer en permanence ses performances pour une plus grande maîtrise de ses processus de gestion et atteindre une efficacité optimale.

Assurer de manière continue et constante une disponibilité de l'énergie est un gage de réussite, de rentabilité et de pérennité de cette unité de production.

Pour cela, elle se engage à :

- Veiller à la recherche permanente de l'amélioration continue de ses processus et à la satisfaction des clients et partenaires.
- Favoriser le développement des compétences individuelles et collectives.
- Respecter les exigences des clients et la conformité aux lois, règlements et normes.
- Consolider la culture commune de l'entreprise et en partager les valeurs.

L'Unité de Production de RAS-DJINET compte sur l'esprit de solidarité, le sens de responsabilité et les compétences de tous.

En tant que Directeur d'Unité, je m'engage à fournir tous les moyens nécessaires afin de satisfaire toutes les exigences applicables et à promouvoir l'amélioration continue de la qualité comme vecteur essentiel de notre activité.

2.4. Les objectifs de l'unité

La planification des activités s'appuie sur des objectifs clés identifiés et issus de la politique et de la stratégie définies.

Chapitre3 : le cas pratique

Ces objectifs sont formalisés au niveau de chaque processus de l'unité. Ils sont établis annuellement par les pilotes de processus. Chaque pilote est responsable de la traduction concrète de ses objectifs définis.

2.5. Management des risques et opportunités

La maîtrise des risques et opportunités de l'unité de RAS-DJINET est assurée à travers leur identification, leur surveillance et leurs traitements (Cartographie des risques).

Cette analyse de risques repose sur deux niveaux, le premier se situe au niveau du contexte de l'unité, par la connaissance de ses enjeux internes et externes, et le second niveau au travers de l'analyse de chaque processus. Chaque fiche d'identité de processus met en évidence les risques et opportunités, leurs surveillances et traitements.

2.6. Les processus de l'unité

Les processus de la centrale de production d'électricité englobent trois types de processus, on trouve ceux qui concernent le management, l'opérationnel et le support.

2.6.1. Les processus de management

Ils comprennent les processus de management de la centrale et les processus d'amélioration.

2.6.1.1. Le processus de management de l'unité

Ce processus est piloté par le Directeur de l'unité afin d'orienter l'ensemble des processus opérationnels et supports et d'en assurer la cohérence tout en respectant les orientations stratégiques de SPE et du Pôle de Production TV/TG Centre.

Sur la base de ces orientations, l'unité définit les objectifs clés à atteindre au travers du budget confirmé et validé par le Pôle, traduit par un contrat de gestion, et qui sont ensuite formalisés à tous les niveaux.

Le suivi des paramètres de gestion est assuré au travers du mode opératoire Contrôle de gestion.

Chapitre3 : le cas pratique

L'application et la mise en œuvre du système de management de la qualité et son amélioration continue sont suivies de manière régulière .Le suivi est assuré lors des revues (de processus, de direction) planifiées à intervalles réguliers sur la base de rapports périodiques, d'indicateurs et d'analyses.

L'analyse périodique des résultats sur la base des données recueillies auprès des différentes activités assure à l'unité une vigilance afin de prendre en temps utile les actions correctives et d'amélioration. Ce processus sert de baromètre des activités.

L'analyse des indicateurs lors des réunions de revue de processus et à l'occasion de la revue de direction permet d'engager les actions correctives nécessaires.

2.6.1.2. Le processus d'amélioration

Le processus amélioration du système de la qualité piloté par le responsable du management de la qualité, surveille, mesure, évalue et améliore l'efficacité du système de management qualité, gère la documentation et veille au traitement des dysfonctionnements pour le compte de la direction.

Cette surveillance, mesure, est assurée au moyen de dispositifs opérationnels qui lui permettent de vérifier l'efficacité du système de management :

- Des résultats des différents audits internes et externes.
- Des indicateurs d'objectifs des différents processus.
- Des revues de processus et revue de direction.
- De suivi et de traitement des réclamations client et de la satisfaction client.
- Analyse et suivi des non conformités.
- Prise en charge des suggestions et remarques recueillies comme axes d'amélioration.

2.6.2. Les processus opérationnels

Chapitre3 : le cas pratique

Ils permettent la transformation des besoins et attentes des clients en besoins et attentes satisfaites.

2.6.2.1. Le processus contrôle, essai et mise en condition opérationnelle

Ce processus a pour objectif de veiller et d'assurer la fonctionnalité de la centrale en toute circonstance.

Pour assurer la bonne exécution des opérations de production, l'unité a mis en place des dispositifs opérationnels de surveillance (**Modes opératoires Diagnostic Machines, Analyse physico-chimique et Contrôle économique**).

Ces contrôles et surveillances assurés au moyen d'équipements et d'instruments de mesure vérifiés et en conformité sont gérés selon une procédure spécifique garantissant la conformité des mesures : **Procédure Maitrise des Equipements et Instruments de Mesure**.

Le pilotage de ce processus est assuré par le chef de service Contrôle Economique.

2.6.2.2. Le processus de production

Le processus de production de l'énergie électrique a pour objectif de réaliser et de suivre la production des groupes de turbines à vapeur selon les programmes définis ,de veiller à leur bonne marche et maintenir une disponibilité à tout instant des installations. La satisfaction des exigences du client est mesurée au travers de la réactivité des démarrages des turbines (couplage) assurées par les équipes de quart (**Mode opératoire Quart de Production**) et leur disponibilité.

2.6.3. Les processus support

Le processus support contient également des processus concernant les ressources humaines, SI, achat et approvisionnement, maintenance et processus HSE.

2.6.3.1. Le processus Ressources Humaines

Ce processus a pour objectif, une fois les besoins (recrutement et formation) formalisés, de mettre à disposition des activités de l'unité les personnels compétents, qualifiés et motivés, tout en assurant sa gestion administrative.

Chapitre3 : le cas pratique

Des fiches de poste ont été établies, l'action est en cours d'extension pour l'ensemble du personnel de l'unité sous l'égide de la Direction Générale de SPE. Ces fiches sont amenées à évoluer selon les besoins des différentes fonctions.

Ce processus s'appuie sur un dispositif lui assurant la réalisation opérationnelle du recrutement et de la formation (**Modes opératoires Recrutement et Formation**) et une assurance de qualification du personnel et son évolution ; éléments essentiels de la maîtrise des processus.

L'évaluation de la performance du personnel est réalisée annuellement pour tous, elle permet d'évaluer les capacités, ambition set potentiels d'évolution de chacun.

L'évaluation et analyse des actions mises en œuvre sont faites par le pilote de processus une fois par an afin de juger de l'adéquation entre besoins exprimés et satisfactions des exigences.

2.6.3.2. Le processus Systèmes d'Information(SI)

Répond et satisfait aux demandes des structures de l'unité en matière d'équipements informatiques et systèmes d'information dans le respect des orientations de SPE, ce processus est piloté par l'ingénieur S.I.

Il veille également à l'application de la charte informatique de SPE et au strict respect des règles pour la sécurisation des données. Il assure également la maintenance des matériels informatiques.

2.6.3.3. Le processus achats et approvisionnements

Ce processus décrit les différentes étapes de l'activité afin d'assurer la conformité des produits et des prestations achetés. Il est piloté par le chef de service Approvisionnement et Stocks

Annuellement, sur la base d'un programme prévisionnel des achats établi à partir des besoins exprimés par les différentes structures de l'unité, les achats sont concrétisés par des

Chapitre3 : le cas pratique

contrats ou bons de commande conformes aux exigences et aux spécifications préalablement définies dans des cahiers des charges.

Les fournisseurs sont rigoureusement sélectionnés à partir de critères prédéfinis, énoncés dans la Directives 264 et 431, procédures de passation des marchés, dont la l'unité de RAS-DJINET a adopté toutes les prescriptions. Ces directives organisent et fixent les modalités pratiques relatives à l'élaboration et l'exécution des marchés d'acquisition de fournitures, de réalisation de travaux, de services et d'études.

Afin de vérifier la conformité des produits et services achetés, les contrôles à réaliser lors de la réception des marchandises et services sont définis dans les différents contrats, bons de commande. Les résultats des réceptions (provisoire et définitive) sont sanctionnés par des P.V. de réceptions provisoire et définitive qui mettent en évidence la conformité du produit ou service.

