

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ÉCOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

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

Spécialité : ORGANISATION ET MANAGEMENT DES ENTREPRISES

THÈME :

**L'implication organisationnelle comme facteur
d'amélioration continue dans une démarche qualité**

**Cas de la Société des Eaux et de l'Assainissement
d'Alger - SEAAL**

Élaboré par :

BOURDJEM Douaa Sara

BENBARKAT Fatma Zohra Nassima

Encadreur :

Mr. ADMANE Mohamed

Lieu de stage : SEAAL, KOUBA-ALGER

Période du stage : de 24/02/2018 au 24/05/2018

2017/2018

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

ÉCOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

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

Spécialité : ORGANISATION ET MANAGEMENT DES ENTREPRISES

THÈME :

**L'implication organisationnelle comme facteur
d'amélioration continue dans une démarche qualité**

**Cas de la Société des Eaux et de l'Assainissement
d'Alger - SEAAL**

Élaboré par :

BOURDJEM Douaa Sara

BENBARKAT Fatma Zohra Nassima

Encadreur :

Mr. ADMANE Mohamed

Lieu de stage : SEAAL, KOUBA-ALGER

Période du stage : de 24/02/2018 au 24/05/2018

2017/2018

« Se réunir est un début ; rester ensemble est un progrès ; travailler ensemble est la réussite »
Henry Ford

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

*Mes très chers **Parents**, que nulle dédicace ne pourrait exprimer mes sincères sentiments pour leur amour, patience, encouragement et soutien durant toutes les années d'études. Que **Dieu** leur procure bonne santé et longue vie ;*

*Mes deux adorables frères **Abderraouf** et le petit **Abderrahmane** pour leur soutien moral ;*

*Mes **grands-parents** paternels et maternels et ma chère **tantine** qui m'ont toujours entouré avec beaucoup de tendresse, prières et encouragements ;*

*Mes deux amis **Mustapha** et **Douaa** qui m'ont encouragé et motivé durant mon travail.*

*Nassima **BENBARKAT***

Dédicaces

Je dédie ce mémoire de Master :

À l'homme de ma vie, celui qui s'est toujours sacrifié pour me voir réussir, à qui j'ai essayé d'exaucer son rêve d'obtention du diplôme de Master à l'ESC, que Dieu te garde dans son vaste paradis, à toi mon défunt cher Père ;

À ma source de joie et de bonheur, ma Mère, qui m'a soutenu tout au long de mes études, sans elle je n'aurai jamais pu en arriver là et je ne pourrai jamais lui rendre assez ;

À la personne qui m'a toujours aidé et encouragé, qui était toujours à mes côtés, et qui m'a accompagné durant mon cursus d'études supérieures, mon aimable sœur Racha ;

À mes trois chers frères, Khalil, Mohssin et Alaa, leur soutien moral m'a beaucoup motivé pour mettre fin à ce travail ;

À mon amie, Nassima, dont le grand plaisir lui revient en premier lieu pour son aide et encouragements ;

Et à toute personne qui prenne la place dans mon cœur.

SARA

Remerciements

D'abord on remercie **DIEU** le tout puissant de nous avoir donné la santé et la volonté d'entamer et terminer ce mémoire

Nous souhaitons tout d'abord adresser nos profonds remerciements et nos profondes reconnaissances à Monsieur **Mohamed ADMANE** maitre-assistant et doctorant à l'ESC, qui nous a permis de bénéficier de son encadrement par ses précieux conseils, sa motivation, ses orientations ficelées et sa disponibilité tout au long de notre recherche. On remercie également Monsieur **BOUKERCHE** pour ses précieuses aides.

On tient à remercier chaleureusement l'administration et l'ensemble du corps professoral de l'École Supérieure de Commerce pour la richesse et la qualité de leurs enseignements à l'aboutissement du programme de Master.

On remercie également le personnel de servie des stages de la Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger pour leur accueil, nos gratitudes s'adressent à Madame **Hanen BOUNAGUEB**, Chef de Département Audit, notre maitre de stage, à Madame **Leila NAHER**, la Directrice Unité SMQ, à Monsieur **Merouane KISSERLI**, Chef de Département Contrôle de Gestion, à Monsieur **Abd essalem**, et Monsieur **Adel SERBIS** Pour leur patience, leur soutien et leurs précieuses aides pour l'aboutissement de ce travail. On adresse également nos remerciements à tout le personnel de la **SEAAAL** pour leur accueil chaleureux.

En fin, on remercie tous ceux qui de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce travail de recherche de fin d'études.

« L'art de la réussite consiste à savoir s'entourer des meilleurs »

John Kennedy

Sommaire

Liste des tableaux	II
Liste des figures	IV
Liste des abréviations.....	V
Liste des annexes	VII
Résumé	VIII
ملخص.....	IX
Introduction Générale.....	A
Chapitre I : La démarche qualité	1
Section 01 : Concept et évolution de la notion de qualité.....	3
Section 02 : Le Management de la qualité.....	11
Section 03 : Normalisation et certification de la qualité.....	19
Section 04 : La démarche Qualité et la ressource humaine	27
Chapitre II : L'implication organisationnelle dans la démarche qualité	34
Section 01 : L'implication organisationnelle.....	36
Section 02 : Préalables de l'implication organisationnelle.....	44
Section 03 : Le management de l'implication du personnel.....	54
Section 04 : L'évaluation de l'implication du personnel et son importance dans la démarche qualité.....	62
Chapitre III : L'implication organisationnelle comme facteur d'amélioration continue dans une démarche qualité au sein de la SEAAL.....	70
Section 01 : Présentation de la SEAAL.....	72
Section 02 : La démarche qualité de la SEAAL.....	78
Section 03 : le déroulement de l'étude pratique.....	86
Section 04 : Analyse des données et interprétation des résultats.....	95
Conclusion Générale	I
Bibliographie.....	X
Annexes	XVII
Table des matières.....	LII

Liste des tableaux

N°	Titres	Page
1-1	Évaluation de la norme ISO 9001 dans le temps.	23
1-2	Les différences entre l'approche classique et l'approche qualité de la RH selon les domaines de management, recrutement, performance et satisfaction.	27
2-1	Divergences et complémentarités entre motivation, satisfaction et implication.	39
2-2	Niveau d'attachement et impact sur la qualité.	41
2-3	Influence de l'implication organisationnelle sur le turnover.	46
2-4	Influence de l'implication organisationnelle sur l'absentéisme.	47
2-5	Influence de l'implication organisationnelle sur la performance individuelle	47
2-6	Influence de l'implication organisationnelle sur le comportement de citoyenneté organisationnelle	48
2-7	Influence de l'implication organisationnelle sur le bien-être.	48
2-8	Quelques indicateurs de mesure de l'implication du personnel.	66
2-9	Les facteurs influant l'implication du personnel dans la DQ et leurs avantages.	67
3-1	Les produits et services de la SEAAL	76
3-2	Les processus management de la SEAAL	80
3-3	Les processus de réalisation de la SEAAL	80
3-4	Les processus support de la SEAAL	81
3-5	La documentation selon les échelons	81
3-6	Les pratiques RH de la SEAAL	83
3-7	La gestion des compétences et des connaissances au sein de la SEAAL	84
3-8	Répartition de l'effectif du siège sociale	86
3-9	Traduction de l'échelle de Lickert de cinq points	89
3-10	Le coefficient d'Alpha de Cronbach	90
3-11	La distribution et la récupération des questionnaires	91
3-12	L'évolution historique du taux de stabilité	98
3-13	L'évolution du taux de Turnover.	99
3-14	L'évolution historique du taux d'absentéisme.	100
3-15	L'évolution historique du taux d'accès à la formation	101
3-16	L'évolution historique du taux d'accès à la formation qualité	102
3-17	Les avis des employés sur les facteurs d'implication indispensables dans une DQ	103
3-18	Les avis du personnel concernant les points d'implication dans la DQ selon qu'ils soient respectés ou non respectés par l'entreprise	104
3-19	La perception des employés de la (les) raison (s) principale (s) de la mise en œuvre de la démarche qualité.	106
3-20	Le suivi des formations qualité	107
3-21	L'influence de l'effet de la formation sur les qualifications nécessaires pour la participation dans la démarche qualité.	108
3-22	L'influence de la démarche TSF sur les qualifications nécessaires à la participation dans la DQ.	109

3-23	Les modes de communication au sein de la SEAAL.	110
3-24	La connaissance des employés sur les aspects liés à la démarche qualité.	111
3-25	L'influence de la prise en compte des suggestions sur la perception des employés de la DQ.	112
3-26	L'influence de la connaissance des objectifs et documents relatifs au SMQ sur la perception des employés de la DQ.	113
3-27	La relation entre la perception de la DQ et l'ancienneté dans l'organisation	114
3-28	L'implication affective au sein de la SEAAL	114
3-29	L'implication normative au sein de la SEAAL	115
3-30	L'implication continue au sein de la SEAAL	116

Liste des figures

N°	Titres	Page
1-1	Évolution des approches de la qualité	5
1-2	Le cycle de la qualité	9
1-3	La fusion de la qualité avec le management	12
2-1	Classification des antécédents, corrélats et conséquences de l'implication organisationnelle	49
2-2	Processus de développement de l'implication du personnel et de l'acquisition de compétences au sein d'une organisation	57
3-1	La répartition de l'effectif global par genre	74
3-2	La répartition de l'effectif global par tranche d'âge	75
3-3	La répartition de l'effectif global par CSP	75
3-4	Le déroulement de l'activité de la SEAAL	76
3-5	Répartition de l'effectif par sexe	92
3-6	Répartition du personnel par âge	92
3-7	Répartition de l'effectif par catégorie Socioprofessionnelle	92
3-8	Répartition du personnel selon le niveau académique	93
3-9	Répartition de l'effectif selon l'ancienneté dans l'organisation	93
3-10	Répartition de l'effectif par Direction	94
3-11	Résultat d'évaluation du Chapitre "5"	95
3-12	Résultat d'évaluation du Chapitre "7"	96
3-13	L'évolution historique du taux de stabilité.	98
3-14	L'évolution du taux de Turnover	99
3-15	La répartition du taux d'absentéisme selon les motifs : Absences sans motif, Maladies et Accidents du travail.	100
3-16	L'évolution historique du taux d'accès à la formation qualité	102
3-17	Les avis des employés de la SEAAL sur les activités de la DRH	103
3-18	L'effet de formation sur les compétences du personnel dans l'exécution de son travail	107
3-19	Le développement des connaissances par la démarche TSF	108
3-20	La connaissance des employés de la SEAAL de ses objectifs qualité	109
3-21	La connaissance des employés aux documents relatifs au SMQ.	111

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
ADE	Algérienne Des Aux
AFNOR	Association Française de Normalisation
ALGERAC	Organisme Algérien d'Accréditation
AMDEC	Analyse des Modes de Défaillances, de leurs Effets et de leur Criticités
CATO	Centre d'Appel Téléphonique Opérationnel
CDD	Contrat à Durée Déterminée
CDG	Comité de Direction Générale
CDI	Contrat à Durée Indéterminée
CEI	Commission Electrotechnique Internationale
CODEP	Comité de Département
CODIR	Comité des Directeurs
CSP	Catégorie Socioprofessionnelle
DF	Définition
DG	Direction Générale
DPO	Direction Par Objectif
DQ	Démarche Qualité
DRH	Direction des Ressources Humaines
EC	Eclaircissement
EPIC	Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial
FCS	Facteurs Clés de Succès
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences
GRH	Gestion de Ressources Humaines
IANOR	Institut Algérien de Normalisation
INAPI	Institut National Algérien de Propriété Industrielle
IO	Implication Organisationnelle
ISO	International Organizations of Standardization
LCO	Lettre de Cadrage et d'Orientation
OADIM	Organisation Arabe du Développement Industriel et des Mines
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
ONA	Office National d'Assainissement
OST	Organisation Scientifique du Travail
PDCA	Plan, Do, Check, Act
PMT	Plan Moyen Terme
PP	Parties Prenantes
RH	Ressources Humaines
SEAAL	Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger
SMQ	Système de Management de la Qualité
SPA	Société Par Action
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
TPP	Théorie des Parties Prenantes

TQM	Total Quality Management
TSF	Transfert du Savoir Faire
WIKTI	Water International Knowledge Transfer Initiative

Liste des annexes

N°	Titre	Page
01	Le PDCA ou la roue de Deming	XVIII
02	Diagramme d'Ishikawa ou les 7M	XIX
03	Organigramme de la SEAAL	XX
04	Lettre de Cadrage et d'Orientation	XXI
05	Cartographie des processus SEAAL	XXII
06	Guide d'entretien semi-directif -1-	XXIII
07	Guide d'entretien semi-directif -2-	XXIV
08	Guide d'entretien semi-directif -3-	XXV
09	Questionnaire - version Arabe	XXVI
10	Questionnaire – version Française	XXX
11	Grille d'autoévaluation du SMQ selon les exigences de la norme ISO 9001 : 2015	XXXV
12	Tableau croisé : l'Implication Affective et la connaissance des objectifs qualité	XL
13	Tableau croisé : l'Implication Affective et Le style du supérieur hiérarchique	XL II
14	Tableau croisé : l'Implication Affective et la Formation sur la qualité	XL IV
15	Tableau croisé : l'Implication Affective et L'ancienneté dans l'entreprise	XL VI
16	Tableau croisé : l'Implication Normative et L'ancienneté dans l'entreprise	XL VIII
17	Tableau croisé : l'Implication Continue et L'ancienneté dans l'entreprise	L

Résumé

Dans l'histoire des courants de pensées de la théorie des organisations, l'école des relations humaines, parue dans la fin des années 1930, a semé les premiers germes d'un nouveau modèle de la conception de l'homme au travail. Un modèle bâti par Plusieurs théoriciens précurseurs, tel qu'Elton Mayo (1880-1949), Kurt Lewin (1890-1947), Douglas McGregor (1906-1964) et bien d'autres qui ont mis l'employé au cœur de leurs réflexions.

Au fil des années, la complexité et l'incertitude régnées l'environnement des organisations d'où la qualité a constitué la nécessité de toute organisation cherchant le progrès. Par-delà une nouvelle ère régnée, celle de management de la qualité.

Pour une organisation, la conception de management de la qualité, nécessite l'adhésion de son personnel à ses principes, à son système normatif et à ses objectifs, ce qui constitue un état psychologique de l'employé engendrant un attachement affectif, normatif et continu qui renvoie aux dimensions de l'implication organisationnelle.

Pour Thévenet l'employé impliqué est celui qui a choisi de l'être, de ce fait c'est à la direction de procurer les conditions adéquates d'implication du personnel dans son système de management de la qualité par des modes d'implication du personnel. L'ISO de sa part, a proposé un ensemble de facteurs d'implication du personnel inscrit dans le référentiel ISO 10018 :2012.

De ce fait il est utile de déterminer la dimension d'implication organisationnelle dominante dans la démarche qualité.

« La perfection est un chemin, et non une fin » (Dicton), l'amélioration d'un Système de Management de la Qualité se fonde sur une logique de PDCA qui révèle la voie à la détermination du degré d'implication du personnel, l'interpréter et d'apporter les mesures nécessaires.

Pour conclure, le système de management de la qualité d'une organisation constitue l'appui d'un cycle d'amélioration continue et l'implication organisationnelle garantira sa pérennité.

Mots clés : Démarche Qualité ; Système de Management de la Qualité ; Implication Organisationnelle ; Implication Affective ; Implication Normative ; Implication Continue.

ملخص

في تاريخ التيارات الفكرية لنظرية المنظمات برزت مدرسة العلاقات الإنسانية في أواخر الثلاثينيات من القرن العشرين بوضع الأسس الأولى لنموذج جديد لمفهوم الإنسان في العمل. نموذج قام ببنائه عدة نظريين سلف، مثل إلتون مايو 1880-1949، كورت لوين 1890-1947، دوغلاس ماكجريجور 1906-1960 و عدة نظريين آخرين ممن كرسوا أعمالهم حول الموارد البشرية.

عرفت بيئة المنظمة على مر السنين عدة تعقيدات حيث أصبح مفهوم الجودة ضرورة لكل مؤسسة تبحث عن التقدم مما ساهم في ظهور ادارة الجودة.

المنظمة التي تأخذ بإدارة الجودة، يتطلب عليها دمج و ضم موظفيها الى قيمها ونظامها المعياري، والتي تشكل حالة ذاتية للموظف مما يولد رابطاً عاطفياً معيارياً ومستمرًا يشير إلى أبعاد الالتزام التنظيمي.

الباحث تيفنت يعتبر أن العامل الملتزم هو الذي اختار ان يكون كذلك. و لذا فعلى الادارة توفير الظروف المناسبة من اجل التزام العامل في نظام ادارة الجودة الخاص بها، باستعمال ادوات الالتزام. المنظمة ISO، من جانبها اقترحت مجموعة من عوامل التزام الموظفين عبر معيار ISO 10018:2012.

و منه، يعتبر من المفيد تحديد بعد الالتزام التنظيمي المسيطر على مسار الجودة.

يقال ان "الكمال وسيلة وليس غاية"، ولهذا تحسين نظام ادارة الجودة يعتمد على منطـق PDCA، الذي يقود الى تحديد درجة التزام العامل. تفسيرها و اتخاذ الخطوات الازمة.

اخيرا نظام ادارة الجودة هو ركيزة التحسين المستمر، و الالتزام التنظيمي يعتبر كضمان لاستدامته.

الكلمات المفتاحية: مسار الجودة، نظام ادارة الجودة، الالتزام التنظيمي، الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Avec l'ouverture des frontières, l'environnement des organisations est devenu de plus en plus dynamique et complexe d'où l'incertitude règne sur ses différentes sphères. Pour une entreprise satisfaire en permanence aux exigences de ses parties prenantes et prendre en compte leurs besoins et attentes futurs constitue un enjeu à relever.

Depuis longtemps les entreprises ont fait de l'amélioration de la rentabilité une préoccupation permanente d'où cette dernière s'est bâtie sur le concept de la qualité « *il n'est d'industrie durable que celle qui vend de la bonne qualité* » (A. Detoef). Ceci prouve l'importance donnée à la qualité des produits. Mais au fil des années l'importance de la qualité ne fait que s'affirmer et de se développer en synergie avec d'autres secteurs de l'activité humaine à savoir les services et d'y mettre des racines dans toutes les activités de l'entreprise.

Plusieurs travaux, séminaires et normes internationales ont été consacrés afin de démarquer le concept riche de la qualité. Ce qui a fait naître le management de la qualité.

Le management de la qualité, une notion nouvelle qui a ancré dans l'esprit des managers d'entreprises " la satisfaction client au cœur de nos finalités" et a montré que la qualité doit être pensée et pilotée. Ce qui a fait de ce type de management une notion stratégique inscrites dans le processus d'amélioration continue des organisations.

L'importance approuvée par le management de la qualité dans l'atteinte des objectifs de satisfaction des parties intéressées à savoir le client a fait l'objet d'une reconnaissance approuvée par l'organisme international ISO d'où le Système de Management de la Qualité a bénéficié d'une norme internationale ISO 9001.

L'ISO a défini le Système de Management de la Qualité 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 à atteindre lesdits objectifs) relatif à la qualité* », ce système est fondé sur des valeurs, des règles et convictions qui constituent ses principes de base d'où l'implication du personnel est l'un de ses principes relationnels.

Ce principe démontre l'importance que doit accorder l'organisation à ses clients internes en termes d'intégration et d'implication dans le quotidien de management de la qualité. En effet, « *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* » (ISO 9000 : 2015).

Ceci révèle que le capital humain constitue la pierre angulaire du succès d'une démarche qualité pérenne, d'où la mise en place des processus, procédures ne peut garantir la réussite de cette démarche sans une sensibilisation de la prise en conscience de la totalité du personnel de

leur responsabilité et de l'importance qu'occupe leurs activités et actions dans l'atteinte des objectifs qualité, ceci a constitué le fondement du Total Quality Management.

L'implication du personnel s'éprouve par son intégration et son engagement envers son organisation, ses valeurs et ses objectifs ainsi que la volonté de rester par finalité de préserver ses investissements antérieurs ce qui illustre son implication organisationnelle.

L'implication organisationnelle est définie selon Allen et Meyer (1993) : « *l'implication 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* »

En effet cette implication organisationnelle dans la démarche qualité constitue un gage de performance du Système de Management de la Qualité et ses processus de fait que l'amélioration continue dépend de la prise en compte des propositions et suggestions de la totalité du personnel ainsi que l'allocation des ressources matérielles et informationnelles nécessaires à la réalisation des objectifs qualité de l'organisation, cela est assuré par l'engagement et le leadership de la Direction qui cherche à procurer les préalables nécessaires à l'implication de son personnel à savoir la sensibilisation et la communication des objectifs qualité, la gestion de compétences et connaissances, la fourniture des infrastructures indispensables et la préservation d'un climat social favorable.

« *La perfection est un chemin, et non une fin* » (Dicton), ceci montre la nécessité des entreprises d'ancrer la notion de perfection dans le quotidien de management par une amélioration continue bâtie sur l'implication de tout le personnel, à tous les niveaux dans la contribution collective à l'efficacité du Système de Management de la Qualité.

Dans la finalité d'approuver l'importance de l'implication organisationnelle dans l'amélioration de la démarche qualité, nous avons trouvé judicieux de poser la problématique suivante :

En quoi l'implication organisationnelle constitue l'un des facteurs d'amélioration continue dans la démarche qualité de la Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger ?

En vue de répondre à la problématique ci-dessus, nous avons trouvé pertinent de traiter les trois sous-questions suivantes :

Question 01 : Comment la direction Générale de la *SEAAL* démontre-t-elle sa responsabilité en vers son personnel dans la démarche qualité ?

Question 02 : Comment le personnel de la *SEAAL* perçoit-il l'engagement de la Direction Générale en vers lui dans la démarche qualité ?

Question 03 : Quel est le type d'implication organisationnelle dominant la démarche qualité mise en place par la *SEAAL* ?

Pour mettre en avant les préalables de la recherche et d'orienter notre étude, nous avons supposé les hypothèses suivantes :

Hypothèse 01 : La direction Générale de la *SEAAL* démontre sa responsabilité en vers son personnel dans la démarche qualité par un engagement conforme aux exigences de la norme ISO 9001 : 2015 ;

Hypothèse 02 : Selon les parties intéressées internes de la *SEAAL*, la Direction Générale n'est pas engagée dans leur implication dans la démarche qualité ;

Hypothèse 03 : Le type d'implication organisationnelle dominant la démarche qualité de la *SEAAL* est : l'Implication Continue.

Objectif de la recherche

Notre recherche tient pour objectif, l'évaluation de l'implication organisationnelle dans une démarche qualité afin de mettre un état des lieux du niveau d'implication du personnel dans cette démarche ainsi que la détermination du type d'implication organisationnelle dominant , pour mettre le point sur le rôle qu'occupe cette implication dans l'amélioration du Système de Management de la Qualité.

Motifs du choix du thème et justification

Les motifs majeurs qui nous ont motivés à cette recherche s'articulent autour de deux volets, le premier étant le motif académique à savoir :

- L'implication du personnel dans une démarche qualité a fait l'objet d'une norme internationale ISO 10018 : 2012 qui démontre l'importance et l'indispensabilité d'obtenir un personnel compétent, impliqué et engagé dans un SMQ ;
- Le présent sujet constitue l'un des thèmes d'actualité de fait que la norme internationale ISO 9001 : 2015 a introduit le concept de connaissances organisationnelles, ce qui illustre la nécessité d'impliquer son personnel par des pratiques RH visant la création, le développement et la préservation d'un capital de connaissance au sein de l'organisation ;
- Le contexte algérien se caractérise par 1000 entreprises certifiées (2017), d'où la cause pour laquelle ces entreprises aient recours à la certification se présente à des fins d'exportation et à l'obligation de respecter les exigences indiquées par l'organisme de certification. Cependant, la prise en compte de l'aspect humain dans ce projet de certification est négligée par les employeurs de fait de l'inconscience de ces derniers du principe de l'implication du personnel qui est le garant de la pérennité de la certification et l'après certification (le SMQ).

Le deuxième motif étant personnel, par l'enthousiasme et la curiosité d'approfondir nos connaissances dans le domaine de management de la qualité et la ressource humaine afin

d'acquérir un capital de bonnes pratiques RH sollicitant la réussite du système de management de la qualité.

Les études précédentes

Pour faire mieux cerner notre thématique de recherche, on a trouvé pertinent de solliciter les études précédentes ci-après qui ont une incidence directe sur notre étude, dans la finalité de mener une valeur ajoutée.

📖 Étude intitulée « *L'implication du facteur humain et son importance dans la réussite des démarche qualité* » Article élaborée par A. Charna et A. Lahrech, de la revue Marocaine scientifique : Revue Economie, Gestion et société –REGS en 2015. Cet article s'assigne 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 mesurer 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.

Lors de notre recherche sur le terrain, la présente étude nous a assisté d'identifier les conditions et les facteurs d'implication du personnel dans les démarches qualité.

📖 Une étude intitulée « *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* », présentée par Seif Eddine BOUMENAD, doctorant en développement des ressources humaines, de l'université Mohamed BEN AHMED d'Oran en 2016.

Cette étude porte comme objectif l'évaluation de l'impact d'un système de management de la qualité sur les pratiques RH à savoir : le recrutement, la formation et le développement des compétences, et la communication et le partage de l'information. Le chercheur a fondé son étude 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.

Cependant, il n'est pas possible de savoir si c'est l'introduction de la certification ISO 9001 qui a modifié la vision des gestionnaires sur la GRH ou si cette vision existait au préalable et a conduit les entreprises à s'engager dans la certification ISO 9001.

Lors de notre cas pratique, l'étude présentée nous a servie davantage dans la détermination des facteurs d'implication du personnel.

📖 Étude intitulée « *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* », élaboré par M.Mbarki et J.Rharzouz de la revue *European Scientific Journal* en 2016.

Dans cet article, l'objectif étant d'élaborer un modèle conceptuel d'évaluation de l'impact des pratiques qualité sur l'implication du personnel sous contrat flexible, voir même précaire, au sein des entreprises marocaines du secteur automobile. Lors de la conception du modèle la perception du personnel a été exclu car son élaboration a été basé sur une étude qualitative (entretiens avec le top management).

Lors de notre étude pratique, le modèle proposé nous a permis de joindre les facteurs d'implication du personnel avec les trois types de l'implication organisationnelle.

Importance de la recherche

L'importance de la présente recherche apparaît dans l'actualité du thème car il présente une thématique importante qui conjugue deux sphères : le management de la qualité et l'implication organisationnelle. L'objet de notre recherche s'articule autour de la cohérence de ces deux sphères, tout en déterminant l'importance de l'implication organisationnelle dans l'amélioration de la démarche qualité ainsi que la détermination du type d'implication organisationnelle dominant dans cette démarche.

Cadre de la recherche

Ce projet évalue l'implication organisationnelle dans la démarche qualité de la Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger-SEAAL sur une durée de trois mois allant de 24/02/2018 au 24/05/2018, pour indiquer l'importance de l'appréciation de l'implication organisationnelle dans l'amélioration continue de son SMQ.

Méthodologie de travail

« *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 à la problématique de la recherche on a opté pour une méthode mixte (études documentaires, étude qualitative et étude quantitative) par la division du travail en trois chapitres, les deux premiers chapitres sont purement théoriques et le troisième chapitre constitue notre cas pratique.

Sur le plan théorique, on s'est appuyé sur une revue de la littérature qui comprend deux volets de management, le premier volet concerne le cadre conceptuel de la Démarche Qualité et le deuxième volet traite les aspects liés à l'Implication Organisationnelle.

Sur le plan empirique, les principaux outils de travail utilisés sont : les documents internes à l'entreprise, les entretiens, une grille d'autoévaluation du SMQ et un questionnaire.

Pour répondre à la 1^{er} sous-question on s'est appuyé sur :

- ⇨ Une grille d'autoévaluation du système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 :2015 incluant les deux chapitres : le « chapitre 5 : Leadership » afin d'apprécier l'engagement de la direction, l'établissement et la communication de la politique qualité et l'attribution des responsabilités et autorités aux rôles ayant une incidence sur le SMQ. Et le « chapitre 7 : Support » pour évaluer : l'identification et la fourniture des ressources nécessaires à la réalisation des objectifs qualité, l'identification et le suivi des compétences nécessaires, la sensibilisation aux exigences du SMQ, les besoins de communication interne et externe et l'information documentée ;
- ⇨ Des indicateurs RH afin de mesurer le climat social de l'entreprise et les pratiques RH ;
- ⇨ Des entretiens semi-directifs avec les responsables de la *SEAAL* dans la finalité de comprendre le déroulement du SMQ et de déterminer l'application réelle des pratiques RH.

Afin de répondre aux deux sous-questions (2 et 3), on a élaboré un questionnaire composé de quatre parties.

- ⇨ La première partie du questionnaire permet de mesurer le niveau d'implication du personnel de la *SEAAL* dans la démarche qualité ;
- ⇨ La 2^{ème} partie du questionnaire consiste à apprécier l'engagement de la direction de la *SEAAL* en vers son personnel dans la démarche qualité selon la perception de ce dernier ;
- ⇨ La 3^{ème} partie du questionnaire met l'accent sur l'évaluation de l'implication organisationnelle de l'ensemble des employés de la *SEAAL* ;
- ⇨ La dernière partie du questionnaire, est consacrée à l'identification et la définition de la taille de l'échantillon étudié (âge, sexe, niveau d'instruction,...).

Structure de la recherche

Par une volonté de bien cerner le projet de la recherche ; nous avons trouvé important de diviser le plan de travail en trois chapitres, chaque chapitre est composé de quatre sections, à savoir :

Le 1^{er} chapitre intitulé « La Démarche Qualité », nous aborderons en premier lieu dans ce chapitre la définition de la qualité et son évolution historique, en second lieu on met le point sur le concept de management de la qualité. Par la suite on éclaire quelques concepts relatifs à la normalisation et la certification d'un système de management de la qualité. En dernier lieu on met en avant la relation entre la qualité et le capital humain.

Le 2^{ème} chapitre intitulé « L'implication Organisationnelle dans la Démarche Qualité », nous intéressons dans ce chapitre à la définition du concept de l'implication organisationnelle et ses approches, par la suite on met le point sur les préalables de l'implication organisationnelle. Concernant le management de l'implication du personnel, on mettra en avant la responsabilité de la direction ainsi que les modes d'implication du personnel dans une démarche qualité, en dernier lieu on met l'accent sur l'évaluation de l'implication du personnel et son importance dans l'amélioration continue de la démarche qualité.

Le 3^{ème} chapitre intitulé « l'implication organisationnelle comme l'un des facteurs d'amélioration dans une démarche qualité au sein de la *SEAAL* », nous aborderons dans ce chapitre une présentation générale de l'entreprise *SEAAL* ainsi que la description de son système de management de la qualité et ses pratiques RH, par la suite on présentera le déroulement de l'étude au sein de l'entreprise ainsi que les outils et méthodes déployés. En dernier lieu, on s'intéressera à l'analyse et l'interprétation des résultats de l'étude.

CHAPITRE I : LA DÉMARCHE QUALITÉ

« Dans la course à la qualité, il n'y a pas de ligne d'arrivée »

David Kearns

Introduction

De nos jours, le concept de la qualité est omniprésent dans le quotidien des organisations. En effet, le contexte économique dynamique et complexe actuel prouve la nécessité de pratiquer la qualité comme un gage de confiance et de crédibilité.

Dans ce sens l'univers de management a marqué la naissance de management de la qualité, fondé sur deux approches, la première met l'accent sur la qualité d'un point de vue organisationnel en se basant sur les normes internationales de management de la qualité élaborées par l'ISO. La seconde met en avant la qualité d'un point de vue manageriel en abordant les principes de management de la qualité. D'où Le facteur humain a pris une place importante dans ces principes, ce qui a valorisé son intégration dans le management de l'organisation.

A travers le présent chapitre, on tentera d'éclairer en premier lieu le concept riche de la qualité et son évolution, en second lieu on met le point sur le management de la qualité, par la suite on abordera les notions liées à la normalisation et à la certification de la qualité, et en fin on démontrera la relation entre la notion de la qualité et le capital humain.

SECTION 1 : CONCEPT ET ÉVOLUTION DE LA NOTION DE QUALITÉ

La survie d'une organisation dépend de l'identification et la satisfaction des exigences de ses parties intéressées, pour une entreprise répondre aux exigences de ses parties intéressées revient à son identification au concept de la qualité et de l'ancrer dans ses valeurs et ses principes. Ceci montre l'engouement accru de la qualité, dû à l'évolution de ce concept riche.

La présente section, a comme objectif d'éclairer le concept de la qualité ainsi que les différentes évolutions correspondantes. Par la suite on mettra l'accent sur les parties intéressées de la qualité à travers la théorie des parties prenantes qui servira de base à la détermination des enjeux de la qualité.

1. L'histoire de la qualité : Du contrôle qualité au TQM

La qualité, ce concept si vieux trouve son origine dès les premières civilisations, en effet les royaumes pharaoniques, Les phéniciens ainsi que Les babyloniens décrivaient des perspectives techniques et pratiquaient des contrôles de conformité afin de garantir un travail de qualité.

Au fil des années, la qualité a connu des évolutions qui ont démarqué son histoire. **L'inspection qualité** « le premier germe de l'évaluation qualité », ses racines remontent à l'ère de l'organisation scientifique du travail par le père de management **F. W Taylor** qui a créé le post d'inspecteur, selon lui « *l'inspecteur est le responsable de la qualité de travail* » chargé avec son équipe de l'inspection unitaire de l'ensemble des produits finis¹ conformément aux normes élaborées par le bureau des méthodes². Les années vingt, se sont caractérisées par un nouveau courant de pensées celui de « l'ère des statistiques », en effet en 1924, aux USA, la Bell Telephone Laboratories rassembla une équipe d'ingénieurs et de chercheurs : **Dodge, Romig, Shewhart, Deming...**³ pour la création d'un département qualité, en réalité, ils ont introduit les modèles probabilistes pour la maîtrise de la qualité⁴ c'est là que « **le contrôle qualité** » a pris naissance. Ces méthodes statistiques ont permis la diminution des coûts d'inspection. Toutefois ces deux approches précédentes ont étouffé la voix du client à s'exprimer.

¹ F.W. TAYLOR, **La direction scientifique des entreprises**, Ed. ENAG, 1992, P 101

² Michel WEILLI, **Le management de la qualité**, Ed. La découverte, Paris-France, 2001, P 14

³ Jean-Marie GOGUE, **Management de la qualité**, Ed. Economica, Paris-France, 1997, P 7

⁴ Jérôme LERAT-PYTLAK, **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, P 23

Dans un autre coin du monde, au Japon, la naissance des premiers « *cercles de qualité* » a pris ampleur à l'initiative de la JUSE « Japanese Union of Scientists and Engineers »¹ sous les travaux de **Kaoru ISHIKAWA**. Les cercles de qualité représentent des groupes d'opérateurs, qui se réunissent d'une manière volontaire, formés aux méthodologies de résolution de problèmes. Leur création a connu un succès dans l'amélioration des performances des organisations. Par la suite, vers les années 1950, la relation tissée entre consommateur et producteur se métamorphose² par l'arrivée de la production de masse. Cela mène à confirmer que désormais la qualité ne s'oriente plus vers le seul produit mais à la qualité des processus organisationnels³ du fait que le client est devenu le « *juge suprême* »⁴ de la qualité des produits. Par-delà « *l'assurance qualité* » s'est bâti sur les spécificités de prévention, de fiabilité (certification) et d'amélioration. Dans cette même logique et avec la dynamique de l'environnement, le client est devenu plus exigeant et sélectif dans ses modes de consommation, ce qui a sollicité les organisations d'aller au-delà de la maîtrise de la qualité produit, à définir des objectifs et politique qualité, ainsi qu'un management des processus des activités connexes à la qualité. Ce qui a conduit à l'ère de « *management de la qualité* ».

En 1970, les travaux des précurseurs de la qualité tel que **W. A. SHEWHART**, **W.E. DEMING**, **K. ISHIKAWA** et **Crosby** ont montré la nécessité de la mobilisation et la valorisation du personnel à tous les niveaux dans la démarche qualité, par-delà une nouvelle logique managérielle s'est propagée « *le Total Quality Management* » qui inspire vers un avenir d'excellence.

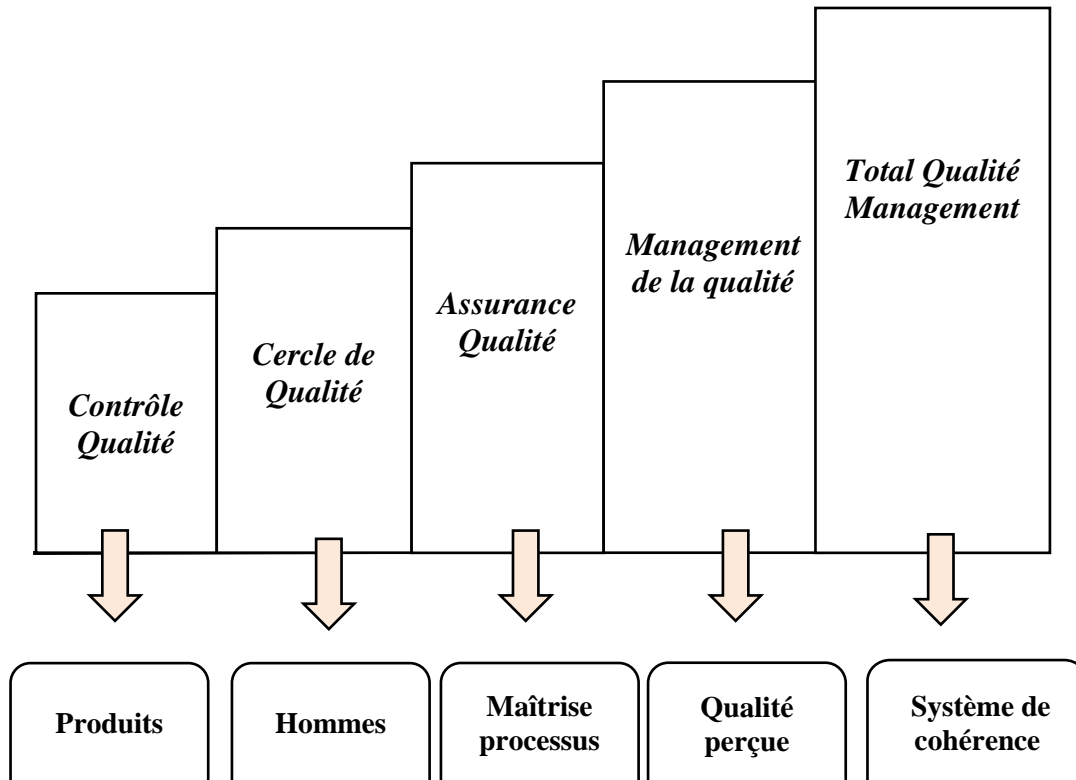
La figure ci-après illustre les évolutions des approches de la qualité comme elles sont décrites ci-dessus.

¹ Michel Weill, *op.cit.*, P 57

² Jérôme LERAT-PYTLAK, *op.cit.*, P27

³ Jérôme LERAT-PYTLAK, *Idem.*, P28, P30

⁴ Abdellah ARAB, *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, P13

Figure N°1-1 : Évolution des approches de la qualité

Source : inspirée de Bernard DIRIDOLLOU, *le client au cœur de l'organisation*, Ed d'organisation, Paris-France, 2001, P44

2. Définitions relatives à la qualité

Selon **Henry Mintzberg** « On ne peut pas définir la qualité, on la reconnaît quand on la voit ». Cela démontre d'une large part la richesse du concept de la qualité ainsi que la perception qu'à chaque acteur de la vie économique sur la qualité, toutefois, nombre de chercheurs et théoriciens ainsi que d'experts ont essayé de définir ce vague concept. De ce fait la qualité peut être définie comme suit.

2.1. La qualité dans son sens linguistique

Est définie par la manière d'être, bonne ou mauvaise de quelque chose : la qualité d'une étoffe, d'une terre. Ou la supériorité, excellence en quelque chose. ¹

2.2. La qualité dans son sens pratique

A été définie en premier lieu par les grands penseurs de la qualité, tel que :

Joseph JURAN (1951) : « la qualité, c'est l'aptitude à l'usage »²

Philip CROSBY (1979) : « la qualité, c'est la conformité aux spécifications »³

¹ Dictionnaire de français, **LAROUSSE**, Ed. Larousse, 2008, P 345

² Joseph JURAN, *Juran's Quality Handbook*, Ed. McGraw-Hill, 1951

³ Philip CROSBY, *Quality is free*, Ed. Business & Economics, 1979

Kaoru ISHIKAWA (1984) : « l'aptitude à satisfaire le client »¹

En second lieu, par les experts internationaux des organismes de normalisation, tel que le réputé organisme « *International Organizations of Standardization : ISO* » qui a défini la qualité dans sa norme ISO 9000-2015 comme : « *l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un objet à satisfaire des exigences* »².

2.3. La qualité dans son sens perçu par les acteurs du marché

Est définie comme suit :

- ▶ Pour le consommateur la qualité est l'espérance de bon fonctionnement de ce qu'il a acquis.³ Elle dépend de sa perception du produit /service à satisfaire ses besoins explicites ainsi qu'implicite.
- ▶ Pour le producteur la qualité se présente par la maîtrise des coûts de fabrication en respectant les exigences du cahier des charges pour une double finalité de satisfaire les besoins clients d'une part et d'autre part pour rentabiliser ses investissements.

3. Les parties intéressées de la qualité

La pérennité d'une organisation dépend de sa capacité d'identifier ses parties prenantes ainsi que leurs exigences pour une finalité de réaliser de hauts niveaux de performance à travers l'échange, la satisfaction de leurs besoins et l'équité entre tous les intérêts des ces derniers.

3.1. La Théorie des Parties Prenantes " TPP "

La TPP tire ses racines des travaux d'**ANSOFF**, le premier praticien du terme TPP dans la définition des objectifs organisationnels. En effet il considère : qu'une direction responsable, se doit de concilier les différents intérêts des groupes en relation avec elle.⁴

La théorie des parties prenantes s'intéresse à l'étude de la nature des relations qui relie l'organisation avec ses différentes Parties Prenantes (PP).⁵

Cette théorie correspond à trois (03) dimensions, la première étant la dimension **descriptive** qui décrit la prise en compte des intérêts des PP dans la dimension stratégique, la

¹Kaoru ISHIKAWA, *Le T.O.C ou la Qualité à la Japonaise*, Ed. AFNOR, Paris-France, 1984

²Site 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 21/02/2018 à 15 :05

³Abdallah SEDDIKI A, *MANAGEMENT DE LA QUALITE : de l'inspection à l'esprit Kaizen*, Ed. OPU, 2004, P 21

⁴Samuel MERCIER, *L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature*, Conférence, le 13-14-15 Juin 2001, Faculté des sciences de l'administration – Université Laval, Québec-Canada., P3.

⁵Salma DAMAK AYADI, *La théorie des parties prenantes : théorie empirique ou théorie normative ?*, congrès, 2003, France P 3, P 4

seconde représente la dimension **instrumentale** qui illustre la gestion des PP comme un moyen d'atteinte les objectifs des actionnaires car cette dernière ne s'effectue pas uniquement d'ordre éthique, la dernière dimension constitue l'approche **normative** qui met en avant la responsabilité de l'organisation envers ses parties prenantes en définissant un cadre de légitimité qui justifie que les objectifs sociaux sont plus large que le seul profit.¹

3.2. La définition des parties prenantes

▶ Selon la TPP

FREEMAN (1984) a défini la partie prenante par : « *un individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels* ». ²

▶ Selon l'ISO

La TPP est apparue pour amener un management des PP efficace qui prend en compte l'aspect éthique et business de l'organisation. C'est ainsi que plusieurs parties : organismes, entreprises ont reconnu le rôle stratégique de leurs PP, d'où l'ISO n'a pas raté ce virage important par sa contribution remarquable à la définition des besoins et attentes des parties prenantes, plus précisément parties intéressées. La seule différence entre ces termes se présente dans : **l'unité sémantique** entre eux, en effet les parties prenantes est un terme admis ce qui explique sa terminologie officieuse tandis que les parties intéressées est un terme recommandé qui possède une terminologie officielle.³

La norme **ISO 9000 : 2015** a défini la partie intéressée comme : « *une personne ou un organisme qui peut soit **influer** sur une décision ou une activité, soit **être influencée** ou **s'estimer influencée** par une décision ou une activité* ».

Les parties intéressées citées par la présente norme sont à titre d'exemple : les clients, propriétaires, personnel d'un organisme, prestataires, établissements financiers, autorités réglementaires, syndicats, partenaires ou société qui peut inclure des concurrents ou des groupes de pressions d'opposition.⁴

3.3. Les parties intéressées pertinentes

Les parties intéressées pionnières de la qualité sont les **clients**, les **prestataires externes**, les **propriétaires et actionnaires** et les **employés**, de fait qu'elles entretiennent des

¹ Samuel MERCIER, *op.cit.*, P 7, P 9

² Samuel MERCIER, *idem*, P 7

³ <http://www.qualileo.org/pg/blog/sire/read/19800/quelle-difference-entre-parties-prenantes-et-parties-intresses> dernière consultation le 22/02/2018 à 00:48

⁴ **Site officiel de l'ISO** : <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:45481:fr> dernière consultation le 24/02/2018 à 15:27

relations contractuelles avec l'organisation¹ ce qui montre leur poids vis-à-vis de cette dernière.

Il est bien nécessaire d'impliquer les parties intéressées dans la réalisation des produits et services. Comprendre leurs exigences renvoie à la capacité de l'entreprise d'innover, de gérer ses risques et de s'épanouir.

Les clients : d'où la pérennité de l'organisation dépend de la satisfaction de leurs attentes. Être à leur écoute constitue un impératif ;

Les propriétaires, actionnaires : être rentable constitue l'un des fondements pour les fondateurs de l'organisation ;

Le personnel : représente le client interne de l'organisation, sa fidélisation est une clé incontournable de développement ;

Les fournisseurs : ils représentent, les prestataires externes de l'organisation par leur intervention en amont de la chaîne de valeur de cette dernière.

