

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

UNIVERSITE ABOU-BEKR BELKAID – TLEMCEN
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, DE GESTIONS & DES
SCIENCES COMMERCIALES

Mémoire pour l'Obtention d'un Magister En Sciences de Gestions
Option : Gestion des Ressources Humaines

Thème :

LE RÔLE DE LA GESTION DES RESSOURCES
HUMAINES
DANS L'AMELIORATION DE LA QUALITE

Etude de Cas : STPM - CHALI Sidi Bel Abbès.

Présenté Par :
SINI Khadidja

Encadreur :
Pr. BENDI ABDELLAH. A

Les Membres du Jury :

- | | |
|--------------------------|------------|
| • Dr. Ben Bouziane. M. | Président. |
| • Pr. Bendi Abdellah. A. | Encadreur. |
| • Dr. Cherif. M. | Examineur. |
| • Dr. Bouhanna. A. | Examineur. |
| • Dr. Bettahar. S. | Examineur. |

Dédicace :

Je tiens à dédier ce travail à toutes les personnes
qui me sont chères, pour leur soutien et leur amour.

Ma reconnaissance s'adresse particulièrement
à mes très chers parents pour leurs présences permanentes
et leur encouragement et soutien
durant tout le cycle d'études.

Ma pensée va aussi à mes chers frères et sœur :

Elias mohamed lamine, Cherif eddine,

Hamza et Hassina ;

Et à mon cher époux Tawfik et ma belle famille.

Enfin, mes remerciement vont à tout ceux qui
m'ont aidé de près ou de loin.

Remerciement :

Ma gratitude va tout d'abord à messieurs,
le professeur A. Bendiabdellah et Mr. B. Arbi le directeur de la
direction des ressources humaines de la STPM-CHIALI spa :
pour avoir accepté de diriger ce travail magistral
et pour leurs précieux conseils et orientations.

Je tiens aussi à remercier les membres du jury pour
m'avoir fait l'honneur de participer à cette soutenance,
sans oublier Mr. A. Maalach.

SOMMAIRE :

<i>Introduction générale</i>	1
<u>Chapitre I : Qualité et Management de la qualité.</u>	
Introduction.....	6
<u>Section 01 : Présentation générale de la qualité.</u>	
I- La qualité.....	7
1- Qu'est ce que la qualité ?.....	7
2- Histoire de la qualité en général.....	8
3- La qualité : du contrôle qualité à la qualité totale.....	11
3-1- La non-qualité.....	11
3-2- La qualité "q".....	11
a) Le contrôle qualité.....	11
b) L'assurance qualité.....	12
3-3- La qualité totale "Q".	13
II- Le management de la qualité.....	19
1- Définition du management de la qualité.....	19
2- Les principes du management de la qualité.....	23
3- Mettre en place un système de management de la qualité.....	28
4- <i>Relation amélioration continue de la gestion des ressources humaines/ management de la qualité</i>	28

Section 02 : La normalisation.

I- La normalisation.....	29
I-1- Définition de la normalisation.....	29
I-2- Définition de la norme.....	30
I-3- Historique des normes.....	30
II- La norme ISO.....	30
II-1- Qu'est ce que « ISO » ?	31
II-2- Qu'est ce qu'une « norme ISO »?	31
II-3- Les normes ISO 9000.....	32
II-3-1- définitions et rubriques.....	32
II-3-2- L'intérêt de la certification ISO 9000 : 2000 ?.....	32
1- à un organisme (de l'extérieur).....	32
2- à un organisme (de ses propres groupes).....	32
II-3-3- Les types des normes ISO 9000.....	32
a- les normes " mode d'emploi " ISO 9000 et ISO 9004.....	32
b- les normes " à certificat " ISO 9001, 9002 et 9003.....	32
II-3-4- Objectifs des normes ISO 9000.....	33
III-2-4- Qu'apporte l'ISO 9001 : 2000 à l'entreprise.....	34

II-3- Impact des nouvelles normes ISO et problématique RH..... 35

Section 03 : La certification.

1- Définition de la certification.....	37
2- Les avantages de la certification.	37
3- La certification, Comment ?.....	38
4- Les certificats et prix qualité.....	39
4-1- Le prix de Deming.....	39
4-2- Le prix de Malcom Baldrige Awards.....	39
4-3- Le prix européen de la qualité.....	40
4-4- Le prix Français de la qualité.....	40

Section 04 : La démarche qualité.

1- Définition de la démarche qualité.....	42
2- Avantages de la démarche qualité.	42
3- Les questions à se poser avant de se lancer une démarche qualité.....	43
4- Mettre en œuvre une démarche qualité.....	43
5- Les bonnes raisons de se lancer dans la qualité.....	55

Section 05 : La recherche de l'amélioration de la qualité.

1- L'objet de la recherche de l'amélioration de la qualité.....	56
2- Les conditions de réussite dans la recherche de l'amélioration de la qualité.....	57
3- Les techniques, facilitent la mise en œuvre d'actions progressives et planifiées.....	58
3-1- Diagnostic nécessaire à la connaissance des clients et de leurs vrais besoins.....	58
3-2- Définition d'objectifs mesurables et progressifs.....	58
3-3- Elaboration de réponses pragmatiques.....	58
3-4- La mise en œuvre.	59
3-5- Mesure des résultats et corrections éventuelles.....	59
4- Les outils au service de la recherche de l'amélioration de la qualité....	59
4-1- Le groupe d'amélioration de la qualité.....	60
4-2- Le cercle de qualité (CQ).....	60
5- Les normes qualité « ISO ».	64
Conclusion.	

Chapitre II : Approche formelle des théories de l'organisation et du management.

Introduction.

Section 01 : L'Organisation structurelle.

I- Bref historique des écoles de management.....	69
I-1-Avant les années quarante.....	69
I-1-1- Frédéric W. Taylor (Structure fonctionnelle).....	69
I-1-2- Henry Fayol (Structure hiérarchique).	70
I-1-3- Max Weber.....	72
I-1-4- Elton Mayo et A. Maslow.	73
I-1-5- La structure « Staff and line ».	74
I-2- Après la deuxième guerre mondiale.....	74
I-2-1- L'école mathématique.....	74
I-2-2- La direction par objectif.....	75
I-2-3- La structure matricielle et la décentralisation.	75
I-2-3-1- Le principe du groupe- projet.....	75
I-2-3-2- La structure matricielle.....	76
I-3- De nos jours.....	76
II- Organisation et qualité : du management vertical vers le management horizontal.	
II-1- Responsabilité et autorité relatives à la qualité selon L'ISO 9004 version 2000.....	78
II- 2- Les étapes du changement en matière de qualité.....	79

Section 02 : Les modes de direction.

Introduction sur les objectifs.....	81
1- Les différents modes de direction.....	83
1-1- La direction centralisée.....	83
1-1-1- Définition.....	83
1-1-2- Avantages.....	83
1-1-3- Inconvénients.....	83
1-2- La direction décentralisée.....	83
1-2-1- Définition.	83
1-2-2- Avantages.....	83
1-2-3- Inconvénients.....	84
1-2-4- Les modes de direction décentralisée.....	85
1)- La direction par objectifs (DPO).....	85
a- Qu'est ce que la DPO.....	86
b- Les principes fondamentaux de la DPO.....	86
c- Exemple d'un modèle de direction par objectifs de la gestion de ventes.	86
2)- La direction participative par objectifs (DPPO).....	86
a- Définition de la DPPO.....	86
b- Les avantages de la DPPO.....	87
3)- La cogestion.....	87

4)- L'autogestion.....	88
------------------------	----

Section 03 : La communication dans l'entreprise.

1- Définition de la communication.....	89
2- Les conditions de réussite d'une politique de communication.....	89
2-1- Les conditions.	90
2-2- Quelques recommandations pour améliorer les processus de communication.....	90
3- La stratégie de la communication interne.....	92
4- Les objectifs de la stratégie de communication interne.	92
5- Les Directions et les méthodes de l'information et de la communication...	93
5-1- L'information descendante.....	93
5-2- L'information ascendante.....	96
5-3- L'information latérale.....	96
6- Les technologies de l'information et de la communication (TIC).....	
6-1- Définition.....	
6-2- Relation TIC/qualité.....	98
7- Favoriser la communication en qualité.....	98
7-1- Pratiques et définitions.	99
7-1-1- ISO 9004 :2000 : § 5.5.1 Responsabilité et autorité.	99
7-1-2- ISO 9004 :2000 : §5.5.3 Communication interne.....	99
7-2- Résultats à atteindre (objectifs).....	100
7-3- Responsabilités.....	101
7-3-1- Le service ressources humaines.....	101
7-3-2- Le management.	101
7-4- Méthodes.	102
7-4-1- Les étapes d'un plan de communication.....	102

Section 04 : L'enrichissement des tâches.

1- L'enrichissement des tâches.....	104
1-1- Définition.....	104
1-2- Les sept principes d'HERZBERG.....	104
1-3- L'enrichissement des tâches selon PORTER et HACKMAN.....	105
1-4- Le programme d'enrichissement des tâches.....	106
1-5- Les limites d'enrichissement des tâches.....	107
1-6- Conseils pratiques sur la mise en œuvre de « L'enrichissement du travail ».....	108
2- L'implantation des groupes semi autonomes.....	109
2-1- Définition.....	109
2-2- Les étapes du déroulement du programme du DO.....	110

Section 05 : Le leadership et la qualité.

1- Définition du leadership.....	112
2- Les théories qui expliquent l'apparition du leadership.....	113
3- L'entreprise face au phénomène du leadership.....	113
4- Les styles de commandement.	114
4-1- Les théories X et Y de Mac Gregor.....	114
4-2- La grille "managériale" de Robert BLAKE et Jane MOUTON....	114
4-3- Le modèle de LIKERT.....	115
4-4- L'analyse de Tannebaum et Smidt.....	116
5- Le rôle du leadership auprès de la hiérarchie.....	117
6- Rôle du leadership dans la réussite de la qualité.	117
7- La dynamique du système qualité totale auprès du leadership.....	118

Section 06: La qualité et les nouvelles formes d'organisation de l'entreprise moderne.

I- L'organisation par processus.....	120
1- Notion de processus.....	120
2- Types de processus.....	121
3- Management par les processus.....	121
4- Processus, ressources et compétences.....	122
5- Le but de la gestion par les processus.....	123
II- L'organisation transversale.....	123
1- Le management transversal des améliorations continues.....	123
2- Les caractéristiques de l'organisation transversale.....	124
III- Organisation par réseau.....	125
1- Définition du réseau.....	126
2- Usages des réseaux.....	126
IV- Une multiplicité de formes d'organisation pour répondre à des objectifs Différents.....	127
1- Les organisations formatrices.	127
2- Les organisations qualifiantes.....	127
3- Les organisations apprenantes.....	129
3-1- L'organisation apprenante au service du développement des compétences.	
3-2- Les caractéristiques d'une organisation apprenante.....	129
Conclusion.....	133

Chapitre III : Principales politiques du management des ressources humaines qui ont un impact direct sur la qualité.

Introduction.

Section 01 : Le recrutement du personnel.

1- Définition et stratégie du recrutement.

1-1- Définition du recrutement.	135
1-2- Le problème que pose tout recrutement est d'Assurer la meilleure adéquation entre aptitudes individuelles et les besoins d'un poste.....	135
1-3- Le processus du recrutement.....	136
1-4- Cultiver la passion du recrutement.....	145
2- Résultats à atteindre du recrutement en rapport avec la qualité.....	145
2-1- La sélection, recrutement et qualité	145
2-2- Résultats à atteindre du recrutement en matière de qualité.....	145
2-1- La sélection, recrutement et qualité.	145
2-2- Résultats à atteindre du recrutement en matière de qualité.....	146
2-2-1- Réduire le délai d'apprentissage.	146
2-2-2- Rassurer.....	146
2-2-3- Renforcer l'attractivité.	146
2-2-4- Construire de bonnes relations de travail.....	147
2-2-5- Expliquer l'importance de l'emploi.....	147
2-2-6- Sensibiliser les nouveaux à la qualité.....	147

Section 02 : L'appréciation du personnel.

1- Définition de l'appréciation.....	148
2- Les objectifs des systèmes d'appréciation dans la GPEC.....	148
3- Le système d'appréciation.....	149
3-1- Evaluation de la performance.	149
3-1-1- Définition.....	150
3-1-2- L'entretien d'appréciation.....	150
3-1-3- Les critères d'évaluation.....	151
3-1-4- Objectifs de l'évaluation de la performance.....	152
3-2- L'évaluation du potentiel.....	153
4- Les différences d'objectifs de l'évaluation des potentiels et de l'évaluation des performances.....	155
5- L'appréciation, compétences et souhaits.....	155
6- L'évaluation de performance et la qualité.....	157

Section 03 : La formation du personnel.

1- Définition de la formation.	158
2- Elaboration et réalisation d'un programme de formation.	159
2-1- Etapes de la formation.....	159
2-1- La formulation de l'objectif de la formation.....	160
3- Les méthodes de formation.....	160
4- Le plan de formation.	161
5- L'évaluation de la formation.....	163

6- Les avantages de la formation pour l'organisation et l'individu.....	164
6-1- Les avantages de la formation pour l'entreprise.....	164
6-2- Les avantages de la formation pour l'individu.	165
7- Quelques recommandations sur la formation.....	166
8- Formation de la maîtrise à la gestion de la qualité.....	167
8-1- Philosophie de la formation.	167
8-1-1- Actions d'information.	167
8-1-2- Actions de formation.	167
8-1-3- Qualification - Certification du personnel.	168
8-1-4- Le dossier " formation ".	168
8-2- Amélioration continue, la formation.....	168
8-3- Buts de la formation suivant le Manuel Pratique de la Gestion de la Qualité.	169

Section 04 : Le développement des compétences.

I- L'approche par la compétence.....	170
1- De la qualification à la compétence.....	170
1-1- La qualification.....	170
1-2- Sortir des logiques de qualification pour aller vers la gestion des compétences.	170
1-3- L'évolution du concept de compétence.....	171
2 - Définition de la compétence.....	171
3- La théorie des compétences (Penrose et Richardson).....	173
4- Evaluation des compétences.....	174
4-1- La structure de la compétence.....	174
4-1-1- Les ressources nécessaires à la construction de la compétence.....	174
4-1-2- Le portefeuille de compétences.....	175
4-1-3- Comment agir avec la compétence ?	176
4-2- Les compétences individuelles.	176
4-3- L'émergence de la compétence collective.....	176
5- Relation compétence/ performance.....	178
6- Conséquences probables liées à la dynamique des compétences.....	179
II- La gestion des compétences.....	179
1- Définition.....	180
2- Identification des compétences nécessaires.....	180
2-1- Les référentiels des compétences.....	180
2-2- L'identification des compétences détenues.....	180
2-2-1- Le bilan des compétences.....	180
2-2-2- Le portefeuille des compétences.....	181
2-3- La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).....	182
2-4- Le développement de la gestion des compétences.	185
III- Développement des compétences.....	186

1- Définition.....	186
2- L'approche par les compétences.	187
3- Les savoir-faire individuels et collectifs (concilier les savoir-faire) ...	188
4- Vers une logique de coopération (Coopérer et partager les connaissances).....	188
5- L'ISO et le développement des compétences.....	189
5-1- ISO 9001 : le management des compétences.....	189
5-2- ISO 9004 : management par les compétences.....	192
6- Le développement des compétences en TQM.....	194

Section 05 : La motivation des salariés.

1- Qu'est ce que la motivation ?.....	195
2- Le processus motivationnel.....	196
3- Les types de motivation.	196
4- Motivation et mobilisation.....	197
5- Motivation extrinsèque et motivation intrinsèque.....	200
6- Comment motiver les salariés.....	202
6-1- Actions possibles pour éliminer les sources de démotivation.....	202
6-2- Les caractéristiques de la motivation sont.....	203
6-3- Les caractéristiques de la démotivation.	204
7- Différencier La cause et le facteur de motivation.....	204
8- Les principales théories de la motivation.....	205
8-1- Principales théories sur la motivation (approches internes).....	205
8-2- Principales théories sur la motivation (approches externes).	206
9- Implication et stimulation.	208
9-1- Pourquoi impliquer le personnel dans une démarche qualité.....	208
9-2- Implication des personnes ayant un impact sur la qualité (ISO 9001 et ISO 9004).....	209

Section 06 : la rémunération du personnel.

1- Définition.	211
2- Stratégie de rémunération.	212
2-1- La rémunération directe.	212
2-2- La rémunération indirecte.	213
3- Les objectifs de la politique de rémunération.	213
4- Stade de développement de l'entreprise et système de rémunération...	214
5- Le système de rémunération et la qualité.....	215
Conclusion.....	216

Chapitre IV : Etude de cas STPM-CHIALI.

Introduction.

Section 01 : Présentation de l'entreprise STPM-CHIALI.

1- Bref historique.....	220
2- Dernières nouvelles de STPM-CHIALI.....	221
3- L'organisation de STPM-CHIALI.....	221
4- Réseau de distribution de STPM-CHIALI.....	224
4-1- Les clients de STPM-CHIALI.	225
5- Les filiales de STPM-CHIALI.....	225
5-1- Filiale STPM SERVICES.....	225
5-2- Filiale STPM POMPES.....	226

Section 02 : La gestion des ressources humaines

1- Ressources humaines.....	226
2- La gestion des ressources humaines.....	228
2-1- Le recrutement.....	228
2-2- La formation.	229
2-3- La démarche GPEC.....	231
2-4- La promotion.....	232
2-5- La rémunération.	232
2-6- Développement des ressources humaines.....	233

Section 03 : Le système de management de la qualité dans STPM-CHIALI.

1- La certification et la politique qualité de la STPM-CHIALI.....	233
2- Les étapes de mise en place du système de management de la qualité.	235
2-1- Engagement de la direction.....	235
2-2- Nomination d'un responsable de la qualité et de la mise en place de la fonction qualité.....	236
2-2-1- Département Assurance Qualité.	236
2-2-2- Service contrôle qualité.....	237
2-2-3- Service engineering.	238
2-3- Diagnostic qualité.....	238
2-4- Sensibilisation du personnel.....	239
2-5- Rédaction du système documentaire.....	239
2-6- Détection des dysfonctionnements.....	240
2-7- Evaluation du système de management de la qualité.....	240
2-7-1- La revue de direction.....	240
2-7-2- Audit qualité.	241
2-7-2-1- Audit interne.....	242
2-7-2-2- Audit xterne.....	243
3- La réalisation du produit.....	244

Section 04 : Les questionnaires.

1- Le déroulement de l'étude de cas.....	246
2- Le premier questionnaire.....	246
3- Le deuxième questionnaire.....	257
Conclusion de l'étude de cas.....	262
Conclusion générale.....	263
Les annexes.....	267
La liste des tableaux.....	298
La liste des figures.....	299
La bibliographie.....	300

Introduction générale :

Pour réussir dans le climat du XXI^e siècle, une entreprise doit fournir des produits satisfaisant aux exigences de la clientèle. Un produit est le résultat d'un processus. Il peut présenter sans distinction soit un bien soit un service. Il peut être matériel ou immatériel. Un produit de qualité est un produit qui satisfait aux exigences du client, celui-ci peut être interne ou externe à l'organisme. Pour décrire la qualité d'un produit, on utilise des caractéristiques intrinsèques appelées caractéristiques de qualité. On peut exploiter dans ce but des caractéristiques mesurables ou des attributs. Tout processus de production comporte des facteurs techniques, administratifs et humains qui concourent à la réalisation du produit.

Les éléments qui interviennent dans un processus ne restent pas parfaitement constants dans le temps. Ils varient et leurs influences se répercutent par la suite dans la production. Pour toutes les entreprises, la variabilité des caractéristiques de qualité constitue un obstacle majeur pour fournir des produits qui répondent aux exigences des clients. Dans un monde en perpétuel changement, aux exigences des clients s'ajoutent également les attentes des autres parties intéressées à la réussite de l'entreprise (le personnel, les actionnaires, la société). La tendance générale de ces acteurs consiste à accroître sans cesse leurs exigences. Ainsi, pour réussir, tout organisme doit disposer des meilleures techniques scientifiques et des meilleures structures de management pour maîtriser et optimiser ses ressources et s'engager dans une démarche d'amélioration continue de ses performances.

Le caractère innovant du produit ou du service proposé est devenu le principal facteur de succès. Un bémol doit toutefois être apporté à cette affirmation : un nombre élevé d'emplois existe pour lesquels il est impossible de rencontrer la demande des compagnies. Ce facteur agit comme l'une des principales limitations rencontrées par celles-ci lorsqu'il devient nécessaire d'utiliser entièrement le potentiel de la technologie mise en place. Les transformations dans les procédés organisationnels sont le produit d'une action combinée de l'innovation et du changement enregistré dans les variables qui définissent l'environnement de travail (modification des conditions de marché et variations institutionnelles). Il apparaît clairement ici que l'intensification de la concurrence conduit à un type d'innovation technologique qui encourage l'amélioration de la qualité. Les compagnies cherchent à augmenter la satisfaction du client à travers *l'amélioration de la qualité* du produit et du service, en lieu et place d'augmenter la quantité produite. Apparaît de la sorte une "valeur ajoutée intangible" qui matérialise une perception plus respectueuse des besoins du consommateur.

La composante ressources humaines n'est plus traitée sous le seul concept de la formation (version 1994), mais des angles qui valorisent le rôle des personnels dans les succès de l'entreprise, identification des compétences, évaluation de l'efficacité de formation, communication interne, sensibilisation des acteurs de l'entreprise, tant sur la manière dont chacun contribue à la réalisation des objectifs qualité que sur pertinence des actions de chacun pour la réalisation de satisfaction des clients.

La différence entre une entreprise qui réussit et celle qui végète repose, avant tout autre avantage compétitif, sur la qualité de sa gestion des ressources humaines.

L'approche de l'efficacité par les hommes s'impose dans les années 80. Pour répondre au défi de la super compétitivité des entreprises japonaises montre que la qualité, à la fois individuelle et collective, de leur ressource humaine, fait la différence.

Parler de ressources humaines, c'est considérer non pas que les hommes sont des ressources, mais que les hommes ont des ressources.

La gestion des ressources humaines a pour ambition de développer les ressources (compétences, talents, habiletés, etc.) de tous ceux qui travaillent pour l'entreprise et de les mobiliser dans le cadre de ses projets.

La fonction ressources humaines participe à la recherche d'une meilleure efficacité des organisations en s'efforçant de promouvoir et de réaliser une meilleure allocation des ressources humaines (adéquation compétences/emplois), et de mobiliser les potentiels de chaque salarié et fédérer les aspirations et les engagements individuels et collectifs autour du fonctionnement et du développement de l'organisation (équité de la contribution/rétribution).

Le facteur humain apparaît comme un facteur essentiel de compétitivité. La qualité de gestion des ressources humaines explique la performance de l'entreprise. La qualité fait l'objet de certifications dont le référentiel est apporté par les normes ISO 9000. Ces normes impliquent une obligation de moyens à utiliser.

Problématique :

Les entreprises cherchent à augmenter la satisfaction du client à travers l'amélioration de la qualité du produit, en lieu et place d'augmenter la quantité produite. Apparaît de la sorte une "valeur ajoutée intangible" qui matérialise une perception plus respectueuse des besoins du consommateur.

Il n'y a pas de qualité sans innovation créative. Autant dire que les facteurs humains sont au cœur de toute démarche de progrès ; ce sont les ressources humaines qui, seules, créent de la valeur.

Les ressources humaines sont des facteurs déterminants de la qualité qui est devenue un avantage compétitif important. De là, on peut dégager la problématique suivante :

- Quelle est la relation qui existe entre les différentes politiques de la gestion des ressources humaines et l'amélioration de la qualité des produits ou services? Ou encore comment ces politiques peuvent-elles contribuer à l'amélioration de la qualité du produit au niveau de l'organisation ?

- Est-ce que la fonction ressource humaine fait son devoir total envers l'amélioration de la qualité du produit au niveau de l'entreprise STPM-CHIALI ? Et quel est l'avis du personnel envers les activités de la fonction ressource humaine de l'entreprise ?

Hypothèses :

- Il devrait y avoir une relation positive entre les fonctions essentielles de la gestion des ressources humaines (recrutement, motivation, rémunération, appréciation, formation et communication) et l'amélioration de la qualité du produit au niveau de l'entreprise.

- Il se peut que la direction des ressources humaines fait tout son devoir avec une méthode étudiée dans le but de l'amélioration de la qualité du produit, parce qu'elle s'intéresse à de tel démarche (démarche d'amélioration de la qualité).

Le plan de notre étude se divise en quatre chapitres, pour répondre à ces questions :

Le premier chapitre est intitulé « Management de la qualité et qualité totale » Nous intéresserons tout d'abord à la définition, à l'historique de la qualité et au management de la qualité et de la qualité totale, nous passons ensuite à la normalisation et la certification dans l'entreprise, nous aborderons ensuite la démarche qualité. Enfin, nous terminerons par un examen sur la recherche de l'amélioration de la qualité.

Dans le 2^{ème} chapitre intitulé « Approche formelle des théories de l'organisation et du management », nous aborderons tout d'abord, la question de l'organisation structurelle, nous verrons ensuite les différents modes de direction. Nous intéresserons par ailleurs, à la communication dans l'entreprise et à la question de l'enrichissement des tâches et du leadership dans l'entreprise et sa relation avec la qualité. Enfin, nous terminerons par la présentation des nouveaux modes de d'organisation de l'entreprise moderne.

Dans le 3^{ème} chapitre intitulé « Principales politiques du management des ressources humaines qui ont un impact direct sur la qualité », nous intéresserons aux différentes fonctions ressources humaines qui ont un impact direct sur la qualité, qui sont : le recrutement, l'appréciation, la formation, le développement des compétences, la motivation des salariés et enfin la rémunération, en étudiant leurs relation et leurs impacts sur l'amélioration de la qualité du produit ou du service.

Dans le 4^{ème} et dernier chapitre nous aborderons dans le cadre de l'étude d'un cas concret, en l'occurrence la STPM-CHIALI SPA, la question de la présence d'un management de la qualité en vue de la certification ISO 9001 :2000, et de rapports qui lient cette notion avec les différentes politique de gestion des ressources humaines existantes dans la STPM-CHIALI.

Chapitre I

Qualité et Management de la qualité.

Introduction

Section 01 : Présentation générale de la qualité.

Section 02 : La normalisation.

Section 03 : La certification.

Section 04 : La démarche qualité.

Section 05 : La recherche de l'amélioration de la qualité.

Conclusion

Introduction :

Le thème qualité est probablement l'un des plus riches que l'on peut imaginer dans le domaine des sciences de gestion. Peu de concepts ont connu une telle longévité au prix, il est vrai, d'une métamorphose continue. La qualité épouse en effet toute l'histoire indiscipline, celle d'un monde dans lequel les pénuries se résorbent, rendant le client plus exigeant vis-à-vis des produits que l'industrie fabrique et plus inquiet devant les risques qui les accompagnent.

La qualité est en définitive un mot clés de notre société, celui dont le gestionnaire ne peut faire l'économie.

La qualité totale, c'est celle qui s'appuie sur l'ensemble de l'entreprise, particulièrement sur *les ressources humaines* pour affronter des pressions concurrentielles chaque jour croissantes tout en devant satisfaire l'ensemble de ses parties prenantes pour justifier sa place dans la société.

Le système de management de la qualité apporte à l'organisme et à ces clients la confiance en sa capacité à fournir des produits qui satisfont inmanquablement aux exigences. Le SMQ est l'élément de système de management de l'organisme qui se concentre sur l'obtention d'éléments sortants (résultats), en s'appuyant sur les objectifs qualité, pour satisfaire selon le cas les besoins, attentes ou exigences des parties intéressées.

Section 01 : Présentation générale de la qualité.

I- La qualité :

1- Qu'est ce que la qualité ?

Qualité : qui rapporte à la nature d'un bien ou d'un service. Aptitude, attribut, caractère, propriété d'un bien ou d'un service susceptible de faire l'objet d'une évaluation au regard de certains critères tels que l'usage à l'état normal durant la vie du produit, la disponibilité du produit, le prix à l'achat et le prix généralisé ou complet (tenant en compte de frais d'entretien) etc.

La qualité d'un produit est un des éléments de compétitivité. Les systèmes de boîte à idées, suggestions du personnel, et plus récemment les cercles de qualité tendent à associer les travailleurs à *l'amélioration de la qualité* des produits en développant un esprit de patriotisme d'entreprise.¹

La norme ISO 9000:2000 la définit comme ceci : Aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences.²

La qualité d'un produit est l'ensemble des caractéristiques qui le rend propre à l'usage auquel il est destiné.³

L'opposé de la qualité, nommée 'non-qualité', possède également un coût. En effet il s'avère généralement plus coûteux de corriger les défauts ou les erreurs que de «faire bien» dès le départ. D'autre part, le coût de la non-qualité est d'autant plus important qu'elle est détectée tardivement. A titre d'illustration, réaliser à nouveau un Produit défectueux coûtera au final plus du double du prix de production du Produit initial s'il avait été réalisé correctement. Qui plus est, la différence de prix sera moins grande si le défaut est détecté en cours de production que s'il est détecté par le client final (insatisfaction du client, traitement de l'incident, suivi du client, frais de port, etc.).⁴

Le terme qualité peut être utilisé avec des qualificatifs tels que médiocre, bon ou excellent.⁵

La qualité donne la valeur de quelqu'un, d'une chose ou d'un service. Elle peut être mauvaise, partielle ou bonne.

C'est une propriété sensible mais non mesurable, bien que palpable au premier contact.

La qualité permet d'évoluer et de faire évoluer son entreprise. C'est aussi l'assurance de garder son travail.⁶ Elle se révèle très utile pour se positionner

¹ Lexique de gestion, sous la direction de Alain Charles MARTINET et Ahmed SILEM, édition DALLOZ, 7^e éd. Paris, 2005, p 441.

² Michel WEIL, *Le management de la qualité*, édition La découverte, Paris, 2001, p 09.

³ Shigeru MIZUMO, *La maîtrise pleine et entière de la qualité*, édition ECONOMICA, 1990, p 48.

⁴ Site web : Article rédigé le 16 décembre 2004 par Jean-François PILLOU.

Introduction à la qualité : <http://www.commentcamarche.net/qualite/qualite-introduction.php3>.

⁵ Michel WEIL, op.cit, p 09.

⁶ N. FANDI, *Management et harcèlement moral au travail*, Mémoire de magister en science de gestion, option Gestion des ressources humaines, sous la direction du Pr. A. BENDIABDELLAH, Université Abou Bakr Belkaid, Tlmcen, 2004 -2005, p 79.

clairement sur un marché et bénéficiaire d'un "ticket d'entrée" élevé qui écrème la concurrence.⁷

En résumé, on peut dire que certains l'ont conçue comme « une conformité aux spécialisations », « Une absence d'écart », « une adaptation parfaite à l'usage ». L'association Américaine du contrôle et de la qualité a donné la définition suivante, adopter aujourd'hui mondialement :

« La qualité englobe l'ensemble des caractéristiques d'un produit ou d'un service qui affectent à satisfaire des besoins, exprimés ou implicites ». ⁸

2- Histoire de la qualité en général :

La qualité, cette notion éminemment subjective, peut sans doute être associée aux premières préoccupations de l'homme dès son origine, puisqu'elle traduit fondamentalement la recherche de l'adaptation de chaque chose à son usage prévu, c'est-à-dire le souci initialement tout intuitif de l'efficacité et du confort. Tout d'abord, une rapide histoire de la qualité. On peut en effet se demander pourquoi cette notion de qualité, partie intégrante du processus de fabrication d'un produit, est devenue aujourd'hui si importante dans l'étude des phases de production, qu'un organisme international a édicté une série de normes sur ce sujet. Il suffit de comprendre l'évolution du rapport producteur/acheteur pour expliquer cette apparition de notion de qualité dans le monde économique. Pour illustrer notre propos, nous prendrons comme chronologie historique l'évolution des différentes formes de production au cours du temps.

Préhistoire, Antiquité, Moyen âge et Renaissance et l'artisanat

- Préhistoire : Débute au néolithique (8000 avant J.C.) où l'homme passe du statut de cueilleur - prédateur à celui de Travailleur- Bâisseur.
- Antiquité : On trouve des traces d'évaluation de la qualité en Égypte ancienne, Grecs ... Construction et produits.
- Moyen âge et Renaissance : Les corporations ont leur propre étalonnage. Les Mécènes imposent des cahiers des charges aux artistes. Code de bonne conduite dans les arsenaux et chantiers militaires.

L'ère industrielle 1800 à 1917 : Taylorisme ou contrôle a posteriori TAYLOR (1856-1915)

C'est la naissance des grandes fabriques, située vers la fin du XVIIIe siècle; fruit du regroupement d'artisans et de la progression des techniques. Comme l'offre reste très inférieure à la demande, tout se vend même ce qui est de mauvaise qualité. Durant cette période, la qualité reste encore liée au prix que l'on paie lors de l'achat du produit : plus on paie cher, plus le produit est de bonne qualité. L'industrie subit ses révolutions : on assiste à la mutation des

⁷ Site web : article de Léna Brun-Baronnat et Franck Eragne, *Gestion de la qualité* : www.isima.fr/wiki/images/bruno_eraigne_gestionqualite%c3%.pdf.

⁸ Kotler DUBOIS, *Marketing management*, édition Pearson éducation, 11^{ème} éd, Paris, 2003, p 90.

méthodes de production, qui suivent l'évolution des techniques, et au perfectionnement des machines, auxquelles on a de plus en plus recours. Cela se traduit par une forte augmentation de la demande, avec une complexification des produits, qui profitent entre autre du développement des transports, des sources d'approvisionnement et d'énergie. La notion de sous-traitance apparaît car un nouveau mode de production vient de naître, afin de répondre à l'augmentation de la demande : c'est l'apparition des chaînes de production industrielle, qui emploient un personnel peu qualifié, mal payé, où les tâches se divisent en éléments simples et répétitifs (Taylorisme).⁹

1918 à 1960 : Essor de la normalisation : 1960 à 1980, Avant ISO 9000: Etatisation (métrologie, normalisation...)

Le monde est secoué par des crises économiques, ainsi que par deux guerres mondiales, ce qui provoque un accroissement spectaculaire des besoins. Cela se traduit par une forte augmentation des quantités produites, les produits eux-mêmes devenant toujours de plus en plus complexes. C'est l'époque des grands projets (industrie militaire, aéronautique et spatiale, etc.); avec une multitude d'entreprises concernées. On passe alors par des méthodes de contrôle statistiques, pour veiller à la bonne gestion qualité de ces vastes projets. Mais la complexité des schémas de production fait grimper les coûts des contrôles, et les méthodes statistiques atteignent rapidement leurs limites. En effet, ces dernières ne pouvaient que donner des indications sur la qualité, sans permettre de prévenir une éventuelle évolution du standard demandé. Par ailleurs, la rentabilité devenant une notion de plus en plus pressante dans les plans de financement; on passe alors à la notion de qualité par prévention : l'assurance qualité. 1924 (USA) : Apparition du Contrôle Qualité. (approche scientifique) et des « papes » de la Qualité : DEMING, JURAN, CROSBY, etc.

- Le Dr Edwards Deming (1900-1993) propose une réforme globale du système organisationnel de production qui recommande une gestion participative de l'ensemble du personnel de l'entreprise (le management qualitatif)
- Philip B. Crosby, dans le cadre des programmes spatiaux Apollo en 1961, développe le concept du "zéro défaut" en mettant l'accent sur la place de l'homme (motivations et comportements) dans l'obtention de la qualité.¹⁰
Crosby : "la qualité, c'est la conformité aux spécifications".¹¹
- 1970 (USA) : Loi imposant l'Obligation de l'assurance qualité pour la construction des centrales nucléaires.

⁹ Site web : **Historique de la qualité en général**, mise à jour de l'article le 21/05/05:
<http://lil.univ-littoral.fr/~oumoumsack/qualite/Historique.html>

¹⁰ Site web : **Historique de la qualité en général suite**, mise à jour de l'article le 21/05/05:
http://lil.univ-littoral.fr/~oumoumsack/qualite/Historique_2.html

¹¹ Site web : **Qu'est ce que la qualité** : Article de Mlle N.LABJAR Publié dans Marocqualite.com :
<http://www.gestiondelentreprise.com/watmanekalite.htm>

- 1975 (France) : Création du SQUALPI (Service de la Qualité des Produits Industriels).
- 1979 : 1ères études ISO sur normes d'Assurance qualité. 30 pays y participent. Création du Technical Committee 176 (TC 176) pour normes générales (9000)
- Dr J. M. Juran, crée en 1979 aux USA, le Juran Institute afin de développer l'organisation, la planification et les processus d'amélioration de la qualité comme discipline à part entière à travers la formation.¹²
Juran : "la qualité, c'est l'aptitude à l'emploi".¹³

L'ère industrielle, après 1980 :

Les produits japonais inondent les marchés avec une qualité meilleure pour un prix moindre. Les clients deviennent de plus en plus exigeants. Et comme l'offre est supérieure à la demande, il faut se battre sur tous les plans pour vendre.

- 1981(France) : Année Qualité sur décret d'André GIRAUD, Ministre de l'Industrie.
- 1981(USA) : Cri d'alarme du Dr JURAN: "Si le Japon le peut, pourquoi pas nous ?
- 1985(EUR) : Acte Unique Européen. Résolution "Nouvelle approche " : plaçant les normes au coeur de la stratégie de la libre circulation. "Explosion de nouveaux travaux normatifs"
- 1987 : Première version des normes ISO 9000. En 1987, l'Organisation internationale de normalisation (ISO) adopte les normes internationales d'assurance de la qualité de la série ISO 9000. Elles seront révisées une première fois en 1994, et une deuxième fois en décembre 2000.
- 1996 : Dans l' "Histoire de la Qualité", publiée en 1995 par le Ministère de l'Industrie, est marquée dans le tableau d'évolution par la généralisation de l'autoévaluation qualité.

La qualité a donc traversé une longue période en subissant au fur et à mesure des évolutions. Les démarches méthodologiques qui la composent ont évolué du simple contrôle a posteriori de la qualité au management (gestion) de l'entreprise par la qualité. Une prise de conscience beaucoup plus globale de l'importance stratégique et économique de la qualité pour l'entreprise et pour l'économie, provoquée notamment par l'exacerbation de la concurrence mondiale, conduit à ne plus négliger aucun gisement de compétitivité. On peut ainsi dire que, de nos jours, la "qualité" n'est désormais plus le problème des seuls "services qualité" mais est devenue une des préoccupations majeures du

¹² Site web : **Historique de la qualité en général suite**, mise à jour de l'article le 21/05/05:
http://lil.univ-littoral.fr/~oumoumsack/qualite/Historique_2.html.

¹³ Site web : **Qu'est ce que la qualité** : Par Mlle N.LABJAR Publié dans Marocqualite.com :
<http://www.gestiondelentreprise.com/watmanejkalite.htm>

management des entreprises. Ce sont d'ailleurs désormais les dirigeants qui se mobilisent pour la certification et pour la qualité dite "totale".¹⁴
(Pour en savoir plus sur les grandes dates de la qualité consultez annexe 01).

3- La qualité : du contrôle qualité à la qualité totale :

Les différents types de qualité : Il existe trois grands types de "qualités" :

3-1- La non-qualité :

C'est la moins dure à réaliser, mais elle ne dure pas longtemps! L'entreprise qui adopte ce système se retrouve rapidement sans travail, et ses ouvriers au chômage.

Aucun objectif de qualité, peu d'organisation, on privilégie le rapport immédiat ce qui n'est pas le bon procédé. Le client est mécontent car il n'est pas respecté et l'entreprise attire une clientèle venant d'autres entreprises du même type.

Aucune fidélisation de la clientèle qui souvent hésite à régler des factures par mécontentement.

Aucun avenir pour l'entreprise.

Résultat : Client déçu = client perdu.

3-2- La qualité "q" :

La qualité, c'est la capacité à satisfaire les besoins des utilisateurs (AFNOR).

Constat : la non-qualité coûte cher (retouches, appels à la garantie, accumulation des stocks, perturbation des programmes de fabrication, perte de contrats, détérioration de l'image de marque, etc.).

La qualité ne se contrôle pas, elle se fabrique.¹⁵

La bonne qualité = juste prix = rentabilité élevée = parts de marché en hausse = taux d'absentéisme faible = changement de personnel moins fréquent = forte motivation.¹⁶

a) Le contrôle qualité:

C'est le premier pas vers la qualité, on doit au moins vérifier que le produit commercialisé ou réparé fonctionne.

Cependant le contrôle est bien souvent fait par des personnes non qualifiées pour le faire dans le cas d'un produit ou non systématique dans le cas d'un service (réparation, entretien...). Toute intervention devrait faire l'objet d'un contrôle qualité.¹⁷

¹⁴ Site web : **Historique de la qualité en général suite**, mise à jour de l'article le 21/05/05:
http://lil.univ-littoral.fr/~oumoumsack/qualite/Historique_2.html.

¹⁵ Site web : **Organisation de la production** : http://perso.univ-lyon2.fr/~frecon/LICENCE_2/Production.htm

¹⁶ Keki R. BHOTE, **World class quality: Les sept outils Shainin de la qualité**, édition DUNOD, Paris, 2003, p 208.

¹⁷ Site web : **Les différents types de la qualité** : http://cybermecanique.free.fr/qualite_totale.htm.

Le contrôle de la qualité doit s'effectuer en amont chez le fournisseur, par un contrat entre ce dernier et la firme, qui doit spécifier les spécialisations en matière de qualité des produits et exiger un certain nombre d'incitations, pour que le fournisseur tient compte de ces impératifs. L'incitation la plus forte restant la rupture du contrat ou son renouvellement en cas d'insatisfaction.¹⁸

Deming (1959) : le contrôle statistique de la qualité est l'application à tous les stades de la production, des principes et des techniques statistiques visant à la fabrication la plus économique d'un produit dont l'utilité est maximale, et qui a un marché.

Feigenbaum (1961) : Le contrôle total de la qualité est un système efficient d'intégration des efforts suivant à concevoir, maintenir et améliorer la qualité, réalisée dans les divers secteurs de l'entreprise en une organisation qui permette au niveau le plus économiques une production et un service donnant une satisfaction aux consommateurs.

Juran (1974) : Le contrôle de la qualité est le processus de régularisation par lequel on mesure le degré de qualité, on le compare aux normes, et on agit sur la différence.

Le contrôle de la qualité ne peut être réellement productif que si chacun est concerné.¹⁹

b) L'assurance qualité:

C'est un grand pas vers la Qualité totale "Q" à partir du moment où le produit ou l'intervention sont conçus ou effectués avec un souci et un objectif de Qualité. Dès l'étude, la conception, l'évolution et la commercialisation du produit, ou dès la prise en charge et durant toute la réalisation de l'intervention en après vente.²⁰

On appelle «assurance qualité» la garantie du maintien d'un certain niveau de qualité, fonction des objectifs visés. Elle se décline ainsi sous la forme d'un référentiel documentaire formalisant les méthodes mises en oeuvre à cet effet. La norme 8402-94 donne la définition suivante : « Ensemble des activités préétablies et systématiques mises en oeuvre dans le cadre du système qualité, et démontrées en tant que de besoin, pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité satisfera aux exigences pour la qualité ».

L'assurance qualité a ainsi pour but de rassurer le client sur la qualité de la prestation de l'entreprise. Elle se décline sous la forme d'un document écrit, appelé «manuel d'assurance qualité», récapitulant l'ensemble de la politique qualité de l'entreprise.²¹

¹⁸ N. FANDI, Mémoire de magister en GRH, op.cit, p 79.

¹⁹ M. BELLIVIER, *Le juste à temps*, édition l'harmattan, 1996, p 66.

²⁰ Site web : *Les différents types de la qualité* : http://cybermecanique.free.fr/qualite_totale.htm.

²¹ Site web : Article rédigé le 16 décembre 2004 par Jean-François PILLOU.

Assurance qualité : <http://www.commentcamarche.net/qualite/qualite-introduction.php3>.