En cas de non-conformité, des réclamations sont engagées auprès des fournisseurs afin d'obtenir réparation selon la **Procédure de Traitement des Réclamations**.

Annuellement une évaluation des capacités de ses fournisseurs à répondre à ses besoins est réalisée conformément aux critères d'évaluation définis par la **Procédure d'Evaluation des Fournisseurs & Sous-Traitant**.

2.6.3.4. Le processus maintenance

Sur la base des règles définies par le constructeur et des plans préventifs de maintenance des installations, des équipements et auxiliaires, de la détermination des besoins et ressources nécessaires en interne et externe, il assure une maintenance des équipements, des installations et leur disponibilité.

Ce processus s'appuie sur les **modes opératoires Etudes et Préparation, Maintenance Systématique Lourde, Maintenance Systématique Légère et Maintenance Curative**.

L'entretien et le maintien des équipements et autres installations se réalisent par les propres équipes de maintenance de l'unité ou, sinon, l'appel à la sous-traitance est engagé

Chapitre3 : le cas pratique

quand les moyens humains et matériels et domaines de compétences sont insuffisants ou font défaut.

Ce processus est piloté par le chef de service études et préparation. L'atteinte des objectifs est mesurée périodiquement pour permettre de comprendre, d'expliquer et de remédier aux écarts constatés par rapport aux objectifs fixés.

Sur la base des différentes demandes d'intervention gérées par le système GMAO, les opérations de maintenance correctives sont dispatchées et traitées selon leur nature. Les actions des différents intervenants sont renseignées et suivies.

Des indicateurs de performance sont choisis pour suivre l'atteinte des objectifs définis et les progrès réalisés par la maintenance et permettre de comprendre, d'expliquer et de remédier aux écarts constatés par rapport aux objectifs fixés.

Chaque intervention est suivie (GMAO) et les changements susceptibles de modifier le mode ou la nature de la réparation font l'objet d'amélioration des gammes permettant ainsi une capitalisation et une continuité dans la maîtrise des différents types de maintenance.

2.6.3.5. Le processus H.S.E./S.I.E

Ce processus s'assure que les dispositions prises en matière d'Hygiène, Santé, Sécurité, Sureté des personnes et des installations ainsi que le respect de l'environnement sont traduites fidèlement et respectées sur le terrain des opérations.

Ce processus veille à la maîtrise des impacts environnementaux et des risques en matière d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail du personnel générés par les activités de l'unité.

Partant des orientations et de la réglementation, un programme HSE est défini annuellement. Sa mise en œuvre est suivie au niveau opérationnel. Une commission hygiène et sécurité instituée selon les orientations du Pôle Centre veille au respect du programme.

Chapitre3 : le cas pratique

L'analyse des écarts entre le programme et la réalisation sur le terrain des opérations se réalise par le biais du bilan, et les actions d'amélioration sont définies lors de la revue de direction.

En conformité aux exigences réglementaires définies par les autorités, la sûreté des installations et des biens de l'unité sur le périmètre du site est assurée par la mise en œuvre du plan de sûreté interne, du règlement de sûreté interne et du plan d'intervention et de riposte élaboré par l'unité et validé par les autorités chargées de la sécurité (**Mode opératoire Sûreté Interne de l'Entreprise, S.I.E.**).

Sa mise en œuvre est réalisée au moyen de prestataires qualifiés faisant partie du groupe SONELGAZ.

2.7. Le système documentaire

Le système documentaire de la centrale comprend le manuel-qualité, les processus et les procédures qualité.

2.7.1. Le manuel-qualité

Il décrit la mise en place, le suivi et l'amélioration continue du système de management conformément aux référentiels ISO 9001 V.2015.

2.7.2. Les processus

Ils définissent les activités de l'entreprise en prenant en compte les exigences internes, normatives, réglementaires et légales.

Chaque processus est décrit et complété par des modes opératoires ou procédures, selon le cas, qui spécifient les dispositions de ce dernier.

Les procédures et autres documents de travail sont élaborés selon la procédure « Maitrise des informations documentées ».

2.7.3. Les procédures qualité

Le système documentaire comprend également des procédures spécifiques :

- La procédure d'audit.
- La procédure Traitement des Non Conformités.
- La Procédure Actions Correctives et d'Améliorations.

Chapitre3 : le cas pratique

- La procédure de revue de de direction et revue de processus.
- La procédure de communication.
- La procédure de maitrise des équipements et instruments de mesure.
- La procédure de traitement des réclamations client.

Section 03 : analyse et interprétation des résultats

Nous avons suivi dans notre étude la méthodologie suivante :

1. Présentation de la méthodologie de recherche :

Notre enquête consiste à faire une analyse sur l'implication du personnel dans la démarche qualité sein de société de production d'électricité SPE. Nous avons choisi le questionnaire comme méthode de recherche.

Lieu d'application :

L'étude pratique a été réalisée au niveau du siège social de SPE l'unité de production centre de RAS DJENET.

Description de la population mère :

L'implication c'est pratique indispensable dans l'entreprise, et elle touche toutes les catégories socio professionnelles, maison on a choisi les cadres comme un échantillon représentatif car Les cadres perçoivent d'avantage que les autres niveaux hiérarchiques puisque les apports de la démarche sont beaucoup plus exprimés et ressentis à leur niveau. Ils apprécient la clarification des tâches et des responsabilités et aussi d'avoir l'information plus rapidement Cette meilleure acceptation de la démarche-qualité par les cadres a déjà été relevée par (Bonnet, 1996).

- ✓ L'échantillon : les cadres.
- ✓ La taille d'échantillon : tous les cadres.
- ✓ Les variables étudiées : les facteurs sociodémographiques, implication et la démarche qualité.

Chapitre3 : le cas pratique

Description de l'échantillon :

Dans la plupart des cas la taille de la population de référence est très importante et pour des raisons tant d'ordre pratique qu'économique il faut se contenter d'interroger qu'une petite fraction appelée « échantillon ».

La population de l'enquête est constituée de l'ensemble des cadres de l'unité de production d'électricité 59.

Notre échantillon est constitué de 59 cadres, mais finalement on a retenu 35 exemplaires.

Définition et présentation du questionnaire distribué :

Notre enquête se propose de recueillir des informations, auprès des cadres de l'unité de production de la direction générale du SPE.

La structure de questionnaire :

Les questions retenues pour la préparation de notre questionnaire auraient dû être simples, compréhensibles et claires afin d'obtenir des informations justes.

Le questionnaire que nous avons distribué a été structuré comme suit (voir annexe).

- Introduction au début du questionnaire, afin de donner une idée sur l'objet de l'étude.
- Construction de questionnaire dans un ordre logique, en allant du simple au complexe et comportant des questions fermées et d'autres des questions d'échelles.

Notre questionnaire est structuré sous trois blocs :

- ✓ Un bloc d'identification des cadres (facteurs personnels).
- ✓ Un bloc concerne l'ensemble des questions sur la démarche qualité au sein de l'unité.
- ✓ Un bloc comporte des questions concerne l'implication des cadres dans cette démarche qualité.

Les méthodes de traitement de questionnaire :

Pour traiter les résultats de questionnaire, on a utilisé :

- Logiciel SPSS version 21 comme un outil d'analyse.
- Tri à plat : Pour l'objet d'un traitement individuel de quelques questions qui permet de connaître les fréquences.

Chapitre3 : le cas pratique

- Tri croisé : Afin d'étudier les liens entre les questions et d'obtenir des résultats utiles pour notre recherche.

- Tests de khi-deux : Afin de déterminer la relation entre les variables.

Test d'Alpha Cronbach : Pour tester la fiabilité de questionnaire.

1.1. Test d'Alpha Cronbach :

Nous avons utilisé le test d'Alpha Cronbach pour tester la fiabilité de notre questionnaire (si la valeur de test est supérieure à 0.7 le questionnaire est fiable sinon le questionnaire est n'est pas fiable).

Tableau N°3.2 : Test de la stabilité de questionnaire :

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,736	23

Source : élaboré par l'étudiante

Le test de la fiabilité permet de vérifier la cohérence du questionnaire. Donc la fiabilité de notre questionnaire est acceptable, puisque le coefficient d'Alpha Cronbach est 0,736 supérieur à 0,7.