4. Les enjeux de la qualité²

L'enjeu³ majeur de la qualité consiste à la satisfaction durable de toutes ses parties intéressées à la fois, ceci ramène l'organisation à chercher en permanence l'obtention d'un équilibre entre eux. Cet enjeu majeur de la qualité se décline en un ensemble d'enjeux. À savoir :

4.1. Les enjeux économiques

Dans le contexte actuel de globalisation et de commerce international, là où l'appropriation de la qualité est devenue le fondement de la compétitivité des entreprises. Pour cela les coûts de la non qualité constituent un handicap à cette compétitivité (rebuts, retour de produit...), ces coûts peuvent présenter de grandes pertes pour l'entreprise à savoir la perte de clientèle, la baisse du chiffre d'affaire...

Pour cela la maîtrise des coûts d'obtention de la qualité (coût de la qualité ainsi que les coûts de la non qualité) constitue un défi à relever.

4.2. Les enjeux financiers

Les coûts de la non qualité sont plus importants lorsqu'ils sont détectés tardivement, ils représentent une part importante du chiffre d'affaire de l'entreprise. Les coûts d'obtention

¹ Samuel MERCIER, *Op.cit.*, P 15

² Hassan JIOUAD, *Guide de la qualité pour les PME-PMI*, Les guides CGEM : Guides d'information, Maroc, Décembre 2009, P 11

³ **DF** : Un **enjeu** est « ce que l'on peut gagner ou perdre dans une entreprise quelconque », selon le dictionnaire LAROUSSE, P 402

de la qualité se décomposent en : coûts de détection (dépenses pour la vérification de la conformité des produits/services aux exigences des normes) , coûts de prévention (investissements humains et matériels pour la vérification et la prévention des anomalies) , coûts des anomalies internes(frais des produits non conformes avant d’être arrivé à la clientèle) et coûts des anomalies externes (frais des produits non conformes après d’être arrivé à la clientèle).

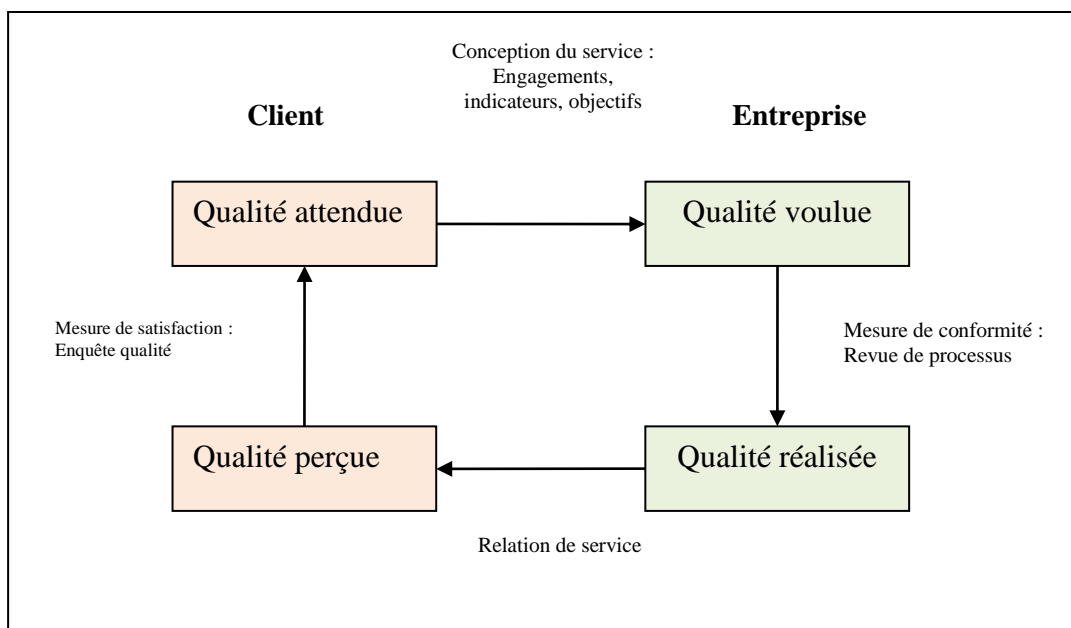
4.3. Les enjeux humains

La qualité constitue un projet à mettre en place nécessitant la mobilisation des initiatives et des capacités du personnel ainsi que leur implication dans toutes ses étapes. La qualité est porteuse d’amélioration pour l’entreprise, de ce fait la reconnaissance, la responsabilisation ainsi que la mise en place d’un climat de travail propice constituent des enjeux pour l’entreprise à relever pour un personnel compétent et engagé.

4.4. Les enjeux commerciaux

La prise en compte de la relation existante entre l’organisation et le client permettra à cette dernière d’ouvrir des pistes d’amélioration par l’écoute active et permanente du client. En effet répondre aux attentes des clients et bâtir une relation de confiance consolidera le couple client-organisation. Cela peut s’illustrer par le schéma ci-après.

Figure N°1-2 : Le cycle de la qualité



Source : Bernard AVEROUS et Danièle AVEROUS, *Mesurer et manager la qualité des services*, Ed. INSEP, Paris-France, 2004, P 35

Averous distingue quatre perceptions de la qualité ¹:

- ▶ **La qualité attendue** : c'est l'expression du souhait du client, selon ses expériences vécues mais aussi à travers les expériences des autres.
- ▶ **La qualité voulue** : c'est l'énoncé des caractéristiques du produit/service que l'entreprise a la capacité et la volonté d'offrir à ces clients.
- ▶ **La qualité réalisée** : c'est le relevé précis, objectif, de la réalisation du produit/service sur le terrain.
- ▶ **La qualité perçue** : c'est la qualité perçue par le client. Si l'organisation veut bien comprendre la satisfaction du client, elle doit connaître la qualité perçue.

L'appréciation de la satisfaction appartient au client qui exprime l'écart existant entre la qualité attendue et la qualité perçue. L'appréciation de la conformité appartient à l'entreprise qui exprime l'écart existant entre la qualité voulue et la qualité réalisée.²

Le schéma « cycle de la qualité » peut être un guide pour des actions futures, mais aussi une grille de lecture pour des actions déjà engagées.³ La finalité du modèle est de garantir une amélioration permanente entre la relation client-entreprise.

La qualité est la pierre angulaire de toute société cherchant le progrès, en effet la qualité met le client au cœur des activités de l'organisation afin de le satisfaire et de le fidéliser.

L'identification des parties intéressées pertinentes de la qualité démontre l'importance des enjeux qu'a la qualité de fait de l'influence exercée entre ces parties intéressées et l'organisation.

¹ Bernard AVEROUS, Danièle AVEROUS, *Op.cit.*, PP 33-38

² Bernard AVEROUS et Danièle AVEROUS, *Op.cit.*, P40

³ Bernard AVEROUS et Danièle AVEROUS, *Idem.*, P37

SECTION 2 : LE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ

L'évolution chronologique simultanée des deux concepts de management et de la qualité a fait naître « le management de la qualité », en effet au fil du temps les théoriciens précurseurs de management ont ancré le principe de la qualité dans toutes les sphères de l'organisation.

Constitué des processus qui servent à orienter et contrôler un organisme en termes de qualité, le management de la qualité s'est transmis dans la majorité des structures organisationnelles ayant pour objectif la recherche de l'excellence à travers le TQM. 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.

De ce fait la chronologie de management de la qualité ainsi que sa définition, l'éclaircissement de la notion du TQM, la conduite d'une démarche qualité ainsi que les outils de qualité feront l'objet de la présente section.

1. Evolution de management de la qualité

1.1. Chronologie de management de la qualité

L'univers de management a trouvé son essor avec les apports des théoriciens précurseurs qui ont posé les germes de la théorie des organisations. Cette théorie à rassembler plusieurs écoles de pensées parmi eux :

- **L'école classique** fondée par **F. W. Taylor** « fondateur de l'OST »¹ ;
- **L'école des relations humaine**, une école qui reconnait l'intérêt de l'homme au travail, elle a pris ampleur par les travaux des célèbres théoriciens tels qu'**Elton MAYO** ;
- **L'école néoclassique**, qui prend ses attributions de l'école des relations humaines et des méthodes mathématiques pour la prise de décision, **Peter DRUCKER** « le père du management moderne » a marqué cette école par ses travaux notamment la Direction Par Objectif « **DPO** ».² par la suite **le management participatif**, fondé sur le principe « *tous les hommes de l'organisation y participe à l'aboutissement des objectifs* », a vu le jour, en effet il consiste à répondre aux besoins des employés tout en intégrant leur intelligence dans les processus organisationnels.³

D'autre part et dans le même ordre de pensée, la qualité a connu plusieurs phases d'évolution de l'inspection qualité au TQM. (Vue précédemment dans l'histoire de la qualité)

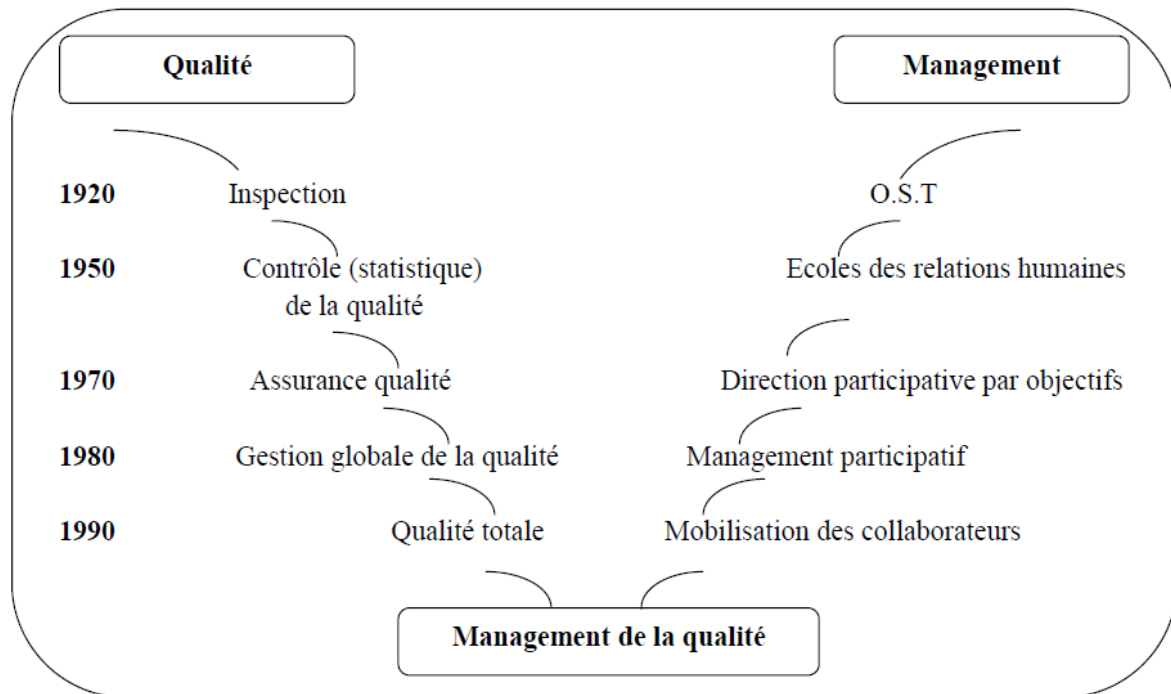
¹Roger AIM, **100 questions pour comprendre et agir : Organisation des entreprises**, 2^{ème} édition, Ed. AFNOR, Paris-France, 2013, P5

² Roger AIM, **Op.cit**, P 6

³ <https://coachingorientesolution.com/doc/theories-du-management.html> dernière consultation le 12/03/2018 à 13:00

De ce fait, afin de bien illustrer l'harmonisation entre l'univers du management et celui de la qualité, la figure suivante est représentative.

Figure N°1-3 : La fusion de la qualité avec le management



Source : Philippe DETRIE, conduire une démarche qualité, 4^{ème} édition, Ed. d'Organisation, Paris-France, 2003, P 54

1.2. Définition de management de la qualité

Selon la norme ISO 9000 : 2015, le management de la qualité est défini comme : un ensemble d'activités coordonnées pour orienter et diriger un organisme en matière de qualité. Le management de la qualité peut inclure l'établissement de politiques qualité et d'objectifs qualité, et de processus permettant d'atteindre ces objectifs qualité par la planification de la qualité, l'assurance de la qualité, la maîtrise de la qualité et l'amélioration de la qualité.¹

2. Le management de la qualité totale (TQM)

2.1. Définition du TQM

Selon *M. Périgord* (1987), la qualité totale est un ensemble de principes et de méthodes organisés en stratégie, visant à mobiliser toute l'entreprise pour obtenir une meilleure satisfaction du client au moindre coût². Le management total de la qualité est une

¹Norme internationale, ISO 9000 : 2015, Système de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire, 5^{ème} édition, publiée en suisse, 15/9/2015, P 14

² Michel Weill, Op.cit., P 51

extension stratégique de management de la qualité qui vise l'excellence et peut faire l'objet de l'attribution d'un prix qualité.¹

2.2. Les prix de la qualité

Les prix de la qualité sont des modèles ou des référentiels qui aident les entreprises dans la mise en œuvre du TQM. Le premier prix de la qualité été un prix japonais le « **Prix Deming** » créé en 1951², par la suite vers la fin des années soixante un autre modèle Japonais d'application du TQM dans la mise en œuvre de la stratégie des entreprises a vu le jour, intitulé le « **Management Hoshin** ». ³

Trente-six (36) ans plus tard en 1987 les Américains suivaient les Japonais avec le « **Prix Baldrige** ».

3. Conduire et réussir une démarche qualité

3.1. Définition de la démarche qualité

La démarche qualité « DQ » est la manière de progresser en matière de management de la qualité, par des actions collectives animées par la direction d'un organisme à son plus haut niveau. Il s'agit de la mise en œuvre de moyens et de leur organisation en termes de prévision, de prévention et de contrôle afin d'atteindre les objectifs qualité.⁴

3.2. Etapes de la démarche qualité ⁵

La démarche qualité se décline en quatre étapes incontournables :

- **La première étape** : « *un état des lieux : s'évaluer et analyser son fonctionnement* »

Afin de pouvoir tracer sa trajectoire, il est indispensable pour chaque organisme d'établir un état des lieux, qui se décline en l'établissement de constats de son fonctionnement afin de déterminer ses forces et ses faiblesses ;

- **La seconde étape** : « *un plan d'action : déterminer ses priorités et ses actions d'amélioration* »

Le fondement d'une démarche qualité réussie, se prouve par un « plan d'action » formalisé permettant l'apport d'amélioration. En effet les axes d'amélioration constatés dans l'étape

¹ Bernard FROMAN et Christophe GOURDON, *Dictionnaire de la qualité*, Ed. AFNOR, Paris-France, 2003, P 115

² Jean-Pierre HUBERAC, *Guide des méthodes de la qualité*, Ed. MAXIMA, 2ème édition, Paris-France, 2001, P 146

³ Michel Weill, *Op.cit.*, P 72

⁴ Bernard FROMAN et Christophe GOURDON, *Op.cit.*, P54

⁵ Site web officiel de la DGE (direction générale des entreprises françaises) : www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/services-a-la-personne/Pour_les_pros/SE_DEVELOPPER/etape_pour_demarche_qualite.pdf Dernière consultation le 06/03/2018 à 15:36

précédente constituent des vecteurs stratégiques portant des réponses aux dysfonctionnements.

- **La troisième étape : « réaliser les actions »**

A partir du « plan d'action », un nombre important d'actions sont mise en œuvre tout en mobilisant les ressources adéquates, selon les échéances et les phases prévus. Dans cette étape il est important de suivre les actions prévues et leurs applications ainsi que les résultats qu'ils produisent.

- **La quatrième étape : « Mesurer les améliorations et poursuivre la mise en œuvre »**

Le plan d'action constitue un projet avec un planning correspondant, des moyens et des délais. La mise en œuvre efficace d'un plan d'action suppose que des objectifs qualité seront associés à des indicateurs pertinents et des données objectives.

3.3. Enjeux de la démarche qualité

Pour une démarche qualité réussie l'organisation doit comprendre ses parties intéressées phares mais aussi répondre à leurs attentes, ce qui représente un ensemble d'enjeux déclinés en :

- ☞ Des enjeux pour les *clients* relatifs à leur satisfaction et fidélisation ;
- ☞ Des enjeux pour les *collaborateurs* relatifs à l'amélioration de la qualité de vie au travail ;
- ☞ Des enjeux pour l'*entreprise* relatifs à l'amélioration de sa performance afin de concrétiser le couple valeur-coût.

3.4. Les facteurs clés de succès de la démarche qualité¹

Les « FCS » sont un requis incontournable servant simultanément comme guide et appui pour toute démarche qualité gagnante, ces derniers sont représentés comme suit :

- ⇨ Une volonté partagée de tous les niveaux de l'organisation (encadrement et salariés) : L'engagement collectif dans une démarche qualité constitue un préalable, cela tout en régissant des objectifs clairs au sein de ses équipes.
- ⇨ Une bonne organisation et une animation de la démarche : Organiser et animer une démarche qualité, est un gage permettant pour chaque employé de comprendre, contribuer et s'approprié la démarche.

¹Site web officiel de la DGE (direction générale des entreprises françaises) : www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/services-a-la-personne/Pour_les_pros/SE_DEVELOPPER/etape_pour_demarche_qualite.pdf Dernière consultation le 16/03/2018 à 12:42

- ⇨ Une démarche participative : La DQ suppose la participation effective des parties intéressées ce qui permettra à l'organisation de bénéficier d'un regard extérieur, qui soutiendra sa DQ.
- ⇨ Une démarche progressive : Bâtir une DQ durable est un optimum pour chaque entreprise, de ce fait améliorer continuellement se fonde progressivement par le biais d'objectifs prioritaires facilement atteignables.

3.5. Les apports d'une démarche qualité ¹

La démarche qualité se caractérise par un nombre important d'apports bénéfiques servant l'organisation:

- La satisfaction durable de la clientèle ;
- L'amélioration de l'image de l'organisation ;
- L'amélioration des structures internes de l'organisation ;
- La fédération et la professionnalisation de ses équipes de travail ;
- L'optimisation des différentes ressources à savoir : humaines, matérielles, financières.

4. Les outils de la qualité

Pour une organisation, s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue est important d'où la mise en place d'une démarche de PDCA ouvre la porte à plusieurs outils qui seront intégrés dans chaque phase de la roue de Deming.

4.1. Le Cycle PDCA²: « Plan, Do, Check and Act »

Le PDCA ou la roue Deming est créé dans les années cinquante par le statisticien américain *William Edwards Deming*. Elle constitue une démarche vers l'amélioration continue du Système de Management de la Qualité « SMQ ». Deming décompose cette démarche en quatre (04) étapes :

- ✓ **Plan** : la planification : est la formalisation du plan d'action pour atteindre des objectifs qualité fixés auparavant ;
- ✓ **Do** : la mise en œuvre : est l'étape de réalisation du plan d'action de suivi des objectifs ;

¹ Site web officiel de la DGE (direction générale des entreprises françaises) : www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/services-a-la-personne/Pour_les_pros/SE_DEVELOPPER/etape_pour_demarche_qualite.pdf Dernière consultation consulté le 06/03/2018 à 15:36

² Florence GILLET-GOINARD et Bernard SENO, La boîte à outils du responsable qualité, 2^{ème} édition, Ed. DUNOD, France-Paris, 2012, P 36, P 37

- ✓ **Check** : le contrôle : elle consiste en la vérification de la mise en œuvre du plan d'action et de la cohérence des objectifs fixés ;
- ✓ **Act** : l'ajustement : est l'étape de correction et de mise en œuvre d'actions curatives ou correctives (cas de résultats non conformes aux objectifs fixés), elle représente ainsi l'étape de formalisation, de capitalisation et de généralisation de ce qui a été fait (résultats conformes aux objectifs fixés).

Les quatre étapes du PDCA engagent l'organisation dans une démarche de progrès, en effet la roue se déplace sur la pente du progrès tout en mettant comme appui le SMQ qui servira de cale empêchant sa dégradation. (Voir annexe 01)

Parmi les outils de la qualité les plus cités dans les ouvrages et les plus utilisés sur le terrain, sont bien les suivants :

4.2. Le diagramme de Pareto¹

Inventé par **J. Juran** dans les années quarante, cet outil permet de hiérarchiser les problèmes à traiter sur la base des données factuelles chiffrées et fiables.

Il repose sur la *loi des 80/20* inspirée du principe de Pareto : 80% des problèmes dans une entreprise sont occasionnés par 20% des causes. Il consiste à classer les données par ordre décroissant et les traduire en pourcentage et pourcentage cumulés dans un tableau afin de les représenter sur un graphique.

4.3. Le QQQQCCP²

Le QQQQCCP représente un outil simple d'inventaire des causes, utilisé pour clarifier un problème ou une situation donnée. Il permet de disposer de toutes les données nécessaires pour définir le problème et le solutionner à travers un guide d'analyse de sept questions fondamentales : *Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Combien ? Pour qui ?*

Ces questions offrent à l'utilisateur une réflexion sur les situations détectées et permet de s'assurer qu'on n'a rien oublié.

4.4. Le Brainstorming (remue-méninges)

Il constitue une méthode créative qui permet de produire un maximum d'idées³. Cette méthode sert à rechercher les problèmes et à imaginer les solutions, elle consiste à libérer les paroles dans un groupe sans jugement, sa finalité est de recentrer les idées parvenues et d'évaluer les pistes apparues.

¹ Florence GILLET-GOINARD et Bernard SENO, *op.cit.*, P 104, P 105

² Florence GILLET-GOINARD et Bernard SENO, *Idem*, P 110, P 111

³ Roger ERNOUL, *Le grand livre de la qualité : Management par la qualité dans l'industrie, une affaire de méthodes*, Ed. AFNOR, Paris-France, 2010, P 48

Il existe deux types de brainstorming : le Brainstorming exploratoire et le Brainstorming systématique (on recherche d'une façon systématique dans plusieurs directions très précises et uniquement dans celles-ci).

Le premier type est avantageux de fait qu'il est rapide plus général et plus créatif, quand au second type, il sert à éviter d'oublier de rechercher dans certaines directions, il s'applique à tout type de problème¹.

Le Brainstorming se déroule en trois phases² :

- ☞ Phase d'organisation
- ☞ Phase de production d'idées
- ☞ Phase d'exploitation, validation

4.5. Le diagramme d'Ishikawa (diagramme causes-effets)³

Le diagramme causes-effets appelé également diagramme en arête de poisson, les 5M ou encore diagramme d'Ishikawa est un outil de classement des causes d'un problème en cinq familles (*Main-d'œuvre, Méthodes, Milieu, Matières premières, Moyen*). On peut également rajouter les M du *Management*, de maintenance et de *Mesure*.

La création d'un tel outil nécessite quatre (04) étapes, à savoir :

- ⌚ **1^{ère} étape** : définir le problème clairement d'après l'outil QOQCCP ;
- ⌚ **2^{ème} étape** : faire émerger toutes les idées, toutes les causes possibles lors d'un brainstorming et les classer par familles de 7M ;
- ⌚ **3^{ème} étape** : déterminer la ou les causes probables par un vote ;
- ⌚ **4^{ème} étape** : réaliser un test sur terrain pour déterminer la cause réelle à traiter, il est souhaitable d'accompagner cette phase par l'outil des 5 pourquoi pour remonter à la cause racine. (Voir annexe 02)

4.6. L'AMDEC⁴

Développé par l'armée américaine dans la fin des années quarante. Cet outil est particulièrement efficace lorsqu'un descriptif d'un processus existe.

L'AMDEC permet de lister les non-conformités potentielles qui peuvent surgir lors de la fabrication d'un produit ou la prestation d'un service ainsi que leurs effets. Il a pour objectif la validation des processus en s'assurant qu'ils ne présentent pas des risques potentiels, cela se fait en notant pour chaque non-conformité potentielle la gravité (G), la probabilité

¹ Vincent Plauchu, *Initiation à la démarche qualité : Matériaux pédagogiques*, Ed .CAEN , 2005, P 50

² Roger Ernoul, *Op.cit*, P52, P 53.

³ Florence GILLET-GOINARD et Bernard SENO, *Op.cit*, P114, P 115

⁴ Florence GILLET-GOINARD et Bernard SENO, *Idem*, P 142, P143

d'apparition ou la fréquence (O) et la capacité de détection (D) afin de calculer la criticité(C).
Ce qui est traduit à la formule suivante :

$$C = G \times O \times D$$

L'AMDEC offre à l'entreprise une assurance sur la fiabilité de ses processus et permet d'anticiper les risques liés et mettre en œuvre un plan de surveillance.

Pour conclure, la démarche qualité constitue le fondement de toute organisation optant pour un meilleur avenir. Réussir cette démarche se base sur des préalables constituant les étapes clés pour la mise en œuvre, le suivi et la mesure des résultats de cette dernière. Les bienfaits de la DQ tel que l'amélioration de l'image, des structures internes ... qui garantissent une satisfaction durable de la clientèle se bâtissent sur des facteurs constituant les Facteurs Clés de Succès d'une DQ ainsi que des outils consacrés pour le management de la qualité tel que le PDCA, diagramme de Pareto, les 7M...qui ont pour finalité : Assurer le quotidien d'une DQ.

SECTION 3 : NORMALISATION ET CERTIFICATION DE LA QUALITÉ

Avec l'introduction de la mondialisation et le commerce international, le besoin des nations d'un langage commun est devenu indispensable pour la poursuite de leurs économies. A cet effet, la normalisation est devenue un gage de soutien qui consiste à l'élaboration des dispositifs servant de fondement pour la standardisation des normes internationales. Afin d'assurer les échanges commerciaux entre les pays, le besoin d'une crédibilité au niveau local, régional et international s'est accrue, ce qui a fait de la certification une preuve écrite de reconnaissance. La certification atteste de la conformité des spécifications liées à un produit, à une personne ainsi qu'un système de management aux normes internationales. Dans la présente section, la normalisation, la certification, l'évolution des normes internationales ainsi que la focalisation sur la norme ISO 9001 : 2015 feront l'objet de notre recherche.

1. Normalisation

1.1. Définition de la normalisation

« *La normalisation est une activité propre à établir, face à des problèmes réels ou potentiels, des dispositions destinées à un usage commun et répété, visant à l'obtention d'un degré d'optimalité dans un contexte donné* » (ISO/CEI Guide 2 : 1996) cette activité consiste à formuler, diffuser et mettre en application des normes.¹

1.2. Définition de la norme

Selon l'ISO la norme est définie comme : « *une spécification technique ou (un) autre document accessible au public, établi avec la coopération et le consensus ou l'approbation générale de toutes les parties intéressées, fondé sur les résultats conjugués de la science, de la technologie et de l'expérience, visant l'avantage optimal de la communauté dans son ensemble et approuvé par un organisme qualifié sur le plan national, régional ou international* »²

1.3. Les organismes de normalisation

- **Dans le monde**

Créée en 1947, L'ISO est une fédération mondiale d'organismes nationaux qui constituent des comités membres de l'ISO (162 pays en 2015)³, elle a pour mission la favorisation et le

¹ Bernard FROMAN et Christophe GOURDON, *Op.cit.*, P 127

² Abdellah ARAB, *Op.cit.*, P39

³ Eva GIESEN, *Démarche qualité et norme iso 9001 : une culture managerielle appliquée à la recherche*, Ed. IRD, Pari-France, 2008, P1

développement de la normalisation en vue de faciliter les échanges commerciaux entre nations et la coopération dans tous les domaines techniques, scientifiques ...¹

- **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 contrôle². 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 partenaires³.

- **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 ». L'IANOR représente l'Algérie aux côtés de l'ISO, l'CEI et OADIM.⁴

Ses **missions** :

- Garantir l'élaboration, la publication et la diffusion des normes algériennes ;
- Coordonne l'ensemble des travaux de normalisation ;
- Délivre les marques de certification en Algérie ;
- L'élaboration de la documentation de normalisation.

1.4. Les objectifs de la normalisation

Les objectifs de la normalisation sont nombreux, parmi eux :

- L'harmonisation des spécifications techniques des produits ;
- La sollicitation vers une démarche de développement durable ;
- La favorisation d'application des réglementations.

¹ Pierre LONGIN et Henri DENET, Construisez votre qualité : toutes les clés pour une démarche qualité gagnante, Ed. DUNOD, Paris-France, 2004, P176

² Site officiel de l'ISO : <https://www.iso.org/fr/member/1738.html> dernière consultation le 16/03/2018 à 12:03

³ Site officiel de l'AFNOR : <https://www.afnor.org/etre-accompagne-partout-dans-le-monde/> dernière consultation le 16/03/2018 à 12 :05

⁴ Guide de la qualité : du contrôle de la qualité et de la normalisation, Ed. GAL, Alger-Algérie, 2004, P122, P123

2. Certification

2.1. Définition de la certification

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 »¹

2.2. Intérêts de la certification ²

Les intérêts externes :

- ☞ Accroître la confiance du client, en apportant la preuve que ses produits/services sont maîtrisés ;
- ☞ Rassurer les clients qu'ils sont bien écoutés et servis ;
- ☞ Obtenir une reconnaissance pour développer des marchés internationaux ;
- ☞ Engager ses partenaires à adopter les mêmes niveaux d'exigences.

Les intérêts internes :

- ☞ Motiver le personnel et améliorer les relations interservices ;
- ☞ Capitaliser le savoir-faire et introduire une éthique des valeurs ;
- ☞ Alléger les contrôles et audits ;
- ☞ Bénéficier d'une évaluation extérieure reconnue.

2.3. Les types de certification

On distingue principalement trois types de certification qui sont complémentaires

2.3.1. 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 ». ³

Les marques de certification en Algérie

La marque de certification des produits en Algérie est la marque « TEDJ ». La marque « TEDJ » « est un label de qualité national de certification volontaire délivré par l'IANOR, ce label apposé sur un produit, atteste que ce dernier a été évalué et certifié conforme aux normes Algériennes le concernant. »⁴

¹ Site officiel de l'ISO : <https://www.iso.org/fr/certification.html> dernière consultation le 12/03/2018 à 21 :27

² Pierre LONGIN et Henri DENET, Op.cit., P178

³ 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

⁴ Site officiel de l'IANOR : http://www.ianor.dz/Site_IANOR/Certification.php?id=1 dernière consultation le 12/03/2018 à 22 :19

2.3.2. 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 »¹

2.3.3. 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 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 »²

3. la famille des normes ISO 9000 et évolution de la norme ISO 9001

3.1. La famille des normes ISO 9000³

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

¹ Michel CATTAN, *Pour une certification qualité gagnante*, Ed. AFNOR, Saint-Denis-France, 2009, P39

² Michel CATTAN, *Op.cit.*, P43

³ Pierre LONGIN et Henri DENET, *Op.cit.*, P184, P 185

troisième étape concerne la compétence et l'évaluation d'un auditeur et d'une équipe d'audit.¹

3.2. 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 N°1-1 : Evolution de la norme ISO 9001 dans le temps

version	Norme publiée	Apport
1987	ISO 9000	Elle représente la 1 ^{ère} 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,...
		-La norme ISO 9001 :2015 a constitué une révision technique de la précédente ; -La structure documentaire de la présente norme est fondée sur 10 chapitres, qui représente un référentiel commun pour toutes

¹ Norme internationale, ISO 9001 : 2015, Système de management de la qualité – Exigences, 5ème édition, publiée en suisse, 15/09/2015. , P28

2015	ISO 9001	<p>les normes du système de management ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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

4. Le système de management de la qualité

4.1. 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 d'un organisme utilisés pour établir des politiques, des objectifs et des processus de façon à atteindre lesdits objectifs) relatifs à la qualité* ».¹

4.2. Les principes du système de Management de la Qualité ²

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 sept

Le premier principe : « 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 confiances et d'échanges basés sur la compréhension des besoins présents et futurs des clients et parties intéressées.

Le deuxième principe : « 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.

¹ Claude PINET, opcit., P 143

² **Site officiel de l'ISO :** <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/fr/pub100080.pdf> Dernière consultation le 14/03/2018 à 22:49

Le troisième principe : « 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.

Le quatrième principe : « Approche processus »

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

Le cinquième principe : « Amélioration »

Encrer 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.

Le sixième principe : « 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.

Le septième principe : « 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.

4.3. L'évaluation du Système de Management de la Qualité

Il s'agit de la partie check de (PDCA), elle consiste à vérifier l'organisation mise en place d'un Système de Management de la Qualité par le biais d'un :¹

☞ Tableau de bord qualité

Pour chaque objectif est associé un indicateur permettant de quantifier l'avancement réalisé.²A cet effet des tableaux sont conçus regroupant l'ensemble des indicateurs clés de la démarche qualité « tableau de bord qualité », Il permet de « mesurer les résultats des actions engagées dans le plan d'action », afin de prendre les décisions adéquates.

☞ 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 sensibiliser à l'importance du client pour des objectifs qualité plus ambitieux.

☞ Les audits internes

Les audits internes sont indispensables pour faire vivre une démarche qualité, en effet quel que soit le contexte de l'entreprise, ils indiquent le degré de maîtrise de la qualité par

¹ Florence GILLET-GOINARD et Bernard SENO, *Op.cit.*, PP 46-94

² Eva GIESEN, *Op.cit.*, P 77

cette dernière. L'objectif des audits qualité consiste à évaluer le système de management de la qualité mis en œuvre pour la réalisation de progrès.

☞ **Les revues de processus**

La revue de processus se définit comme une réunion animée par le pilote du processus et les acteurs clés concernés, elle a pour objectif : l'évaluation de l'efficacité des processus et l'apport des actions d'amélioration.

4.4. L'évolution du Système de Management de la Qualité

Afin de s'inscrire dans une voie d'évolution permanente, l'amélioration continue est un atout incontournable. Selon la norme ISO 9001 version 2015 (§ 10.3 Amélioration continue) : « L'organisme doit améliorer en continu la pertinence, l'adéquation et l'efficacité du système de management de la qualité... ».¹

En effet l'organisme doit prendre en considération tous les résultats de l'évaluation du SMQ afin de déterminer des pistes d'amélioration. Cela se concrétise par le biais du cycle PDCA.

Pour conclure, la norme ISO 9001 est passée par une trajectoire historique qui a marqué plusieurs évolutions depuis sa première version en 1994, jusqu'à sa dernière version en 2015. Cela montre l'importance accrue au besoin de normes servant de guide pour l'orientation des organisations.

La norme ISO 9001 portant sur le SMQ, prouve la nécessité d'évaluer et d'évoluer son Système de Management de la Qualité à travers l'inscription de l'organisme dans un cycle d'amélioration continue représenté par la roue de Deming.

¹Norme internationale ISO 9001 : 2015, *Système de management de la qualité_ Exigence*, **Op.cit.**, P20

SECTION 04 : LA DEMARCHE QUALITÉ ET LA RESSOURCE HUMAINE

L’univers de la gestion de la ressource humaine est éternel, il a fait l’objet de plusieurs recherches et théories. *Elton Mayo, Jean. Mari Peretti*...plusieurs pionniers en RH qui ont montré la valeur qu’occupe l’Homme au travail. D’autre part les organisations se sont dotées d’une démarche bénéfique à leur survie : le management de la qualité, qui a bouleversé la gestion de ces dernières. Entre ressource humaine et management de la qualité, il existe des points en commun d’où l’intention portée à cette richesse humaine a pris de l’ampleur dans la qualité, c’est ainsi que dans la présente section, le passage de la RH d’une vision classique à une vision qualité, l’intention accordée à la fonction RH, la place de cette richesse dans la démarche qualité ainsi que le référentiel élaboré par l’ISO portant sur l’implication du personnel, feront l’objet d’une étude synthétique.

1. RH : approche classique et approche qualité

Dans la pratique de management la place de la RH a connu des évolutions par le passage d’une approche classique à une approche orientée qualité.

Le tableau ci-dessous nous montre les principaux points de différence entre les deux approches ainsi que l’évolution de la RH de l’approche classique à l’approche qualité.

Tableau N° 1-2 : Les différences entre l’approche classique et l’approche qualité de la RH selon les domaines de management, recrutement, performance et satisfaction

Domaine Approche	Management	Recrutement	Performance	Satisfaction
Approche classique	<ul style="list-style-type: none"> *Stratégie définie au niveau du top management ; *Motivation par le biais des rémunérations ; *Peu de reconnaissance Basée sur le contrôle des résultats ; *Diriger et attribuer les tâches ; *Fonction définie sur l’emploi. 	<ul style="list-style-type: none"> *Recrutement basé sur des compétences précises pour un emploi donné ; *La responsabilité du recrutement aligné au service RH ; *La gestion des emplois selon les besoins ; *Une carrière verticale avec une formation ponctuelle. 	<ul style="list-style-type: none"> * Concerne l’évaluation du personnel pour être sanctionner ; * Absence du lien performance/résultat ; * Personnel évalué par les managers ; * Prise en compte des résultats économiques. 	<ul style="list-style-type: none"> * Ignorance de la satisfaction interne ; * Satisfaire les attentes du personnel par des rémunérations.
	<ul style="list-style-type: none"> *Stratégie définie par implication ; *Motivation par 	<ul style="list-style-type: none"> *Recrutement basé sur la capacité d’évoluer ; 	<ul style="list-style-type: none"> *Concerne l’évaluation de tout le SMQ pour un progrès durable ; 	<ul style="list-style-type: none"> * Suivie régulier de la satisfaction interne ;

Approche qualité	<p>l'encouragement de l'employabilité et la responsabilisation ;</p> <p>*Forte reconnaissance ;</p> <p>*Standardisation des résultats et soutien des collaborateurs ;</p> <p>*Favoriser l'autonomie en satisfaisant les exigences des salariés ;</p> <p>*Présence de la notion de qualité au sein des fonctions de l'entreprise.</p>	<p>*Le recrutement constitue un processus équitable où interviennent tous les managers ;</p> <p>*La GPEC, un outil phare ;</p> <p>*Une carrière transversale pour le personnel par des formations continues ;</p>	<p>* Prise en compte du lien performance/résultat ;</p> <p>* Importance du personnel dans l'évaluation des managers ;</p> <p>* Approche basée sur l'évaluation des compétences ;</p>	<p>* Répondre aux exigences du personnel.</p>
Evolution	<p>La qualité a apporté des notions nouvelles telles que la responsabilisation, la motivation et l'autonomie.</p>	<p>La ressource humaine est devenue un capital à développer par l'acquisition de nouvelles compétences.</p>	<p>Prise en compte des compétences de chaque membre de l'équipe du travail ce qui permet de présenter des aides pour un personnel devenu un acteur de sa carrière.</p>	<p>Renforcement du professionnalisme et d'engagement du personnel.</p>

*Source : Inspiré de Benjamin CHAMINADE, **RH & Compétences dans une démarche qualité**, Ed, AFNOR Saint-Denis-France, 2005, P17, P18*

Les organisations engagées dans une démarche qualité se trouvent dans la nécessité de passer d'une GRH classique à une GRH orientée qualité, pour ce faire elles doivent ¹ :

- Aligner la politique RH avec le SMQ ;
- Suivre la satisfaction des salariés ;
- Développer le leadership ;
- Développer les compétences ;
- Optimiser les formations ;
- Mesurer la performance efficacement.

¹ Benjamin CHAMINADE, *Op.cit.*, P16

2. La fonction RH et la qualité

De fait de son importance, la richesse humaine a fait l'objet de plusieurs études et théories par différents penseurs et théoriciens, d'où l'histoire de la qualité a parrainé cette richesse et a créé un management de la qualité.

2.1. Description de la fonction RH selon l'ISO

La norme ISO 9001 : 2015 exige aux organismes un plan RH dans son paragraphe {7.1.2} du chapitre "7" "support", comme suit ¹: « *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* ».

C'est ainsi que les principes du SMQ, le leadership, l'implication et l'amélioration ont fait l'objet d'un « focus sur la RH » ; en effet le *leadership* traite l'importance de créer une culture de confiance, de communication, d'engagement et de reconnaissance des contributions à tous les niveaux. Cela engendrera une *implication du personnel* qui soutient le développement personnel et la satisfaction interne. Enfin *l'amélioration*, en effet innover, améliorer repose sur la formation, la capacité et l'intégration des ressources humaines dans les processus du SMQ.

2.2. Le responsable RH et la qualité

Parmi les missions du responsable RH face à la qualité :²

- ✚ 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.

3. La place des RH dans la démarche qualité³

L'être humain est le lieu géométrique de toute réussite, c'est ainsi que la qualité par ses différentes approches a montré ce procédé par le total Quality management « TQM » qui a mis en avant l'importance du capital humain par sa valorisation « reconnaissance du rôle de l'employé », sa responsabilisation et sa fidélisation à travers des pratiques appliquées par la direction afin de préserver ses clients internes.

¹ Norme internationale ISO 9001 :2015, Système de management de la qualité-Exigences, *Op.cit*, P 6

² 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*, P 1

³ Norme international ISO 9001 : 2015, Système de management de la qualité_ Exigence, *Idem.*, PP6-8

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,... par delà nous allons traiter la place du facteur humain dans la démarche qualité à partir de la norme ISO 9001 :2015.

Dans le chapitre 7 **{support}** de la norme ISO 9001 version 2015 il a été mentionné dans la partie 7.1 **{ressources}** : les ressources humaines, infrastructure, environnement pour la mise en œuvre des processus, ressources pour la surveillance et la mesure et connaissances organisationnelles.

L'aspect RH est doté d'une certaine importance de fait que la norme a défini le rôle de la RH dans le paragraphe 7.1.2. (Vu précédemment)

Au niveau du paragraphe 7.1.4 **{environnement pour la mise en œuvre des processus}** il a été indiqué l'environnement approprié pour la mise en place réussite des processus suivant le respect des aspects sociaux tel que la non-discrimination, le calme ainsi que les aspects psychologiques tel que la réduction du stress, protection affective... Cela montre l'intérêt donné à la RH.

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.

Par ces étapes, l'importance de la compétence est dotée d'une place phare dans le SMQ.

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.

Pour conclure, dans son paragraphe 7.4 **{communication}** la norme a mentionné les besoins de communication externe/interne.

De ce fait la norme ISO 9001 a bien défini l'aspect RH dans l'efficacité du SMQ par les différents aspects d'évolution des compétences, de sensibilisation et de communication qui servent comme preuve à une bonne GRH au sein d'un SMQ.

4. Le référentiel ISO 10018 :2012 : Management de la qualité-Lignes directrices pour l'implication et les compétences du personnel ¹

Pour favoriser l'implication du personnel au sein des organismes engagés dans des démarches qualité, l'ISO a établi la norme ISO 10018 :2012 : Management de la qualité-Lignes directrices pour l'implication et les compétences du personnel.

4.1. Présentation de la norme et son lien avec le SMQ

Pour garantir la mise en œuvre efficace du 3^{ème} principe du SMQ décrit dans la norme ISO 9000 « *implication du personnel* », l'ISO a élaboré la norme ISO 10018 :2012 « Management de la qualité - Lignes directrices pour l'implication et les compétences du personnel ». La cohérence entre la présente Norme internationale et l'ISO 9001, facilite l'implication et la compétence des personnes dans le cadre du système de management de la qualité; cependant elle peut également être utilisée avec d'autres systèmes de management. Cette norme internationale fournit des lignes directrices applicables aux facteurs humains qui exercent une influence sur l'implication et la compétence des personnes, et qui créent de la valeur qui permet d'atteindre les objectifs de l'organisation.

4.2. Contenu de la norme

La norme contient "8" articles, les "3 premiers articles mentionnent le domaine d'application, les références normatives et les termes et définitions.

L'article "4" décrit les processus qu'une organisation peut utiliser pour mettre en œuvre et maintenir l'implication et la compétence du personnel dans les systèmes de management de la qualité.

Les facteurs humains décrits en {4.6} fournissent les actions susceptibles d'être entreprises pour renforcer l'implication du personnel.

Les lignes directrices définies dans les articles "5" à "8" fournissent les actions spécifiques susceptibles d'être entreprises pour satisfaire aux exigences des systèmes de management de la qualité individuelles, par exemple celles spécifiées dans l'ISO 9001.

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

4.3. Publics de la norme

La présente Norme internationale fournit des recommandations aux responsables, dirigeants, surveillants, praticiens de la qualité, représentants de management de la qualité et responsables des ressources humaines.

4.4. L'utilité de la norme

La performance globale d'un système de management de la qualité et ses processus dépend en dernier lieu de l'implication du personnel compétent, correctement introduit et intégré dans l'organisation. L'implication du personnel a son importance en ce sens qu'elle permet au système de management de la qualité d'une organisation d'obtenir des résultats cohérents et alignés sur les stratégies et valeurs dudit personnel. De ce fait, il est indispensable d'identifier, de développer et d'évaluer les connaissances, le savoir-faire et le comportement, ainsi que l'environnement de travail, requissent pour une implication efficace du personnel avec les compétences nécessaires.

Si l'implication et la compétence des personnes sont contrôlées, mesurées et analysées dans le système de management de la qualité, cela donne des résultats qui permettent à la direction de prendre des décisions dans le sens de l'amélioration du niveau de satisfaction de ses clients.

La norme internationale de l'ISO a démontré l'importance accordée à la ressource humaine dans la réussite d'un système de management de la qualité ainsi que le développement de nouvelles voies pour un avenir épanoui à chaque organisme.

En guise de conclusion, l'organisation d'aujourd'hui accorde une importance préliminaire à la GRH par le positionnement qu'occupe la fonction ressource humaine dans les structures de ces dernières. Cette préoccupation a fait l'objet de plusieurs organismes tel que l'ISO par ses différentes normes, et plus exactement la norme 10018 qui a accentué le rôle de l'Homme dans le SMQ.