Selon D. Duret et M. Pillet l'assurance qualité est définie comme la probabilité d'obtenir des produits correspondant au niveau de la qualité requis.²²

L'assurance de la qualité consiste à établir des mesures et des règles dans un système qualité qui englobe la majorité des activités d'une entreprise. Il s'agit de prévenir et de détecter les problèmes A de non qualité et de démontrer l'efficacité des mesures prises afin d'inspirer confiance au client au sujet de ses exigences.²³

Le point négatif: La qualité n'est axée que sur le produit et non sur la satisfaction du client.²⁴

3-3- La qualité totale "Q" :

Vers le management de la qualité totale au XXe siècle :

3-3-1- L'approche de la qualité totale :

C'est au Japon en 1949 que naissent le concept connu sous le nom actuel de Management de la qualité totale (TQM).²⁵

Selon la norme 8402, la qualité totale peut être définie comme suit : « un ensemble de techniques et de méthodes, organisées en stratégie totale, visant à mobiliser l'entreprise pour obtenir une meilleure satisfaction du client au moindre coût ». ²⁶La qualité totale est réalisée si la satisfaction du client est obtenue à tous les niveaux de l'amont (marketing clientèle) à l'aval (suivi du produit et service après vente), c'est l'objectif à atteindre.²⁷

L'association Française de cercle de qualité (AFCERQ), définit la qualité totale comme : L'ensemble de principes et méthodes organisées en stratégie globales et visant à mobiliser toute l'entreprise pour obtenir une meilleure satisfaction du client au moindre coût.²⁸ La qualité totale est un effort entrepris au niveau de l'ensemble de l'entreprise pour sans cesse améliorer les produits, les services et les procédures²⁹ et le tout c'est pour assurer la satisfaction du client au moindre coût, en répondant à un besoin bien défini en conformité aux normes et exigences, à un prix compétitif et en dégagant un profit.³⁰ Elle est inscrite dans la durée et plus ambitieuse, elle propose simplement d'engager

²² Daniel DURET, Maurice PILLET, *Qualité en production : De l'ISO 9000 à six sigma*, édition d'Organisation, 3^{ème} éd. Paris, 2005, p 53.

²³ Site web : **Qualité: L'âge de l'amélioration (des années 80 à aujourd'hui) :**

<http://www.performancezoom.com/qualite-age-amelioration.php>

²⁴ Site web : **Les différents types de la qualité :** http://cybermecanique.free.fr/qualite_totale.htm.

²⁵ Site web : **qualité totale:** http://fr.wikipedia.org/wiki/Z%C3%A9ro_d%C3%A9faut.

²⁶ Henri MAHé de BOISLANDELLE, *Gestion des ressources humaines dans les PME*, édition ECONOMICA, 2e éd, paris, 1998, p 268.

²⁷ Site web : **Qualité totale :**

http://webetab.ac-bordeaux.fr/Etablissement/LpDuperier/pedagogi/cours/maint/qualite/quali_to/qua_tota.html.

²⁸ N. TRAFAYA, *Démarche qualité dans l'entreprise et analyse des risques*, édition HOUMA, Alger, 2004, p34.

²⁹ K. DUBOIS, *Marketing management*, édition Pearson éducation, 11^e éd, paris, 2003, p 90.

³⁰ J-M PERRETI, *op.cit*, p 219.

toutes les ressources humaines de l'entreprise dans une démarche de progrès continu.³¹

3-3-2- Les conditions stratégiques d'obtention de la qualité totale :

Elle passe par l'exigence :

- d'un engagement de la direction au travers d'opérations de diagnostic, de gestion de la qualité et d'une méthodologie ;
- d'une mobilisation de tout le personnel par l'information, la sensibilisation et la formation, par le partage d'un projet d'ensemble et par un appui sur les cercles de qualité ;
- d'actions d'améliorations portant principalement sur les causes de non-qualité ;
- de mise en place d'un système de valorisation se traduisant par une évaluation des résultats et une répercussion sur la rémunération ;
- et enfin, d'une évaluation globale périodique conduisant à des remises en cause (processus itératif).³²

L'organisation mise en place pour obtenir la qualité totale est parfois appelée système qualité. Dans ce concept, tous les secteurs de l'entreprise sont concernés : marketing, comptabilité, conception, production, maintenance, encadrement, management, etc.³³

L'objectif du concept qualité totale est de réaliser les cinq zéros (panne, délai, défaut, stock, papier) ; d'où des implications au niveau de l'organisation et du système de gestion de production : on rapproche le contrôle le plus possible de la fabrication (on parle de contrôle « on line ») jusqu'à éliminer les défauts.³⁴

3-3-3- Management de la qualité total (TQM) :

Selon la norme **ISO 8402** : « c'est un mode de management, centré sur la Qualité, basé sur la participation de tous ses membres et visant au succès à long terme par la satisfaction du client et à des avantages pour tous les membres de l'organisme et pour la société ». ³⁵

Le management total de la qualité est celui d'un organisme qui vise à la coopération de tous ses membres pour améliorer :

- la qualité de ses produits et services ;
- la qualité de ses activités ;
- la qualité de ses objectifs ;³⁶

dans le but d'obtenir la satisfaction des clients, la rentabilité présente et à long terme de l'organisme, ainsi qu'un avantage pour tous ses membres en accord avec des exigences de société.³⁷

³¹ P. JOCOU et F. LUCAS, *Au cœur du changement : une autre démarche de management : La qualité totale*, édition DUNOD, 1995, p 21.

³² H. MAHÉ de BOISLANDELLE, *op.cit*, pp 269, 270.

³³ Le même site web précédent.

³⁴ Site web : **Organisation de la production** : http://perso.univ-lyon2.fr/~frecon/LICENCE_2/Production.htm

³⁵ Site web : **Total quality management** : http://perso.orange.fr/tqm/index_tqm.htm

³⁶ Site web : **La qualité totale ou le management par la qualité** : <http://perso.orange.fr/nadine-emmanuel.clause/qualite/chap24.html>

Le TQM d'un organisme représente une approche managériale, centré sur la qualité, basé sur la participation de tous ses membres (personnel) à l'amélioration des processus, produits, services et sur la culture de l'entreprise et visant au succès à long terme par la satisfaction du client et des avantages pour tous les membres de l'organisme et pour la société.³⁸ Ce thème a fait l'objet d'une littérature abondante, car la gestion de la qualité totale constitue un nouveau mode d'organisation de la production, développé par les praticiens et les consultants en entreprise.³⁹ La TQM se différencie dans cette analyse sur deux points de la gestion traditionnelle comme le montre le (tableau 1-1) suivant :

Gestion traditionnelle	Gestion de la qualité totale
Spécialisation verticale (fonctionnelle) Expliquer	Spécialisation horizontale (transversale) Prescrire
Clients et fournisseurs : externes Salariés : exécutants (hiérarchie) Objectif : corriger les défauts	Clients et fournisseurs : internes Salariés : décideurs Objectif : éviter les défauts.

Tableau 1-1 : Différence entre gestion traditionnelle et gestion de la qualité totale.

Source : Dominique SIEGEL, op.cit, p37.

Selon Dean et Bowen, les raisons évoquées pour modifier les modes de production sont :⁴⁰

- L'amélioration de la productivité ;
- la réduction des coûts ;
- l'augmentation des profits ;
- l'augmentation éventuelle des prix ;
- l'accroissement des volumes (parts de marché).

D'après les même auteurs, la TQM représente une approche de la gestion d'entreprise, qui se distingue des modes de production précédents par les trois orientations suivantes : consommateur ou client comme objectif, l'amélioration continue et le travail en groupes. Ces orientations sont caractérisées par des principes, des pratiques et des techniques, comme le montre le tableau suivant :⁴¹

Orientation	Le client comme objectif	L'amélioration continue	Le travail en groupes

³⁷ Henri MAHé de BOISLANDELLE, op.cit, p 268.

³⁸ S. MATHIEU, *Vade Mecum de l'auditeur qualité*, édition AFNOR, Paris, 1999, p 55.

³⁹ Dominique SIEGEL, *Le diagnostic stratégique et la gestion de la qualité : Dynamiques d'entreprise*, édition L'HARMATTAN, France, 2004, p 35.

⁴⁰ Idem, p 37.

⁴¹ Idem, p 35.

Principes	Fournir des produits qui répondent aux besoins des clients	Améliorer les processus (afin de satisfaire les clients)	Développer les coopérations au sein de la firme, ainsi qu'avec les clients et les fournisseurs
Pratiques	Utiliser l'information collectée sur les besoins des clients	Analyser les processus et résoudre les problèmes	Former des groupes qui s'entraînent ensemble
Techniques	Réunion avec des groupes de clients, etc.	Analyse de Pareto, contrôle statistique, etc.	Méthodes de constitution de groupes, etc.

Tableau 1-2 : les trois orientations de la qualité total.

Source : Dominique SIEGEL, op.cit, p 36.

En ce sens, La qualité totale signifie la recherche de progrès dans l'ensemble des systèmes qui composent l'entreprise, qu'il s'agisse du management et des techniques de gestion, des relations et des conditions de travail, etc.⁴²

L'impact de la qualité totale sur les RH repose sur une forte implication des salariés au sein de l'organisation sans nécessairement aller jusqu'à éliminer complètement les superviseurs, comme cela se produit parfois dans certains cas.⁴³

Finally, on peut retenir que la Qualité totale n'est pas la responsabilité que des gens d'ateliers, mais de toute une équipe. C'est une nouvelle façon de travailler mais surtout de penser. Un client satisfait du réceptionnaire, de la réparation, de l'état dans lequel il reprend son véhicule, perdra son enthousiasme face à une caissière "grincheuse" ou une erreur sur sa facture !

C'est toute une équipe qui travaille en objectif Qualité Totale et non qu'une ou deux personnes. La remise en question des procédés doit être permanente, les erreurs, réussites ou satisfaction ne sont pas la propriété d'une personne mais de l'équipe.

C'est une nouvelle façon de penser, d'agir, d'être et la satisfaction du client en tous sens est l'objectif principal.⁴⁴

3-3-4- Les quatre révolutions de la pensée managériale :

Le management par la qualité totale est défini comme un système évolutif, développé avec succès dans l'industrie, destiné à l'amélioration continue des produits et des services, dans le but d'accroître la satisfaction du client dans un monde en rapide évolution.

Les concepts du TQM ont été développés au fil des années par un grand nombre d'entreprises qui cherchaient à améliorer la qualité de leurs produits et

⁴² Dictionnaire de gestion, Pierre N'GAHANE et Yves De Rongé, édition Armand Colin, Paris, 1996, p 2783.

⁴³ Sekiou, Blondin, Fabi, Bayad, Peretti, Alis, Chevalier, *Gestion des ressources humaines*, édition de Boeck, 2^e éd. 2004, p 441.

⁴⁴ Site web : La qualité totale « Q » : http://cybermecanique.free.fr/qualite_totale.htm.

de leurs services. Ce n'est pas une philosophie abstraite. Il n'y a pas non plus une seule bonne méthode d'application du TQM. Celle-ci doit être adaptée à l'histoire et à la culture de chaque entreprise.⁴⁵ Quatre domaines de concepts et de pratiques communs aux entreprises qui réussissent, ils représentent quatre révolutions dans la pensée managériale qui se présente comme suit :⁴⁶

- a) Les entreprises TQM se concentrent sur les clients et la satisfaction de leurs besoins : par conséquent, elles doivent pouvoir réagir rapidement à l'évolution des besoins du client et concentrer leurs ressources limitées sur les activités permettant de satisfaire ces besoins.
- b) Les entreprises de TQM cherchent l'amélioration continue des processus conduisant à des produits et services de meilleure qualité. L'amélioration continue inclut le recours à une approche scientifique (analyse des faits, actions fondées sur des faits, vérification concrète des faits). Celle-ci leur permet de réaliser des améliorations progressives pour conquérir rapidement des marchés et acquérir une expérience réelle. Le processus d'amélioration est répété constamment pour atteindre des niveaux de qualité toujours plus élevés.
- c) Les entreprises TQM recherchent la participation totale de leur personnel : Toutes les capacités de l'ensemble des membres de l'entreprise doivent être utilisées, si celle-ci entend réaliser l'amélioration continue et rechercher la satisfaction du client.
- d) Les entreprises TQM doivent contribuer au développement des connaissances du réseau social (partager leur savoir avec d'autres entreprises) pour éviter d'avoir à réinventer des méthodes, pouvoir appliquer plus rapidement les pratiques, et créer une culture Qualité au sein de laquelle elles puissent développer leur activité.

Les quatre révolutions de la pensée stratégique impliquent la nécessité de pratiquer le TQM à quatre niveaux, c'est quatre niveaux de pratique sont parallèles aux quatre révolutions de la pensée :⁴⁷

- Au niveau individuel de la pratique du TQM est nécessaire pour faire évoluer l'objet du travail de chaque opérateur. De la simple exécution d'une tâche assignée, celui-ci doit tendre à la satisfaction du client.
- Au niveau du groupe de travail, on considère aussi qu'au travail quotidien s'ajoute un travail d'amélioration (ce qui exige de se contenter sur le processus). On obtient ce résultat en encourageant l'apprentissage mutuel et l'esprit d'équipe, à l'aide d'un système établissant clairement que l'exécution du travail quotidien et les efforts d'amélioration font partie de la même tâche, et en consacrant du temps à l'amélioration.

⁴⁵ Shoji SHIBA, Alan GRAHAM, David WALDEN, TQM : 4 révolutions du management : Manuel d'apprentissage et de mise en œuvre du management par la qualité totale, édition DUNOD, Paris, 2003, p44.

⁴⁶ Idem, p 45.

⁴⁷ Idem, pp 45, 46.

- Au niveau organisationnel, on veut intégrer des améliorations à caractère innovateur aux objectifs de l'entreprise, et mobiliser entièrement celle-ci pour la poursuite systématique de ses objectifs.
- Au niveau d'une branche industrielle, d'une région, du pays, l'engagement en faveur du TQM visera la promotion d'une culture Qualité plus ouverte pour soutenir les efforts des entreprises engagées dans le TQM. Ce soutien peut être obtenu grâce à un maillage en réseau informel, la collaboration en vue de gains mutuels et le transfert de pratiques ayant réussi à d'autres entreprises et d'autres entités intéressées par la qualité.

4- La gestion des ressources humaines orientée vers le management de la qualité totale :

Diriger de façon telle que le souci du client et de sa totale satisfaction soit partagé par tous dans l'entreprise. Mobiliser constamment vers l'amélioration de la qualité en comptant surtout sur les facteurs de motivation intrinsèque.

L'élément humain est l'élément primordial de la gestion de la qualité totale; sans la volonté commune de bien faire, les résultats espérés ne se manifesteront pas. Miser sur la communication, la gestion participative et l'attention aux besoins du personnel.⁴⁸

Des directeurs exécutifs des ressources humaines sont confrontés à des défis dans différents domaines et différentes organisations dans le sens où ces responsables se trouvent confrontés à de lourdes responsabilités lorsqu'il s'agit de changement, de développement et de réaménagement structurels. La section de gestion des ressources humaines peut jouer un rôle principal dans le renforcement et la préparation d'un environnement propice à la qualité dans une stratégie primordiale, et pour l'exécution de cette mission, la planification des postes doit être faite d'une manière apte à l'amélioration et au développement continu pendant le travail, c'est-à-dire continuer à améliorer pour une vie et une continuité de la section des ressources humaines.

BROWN et LAWER ont fixé des principes pour gérer la qualité au sein de la section de gestion des ressources humaines pendant le travail et l'exécution, ces principes sont :

- La qualité du travail dès le début.
- Prendre conscience de l'importance du résultat vis-à-vis du consommateur.
- L'approche incontestable de la stratégie de l'amélioration.
- L'amélioration continue comme méthode de vie.
- Le respect mutuel (relation d'échange) et l'équipe de travail.⁴⁹

⁴⁸ Site web : La qualité totale :

<http://www.geocities.com/CollegePark/Library/2251/qualit.htm#La%20nature%20et%20le%20but%20de%20la%20qualité%20totale>

⁴⁹ د. سيد محمد جاد الرب . تسيير الموارد البشرية . مطبعة العشري . مصر . 2005 . ص 416,415.

Dans le cadre de ces principes, il est devenu clair, qu'il y a certaines orientations dans la stratégie et la politique de gestion des ressources humaines traditionnelles doivent impérativement changer, particulièrement si la fonction demandée d'elle, est le renforcement du programme de gestion de la qualité au sein de l'organisation. La planification des ressources humaines est primordiale dans son avancement, c'est pour cette raison qu'en 1993, le barème Baldrige award, fixe des recommandations dans la planification des ressources humaines recherchées.

Le plan des ressources humaines doit comporter ceci :

- Identifier des méthodes et des outils qui renforcent et soutien la collaboration avec l'organisation ; par exemple : le consommateur interne et la ressource.
- Trouver les initiatives utiles en vue de renforcer le travail, la coordination entre l'administration et les ouvriers et la collaboration avec la section syndicale des travailleurs.
- Créer des opportunités pour les employés en vue de leur formation et l'utilisation des compétences qui conduisent à une vision dans les opérations d'emplois et les obligations du poste dans l'exerce de leur fonction et leur missions.
- Créer une performance supérieure dans la fonction du groupe.
- Saisir les opportunités de stage et de formation.

Ces planifications peuvent regrouper plusieurs formes de participations avec les instituts d'enseignements en vue d'améliorer les connaissances des employés et les rassurer sur leurs besoins futurs pour qu'ils soient préparés et prêts d'une meilleure façon.⁵⁰

II- Le management de la qualité :

1- Définition du management de la qualité :

Il existe de multiple définition :

- D'après l'article de L. B-Baronnat et F. Eragne le management de la qualité est l'ensemble des activités qui concourent à l'obtention de la qualité dans un cadre de production de biens ou de service.⁵¹
- Le management de la qualité est un ensemble d'activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôle un organisme en matière de qualité (NF EN ISO 9000).⁵²
- Le management de la qualité, ainsi que les autres systèmes de management qui s'en inspirent, fond de plus en plus appel à *la communication interne* et externe dans les entreprises. Il est alors nécessaire de faire un bon usage des

⁵⁰ نفس المرجع السابق. ص 418, 417.

⁵¹ Site web : article de Léna Brun-Baronnat, Franck Eragne : Gestion qualité : p3 : www.isima.fr/wiki/images/brunbaro_eragne_gestionqualite.pdf.

⁵² Dictionnaire de la qualité : plus de 800 définitions, équivalent anglais, information normatives commentées, B. FROMAN, C. GOURDON, édition AFNOR, 2003, p 114.

mots qui permettent de s'affranchir des langages des différents métiers et notamment du jargon de certains qualiciens.⁵³

- Le management de la qualité :

- Produire la qualité conforme au besoin des clients ;
- Produire économiquement (pas cher et vite) ;
- Réunir la compétence de tout le personnel.⁵⁴

- C'est des ensembles d'activités de la fonction générale de management qui déterminent la politique qualité, les objectifs et les responsabilités et les mettent en œuvre par des moyens tels que la planification de la qualité, la maîtrise de la qualité, l'assurance de la qualité, et l'amélioration de la qualité dans le cadre du système qualité⁵⁵ (ensemble de l'organisation, des procédures, des processus et des moyens nécessaires pour mettre en œuvre le management de la qualité).⁵⁶

- Il est la responsabilité de tous les niveaux de direction, mais il doit être conduit par la direction au plus haut niveau. Sa mise en œuvre implique tous les membres de l'organisme.⁵⁷

Le management de la qualité se trouve marquée par certaine logique, qui est celle de l'amélioration continue.⁵⁸

L'un des principes de base de la qualité est la prévention et l'amélioration permanente. Cela signifie que la qualité est un projet sans fin dont le but est de prendre en compte les dysfonctionnements le plus en amont possible. Ainsi la qualité peut être représentée par un cycle d'actions correctives et préventives, appelé «**roue de Deming**» :⁵⁹

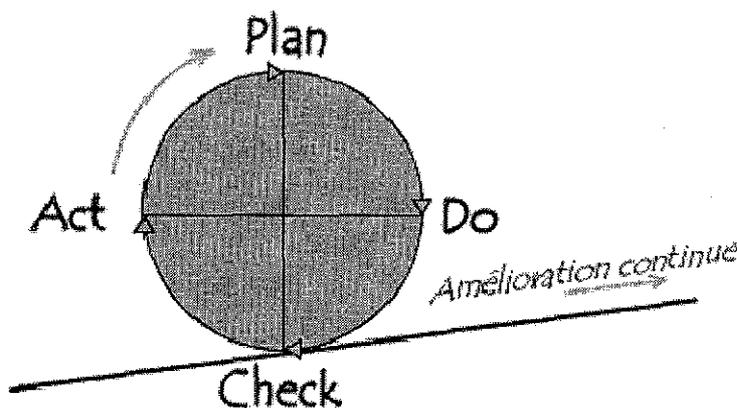


Figure 1-1 : La roue de DEMING.

Ce cycle, représenté dans la roue de Deming, est nommé **modèle PDCA**, afin de désigner les quatre temps suivants :

⁵³ B. FROMAN, C. GOURDON, op.cit, p 53.

⁵⁴ K.ISHIHARA, *Maîtriser la qualité : méthodologie de gestion*, édition Mare Nostrum, 1996, p 12.

⁵⁵ S. MATHIEU, *Vade Mecum de l'auditeur qualité*, édition AFNOR, 1999, Paris, p 53.

⁵⁶ Idem, p 54.

⁵⁷ Idem, p 53.

⁵⁸ Dominique SIEGEL, op.cit, p212

⁵⁹ Site web : **Amélioration continue** : <http://www.commentcamarche.net/qualite/amelioration-continue.php3>

La roue de Deming, est une illustration de la méthode qualité PDCA (Plan Do Check Act), son nom vient du statisticien William Edwards Deming

La méthode comporte quatre étapes, chacune entraînant l'autre, et vise à établir un cycle reconductible. Sa mise en place doit permettre d'améliorer sans cesse la qualité d'un produit, d'une activité, d'un service...

1.Plan : Planifier (délai, budget, ressources, ...)

2.Do : Réaliser (Mise en œuvre de ce que l'on a planifié).

3.Check : Vérifier (On s'assure que l'on a bien effectué ce que l'on a prévu de faire dans l'étape PLAN.

4.Act : Agir / améliorer (On corrige l'écart entre ce que l'on a prévu de faire dans l'étape PLAN et ce que l'on a réellement mis en œuvre dans l'étape DO.

La première étape, Plan, consiste à poser le vrai problème, identifier les causes profondes, et choisir les solutions optimums et établir le plan d'actions.

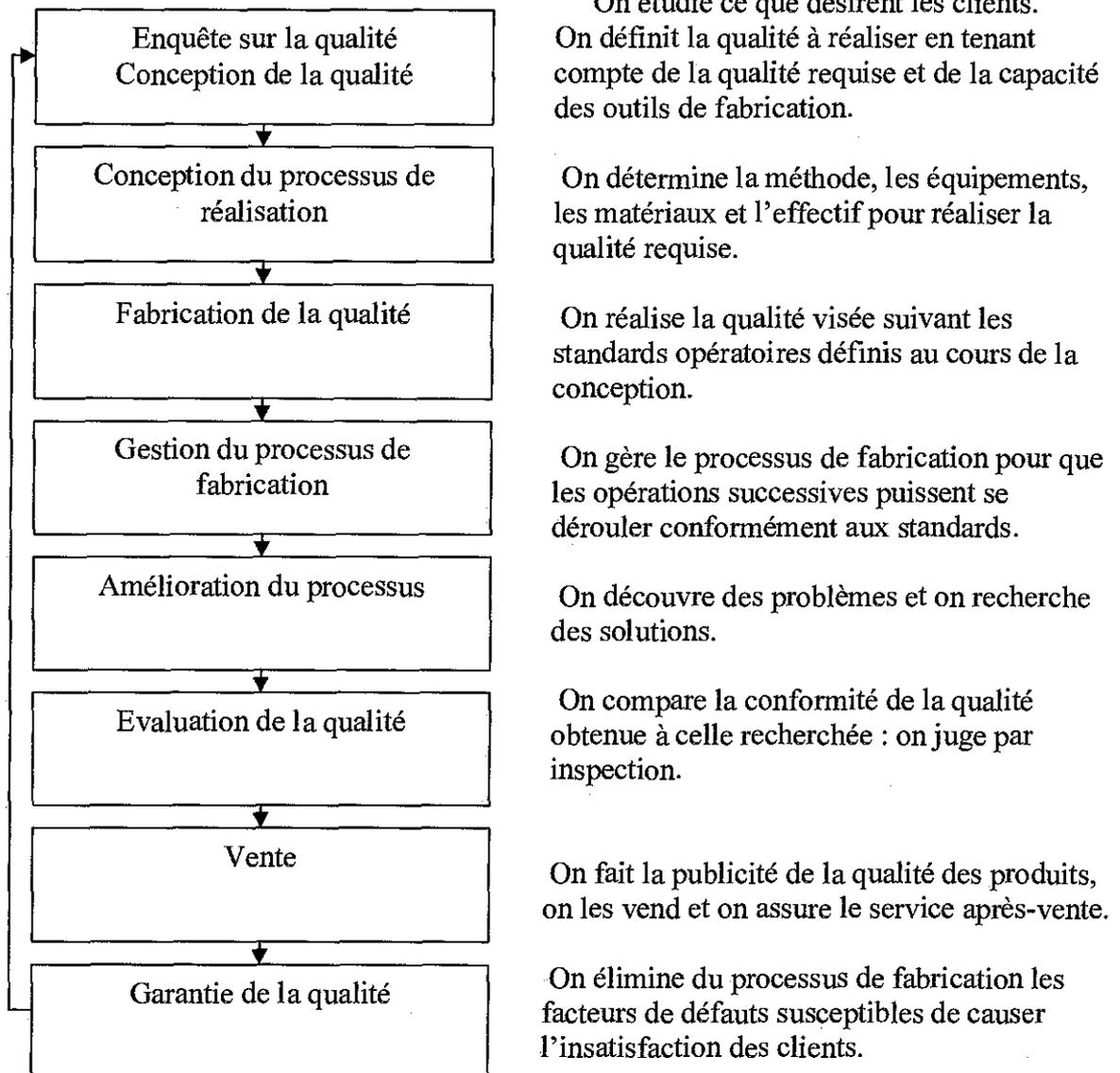
L'étape Do (de l'anglais "faire") est réalisation des actions planifiées. Une fois achevée, on entame l'étape Check (de l'anglais "vérifier) qui consiste à contrôler que le travail (Do) correspond bien à ce qui était prévu (Plan). Cette étape utilise des moyens de contrôle divers, tels qu'indicateurs de performance...

Puis l'étape Act, consiste à rechercher des points d'améliorations. L'étape Act amènera un nouveau projet à réaliser, donc une nouvelle planification à établir. Il s'agit donc d'un cycle que l'on représente à l'aide d'une roue.

De plus, pour éviter de "revenir en arrière", on représente une cale sous la roue qui l'empêche de redescendre et qui symbolise tous les éléments mis en œuvre pour assurer l'efficacité et l'amélioration, par exemple un système d'audits réguliers, ou un système documentaire qui capitalise les pratiques ou les décisions.⁶⁰

⁶⁰ Site web : **Qu'est-ce que la - Roue de Deming - ?** Publiée le : 14/05/2007 : http://www.qualiteonline.com/rubriques/rub_15/question-58.html

La procédure décrite pour manager la qualité du produit dans l'atelier à l'aide de la roue de Deming se présente comme suit dans la **Figure 1-2** suivante:



Source: K. ISHIHARA, op.cit, p. 16.

Le management de la qualité ne demande rien de nouveau, et si tout le monde gère la qualité de cette façon, l'entreprise ne peut que se développer :

- Connaître ce qui est bon pour tous dans l'entreprise ;
- Chercher ce qu'il y a à faire pour le réaliser ;
- Le mettre en œuvre d'une façon organisée. ⁶¹

Le management de la qualité inclut généralement l'établissement d'une politique qualité et d'objectifs qualité, la maîtrise de la qualité, l'assurance de la qualité et *l'amélioration de la qualité*.

⁶¹ K. ISHIHARA, op.cit, p 45.

2- Les principes du management de la qualité :

Le management de la qualité possède huit principes qui peuvent être utilisés par la Direction pour mener l'entreprise vers les meilleures performances. Ces principes sont :

- L'orientation client.
- Leadership.
- L'implication du personnel.
- L'approche processus.
- Le management par approche système.
- L'amélioration continue.
- L'approche factuelle pour la prise de décision.
- La relation mutuellement bénéfique avec les fournisseurs.⁶²

Ces principes peuvent être utilisés par la direction pour servir de cadre à l'amélioration des performances de l'organisme. Ces principes ont été établis sur la base de l'expérience et des connaissances collectives des experts internationaux qui participent au Comité technique ISO/TC 176, *Management de la qualité et assurance de la qualité*. Ce comité est responsable de l'élaboration et de la mise à jour des normes ISO 9000.

Principe 1 : Orientation client.

Les organismes dépendent de leurs clients, il convient donc qu'ils en comprennent les besoins présents et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au-devant de leurs attentes.⁶³

Avantages clés :

- Augmentation des recettes et des parts de marché résultant de la souplesse et de la rapidité des réactions face aux opportunités du marché.
- Efficacité accrue dans l'utilisation des ressources de l'organisme pour augmenter la satisfaction du client.
- Plus grande loyauté des clients conduisant à un renouvellement des relations d'affaires.

Aspects découlant de l'application du principe 1 «Orientation client» :

- Cerner et comprendre les besoins et les attentes du client.
- Assurer que les objectifs de l'organisme sont en phase avec les besoins et les attentes du client.
- Exposer les besoins et les attentes du client dans tout l'organisme.
- Mesurer la satisfaction du client et agir sur les résultats.
- Gérer méthodiquement les relations avec le client.
- Assurer, dans la démarche visant la satisfaction de la clientèle, une approche équilibrée avec autres parties intéressées (notamment les

⁶² Site web : Le management de la qualité : <http://www.performancezoom.com/management-qualite.php>

⁶³ Norme ISO 9000-2000 : Système de management de la qualité : Principes essentiels et vocabulaire, édition AFNOR, Décembre 2000, p 08.

propriétaires, les employés, les fournisseurs, les financiers, les collectivités locales et la société dans son ensemble).⁶⁴

Principe 2 : Leadership.

Les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'organisme. Il convient qu'ils créent et maintiennent un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisme.⁶⁵

Avantages clés :

- Les buts et objectifs de l'organisme sont compris par le personnel et le motive.
- Les activités sont évaluées, alignées et mises en oeuvre de façon unifiée.
- Les défauts de communication entre les différents niveaux d'un organisme sont réduits au minimum.

Aspects découlant de l'application du principe 2 «Leadership» :

- Prendre en compte des besoins de toutes les parties intéressées notamment les clients, les employés, les fournisseurs, les financiers, les collectivités locales et la société dans son ensemble.
- Etablir une vision claire du futur de l'organisme.
- Définir des objectifs et des cibles réalisables.
- Créer et entretenir des valeurs communes et des modèles de comportement fondés sur l'équité et l'éthique à tous les niveaux de l'organisme.
- Etablir la confiance et éliminer les craintes.
- Fournir au personnel les ressources et la formation nécessaires et la liberté d'agir de manière responsable.
- Susciter, encourager et reconnaître les contributions des individus.⁶⁶

Principe 3 : Implication du personnel.

Les personnes à tous 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.⁶⁷

Avantages clés :

- Personnel motivé, impliqué et engagé pour l'organisme.
- Innovation et créativité pour atteindre les objectifs de l'organisme.
- Membres du personnel responsables de leurs performances individuelles.
- Personnel soucieux de participer et de contribuer à l'amélioration continue.

Aspects découlant de l'application du principe 3 «Implication du personnel» :

⁶⁴ Site web : Principes de management de la qualité :

<http://www.iso.org/fr/iso9000-14000/understand/qmp.html#p3>.

⁶⁵ Norme ISO 9000-2000, p 08.

⁶⁶ Le même site web précédent.

⁶⁷ Norme ISO 9000-2000, p 08.

- Le personnel comprend l'importance de sa contribution et de son rôle dans l'organisme.
- Le personnel identifie ce qui freine ses performances.
- Le personnel accepte d'être responsabilisé et d'assumer sa part de responsabilité à résoudre les problèmes.
- Le personnel évalue sa performance par rapport aux buts et objectifs individuels.
- Le personnel recherche activement des occasions d'accroître sa compétence, ses connaissances et son expérience.
- Le personnel partage librement le savoir-faire et l'expérience.
- Le personnel débat ouvertement des problèmes et des questions.⁶⁸

Principe 4 : Approche processus.

Un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et activités afférentes sont gérées comme un processus.⁶⁹

Avantages clés :

- Coûts et durées de cycle réduits par l'utilisation efficace des ressources.
- Résultats améliorés, cohérents et prévisibles.
- Focalisation sur les opportunités d'amélioration et classement par ordre de priorité.

Aspects découlant de l'application du principe 4 «Approche processus» :

- Définition systématique des activités nécessaires pour obtenir un résultat désiré.
- Etablissement de responsabilités claires pour la gestion des activités clés.
- Analyse et mesure du potentiel des activités clés.
- Identification des interfaces des activités clés avec et entre les différentes fonctions de l'organisme.
- Focalisation sur les facteurs – notamment les ressources, les méthodes et les matériels – qui amélioreront les activités clés de l'organisme.
- Evaluation des risques, des conséquences et des impacts des activités sur les clients, les fournisseurs et d'autres parties intéressées.⁷⁰

Principe 5 : Management par approche système.

Identifier, comprendre et gérer des processus corrélés comme un système contribue à l'efficacité et l'efficience de l'organisme à atteindre ses objectifs.⁷¹

Avantages clés :

- Intégration et alignement des processus qui permettront d'atteindre au mieux les résultats désirés.
- Aptitude à focaliser les efforts sur les processus clés.
- Conférer aux parties intéressées la confiance dans la cohérence, l'efficacité et l'efficience de l'organisme.

⁶⁸ Le même site web précédent.

⁶⁹ Norme ISO 9000-2000, p 08.

⁷⁰ Le même site web précédent.

⁷¹ Norme ISO 9000-2000, p 09.

Aspects découlant de l'application du principe 5 «Management par approche système» :

- Structuration du système pour atteindre les objectifs de l'organisme de la façon la plus efficace et efficiente.
- Compréhension des interdépendances entre les processus du système.
- Approches structurées avec harmonisation et intégration des processus.
- Assurer une meilleure compréhension des rôles et des responsabilités nécessaires pour réaliser les objectifs communs et réduire ainsi les blocages interfonctionnels.
- Comprendre les possibilités organisationnelles et établir avant d'agir les contraintes liées aux ressources.
- Cibler et définir comment devraient s'opérer des activités particulières au sein d'un système.
- Amélioration continue du système par le biais de mesures et d'évaluations.⁷²

Principe 6 : Amélioration continue.

Il convient que l'amélioration continue de la performance globale d'un organisme soit un objectif permanent de l'organisme.⁷³

Avantages clés :

- Avantage concurrentiel grâce à des capacités organisationnelles améliorées.
- Alignement des activités d'amélioration à tous les niveaux par rapport aux objectifs stratégiques de l'organisme.
- Souplesse et rapidité de réaction face aux opportunités.

Aspects découlant de l'application du principe 6 « Amélioration continue » :

- Utilisation d'une approche cohérente à l'ensemble de l'organisme en vue de l'amélioration continue des performances de l'organisme.
- Assurer la formation du personnel aux méthodes et outils d'amélioration continue.
- L'amélioration continue des produits, processus et systèmes devient un objectif de chaque individu dans l'organisme.
- Etablir des buts afin d'orienter l'amélioration continue et des mesures pour en assurer le suivi.
- Reconnaître et prendre acte des améliorations.⁷⁴

Principe 7 : Approche factuelle pour la prise de décision.

Les décisions efficaces se fondent sur l'analyse de données et d'informations.⁷⁵

Avantages clés :

- Décisions bien informées.

⁷² Le même site web précédent.

⁷³ Norme ISO 9000-2000, p 09.

⁷⁴ Le même site web précédent.

⁷⁵ Norme ISO 9000-2000, p 09.

- Meilleure aptitude à démontrer l'efficacité des décisions antérieures par référence à des données factuelles enregistrées.
- Augmenter l'aptitude à examiner, mettre en cause et changer les opinions et les décisions.

Aspects découlant de l'application du principe 7 «Approche factuelle pour la prise de décision» :

- Garantir que les données et les informations sont suffisamment exactes et fiables.
- Rendre les données accessibles à ceux qui en ont besoin.
- Analyser les données et les informations à l'aide de méthodes valides.
- Prises de décisions et actions fondées sur une analyse factuelle, équilibrée par l'expérience et l'intuition.⁷⁶

Principe 8 : Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs.

Un organisme et ses fournisseurs sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques augmentent les capacités des deux organismes à créer de la valeur.⁷⁷

Avantages clés :

- Aptitude accrue à créer de la valeur pour les deux parties.
- Souplesse et rapidité des réactions face à l'évolution du marché ou des besoins et des attentes du client.
- Optimisation des coûts et des ressources.

Aspects découlant de l'application du principe 8 «Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs» :

- Etablir des relations qui équilibrent les gains à court terme et des considérations à long terme.
- Mise en commun des acquis et des ressources avec les partenaires.
- Identifier et choisir les fournisseurs clés.
- Communication claire et ouverte.
- Partage d'information et des plans futurs.
- Etablir des activités communes de développement et d'amélioration.
- Inspirer, encourager et reconnaître les améliorations et les réalisations des fournisseurs.

Ce titre (principes de management de la qualité) fournit une perspective générale des principes de management de la qualité sous-tendant les séries ISO 9000:2000. Il donne une vue d'ensemble de ces principes et montre comment, ensemble, ils peuvent constituer une base pour l'amélioration de la performance et l'excellence organisationnelle.

Il y a de nombreuses façons différentes d'appliquer ces principes de management de la qualité. La nature de l'organisme et les défis particuliers auxquels il est confronté déterminent la façon de les mettre en oeuvre. De

⁷⁶ Le même site web précédent.

⁷⁷ Norme ISO 9000-2000, p 09.

nombreux organismes saisiront l'intérêt d'établir des systèmes de management de la qualité fondés sur ces principes.

Les exigences des systèmes de management de la qualité et les lignes directrices qui s'y rapportent sont données dans la famille ISO 9000.⁷⁸

3- Mettre en place un système de management de la qualité :

C'est organiser tous les facteurs techniques, administratifs et humains, qui ont un impact sur la qualité de l'organisation et donc du produit ou du service.

Tous les facteurs doivent être toujours sûr qu'il :

- Donne au personnel l'assurance d'objectifs mesurables, connus de tous.
- Offre un produit ou un service qui satisfait aux besoins exprimés ou implicite du clients.
- Donne aux clients l'assurance que la qualité convenue contractuellement est atteinte et maintenue.
- Donne à la direction l'assurance que la qualité désirée est atteinte et maintenue par des procédures internes objectives et standardisées.
- Continue à évoluer et à s'améliorer grâce aux mesures et évaluations des performances effectuées.⁷⁹

4- Relation amélioration continue de la gestion des ressources humaines/management de la qualité :

Le management des ressources humaines étant un processus, il n'échappe pas à sa propre amélioration continue. Si l'amélioration continue est un concept qui vise « l'accroissement de la capacité à répondre aux exigences » (ISO 9000, §3.2.13), il est du devoir de l'organisme de vérifier que les résultats obtenus par les différents outils mis en place dans le cadre des ressources humaines sont bien utilisés pour améliorer le *système de management de la qualité* en confiant aux responsables de la qualité les moyens de prendre des décisions sur la base de données fiables et tangibles. L'analyse de ces évaluations doit permettre de trouver des solutions simples à mettre en œuvre et appropriées pour améliorer en permanence l'efficacité du système de management de la qualité.⁸⁰

La gestion de la qualité nous renseigne sur la nécessité de la qualité de la gestion qui donne *des ressources humaines* qui conduit inéluctablement à une *meilleure productivité* ; immanquablement, c'est les individus qui créent cette qualité.

⁷⁸ Le même site web précédent.

⁷⁹ S. MAYEUR, *Guide opérationnel de la qualité : Faut-il tuer la qualité totale ?* édition Maxima, paris, 2003, p 113.

⁸⁰ B. CHAMINADE, *RH et compétences dans une démarche qualité*, édition AFNOR, 2005, p 41.

Beaucoup de dirigeants d'entreprises européennes et américaines ont pris conscience sur la priorité de la qualité pour arriver à des résultats escomptés et concrétisés continuellement dans leur organisation.

On arrive à ces résultats positifs par l'emploi et le renforcement des employés à tous les échelons de la gestion, au point où ils ont déclaré que ce soutien et cette aide aux employés qualifiés de révolution dans le sens où elle est devenue le moteur de cette organisation du bas vers le haut du fait de sa position dans le travail en raison notamment de son caractère démocratique au point où un des directeurs de la maison « Donald Peterson » a déclaré : qu'il est possible d'intégrer des employés dans l'opération de la qualité et leur utilisation de manière qu'elle soit en symbiose avec leur compétence en leur posant des questions sur ce qu'ils en pensent.⁸¹

Un autre directeur qui est Stanley Gault a déclaré : il y a une différence de travail sur une bonne année, lorsque tous les chefs d'équipes viennent nous informer sur la manière de gérer les affaires et les problèmes qui surgissent au sein de leurs équipes.⁸²

Exemple d'amélioration continue pour le recrutement :

- **Plan** : De combien de personnes ayant quelles compétences ai-je besoin ?
- **Do** : Quelle procédure appliquer pour recruter les bonnes personnes dans les bonnes conditions ?
- **Check** : Sur les candidats recrutés l'année dernière, combien sont partis pour des raisons impliquant la procédure de recrutement, comme par exemple en me reprochant de ne pas avoir décrit correctement le poste ?
- **Act** : Ai-je compris et maîtrisé mes erreurs ? Les recrutements se déroulent-ils désormais selon la procédure corrigée ? Suis-je ouvert à toutes idées d'amélioration ?

Section 02 : La normalisation.

I- La normalisation :

I-1- Définition de la normalisation :

C'est un moyen de satisfaire le plus grand nombre de demandes pour un coût minimum. Quand une entreprise fournit à ses clients des produits de bonne qualité pour un prix raisonnable, c'est généralement en profitant des économies que permet la normalisation.

L'objectif des normes évolue du maintien d'un ordre établi vers la recherche d'une qualité adéquate ;⁸³ ce nouvel état d'esprit est une cause essentielle de la

⁸¹ د. سيد محمد جاد الرب . تسيير الموارد البشرية . مطبعة العشري . مصر . 2005 . ص 392

⁸² د. سيد محمد جاد الرب . نفس المرجع السابق . ص 393

⁸³ J-M GOGUE, **Le paradigme de la qualité**, édition ECONOMICA, Paris, 1997, p101.

rapidité d'évolution des technologies et des exigences du marché à laquelle nous assistons depuis un demi-siècle.⁸⁴

I-2- Définition de la norme :

- Le mot norme issu du mot latin « Norme » qui veut dire d'équerre donc à angle droit.⁸⁵

- Les normes sont des accords documentés contenant des spécifications techniques ou autres critères précis destinés à être utilisés systématiquement en tant que règles, lignes directrices, ou définition de caractéristiques pour assurer que des matériaux, produits, processus et services sont aptes à leur emploi.⁸⁶

- Selon le Larousse c'est un ensemble de règles fixant le type d'un objet, les procédés techniques de fabrication, de production.

- La norme est un ensemble de règles qui amena de l'ordre dans les échanges commerciaux, dans l'industrie et qui assure au consommateur un minimum de la qualité.⁸⁷

- La norme est un instrument très diversifié. Elle peut s'appliquer globalement à l'ensemble des caractéristiques d'un type de produits : sécurité, aptitude à l'emploi, non atteinte à l'environnement, ou bien séparément à une caractéristique. Dans tous les cas, elle représente, au sens le plus large de ces termes, un instrument de mesurage de langage.⁸⁸

La force d'une norme : L'existence d'une norme implique un certain devoir de conformité chez le producteur et le consommateur, sinon elle n'aurait aucune utilité.⁸⁹

Le respect de ces normes peut être certifié par un organisme extérieur qui vient auditer l'organisation concernée afin de voir si elle respecte bien les procédures qu'elle a écrites.⁹⁰

I-3- Historique des normes :

Les normes de management et d'assurance qualité ont été développées à partir des années 50 dans les grands pays industriels et dans les différents secteurs d'activité, principalement dans le domaine militaire, nucléaire, aéronautique, spatial et médical.

A partir de 1970, des normes nationales sont élaborées et un comité technique ISO est créé en 1979, chargé de l'élaboration de la série des normes de management et d'assurance qualité.

⁸⁴ Idem, p 102.

⁸⁵ A. SEDDIKI, *Management de la qualité : de l'inspection à l'esprit KAIZEN*, office des publications universitaires, Alger, 2004, p 155.

⁸⁶ Site web : *Qualité, norme ISO 9000* : <http://www.jali.org/ressources/ISO/>.