D'abord on va traiter les informations d'identification de notre échantillon.

1. L'analyse tri à plat

1.1. Genre

Tableau08 : la répartition de l'échantillon selon le genre

	Effectifs	Pourcentage
Homme	25	71,4
Femme	10	28,6
Total	35	100,0

Source : élaboré par l'étudiante d'après le logiciel spss 21

D'après ce tableau, nous observons que les hommes représentent un pourcentage de 71,4%, suivit par une catégorie des femmes moins avec un pourcentage de 28,6%

Chapitre3 : le cas pratique

A partir des données précédentes on constate que le genre masculin est majoritaire par rapport au genre féminin, et cette répartition est à la nature de travail accomplir dans cette entreprise, où plusieurs taches ne peuvent exécuter que par les hommes et aussi à la situation géographique de l'entreprise qui est isolé. On constate aussi que le genre féminin occupe des postes attachée beaucoup plus à l'administration, contrairement au genre masculin qui travaille dans les services de production, maintenance, ou il oblige des efforts physiques et le travail de nuit.

1.2. Age

Tableau09: la répartition de l'échantillon selon l'âge

	Effectifs	Pourcentage
< à 30ans	4	11,4
de 30ans à 40ans	13	37.1
de 40 ans à 50 ans	6	17,1
>50 ans	12	34,3
Total	35	100,0

Source : élaboré par l'étudiante d'après le logiciel spss 21

D'après les données de ce tableau statistique, qui est répartie en quatre catégories d'âge, la première catégorie est celle des cadres âgés entre (30- 40 ans) qui représente un pourcentage élevé de 37.1%, suivit ceux qui ont âgé de 50ans et plus avec un pourcentage de 34.3%, puis ceux qui situent entre les 40ans et les 50 ans avec un pourcentage de 17,1 % .on conclut par la catégorie la plus jeune (moins de 30 ans) avec un pourcentage de 11,4% D'après ces résultats on constate que les âgé de 30- 40 ans sont les plus dominants au sein de cette entreprises, cela revient à la politique du recrutement adopte par cette dernière qui se base sur la sélection des salariés qui ont des expériences précédentes sur le monde de travail. En plus, c'est la catégorie la plus active dans cette société et la plus capable d'assumer les responsabilités.

Chapitre3 : le cas pratique

1.3. Niveau académique

Tableau10 : la répartition de l'échantillon selon le niveau académique

	Effectifs	Pourcentage
Licence	1	2,9
master/magister/ingénieur	34	97,1
Total	35	100,0

Source : élaboré par l'étudiante d'après le logiciel spss 21

Nous avons remarqué que tous les enquêtés ont suivi des études supérieures qui se présentent par un pourcentage de 97,1% qui se traduit par l'expérience et les compétences stratégiques de chacun. En plus on a une personne licenciée avec un pourcentage de 2,9%

1.4. Ancienneté

Tableau11 : la répartition de l'échantillon selon l'ancienneté

	Effectifs	Pourcentage
inférieure à 12 mois	2	5,7
de 2 ans à 5 ans	3	8,6
de 5 ans à 10 ans	14	40
de 10ans à 20 ans	7	20
supérieure à 20ans	9	25,7
Total	35	100,0

Source : élaboré par l'étudiante d'après le logiciel spss 21

A partir des données collectées on remarque que la majorité des enquêtés de notre échantillon ont une ancienneté de 10 ans à 20 ans avec un pourcentage de 40%, suivit par une deuxième catégorie qui a l'ancienneté de 20 ans et plus avec un pourcentage de 25,7 %, puis en troisième position on trouve ceux qui ont une ancienneté de 10 ans à 20 ans avec un pourcentage de 20%, enfin la catégorie la plus jeune avec une ancienneté moins de 5 ans avec un pourcentage de 8.6%.

Chapitre3 : le cas pratique

On constate que cette entreprise se focalise sur les gens qui ont un capital intellectuel très important et un cumul de savoir pour assurer l'atteinte des objectifs de progrès économique et sociale à court et long terme.

1.5. Expérience

Tableau12 : la répartition de l'échantillon selon l'expérience

	Effectifs	Pourcentage
inférieure à 2 ans	2	5,7
de 2 ans à 5 ans	5	14,3
5ans à 10ans	19	54,3
supérieure à 10 ans	9	25,7
Total	35	100,0

Source : élaboré par l'étudiante d'après le logiciel spss 21

D'après les résultats de ce tableaux on observe que la moitié des cadres ont une expérience de 5ans à 10 ans avec un pourcentage de 54.3%, puis on trouve une catégorie de 25.7% des cadres qui ont une expérience dépasse 10 ans.

On constate que l'entreprise repose sur le recrutement des cadres seniors qui reflète les compétences et les expériences de ces derniers. En plus, on synthétise la capacité de l'entreprise d'adopter une politique de valorisation et de fidélisation de son capital humain, ce qui donne un facteur clés de succès à l'entreprise qui traduit par un personnel de qualité.

1.6. Les objectifs- qualité : connaissez-vous les objectifs-qualité de votre entreprise ?

Tableau13 : la répartition de l'échantillon selon la connaissance des objectifs-qualité

	Effectifs	Pourcentage
Oui	33	94,3
Non	2	5,7
Total	35	100,0

Source : élaboré par l'étudiante d'après le logiciel spss 21

Chapitre3 : le cas pratique

On remarque qu'une majorité de 94.3% des cadres connaissent les objectifs-qualité de cette démarche, contre une minorité de 5.7% qui ne connaissent pas.

D'après Cette situation positive, on constate que la direction générale partage ses objectifs avec ses cadres, qui se traduisent par un bon niveau d'implication entre eux.

1.7. Les préliminaires d'une démarche qualité

Tableau14: la répartition de l'échantillon selon les préliminaires d'une démarche qualité

	Effectifs	Pourcentage
l'engagement de la direction	7	20,0
l'implication du personnel	27	77,1
l'élaboration d'un plan de communication	1	2,9
Total	35	100,0

Source : élaboré par l'étudiante d'après le logiciel spss 21

D'après les résultats de tableau on remarque que la majorité des cadres de 77.1% a répondu que les préliminaires d'une démarche qualité est l'implication du personnel, ils savent bien l'intérêt de facteur humain dans la mise en place d'un SMQ, qui se traduit par la nécessité de l'implication du personnel dans cette démarche. Les autres réponses se sont réparties entre l'engagement de la direction et l'élaboration d'un plan de communication.

1.8. Les documents qualité : connaissez-vous les documents qualité de cette démarche ?

Tableau15: la répartition de l'échantillon selon la connaissance des documents-qualités

	Effectifs	Pourcentage
Oui	33	94,3
Non	2	5,7
Total	35	100,0

Source : élaboré par l'étudiante d'après le logiciel spss 21

On constate qu'une majoritaire de 94.3% des cadres connaissent les documents qualité, et une minoritaire de 5.7%des cadres ne connaissent pas, cz qui traduit que la direction

Chapitre3 : le cas pratique

générale a programmé des formations préalables concernant la mise en œuvre de système de management de la qualité, pour les s'adapter au contexte de cette dernière.

1.9. La politique qualité : la politique qualité est-elle diffusé à tout le personnel ?

Tableau16 : la répartition de l'échantillon selon la connaissance de la politique qualité

	Effectifs	Pourcentage
Oui	30	85,7
Non	5	14,3
Total	35	100,0

Source : élaboré par l'étudiante d'après le logiciel spss 21

On remarque que 85.5% des cadres ont l'accès au politique de l'unité et 14.3% ne connaissent pas cette politique qualité. Ces résultats traduisent la transparence et la fiabilité de la direction générale qui prouve une bonne implication du personnel grâce au partage de différentes politiques de l'unité.

1.10. L'implication est une problématique dans une démarche qualité :

Tableau17 :l'implication du personnel est une problématique d'une démarche qualité

	Effectifs	Pourcentage
aucune idée	2	5,7
pas vraiment	3	8,6
Evidemment	20	57,1
Absolument	10	28,6
Total	35	100,0

Source : élaboré par l'étudiante d'après le logiciel spss 21

D'après les données collectées, on remarque que plus de moitié des cadres ont vu que l'absence d'implication dans une démarche qualité est une vrai problématique, qui se traduit par la nécessité de mettre en place une politique d'implication du personnel.