Conclusion

Dans le contexte actuel, là où la mondialisation tisse ses racines dans tous les domaines, la qualité est devenue primordiale pour toute organisation, pour cela les stratégies de ces dernières devront se bâtir sur de solides piliers normatifs dans la finalité de s'harmoniser et de s'adapter aux exigences de la compétitivité des organisations. Pour cela l'Organisation Internationale de Normalisation a conçus les normes ISO d'où la série des normes ISO 9000 portant sur le management de la qualité.

Le management de la qualité a été marqué par plusieurs évolutions : du contrôle qualité en arrivant au "Total Quality Management", un concept reflétant l'importance intrinsèque de la richesse humaine dans la vie de l'organisation et plus précisément dans la démarche qualité. Plusieurs domaines tels que la gestion, la sociologie sont intéressés à l'étude du facteur humain, et plusieurs théories telles que les théories d'implication... ont donné des voies significatives à la valorisation de l'homme au travail, par-delà une nouvelle vision de la ressource humaine a pris ampleur : de la vision classique à la qualité "le facteur humain" est devenu un "capitale".

CHAPITRE II :
L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE DANS LA
DÉMARCHE QUALITÉ

« *Tu me dis, j'oublie. Tu m'enseignes, je me souviens. Tu m'impliques, j'apprends* »
Benjamin Franklin (1706-1790)

Introduction

La richesse des nations consiste en ses hommes. En effet le facteur humain constitue le capital de toute organisation cherchant le progrès et une forte implication de cette ressource humaine est le gage certain de la pérennité de cette dernière. Pendant une durée qui dépasse la moitié d'un siècle, la problématique de l'implication a poussé les chercheurs d'approfondir leurs investigations afin de déterminer les antécédents et d'établir les conditions nécessaires d'implication du personnel dans l'organisation. Par-delà l'implication organisationnelle a pris ampleur par les travaux de *Mowday, Peter, Becker, Allen* et *Meyer* et bien d'autres, plusieurs théoriciens qui ont mis les germes de cette implication.

Dans la finalité d'accentuer l'identification du personnel à son organisation et de participer à l'amélioration continue, l'engagement de la direction constitue le premier gage de la réussite. 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 organisationnelle, 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.

SECTION 01 : L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE

L'implication du personnel constitue l'une des premières préoccupations des organisations, cela confirme l'importance accrue d'obtenir des employés impliqués et engagés dans la réalisation des objectifs qualité de l'organisation.

Bien que la notion d'implication soit souvent confondue avec les notions de motivation et satisfaction, ainsi que le débat soulevé concernant les différentes approches d'implication, nous allons présenter dans cette section des éléments éclaircissant ces ambiguïtés par la définition du concept d'implication du personnel ainsi que ses formes, les notions relatives à l'implication tout en mettant l'accent sur l'implication organisationnelle et ses approches.

1. Les formes d'implication du personnel

L'implication du personnel se réfère à plusieurs cibles, telles que le travail, le syndicat, l'organisation, etc.

1.1. Définition de l'implication

Selon **Rousseau** (1955), l'implication est bâtie sur la notion d'échange et est vécue comme un contrat psychologique¹. De ce fait l'implication peut se définir comme une force conduisant l'individu vers la réalisation d'un but précis selon une voie déterminée le poussant à stabiliser un certain comportement malgré les fluctuations qui peuvent exister.

1.2. Les typologies de l'implication

Allen et **Meyer** ont confirmé qu'« *il est maintenant reconnu que l'implication peut prendre différentes formes et il est, en conséquence, impératif que les chercheurs établissent clairement quel(les) forme(s) d'implication attire(nt) leur intérêt et s'assurent que les mesures utilisées sont appropriées à leur but* »²

La conclusion de ce propos éclaire l'existence de plusieurs types d'implication ainsi que l'importance donnée au type étudié.

En 1993, **Morrow** détermine quatre formes d'implication, présentées également par **Neveu et Thévenet** en 2002, à savoir : ³

¹ D. Rousseau (1995) cité par : J.P Neveu, « Théorie de l'implication » dans : J.ALLOUCHE et P. BERNOUX Bernoux, **Encyclopédie des ressources humaines**, Ed. Vuibert, France, 2006, P 629

²Caroline 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

³ Caroline VAHE-HENNEQUIN, **Op.cit.**, P 7

☞ L'implication dans l'éthique de travail

Elle réfère à l'éthique protestante du travail (*Mirrel et Garrett*, 1971)¹, qui s'agit des valeurs intrinsèques du travail considérées comme fin en soi ;

☞ L'implication dans la carrière et la profession

Elle s'agit de l'importance accordée par un individu à sa profession, à sa progression professionnelle et à la volonté de valoriser son métier et de réaliser les objectifs de développement personnel ;

☞ 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 »²

☞ L'implication organisationnelle

Selon *Mowday et Al* (1982) l'implication organisationnelle est « l'importance relative à l'identification et de l'engagement d'un individu dans une organisation particulière ».

D'autres types sont également cités par la littérature, à savoir :

☞ L'implication dans le syndicat

Elle reflète « le degré d'adhésion de l'individu aux valeurs du syndicat, et la volonté de rester membre de cette institution »³, cela éprouve le sentiment de responsabilité et de croyance aux objectifs du syndicalisme.

☞ L'implication multiple

Elle reflète le sentiment d'appartenir à plusieurs cibles en même temps, ces cibles peuvent correspondre à l'implication au travail, à l'organisation... l'exemple le plus fréquent correspond à l'implication duale « syndicat-organisation » d'un employé. Cette forme a été étudiée à ses débuts sous l'apport de la théorie de « conflit de rôle » par la suite elle a été perçue sous l'angle de complémentarité (*Snape et al.* 2004)⁴

2. Définitions de l'implication organisationnelle : IO

Notre recherche tient pour objectif d'étudier l'implication organisationnelle : la forme d'implication la plus étudiée comme étant la première des typologies. La définition de

¹Carole DRUCKER_GODARD et al, Le métier et la carrière des enseignants chercheurs : incidences sur la satisfaction au travail et l'implication, Revue @GRH, Ed. De Boeck Supérieur, paris-France, 2012, P 4.

² S.D Saleh et J Hoseck (1976) cités par 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

³ Claude FABRE, Les conséquences humaines des restructurations, Ed. L'Harmattan, Paris-France, 1997, P 148

⁴ F. BIETRY et al, Vertus et limites de l'implication duale en France, Revues de gestion des ressources humaines, n°80, 2011, P 5

l'implication organisationnelle a été inscrite dans les travaux de plusieurs auteurs, on peut citer les travaux de :

☞ **Mathieu et Zajac** en 1990, ont défini l'IO par la distinction de deux formes d'implication : la première « *attitudinale* » qui reflète l'implication par le comportement et l'attitude des individus vis-à-vis de l'organisation. Cette forme a été développée par **Porter et al** (1974), et définie par **Mowday, Porter et Steers** en 1982. La seconde forme dite « *calculée* », liée à la façon dont les salariés perçoivent l'encouragement de l'organisation pour leurs contributions et les investissements liés au système qui les emploie, cette forme est établie par les travaux de **Becker** en 1960 et définie par **Hrebiniak et Alutto** en 1972¹.

☞ **Porter et al** en 1982 ont proposé une définition de l'implication organisationnelle qui repose sur une description des attributs du concept. L'implication se caractérise par une forte croyance dans les buts et les valeurs de l'organisation, par une volonté d'exercer des efforts significatifs au profit de celle-ci et un fort désir d'en rester membre.²

☞ **Allen et Meyer** en 1993 ont défini l'implication organisationnelle comme « *l'implication 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* »³. De cette définition l'IO se constitue en trois dimensions :

☞ **La dimension affective**

Fait référence à un attachement émotionnel et à une identification envers l'organisation⁴.

☞ **La dimension calculée**

Renvoie à une connaissance qu'a l'individu des coûts associés à son départ de l'organisation⁵

☞ **La dimension normative**

Renvoie à un sentiment d'obligation qu'a l'individu de développer des conduites loyales envers son organisation, en adhérant notamment à ses normes⁶.

¹ Caroline VAHE-HENNEQUIN, *Op.cit.*, P 6

² Christian PRAT dit Hauret, *L'implication organisationnelle et la satisfaction au travail sont-ils des concepts pertinents pour les experts-comptables stagiaires ?*, Comptabilité - Contrôle - Audit 2006/1 (Tome 12), Ed.cairn.info, P 127.

³ Carole DRUCKER, GODARD et al, *Op.cit.*, P 4.

⁴ Christian PRAT dit Hauret, *Op.cit.*, P 128.

⁵ Christian PRAT dit Hauret, *idem*, P 128.

⁶ Pascal PAILLE, *Engagement organisationnel et modes d'identification. Dimensions conceptuelle et empirique*, Bulletin de psychologie 2005/6 (Numéro 480), Ed. cairn.info, P 713

3. Définitions relatives à l'implication organisationnelle

La motivation, la satisfaction, l'attachement professionnel sont des notions liées à l'implication d'où la détermination des frontières entre elles est impérative.

3.1. L'articulation théorique entre motivation, satisfaction et implication

La révolution des trois concepts : motivation (1930), satisfaction (1970) et implication (1980) revient aux travaux de l'école des relations humaines. D'où il s'agit de dire que ces trois concepts sont voisins mais ils s'avèrent bien distincts.

3.1.1. Définitions des trois Concepts

☞ Selon **PINDER**, la **motivation** est « un ensemble de forces énergétiques qui proviennent aussi bien de l'intérieur de l'être humain que de son environnement, pour susciter le comportement lié au travail, et pour déterminer sa forme, sa direction, son intensité et sa durée. »¹

☞ Selon **LOCKE** (1976), la **satisfaction** est : « un état émotionnel positif ou plaisant résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences de travail, rapporté aux attentes qu'il avait développées à leur propos »²

☞ Selon **LANDIER** et **LABBE** (2001), l'**implication** apporte l'idée de développement d'un projet personnel, qui est en liaison avec le système des représentations et les caractéristiques culturelles de l'organisation. L'implication concerne la manière dont l'individu s'identifie à son travail et s'y projette.³

3.1.2. Divergences et complémentarités des trois Concepts

Il est souvent question d'ambiguïté entre ces trois concepts, d'où la précision des divergences et des complémentarités entre eux semble importante, le tableau qui suit met l'accent sur les divergences et les complémentarités des trois concepts.

Tableau N° :2-1 : Divergences et complémentarités entre Motivation, Satisfaction et Implication

	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 concerne l'employé au niveau individuel ; *L'implication s'envisage par	*La satisfaction est une réaction affective, immédiate qui dépend des caractéristiques du travail ⁴ ;

¹ Salvatore MAUGERI, *Théories de la motivation au travail*, Ed. DUNOD, Paris-France, 2003, P 10

² Christian PRAT dit Hauret, *Op.cit.*, P 128

³ Hubert LANDIER et Daniel LABBE, *Le management du risque social*, Ed. Organisation, Paris-France, 2001, P15, P16

⁴ Christian PRAT dit Hauret, *Idem*, P 126

	*La motivation est un concept lié au travail, aux tâches qui agit sur le moyen terme.	l'identification de 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

De ce fait La motivation est une force ; la satisfaction est un état psychologique résultant de la comparaison entre des attentes et une réalité perçue et l'implication renvoie à une relation. (Thévenet 2002).²

3.2. L'attachement professionnel

Le concept d'attachement professionnel comporte deux concepts qui sont à la fois distincts et complémentaires : l'engagement « *Job Involvement* » et l'implication « *Work Comintment* ».

Selon la théorie de l'engagement (**Jean-Léon Beauvois** et **Robert-Vincent**) les individus ont du mal à changer d'opinion ou de comportement s'ils ont été amenés auparavant à s'engager dans une direction donnée.³L'engagement concerne l'investissement psychologique dans les activités requises par le travail et la loyauté ce qui traduirait un attachement affectif⁴. En effet l'engagement du salarié s'illustre par la valorisation de son métier autant qu'expérience de vie qui le marque dans sa vie sociale et professionnelle ainsi que l'intérêt porté et l'importance consacré à ce travail. Tandis que l'implication organisationnelle renvoie à l'identification que porte le salarié à son organisation.

¹ Salvatore MAUGERI, *Op.cit.*, P 17

² Franck BIETRY, L'implication organisationnelle : un concept à emprunter ?, Revue @GRH, Ed. De Boeck Supérieur, 2012, P 2

³ Annick HAEGEL, Toute la fonction ressources humaines, 3ème édition Ed. DUNOD, Paris-France, 2016, P 71

⁴ Christian PRAT dit Hauret, *Op.cit.*, P127

Dans le but de comprendre le lien entre ces deux concepts d'implication et d'engagement, le tableau suivant sert d'éclaircissement.

Tableau N° :2-2: Niveau d'attachement et impact sur la qualité

	Engagé	Désengagé
Impliqué	Salarié satisfait et motivé . Il a à 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 dépend de son sentiment envers son responsable.	Salarié démobilisé pour lequel le niveau de qualité de son travail n'est pas une préoccupation.

*Source : Benjamin CHAMINDA, **RH & Compétences dans une démarche qualité**, Ed. AFNOR, Saint-Denis-France, 2005, P 75*

Engager et impliquer son personnel assure la pérennité de l'organisation et garantit la satisfaction durable des clients externes mais également des clients internes.

4. les approches de l'implication organisationnelle¹

La conclusion des travaux d'*Allen* et *Meyer*, a constitué un point de convergence reliant les précédents travaux d'auteurs et théoriciens sur les types d'implication. D'une implication attitudinale, comportementale, normative... les approches de l'implication organisationnelle selon *Allen* et *Mayer* sont en nombre de trois.

4.1. L'Implication affective

Allen et *Mayer* définissent l'implication affective (1991, P62) comme : « *l'implication affective renvoie à l'attachement émotionnel de l'employé à son identification à l'organisation et son engagement envers celle-ci* ».

D'après cette définition l'employé s'attache à son organisation par le désir de partager les objectifs et les valeurs de celle-ci ainsi que d'en rester membre de fait qu'il éprouve un 'sentiment fort', cela s'affirme par la définition de *Mowday*, *Porter* et *Streers* (1979, 1982) « *l'implication correspond à une identification à l'organisation fondée sur le partage de ses buts et de ses valeurs, la volonté de faire des efforts dans ce sens et le désir d'en rester membre* ».

¹ Patrick VALEAU, *La gestion de l'implication dans le respect des différences des associations aux autres organisations*, Doctorat en science de gestion, Université de Lille 1, Lille-France, 2000, PP 3-10

4.2. L'implication Continue (Calculée)

Selon **Allen** et **Meyer** l'implication calculée est définie comme « *une attention donnée aux coûts associés au fait de rester dans l'organisation* » pour eux l'employé ayant une forte implication calculée reste dans l'organisation parce qu'il en a besoin.

Ce mode d'implication est inspiré des travaux de **Becker** (1960) sur la notion d'investissement. Pour lui, la poursuite d'un comportement donné constitue un moyen de récupérer les coûts ainsi engagés.

L'implication calculée selon **Hrebiniak** et **Alutto** (1971) « *un phénomène structurel qui arrive en tant que résultat de la transaction individu-organisation...* » De ce fait plus cette relation individu-organisation est favorable plus l'individu s'engage.

4.3. L'Implication normative

Selon **Allen** et **Meyer** l'implication normative repose sur un sentiment d'obligation. L'employé avec un haut niveau d'implication normative sent qu'il devrait rester dans l'organisation. Cette définition renvoie à un sentiment d'obligation de rester travailler dans l'organisation par devoir moral, loyauté ou pour achever un projet dont le quel la personne se considère engager¹.

Inspiré par un nombre de chercheurs, les travaux concernant les distinctions des degrés d'intégration des normes² introduites par **Kalman** (1951) dont **O'Reilly** et **Chatman** (1986) ont mis le point sur l'internalisation qui « *correspond à une intégration des normes au sein de son propre système de valeur* », un virage important qui a démarqué la naissance du sentiment d'obligation.

En 1982 **Wiener** a présenté l'implication normative comme la totalité des pressions normatives internalisées par l'individu : des pressions l'incitant à agir conformément aux intérêts de l'organisation.

Les approches définies par **Allen** et **Meyer**, forment un outil pertinent 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.

Pour conclure l'implication organisationnelle utilise comme moteur la motivation du personnel qui engendrera une satisfaction à court terme, de fait que l'implication organisationnelle est un état qui se construit à long terme, par-delà l'implication organisationnelle peut se définir comme un état psychologique qui engendrera un attachement

¹ Christian PRAT dit Hauret, **Op.cit.**, P 128.

² **EC : les degrés d'intégration des normes** peuvent relever de trois niveaux à savoir : la conformité (accepter les normes publiquement sans une acceptation privée, l'identification (accepter des normes pour garder des liens avec son équipe) et l'internalisation.

affectif envers l'organisation par l'appropriation des valeurs et buts de cette dernière, d'autre part à la logique d'en rester membre suite aux évaluations faites par l'individu sur les avantages à tirer d'en rester et les coûts liés au départ, en dernier à l'obligation de poursuivre son travail par devoir moral en intégrant les normes d'organisation dans son propre système de valeurs.

SECTION 02 : PREALABLES DE L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE

La problématique de l'IMPLICATION a mené les chercheurs et les théoriciens d'approfondir leurs investigations dans différents angles d'une durée qui dépasse la moitié d'un siècle, en effet l'implication organisationnelle est un concept provenant d'antécédents et engendrant des conséquences. L'objet de cette présente section met le point sur les antécédents, les conséquences ainsi que les conditions d'implication du personnel et les modèles théoriques d'implication.

1. Les antécédents de l'implication organisationnelle et leurs influences

L'implication organisationnelle se caractérise par un nombre d'antécédents, qui influencent ses composantes.

1.1. Antécédents de l'implication organisationnelle

Deux catégories d'antécédents de l'implication organisationnelle se présentent. À savoir les antécédents organisationnels et les antécédents individuels

☞ Les antécédents organisationnels

La taille de l'organisation, le degré de décentralisation, le style du leadership, le mode de communication, la cohésion du groupe, les pratiques de la GRH, les conditions de travail et bien d'autres facteurs sont des antécédents organisationnels. En effet, l'organisation représente l'environnement de l'individu et ses facteurs peuvent impliquer ou désimpliquer ce dernier.

☞ Les antécédents individuels

Parmi les facteurs individuels qui peuvent influencer (positivement, négativement) l'IO, on cite : l'âge, le sexe, le statut marital, le niveau d'éducation, l'ancienneté dans le domaine du travail, l'ancienneté dans l'organisation, le niveau du post, l'éthique protestante, ... Ces déterminants sont liés à la personnalité, à l'histoire du sujet et à l'estime de soi.

1.2. Les antécédents de l'implication organisationnelle et leurs influences sur les composantes organisationnelles d'*Allen et Meyer*

→ L'implication affective et normative

Les *caractéristiques individuelles* telles que *l'âge* est corrélé positivement avec l'implication affective et normative de fait que les salariés les plus âgés sont plus impliqués en raison des avantages offerts en matière de satisfaction, de poste occupé, etc. L'*ancienneté* dans le poste est aussi corrélée positivement de fait de passer des années dans un poste créera un lien émotionnel et une appropriation des normes envers l'organisation. De plus *l'éthique protestante* est positivement corrélée : celui qui s'acquière les valeurs de l'organisation

éprouve un fort attachement, quant à la *compétence* perçue, elle est fortement corrélée, en effet l'individu sera impliqué en raison que son organisation soutient son développement¹, en fin le *niveau d'éducation* et la *formation* présentent des corrélations négatives avec l'implication affective et normative car les employés formés éprouvent des attentes que rares les organisations qui peuvent les satisfaire².

En parlant des caractéristiques du *poste*, elles sont fortement corrélées positivement de fait que l'implication affective et normative atteint ses hauts sommets lorsque les postes offrent plus d'autonomie et de défis aux salariés. Cependant, plus il y a de *conflits* et d'*ambiguïté*, plus l'implication s'affaiblit.

Concernant les *caractéristiques organisationnelles*, la *taille de l'organisation*, (précisément les grandes organisations présentent différents avantages renforçant l'implication des salariés selon *Stevens et al* (1978)³). Ainsi que la *décentralisation* et le *climat organisationnel* favorable qui renforcent le lien psychologique éprouvé envers l'organisation. En dernier, les *relations groupe/ leader* sont corrélées positivement avec les deux types d'implication lorsqu'il existe une considération et une communication du leader qui émerge un management participatif.

→ Implication calculée

Les *caractéristiques individuelles* telles que l'*ancienneté* dans l'organisation est corrélée positivement avec l'implication calculée de fait que l'ancienneté d'un employé lui accorde de nombreux avantages⁴. D'autre part cette implication est renforcée par le *salaire* ainsi que tout *système de récompense* accordé à l'employé. De plus la *clarté de rôle* ainsi que le *challenge* et l'*autonomie* accordés à l'individu lui servent comme essence à l'implication calculée.

En dernier la *taille de l'organisation*, tel qu'il a été mentionné au-par-avant est corrélée positivement à cette implication en raison des avantages et opportunités reçus de la part de l'organisation en terme pécunier.

2. Les conséquences de l'implication organisationnelle

Plusieurs théoriciens ont réalisé des études et des recherches sur les conséquences de l'implication organisationnelle, qui peuvent se représenter par : L'intention de départ, les comportements productifs et le bien-être (*Meyer et al*, 2002). Cependant ces conséquences diffèrent d'une composante à une autre.

¹ Caroline VAHE-HENNEQUIN, *Op.cit.*, P 8

² Claude LOUCH, *Psychologie sociale des organisations*, 4^{ème} édition, Ed. Armand colin, Paris-France, 2017, P 98

³ Caroline VAHE-HENNEQUIN, *Idem*, P10

⁴ Caroline VAHE-HENNEQUIN, *Idem*, P8

2.1. L'intention de départ

2.1.1. L'intention de turnover¹

Les pratiques de la GRH constituent un atout fondamental pour l'implication du personnel, comme elles peuvent parfois servir de déclencheur à l'intention de Turnover. Le tableau ci-dessous met le point sur l'influence de l'IO sur le turnover.

Tableau N°2-3 : Influence de l'implication organisationnelle sur le turnover

	Implication affective	Implication normative	Implication calculée
Turnover	<i>Mathieu et Zajac</i> (1990), <i>Coher</i> (1991) et <i>Meyer et al</i> (2002), ont prouvé qu'il existe une relation négative entre l'implication organisationnelle affective et les intentions de turnover ² , de fait que l'attachement émotionnel de l'individu à l'organisation diminue son intention de départ.	Elle influe sur l'intention de turnover mais d'une proportion moindre que l'effective	Elle est corrélée négativement avec l'intention de turnover de fait des investissements que l'individu sacrifie et les avantages à tirer cela diminue d'une part son intention de départ

Source : Elaboré par les deux étudiantes

2.1.2. L'absentéisme

Pour *Cohen* (1999), l'absentéisme est mieux expliqué comme dépendant de plusieurs dimensions de l'implication plutôt que d'une seule³, en effet le tableau ci-dessous reflète l'influence de l'IO sur l'absentéisme

¹ **DF :** L'intention de turnover Est définie comme « la perception qu'ont les personnes concernant leur probabilité d'abandonner volontairement l'organisation pour laquelle elles travaillent actuellement (Carmeli y Weisberg, 2006)

² Isis GUTIERREZ-MARTINEZ, Les intentions de turnover des professionnels du secteur des technologies d'information : le rôle médiateur de l'implication organisationnelle affective, Revue française @GRH, Ed. De Boeck Supérieur, 2009, P 6

³ Grégor BOUVILLE , 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, P 5

Tableau N°2-4 : influence de l'implication organisationnelle sur l'absentéisme

	Implication affective	Implication normative	Implication calculée
Absentéisme	Elle est corrélée négativement avec l'absentéisme ¹ , cela se justifie par : le salarié qui éprouve un attachement émotionnel à son organisation s'absente moins.	Elle est corrélée positivement mais faiblement au présentéisme ²	Il n'y a pas de corrélation entre l'implication calculée et l'absentéisme.

Source : Elaboré par les deux étudiantes

Il est important de noter que l'absentéisme involontaire lorsqu' il est étudié indépendamment de l'absentéisme volontaire, les résultats des études seront plus importants.

2.2. Les comportements productifs

2.2.1. La performance individuelle³

Selon les recherches empiriques, la liaison entre la performance individuelle et l'implication organisationnelle se présente dans le tableau ci-dessous. ⁴

Tableau N° 2-5 : influence de l'implication organisationnelle sur la performance individuelle

	Implication affective	Implication normative	Implication calculée
Performance individuelle	Elle influe d'une manière importante et positive sur la performance de l'individu au travail de fait qu'il consacre ses efforts pour l'intérêt de l'organisation.	Elle a une corrélation positive modeste (<i>Ashforth, Randall</i> et al., 1990 ; <i>Ashforth</i> et <i>Saks</i> , 1996) avec la performance mais non significative (<i>Hackett et al.</i> , 1994)	Elle a une corrélation négative avec la performance (<i>Konovsky</i> et <i>Cropanzano</i> , 1991) ou même parfois est marqué une absence de corrélation de fait que le souci porté par l'individu sur les coûts de départ lui révèle un comportement inadéquat au travail.

Source : Elaboré par les deux étudiantes

¹ J.P. Meyer et al, *Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of antecedents Correlates, and Consequences*, *Journal of Vocational Behavior*, N° 61, Ed. Elsevier, New York, USA, P 36

² Jacques ROJOT et al, *Comportement organisationnel : théorie des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel*, Ed. De Boeck Supérieur, France, 2002, P 294.

³ **DF : La performance individuelle** est définie selon *Campbell* (1990) comme « un ensemble de comportements ou d'actions qui sont pertinents pour les objectifs d'une organisation et pouvant être mesurés en termes de niveau de compétences et de contributions aux objectifs »

⁴ Damase K. AGONHOSSOU et Célestin K. GODONOU, *Implication organisationnelle et performance au travail chez les infirmières et infirmiers diplômés d'Etat au Bénin*, *Management & Avenir*, 2011, N° 50, Ed. cairn.info, P 107.

2.2.2. La citoyenneté organisationnelle¹

Les conséquences de l'implication organisationnelle sur la citoyenneté organisationnelle se présentent en trois axes suivant le tableau N°2-6.

Tableau N°2-6 : influence de l'implication organisationnelle sur le comportement de citoyenneté organisationnelle

	Implication affective	Implication normative	Implication calculée
La citoyenneté organisationnelle	La relation (positive) entre eux engendre l'essentiel des connaissances concernant les facettes de l'altruisme, la conscience professionnelle, la courtoisie et l'esprit d'équipe. ²	Elle influe moins sur les comportements de citoyenneté organisationnelle	Elle n'induit aucune influence sur ces comportements.

Source : Elaboré par les deux étudiantes

2.3. Le bien-être³

Épuisement professionnel, stress, conflit professionnel ou familial sont tous des signes de détresse au travail contrairement au bien-être. La relation entre l'implication organisationnelle et le bien-être se définit selon les trois axes suivants (Tableau N° 2-7).

Tableau N°2-7 : influence de l'implication organisationnelle sur le bien-être

	Implication affective	Implication normative	Implication calculée
Bien être	Elle possède un lien négatif avec le stress, l'épuisement professionnel et les conflits, de fait que l'employé ayant une forte identification à son organisation éprouve un sentiment de bien-être et une bonne santé psychologique induisant une diminution du stress	Il a été prouvé qu'il n'existe pas de lien entre le bien-être et cette implication.	<i>Meyer et al.</i> (2002, P40) ont justifié la relation positive existante entre l'implication calculée et le bien-être au travail ⁴ , de fait que l'employé à forte implication calculée se sent obligé de rester au sein de l'organisation car il n'a pas d'autres alternatives ce qui engendra du stress.

Source : Elaboré par les deux étudiantes

¹DF : **La citoyenneté organisationnelle** est définie selon **Organt** (1988) comme un ensemble de « conduites individuelles de type discrétionnaire, non directement ou explicitement reconnues par le système formel de récompense qui contribuent au fonctionnement effectif de l'organisation »

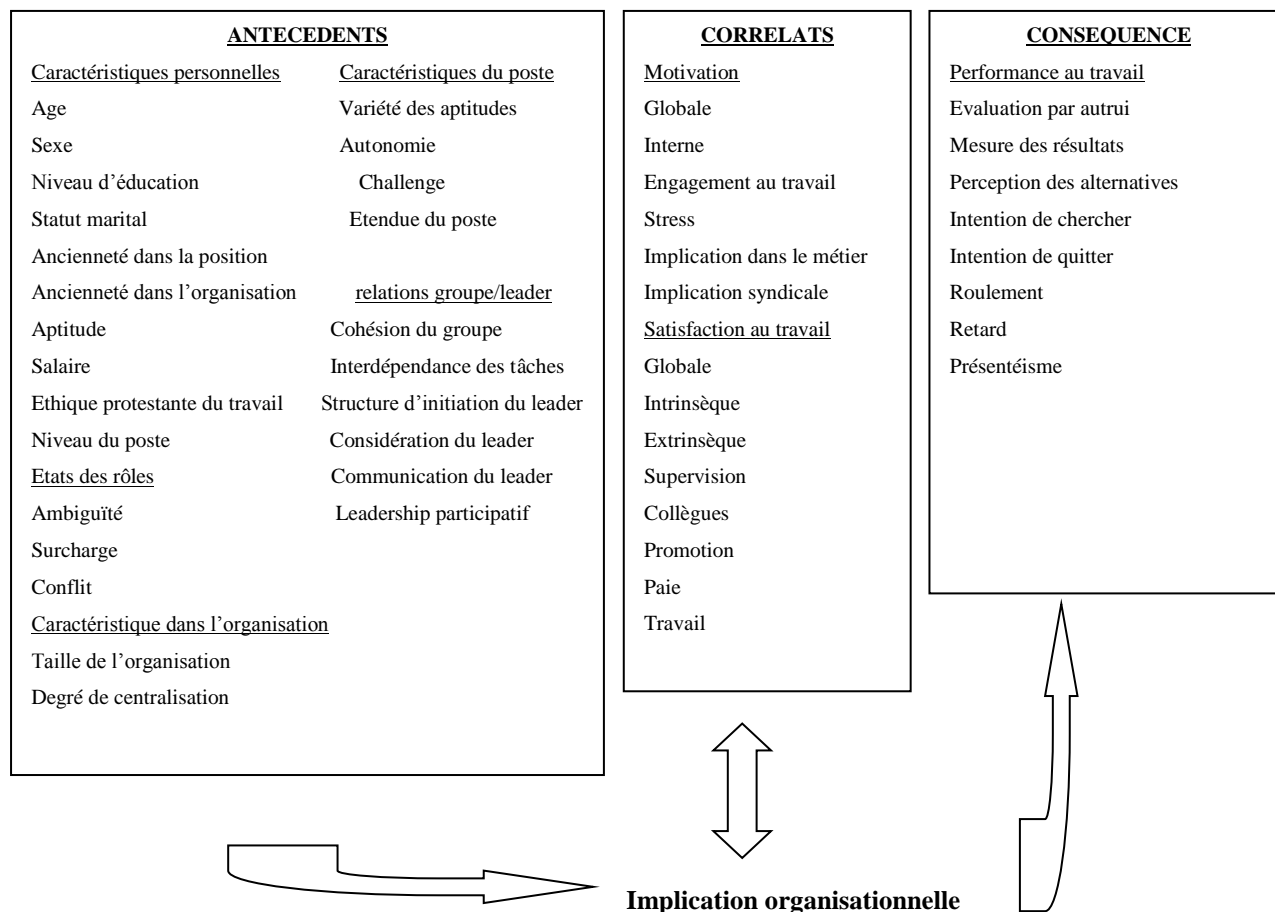
² Pascal PAILLE, **Les comportements de citoyenneté organisationnelle : une étude empirique sur les relations avec l'engagement affectif, la satisfaction au travail et l'implication au travail**, Vol. 71, Ed. cairn.info, 2008, P 26, P 27

³DF : le **bien-être** est défini selon l'OMC par « un état d'esprit caractérisé par une harmonie satisfaisante entre d'un côté les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur et de l'autre les contraintes et les possibilités du milieu de travail »

⁴ C.E.GAMASSOU, **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, P 19

Dans la finalité d'articuler antécédents, corrélats et conséquences, le modèle de Mathieu et Zajac en 1990 est représentatif ;

Figure N° 2-1 : Classification des antécédents, corrélats et conséquences de l'implication organisationnelle



Source : le modèle de Mathieu et Zajac (1990) identifiée par : 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 9

3. Les conditions de l'implication du personnel

Les différentes conséquences marquées auparavant, laissent les managers réfléchir sur l'importance d'impliquer le personnel dans l'organisation. Selon **Thévenet** (2007), l'implication ne peut être créée par l'organisation, elle correspond à un état psychologique appartenant à chaque employé en effet la décision de s'impliquer ou pas revient à l'individu dans la mesure où l'organisation montre son engagement envers lui¹.

Selon **Thévenet**, trois conditions nécessaires ont marqué la recherche sur l'implication à savoir : la cohérence, la réciprocité et l'appropriation².

¹ J.M PERETTI et al, Tous DRH, 3^{ème} édition Ed.d'organisation, 2006, PP254-256

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

3.1. La cohérence

Représente le caractère logique des choses¹, elle renvoie à la notion de clarté et du sens. L'organisation qui crée un environnement d'ont lequel ses actions et discours sont cohérents, obtiendra un personnel qui comprend ses différents messages. Toutefois avec les différentes mutations de l'environnement externe, les stratégies de l'organisation changent ce qui induira des incohérences. Selon *Thévenet*, trois *types d'incohérence* existent :

☞ *Entre les discours et les actions*

Lors des déclarations des dirigeants ou ordres donnés, un écart peut être observé entre ce discours et les différentes actions entreprises par l'organisation, la perception de l'employé induira une modification de son comportement.

☞ *Entre les discours*

L'adoption permanente de la stratégie aux évolutions de l'environnement ne peut être comprise par tous les membres de l'organisation, de ce fait les sources d'incohérences peuvent surgir des messages qui diffèrent entre la hiérarchie ou selon la cible visée².

☞ *Entre les actions*

L'auteur met l'action sur le sentiment d'iniquité perçus par les employés du fait que les actions des managers lors d'un évènement quelconque³ se focalisent sur les faits et non pas sur les intentions or que ces faits sont perçus différemment de la part des individus.

Pour l'auteur, réussir sa cohérence repose sur trois niveaux : les *valeurs*, *règles* et *procédures* et la *relation managériale*. Le développement de l'un des niveaux se rapporte aux deux autres.

3.2. La réciprocité

Les organisations ont comme attentes l'implication totale de leurs employés, en contrepartie, selon la théorie de l'échange, les individus à leurs tours espèrent un engagement quotidien de la part de l'organisation. Cela se justifie par des signes de réciprocité qui se découlent en trois niveaux⁴ :

¹ Dictionnaire de français, *LE PETIT LAROUSSE*, Ed. Larousse, 2013, Paris-France, P 232

² *EC* : *La cible visée* peut être les différents partenaires, clients ou fournisseurs

³ *EC* : *Un évènement* peut s'illustrer par un changement ou un problème donné

⁴ Maurice THEVENT et al, *Op.cit.*, PP 211-213

☞ *Au niveau des valeurs*

L'organisation trace ses valeurs en harmonie avec les valeurs de chaque membre pour créer une reconnaissance de ces derniers.

☞ *Au niveau du système de gestion*

Cela se traduit par : l'équité dans le système de rémunération en prenant en compte les différentes CSP, l'organisation du travail, l'appréciation qualitative, la gestion des compétences...

☞ *Au niveau de la relation managériale*

Elle concerne la relation entre le supérieur hiérarchique et ses collaborateurs qui doivent se caractériser par une réciprocité au-delà de la simple rémunération, par des messages, communication...

3.3. L'appropriation

« Pour que l'implication se développe il faut de l'appropriation »¹, l'employé s'approprie envers l'organisation son expérience professionnelle, son travail, les valeurs et objectifs du travail etc., de sorte de créer un sentiment de maîtrise de la situation.

Selon *Thévenet*, l'appropriation s'évolue par la **communication sur le passé** (parler de ses expériences passées : réussites et échecs), sur l'**avenir** (une appropriation des objectifs qui sont en cohérence avec la stratégie globale) et sur les **incertitudes** (afin de faire participer les employés à la prise de décision). Il est important de noter que **le travail en groupe** renforce l'appropriation de fait qu'il crée une appropriation collective du projet ou travail entretenue.

Pour chaque organisation se doté des conditions nécessaires à l'implication est un gage pour un avenir épanoui, là où la cohérence tisse des liens de compréhensions, la réciprocité sème les germes d'échange efficace entre individu/ organisation et l'appropriation cimenter l'implication.

¹ Maurice Thévenet et al, *Op.cit.*, P220

4. Les modèles théoriques de l'implication du personnel¹

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.

Lawler et al., (1986) et *Wils et al.*, (1998) 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.

Claude Lévy-Leboyer (2001) 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.

Pour *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.

Le modèle de *Wilkinson et al* (1998) estime 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 développement des compétences par la formation et la communication organisationnelle et interpersonnelle entre les différents niveaux hiérarchiques.

D'après la revue de la littérature, les modes d'implication du personnel les plus fréquents s'illustrent dont la communication, le développement des compétences, la formation et l'autonomie.

En guise de conclusion de cette section les préalables de l'implication organisationnelle qui se présentent dans les antécédents, constituent un gage pour une implication favorable, une surimplication ou une désimplication des employés, les probabilités diffèrent selon plusieurs critères personnels et organisationnels et les

¹ Mohamed Amine MBARKI et Jaouad RHARZOUZ, 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, Septembre 2016, vol.12, No.25, P 203.

conséquences sont plusieurs tel que des comportements de retrait, de bien-être ou des comportements productifs. Cependant l'organisation se trouve dans l'exigence de penser à des conditions nécessaires pour impliquer sa richesse humaine tel que la cohérence, la réciprocité et l'appropriation. Par-delà des modèles théoriques se proposent afin de soutenir ces conditions et développer de nouvelles voies pour une implication réussie.

SECTION 03 : LE MANAGEMENT DE L'IMPLICATION DU PERSONNEL

Une implication efficace du personnel est une richesse pour l'entreprise et un atout d'avantage concurrentiel incontournable. Pour garantir leur pérennité, les organisations doivent prendre en conscience cette nécessité et tiennent en compte les méthodes et ressources nécessaires à une implication et une intégration performante de leurs employés. L'implication du personnel induira son engagement, ce qui constitue un important objectif à atteindre pour une organisation. D'autre part "un employé impliqué est celui qui a choisi d'être impliqué" pour cela l'organisation doit réfléchir aux modes et méthodes d'implication efficaces après avoir montré son engagement envers ses employés par un processus bien défini. La présente section traite la responsabilité de la direction, les différentes phases du processus d'implication du personnel ainsi que les modes d'implication organisationnelle dans des contextes différents.

1. Responsabilité de la direction

La responsabilité de la direction concernant l'implication du personnel constitue un point crucial pour l'amélioration de la performance de l'organisation. Pour cela la direction *s'engage* davantage par la clarification de la valeur que crée le SMQ, ainsi que le déploiement des objectifs qualité au sein de l'organisation. La direction démontre cet engagement par l'écoute des attentes de ses employés ainsi que l'allocation des ressources nécessaires à la réalisation du travail et l'atteinte des objectifs assignés.

Cette responsabilité est démontrée par *la sensibilisation du personnel* au lien existant entre l'accomplissement de leurs tâches et les besoins des parties intéressées, tout en mettant 'l'écoute client et sa satisfaction' au cœur de leurs préoccupations.

D'autre part la direction s'assure de la mise en place d'une *politique qualité* qui équilibre entre toutes les attentes des parties intéressées, cette dernière doit être appréhendé par les employés de l'organisation toute en définissant le rôle qu'occupe chaque membre dans son application.

Dans le but de s'assurer que la direction a *établi des objectifs qualité mesurables*, elle explique en premier lieu ces objectifs au personnel et contrôle leur réalisation afin d'aligner les activités du personnel aux objectifs qualité de l'organisation.

La responsabilité de la direction doit être communiqué par la **définition des rôles** et responsabilités des dirigeants ainsi que des employés et de s'assurer de l'autorité nécessaire que dispose le personnel pour effectuer ses activités dans le cadre du SMQ. La communication joue un rôle important d'où la direction définit des systèmes de

communication bidirectionnels ainsi que l'utilisation des techniques de communication de l'information.

Le **choix d'un représentant de la direction**¹ 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 ;
- L'implication du personnel dans la mise en œuvre du SMQ ainsi que la mise à disposition des ressources pour le développement des compétences ²

Le dernier point concernant la mise à disposition des ressources pour l'efficacité du SMQ et le développement des compétences, met l'accent sur l'identification des besoins du personnel et la gestion des savoirs. C'est ainsi que la direction définit la planification de gestion des RH au niveau stratégique et tactique à la fois en mettant en avant le processus de recrutement et de sélection dans un objectif de clarté des valeurs et attitudes de l'organisation aux candidats ainsi que l'établissement des critères de compétences pour chaque rôle du personnel.

Dans le souci d'identifier les besoins en compétences ainsi que leurs exigences, la direction doit suivre le processus d'acquisition de compétence et veiller à l'adéquation de la formation aux exigences de compétences afin d'impliquer tout le personnel à tous les niveaux dans la planification des infrastructures par la prise en conscience des ressources disponibles ainsi que de s'assurer de la cohérence des compétences avec l'usage de ces ressources et les moyens de résolution de problèmes.

En dernier lieu, l'environnement de travail constitue un point crucial pour l'état psychologique d'un employé. C'est ainsi que la direction se doit d'impliquer son personnel dans la fourniture d'un environnement propice par :

- La prise de conscience des employés de leurs rôles et responsabilités en matière de satisfaction aux exigences statutaires et légales appropriées ;

¹ **EC** : le **représentant de la direction** peut être une personne ou un groupe de personnes

² Norme internationale ISO 10018 : Management de la qualité _ Lignes directrices pour l'implication et les compétences du personnel, **Op.cit.**, P 8

- 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'imposent¹.

2. Processus d'implication du personnel et d'acquisition de compétences²

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.

2.1. 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 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.

2.2. La planification

Après avoir analysé les écarts en matière d'implication, l'organisation établit 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.

¹ Norme internationale ISO 10018 : Management de la qualité _ Lignes directrices pour l'implication et les compétences du personnel, Op.cit, P 9

² Norme internationale ISO 10018 : 2012, Management de la qualité – Lignes directrices pour l'implication et les compétences du personnel, Idem, PP 3-6

2.3. 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...

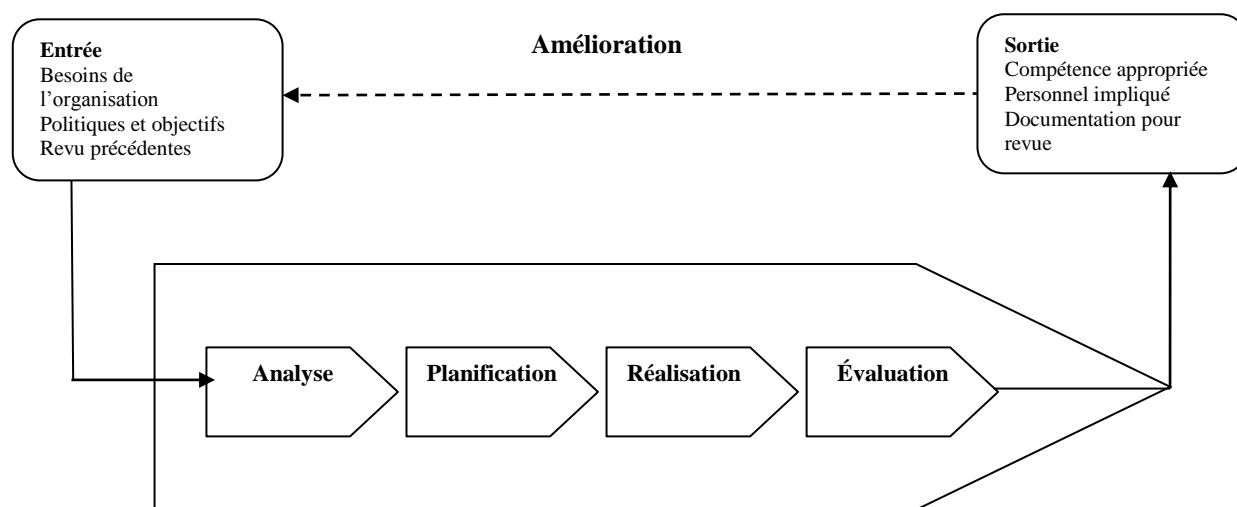
2.4. L'évaluation

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.

Afin d'interpréter le processus de développement de l'implication du personnel et de l'acquisition de compétences au sein d'une organisation, la figure N° :2-2 pourra servir d'éclaircissement.

Figure N° : 2-2 : 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**, 1^{er} édition, publiée en Suisse, 01/09/2012, P3*

Le cycle de développement de l'implication du personnel et l'acquisition de compétence a pour objectif d'améliorer l'implication et la compétence dans le SMQ. Les entrées du système

sont analysées pour planifier le processus d'implication et d'acquisition des compétences au niveau de l'organisation, du groupe et de l'individu.

Ensuite les plans d'actions sont mis en œuvre pour réaliser les objectifs de l'organisation en matière d'implication et de compétences du personnel. En fin de cycle les sorties du système sont évaluées pour identifier les possibilités d'amélioration.

3. Les modes d'implication du personnel

Dans la finalité d'impliquer et d'intégrer son personnel, l'organisation se dote d'un ensemble de modes et de méthodes d'implication du personnel. Nous allons indiquer ci-dessous les modes d'implication les plus cités dans la littérature.