⁸⁷ A. SEDDIKI, *op.cit*, pp 156, 157.

⁸⁸ Idem, p157.

⁸⁹ J-M GOGUE, *op.cit*, p102.

⁹⁰ L. Cadin, F. Guérin, F. Pigeyre, *Gestion des ressources humaines : pratiques et éléments de théorie*, édition DUNOD, 2^e éd. Paris, 2004, p 400.

La série ISO 9000 a été créée en vue de fournir une base normative pour le management et l'assurance qualité commune à tous les pays et utilisable dans tout type d'activité.

La première édition des normes ISO 9001, 9002, 9003 et 9004 date de 1987. La première révision, effectuée en 1994, a permis d'introduire quelques évolutions significatives sans toucher à la structure des normes (planification de la qualité, action préventive, clients). En 2000, a été achevée la deuxième révision incluant des changements beaucoup plus importants dont l'écoute client, l'approche processus et l'amélioration continue.⁹¹

II- La norme ISO :

II-1- Qu'est ce que « ISO » ?

Créer en 1947, l'ISO est une organisation internationale regroupant les organismes nationaux de normalisation de plus de 110 pays. Elle a pour mission de favoriser le développement de la normalisation et des activités connexes dans le monde, en vue de faciliter entre les nations, les échanges de biens et de services et de développer la coopération dans les domaines intellectuels, spécifiques, techniques et économiques.

Plutôt que l'appeler Organisation International de Normalisation, OIN en français, ou International Organisation for Standardization, ISO en anglais.

ISO vient du mot grec signifiant égal.

Les travaux de l'ISO aboutissent à des accords internationaux, publics sous forme de normes internationales, appelées « norme ISO ».

II-2- Qu'est ce qu'une « norme ISO »?

Toutes les normes élaborées par l'ISO sont volontaires. Elles sont rédigées sur la base d'un consensus international entre experts du secteur industriel, technique ou commercial qui ont demandé une norme particulière. Ce travail s'effectue dans des comités techniques. Dans le monde plus de 2800 comités, comprenant environ 30000 experts, participent à ces travaux.

Les travaux techniques sont coordonnés à partir du secrétariat central de l'ISO Genève qui publie les normes achevées.

L'ISO n'a aucun pouvoir réglementaire ni législatif. Un certain pourcentage de normes principalement celles concernant la santé, la sécurité, et l'environnement, ont été adoptées par certains pays, dans le cadre de leur réglementation. Mais, il s'agit de décisions souveraines des ministères ou des gouvernements des pays concernés.⁹²

La norme ISO s'articule autour de quatre blocs principaux représentant ce modèle de processus :

⁹¹ Site web : Les normes de management et d'assurance qualité :

<http://qualite.univ-lyon1.fr/9001historique.htm>.

⁹² P. LONGIN, H. DENET, *Construisez votre qualité*, édition DUNOD, Paris, 2004, pp 174, 175.

- Responsabilité de la direction (Que veut-on faire ?).
- Management des ressources (En avons-nous les moyens ?).
- Réalisation du produit (Juste, faisons-le !).
- Mesure, analyse et amélioration (Est-ce satisfaisant ?).⁹³

Elle vise à minimiser les risques de dysfonctionnement dans une prestation grâce à la création et à l'application des procédures.⁹⁴

II-3- Les normes ISO 9000 :

II-3-1- définitions et rubriques :

ISO 9000 : Norme d'assurance qualité (AQ) reconnue un peu partout dans le monde. Elle repose sur une documentation précise, et exige que ce qui est écrit est effectivement ce qui est fait, le tout étant vérifié par des audits (généralement très onéreux) Sa devise est donc : « Dites ce que vous faites. Faites ce que vous dites. Ecrivez-le ». ⁹⁵ Cette norme officialise la qualité depuis la fabrication jusqu'aux essais de produits.⁹⁶

II-3-2- L'intérêt de la certification ISO 9000 : 2000 ?

1- à un organisme (de l'extérieur) :

- Apporter la preuve que son organisation et ses produits/services sont maîtrisés et jouir d'un avantage concurrentiel.
- Accroître la confiance des clients en faisant attester, par un organisme indépendant, le respect de la conformité à un référentiel reconnu.
- Obtenir une reconnaissance pour développer des marchés internationaux.
- Assurer les clients qu'ils sont écoutés et bien servis.
- Engager les fournisseurs à adopter les mêmes niveaux d'exigence.

2- à un organisme (de ses propres groupes) :

- Introduire une éthique et des valeurs (par exemple : chez nous, on ne triche pas et on le prouve).
- Motiver le personnel et le rendre solidaire.
- Capitaliser le savoir faire et maîtriser le fonctionnement interne.
- Bénéficier d'une évaluation extérieure reconnue.⁹⁷

II-3-3- Les types des normes ISO 9000 :

La famille des normes ISO 9000 comporte deux types de normes :

a- les normes " mode d'emploi " ISO 9000 et ISO 9004 : elles précisent le contenu de l'ensemble de la série, présentent la philosophie du système d'assurance de la qualité ainsi que la manière de conduire les démarches, et permettent la mise en place des systèmes qualité,

⁹³ Développement durable et entreprises: Un déficit pour les managers, édition AFNOR, Paris, 2004, p88.

⁹⁴ L. Cadin, F. Guérin, F. Pigeys, op.cit, p 400.

⁹⁵ Site web : Définition de la qualité ISO 9000, Avril 2007 : <http://www.alaide.com/dico.php?q=ISO+9000>.

⁹⁶ Site web : Organisation de la production : http://perso.univ-lyon2.fr/~frecon/LICENCE_2/Production.htm.

⁹⁷ P. LOUGIN, H. DENET, Construisez votre qualité, édition DUNOD, Paris, 2004, pp 178, 179.

b- les normes " à certificat " ISO 9001, 9002 et 9003 : elles précisent les spécifications nécessaires à l'assurance qualité et font l'objet de la certification.

La différence entre les trois normes " à certificat " porte sur le champ couvert par la certification :

- ISO 9001 est la plus globale des trois normes, c'est l'assurance qualité de l'ensemble de l'activité de l'organisation, de la conception aux prestations associées ;
- ISO 9002 est semblable à la précédente mais ne traite pas la partie conception ;⁹⁸ elle implique seulement la fabrication.⁹⁹
- ISO 9003 concerne seulement le contrôle des produits qui vont être livrés aux clients.

La famille des normes ISO 9000 est complétée par la série des normes ISO 10000 qui sont des normes outils (audits, etc.).¹⁰⁰

II-3-4- Objectifs des normes ISO 9000 :

ISO 9000 :

- Bien comprendre les normes ;
- Eviter tout malentendu dans la relation client-fournisseur ;
- Mieux communiquer avec les auditeurs ;
- Universaliser des concepts (culturellement, cet objectif doit être relativisé) ;

ISO 9001 :

- Evaluer l'aptitude de l'entreprise à répondre aux exigences du client et aux exigences réglementaires applicables ;
- Mesurer la satisfaction client ;
- Evaluer l'efficacité du système de management de la qualité, et assurer l'amélioration continue des performances de l'entreprise ;¹⁰¹
- Obtenir l'adhésion des hommes ;
- Organiser et gérer ;¹⁰²

ISO 9004 :

- Fournir des conseils pour l'amélioration continue du système de management de la qualité ;
- Satisfaire les parties intéressées ;
- Evaluer l'efficacité du système de management de la qualité ;

ISO 19011 :

- Lignes directrices relatives aux audits du SMQ et SME (Système de management de l'Environnement) ;

⁹⁸ Site web : ISO 9001 - 9002 - 9003 : Modèles pour l'assurance de la qualité : <http://perso.orange.fr/nadine-emmanuel.clause/qualite/chap21.html#iso9000>.

⁹⁹ Site web : Organisation de la production : http://perso.univ-lyon2.fr/~frecon/LICENCE_2/Production.htm.

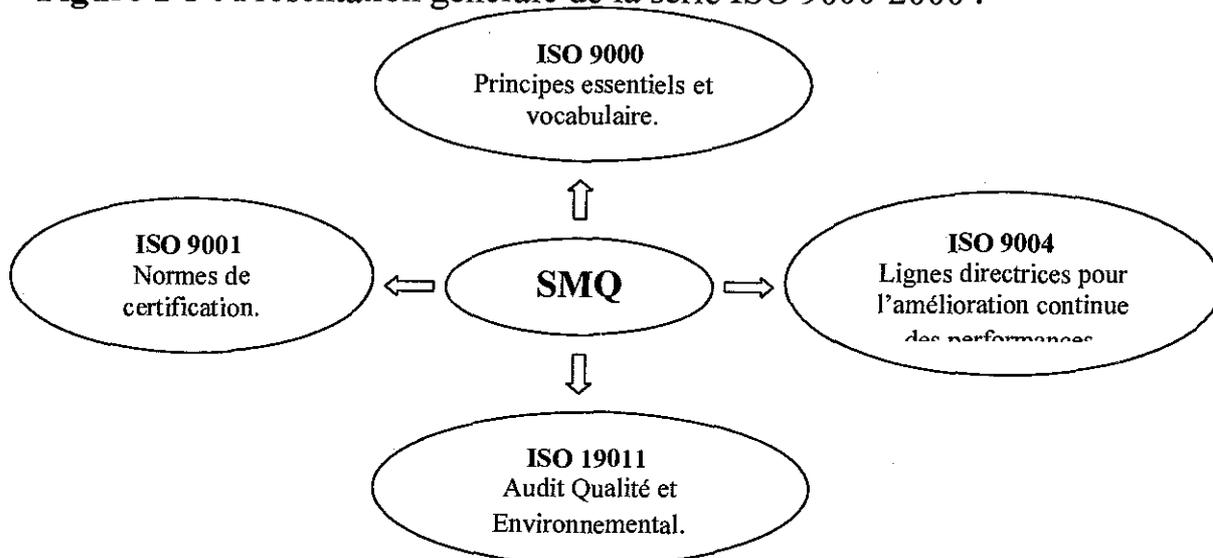
¹⁰⁰ Site web : ISO 9001 - 9002 - 9003 : Modèles pour l'assurance de la qualité : <http://perso.orange.fr/nadine-emmanuel.clause/qualite/chap21.html#iso9000>.

¹⁰¹ Guide : La qualité du contrôle de la qualité et de la normalisation : La mise à niveau de l'entreprise par la qualité et la certification, Edition G.A.L, Alger, 2004, p 33.

¹⁰² Site web : qualité et sécurité : <http://perso.orange.fr/nathalie.diaz/html/securite1.htm>.

- Evaluer l'efficacité du système de management de la qualité et Environnement ;
- Procéder à des audits fournisseurs.¹⁰³

Figure 1-3 : Présentation générale de la série ISO 9000-2000 :



Sources : « Guide : La qualité du contrôle de la qualité et de la normalisation, op.cit, p 32.

III-2-4- Qu'apporte l'ISO 9001 : 2000 à l'entreprise :

Pierre Caillibaut (président du comité technique de l'ISO TC/176 qui gère les normes ISO 9000) avait prévu que les nouvelles normes seront plus spécifiquement orientées vers la réalisation des objectifs des entreprises.

La norme ISO 9001 change, ce n'est pas la première fois ni la dernière par exemple changement du titre, ce n'est plus un modèle de l'assurance qualité, mais maintenant c'est « SMQ ». Cette nouvelle orientation vise à travers un « SMQ » à établir une politique qualité et des objectifs à atteindre.

La réorientation est clairement fixée, cette nouvelle vision met en œuvre une approche managériale qui vise à mettre en ligne des objectifs et les moyens de les réaliser.

La norme prend maintenant en considération dans les activités de management, outre la politique et les objectifs des aspects tels que la communication interne, l'affectation des ressources, l'établissement des processus, l'utilisation de toutes les opportunités d'amélioration de l'efficacité du système, c'est-à-dire des résultats, de la satisfaction des clients et la réalisation des objectifs, et puisque le SMQ vise à la réalisation des objectifs de l'entreprise et la satisfaction des clients, c'est finalement des performances de l'entreprise dont il s'agit. C'est la raison pour laquelle l'ISO 9004 ajoute au titre de l'ISO 9001 « ligne directrice pour l'amélioration des performances ».

¹⁰³ Ibidem, p 33.

L'ISO 9001 : 2000 consacre le concept de l'amélioration (l'amélioration des performances) comme principe de management et comme exigence essentiel dans la norme ISO 9001.

Exemple d'amélioration dans l'entreprise :

- Pour les systèmes qualité : Amélioration de la satisfaction ; de la motivation du personnel et de l'efficience et des résultats pour l'entreprise.
- Pour les processus : Diminution des produits non conforme et des rebuts ; augmentation de la productivité et diminution du temps de réalisation du produit.
- Pour le produit et le service : Rendre son étiquetage plus facile à lire pour les services logistique, comme pour les utilisateurs (pour l'identifier plus rapidement) ; diminuer les délais de livraison, et mieux adapter les conditionnements aux besoins du distributeur et de consommateur.

Dans le cadre de la version 2000 de la norme, il s'agit de l'avantage maintenant de réaliser des mesures sur les produits, les processus et les SMQ ; plutôt que de se limiter à un contrôle de conformité.¹⁰⁴

II-3- Impact des nouvelles normes ISO et problématique RH :

L'ancienne version des normes ISO 9000 : 1994 tenait peu compte de la dimension ressources humaines dans l'entreprise, Le contexte économique et social du début des années 90 dans lequel s'est inscrite l'élaboration de cette norme permet de comprendre la faible place consacrée aux RH. En effet, beaucoup d'entreprises étaient en proie à des difficultés économiques, à des plans sociaux à répétition. La version 1994 a surtout, focalisé son attention sur la mise en place de procédures (assurance de la reproductibilité) que des hommes étaient chargés d'appliquer (travail prescrit). A tel point que la fonction RH s'est jusqu'à présent sentie peu concernée par la certification.

A l'inverse, la version 2000 des normes ISO est élaborée dans une période (tardivement) que le facteur humain est décisif pour la bonne marche de l'entreprise et la qualité des produits et des services. Cette version, replace les hommes au centre des processus qualité.¹⁰⁵

« La norme ISO 9000 : 2000 ouvre des perspectives dynamiques en matière de management des *ressources humaines* à travers les exigences qu'elle prévoit. La mise en œuvre de ces exigences, est l'occasion pour l'entreprise de faire du management des ressources humaines un processus fortement contributeur à l'obtention des objectifs qualité, voire le processus capital ».

- ✓ En termes de *ressources humaines* : le personnel effectuant des tâches ayant une incidence sur la qualité doit être compétent sur la base de la formation initiale et professionnelle, du savoir-faire et de l'expérience.

L'organisme doit :

¹⁰⁴ H. MITONEAN, ISO 9000-2000, édition DUNOD, paris, 2004, p 18.

¹⁰⁵ J. BARRAUD, F. KITTEL, M. MOULE, La fonction ressources humaines : Métiers, compétences et formation, édition DUNOD, 2^e éd. Paris, 2004, p 24.

- déterminer les compétences nécessaires pour le personnel effectuant un travail ayant une incidence sur la qualité du produit ;
 - pourvoir à la formation ou entreprendre d'autres actions pour satisfaire ces besoins ;
 - s'assurer que les membres de son personnel ont conscience de la pertinence et de l'importance de leurs activités et de la manière dont ils contribuent à la réalisation des objectifs qualité ;
 - conserver les enregistrements appropriés concernant la formation initiale et professionnelle, le savoir faire et l'expérience.
- ✓ En terme de management des ressources, la nouvelle norme précise : l'organisme doit déterminer et fournir les ressources nécessaires pour mettre en œuvre et entretenir le système de management de la qualité. Il doit améliorer en permanence son efficacité pour accroître la satisfaction des clients en respectant leurs exigences.

D'après Guy Raynaud (directeur qualité et RH dans une société de la construction mécanique Pabherd dans « Chronique des nouvelles norme ISO 9000 », qualité en mouvement, n48, avril-mai 2001) : « *jusque-là, les directions des ressources humaines étaient peu concernées par une démarche qualité. Désormais, elles vont devoir répondre à des audits sur des points précis. Et les entreprises vont devoir se structurer et se doter de véritables moyens de gestion des ressources humaines.* ».

Pour répondre à ces exigences, l'entreprise sera amenée à instaurer une véritable gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Impossible donc de mettre en place une procédure de recrutement sans avoir au préalable travaillé sur la définition de fonction, sur l'évolution des métiers, sans réfléchir à une gestion des compétences à long terme (grâce à l'entretien annuel d'évaluation).¹⁰⁶ Par ailleurs, la traçabilité des dossiers individuels devra être parfaitement tenue à jour. Enfin, la nouvelle norme ISO met l'accent sur la motivation du personnel et ainsi les systèmes de rémunération pour agir sur la motivation et éviter de voir fuir les meilleures compétences vers d'autres employeurs. De plus, il paraît que le responsable des ressources humaines devra entreprendre un travail d'information et de communication à l'égard du comité d'entreprise pour les questions d'organisation du travail.

Cependant, si l'implication de *la fonction RH dans la démarche qualité* est désormais reconnue ainsi que les principaux outils à mettre en place, l'incertitude demeure quant à l'interprétation des organismes certificateurs. A ce titre, Patrick Renaud, responsable du département auditeurs salariés de l'AFAQ précise : « *..nous allons nous attacher à vérifier ce que l'entreprise a mis en place pour gérer ses compétences. Nous allons aussi contrôler que l'entreprise met en œuvre de véritables processus, par exemple en matière de formation afin*

¹⁰⁶ Idem , p 25.

*de garantir les niveaux de compétences, ou encore en matière de recrutement, pour chercher à l'extérieur les compétences qui pourrait faire défaut en interne. Nous serons enfin attentifs aux outils qui s'inscriront dans ce processus de gestion des emplois, comme les matrices de compétences ou encore des matrices de polyvalence. Sans oublier la sensibilisation de l'ensemble du management à la qualité mais aussi à la voix du client dans l'entreprise, qui me semblent être des éléments essentiels à valider lors des audits de certification ».*¹⁰⁷

Section 03 : La certification.

La certification est bien aussi un élément nouveau de la compétitivité mais il faut être intelligent que c'est avant tout la certification est un problème interne à l'entreprise qui sert à conforter la confiance de dynamique de son système, son efficacité et ses propres performances en interne. Cette expression signifie qu'il faut bien mène pour qu'elle apporte à l'entreprise de nouveaux clients ou de fidéliser ceux qui on achètent ses produits d'une part, et d'imaginer aussi que cette conformité au normes détermine l'efficacité et l'efficience opérationnel avec l'adoption de la norme ISO 9004 : 2000 qui permet à l'entreprise d'approcher au TQM en temps réduit.

1- Définition de la certification :

AFNOR donne à la certification la définition suivante : « Assurance donnée par écrit par un organisme qualifié et indépendant, tendant à attester qu'un produit ou service présente régulièrement certaines qualités spécifiques, résultant de spécifications énoncées dans un cahier des charges ou une norme officielle ». ¹⁰⁸

Selon ISO 9000 :2000, la certification c'est : « Procédure par laquelle une tierce partie (organismes certificateurs accrédités) donne une assurance écrite qu'un produit, un processus ou un service est conforme à des exigences spécifiées :

- Entreprise,
- Service,
- Personnel,
- *Produit.*¹⁰⁹

L'objectif de la certification : dans un premier temps cela permet à toute l'entreprise de gérer l'obtention de la qualité de ses produits, de ses services à l'aide d'un modèle reconnu ayant fait ses preuves, mais c'est aussi et surtout apporter la preuve de cette qualité au client et à l'actionnaire, en lui garantissant un niveau d'organisation agréé par un organisme neutre. ¹¹⁰

2- Les avantages de la certification :

¹⁰⁷ Idem, p 26.

¹⁰⁸ Site web : La certification : <http://qualite.univ-lyon1.fr/certification.htm>.

¹⁰⁹ Guide : La qualité du contrôle de la qualité et de la normalisation : La mise à niveau de l'entreprise par la qualité et la certification, édition G.A.L, Alger, 2004, p 37.

¹¹⁰ D. DURET, M. PILLET, op.cit, p 37.

- ✓ La certification de produits est destinée à sécuriser l'acheteur.
Grâce à l'utilisation systématique de produits titulaires d'une certification, les maîtres d'ouvrage, maîtres d'œuvre et les entrepreneurs bénéficient :
 - D'une réduction des coûts de mise en œuvre due à la qualité industrielle.
 - D'une constance des performances.
 - De l'assurance d'utiliser des produits dont la conception prend en compte des données allant bien au-delà des habituelles préoccupations à court terme et couvrant l'ensemble des paramètres d'aptitude à l'emploi (longévité du produit, incidence sur l'environnement...).
 - Une garantie juridique, car les produits en béton certifiés sont conformes aux textes normatifs en vigueur.
 - L'assurance de respecter les classes de réglementation relatives à la conformité des produits (code des marchés publics-code des assurances).¹¹¹

- ✓ Améliorer sa position concurrentielle et développer ses marchés :
 - La reconnaissance externe de l'entreprise ;
 - Se différencier de ces concurrents ;
 - Présenter l'accès des clients nouveaux et des marchés importants ;
 - Renforcer le niveau de confiance du client et valoriser la marque ;
 - Mieux vendre ;
 - Simplifier les audits externes ;
 - Accroître la performance de l'entreprise.
 - Accroître l'efficacité des processus opérationnels ;
 - Structuration du management ;
 - Amélioration du contrôle interne et de rentabilité.¹¹²
 - Renforcer la dimension " projet d'entreprise " de la démarche qualité en désignant un objectif précis à atteindre et motivant pour le personnel ; et pérenniser le savoir-faire.¹¹³

3- La certification, Comment ?

Chaque certification de produits s'appuie sur un référentiel constitué d'un texte normatif définissant les performances exigibles et d'un règlement précisant les modalités d'obtention de la certification. L'élaboration de ces textes suit un processus réglementé.

Une large concertation préalable permet de prendre en compte des données allant bien au-delà des préoccupations immédiates : caractéristiques et performances, durée de vie du produit, aptitude à l'emploi et satisfaction des besoins du consommateur, etc.

¹¹¹ Site web : La certification : <http://qualite.univ-lyon1.fr/certification.htm>.

¹¹² J.-M. MINOR, La certification qualité dans les services, édition AFNOR, Paris, 2001, p 197.

¹¹³ Site web : Les bonnes raisons de se lancer dans une démarche de certification : <http://perso.orange.fr/nadine-emmanuel.clause/qualite/chap11.html>.

Les industriels s'engagent volontairement à fabriquer les produits conformément aux spécifications fixées.

Cet engagement entraîne deux obligations :

- Se doter de moyens de contrôle interne et d'assurance de la qualité à toutes les phases de production.
- Se soumettre aux audits, inspections régulières des résultats, du contrôle interne et des modalités d'assurance qualité par un organisme tiers.

Ce concept du contrôle interne vérifié est la clef de voûte de la certification. C'est grâce à lui que l'organisme certificateur peut garantir que les performances définies sont obtenues.¹¹⁴

4- Les certificats et prix qualité :

Les prix de la qualité servent un référentiel qui permet aux entreprises de mesurer leurs performances en contexte interne et externe, le même rôle joue la certification. En plus, la certification facilite les relations entre le client et le fournisseur.

4-1- Le prix de Deming : a été fondé dans les années 1951 au Japon pour récompenser les efforts dans le domaine de la qualité. Il a constitué un levier pour faire progresser la qualité et les résultats des entreprises japonaises. Il est décerné par l'Union Japonaise des ingénieurs et scientifiques.¹¹⁵

But et application : Le but de ce prix est d'évaluer l'efficacité des méthodes de management de la qualité mises en places dans les organismes concourants.

La liste des questions servant à l'examen des candidatures est significative de la série d'actions, qui sont conduites au Japon sous l'appellation T.Q.C. (Total Quality Control). Elle montre que l'audit Qualité est réellement un audit de l'ensemble du système de management.

Pour ce faire, une grille de critères spécifiques permet aux experts de la J.U.S.E. de mesurer le degré d'implication des dirigeants dans le management de la Qualité. La liste des questions servant à l'examen des candidatures montre que l'audit Qualité est réellement un audit de l'ensemble du système de management.¹¹⁶

4-2- Le prix de Malcom Baldrige Awards : est né en 1987, aux Etats-Unis. Il est basé sur le même principe que le prix de Deming. Il s'agit d'un référentiel qui aide les entreprises à s'auto évaluer.¹¹⁷

But et application : Les critères et la méthode d'évaluation sont mis à la disposition du public par le N.I.S.T. (National Institute of Standards and

¹¹⁴ Site web : La certification : <http://qualite.univ-lyon1.fr/certification.htm>.

¹¹⁵ A. LEKMACHE, La communication interne : Pour faire adhérer à une démarche qualité, Mémoire de magister en science de gestion, option gestion des ressources humaines, sous la direction du Pr. A. BENDIABDELLAH, Université Abou Bakr Belkaid -Tlemcen, 2005-2006, p 27.

¹¹⁶ Site web : Le prix Malcom Baldrige : <http://qualite.univ-lyon1.fr/prixbaldrige.htm>

¹¹⁷ A. LEKMACHE, op.cit, p 28.

Technology) et chacun est apprécié en fonction d'un ou plusieurs des aspects suivants : méthode, déploiement et résultats.

Les critères d'évaluation sont :

- 1- Leadership ;
- 2- Planification stratégique ;
- 3- Orientation client et marché ;
- 4- Information et analyse ;
- 5- Développement et management des ressources humaines ;
- 6- Management des processus ;
- 7- Résultats de l'entreprise. ¹¹⁸

4-3- Le prix européen de la qualité : est né en 1991, sans l'égide d'un certain nombre de grandes entreprises.

Les prix servent à distinguer le niveau de qualité ou niveau d'excellence de l'entreprise. Beaucoup d'entreprises utilisent les référentiels pour faire des progrès internes. ¹¹⁹

But et application : Comme pour le trophée Malcom Baldrige, les candidatures sont évaluées à travers les méthodes d'obtention des résultats Qualité (50%) et les résultats eux-mêmes (50%).

L'E.F.Q.M. (European Fondation for Quality Management) a établi un modèle européen d'auto-évaluation qui sert de cadre à l'attribution du prix européen de la Qualité.

Les résultats du prix européen de la Qualité portent sur :

- La satisfaction de la clientèle et du personnel,
- L'intégration dans la vie de la collectivité,
- Les résultats opérationnels.

Les critères d'évaluation sont :

- 1- Leadership ;
- 2- Politique et stratégie ;
- 3- Gestion du personnel ;
- 4- Ressources ;
- 5- Processus ;
- 6- Satisfaction du client ;
- 7- Satisfaction du personnel ;
- 8- Intégration à la vie de la collectivité ;
- 9- Résultats opérationnels. ¹²⁰

4-4- Le prix Français de la qualité : ¹²¹ " Le Prix Français de la Qualité, pour aller vers la qualité totale... " Le Prix Français de la Qualité (P.F.Q.), lancé en 1992 par le M.F.Q. et le Ministère chargé de l'Industrie, permet une véritable

¹¹⁸ Site web : **Le prix Deming** : <http://qualite.univ-lyon1.fr/prixdeming.htm>.

¹¹⁹ A. LEKMACHE, op.cit, p 28.

¹²⁰ Site web : **Le prix européen de la qualité** : <http://qualite.univ-lyon1.fr/prixeuropéen.htm>.

¹²¹ Le même site web précédent.

3- Les questions à se poser avant de se lancer une démarche qualité :

Une démarche qualité ne se lance pas à l'aveuglette. En effet, de nombreuses questions se posent.

- Quelle porte d'entrée choisir ?
- A quel rythme avancer ?
- Faut-il impliquer et former tout le monde par une stratégie massive ?
- Doit-on d'abord s'attaquer à la non-qualité ?
- Sur quels processus va-t-on faire porter les efforts ?
- Faut-il communiquer en externe dès le lancement de la démarche ?...

Il n'y pas une stratégie unique de lancement de démarche qualité, mais une variété de stratégies qui dépendent de la situation de votre PME-PMI, de la turbulence de l'environnement, des opportunités. À l'intérieur même de l'entreprise, tous les services ne sont peut-être pas logés à la même enseigne : tel service très bien organisé doit mettre l'accent sur la mobilisation du personnel, tel autre doit commencer par s'organiser et structurer son activité, un autre enfin doit avant tout se centrer sur les besoins de ses clients pour générer une nouvelle dynamique, etc.

Il faut donc fonder une stratégie sur l'analyse du contexte. Une politique qualité solide prend appui sur une bonne analyse des forces et des faiblesses de l'entreprise. Cet état des lieux repose avant tout sur le diagnostic qualité qui répond aux questions classiques

- quel est le niveau de satisfaction de nos clients ?
- où se trouve notre non-qualité constatée en externe et en interne ?

Puis, il s'agit de porter un regard critique sur trois facteurs déterminants : l'état de l'organisation, le niveau de mobilisation des personnes et les exigences de l'environnement.

L'exploitation de cet état des lieux donne les éléments nécessaires pour construire la démarche.¹²⁵

4- Mettre en œuvre une démarche qualité :

L'amélioration de la qualité (réduction des non-qualités et amélioration des processus de travail) dans une entreprise demande une réflexion associant la direction et l'ensemble du personnel afin de définir des objectifs qualité atteignables et acceptés de tous.

On appelle «**politique qualité**» les orientations et objectifs généraux de qualité exprimés par la direction et formalisés dans un document écrit. La politique qualité définit ainsi les orientations et les enjeux poursuivis en terme de satisfaction des bénéficiaires.¹²⁶ D'après D. Duret et M. Pillet, il faut définir

¹²⁵ Site web : **Démarche qualité** : Article rédigé le 16 décembre 2004 par Jean-François PILLOU.
<http://www.commentcamarche.net/qualite/demarche-qualite.php3>

¹²⁶ Site web : Article rédigé le 16 décembre 2004 par Jean-François PILLOU : **Mise en place d'une démarche qualité** : <http://www.commentcamarche.net/qualite/organisation-qualite.php3>

à ce niveau des ces objectifs (en nombre limité et accompagnés d'indicateurs) doivent correspondre aux métiers de l'entreprise et tenter de répondre aux exigences client que l'on désire satisfaire. Ces objectifs seront ensuite déclinés au niveau de chaque processus. Il s'agit de stratégie d'entreprise (exemple : commande avant 16 heures_livré le lendemain).¹²⁷

Le terme «**démarche qualité**» désigne l'approche et l'organisation opérationnelles afin d'atteindre les objectifs fixés par la politique qualité.

Les étapes sont les suivantes :

➤ **Etape 1 : Sensibilisation de la direction du personnel :**

Avant même d'initier la démarche Qualité au sein de l'entreprise, il convient de mettre en place différentes réunions de sensibilisation à la Qualité (regroupées par niveau hiérarchique). Les enjeux de la Qualité, Les systèmes Qualité, Les outils de la Qualité, etc.¹²⁸

➤ **Etape 2 : Engagement de la direction :**

Il est impératif, avant même d'initier toute démarche qualité, de définir et de structurer l'engagement de la Direction.

La Direction doit définir de manière précise la Politique Qualité et doit mettre en place une gestion de la Qualité en :

- Nommant un responsable système de management de la qualité.
- Définissant des budgets pour permettre la réalisation de la Politique Qualité.

Selon Peter Drucker « la direction générale est l'organe qui dirige, qui planifie l'avenir et formule les critères de base. En tant que tel, elle a une mission spécifique. Elle requiert sa propre organisation et elle est confrontée à des défis qui lui sont propres, de structure et de stratégie en matière de dimension, de complexité, de diversité et de diversification de croissance, de mutation et d'innovation ». ¹²⁹

Les nouvelles normes ISO 9000 soulignent l'importance du rôle de management et en particulier de la direction générale, les responsables ont été étendues pour tenir compte de l'élargissement de l'objet de la norme.

ISO 9001 exige la manifestation d'un engagement clair de la direction en la manière.¹³⁰ Son rôle est à la base de tous les changements inhérents au passage à la qualité totale. Sa propre formation est celle de tout l'encadrement à la pratique du TQC en est la première étape. La remise en cause de tous ce qui est contraire à la qualité intégrée et le renforcement de tout ce qui l'approche doivent d'être formulés et diffusés.

¹²⁷ D. DURET, M. PILLET, op.cit, p 71.

¹²⁸ Site web : **Qualité - Mettre en oeuvre une démarche qualité:**
http://www.alencon.cci.fr/serv_qual_demarcheqlte.htm.

¹²⁹ C. BUSSENAULT, M. PRETET, **Economie et gestion d'entreprise** : EGE, Edition Vuibert EDUCAPÔLE, 2^e éd, Paris, 1998, p 152.

¹³⁰ J-M MINOIR, **la certification qualité dans les services**, édition AFNOR, paris, 2001, p 263.

Tous les cadres doivent se soumettre à une véritable auto psychanalyse managériale, comprendre leur propre style de direction et voir si ils ne pourraient pas être une des causes de blocage. Cette volonté, dans plusieurs entreprises, s'est concrétisée par la fameuse lettre du directeur à tous le personnel. Peut long (juste ce qu'il faut) elle doit être réaliste, sincère et dépourvue de toute idée de manipulation. Toute démagogie et tout volontarisme sont à bannir.¹³¹

Donc cet engagement qualité ne peut se limiter à la production d'une lettre plus ou moins solennelle.

Il doit se traduire par des actes, parmi lesquels :

- l'information et la formation du personnel, la mobilisation des services sur des thèmes clés de progrès ;
- la définition, la promotion et le suivi d'une politique qualité, c'est à dire d'un ensemble de priorités, d'objectifs mesurables et de plans d'action formels visant à l'action ;
- l'implication directe de la direction dans la vie du système qualité (participation aux réunions qualité, soutien des orientations et des responsables) ;
- la participation à des revues de direction : réunions dédiées avec participation directe des responsables, prises de décision formelle et suivie.
- L'allocation des ressources humaines, financières et techniques nécessaires à la réussite du projet qualité et à l'atteinte des objectifs qualités fixées.¹³²
- D'expliquer la position de l'entreprise face à la concurrence agressive et comment leur apport est vital pour survie en baissant impérativement tous les surcoûts.
- Garantir un traitement équitable de tous les problèmes liés au travail.¹³³

L'étape suivante de l'engagement de la Direction est l'annonce et le lancement de la démarche Qualité.

➤ **Etape 3 : Identifier les responsabilités :**

Différentes fonctions sont nécessaires pour assurer le fonctionnement et la pérennité de toutes les sociétés.

Chacune de ces fonctions doit être attribuée à une personne de l'entreprise. Un organigramme fonctionnel peut alors être établi.

Un organigramme hiérarchique est aussi établi en cohérence avec le fonctionnel.

➤ **Etape 4 : Identification des processus opérationnels :**

¹³¹ A. SEDIKKI, op.cit, p 210.

¹³² Jean Michel MINOR, op.cit, p 263.

¹³³ A. SEDIKKI, op.cit, p 210.

Afin de définir le champ d'application du système de management de la qualité, il est nécessaire d'identifier les processus opérationnels présents dans l'entreprise.

Les 8 Processus Clés sont :

- Le Processus de pilotage (Management, Amélioration).
- Le processus de réalisation (Ecoute client, Conception, Achats, Production).
- Le processus support (Ressources humaines, Ressources matérielles).

➤ **Etape 5 : Désignation du responsable système qualité :**

Pour guider la mise en place du système de management de la qualité et en assurer la gestion quotidienne, il est fondamental de nommer une personne au poste de Responsable Qualité (RQ). Pour cela, il convient de :

- Définir explicitement les fonctions du Responsable système qualité
- Faire connaître l'étendue de ses responsabilités à l'ensemble du personnel
- Préciser la position du Responsable système qualité sur l'organigramme hiérarchique
- Assurer continuellement le Responsable système qualité du soutien de la Direction
- Former régulièrement le Responsable système qualité sur la qualité.
- Attribuer le statut de cadre, dans la mesure du possible, au Responsable système

La liste des principales fonctions du Responsable Qualité est à établir.

➤ **Etape 6 : Définition des responsabilités en matière de qualité :**

Après avoir défini les fonctions du Responsable système qualité, il convient de préciser pour chacun des services de l'entreprise les responsabilités en matière de Qualité (Direction générale, service commercial, service achat, service conception, service production, service qualité produit « contrôle », services administratifs, etc.).

Il convient d'associer les listes précédentes aux définitions de fonction déjà établies lors de l'identification des responsabilités.

➤ **Etape 7 : Formation du personnel à la qualité :**

Objectifs poursuivis : L'ensemble du personnel doit participer activement à l'initialisation de la démarche Qualité et ceci dès la réalisation du diagnostic d'évaluation du système.

Modalités de réalisation du programme de formation : il est indispensable de l'adapter à chaque niveau hiérarchique selon la cascade :

Direction ÷ Encadrement ÷ Maîtrise ÷ Opérateurs

Mise en place du programme de formation à la qualité.

➤ **Etape 8 : Création du groupe de pilotage qualité :**

- **Constitution du groupe de pilotage qualité :** Dès le lancement de la démarche Qualité, l'entreprise doit mettre en place un groupe de pilotage Qualité.

- **Rôle du groupe de pilotage qualité :** La finalité du groupe de pilotage Qualité est de réfléchir à l'action Qualité menée au sein de l'entreprise.

Les principales tâches :

- Sensibiliser le personnel et créer un mouvement d'adhésion à la démarche Qualité ;
- Montrer l'application de la démarche Qualité ;
- Représenter les différents services de l'entreprise au sein du groupe de pilotage et inversement ;
- Planifier le Plan d'Amélioration de la Qualité et veiller à l'application des décisions adoptées ;
- Faire vivre les groupes de travail (modalités de fonctionnement, évaluation des résultats).

➤ **Etape 9 : Enquête de satisfaction auprès des clients :**

- **Objet de l'enquête de satisfaction :**

La mise en œuvre de la démarche Qualité peut s'appuyer sur une enquête de satisfaction menée auprès d'un certain nombre de clients ou tout au moins prendre en compte les sources d'insatisfaction (conformité, définition produit, délais, coûts, service)

- **Réalisation de l'enquête de satisfaction :**

L'enquête de satisfaction sera réalisée dans le cadre de la mise en place du système de management de la qualité. Pour la réalisation de cette enquête, l'entreprise doit constituer un panel significatif de clients.

➤ **Etape 10 : Réalisation d'un diagnostic qualité :**

Avant d'initialiser une quelconque démarche Qualité, il est intéressant de réaliser un diagnostic Qualité au sein de l'entreprise concernant l'ensemble des services.

Ce diagnostic doit être considéré comme un état des lieux de l'organisation Qualité tant au niveau des produits que des méthodes.

Le diagnostic Qualité a pour finalité d'identifier les principales sources de Non-Qualité ; de mettre en place des actions d'amélioration et de sensibiliser l'ensemble du personnel à la démarche Qualité.

- **Objectifs de l'auto diagnostic :**

Mettre en évidence les points suivants :

- points forts et points faibles de l'organisation ;
- liste exhaustive des problèmes engendrant la Non-Qualité ;
- dysfonctionnements à l'origine des coûts de Non-Qualité ;
- niveau d'adhésion du personnel.

A l'issue de cet état des lieux, l'entreprise peut alors définir des actions d'améliorations à mettre en place et planifier un Plan d'Amélioration de la Qualité (PAQ).

- **Constitution du comité d'autodiagnostic :**

L'entreprise doit constituer un comité responsable de la réalisation de l'autodiagnostic.

Ce comité d'autodiagnostic est constitué de responsables possédant une connaissance précise de l'organisation de l'entreprise ainsi que des problèmes Qualité existants. La Direction doit s'impliquer dans la démarche. L'autodiagnostic est avant tout participatif ce qui implique la nécessaire adhésion du personnel à sa réalisation.

- **Modalités de réalisation :**

Une fois le comité d'autodiagnostic constitué, le lancement de la démarche peut être réalisé.

Il est également nécessaire de présenter un planning de réalisation du diagnostic avec des dates d'échéance précises.

- **Déroulement de l'auto diagnostic :**

Le déroulement de l'autodiagnostic peut se décomposer en 4 phases distinctes:

- a- Identification des principaux problèmes Qualité**

Cette identification des problèmes doit concerner l'ensemble des services de l'entreprise.

Il est essentiel, autant que cela est possible, de quantifier chaque écart constaté pour l'exploitation ultérieure (Fiche de relève). Les problèmes complexes doivent être décomposés en sous-problèmes pour une meilleure identification.

- b- Classification des problèmes par ordre croissant de gravité :**

Les membres du comité d'autodiagnostic classent les différents problèmes par ordre d'importance.

Les critères retenus pour cette classification peuvent être :

- Réurrence du problème ;
- Coût engendré par le problème (rebuts, opportunités perdues, etc.) ;
- Immobilisation de la production ou d'un service ;
- Retard dans la livraison du produit au client (Interne ou externe) ;
- Influence sur la sécurité des utilisateurs.

La hiérarchisation des problèmes dépend avant tout des points sur lesquels l'entreprise souhaite faire porter ses efforts (Réduction de ses coûts de non-qualité, satisfaction des exigences de ses principaux donneurs d'ordres, etc.).

- c- Exploitation des informations :**

Après avoir établi la classification des différents problèmes identifiés, les membres du comité d'autodiagnostic doivent les analyser.

- d- Propositions d'actions d'amélioration :**

Cette dernière phase permet la définition des actions d'amélioration qui seront mises en place ultérieurement. Le comité peut se charger de certaines d'entre elles mais il est préférable, dans un objectif d'implication du personnel, de créer des groupes de travail.

- **Etape 11 : Relations clients/fournisseurs internes :**

L'autodiagnostic Qualité réalisé lors de la phase précédente a permis de répertorier les dysfonctionnements du système de management de la qualité et d'établir les actions d'améliorations à mettre en oeuvre pour les résorber.

Il convient alors de préciser les relations Clients/Fournisseurs internes qui permettront de résoudre bon nombre des problèmes constatés.

Exemples de relations induisant des dysfonctionnements :

- les habitudes inutiles,
- les pratiques inefficaces,
- les gaspillages,
- les communications inutiles, etc.

L'objectif de cette phase est de permettre à chaque service de l'entreprise de définir les besoins de ses clients et de mettre en oeuvre tous les moyens nécessaires pour les satisfaire.

• **Identification des clients/fournisseurs internes :**

Il convient, dans un premier temps, que chaque service identifie ses principaux clients/fournisseurs. Il est possible d'arriver à cela en se posant les questions suivantes :

- Quels sont nos principaux interlocuteurs ?
- Avec quels services ou personnes a-t-on des échanges ?
- Pour qui travaille-t-on (Client interne) ?
- Qui travaille pour nous (Fournisseur interne) ?

• **Définition des besoins :**

Après avoir identifié vos principaux clients et fournisseurs internes, vous devez établir la liste des besoins de vos clients ainsi que celle de vos attentes (Approche processus).

➤ **Etape 12 : Définition des actions prioritaires :**

A l'issue de la réalisation du diagnostic Qualité, l'entreprise dispose d'une liste plus ou moins exhaustive des actions à entreprendre pour débiter la mise en place de son système de management de la qualité.

Il convient maintenant de hiérarchiser les actions préconisées et de définir un ordre de réalisation.

Deux options possibles:

a- Au cours du diagnostic, les dysfonctionnements constatés ont été évalués financièrement.

En traçant le diagramme de PARETO correspondant, il est possible d'identifier les problèmes à plus forte valeur ajoutée.

b- Pour initier sa démarche Qualité, l'entreprise peut choisir de débiter par la réalisation des actions les plus facilement réalisables.

L'avantage indéniable de cette option est de permettre une adhésion rapide du personnel à la démarche Qualité en visualisant rapidement ses effets sur leur travail.

➤ **Etape 13 : Mise en oeuvre des solutions retenues :**

Après avoir classé les actions à entreprendre en fonction de ses propres critères de priorité, l'entreprise doit définir leur mise en application.

Il convient de préciser explicitement, pour chacune des actions, les modalités de réalisation (moyens en matériel et personnel, déroulement opératoire à respecter, etc.).

Dans un second temps, le groupe de pilotage Qualité, assisté du Responsable système qualité, doit établir un planning de réalisation comprenant :

- les délais de réalisation pour chacune des actions
- la nomination d'un responsable par action corrective.
- la date d'un audit de suivi ou d'un autre diagnostic permettant de vérifier l'application des actions définies (Démarche PDCA).

➤ **Etape 14: Mise en place d'indicateurs qualité :**

• Intérêt des indicateurs qualité :

Les indicateurs Qualité permettent ainsi de visualiser au cours du temps l'influence de telle ou telle action sur un point précis de l'organisation de l'entreprise.