1.11. Le Style de direction : comment qualifiez-vous le style de direction au sein de l'unité ?

Chapitre3 : le cas pratique

Tableau18: le style de direction le plus dominant dans l'entreprise

	Effectifs	Pourcentage
Directif	10	28,6
Persuasif	6	17.1
Participatif	19	54.3
Total	35	100,0

Source : élaboré par l'étudiante d'après le logiciel spss 21

On observe que le style de management le plus dominant au sein de cette unité est le management participatif qui reflète un pourcentage de 54.3%, ceci signifie que la direction cherche à créer des relations de confiance entre les collaborateurs qui se donne un bon niveau de communication, ce style renforce les liens interpersonnels et favorise leur condition de travail.

Dans ce contexte, on peut dire que le style participatif encourage l'implication, renforce l'esprit de groupe et améliore le fonctionnement de l'entreprise.

1.12. La motivation : est-ce que votre entreprise vous offre des facteurs de motivation ?

Tableau19 : l'entreprise offre des facteurs de motivation

	Effectifs	Pourcentage
Oui	28	80.1
Non	8	22,9
Total	35	100,0

Source : élaboré par l'étudiante d'après le logiciel spss 21

D'après les données de ce tableau ci-dessus montre que 80.1% des enquêtés qui disent que l'unité de ras Djanet offre des facteurs de motivation. Suivi d'un pourcentage de 22.9% de ceux qui ne sont pas motivés.

On synthétise que la majorité des enquêtés ont considéré la motivation comme l'un des éléments clés qui touche leur vie d'une part et assure une meilleur rentabilité des cadres de l'entreprise et la motivation pousse les salariés à s'impliquer plus dans leur travail.

Chapitre3 : le cas pratique

1.13. La formation : avez-vous suivi une formation concernant votre poste de travail ?

Tableau20 : la répartition de l'échantillon selon le suivi de formation

	Effectifs	Pourcentage
oui	33	94,3
non	2	5,7
Total	35	100,0

Source : élaboré par l'étudiante d'après le logiciel spss 21

On constate que la plupart des cadres (94.3%) ont passé par plusieurs formations concernant leurs postes de travail, qui reflète leurs bons niveaux d'expérience.

On peut dire que la formation est moyen efficace qui permet d'acquérir des nouvelles compétences pour apporter une amélioration sur la qualité de fonctionnement de l'entreprise. Elle donne aussi l'opportunité à avoir des cadres compétents et professionnels, ceux-ci peuvent devenir polyvalents et s'adapter au progrès de secteur d'activité de l'unité.

1.14. Le niveau d'implication : comment évaluez-vous le niveau de l'implication du personnel eu sein de l'unité ?

Tableau21: la répartition de l'échantillon selon leur niveau d'implication

	Effectifs	Pourcentage
Faible	7	20,0
Bien	22	62,9
très bien	6	17,1
Total	35	100,0

Source : élaboré par l'étudiante d'après le logiciel spss 21

On remarque que une majoritaire des cadre voient que le niveau d'implication au sein de cette unité est bien avec un pourcentage de 62.9%, puis une catégorie de 17.1% a répondu par très bien et une minoritaire de 20% indique que le niveau d'implication est faible.

D'après ces résultats on constate que cadres sont parfaitement impliqués.

Chapitre3 : le cas pratique

2. Tris croisé

Le tri croisé permet de voir s'il y a une relation entre deux variables. On a croisé chaque variable indépendante, et chaque variable dépendante, avec les variables de les variables sociodémographique, en se basant sur :

2.1. La vérification de la première hypothèse : existe-t-il une relation significative entre les variables sociodémographiques et l'implication du personnel ?

22. Tableau reflète la corrélation entre le niveau d'implication et l'âge des cadres

		Le niveau d'implication au sein de l'entreprise					Le test khi-deux
		Très faible	faible	bien	Très bien	Total	
L'âge	< à 30ans	1	1	2	0	4	0.02
	de 30ans à 40ans	0	4	6	2	12	
	de 40 ans à 50 ans	0	0	6	0	6	
	>50 ans	0	1	6	6	13	
Total		1	6	20	8	35	

Source : élaboré par l'étudiante d'après le logiciel spss

Ce tableau traite le niveau d'implication du personnel selon le facteur âge. On a obtenu qu'une catégorie des cadres(plus de 50ans)ont qualifié le niveau d'implication par « bien », suivi par ceux qui évaluent ce niveau par « très bien » avec un âge qui situe entre 40ans et 50ans, d'après ces résultats on peut dire que l'implication du personnel et le facteur âge sont des variables étroitement liés, c'est-à-dire il existe une relation entre eux, cette dernière est prouvée par le tests khi-deux avec un pourcentage de 2 qui est inférieure à 5.

23. Tableau reflète la corrélation entre le niveau d'implication et l'ancienneté

		Le niveau d'implication dans l'entreprise					Le test de khi-deux
		Très faible	Faible	bien	Très bien	Total	
L'ancienneté	< à 12 mois	2	1	0	0	3	0.04

Chapitre3 : le cas pratique

	de 2ans à 5ans	1	6	0	0	7	
	de 5ans à 10 ans	0	1	3	0	4	
	De 10ans à 20 ans	0	2	5	3	10	
	>à 20 ans	0	1	5	5	11	
Total		3	11	20	8	35	

Source : élaboré par l'étudiante d'après le logiciel spss

Le tableau ci-dessus montre le niveau d'implication du personnel au sein de l'unité selon l'ancienneté, on a constaté que la majorité des cadres (11) qui ont une ancienneté plus de 20ans voient qu'il y a un très bon niveau d'implication au sein de l'unité, suivi par une catégorie de 10 cadres qui une ancienneté de 10ans à 20ans évaluent l'implication au sein de cette société par un bon niveau, et le reste des enquêtés qui ont une ancienneté moins de 5ans qualifient le niveau d'implication par un faible niveau.

L'interprétation des données de ce tableau nous permet de dire que la majorité des cadres qui travaillent au sein de l'unité de ras djenet estiment que leurs niveau d'implication sont bon et très bon niveau, assez bonnes ce qui s'explique que l'implication et l'ancienneté sont des variables étroitement liés, ce qui traduit par l'existence d'une relation significatives entre eux, cette relation est prouvé par le tests de khi-deux(0.04)

24. Tableau reflète la corrélation entre le niveau d'implication et l'expérience

		Le niveau d'implication au niveau de l'entreprise					Le test de khi-deux
L'expérience		Très faible	Faible	bien	Très bien	Total	
	< à 2 ans	1	1	0	0	2	0.01

Chapitre3 : le cas pratique

	de 2ans à 5ans	0	5	1	0	6	
	de 5ans à 10ans	0	3	4	0	7	
	> à 10 ans	0	4	13	3	20	
Total		1	13	18	3	35	

Source : élaboré par l'étudiante d'après le logiciel spss

On remarque que une catégorie de 20 cadres ont indiqué que leurs niveau d'implication est parfaitement élevé, ceci revient à leur ancienneté au sein de l'unité, aux bon conditions de travail, le climat social, et le sens d'appartenance que l'entreprise les offre, on remarque aussi les cadres qui ont une expérience inférieure à 2 ans leurs niveau d'implication très faible ceci reflète leurs difficulté d'adapter au marché de travail et au secteur d'activité, et peut être revient aux différentes cultures et mentalités du personnel.

A partir de ces statistiques on a déduit que des enquêtés qui ont plus d'ancienneté dans l'entreprise ayant des expériences sont majoritairement impliqués dans leurs travail par rapport aux autres catégories. Par contre les nouveaux recrutés ils ne se sont pas encore adaptés au règlement du travail et à ses conditions.

D'après les tests de khi-deux des résultats précédents on remarque qu'il existe une relation signification entre les variables sociodémographiques et l'implication du personnel au sein de l'unité SPE, ce qui signifier qu'il y a une relation d'influence entre la fiche signalétique et l'implication du personnel. **Ce qui nous permet de confirmer la 1ere hypothèse**

Chapitre3 : le cas pratique

2.2. La vérification de la deuxième hypothèse : existe-t-il une relation significative entre l'implication du personnel et les facteurs organisationnels ?