3.1 La gestion des connaissances

Le capital « *connaissance* » est une ressource précieuse et stratégique, qui nécessite une gestion traduite par la mise en place d'une démarche adéquate à tous les niveaux de l'entreprise. Cette démarche doit impliquer le management, notamment une volonté du top management et les acteurs du savoir, d'abord ceux qui produisent la connaissance utile, mais aussi qui l'utilisent. Elle doit s'appuyer sur les technologies de l'information qui offrent des possibilités encore sous-utilisées et faire l'objet d'une approche tactique cohérente et originales, qui garantit que le patrimoine de connaissances de l'entreprise est géré au mieux.¹

L'ISO dans sa norme 9001:2015 a sollicité l'importance de la gestion des connaissances organisationnelles par l'indication des exigences relatives à la gestion des connaissances, dans le but de protéger l'organisme de toute perte de connaissances et de l'encourager à acquérir ces dernières.²

La gestion des connaissances concerne tout le personnel de l'organisation, qui est au cœur de la problématique, tant qu'il est vrai que la connaissance ne se crée, ne se partage, n'évolue qu'à travers les personnes, qui doivent se mobiliser individuellement et collectivement pour cet objectif.³ La gestion des connaissances fait appel à la volonté du personnel de partager les savoirs régnant l'organisation par une motivation personnelle et collective qui sert de base à l'implication accrue du personnel.

Le transfert de connaissances est considéré comme une pratique qui maintient le capital « *connaissance* » dans le temps. Cependant, le transfert demeure un processus complexe s'articulant autour de la dualité tacite-explicite (Polanyi,1980) de la connaissance, et de sa

¹ Jean-Louis RMINE, *La gestion des connaissances*, Ed. Hermes Sciences Publications, France, 2003, P 10

² Norme internationale ISO 9001 :2015, *Système de management de la qualité-Exigences*, *Op.cit.*, P 24, P 25

³ Jean-Louis RMINE, *Op.cit.*, P 4

pluralité : connaissances générales (concepts, savoirs disciplinaires...), connaissances spécifiques à un environnement professionnel, savoir-faire opérationnels ou expérimentiels, savoir-faire cognitifs (savoir raisonner), relationnels (capacité à interagir), aptitudes et qualités, ressources physiologiques et émotionnelles (Le Boterf, 2002, p. 48)... autant de formes de connaissances qui constituent le patrimoine d'une organisation et qui rendent son explicitation difficile. Cette phase d'explicitation est par conséquent une condition nécessaire à l'aboutissement d'un transfert.¹

3.2. La gestion des compétences

Le terme compétence est défini comme une : « *aptitude à mettre en pratique des connaissances et des savoir-faire pour obtenir les résultats escomptés* ».²

La gestion des compétences est une notion stratégique, en effet elle anticipe les besoins futurs des entreprises et prépare les formes d'organisation et les compétences des collaborateurs aux nouvelles exigences pour assurer la compétitivité des entreprises.³

Selon la norme ISO 9001 :2015, La gestion des compétences s'inscrit dans un processus mis en œuvre par la détermination des compétences nécessaires qui ont une incidence sur l'efficacité du SMQ ; l'identification des compétences disponibles ; l'évaluation des écarts et la mise en œuvre des actions pour acquérir les compétences nécessaires et le maintien et le développement des compétences par la documentation des informations.⁴

3.3. La formation professionnelle continue

La formation avant d'être un mode d'implication du personnel, elle constitue simultanément un droit pour l'employé et une obligation pour l'organisation. La loi des finances algérienne consacre 1% de la masse salariale annuelle aux actions de formation professionnelle continue.

Autant qu'un mode d'implication du personnel, la formation professionnelle continue est un processus qui permet aux employés de développer leurs connaissances et savoir-faire, tout en étant en adéquation avec les besoins de l'entreprise.⁵

De même l'ISO a établi une norme pour la formation, la norme ISO 10015 :1999, Management de la qualité-Lignes directrices pour la formation. Cette norme a défini la

¹ Kelly SELLIN et al, Les cartographies de connaissances pour le transfert de connaissances : étude de cas au sein du Groupe Total, Colloque académique de l'Association Information et Management, 2008, Paris-France, P 4

²Norme internationale ISO 9000 :2015, Système de management de la qualité-Principes essentiels et vocabulaire, Op.cit., P 28

³ Daniel HELD, La gestion des compétences, Revue Economique et Sociale, N°7, Lausanne-Suisse, 1995, P 1

⁴ Norme internationale ISO 9001 :2015, Système de management de la qualité-Exigences, Op.cit., P 8.

⁵ Benjamin CHAMINADE, Op.cit., P 445

formation comme étant un : « processus destiné à produire et à développer les connaissances, les savoir-faire et les comportements nécessaires à la satisfaction d'exigences »¹

La formation est présentée comme un élément important dans l'implication du personnel. Sans les connaissances et les habilités nécessaires, un employé ne peut pas réaliser son travail correctement et il devient difficile pour lui de s'impliquer dans les processus de décisions. (Tsui, Pearce, Porter, & Tripoli, 1997).²

4. Les modes d'implication du personnel liés à la démarche qualité

La réussite de la démarche qualité réside dans l'implication du personnel par des modes formant la principale voie d'implication de la composante humaine dans le management de la qualité. Parmi les modes d'implication du personnel dans la démarche qualité les plus fréquents, on mentionne :

4.1. Le 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.³ Le *Kaizen* est un processus d'améliorations concrètes, simples et peu onéreuses réalisées dans un laps du temps très court, d'une manière quotidienne⁴.

Selon *M Imai*, le Kaizen « est la responsabilisation de chacun pour le culte du mieux »⁵, 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.⁶

Il englobe l'ensemble des moyens pour 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...⁷

4.2. 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.⁸

¹ Site officiel de l'ISO : <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:10015:ed-1:v1:fr>, dernière consultation le 09/04/2018 à 16 :30.

² Mohamed Amine MBARKI et Jaouad RHARZOUZ, Op.cit., P 209.

³ J.-. P. HUBERAC, Op.cit. P 137

⁴ <http://www.mwq.be/servlet/Repository/?IDR=2039> la dernière consultation le 3/04/2018 à 17 :31

⁵ Imai MASAOKI, Kaizen, la clé de la compétitivité japonaise, Ed. Eyrolles, 1989, P XI.

⁶ J.-. P. HUBERAC, Idem, P 138

⁷ J.-. P. HUBERAC, Idem, P 138, P 139

⁸ Michel Weill, Op.cit., P57

Les cercles de qualité sont principalement des outils de communication et existent de façon permanente dans les unités de travail.¹

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...)², Ils ont pour but le partage d'information, l'amélioration de la qualité de travail, la favorisation de la compréhension des objectifs et de la reconnaissance mutuelle.

4.3. Les systèmes de suggestion³

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 ;
- 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.

En guise de conclusion, la responsabilité de la direction envers ses salariés est un gage important pour une implication réussie et un engagement positif qui nécessite un double engagement direction-employé. Recruter, sensibiliser, informer sur son rôle dans le SMQ, communiquer les objectifs qualité ainsi que la fourniture des ressources nécessaires au développement des compétences constituent des facteurs utiles pour l'implication du personnel dans une DQ visant sa pérennité ainsi que sa réussite. Le management de l'implication de la richesse humaine est un préalable à toute organisation ; de ce fait un processus de quatre phases est mis en œuvre pour une gestion efficace de l'implication et des compétences, renforcé par des modes d'implication du personnel dans l'organisation et plus particulièrement dans une démarche qualité.

¹ J.- P. HUBERAC, *Op.cit.*, P 37

² Christophe VILLALONGA, *Un nouveau souffle pour la qualité optimisez votre système de management qualité*, Ed. AFNOR, Paris-France, 2010, P16

³ J.- P. HUBERAC, *Idem.*, PP 121-128

SECTION 4 : L'ÉVALUATION DE L'IMPLICATION DU PERSONNEL ET SON IMPORTANCE DANS LA DÉMARCHE QUALITÉ

À la charnière des années 70 et 80, nombre d'organisations ont été amenées à repenser leurs structures internes afin de s'adapter aux mutations de l'environnement.

Répondre aux exigences du client, être compétitif et performant ont été les mots clés caractérisant une entreprise en succès, par-delà plusieurs approches sont apparues, d'où l'approche processus préconisée par l'ISO en 1998 a prouvé son importance par les différents fruits de réussite qu'a bénéficié les entreprises. L'approche processus se schématise par une cartographie qui met en valeur les différents processus de l'entreprise d'où le processus RH joue un rôle important dans l'implication du personnel dans une DQ fondée sur le succès des processus. Le processus RH se dote d'une mission d'or dans le doctement des conditions adéquates d'implication de cette richesse humaine tout en évaluant son implication ainsi que de procurer les facteurs appropriés. Tout cela fera l'objet d'étude de cette présente section.

1. Le rôle du processus RH dans l'implication du personnel

Le management par processus est l'un des piliers phare du management de la qualité, il consiste au passage d'une approche hiérarchique à une approche transversale de l'organisation.

1.1. L'approche processus

L'approche processus constitue un engagement de la direction par volonté de manager par processus, un **processus** est par définition « *un ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui utilise des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté* ¹ ».

Dans la finalité de concrétiser cette approche ; **la cartographie des processus** a trouvé son élan. Elle est par définition « *la cartographie des processus représente l'entreprise non plus sous la forme d'un organigramme, mais sous la forme d'un ensemble de processus visant à la satisfaction des clients* ² ».

Réalisée par l'effort d'une équipe de travail avec la conduite de la direction, la cartographie des processus consiste à lister ses clients, ses processus métiers qui assurent la satisfaction du client, les processus supports qui permettent d'allouer les ressources nécessaires aux processus métiers et les processus de management qui donnent une dynamique au système. Cette cartographie contient environ une quinzaine de processus, à chaque processus est affecté un pilote processus qui prend sa responsabilité.

¹ Norme internationale, ISO 9000 : Système de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire, **Op.cit.**, P 16

² Florence GILLETG-OINARDP, Bernard SENO, **Op.cit.**, P 103

1.2. Le processus Ressources Humaines

Le management par processus est une base de travail intéressante pour la GRH¹, à cet effet le processus RH "l'un des *processus supports*" joue un rôle important dans le développement et la conservation des compétences humaines.

À travers la norme ISO 9001 : 2015 et ses chapitres on constate l'importance attribuée aux ressources humaines ainsi qu'à leur management. Ce qui a mis en valeur la contribution de la fonction RH à la stratégie de l'organisation à court, moyen et long terme.

L'organisation est tenue d'écouter et de satisfaire les exigences de ses parties intéressées notamment sa clientèle. Au sein d'une organisation l'interaction entre le processus RH et les autres processus ainsi que la Direction permettra de bénéficier ces derniers de ressources nécessaires.

Le processus RH a pour *mission principale* la *gestion des compétences* de l'organisation ceci à travers : ²

- L'identification des besoins en compétences pour l'organisation ;
- La fourniture des RH nécessaires par la formation du personnel ou le recrutement de nouveaux collaborateurs ;
- Evaluer l'efficacité des actions menées ;
- L'implication des collaborateurs à leur activité et aux objectifs qualité assignés ;
- La conservation des informations documentées appropriées comme preuve des dites compétences.

Ce processus assure la dynamique de partage d'expérience et d'apprentissage par le travail collectif, en effet chaque individu doit avoir conscience de la valeur qu'il apporte en agissant seul ou en équipe.

Dans une organisation, le processus RH procure les conditions essentielles pour une relation client-fournisseur interne réussie toute en définissant la responsabilité en amont, l'écoute client interne et le respect et la reconnaissance des autres.³

2. Les conditions d'implication du personnel dans une DQ

Il est indispensable pour chaque organisme de définir les conditions nécessaires pour une implication efficace de son personnel dans la démarche qualité entreprise afin de garantir sa pérennité et sa logique d'amélioration continue. Parmi ces conditions :

¹ Geneviève KREBS, *Ressources humaines : nouvelles pratiques selon l'ISO 9001*, Ed. AFNOR, Paris-France, 2004, P X

² Norme internationale, ISO 9001 : 2015, *Système de management de la qualité – Exigences*, *Op.cit.*, P8

³ Geneviève KREBS, *Op.cit.*, P 17

2.1. La culture d'entreprise

Robert R. BLAKE et **Jane S. MOUTON** ont défini la culture d'entreprise comme une collection d'individus qui travaillent en groupes et éprouvent un sentiment d'appartenance à une entreprise ou une organisation. Ces individus possèdent des normes et valeurs qui influent sur leur comportement, ces normes conditionnent leurs efforts en les encourageant ou en les dissuadant. De ce fait le dirigeant doit procurer les conditions nécessaires afin de définir des objectifs en commun, des responsabilités échangées les uns des autres pour le développement d'un sentiment de partenaires entre eux¹.

Selon les apports de l'inventeur du concept de culture d'entreprise : **Edgar SCHEIN**, l'unique fonction de management est la manipulation de la culture. Lorsque la gestion de la culture est un échec, celle-ci peut devenir toxique et révèle des déficits éthiques².

La culture d'entreprise est d'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'excellence³.

Pour un employé, travailler avec un esprit qualité implique son souci accru pour l'amélioration.

2.2. Le 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 mots⁴.

La participation du personnel est un fondement d'amélioration de la DQ, d'autre part la délégation est essentielle dans le SMQ, elle a pour avantage l'atteinte des objectifs, permettre

¹ Robert RBLAKE et Jane S MOUTON, *La 3^{ème} dimension du management*, Ed. D'organisation, France, 1990, P 31.

² Christophe DIEDEREN, *L'entreprise de qualité, reflets et perspectives de la vie économique*, Ed. De Boeck Supérieur, France, 2003

³Fayrouz 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, P 77

⁴ <https://coachingorientesolution.com/doc/theories-du-management.html> Dernière consultation le 20/04/2018 à 23 : 30

aux collaborateurs de comprendre les échecs, les motiver et développer leurs compétences ce qui servira de motif pour l'autonomie et la prise de responsabilité.

2.3. Le leadership

À tous les niveaux, les dirigeants établissent la finalité et les orientations¹ afin que le personnel soit impliqué dans la DQ. Le leadership dans la qualité joue un rôle important de fait qu'il inspire et motive les personnes à l'innovation, il représente un coach tout en accompagnant le personnel, un exemple d'ambition et un facilitateur d'apprentissage. Le leadership sert comme flambeau qui montre la bonne direction à l'implication du personnel.

2.4. L'évaluation de la RH

Afin d'impliquer la RH, il est important d'évaluer le travail du personnel, par le biais de ses accomplissements, son rendement et son mérite². L'évaluation est un moteur de motivation et de participation à la DQ, cela ouvre la voie à l'évaluation de l'implication qui constitue un gage d'un personnel optant pour un niveau d'excellence élevé.

3. L'évaluation de l'implication du personnel

Pour une entreprise ne pas s'améliorer c'est entretenir un statut quo, cette situation est un indice de défaillance et d'échec pour cette dernière. L'amélioration continue se fonde sur plusieurs piliers d'où l'évaluation de l'implication du personnel fait partie.

3.1. Le rôle du facteur humain dans l'amélioration continue

La dynamique du SMQ est liée d'une grande part non pas aux ressources, procédures, processus et objectifs qualité mais à la mise en place d'une logique PDCA. Faire tourner la "roue de *Deming*" constitue la contribution de chacun dans l'objectif d'amélioration continue.³

Dans chaque organisation, chaque personne a pour mission de « pousser » la roue sur les pentes de l'amélioration continue. En effet chaque collaborateur fait tourner son propre PDCA afin de faire tourner chaque fonction qui elle-même ferait tourner une activité dans un processus.⁴ Par de là on peut conclure que plusieurs petits PDCA correspondant à plusieurs processus s'inscrivent dans un grand PDCA reflétant le SMQ.

¹ Norme internationale, ISO 9000 : Système de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire, *Op.cit.*, P 4

² Fayrouz SLAIMI, *Op.cit.*, P 99

³ André CHARDONNET et Dominique THIBAUDON, *le guide du PDCA de Deming : progrès continu et management*, Ed. D'Organisation, Paris-France, 2003, P 61

⁴ André CHARDONNET, Dominique THIBAUDON, *Op.cit.*, P 55

Dans la finalité d'impliquer le personnel dans une logique PDCA, il convient que cette implication soit évaluée afin de déterminer le degré d'implication, l'interpréter et d'apporter les mesures nécessaires.

3.2. 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 abandonner 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 sortir le type d'implication du personnel, il contient "18" items répartis en trois dimensions : affective, normative et continue (chaque dimension contient "6" items)¹.

3.3. Les indicateurs de mesure RH de l'implication du personnel

Il existe un certain nombre d'indicateurs fournis par la DRH, afin d'évaluer et de suivre l'implication du personnel. Nous allons voir ci-dessous quelques indicateurs RH pertinents (les plus utilisés).

Tableau N°2-8 : Quelques indicateurs de mesure de l'implication du personnel

Indicateur	Formule	Définition
Le taux de Turnover	$\frac{\text{Nombre de départ durant l'année}}{\text{Effectif moyen}} \times 100\%$	Cet indicateur mesure le taux de rotation des employés.
Le taux d'absentéisme	$\frac{\text{Nombres d'heures du travail perdues par an}}{\text{Nombre d'heures du travail disponibles par an}} \times 100\%$	Cet indicateur sert à avoir une idée sur la satisfaction, le climat social ainsi que l'implication du personnel sur une période donnée.
Taux de stabilité	$\frac{\text{Nombre de candidats restant un an}}{\text{Nombre de candidats recrutés}} \times 100$	Cet indicateur sert à mesurer la capacité de l'entreprise à maintenir ses nouveaux recrues.
Niveau de salaire	$\frac{\text{Salaire moyen du secteur}}{\text{Salaire dans l'entreprise}} \times 100$	Cet indicateur permet de suivre le niveau des salaires par rapport au marché afin d'adopter les mesures nécessaires.
Taux d'accès à la formation	$\frac{\text{nombre de salariés formés /an}}{\text{nombre total des salariés/an}} \times 100$	Cet indicateur illustre l'importance donnée à la formation du personnel
Taux de formation	$\frac{\text{Nombre de formations évaluées comme efficaces}}{\text{Nombre de formations réalisées}} \times 100$ (Faut que les critères d'évaluation de la formation soient clairement définis)	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 DO 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

¹ Patrick VALEAU, *Op.cit.*, P 9

4. Les facteurs d'implication du personnel dans une DQ

Selon la norme ISO 10018 version 2012, il existe un certain nombre de facteurs influant l'implication du personnel dans une DQ, le tableau ci-dessous les clarifient.

Tableau N°2-9: Les facteurs influant l'implication du personnel dans la DQ et leurs avantages.

Les facteurs	Leur importance	Leur avantage
La communication	Elle consiste à fournir les informations nécessaires sur le SMQ.	*La compréhension du rôle qu'occupe la personne.
Le recrutement	Les procédures de recrutement, les tests d'évaluation ... servent de base pour sélectionner la bonne personne.	*Un recrutement réussi permet une implication plus grande.
La sensibilisation	Elle consiste à la compréhension des objectifs et politique qualité par le personnel.	* Connaissance du rôle de l'employé dans le SMQ ainsi que sa responsabilité.
L'engagement	L'engagement positif se concrétise par l'engagement de la direction d'une part en allouant les ressources à la réalisation du travail ainsi que l'engagement du personnel.	*L'organisation accomplit ses objectifs avec une plus grande efficacité.
Travail en équipe	L'organisation doit évaluer l'aptitude de son personnel à exercer ses rôles ; Encourager la confiance entre les collaborateurs pour un travail d'équipe efficace.	*Le travail en équipe réduit les risques ; *Cibler et optimiser les efforts que doivent faire les personnes ; *Une meilleure qualité de produits et services.
Responsabilité et autorité	L'organisation doit permettre au personnel d'exercer leur responsabilité en cohérence avec leurs compétences tout en respectant les exigences du SMQ.	*Un personnel autonome et responsable de ses actions.
Créativité et innovation	Le partage commun des idées et connaissances émerge une innovation réussie. L'encouragement des managers à cette innovation la renforce	*Création et commercialisation de nouveaux produits et services ; *Amélioration des processus.
Reconnaissance et récompense	Elle stimule le comportement des salariés, la reconnaissance renforce l'estime de soi de fait que l'organisation se soucie de la	*Renforcer les comportements que l'organisation souhaite encourager.

	valorisation de son personnel.	
Attitude et motivation	La motivation du personnel et son attitude positive impactent le comportement de l'employé et l'orientent.	*La promotion d'un environnement de travail orienté vers l'obtention des résultats planifiés.
Education et apprentissage	L'organisation intelligente et apprenante fournit une base importante pour le développement de ses connaissances.	*Améliorer le degré d'accomplissement, de satisfaction au travail et de la sécurité ; *L'enrichissement des compétences.
L'habilitation	Elle consiste à fournir les informations, l'autorité et la liberté aux collaborateurs ainsi que la reconnaissance des performances.	*L'autocontrôle ; *Une organisation apprenante ; *L'atteinte des objectifs.

Source : inspiré de Norme internationale ISO 10018 :2012, Management de la qualité-Lignes directrices pour l'implication et les compétences du personnel, 1^{er} édition, publiée en Suisse, 01/09/2012., PP 18-23

En guise de conclusion, la RH constitue un avantage concurrentiel dans cet univers où la richesse humaine est devenue un capital. Au sein d'une entreprise, le développement des compétences, le partage des connaissances ainsi que l'implication du personnel est assuré par le processus support : "processus RH", qui procure les conditions adéquates.

L'implication des Hommes est un facteur important de réussite, d'où son évaluation par des outils quantitatifs et qualitatifs constitue un élément phare pour l'appréciation de sa contribution à l'amélioration continue. Par-delà plusieurs facteurs préconisés par l'ISO ont été mis en œuvre afin d'ancrer le principe d'implication du personnel dans les valeurs de chaque organisation.

Conclusion

L'implication du personnel dans la démarche qualité assure la pérennité et la réussite de cette dernière.

Selon **Thévent** (1992) « *l'implication est considérée à la fois comme une cause de la motivation et une conséquence de la satisfaction* », cela démontre que ces trois notions sont étroitement liées. en effet, l'implication organisationnelle peut se définir comme un état psychologique qui engendrera un attachement affectif envers l'organisation par l'appropriation des valeurs et buts de cette dernière, d'autre part à la logique d'en rester membre suite aux évaluations faites par l'individu sur les avantages à tirer d'en rester et les coûts liés au départ, en dernier à l'obligation de poursuivre son travail par devoir moral en intégrant les normes d'organisation dans son propre système de valeurs.

Pour favoriser une telle implication, la responsabilité de la direction joue un rôle primordial par la procuration des préalables et des conditions nécessaires tout en s'appuyant sur le processus d'implication et de gestion des compétences du personnel.

Afin d'apprécier la contribution des acteurs dans l'amélioration du système de management de la qualité, l'organisation procède à des mesures d'évaluation de l'implication de son personnel à travers des outils qualitatifs et quantitatifs, d'où la grille d'évaluation de l'implication organisationnelle d'**Allen** et **Meyer** interprète cette implication.

CHAPITRE III :

L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE COMME FACTEUR D'AMÉLIORATION CONTINUE DANS UNE DÉMARCHE QUALITÉ AU SEIN DE LA SEAAAL

« *Le fondement de la théorie c'est la pratique* »

Mao Zedong

Introduction

Dans la finalité de conjuguer les notions théoriques acquises à l'aspect empirique, on a opté pour une étude de cas servant de fondement d'observation et d'analyse des pratiques d'une entreprise algérienne engagée dans une démarche qualité afin de les comparés aux revues de la littérature tout en prenant en considération le contexte dans lequel évolue l'entreprise.

Pour cela, l'entreprise *SEAAL* a constitué notre première cible d'enquête. Ce choix revient à la renommée des pratiques de gestion et de management qu'exerce l'entreprise avec son partenaire privé français **SUEZ Environnement**, ce partenariat public-privé a bénéficié l'entreprise d'une certification ISO 9001 : 2015 portant sur un Système de Management de la Qualité.

La démarche qualité entretenue par la *SEAAL* lui a ouvert les portes à d'autres démarches et certifications tel que la norme ISO 17025 : 2005 « Exigences générales concernant la compétence des laboratoires d'étalonnages et d'essais », la norme ISO 45001 : 2018 « Santé et sécurité au travail » ainsi que sa participation dans le projet RS MENA pour une démarche de responsabilité sociétale ISO 26000.

Le présent chapitre fera l'objet d'une description de l'entreprise *SEAAL*, de sa démarche qualité 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.

SECTION 1 : PRÉSENTATION DE LA SEAAAL

La présente section tente à donner un aperçu général sur la Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger « *SEAAAL* » à travers quatre principaux axes. À savoir l'historique de la *SEAAAL*, sa dénomination, ses missions, ses valeurs et sa vision et son organisation interne.

1. L'historique de la SEAAAL

En 2000, le nord du pays, et particulièrement la capitale "Alger" a vécu un ensemble de problèmes en terme de : gestion des eaux, d'adéquation entre ressources et demande en eau à cause de l'augmentation de la population et les sous-investissements/installations, de distribution (perte importantes : faible rendement du réseau d'eau potable) dû aux raisons structurelles (vétusté du réseau d'eau et d'assainissement) et de la rareté des ressources utilisées qui relève de plusieurs années de sécheresse.

Le gouvernement Algérien a donc décidé de mener un programme d'amélioration et a créé à cet effet l'Algérienne Des Aux « **ADE** » par décret exécutif du 21 Avril 2001, sous la tutelle du ministre chargé des ressources en eau.

L'ADE est un EPIC qui a pour mission d'assurer sur tout le territoire national, la mise en œuvre de la politique nationale de l'eau potable, la surveillance de la qualité de l'eau distribuée et la lutte contre le gaspillage.

D'autre part l'Office National d'Assainissement « **ONA** » a connu le jour par décret exécutif du 21 Avril 2001, sous la tutelle du Ministère des Ressources en Eau et de l'Environnement. L'ONA est un EPIC chargé sur le territoire national, de l'exploitation, de la maintenance, du renouvellement, de l'extension et de la construction des ouvrages et des infrastructures d'assainissement.

Dans la finalité de mener à bien ses programmes, le Gouvernement Algérien a fait appel à l'expertise de **SUEZ Environnement** "un leader international de la gestion des services de l'Eau et de l'Assainissement", pour des besoins en management et en organisation. Le projet a été initié en octobre 2002, puis formalisé par un protocole d'accord signé en février 2003 par l'ADE, l'ONA et **SUEZ environnement** après validation du Conseil des Ministres donnant lieu à un partenariat public-privé qui a pour objectifs l'opérationnalisation d'un Transfert du Savoir-Faire efficace, l'autonomisation de la structure publique au terme de Partenariat Public-Privé et le renforcement des compétences opérationnelles et managerielles des équipes locales.

De ce fait le 1^{er} contrat été signé en 2005, et devenu opérationnel avec la création de la « Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger » en 2006 comme opérateur pilote de la

modernisation du service public de l'eau en Algérie dont les seuls deux actionnaire sont l'ONA et l'ADE.

2. La dénomination de la SEAAL

Créé le 23 Mars 2006, la Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger « *SEAAL* », constitue un opérateur public de Droit Algérien doté d'un statut juridique d'une SPA au capital social de **1.741.000.000 DA** détenu à **70%** par l'ADE et à **30%** par l'ONA et d'un chiffre d'affaire de **8.874.567.233,45 DA**. Son effectif s'est élevé à **6.147** en Mai 2018.

La principale mission de la *SEAAL* est de produire et de desservir en eau potable, puis de collecter et traiter les eaux usées sur le périmètre des wilayas d'Alger et de Tipasa. Elle dessert ainsi **4,1** millions d'habitants soit environ **10%** de la population nationale, son service est assuré auprès de **807.304** clients.

SEAAL gère également la station de traitement d'eau potable de Taksebt (la plus grande station de traitement algérienne) qui approvisionne en eau potable les Wilayas de Tizi Ouzou, Boumerdes et Alger.

3. Missions, Valeurs et Vision de la SEAAL

3.1. Les missions de la SEAAL

La *SEAAL* est chargée par délégation de ses deux actionnaires, de l'accomplissement des principales missions suivantes :

- ▶ La disponibilité de l'eau aux citoyens selon les normes autorisées ;
- ▶ L'exploitation et la gestion des installations permettant, la production, le traitement, le transfert et la distribution de l'eau potable y compris les installations de production et de transport, réalisées en dehors de la région ;
- ▶ La collecte, le puisage, le transport, l'épuration, l'évacuation et/ou la valorisation des eaux usées domestiques ;
- ▶ La surveillance de la qualité de l'eau distribuée et de la qualité du réseau d'évacuation des eaux usées ;
- ▶ La gestion des usagés aux services publics d'assainissement et de distribution de l'eau potable par : la facturation client, la gestion des réclamations....
- ▶ La proposition de toutes modifications à la réglementation régissant les services d'eau potable et d'assainissement.

3.2. Les valeurs de la SEAAL

Les valeurs à travers lesquelles se définit la *SEAAL* procèdent à la mise en place d'une véritable culture d'entreprise. Ces valeurs constituent l'identité de l'entreprise :

- ▶ Le **Professionalisme**, générateur de reconnaissance.
- ▶ Le **Dynamisme**, vecteur de visibilité et donc de fierté.
- ▶ La **Confiance** réciproque.

3.3. La vision de la SEAAL

"La *SEAAL* a pour ambition de devenir un acteur de référence des services de l'Eau et de l'Assainissement en Algérie".

3.4. Les perspectives de la SEAAL

La *SEAAL* vise La réalisation de deux Schémas Directeurs Eau Potable et Assainissement de la Wilaya d'Alger, deux projets majeurs qui structurent à l'horizon 2025 la feuille de route de *SEAAL*.

4. L'organisation de la SEAAL

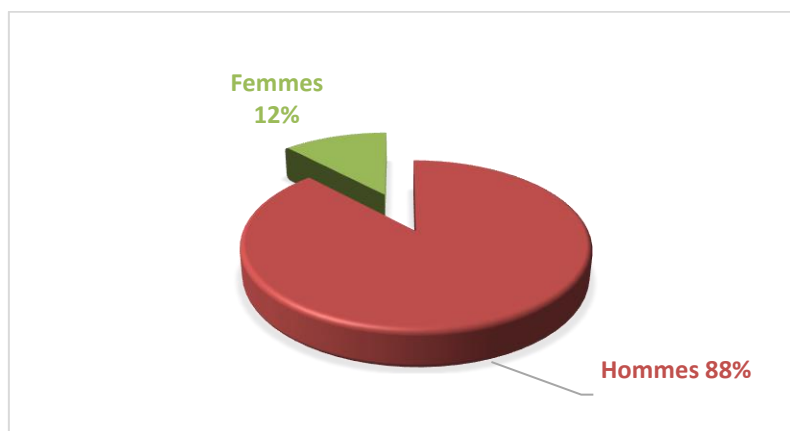
4.1. La composante humaine de la SEAAL

La richesse humaine constitue l'essence de toute organisation. La *SEAAL* se dote d'un capital humain de 6.147 collaborateurs, réparti sur 4.609 collaborateurs à Alger, 1.318 à Tipasa et 220 à Tizi Ouzou.

4.1.1. La répartition de l'effectif global de la SEAAL par genre

La figure N°3-1 démontre la répartition de l'effectif global de la *SEAAL* par sexe.

Figure N°3-1 : La répartition de l'effectif global par genre

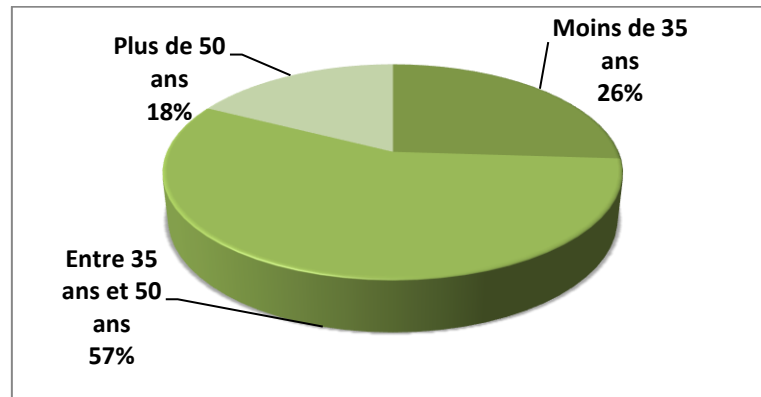


Source : documents internes de l'entreprise

4.1.2. La répartition de l'effectif global de la SEAAL par tranche d'âge

La figure N°3-2 démontre la répartition de l'effectif globale de la *SEAAL* par tranche d'âge.

Figure N°3-2 : La répartition de l'effectif global par tranche d'âge

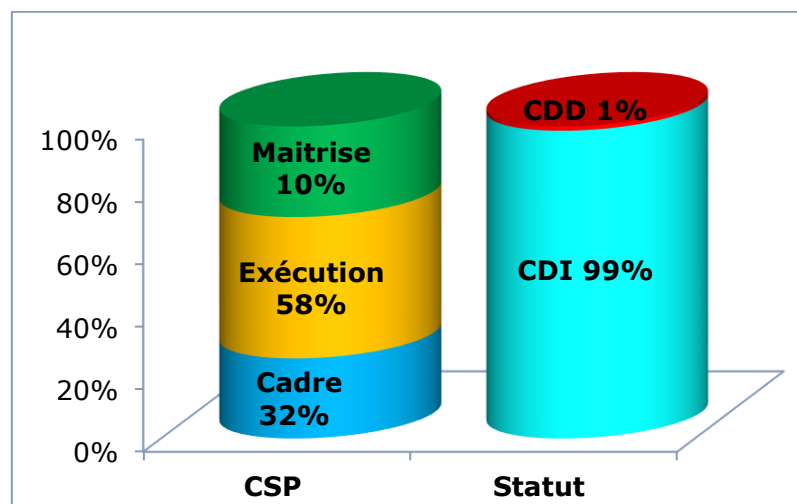


Source : documents internes de l'entreprise

4.1.3. La répartition de l'effectif global par CSP

La figure N°3-3 démontre la répartition de l'effectif globale de la *SEAAL* par CSP.

Figure N°3-3 : La répartition de l'effectif global par CSP

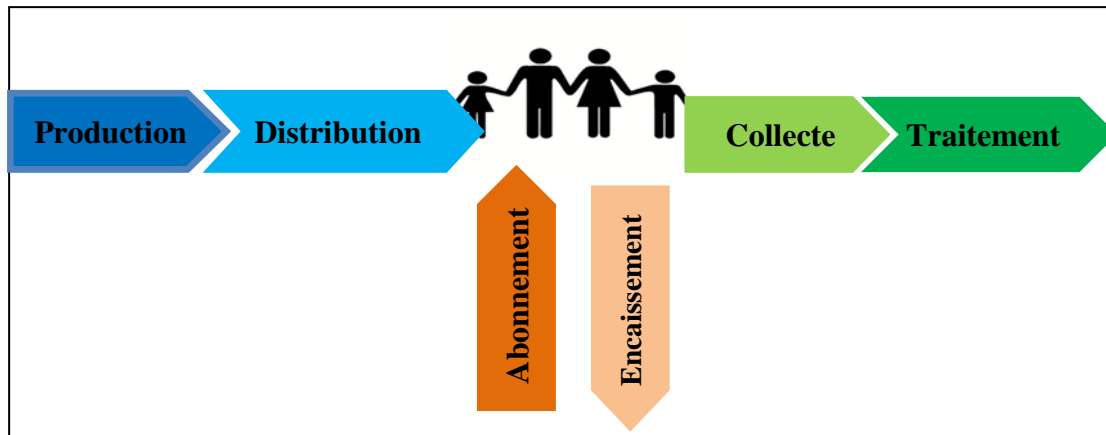


Source : documents internes de l'entreprise

4.2. Les activités de la SEAAL

La *SEAAL* organise ses activités selon un périmètre d'activités de service public d'eau potable et d'assainissement {production et distribution d'eau potable, collecte et traitements des effluents, gestion clientèle}. Le déroulement des ses activités se schématise par la figure ci-après.

Figure N°3-4 : Le déroulement de l'activité de la SEAAL



Source : documents internes de l'entreprise

4.3. Les produits de la SEAAL

La *SEAAL* est une entreprise assurant trois produits et trois services répartie par activité.

Tableau N°3-1 : Les produits et services de la SEAAL

Activités	Produits	Services
Production et distribution d'eau potable	Eau potable	Production et distribution
Assainissement liquide	Effluent traité	Collecte
Clientèle	Facture	Accès aux services

Source : documents internes de l'entreprise

4.4. L'organigramme de la SEAAL

L'organigramme (voir annexe N°03) de la *SEAAL* sert de schéma représentateur de sa structuration interne.

La *SEAAL* se caractérise par une structure hiérarchico-fonctionnelle « staff and line », de fait de l'existence de lignes de conseil entre la DG et l'expert RSE, l'attaché de Direction Générale ainsi que des lignes hiérarchiques définissant la répartition du pouvoir. La présence d'une telle structure fournie énormément d'avantages notamment en termes d'assistance de spécialistes compétents dans l'entreprise portant conseils et d'aide à la prise de décision ainsi que l'existence de lignes hiérarchiques. Toutefois cette structure présente des inconvénients en termes d'alourdissement des procédures ainsi que des conflits entre le niveau opérationnel et fonctionnel.

On guise de conclusion, le partenariat public-privé de la *SEAAL* avec SUEZ environnement a bénéficié l'entreprise d'une modernisation de son management, particulièrement son approche processus. Son organisation interne a fait d'elle une entreprise

publique bénéficiant d'une reconnaissance portant le prix de **"Best Performance Award
2011 *Global Water Intelligence*"**

SECTION 2 : LA DÉMARCHÉ QUALITÉ DE LA *SEAAL*

La présente section fournit un cadre théorique de description de la démarche qualité au sein de la *SEAAL*. Inspiré du manuel de management de l'entreprise et des documents internes, le cœur de cette section traitera l'engagement de la direction dans la démarche qualité tout en ayant un aperçu sur l'origine de la démarche qualité par la suite une description du SMQ de la *SEAAL* sera fournie suivi de l'identification du processus RH.

1. Origine de la démarche qualité *SEAAL*

Dès sa création la *SEAAL* s'est inscrite dans une approche « le client au cœur de ses activités » par la recherche permanente de l'efficacité de ses services d'eau potable et d'assainissement. Le contrat de la *SEAAL* avec SUEZ environnement s'est marqué par la modernisation du management et l'amélioration de son fonctionnement par la mise en place du Transfert du Savoir Faire « TSF » en se basant sur l'outil WIKTI « Water International Knowledge Transfer Initiative » : " WIKTI constitue un outil permettant la structuration et la modernisation du management de la *SEAAL* par le biais de mesure et diagnostic du niveau de maîtrise globale de chacun des métiers dans le domaine de l'eau, de l'assainissement et des fonctions support afin de bénéficier des connaissances de ce partenaire privé".

Le parcours de la certification de *SEAAL*, s'est débuté par la certification ISO 9001 pour les activités de laboratoire en 2011, trois ans après en 2014, l'entreprise a voulu élargir son périmètre afin de donner plus de confiance à sa clientèle pour les activités d'eau potable et d'assainissement, de ce fait, elle a été certifiée ISO 9001 : 2008.

En 2015, les laboratoires de la *SEAAL* ont été accrédités selon la norme ISO 17025, par la suite en 2017, la mise à niveau du SMQ a fait l'objet d'un passage de la version 2008 à la version 2015 de l'ISO 9001.

2. L'engagement de la direction de la *SEAAL*

L'engagement de la *SEAAL* dans une démarche qualité est assuré à travers le directeur générale, l'unité SMQ et les correspondants qualité. En effet, le directeur général est le garant du SMQ et de son amélioration continue, il a pour missions principales d'assurer :

- Que la politique et les objectifs qualité sont établis pour le SMQ et qu'ils sont compatibles avec le contexte et l'orientation stratégique de la *SEAAL* ;
- De communiquer, orienter et soutenir les personnes à l'efficacité du SMQ et de favoriser l'approche processus ainsi que la mise à disposition des moyens nécessaires.

Le directeur s'appuie pour la mise en œuvre régulière et opérationnelle du SMQ sur l'unité SMQ. S'ajoute à cela la nomination au sein de chaque direction opérationnelle un

correspondant Qualité qui assure la planification et le suivi du Système de Management à son niveau, il est rattaché hiérarchiquement au Directeur de l'Entité et fonctionnellement à l'Unité SMQ.

2.1. La politique et objectifs qualité de la SEAAL

Tous les ans, une Lettre de Cadrage et d'Orientation-LCO (voire annexe N°04) est établie par la direction. Cette LCO rappelle les orientations stratégiques de la *SEAAL* et les déclinent en objectifs sur trois ans, année par année.

La LCO fournit un cadre théorique pour l'établissement de la politique qualité de la *SEAAL* qui sera communiquée aux pilotes processus qui à leurs tours la déclinent à leurs équipes. Cette lettre fournit un cadre pour l'établissement des objectifs qualité qui seront revus annuellement dans le cadre de la démarche Plan Moyen Terme – PMT.

La « LCO » est diffusée par la direction à travers l'intranet de l'entreprise ou par un affichage au sein des Directions.

2.2. L'écoute client

Depuis sa création, la *SEAAL* met le client au centre de ses préoccupations. En effet cela apparaît à travers un ensemble d'actions menées par la direction, tel que : la réalisation annuelle d'une enquête de satisfaction clientèle, la concrétisation des agences clientèle et un Centre d'Appel Téléphonique Opérationnel _CATO pour répondre aux attentes clients. Ainsi que d'autres actions visant l'amélioration de la satisfaction client.

2.3. La communication au sein de la SEAAL

La *SEAAL* communique au pré de ses collaborateurs les résultats les plus marquants concernant le transfert du savoir -faire « TSF » et la maîtrise opérationnelle ainsi que les résultats de performances clés tels que l'amélioration des services clientèle et la satisfaction client. Ces résultats sont largement communiqués en interne ainsi qu'en externe.

Elle s'appuie pour cela sur la direction de Communication qui publie régulièrement des Flash Infos destinés à l'ensemble des collaborateurs, une magazine interne "SEAAL Info" qui paraît plusieurs fois par an.

La Direction de la *SEAAL* a mis en œuvre un intranet destiné à la communication des documents du système afin de progresser l'approche processus. En outre, elle organise des réunions hebdomadaires concernant les informations liées à la gouvernance de l'entreprise au niveau de la DG par le comité de Direction Générale « **CDG** » qui chargera les directeurs des unités au sein des Comité des Directeurs « **CODIR** » de les communiquer aux départements à travers le Comité de Département « **CODEP** ».

2.4. Le travail en équipe

La direction de la *SEAAL* s'est précédée à la mise en œuvre d'une méthodologie participative par des groupes de travail ad hoc qui permet de sensibiliser à la démarche d'amélioration continue les acteurs dans les différentes directions.

3. La description du SMQ de la SEAAL

3.1. Les processus de la SEAAL

La cartographie des processus de la *SEAAL* (voire annexe N° 5) est constituée à partir de la cartographie des métiers WIKTI « 30 métiers WIKTI ».

La *SEAAL* comprend "11" processus rattachés aux trois catégories habituelles : Processus de management, processus de réalisation et processus support. La réussite du SMQ de la *SEAAL* s'est basée sur une approche processus qui met en valeur :

Les activités management

Qui ont pour missions la planification du SMQ et la conception de la politique qualité, la description des mesures de surveillances de satisfaction client, des audits et des processus (MN) ainsi que la définition et la maîtrise des risques et opportunités (GC) et la sécurité et sureté au travail (SST).

Tableau N° 3-2 : Les processus management de la SEAAL

Abréviation du processus	Processus
MN	MANAGER SEAAL A COURT, MOYEN ET LONG TERME
SST	GERER LA SECURITE AU TRAVAIL
GC	MAITRISER LES RISQUES ET GERER LES CRISES

Source : Documents internes de l'entreprise

Les activités de réalisation

Qui ont pour missions d'assurer le cœur de métier de la *SEAAL* à travers la définition, la surveillance et la maîtrise des services d'eau potable (EP) et d'assainissement (AS) ainsi que la gestion de la clientèle (CL).

Tableau N° 3-3 : Les processus de réalisation de la SEAAL

Abréviation du processus	Processus
EP	ASSURER LE SERVICE DE L'EAU POTABLE
AS	ASSURER LE SERVICE DE L'ASSAINISSEMENT
CL	ASSURER LE SERVICE A LA CLIENTELE

Source : Documents internes de l'entreprise

Les activités support

Qui ont pour missions la gestion des besoins RH en matière de recrutement et de formation (**RH**), la gestion de la sécurité et santé des employés ainsi que la sécurité des machines (**IM**), décrire la mise à disposition des utilisateurs des matériels, des réseaux et logiciels informatiques (**SI**), décrire les approvisionnements en matériels, réseaux, produits de laboratoires, les demandes d'achat ainsi que la maîtrise des fournisseurs (**AC**). En dernier la *SEAAL* prête beaucoup d'importance aux procédures documentaires (**BC**) tels qu'il sera défini ultérieurement.

Tableau N° 3-4 : Les processus support de la SEAAL

Abréviation du processus	Processus
RH	LES RESSOURCES HUMAINES
IM	L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL ET LE PARC ROULANT
SI	LES SYSTEMES D'INFORMATION
AC	L'APPROVISIONNEMENT MATERIEL
BC	LA DOCUMENTATION

Source : Documents internes de l'entreprise

3.2. La documentation de la SEAAL

La documentation de la *SEAAL* est cohérente avec son système de pilotage, elle est établie selon trois échelons à savoir :




-  **Un échelon Système** : 1 système,
-  **Un échelon Processus** : 10 processus
-  **Un échelon Métier** : 30 métiers WIKTI – Processus de réalisation uniquement

Tableau N°3-5 : La documentation selon les échelons

Echelons	Eléments documentaires
Echelon système	Manuel qualité – Cartographie générale des processus – Organigramme fonctionnel général – LCO
Echelon processus	Fiche d'identité processus – Fiche produit – Inventaire des enregistrements
Echelon métier	Sommaire - Processus – Procédures – Modes opératoires – Formulaire- Inventaires des enregistrements

Source : Documents internes de l'entreprise

Les informations documentées de la *SEAAL* se présentent dans :

Le manuel qualité

Il décrit et définit les règles de fonctionnement du système de management de la qualité et de la performance à *SEAAL*.