Il est important de respecter certaines règles tant au niveau de leur choix que de leur mise en œuvre.

• Choix des indicateurs qualité :

Plusieurs sources possibles :

- La politique qualité définie par la direction.

C'est la première source d'indicateurs qui seront mesurés par les différents responsables.

Ils doivent permettre de mesurer l'efficacité des actions mis en œuvre pour atteindre les objectifs fixés.

Orientation de la politique à actions, à Objectifs, à Indicateurs de mesure.

- Les résultats de l'Enquête de satisfaction

Cette enquête menée au début de ce guide de mise en place vous a fourni de nombreuses informations sur la façon dont vous perceivent vos clients.

- Le Diagnostic Qualité.

- La Définition des relations Clients/Fournisseurs internes (les lacunes principales de son organisation interne).

Il est donc possible à l'entreprise de définir de nombreux indicateurs Qualité dont seuls les plus significatifs devront être retenus et intégrés au tableau de bord de l'entreprise.

• Mise en œuvre des indicateurs qualité :

Caractéristiques principales d'un bon indicateur Qualité :

- Il doit mesurer un écart ou un dysfonctionnement par rapport à une situation jugée par tous comme satisfaisante

- La facilité de sa mesure est la condition essentielle de sa pérennité et de sa crédibilité

- L'indicateur doit être simple et compris par tous

- Il est essentiel d'adapter en permanence l'indicateur

- Chaque indicateur doit être attribué nominativement à un responsable qui en assure la mesure et la surveillance

- Le nombre d'indicateurs pris en compte par l'entreprise doit être limité

- **Listes des principaux indicateurs qualité (exemple) :**

- Nombre de défauts sur les produits fabriqués.
- Nombre d'erreurs sur les quantités livrées au client.
- Nombre de retards de livraison.
- Nombre d'erreurs de facturation.
- Nombre d'erreurs sur les contrats commerciaux.
- Nombre de dossiers commerciaux dont la durée de traitement dépasse xx jours, considéré comme délai standard.
- Nombre d'heures d'indisponibilité des machines.
- Nombre de cercles de Qualité ou de groupes de travail interrompant leurs activités à la suite d'un mauvais suivi.
- Nombre d'appels téléphoniques n'aboutissant pas.
- Nombre d'interventions de soutien après la vente insatisfaites ou incorrectement satisfaites, etc.¹³⁴

➤ **Etape 15 : Mise en forme des documents du système qualité :**

Avant de débiter la rédaction des différents documents formalisant le système de management de la qualité, il est souhaitable que l'organisation de l'entreprise ait été précisée ; que les principaux dysfonctionnements aient été résorbés ; que les méthodes de travail aient été redéfinies, etc.¹³⁵

La solution la plus couramment rencontrée, consiste à répartir les documents qualité en quatre niveaux :¹³⁶

- Manuel de la qualité ;
- Procédures générales ;
- Instruction, mode opératoire, méthodes de mesures ;
- Enregistrements, indicateurs, documents de références.

Cette structure est souvent représentée sous forme de pyramide de quatre niveaux. Parmi les quatre niveaux, le manuel de qualité constitue un élément très important de la norme ISO 9001 : 2000 à cause de la documentation du système de management de la qualité qui doit comprendre.¹³⁷

1- Le Manuel Qualité :

Le manuel qualité est le document principal d'un système de management de la qualité, il est à la disposition de tous les collaborateurs en interne, il est donc un impératif qu'il doit être compris par tous types de lecteurs et principalement par ceux qui ne sont pas initiés aux termes spécifiés de la qualité.¹³⁸ Il peut concerner l'entreprise dans son ensemble ou des domaines séparés. Il contient

¹³⁴ Site web : Qualité - Mettre en oeuvre une démarche qualité:
http://www.alencon.cci.fr/serv_qual_demarcheqlte.htm.

¹³⁵ Site web : Mettre en oeuvre une démarche qualité : http://www.alencon.cci.fr/serv_qual_demarcheqlte.htm.

¹³⁶ N. TERFAYA, Démarche qualité dans l'entreprise et analyse des risques, édition HOUMA, Algérie, 2004, p 52.

¹³⁷ N. TERFAYA, op.cit, p 52.

¹³⁸ D. BOERI, Maîtriser la qualité, Tout sur la certification et la qualité total : Les nouvelles normes ISO 9001 version 2000, édition Maxima, 2001, p 90.

des remarques essentielles sur la politique qualité de l'entreprise, le règlement des responsabilités, les compétences et l'intégration du personnel dans l'ensemble. On y détermine aussi le mode d'organisation, les méthodes et les instructions nécessaires à la mise en pratique de certaines mesures ou certains éléments du système de management de la qualité.¹³⁹

Alors un manuel qualité fera référence à au moins :

- Les politiques qualité (orientation et objectifs généraux d'un organisme concernant la qualité, tels qu'ils sont exprimés formellement par la direction au plus haut niveau).
- Les responsabilités, les pouvoirs et les relations entre les personnes qui dirigent, effectuent, vérifient ou passent en revue les travaux qui ont une incidence sur la qualité.
- Les procédures et les instructions du système qualité.
- Des dispositions pour revoir, mettre à jour et gérer le manuel.¹⁴⁰

Il est un document très personnalisé, il est vivement recommandé de bâtir un manuel qui soit le reflet de la personnalité de l'entreprise, il doit être dynamique et attrayant (remarque : on peut s'inspirer intelligemment d'un manuel existant pour extraire quelques idées adaptées à l'entreprise, à ses produits, ses clients, peut aider à aller plus vite car toute autre démarche, par exemple copier un manuel qualité d'une autre entreprise va droit à l'échec).¹⁴¹ Donc le manuel qualité est le document décrivant les positions générales prises par l'entreprise pour obtenir la qualité de ses produits et services.¹⁴²

2- Les procédures organisationnelles :

Procédures est la manière spécifiée d'effectuer une activité ou un processus.¹⁴³ Elles permettent de façon spécifiée, ce qui doit être fait et par qui, quand, où et comment la maîtrise et l'enregistrement doit être conduit.¹⁴⁴

L'approche processus et le respect des procédures :

La version 1994 se caractérise par le respect des procédures, tant que les normes 2000 prendrant l'esprit de processus.

¹³⁹ G. F. KAMISKE, *Management de la qualité de A à Z*, édition MASSON, paris, 1995, p 64.

¹⁴⁰ S. MATHIEU, *op.cit*, p 56.

¹⁴¹ A. OUARET, *Comment assurer la performance de l'entreprise algérienne en économie de marché : la mise à niveau par le management de la qualité ISO 9000*, édition ENAI, Alger, 2000, p 187.

¹⁴² N. TERFAYA, *op.cit*, p 52.

¹⁴³ Site web : *Mettre en œuvre une démarche qualité* : http://www.alencon.cci.fr/serv_qual_demarcheqlte.htm.

¹⁴⁴ N. TERFAYA, *op.cit*, p 52.

Tableau 1-3 : L'approche processus et les procédures :

Procédures	Processus
Manière spécifique D'accomplir une activité ↓ Conformité	Système d'activité qui utilise des ressources pour transformer en sortant ↓ Efficacité
La procédure trouve sa place dans le processus	
↓ Respect ↓ Amélioration	↓ Résultats/objectifs ↓ Amélioration continue

Source : A. OUARET, op.cit, p 56.

Le processus : le processus transforme des données d'entrée en données de sortie. Le processus est donc un ensemble d'actions qui « produit de la valeur ».

La procédure : La procédure est un descriptif organisationnel détaillé pour réaliser le processus. Si la procédure n'est pas respectée, les données de sorties du processus ne seront pas conformes aux exigences attendues. La procédure décrit simplement le « Qui, fait Quoi et Comment » pour un processus donné. ¹⁴⁵

L'entreprise doit établir une procédure visant à:

- approuver, réviser, actualiser ou modifier les documents susmentionnés.
- garantir la protection et la conservation des documents.
- contrôler les documents concernant la qualité. ¹⁴⁶

3- Les documents opérationnels :

Ces documents opérationnels regroupent l'ensemble des documents que l'entreprise doit établir pour formaliser son système de management de la qualité ainsi que son organisation interne. ¹⁴⁷

a- Les instructions (Mode opératoire méthode de mesure).

b- les enregistrements, preuves tangibles du bon fonctionnement du système. ¹⁴⁸

Le système qualité exige que des enregistrements suffisants soient établis et tenus en permanence pour démontrer que la qualité requise a été atteinte et pour vérifier que le système qualité est mis en œuvre de façon efficace. ¹⁴⁹

¹⁴⁵ Site web : Article publié le 14/05/2007 : **Quelle est la différence entre processus et procédure ?**
http://www.qualiteonline.com/rubriques/rub_15/question-56.html

¹⁴⁶ Site web : Groupe de travail, Evaluation de la conformité : **Certification du système de management de la qualité**: Septembre 2003 :

<http://www.acfci.cci.fr/eic/Documents/certif%20management%20qualité.pdf>.

¹⁴⁷ Site web : **Mettre en œuvre une démarche qualité** : http://www.alencon.cci.fr/serv_qual_demarcheqlte.htm.

¹⁴⁸ N. TERFAYA, op.cit, p 52.

¹⁴⁹ Site web : **Documentation relative à la qualité** :

http://www.brasnah.com/Qualite/man_qual.htm#13%20-%20Documentation.

Pour mener à bien la rédaction de l'ensemble de ces documents, il est nécessaire de définir les responsables chargés de leur élaboration.

Enfin, il convient de définir précisément les modalités de gestion des documents applicables au sein de l'entreprise tels que leur diffusion, leur mise à jour, leur archivage, etc.¹⁵⁰

➤ **Etape 16 : Réalisation d'audits internes :**

La finalité des audits internes est de mesurer l'efficacité du système mis en place et de permettre la mise en œuvre d'actions d'amélioration.

La réalisation des audits et la diffusion des résultats obtenus informent les participants sur la conformité du système de management de la qualité et les motivent sur la mise en application des actions d'amélioration préconisées.

Le résultat des audits réalisés, après exploitation et mise en forme par les responsables d'auditeurs, font l'objet de plan d'actions d'amélioration à intégrer dans le PAQ.

En fonction des écarts constatés lors de l'audit, les différents responsables étudieront la mise en place ou l'actualisation des indicateurs Qualité intégrés au tableau de bord de l'entreprise.

➤ **Etape 17 : La revue de direction :**

La direction doit valider la mise en œuvre du système de management de la qualité (SMQ) lors de la première Revue de direction.

Cette revue de direction permettra la validation des moyens (outils, formation, etc.) mis en œuvre, des méthodes et règles de fonctionnement définies, du bilan qualité présenté.

Ce sera le moment de revoir la politique qualité et de définir les nouveaux objectifs.

Les revues de direction seront par la suite périodiquement organisées. Ce n'est que lorsque le système de management de la qualité est en totale conformité avec les exigences de la norme ISO 9001 que l'entreprise peut demander sa certification.

➤ **Etape 18 : Demande de réalisation d'un audit de certification :**

Lorsque l'ensemble des exigences de cette norme sont satisfaites et respectées, l'entreprise peut décider d'officialiser sa démarche Qualité en demandant la réalisation d'un audit de certification d'un organisme certificateur en vue d'obtenir le certificat correspondant.

Il est souhaitable, avant d'enclencher cette démarche, de réaliser un audit complet du système de management de la qualité, soit de manière interne soit en faisant appel à un cabinet conseil extérieur, afin de s'assurer de sa totale conformité. Cela permet d'éviter des dépenses inutiles si l'entreprise n'est pas entièrement prête.¹⁵¹

¹⁵⁰ Site web : Mettre en œuvre une démarche qualité : http://www.alencon.cci.fr/serv_qual_demarcheqlte.htm.

¹⁵¹ Site web : Qualité - Mettre en œuvre une démarche qualité : http://www.alencon.cci.fr/serv_qual_demarcheqlte.htm.

5- Les bonnes raisons de se lancer dans la qualité :

La démarche qualité en entreprise est une démarche globale qui ne s'arrête pas seulement au produit. La démarche doit améliorer les processus et le management de l'entreprise en vue de satisfaire le client, les actionnaires, le personnel et les autres partenaires.¹⁵²

De plus en plus de PME-PMI se lancent dans des démarches qualité. De nombreuses raisons peuvent les y conduire :

- les exigences accrues des clients ou des donneurs d'ordre;
- la pression des concurrents, la nécessité de conquérir de nouveaux marchés ou d'augmenter des parts de marché;
- les exigences réglementaires ;
- la nécessité *d'améliorer la qualité des produits* et des services ;
- le besoin de baisser les coûts de production ;
- la nécessité d'améliorer l'organisation et le management de l'entreprise.

Mais ce qui compte finalement ce sont les résultats et *les améliorations produits* par les démarches qualité. Ils sont de différente nature mais bien réels :

- une amélioration des résultats économiques de l'entreprise (Ce que rapporte la qualité) et donc une satisfaction accrue des actionnaires ;
- une amélioration de la satisfaction et de la fidélisation des clients
- la prise en compte du client à tous les niveaux de l'entreprise " le client rentre dans l'entreprise " ;
- une meilleure connaissance des besoins des clients, et une meilleure anticipation de leurs futurs besoins ;
- une meilleure image de l'entreprise ;
- une plus grande confiance des clients grâce aux preuves fournies sur la qualité des produits et des services ;
- un *personnel plus responsabilisé*, se sentant mieux reconnu et plus motivé;
- des modes de fonctionnement interne simplifiés et plus efficaces ;
- des processus simplifiés, mieux formalisés et maîtrisés
- une plus grande rigueur dans les méthodes ;
- une diminution des erreurs par des systèmes de boucles correctives ;
- une baisse des coûts de non-qualité qui sont souvent élevés et cachés ;
- une meilleure prise en compte des questions de sécurité et d'environnement (les normes ISO 14 000).

¹⁵² Site web : **Comment lancer une démarche qualité ?**
<http://perso.orange.fr/nadine-emmanuel.clause/qualite/chap31.html>.

- La qualité aide aussi à l'export ; car la qualité devient un critère d'achat important. et dans tous les cas un des principaux éléments constitutifs de la notoriété d'une marque ou d'une entreprise.¹⁵³

Section 05 : La recherche de l'amélioration de la qualité.

L'amélioration de la qualité ; actions entreprises dans tout l'organisme, en vue d'accroître l'efficacité et le rendement des activités et des processus pour apporter des avantages accrus à la fois à l'organisme et à ses clients.¹⁵⁴

Les entreprises qui doivent assumer la sophistication des technologies, qui cherchent à fidéliser leurs clients et qui se doivent de respecter l'environnement. Les acteurs qui sont à la recherche de la valorisation de leur travail et qui appellent de leurs vœux la réussite économique de leur maison. Les clients qui sont placés en situation de choix multiples exigent une réponse parfaite à leurs besoins.

L'évolution de la situation économique a conduit les organisations du monde actuel à s'investir dans la recherche de l'amélioration de la qualité de leurs produits ou services. Dans une période où la demande était supérieure à l'offre (l'Organisation Scientifique du Travail) pouvait se contenter d'un simple contrôle a posteriori et par exception. En période de croissance « *les relations humaines* » se satisfaisaient d'un contrôle de conformité aux spécifications techniques. Les exigences du marché ont conduit « la direction par objectif » à s'intéresser aux besoins latents du client. Les difficultés économiques ont amené « le management » à appliquer toute l'organisation, du directeur général à l'opérateur, dans la recherche de la qualité : pour survivre dans une économie mondialisée est devenue hyper-compétitive l'entreprise doit répondre parfaitement aux besoins du client et aux exigences d'un développement durable.¹⁵⁵

1- L'objet de la recherche de l'amélioration de la qualité :

Au sein d'une Entreprise , la recherche de l'amélioration de la qualité des produits qu'elle fabrique ou des services qu'elle rend est un état de mouvement temporellement constitue dans la durée *des personnes, de leur activité, de leur existence*. Elle postule qu'une véritable dynamique de progrès dans une organisation ne peut être fonction que de l'adhésion des acteurs qui l'animent. Et même si un processus de mise en démarche qualité existe, même si des traces écrites sont à conserver, même si des outils sont disponibles (nous verrons ces trois éléments plus loin), seul l'engagement des hommes qui font l'Organisation compte véritablement. D'où la nécessité d'une réflexion sur le management et

¹⁵³ Site web : Dossier thématique n° 43 : Publié le : 22 /05 /2007 : Pourquoi se lancer dans la qualité ? : <http://perso.orange.fr/nadine-emmanuel.clause/qualite/chap11.html>.

¹⁵⁴ S. Mathieu, op.cit, p 55.

¹⁵⁵ Alain ASTOURIC, *Le management durable : du concret pour réussir ensemble*, édition Chronique sociale, France, 2004, p 29.

en particulier l'impérieuse nécessité de conduire la recherche de l'amélioration de la qualité comme se conduit un changement réussi. C'est-à-dire un changement intégré dans le quotidien par ceux qui en vivent les effets. Alors, l'objet de la recherche de l'amélioration de la qualité trouvera tout son sens, ce qui aura pour effet de produire la forte et constante implication de chacun pour : ¹⁵⁶

- identifier les vrais besoins du client (respect des délais, fiabilité, information, etc.) ;
- satisfaire les fournisseurs et sous-traitants de l'Entreprise qui doivent, comme partenaires, tirer bénéfice du travail réalisé en commun ;
- satisfaire l'Organisation dans son besoin de survie et de développement ;
- répondre à l'attente des actionnaires par la rétribution du capital à risque investi ;
- sauvegarder l'intérêt général et l'environnement ;
- satisfaire les clients et les utilisateurs en leur fournissant des produits et des services qui répondent aussi parfaitement que possible à leurs besoins ;
- pouvoir aux gains matériels et à l'auto accomplissement des salariés.

On retrouve ici, l'importance de l'idée suivant laquelle, chaque fois que possible, il est préférable de changer, d'une part par modifications successives, d'autre part en incitant les personnes à faire évoluer d'elles-mêmes leurs activités et au total en respectant les conditions que nous impose chacune des trois réalités qui font l'entreprise : *les structures, les techniques et les hommes*.

2- Les conditions de réussite dans la recherche de l'amélioration de la qualité :

Les hommes qui doivent vaincre des peurs et pour certains, vivre des deuils, en renonçant à des habitudes quelquefois anciennes, ont besoin d'informations et de garanties. La mise en valeur de la recherche de *l'amélioration de la qualité*, en donnant du sens à ce changement, les aide à comprendre et à accepter : en justifiant et en clarifiant les choses, on donne envie de les assumer. L'engagement de la direction sur le respect des valeurs de l'organisation, de son histoire et du savoir-faire de chacun rassure. La formation, de son côté, apporte les bases méthodologiques et les outils qu'il faut connaître et donne le langage commun qui permet à tous de se comprendre. C'est alors que l'objectif fédérateur que constitue la recherche de *l'amélioration de la qualité* prend toute sa dimension qui est que, l'organisation, et partant l'ensemble de ses acteurs, gagne en confort et en sérénité. Commence ainsi à apparaître la « culture qualité » qui fait l'engagement de chacun et au nom de laquelle chaque individu, chaque unité s'interroge à la fois sur la qualité du produit ou du service qu'il reçoit en provenance du processus amont comme sur celle qu'il fournit au processus aval. ¹⁵⁷ Un tel système, dans lequel chaque cellule, chaque personne

¹⁵⁶ Idem, p 31.

¹⁵⁷ Idem, p 31.

se retrouve simultanément client et fournisseur, exige la performance en matière d'expression, de communication et d'information. C'est-à-dire en matière de management. Avec comme souci permanent la qualité attendue, exigée, par le client final de l'entreprise, de l'institution, de l'organisme, dans le respect de l'environnement tant local que global.

Les structures garantissent l'introduction de la recherche de la qualité dans toutes les dimensions de l'organisation. Par le biais des structures, une campagne de communication affiche la ferme et sincère résolution de la direction et décline les raisons internes et externes de ce changement. La mise en place d'un comité de pilotage, démultiplié à tous les niveaux, aide à définir les objectifs et les moyens de chacun ainsi qu'à coordonner les actions. Ce même comité s'assure que les progrès accomplis sont la règle nouvelle et qu'ils sont bien à la dispositions, au travers de divers écrits (procédures, instructions, modes opératoires, etc.) de tous les acteurs de l'organisation qui en ont l'utilité.

3- Les techniques, facilitent la mise en œuvre d'actions progressives et planifiées, suivant un processus en cinq phases principales :¹⁵⁸

3-1- Diagnostic nécessaire à la connaissance des clients et de leurs vrais besoins : Le diagnostic, établi par un auditeur interne ou externe à l'organisation, embrasse à la fois les avis des clients et ceux des acteurs de l'entreprise. Il mesure au travers l'audit, le niveau de conformité de l'existence aux normes qualité et débouche sur un état des lieux exprimé en termes d'écart vis-à-vis de ces mêmes normes (une sorte de photographie de l'existant comparée à la photographie de référence et assortie d'exemple factuels et de quelques commentaires.

3-2- Définition d'objectifs mesurables et progressifs : Les objectifs sont fixés par le comité de pilotage (COPIL) de la qualité sur la base de l'état des lieux. Le COPIL compte comme membres permanents les membres de l'équipe de direction, il se réunit à période régulière et s'entoure au cas par cas de représentants des services. Le comité de pilotage de la qualité décide des actions prioritaires, par exemple, celles qui permettent de résorber le plus grand nombre d'écart dans le meilleur rapport coût/délai. Il alloue les moyens correspondants et notamment nomme un porteur de plan d'action d'amélioration de la qualité. Organe de décision et de contrôle, le COPIL supervise la recherche de l'amélioration de la qualité.

3-3- Elaboration de réponses pragmatiques : L'élaboration de réponses (solutions) opérationnelles est à la charge du porteur du plan d'action. Le porteur rassemble les compétences nécessaires en constituant un groupe de travail souvent appelé groupe d'amélioration de la qualité (GAQ). Le groupe étudie de nouvelles procédures, une nouvelle organisation du travail, de nouveaux modes opératoires qui seront soumis au comité de

¹⁵⁸ Idem, pp 32, 33.

pilotage. Organe de recherche et de proposition, le groupe d'amélioration de la qualité s'appuie sur la connaissance du terrain qu'ont ses membres et sur leur savoir-faire. Il utilise des techniques de créativité et propose plusieurs scénarios.

3-4- La mise en œuvre : La mise en œuvre (expérimentale) du scénario retenu par le comité de pilotage devient alors l'affaire de tous. Celle du comité de pilotage lui-même. Celle du porteur du plan d'action, celle des membres du groupe d'amélioration de la qualité et, par extension, celle de l'ensemble des acteurs que ses membres représentent. L'expérimentation court sur une période qui varie de quelques semaines à plusieurs mois, sous le contrôle rapproché du comité de pilotage qui décide des ajustements et corrections nécessaires.

3-5- Mesure des résultats et corrections éventuelles : La mesure des résultats se fait en comité de pilotage par inventaire des écarts effectivement comblés. Cette mesure autorise alors une évaluation objective des progrès accomplis. Au vu de cette évaluation, le comité de pilotage décide de la généralisation de la nouvelle façon de travailler. Celle qui va permettre de mieux faire au meilleur coût et avec le moins d'efforts. Le comité de pilotage doit encore s'assurer de la pérennité de cette nouvelle façon de travailler. Il doit aussi veiller à ce que les documents qui spécifient cette nouvelle façon de travailler soient tenus à jour scrupuleusement. Il doit enfin, faire en sorte que les premiers résultats, même modeste, apparaissent rapidement et amorcent alors une spirale de progrès et de réussite sans laquelle se profilerait le risque de retour aux anciennes habitudes. Parallèlement à cette veille, le comité de pilotage engage une ou plusieurs autres « boucles qualité » sur la base du même état des lieux ou d'un autre. L'objectif général restant identique : résorber des écarts. A ces techniques s'ajoutent la reconnaissance et la récompense des actions réussies ainsi que leur publicité auprès de l'ensemble des salariés et des clients.

Finalement, on peut dire que pour la création d'un environnement favorable à l'amélioration de la qualité, il convient de prendre en considération les points suivants :

- Encourager et entretenir un style de management prêt à soutenir l'action ;
- promouvoir les valeurs, attitudes et comportements qui stimulent l'amélioration ;
- fixer les objectifs clairs en matière d'amélioration de la qualité ;
- encourager une communication réelle et le travail d'équipe ;
- former et éduquer en vue de l'amélioration.¹⁵⁹

4- Les outils au service de la recherche de l'amélioration de la qualité :

¹⁵⁹ S. Mathieu, op.cit, p 86.

Les outils utilisables à l'appui du processus de « mise en démarche qualité » sont divers et variés. Les uns touchent la pédagogie, d'autres au management et à la communication. Certains sont du domaine de la statistique, les autres de celui du calcul des coûts ou encore de la prospective. Il serait démesurément ambitieux de vouloir les présenter ici. Cependant, et outre une approche de l'esprit des normes qualité.

Deux types de groupes de travail spécifiques à la recherche de l'amélioration de la qualité des produits et des services doivent être signalés :

4-1- Le groupe d'amélioration de la qualité :

S'inscrit comme une structure par projet dotée d'autonomie et de flexibilité. Il rassemble des membres aux fonctions et aux responsabilités diverses choisies suivant les compétences nécessaires pour résoudre le problème décelé. La constitution d'un tel groupe introduit une structure horizontale, fondée sur un projet, au sein de la structure existante. Le groupe ne dure que le temps suffisant à l'aboutissement d'un seul projet qualité. Ce type de groupe s'avère particulièrement efficace pour traiter de questions communes à plusieurs départements ou domaines de la même organisation.¹⁶⁰

L'approche gestion des ressources humaines met aussi l'accent sur les communications dans les groupes de travail et entre les groupes de travail, en utilisant des groupes de projet, en instituant des réunions d'échanges des cercles de qualité. Dans cette optique, le rôle de l'encadrement reste financier, technique et commercial ; il est aussi humain : le cadre développe les capacités de chacun de ses subordonnés, il anime son groupe de travail ; il sert de médiateur entre les individus, le groupe, et les nécessités de la gestion de l'entreprise.¹⁶¹

4-2- Le cercle de qualité (CQ) :

Après avoir connu un développement quasi exponentiel vers le milieu de la décennie quatre-vingt est actuellement délaissé. Il n'en reste pas moins un outil intéressant. Le cercle mobilise autour de questions touchant à une même unité les seuls membres de cette entité. Son animation par le responsable hiérarchique de l'unité a pour vertu que les travaux du cercle et le management quotidien se retrouvent rapidement et tout naturellement en osmose. C'est cette caractéristique du cercle qui fait toute sa richesse.¹⁶²

Cercle de qualité ou cercle de progrès sont probablement l'un des outils les plus diffusés du management participatif. Introduits en Europe de manière assez confidentielle à la fin des années 70, les cercles de qualité se sont surtout généralisés à partir de 1982.¹⁶³

¹⁶⁰ A. ASTOURIC, op.cit, pp 34, 35.

¹⁶¹ Dictionnaire de l'économie et de la gestion, sous la direction de A. SILEM, édition Hachette, 4^e éd. Italie, 2000, p 548.

¹⁶² A. ASTOURIC, op.cit, pp 34, 35.

¹⁶³ J-P CITEAU, Gestion des ressources humaines : principes généraux et cas pratiques, édition Armand Dayan, 2^e éd, 1997, p 16.

4-2-1- Définition du cercle de qualité :

C'est un petit groupe de travailleurs formé de 5 à 15 personnes volontaires d'une même équipe ou d'une même section, ayant un lieu commun de travail, effectuant volontairement des activités de gestion de la qualité, leur leader est un contremaître ou chef d'équipe.¹⁶⁴

Ce groupe devra se réunir périodiquement, sous la responsabilité de son supérieur hiérarchique direct, qui doit :

- connaître les méthodes et outils de la qualité,
- être directif sur la méthode et sans opinion sur le fond,
- faire parler tout le monde et s'adapter à la personnalité de chacun,
- être formé,¹⁶⁵

pour identifier, analyser et résoudre les problèmes qui se posent dans l'organisation du travail quotidien. Pour ce faire, les membres des cercles de qualité travailleront selon une démarche itérative, appelée résolution de problèmes en groupe, et en utilisant un certain nombre d'outils d'analyse, d'observation et d'aide à la décision pour lesquels ils auront été préalablement formés.¹⁶⁶

4-2-2- Les activités des cercles de qualité :

- Font partie de la gestion de la qualité à l'échelle de l'entreprise ;
- Ont pour but l'autoformation et la formation mutuelle ;
- Ont recours aux outils statistiques de la gestion de la qualité ;
- Effectuent avec la participation générale et en permanence la gestion de l'atelier et des améliorations.

Les idées de base du cercle de la qualité sont :

- Participer, par le cercle de qualité, à l'assainissement et au développement de l'entreprise ;
- Créer un lieu de travail motivant en exprimant son sens de l'humain par son travail ;
- Découvrir les possibilités infinies de chacun en extériorisant les facultés humaines inexploitées.¹⁶⁷

4-2-3- Les objectifs des cercles de qualité:

- Développer les compétences professionnelles,
- Favoriser le développement personnel,
- Développer l'adhésion du personnel et son degré d'engagement dans l'entreprise.

¹⁶⁴ Idem, p 16.

¹⁶⁵ Site web : Les cercles de qualité : http://merckel.org/article.php3?id_article=29.

¹⁶⁶ J-P CITEAU, op.cit, p 16.

¹⁶⁷ K. ISHIHARA, op.cit, pp 42, 43.

- Améliorer :
 - ▶ La production et diminution des coûts.
 - ▶ L'organisation du travail,
 - ▶ Les relations et les conditions de travail,
 - ▶ L'information et la concertation,
 - ▶ La sécurité au travail.¹⁶⁸
- Chargés de :
 - ▶ l'amélioration de la qualité,
 - ▶ l'identification des dysfonctionnements,
 - ▶ l'analyse causale des problèmes,
 - ▶ la proposition et de la mise en œuvre de solutions (MRAP = Méthodes d'Analyse et de Résolution de Problèmes).¹⁶⁹

Selon Jean-Pierre CITEAU Les cercles de qualité ont deux objectifs essentiels :

- recherche tout d'abord les plus petits éléments susceptibles d'accroître la productivité de l'unité,
- favoriser ensuite l'évolution des échelons d'exécution des échelons d'exécution en permettant aux opérateurs de participer concrètement à la définition des modalités d'amélioration de leur travail.¹⁷⁰

4-2-4- Les cercles de qualité sont porteurs de changement social ; les expériences réussies montrent les divers impacts de cette démarche sur les salariés, qui de plus ont le sentiment de pouvoir « faire quelque chose » les concernant directement. D'une certaine manière, les cercles de qualité développent l'expertise technique et sociale des opérateurs, donc leur professionnalisme. Il semble également que les cercles de qualité aient des effets démultiplicateurs intéressants dans la mesure où ils sensibilisent les salariés aux contraintes de la logique économique de l'entreprise ; la recherche des solutions les amène à identifier les rapports qualité/prix de chaque possibilité et donc les conduit à évoluer la rentabilité de telle ou telle mesure.¹⁷¹

Ces personnes volontaires ont envie d'imaginer en permanence de nouvelles solutions à un problème. Ces travaux les aident à sortir de leur cadre habituel et leur permettent de développer cette capacité de saisir la résolution d'un problème comme une opportunité pour aller plus loin. Dans le cadre de cette démarche, nous parlons de révolution culturelle, d'apprendre à travailler en groupe, d'apprendre à communiquer.¹⁷²

On distingue trois dimensions importantes en ce qui concerne le fonctionnement des cercles de qualité:¹⁷³

- ▶ Des réunions régulières.

¹⁶⁸ Site web : Les cercles de qualité : http://merckel.org/article.php3?id_article=29

¹⁶⁹ Le même site web précédent.

¹⁷⁰ Site web : Organisation de la production : http://perso.univ-lyon2.fr/~frecon/LICENCE_2/Production.htm

¹⁷¹ J-P CITEAU, op.cit, p 17.

¹⁷² F. KERLAN, op.cit, p 170.

¹⁷³ Site web : Les cercles de qualité : http://merckel.org/article.php3?id_article=29

- ▶ Des problèmes circonscrits et concrets (Sécurité, réduction des coûts, qualité des produits ou des services, etc.).
- ▶ Un processus rigoureux de résolution de problèmes, ce processus se déroule en quatre phases : Une phase d'expression, une phase d'analyse, une phase de résolution de problème, et enfin une phase de suivi et de contrôle.

4-2-5- Les sept règles d'or des cercles de qualité : ¹⁷⁴

- 1) Les membres du cercle doivent être motivés et participer (liberté d'adhésion, libre choix des problèmes à traiter, ambiance et habileté de l'animateur).
- 2) Miser sur le volontariat.
- 3) Développer un état d'esprit d'ouverture et de créativité (On fait appel à l'intelligence du personnel, à sa capacité de suggérer des adaptations pertinentes aux nouvelles situations).
- 4) Respecter la dynamique d'un groupe de travail (Confier les responsabilités d'animation à une personne capable de les assumer, préserver la petite taille du groupe, fixer un objectif clair pour chaque rencontre, respecter un déroulement et un calendrier préalablement agréé).
- 5) Intégrer les cercles dans la gestion usuelle de l'entreprise (L'encadrement doit insérer les activités des cercles dans la fonction management : en coordonnant leurs travaux, en assurant l'implantation des recommandations, en fournissant les ressources pour bien fonctionner).
- 6) Tabler sur la formation des membres (Formation préalable au démarrage du cercle suivie d'une formation continue - pour les membres et pour l'animateur).
- 7) Favoriser les échanges inter-cercles (pour rompre l'isolement, permettre l'émulation, tirer partie de l'expérience des autres).

Il faut préciser que les excès constatés lors de l'introduction du management participatif, aggravés à cette même époque par les inévitables erreurs de jeunesse consécutives aux débuts de la véritable vulgarisation du travail de groupe et de la créativité en groupe, se sont tout particulièrement portés sur ces deux types de groupes de travail. Le groupe de résolution du problème, jeune ancêtre du groupe d'amélioration de la qualité, et, dans une proportion encore plus grande, le cercle de la qualité portent les séquelles, stigmates et cicatrices de ces excès : les cas ne sont pas rares où un groupe de résolution de problème a été entraîné vers la conclusion souhaitée par le pouvoir en place dans l'organisation et où, par quelque procédé que se soit, l'impression était donnée au groupe qu'il découvrait lui-même ce qu'en fait on souhaitait lui faire découvrir. Dans le même temps les cercles de qualité, abusivement présentés comme les principaux artisans de la croissance à la japonaise (de l'époque) ont trop souvent été galvaudés : soit ramené au statut de gadget ; soit utilisés pour obtenir à peu de frais une augmentation rapide et conséquente du rendement ; soit employés pour satisfaire à des résultats immédiats qui cautionnèrent l'avenir ; soit encore et tout simplement, animés sous la pression de la mode ou des circonstances par des personnes insuffisamment formées pour conduire ce type d'activité qui ne supporte pas l'improvisation.

¹⁷⁴ Le même site web précédent.

Nous nous trouvons là en présence d'une véritable déviation (accidentelle) de ces deux types de groupes qui restent utiles à la créativité, elle-même indispensable à la recherche de l'amélioration de la qualité. Créativité certes, mais créativité par tous et pour tous.

Aussi, la recherche de l'amélioration de la qualité se gardera bien de régresser vers l'un des principaux travers du taylorisme qui a consisté à distinguer deux principales fonctions : celle de conception du travail et celle d'exécution. La première étant réservée aux cols blancs la seconde se trouvant d'évolue aux cols bleus.

De nos jours, pour emporter l'adhésion de tous, les nouvelles façons de travailler, les nouvelles procédures, les nouvelles instructions, les nouveaux modes opératoires doivent être pensés, conçus, écrits, appliqués et tenus à jour par l'ensemble des acteurs ou, comme cela a déjà été dit, leurs représentants. Et ceci quels que soient la place et le niveau de responsabilité de ces derniers dans l'organisation.¹⁷⁵

5- Les normes qualité « ISO » :

Si l'on admet l'idée suivant laquelle il est possible de lister toutes les conditions qui permettent à une entreprise de fournir un produit ou un service de qualité, alors on adhère à l'esprit des normes qualité : inventorier les points critiques à mettre sous contrôle pour garantir, dans la durée, la conformité d'un produit ou d'un service aux exigences du client. Editées par l'ISO (International Organisation for Standardization), ces normes sont commercialisées en France par l'AFNOR (Association Française de Normalisation).

Les normes qualité sont des outils génériques qui visent à l'universalité et nous disent, par exemple : « La direction de l'entreprise, de l'institution ou de l'organisme doit s'engager dans l'expression d'une politique qualité » ou « L'organisation doit définir l'ensemble de ses processus de production » ou encore « Elle doit s'assurer que le produit non conforme aux exigences du client n'est pas mis en circulation ». Il appartient au comité de direction qui désire mettre en œuvre ou tenir à jour SOS propre système qualité de choisir (dans la série ISO 9001-2000) le référentiel qui sera appliqué en vue d'obtenir, par un organisme extérieur, reconnu et indépendant, par exemple l'AFAQ (Association Française pour l'Assurance Qualité) la certification en « assurance qualité » de tout ou partie de ses activités (un produit ou service, un processus, un ou plusieurs établissements, l'ensemble de l'entreprise). Ce référentiel international constitue un ensemble d'exigences reconnues dans le monde entier. Il a pour but de donner confiance aux clients et de favoriser le commerce international. L'organisme certificateur examine le « système qualité » de l'entreprise en fonction des points de la norme retenue et en certifie ou non l'application.¹⁷⁶

CROSBY publie en 1984, un ouvrage, portant le titre « Quality without tears ». Il y soutient qu'un projet d'amélioration de la qualité repose sur deux paradigmes, à savoir :

¹⁷⁵ A. ASTOURIC, op.cit, pp 34, 35.

¹⁷⁶ Idem, pp 35, 36.

- que tout acte professionnel, et a fortiori tout projet d'amélioration de la qualité, représente un processus, c'est-à-dire une suite d'activités combinées qu'il doit, par conséquent, être possible d'identifier, de classer et de mesurer, donc de modéliser ;
- que la gestion de la qualité repose sur quatre fondements :
 - 1- La qualité doit se définir comme la conformité à des exigences,
 - 2- les méthodes d'obtention de la qualité est la prévention et non pas le « zéro défaut »,
 - 3- la norme de performance doit, par contre, représenter le « zéro défaut »,
 - 4- la norme de la qualité représente le prix de la non-conformité, et non pas des indices utilisés.¹⁷⁷

La recherche permanente de *l'amélioration de la qualité des produits et des services* n'est pas un effet de mode mais une condition de survie de l'entreprise. Pour quasiment toutes les organisations, le virage est pris. Mais, au delà de la seule « certification qualité », au-delà des structures sur lesquelles cette certification s'appuie et des techniques qu'elle utilise, la réussite d'une véritable amélioration de la qualité est avant tout, *fonction des personnes et de leur adhésion*. Aussi, elle nécessite un management de type participatif et même plus, la véritable *participation* de tous qui s'obtient en particulier par la pratique de la délégation du pouvoir¹⁷⁸ où le salarié se voit attribuer davantage de responsabilité.¹⁷⁹ La direction délègue les responsabilités en fonction des aptitudes et des compétences. En matière d'assurance de la qualité, le responsable assurance qualité est chargé de la planification et de la vérification de l'exécution des actions d'amélioration du système de management. Le responsable d'assurance qualité délègue une partie de ses charges aux relais ou correspondants qualité ou aux personnes dont les activités ont une incidence directe sur la qualité et sur l'amélioration du système. La délégation permet d'élargir le champ de créativité et de motivation.¹⁸⁰

¹⁷⁷ D. SIEGEL, *Le diagnostic stratégique et la gestion de la qualité : Dynamiques d'entreprise*, édition L'HARMATTAN, France, 2004, p 29.

¹⁷⁸ A. ASTOURIC, *op.cit*, p36.

¹⁷⁹ Site web : *Les théories de l'organisation* : <http://www.iae.univ-montp2.fr/docs/averseng/theo-orgas/theme1.doc>.

¹⁸⁰ B. FROMAN, C. GOURDON, *Dictionnaire de la qualité : plus de 800 définitions, équivalent anglais, informations normatives commentées*, édition AFNOR, 2003, pp 53, 54.

Conclusion :

La qualité est l'un des thèmes privilégiés de notre société. En France elle a occupé une place tout à fait essentielle dans les débats des années quatre-vingt alors que les tenants d'une approche technique, souvent regroupés dans l'AFCIQ (Association Française pour le Contrôle Industriel de la Qualité, créée en 1957), s'opposaient à ceux d'une vision *plus orientée vers les ressources humaines* et adhérant fréquemment à l'AFCERQ (Association Française des Cercles de Qualité, créée en 1981).

Il faut dire que le modèle japonais et sa réussite remarquable ont largement contribué à la vulgarisation de la qualité dans le monde entier, à la fois chez les dirigeants d'entreprise et dans le grand public. Les années quatre-vingt-dix allaient ensuite voir le débat se déplacer sous l'influence de la qualité totale. La création du prix malcom baldrige aux États-Unis en 1987, puis celle du prix européen en 1992 caractérisent cette évolution et son impact sur les entrepreneurs.

La mondialisation contribuait enfin au renforcement du concept dans la mesure où l'assurance de la qualité devient vite un critère essentiel pour l'importateur ou le donneur d'ordres qui s'adressaient souvent à des fournisseurs lointains pour les quels un contrôle direct était à la fois coûteux et surtout difficile à réaliser avec une fréquence satisfaisante.

On aura bien compris qu'il n'y a pas une, mais des qualités et celle-ci se combinent pour former à un moment donné un système dominant. Dans ces conditions, la chronologie du développement de ce mode de gestion n'est qu'une apparence et, dans une entreprise contemporaine, il existe presque toujours un certain mixte composé.

La position *des ressources humaines* est aussi très importante, allant de même jusqu'à recommander une action chez les partenaires. Les cercles de qualité conservent leur place et sont cités à ce titre ainsi qu'au niveau des activités *d'amélioration de la qualité*.

Chapitre II

Approche formelle des théories de l'organisation et du management.

Introduction.

Section 01 : L'Organisation structurelle.

Section 02 : Les modes de direction.

Section 03 : La communication dans l'entreprise.

Section 04 : L'enrichissement des tâches.

Section 05 : Le leadership et la qualité.

Section 06: La qualité et les nouvelles formes d'organisation de l'entreprise moderne.

Conclusion.

Introduction :

L'Organisation est un ensemble de responsabilités, liaisons hiérarchiques et relations agencées selon une structure permettant à un organisme d'accomplir ses fonctions.¹

Toute organisation se résume par ses finalités, les structures mises en place pour leur réalisation, des moyens humains pour améliorer ces dernières, pour ce faire, ils sont pourvus de moyens financiers, administratifs et matériels. C'est un ordre pour améliorer le fonctionnement de l'entreprise ; une coordination qui est l'essence même du management de toutes les actions.

Même si les finalités poursuivies sont différentes, les postulats sont les même : ce qui rend l'entreprise efficace. *C'est la qualité et le bon usage de ses ressources humaines.* Le management est avant tout l'art de combiner et d'optimiser l'emploi des facteurs de production dont *les ressources humaines* constituent une composante privilégiée.

¹ S. MATHIEU, op.cit, p 47.

Section 01 : L'Organisation structurelle.

Selon L'apport de Mintzberg, la structure est la somme totale des moyens utilisés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour assurer la coordination nécessaire entre ces tâches. Toute structure résulte de 2 mouvements, un mouvement de division du travail et un mouvement de coordination.² La structure présente donc, trois caractéristiques essentielles : la spécialisation, la coordination et la formalisation (la définition des fonctions et de liaisons).³

I- Bref historique des écoles de management :

La mise en marche des organisations, a toujours été le souci des managers qui sont passés par plusieurs étapes. Maintes écoles ont vu le jour particulièrement après la deuxième guerre mondiale. Dans un classement des plus arbitraires, les principales écoles sont présentées dans les paragraphes suivants :

I-1-Avant les années quarante :

I-1-1- Frédérique W. Taylor (Structure fonctionnelle) :

La théorie des organisations ne cesse d'évoluer depuis sa première formalisation par Frédérique w. Taylor en 1912 ; ce fut l'Organisation Scientifique du Travail (OST).⁴

« Ce qui pousse Taylor à étudier le travail, fut le choc qu'il subit en voyant la haine réciproque qui montait entre capitalistes et ouvriers. Taylor vit que le conflit n'était pas nécessaire. Il se mit au travail pour que les ouvriers deviennent productifs de façon à gagner un salaire convenable. Sa motivation principale était de créer une société où propriétaires et ouvriers auraient un intérêt commun à développer la productivité et pourraient établir entre eux une relation harmonieuse grâce à l'application du savoir au travail. Le travail reste quelque chose de méprisable surtout aux yeux de l'intelligentsia. Pelleter du sable, le travail dont l'analyse a rendu Taylor célèbre n'est certainement pas ce qu'un homme de culture place au premier rang de ses priorités.