26. Tableau reflète la corrélation entre le style de direction et l'implication du personnel

		Le niveau d'implication au niveau de l'entreprise					Le test de khi-deux
Le style de management		Très faible	Faible	Bien	Très bien	Total	
	Directif	1	8	0	0	9	0.01
	Persuasif	0	2	1	0	3	
	participatif	0	3	17	3	23	
Total		1	13	18	3	35	

Source : élaboré par l'étudiante d'après le logiciel spss

D'après les résultats de tableau précédent on constate que le style de management le plus dominant dans cette unité est le style participatif ce qui fait émerger un travail en équipe. Ceci traduit un bon niveau d'implication. Ce style correspond au management collaboratif qui se focalise sur des bonnes relations interpersonnelles qui vas développer une bonne communication entre les employés.

On conclut que la plupart des enquêtés sont influencés par le style de direction dans leurs travail, ce qui vas impacter positivement leurs niveau d'implication au sein de l'unité.

27. Tableau reflète la corrélation entre la motivation et le niveau d'implication du personnel

		Le niveau d'implication au niveau de l'entreprise					Le test khi-deux
Les facteurs de motivations		Très faible	Faible	bien	Très bien	Total	
	Oui	0	7	18	3	28	0.02
	Non	1	6	0	0	7	
Total		1	13	18	3	35	

Source : élaboré par l'étudiante d'après le logiciel spss

Chapitre3 : le cas pratique

Ce tableau traite le niveau d'implication au niveau de SPE selon la motivation. On remarque que la majorité des cadres ont répondu à la question « est-ce que votre entreprise offre des facteurs de motivation ? » par « oui », qui implique un bon niveau d'implication. Cela illustre les efforts de l'entreprise qui fait de son mieux pour ne pas perdre ses employés et leurs rendement en leur favorisant des bon facteurs de motivation.

On peut déduire que La motivation et l'implication du personnel sont positivement et significativement corrélées. En effet, le coefficient de corrélation est de 0.02, c'est-à-dire que, lorsque la motivation est plus forte l'implication perçue par les membres d'équipe de projet est également plus forte.

28. Tableau reflète la corrélation entre la communication et l'implication du personnel

		Le niveau d'implication au niveau de l'entreprise					Le test khi-deux
La communication		Très faible	Faible	Bien	Très bien	Total	
	Jamais	0	1	1	0	2	0.01
	Rarement	0	9	0	0	9	
	Souvent	1	2	11	0	14	
	Très souvent	0	1	6	3	10	
Total		1	13	18	3	35	

Source : élaboré par l'étudiante d'après le logiciel spss

D'après les résultats de ce tableau on remarque que la majorité des enquêtés ont répondu à la question qui concerne la communication par « souvent et très souvent », ceci traduit l'existence d'une bonne communication entre eux. Cette interprétation reflète la facilité d'échange d'information dans le cadre de travail et une bonnes relation avec leur collègue,

Chapitre3 : le cas pratique

suivi une minoritaire qui ont communication plutôt mauvaises, ce qui traduit l'existence des relations de tendues et conflictuelle.

On constate que la bonne communication favorise une bonne implication entre les employés, c'est une relation positive prouvé par le test khi-deux qui nous donne une corrélation forte entre les deux variables de 0.01.

D'après les tests de khi-deux des résultats précédents on remarque une forte relation entre les variables organisationnels (la motivation, la communication et le style de direction) et l'implication du personnel au sein de l'unité SPE. . **Ce qui nous permet de confirmer la 2ème hypothèse.**

2.3 La vérification de la troisième hypothèse : existe-t-il une relation significative entre les variables organisationnels et l'implication du personnel dans un système management de la qualité ?

29. Tableau reflète la corrélation entre la communication et le niveau d'implication dans un SMQ

		Le niveau d'implication dans un SMQ					Le test khi-deux
		Très faible	Faible	Bien	Très bien	Total	
Communication	jamais	0	1	1	0	2	0.01
	rarement	0	9	0	0	9	
	souvent	1	2	11	0	14	
	Très souvent	0	1	6	3	10	
Total		1	13	18	3	35	

Source : élaboré par l'étudiante d'après le logiciel spss

On constate que la majorité des cadres sont souvent et très souvent communiqués entre eux, qui reflète un bon niveau d'implication du personnel dans la mise en place de SMQ.

Chapitre3 : le cas pratique

Suivi par une catégorie qui se caractérise par une mauvaise communication, qui nous amène vers un niveau d'implication moyennement faible.

On synthétise que la communication efficace entre les employés joue un rôle important dans le développement de leur implication, car elle consiste à définir les pratique d'échange d'information et elle doit s'assurer la disponibilité des informations documentés pour obtenir une meilleure implication des cadres, en plus la communication est une exigence de la norme iso 9001 qui nous permet de obtenir des résultats fiable sur les audits qualité, faire des enquête de satisfaction qualité qui implique que la direction doit déterminer une bonne stratégie de communication entre son personnel pour une meilleure atteinte des objectifs de système management de la qualité. On finit par l'existence d'une forte corrélation (0.01) entre la communication et le degré d'implication du personnel dans un SMQ.

30. Tableau reflète la corrélation entre la motivation et l'implication du personnel dans un SMQ

		Le niveau d'implication dans un SMQ				Le test khi-deux
Motivation		insatisfaisante	satisfaisante	Très satisfaisante	Total	
	Oui	5	19	4	28	0.02
	Non	5	0	1	7	
Total		11	19	5	35	

Source : élaboré par l'étudiante d'après le logiciel spss

On constate que la plupart des cadres sont motivés et sont satisfaits de leurs niveau d'implication dans la démarche qualité car la motivation indique le sens d'appartenance qui permet de donner l'initiative au personnel et de le faire participer aux suggestions d'amélioration, on peut dire que la motivation est la priorité majeure que la direction doit prendre en compte pour mettre en place une démarche qualité, celle-ci permet de fidéliser son personnel. Un personnel motivé et satisfait implique une baisse des taux d'absentéisme et de turne ouvre, qui va acquérir un avantage concurrentiel à l'unité. Enfin, on peut déduire que la motivation est fortement liée (0.02) à l'implication du personnel dans la mise en œuvre de système de management de la qualité.

Chapitre3 : le cas pratique

31. Tableau reflète la corrélation entre le style de direction et le niveau d'implication dans un SMQ

		Le niveau d'implication dans SMQ				Test de khi-deux
		insatisfaisante	satisfaisante	Très satisfaisante	total	
Le style de management	Directif	5	3	2	10	0.03
	Persuasif	5	1	0	6	
	Participatif	1	15	3	19	
Total		11	19	15	35	

Source : élaboré par l'étudiante d'après le logiciel spss

On remarque que la majorité des enquêtés déclare que le style de management le plus dominant dans cette démarche est le style participatif. La direction doit déterminer la politique et les objectifs-qualité qui vont être partagés sous forme d'une information documentée avec son personnel pour l'accompagner et assurer une bonne implication de la ligne managériale dans la conduite de cette démarche. Ce type de direction correspond au management collaboratif, il se caractérise par la participation des salariés dans la prise de décision et par la définition des pratiques de partage du pouvoir, ces pratiques vont impacter directement l'implication du personnel dans cette démarche. Le test khi-deux a prouvé l'existence d'une relation fortement liée entre le style de direction et l'implication du personnel dans un système management de la qualité.

32. Tableau reflète la corrélation entre la formation qualité et le niveau d'implication du personnel dans un SMQ

		Le niveau d'implication dans SMQ				Test de khi-deux
		insatisfaisante	satisfaisante	Très satisfaisante	total	
La formation qualité	Oui	6	19	5	30	0.02
	Non	5	0	0	5	
Total		11	19	5	35	

Source : élaboré par l'étudiante d'après le logiciel spss

Chapitre3 : le cas pratique

La formation est un élément important dans le développement de l'implication, c'est même une garantie de l'implication des salariés. La majorité des cadres considèrent que la formation est la base de l'implication.