☐ **Fiches d'identité processus**

Elles décrivent la présentation générale du processus : produits, données d'entrée et de sortie, description sommaire des sous-processus et activités composant le processus.

☐ **Les procédures**

Les procédures de la *SEAAL* définissent les règles d'organisation au sein des processus, elles décrivent la manière de réaliser la ou les activités du processus. Les procédures de la *SEAAL* sont en nombre de "6" procédures obligatoires conformément à la norme ISO 9001 :

- **Procédure n°1 "maîtrise des documents"** : elle décrit l'accès aux informations documentées (par intranet, imprimé). Les procédures « Elaborer un document du Système de Management » ainsi que « Diffuser et archiver les documents » définissent les règles de création, modification, validation et de diffusion des documents ;
- **Procédure n°2 "maîtrise des enregistrements"** : les enregistrements de la *SEAAL* font l'objet d'une liste d'inventaire ; cette liste précise les règles de maîtrise des informations documentées et de conservation des documents ; la procédure « maîtriser les enregistrements processus » fait l'objet de règles de maîtrise des enregistrements ;
- **Procédure n°3 "audit qualité interne"** : Elle décrit les dispositifs mis en œuvre pour la réalisation de l'audit système ainsi que les différents audits internes ceci se confirme par la procédure « Réaliser les audits SM » ;
- **Procédure n°4 "Gestion des non-conformités"** : Dans la finalité de gérer les non-conformités, les fiches produits des processus de la *SEAAL* servent d'atout afin de traiter les non-conformités par le processus de référence ;
- **Procédure n°5 "Actions correctives"** : Elles ont pour objectif de traiter les anomalies et d'améliorer l'efficacité du SMQ à travers l'amélioration des processus, cela se réalise par les fiches d'amélioration établies par les correspondants qualité. La procédure « Traiter par les actions correctives et préventives » décrit en détail l'élaboration ;
- **Procédure n°6 "Actions préventives"** : Elles englobent l'identification des causes potentielles des dysfonctionnements à travers l'analyse des risques. Ces actions servent de base pour l'amélioration continue du SMQ par la prévention des non-conformités. La procédure « Traiter par les actions correctives et préventives » décrit en détail l'élaboration.

☐ **Les modes opératoires**

Décrivent la façon de faire, ils sont liés à un métier défini.

☐ Inventaires des enregistrements

Document qui permet de visualiser les enregistrements du SMQ avec leur lieu d'archivage et leur durée de conservation.

4. Le processus Ressources Humaines de la SEAAL

Le processus RH de la *SEAAL* est constitué de deux sous-processus RH01 (Gérer l'adéquation besoins/ressources) et RH02 (Formation et TSF). Le processus RH de la *SEAAL* veille à la garantie de :

4.1. La politique RH de la SEAAL

La politique RH de la *SEAAL* est mise en œuvre dans la finalité de développer les axes suivants :

- ▶ L'autonomisation des managers ;
- ▶ L'accompagnement de l'évolution des compétences et carrières ;
- ▶ La maîtrise de l'évolution de la masse salariale et les effectifs en stimulant une politique de redéploiement productif ;
- ▶ Mener, avec le Partenaire Social, une politique sociale dynamique et innovante conforme aux attentes des salariés ;
- ▶ Améliorer l'accueil et l'intégration des nouveaux recrues ;
- ▶ Renforcer le partenariat avec le réseau académique et professionnel.

La politique de la *SEAAL* reflète avec succès sa volonté d'impliquer son personnel au sein de ses structures, sa culture et sa démarche qualité.

4.2. Les pratiques RH de la SEAAL

La *SEAAL*, gère sa richesse humaine à travers des pratiques RH reconnues. Le tableau ci-dessous englobe ces différentes pratiques.

Tableau N°3-6 : Les pratiques RH de la SEAAL

Pratiques	Définition
Recrutement et sélection	Lors de recrutement, les candidats de la <i>SEAAL</i> sont soumis à deux entretiens : l'entretien RH pour l'évaluation de potentiel et l'entretien managers pour une évaluation technique. Cela prouve l'efficacité du processus de sélection.
Accueil et intégration	Une fois recruté, le candidat participe à un parcours d'intégration, d'où il sera soumis à "3" entretiens managers afin d'obtenir la décision finale d'embauche ou de non validation.
Rémunération	Les principes de la <i>SEAAL</i> pour une rémunération équitable se fondent sur l'évaluation objective des performances et de mérite. Le personnel bénéficiera des

	primes ainsi que des promotions pour encourager l'amélioration.
Gestion des carrières et compétences personnalisée	La <i>SEAAL</i> identifie les talents et les prépare en les accompagnant dans la durée.
Formation	La <i>SEAAL</i> se caractérise par une politique de formation ambitieuse, elle réalise des formations locales via le "centre de formation <i>SEAAL</i> " et à l'étranger. Les domaines de formation concernent le cœur du métier (eau potable, assainissement et client) ainsi que tout le personnel par la démarche TSF.
Reconnaissance	La reconnaissance au sein de la <i>SEAAL</i> , se fonde par la professionnalisation ce qui procure de la fierté et une volonté de se progresser.
Communication interne	La <i>SEAAL</i> a pour objectif d'informer son personnel, de développer l'écoute client interne afin de favoriser le climat social et d'impliquer son personnel dans les objectifs stratégiques de l'entreprise à travers : Flash info, intranet, évènement interne (TOP <i>SEAAL</i> , Team building...)

Source : élaboré par les deux étudiantes d'après les documents internes de l'entreprise

4.3. La gestion des connaissances et compétences au sein de la SEAAL

Dans la finalité de gérer les connaissances et compétences du personnel, la *SEAAL* a mis en place deux dispositifs :

- a. Un dispositif collectif de Transfert du Savoir Faire « TSF » ;
 - b. Un dispositif individuel d'évaluation et d'accompagnement.
- **Le dispositif collectif de TSF** comprend la gestion des compétences ainsi que la gestion des connaissances ; cela s'explique par le tableau N°3-7

Tableau N°3-7 : La gestion des compétences et des connaissances au sein de la SEAAL

La gestion des compétences	La gestion des connaissances
<p>Elle s'effectue par :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Un diagnostic du niveau de maîtrise d'un métier ; 2) Définition des objectifs de maîtrise ; 3) Définition des leviers d'accompagnement par des outils tels que : la formation, l'assistance technique ainsi que le management des experts de SUEZ. <p>En matière de Formation, le plan de formation se base sur les métiers WIKTI, il est défini et mis en œuvre par la DRH. Dans la finalité d'apprécier la qualité de la formation, des dispositifs d'évaluation sont définis.</p>	<p>Afin d'ancrer une démarche de gestion des connaissances, <i>SEAAL</i> s'est appuyée sur le "TSF".</p> <p>Le TSF repose sur l'outil WIKTI, l'implication forte des experts de SUEZ et la montée en puissance progressive des acteurs locaux pour porter la démarche.</p> <p>Cette démarche a pour principal but, l'obtention d'un personnel compétent.</p>

Source : Elaboré par les deux étudiantes d'après les documents internes de l'entreprise

- **Le dispositif individuel**, il est établi pour les populations clés à savoir : TOP SEAAL, Managers de proximité et compétences métier critiques. Ce dispositif consiste à évaluer les compétences par le biais d'entretiens individuels ainsi qu'un dispositif de développement individuel des compétences managerielles intitulé OPT (il contient les objectifs individuels de progrès et d'accompagnement).

En guise de conclusion la démarche qualité de la *SEAAL* se caractérise par une définition détaillée des processus métier, support et de pilotage ancrant ainsi une organisation par processus qui met en valeur l'engagement de la direction dans une démarche qualité continue mettant en valeur la gestion des compétences clés par le processus RH.

SECTION 3 : LE DÉROULEMENT DE L'ÉTUDE PRATIQUE

À travers la présente section nous allons motionner le cadre général de l'étude pratique, la méthodologie de recueil et d'analyse des données, les outils de travail utilisés et la description de la taille de l'échantillon choisi.

1. Le cadre général de l'étude pratique

Notre étude pratique a été cadrée dans le siège social de la **SEAAL** à 97, Parc Ben Omar -Kouba –Alger. D'une période de trois mois du 24/02/2018 au 24/05/2018, cette période nous a permis de nous familiariser avec le personnel du lieu de stage pratique. En effet nous avons pu nous rapprocher de toutes les Directions existantes au niveau du siège social, sauf la Direction Sûreté et Sécurité vu la sensibilité et la complexité de ses missions, ce qui explique son attachement (centralisation) directe au Directeur Générale de la **SEAAL**.

Le nombre total d'effectif où nous avons effectué le stage pratique de fin d'études est égal à **556**, le tableau N°3-8 indique la répartition des **556** effectifs sur les **12** Directions existantes au siège social.

Tableau N°3- 8 : Répartition de l'effectif du siège sociale

Processus	Directions	Effectif	
		Par direction	Par processus
Processus Management	Direction Générale	14	14
Processus Métier	Direction Clientèle	98	157
	Direction Assainissement	59	
Processus Support	Direction Technique	70	385
	Direction Finance et Comptabilité	68	
	Direction Système d'Information	45	
	Direction Ressources Humaines	73	
	Direction Sûreté et Sécurité	88	
	Direction Communication et Développement Durable	13	
	Direction Travaux	2	
	Direction Moyens d'appui stratégique	10	
	Direction Etudes et projets	16	
Cartographie des processus	Total : Siège Social	556	

Source : élaboré par les deux étudiantes d'après les documents internes de l'entreprise

2. La méthodologie de recueil et d'analyse des données

Pour répondre à notre problématique de recherche, nous avons collecté les données nécessaires sur la base des études documentaires, qualitatives et quantitatives par la suite on les a analysé et interprété en utilisant deux logiciels.

2.1. Les études documentaires

Les études documentaires sont principalement les documents internes de l'entreprise, tel que le manuel management SEAAL, les fiches processus RH, le bilan de formation... ces documents nous ont permis de constater l'engagement de la DG envers ses employés et de connaître les différentes pratiques RH de la *SEAAL*.

2.2. Les entretiens

On a effectué une série de trois *entretiens semi-directifs* avec les cadres supérieurs de la *SEAAL*, leur utilité s'apparaîtrait comme suit :

- œ Le premier entretien (Voir annexe N°6) a été effectué avec le *chef de Département Audit* d'une durée de 45 minutes, les informations recueillies nous ont permis de comprendre le système de management de la qualité de la *SEAAL*, à savoir la politique et les objectifs qualité, l'approche processus, l'approche risque, la pyramide documentaire, ...
- œ Le deuxième entretien (Voir annexe N° 7) a été effectué avec le *chef de Département RH* d'une durée d'une heure, à la fin de l'entretien nous avons pu acquérir des informations utiles sur le fonctionnement du processus RH.
- œ Le troisième entretien (Voir annexe N° 8) a été effectué avec la *Directrice d'unité SMQ* d'une durée d'une heure et 30 minutes, l'entretien nous a servi d'abord à l'appréciation de la responsabilité de la Direction.

2.3. Le questionnaire

Pour connaître la perception des employés concernant l'engagement de la Direction Générale, nous avons jugé utile d'administrer un questionnaire auprès du personnel du siège social de la *SEAAL*. Ce questionnaire a pour utilité :

- De tester les connaissances des employés interrogés en matière de qualité ;
- De faire ressortir les points qui impliquent le personnel dans la DQ à travers les réponses des employés aux questionnaires distribués ;
- De vérifier si les facteurs et les conditions d'implication du personnel dans la DQ sont respectés par la DG, selon l'opinion du salarié ;
- D'évaluer l'implication organisationnelle au sein de la *SEAAL* ;

2.4. L'analyse des données

Pour analyser les données recueillies nous avons utilisé deux logiciels : le logiciel Microsoft Excel 2016 et le logiciel SPSS.19.

Le logiciel *Microsoft Excel 2016* a été utilisé pour évaluer le SMQ de l'organisation sous forme des pourcentages.

Le logiciel *SPSS.19* a été utilisé pour traiter et analyser les réponses des employés aux questionnaires distribués.

3. Les outils de travail

Notre recherche sur le terrain a été fondée principalement sur deux outils : la grille d'autoévaluation du SMQ et le questionnaire.

3.1. La grille d'autoévaluation du SMQ

La présente grille d'autoévaluation (disponible sur le site web¹) repose sur la norme ISO 9001 : 2015. Elle permet de mesurer les écarts entre les pratiques réelles concernant le SMQ et les exigences et recommandations du référentiel international. Elle a pour objectif d'évaluer le niveau de maturité de l'organisation en matière de qualité.

En effet, cette grille comporte 7 rubriques de mesures, chaque rubrique représente un chapitre de la norme ISO 9001-2015, le résultat global s'illustre sous forme d'un hexagone qui synthétise le niveau des 7 chapitres de la norme ISO 9001 : 2015 à la fois. De plus, elle fournit le résultat détaillé de chaque chapitre. Dans notre étude nous avons évalué les chapitres qui ont une incidence directe sur notre problématique de recherche, le « Chapitre 5 : Leadership » et le « Chapitre 7 : Support ».

3.2. Le questionnaire

œ L'adaptation du questionnaire

Pour que le questionnaire sera adapté avec la population cible, on a opté de mettre en place deux version du questionnaire, une version arabe (Voir annexe N° 9) et une autre version française (Voir annexe N° 10).

œ Les types des questions

Le questionnaire comporte trois types de questions :

1. Les questions fermées à réponse unique

Exemple :

Avez-vous suivi une formation sur la qualité par votre entreprise ?

Oui

Non

2. Les questions à choix multiple

Exemple

¹ www.qualiblog.fr/download/Grille_d'evaluation_systme_qualit_ISO_9001_2015.xlsm dernière consultation le 29/05/2018 à 18:40

Savez-vous quelle est la raison principale de la mise en œuvre d'une démarche qualité dans votre entreprise ?

- Faciliter le travail pour le personnel
- Améliorer la rentabilité de l'entreprise
- Mieux satisfaire le client
- C'est un simple phénomène de mode

3. Les questions à échelle

Dans le questionnaire on distingue deux ensembles de questions à échelle, les questions relatives aux opinions des salariés concernant les points d'implication et les questions relatives à l'implication organisationnelle (la grille d'*Allen* et *Meyer*). Pour ce type de questions on a utilisé l'échelle de *Lickert* de 05 points. Le tableau N°3-9 traduit les 05 points de l'échelle pour les deux ensembles de questions.

Tableau N°3-9 : Traduction de l'échelle de Lickert de cinq points

L'échelle de Lickert	Tout à fait d'accord	D'accord	Indifférent	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
La note associée	5	4	3	2	1
La Moyenne pondérée	De 5 à 4.20	De 4.19 à 3.40	De 3.39 à 2.60	De 2.59 à 1.80	De 1.79 à 1
La correction des items négatifs	1	2	3	4	5
Le niveau d'importance Du point d'implication	Très important	Important	Moyen	Moins important	Pas du tout important
Le niveau d'implication	Très fort	Fort	Moyen	Faible	Très faible

Source : élaboré par les deux étudiantes

œ Le plan du questionnaire

Le questionnaire de l'étude pratique repose sur quatre parties (revoir annexe 9 et 10) , à savoir : la *1^{er} partie* comporte des questions relatives aux connaissances du personnel sur la DQ, les questions de la *2^{ème} partie* sont consacrées aux avis et aux opinions du personnel concernant les facteurs et les conditions de leur implication dans la DQ, la *3^{ème} partie* expose la grille d'évaluation de l'IO d'*Allen* et *Meyer* et enfin la *4^{ème} partie* aborde les questions relatives à l'identification du personnel.

Le test de fiabilité

Le test de fiabilité a pour objectif d'évaluer la stabilité du questionnaire, en effet quand le coefficient de stabilité d'*Alpha de Cronbach* dépasse 70 %, cela explique la stabilité du questionnaire.

Dans notre étude on a effectué le test de fiabilité par le logiciel *SPSS.19*, les résultats obtenus sont exposés dans le tableau qui suit.

Tableau N°3-10 : Le coefficient d'Alpha de Cronbach

La nature des questions	Alpha de Cronbach	En cas de suppression d'item	Le nouvel Alpha de Cronbach
Questions à deux réponses	77.5 %	<i>Une obligation entretenue par la direction (partie I, question 9).</i>	80.2 %.
Questions à trois réponses	87.3 %	<i>Les moyens et les ressources nécessaires pour réaliser les objectifs de travail (partie II, question 3).</i>	89.4 %.
Questions à cinq réponses	86.1 %	<i>Je ne ressens pas le droit de quitter cette organisation actuellement, même si cela était à mon avantage (partie III, item 8).</i>	86.9 %.
Pour la totalité des questions	78.8 %	<i>L'ancienneté dans l'entreprise (partie IV, question 5).</i>	80.0 %.

Source : élaboré par les deux étudiantes d'après les résultats du test de fiabilité (Spss.19)

4. La description de la taille d'échantillon

4.1. La constitution de l'échantillon

La taille de la population mère (**N**) de notre cadre d'étude remonte à 556 d'individus, soit le nombre d'effectif du siège social de la *SEAAL*. La taille de l'échantillon (**n**) sera calculée sur la base des 556 individus, suivant la formule d'*Herbert Arkan* :

$$n = \frac{p(1-p)}{(SE \div t) + [p(1-p) \div N]}$$

Sachant que :

(**n**) : la taille de l'échantillon

(**p**) : le taux de disponibilité de la propriété et de la neutralité = 0.50

(**SE**) : Le taux d'erreur est égal à 0,05

(**t**) : Le score standard correspondant au niveau de signification est de 0,95 et est égal à 1,96 ;

(**N**) : la taille de la population mère.

D'après le calcul, la taille de l'échantillon (**n**) est égale à **227**.

Et comme (**n**) représente plus de 10% de la population mère, alors on peut réduire la taille de l'échantillon suivant la formule Fpc¹ :

$$n_c = \frac{nN}{(N + n - 1)}$$

¹ William G. COCHRAN, *Sampling Techniques*, 3^{ème} édition, Ed. John Wiley & Sons, Inc, Canada, 1977, P 25

Après l'application de la formule Fpc, la taille de l'échantillon a été réduite à **161**.

4.2. La technique d'échantillonnage

Pour favoriser la représentativité de l'échantillon, l'étude s'est basée sur un échantillonnage probabiliste dont chaque élément de la population a une chance égale d'être choisi.

A l'aide du logiciel Excel 2016, un choix aléatoire a été fait sur la base des **556** salariés (population mère) pour extraire un échantillon aléatoire simple de **200** salariés (le nombre de salariés interrogés).

4.3. La distribution et la récupération des questionnaires

Dans le but d'obtention d'une taille d'échantillon représentative soit 161, nous avons assuré de distribuer près de 200 questionnaires sur la population cible. La distribution et la récupération des questionnaires ont été accomplies dans une durée d'une semaine. Le tableau N°3-11 montre le détail de la distribution et la récupération des questionnaires sur le terrain.

Tableau N°3-11 La distribution et la récupération des questionnaires

	Questionnaires Distribués	Questionnaires Récupérés	Questionnaires Refusés	Questionnaires Acceptés
Nombre de questionnaires	200	188	23	165

Source : élaboré par les deux étudiantes

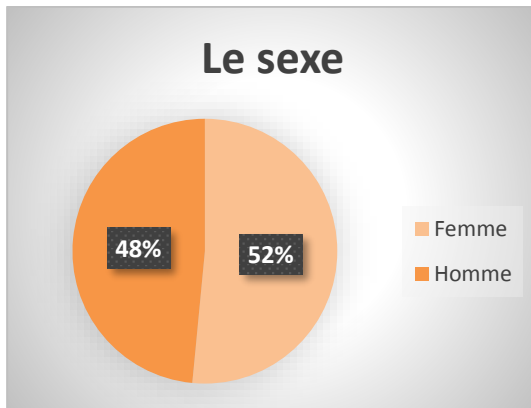
L'analyse et l'interprétation des résultats seront fondées sur les **165** questionnaires acceptés, qui représentent la taille de notre échantillon d'étude pratique.

4.4. Caractéristiques de l'échantillon étudié

L'échantillon de l'enquête peut être défini par les caractéristiques suivantes : le sexe, l'âge, le niveau académique, la catégorie socioprofessionnelle, l'ancienneté dans l'organisation et la direction d'appartenance.

❖ La répartition de l'effectif par sexe

Figure N°3-5 : Répartition de l'effectif par sexe



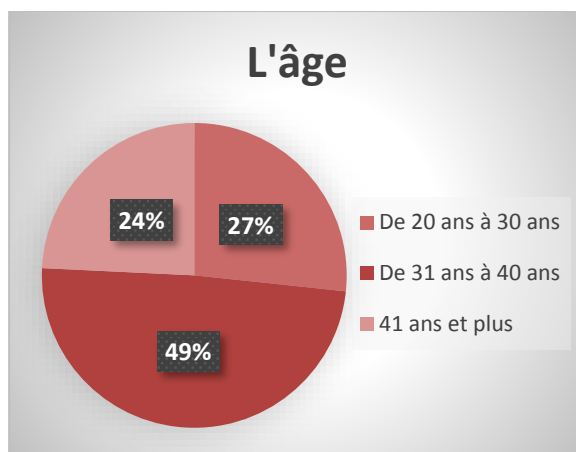
Commentaire

L'échantillon étudié représente **51,52%** de femmes et **48,48 %** d'hommes.

Source : élaborée par les deux étudiantes d'après les résultats SPSS

❖ La répartition du personnel par âge

Figure N°3-6 : Répartition du personnel par âge



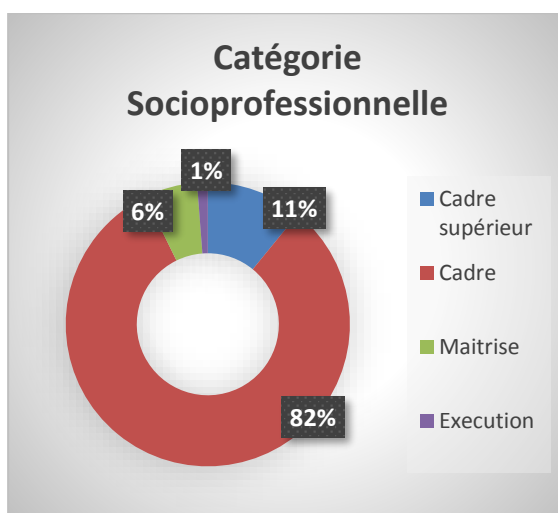
Commentaire

49,09 % de l'échantillon étudié représente les employés ayant une moyenne d'âge entre 31 ans et 40 ans, **26,67 %** de l'échantillon fait référence à la tranche d'âge de 20 ans à 30 ans et **24 %** soit le reste indique la tranche d'âge supérieure à 41 ans.

Source : élaborée par les deux étudiantes d'après les résultats SPSS

❖ La répartition de l'effectif par catégorie Socioprofessionnelle (CSP)

Figure N°3-7 : Répartition de l'effectif par catégorie Socioprofessionnelle



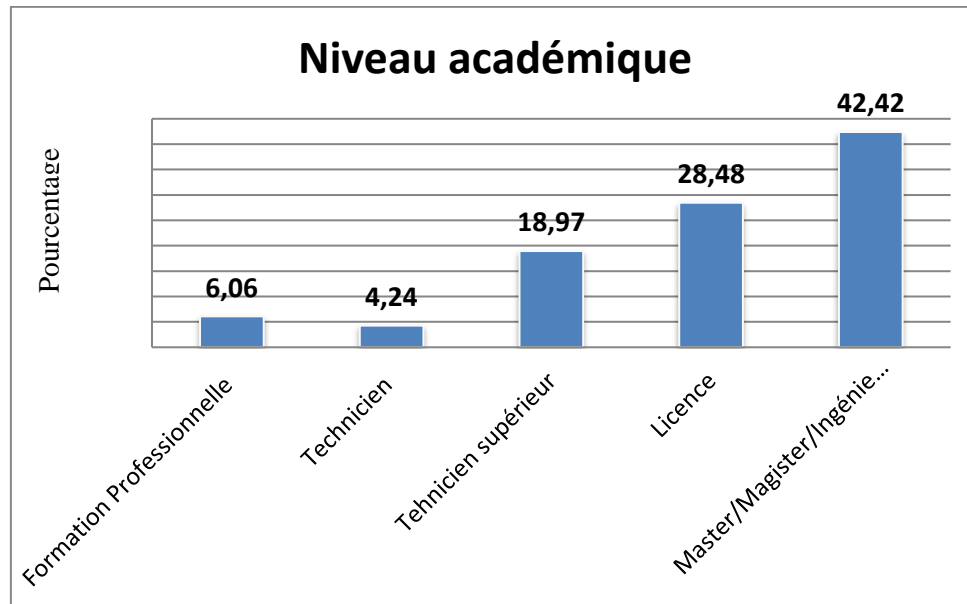
Commentaire

81,82 % de l'échantillon étudié présente une CSP de Cadres et **10,91 %** indique un CSP de Cadre supérieur, cela s'explique par la présence au niveau de la Direction générale de la *SEAAL* d'un grand nombre de cadres ainsi que de cadres supérieurs. Les **7 %** restant se répartissent entre les CSP Maîtrise et Exécution.

Source : élaborée par les deux étudiantes d'après les résultats SPSS

❖ La répartition du personnel selon le niveau académique

Figure N°3-8 : Répartition du personnel selon le niveau académique



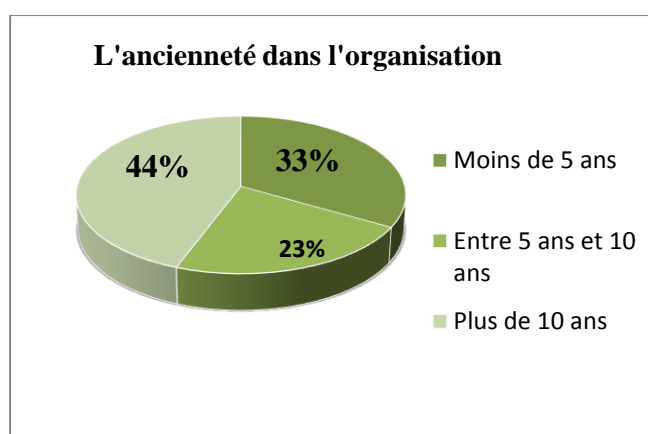
Source : élaborée par les deux étudiantes d'après les résultats SPSS

Commentaire

Selon la figure N°3-8, on constate que le plus grand pourcentage soit **42,42 %** indique des employés ayant un niveau académique de Master/Magister/Ingénieur, cela éclaire la présence de 82 % de cadres. **28,48 %** des employés possèdent un niveau de Licence. Tandis que les niveaux : Technicien et Formation professionnelle présentent les plus faibles fréquences.

❖ La répartition de l'effectif selon l'ancienneté dans la SEAL

Figure N° 3-9 : Répartition de l'effectif selon l'ancienneté dans l'organisation



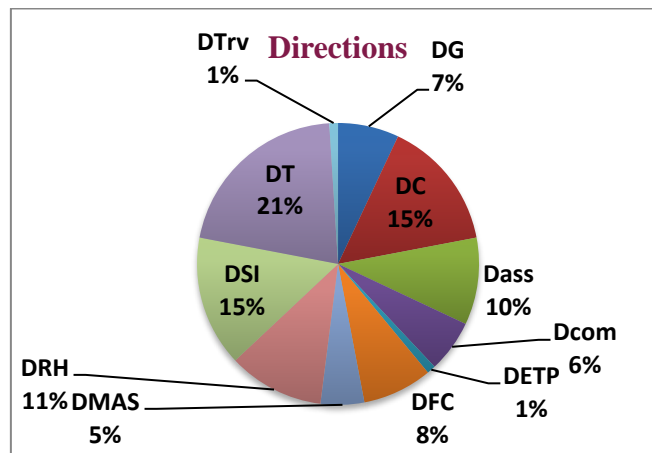
Commentaire

La plus grande partie de l'échantillon interrogé soit **44,24 %** se caractérise par une durée d'ancienneté qui dépasse les 10 ans au sein de la SEAL. **33,33%** représente une durée d'ancienneté inférieur à 5 ans cela signifie un niveau de recrutement faible qui montre la dépendance de la SEAL sur le recrutement interne. Tandis que **22,42%** présentent une durée d'ancienneté entre 5 à 10 ans.

Source : élaborée par les deux étudiantes d'après les résultats SPSS

❖ La répartition de l'effectif par Direction

Figure N°3-10 : Répartition de l'effectif par Direction



Source : élaborée par les deux étudiantes d'après les résultats SPSS

Commentaire

L'utilité de cette répartition se trouve dans la classification des interrogés par rapport aux processus de l'organisation, les résultats sont les suivants :

- Processus management : **6.667 %** d'individus
- Processus métier : **24.247 %** d'individus
- Processus supports : **67.877 %** d'individus

SECTION 4 : ANALYSE DES DONNÉES ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Dans la finalité d'apprécier la responsabilité de la direction dans la DQ, d'évaluer l'implication des employés dans la DQ et de déterminer le type d'implication organisationnelle dominant, on procède tout d'abord à l'interprétation de la grille d'autoévaluation du SMQ ainsi que les indicateurs RH, par la suite l'analyse et l'interprétation des résultats du questionnaire ce qui servira de base importante pour la détermination des recommandations.

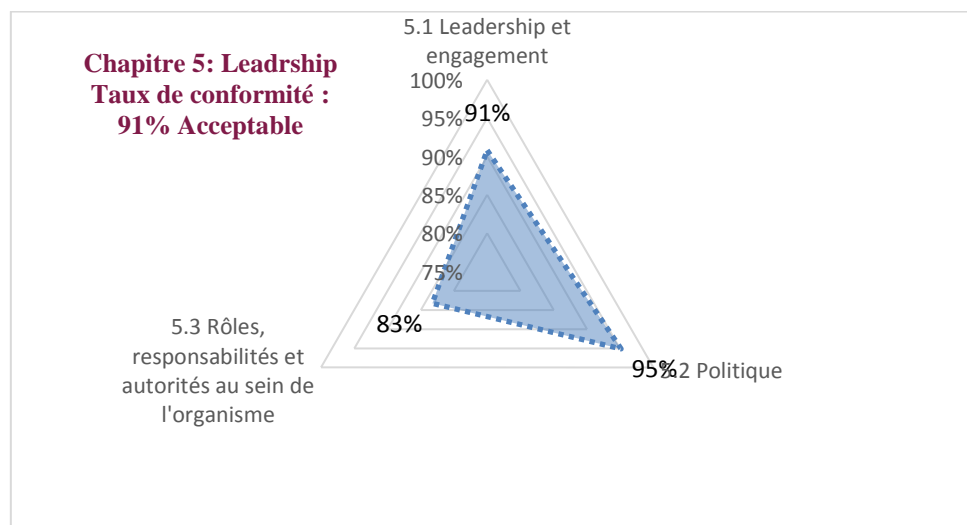
1. L'analyse et l'interprétation de la responsabilité de la Direction de la SEAAL

1.1. L'analyse et l'interprétation de la grille d'autoévaluation

Après avoir évalué les deux chapitres de la norme ISO 9001 :2015 (voir annexe N°11), on a obtenu les résultats suivants :

► Le Chapitre "5" : Leadership

Figure N°3-11 : Résultat d'évaluation du Chapitre "5"



Source : Grille d'autoévaluation selon la norme ISO 9001 : 2015

Commentaire

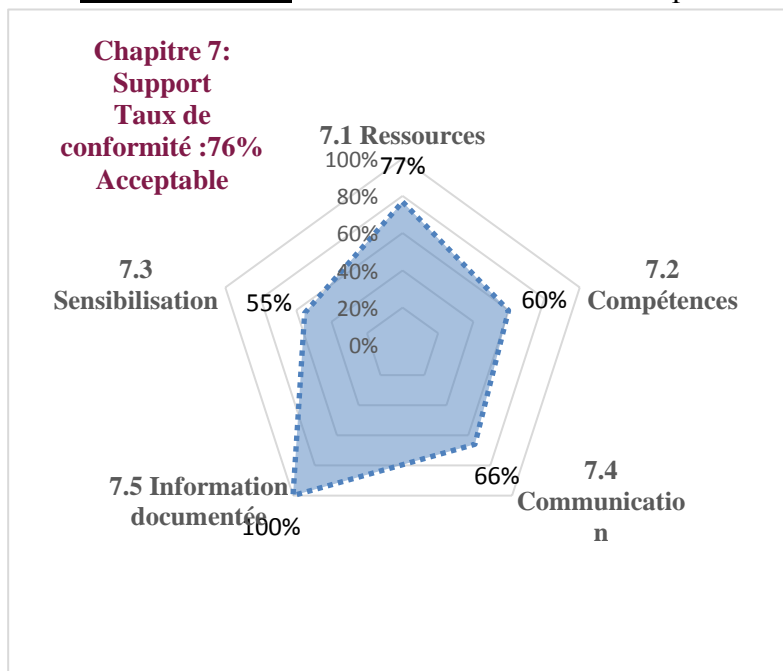
Conformément à la figure N°3-11, on constate que le taux de conformité est de **91 %** soit un taux acceptable. L'article **5.1 "Leadership et engagement"** démontre que la DG se dote d'un niveau d'engagement acceptable soit **91 %** de fait qu'elle assure une écoute active du client et un suivi des résultats du SMQ, cependant le manque de compétences humaines et la non adaptation de la transmission des messages aux cibles récepteurs expliquent les **9 %** restant.

L'article **5.2 "Politique"** prouve que la DG de la *SEAAL* établie et communique sa politique qualité au niveau interne par une Lettre de Cadrage et d'Orientation, cependant la politique n'est pas assez communiquée à la totalité des parties intéressées externes ce qui fait un taux de conformité acceptable de **95 %**.

L'article **5.3 "Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme"** se caractérise par un taux de conformité de **85 %** dû à la définition des responsabilités et autorités pour les rôles pertinents, toutefois la définition des rôles de tous les employés n'est pas clairement formalisée et communiquée.

► **Le Chapitre "7" : Support**

Figure N°3-12 : Résultat d'évaluation du Chapitre "7"



Source : Grille d'autoévaluation selon la norme ISO 9001 : 2015

Commentaire

Conformément à la figure N°3-12, on remarque que le taux de conformité est de **76 %**, soit un taux acceptable. L'article **7.1** "Ressources" indique un taux de conformité de **77%** ce qui reflète que la direction de la *SEAAL* a identifié et fournie d'une manière convenable les ressources nécessaires à la mise à jour et l'amélioration continue du SMQ. En matière de ressources humaines, la DG souffre d'un manque de compétences, toutefois elle assure moyennement l'entretien de ses infrastructures nécessaires à la mise en œuvre de ses processus et à l'obtention de la conformité des produits et services cela est aussi justifié par le constat réalisé auprès du personnel de la *SEAAL* qui n'est pas doté suffisamment de moyens matériels et ressources informationnelles pour réaliser les objectifs de son travail. En parlant de l'environnement de travail, la *SEAAL* garantit faiblement le respect des aspects sociaux.

Concernant les ressources pour la surveillance et la mesure, la *SEAAL* fournit les ressources nécessaires pour assurer des résultats de surveillance et de mesure fiables des produits /services par des instruments de mesure étalonnés et protégés ainsi que la conservation des informations documentées appropriées.

L'article **7.2** "Compétences", désigne un taux de conformité de **60 %**, cela s'explique par la création récente en 2016, du Département « Gestion des Compétences et Carrières » au sein de la *SEAAL* qui prend en charge actuellement la gestion et l'évaluation des compétences des métiers clés.

L'article **7.3** "Sensibilisation" signale un taux de conformité de **55 %** cela s'explique par les modes de communication diversifiés utilisés pour la transmission de la politique et objectifs qualité, cependant la sensibilisation du personnel au non-respect des exigences du SMQ et à l'importance du rôle qu'occupe dans l'amélioration continue est faible.

L'article **7.4** " Communication" indique un taux de conformité de **66 %**, cela s'explique par l'identification des besoins de communication interne et externe partiellement adaptés aux cibles de l'organisme.

L'article **7.5** "Information documentée" signale un taux de conformité de **100 %**, ce qui éclair que le SMQ de la *SEAAL* inclue les informations documentées exigées par l'ISO ainsi que celles qu'elle juge nécessaires à l'efficacité de son SMQ. De plus la *SEAAL* veille à ce que ces informations documentées soient maîtrisées et mis à jour.

1.2. L'analyse et l'interprétation des pratiques RH de la SEAL

Dans la finalité d'apprécier l'engagement de la direction et de mesurer l'efficacité du processus RH, nous avons trouvé judicieux de calculer quelques indicateurs réputés comme "pertinents" dans le monde de la gestion des ressources humaines.

Les indicateurs RH utilisés constituent une base indispensable afin de mesurer d'une part le climat social prégnant l'organisation à travers le taux de Turnover, le taux d'absentéisme et le taux de stabilité. D'autre part le taux d'accès à la formation afin d'apprécier la volonté de la DG dans l'obtention d'un personnel qualifié et compétent.

► Le taux de stabilité

Le taux de stabilité est calculé suivant la formule :

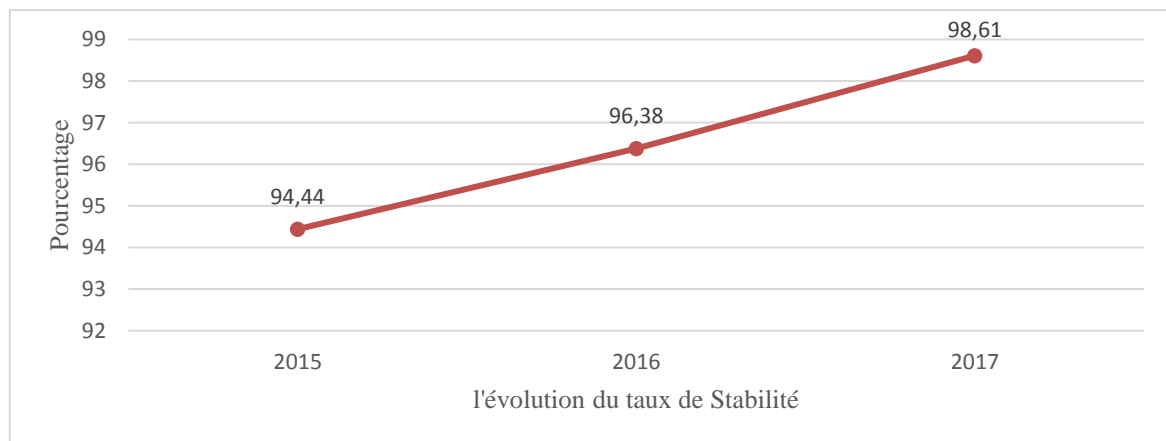
$$\text{Taux de stabilité} = \frac{\text{Nombre de candidats restant un an}}{\text{Nombre de candidats recrutés}} \times 100\%$$

Tableau N°3-12 : L'évolution historique du taux de stabilité.

Années	2015	2016	2017
Taux de stabilité	$\frac{102}{108} \times 100\% = 94,44\%$	$\frac{133}{138} \times 100\% = 96,38\%$	$\frac{71}{72} \times 100\% = 98,61\%$

Source : Elaboré par les deux étudiantes d'après les documents internes de l'entreprise

Figure N°3-13 : L'évolution historique du taux de stabilité



Source : Elaborée par les deux étudiantes à partir des documents internes de l'entreprise

Commentaire :

Selon la figure N°3-13, on constate que le taux de stabilité au sein de la *SEAL* s'améliore continuellement d'une année à une autre. Précisément en juin 2016, la *SEAL* a procédé à la mise en place d'une nouvelle nomenclature des postes, cette nouvelle a mené une augmentation des salaires et un avancement de promotions, avec ces deux dispositifs, plus de 80 % de l'effectif de la *SEAL* a été concerné. Cela montre l'engagement de la direction dans l'amélioration des facteurs de motivation à savoir le salaire et d'implication, tel que le climat social et la formation du personnel.

► **Le taux de Turnover**

Il a été constaté par le biais d'un entretien avec le chef du Département RH, que l'effectif global est stable et que chaque départ est remplacé. De ce fait le turnover a été calculé de la manière suivante :

$$\text{Taux de Turnover} = \frac{\text{Nombre de départ durant l'année}}{\text{Effectif moyen}} \times 100\%$$

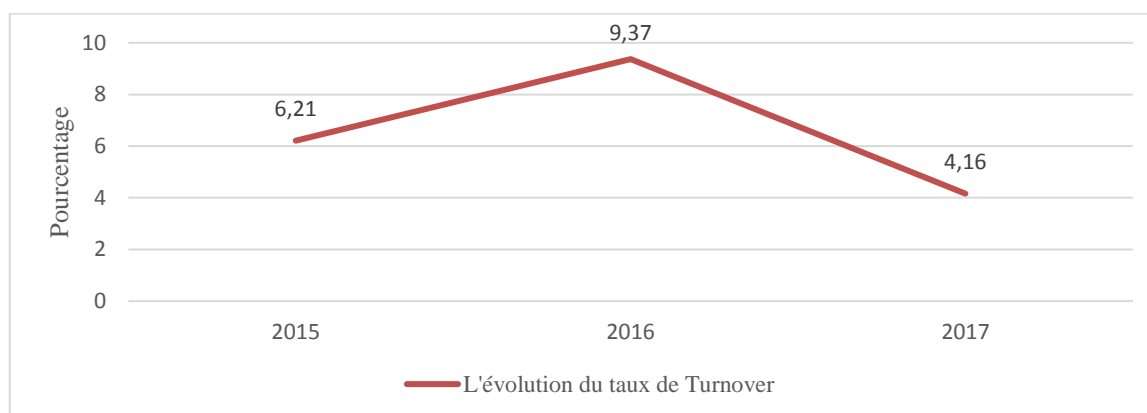
Dans la finalité d'obtenir un indicateur représentatif, il a été exclu du calcul du taux de Turnover, les départ en retraite ainsi que les décès.

Tableau N°3-13 : L'évolution du taux de Turnover

Années	2015	2016	2017
Taux de Turnover	$\frac{33}{531} \times 100\% = 6,21\%$	$\frac{43}{459} \times 100\% = 9,37\%$	$\frac{23}{553} \times 100\% = 4,16\%$

Source : Elaboré par les deux étudiantes d'après les documents internes de l'entreprise

Figure N°3-14 : L'évolution du taux de Turnover



Source : Elaborée par les deux étudiantes d'après les documents internes de l'entreprise

Commentaire

Suivant la figure N°3-14, on constate que le taux de Turnover des trois années est inférieur à **10 %**, ce qui reflète un taux acceptable malgré la faible prise en compte de la DG des aspects du climat social, cela peut être éclaircie par la présence d'une politique de travail en équipe et l'importance des programmes de formations entrepris. De plus l'arrivée de la politique d'austérité vers l'année 2014, qui a limité les opportunités de changement d'emplois des salariés de la *SEAAL* vers d'autres secteurs.

L'année 2016, a marqué une augmentation de turnover (**9,37 %**) de fait de plusieurs départs dû aux sorties des employés (une baisse de 531 salariés en 2015 à 459 salariés en 2016) des deux directions « Direction de Système d'Information » et « Direction de Communication », car ce sont des domaines très demandés sur le marché du travail (le salaire moyen offert au niveau du marché est de 50.000 DA tandis qu'à la *SEAAL* est de

43.000 DA). En 2017, le taux s'est affaibli (**4,16%**) car l'entreprise a pris les mesures nécessaires en matière d'augmentation des salaires (faibles augmentations).

► **Le taux d'absentéisme**

Dans la finalité d'obtenir un taux d'absentéisme représentatif, nous avons opté pour une méthodologie visant à exclure les absences programmées telle que : les congés de maternité, les congés payés et les congés pour formation. De ce fait le taux obtenu pour chaque année correspond à la formule suivante :

$$\text{Taux d'absentéisme} = \frac{\text{Nomres d'heures du travail perdues / an}}{\text{Nombre d'heures du travail disponibles / an}} \times 100\%$$

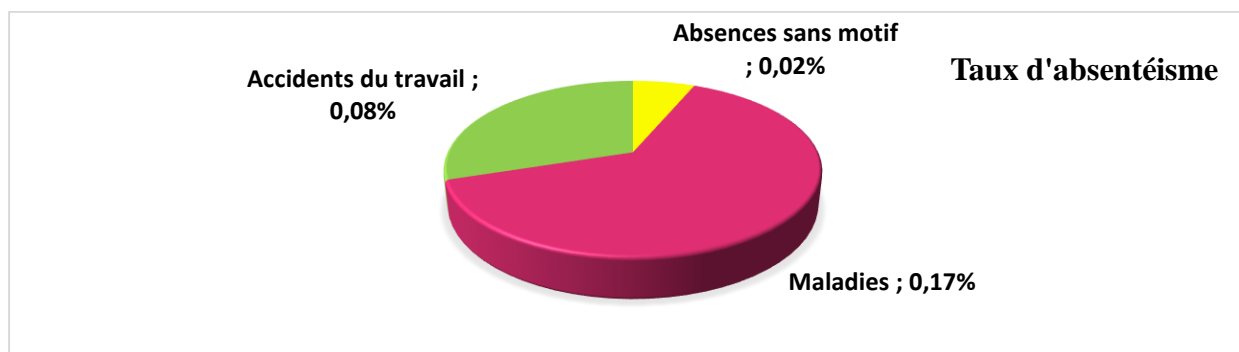
Le nombre d'heures du travail perdues représente les absences dû aux maladies professionnelles et ordinaires, les accidents du travail, les congés pour évènements familiaux ainsi que les absences sans motif.