Taylor a choqué autant les patrons que les syndicats. D'abord, parce qu'il soutient qu'il n'existe pas de travail qualifié. Dans les opérations manuelles, il n'existe que du travail et tout travail s'analyse de la même façon. Et il ne manquait jamais une occasion de proclamer que l'ouvrier et non le propriétaire devait recevoir la part du lion dans les bénéfices qu'apporterait l'ost. Ajoutant l'affront au préjudice, son quatrième principe exigeait que les ouvriers soient consultés sur l'analyse du travail et y soient associés. »⁵

² Site web : Les structures d'organisation des entreprises :

http://bestofcompta.free.fr/OGE/Les_structures_d_organisation_dans_1_entreprise.htm

³ D. SIEGEL, *Le diagnostic de la gestion de la qualité : Dynamique d'entreprise*, édition L'Harmattan, France, 2004, pp 188, 189.

⁴ A. SEDDIKI, op.cit, pp 182, 183.

⁵ Site web : Taylor vu par P.Drucker : <http://organisation.canalblog.com/archives/ost/index.html>

L'OST réduit l'être humain (sans distinction ni d'âge ni de sexe) à « dix doigts utiles au travail ». ⁶

Les limites de structure hiérarchique ont été signalées par F. Taylor : le chef doit tout savoir, ce qui est au-dessus de la capacité moyenne d'un homme. C'est la raison pour laquelle, il préconise la structure fonctionnelle : chaque subordonné dépend de plusieurs autorités fonctionnelles. Chaque chef fonctionnel est spécialisé dans une tâche. De ce fait, il devient plus compétent et plus performant. La structure fonctionnel présente, elle aussi, des limites : Le subordonné risque d'être confronté à des ordres contradictoires venant des chefs différents ; la pluralité des chefs entraîne la dilution de l'autorité ; chaque chef peut penser que telle opération ne relève pas de son domaine et, de ce fait, l'opération ne sera pas exécutée. ⁷

I-1-2- Henry Fayol (Structure hiérarchique) :

À cette forme d'organisation (OST) caractérisée par le « one best way » connue également sous le nom d'école classique ont adhéré le Français Henry Fayol, ⁸ il a déterminé six fonctions qui sont :

- La fonction direction : qui correspond à la fonction administrative :
 - Prévoir : anticiper l'évolution de l'entreprise.
 - Organiser : mettre en place les moyens afin d'atteindre les objectifs.
 - Commander : gérer les hommes, donner des ordres ou des directives.
 - Coordonner : harmoniser pour faire converger vers le même objectif.
 - Contrôler : vérifier si l'entreprise ne s'écarte pas de l'objectif fixé. ⁹
- La fonction financière : consiste à rechercher et à obtenir les capitaux nécessaires à l'entreprise.
- La fonction social ou personnel : dont le rôle est de recruter, voire de former et d'animer le RH.
- La fonction approvisionnement : qui a pour tâche de fournir les moyens matériels nécessaires à la production.
- La fonction technique ou fonction production : qui assure la combinaison des facteurs qu'on désigne par les 5M.
- La fonction commerciale : cette fonction ajoute le sixième M « Market », qui définit plus complètement les facteurs de l'entreprise, dont le principe est de transformer des prospects (clients potentiels) en clients effectifs ; elle assure la commercialisation. ¹⁰

Chacune de ces fonctions, ou plusieurs, peuvent être affectées à un service. Un service dans l'entreprise est une unité hiérarchique constituée par une ou

⁶ A. SEDDIKI, op.cit, p 183.

⁷ Encyclopédie de l'économie et de la gestion, sous la direction de A. SILEM, édition HACHETTE éducation, 4^e éd. Italie, 2000, p 494.

⁸ A. SEDDIKI, op.cit, p 183.

⁹ Site web : Les théories en matière d'organisation de l'entreprise :

http://bestofcompta.free.fr/OGE/Les_theories_en_matiere_d_organisation_de_entreprise.htm

¹⁰ Encyclopédie de l'économie et de la gestion, op.cit, p 493.

plusieurs personnes. Il est qualifié par la nature des travaux ou par celle de la fonction qu'il assure. Dans les grandes entreprises, le terme service, au niveau central, s'estompe devant celui de direction (la structure importe plus que les fonctions).¹¹

Les principes de H. Fayol sont :

1. La division du travail : elle a pour but essentiel de produire plus et mieux avec le même effort. Elle permet la spécialisation des fonctions et la séparation des pouvoirs.

2. Principe d'autorité et de responsabilité : l'autorité, c'est le droit de commander et le pouvoir de se faire obéir. La responsabilité accompagne l'exercice du pouvoir.

3. La discipline : c'est le respect des conventions qui ont pour objet l'obéissance, l'assiduité, l'activité, la tenue, les signes extérieurs de respect.

4. L'unité de commandement : FAYOL s'est opposé au modèle fonctionnel proposé par TAYLOR. Il considère que la multiplicité des chefs est néfaste au bon fonctionnement des entreprises. Pour une action quelconque, un agent ne doit recevoir des ordres que d'un seul chef (ex. : les similitudes avec l'armée).

5. L'unité de direction : il ne doit y avoir qu'un seul responsable pour un ensemble d'opérations visant le même but. La direction doit faire un effort de coordination de tous les services en vue de la réalisation d'un même objectif.

6. La subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général : l'intérêt de l'individu est secondaire par rapport à celui de l'organisation.

7. La rémunération du personnel : le mode de rémunérations est fondamental puisqu'il peut avoir une influence considérable sur le fonctionnement de l'entreprise. La rémunération doit dépendre de l'effort de chacun et doit être équitable. La rémunération doit être "aussi satisfaisante que possible" pour le salarié et pour l'employeur.

8. La centralisation : Fayol considère qu'il s'agit d'un phénomène naturel. Selon lui, la taille de l'entreprise, le caractère du chef et la valeur des subordonnées déterminent le degré de centralisation.¹²

Remarque : Lorsque le pouvoir de décision se situe au niveau supérieur de la pyramide hiérarchique, la structure organisationnelle est caractérisée par une autorité centralisée. Les gestionnaires intermédiaires ont alors peu de pouvoir car ils doivent sans cesse en référer à leurs supérieurs hiérarchiques.¹³

9. La hiérarchie : chaque personne doit connaître sa position dans la hiérarchie de l'entreprise. Les ordres et les informations suivent la ligne hiérarchique. La ligne hiérarchique est un circuit imposé par l'unité de commandement (ex. : Citroën implantée en Chine et le problème de culture).

¹¹ Idem , p 494.

¹² Site web : Les théories en matière d'organisation de l'entreprise : http://bestofcompta.free.fr/OGE/Les_theories_en_matiere_d_organisation_de_entreprise.htm

¹³ Site web : Centralisation / décentralisation de l'autorité : <http://web.upmf-grenoble.fr-Centralisation/Décentralisationdelautorité>.

10. L'ordre matériel et social : il contribue à l'efficacité de l'entreprise. «Une place pour chaque personne, chaque personne à sa place» (ex. : le premier travail du consultant est la recherche de l'inutile).

11. L'équité : traiter les subordonnés sans aucune préférence personnelle (équité qui résulte de la justice et de la bienveillance).

12. La stabilité du personnel : elle contribue à un meilleur résultat général (savoir-faire).

13. L'initiative : elle augmente le zèle et le rendement des salariés. Un responsable qui accorde de l'initiative à ses salariés est supérieur à celui qui ne le fait pas.

14. L'union du personnel : il y a une recherche de l'harmonie dans la gestion du personnel. Mieux vaut éviter de diviser pour régner. ¹⁴

Le système de Henry Fayol ou le Fayolisme, en plus de la division par fonction, fait reposer l'organisation de l'entreprise sur l'unité de commandement. Il s'agit d'une structure hiérarchique, militaire ou pyramidale. Au sommet on trouve la direction générale, au-dessous, les directions fonctionnelles, sous chaque directeur, les unités économiques, puis des éléments plus fins (du type atelier) et ainsi de suite jusqu'à l'exécutant, en passant par le contremaître et le chef d'équipe. L'information doit suivre ce long chemin hiérarchique.

H. Fayol prévoyait toutefois des passerelles pour réduire les délais dans les communications entre services. ¹⁵

I-1-3- Max Weber :

Père de la bureaucratie mécaniste, marque de son empreinte le mouvement organisationnel où tout est censé être défini, prévu et objet de procédures. Ces dernières ont pour but de cerner toute la marche de l'entreprise afin qu'elle fonctionne comme une machine bien huilée. Cette école est marquée par une forte hiérarchisation et une unité de commandement. ¹⁶

Il dégage une typologie des organisations fondées sur l'origine de l'*autorité* (aptitude à faire observer volontairement des ordres) qu'il distingue du pouvoir (aptitude à forcer l'obéissance). Le pouvoir appartient aux propriétaires, l'autorité quant à elle, légitime les dirigeants.

a- L'autorité charismatique : repose sur la personnalité du leader (H. Ford, A. Citroën, M. Boussac, M. Dassault...).

b- L'autorité traditionnelle : est fondée sur les précédents et les usages. « le leader tient son autorité de son statut social dont il a hérité, et l'extension de cette autorité est fixée par la coutume ». C'est le cas par exemple des entreprises familiales qui se transmettent sur plusieurs générations.

¹⁴ Site web : Les théories en matière d'organisation de l'entreprise :

http://bestofcompta.free.fr/OGE/Les_theories_en_matiere_d_organisation_de_entreprise.htm

¹⁵ Encyclopédie de l'économie et de la gestion, op.cit, p 494.

¹⁶ A. SEDDIKI, op.cit, pp 183, 184.

c- L'autorité bureaucratique : (autorité rationnelle et légale.) repose sur des protections juridiques formalisées. Le terme de bureaucratie n'est pas péjoratif pour M. Weber au contraire, la bureaucratie est pour lui, la forme la plus efficace d'organisation.

La bureaucratie suppose :

- Une stricte définition des objectifs, des tâches et des responsabilités de chacun.
- Une structure pyramidale (hiérarchique) qui contrôle tout et un système cohérent de règles et de procédures.
- Un emploi qui dépend des qualifications.

Ce modèle est rationnel et sécurisant puisqu'il permet de protéger les salariés contre l'arbitraire du chef. Mais un formalisme excessif est source de dysfonctionnements (bureaucratie dans son acception péjorative) :

- Insatisfaction du personnel
- Rejet de la nouveauté, de l'innovation
- Forte résistance au changement et rigidité des réponses de l'entreprise face aux sollicitations de l'environnement.¹⁷

Critiquer la bureaucratie est devenue un exercice assez aisé. Mais les défenseurs de la post-bureaucratie, en utilisant eux-mêmes des valeurs démocratiques dans leur tentative de proposer des modèles alternatifs de management, omettent de signaler les nombreuses similitudes existant entre fonctionnements bureaucratiques et démocratiques. A partir d'une vision toquevillienne sur les dynamiques de la démocratie, et de la littérature sur les "formes hybrides".¹⁸

I-1-4- Elton Mayo et A. Maslow :

Des chercheurs dont Elton Mayo découvrirent enfin de l'humain chez l'ouvrier. Ce fut l'école des relations humaines complétée par la théorie de motivations de A. Maslow. Car les bonnes relations ne suffisent pas.¹⁹ Cet auteur a classé ces besoins, en :

1 échelon : Besoins physiologiques : besoins fondamentaux de manger, boire, dormir.

2° échelon : Besoins de sécurité : s'assurer un abri, une sécurité.

3° échelon : Besoins sociaux être : apte à vivre ses besoins et à les satisfaire.

4° échelon : Besoins du "Moi" : affirmation de la personnalité.

5° échelon : Besoins d'autoréalisation: affirmation de la personnalité profonde.²⁰

Chez cet auteur, les besoins sont dans un ordre qui ne correspond pas toujours à la réalité. En effet, ces besoins existent en même temps chez tout individu avec, il est vrai, des prépondérances conjoncturelles. Cette école (école des

¹⁷ Site web : Quelques approches théoriques des organisations: <http://luttealbi.free.fr/theorique.htm>.

¹⁸ Site web: *Trite News Story or Sign of the Times? Variations around the Power of Bureaucracies:* <http://www.em-lyon.com/ressources/ge/documents/publications/wp/2003-03.pdf>.

¹⁹ A. SEDDIKI, op.cit, p 184.

²⁰ Site web : *La motivation {Article de Jean-Pierre GOUSSARD} :* <http://caratome.free.fr/Formations/BEAECPC/LaMotivation.pdf>

relations humaines) est également caractérisée par la découverte du souci des ouvriers à travailler en groupe et leur capacité de suggestion.²¹

I-1-5- La structure « Staff and line »:

L'intérêt et les limites des deux structures précédentes (fonctionnel et hiérarchique) ont conduit à la constitution d'une troisième: la structure « hiérarcho-fonctionnelle » ou structure « staff and line ». Dans ce cas, certains services fonctionnels ont une autorité spécialisée dans une structure globalement hiérarchique. Les inconvénients des deux systèmes de base ne sont pas éliminés. C'est la raison pour laquelle une quatrième structure est apparue: la structure hiérarchique avec état-major. Celle-ci respecte le principe du fayolisme, l'unité de commandement, et applique l'idée de Taylor: avoir des spécialistes pour la préparation des décisions et le contrôle de leur application²², Donc:

- Elles essayent de réunir les avantages des deux structures précédentes en réduisant les inconvénients. On parle d'équipe en ligne ("staff on line").

- Elles reposent sur les principes:

- de l'unité de commandement;

- de la nécessité de recourir à des spécialistes pour la préparation des décisions et le contrôle de leurs applications.

- Deux organes sont donc présents:

- organes hiérarchiques qui disposent seuls de l'autorité dans tous les domaines;

- organes d'état major (petites équipes) placés auprès de certains organes hiérarchiques et qui ont une fonction de conseil, d'étude de préparation et de contrôle des décisions. Ils n'ont pas de pouvoir de décision et n'ont aucune autorité y compris dans leurs domaines.

- L'avantage de cette structure est la relation entre les spécialistes et la hiérarchie.²³

C'est l'état-major qui a cette tâche de conseil, d'étude, de préparation et de contrôle sans disposer de pouvoir hiérarchique.²⁴

I-2- Après la deuxième guerre mondiale:

I-2-1- L'école mathématique:

Cette époque fut à son tour remise en cause par l'école mathématique avec sa rigueur du chiffre et l'application de la recherche opérationnelle. Son abstraction de la réalité par la modélisation sous une forme mathématique lui attira les foudres de l'école suivantes des néoclassiques qui la considèrent comme ésotérique.

²¹ A. SEDDIKI, op.cit, pp 184, 185.

²² Encyclopédie de l'économie et de la gestion, op.cit, pp 494, 495.

²³ Site web: **Les structures d'organisation des entreprises:**

http://bestofcompta.free.fr/OGE/Les_structures_d_organisation_dans_1_entreprise.htm

²⁴ Encyclopédie de l'économie et de la gestion, op.cit, pp 494, 495.

La stérilité que masque l'élégance mathématique, les tenants de cette dernière école préconisent l'empirisme et le pragmatisme.²⁵

Ce courant a été favorisé par le développement de l'informatique qui offrait de puissants moyens de calculs nécessaires à la résolution de certains problèmes.

Le courant mathématique se situe dans le prolongement de la rationalité Taylorienne. Ce mouvement se distingue par une approche purement quantitative et une polarisation sur les techniques et les outils (PERT, programmation linéaire, etc.).²⁶

I-2-2- La direction par objectif :

La DPO arrive pour décentraliser (En revanche, l'organisation est décentralisée lorsque les gestionnaires de premier niveau peuvent décider en toute autonomie²⁷) et confier un peu de responsabilité à d'autres cadres.

Mais la vision étroite et fortement cloisonnée de l'entreprise continuait de prévaloir, ce qui amena l'approche systémique de l'usine. Cette vision globale des organisations était une véritable révolution. La circulation de l'information, les échanges horizontaux et verticaux étaient mis en place. L'entreprise est devenue un tout avec un objectif global et des sous-systèmes qui possèdent chacun son but propre différent du global mais qui concourent à la réalisation de ce dernier. La notion de feed-back permet les ajustements qui mènent aux objectifs.²⁸

I-2-3- La structure matricielle et la décentralisation :

Dans les faits, la structure dépend de la taille et de la nature de l'activité de la firme, de l'implantation géographique de ses unités, etc. Au découpage par fonction, on peut substituer soit un découpage par produits, par régions, par clients, par groupes de travail, soit une structure matricielle avec possibilité de définir, pour chaque découpage, l'étendue du pouvoir hiérarchique direct. Ces dernières années, on a constaté que les entreprises modernes ont tendance à adopter des structures souples comme les groupes de projet, la structure matricielle et la décentralisation des décisions (limitation du pouvoir hiérarchique direct).²⁹

I-2-3-1- Le principe du groupe-projet :

Dit encore groupe de travail (« task-force ») consiste à réunir une petite équipe (moins de douze membres) pour réaliser un travail d'ensemble du début à la fin. L'équipe disparaît dès que cette tâche est réalisée. Elle

²⁵ Site web : Centralisation / décentralisation de l'autorité :

<http://web.upmf-grenoble.fr-Centralisation/Décentralisationdelautorité>.

²⁶ Quelques approches théorique des organisations : <http://luttealbi.free.fr/theorique.htm>

²⁷ Site web : Centralisation / décentralisation de l'autorité :

<http://web.upmf-grenoble.fr-Centralisation/Décentralisationdelautorité>.

²⁸ A. SEDDIKI, op.cit, p 185.

²⁹ Encyclopédie de l'économie et de la gestion, op.cit, p 495.

comprend un chef et des travailleurs ayant toutes les qualifications nécessaires pour participer au travail. Cette structure met l'accent sur l'initiative de chacun. Elle se traduit par un enrichissement des tâches. En général, cette structure est adaptée aux projets de recherche. Ainsi, par exemple, Renault l'a adoptée pour l'élaboration et le lancement de la voiture Renault 19 (1985-1988). Cette structure a pour inconvénient de donner un sentiment d'insécurité au travailleur puisque l'équipe n'est pas durable. La réussite du projet étant le résultat d'un travail collectif, il est alors difficile d'individualiser les rémunérations et les promotions.³⁰

I-2-3-2- La structure matricielle :

Fait dépendre le personnel de deux responsables à la fois : l'un peut être responsable d'une fonction et l'autre peut être soit le responsable géographique, soit le responsable d'un produit. Cette structure peut être permanente ou, comme le groupe-projet, limitée à la réalisation d'un projet.

Selon J. K. Galbraith, la structure matricielle permet de faire face rapidement aux problèmes complexes des entreprises modernes, mais d'après Davis et Lawrence, elle comporte au moins sept inconvénients :

- une tendance à l'anarchie ;
- des conflits de pouvoir ;
- la « groupite » ou « réunionite » aiguë ;
- des frais généraux excessifs ;
- des strates non contrôlées ;
- un nombrilisme (perte de contact avec le marché extérieur) ;
- l'étouffement des décisions.³¹

La décentralisation consiste à accorder une autonomie à certains cadres qui deviennent ainsi des responsables de centre de profit. Ils seront jugés sur leurs résultats. L'avantage de la décentralisation est d'assurer la rapidité de la réaction face à l'évènement puisque la prise de décision est aussi près que possible du lieu de l'action.

Il faut enfin signaler que la structure formelle ou officielle certifiée par un organigramme (procédé de visualisation d'une structure et de son fonctionnement) n'est pas toujours conforme à la structure informelle ou réelle. Les études sociologiques révèlent, dans certains cas, l'existence d'un organigramme affectif correspondant à des relations entre services ou entre subordonnés non prévues dans l'organigramme officiel.³²

I-3- De nos jours :

La notion de « démocratie » à une connotation plutôt politique que socio économique .elle est définie comme « une forme d'organisation sociale et

³⁰ Idem, p. 495.

³¹ Idem, p. 495.

³² Idem, p. 496.

politique qui doit assurer aux individus la maîtrise de leur destin individuel et collectif et où la liberté ne s'arrête que là où commence celle d'autrui ».

Toutefois , nous devons reconnaître que la distinction entre le « social », « l'économique » et « le politique » s'avère difficile , puisque le degré d'interdépendance entre les trois domaines est de plus en plus important .

Sur le plan politique, la démocratie reflète aujourd'hui l'image d'un régime politique « équilibré », « modernisé », basé sur le respect des droits de l'homme, la liberté d'expression, l'égalité des chances, etc.³³

La démocratie dans l'entreprise fit peu à peu son chemin grâce à l'apport des études de comportements de l'homme au travail³⁴ (école des systèmes sociaux), par exemple D. Mac Gregor dans sa théorie Y a établi un nombre de principe :

- le travail n'est ni agréable ni déplaisant en soi : si l'homme n'aime pas son travail, c'est parce qu'il a été conduit à ne pas l'aimer.
- l'homme est capable de déterminer des objectifs et de les réaliser.
- il ne craint pas les responsabilités, c'est pour lui un moyen d'enrichissement et d'intérêt au travail.

La théorie Y et son style de direction démocratique est la plus efficace car elle repose sur des motivations profondes et permet d'intégrer les buts individuels et ceux de l'organisation.³⁵

Mais dans le territoire de l'entreprise, comment peut-on concevoir une telle démocratie, autrement dit, comment peut-on définir un style de management démocratique ?

La démocratie au sein de l'entreprise exige, comme dans « l'Etat nation » un territoire, un peuple (un groupe), des valeurs et des principes professionnels qui constituent les maillons forts dans la chaîne démocratique.

Entant qu'une forme d'organisation et qu'un style de gestion, elle (la démocratie) repose sur les valeurs suivantes :

- La reconnaissance de la citoyenneté dans l'entreprise pour tous les membres de l'organisation.
- L'égalité des chances au sein de l'entreprise.
- Le développement des relations interpersonnelles caractérisées par le respect mutuel et la reconnaissance des compétences d'autrui.
- Une politique sociale dynamique qui fait de l'homme, le vecteur clé de sa performance et de sa compétitivité.
- Un système d'information et de communication interne moins rigide qui garantit à tous les membres un accès libre et réfléchi à toutes les données et informations se rapportant à l'activité de l'entreprise.

³³ Site web : Articles de TOUYAIL Madjid, 2007 : **Management d'entreprise : Quels managers pour quel mangement à l'aube du 21ème siècle ?** <http://mangement.canalblog.com/>

³⁴ A. SEDDIKI, op.cit, p 185.

³⁵ Site web : **Quelques approches théorique des organisations** : <http://luttealbi.free.fr/theorique.htm>.

- Une politique de formation non discriminatoire en faveur de tous les membres du personnel.
- Une structure organisationnelle moins rigide et moins hiérarchisée, favorisant les relations transversales aux relations pyramidales.
- Une implication évolutive de tout le personnel à la vie de l'entreprise en vue de développer un esprit d'appartenance et « de loyauté » chez les membres de l'organisation.
- Une politique de promotion qui fait de la compétence et de l'acquis professionnel les critères clés dans le système d'évaluation et de récompense.³⁶

L'analyse des conséquences sur la productivité par la satisfaction des besoins supérieurs (estime de soi, réalisation de soi) chez l'opérateur est mise en évidence avec l'école psychosociologique.

Actuellement, l'évolution des technologies a amené de nouveaux moyens de production qui sont regroupés sous le vocable de « productique ». Et ce faisant, de nouvelles qualifications pour les opérateurs, sont devenues nécessaires pour la conduite de machines à commande numérique (MOCN). Ces dernières demandent un niveau de compétence plus élevé que celui requis pour une machine traditionnelle.

L'avènement de l'informatique appliqué à l'industrie a permis le lancement tout azimut des applications assistées par ordinateur. La production (GPAO), la maintenance (M.A.O), les stocks, la paye, etc.

Remarque : Contrairement à l'idée préconçue, l'informatisation ne diminue pas l'emploi. En effet, la secrétaire est toujours là, mais avec de nouvelles compétences. Une organisation une fois mise en place avec des objectifs clairement exprimés a besoin d'une direction pour tendre vers leur réalisation. Cette direction s'exprime par le style de commandement.³⁷

La structure d'une entreprise n'est jamais figée. Chaque fois que de nouvelles unités apparaissent, il faut revoir la structure organisationnelle de l'entreprise.³⁸

II- Organisation et qualité : du management vertical vers le management horizontal :

II-1- Responsabilité et autorité relatives à la qualité selon L'ISO 9004 : 2000 :

Pour réaliser les objectifs qualité, la direction doit établir une structure pour les systèmes qualité en vue d'une réelle maîtrise de la qualité, de son évaluation et de son amélioration durant toutes les étapes.

³⁶ Site web : Article de TOUYAIL Madjid, 2007 : **Management d'entreprise : Quels managers pour quel management à l'aube du 21ème siècle ?** <http://mangement.canalblog.com/>

³⁷ A. SEDDIKI, op.cit, pp. 185, 186.

³⁸ Site web : **Les structures d'organisation des entreprises :**

http://bestofcompta.free.fr/OGE/Les_structures_d_organisation_dans_l_entreprise.htm

La responsabilité et autorité, générales et particulières, doivent être formellement définies pour toutes les personnes dont les activités influencent la qualité ; elles doivent permettre des relations clients fournisseurs efficaces à toutes les interfaces internes et externes de l'organisme. La définition de la responsabilité et de l'autorité doit être cohérente avec les moyens et les méthodes nécessaires à l'obtention de la qualité.

Il incombe à la direction au plus haut niveau de s'assurer que les exigences du SQ sont élaborées. Elle doit garder toute responsabilité, sinon désigner son représentant chargé de s'assurer que le SQ est appliqué, audité, mesuré et analysé de façon continue pour être amélioré.

Bien qu'un personnel ayant des responsabilités spécifiques puisse contribuer de façon essentielle à l'obtention de la qualité, il est néanmoins important de souligner que ce ne sont qu'une partie du système qualité. En effet, le système qualité comprend l'ensemble des fonctions et implique la participation, l'engagement et la coopération efficace de tout le personnel de l'organisme de service pour obtenir une amélioration constante.³⁹

II- 2- Les étapes du changement en matière de qualité :

Comme nous avons vu déjà dans le secteur de l'organisation :

L'étape 1 utilise le modèle bureaucratique habituel, appelé management vertical, où les communications ont tendance à s'écouler de bas en haut, du directeur vers la base et retour, plutôt qu'horizontalement entre les départements. Le management vertical favorise l'établissement de chasses gardées entourées de hauts murs afin que chaque Direction puisse protéger son territoire.

A **l'étape 2**, une organisation matricielle, avec un directeur produit et un directeur de projet, tend à triompher des faiblesses de l'organisation de l'étape 1. Néanmoins, pour une personne qui a plusieurs patrons, cette structure peut sembler confuse et devenir perturbatrice.

A **l'étape 3**, on introduit le concept de l'équipe. Sous la conduite d'un comité de pilotage de qualité formé de membres du top management, des équipes interdisciplinaires sont mises en place afin de réaliser des diagnostics et résoudre les problèmes majeurs de qualité. (N'est pas providentiel qu'il soit si difficile de faire apparaître des groupes sur un organigramme. Celui-ci ne comporte que des noms ! Voilà bien un document qui reflète la bureaucratie et l'anachronisme de l'entreprise).

³⁹ S. MATHIEU, op.cit, p 118.

Finalement, à l'**étape 4**, le concept de l'équipe, qui reste l'avancée, la plus importante du développement organisationnel, diffuse dans l'entreprise et devient l'ossature même de son mode de fonctionnement. Ce pilier de soutien pour la mise en œuvre d'approches telles que le management en temps de cycle ou le juste à temps englobe la production. Sous la férule de managers d'Unités de Business Stratégiques (SBU), il devient possible d'organiser l'entreprise autour d'îlots, véritables petites entreprises autonomes, avec leurs propres produits, clients, outils de production et leur propre personnel.

Feu le Dr Kaoru Ishikawa, père du contrôle de la qualité au Japon, a lutté contre ce défaut fondamentale de l'industrie américaine qu'est l'organisation verticale. Il a utilisé l'analogie du tissage. S'il n'y a que des fils verticaux, l'habit sera fragile. Il a besoin de fils horizontaux pour renforcer le tissu. De façon identique, l'industrie occidentale ne peut espérer être concurrentielle avec son management vertical traditionnel. Elle doit renforcer son tissu organisationnel avec son management horizontal, avec des équipes pour lesquelles il n'y a pas de chasses gardées. Les clients et les problèmes ignorent les chasses gardées.⁴⁰

La place occupée par le professionnel de la qualité dans l'organisation subit également les évolutions importantes d'une étape à l'autre.

Dans ces domaines de l'organisation, mis à part les compagnies américaines les plus performantes qui se trouvent aux étapes 3 ou 4 et dans lesquelles on trouve des professionnels de la qualité, la plupart des entreprises occidentales se trouvent encore à l'étape 2 :

A l'**étape 1**, il est à niveau subalterne, disons qu'au mieux il dépend du directeur de production. C'est un policier, un agent de la circulation qui trie et dirige les rebuts.

A l'**étape 2**, il devient responsable sans qu'on lui délègue l'autorité nécessaire. Il est le messager proverbial qui se fait licencier au premier mauvais résultat.

A l'**étape 3**, la responsabilité du qualicien s'étend aux études, aux méthodes et aux achats. Le département d'assurance de la qualité se rétrécit en taille mais prend plus d'influence et dépend généralement du directeur général d'une division.

A l'**étape 4**, la qualité devient si pénétrante que tous les employés acceptent avec enthousiasme des responsabilités liées à la qualité dans leur propre secteur. (Durant les réunions ou au cours de séminaires dans les entreprises, un test

⁴⁰ Keki R. BHOTE, *World class quality : Les 7 outils Shainin de la qualité*, édition DUNOD, Paris, 2003, p 13.

simple consiste à demander, en demandant aux participants de lever la main, combien d'entre eux se sentent responsables pour la qualité. Il est bien rare de voir s'élever un grand nombre de mains !).

A l'étape 4, le pôle Assurance Qualité est une entité souvent réduite à une, deux ou trois personnes qui dépendent d'un Directeur. Le rôle de ces personnes a évolué de façon significative puisque de contrôleurs de pièces, ils sont devenus consultants qualité, professeurs ou entraîneurs. Leur mission fondamentale n'est pas de dévoiler les mystères de la qualité, mais d'aider les employés à exprimer et à accepter leurs responsabilités en matière de qualité et à exploiter au mieux leur potentiel professionnel.⁴¹

Section 02 : Les modes de direction.

On parle aujourd'hui beaucoup du management participatif, dans lequel l'homme est un acteur prêt à adhérer à la culture d'entreprise et à s'impliquer dans le projet d'entreprise.

C'est la combinaison de management et de participation. Le but est de mobiliser le personnel en s'efforçant de faire coïncider ses objectifs et ceux de l'entreprise.⁴² Plusieurs pratiques peuvent alors être mises en place afin de motiver le personnel.

Introduction sur les objectifs :

Pour une entreprise, être efficace c'est, en termes généraux, réaliser les objectifs qu'elle s'assigne.⁴³

Un objectif est un résultat que l'entreprise se propose d'atteindre à une date donnée », un état désiré pour un moment déterminé du futur. Par exemple, il s'agira de réaliser un certain montant de bénéfice ou d'atteindre une certaine part de marché d'un produit considéré pour une année donnée. Un objectif est donc exprimé en termes plus absolus et précis qu'un but, qu'il s'agisse d'une formulation en termes quantitatifs ou qualitatifs ; de ce fait, sa réalisation peut faire l'objet d'une vérification.

Une entreprise ne poursuit évidemment pas un objectif unique mais possède un vecteur d'objectifs hiérarchisés et pondérés, correspondant aux différentes dimensions constitutives de la performance de l'entreprise, son efficacité et son efficience, et couvrant les principales fonctions qui fondent son organisation.⁴⁴

Cet outil qu'est l'objectif a trois fonctions :

- ✓ Montrer clairement le but.

⁴¹ Idem, p. 14.

⁴² Site web : Les théories de l'organisation : <http://www.iae.univ-montp2.fr/docs/averseng/theo-orgas/theme1.doc>.

⁴³ Henri MAHÉ de BOISLANDELLE, op.cit, p 381.

⁴⁴ Encyclopédie de la gestion et du management : EGM, sous la direction de Robert Le DUFF, Edition DALLOZ, Paris, 1999, p 850.

- ✓ Mobiliser l'énergie vers ce but.
- ✓ Servir de référence à l'appréciation du résultat. ⁴⁵

Un objectif, c'est l'énoncé aujourd'hui d'un résultat à produire demain ;

Un résultat, c'est un constat de réalité. Il est donc possible de le mesurer ou de le vérifier. Cette réalité a une valeur ajoutée. ⁴⁶

Avec l'instauration de la DPO, chaque structure fixe elle-même son propre budget. On voit donc que là, les structures ne raisonnent plus en termes de tâches à exécuter, mais en termes de profits. C'est pourquoi dans la DPO on nomme ces structures (services, bureaux groupes, etc.) : centres de profits.

La DPO met particulièrement l'accent sur l'objectif d'efficacité. Il s'agit non seulement de produire beaucoup mais aussi de produire mieux. Ce problème est très aigu notamment dans les sociétés d'assurances par exemple, réputées pour leur lourdeur administrative et le nombre de dossiers en suspens, donc en retard. L'objectif d'efficacité sera donc dans le cas d'une société d'assurances de réduire le pourcentage de dossiers incomplets, en suspens ou en retard par rapport au nombre total de dossiers traités par un service, un groupe ou un individu. Cet objectif est certainement le plus important car il signifie une accentuation du contrôle de chaque travailleur de l'entreprise. ⁴⁷

Utilisation des objectifs comme mode de direction :

- Il faut retenir la direction par objectifs (DPO) et la direction participative par objectifs (DPPO).
- Un certain degré de participation des salariés à la définition des objectifs assignés est nécessaire.
- Gestion par exception : l'encadrement n'intervient que si les écarts entre les réalisations et les objectifs fixés sont trop importants.
- Les objectifs doivent présenter certaines qualités :
 - être réalistes et être relativement peu nombreux ;
 - éviter la compétition (championnat) ;
 - avoir des objectifs stables afin de ne pas bloquer la situation de l'entreprise ;
 - être adaptés aux situations particulières ;
 - être assortis d'un dispositif de contrôle ;
 - fixer les modalités d'intervention des responsables hiérarchiques ;
 - analyser les écarts, corriger et/ou sanctionner.

La nécessité du contrôle : De plus en plus, les directions générales doivent se soucier de mettre en place des systèmes de contrôle efficace. Plus la taille de l'entreprise est grande et plus la nécessité d'un contrôle se fait ressentir. Il faut éviter le contrôle bureaucratique. ⁴⁸

⁴⁵ Gisèle COMMAMOUD, Alain EXIGA, *Manager par les objectifs*, édition DUNOD, Paris, 1999, p 09.

⁴⁶ Site web Article de Emmanuel Okamba:

http://www.univfcomte.fr/download/document/reserve/resume_emmanuel_okamba.

⁴⁷ Site web : Taylorisme, D.P.O : Extrait de « revue anarchiste », numéro 4 :

http://cabanel.jennifer.free.fr/reserve_2/taylorisme.doc

⁴⁸ Site web: La fonction de direction: http://decf.descf.free.fr/OGE/la_fonction_de_direction.htm.

1- Les différents modes de direction :

1-1- La direction centralisée :

1-1-1- Définition : La centralisation est la détention du pouvoir de décision par un nombre limité de décideurs. Comme nous avons vu l'OST et le modèle paternaliste appartiennent à cette conception. La direction s'informe et décide seule des actions qui doivent être menées par les subordonnés ; le système est fondé sur l'obéissance des subordonnés.⁴⁹

C'est le mode de direction qui apparaît spontanément lors de la création d'une entreprise.

La direction centralisée est caractérisée par la concentration du pouvoir de décision entre les mains d'un nombre limité de personnes de la direction générale ; c'est l'insuffisance des délégations de pouvoir.

1-1-2- Avantages :

- l'organisation est efficace : grande cohésion entre les décisions prises et la stratégie choisie par la direction générale (ex. : l'armée) ;
- une ligne hiérarchique efficace : les décisions prises sont exécutées et appliquées ;
- les responsables sont clairement identifiés.

2-1-3- Inconvénients :

- le manque d'autonomie, donc déresponsabilisation ;
- la lourdeur des structures dans la communication ;
- un manque d'implication du personnel ;
- un manque de souplesse, de réactivité ;
- le risque de décision non adapté.⁵⁰

Donc, la centralisation présente plusieurs inconvénients : qui sont la non responsabilisation du personnel et la moindre qualité des décisions, dans la mesure où un nombre limité de personnes ne peut pas contrôler et analyser toutes les informations nécessaires à la prise de décision.⁵¹

3-2- La direction décentralisée :

3-2-1- Définition : La décentralisation est la délégation du pouvoir de décision à des échelons hiérarchiques inférieurs.

Décentraliser signifie développer la participation.

La décentralisation regroupe 2 éléments : la délégation du pouvoir de décision et l'autonomie des unités.

3-2-2- Avantages :

⁴⁹ Chantal BUSSENAULT, Marine PRETET, op.cit, p 153.

⁵⁰ Site web : **La fonction de direction** : http://decf.descf.free.fr/OGE/la_fonction_de_direction.htm.

⁵¹ Chantal BUSSENAULT, Marine PRETET, **Economie et gestion d'entreprise** : EGE, édition Vuibert Educapôle, 2^e éd, Paris, 1998, p 153.

- accroît la motivation et la satisfaction du personnel ;
- accroître la qualité des décisions prises (décisions mieux adaptées) ;
- amélioration de la participation ;
- favorise l'initiative et la créativité dans l'entreprise ; c'est aussi un facteur d'innovation ;
- accroît la souplesse et la flexibilité de l'entreprise.

3-2-3- Inconvénients :

- risque d'incohérence ;
- certaines décisions ne sont pas analysées du point de vue de leurs conséquences ;
- le subordonné peut privilégier le court terme au long terme ;
- risque du gaspillage des ressources ;
- risque de prises de décisions qui s'éloignent de la ligne stratégique établie par le DG.

• Pour Mintzberg, il existe 4 formes de décentralisation :

1. la décentralisation verticale : délégation du pouvoir aux échelons hiérarchiques qui sont supposés être mieux placés pour prendre des décisions plus adaptées à l'environnement de l'entreprise.
2. la décentralisation horizontale : pouvoir de décision délégué hors hiérarchie à des experts, conseillers, spécialistes ... situés en dehors de la ligne hiérarchique mais seulement pour certains types de décisions.
D'où, la constitution d'un « staff » et apparition d'une technostructure dans l'entreprise.
3. la décentralisation sélective : répartition des décisions entre la direction (stratégiques) et la ligne hiérarchique (opérationnelles).
4. la décentralisation globale : le pouvoir de décision est transféré en totalité à un organe déterminé chargé de prendre l'ensemble des décisions (une filiale, par exemple).

• Les principes de décentralisation (Ralph CORDINER) :

1. Une décentralisation efficace si la prise de décision est placée le plus près possible du lieu de l'action ;
2. Pour que la décentralisation soit efficace, il faut qu'un pouvoir réel soit délégué : pas de contrôle sur les décisions de détail ;
3. la décentralisation exige une confiance dans la capacité de décision des collaborateurs. La décentralisation repose sur la confiance;
4. La décentralisation exige que chacun ait conscience du fait que l'agrégation (addition) des décisions individuelles et pertinentes est préférable aux décisions planifiées et contrôlées par une direction centrale (ce sont les personnes les plus proches de l'action qui prennent les meilleures décisions) ;
5. Une décentralisation efficace suppose la définition de politiques générales, de normes, d'objectifs généraux mais pas de méthode pour la réalisation de ces objectifs, de ces politiques ;

6. La décentralisation ne peut réussir que si la direction générale se refuse le droit de filtrer l'autorité déléguée aux échelons inférieurs ;
7. La décentralisation exige une politique du personnel reposant sur un contrôle des performances sur des standards sévères, des récompenses pour les performances satisfaisantes et le licenciement en cas d'incapacité ou de performances déficientes. ⁵²

3-2-4- Les modes de direction décentralisée :

1) - La direction par objectifs (DPO) :

a- Qu'est ce que la DPO :

Les principes de la (direction par objectif D.P.O.) ont été proposés par P. Drucker vers 1960 dans les entreprises américaines (années 70 pour la France). Ils permettent de mettre en oeuvre la décentralisation dans l'entreprise : la direction de l'entreprise fixe des objectifs qu'elle soumet aux différents directeurs des unités pour recueillir leurs avis avant exécution. Dans cette optique, la fixation des objectifs n'est pas discutée, seuls les moyens accordés font l'objet d'une négociation.

- L'entreprise est dirigée selon un ensemble d'objectifs à divers niveaux : objectifs stratégiques (fixes au plus haut niveau) ; objectifs opérationnels.

- Ces objectifs sont intégrés dans le système de planification globale de l'entreprise comprenant des plans par fonctions, des programmes par fonctions et des budgets par fonctions. ⁵³

- La direction générale fixe seule les objectifs stratégiques assignés individuellement aux différents responsables.

- Une phase de dialogue limitée à l'évaluation des moyens nécessaires à la réalisation des objectifs s'ouvre : soit les responsables acceptent et doivent réaliser les objectifs fixés, soit ils les refusent à cause d'un manque de moyens ; soit la direction générale alloue des moyens, soit elle revoit ses objectifs à la baisse.

La participation dans ce système est limitée puisqu'elle n'intervient qu'à posteriori.

La DPO veut que les collaborateurs fixent des objectifs à atteindre et que le contrat de travail ne repose plus sur une obligation de moyen mais sur une obligation de résultat. ⁵⁴

L'idée de base de cette méthode est de motiver chaque employé d'une entreprise en lui fixant un objectif chiffré. A un ouvrier par exemple, on fixe un quota de production, valeur idéale de production moyenne par ouvrier.

⁵² Site web : La fonction de direction, pp. 9, 10, 11:

http://decf.descf.free.fr/OGE/la_fonction_de_direction.htm.

⁵³ Site web: L'entretien de fixation d'objectifs:

www.actformation.org/téléchargement/fixationdobjectif.pdf.

⁵⁴ Site web: Les méthodes d'encadrement idéologique et productive du monde du travail:

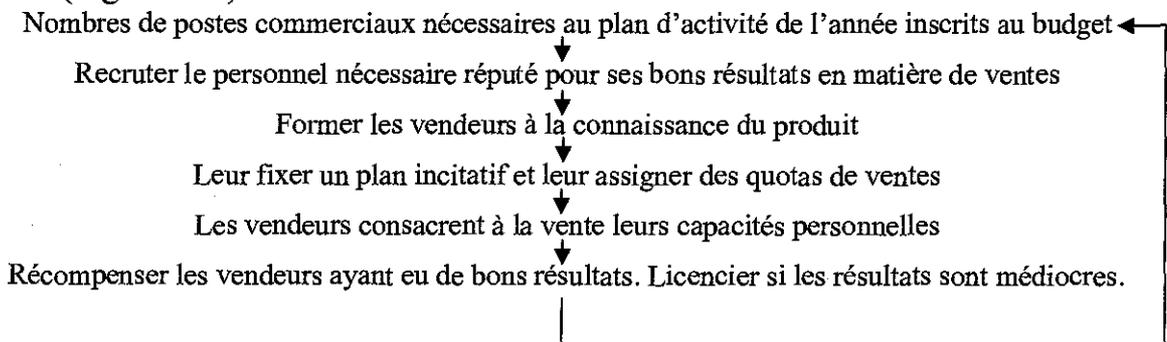
www.mondialisme.org/article.php3?id_article=543.