La formation permet de développer des compétences et des connaissances organisationnelles pour favoriser l'implication du personnel au sein de la démarche qualité, En plus cette pratique RH permet de protéger et de valoriser le personnel qui va réduire le taux rotation, ceci implique une bonne maîtrise des processus de SMQ qui va assurer la conformité aux exigences de SMQ de l'unité.

On synthétise que les résultats de notre recherche et d'après le test khi-deux (0.02) montrent que la formation impacte positivement l'implication du personnel qui renforce la réussite de la démarche qualité.

D'après les tests de khi-deux des résultats précédents on remarque qu'il existe une relation significative entre les facteurs organisationnels (la communication, le style de direction, la formation et la motivation) et le degré d'implication dans un système management de la qualité. **Ce qui nous permet de confirmer la 3ème hypothèse.**

Les résultats de l'analyse permettent la validation des hypothèses qui confirme l'existence d'une relation significative entre les variables organisationnels et l'implication du personnel dans une démarche qualité. Cette structure permet de vérifier l'existence des relations significatives permettant d'établir les liens entre l'implication du personnel et la mise en œuvre de système de management de la qualité.

D'après les données statistiques et les analyses de notre questionnaire, on constate que L'implication du personnel est très importante dans la mise en place d'une démarche qualité, elle est parmi les préliminaires majeurs d'une démarche qualité et aussi est un principe de système management de la qualité. En plus les facteurs organisationnels contribuent à rendre le personnel plus impliqué dans la mise en œuvre d'une démarche qualité, ceci renforcer l'efficacité de système de management de la qualité.

Chapitre3 : le cas pratique

On conclue que L'implication n'est plus qu'un outil d'attachement au travail au sien de l'entreprise, l'implication du personnel est un facteur clés de succès qui permet à l'entreprise d'acquérir un avantage concurrentiel pour faire face aux concurrents. Elle se présente comme un élément important pour se démarque.

Les recommandations :

D'après notre présence sur le terrain on a supposé les suggestions suivantes :

- ❖ Favoriser ce niveau d'implication sur les autres catégories socioprofessionnelles.
- ❖ Mettre en place des pratiques pour mieux mobiliser et impliquer les nouveaux embauchés.
- ❖ Favoriser la prise initiative (mettre en place l'innovation participative).
- ❖ Organiser des évènements et des activités de team building.
- ❖ Mettre en place un système de feed-back.

Conclusion générale

Cette recherche avait pour ambition d'apporter une contribution à une meilleure compréhension de l'implication du personnel. De manière plus détaillée ce travail comporte trois apports conceptuels majeurs, le premier est consacré aux concepts clés de système management de la qualité, le second est l'implication du personnel, et enfin le troisième sert à étudier l'impact de l'implication du personnel sur la démarche qualité.

Dans tous les projets et les changements de l'entreprise l'implication forte de la direction est primordiale. Elle doit créer et maintenir un environnement interne dans lequel les personnes peuvent s'impliquer entièrement dans l'atteinte des objectifs. La direction générale se manifeste dans le temps par les ressources nécessaires, pour être capable d'impulser la bonne pression au bon moment pour obtenir son support et donc promouvoir La démarche. Elle doit converger leur personnel vers l'atteinte des objectifs, et obtenir leur adhésion.

L'implication est un concept très large qui permet d'explicitier les liens que l'individu entretient avec son travail. Elle est considérée comme le troisième principe du système de management de la qualité. La conduite d'un système de management de la qualité consiste à déterminer en premier lieu l'engagement de la direction, la définition et la mise en œuvre d'une démarche qualité s'apparente à une implication du personnel qui est à la fois basées sur :

- La participation : associé le personnel dès le début de la démarche, afin de prendre en compte leur avis et faire en sorte que leur objectif correspond à leur attente.
- La communication : mettre en place un plan de communication tout au long de la démarche qui permet au personnel de l'entreprise de comprendre et d'accepter ce projet de changement, ainsi que d'être informé sur le nécessaire de cette démarche.
- La formation : s'assurer que le personnel aient acquis les connaissances théoriques et pratique nécessaires pour une meilleure mise en place de la démarche.

Notre étude a été réalisée au sein de société de production d'électricité SPE l'unité de RAS-DJINET et porte sur le thème « l'impact de l'implication du personnel sur la mise en place de système de management de la qualité », où on a questionné 35 cadres, l'analyse des données nous a permis de confirmer nos hypothèses de recherche. Pour essayer de

Conclusion générale

répondre sur la problématique suivante : **Quel est l'impact de l'implication du personnel sur la mise en œuvre de système management de la qualité ?**

D'après l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus de notre cas pratique au sein de l'unité de production d'électricité SPE, on est arrivé aux constats suivants :

La politique qualité

La politique qualité est définie par le directeur de l'unité. Elle est communiquée, comprise et mise en œuvre dans l'ensemble du périmètre de certification par affichage et par le biais du site intranet de l'Unité. Cette politique consiste à fournir une énergie électrique en qualité et quantité et améliorer en continu la qualité de ses services a toujours été au centre des préoccupations du management de la Société Algérienne de Production de l'Electricité. Et d'après les résultats de notre recherche on a remarqué que la majorité des cadres connaissent la politique qualité de l'unité qui nous montre la forte implication des cadres dans cette démarche.

L'engagement de la direction

La direction se engage à :

- Veiller à la recherche permanente de l'amélioration continue de ses processus et à la satisfaction des clients et partenaires.
- Favoriser le développement des compétences individuelles et collectives.
- Respecter les exigences des clients et la conformité aux lois, règlements et normes.
- Consolider la culture commune de l'entreprise et en partager les valeurs.

L'Unité de Production de RAS-DJINET compte sur l'esprit de solidarité, le sens de responsabilité et les compétences de tous.

En tant que Directeur d'Unité, je m'engage à fournir tous les moyens nécessaires afin de satisfaire toutes les exigences applicables et à promouvoir l'amélioration continue de la qualité comme vecteur essentiel de notre activité. Et d'après les résultats de recherche on a trouvé le style participatif qui domine la démarche qualité. ceci reflète le travail en équipe, un climat de confiance et la participation des cadres aux décisions à travers le benchmarking.

Conclusion générale

Les objectifs –qualité

La planification des activités s'appuie sur des objectifs clés identifiés et issus de la politique et de la stratégie définies. Ces objectifs sont formalisés au niveau de chaque processus de l'unité. Ils sont établis annuellement par les pilotes de processus. Chaque pilote est responsable de la traduction concrète de ses objectifs définis. Et d'après nos résultats on a arrivé à un niveau élevé d'implication d'après le partage des objectifs-qualité par la direction.

Système documentaire

Il comprend un manuel-qualité qui décrit la mise en place, le suivi et l'amélioration continue du système de management conformément aux référentiels ISO 9001 V.2015, des procédures liées aux audits, traitement de non conformités, action correctives et d'améliorations, revues de direction et revues de processus, communication, maitrise des équipements et instrument de mesure et traitement des réclamations clients et les processus nécessaire pour mettre en place le SMQ.

L'ensemble des processus sont formalisés par des fiches d'identité conçues de sorte à identifier le pilote processus, préciser les finalités et les moyens de surveillance de chaque activité, les interactions existantes (matrice des interactions), l'identification des exigences, des conformités réglementaires et des risques et opportunités et de leurs traitements.

Chaque fiche est adossée à un logigramme décrivant le quoi faire, le qui fait quoi, les inputs et outputs.

L'implication du personnel

La communication

D'après nos résultats, on a trouvé que la majorité des cadres sont souvent et très souvent communiqués entre eux ce qui facilite l'échange d'information, ceci renforce leurs implication dans la démarche qualité. En plus, la communication interne est assurée par le management qui relaie les éléments de communication auprès des équipes. Des points de rencontre réguliers (briefing) et des réunions sont organisés au cours desquelles sont abordés le suivi et la gestion des activités et des objectifs, les remontées d'information.

Conclusion générale

La motivation

D'après les résultats de la recherche on a trouvé que la direction offre des facteurs de motivation, on a obtenu des cadres motivé et satisfait ce qui renforce la baisse des taux d'absentéisme et de rotation. Ceci traduit un degré élevé de leur implication dans la mise en œuvre de système management de la qualité.