Tableau N°3-14 : L'évolution historique du taux d'absentéisme

Années	2015	2016	2017	Taux moyen
Taux d'absentéisme	$\frac{1868}{1103012} \times 100\% \approx 0,17\%$	$\frac{2664}{953451} \times 100\% \approx 0,28\%$	$\frac{4160}{1148712} \times 100\% \approx 0,36\%$	0,27 %
Absences sans motif	$\frac{212}{1103012} \times 100\% = 0,02\%$	$\frac{272}{953451} \times 100\% = 0,03\%$	$\frac{112}{1148712} \times 100\% = 0,01\%$	0,017 %
Maladies	$\frac{1100}{1103012} = 0,1\%$	$\frac{2228}{953451} \times 100\% = 0,23\%$	$\frac{2040}{1148712} \times 100\% = 0,18\%$	0,17 %
Accidents du travail	$\frac{552}{1103012} \times 100\% = 0,05\%$	$\frac{191}{953451} \times 100\% = 0,02\%$	$\frac{2067}{1148712} \times 100\% = 0,18\%$	0,08 %

Source : Elaboré par les deux étudiantes d'après les documents internes de l'entreprise

Figure N°3-15 : La répartition du taux d'absentéisme selon les motifs : Absences sans motif, Maladies et Accidents du travail



Source : Elaborée par les deux étudiantes d'après les documents internes de l'entreprise

Commentaire

D'après le Tableau N°3-14, on constate que le taux d'absentéisme durant les trois années est inférieur à 1 %, cela révèle la présence d'esprit de famille entre les collaborateurs de la *SEAAL* de fait qu'ils se sentent redevables entre eux. D'autre part la forte implication continue des collaborateurs pousse la personne à réfléchir avant de s'absenter. Cependant il est à noter que ce taux marque une légère augmentation, dû majoritairement à des motifs de maladies, précisément les maladies de complaisance (0,17%) comme le démontre la figure N°3-15.

► **Le taux d'accès à la formation**

Le taux d'accès à la formation est calculé suivant la formule :

$$\text{Le taux d'accès à la formation} = \frac{\text{nombre de salariés formés /an}}{\text{nombre total des salariés/an}} \times 100\%$$

Sachant qu'un salarié formé peut être compté plus qu'une fois, ceci revient au nombre de formations qu'a suivi ce même salarié.

Tableau N°3-15 : L'évolution historique du taux d'accès à la formation

Années	2015	2016	2017
Le taux d'accès à la formation	$\frac{871}{531} \times 100 \cong 164 \%$	$\frac{712}{459} \times 100 \cong 155 \%$	$\frac{690}{553} \times 100 \cong 125 \%$

Source : élaboré par les deux étudiantes d'après les documents internes de l'entreprise

Commentaire

D'après le tableau N°3-15, le taux d'accès à la formation au sein du siège social de la *SEAAL* durant les 3 années dépasse les 100 %, ce qui traduit que la totalité des employés sont formés plus d'une fois par an selon le besoin en formation. Ces résultats importants sont justifiés par :

- La formation représente l'une des préoccupations de la Direction générale ;
- Le budget alloué à la formation par la *SEAAL* est conséquent, en effet, il représente en moyenne 17 400 000 DA par mois soit 3 % de la masse salariale.
- La *SEAAL* dispose d'un centre de formation à *Chérarba* qui dépend de formateurs externes et même internes.

► **Le taux d'accès à la formation qualité**

Le taux d'accès à la formation qualité est calculé suivant la formule :

$$\text{Le taux d'accès à la formation qualité} = \frac{\text{nombre de salariés formés sur la qualité /an}}{\text{nombre total des salariés/an}} \times 100\%$$

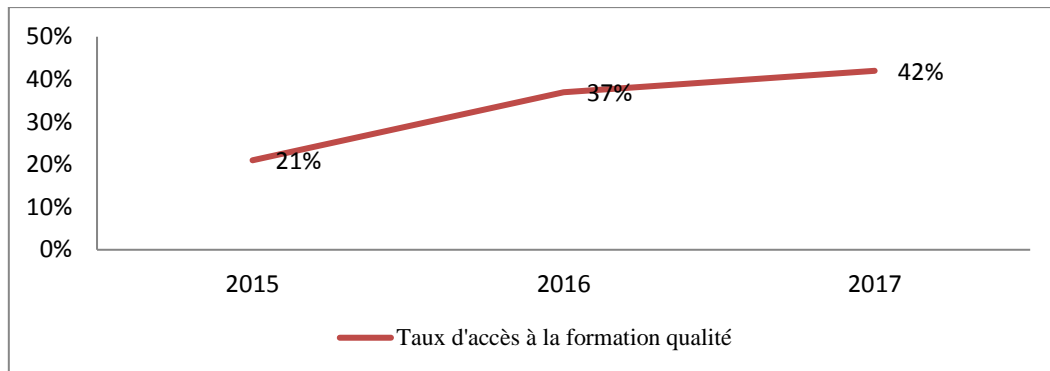
Sachant qu'un salarié formé peut être compté plus qu'une fois, ceci revient au nombre de formation qu'a suivi ce même salarié.

Tableau N°3-16 : L'évolution historique du taux d'accès à la formation qualité

Années	2015	2016	2017
Le taux d'accès à la formation qualité	$\frac{109}{531} \times 100 \cong 21 \%$	$\frac{171}{459} \times 100 \cong 37 \%$	$\frac{234}{553} \times 100 \cong 42 \%$

Source : élaboré par les deux étudiantes d'après les documents internes de l'entreprise

Figure N°3-16 L'évolution historique du taux d'accès à la formation qualité



Source : élaborée par les deux étudiantes d'après les documents internes de l'entreprise

Commentaire

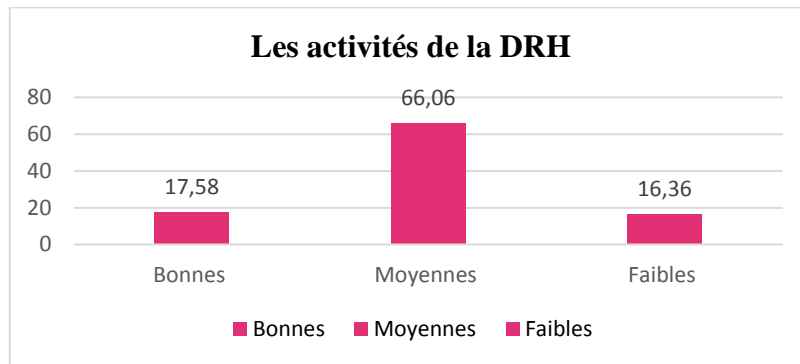
D'après la figure N°3-16 on remarque que la formation qualité durant les trois dernières années est en progression de **21 %** à **42 %**. Ceci prouve que la DG accroît son engagement en vers la formation du personnel en matière de qualité, précisément le personnel ayant un rôle pertinent dans l'efficacité du SMQ tel que les correspondants qualité ainsi que les auditeurs interne.

Malgré la progression enregistrée dans les trois dernières années le taux d'accès à la formation qualité reste faible par rapport à un organisme inscrit dans une démarche qualité.

► Le processus RH de la SEAL

Afin de mettre le point sur les pratiques RH de la **SEAL**, on procède en premier lieu à l'interprétation des avis des employés sur les activités de la DRH ; par la suite à l'analyse des constats issus de nos observations, du manuel qualité ainsi que les indicateurs RH calculés.

Figure N°3-17 : Les avis des employés de la SEAAL sur les activités de la DRH



Source : Elaborée par les deux étudiantes d'après les résultats SPSS

Commentaire

Selon la figure N°3-17, on remarque que la majorité du personnel soit **66 %** a jugé que les activités de la DRH sont moyennes malgré les efforts fournis par cette dernière. Le reste soit **34 %** l'ont jugé en activités bonnes et faibles. Cela peut être expliqué par le non-respect de tous les aspects sociaux nécessaires à un bon climat de travail (**59,4 %** des employés interrogés l'on confirmé) précisément l'absence de la reconnaissance des efforts par la hiérarchie, cela a été marqué par **70,9 %** des employés interrogés. En matière de gestion des compétences et des connaissances la DRH par son sous-processus RH02 « Formation et TSF » assure le suivi de ces dernières qu'aux métiers critiques.

La **SEAAL** se caractérise par une politique de formation ambitieuse d'où la DRH prend en charge la détermination des besoins en formation nécessaires ainsi que la préparation des plans de formation.

2. L'analyse et l'interprétation de la perception de l'employé sur l'engagement de la Direction en vers lui dans la démarche qualité

2.1. Les avis des employés sur les facteurs d'implication indispensables dans une DQ

Tableau N°3-17 : Les avis des employés sur les facteurs d'implication indispensables dans une DQ

Items	Moyenne	Ecart type	Résultat
Sensibiliser autour des objectifs stratégiques et politique qualité de l'entreprise	4.13	0.887	Important
Communication des objectifs qualité par le responsable de votre unité	3.97	1.083	Important
L'encouragement et la reconnaissance des efforts par la hiérarchie	3.65	1.300	Important
Le partage et le transfert des savoir-faire, de l'expérience...entre manager et collaborateurs en matière des pratiques qualité	4.01	1.163	Important

L'évaluation objective des compétences	3.56	1.217	Important
Les conditions matérielles favorables du lieu de travail	3.84	1.120	Important
Le respect des aspects sociaux tels que le calme, la réduction du stress, la non-discrimination,...	3.70	1.181	Important
La participation aux décisions opérationnelles	3.56	1.061	Important
Le travail en équipe	4.02	1.053	Important
Résultat conditions et facteurs d'implication du personnel	3.82	0.834	Important

Source : Elaboré par les deux étudiantes d'après les résultats SPSS

Commentaire

Conformément au tableau N°3-17, on remarque que les employés interrogés ont confirmé que les différents éléments cités dans le tableau ci-dessus constituent des facteurs et conditions nécessaires pour leur implication dans la DQ, de fait que le résultat global a atteint une moyenne de **3.82** et un écart type de **0,834** impliquant un niveau d'adhésion fort.

2.2. Les avis du personnel concernant les points d'implication respectés/non respectés par l'entreprise dans la DQ

Tableau N°3-18 : Les avis du personnel concernant les points d'implication dans la DQ selon qu'ils soient respectés ou non respectés par l'entreprise

Points d'implication	Respecté	Non respecté
Sensibiliser autour des objectifs stratégiques et politique qualité de l'entreprise	61.8 %	38.2 %
Communication des objectifs qualité par le responsable de votre unité	60 %	40 %
L'encouragement et la reconnaissance des efforts par la hiérarchie	29.1 %	70.9 %
Le partage et le transfert des savoir-faire, de l'expérience...entre manager et collaborateurs en matière des pratiques qualité	32.1 %	67.9 %
L'évaluation objective des compétences	26.7 %	73.3 %
Les conditions matérielles favorables du lieu du travail	49.1 %	50.9 %
Le respect des aspects sociaux tels que le calme, la réduction du stress, la non-discrimination ...	40.6 %	59.4 %
La participation aux décisions opérationnelles	30.9 %	69.1 %
Le travail en équipe	69.1 %	30.9 %

Source : Elaboré par les deux étudiantes d'après les résultats SPSS

Commentaire

Suivant le tableau N°3-18, on constate selon les réponses de la grande majorité du personnel interrogé que les aspects liés à :

"La sensibilisation du personnel autour des objectifs stratégiques et politique qualité" est **respectée** de fait que plus de la moitié du personnel connaît les objectifs et documents

relatifs au SMQ cela ce justifie par les différents modes de communication déployés. En effet selon le manuel management « la *SEAAL* utilise l'intranet, les Flashs info, l'affichage ... pour la communication de sa politique qualité et ses documents relatifs au SMQ ».

"*La communication des objectifs qualité par le responsable de votre unité*" est **respectée** cela peut être expliqué par les **26,7 %** des employés ayant opté pour la communication par voie multiple des objectifs qualité d'où la communication orale fait partie, et les **19 %** ayant indiqué la communication orale comme un moyen de transmission des dits objectifs.

"*Le travail en équipe*" est **respecté** au sein de la *SEAAL*, cela est prouvé dans son manuel management « La *SEAAL* opte pour une démarche participative en constituant des groupes de travail ». Effectivement, au sein de la *SEAAL* le travail en équipe doit être fait pour le déroulement du travail.

Pour les aspects **non respectés** concernant l'implication du personnel dans la DQ, on remarque que la grande majorité du personnel a opté pour les points suivants :

"*L'encouragement et la reconnaissance des efforts par la hiérarchie*", de fait que l'entreprise offre des primes monétaires et ne donne pas assez d'importance à la reconnaissance non monétaire.

"*Le partage et le transfert des savoir-faire, de l'expérience...entre manager et collaborateurs en matière des pratiques qualité*", cela justifie les **64 %** des personnes n'ayant pas bénéficié des avantages du TSF.

"*L'évaluation objective des compétences*", cela revient au fait que la plupart des employés de la *SEAAL* sont promues par ancienneté et non pas par expérience. S'ajoute à cela l'évaluation des compétences qui se fait au niveau du top management et compétences clés. Cela s'explique par la récente création du département "Gestion des compétences et Carrières".

"*Les conditions matérielles favorables du lieu du travail*", en effet selon nos observations, les conditions matérielles de travail diffèrent d'une direction à une autre, ce qui explique la faible différence entre ceux qui ont répondu par le respect des conditions (**49,1 %**) et ceux qui y ont répondu par le non-respect des dites conditions (**50,9 %**).

"*Le respect des aspects sociaux tels que le calme, la réduction du stress, la non-discrimination*" ... D'après nos observations on a constaté que le respect des aspects sociaux est respecté dans quelques départements, toutefois il existe des départements où d'une part le stress domine tel que le contrôle de gestion, département SI de fait de la charge du travail.

"*La participation aux décisions opérationnelles*", malgré la présence moyenne d'un

management participatif (45 % des répondants), la participation aux décisions opérationnelles n'est pas respectée cela justifie la prise en compte partielle des suggestions des employés (59 %).

3. L'implication du personnel au sein de la SEAAL

3.1. L'implication du personnel de la SEAAL dans la démarche qualité

3.1.1. La (les) raison (s) principale (s) de la mise en œuvre de la DQ au sein de la SEAAL

Tableau N°3-19 : La perception des employés de la (les) raison (s) principale (s) de la mise en œuvre de la démarche qualité

La raison de la mise en œuvre de la DQ	Pourcentage	Pourcentage d'observation
Faciliter le travail pour le personnel	19	26,5
Améliorer la rentabilité de l'entreprise	35,8	50
Mieux satisfaire le client	40,7	56,8
C'est un simple phénomène de mode	4,4	6,2
Total	100	139,5

Source : Elaboré par les deux étudiantes d'après les résultats SPSS

Commentaire

Selon le tableau N° 3-19, **56,8 %** des employés interrogés ont jugé que la raison principale de la mise en œuvre de la démarche qualité revient à la meilleure satisfaction du client cela prouve qu'un nombre important du personnel de la *SEAAL* a conscience que la DQ a pour principal objectif « la satisfaction du client », de même **50 %** des salariés questionnés ont indiqué que l'amélioration de la rentabilité de l'entreprise constitue une raison essentielle pour la mise en œuvre de cette démarche, cela interprète la connaissance du personnel de la DQ, de fait que la satisfaction du client entraîne la recherche permanente d'un produit de qualité conforme aux normes, ce qui bénéficie l'entreprise de la maîtrise de ses coûts de qualité ainsi que l'amélioration de sa rentabilité. Cela est un bon constat car ils présentent une fréquence de **76,5 %**, soit la majorité du personnel.

26,5 % du personnel ont opté pour la facilitation du travail comme une cause principale de la mise en œuvre de la DQ, ce résultat révèle l'absence d'un regard significatif des employés pour le concept de la qualité au niveau interne, ce qui est négatif pour l'entreprise. Les **6,2 %** restant qui ont choisi un simple phénomène de mode présentent une minorité ce qui est positif pour l'entreprise.

3.1.2. Le suivi d'une formation qualité planifiée par la SEAL

Tableau N°3-20 : Le suivi des formations qualité

Suivi de formation	Pourcentage (%)
Oui	46,7
Non	53,3
Total	100

Source : Elaboré par les deux étudiantes d'après les résultats SPSS

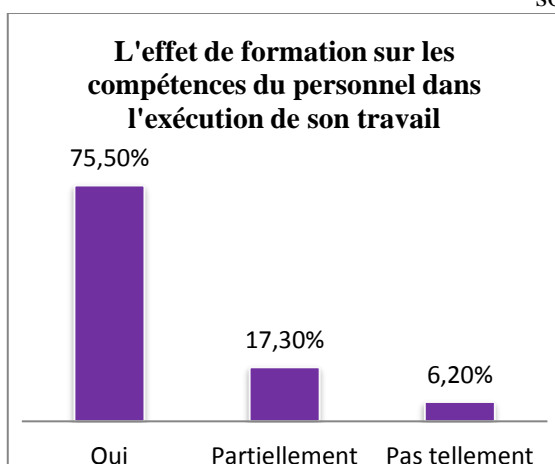
Commentaire

D'après le tableau N°3-20, on remarque que **46,7 %** du personnel questionné a eu une formation dans le domaine de management de la qualité, ce résultat est significatif car il démontre la volonté de la DG de former et d'impliquer son personnel dans la DQ.

53,3 % des salariés interrogés soit plus de la moitié n'ont pas bénéficié de formation qualité, cela peut être expliqué par les coûts élevés dû à la formation du personnel et la politique de formation en qualité qui concerne en premier degré les correspondants qualité ainsi que les auditeurs internes de fait que selon le manuel management "la *SEAL* organise des formations portant sur le cœur du métier de l'entreprise ainsi que des formations locales sur la qualité pour un certain nombre du personnel". Cependant ce résultat est frappant et peut présenter un risque pour l'entreprise dû au manque de connaissances des employés sur la démarche qualité.

3.1.3. L'effet de la formation qualité sur les compétences du personnel dans l'exécution du travail

Figure N°3-18 : L'effet de formation sur les compétences du personnel dans l'exécution de son travail



Commentaire

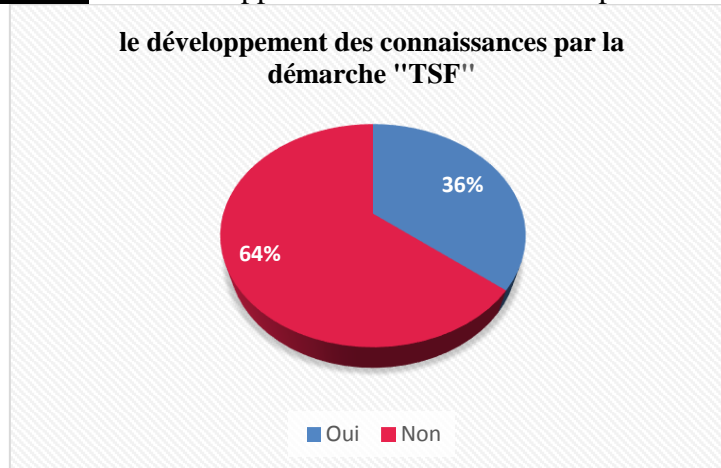
La majorité des salariés formés sur la qualité ont répondu que leur participation aux formations qualité a apporté un effet positif sur leurs compétences dans l'exécution du travail. Ceci prouve la qualité de la formation procurée au personnel.

Seulement **6,20 %** des employés ont répondu par l'absence d'effet de la formation suivie.

Source : Elaborée par les deux étudiantes d'après les résultats SPSS

3.1.4. Le développement des connaissances métier des employés par la démarche « TSF » pratiquée par la SEAAL

Figure N°3-19 : Le développement des connaissances par la démarche TSF



Source : Elaborée par les deux étudiantes d'après les résultats SPSS

Commentaire

D'après la figure N°3-19, on constate que **64 %** des employés interrogés n'ont pas bénéficié d'avantage en matière de développement de connaissances par la démarche TSF, ceci démontre que la dite démarche n'a pas une grande influence sur le développement de leurs connaissances, malgré la présence d'expatriés accompagnateurs dans tous les processus. Les **36 %** restant ont bénéficié d'avantage de TSF, ceci peut être expliqué par le personnel travaillant dans les activités « cœur de métier de l'entreprise » qui représentent les premiers concernés du TSF toutefois seulement **42,5 %** d'entre eux estiment avoir bénéficié de cette démarche.

3.1.5. L'influence de l'effet de la formation sur les qualifications nécessaires pour la participation dans la démarche qualité

Tableau N° 3-21 : L'influence de l'effet de la formation sur les qualifications nécessaires pour la participation dans la démarche qualité

		Qualifications nécessaires			Total
		Oui	Partiellement	Pas tellement	
Effet de la formation	Oui	25,46 %	10,91 %	1,21 %	37,58%
	Partiellement	2,42 %	6,06 %	0 %	8,48 %
	Pas tellement	2,42 %	0 %	0,61 %	3,03 %
	Pas d'effet formation	7,88 %	17,58%	25,45 %	50,91%
Total		38,18 %	34,55 %	27,27 %	100 %

Source : Elaboré par les deux étudiantes d'après les résultats SPSS

Commentaire

Selon le tableau N°3-17, on observe que **25,46 %** des employés questionnés ont confirmé que la formation suivie a apporté un effet positif sur leurs compétences, ce qui leur procure

les qualifications nécessaires à la participation dans la DQ. Tandis que **25,45 %** des salariés n'ayant pas effectué de formation qualité, révèlent de ne pas avoir les qualifications essentielles à cette DQ. Ceci montre que les qualifications nécessaires à la DQ dépendent d'une large part de l'effet que génère la formation.

Il est important d'ajouter que les **17,58 %** des salariés qui n'ont pas suivi de formation qualité, ont répondu par l'acquisition partielle des qualifications nécessaires à la DQ, cela peut être justifié par le déploiement de l'outil WIKTI qui sert à partager le savoir-faire entre manager et collaborateurs.

3.1.6. L'influence de la démarche TSF sur les qualifications nécessaires à la participation dans la DQ

Tableau N°3-22 : L'influence de la démarche TSF sur les qualifications nécessaires à la participation dans la DQ.

		Qualification nécessaires			Total
		Oui	Partiellement	Pas tellement	
TSF	Oui	19,4 %	13,94 %	2,42 %	35,76 %
	Non	18,79 %	20,60 %	24,85 %	64,24 %
Total		28,19	35,54	27,27	100 %

Source : Elaboré par les deux étudiantes d'après les résultats SPSS

Commentaire

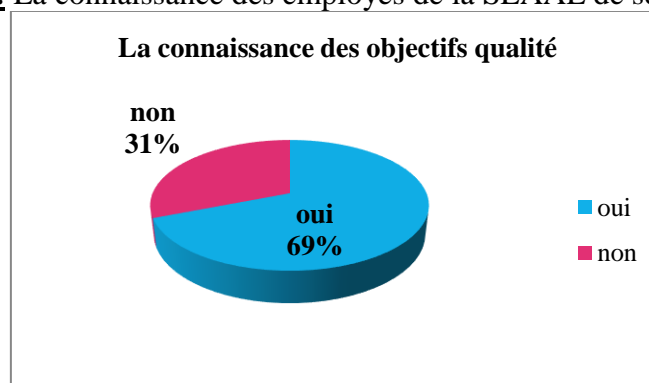
D'après le tableau N°3-22, on constate que **19,4 %** de l'échantillon étudié a répondu d'avoir développé ces connaissances par la démarche TSF et a les qualifications nécessaires pour la participation à la DQ.

Tandis que **24,85 %** des personnes ont répondu par le non développement de leurs connaissances par le TSF et n'ont pas les qualifications pour la participation à la DQ.

Cela s'explique par l'influence de la démarche TSF sur les qualifications nécessaires à la participation dans la DQ, de fait que le management de la qualité de la **SEAAL** se construit sur l'outil WIKTI.

3.1.7. La connaissance des employés de la SEAAL de ses objectifs qualité

Figure N°3-20 : La connaissance des employés de la SEAAL de ses objectifs qualité



Source : Elaborée par les deux étudiantes d'après les résultats SPSS

Commentaire

On constate d'après la figure N° 3-20, que la grande majorité du personnel interrogé soit **69 %**, connaît les objectifs qualité élaborés par la Direction. Cela éprouve l'engagement de la Direction en respectant l'exigence de sensibilisation autour des dits objectifs par leur définition au sein de la politique qualité. Toutefois les **31 %** restant ne connaissent pas les objectifs établis cela peut être expliqué par l'inattention portée aux messages de l'intranet et aux Flashs info qualité ainsi que le taux moyen accordé à la communication orale.

3.1.8. Les modes de communication des objectifs qualité ainsi que l'état de leur avancement

Tableau N°3-23 : Les modes de communication au sein de la SEAAL

Mode de communication interne	Pourcentage (%) des observations
Communication orale	19.4
Communication écrite	22.4
Communication électronique	35.2
Communication par supports multiples	26.7

Source : Elaboré par les deux étudiantes d'après les résultats SPSS

Commentaire

Conformément au tableau N°3-23, on remarque que **35 %** des employés questionnés connaissent les objectifs qualité et l'état de leur avancement par voie électronique, ceci prouve l'importance d'échange des informations par intranet, précisément les Flashs info qualité.

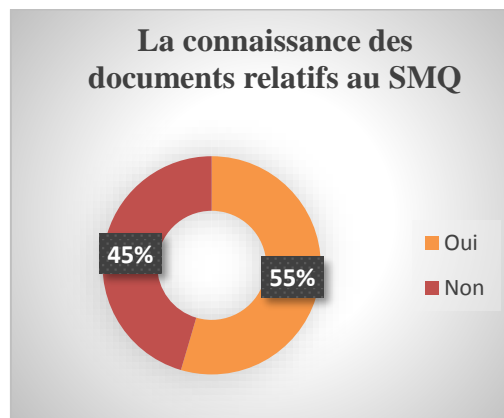
27 % ont répondu sur la connaissance des objectifs qualité par supports multiples tel que les conférences. **22 %** ont répondu sur la connaissance des objectifs qualité et l'état de leur avancement par voie écrite, cela démontre un certain niveau accordé à la communication écrite.

En dernier, **19 %** des employés ont répondu sur la connaissance des objectifs qualité et l'état de leur avancement par voie orale ce qui prouve un degré moyen accordé à la communication orale.

La communication électronique est la plus utilisée au sein de la *SEAAL* ce qui explique la connaissance des objectifs qualité par **69 %** des employés interrogés. Ces taux répartis sur les différents modes de communication des objectifs qualité et l'état de leur avancement éprouvent l'effort qu'accorde la *SEAAL* à l'échange d'informations sur le SMQ, qui reste toutefois insuffisant.

3.1.9. La connaissance des employés aux documents relatifs au SMQ

Figure N°3-21 : La connaissance des employés aux documents relatifs au SMQ



Source : Elaborée par les deux étudiantes d'après les résultats SPSS

Commentaire

D'après la figure N°3-21, on constate que plus de la moitié du personnel interrogé (55 %) connaît les documents du SMQ. Cela éclaire l'attention portée par la direction à l'éclaircissement des procédures et enregistrements qui devront être réalisés. 45 % du personnel interrogé ne connaît pas les documents relatifs au SMQ ceci peut être expliqué par le fait que la direction intègre dans la définition des documents du SMQ uniquement le personnel concerné par les processus métier de l'entreprise ainsi que le manque d'échange informationnel entre correspondants qualité et collaborateurs.

3.1.10. La connaissance des employés sur les aspects liés à la démarche qualité

Tableau N°3-24 : La connaissance des employés sur les aspects liés à la démarche qualité

Les aspects liés à la DQ	Réponses (%)	Observations (%)
Les attentes de la clientèle	26,5	55,6
Les processus de l'entreprise	24,3	51
La conformité des produits aux normes	10,4	21,9
Les réclamations de la clientèle	20,2	42,4
Les améliorations à mettre en œuvre	18,6	39,1
Total	100	209,9

Source : Elaboré par les deux étudiantes d'après les résultats SPSS

Commentaire

Suivant le tableau N°3-24, on note que 55,6 % des salariés interrogés sont informés des attentes de la clientèle, 51 % d'entre eux sont en courant des processus de l'entreprise de fait qu'ils connaissent les documents du SMQ et 42,4 % de l'échantillon connaît les réclamations de la clientèle de fait de l'existence d'un rapport d'activités annuel échangé entre les directions de l'organisation.

39 % des employés interrogés connaissent les améliorations à mettre en œuvre, ce qui présente un faible pourcentage, éclairant un manque de communication des améliorations à

mettre en œuvre par le top management.

22 % des employés questionnés, connaissent la conformité aux normes, ceci peut revenir à la communication des conformités aux normes au personnel des directions techniques chargées du contrôle de la qualité de l'eau.

3.1.11. L'influence de la prise en compte des suggestions sur la perception des employés de la DQ

Tableau N° 3-25 : L'influence de la prise en compte des suggestions sur la perception des employés de la DQ

		Perception de la DQ					Total
		Moteur de motivation	Motif de développement personnel	Source d'engagement	Obligation entretenue pas la DG	Un frein	
Prise en compte des suggestions	Oui	4,86 %	0,61 %	6,07 %	2,43 %	0,61%	14,57%
	Partiellement	17,61 %	23,07 %	26,11 %	17 %	1,21%	85 %
	Pas tellement	4,86 %	4,86 %	7,89 %	17,61 %	1,21%	36,43%
TOTAL		27,33%	28,54 %	40,07 %	37,04 %	3,03%	136%

Source : Elaboré par les deux étudiantes d'après les résultats SPSS

Commentaire

Suivant le tableau N°3-25, on observe que les personnes interrogées ayant répondu par la prise en compte de leurs Suggestions, perçoivent la DQ comme une source d'engagement et un moteur de motivation (10,93%). Pour les employés questionnés dont leurs suggestions sont prises partiellement, ont opté que la DQ présente pour eux une source d'engagement (26,11 %), un moteur de motivation (17,61%) et un motif de développement personnel (23,07%), cela prouve que le personnel questionné est sensibilisé à l'importance de la DQ dans le développement des compétences, l'accroissement de l'engagement et la veille à la motivation du personnel. Toutefois (17 %) d'entre eux la voit comme une obligation de fait des exigences encourues. Pour ceux dont les suggestions ne sont pas prises, ils perçoivent la DQ comme une obligation entretenue par la direction car : selon les avis d'un certain nombre du personnel « c'est une démarche qui concerne que le personnel de l'unité SMQ ou le top management », cela est un signe révélateur de la non implication de ces employés dans la DQ. De ce fait on constate qu'un personnel dont les opinions et avis sont pris est un personnel prêt à être impliqué.

3.1.12. L'influence de la connaissance des objectifs et documents relatifs au SMQ sur la perception des employés de la DQ.

Tableau N°3-26 : L'influence de la connaissance des objectifs et documents relatifs au SMQ sur la perception des employés de la DQ

		Perception de la démarche qualité					Total
		Moteur de motivation	Motif de développement personnel	Source d'engagement	Obligation de la Direction	Frein de travail	
Connaissance des objectifs	Oui	22,42 %	25,45%	35,76%	13,94%	0,61%	98,18 %
	Non	4,85 %	3,03 %	4,24%	23,03%	2,42%	37,58 %
Total		27,27 %	28,48%	40 %	36,97 %	3,03%	135,76%
Connaissance des documents	Oui	15,76 %	20%	33,94%	12,12%	0,61%	82,43 %
	Non	11,51 %	8,48 %	6,06 %	24,85 %	2,42%	53,33 %
Total		27,27 %	28,48 %	40 %	36,97 %	3,03%	135,76%

Source : Elaboré par les deux étudiantes d'après les résultats SPSS

Commentaire

Conformément au tableau N°3-26, on remarque que les employés interrogés ayant une connaissance et informés des objectifs qualité ainsi que les documents relatifs au SMQ, perçoivent la DQ comme une source d'engagement en premier lieu (**69,7%**), un motif de développement personnel (**45,45%**) et un moteur de motivation (**38,18%**), toutefois, un certain nombre d'entre eux la considère comme une obligation (**26,06%**) ceci peut être expliqué par les procédures et documents que la Direction exige.

47,88% des employés interrogés perçoivent la DQ comme une obligation entretenue par la direction, cela peut être expliqué d'une part par leur non intégration dans la définition des processus de l'entreprise et des documents relatifs aux SMQ, d'autre part, l'inconscience des salariés de l'importance de cette démarche ne les poussent pas à vérifier leur intranet pour la consultation de la LCO.

3.1.13. La relation entre la perception de la DQ et l'ancienneté dans l'organisation

Tableau N°3-27 : La relation entre la perception de la DQ et l'ancienneté dans l'organisation

		Perception de la démarche qualité					Total
		Moteur de motivation	Motif de développement personnel	Source d'engagement	Obligation de la Direction	Frein de travail	
Ancienneté	Moins de 5 ans	4,85%	4,24%	12,73%	16,97%	1,82%	40,61%
	Entre 5 et 10 ans	7,88%	9,09%	6,67%	7,88%	1,21%	32,73%
	Plus de 10 ans	14,55%	15,15%	20,61%	12,12%	0%	62,43%
Total		27,28 %	28,48 %	40,01 %	36,97 %	3,03%	135,76%

Source : Elaboré par les deux étudiantes d'après les résultats SPSS

Commentaire

On constate d'après le tableau N°3-27, que la majorité des salariés ayant une ancienneté moins de 5 ans perçoivent la DQ comme une obligation entretenue par la Direction (**16,97%**) et **12,73%** d'entre eux comme une source d'engagement. Pour ceux ayant une ancienneté de plus de 10 ans, la majorité d'entre eux soit **20,61%** perçoivent cette démarche comme une source d'engagement, **14,55%** la perçoivent comme un moteur de motivation et **15,15%** la considèrent un motif de développement personnel. On note que les nouveaux entrants perçoivent la DQ comme une obligation par la direction plus qu'une source d'engagement.

3.2. L'implication organisationnelle dans la démarche qualité

3.2.1. L'implication affective dans la démarche qualité

Tableau N°3-28 : L'implication affective au sein de la SEAAL

Items : Implication Affective	Moyenne	Ecart type	Le niveau d'implication
1. Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à cette organisation	3,56	0,965	Fort
2. Je me sens membre à part entière de cette organisation	3,68	0,917	Fort
3. Cette organisation a une grande signification pour moi	3,55	0,996	Fort
4. Je ne me sens pas attaché affectivement à cette organisation	3,61	1,004	Fort
5. Je serai très heureux de finir ma carrière dans cette organisation	3,24	1,287	Moyen
6. Je ressens les problèmes de cette organisation comme les miens	3,24	1,234	Moyen
Résultat Implication Affective	3.48	0.774	Fort

Source : Elaboré par les deux étudiantes d'après les résultats SPSS

Commentaire

Selon le tableau N°3-28, on constate que le personnel de la *SEAL* se caractérise par un niveau **d'implication affective fort** (une moyenne de **3,48** impliquant un niveau d'engagement fort) ce qui signifie que le personnel éprouve un attachement émotionnel fort et s'identifie à l'organisation, à ses objectifs qualité (**69%** du personnel ayant connaissance des objectifs qualité éprouve une forte implication affective soit **74,56 %** (voir annexe N°12)) et à ses valeurs : *Professionalisme, Dynamisme* et *Confiance* qui reflètent l'orientation client de la *SEAL*. Cela peut être expliqué par la responsabilité de la direction dans la favorisation :

- D'un management participatif d'où **45 %** du personnel ayant un supérieur hiérarchique participatif éprouve une implication affective forte soit **72 %**, ce qui fait émerger un travail en équipe. (Voir annexe N°13) ;
- De la formation qualité, d'où **46,7 %** des employés ayant suivi une formation qualité, ressentent un fort attachement émotionnel soit **71,43%**. (Voir annexe N°14).

De plus, les employés ayant une ancienneté plus de dix ans, éprouvent un sentiment fort envers l'organisation (**53,3 %**), la chose qui les a ramenés à percevoir la DQ comme une source d'engagement (**20,61 %**) et un motif de développement personnel (**15,15%**). (Voir annexe N°15).

3.2.2. L'implication normative dans la démarche qualité

Tableau N°3-29 : L'implication normative au sein de la SEAL

Items : Implication Normative	Moyenne	Ecart type	Le niveau d'implication
1. Je ne ressens pas une obligation de rester chez mon employeur actuel	2,84	1,254	Moyen
2. Je ne ressens pas le droit de quitter cette organisation actuellement, même si cela était à mon avantage	3,14	1,093	Moyen
3. Si je quittais cette organisation maintenant, je n'aurais aucun remords	3,02	1,187	Moyen
4. Je dois beaucoup à cette organisation	3,85	0,751	Fort
5. Cette organisation mérite ma loyauté	3,90	0,746	Fort
6. Je ne quitterais pas cette organisation, car je me sens redevable envers les personnes qui y travaillent	2,22	0,741	Faible
Résultat Implication Normative	3.16	0.532	Moyen

Source : Elaboré par les deux étudiantes d'après les résultats SPSS

Commentaire

Selon le tableau N°3-29, on constate que le personnel de la *SEAAL* se dote d'un niveau d'implication normative moyen (une moyenne de **3,16** impliquant un niveau d'engagement moyen), cela illustre que le personnel s'approprié moyennement le système normatif de l'entreprise. En effet les salariés les plus anciens s'attachent moyennement aux normes de l'entreprise (**68,4 %**). (Voir annexe N°16)

L'implication normative renvoi à l'obligation de rester dans l'organisation par devoir moral, pour le cas du personnel de *SEAAL*, son engagement normatif moyen le ramène à considérer que l'accomplissement des objectifs qualité (**56,14 %** des employés connaissant les objectifs qualité ayant une implication normative moyenne) nécessite une redevabilité moyenne.

D'après les résultats précédents, on a constaté que les anciens salariés ayant une implication normative moyenne perçoivent la DQ comme une source d'engagement et un motif de développement personnel. De plus la présence d'un style participatif engage moyennement le personnel dans l'intégration des valeurs de l'entreprise dans son propre système de valeurs.

3.2.3. L'implication continue (calculée) dans la démarche qualité

Tableau N° 3-30 : L'implication continue au sein de la *SEAAL*

Items : Implication Continue	Moyenne	Ecart type	Le niveau d'implication
1. Si je n'avais pas tant donné à cette organisation, je pourrais penser à travailler ailleurs	3,90	0,646	Fort
2. Ce serait très difficile pour moi de quitter l'organisation, même si je le voulais	3,22	0,530	Moyen
3. Trop de choses dans ma vie pourraient être perturbées si je décidais de quitter cette organisation actuellement	3,89	0,781	Fort
4. Rester dans cette organisation est autant affaire de nécessité que de désir	4,17	0,422	Fort
5. Une des rares préoccupations avec mon départ serait le peu d'alternatives possibles	3,85	0,668	Fort
6. Je pense que je n'ai pas assez d'opportunités de rechange pour quitter cette organisation	3,08	0,301	Moyen
Résultat Implication Continue	3.69	0.286	Fort

Source : Elaboré par les deux étudiantes d'après les résultats SPSS

Commentaire

Selon le tableau N°3-30, on constate que le personnel de la *SEAAL* se caractérise par un niveau d'implication continue fort (une moyenne de **3,69** impliquant un niveau d'engagement fort), en effet le système de promotion de *SEAAL* est basé sur des échelons qui définissent un niveau de rémunération offrant une chronologie entre le dit échelon et le salaire.

Les salariés les plus anciens éprouvent une implication continue forte soit **45,7 %** (voir annexe N°17), ce qui signifie que l'avancement dans le grade accompagné d'un élargissement des responsabilités est dépendant de l'ancienneté d'où le challenge et l'autonomie offrent une plus grande implication continue.

Cela prouve que le personnel restant dans l'entreprise éprouve un besoin de récupérer ses investissements antérieurs.

4. Résultats et discussions de l'étude

D'après l'interprétation et l'analyse de la grille d'autoévaluation du SMQ selon les exigences de la norme ISO 9001 :2015, des indicateurs RH et du questionnaire on est arrivée aux constats suivants :

La Direction de la *SEAAL* montre sa responsabilité vis-à-vis de son personnel par son engagement dans l'établissement et la communication de la politique et des objectifs qualité par ailleurs la clarification des rôles, des responsabilités et des autorités se concentre uniquement sur les compétences critiques et ne concerne pas la totalité du personnel.

La *SEAAL* se dote des procédures de « maîtrise des documents », « maîtrise des enregistrements » ainsi que d'autres documents internes reflétant sa conformité aux exigences documentées de la norme ISO 9001 : 2015, s'ajoute a cela ses besoins en documentations qu'elle juge nécessaires au bon déploiement de son activité. Elle veille à la mise à jour de son SMQ et à son amélioration par l'allocation des ressources indispensables en matière d'équipements de production, toutefois elle souffre d'un manque d'effectif dû au faible respect des aspects sociaux, à la différence des niveaux de salaires par rapport au marché du travail ainsi que l'entretien moyen de ses infrastructures. En matière de communication, la *SEAAL* adapte moyennement la transmission des messages aux cibles visées notant la différence des niveaux d'instruction des collaborateurs, ce qui nécessite une sensibilisation parfaite du rôle qu'ils occupent, toutefois cela est faiblement garantie dans l'entreprise de fait qu'elle se focalise uniquement sur les compétences clés (métiers critiques) présentes dans

différentes directions qui bénéficient d'une gestion et d'évaluation de leurs compétences assurées par le processus RH. Ce même processus prend en charge les besoins en formation de tout le personnel.

Selon la perception du personnel de la *SEAL*, La direction est engagée fortement en terme d'implication du personnel dans la DQ à travers les aspects liés à la sensibilisation et à la communication des objectifs qualité ainsi que le travail en équipe.

Cependant, les aspects liés à la reconnaissance des efforts, le partage du savoir-faire, l'évaluation objective des compétences, les conditions matérielles, le respect des aspects sociaux et la participation aux décisions opérationnelles sont faiblement respectés par la DG.

Près de 77 % des employés interrogés de la *SEAL* perçoivent la (les) raison(s) principale (s) de la mise en œuvre de la démarche qualité en la satisfaction des clients et l'amélioration de la rentabilité de l'entreprise.

Le personnel questionné formé sur la qualité a indiqué que l'effet de ladite formation influence positivement ses qualifications dans l'accomplissement de son rôle dans la démarche qualité. S'ajoute à cela les avantages de la démarche TSF qui participent à l'accroissement et au développement des compétences et connaissances de ce dernier. Cependant la majorité du personnel n'a pas bénéficié de formation en qualité et de partage de connaissances, cela prouve sa non détention des qualifications nécessaires.

En matière de communication des objectifs qualité le personnel de la *SEAL* a une claire connaissance de ces derniers de plus les documents qualité sont connus par plus de la moitié du personnel interrogé (55 %) cela a fait en sorte que la perception de la DQ comme un moteur de motivation, une source d'engagement et un motif de développement personnel soit marquée par ce dernier. S'ajoute à cela, la valorisation du personnel par la prise en compte partielle de ses suggestions qui le motive et l'engage d'avantage dans la DQ.

"La DQ est une obligation entretenue par la Direction", cela est perçu par le personnel n'ayant pas une connaissance des objectifs et documents relatifs au SMQ ainsi que la non prise en compte de ses suggestions. L'ancienneté influence cette perception de fait que 16.97 % des salariés questionnés ayant moins de 5 ans perçoivent cette démarche comme une obligation.

On outre, Pas plus de la moitié du personnel interrogé a une idée sur les aspects liés à la qualité. A savoir, la conformité des produits aux normes (21.9 %), les réclamations de la clientèle (42.4 %) et les améliorations à mettre en œuvre (39.1 %).

Concernent l'implication organisationnelle dans la démarche qualité, on a constaté que les antécédents individuels de l'IO tel que : l'ancienneté et la formation, ainsi que les antécédents organisationnels de l'IO tel que : les relations groupe/leader influencent

positivement l'implication du personnel dans la DQ, cela est justifié par la forte implication affective dont la moyenne est égale à 3.48 et une implication normative moyenne dont la moyenne est égale à 3.16.

D'autre part, les antécédents individuels de l'IO relatifs à l'implication continue, se présentent dans : l'ancienneté, le système de promotion et le challenge, font ressortir une forte implication calculée d'une moyenne de 3.69.

De ce fait, le type d'implication organisationnelle dominant la démarche qualité est l'implication continue suivie par l'implication affective et en fin l'implication normative.

En guise de conclusion L'évaluation de l'Implication Organisationnelle, l'étudier et l'interpréter constituent un gage important pour l'entreprise afin d'apporter les mesures nécessaires en terme de conditions tel que : la mise en place d'un management participatif, une forte culture d'entreprise... et de facteurs d'implication du personnel tel que : la sensibilisation, la communication, la formation, le travail en équipe, etc nécessaires à la mise en place d'une logique de PDCA.

Conclusion

La recherche théorique effectuée sur le management de la qualité et l'implication organisationnelle nous a fourni des éléments constituant un fondement de traitement de notre problématique de recherche déclinée en trois hypothèses, la confirmation ou l'infirmité de ces hypothèses nécessite un ensemble de constats et de résultats pertinents, qui a été mené à partir d'une étude empirique fondée sur des notions théoriques.

À travers l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus de notre cas pratique au sein de la *SEAAL*, on est arrivée aux constats suivants :

- L'engagement de la direction de la *SEAAL* en vers son personnel est représenté comme acceptable, en effet l'analyse des résultats de la grille d'autoévaluation des deux chapitres (Leadership et Support) de la norme ISO 9001 :2015 et l'interprétation des indicateurs RH nous ont servi d'arriver à ce constat ;
- Cependant, l'analyse des résultats de l'enquête sur terrain (interprétation des réponses des interrogés) nous a permis de constater que le personnel de la *SEAAL* perçoit l'engagement de la direction en vers lui comme étant fort concernant les aspects d'implication liés à la communication et à la sensibilisation autour de la politique qualité ainsi que le travail en équipe, tandis qu'il perçoit qu'elle est faiblement engagée concernant les aspects liés à la reconnaissance, le partage du savoir-faire, l'évaluation objective des compétences, l'environnement de travail et la participation aux décisions opérationnelles. Par ailleurs, l'implication continue constitue le type d'implication qui domine la démarche qualité de la *SEAAL*, ce qui reflète que la raison d'en rester membre chez l'employeur s'explique par un besoin matériel.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Tout au long de notre investigation, on s'est inscrite dans une méthodologie ayant comme principal objectif d'apporter réponse à la problématique suivante :

En quoi l'implication organisationnelle constitue l'un des facteurs d'amélioration continue dans la démarche qualité de la Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger ?