L'ouvrier qui atteint le quota, sa performance étant calculé par un spécialiste d'organisation du travail, touche le salaire moyen. Une prime est attribuée à celui qui produit davantage et une retenue à celui qui produit moins. Ce système a encore aujourd'hui la réputation de motiver les ouvriers.⁵⁵

b- Les principes fondamentaux de la DPO :⁵⁶

1. Un employé veut savoir ce que l'on attend de lui.
2. Un employé veut participer aux décisions affectant ses résultats.
3. Sa performance est considérablement améliorée quand il peut influencer les résultats obtenus.
4. Un employé veut du feed-back sur la qualité de son travail.
5. Sa performance est améliorée quand son supérieur manifeste de l'intérêt pour ses résultats.
6. Il souhaite de la reconnaissance pour la contribution qu'il apporte.

c- Exemple d'un modèle de direction par objectifs pour la gestion des ventes (Figure 2-1) :⁵⁷



La philosophie de cette méthode de direction (la DPO) peut se résumer en une phrase : « Contrôler avec les hommes et non malgré eux ». Comme le souligne H. Bouquin (1991).⁵⁸

2) - La direction participative par objectifs (DPPO) :

a- Définition de la DPPO :

On parle alors de direction participative par objectif (DPPO) du personnel « qui consiste à mettre en place un mode de gestion et d'appréciation du personnel par lequel chaque supérieur fixe périodiquement à chacun de ses subordonnés les objectifs à atteindre. En fin de période, un entretien individualisé permet d'évaluer la réalisation de

⁵⁵ Jean-Marie GOGUE, op.cit, p 49.

⁵⁶ Site web: La direction par objectif: P. Drucker: <http://andre.font.free.fr/font/dpodef.html>.

⁵⁷ S. SHIBA, A. GRAHAM, D. WALDEN, TQM : 4 révolutions du management : manuel d'apprentissage et de mise en œuvre du management par la qualité totale, édition DUNOD, Paris, 2003, p 406.

⁵⁸ Encyclopédie de gestion, sous la direction de Yves SIMON et Patrick JOFFRE, édition ECONOMICA, 2^e éd, 1997, p 3188.

ces objectifs, d'en évaluer les conditions et d'adopter éventuellement les actions correctives ». ⁵⁹

La DPPO est apparue en France, il y a plus de vingt ans et vers 1970 aux Etats-Unis ; comme la DPO, c'est un mode de direction par objectif élargi.

Le domaine du dialogue est beaucoup plus large. Les discussions portent à la fois sur les objectifs et sur les moyens de réaliser les objectifs.

- La DPPO suppose que les objectifs soient fixés avec l'accord du personnel, chaque subordonné doit pouvoir participer à la discussion préalable. Cependant, tous les objectifs ne sont pas négociés.

- La négociation concerne davantage les objectifs opérationnels que les objectifs stratégiques. La révision des objectifs supérieurs est possible, si leur vision est peu réaliste.

- La DPPO suppose une bonne formation du personnel, notamment dans le domaine de l'économie et de la gestion.

Les syndicats ont très mal vu la DPPO en France.

b- Les avantages de la DPPO :

- la DPPO favorise le développement de la communication interne et améliore le climat social de l'entreprise ;

- elle contribue à la recherche de la qualité totale dans la mesure où chaque individu participe à la négociation des objectifs et est impliqué dans la réalisation ;

- elle favorise le développement d'un projet auquel adhère le personnel ;

- elle suscite la motivation et la responsabilisation du personnel ;

- elle exige, par contre, une bonne capacité de coordination des services.

3)- La cogestion :

La cogestion est un modèle de direction allemand. La traduction littérale de cogestion, co-détermination, c'est-à-dire déterminer ensemble. Ce modèle a été adopté après la seconde guerre mondiale, au début des années 50.

Il existe 2 systèmes de cogestion :

1- régime particulier et spécial : adopté en 1951, concerne les entreprises sidérurgiques et minières. Négocié entre les syndicats et le gouvernement. Accorde plus de droits aux salariés que le régime général.

2- régime général : né en 1952. S'applique à l'ensemble des entreprises commerciales et industrielles du secteur privé.

La cogestion repose sur une participation indirecte du personnel, exercée par des organes de représentation de celui-ci :

1- Le conseil d'établissement et le conseil d'entreprise sont composés de membres du personnel élus par l'ensemble des salariés âgés de plus de 18 ans. Ni les représentants de la direction, ni le personnel d'encadrement ne peuvent faire partie de ce conseil. Les syndicats n'ont pas le privilège de la

⁵⁹ Site web: La politique d'ajustement interne:
http://geronim.free.fr/eoent/cours/la_politique_ajustement_interne.htm.

représentation. Ces conseils peuvent s'opposer aux décisions de la direction de l'entreprise si celle-ci viole les lois, les conventions collectives ou les règlements intérieurs.

2- Le conseil économique a un pouvoir consultatif pour toutes les questions concernant les méthodes de fabrication et la situation économique de l'entreprise.

3- L'assemblée générale du personnel à laquelle les 2 types de conseils précédents doivent tenir compte et auxquels ils doivent exposer les actions qu'ils envisagent d'engager.

4- Les conseils de surveillance qui existent dans les sociétés de capitaux et dont 1/3 des membres est désigné par le personnel.

4) - L'autogestion :

L'autogestion est apparue dans les sociétés coopératives de production. Ce modèle de l'autogestion a été développé en Yougoslavie.

L'autogestion repose sur le principe de la décentralisation totale et sur le principe de la souveraineté du personnel.

Dans les entreprises autogérées, 3 types de conseils existent :

- le conseil ouvrier formé par l'ensemble du personnel ;
- le conseil de direction animé par un directeur ou un secrétaire. Ce conseil est chargé de déterminer les grandes orientations de l'entreprise ;
- le conseil de surveillance contrôle les activités du conseil de direction.

Les 2 derniers conseils doivent rendre compte de leur activité au conseil ouvrier qui peut remplacer les membres de ces conseils.

Exemple d'autogestion : les rachats d'entreprises par les salariés. Cependant, seuls les cadres participent à la gestion de l'entreprise.

L'autogestion n'a pas fait encore la preuve de son efficacité. On lui reproche de remettre en cause la productivité de l'entreprise. Le poids de la direction est trop fort. ⁶⁰

Finalement, la dynamique d'une gestion participative repose sur la combinaison d'un ensemble de variables d'ordre structuro-organisationnel, culturel et professionnel dont notamment :

- ✓ Une structure hiérarchique simplifiée et adéquate.
- ✓ Une communication interne fluide assurant une meilleure circulation de l'information dans tous les sens (par le haut et par le bas de la hiérarchie).
- ✓ Un esprit de professionnalisme et un goût de challenge chez tous les collaborateurs pour faire de leur participation, une action individuelle, et en même temps collective pour la réalisation d'un résultat et non pas l'exercice forcé d'un ordre de dirigeant (comme dans une relation d'autorité où le subordonné suspend son jugement critique et conforme son choix à l'ordre ou signal qu'il reçoit).

⁶⁰ Site web: La fonction de direction: http://decf.descf.free.fr/OGE/la_fonction_de_direction.htm.

- ✓ Un système de motivation et d'encouragement visant l'amélioration de la productivité du personnel.
- ✓ Une culture organisationnelle positive, favorisant l'esprit d'appartenance et d'implication.
- ✓ Une équipe « soudée » et « solidaire » qui dépasse le cadre des « coalitions » fonctionnelles (source de conflit pour le pouvoir) pour faire de l'entreprise une « Entreprise famille » où tous les membres se préoccupent de son avenir.
- ✓ Un dirigeant visionnaire, stratège et reconnaissant vis-à-vis de son personnel. ⁶¹

Section 03 : La communication dans l'entreprise.

Travailler seul est assez éloigné de notre conception, cela est encore plus d'actualité de nos jours. Prenant l'exemple du chercheur, il peut avoir besoin d'isolement pour réaliser une recherche d'information ou d'analyse précise dans son domaine mais il aura besoin d'échanger avec ses pairs. Il est de même avec les entreprises, chaque service a besoin de communiquer avec d'autres services pour recueillir les bonnes informations essentielles à son fonctionnement. Aucune entité ne peut travailler d'une manière cloisonnée.

Le département GRH se voit souvent attribuer la responsabilité de la communication, parce qu'il est par nature en contact avec l'ensemble du personnel.

1- Définition de la communication :

Communiquer c'est :

- Organiser et faire fonctionner les systèmes et les organes de participation au pouvoir et de dialogue entre différents niveaux hiérarchiques.
- Mettre en place les systèmes de circulation d'information et de communication de l'organisation ; faire fonctionner et améliorer les outils et les procédures de la communication interne. ⁶²
- Selon Alain LABRUFFE la communication est le processus de partage de l'information et de tissage de relation auquel souscrit un groupe humain, pour que chacun réponde à la demande de ses partenaires. ⁶³
- D'après Françoise KERLAN : « Nous savons bien qu'il ne suffit pas de dire « communiquons » pour que tout le monde communique. Communiquer est avant tout un art, dans le sens qu'il est indispensable d'écouter, de comprendre et de reformuler dans le but de vérifier si le message est bien compris ». ⁶⁴

⁶¹Site web : Articles de TOUYAIL Madjid : décembre 2006 : Management d'entreprise : Quels managers pour quel mangement à l'aube du 21eme siècle ? <http://mangement.canalblog.com/>

⁶² F. KERLAN, op.cit, p 158.

⁶³ A. LABRUFFE, communication et qualité : Le maillon fort , édition AFNOR, 2003, p 9.

⁶⁴ F. KERLAN, op.cit, p 158.

- La communication est un cycle de transmission d'une information (le message), d'un émetteur à un récepteur, par le biais d'un canal (Le canal de transmission). Le cycle de communication est complet lorsque l'émetteur reçoit de la rétroaction de la part du récepteur qui lui confirme que ce dernier a bien saisi l'information (le message).⁶⁵

L'intérêt de la communication Selon LIKERT (1961) : « La communication accompagnant la mise en place de systèmes de récompense, censés motiver les individus et les amener à fournir l'effort désiré par l'organisation, doit faire l'objet d'une attention particulière. De manière générale, la communication indispensable aux formes complexes de comportement coopératif et au bon fonctionnement de l'organisation».

La motivation doit avoir un lien avec la performance, et la communication va renforcer ce lien.⁶⁶

2- Les conditions de réussite d'une politique de communication :

2-1- Les conditions :

L'information est source du pouvoir, parallèlement elle est très souvent l'instrument essentiel de l'exercice du pouvoir. En plus, quiconque accepte de communiquer de l'information éprouve quelques réticences vis-à-vis de la perte de pouvoir que cela implique. Compte tenu de ces contraintes, les observateurs posent les conditions suivantes au succès d'une politique de communication : Volonté de la direction générale de mettre en œuvre une réelle politique de communication (avoir une participation active dans le cadre des moyens de communication qui seront mis en place); implication de l'encadrement (pour savoir diriger des hommes, il faut savoir les écouter , les informer et gagner leur adhésion) ; formation au concept de communication ; mise en place d'un pilotage du système d'information (contrôler la quantité d'information mises en circulation afin d'éviter l'apparition de situations de sur ou sous information, et vérification de l'impact de chacun des modes de communication utilisés).⁶⁷

2-2- Quelques recommandations pour améliorer les processus de communication :

- S'entraîner, avec des personnes neutres en qui, vous avez confiance, à identifier les forces et faiblesses de votre style de communication, dans un contexte précis (prise de parole, préparation d'entretien). Cela permettra d'identifier les émotions que déclenche en vous ce type de retour (colère, soulagement, envie de changer ou non).

⁶⁵ Site web : Guide de gestion des ressources humaines, p119 :

http://www.technocompetences.qc.ca/pdf/service/guide_RH_complet.pdf

⁶⁶ E. VERNIER, *Epargne salariale : l'imposture*, édition L'ARMATTAN, paris, 2003, pp 137, 138.

⁶⁷ B. MARTORY, D. CROZET, *Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances*, édition DUNOD, Paris, 2001, p 211.

- Prendre le temps, même si cela dérange le planning établi, de clarifier, ce qui, vu de votre point de vue, freine (ou bloque la communication, s'entraîner à nommer et à faire), s'exprimer des émotions (joie, colère, tristesse) de façon à ne pas attendre d'être submergé pour en tenir compte.

- Parler en son nom, inviter son interlocuteur à faire de même. Une discussion qui commence par « voila ma vision des choses, de la situation, j'aimerais connaître et comprendre la votre » a plus de chance de progresser qu'une discussion qui commence par « ...la réalité, c'est que... ».

- S'entraîner, en toutes circonstances, à communiquer en dépassant le stade du passe-temps, autrement dit de l'échange « lisse » dans lequel chacun ressort en n'ayant rien donné ni reçu qu'il ne sache déjà. Si cela s'avère impossible, analyser à froid la situation pour essayer de comprendre ce qui se joue et empêche d'aller plus loin.

- Donner à ses interlocuteurs l'habitudes de « mise au point » sur la façon, donc chacun vit l'échange, de clarification sur les différences et les similitudes dans le registre des émotions.

- Evaluer, rétrospectivement, en quoi votre vision du monde, votre système de représentation ressortent ou non modifiés d'une action de communication. Se poser la même question pour ce qui concerne ses interlocuteurs.⁶⁸

- Le bon vouloir et le pivot d'une communication qui se veut un échange d'information de la hiérarchie organisationnelle, qui aide à assurer et à transmettre de l'information correcte.

- La clarté d'expression (un langage que le récepteur puisse comprendre)

- Sincérité et objectivité de l'information.

- Écouter l'interlocuteur qui lui donne confiance et incite à l'ouverture.

- La transparence (pas de mensonge et pas d'hypocrisie).⁶⁹

Donc une communication saine s'avère essentielle à l'intérieur des équipes de travail des entreprises mais aussi entre ces dernières. Elle permet aux individus de gérer l'information et, surtout, d'entretenir de bonnes relations.

Une grande part de la réussite du développement de l'organisation repose sur les habiletés de communication de ces dirigeants. En réalité, les gestionnaires consacrent la majeure partie de leur temps à communiquer.⁷⁰

La communication est partout dans l'entreprise : si on doit faire une session de formation aux nouveaux produits, on en profitera pour composer les groupes de façons à faire travailler ensemble des salariés qui ont entre eux trop peu de contacts ou de mauvaises communications. La communication déborde même

⁶⁸ N. Aubert, G. Amoureux, M. Hoffmann, H. Chantal Lebouin, Gelabert, C. Lujan, J. Taillardat, **Diriger et motiver : secrets et pratiques** : Les indispensables de la gestion, éditions CHIHAB, édition d'organisation, Alger, 1997, p 105.

⁶⁹ Sekiou, Blondin, Fabi, Bayad, Peretti, Alis, Chevalier, op.cit, p468.

⁷⁰ Site web : **Guide de gestion des ressources humaines** : http://www.technocompetences.qc.ca/pdf/service/guide_RH_complet.pdf. page120.

les limites de l'entreprise : des relations suivies sont nouées avec la presse pour créer et maintenir une bonne image de l'entreprise comme employeur.⁷¹

3- La stratégie de la communication interne :

En GRH, et dans une conception restrictive de la communication, la notion de communication interne recouvre l'ensemble des actions et dispositifs mis en œuvre à l'initiative des dirigeants pour assurer la diffusion et l'échange de l'information au sein de l'entreprise : réunions, mémos, notes de services, journal, informations audiovisuelles sur l'entreprise diffusées au rapports, enquête d'opinion interne, rapport, courrier électronique interne.⁷²

On appelle généralement relations internes, ou communication internes, l'ensemble des communications dans l'entreprise, à l'exclusion :

- des communications informatisées ou formelles concernant le travail (commandes, ordres de fabrication, notes techniques, plaquette publicitaires, etc.).
- des communications informelles entre collègues ou entre salariés cadres comme non cadres).

Les mouvements de la communication interne : Il faut penser la communication interne, l'organiser, surtout dans les grandes entreprises. Les voies naturelles ne suffisent pas pour faire transiter l'information, il n'existe certes pas de recette miracle ; tout dépend de l'entreprise, du secteur auquel elle appartient, des caractéristiques de son personnel.

La communication interne ne se réduit pas aux seuls messages que l'entreprise dispense à son personnel.⁷³

4- Les objectifs de la stratégie de communication interne :⁷⁴

Toujours informer, expliquer, motiver, donner du sens...et accompagner le changement.

Cumul des pourcentages « fondamental » et très « important ».

- Sensibiliser le personnel aux enjeux de l'entreprise.
- Répondre au besoin d'information des salariés.
- Accompagner les salariés lors de changements d'organisation/ projet transversal.
- Expliquer l'entreprise et ses finalités.
- Aider les managers à clarifier leurs besoins en termes de communication.
- Développer l'écoute de collaborateurs.
- Former / sensibiliser le personnel à la communication.

⁷¹ Dictionnaire de l'économie et de la gestion, Encyclopédie de l'économie et de la gestion, sous la direction de A. SILEM, édition HACHETTE éducation, 4^e éd. Italie, 2000, p 548.

⁷² Dictionnaire de gestion, Pierre N'GAHANE et Yves De Rongé, édition Armand Colin, paris, 1996, p45.

⁷³ M-E. WESTPHALEN, Communicator : Le guide de la communication de l'entreprise, édition DUNOD, 3^e éd, paris, 2000, p 66.

⁷⁴ Site web : La fonction de communication interne (quels enjeux et quelles problématiques émergentes) : http://www.meeting-the-future.com/doc/enquete_CI_2005_resultats.pdf. Page18.

- Développer une identité d'entreprise, une culture commune.
- Donner du sens à l'action de chacun.
- Construire un esprit d'équipe, renforcer la cohésion.
- Mobiliser les énergies de chacun, dynamiser.
- Informer le personnel avant l'extérieur.
- Aider la hiérarchie à faire descendre et remonter l'information.
- Favoriser les coopérations, décloisonner.
- Favoriser la remontée d'information.

La communication dans l'entreprise de nos jours est d'autant plus vitale que l'information est reconnue comme matière première de la décision ; elle est utile à différents niveaux : entre les hommes, elle contribue à une meilleure intégration des individus dans l'organisation ; entre les services, elle permet la division et la coordination des tâches. Elle facilite la réalisation des missions de direction, en éclairant la prise de décisions et en assurant l'adhésion des salariés concernés ; entre l'entreprise et son environnement, elle facilite l'intégration de l'unité dans son milieu.⁷⁵

5- Les Directions et les méthodes de l'information et de la communication :

Toute une série d'outils et de techniques sont utilisés pour permettre l'accès de l'ensemble des salariés ou d'une partie d'entre eux à un ensemble d'informations, en particulier pour ce qui concerne le domaine social ainsi que pour promouvoir l'information ascendante.

5-1 L'information descendante :

Elle se traduit par des ordres, des notes de service, des jugements ; elle a aussi une fonction d'aide et de soutien, par les relations de confiance ou d'encouragement qu'elle instaure.⁷⁶

Elle se développe à travers des médias écrits ou audiovisuels et différentes formes de réunions avec le personnel.

Parmi les supports écrits :

5-1-1- La plaquette de représentation d'une entreprise :

Elle s'adresse aussi au public externe de l'entreprise .Elle fait découvrir l'histoire, les réalisations, l'organisation et les hommes, les métiers et les produits. Le rapport annuel, convenablement illustré, tiens parfois lieu de plaquette d'information.

5-1-2 Le journal de l'entreprise :

Le journal de l'entreprise diffuse une somme importante d'informations générales sur ce que fait l'entreprise et sur ce qu'elle devient (se supposant de

⁷⁵ B. Martory, D. Crozet, op.cit, p 206.

⁷⁶ Polycopie de cour, **Stratégie et techniques de communication d'entreprise**, magister en science de gestion, option GRH, Professeur A. BENDIABDELLAH, Université Tlemcen, 2005-2006.

couvrir toute la vie de la firme et des hommes qui y travaillent), le public cible c'est l'ensemble du personnel.

5-1-3 les publications diverses :

L'information descendante d'adresse souvent à des groupes spécifiques. Aussi, la presse d'entreprise comprend, dans les organisations complexes, un ensemble de medias destinés en particulier à l'encadrement des différents bulletins sont autant d'instruments qui s'offrent aux cadres, pour qu'ils puissent se constituer au gré de l'actualité un banque d'informations particulières, elles ont pour mission d'attirer rapidement l'attention des cadres sur des événements ou des décisions de première importance.

5-1-4 Le livret d'accueil :

Il est remis aux nouveaux recrutés, il apporte des informations pratiques sur l'entreprise et l'ensemble des dispositions dont bénéficie le salarié ainsi qu'une présentation des politiques de l'entreprise dans différents domaines.⁷⁷

5-1-5 Intranet :

5-1-5-1- Définition et objectifs : Les possibilités qu'offre l'intranet pour l'information des salariés apparaissent considérables.

L'intranet est un réseau informatique interne aux entreprises fondé sur les technologies et les outils du WEB : Adresses IP, moteur de recherche, annuaire, page multimédia, etc.

Ce réseau sécurisé est accessible aux salariés d'une entreprise pour les besoins de sa communication interne : information du jour, note de la direction, revue de presse, procédures, bases de données internes, annuaires des salariés, organigrammes, forums de discussion, petites annonces, messagerie, etc.⁷⁸

Il permet une transmission sécurisée et homogène d'information, d'application et de services et qui utilise les technologies d'accès et les outils de recherche de l'Internet. C'est un site accessible par Internet mais réservé aux salariés d'une entreprise. Il permet tout à la fois, le travail commun (groupe ware) et à distance, la consultation de banques de données (produit, marchés, données, clients, etc.), ainsi que des forums d'expression et le courrier électronique.⁷⁹

Beaucoup d'entreprises ont capitalisé sur cette nouvelle technologie et se sont créé un site sur le réseau, comprenant l'immense potentiel de ce vecteur en termes de communication interne ou externe.

⁷⁷ J-M Peretti, *Ressources humaines et gestion des personnes*, édition VUIBERT EDUCAPOLE gestion, 4^e édition, paris, 2002, pp 198, 199.

⁷⁸ S. CACALY, Y.F. LE COADIC, P. D. POMART, E. SUTTER, *Dictionnaire de l'information*, 2^e édition, édition ARMAND COLIN, France, 2006, p 129.

⁷⁹ Polycopie de cour, *Stratégies et techniques de communication d'entreprise*, op.cit, p 85.

5-1-5-2- Un Internet : donne toutes les possibilités d'Internet à l'entreprise, mais dans un environnement d'accès protégé par un « mur de sécurité » (fire wall). Les informations (y compris celles du World Wide Web) et les applications sont stockées, retrouvées, partagées et mise à jour par les utilisateurs du réseau d'entreprise en fonction de leur autorisation d'accès.

5-1-5-3- Internet ou intranet : offrent de très larges possibilités de communication. Bien conçus, les réseaux améliorent la communication interne ou externe et la collaboration à tous les niveaux de l'entreprise. L'ensemble des informations nécessaires à l'accomplissement des tâches ou de pure communication peut être mis à la disposition des collaborateurs en un temps record, mise à jour en quelques minutes et cela quelle que soit la dispersion géographique de l'entreprise. Les collaborateurs ont ainsi accès aux informations qui leur sont utiles dans un travail quotidien au moment où ils en ont besoin et d'une manière autonome. La communication latérale est, par ailleurs, facilitée.⁸⁰

5-1-5-4- L'avenir des systèmes de communications avec intranet :

L'implantation par les entreprises de stations de travail ou d'ordinateurs personnels et l'explosion des réseaux d'entreprises changent radicalement leur façon de travailler car le travail à domicile s'en trouve encouragé ; les programmes de formation sont accessibles en permanence, en cas de besoin ; la communication interne ascendante ou descendante est une réalité de l'instant et l'exigence de qualité devient plus importante ; la relation avec les clients est permanente.⁸¹

5-1-6 Autres supports :

D'autres supports sont également développés comme les techniques audiovisuelles, le journal vidéo, le film d'entreprise. Dans le domaine des informations sociales destinées à tous les salariés, on peut noter deux initiatives de plus en plus fréquentes qui sont la diffusion du bilan social d'entreprise et d'un bilan social personnalisé (contient toutes les informations personnelles concernant le salarié dans l'entreprise).

5-2- L'information ascendante :

Elle fait remonter les problèmes ou les mécontentements des salariés ; c'est aussi un moyen d'expliquer ses attentes. Pour la hiérarchie, c'est aussi une façon de contrôler si les informations descendantes ont été ou non comprises et opérationnalisées.⁸² Alors elle permet (la remontée d'information) en particulier

⁸⁰ B. Martory, D. Gozet, *Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances*, édition DUNOD, Paris, 2000, p 216.

⁸¹ Idem, p 217.

⁸² Polycopie de cour, *Stratégie et techniques de communication d'entreprise*, op.cit, p 85.

de prendre en compte les besoins, les aspirations et les préoccupations du personnel, donc la remontée d'information est essentielle pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Elle permet en particulier de prendre en compte les aspirations, les préoccupations du personnel et les besoins. Les enquêtes d'opinions, les sondages et les études de climat permettent entre autres de connaître en profondeur le climat social de la communauté de travail ; de faire apparaître l'image de marque interne de l'entreprise ; de recenser et analyser les attentes et les motivations actuelles du personnel ; de mesurer l'efficacité d'un programme d'information et de communication ; et enfin de cerner les besoins spécifiques de certaines catégories de salariés.⁸³

L'informatique a permis de développer les enquêtes internes dont la succession dans le temps permet de mesurer les évolutions marquantes et de constater éventuellement les améliorations et les dérives des politiques de ressources humaines.⁸⁴

5-3- L'information latérale :

Elle est faite d'interactions diverses : des contacts interservices, intergroupes, ou inter fonctions ; ce type d'échanges favorise le décloisonnement et aide à une connaissance de la complémentarité des secteurs différents.⁸⁵

La contribution de l'informatisation à la performance de la fonction RH ressort à cinq niveaux :

- gain de productivité ;
- amélioration du service ;⁸⁶
- amélioration de la qualité des décisions de GRH ;
- aide au partage de la fonction entre DRH et hiérarchie ;
- meilleures possibilités d'anticipation.

L'informatisation de la fonction a permis depuis trente ans une amélioration de la productivité et du service rendu à l'entreprise et aux salariés.⁸⁷

Les produits tangibles (pièces, appareils divers, prêts à la vente) les services rendus, sont le fruit d'étude donc de recherche d'informations et de leur traitement, et dépend également des compétences acquises par une formation.⁸⁸

Donc, dans l'approche GRH, les communications passent aussi par utilisation importante des médias d'entreprise pour renforcer la cohésion entre personnes et entre services.

L'effort de communication globale peut se traduire par un *projet d'entreprise*, c'est-à-dire une opération qui dure plusieurs mois, au cours de laquelle tous les

⁸³ Jean-marie Peretti, op.cit, 4^e éd. p 199.

⁸⁴ Idem, p 200.

⁸⁵ Polycopie de cour, Stratégie et techniques de communication d'entreprise, Professeur A. BENDIABDELLAH, Université Tlemcen, p85.

⁸⁶ J-M. PERETTI, *gestion des ressources humaines*, édition VUIBERT, 8^e éd, paris, 1999, p269.

⁸⁷ Idem, p 270.

⁸⁸ A. SEDDIKI, *Management de la qualité : de l'inspection à l'esprit KAIZEN*, Office des Publications Universitaires, Alger, p 356.

salariés participent à la définition des axes de développement et des principes fondamentaux de l'entreprise (l'importance du service au client, la croissance du chiffre d'affaires, l'importance de l'individu, etc.); il en résulte une forte motivation lorsque le projet d'entreprise est effectivement mis en œuvre.⁸⁹

6- Les technologies de l'information et de la communication (TIC) :

Face à l'exigence accrue des consommateurs, l'intensification de la concurrence, l'accélération du changement sous toutes ses formes, l'entreprise doit apprendre à faire mieux, plus vite et moins cher. L'apparition des nouveaux médias, des nouveaux logiciels mettent à la disposition de l'entreprise un nombre croissant d'outils pour communiquer plus vite, en tous lieux et toutes heures. Grâce à ces nouvelles technologies, l'entreprise trouve les outils nécessaires à son développement.⁹⁰

6-1- Définition :

La technologie est l'application d'une technique à la conception et à la réalisation d'un produit. Les technologies sont généralement assimilées aux procédés et techniques utilisés dans les différentes activités de la société actuelle.⁹¹

L'information peut être considérée comme une observation où un fait brut (une donnée) traitée et convertie sous une forme qui réduit l'incertitude d'utilisateurs particuliers en répondant à leurs besoins et questionnements.⁹² « Informer c'est fournir des représentations pour résoudre des problèmes » ; L'information constitue la base de toute décision puisqu'elle sert à donner une image de phénomènes concrets incompréhensible généralement à l'état brut.⁹³ La communication se caractérise par rapport à l'information par la mise en relation des esprits humains ou, si l'on veut, des cerveaux humains.⁹⁴

Selon R.REIX « Un système d'information (SI) est un ensemble né, procédures, permettant d'acquérir, traiter, stocker, communiquer des informations (sous forme de données, textes, images, sons, etc) dans des organisations ». ⁹⁵

Finalement on peut dire que les TIC sont des moyens et des techniques électroniques, administratifs et de bureaux utilisés pour saisir, traiter, stocker, transformer, fournir et communiquer l'information sous toutes ses formes :

⁸⁹ Encyclopédie de l'économie et de la gestion, sous la direction de A. SILEM, édition Hachette éducation, 4^e éd. Italie, 2000, p 548.

⁹⁰ La contribution des NTIC à la performance de l'entreprise : <http://www.oboulo.com/expose/contribution-nouvelles-technologies-information-communication-performance-l'entreprise.html>.

⁹¹ R. Reix, *Système d'information et management des organisations*, Edition VUIBERT, 2002, p 66.

⁹² C. Moine, *informatique appliqué à la gestion*, édition FOUCHER, paris, 2000, p 19.

⁹³ A. SEDDIKI, op.cit, p322.

⁹⁴ C. BAYLON et X. MIGNOT, *La communication*, édition NATHAN, 2000, p 10.

⁹⁵ Reix. Rolande MERC INIAK, Frantz ROWE, *Systèmes d'information dynamique et organisation*, édition ECONOMICA, 1997, pp 5, 7.

données (chiffres, textes, voix, image).⁹⁶ Elles regroupent l'ensemble des nouveaux outils de communication apparus ces dernières années essentiellement dans le domaine de l'informatique. Cela peut comprendre les machines, les logiciels, Internet, Intranet, les CD-ROM, DVD-ROM, etc.⁹⁷

6-2- relation TIC/qualité :

Les TIC peuvent constituer un levier efficace de la qualité pour l'entreprise, elle permettent aussi à l'entreprise de se rapprocher de ses clients et d'être plus attentifs à leurs besoins, ce qui permet d'améliorer l'image de l'entreprise et l'image de marque de ses produits, d'anticiper les besoins des clients et de produire des produits plus adaptés à leurs entreprises. Elles offrent plusieurs potentialités d'amélioration qui sont liés principalement aux nouvelles formes d'organisation et de travail permises par les réseaux. Le développement des réseaux et des technologies de travail coopératif permet aux entreprises de tisser des liens au problème de la qualité (développement de nouveaux produits, recherches de nouvelle matière première, étude de marché, etc.) ce qui permet d'améliorer la qualité au sein de l'entreprise avec moins de coûts. Ce genre de relation ne se limite plus aux fournisseurs et aux clients, elle se développe pour englober des entreprises concurrentes qui entretiennent, des travaux communs de recherche et de développement.

L'utilisation des TIC permet d'améliorer la coopération et le transfert des connaissances au sein de l'entreprise, de mettre en place des procédures souples encourageant la créativité à tous les niveaux de l'entreprise.

Enfin, l'utilisation des TIC dans l'entreprise permet un meilleur contrôle des processus de production. Cela permet de remédier rapidement aux défaillances et de diminuer le taux des produits défectueux.⁹⁸

D'après Françoise KERLAN : «..Nombreux se souviennent de la démarche qualité totale à travers la mise en œuvre de cercles de qualité ou groupes de profits, ces personnes volontaires ont envie d'imaginer en permanence de nouvelles solutions à un problème. Ces travaux les aident à sortir de leur cadre habituel et leur permettent de développer cette capacité de saisir la résolution d'un problème comme une opportunité pour aller plus loin. Dans le cadre de cette démarche, nous parlons de révolution culturelle, d'apprendre à travailler en groupe, d'apprendre à communiquer ».⁹⁹

Poursuivre dans le même esprit, serait de donner les moyens aux jeunes de s'approprier les contenus et de les faire évoluer selon les besoins d'aujourd'hui afin d'être en capacité de travailler en réseau avec les TIC.¹⁰⁰

⁹⁶ P. VOYER, *Le manuel du techno manager : la gestion de l'information et de ses technologies*, édition ARC inc, OTTAWA, 1990, p 140.

⁹⁷ Site web : *Fiches NTIC* : http://www.interef.com/ateliers/grh_demain/fiches/ntic.htm.

⁹⁸ B. MERK et COLL, *Equipe ressources humaines (acteurs de la stratégie) : Le e-RH (mode ou révolution)*, édition d'Organisation, 2002, p 22.

⁹⁹ F. KERLAN, op.cit, p 170.

¹⁰⁰ Idem, p 171.

7- Favoriser la communication en qualité :

7-1- Pratiques et définitions :

Il semble ardu de bien communiquer avec les clients si l'on ne communique pas en premier lieu avec ses salariés ; comme nous avons vu la communication est le moyen d'établir le lien entre le dirigeant de l'entreprise et les salariés qui la composent, verticalement par la hiérarchie et horizontalement au sein des équipes. On retrouve cette exigence de communication dans plusieurs paragraphes de la norme ISO 9004 :2000.

La responsabilité de cette communication repose en premier lieu sur la direction :

7-1-1- ISO 9004 :2000 : § 5.5.1 Responsabilité et autorité :

La direction doit s'assurer que les responsabilités et autorités sont définies et communiquées au sein de l'entreprise.

La réussite de la démarche qualité, ne dépend pas seulement des dirigeants ou du service des ressources humaines, mais de toute l'entreprise. Ce qui rend cette réussite dépendante de la politique et de l'organisation. Cette communication doit être claire, réaliste et supportée par des données et des faits.

Les dirigeants doivent être conscients que sans communication, la qualité peut être plus inquiétante que mobilisatrice d'énergie pour leur personnel. La communication a deux rôles à jouer dans le cadre de la qualité ; d'abord faciliter la période de changement qui accompagne le passage à la qualité, ensuite aider les salariés à résoudre les problèmes et prendre des initiatives sur des faits.¹⁰¹

7-1-2- ISO 9004 :2000 : §5.5.3 Communication interne :

La direction définit et met en œuvre un processus efficace et efficient pour communiquer la politique, des exigences, des objectifs et des résultats relatifs à la qualité. La fourniture de ces informations peut contribuer à l'amélioration des performances de l'organisme et implique directement son personnel dans la réalisation des objectifs qualité. Il est souhaitable que la direction encourage activement le retour d'information et la communication entre les personnes de l'organisme dans le but de les impliquer. Si la démarche qualité devient urgente devant la complexité croissante de la mission des services RH, la réussite de cette évolution de l'organisation et modes de gestion demande la participation active de tous les salariés de l'entreprise. La réussite du projet qualité repose entièrement sur l'engagement des salariés d'une part pour la mener à son terme et d'autre part, pour la faire vivre ; et pour faciliter le changement, il convient donc de prouver individuellement à chaque membre de l'organisation qu'il y trouvera son compte.¹⁰²

¹⁰¹ B. CHAMINADE, op.cit. p 169.

¹⁰² Idem, p 170.

7-2- Résultats à atteindre (objectifs) :

Un processus de communication interne sur le système de management de la qualité et son efficacité doit être établi :

- L'encadrement est responsable de la communication des exigences, des objectifs.
- Les résultats des différentes mesures (produits, processus, système de management de la qualité, satisfaction client) et des actions.

La qualité de la communication se fortifie en s'interpénétrant au sein d'un même réseau, tout au long d'un processus impliquant tous les acteurs de l'organisation en un processus sans fin.¹⁰³

La communication doit faire l'objet d'un processus à part entière et ne pas s'arrêter à la présentation de la démarche qualité. Les circuits de circulations de l'information doivent être identifiés et des formations communication disposées si nécessaire à l'ensemble des managers qui devront baser leur leadership sur une culture de feedback. Cette communication consiste par exemple à tenir les salariés informés des compétences nécessaires pour tenir un emploi, des objectifs à atteindre et du pourcentage de réalisation leur permettant de savoir à tout moment où ils en sont.¹⁰⁴

La réussite ou l'échec d'un programme de qualité dans une entreprise dépend de la qualité des communications dans cette même entreprise. Selon Robert H. Frank (1988) et Daniel A. KOGER (1991) la clé d'un service ou d'un produit de qualité réside dans la communication et surtout dans une communication de qualité et pour Tom VARIAN (1991), la stratégie communicationnelle est l'aspect le moins bien compris et le moins bien géré d'un processus de qualité totale.

Pour améliorer la qualité selon B.M. Bloom (1991), il faut au préalable améliorer les communications dans l'entreprise. Pour d'autres spécialités, le rôle de la communication est de faire comprendre à tous les membres de l'entreprise l'importance de la qualité.¹⁰⁵

Donc les résultats à atteindre sont :¹⁰⁶

- Renforcer la confiance en rendant les circuits de décision transparents, notamment ceux concernant la gestion du capital humain, les dirigeants, soutenus par l'encadrement direct, peuvent créer une dynamique facilitant en particulier la prise de risque et l'innovation, le transfert de compétences et la gestion des connaissances.
- Communiquer les faits : les salariés participeront réellement à améliorer la satisfaction de leurs clients et leurs pratiques professionnelles s'ils ont connaissance des faits et des données les concernant. Chaque salarié doit

¹⁰³ A. LABRUFFE, *Communication et qualité : Le maillon fort*, édition AFNOR, Paris, 2003, p 09.

¹⁰⁴ B. CHAMINADE, op.cit, p 174.

¹⁰⁵ Site web : *Une communication de qualité* : <http://www.page.infinet.net/saumier>.

¹⁰⁶ B. CHAMINADE, op.cit, pp 171, 172.

recevoir les résultats des indicateurs concernant son emploi, qu'ils s'agissent des coûts de production ou des taux de non-conformité. Pour les managers les taux de satisfaction ou du turnover, etc. Tout salarié doit pouvoir contribuer à identifier les causes d'un mauvais indicateur, trouver une solution et participer à l'amélioration des processus.

- Rassurer les salariés quant à la suite des événements. Faire évoluer rassurer le service des ressources humaines et les pratiques de management en utilisant une démarche qualité entraîne de nombreux changement dans la vie quotidienne des salariés.
- Communiquer le changement car face à ce changement les dirigeant, responsables qualités, responsables RH et managers doivent non seulement rassurer, mais aussi encourager leurs collaborateurs à être acteurs du changement. La peur du changement est humaine. Pourtant, plus que jamais, être flexible et adaptable au changement est une condition primordiale de la survie et de l'évolution professionnelle.
- La communication doit permettre de faire connaître en interne et en externe la marque de l'employeur de l'entreprise, sa vision, ses missions et sa culture d'entreprise et doit permettre de galvaniser et d'orienter les énergies.

7-3- Responsabilités :

7-3-1- Le service ressources humaines : Les RH étant à la source du changement demandé par la démarche qualité, ils ont la vision globale du but à atteindre en fonction de la stratégie de la direction. Dans le cadre de la communication, le rôle de ce service est de fournir aux managers, les outils et les supports permettant aux managers de réaliser leur travail quotidien de communication. Si le service RH était jusque-là considéré comme service support par les dirigeants de l'entreprise et comme le premier et dernier bureau que connaissent les salariés dans leur carrière, celui-ci doit maintenant communiquer sa véritable mission : à savoir être appliqué dans la stratégie de l'entreprise, dans la satisfaction des clients, et le maintien de l'employabilité des salariés.

7-3-2- Le management : Les managers jouent le rôle de catalyseurs en relayant les éléments de la stratégie qui leur sont transmis par la direction et en les transformant en actions pratiques et en objectifs réalisables par leur équipe. Pour cela, ils doivent être ouverts aux échanges d'idées, cohérents, honnêtes et transparents, respectueux des opinions et idées des autres, fiables (ce qui est dit doit être fait).¹⁰⁷

¹⁰⁷ Idem, p 172.

C'est aux managers qu'il revient de rassurer les salariés concernant le devenir de leur emploi et de leur développement personnel. Il faut qu'ils expliquent individuellement aux membres de leur équipe ce que la qualité va changer (positivement) dans le contenu de l'emploi et la gestion des carrières.

7-4- Méthodes :

Le terme communication, l'est tout autant dans le couple de normes ISO 9001 et 9004 :2000. La seule communication par utilisation de panneaux d'affichage ne suffit bien évidemment pas à satisfaire l'exigence normative. Cette communication doit passer par des rencontres en face-à-face, des entretiens individuels ou en groupe afin de s'assurer que les membres de l'entreprise sont bien conscients de l'importance de leur travail et de la réalisation de ce travail selon un comportement qualité.¹⁰⁸

7-4-1- Les étapes d'un plan de communication :

Le plan de communication se traduit en quatre étapes :¹⁰⁹

Etape 1 : La présentation (Présenter l'objectif de la démarche qualité): son objectif est de s'assurer de l'adhésion du comité de direction et personnaliser la démarche qualité à la spécialité de l'entreprise ; tout les membres du comité de direction représente une cible ; son message c'est que la qualité n'est pas un mouvement caritatif ;

Contenu : Les tenants et les aboutissants d'une politique qualité, quels enjeux pour l'entreprise ? , quelle démarche pour l'entreprise.

Moyens : Etat des lieux et historique, recherche d'illustration spécifique à l'entreprise, animation d'un séminaire du comité de direction, publication éventuelle d'une charte ou d'un projet qualité.

Résultats attendus : Engagement du comité de direction, définition des objectifs et des modalités de la politique qualité dans l'entreprise, validation des documents de formation et des messages à transmettre en interne.

Etape 2 : Le lancement : son objectif est de déployer la politique et les objectifs qualité auprès de l'encadrement, et s'assurer de leur adhésion avant toute démultiplication ; tous les membres de l'encadrement représente une cible ; son message c'est que la non qualité se balaie d'abord chez soi et par le haut.

Contenu : Les enjeux de la politique qualité pour l'entreprise, les modalités de mise en place de pilotage, Quelle amélioration dans mon unité ?

Moyens : réunions générales avec l'encadrement, réunion qualité dans chaque unité, et formation de l'encadrement, etc.

¹⁰⁸ Idem, p 173.

¹⁰⁹ P. DETRIE, *Conduire une démarche qualité*, édition d'organisation, paris, 2002, pp 395, 396, 397.

Etape 3 : La généralisation : Son objectif est d'assurer l'ensemble des salariés à la politique qualité, et résoudre les problèmes inter-unités ; tous les salariés de l'entreprise représente une cible ; son message c'est la qualité, c'est partager les problèmes et leurs solutions.

Contenu : Les effets de la non qualité, comment améliorer sa qualité de travail ?

Moyens : Groupes de travail inter unités, relation client/fournisseur, et outils de démultiplication.

Résultats attendus : Tout le monde sur le pont de la qualité, des progrès mesurables dans toute l'entreprise vis-à-vis des clients, des coûts de non qualité et en interne.

Etape 4 : La dynamisation : Son objectif est d'affirmer la qualité comme priorité et valoriser les résultats obtenus ; toute l'entreprise représente une cible ; le message c'est que la ténacité est le meilleur atout contre le quotidien.

Contenu : L'avancement de la démarche et les résultats obtenus.

Moyens : Affichage de tous les plans d'actions qualité et des baromètres, lancement d'un processus qualité, valorisation et récompenses publiques.

Résultats attendus : un nouveau comportement partagé dans toute l'entreprise.

L'organisation doit établir une communication verticale et horizontale, interne et externe (clients, fournisseurs, parties prenantes). Le meilleur moyen pour cela est de mettre en place des groupes de projet. Un autre, est d'utiliser la communication interne via un infobulletin papier (newsletter) ou informatique (intranet).¹¹⁰

L'amélioration de l'organisation et du management passe par celle de communication. La qualité ne saurait être totale sans celle de ce dernier conjugué à une informatisation réaliste. Toute une gestion de la qualité peut être abordée par celle de l'information ; de sa conception, de ses supports, des circuits qu'elle emprunte et des traitements manuelles et informatiques qu'elle déclenche à tous les niveaux.¹¹¹

Section 04 : L'enrichissement des tâches.

Par la création d'un milieu de travail satisfaisant et valorisant (Le développement organisationnel et la qualité de vie du travail), nous référons aux diverses tentatives d'implantation de nouvelles formes d'organisation du travail. Ces tentatives visent à donner aux travailleurs individuellement ou en groupe, un contrôle direct sur l'organisation de leur propre travail et ses conditions d'exécution, venant ainsi atténuer dichotomie classique entre dirigeants et dirigés, selon laquelle les dirigeants accaparent en exclusivité les tâches de

¹¹⁰ B. CHAMINADE, op.cit, p 174.