Formation

Différents programmes de formation et de sensibilisation à la qualité mis en œuvre permettent à l'unité d'intégrer les principes de la qualité et d'en assurer son amélioration continue, ceci est confirmé d'après les résultats de la recherche car on a trouvé la majorité des cadres sont formés, ils ont acquis des nouvelles compétences concernent les différents concepts de SMQ qui rend les cadres plus impliqués dans cette démarche de progrès

D'après ses résultats, on peut dire que la d démarche qualité se décline à travers l'implication des ressources humaines, on se basant sur des choix stratégiques, facteurs organisationnels et sur des modes de mobilisation et d'implication.

Conclusion générale

Bibliographie

Ouvrages

- ALLOUCHE J et BERNOUX P, Encyclopédie des ressources humaines, Ed. Vuibert, France, 2006.
- AVEROUS Bernard et AVEROUS Danièle, Mesurer et manager la qualité de service, Ed. INSEP, Paris-France, 2004.
- BLAKE. R Robert et MOUTON. S Jane, La 3ème dimension du management, Ed. D'organisation, Paris-France, 1990.
- CANARD Frédéric, « Management de la Qualité », édition l'extenso, paris, 2009
- CATTAN Michel, Pour une certification qualité gagnante, Ed. AFNOR, Saint-Denis France, 2009.
- CHAMINADE Benjamin, RH & Compétences dans une démarche qualité, Ed. AFNOR Saint-Denis-France, 2005.
- CHARDONNET André et THIBAUDON Dominique, le guide du PDCA de Deming : progrès continu et management, Ed. D'Organisation, Paris-France, 2003.
- CHRISTOPHE PELLETIER, management par la qualité dans les services à la personne, éd. Dunod, paris, 2010
- CRISTOPHE. VILLALONGA, Un nouveau souffle pour la qualité optimisez votre système de management qualité, Ed. AFNOR, Paris-France, 2010,
- DETRIE Philippe, Conduire une démarche qualité, 4ème édition, Ed d'Organisation, Paris-France, 2003.
- DIRIDOLLOU Bernard, le client au cœur de l'organisation, Ed d'organisation, Paris France, 2001.
- DURET Daniel et PILLET Maurice, Qualité en production- De l'ISO 9000 à Six Sigma, 3ème édition, Ed. D'organisation, Paris-France, 2005.
- ERNOUL Roger, Le grand livre de la qualité : Management par la qualité dans l'industrie, une affaire de méthodes, Ed. AFNOR, Paris-France, 2010.
- FABRE Claude, Les conséquences humaines des restructurations, Ed. Le Harmattan, Paris-France, 1997.

- FAGIOLI Marie-Claire, La qualité a-t-elle du sens dans le management des ressources humaines ? , édition 2003 de Ressource, guide national de références pour la gestion des ressources humaines.
- FROMAN Bernard et GOURDON Christophe, Dictionnaire de la qualité, Ed. AFNOR, Paris-France, 2003.
- GIESEN Eva, Démarche qualité et norme ISO 9001 : une culture managerielle appliquée à la recherche, Ed. IRD, Paris-France, 2008.
- Guide de la qualité : du contrôle de la qualité et de la normalisation, Ed. GAL, Alger Algérie, 2004.
- HAEGEL Annick, Toute la fonction ressources humaines, 3ème édition, Ed. dund Paris-France, 2016.
- HUBERAC Jean-Pierre, Guide des méthodes de la qualité, 2ème édition, Ed. MAXIMA, Paris-France, 2001.
- ISHIKAWA Kaoru, La gestion de la qualité : outils et applications pratiques, Ed. dund, Paris-France, 1996.
- ISHIKAWA Kaoru, Le T.Q.C ou la Qualité à la Japonaise, Ed. AFNOR, Paris-France, 1984.
- LEROY. Somer, stratégie de l'entreprise, troisième édition. dund, paris, 2012.
- LEVY-LEBOYER Claude, la motivation dans l'entreprise, model et stratégie, Paris, 2003.
- LONGIN Pierre et DENET Henri, Construisez votre qualité : toutes les clés pour une démarche qualité gagnante, Ed. DUNOD, Paris-France, 2004.
- Marc. Mousli, la culture d'entreprise : essentielle mais délicate à manier, alternative économique hors série79 ,2009.
- MARGERAND. Jean, GILLET-GOINARD. Florence: manager la qualité pour la première fois, éd. d'organisation, paris, 2006
- MAUGERI Salvatore, Théories de la motivation au travail, Ed. DUNOD, Paris-France, 2003.
- PINET Claude, 10 clés pour réussir sa certification ISO 9001 :2015, Ed AFNOR, Saint-Denis-France, 2015.

- Rojot Jacques et al, Comportement organisationnel : théorie des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel, Ed. De Boeck Supérieur, France, 2002, P 294.XIII
- SEDDIKI Abdallah, Management de la qualité : de l'inspection à l'esprit Kaizen, Ed. OPU, 2004.
- Thévenet Maurice et al, Fonctions RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines, 2ème édition, Ed. PEARSON PLC, UK, 2007.
- WEILL Michel, Le management de la qualité, Ed. La découverte, Paris-France, 2001.

Reuves scientifiques

- BIETRY F et al, Vertus et limites de l'implication duale en France, Revues de gestion des ressources humaines, N°80, 2011.
- Bonnet E, Les visions indigènes de la qualité : à propos de l'appropriation de la démarche qualité dans l'industrie », Revue d'économie industrielle, n° 75, 1er trimestre, 1996.
- Campinos-Dubernet M., Jougleux M, « ISO 9000 dans le changement stratégique d'une bureaucratie de service », la 11eme conférence de l'AIMS, Paris, 2002.
- DIEDEREN Christophe, L'entreprise de qualité, Revue française : reflets et perspectives de la vie économique, Ed. De Boeck Supérieur, France, 2003.
- DRUCKER_GODARD Carole et al, Le métier et la carrière des enseignants chercheurs : incidences sur la satisfaction au travail et l'implication, Revue française @GRH, Ed. De Boeck Supérieur, paris-France, 2012.
- FAGIOLI Marie-Claire, La qualité a-t-elle du sens dans le management des ressources humaines ? Texte apparu dans l'édition 2003 de Resource, guide national de références pour la gestion des ressources humaines.
- GAMASSOU C.E., Prévenir le stress professionnel et promouvoir l'implication au travail, un enjeu de gestion des ressources humaines, les cahiers du C.E.R.G.O.R, N°01/04, 2004.
- JIOUAD Hassan, Guide de la qualité pour les PME-PMI, Les guides CGEM : Guides d'information, Maroc, Décembre 2009.

- Khirèche-Oldache B, La gestion du contenu des normes : une analyse transversale, Revue française de gestion, n° 138, avril-juin 2002.
- MBARKI Mohamed Amine et RHARZOUZ Jaouad, L'impact Des Pratiques Qualité Sur L'implication Du Personnel Sous Contrat Flexible. Essai D'une Etude Qualitative Exploratoire Auprès Des Entreprises Du Secteur Automobile Sur La Région Du Nord Du Maroc, European Scientific Journal, vol.12, N°25, Septembre 2016.
- SESSOU Kouffi, implication organisationnelle des salariés des ONG togolaises, article 2007
- Office of government commerce, réussir le management de projet avec prince2, cinquième édition, 2009.
- PAILLE P, Les relations entre l'implication au travail, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de retrait, revue européenne de psychologie appliquée, N°56, 2006.
- PAILLE Pascal, « Les comportements de citoyenneté organisationnelle : une étude empirique sur les relations avec l'engagement affectif, la satisfaction au travail et l'implication au travail », Vol. 71, Ed. cairn.info, 2008.
- PAILLE Pascal, Engagement organisationnel et modes d'identification. Dimensions conceptuelle et empirique, Bulletin de psychologie N° 480, Ed. cairn.info, 2005.
- PRAT Christian dit Hauret, L'implication organisationnelle et la satisfaction au travail sont-ils des concepts pertinents pour les experts comptables stagiaires ? Comptabilité- Contrôle - Audit (Tome 12), Ed.cairn.info, 2006.
- SIDANI Dina, l'implication organisationnelle des enseignants : comment et pourquoi? ,2001.
- VAHE-HENNEQUIN Caroline, Implication organisationnelle et structure en réseaux, Les cahiers du C.E.R.G.O.R, Centre de recherche, Paris-France, 2003. Colloques/ Congrès.
- BOUVILLE Gregor, Absentéisme, âge et manque d'implication au travail : l'exemple des éboueurs, Congrès de l'AGRH, 16 et 17 novembre 2006, IAE de Lille et Reims Management School, Reims-France.
- YAAKOUBI Khelifa, « L'Implication du personnel dans une DQ un moyen de garantir la compétitivité de l'entreprise », colloque national, 10 et 11 Novembre 2009, XV

Faculté des sciences économiques, sciences commerciales et sciences de gestion,
Université Taher Moulaie, P 12, P13.