Dans la finalité de répondre à la problématique posée précédemment, on a structuré notre travail de recherche sur la base de deux volets, le premier volet s'appuie sur une revue de la littérature et le second volet constitue une étude empirique. Ce qui nous a menées aux conclusions suivantes :

Sur le plan théorique, on a pu éclairer quelques concepts relatifs à la qualité, à savoir sa définition, ses parties intéressées ainsi que ses enjeux, de plus, on a consacré une partie importante du mémoire à la définition de la démarche qualité, de ses enjeux, de ses clés de réussites ainsi que les outils garantissant sa pérennité. Par la suite on a pu construire une vision générale de la sphère de normalisation et de certification du SMQ. D'autre part, On a pu constater l'importance de l'implication du personnel dans la démarche qualité à travers la norme internationale ISO 10018 : 2012 « management de la qualité – Lignes directrices pour l'implication et les compétences du personnel » d'où on a mis le point sur l'implication organisationnelle et ses trois approches à savoir l'approche affective, l'approche normative et l'approche continue. La présente norme a démontré l'importance de l'engagement de la direction dans l'implication de son personnel dans une démarche qualité. En dernier lieu on a pu cerner l'importance du processus RH, cela par la détermination des différents modes d'implication du personnel ainsi que son importance dans l'amélioration continue.

Sur le plan empirique, l'enquête réalisée au sein de la *SEAAL*, une société certifiée ISO 9001 : 2015, nous a permis d'arriver aux résultats suivants :

- La *SEAAL* démontre sa responsabilité en vers son personnel dans la démarche qualité à travers l'identification des informations documentées, la communication des objectifs et politique qualité, ainsi que la fourniture des infrastructures. En termes de pratiques RH, l'évolution positive des indicateurs RH calculés montre la présence d'un climat social favorable dû à l'encouragement du travail en équipe, la favorisation d'un management participatif ainsi que l'existence d'une culture de famille au sein de l'entreprise. Toutefois le manque de compétences, l'adéquation moyenne de transmission des messages aux cibles visées, la gestion des compétences consacrée aux métiers critiques uniquement ainsi que le manque de ressources matérielles ont fait en sorte que la *SEAAL* dispose d'un taux de conformité acceptable de **84 %**.

Les résultats obtenus permettent de **confirmer partiellement** notre **première hypothèse** : « *La direction générale de la SEAAL démontre sa responsabilité en vers son personnel dans la démarche qualité par un engagement conforme aux exigences de la norme ISO 9001 :2015* » De fait que l'engagement actuel de la Direction Générale est près d'un taux de conformité de 100%.

- Le personnel de la **SEAAL** perçoit l'engagement de la Direction par le respect des aspects liés à la sensibilisation et à la communication des objectifs qualité par le supérieur hiérarchique ainsi que la présence d'une culture de travail en équipe.

Le résultat obtenu permet **de confirmer partiellement** notre **deuxième hypothèse** : « *Selon les parties intéressées internes de la SEAAL, la Direction Générale n'est pas engagée dans leur implication dans la démarche qualité* ». De fait que les pratiques liées à la reconnaissance, à l'évaluation des compétences, aux conditions matérielles de travail, au partage du savoir-faire, au respect des aspects sociaux et la participation aux décisions opérationnelles sont faiblement respectés par la DG.

- Au sein de la **SEAAL** le taux de formation en qualité est significatif de plus la présence d'un management participatif ainsi que déploiement du plan de communication interne et la gestion des compétences et connaissances par le TSF encouragent l'implication du personnel dans la démarche qualité. Concernant le type d'implication organisationnelle dominant la démarche qualité, l'implication continue se place en premier lieu suivie de l'implication affective et en fin l'implication normative.

Les résultats obtenus permettent de **confirmer** notre **troisième hypothèse** : « *Le type d'implication organisationnelle dominant la démarche qualité de la SEAAL est : l'Implication Continue* ».

Recommandations et suggestions

Pour donner suite à nos observations effectuées tout au long de notre stage pratique à la **SEAAL**, ainsi que les résultats obtenus de la recherche et les connaissances théoriques acquises tout au long de notre cursus au sein de l'ESC, on a pu ressortir les recommandations suivantes à la **SEAAL** dans l'objectif de fournir une base sollicitant la prise en compte de l'implication du personnel dans sa démarche qualité :

- ✓ La *SEAAL* souffre d'un manque de compétences dans le domaine de management de la qualité dû à la rareté du profil recherché sur le marché du travail algérien. Pour que la Direction Générale s'assure de la disponibilité de la ressource humaine nécessaire au SMQ, il convient qu'elle augmente le niveau du salaire des postes correspondants ;
- ✓ La communication avec les employés de la *SEAAL* sur l'importance de disposer d'un SMQ ainsi que la conformité aux exigences, sont mal adaptées aux cibles visées de fait de différence des niveaux d'instruction. Pour cela il convient en premier lieu que la Direction segmente sa cible à travers l'adaptation des messages transmis aux employés selon le contenu et la difficulté de ces messages. En second lieu il convient que la DG consolide sa communication orale par le biais de séminaires et formations en interne afin de renforcer la conscience des employés de la nécessité de disposer d'un SMQ ;
- ✓ La politique qualité de la *SEAAL* n'est pas communiquée à la totalité des parties intéressées externes, de ce fait il convient que la Direction divulgue sa politique qualité aux différentes parties intéressées externes à travers son site internet par exemple ;
- ✓ Au sein de la *SEAAL*, les rôles, les responsabilités et les autorités ne sont pas clairement définis et communiqués avec la totalité du personnel de fait de l'accroissement des exigences liées aux différents postes de travail. Pour cela une mise à jour régulière des fiches de poste est nécessaire ;
- ✓ En termes de disponibilité des ressources, la *SEAAL* souffre d'un manque en ses ressources matérielles et humaines. Pour cela l'entreprise se trouve dans la nécessité d'effectuer des tests de satisfaction d'une manière régulière à ses employés afin de prendre en compte leurs besoins et d'assurer les ressources nécessaires ;
- ✓ Concernant l'environnement de travail, il a été constaté que les aspects liés à l'environnement interne sont faiblement respectés par la DG, pour cela il convient que l'entreprise gère et surveille son environnement de travail ;
- ✓ En termes de sensibilisation du personnel autour de l'importance de sa contribution dans l'efficacité du SMQ, la DG assure faiblement cette mission de fait de l'absence d'une reconnaissance des efforts par la hiérarchie et d'encadrement. Pour cela il convient que la DG renforce la communication entre les correspondants qualité et leurs équipes afin de les sensibiliser à l'importance de leurs rôles et les intégrés dans la définition des fiches processus ainsi que la création des équipes d'amélioration continue ayant pour mission la sensibilisation de l'importance de la participation des employés dans la réussite de la démarche qualité ;
- ✓ Le processus RH de la *SEAAL*, est jugé comme étant un processus assurant moyennement ses activités de fait de l'absence de la totalité des aspects sociaux nécessaires à un bon

climat de travail, conséquemment il convient que la DG soutient d'une manière accentuée le dit processus RH afin qu'il puisse assurer ses activités et les ancrer d'une manière transversale dans l'entreprise :

- Encourager une culture de reconnaissance des efforts, tel que l'organisation des événements concernant les employés ayant réalisés leurs objectifs dans les délais prévus ;
 - L'élaboration d'un système de récompense définissant les critères de performance de l'ensemble des postes de travail portants sur les récompenses associées ;
 - La mise en place d'un sous-processus « implication du personnel » assurant les préalables de l'implication du personnel ;
- ✓ Certains employés de la *SEAAL* perçoivent la DQ comme une "obligation *entretenu* par la direction" ceci démontre la non implication de ces derniers dans la DQ. Par suite, il convient que la DG renforce la sensibilisation autour de l'importance de la DQ comme une source d'engagement et de motivation qui facilite le travail des employés par :
- La communication d'une manière permanente des résultats du SMQ ainsi que les améliorations à mettre en œuvre et l'état de leurs avancements, afin que les employés aient conscience de la réussite de leur travail ;
 - L'introduction dans le parcours d'intégration, les aspects liés au SMQ afin d'intégrer les nouveaux recrues dans une culture de qualité ;
- ✓ La démarche TSF de la *SEAAL* apparait son utilité dans le transfert de connaissance, toutefois les bénéficiaires de la présente démarche sont les métiers critiques pour cela, il convient que la DG élargit l'éventail de TSF afin qu'il concerne la totalité du personnel en matière de management et non pas uniquement les aspects techniques du cœur de métier ;
- ✓ Le nombre du personnel concerné par la formation qualité peut être élargi afin de cerner le maximum du personnel et non pas uniquement les correspondants qualité et les auditeurs internes. Pour cela il convient que la *SEAAL* confie aux correspondants qualité l'encadrement des personnes sous leur responsabilité ;
- ✓ Plus de la moitié des employés de la *SEAAL* (59 %) ont indiqué que leurs suggestions sont prises partiellement, pour cela il convient que la DG mit en place un système de suggestion afin de valoriser et motiver le personnel à exprimer ses suggestions pour qu'il participe dans l'amélioration ;
- ✓ Au sein de la *SEAAL* l'implication continue constitue le type dominant, de ce fait il est important pour elle d'améliorer son système de rémunération, toutefois

l'implication affective ne doit pas être négligée car elle présente le deuxième type après l'implication calculée, conséquemment il convient que la *SEAAL* renforce ce type par des efforts consentis en la mise à disposition des conditions d'implication nécessaires dans la DQ.

A travers les résultats obtenus, on a pu conclure que l'évaluation de l'implication du personnel dans la démarche qualité est une étape fondamentale afin d'apprécier l'état d'implication actuel, l'interpréter et apporter les actions d'amélioration adéquates qui se présentent par l'engagement de la direction à procurer les conditions d'implication nécessaires dans une démarche qualité ainsi que les facteurs d'implication correspondants.

D'autres part la détermination du type d'implication organisationnelle dominant est essentielle pour l'entreprise afin de pouvoir déterminer l'essence même de l'implication et de le procurer. L'implication organisationnelle constitue l'un des facteurs d'amélioration dans la démarche qualité, car elle impacte positivement ou négativement la pérennité de cette dernière. La volonté de la *SEAAL* dans l'implication de son personnel dans sa démarche qualité a fait d'elle une entreprise porteuse d'ambition de devenir la référence en Algérie des sociétés de service public.

Les limites de la recherche

Concernant les limites de la recherche, notre étude de cas s'est déroulée dans une seule entreprise : « *SEAAL* », or qu'on souhaitait réaliser une étude comparative entre deux entreprises certifiées ISO 9001 : 2015 afin de pouvoir déterminer les pratiques exercées par chaque entreprise en matière d'implication de son personnel dans sa démarche qualité.

S'ajoute à cela la période de la recherche, qui n'a été pas assez suffisante et qui nous a limité le champ de recherche sur l'antécédente principale de l'implication du personnel qui se présente dans la motivation du personnel.

De plus l'absence de modèles théoriques établissant le lien entre les deux sphères de management de la qualité et l'implication organisationnelle nous a rendu la mission difficile de s'approfondir dans les dimensions de l'implication organisationnelle et de déterminer l'influence de chaque dimension sur l'implication du personnel dans la démarche qualité qui nécessite un instrument de mesure standard.

Les perspectives de la recherche

Chaque travail de recherche présente des limites qui peuvent servir de base à d'autres travaux de recherche. En ce qui suit on présentera quelques pistes de recherche issues de notre investigation sur le terrain de recherche :

- L'impact de l'implication organisationnelle sur l'implication du personnel dans la démarche qualité.
- Le rôle de la communication interne dans l'implication du personnel dans une démarche qualité.
- La gestion des compétences comme un facteur d'implication du personnel dans une démarche qualité.
- La mise en place du processus "développement de l'implication du personnel et de l'acquisition de compétences" au sein d'une organisation certifiée ISO 9001 : 2015.
- L'impact de la mise en place d'un système de suggestion sur l'amélioration continue dans une démarche qualité.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

Bibliographie en Français

Ouvrages

- AIM Roger, **100 questions pour comprendre et agir : Organisation des entreprises**, 2^{ème} édition, Ed. AFNOR, Paris-France, 2013.
- 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 3^{ème} dimension du management**, Ed. D'organisation, Paris-France, 1990.
- 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.
- DETRIE Philippe, **Conduire une démarche qualité**, 4^{ème} édition, Ed d'Organisation, Paris-France, 2003.
- Dictionnaire de français, **LAROUSSE**, Ed. Larousse, Paris-France, 2008.
- Dictionnaire de français, **LE PETIT LAROUSSE**, Ed. Larousse, Paris-France, 2013
- 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**, 3^{ème} édition, Ed. D'organisation, Paris-France, 2005.
- ERMINE Jean-Louis, **La gestion des connaissances**, Ed. Hermes Sciences Publications, France, 2003.
- 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. L'Harmattan, Paris-France, 1997.
- 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

- GILLET-GOINARD Florence et SENO Bernard, **La boîte à outils du responsable qualité**, 2^{ème} édition, Ed. DUNOD, Paris-France, 2012.
- GOGUE Jean-Marie, **Management de la qualité**, Ed. Economica, Paris-France, 1997.
- 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**, 3^{ème} édition, Ed. DUNOD, Paris-France, 2016.
- HUBERAC Jean-Pierre, **Guide des méthodes de la qualité**, 2^{ème} édition, Ed. MAXIMA, Paris-France, 2001.
- ISHIKAWA Kaoru, **La gestion de la qualité : outils et applications pratiques**, Ed. DUNOD, Paris-France, 1996.
- ISHIKAWA Kaoru, **Le T.Q.C ou la Qualité à la Japonaise**, Ed. AFNOR, Paris-France, 1984.
- KREBS Geneviève, **ressources humaines : nouvelles pratiques selon l'ISO 9001**, Ed. AFNOR, Paris-France, 2004.
- LANDIER Hubert et LABBE Daniel, **Le management du risque social**, Ed. Organisation, Paris-France, 2001.
- LONGIN Pierre et DENET Henri, **Construisez votre qualité : toutes les clés pour une démarche qualité gagnante**, Ed. DUNOD, Paris-France, 2004.
- LOUCHE Claude, **Psychologie sociale des organisations**, 4^{ème} édition, Ed. Armand Colin, Paris-France, 2017.
- MASAACKI Imai, **Kaizen, la clé de la compétitivité japonaise**, Ed. Eyrolles, Paris-France, 1989.
- MAUGERI Salvatore, **Théories de la motivation au travail**, Ed. DUNOD, Paris-France, 2003.
- PERETTI J.M et al, **Tous DRH**, 3^{ème} édition, Ed. D'organisation, 2006.
- PINET Claude, **10 clés pour réussir sa certification ISO 9001 :2015**, Ed AFNOR, Saint-Denis-France, 2015.
- PLAUCHU Vincent, **Initiation à la démarche qualité : Matériaux pédagogiques**, Ed. Caen, 2005.
- Rojot Jacques et al, **Comportement organisationnel : théorie des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel**, Ed. De Boeck Supérieur, France 2002, P 294.

- SEDDIKI Abdallah, **Management de la qualité : de l'inspection à l'esprit Kaizen**, Ed. OPU, 2004.
- TAYLOR. Frederick. Winslow, **La direction scientifique des entreprises**, Ed. ENAG, 1992.
- Thévenet Maurice et al, **Fonctions RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines**, 2^{ème} édition, Ed. PEARSON PLC, UK, 2007.
- VILLALONGA Christophe, **Un nouveau souffle pour la qualité optimisez votre système de management qualité**, Ed. AFNOR, Paris-France, 2010.
- WEILL Michel, **Le management de la qualité**, Ed. La découverte, Paris-France, 2001.

Revue scientifique

- AGONHOSSOU Damase K et GODONOU Célestin K., **Implication organisationnelle et performance au travail chez les infirmières et infirmiers diplômés d'Etat au Bénin**, Revue de Management & Avenir, 2011, N° 50, Ed. cairn.info.
- BIETRY F et al, **Vertus et limites de l'implication duale en France**, Revues de gestion des ressources humaines, N°80, 2011.
- BIETRY Franck, **L'implication organisationnelle : un concept à emprunter ?** Revue française @GRH, Ed. De Boeck Supérieur, 2012.
- 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.
- GUTIERREZ-MARTINEZ Isis, **Les intentions de turnover des professionnels du secteur des technologies d'information : le rôle médiateur de l'implication organisationnelle affective**, Revue française @GRH, Ed. De Boeck Supérieur, 2009.
- HELD Daniel, **La gestion des compétences**, Revue Economique et Sociale, N°7, Lausanne-Suisse, 1995.

- JIOUAD Hassan, **Guide de la qualité pour les PME-PMI**, Les guides CGEM : Guides d'information, Maroc, Décembre 2009.
- 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**, Européan Scientific Journal, vol.12, N°25, Septembre 2016.
- 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.
- 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.
- DAMAK -AYADI Salma « **La théorie des parties prenantes : théorie empirique ou théorie normative ?** » Congrès 2003, France.
- MERCIER Samuel « **L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature** » Conférence 13-14-15 Juin 2001, Faculté des sciences de l'administration – Université Laval, Québec-Canada.
- SELLIN Kelly et all, **Les cartographies de connaissances pour le transfert de connaissances : étude de cas au sein du Groupe Total**, Colloque académique de l'Association Information et Management, Décembre 2008, Paris-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,

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.
- 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**, 5^{ème} édition, publiée en suisse, 15/9/2015.
- Norme internationale, ISO 9001 : 2015, **Système de management de la qualité – Exigences**, 5^{ème} édition, publiée en suisse, 15/09/2015.
- Norme internationale ISO 10018 :2012, **Management de la qualité-Lignes directrices pour l'implication et les compétences du personnel**, 1^{ère} édition, publiée en Suisse, 01/09/2012.
- **Loi française** : Art. L 115-27 de la loi du 3 juin 1994 relative à la certification des produits industriels et des services.

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>
- Site officiel de la direction Générale des entreprises françaises : www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/services-a-la-personne/Pour_les_pros/SE_DEVELOPPER/etape_pour_demarche_qualite.pdf
- <http://www.qualileo.org>

- <https://coachingorientesolution.com>
- www.mwq.be
- www.qualiblog.fr

Bibliographie en Anglais

Ouvrages

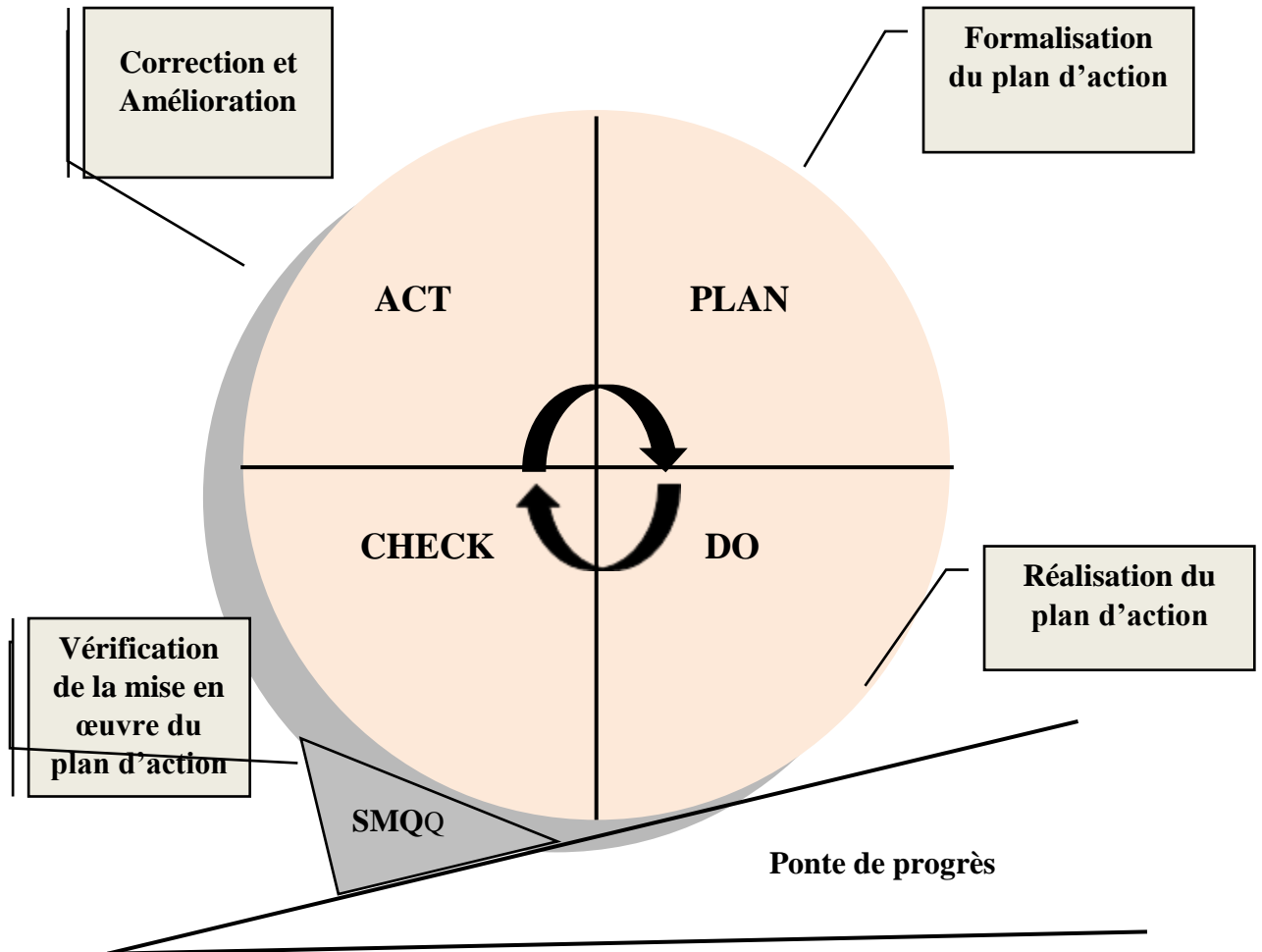
- COCHRAN G William, **Sampling Techniques**, 3^{ème} édition, Ed. John Wiley & Sons, Inc, Canada, 1977.
- CROSBY. Philip, **Quality is free**, Ed. Business & Economics , 1979
- JURAN. Joseph, **Juran's Quality Handbook**, Ed. McGraw-Hill, 1951

Revues

- Meyer J. P et al, **Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of antecedents Correlates, and Consequences**, Journal of Vocational Behavior N°61, Ed.Elsevier, New York, USA, 2002.

ANNEXES

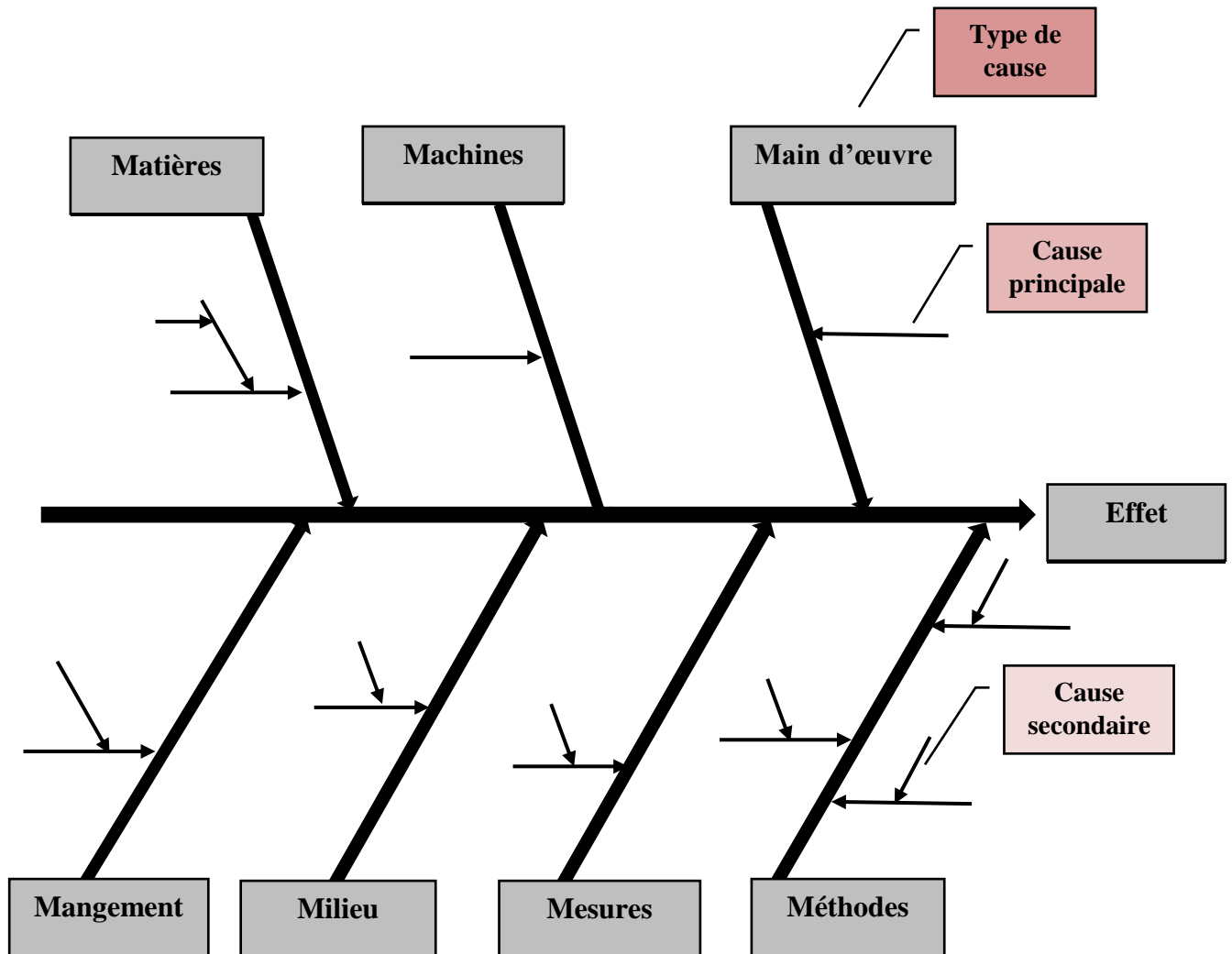
ANNEXE 01



Source : inspirée de Daniel DURET et Maurice PILLET, Qualité en production- De l'ISO 9000 à Six Sigma, 3^{ème} édition, Ed. D'organisation, Paris-France, 2005, P 31.

ANNEXE 02

Diagramme d'Ishikawa ou les 7M



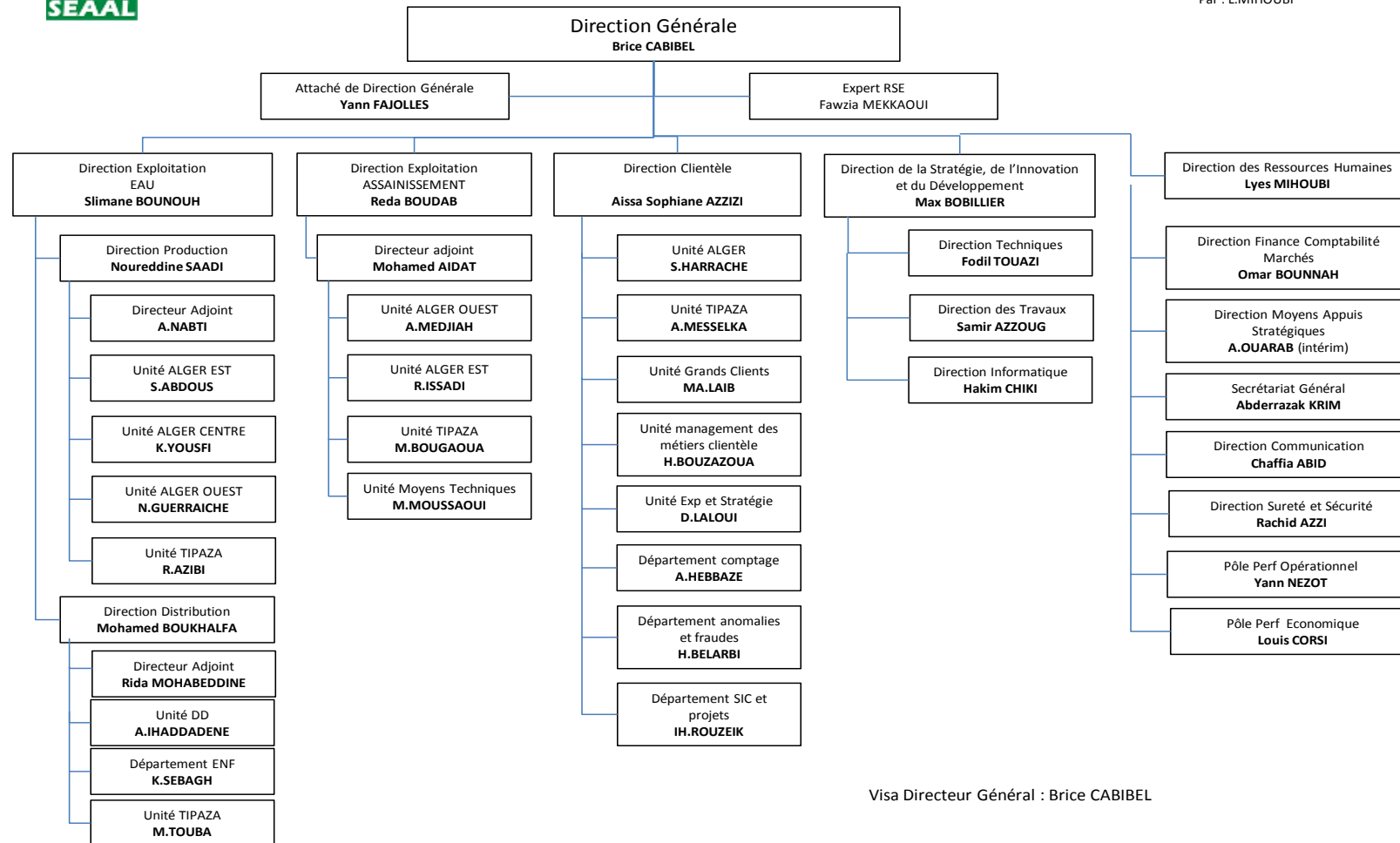
*Source : Inspiré de Kaoru ISHIKAWA, **La gestion de la qualité : outils et applications pratiques**, Ed. DUNOD, Paris-France, 1996, P 26.*

ANNEXE 03

Organigramme de la SEAL



Mis à jour le : 10/09/2017
Par : L.MIHOUBI



ANNEXE 04

Lettre de Cadrage et d'Orientation SEAAL



POLITIQUE QUALITE SEAAL

ENGAGEMENT DE LA DIRECTION GENERALE

La Direction Générale partage avec ses managers (CDG et TOP SEAAL) les objectifs stratégiques de l'entreprise pour la période 2018-2020.

Dans la continuité de nos orientations antérieures, nos objectifs stratégiques s'expriment dans 6 domaines :

1. Réduire les ENF, contribuer à la gestion intégrée de la ressource, sécuriser durablement le H24 à Alger et assurer sa montée en puissance sur le périmètre de Tipasa
2. Améliorer la qualité de vie et l'environnement du citoyen
3. Mettre le client au cœur de nos préoccupations
4. Améliorer durablement notre performance opérationnelle et l'efficacité économique du service
5. Développer les compétences individuelles et collectives
6. Consolider la démarche de progrès continu et de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

Ces objectifs traduisent notre ambition de prendre en compte les besoins et les attentes de toutes nos parties prenantes et tout particulièrement celles de nos clients.

Le Développement des Compétences et Connaissances, tant individuelles que collectives, et le Transfert de Savoir Faire constituent le socle de SEAAL et la meilleure garantie d'efficacité opérationnelle et économique.

La certification ISO 9001 version 2008, que nous avons obtenue en avril 2014 et maintenue avec succès lors des deux suivis, atteste de la conformité de notre système de management de la qualité à un référentiel international. Cette démarche a très fortement contribué à l'amélioration durable de la performance de l'entreprise et à sa reconnaissance sociétale.

La certification ISO 9001 version 2015 et la construction d'un système de management intégré (incluant la maîtrise des risques, des exigences clients, des exigences légales, des exigences réglementaires et de l'amélioration continue) renforceront encore la cohérence de nos actions à court et moyen terme.

Je m'engage avec, à mes côtés, le Comité de Direction Générale, à mettre à la disposition des collaborateurs l'ensemble des ressources nécessaires à l'atteinte de nos objectifs.

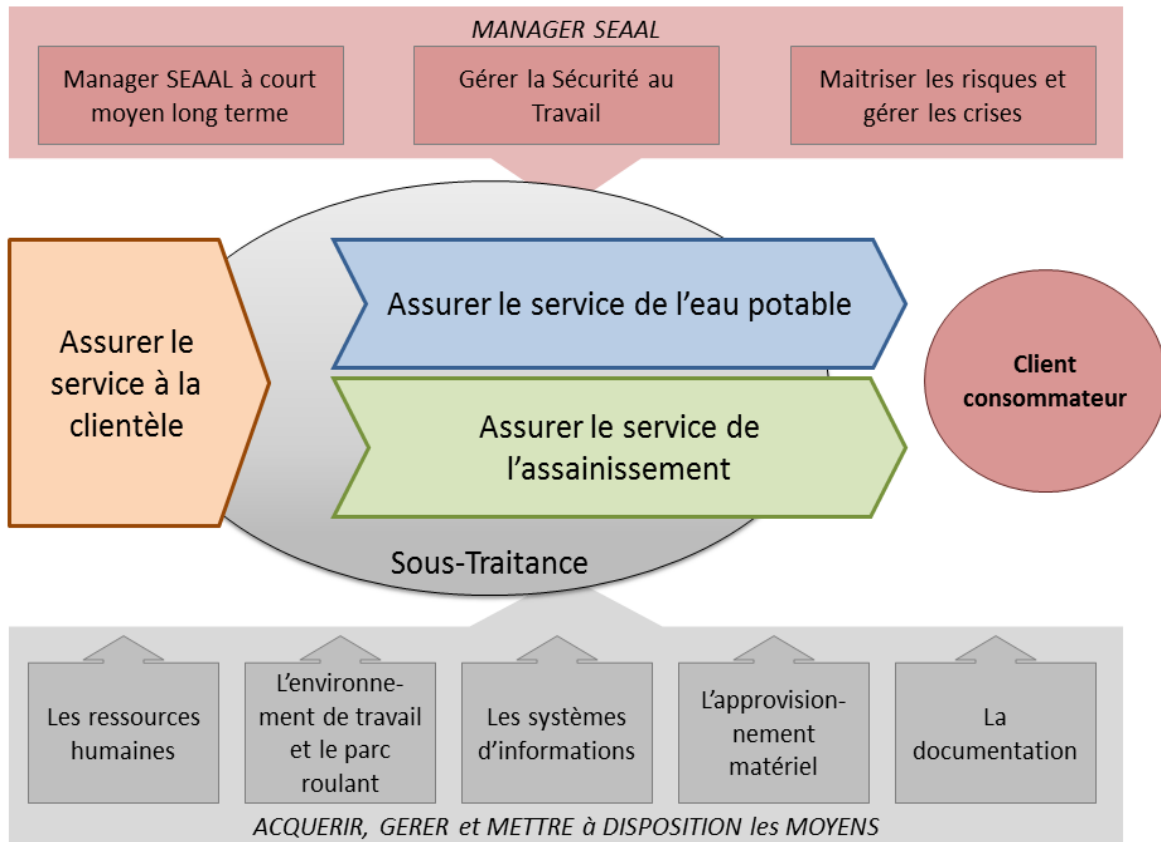
Chaque collaborateur doit être un Leader de cette démarche et sera responsable de son succès. Je veillerai à ce que notre politique qualité ainsi exprimée soit le cadre de référence pour l'ensemble du personnel.

Unissons nos efforts et savoirs pour faire de SEAAL la référence en ALGERIE des Sociétés de Service Public.



ANNEXE 05

Cartographie des processus SEAAL



Source : documents internes de l'entreprise

ANNEXE 06

Guide d'entretien semi-directif -1-

Réalisé avec la Responsable de département Audit

Ce guide a été établie dans la finalité de comprendre le Système de management de la qualité de SEAAL et d'éclairer les pratiques utilisées pour sa réussite

- Q 1 :** Quels sont les principaux postes que vous avez occupés au sein de la SEAAL ?
- Q 2 :** Que signifie pour vous la Démarche Qualité mise en place ?
- Q 3 :** Comment la politique et les objectifs qualité de SEAAL sont-ils définis ?
- Q 4 :** Concernant les apports de la norme ISO 9001 : 2015, comment la SEAAL a interagi pour intégrer les nouveaux changements ?
- Q 5 :** Quels sont les principaux outils pratiqués par SEAAL pour l'évaluation du Système de Management de la Qualité, précisément le département Audit Qualité ?
- Q 6 :** Comment la SEAAL s'approprie le principe d'amélioration continue ?
- Q 7 :** comment perçoit-elle, la Direction, la nécessité d'impliquer le personnel dans le Système de Management de la Qualité ?

ANNEXE 07

Guide d'entretien semi-directif -2-

Réalisé avec le Responsable de département Ressources Humaines

Ce guide a été établi dans la finalité d'éclairer les pratiques RH déployés par la SEAAL en vue d'impliquer son personnel dans la Démarche Qualité

Q 1 : Quels sont les différents postes que vous avez occupés au sein de la SEAAL ?

Q 2 : Quelles sont les principales missions du présent département ?

Q 3 : Considérez-vous que la gestion dynamique du personnel garantisse une plus grande implication du personnel au sein de l'entreprise ?

Q 4 : Quelles sont les principales pratiques RH que la SEAAL déploie pour l'implication du personnel et son identification à ses valeurs ?

Q 5 : Avez-vous une idée sur les apports de la norme ISO 9001 : 2015 ?

Q 6 : Selon vous quels sont les principaux engagements de la Direction concernant l'implication du personnel dans la Démarche Qualité ?

ANNEXE 08

Guide d'entretien semi-directif -3-

Réalisé avec la Directrice Unité Système de Management de la Qualité

Ce guide a été établi dans la finalité de s'informer sur la responsabilité de la direction en matière d'implication du personnel

Q 1 : Quels sont les différents postes que vous avez occupés au sein de la SEAAL ?

Q2 : Comment la Direction de la SEAAL démontre-t-elle son leadership et son engagement ?

Q3 : La politique qualité SEAAL prend-t-elle en compte les exigences de la norme ISO 9001 :2015 ?

Q4 : Comment sont-ils managés les rôles, les responsabilités et les autorités au sein de la SEAAL ?

Q5 : Est-ce-que la SEAAL identifie et dispose les ressources et les compétences nécessaires qui ont une incidence sur son SMQ ?

Q6 : quels sont les instruments de sensibilisation utilisés pour impliquer le personnel dans la démarche qualité ?

Q7 : Comment les besoins en communication externe/interne sont identifiés au sein de la SEAAL ?

Q8 : Les informations documentées de la SEAAL, sont-elle-gérées d'une manière efficace ?

ANNEXE 09

Questionnaire version arabe

سيدتي، سيدي

في إطار تحضير ماستر تخصص "تسيير وإدارة المؤسسات" يحمل موضوع "الالتزام التنظيمي كأحد عوامل التحسين المستمر في مسار الجودة"، نرجو من حضرتكم الإجابة على هذا الاستبيان مع العلم انه سيأخذ البعض من وقتكم الثمين. اجاباتكم تخدمنا كأداة جوهرية لجودة البحث واثبات صحة النتائج. نؤكد لكم بأنه جميع المعلومات المتحصل عليها تمتاز بسرية تامة (استبيان مجهول الاسم)، إذ سيتم استخدامها لأغراض علمية لا غير.

شكرا لمساهمتمكم

وضع علامة **X** أمام كل إجابة

I. الاسئلة المتعلقة بمعرفة العمال حول مسار الجودة

1. هل تعلم ما هو السبب الرئيسي لتطبيق مسار الجودة في مؤسستك؟
 - تسهل العمل للموظفين
 - تحسين مردودية المؤسسة
 - ارضاء الزبائن بشكل أفضل
 - انها مجرد فكرة شائعة
2. هل لديك المؤهلات الضرورية من اجل مساهمة فعالة في هذا المسار؟
 - نعم
 - جزئيا
 - ليس تماما
3. هل سبق لك من قبل و ان تابعت تكويننا خاص بالجودة من قبل مؤسستك؟
 - نعم
 - لا
- 1.3. اذا نعم , هل هذا التكوين له تأثير موجب حول مهاراتك العملية؟
 - نعم
 - جزئيا
 - ليس تماما
4. هل استفدت من نهج نقل المعرفة TSF الممارس من طرف مؤسستك فيما يخص تنمية معارفك المهنية؟
 - نعم
 - لا
5. هل لديك علم عن أهداف مسار الجودة لمؤسستك؟
 - نعم
 - لا
6. الإعلام عن أهداف مسار الجودة بالإضافة إلى تقديمهم، هو منقول بطريقة :
 - شفوية (اجتماعات).....
 - كتابية.....
 - بريد إلكتروني.....
 - وسائط متعددة (شفوية، كتابية، مساعدات بصرية، مؤتمرات...)
7. هل لديك علم عن الوثائق المتعلقة بنظام إدارة الجودة كدليل الإدارة، الإجراءات، ووثائق التخطيط و التسجيلات .
 - نعم
 - لا
8. هل لديك فكرة عن الجوانب المتعلقة ب:
 - رغبات الزبائن
 - عمليات المؤسسة
 - امثال المنتجات للمعايير

- شكاوى الزبائن
 التحسينات المراد تنفيذها

9. ماذا يمثل لك مسار الجودة؟
 عامل تحفيز
 دافع للتنمية الشخصية
 مصدر التزام
 التزام محكم من طرف الإدارة
 حاجز للعمل

II. الاسئلة المتعلقة بآراء وكذا وجهات نظر الموظفين فيما يخص عوامل و شروط الالتزام الاكثر ملائمة

1. حسب رأيك الشخصي , ما هي النقاط التي تلمك في مسار الجودة ، رتب هذه النقاط حسب الأولوية الممنوحة لكل وحدة

نقاط الالتزام	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
(1) التحسيس فيما يخص الاهداف الاستراتيجية وسياسة الجودة					
(2) الاعلام عن أهداف الجودة من قبل المسؤول عن وحدتك					
(3) تشجيع وتحفيز المجهودات من قبل التسلسل الهرمي					
(4) مشاركة و نقل المعرفة، الخبرة، ... بين المسؤول و الموظفين من حيث ممارسات الجودة					
(5) التقييم الموضوعي للمهارات					
(6) الظروف المادية الملائمة لمكان العمل					
(7) احترام الجوانب الاجتماعية كالهدهء، الحد من التوتر و عدم التحيز					
(8) المشاركة في القرارات العملية					
(9) العمل الجماعي					

2. على مستوى مؤسستك، ما هم النقاط المحترمة والمعمول بها، حدد عن طريق وضع إشارة X للنقاط المعمول بها و الغير معمول بها

نقاط الالتزام	معمول بها	غير معمول بها
(1) التحسيس فيما يخص الاهداف الاستراتيجية وسياسة الجودة		
(2) الاعلام عن أهداف الجودة من قبل المسؤول عن وحدتك		
(3) تشجيع وتحفيز المجهودات من قبل التسلسل الهرمي		
(4) مشاركة و نقل المعرفة، الخبرة، ... بين المسؤول والموظفين من حيث ممارسات الجودة		
(5) التقييم الموضوعي للمهارات		
(6) الظروف المادية الملائمة لمكان العمل		
(7) احترام الجوانب الاجتماعية كالهدهء، الحد من التوتر و عدم التحيز		
(8) المشاركة في القرارات العملية		
(9) العمل الجماعي		

3. هل تتوفر لديك الوسائل والموارد اللازمة لتحقيق أهداف عملك؟
 نعم جزئيا ليس تماما
4. فيما يخص التحسين المستمر، هل يتم أخذ اقتراحاتك بعين الاعتبار
 نعم جزئيا ليس تماما
5. ما هو أسلوب مشرفك أو مسؤولك
 متسلط محفز

6. ما هو رأيك حول أنشطة إدارة المواد البشرية لمؤسستك
- مشارك
- مفوض
- جيدة
- متوسطة
- ضعيفة

III. الاسئلة المتعلقة بنوع الالتزام التنظيمي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
				(1) ليس لدي شعور قوي بالانتماء إلى هذه المؤسسة
				(2) أشعر بأنني عضو كامل في هذه المؤسسة
				(3) هذه المؤسسة تعني لي الكثير
				(4) لا أشعر بارتباط عاطفي اتجاه هذه المؤسسة
				(5) سأكون جد سعيد لأتابع مسيرتي المهنية في هذه المؤسسة
				(6) أشعر بمشاكل هذه المؤسسة كأنها مشاكلي
				(7) أنا لا أشعر بالالتزام البقاء عند صاحب العمل الحالي
				(8) أنا لا أشعر بحق مغادرة هذه المؤسسة حالياً، حتى وإن كان هذا يخدم مصالحتي
				(9) إذا غادرت هذه المؤسسة حالياً، لن أشعر بأي ندم
				(10) أكن الكثير لهذه المؤسسة
				(11) هذه المؤسسة تستحق إخلاصي
				(12) لن أغير هذه المؤسسة، لأنني أشعر أنني مدين بالفضل اتجاه الأشخاص الذين يعملون فيها
				(13) لو لم أعط الكثير لهذه المؤسسة، أستطيع ان أفكر في العمل في مكان آخر
				(14) سيكون من الصعب أن أترك المؤسسة حتى وإن كنت أريد
				(15) العديد من الأمور في حياتي قد تصبح مختلفة إذا قررت مغادرة هذه المؤسسة
				(16) البقاء في هذه المؤسسة يعود لغرض الحاجة أكثر من الرغبة
				(17) من المخاوف النادرة مع رحيلي: القليل من البدائل الممكنة
				(18) أظن أنه ليس لدي الكثير من الفرص لكي أترك هذه المؤسسة

IV. الاسئلة المتعلقة بهوية الموظفين

1. جنسك:
- امرأة
- رجل
2. سنك يتراوح بين:
- أقل من 20 سنة
- من 20 سنة الى 30 سنة
- من 31 سنة الى 40 سنة
- 41 سنة فما فوق
3. مستواك الدراسي:
- تكوين مهني
- تقني
- تقني سامي
- ليسنس
- مستر/مجستر/ مهندس
- دكتوراه
4. منصبك في المؤسسة:
- إطار عالي
- إطار
- تحكم
- تنفيذ

5. اقدميتك في هذه المنظمة:

- اقل من 5 سنوات
 بين 5 و 10 سنوات
 أكثر من 10 سنوات

6. إلى أي إدارة تنتمي؟

.....