¹¹¹ A. SEDDIKI, op.cit, p 356.

planification, d'organisation, de coordination et de contrôle et selon laquelle les travailleurs sont réduits au rôle de simples exécutants.

Nous regrouperons ces nouvelles tentatives d'amélioration de la qualité de vie au travail sous deux grandes rubriques :

- L'enrichissement des tâches.
- L'implantation de groupes semi autonomes de travail selon l'approche « Systèmes socio techniques ». ¹¹²

1- L'enrichissement des tâches :

1-1- Définition :

L'enrichissement des tâches constitue une modification de l'organisation du travail qui consiste à intégrer aux postes de travail des tâches qui donne aux salariés une certaine forme d'autonomie et de responsabilité (par exemple, l'ouvrier est chargé non seulement de produire un certain nombre de pièces mais aussi d'en contrôler et d'en assurer la qualité). ¹¹³

L'enrichissement des tâches réfère donc au « chargement vertical » en terme d'un accroissement des responsabilités de planification, d'organisation et de contrôle du travail au niveau des exécutants. ¹¹⁴

L'élargissement des tâches, c'est la modification de l'organisation du travail de façon à réduire le caractère répétitif et spécialisé du travail effectué par les salariés ; donc il consiste à ajouter des tâches à un poste de travail donné (par exemple, des tâches d'entretien courant des machines) sans que cela ne s'accompagne nécessairement, pour le travailleur, d'un degré plus élevé d'autonomie ou de responsabilités. ¹¹⁵

On peut dire aussi que l'élargissement des tâches est un regroupement horizontal de tâches, généralement de même nature qui a pour effet d'allonger le cycle et de réduire médiocrement la monotonie. Ses effets n'ont pas été bien mesurés mais il semble bien que l'avantage d'un travail plus long et moins cadencé soit partiellement annulé par une plus grande nécessité de mémoriser, ce qui rebute certains ouvriers, qui préfèrent, à tout prendre, les cycles courts. ¹¹⁶

1-2- Les sept principes d'HERZBERG :

Herzberg établit sept principes qui présentent à l'enrichissement d'une tâche et dégage les facteurs de motivation qui y sont inhérents.

¹¹² L. BELANGER, *Gestion des ressources humaines : Une approche systémique*, édition Goetan Morin, Canada, 1983, p 329.

¹¹³ P. N'GAHANE et YVES DE RONGE, *Dictionnaire de gestion*, édition Armand colin, paris, 1996, p 85.

¹¹⁴ H. SAVAL, *Enrichir le travail humain : évaluation économique*, nouvelle édition, édition ECONOMICA, paris, 1994, p74.

¹¹⁵ P. N'GAHANE et Y. DE RONGE, op.cit, p 84.

¹¹⁶ HENRI SAVAL, op.cit, p74.

Tableau 2-1 : Les sept principes d'HERZBERG :

Principes	Facteurs de motivation
<ul style="list-style-type: none">• Supprimer certains contrôles tout en conservant certains indices de performance.	<ul style="list-style-type: none">• Responsabilité et accomplissement.
<ul style="list-style-type: none">• Augmenter l'initiative de chacun vis-à-vis de son propre travail.	<ul style="list-style-type: none">• Appréciation.
<ul style="list-style-type: none">• Faire réaliser un ensemble de gestes plutôt qu'une opération unique.	<ul style="list-style-type: none">• Accomplissement et appréciation.
<ul style="list-style-type: none">• Accorder une autonomie plus grande dans le travail.	<ul style="list-style-type: none">• Responsabilité, accomplissement et appréciation.
<ul style="list-style-type: none">• Acheminer des rapports périodiques aux travailleurs eux-mêmes plutôt qu'aux cadres.	<ul style="list-style-type: none">• Appréciation.
<ul style="list-style-type: none">• Introduire des opérations nouvelles plus difficiles qui ne sont pas accomplies habituellement par des exécutants.	<ul style="list-style-type: none">• Progression et désir d'apprendre.
<ul style="list-style-type: none">• Assigner un employé à une tâche pour lui permettre de devenir un expert.	<ul style="list-style-type: none">• Progression, avancement et responsabilité.

Source : J-L. Bergeron, N. Coté Léger, J. Jacques, L. Bélanger ; **Les aspects humains de l'organisation**, édition Goetan Morin, Canada, 1982, pp330, 331.

1-3- L'enrichissement des tâches selon PORTER et HACKMAN :

L'idée est que, pour enrichir une tâche, il faut la rendre VARIF, c'est-à-dire lui conférer variétés, autonomie, responsabilité, information et feed-back :

V : Variété de la tâche.

A : Autonomie de la tâche.

R : Responsabilités conférées dans l'accomplissement de la tâche.

I : Informations soit opératoires (liées à l'exécution de la tâche), soit relationnelles (liées aux relations nécessitées par l'accomplissement de la tâche).

F : Feed-back sur la tâche, concernant sa réalisation et son rôle dans le circuit de production de l'entreprise.¹¹⁷

1-4- Le programme d'enrichissement des tâches :

Un programme d'enrichissement des tâches qui fait appel à la participation des employés concernés peut emprunter les étapes suivantes :

- 1- La haute direction qui accorde son appui au programme doit s'assurer qu'elle possède, au sein de son service des ressources humaines, les compétences c'est pour entreprendre un tel programme ; en l'absence de telles compétences, elle demandera l'aide d'un conseiller extérieur.
- 2- Le conseiller interne ou externe rencontrera les chefs de service pour expliquer le projet d'enrichissement des postes. Il choisira alors un service qui veut bien se prêter à l'expérience. Ce service sera probablement celui où l'on retrouve des tâches monotones et parcellaires, où les employés éprouvent une insatisfaction au travail, où les taux de roulement et l'absentéisme sont élevés, où la productivité des individus est mesurable.
- 3- Suivent des rencontres avec le chef de ce service et ses collaborateurs. C'est la phase sensibilisation aux nouvelles techniques d'organisation du travail. Le conseiller utilisera probablement des exemples d'enrichissement de tâches pratiqués dans d'autre entreprise.
- 4- Les employés avec l'aide de leur supérieur immédiat et du conseiller procèdent à l'étude du cheminement du travail au niveau de l'ensemble du service et à l'étude des opérateurs propres à chaque tâche respective.
- 5- Des réunions suivent où les employés élaborent les changements qu'ils souhaiteraient apporter à leurs tâches : les opérations de planification, d'organisation et de contrôle du travail qui peuvent être accomplies par les employés eux-mêmes, les opérations connexes accomplies dans d'autre services qui pourraient être rapatriées. On se définira également des critères pour juger du rendement et de la satisfaction au travail, une fois les changements faits.
- 6- Suit la phase d'implantation des changements qui suppose une négociation d'une part avec le supérieur hiérarchique dont le rôle sera éventuellement modifié et d'autres services, lorsque le projet s'étend au rapatriement d'opérations accomplies par d'autres personnes.

L'implantation suppose également une période d'apprentissage pour permettre aux employés de se familiariser avec leurs tâches modifiés et effectuer les ajustements qui s'imposent au plan de l'allocation des ressources, le cheminement du travail et la structure des rémunérations, s'il y a lieu.

- 7- Le conseiller et le supérieur hiérarchique, avec la collaboration des employés, effectuent un suivi en se basant sur les critères définis, au

¹¹⁷ N. AUBERT, *Diriger et motiver : art et pratique du management*, édition d'Organisation, Paris, 2003, p 23.

préalable, en termes de productivité, de coûts, de délais, de qualité et de satisfaction accrue.¹¹⁸

L'enrichissement des tâches s'intéresse avant tout à la tâche elle-même et, indirectement, à l'opérateur. Il s'agit d'incorporer dans le contenu d'une tâche des éléments « motivationnels » et de croissances personnelles.

- Une tâche est considérée comme enrichie lorsqu'elle contient l'un ou l'autre, ou l'ensemble des éléments suivants :
 - a- La connaissance des résultats (pour connaître les erreurs et les corriger).
 - b- La relation avec l'utilisateur des services fournis (relation entre l'exécutant et le client qui utilise sa contribution).
 - c- La possibilité d'un apprentissage (pour l'accès à la prise en charge de responsabilités plus grandes).
 - d- La possibilité d'organiser son propre travail et de répartir son temps (selon la séquence qui lui convient le mieux).
 - e- L'expertise unique (la possibilité de s'approprier son travail et de reconnaître sa propre contribution).
 - f- Le contrôle sur les ressources (en donnant à l'individu un certain contrôle sur l'allocation et l'utilisation des ressources, il devient plus conscient des coûts encourus et, partant, il se sent plus responsable).
 - g- Des communications directes (avec ceux qui sont concernés sans passer par le dédale hiérarchique) pour établir soi-même, sa séquence de travail.
 - h- L'obligation de rendre compte de sa propre performance.¹¹⁹

1-5- Les limites d'enrichissement des tâches :

Même si la plupart des expériences d'enrichissement de tâches connaissent momentanément le succès si l'on en juge par les comptes-rendus disponibles, elles comportent certaines limites qui doivent être signalées :

- 1- Elles réfèrent rarement à une vision systématique des organisations. On peut difficilement procéder à l'enrichissement d'une ou de plusieurs tâches au sein d'une unité de travail sans entrevoir l'impact d'une telle action sur les autres secteurs de l'organisation, étant donné l'interdépendance qui existe entre les individus, les tâches d'un autre processus de travail et les unités opérationnelles et de même support.

En d'autres termes, il peut arriver que l'enrichissement d'une tâche s'accompagne de l'appauvrissement d'une autre.

- 2- Elles minimisent l'impact de la technologie existante sur la nature des tâches en ne fournissant pas l'indication sur la manière de concevoir une technologie ou des procédés de fabrication qui favoriseraient la restructuration des tâches.

¹¹⁸ J-L. Bergeron, N. Coté Léger, J. Jacques, L. Bélanger ; *Les aspects humains de l'organisation*, édition Goëtan Morin, Canada, 1982, pp 331, 332.

¹¹⁹ L. BELANGER, *op.cit*, p 330.

3- L'enrichissement des tâches peut se faire sans la participation des individus directement concernés. Dans ce cas, c'est la direction de l'entreprise qui prend l'initiative de l'expérience ou se l'approprie par la suite ; par conséquent, la répartition du pouvoir ou de l'autorité au sein des organisations n'est pas trop remise en cause.¹²⁰

1-6- Conseils pratiques sur la mise en œuvre de « L'enrichissement du travail » : Tableau 2-2 :

Changer le travail pour le rendre motivant est *difficile* quand... :

- Le système technologique s'y oppose, comme, par exemple quand il y a des chaînes d'assemblage, ou quand l'enrichissement suppose une modification coûteuse du matériel de production.
- La description des postes est codifiée et a fait l'objet d'un accord avec le personnel.
- Les tâches de contrôle, de commande, de matières premières, de planning du travail, etc. sont actuellement le privilège d'une maîtrise qui ne souhaite pas en être dessaisie.
- L'enrichissement des tâches suppose des efforts de formation qui sont trop coûteux pour l'entreprise. Le personnel dont les tâches seraient enrichies s'attend à recevoir des promotions et/ou des augmentations de salaires que l'entreprise ne peut pas se permettre. Ce qui risque de créer un sentiment d'inéquité et, par suite, une démotivation.

L'enrichissement des tâches est *indiqué* quand... :

- La tâche est découpée en segments courts qui pourrait être réunis pour les rendre moins répétitifs.
- Il est possible de diminuer le nombre de niveaux hiérarchiques sans altérer la qualité des performances.
- Des contrôles inutiles continuent à être effectués alors que l'évolution des techniques ne les exige plus.
- L'intégration des tâches et des services requiert la présence de personnel de liaison, mais ceux-ci ont également des fonctions de contrôle qui réduisent l'autonomie du personnel.
- Il existe des possibilités de formation qui faciliteront l'accroissement des responsabilités.
- Le travail est très fractionné et il est possible de réunir toutes les parties qui exigent le même matériel.

Source : C. LEVY-BOYER, La motivation dans l'entreprise : modèles et stratégies, éditions d'Organisation, Paris, 2003, p 192.

¹²⁰ Idem, p 331.

L'enrichissement des tâches implique presque toujours, concomitamment ou à posteriori, une restructuration du sous-système social et l'apparition du travail en groupe.

Un programme d'enrichissement de tâches qui se fonde sur la théorie de HERZBERG se déroule habituellement dans une sorte de « vide organisationnel » : on se préoccupe d'enrichir les tâches dans un service sans vérifier l'impact que peut avoir un tel programme sur les activités d'un autre service. C'est ainsi qu'en enrichissant les tâches de quelques individus, on risque d'appauvrir celles des autres, à moins que le service ou la section retenue soit complètement autonome. Pour contrer cette lacune, nous suggérons plutôt qu'un projet d'enrichissement des postes de travail s'inscrive dans un programme plus vaste impliquant l'implantation de groupes semi autonomes.¹²¹

L'accroissement et l'amélioration de la productivité est compatible avec l'enrichissement des tâches et qu'elle est, en premier lieu, fonction de l'accroissement des motivations internes.¹²²

2- L'implantation des groupes semi autonomes :

La nécessité de rapprocher le centre de décision du poste de travail, d'assurer l'interdépendance des tâches, la coordination des informations et des rôles, associée à l'objectif d'enrichissement du travail, appelle naturellement la conception de groupe semi autonome.

L'analyse des indépendances permet la justification théorique de la constitution de groupes. Le groupe correspond à une structure regroupant des fonctions et des tâches complémentaires et ayant une signification globale pertinente. A l'intérieur du groupe doit régner la polyvalence marginale interne : chaque opérateur doit pouvoir effectuer, dans l'environnement immédiat de son travail principal habituel, toutes les opérations assumées par le groupe. Ceci entraîne une souplesse dans l'organisation quotidienne et dans la planification du travail, accroît les possibilités d'adaptation du groupe aux variations provenant de l'extérieur, donne au groupe une plus grande autonomie vis-à-vis de ses propres membres, en cas d'absence notamment.¹²³

2-1- Définition :

Un groupe de travail peut être qualifié de semi autonome lorsqu'il accepte la responsabilité de la planification de l'organisation du travail qui lui est confié et qu'il peut répartir librement entre ses membres. Cette prise en charge de responsabilités se fait à l'intérieur de balises fixées par la direction des unités administratives, balises définies en termes de qualité, de quantité, de coûts et de délais.¹²⁴ Donc un groupe semi autonome de travail est un mode d'organisation de travail où des groupes de salariés sont en permanence responsables

¹²¹ J-L. Bergeron, N. Coté Léger, J. Jacques, L. Bélanger ; op.cit, p 332.

¹²² Eric VERNIER, *Epargne salariale : l'imposture*, édition l'Harmattan, paris, 2003, p 58.

¹²³ H. SAVAL, op.cit, pp 78, 83.

¹²⁴ J-L. Bergeron, N. Coté Léger, J. Jacques, L. Bélanger ; op.cit, p 332.

collectivement d'une séquence complète de travail dans un processus de production d'un bien ou d'un service destiné à des clients internes ou externes.
125

2-2- Les étapes du déroulement du programme du DO :

L'implantation de groupes semi autonomes découle de l'approche « des systèmes socio techniques » qui seront décrit sommairement plus haute comme étant une stratégie particulière d'intervention en D.O. un programme de développement organisationnel et d'amélioration de la qualité de vie au travail se déroulerait selon les grâdes étapes suivantes :¹²⁶

- Au cours d'une première phase, des représentants de la direction et des employés (syndiqués ou non) se réunissent avec une personne compétente dans le domaine pour se sensibiliser aux concepts de base et aux techniques d'analyse du travail propre à l'approche « systèmes socio techniques ».

Cette première phase qui est une amorce au projet se subdivise en quatre sous étapes :

- recherche et discussion.
 - échange d'information.
 - recherche d'un engagement de la part des parties impliquées.
 - délimitation du champ d'action ou d'intervention.
- Une deuxième phase est celle de la mise en chantier du projet, elle comprend :
 - la rédaction d'une entente entre les parties ou d'un protocole de projet dérivant la composition d'un comité d'orientation, le but de projet, les rôles et les responsabilités des participants.
 - l'orientation générale à donner au projet en approfondissant les notions, les théories et les méthodes propres à l'implantation de changements visant à améliorer la qualité de la vie au travail.
 - le choix d'un terrain d'essai après avoir effectué un relevé des conditions de travail existantes et du degré de satisfaction qui prévaut chez les employés.
 - la préparation du terrain d'essai : le comité d'orientation doit entrer en discussion avec le gestionnaire du service retenu comme terrain d'essai pour s'assurer qu'il comprend bien les principes et les implications du projet et qu'il est prêt à accorder son appui.
 - le comité d'orientation verra à préciser le rôle et les responsabilités du directeur du projet, à mettre sur pied un mécanisme de sélection des membres qui feront partie de l'équipe du projet.
 - La troisième phase consiste dans une analyse approfondie de la situation du travail en vue :

¹²⁵ Sekiou, Blondin, Fabi, Bayad, Peretti, Alis, Chevalier, op.cit, p 440.

¹²⁶ J-L. Bergeron, N. Coté Léger, J. Jacques, L. Bélanger ; op.cit, pp 332, 333.

- a- « identifier les problèmes de production ou de fourniture de services, problèmes qui se posent au niveau des systèmes de production, de communication, de gestion, de mesure et de contrôle ».
- b- « de déterminer les changements à faire pour améliorer la qualité de la vie au travail des employés du secteur en question ».
- La quatrième phase porte sur la conception et la mise en œuvre des changements à effectuer :
 - au niveau de la technologie (équipement, outils, matériel, procédés) ;
 - au niveau de la structure (répartition du travail, affectation des employés, rôle des cadres intermédiaires, etc.) ;
 - au niveau des méthodes de gestion (degré de participation aux décisions et au contrôle du travail quotidien) ;
 - au niveau des pratiques et politiques concernant le personnel (sélection, évaluation, discipline, formation, système de rémunération) ;
 - au niveau de l'ambiance physique (sécurité, hygiène au travail).
- La dernière phase comporte une évaluation des nouveaux modes de fonctionnement mise en place, de la technologie et des structures pour connaître l'impact de ces changements sur la productivité des employés et le degré de satisfaction qu'il retirent à ce moment-là de leur nouvelle situation de travail.

Les théoriciens de la théorie socio technique (E.A.Trist, K.W.Bamforth, F.E.Emery, A.K.Rice) ont dit que l'entreprise est considérée comme un système ouvert qui doit être analysé, cette double approche, sociale et technique (Socio-technique : socio c'est-à-dire l'aspect humain, psychologique et sociologique, subjectif et irrationnel, technique veut dire productif et rationnel).¹²⁷

La théorie socio technique vise dès l'origine, à inclure la dimension humaine et sociale, ce qui est une préoccupation qui date déjà d'un demi-siècle, mais elle considère que pour y parvenir, il faut tenir compte d'un système technique à composantes technique, organisationnelle et économique, sans quoi l'inclusion tentée avorte.¹²⁸

Enfin, les études effectuées dans le domaine des équipes autonomes de travail démontrent que ces dernières ont la capacité d'améliorer la productivité et l'attitude au travail. La majorité de ces recherches font état de réduction de coûts, d'augmentation de la productivité et de la satisfaction au travail et d'une baisse d'absentéisme. La grande majorité des salariés membres d'équipes autonomes de travail apprécient l'expérience et ne supervision étroite,

¹²⁷ Polycopie de cours : **l'aspect humain dans l'organisation**, 1^{ère} année magister en science de gestion, option Gestion des ressources humaines, 2005-2006.

¹²⁸ H. SAVAL, op.cit, p 63.

l'autonomie dans les décisions, l'influence accrue sur leur environnement et l'enrichissement des tâches.¹²⁹

Section 05 : Le leadership et qualité

Dans n'importe quelle organisation, les salariés réagissent face au style de commandement qui s'exerce sur eux, influençant ainsi leur motivation et leurs relations interpersonnelles au travail.

La GRH joue un rôle essentiel pour établir des politiques globales concernant le leadership, les façons de motiver et de satisfaire les employés, ainsi que la communication afin que les supérieurs immédiats valorisent les efforts de chacun. Ces politiques doivent englober des éléments qui répondent à l'ensemble des besoins des salariés de façon qu'ils sentent que leur organisation se préoccupe de leur bien-être psychologique et matériel.¹³⁰

1- Définition du leadership :

Dans les années 80, le leadership se définissait comme la capacité de pousser les autres à faire le travail.¹³¹

Le leadership est l'art de diriger et d'animer. Selon une opinion très répandue, il se composerait d'un ensemble de qualités innées dont les faiblesses ne seront jamais bien corrigées par des études.

- Il a un lien étroit avec la motivation. En réduisant le nombre d'erreurs de jugement, il réduit le sentiment d'injustice qui est une source importante de démotivation dans une société. En faisant participer tous les acteurs à la recherche de l'amélioration du système, il leur donne plus de fierté dans le travail.¹³²

- D'un point de vue externe, le leader est responsable de son secteur. D'un point de vue interne, le leader exerce une influence sur l'ensemble d'un groupe.

- Il recouvre les notions de : popularité, antipathie, chef, responsable, directeur, investigateur, maître, sociométrie (= étude des comportements de l'homme vivant en groupe).

- Il est généralement le membre le plus représentatif des opinions et de l'orientation du groupe. Il est adopté en fonction de son efficacité et de sa participation active à la tâche de l'entreprise. Il est le membre le plus apprécié pour sa sociabilité et jouit ainsi d'une certaine popularité.

- Le leadership que le responsable d'un groupe exerce résulte de l'ensemble des communications interpersonnelles par lequel il influence le comportement de ses

¹²⁹ Sekiou, Blondin, Fabi, Bayad, Peretti, Alis, Chevalier, op.cit, p 440.

¹³⁰ J.-M PERETTI, op.cit, Ressources humaines et gestion des personnes, p 34.

¹³¹ A. QUÉRÉ, *En route vers la qualité total par l'excellence de soi*, édition Un monde différent, Canada, 1995, p 19.

¹³² J.-M. GOGUE, *Le paradigme de la qualité*, édition ECONOMICA, Paris, 1997, p 164.

subordonnés en les orientant vers la réalisation de l'objectif de groupe et de l'organisation.

2- Les théories qui expliquent l'apparition du leadership :

On compte 3 théories :

- l'approche par les traits de caractère : le charisme (capacité à prendre l'ascendant d'un groupe, avoir de l'assurance) ; l'assurance ; le savoir (les connaissances fondées sur la formation) ; avoir des capacités de communication.
- l'approche situationnelle : les leaders sont le produit d'une situation donnée. Un leader dans une situation donnée peut ne pas être leader dans une autre situation. Toute personne peut devenir leader d'un mouvement (ex. : les coordinations lycéennes).
- l'approche de la contingence : elle fait appel à l'analyse des comportements des groupes. Le leader doit avoir un certain nombre de qualités et doit correspondre aux attentes du groupe à ce moment-là.

3- L'entreprise face au phénomène du leadership :

La direction des entreprises au XXI^{ème} siècle a surtout été marquée par le fait que l'environnement pèse de tout son poids et présente de multiples facettes. Si les décisions ne sont pas pertinentes, si elles ne permettent pas de répondre favorablement et rapidement au défi du milieu, l'entreprise peut se trouver placée devant des difficultés qui la remettent en cause totalement.

L'évolution de la pensée appliquée aux problèmes de direction des entreprises se caractérise par deux phases. D'une part, l'époque de l'organisation classique qui s'appuyait sur les principes de la rationalité wébérienne. Selon M. Weber, l'efficacité de l'organisation passait par un style de direction impersonnel où les relations affectives étaient neutralisées. D'autre part, l'époque moderne où émerge aujourd'hui des styles de direction basés sur les relations humaines, la confiance, la responsabilité des subordonnés.

Le leadership c'est le processus qui consiste à influencer les activités d'un groupe structuré et qui permet l'établissement des objectifs organisationnels et leur réalisation. Il se manifeste dans des relations entre personnes.

A la question : « Qu'est-ce que le pouvoir ? » M. Crozier répondait simplement : « C'est la capacité qu'a une personne « A » d'obtenir d'une personne « B » de faire ce qu'elle lui demande ».

Cette relation de pouvoir s'appréhende à l'intérieur du cadre organisationnel à travers la structure formelle et les relations informelles. Le leadership est étroitement lié à la forme du pouvoir dans et de l'organisation.¹³³

Dans toute organisation, il y a des leaders formels choisis par la hiérarchie, et qui occupent des postes de responsabilité. Il y a aussi des leaders informels qui jouent un rôle plus ou moins important dans le fonctionnement des groupes de

¹³³ Site web : **Le leadership dans les organisations** : Article publié en 2006 : <http://www.oboulo.com/expose/leadership-dans-organisations.html>.

travail auxquels ils participent (il faut chercher à les intégrer plutôt qu'à les marginaliser).

L'entreprise doit canaliser la participation des leaders informels pour accroître la cohésion, l'efficacité des groupes de travail. Cela peut tendre à laisser s'organiser un contre-pouvoir.

Max Weber préconisait que les organisations limitent l'influence des leaders. Il a dégagé des problèmes de la bureaucratie : transfert de la responsabilité, lenteur dans le délai des règles impersonnelles, difficulté à s'adapter aux réactions de l'environnement.

4- Les styles de commandement :

On parle actuellement de style de direction, de style de management.

4-1- Les théories X et Y de Mac Gregor :

- La théorie X est adaptée à l'OST : image négative : les salariés n'aiment pas leur travail, ils sont paresseux. Ils ne se soucient que de leur salaire. Cela conduit à un style de commandement autoritaire et centralisé avec des procédures de contrôle « tatillonnes ».

- La théorie Y est adaptée aux systèmes actuels. Elle considère que l'individu recherche l'épanouissement dans le travail. Il cherche à avoir des responsabilités, à participer à la gestion de l'entreprise ; une telle théorie conduite à instaurer une direction participative (DPPO).¹³⁴

Tableau 2-3 : La théorie X et la théorie Y.

La théorie X	La théorie Y
"Principe des échelons"	"Principe d'intégration"
<ul style="list-style-type: none"> "Diriger et contrôler par l'exercice de l'autorité." 	<ul style="list-style-type: none"> "La création de conditions telles que les membres de l'organisation puissent atteindre leurs propres buts avec le plus de succès en dirigeants leurs efforts vers la réussite de l'entreprise."

Source : Les fiches de lecture de la Chaire D.S.O. : Douglas Mc Gregor : **La dimension humaine de l'entreprise** : http://www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiche/mc_gregor.html#_toc

Mac Gregor a démontré que le choix d'une de ces théories dépend à la fois de la personnalité du responsable et de la personnalité du subordonné.

4-2- La grille "managériale" de Robert BLAKE et Jane MOUTON :

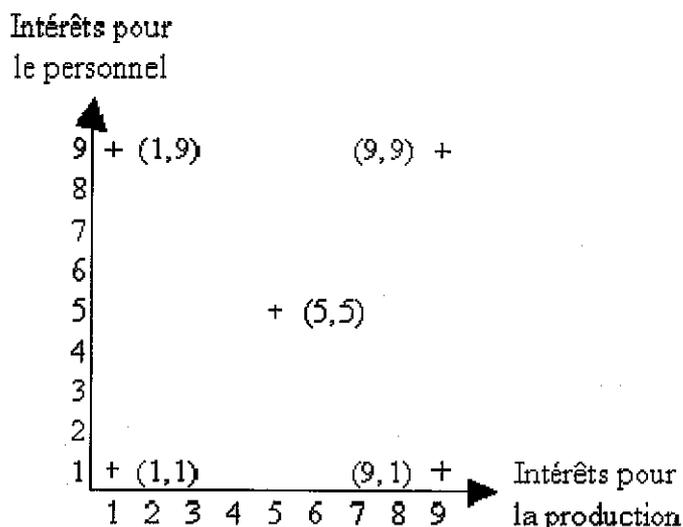
¹³⁴ Site web: **La fonction de direction**: http://decf.descf.free.fr/OGE/la_fonction_de_direction.htm.

Cette grille a été conçue en 1962. Elle caractérise différents modes de commandement.

BLAKE et MOUTON prennent en compte 2 variables :

- intérêt du responsable pour la production : qualité des décisions prises ; rationalité de la répartition du travail et nombre de produits nouveaux lancés par l'entreprise ;
- intérêt des dirigeants pour le personnel : politique salariale. Cet intérêt est mesuré par le degré de motivation que le cadre a sous sa responsabilité, les relations de confiance entre le cadre et ses subordonnés, la politique salariale et le climat social.

Figure 2-1 : La grille "managériale" de Robert BLAKE et Jane MOUTON.



(1,1) Cas d'un responsable qui fait un effort minimum pour maintenir la cohésion du groupe, qu'il ne s'identifie pas à l'entreprise et fait le minimum pour conserver son poste (siège éjectable).

(1,9) Cas d'un responsable qui s'attache principalement aux problèmes du personnel mais sans se soucier des impératifs de production ; c'est un démagogue (siège éjectable).

(9,1) Cas d'un responsable qui se préoccupe surtout des problèmes de production et se soucie peu des besoins et des attentes du personnel.

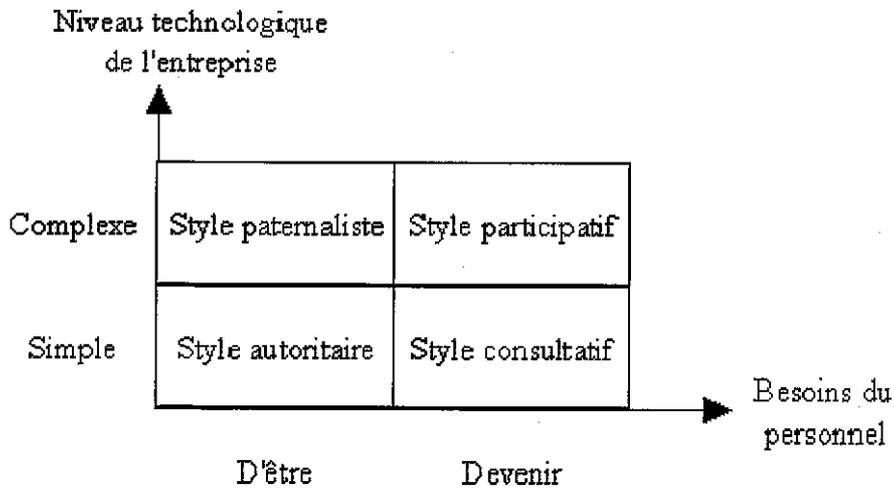
(9,9) Cas d'un responsable qui cherche à concilier les impératifs économiques et les impératifs sociaux ; fait appel à la participation et à la créativité du groupe.

(5,5) Cas d'un responsable qui ne va pas jusqu'au bout de ses engagements.

4-3- Le modèle de LIKERT :

Il a étudié les styles de comportement de direction. Il en a ressorti 2 variables : le niveau technologique de l'activité de l'entreprise et les besoins du personnel (besoins d'être et besoins de devenir).

Figure 2-2 : Le modèle de LIKERT.



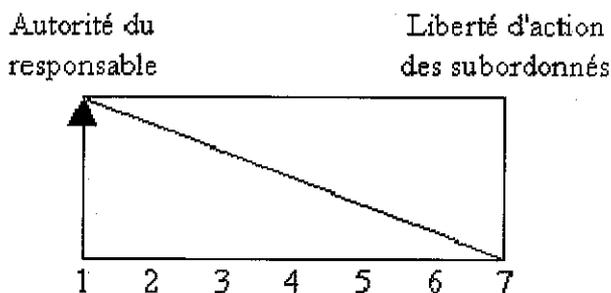
Exemples :

- style paternaliste : attitude protectrice à l'égard du salarié (ex : Michelin).
- style autoritaire : se rapproche de l'attitude des entrepreneurs individuels du BTP.

4-4- L'analyse de Tannebaum et Smidt :

7 styles de commandement des groupes dans l'entreprise.

Figure 2-3 : L'analyse de Tannebaum et Smidt.



- 1, responsable qui prend des décisions et les fait appliquer (style autoritaire).
- 2, cherche à "vendre" ses décisions à ses subordonnés (style paternaliste ou charismatique).
- 3, le responsable présente ses idées et demande à chacun ses idées (style consultatif).
- 4, le responsable présente une décision conditionnelle qui se déclare prêt à changer (DPO élargie).
- 5, le responsable présente les problèmes, recueille des suggestions et prend sa décision.
- 6, le responsable définit les limites dans lesquelles doit s'insérer la décision et laisse le groupe arrêter la décision à l'intérieur de ces limites (ex. : cercles de qualité).

7, le responsable laisse le groupe libre de décider tant que certaines règles sont respectées : temporelles, quantitatives, financières, etc. Le responsable n'exerce plus d'autorité (autogestion par le groupe lui-même).¹³⁵

5- Le rôle du leadership auprès de la hiérarchie :

L'homme des RH a une action auprès de la hiérarchie à de nombreux niveaux et moments.

- Lors d'un recrutement d'un responsable hiérarchique ou de son affectation dans le cadre de promotions et de mutations internes, il veille à ce que soit retenue une personnalité susceptible de jouer pleinement son rôle dans le domaine humain.
- Lors de l'évaluation d'un responsable hiérarchique et de l'appréciation de ses performances, il veille à ce que la qualité du management des hommes soit un critère important et réellement pris en compte et que les éventuelles carences soient identifiées et des actions correctives engagées.
- Dans le cadre de la formation professionnelle, il développe les programmes de formation de l'encadrement au management des hommes et un perfectionnement permanent, en veillant à ce que la pédagogie soit impliquante.
- Il mène des actions auprès des N+1 (c'est-à-dire des responsables hiérarchique de premier niveau) pour qu'ils exercent auprès des N+1 une influence dans le sens de l'amélioration du management.
- Dans le cadre du système d'information, il apporte aux N+1 toutes les informations pertinentes sur chaque collaborateur pour qu'ils puissent assurer leur rôle.

L'élaboration d'une GRH adaptée : La satisfaction, la motivation et l'implication des salariés ne dépendent pas seulement du responsable hiérarchique. Les différentes composantes des politiques de GRH y contribuent.¹³⁶

6- Rôle du leadership dans la réussite de la qualité :

Pour être une valeur sûre de son entreprise, l'homme de la qualité doit :

- Devenir un expert dans le domaine des techniques expérimentales,
- Quitter le costume de gendarme pour devenir professeur, consultant, et entraîneur,

Aider l'expert du comité de direction spécialiste des techniques expérimentales à déterminer les secteurs à attaquer et les problèmes à résoudre en priorité, et coopérer pour l'interprétation des résultats et la mesure des progrès réalisés.¹³⁷

¹³⁵ Site web: **La fonction de direction:** http://decf.descf.free.fr/OGE/la_fonction_de_direction.htm.

¹³⁶ J-M PERETTI, op.cit, pp 34, 35.

¹³⁷ Keki R. BHOTE, op.cit, p 211.

Plutôt que le commandement et le contrôle autoritaire, mettre l'accent sur les sources d'amélioration, sur les idées concernant la qualité des produits et des services et sur la mise en oeuvre de ces idées. Le rôle des gestionnaires consiste avant tout à aider les employés à accomplir leurs tâches.¹³⁸

7- La dynamique du système qualité totale auprès du leadership:

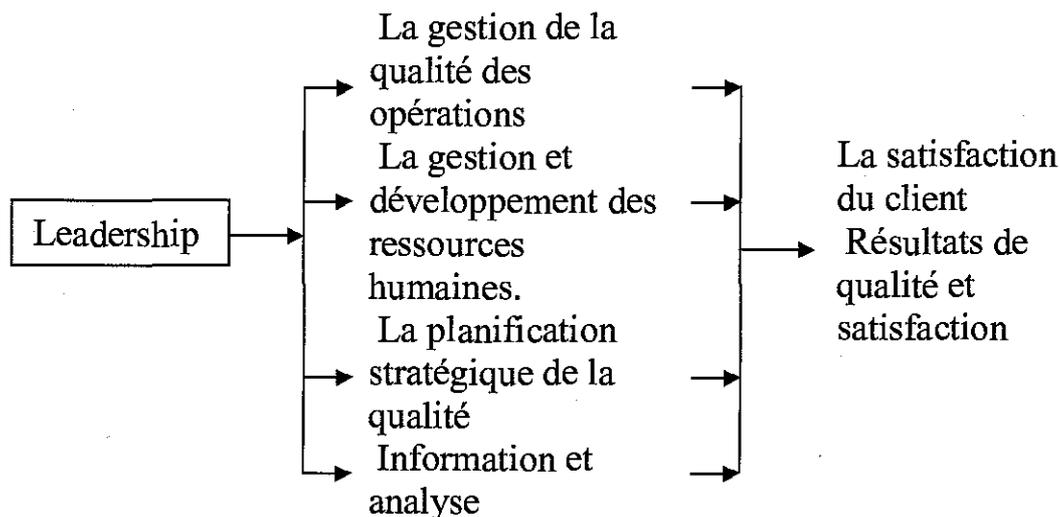


Figure 2-4 : La dynamique du système qualité totale auprès du leadership.

Source : 395 د. سيد محمد جاد الرب. مرجع سابق. ص

Toutes les entreprises lauréates du prix de qualité japonais, américain ou européen sont unanimes pour confirmer que la mise en œuvre réussie du TQM mène à une transformation radicale de la culture d'entreprise.

Le TQM représente un changement radical des modes de compréhension de l'entreprise, des attitudes, des comportements, des méthodes de travail collectives ainsi que de ses structures et de ses systèmes de management. Un tel changement ne peut être imposé. Il nécessite l'adhésion volontaire de tous. Il implique de longues démarches d'apprentissage collectives, pratiquées avec persévérance et discipline. Il correspond à un choix stratégique qui requiert l'engagement total des dirigeants, l'implication totale de la structure d'encadrement et des capacités de leadership de la part de tous.¹³⁹

Les meilleurs leaders s'assurent que leurs collaborateurs possèdent les connaissances et les savoirs nécessaires. Ils doivent, à la fois, assurer les conditions de réussite du management opérationnel et créer un environnement favorable au développement du TQM.

¹³⁸ Site web : La qualité totale :

[http://www.geocities.com/CollegePark/Library/2251/qualit.htm#La%20nature%20et%20le%20but%20de%20la%20qualité%20totale.](http://www.geocities.com/CollegePark/Library/2251/qualit.htm#La%20nature%20et%20le%20but%20de%20la%20qualité%20totale)

¹³⁹ C. Y. BERNARD, *Le management par la qualité totale : L'excellence en efficacité et en efficience opérationnelles*, édition AFNOR, 2001, Paris, p 47.

D. Mac Gregor, dans son livre *The Human Side of entreprise* (1960), avec ses théories X et Y, fut l'un des premiers auteurs à analyser les modèles de pensée qui distinguent le leader du manager traditionnel.

Comme nous avons déjà vu la théorie X représente la vision taylorienne de l'homme. Elle présuppose qu'il a une aversion naturelle pour le travail. Il a peu d'ambition et évite les responsabilités. Pour cela, il doit être contrôlé, dirigé, menacé de sanctions s'il n'applique pas les consignes ; et la théorie Y, au contraire, présuppose que l'homme peut faire preuve d'imagination, d'ingéniosité et de créativité. Il est capable d'agir et de créer par lui-même, de se mobiliser et de s'organiser pour atteindre les objectifs ambitieux

Toute organisation doit réunir ces deux formes de talents. Elle doit disposer de managers pour gérer les opérations en respectant les standards et de leader pour piloter le changement imposé par la mise en œuvre du TMQ.¹⁴⁰

Certains traits généraux du leader peuvent être décrits de la manière suivante :¹⁴¹

- Un leader est un agent du changement.
- Un leader est celui qui révèle et développe les capacités de ses collaborateurs pour qu'il puissent traduire par eux-mêmes leur intention en action et préserver jusqu'à atteindre leur objectif.
- Un leader rallie ses collaborateurs à une image réaliste, crédible et attractive du futur de l'organisation.
- Un leader a un sens de communication.
- Un leader se caractérise par son intégrité (fiabilité et prévisibilité), il démontre constamment son intégrité par la cohérence entre ce qu'il dit et ce qu'il fait.
- Un leader est un entraîneur, il suscite constamment la recherche de la performance supérieure.

En TQM, selon le référentiel de l'EFQM, les dirigeants démontrent leurs capacités de leader en s'impliquant personnellement dans :¹⁴²

- Définition de la vision, de la mission et des valeurs partagées de leur organisation et dans la création d'une culture d'excellence par leur rôle d'exemple et les comportements exemplaires de tous ;
- La mise en œuvre cohérente de l'ensemble des systèmes de management nécessaires au développement nécessaires au développement du TQM ;
- L'établissement de système de relations efficaces avec les principales parties prenantes de l'entreprise ;
- Des actions de motivation, de support, de reconnaissance des membres de leur organisation dans le but de renforcer les nouveaux comportements censés traduire cette culture d'excellence.

¹⁴⁰ Idem, p 48.

¹⁴¹ Idem, pp 49, 50.

¹⁴² Idem, pp 50, 51.

Section 06: La qualité et les nouvelles formes d'organisation de l'entreprise moderne.

L'introduction accélérée des TIC dans les entreprises pose le problème de la pérennité des modèles traditionnels de management. En particulier, ce débat émerge avec une acuité particulièrement vive avec l'émergence d'Internet qui perturbe les processus de décision stratégique et les frontières externes et internes de l'entreprise. L'organisation pyramidale, le pouvoir hiérarchique des managers ne sont plus adaptés à l'évolution des TIC. Celles-ci jouent le rôle de levier pour les nouveaux concepts d'organisation et de stratégie: organisation transversale, organisation apprenante, stratégies émergentes, gestion par les processus.¹⁴³

Toute organisation, indépendamment de sa finalité ou de sa structure, s'appuie sur une série de processus récurrents et souvent transverses. Que vous soyez dans une démarche de certification ou déjà certifié, vous avez besoin de suivre et de contrôler ces processus récurrents. Ces processus impliquent la collaboration de différents réseaux de personnes : des équipes de travail, des gestionnaires et des intervenants externes.¹⁴⁴

I- L'organisation par processus :

1- Notion de processus :

Un processus est une suite de transformation d'un élément de départ en un élément d'arrivée ou résultat, on peut donc dire que la raison d'être d'une entreprise est de transformer au travers d'activités coordonnées des éléments entrants en éléments sortants en leur apportant une valeur ajoutée. Le management de la qualité basé sur ce modèle de processus, s'inscrit donc dans un cycle dynamique qui engage l'entreprise dans la voie de l'amélioration continue.¹⁴⁵

D'après Pierre Jacou et Frederik Lucas : « *en qualité* tous les efforts portent sur la maîtrise des processus, par une attitude permanente, méthodique et systématique d'amélioration continue, c'est là que réside la clé du succès de la démarche ». ¹⁴⁶

Le modèle de processus consiste à concevoir l'objectif de l'entreprise comme étant la fourniture de produits et/ou services conformes aux attentes des clients. Ainsi, l'entreprise est modélisée comme un ensemble de processus permettant d'identifier les besoins des clients et de les transformer en un livrable : le produit ou le service.

¹⁴³ Site web : **La contribution des NTIC à la performance de l'entreprise :**

<http://www.oboulo.com/expose/contribution-nouvelles-technologies-information-communication-performance-l'entreprise.html>.

¹⁴⁴ Site web : **Gestion de la qualité :** http://www.nqicorp.com/rubrique.php3?id_rubrique=73.

¹⁴⁵ B. CHAMINADE, op.cit, p 33.

¹⁴⁶ J. Bril Man, **Les meilleures pratiques de management**, édition d'Organisation, Paris, 2003, p 18.

A partir de ces éléments, un processus se définit comme suit :

Une activité ou un ensemble d'activités qui utilise des ressources pour convertir des éléments d'entrée en éléments de sortie possédant une valeur ajoutée.

L'identification et la formalisation des processus de l'entreprise consistent alors à repérer les différentes « chaînes d'activité » concourant à un objectif commun.