Thèses

- ARAB Abdellah, Dynamique d'apprentissage organisationnel dans le cadre de la mise en place du système de management par la qualité totale, Doctorat en sciences économique, université Mouloud Mammeri de TIZI-OUZOU, 2016.
- BEN AHMED. Mohamed, Implication organisationnelle et personnel hôtelier dans le tourisme, mémoire pour l'obtention du Magister en science commerciale, l'université d'Oran, 2014.
- FRANCOI DURRIEU, orientation client perçu par les franchisés et implication organisationnelle une approche confirmatoire, Université : Toulouse1.
- LERAT-PYTLAK Jérôme, Le passage d'une certification ISO 9001 à un management par la qualité totale, Doctorat en sciences de gestion, université des sciences sociales - TOULOUSE 1, 2002.
- SLAIMI Fayrouz, Conditions et modes d'implication des ressources humaines dans un système de management de la qualité, Doctorat en Management des organisation, université Abou bekr Belkaid, Faculté des sciences économiques, science commerciales et sciences de gestion, 2016.
- VALEAU Patrick, La gestion de l'implication dans le respect des différences des associations aux autres organisations, Doctorat en science de gestion, Université de Lille 1, Paris-France, 2000.

Normes internationales

- Norme internationale, ISO 9000 : 2015, Système de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire, 5ème édition, publiée en suisse, 15/9/2015.
- Norme internationale, ISO 9001 : 2015, Système de management de la qualité – Exigences, 5ème édition, publiée en suisse, 15/09/2015.
- NF EN ISO 9000 version 2000, « Système de management de la qualité-principes essentiels et vocabulaire », Edition Afnor, France, P.9.

- Norme internationale ISO 10018 :2012, Management de la qualité-Lignes directrices pour l'implication et les compétences du personnel, 1ere édition, publiée en Suisse, 01/09/2012.
- Norme internationale ISO, Directives ISO/CEI, partie II : « Règles de structure et de rédaction des Normes internationales », cinquième édition, 2004

Webographie

- Site Officiel de l'ISO : <https://www.iso.org>
- Site Officiel de l'AFNOR : <https://www.afnor.org>
- Site Officiel de l'IANOR : <http://www.ianor.dz>
- Française : www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/services-a-lapersonne/Pour_les_pros/SE_DEVELOPPER/etape_pour_demarche_qualite.pdf
- www.qualiblog.fr

Les annexes

Annexe 1 : questionnaire

Questionnaire

Madame, Monsieur

Dans le cadre de la préparation d'un Master en Management et Organisation des Entreprises au sein de l'école supérieure de commerce koléa sous le thème « l'Impact de l'implication du personnel sur la Démarche Qualité ». Je réalise actuellement une enquête et je me permets de solliciter votre participation afin de recueillir vos retours d'expérience sur ce sujet. Cela ne vous prendra que 5 min maximum pour y répondre, en vous garantissant la confidentialité et l'anonymat de vos réponses

Merci d'avance

METTRE UNE CROIX (X) DEVANT CHAQUE REPONSE

I. Questions d'identité :

1. Êtes-vous ?
 - Homme
 - Femme
2. Dans quelle tranche d'âge situez-vous ?
 - < à 30 ans
 - De 30ans à 40 ans
 - De 40 ans à 50 ans
 - > à 50 ans
3. Quel est votre niveau académique :
 - Formation Professionnelle
 - Technicien
 - Technicien supérieur
 - Licence
 - Master/Magister/Ingénieur
 - Doctorat
4. Votre ancienneté dans cette entreprise:
 - ≤ à 12 mois
 - De 2 ans à 5 ans
 - De 5 ans à 10 ans
 - De 10 ans à 20 ans
 - ≥ à 20 ans

5. Votre expérience :

- < à 2 ans
- 2ans à 5ans
- 5 ans à 10 ans
- >à 10 ans

II. Questions relatives aux connaissances du personnel sur la Démarche Qualité :

- 1) Connaissez-vous les objectifs- qualité de votre entreprise ?
 - Oui
 - Non
- 2) Selon vous, quels sont les préliminaires essentiels pour la mise en place d'une démarche qualité ?
 - L'engagement de la direction
 - L'implication du personnel
 - La volonté des clients
 - L'élaboration d'un plan de communication
- 3) Avez-vous suivi une formation sur la qualité par votre entreprise ?
 - Oui
 - Non
- 4) Connaissez-vous les documents relatifs au SMQ à savoir : le manuel Management, les procédures, les documents de planification et les enregistrements ?
 - Oui
 - Non
- 5) La politique qualité est-elle diffusée à tout le personnel ?
 - Oui
 - Non

III. Questions relatives à l'implication du personnel :

- 1) Pensez-vous que le manque d'implication est une problématique dans une DQ ?
 - Aucune idée
 - Pas de tout
 - Pas vraiment
 - Evidemment
 - Absolument
- 2) Savez-vous que l'implication du personnel est l'un des principes d'un SMQ ?
 - Oui
 - Non
- 3) Comment évaluez-vous le niveau d'implication du personnel dans la DQ ?
 - Très faible

- Faible
- Bien
- Très bien
- Excellent

4) Comment qualifiez-vous le style de management de la qualité dans votre entreprise ?

- Directif
- Persuasif
- Participatif

5)

	oui	non
Pensez- vous que vous disposez de toutes les informations relatives à votre poste de travail ?		
avez-vous suivi des formations concernant votre poste de travail ?		
Est-ce que votre entreprise vous offre des facteurs de motivation		
Est-ce que vous respectez les heures de travail		
Est-ce que votre supérieure partage avec vous une relation de confiance		

6) Discutez-vous avec vos collègues et vos chefs?

- Jamais
- Rarement
- Souvent
- Très souvent

7) Comment jugez-vous l'implication et la motivation du personnel dans SMQ ?

- Très insatisfaisante
- Insatisfaisante
- Satisfaisante
- Très satisfaisante

Annexe3 : la politique qualité

	POLITIQUE QUALITE	Code : RD.SMQ.PQ.01
		Date : 25/09/2018
		Page : 1/1
		Version : 00

Fournir une énergie électrique en quantité et qualité et améliorer en continu la qualité de ses services a toujours été au centre des préoccupations du management de la Société Algérienne de Production de l'Electricité.

Dépendant d'une organisation et d'une stratégie de groupe, l'Unité de Production de RAS DJINET s'engage dans une démarche d'implantation d'un système de management de la qualité (SMQ) selon le référentiel ISO 9001-2015 afin d'améliorer en permanence ses performances pour une plus grande maîtrise de ses processus de gestion et atteindre une efficacité optimale.

Assurer de manière continue et constante une disponibilité de l'énergie est un gage de réussite, de rentabilité et de pérennité de notre unité de production.

Pour cela, nous nous engageons à :

- > Veiller à la recherche permanente de l'amélioration continue de nos processus et à la satisfaction des clients et partenaires.
- > Favoriser le développement des compétences individuelles et collectives.
- > Respecter les exigences des clients et la conformité aux lois, règlements et normes.
- > Consolider la culture commune de l'entreprise et en partager les valeurs.

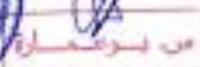
L'Unité de Production de RAS DJINET compte sur l'esprit de solidarité, le sens de responsabilité et les compétences de tous.

En tant que Directeur d'Unité, je m'engage à fournir tous les moyens nécessaires afin de satisfaire toutes les exigences applicables et à promouvoir l'amélioration continue de la qualité comme vecteur essentiel de notre activité.

Ras-djinet, le 04/10/2018.

Directeur de l'Unité.





Annexe2 : organigramme de groupe sonelgaz