شكرا لتعاونكم ولمساهمتمكم الثمينة

ANNEXE 10

Questionnaire version française

Madame, Monsieur

Dans le cadre de la préparation d'un Master en Management et Organisation des Entreprises sous le thème « l'Implication Organisationnelle comme l'un des Vecteurs d'Amélioration Continue dans une Démarche Qualité », nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire tout en sachant qu'il prendra un peu de votre temps.

Vos réponses nous servent d'outil précieux pour la qualité de notre investigation et la validation des résultats de cette étude.

Nous vous assurant que toutes les informations recueillies jouiront d'une **confidentialité** {QUESTIONNAIRE ANONYME}, et seront utilisées qu'à des fins de recherche scientifique.

Merci d'avance

METTRE UNE CROIX (X) DEVANT CHAQUE REPONSE

I. Questions relatives aux connaissances du personnel sur la Démarche Qualité

1. Savez-vous quelle est la raison principale de la mise en œuvre d'une démarche qualité dans votre entreprise ?

Faciliter le travail pour le personnel

Améliorer la rentabilité de l'entreprise

Mieux satisfaire le client

C'est un simple phénomène de mode

2. Avez-vous les qualifications nécessaires pour la participation efficace dans cette démarche ?

Oui partiellement Pas
tellement

3. Avez-vous suivi une formation sur la qualité par votre entreprise ?

Oui Non

3.1. Si oui, Pensez-vous que cette formation a un effet positif sur vos compétences dans l'exécution de votre travail ?

Oui partiellement Pas tellement

4. La démarche « TSF » pratiquée par votre entreprise ; vous a-t-elle rapporté un avantage en matière de développement de vos connaissances métier.

Oui Non

5. Connaissez-vous, les objectifs qualité de votre entreprise ?

Oui

Non

6. La communication des objectifs qualité ainsi que l'état de leur avancement. Est-il communiqué par :

Voie orale (réunions).....

Par écrit.....

Courrier électronique

Supports multiples : oraux, écrits, supports visuels, blog, conférences...

7. Connaissez-vous les documents relatifs au SMQ à savoir : le manuel Management, les procédures, les documents de planification et les enregistrements ?

Oui

Non

8. Est-ce que vous avez une idée sur :

Les attentes de la clientèle

Les processus de l'entreprise

La conformité des produits aux normes

Les réclamations de la clientèle

Les améliorations à mettre en œuvre

9. La démarche qualité est pour vous :

Un moteur de motivation

Un motif de développement personnel

Une source d'engagement

Une obligation entretenue par la direction

Un frein pour le travail

II. Questions relatives aux avis et opinions du personnel concernant les facteurs et conditions d'implications les plus appropriés

1. Selon vous quels sont les points qui vous impliquent dans cette démarche qualité ?

Classez ces points selon la priorité que vous leur accorder

Points d'implication	Tout à fait d'accord	D'accord	Indifférent	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
1) Sensibiliser autour des objectifs stratégiques et politique qualité de l'entreprise					
2) Communication des objectifs qualité par le responsable de votre unité					
3) L'encouragement et la reconnaissance des efforts par la hiérarchie					
4) Le partage et le transfert des savoir-faire, de l'expérience ... entre manager et collaborateurs					

en matière des pratiques qualité					
5) L'évaluation objective des compétences					
6) Les conditions matérielles favorables du lieu du travail					
7) Le respect des aspects sociaux tels que le calme, la réduction du stress, la non-discrimination...					
8) La participation aux décisions opérationnelles					
9) Le travail en équipe					

2. Dans votre entreprise quels sont les aspects qui sont respectés ? sélectionnez par une croix les aspects selon qu'ils soient respectés ou pas.

Points d'implication	Respecté	Non respecté
1) Sensibiliser autour des objectifs stratégiques et politique qualité de l'entreprise		
2) Communication des objectifs qualité par le responsable de votre unité		
3) L'encouragement et la reconnaissance des efforts par la hiérarchie		
4) Le partage et le transfert des savoir-faire, de l'expérience ... entre manager et collaborateurs en matière des pratiques qualité		
5) L'évaluation objective des compétences		
6) Les conditions matérielles favorables du lieu du travail		
7) Le respect des aspects sociaux tels que le calme, la réduction du stress, la non-discrimination...		
8) La participation aux décisions opérationnelles		
9) Le travail en équipe		

3. Est-ce que vous êtes dotés de moyens et ressources nécessaires pour réaliser vos objectifs de travail ?

Oui Partiellement Pas tellement

4. En matière d'amélioration continue, vos suggestions sont-elles prises en considération ?

Oui Partiellement Pas tellement

5. Quel est le style de votre supérieur hiérarchique ?

Autoritaire Animateur Participant Délégateur

6. Quel est votre avis sur les activités de la direction des ressources humaines dans votre entreprise ?

Bonnes Moyennes Faibles

III. Questions relatives à l'identification du type d'implication organisationnelle

		Tout à fait d'accord	D'accord	Indifférent	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
1	Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à cette entreprise					
2	Je me sens membre à part entière de cette entreprise					
3	Cette entreprise a une grande signification pour moi					
4	Je ne me sens pas attaché affectivement à cette entreprise					
5	Je serai très heureux de finir ma carrière dans cette entreprise					
6	Je ressens les problèmes de cette entreprise comme les miens					
7	Je ne ressens pas une obligation de rester chez mon employeur actuel					
8	Je ne ressens pas le droit de quitter cette entreprise actuellement, même si cela était à mon avantage					
9	Si je quittais cette entreprise maintenant, je n'aurais aucun regret					
10	Je dois beaucoup à cette entreprise					
11	Cette entreprise mérite ma loyauté					
12	Je ne quitterais pas cette entreprise, car je me sens redevable envers les personnes qui y travaillent					
13	Si je n'avais pas tant donné à cette organisation, je pourrais penser à travailler ailleurs					
14	Ce serait très difficile pour moi de quitter l'entreprise, même si je le voulais					
15	Trop de choses dans ma vie pourraient être perturbées si je décidais de quitter cette entreprise actuellement					
16	Rester dans cette entreprise est autant affaire de nécessité que de désir					
17	Une des rares préoccupations avec mon départ serait le peu d'alternatives possibles					
18	Je pense que je n'ai pas assez d'opportunités de rechange pour quitter cette entreprise					

IV. Questions relatives à l'identité du personnel

1. Votre sexe :

Femme Homme

2. Votre âge :

Moins de 20 ans

De 20 ans à 30 ans

De 31 ans à 40 ans

41 ans et plus

3. Votre niveau académique :

Formation Professionnelle

Technicien

Technicien supérieur

Licence

Master/Magister/Ingénieur

Doctorat

4. Votre niveau du poste :

- Cadre supérieur
Cadre
Maîtrise
Exécution

5. Votre ancienneté dans cette organisation :

- Moins de 5 ans Entre 5 et 10 ans Plus de 10 ans

6. A quelle direction appartenez-vous ?

.....
.....

Merci pour votre précieuse contribution

ANNEXE 11

Grille d'autoévaluation du SMQ selon les exigences de la norme ISO 9001 :2015

Chp	Articles	Questions	Evaluation	Observations	Note
Chapitre 5 Leadership	5.1 Leadership et engagement	La direction assume et démontre sa responsabilité et son engagement dans l'efficacité du SMQ ?	Conforme	à travers le déploiement de la LCO, les objectifs PMT déclinés par CDG.	100%
		La politique et les objectifs qualité sont-ils établis et formalisés ?	Conforme	La LCO définit la politique et les objectifs qualité.	100%
		La direction promouvoit-elle l'approche processus et l'approche par les risques ?	Conforme	à travers la disponibilité de la cartographie des processus et la de cartographie des risques.	100%
		La direction s'assure-t-elle de la disponibilité des ressources nécessaires au SMQ?	A améliorer	La non disponibilité des compétences nécessaires en matière de qualité sur le marché du travail ainsi que le départ des auditeurs qualité du fait qu'ils demandent un salaire élevé et cherchent plus d'expérience	33%
		La direction communique t-elle sur l'importance de disposer un système efficace et de se conformer aux exigences et incite-elle les personnes à contribuer à son efficacité ?	Acceptable	Les résultats sur les performances clé sont communiqués à travers l'intranet de la SEAAL, mais cette communication elle n'est adaptée avec toutes les cibles de l'organisme	66%
		La direction s'assure-t-elle que le SMQ atteint les résultats attendus?	Conforme	Par la vérification hebdomadaire de deux objectifs PMT définis dans la LCO	100%
		La direction promouvoit-elle l'amélioration ?	Conforme	La politique qualité SEAAL incite le personnel à l'amélioration	100%
		La direction soutient-elle les autres personnes ayant un rôle pertinent dans le système, afin de démontrer leurs responsabilités ?	Conforme	Par l'appui de la direction fournis aux compétences clés	100%
		La direction démontre t-elle son engagement relatif à l'engagement client ?	Conforme	« mettre le client au cœur de nos préoccupation » est l'un des objectifs qualité de la SEAAL, de plus elle dispose de sous processus « Ecouter et mesurer la satisfaction	100%

				des parties prenantes »	
		Les exigences des clients sont-elles déterminées et respectées ?	Conforme	SEAL enregistre une diminution de réclamations client dans le temps.	100%
		Les risques et opportunités ayant une incidence sur la conformité des produits et services sont-ils déterminés et pris en compte ?	Conforme	à travers les fiches processus	100%
2.5. Politique		La politique qualité est-elle adaptée à la finalité de l'organisme ?	Conforme	la politique de la SEAL montre son orientation client ce qui est conforme à sa finalité de procurer un produit et un service public de qualité de l'eau et de l'assainissement	100%
		La politique est-elle établie, revue et mise à jour régulièrement par la direction ?	Conforme	Tous les ans, la LCO - Lettre de Cadrage et d'Orientation est établie par la Direction	100%
		La politique qualité prend-elle en compte les exigences réglementaires, légales et celles des clients ?	Conforme	la politique qualité prend en compte les 3 exigences	100%
		La politique qualité définit-elle un cadre aux objectifs qualité ?	Conforme	la politique qualité met en valeur les objectifs qualité	100%
		La politique qualité comprend-elle l'engagement à satisfaire aux exigences et à améliorer en permanence l'efficacité du SMQ ?	Conforme	la prise en compte des attentes de toutes les parties intéressées, le développement des compétences et des connaissances, responsabilisé les collaborateurs dans le succès de la démarche	100%
		La politique qualité est-elle communiquée au sein de l'organisme ?	Conforme	Communiquée par l'intranet et affichée dans toutes les directions	100%
		La politique qualité est-elle mise à disposition des parties intéressées ?	Acceptable	elle n'est pas mise à disposition des parties intéressées externes.	66%
	5.3 Rôles,		Les responsabilités et autorités de tous les individus de votre organisme sont-elles clairement formalisées et communiquées au sein de l'organisme ?	A améliorer	les fiches de poste doivent être mise à jour régulièrement, du fait de l'accroissement des exigences liées au poste

	responsabilités et autorités au sein de l'organisme	Un responsable a-t-il été nommé par la direction pour rendre compte de la performance du SMQ et des opportunités d'amélioration à la direction ?	Conforme	les responsables de l'unité SMQ	100%
		Un responsable a-t-il été nommé par la direction pour assurer la sensibilisation aux exigences du client et promouvoir l'orientation client dans tout l'organisme ?	Conforme	les correspondants qualité	100%
		Un responsable a-t-il été nommé par la direction pour assurer suivi du SMQ ?	Conforme	la directrice qualité	100%
Chapitre 7 Support		La direction assure-t-elle la disponibilité des ressources nécessaires au SMQ, à son amélioration continue et à l'accroissement de la satisfaction des clients?	A améliorer	la non disponibilité des ressources nécessaires	33%
		Les ressources nécessaires prennent-elles en compte les contraintes des ressources internes existantes ?	Conforme	la présence d'un budget annuel, le calendrier et les ressources humaines	100%
		Les ressources à se procurer en externe sont-elles identifiées ?	Conforme	à travers la définition des prestataires externes	100%
		Les ressources humaines nécessaires à la mise en œuvre du SMQ sont-elles identifiées et mises en œuvre ?	Acceptable	chaque processus procède un pilote processus	66%
		La direction a-t-elle déterminée et fourni les infrastructures et services supports nécessaires à l'obtention de la conformité des produits/ services ?	Conforme	la direction a déterminée et fournie les infrastructures suivantes: Les bâtiments abritant bureaux, ouvrages et installations de production, Les équipements de bureaux, Le matériel roulant, Les outillages divers nécessaires à l'exploitation.	100%
		La direction entretient-elle ces infrastructures?	Acceptable	L'entretien des infrastructures est partiel	66%
		L'environnement de travail nécessaire pour obtenir la conformité du produit est-il géré et surveillé par la Direction ? (conditions physiques, environnementales, ergonomiques, psychologiques...)	A améliorer	l'aspect social n'est pris pas en considération	33%
	Les ressources nécessaires sont déterminées et fournies pour assurer des résultats de surveillance et de mesure fiables des produits/ services ?	Conforme	la liste des équipements étalonnés est disponible, plus la certification ISO 17 025	100%	

7.1 Ressources	Les informations documentées concernant l'adéquation des ressources pour la surveillance et la mesure sont conservées ?	Conforme	il existe un document intitulé "les preuves d'adéquation des ressources pour la surveillance et la mesure" au sein des documents	100%
	Vos instruments de mesures sont étalonnés, identifiés et protégés ?	Conforme	à travers la liste des équipements et la présence d'un dispositif de sécurité	100%
	Lorsque de tels étalons n'existent pas vous conservez sous forme d'information documentée la référence utilisée pour l'étalonnage ou la vérification ?	Conforme	d'après le document "la référence utilisée pour l'étalonnage ou la vérification si les étalons de mesure internationaux ou nationaux n'existent pas"	100%
	Lorsqu'un instrument s'avère défectueux, vous déterminez si la validité des résultats de mesure antérieurs a été compromise et vous menez l'action corrective appropriée, si nécessaire ?	Conforme	procédures corrective et préventive	100%
	Les connaissances nécessaires à la mise en œuvre de ses processus et à l'obtention de la conformité des produits sont déterminées ?	Exclut (NA)	en cours de mise en œuvre.	NA
7.2 Compétences	La direction identifie-t-il les compétences nécessaires en personnel dont le travail a une incidence sur le SMQ ?	A améliorer	l'organisation identifiée les compétences nécessaires seulement des compétences critiques.	33%
	La direction pourvoit-elle les besoins en formation des membres du personnel dont le travail a une incidence sur le SMQ ? (acquisition des compétences nécessaires)	A améliorer	du faite de l'absence des entretiens annuels d'évaluation pour l'ensemble du personnel de la SEAAL	33%
	Un indicateur a-t-il été mis en place pour évaluer/mesurer l'efficacité des actions entreprises dans le domaine de la gestion des compétences, sensibilisation, formation?	Conforme	à travers les fiches d'évaluation individuelle des compétences critiques SEAAL	100%
	La direction assure-t-elle que le personnel est conscient de la pertinence et de l'importance de leurs activités et de la manière dont ils contribuent à la réalisation des objectifs qualité?	A améliorer	elle assure le suivi de prise en conscience des employés à compétences critiques de leur rôle et contribution dans le SMQ	33%
	Rédigez-vous et conservez-vous des enregistrements décrivant les compétences de votre personnel? (formation initiale et professionnelle, savoir-faire, expérience)	Conforme	SEAAL dispose un document relatif, nommé "les preuves des compétences des personnes efficient, sous le contrôle de l'organisme, un travail qui a une incidence sur les performances et l'efficacité du SMQ"	100%

7.3 Sensibilisation	Le personnel est-il sensibilisé à la politique qualité et à ses objectifs ?	Conforme	La DG sensibilise par (affichage, Intranet, SEAAL Info, Flash Info, Info Qualité,...).	100%
	Le personnel est-il conscient de l'importance de sa contribution à l'efficacité du SMQ, y compris à l'amélioration de ses performances ?	A améliorer	la sensibilisation dans ce sens, elle n'est pas suffisante	33%
	Vous assurez-vous que le personnel est conscient de la pertinence, de l'importance de leurs activités, des implications des non-conformités ?	A améliorer	elle assure seulement la sensibilisation des compétences critiques	33%
7.4 Communication	Les besoins de communication interne et externe sont-ils déterminés, leurs modalités sont-elles définies ?	Acceptable	vu que la SEAAL possède le plan de communication interne et ainsi que le plan de communication externe, mais ils ne sont pas adaptés aux cibles.	66%
7.5 Information documentée	Votre SMQ inclut-il les informations documentées exigées par la norme et celles que vous avez jugé nécessaires ?	Conforme	les informations documentées exigées par la norme et celle jugées nécessaires par la SEAAL sont inclus dans son SMQ	100%
	Les informations documentées sont-elles disponibles, identifiables, conviennent-elles à l'utilisation prévue et protégées (perte de confidentialité, utilisation inappropriée ...) ?	Conforme	par la disposition des pilotes processus et les correspondants qualité des documents ainsi que chaque procédure est protégée	100%
	Les informations documentaires sont-elles approuvées ?	Conforme	du fait que le manuel management est rédigé par la Directrice unité SMQ et vérifié par l'attaché du DG et approuvé par le DG	100%
	Des activités sont-elles mises en œuvre pour maîtriser les informations documentées (distribution, accès, stockage, conservation ...) ?	Conforme	à travers la procédure n°1: maîtrise des documents	100%
	Les informations documentées d'origine extérieure sont-elles identifiées	Conforme	selon le document "informations documentées d'origine externe que l'organisme juge nécessaire à la planification et au fonctionnement du SMQ", de plus chaque document extérieur approuvé par la Direction de Sécurité et Sécurité	100%
	Les informations documentées conservées comme preuves de conformité sont-elles protégées de toute altération involontaire ?	Conforme	à travers la procédure n°1: maîtrise des documents	100%

ANNEXE N° 12

Tableau croisé : L'Implication Affective et la connaissance des objectifs **qualité**

			La connaissance des objectifs qualité		Total
			Oui	Non	
Implication Affective	1,00	Effectif	1	1	2
		% compris dans Implication Affective	50,0%	50,0%	100,0%
	1,17	Effectif	1	0	1
		% compris dans Implication Affective	100,0%	,0%	100,0%
	1,67	Effectif	0	2	2
		% compris dans Implication Affective	,0%	100,0%	100,0%
	1,83	Effectif	3	3	6
		% compris dans Implication Affective	50,0%	50,0%	100,0%
	2,00	Effectif	0	4	4
		% compris dans Implication Affective	,0%	100,0%	100,0%
	2,17	Effectif	2	0	2
		% compris dans Implication Affective	100,0%	,0%	100,0%
	2,33	Effectif	3	2	5
		% compris dans Implication Affective	60,0%	40,0%	100,0%
	2,50	Effectif	0	3	3
		% compris dans Implication Affective	,0%	100,0%	100,0%
	2,67	Effectif	1	0	1
		% compris dans Implication Affective	100,0%	,0%	100,0%
	2,83	Effectif	0	2	2
		% compris dans Implication Affective	,0%	100,0%	100,0%
	3,00	Effectif	2	6	8
		% compris dans Implication Affective	25,0%	75,0%	100,0%
	3,17	Effectif	2	0	2

	% compris dans Implication Affective	100,0%	,0%	100,0%
3,33	Effectif	14	8	22
	% compris dans Implication Affective	63,6%	36,4%	100,0%
3,50	Effectif	11	3	14
	% compris dans Implication Affective	78,6%	21,4%	100,0%
3,67	Effectif	15	4	19
	% compris dans Implication Affective	78,9%	21,1%	100,0%
3,83	Effectif	12	6	18
	% compris dans Implication Affective	66,7%	33,3%	100,0%
4,00	Effectif	25	5	30
	% compris dans Implication Affective	83,3%	16,7%	100,0%
4,17	Effectif	9	0	9
	% compris dans Implication Affective	100,0%	,0%	100,0%
4,33	Effectif	6	0	6
	% compris dans Implication Affective	100,0%	,0%	100,0%
4,50	Effectif	2	0	2
	% compris dans Implication Affective	100,0%	,0%	100,0%
4,67	Effectif	4	2	6
	% compris dans Implication Affective	66,7%	33,3%	100,0%
4,83	Effectif	1	0	1
	% compris dans Implication Affective	100,0%	,0%	100,0%
Total	Effectif	114	51	165
	% compris dans Implication Affective	69,1%	30,9%	100,0%

Tableau croisé : L'Implication Affective et la connaissance des objectifs qualité

Le résultat de l'implication affective des employés ayant une connaissance des objectifs qualité sera calculé par l'addition des résultats des personnes ayant une implication affective forte (74,56 % du total des 114 personnes ayant une connaissance des objectifs qualité).

ANNEXE 13

Tableau croisé : L'Implication Affective et Le style du supérieur hiérarchique

			Le style du supérieur hiérarchique				Total
			Autoritaire	Animateur	Participant	Délégué	
Implication Affective	1,00	Effectif	0	1	1	0	2
		% compris dans Implication Affective	,0%	50,0%	50,0%	,0%	100,0%
	1,17	Effectif	0	0	1	0	1
		% compris dans Implication Affective	,0%	,0%	100,0%	,0%	100,0%
	1,67	Effectif	0	0	0	2	2
		% compris dans Implication Affective	,0%	,0%	,0%	100,0%	100,0%
	1,83	Effectif	5	0	1	0	6
		% compris dans Implication Affective	83,3%	,0%	16,7%	,0%	100,0%
	2,00	Effectif	0	0	2	2	4
		% compris dans Implication Affective	,0%	,0%	50,0%	50,0%	100,0%
	2,17	Effectif	1	0	1	0	2
		% compris dans Implication Affective	50,0%	,0%	50,0%	,0%	100,0%
	2,33	Effectif	0	0	0	5	5
		% compris dans Implication Affective	,0%	,0%	,0%	100,0%	100,0%
	2,50	Effectif	0	1	1	1	3
		% compris dans Implication Affective	,0%	33,3%	33,3%	33,3%	100,0%
	2,67	Effectif	0	0	1	0	1
		% compris dans Implication Affective	,0%	,0%	100,0%	,0%	100,0%
	2,83	Effectif	2	0	0	0	2
		% compris dans Implication Affective	100,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
	3,00	Effectif	3	1	4	0	8

	% compris dans Implication Affective	37,5%	12,5%	50,0%	,0%	100,0%
3,17	Effectif	0	1	1	0	2
	% compris dans Implication Affective	,0%	50,0%	50,0%	,0%	100,0%
3,33	Effectif	8	5	8	1	22
	% compris dans Implication Affective	36,4%	22,7%	36,4%	4,5%	100,0%
3,50	Effectif	1	2	9	2	14
	% compris dans Implication Affective	7,1%	14,3%	64,3%	14,3%	100,0%
3,67	Effectif	1	5	12	1	19
	% compris dans Implication Affective	5,3%	26,3%	63,2%	5,3%	100,0%
3,83	Effectif	4	1	8	5	18
	% compris dans Implication Affective	22,2%	5,6%	44,4%	27,8%	100,0%
4,00	Effectif	3	8	13	6	30
	% compris dans Implication Affective	10,0%	26,7%	43,3%	20,0%	100,0%
4,17	Effectif	2	3	2	2	9
	% compris dans Implication Affective	22,2%	33,3%	22,2%	22,2%	100,0%
4,33	Effectif	1	0	5	0	6
	% compris dans Implication Affective	16,7%	,0%	83,3%	,0%	100,0%
4,50	Effectif	0	1	1	0	2
	% compris dans Implication Affective	,0%	50,0%	50,0%	,0%	100,0%
4,67	Effectif	0	1	4	1	6
	% compris dans Implication Affective	,0%	16,7%	66,7%	16,7%	100,0%
4,83	Effectif	0	1	0	0	1
	% compris dans Implication Affective	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
Total	Effectif	31	31	75	28	165
	% compris dans Implication Affective	18,8%	18,8%	45,5%	17,0%	100,0%

Source : résultat du logiciel SPSS

Le résultat de l'implication affective des employés ayant un supérieur hiérarchique participatif sera calculé par l'addition des résultats des personnes ayant une implication affective forte (72 % du total des 75 personnes ayant un supérieur hiérarchique participatif).

ANNEXE 14

Tableau croisé : L'Implication Affective et la Formation sur la qualité

			Formation sur la qualité		Total
			Oui	Non	
Implication Affective	1,00	Effectif	1	1	2
		% compris dans Implication Affective	50,0%	50,0%	100,0%
	1,17	Effectif	1	0	1
		% compris dans Implication Affective	100,0%	,0%	100,0%
	1,67	Effectif	0	2	2
		% compris dans Implication Affective	,0%	100,0%	100,0%
	1,83	Effectif	2	4	6
		% compris dans Implication Affective	33,3%	66,7%	100,0%
	2,00	Effectif	0	4	4
		% compris dans Implication Affective	,0%	100,0%	100,0%
	2,17	Effectif	1	1	2
		% compris dans Implication Affective	50,0%	50,0%	100,0%
	2,33	Effectif	1	4	5
		% compris dans Implication Affective	20,0%	80,0%	100,0%
2,50	Effectif	0	3	3	
	% compris dans Implication Affective	,0%	100,0%	100,0%	
2,67	Effectif	1	0	1	
	% compris dans Implication Affective	100,0%	,0%	100,0%	
2,83	Effectif	0	2	2	
	% compris dans Implication Affective	,0%	100,0%	100,0%	
3,00	Effectif	2	6	8	
	% compris dans Implication Affective	25,0%	75,0%	100,0%	
3,17	Effectif	1	1	2	

	% compris dans Implication Affective	50,0%	50,0%	100,0%
3,33	Effectif	12	10	22
	% compris dans Implication Affective	54,5%	45,5%	100,0%
3,50	Effectif	7	7	14
	% compris dans Implication Affective	50,0%	50,0%	100,0%
3,67	Effectif	11	8	19
	% compris dans Implication Affective	57,9%	42,1%	100,0%
3,83	Effectif	7	11	18
	% compris dans Implication Affective	38,9%	61,1%	100,0%
4,00	Effectif	17	13	30
	% compris dans Implication Affective	56,7%	43,3%	100,0%
4,17	Effectif	5	4	9
	% compris dans Implication Affective	55,6%	44,4%	100,0%
4,33	Effectif	6	0	6
	% compris dans Implication Affective	100,0%	,0%	100,0%
4,50	Effectif	1	1	2
	% compris dans Implication Affective	50,0%	50,0%	100,0%
4,67	Effectif	0	6	6
	% compris dans Implication Affective	,0%	100,0%	100,0%
4,83	Effectif	1	0	1
	% compris dans Implication Affective	100,0%	,0%	100,0%
Total	Effectif	77	88	165
	% compris dans Implication Affective	46,7%	53,3%	100,0%

Source : résultat du logiciel SPSS

Le résultat de l'implication affective des employés ayant suivi une formation sur la qualité sera calculé par l'addition des résultats des personnes ayant une forte implication affective (71,43 % du total des 77 personnes ayant suivi une formation qualité).

ANNEXE 15

Tableau croisé : L'Implication Affective et L'ancienneté dans l'entreprise

			L'ancienneté dans l'entreprise			Total
			Moins de 5 ans	Entre 5 ans et 10 ans	Plus de 10 ans	
Implication Affective	1,00	Effectif	1	1	0	2
		% compris dans Implication Affective	50,0%	50,0%	,0%	100,0%
	1,17	Effectif	0	0	1	1
		% compris dans Implication Affective	,0%	,0%	100,0%	100,0%
	1,67	Effectif	2	0	0	2
		% compris dans Implication Affective	100,0%	,0%	,0%	100,0%
	1,83	Effectif	1	2	3	6
		% compris dans Implication Affective	16,7%	33,3%	50,0%	100,0%
	2,00	Effectif	0	2	2	4
		% compris dans Implication Affective	,0%	50,0%	50,0%	100,0%
	2,17	Effectif	1	0	1	2
		% compris dans Implication Affective	50,0%	,0%	50,0%	100,0%
	2,33	Effectif	0	0	5	5
		% compris dans Implication Affective	,0%	,0%	100,0%	100,0%
	2,50	Effectif	1	1	1	3
		% compris dans Implication Affective	33,3%	33,3%	33,3%	100,0%
	2,67	Effectif	1	0	0	1
		% compris dans Implication Affective	100,0%	,0%	,0%	100,0%
	2,83	Effectif	0	0	2	2
		% compris dans Implication Affective	,0%	,0%	100,0%	100,0%
	3,00	Effectif	2	4	2	8
		% compris dans Implication Affective	25,0%	50,0%	25,0%	100,0%
	3,17	Effectif	0	0	2	2

	% compris dans Implication Affective	,0%	,0%	100,0%	100,0%
3,33	Effectif	5	9	8	22
	% compris dans Implication Affective	22,7%	40,9%	36,4%	100,0%
3,50	Effectif	9	2	3	14
	% compris dans Implication Affective	64,3%	14,3%	21,4%	100,0%
3,67	Effectif	6	3	10	19
	% compris dans Implication Affective	31,6%	15,8%	52,6%	100,0%
3,83	Effectif	10	2	6	18
	% compris dans Implication Affective	55,6%	11,1%	33,3%	100,0%
4,00	Effectif	6	8	16	30
	% compris dans Implication Affective	20,0%	26,7%	53,3%	100,0%
4,17	Effectif	5	2	2	9
	% compris dans Implication Affective	55,6%	22,2%	22,2%	100,0%
4,33	Effectif	0	0	6	6
	% compris dans Implication Affective	,0%	,0%	100,0%	100,0%
4,50	Effectif	1	1	0	2
	% compris dans Implication Affective	50,0%	50,0%	,0%	100,0%
4,67	Effectif	4	0	2	6
	% compris dans Implication Affective	66,7%	,0%	33,3%	100,0%
4,83	Effectif	0	0	1	1
	% compris dans Implication Affective	,0%	,0%	100,0%	100,0%
Total	Effectif	55	37	73	165
	% compris dans Implication Affective	33,3%	22,4%	44,2%	100,0%

Source : résultat du logiciel SPSS

Le résultat de l'implication affective des employés selon leur ancienneté, sera apprécié par la comparaison des maximums de chaque intervalle d'ancienneté des personnes ayant une forte implication affective. (55,6 % des employés ayant une ancienneté moins de 5 ans ont une forte implication affective, 50% des employés ayant une ancienneté entre 5ans et 10 ans ont une forte implication affective, 53,3 % des employés ayant une ancienneté de plus de 10 ans ont une forte implication affective).

ANNEXE 16

Tableau croisé : L'Implication Normative et L'ancienneté dans l'entreprise

			L'ancienneté dans l'entreprise			Total
			Moins de 5 ans	Entre 5 ans et 10 ans	Plus de 10 ans	
Implication Normative	1,00	Effectif	1	0	0	1
		% compris dans Implication Normative	100,0%	,0%	,0%	100,0%
	1,67	Effectif	1	1	0	2
		% compris dans Implication Normative	50,0%	50,0%	,0%	100,0%
	1,83	Effectif	0	0	2	2
		% compris dans Implication Normative	,0%	,0%	100,0%	100,0%
	2,00	Effectif	0	0	1	1
		% compris dans Implication Normative	,0%	,0%	100,0%	100,0%
	2,17	Effectif	1	0	1	2
		% compris dans Implication Normative	50,0%	,0%	50,0%	100,0%
	2,33	Effectif	0	2	3	5
		% compris dans Implication Normative	,0%	40,0%	60,0%	100,0%
	2,50	Effectif	3	0	0	3
		% compris dans Implication Normative	100,0%	,0%	,0%	100,0%
	2,67	Effectif	1	0	10	11
		% compris dans Implication Normative	9,1%	,0%	90,9%	100,0%
	2,83	Effectif	2	4	13	19
		% compris dans Implication Normative	10,5%	21,1%	68,4%	100,0%
	3,00	Effectif	9	4	9	22
		% compris dans Implication Normative	40,9%	18,2%	40,9%	100,0%
	3,17	Effectif	13	10	6	29
		% compris dans Implication Normative	44,8%	34,5%	20,7%	100,0%

3,33	Effectif	6	6	4	16
	% compris dans Implication Normative	37,5%	37,5%	25,0%	100,0%
3,50	Effectif	4	4	7	15
	% compris dans Implication Normative	26,7%	26,7%	46,7%	100,0%
3,67	Effectif	6	1	12	19
	% compris dans Implication Normative	31,6%	5,3%	63,2%	100,0%
3,83	Effectif	4	4	1	9
	% compris dans Implication Normative	44,4%	44,4%	11,1%	100,0%
4,00	Effectif	4	0	3	7
	% compris dans Implication Normative	57,1%	,0%	42,9%	100,0%
4,17	Effectif	0	1	0	1
	% compris dans Implication Normative	,0%	100,0%	,0%	100,0%
5,00	Effectif	0	0	1	1
	% compris dans Implication Normative	,0%	,0%	100,0%	100,0%
Total	Effectif	55	37	73	165
	% compris dans Implication Normative	33,3%	22,4%	44,2%	100,0%

Source : résultat du logiciel SPSS

Le résultat de l'implication normative des employés selon leur ancienneté, sera apprécié par la comparaison des maximums de chaque intervalle d'ancienneté des personnes ayant une implication normative moyenne. (44,8 % des employés ayant une ancienneté moins de 5 ans, ont une implication normative moyenne, 34,5 % des employés ayant une ancienneté entre 5ans et 10 ans, ont une implication normative moyenne, 68,4 % des employés ayant une ancienneté de plus de 10 ans, ont une implication normative moyenne).

ANNEXE 17

Tableau croisé : L'Implication Continue et L'ancienneté dans l'entreprise

			L'ancienneté dans l'entreprise			Total
			Moins de 5 ans	Entre 5 ans et 10 ans	Plus de 10 ans	
Implication Continue	2,17	Effectif	1	0	0	1
		% compris dans Implication Continue	100,0%	,0%	,0%	100,0%
	2,50	Effectif	1	0	0	1
		% compris dans Implication Continue	100,0%	,0%	,0%	100,0%
	2,67	Effectif	0	0	1	1
		% compris dans Implication Continue	,0%	,0%	100,0%	100,0%
	2,83	Effectif	2	0	1	3
		% compris dans Implication Continue	66,7%	,0%	33,3%	100,0%
	3,17	Effectif	0	1	1	2
		% compris dans Implication Continue	,0%	50,0%	50,0%	100,0%
	3,33	Effectif	3	1	3	7
		% compris dans Implication Continue	42,9%	14,3%	42,9%	100,0%
	3,50	Effectif	1	3	4	8
		% compris dans Implication Continue	12,5%	37,5%	50,0%	100,0%
	3,67	Effectif	26	24	42	92
		% compris dans Implication Continue	28,3%	26,1%	45,7%	100,0%
	3,83	Effectif	15	3	13	31
		% compris dans Implication Continue	48,4%	9,7%	41,9%	100,0%
	4,00	Effectif	3	4	1	8
		% compris dans Implication Continue	37,5%	50,0%	12,5%	100,0%
	4,17	Effectif	2	0	5	7
		% compris dans Implication Continue	28,6%	,0%	71,4%	100,0%

4,33	Effectif	1	1	2	4
	% compris dans Implication Continue	25,0%	25,0%	50,0%	100,0%
Total	Effectif	55	37	73	165
	% compris dans Implication Continue	33,3%	22,4%	44,2%	100,0%

Source : résultat du logiciel SPSS

Le résultat de l'implication continue des employés selon leur ancienneté, sera apprécié par la comparaison des maximums de chaque intervalle d'ancienneté des personnes ayant une forte implication continue. (28,3% des employés ayant une ancienneté moins de 5 ans, ont une forte implication continue, 26,1 % des employés ayant une ancienneté entre 5ans et 10 ans, ont une forte implication continue, 45,7 % des employés ayant une ancienneté de plus de 10 ans, ont une forte implication continue).

Table des matières

Dédicaces	
Remerciement	
Sommaire	I
Liste des tableaux	II
Liste des figures	IV
Liste des abréviations	V
Liste des annexes	VII
Résumé	VIII
ملخص	IX
Introduction Générale	A
Chapitre I : La démarche qualité	1
Introduction	2
Section 01 : Concept et évolution de la notion de qualité	3
1. L'histoire de la qualité : Du contrôle qualité au TQM	3
2. Définitions relatives à la qualité	5
2.1. La qualité dans son sens linguistique	5
2.2. La qualité dans son sens pratique	5
2.3. La qualité dans son sens perçu par les acteurs du marché.....	6
3. Les parties intéressées de la qualité.....	6
3.1. La Théorie des Parties Prenantes " TPP "	6
3.2. La définition des parties prenantes	7
3.3. Les parties intéressées pertinentes.....	7
4. Les enjeux de la qualité	8
4.1. Les enjeux économiques.....	8
4.2. Les enjeux financiers.....	8
4.3. Les enjeux humains	9
4.4. Les enjeux commerciaux.....	9
Section 02 : Le Management de la qualité	11
1. Evolution de management de la qualité.....	11
1.1. Chronologie de management de la qualité	11
1.2. Définition de management de la qualité	12
2. Le management de la qualité totale (TQM)	12
2.1. Définition du TQM.....	12
2.2. Les prix de la qualité	13
3. Conduire et réussir une démarche qualité	13
3.1. Définition de la démarche qualité.....	13
3.2. Etapes de la démarche qualité	13
3.3. Enjeux de la démarche qualité.....	14

3.4. Les facteurs clés de succès de la démarche qualité	14
3.5. Les apports d'une démarche qualité	15
4. Les outils de la qualité.....	15
4.1. Le Cycle PDCA : « Plan, Do, Check and Act »	15
4.2. Le diagramme de Pareto.....	16
4.3. Le QQQQCCP	16
4.4. Le Brainstorming (remue-méninges)	16
4.5. Le diagramme d'Ishikawa (diagramme causes-effets)	17
4.6. L'AMDEC	17
Section 03 : Normalisation et certification de la qualité.....	19
1. Normalisation	19
1.1. Définition de la normalisation	19
1.2. Définition de la norme.....	19
1.3. Les organismes de normalisation	19
1.4. Les objectifs de la normalisation.....	20
2. Certification.....	21
2.1. Définition de la certification.....	21
2.2. Intérêts de la certification	21
2.3. Les types de certification.....	21
3. la famille des normes ISO 9000 et évolution de la norme ISO 9001	22
3.1. La famille des normes ISO 9000	22
3.2. L'évolution de la norme ISO 9001	23
4. Le système de management de la qualité	24
4.1. La définition du Système de Management de la Qualité.....	24
4.2. Les principes du Système de Management de la Qualité	24
4.3. L'évaluation du Système de Management de la Qualité	25
4.4. L'évolution du Système de Management de la Qualité.....	26
Section 04 : La demarche qualité et la ressource humaine.....	27
1. RH : approche classique et approche qualité.....	27
2. La fonction RH et la qualité	29
2.1. Description de la fonction RH selon l'ISO.....	29
2.2. Le responsable RH et la qualité.....	29
3. La place des RH dans la démarche qualité.....	29
4. Le référentiel ISO 10018 :2012 : Management de la qualité-Lignes directrices pour l'implication et les compétences du personnel	31
4.1. Présentation de la norme et son lien avec le SMQ	31
4.2. Contenu de la norme.....	31
4.3. Publics de la norme	32
4.4. L'utilité de la norme	32
Conclusion.....	33
Chapitre II: L'implication organisationnelle dans la démarche qualité.....	34

Introduction	35
Section 01 : L'implication organisationnelle.....	36
1. Les formes de l'implication du personnel	36
1.1. Définition de l'implication	36
1.2. Les typologies de l'implication	36
2. Définitions de l'implication organisationnelle :IO	37
3. Définitions relatives à l'implication organisationnelle.....	39
3.1. L'articulation théorique entre motivation, satisfaction et implication.....	39
3.2. L'attachement professionnel	40
4. Les approches de l'implication organisationnelle	41
4.1. L'Implication affective.....	41
4.2. L'implication Continue	42
4.3. L'Implication normative.....	42
Section 02 : prealables de l'implication organisationnelle.....	44
1. Les antécédents de l'implication organisationnelle et leurs influences.....	44
1.1. Antécédents de l'implication organisationnelle	44
1.2. Les antécédents de l'implication organisationnelle et leurs influences sur les composantes organisationnelles d' <i>Allen et Meyer</i>	44
2. Les conséquences de l'implication organisationnelle	45
2.1. L'intention de départ	46
2.2. Les comportements productifs	47
2.3. Le bien-être.....	48
3. Les conditions de l'implication du personnel.....	49
3.1. La cohérence.....	50
3.2. La réciprocité.....	50
3.3. L'appropriation.....	51
4. Les modèles théoriques de l'implication du personnel	52
Section 03 : Le management de l'implication du personnel.....	54
1. Responsabilité de la direction.....	54
2. Processus d'implication du personnel et d'acquisition de compétences	56
2.1. L'analyse	56
2.2. La planification.....	56
2.3. La mise en œuvre	57
2.4. L'évaluation.....	57
3. Les modes d'implication du personnel.....	58
3.1 La gestion des connaissances	58
3.2. La gestion des compétences	59
3.3. La formation professionnelle continue.....	59
4. Les modes d'implication du personnel liés à la démarché qualité	60
4.1. Le Kaizen	60
4.2. Les cercles de qualité	60

4.3. Les systèmes de suggestion.....	61
Section 04 : l'évaluation de l'implication du personnel et son importance dans la démarche qualité..	62
1. Le rôle du processus RH dans l'implication du personnel	62
1.1. L'approche processus	62
1.2. Le processus Ressources Humaines	63
2. Les conditions d'implication du personnel dans une DQ.....	63
2.1. La culture d'entreprise.....	64
2.2. Le management participatif.....	64
2.3. Le leadership	65
2.4. L'évaluation de la RH	65
3. L'évaluation de l'implication du personnel.....	65
3.1. Le rôle du facteur humain dans l'amélioration continue	65
3.2. Le questionnaire d'Allen et Meyer.....	66
3.3. Les indicateurs de mesure RH de l'implication du personnel	66
4. Les facteurs d'implication du personnel dans une DQ.....	67
Conclusion.....	69
Chapitre III : L'implication organisationnelle comme facteur d'amélioration continue dans une démarche qualité au sein de la SEAAL.....	70
Introduction	71
Section 01 : Présentation de la SEAAL.....	72
1. L'historique de la SEAAL.....	72
2. La dénomination de la SEAAL	73
3. Missions, Valeurs et Vision de la SEAAL	73
3.1. Les missions de la SEAAL.....	73
3.2. Les valeurs de la SEAAL	73
3.3. La vision de la SEAAL	74
3.4. Les perspectives de la SEAAL	74
4. L'organisation de la SEAAL	74
4.1. La composante humaine de la SEAAL	74
4.2. Les activités de la SEAAL	75
4.3. Les produits de la SEAAL.....	76
4.4. L'organigramme de la SEAAL	76
Section 02 : La démarche qualité de la SEAAL.....	78
1. Origine de la démarche qualité SEAAL.....	78
2. L'engagement de la direction de la SEAAL.....	78
2.1. La politique et objectifs qualité de la SEAAL.....	79
2.2. L'écoute client.....	79
2.3. La communication au sein de la SEAAL	79
2.4. Le travail en équipe	80
3. La description du SMQ de la SEAAL.....	80
3.1. Les processus de la SEAAL	80

3.2. La documentation de la SEAAL.....	81
4. Le processus Ressources Humaine de la SEAAL	83
4.1. La politique RH de la SEAAL.....	83
4.2. Les pratiques RH de la SEAAL.....	83
4.3. La gestion des connaissances et compétences au sein de la SEAAL	84
Section 03 : Le déroulement de l'étude pratique.....	86
1. Le cadre général de l'étude pratique	86
2. La méthodologie de recueil et d'analyse des données.....	86
2.1. Les études documentaires.....	87
2.2. Les entretiens.....	87
2.3. Le questionnaire	87
2.4. L'analyse des données.....	87
3. Les outils de travail	88
3.1. La grille d'autoévaluation du SMQ.....	88
3.2. Le questionnaire	88
4. La description de la taille d'échantillon	90
4.1. La constitution de l'échantillon.....	90
4.2. La technique d'échantillonnage.....	91
4.3. La distribution et la récupération des questionnaires	91
4.4. Caractéristiques de l'échantillon étudié.....	91
Section 04 : Analyse des données et interprétation des résultats.....	95
1. L'analyse et l'interprétation de la responsabilité de la Direction de la SEAAL	95
1.1. L'analyse et l'interprétation de la grille d'autoévaluation.....	95
1.2. L'analyse et l'interprétation des pratiques RH de la SEAAL.....	98
2. L'analyse et l'interprétation de la perception de l'employé sur l'engagement de la Direction en vers lui dans la démarche qualité.....	103
2.1. Les avis des employés sur les facteurs d'implication indispensables dans une DQ.....	103
2.2. Les avis du personnel concernant les points d'implication respectés/non respectés par l'entreprise dans la DQ.....	104
3. L'implication du personnel au sein de la SEAAL.....	106
3.1. L'implication du personnel de la SEAAL dans la démarche qualité.....	106
3.2. L'implication organisationnelle dans la démarche qualité	114
4. Résultats et discussions de l'étude	117
Conclusion.....	120
Conclusion Générale	I
Bibliographie.....	X
Annexes	XVII
Table des matières.....	XII