2- Types de processus :

Le document FD X 50-176 publié par l'AFNOR en Juin 2000 détaille l'approche processus et définit 3 familles de processus :

- Les processus de réalisation correspondant à la réalisation du produit ou du service et correspondant ainsi à l'activité « métier » de l'organisation.¹⁴⁷ Ils comprennent toutes les activités depuis l'intégration de ses besoins, comme :
 - les activités commerciales ;
 - le développement ;
 - la production ou la fabrication, ou la réalisation du service.¹⁴⁸
- Les processus de support (appelés également processus de soutien) représentent une activité interne, généralement transversale, permettant d'assurer le bon fonctionnement de l'entreprise. Les processus de support sont généralement transparents pour le client (bénéficiaire). Il peut s'agir par exemple de la gestion financière, de la *gestion des ressources humaines*, la formation, etc.
- Les processus de management (appelés parfois processus de pilotage) correspondent à la détermination d'une politique et d'une stratégie pour l'organisation et au pilotage des actions mises en oeuvre pour atteindre ses objectifs¹⁴⁹, comme par exemple :
 - le management de la qualité,
 - la stratégie d'entreprise,
 - la communication interne,
 - la communication externe.¹⁵⁰

3- Management par les processus :

L'objectif du management par les processus est de décomposer l'activité en processus et de les mettre sous contrôle afin de les faire concorder avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Ainsi, une démarche de management par les processus doit nécessairement passer par les étapes suivantes :

¹⁴⁷ Site web : Article rédigé le 19 janvier 2006 par Jean-François PILLOU, **Management par les processus** : <http://www.commentcamarche.net/qualite/processus.php3>.

¹⁴⁸ P. LOUGIN, H. DENET, **Construisez votre qualité : tous les clés pour une démarche gagnante**, édition DUNOD, Paris, 2004, p 14.

¹⁴⁹ Le même site précédent.

¹⁵⁰ P. LOUGIN, H. DENET, op.cit, p 15.

- Définition et formalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise,
- Analyse des processus existants dans l'entreprise,
- Identification, pour chaque processus, des éléments entrants et des produits de sortie,
- Détermination des interactions entre les processus,
- Formalisation de critères de performances (indicateurs de performances) pour chaque processus,
- Mesure de performances des processus actuels,
- Suggestion de modification des processus existants,
- Proposition de nouveaux processus,
- Déploiement et mise en oeuvre des propositions de modification,
- Mesure des nouvelles performances.¹⁵¹

4- Processus, ressources et compétences :

La firme combine des ressources et compétences au sein de processus en vue de créer de la valeur. Tous les processus ne sont cependant pas stratégiques. On dira que les processus stratégiques sont créateurs de valeur et visent à modifier les conditions d'insertion de la firme dans son environnement en exploitant des ressources et des compétences qui, sous certaines conditions, sont susceptibles de générer des avantages compétitifs durables.

Un processus mobilise différents types d'objets matériels ou immatériels des machines, des bases de données, de l'espace, le temps de travail des individus, leur énergie et leurs efforts. Ces objets ne deviennent des ressources qu'à partir du moment où ils sont mobilisés par un processus pour remplir une fonction déterminée. Aucun objet n'est en soi une ressource. Il le devient par la grâce des processus qui le mobilisent et le mettent en relation avec d'autres objets-ressources. Combiner des ressources utilement dans des processus exige des compétences. La compétence est définie comme aptitude à combiner des ressources pour mettre en œuvre une activité ou un processus d'action déterminé : "La compétence n'est pas un état ou une connaissance possédée. Elle ne se réduit ni à un savoir ni à un savoir faire. Il n'y a de compétence que de compétence en acte. La compétence ne réside pas dans les ressources (connaissances, capacités...) à mobiliser mais dans la mobilisation même de ces ressources. Le concept de compétence désigne une réalité dynamique, un processus. La compétence fait ses preuves dans l'action".

La valeur créée par un processus ne résulte pas de la consommation d'un certain nombre de ressources prises indépendamment les unes des autres mais du déploiement organisé et planifié de combinaisons de ressources, d'ajustements dans le temps, c'est-à-dire de compétences d'assemblage, de coordination, de synchronisation, de mise en œuvre d'adaptation. La compétence ne se résume en aucun cas à la combinaison de ressources à laquelle elle fait appel : il ne suffit

¹⁵¹ Site web : Article rédigé le 19 janvier 2006 par Jean-François PILLOU, **Management par les processus** : <http://www.commentcamarche.net/qualite/processus.php3>.

pas de disposer des ressources pour pouvoir mettre en œuvre le processus. Il ne suffit pas de disposer d'une bicyclette et d'un manuel d'instructions pour savoir monter à vélo. La compétence est, du fait de son historicité et de sa contextualité, un concept de nature pragmatique et contingente. Elle n'existe qu'en situation. La compétence est donc indissolublement liée à l'action et donc aux processus : l'action passée actualisée sous forme d'expérience ; l'action présente qui révèle et valide la compétence, et expérimente pour générer des compétences futures ; l'action future actualisée sous forme de projet.¹⁵²

5- Le but de la gestion par les processus :

La gestion par les processus concerne toutes les organisations. Le but essentiel d'une telle organisation, qui diffère de celle de l'Opéra Garnier, est de faire prendre conscience à chaque employé de sa contribution à la création de valeur. On observe de nombreux cas d'innovation organisationnelle de ce genre en milieu industriel. Des équipes ou groupes prennent en charge la totalité d'un processus industriel complexe au lieu de découper celui-ci selon une logique de compétences spécialisées. De même, les activités visant au lancement de produits nouveaux sont-elles menées par des équipes multifonctionnelles pendant toute la durée du processus d'innovation. Parmi les entreprises françaises qui se sont illustrées dans cette démarche, on trouve des entreprises industrielles comme Sollac ou des services publics comme EDF ou France Télécom. Gérer par les processus n'est plus une mode mais une réalité fondée sur des théories et expériences solides.¹⁵³

II- L'organisation transversal :

1- Le management transversal des améliorations continues :

Le management transversal constitue une réponse aux limites du management fonctionnel qui, s'appuyant sur des structures verticales spécialisées et cloisonnées, tend à créer des ruptures dans les actions de progrès entre les diverses unités fonctionnelles. Le management transversal s'appuie sur la structure de pilotage du TQM. Elle est constituée d'une hiérarchie de comités de pilotage interdisciplinaires qui se décline en cascade depuis le conseil exécutif de la qualité, situé au niveau le plus élevé, jusqu'aux sous-comités de pilotage situés au niveau des départements. Chacun de ces comités réunit les représentants de toutes les unités fonctionnelles du niveau hiérarchique concerné. C'est ce qui lui donne la capacité à gérer les politiques de progrès de nature transversale et globale. Le rôle de cette structure est d'assurer la

¹⁵² Site web : **De nouvelles formes d'organisation pour l'entreprise** : La gestion par les processus : Jean-Claude Tarondeau - la gestion par les processus - **Cahier Français n° 287** Management et organisation des entreprises - La Documentation Française Paris 1998 : <http://www.ac-grenoble.fr/btscg/chxbtscg/tarond.htm>

¹⁵³ Le même site web précédent.

cohérence des actions et des politiques de progrès dans l'ensemble de l'organisation, qu'elles soient du domaine :

- des améliorations continues gérées par le management opérationnel (leur cohérence est obtenue, en régime de croisière, par l'alignement des actions de progrès sur un ensemble cohérent d'objectifs majeurs) ;
- des politiques d'améliorations radicales prioritaires adoptées par le système de déploiement de politiques ;
- du déploiement des politiques de mise en œuvre du TQM.¹⁵⁴

2- Les caractéristiques de l'organisation transversale :

Les organisations transversales fondées sur les processus sont les plus susceptibles d'apprendre et de générer des progrès continus. Elles sont ouvertes sur l'extérieur puisque leurs actions visent des objectifs externes. Elles se substitueront progressivement aux entreprises pyramidales trop centrées sur elles mêmes. Elles réconcilient à la fois l'externe, le marché, les clients, etc, avec l'interne, c'est-à-dire ses hommes. Elles globalisent les contributions de chaque individu ou groupe en les associant dans un processus commun de création de valeur et elles sont aussi communicantes puisqu'elles reposent sur des mécanismes d'échanges et de coordination de ressources et compétences. Elles sont flexibles pour s'adapter à des perturbations non anticipées.

Tableau 2-4 : Comparaison entre une organisation transversale et organisation pyramidale :¹⁵⁵

Organisation Aspects étudiés	Organisation pyramidale	Organisation transversale
Organisation fondée sur	Métier	Processus
Accent mis sur	La productivité	Les indicateurs qualité/coûts/délais
Système de reconnaissance sur	La personne	Le groupe et la personne
Accès aux informations économiques	Faible	Transparence + affichage des résultats

¹⁵⁴ Claude Yves Bernard, op.cit, pp 91, 92.

¹⁵⁵ B. DIRIDOLLONE, C. VINCENT, *Le client au cœur de l'organisation*, édition d'Organisation, Paris, 2001, p 80.

	Activité sous contrôle	Mise en puissance de la
Pouvoir de décision	hiérarchique et /ou fondamentale	personne
Communication	A dominante verticale	Communication, principalement transversale
Niveau	Nombreux niveaux	Rédaction des niveaux
hiérarchique	hiérarchiques	hiérarchiques
Management	Autoritaire	Participatif

Les caractéristiques de l'organisation transversale prouvent sa capacité de bien réussir la démarche qualité et résister devant le développement de la concurrence et l'économie de marché et surtout satisfaire les attentes et les besoins des clients.

III- Organisation par réseau :

L'organisation est un ensemble humain structuré et finalisé, dans le sens où elle est composée d'individus soumis aux contraintes changeantes de l'environnement.¹⁵⁶

En toute rigueur, le réseau n'est pas une forme d'organisation. Il est plutôt comme une matière à laquelle, on peut imposer ces formes que sont, tout spécialement, les institutions. L'organisation en réseau ne surgit pas « après » l'ère des organisations, dans une perspective évolutionniste, il est au départ de toute organisation qui est toujours, d'une manière ou d'une autre, un réseau. On continuera néanmoins, par facilité de langage, à qualifier de « réseau » une organisation dont chaque membre peut communiquer sans restriction avec chacun des autres.¹⁵⁷

Le caractère innovant du *produit ou du service* proposé est devenu le principal facteur de succès. Un bémol doit toutefois être apporté à cette affirmation : un nombre élevé d'emplois existe pour lesquels il est impossible de rencontrer la demande des compagnies. Ce facteur agit comme l'une des principales limitations rencontrées par celles-ci lorsqu'il devient nécessaire d'utiliser entièrement le potentiel de la technologie mise en place. Les transformations dans les procédés organisationnels sont le produit d'une action combinée de l'innovation et du changement enregistré dans les variables qui définissent

¹⁵⁶ M.G.FILLEAU, C. MARQUES-RIPPOUL, *Les théories de l'organisation et de l'entreprise*, édition ELLIPES, 1999, p 178.

¹⁵⁷ Site web : **Organisation en réseau** : <http://www.irepp.com/mot24.html>.

l'environnement de travail (modification des conditions de marché et variations institutionnelles). Il apparaît clairement ici que l'intensification de la concurrence conduit à un type d'innovation technologique qui *encourage l'amélioration de la qualité*. Les compagnies cherchent à augmenter la satisfaction du client à travers l'amélioration de la qualité du produit, en lieu et place d'augmenter la quantité produite. Apparaît de la sorte une "valeur ajoutée intangible" qui matérialise une perception plus respectueuse des besoins du consommateur.¹⁵⁸

1- Définition du réseau :

Réseaux : ils sont constitués d'un point de vue technique comme de voies de transmission ayant divers support (câbles, fibres, satellites, etc.), d'éléments informatiques, matériels et logiciels (ordinateurs serveurs, systèmes d'exploitation, etc.); et d'équipement de liaison (modems, concentrateurs, routeurs, etc.) assurant la communication entre les éléments informatiques matériels.¹⁵⁹

Les acteurs d'une entreprise réseau doivent être dotés d'une forte autonomie et participer d'une culture commune dont les caractéristiques se rapprochent de celle obtenue dans une bureaucratie professionnelle grâce au processus de standardisation des qualifications. Cette culture leur permet de fonder leur besoin de sécurisation sur des normes professionnelles et sur l'appartenance à une communauté élargie, mais elle facilite surtout la mise en œuvre des processus d'auto-organisation sans lesquels l'entreprise-réseau ne peut pas fonctionner.¹⁶⁰

2- Usages des réseaux :

Sur un réseau, la grande majorité des applications indispensables à leurs particuliers, sont des applications collectives. La mise en place de réseau dans les entreprises permet d'assurer le partage et l'échange d'informations indispensables à leurs différentes applications.

Les réseaux permettra, par exemple, de mettre en place des bases de données partagées, souvent de volume très important, indispensables pour la gestion opérationnelle des activités (gestion des stocks et des produits, administration des ventes, etc.), de donner aux membres de l'entreprise un accès aux information, de permettre l'échange de la diffusion d'informations diverses avec les partenaires extérieurs de l'entreprise (Clients, fournisseur, etc.).¹⁶¹

¹⁵⁸ Site web : Le travail au XXI^e siècle : *Résumé de la rencontre-débat du 27/02/98* : Comprendre l'impact des nouvelles technologies de l'information et de la communication dans le travail, les métiers et l'emploi Conférence-débat animée par Madame Nathalie Le Breton – Journaliste :

http://www.cite-sciences.fr/spanish/web_cite/informer/tec_met/uoct9802.htm

¹⁵⁹ Claude LE MOINE, *Informatique appliqué à la gestion*, édition Foucher, paris, 2000, p 69.

¹⁶⁰ STRATEGOR : *Politique générale de l'entreprise*, édition DUNOD, 4^{ème} éd. Paris, 2005, p 586.

¹⁶¹ M. H. DELMOND, Y. PETIT, M. GAUTIER, *Management des systèmes d'information*, édition DUNOD, 2003, p 59.

IV- Une multiplicité de formes d'organisation pour répondre à des objectifs différents :

La notion d'organisation apprenante fait l'objet d'importantes réflexions, tant dans le domaine du management que de l'analyse et de la gestion des organisations. Elle repose sur le postulat que la capacité à apprendre d'une organisation constitue sa principale source de compétitivité, inférant un mode d'organisation particulier.

Il nous a paru important de traiter ce thème, car le concept d'organisation apprenante fait l'objet de fréquentes confusions et d'amalgames avec l'organisation formatrice et l'organisation qualifiante, induisant ainsi un besoin de clarification de l'ensemble de ces notions.

Par ailleurs, il est étroitement articulé avec les logiques de construction et développement des compétences qui inspirent en ce moment même, plusieurs démarches dans des services centraux ou déconcentrés ; ce qui nécessite d'analyser les articulations existantes entre les savoirs et l'apprentissage d'un côté, et ses caractéristiques organisationnelles de l'autre.

Les degrés d'évolution dans la prise en charge et la mise en œuvre de la formation dans une organisation peuvent être très différents et renvoient à des modèles d'organisation spécifiques.

De façon schématique, on peut distinguer quatre niveaux d'évolution qui vont de l'organisation simplement consommatrice de stages à l'organisation apprenante ; cette dernière étant la forme la plus évoluée au regard du management des compétences.

Nous nous intéressons plutôt aux organisations formatrices, qualifiantes et apprenantes :

1- Les organisations formatrices :

Elles favorisent les apprentissages individuels en proposant des actions de formation intégrées aux pratiques de travail quotidiennes.

Le manager n'assume pas un rôle de maître d'ouvrage de formation (définition des besoins, de la commande de formation et d'évaluation) et n'a qu'une responsabilité pédagogique indirecte.

Le responsable de formation s'apparente à un gestionnaire administratif, chargé du suivi des actions.

La formation ne débouche pas sur un vrai transfert de compétences, mais s'articule plutôt autour de l'acquisition de savoir-faire pratiques contextualisés.

2- Les organisations qualifiantes :

L'organisation qualifiante, définie par D. THIERRY et A. SAINT SAUVEUR se présente comme : « une organisation du travail capable de répondre à la fois à un triple enjeu :

- Une organisation plus riche en contenu d'activités (en intégrant ainsi tous les apports du courant socio - technique) ;

- Une organisation plus compétitive (en intégrant les apports des approches socio-économiques) ;
- Une organisation plus éducative (capable de développer l'apprentissage permanent) ».
- Quand on approfondit l'analyse des organisations qualifiantes, il apparaît que le cœur du système repose sur les notions d'apprentissage et de compétence.¹⁶²

Pour C. Davogne et D. Noyé, l'organisation qualifiante désigne une organisation où les situations de travail contribuent à élever les compétences individuelles et collectives des salariés de l'entreprise.¹⁶³

Les organisations qualifiantes ont pour caractéristique essentielle, de gérer les compétences. Elles offrent aux salariés, un espace de liberté et un degré de décision grâce auxquels ils disposent d'une marge de manœuvre. Le capital humain est valorisé et exploité en tant que ressource permanente de l'entreprise. Ainsi, l'essence de ce type d'organisation est :

- de développer les compétences de chacun.
- de déceler et de mettre en œuvre les compétences de façon continue.
- de déceler et de mettre en œuvre les compétences potentielles utiles à l'entreprise.
- de translater les compétences stratégiques (compétences clés) acquises par un individu à un collectif.¹⁶⁴
- un travail valorisé et formateur ;
- une gestion des ressources humaines qui permet la synergie des compétences individuelles et collectives ;
- un professionnalisme pérennisé ;
- le recours aux formations diplômantes, afin d'élever le niveau de qualification des salariés ;
- une reconnaissance sociale et financière de l'effort de développement de compétences entrepris par le salarié.¹⁶⁵

La deuxième caractéristique de l'organisation qualifiante est de posséder, un processus d'apprentissage qui permet l'acquisition de savoirs par les individus et l'intégration de ces savoirs pour l'organisation (l'apprentissage est un processus intégré qui intervient à toutes les étapes de l'activité).

La troisième caractéristique, c'est la réduction des niveaux hiérarchiques s'accompagne d'une extension de la prise de décision à tous les niveaux hiérarchiques.¹⁶⁶

¹⁶² Site web : **Organisation qualifiante et maturité en gestion des compétences**, professeur André BOYER, p 18 ; www.strategie-aims.com/lille/com1802.pdf.

¹⁶³ L. Cadin, F. Guérin, F. Pigeyre, op.cit, p390.

¹⁶⁴ Site web : **Organisation qualifiante et maturité en gestion des compétences**, professeur André BOYER, p 18 ; www.strategie-aims.com/lille/com1802.pdf.

¹⁶⁵ Site web : **Organisation apprenante** :

<http://www.3ct.com/ridf/Cedip/productions/En%20lignes/Fiche%20technique/numero%2016/ftechnique16.htm#Une%20multiplicité%20de%20formes%20dorganisation>

3- Les organisations apprenantes :

Privilégient les apprentissages collectifs en vue d'organiser une progression collective des compétences.

On ne se place donc pas dans la perspective de l'individu, mais dans celle de l'organisation ou de l'équipe.

En effet, le développement isolé de l'expertise individuelle de chacun des salariés ne permet pas nécessairement d'assurer un développement global pour l'organisation. Et, dans ce contexte, on parle moins de qualification que de compétence.

L'entreprise apprenante ne remplace ni l'entreprise formatrice, ni l'entreprise qualifiante : elle est d'un autre ordre. Son projet est l'organisation d'un système permettant le développement des compétences collectives.

Le manager y joue un rôle prépondérant et participe à toutes les étapes clés des processus de professionnalisation.

Elle implique un bon niveau d'intégration de la formation avec les processus de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

3-1- L'organisation apprenante au service du développement des compétences :

L'intérêt de l'organisation apprenante réside dans sa capacité à se structurer de manière à permettre une professionnalisation collective. Les objectifs de formation ne correspondent pas à des objectifs de qualification, mais à des objectifs de professionnalisation. Dans le contexte du ministère, ce changement de logique revêt une importance toute particulière, dans la mesure où notre système formation oscille encore entre deux tendances : production d'actions de formation sous la forme de stages présentiels axés sur des objectifs de qualification et actions plus innovantes de professionnalisation introduisant une rupture sur le plan des modalités pédagogiques utilisées (mise en situation professionnelle, tutorat, compagnonnage, coaching, etc), et susceptibles de favoriser les apprentissages expérientiels.

3-2- Les caractéristiques d'une organisation apprenante :

3-2-1- Le management par les compétences :

■ **Le repérage des compétences :** Il passe par une connaissance précise des emplois, des activités qui y sont liées et des compétences attendues, ainsi que des compétences existant déjà dans la structure.

Les référentiels d'emplois et les référentiels de compétences constituent des outils susceptibles d'optimiser la gestion des ressources humaines sur le moyen

¹⁶⁶ Site web : **Organisation qualifiante et maturité en gestion des compétences**, professeur André BOYER, p 18 ; www.strategie-aims.com/lille/com1802.pdf.

terme et de définir plus précisément les besoins de formation et le type de modalités pédagogiques favorisant les apprentissages recherchés.

■ **La formalisation des modes opératoires** : L'une des conditions de réussite pour la mise en place d'une organisation apprenante réside dans la formalisation des modes opératoires et des procédures.

La transmission des savoirs-faire nécessite un minimum de formalisation pour décrire les procédures, les modes opératoires ainsi que les règles à respecter (pas de mémoire, ni de capitalisation sans écrit).

Par ailleurs, l'analyse et la formalisation collective du travail par les agents engagés dans la production permet d'améliorer l'efficacité collective et organisationnelle des conditions de production et l'apprentissage du changement.

L'analyse des pratiques de travail habituelles contribue également à transformer les façons de voir et de penser le travail.

L'explicitation des pratiques favorise un questionnement collectif sur leurs spécificités, leurs différences. Elle permet leur remise en cause et fait que les agents sont capables de produire du changement au plan de leurs pratiques, et qui, plus est, de façon collective et partagée.

Cette façon de penser le travail, génère non seulement de la production de compétences collectives nouvelles, mais entraîne également des changements en matière d'organisation : transformation des identités professionnelles, des postures vis-à-vis de l'emploi et de la structure.

Elle génère également une modification des rapports *production/formation* : la nouveauté des savoirs naît de la participation active des acteurs ; la formation pouvant prendre la forme de réflexions et de recherches collectives.

3-2-2- Un management de la formation intégré à l'organisation :

Parce qu'elle est évolutive et « contextuée », la compétence ne peut être acquise par de la formation initiale ou continue.

L'organisation doit permettre l'acquisition permanente de savoirs nouveaux, et favoriser les situations d'apprentissage, les échanges et l'apprentissage collectif, ainsi que le développement de l'initiative et de la polyvalence. Cela nécessite :

■ **L'implication de l'encadrement** : Le manager doit à la fois avoir une vision transversale de la formation et s'impliquer au quotidien.

Trois types de rôles lui incombent :

• **Un rôle de diagnostic** :

Il identifie les compétences existantes, fait remonter les besoins, définit la commande de formation et propose un cahier des charges.

• **Un rôle de formateur** :

Il intervient pour la formation de ses propres collaborateurs en assurant notamment le repérage des situations professionnalisantes ou bien encore la mise en place de dispositif de tutorat ou de compagnonnage au sein de son service.

Il participe à la gestion et au développement des *ressources humaines*.

Par ailleurs, le fait de rendre les situations professionnelles formatrices modifie également le rôle de l'encadrement et requiert des managers, une priorité accordée aux processus et non aux procédures.

• **Un rôle d'accompagnement et de suivi :**

Il assure également l'accompagnement des agents avant et après la formation. Il a la responsabilité d'évaluer les effets des actions de formation et de prévoir les orientations ou les réajustements nécessaires.

■ **Le développement de modes d'apprentissages intégrés aux situations de travail :** Le face-à-face pédagogique, on le sait, ne constitue pas le seul mode d'apprentissage.

Toutefois, certains apprentissages ne peuvent se faire qu'en situation de travail ; il s'agit d'utiliser les situations comme des révélateurs de compétences. Certaines modalités pédagogiques, telles que l'alternance, s'avèrent plus appropriée et permettent d'approfondir les interactions éducatives entre les lieux de formation plus théoriques et les situations de travail.

■ **Le repérage des situations professionnalisantes :** Une situation de travail n'est pas forcément et spontanément formatrice. Il faut qu'un certain nombre de conditions soit réuni :

- La situation de travail doit être suffisamment riche et complexe, c'est-à-dire comporter un problème à résoudre ; la complexité ne constituant pas forcément un obstacle à l'apprentissage, dès lors que les situations rencontrées ont du sens et sont susceptibles d'apporter une réponse aux problèmes que se posent l'apprenant.

- L'apprentissage doit être organisé : il doit être progressif et conçu en fonction des besoins individuels de l'apprenant au regard des performances attendues.

- L'apprentissage doit être accompagné : il vise à favoriser une itération entre l'action (le faire) et la réflexion à partir de l'action, qui, seule, permet de construire des savoirs expérientiels décontextualisés.

■ **Une organisation du travail en réseau :** L'organisation en réseau paraît faciliter les apprentissages dans la mesure où elle favorise et stimule les échanges entre acteurs.

Elle contribue également à l'instauration de nouveaux rapports entre les individus, susceptibles d'élargir le potentiel de résolution des problèmes ainsi que des compétences d'action.

■ **Une organisation communicante :** Le fait qu'une organisation se veuille apprenante nécessite que les savoirs-faire utiles soient non seulement délimités et recensés mais aussi diffusés.

La capitalisation et la mise en place d'une veille, ainsi que l'adoption d'un système de gestion des connaissances, sont indispensables afin de retrouver au bon moment l'information dont on a réellement besoin dans l'action.

■ **La pratique de l'évaluation : un retour sur les acquis de l'expérience :** En cherchant à comprendre les raisons du succès ou de l'échec d'une action ou d'une politique, l'évaluation permet de progresser et d'améliorer ultérieurement l'efficacité des politiques menées ou des actions conduites.

Elle permet également de capitaliser et partager au sein d'une équipe les acquis de l'expérience. En cela, elle participe à la construction des compétences collectives de l'organisation.

■ **La capitalisation :** Les connaissances d'une organisation (que celles-ci soient tacites ou explicites) sont de plus en plus souvent définies comme un capital immatériel, source d'efficacité pour l'organisation.

La gestion et le partage des connaissances deviennent, dès lors, des enjeux importants. Ils reposent avant tout, sur une volonté collective de partage de la connaissance et sur une capacité à la faire vivre dans le temps ; ce qui nécessite des mises à jour permanentes et une utilisation régulière.

Les freins à la capitalisation collective des connaissances sont nombreux et nuisent à la diffusion des savoirs dans l'organisation.

Ils sont le plus souvent liés à la gestion du temps et à la priorité accordée à la production : transmettre et partager ses résultats est une activité jugée secondaire et délicate (et il y a toujours plus urgent...).

Ils peuvent être également liés à des enjeux de pouvoir ou bien encore à une mauvaise appréciation de leur utilité : certains conservent en effet avec soin leurs savoirs de peur de perdre du pouvoir, ou savent mal identifier dans leur expérience ce qui peut être valorisé ou être utile à d'autres.

Finalement, on peut dire que l'organisation apprenante ne se décrète pas ; elle ne peut constituer une réponse à une situation de crise et d'urgence. C'est un objectif de long terme, entraînant une évolution des mentalités et des processus de développement de l'organisation, qui exige un choix clair se concrétisant par un mode d'organisation adapté et reconnu.

Elle implique un bon niveau d'intégration de la formation avec les processus de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

L'outil formation n'a pas pour seule finalité de qualifier l'organisation, il permet aussi d'être plus efficace en développant une ingénierie de proximité d'autoformation favorisant l'acquisition et le transfert de savoir-faire et intégrant l'apprentissage dans ses modalités de fonctionnement et sa culture interne. Mais ce sont, avant tout, la capitalisation, la diffusion des bonnes pratiques, le retour d'expérience systématique sur les actions et les missions qui fondent l'entreprise apprenante.¹⁶⁷

¹⁶⁷ Site web : **Organisation apprenante :**

<http://www.3ct.com/ridf/Cedip/productions/En%20lignes/Fiche%20technique/numero%2016/ftechnique16.htm#Une%20multiplicité%20de%20formes%20dorganisation>

Conclusion :

Ce n'est que progressivement que les entreprises ont été amenées à considérer que les RH étaient un facteur clé de leur succès et à préciser les rôles respectifs de la hiérarchie et de la direction des RH dans ce domaine.

Depuis l'émergence des grandes entreprises, deux conceptions de la meilleure manière d'obtenir l'efficacité sont apparues. Inspirée des travaux de *Taylor* et *Fayol*, l'approche de l'efficacité par l'organisation a dominé la première moitié du siècle. L'efficacité de l'entreprise résulte de la valeur de son organisation. L'organisation impose ses exigences. Le travailleur est beaucoup plus considéré comme un composant interchangeable que comme une personne vivante avec ses aspirations, ses motivations, voire ses besoins. Les approches classiques sont essentiellement mécanistes. Les concepts de division du travail, de structure et d'efficacité de l'organisation y sont très importants. Nombreux sont ceux qui pensent qu'une division du travail poussée à l'extrême (dans laquelle chaque élément effectue la tâche qu'il est appelé à assurer) constitue le fondement d'une organisation idéale.

Cette certitude a prévalu dans les entreprises pendant la première moitié du XXe siècle et au-delà. Ce pendant, des convergences apparaissent entre diverses revendications syndicales et les méthodes de management proposées : recherches sur la décentralisation de la décision, *DPO*, application de la théorie y de *Mr Gregor*, enrichissement des tâches.

Chapitre III

Principales politiques du management des ressources humaines qui ont un impact direct sur la qualité.

Introduction.

Section 01 : Le recrutement du personnel.

Section 02 : L'appréciation du personnel.

Section 03 : La formation du personnel.

Section 04 : Le développement des compétences.

Section 05 : La motivation des salariés.

Section 06 : la rémunération du personnel.

Conclusion

Introduction :

La GRH est l'ensemble des activités d'acquisition de développement et de conservation des RH visant à fournir aux organisations une main d'œuvre productive, stable et satisfaisante.

Maintenir en permanence une adéquation qualitative et Quantitative de l'emploi implique une approche dynamique, une veille technologique, un suivi de l'employabilité de chacun, une gestion préventive, un effort permanent de qualification et de requalification du personnel en place, de mobiliser, d'évaluation, de rémunération, et de nouveaux recrutements dans le cadre d'un schéma directeur de l'emploi et des compétences, pour améliorer la qualité.

Les développements technologiques prévus resteraient insuffisants sans l'homme pour moderniser, transformer l'entreprise... Cependant, l'homme devra évoluer au fil du temps dans ses capacités managériales.

La gestion des ressources humaines a pour ambition de développer les ressources (compétences, talents, habiletés, etc.) de tous ceux qui travaillent pour l'entreprise et de les mobiliser dans le cadre de ses projets.

La fonction ressources humaines participe à la recherche d'une meilleure efficacité des organisations en s'efforçant de promouvoir et de réaliser une meilleure allocation des ressources humaines (adéquation compétences/emplois), et de mobiliser les potentiels de chaque salarié et fédérer les aspirations et les engagements individuels et collectifs autour du fonctionnement et du développement de l'organisation (équité de la contribution/rétribution).

Section 01 : Le recrutement du personnel.

Le recrutement est l'un des plus importants sous le processus de la démarche qualité : de celui-ci dépend l'arrivée de salariés qui disposent des compétences dont l'entreprise a besoin ; sont prêts à s'impliquer dans la satisfaction de leur client ; sont prêts à adopter une démarche personnelle d'amélioration continue pour développer et acquérir les compétences au fur et à mesure des besoins de l'entreprise.¹

1- Définition et stratégie de recrutement :

1-1- Définition :

Le recrutement est généralement présenté comme un processus rationnel de recherche d'adéquation immédiate entre les aptitudes d'un candidat et les caractéristiques d'un poste à pourvoir.²

La démarche de recrutement est un élément essentiel de la politique des RH de l'entreprise ; elle peut, en effet, influencer dans des directions totalement contraires à l'état du potentiel humain d'une unité. c'est à travers le recrutement, par exemple, que peut être rajeunie la population d'une entreprise ou que le niveau moyen de compétence peut être ajusté, il y a donc lieu de définir clairement les politiques à suivre en la manière et les moyens à mettre en œuvre pour les conduire.

Le recrutement d'un individu doit être considéré comme une griffe et à éliminer, après l'entreprise doit définir sa stratégie d'évolution des effectifs et des compétences, ses campagnes de recrutement et en assurer la mise en place, et finalement gérer les entrées dans l'organisation tant du point de vue psychologique et humain que du point de vue des coûts. La facilité apparente des recrutements, liée à la situation générale sur le marché du travail, ne doit pas faire oublier la nécessité d'une démarche stratégique cohérente.

La stratégie du recrutement est une politique de recrutement judicieuse, des programmes d'embauche bien conduits contribuent à renforcer l'image de l'entreprise sur le marché de l'emploi. A l'inverse, une politique incohérente et surtout la réalisation de licenciements mal préparés conduisent à une dégradation de l'image.

L'adaptation du travail à l'homme est le problème des ergonomes et des psychologues industriels. La prééminence d'un bon recrutement résulte donc du fait qu'il peut permettre de supprimer ou de réduire les régulations ultérieures opérées une fois le salarié embauché.

1-2- Le problème que pose tout recrutement est d'Assurer la meilleure adéquation entre aptitudes individuelles et les besoins d'un poste :

¹ B. CHAMINADE, op.cit, p 362.

² Site web: **Du recrutement à l'insertion organisationnelle** : <http://www.e-rh.org/documents/recrut.pdf>.

Deux sous-ensembles sont en présence :

- d'un côté, un poste et son profil : il convient de préciser les besoins du poste, puis de les hiérarchiser :
- de l'autre, un ensemble d'individus, en nombre variable : plus ce nombre est élevé, plus grandes seront les chances d'un bon recrutement.³

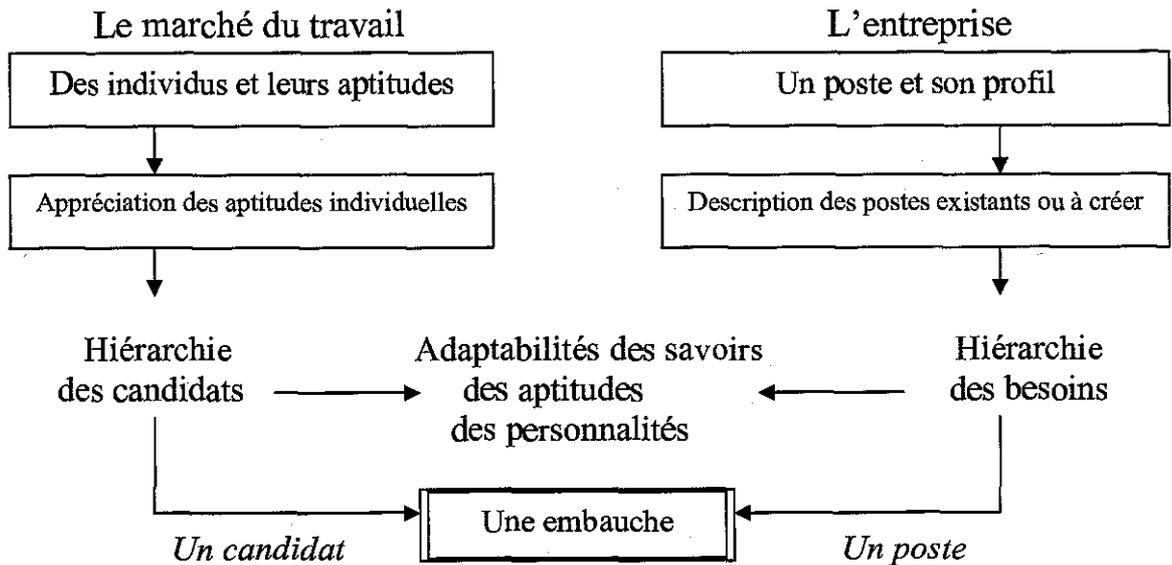


Figure 3-1 : Le recrutement : adéquation de deux sous-ensembles

Source: B. MARTORY, D. GOZET, *Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances*, édition DUNOD, Paris, 2001, p 34.

Les individus s'adaptent à un poste en y développant certaines qualités et, réciproquement, ils forgent aussi les caractéristiques du poste.

Une bonne démarche de recrutement ne peut s'opérer sans respecter une suite de huit étapes bien précises.

1-3- Le processus du recrutement :

La qualité d'un recrutement est le résultat de l'adéquation existant entre la personne recrutée et le poste à pourvoir. Elle repose sur une bonne définition des poste à pourvoir, sur l'identification du profil correspondant, sur la recherche fructueuse du candidat compétent et enfin, sur son intégration réussie dans l'entreprise.⁴

³ B. MARTORY, D. GOZET, op.cit, pp 32, 33.

⁴ J.-M. PERETTI, *Gestion des ressources humaines*, édition VUIBERT, 8^e éd, Paris, 1999, p 83.

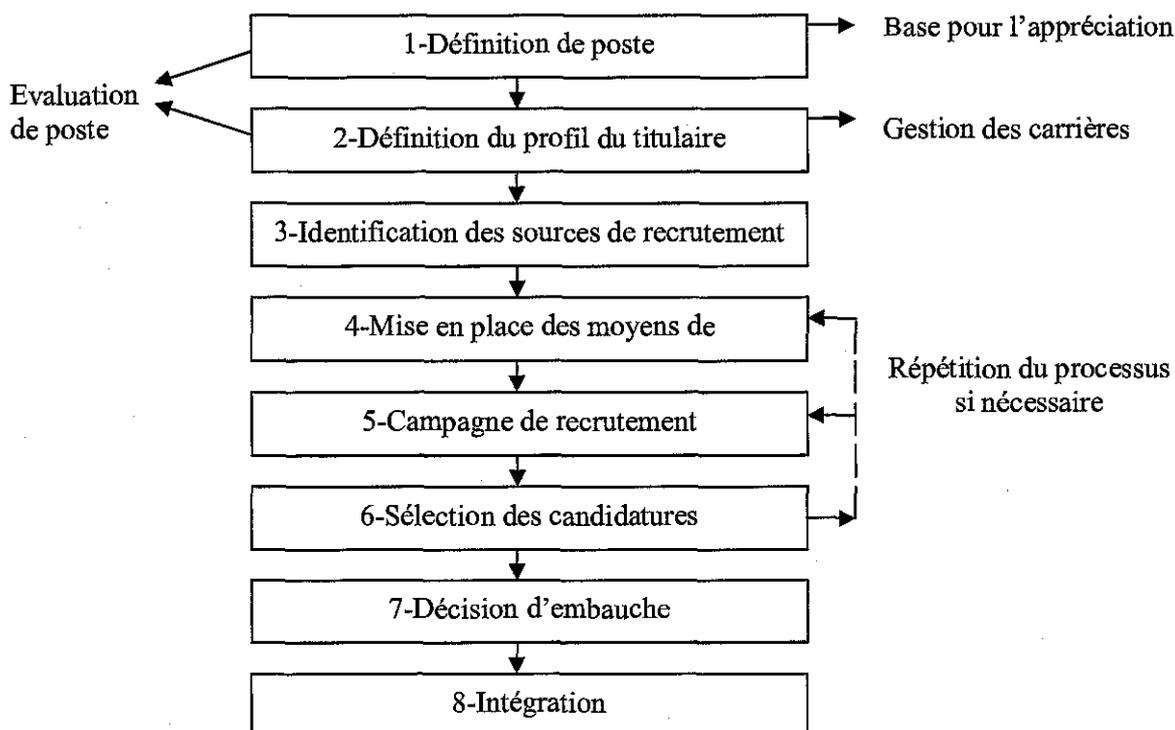


Figure 3-2 : Les huit étapes du recrutement.

Source: B. Martory, D. Gozet, op.cit, p 35.

1-3-1- La définition du poste :

La définition de poste consiste en énumération à priori des missions, des activités, des responsabilités, des devoirs, des réseaux relationnels, des qualifications et de savoir-faire requis pour l'occupation d'un poste de travail.⁵

En règle générale, la définition de poste se concentre sur 03 axes principaux :

a- La mission du poste : la définition de la finalité du poste ne doit pas être confondue avec la description des tâches à opérer. Il s'agit ici de situer le poste dans la réalisation des objectifs de l'entreprise.⁶

b- Les principales responsabilités : Cette section décrit en détail ce que le titulaire aura à réaliser et la façon de le réaliser (Quoi, quand, comment). C'est la partie la plus délicate d'une définition de fonction.

c- Le positionnement dans la structure : Cette section permet de repérer le poste soit par un organigramme (général ou du service intéressé), soit par une description des relations du poste avec les autres postes (relations hiérarchiques ou d'efficacité) et par la description du contrôle exercé par le titulaire du poste sur ses subordonnés, de ses marges de manœuvre et du niveau de ses responsabilités.

S'il s'agit d'un nouveau poste, la définition du poste, devra être établie essentiellement à partir des éléments qui ont motivé sa création. Par contre, si le

⁵ H-M. de BOISLANDELLE, op.cit, p 134.

⁶ B. Martory, D. Gozet, op.cit, p 35.

poste est ancien, il faudra procéder à une analyse et à une description du poste à partir de l'existant.⁷

1-3-2- La définition du profil du candidat :

Cet exercice conduit à décrire le candidat « idéal » ; celui-ci, bien sûr, n'existe pas dans la réalité, c'est pourquoi il est essentiel de classer chaque élément du profil dans l'une des catégories suivantes :

- Indispensable : un candidat qui ne présenterait pas cette caractéristique ne peut occuper le poste ;
- Essentielle : caractéristique que doit posséder un candidat pour assurer correctement la fonction ;
- Souhaitée : caractéristique désirée, mais non nécessaire, pour remplir correctement la fonction.

Les éléments examinés sont, en général, les suivants :

- Caractéristiques physique : santé, présentation, âge, etc;
- Expérience : en années, dans le même poste, un poste voisin, un poste préparatoire ;
- Compétence spécifique : connaissances techniques, niveau de revenus, de pouvoir, de perfectionnement ;
- Traits de caractère : impact sur les autres, adaptation aux différents milieux, stabilité, aptitude au travail de group, etc.⁸

Stéphane LAMBERT « prenez le temps d'analyser la situation et les motivations de ce recrutement. Cela vous permettra de cerner les fonctions que vous souhaitez confier à votre future recrue, et ainsi de dresser la liste des compétences et caractéristiques nécessaires pour remplir ces fonctions ».⁹

1-3-3- L'identification des sources du recrutement :

Une fois identifiées, les caractéristiques du poste à pouvoir et du candidat idéal susceptible de l'occuper au mieux, la question à se poser est celle de « marché » ou l'on a le plus de chances de trouver le candidat en question. Cette phase, in fine, s'apparente énormément aux démarches de segmentation de clientèle pratiquées dans le champ du marketing.

Deux grandes distinctions en ce qui concerne les « marchés » potentiels : il peut s'agir du marché interne (des individus correspondant au profil de l'emploi sont déjà présents dans l'entreprise et c'est vers eux que l'on va alors se tourner des lors que les pratiques de gestion des carrières de l'entreprise le permettent)¹⁰

⁷ Site web : Procédures de recrutement :

<http://www.ac-versailles.fr/cerpeg/ressdiscipl/comorga/organisation/proceduresrecrutement.htm>.

⁸ B. MARTORY, D. GOZET, op.cit, p 35.

⁹ S. LAMBERT, *Recruter : la boîte à outils de l'entrepreneur*, édition d'Organisation, 2^e ed DUNOD paris, 2003, p 10.

¹⁰ L. Cadin, F. Guérin, F. Pigeyre, *Gestion des ressources humaines : pratique et éléments de théorie*, édition DUNOD, 2^e ed. Paris, 2004, p 261.

donc avant de lancer une recherche externe, il semble primordial compte tenu de ce que nous avons vu précédemment : d'étudier au

- préalable toutes les possibilités de recrutement en interne.
- de définir les aptitudes nécessaires pour tenir le poste.
- de développer les compétences nécessaires pour le futur.

La hiérarchie doit avoir défini le profil du poste à pouvoir et son rattachement à une famille professionnelle.¹¹, ou du marché externe, dans le second as, on définira plus précisément la (ou les) source à utiliser en vue de la meilleure performance possible (critères de qualité, le coût et, ou de délai).¹²

1-3-4- l'identification des moyens de recrutement :

Là encore nous avons un souci de cohérence maximale par rapport à ce qui précède, il s'agit en fait de choisir l'opérateur central de l'acte de recrutement. Le choix peut d'ailleurs aussi faire au tout début de la démarche, il peut s'agir du service recrutement interne, de la hiérarchie, d'un cabinet de recrutement classique ou encore d'un chasseur de têtes. Ces derniers approchent directement des individus intéressants et leur proposent le poste, même s'ils occupent déjà un emploi (cette dernière pratique est souvent assimilée à un débauchage plus au moins déloyal).

La décision se prend surtout en fonction du poste pour lequel on recrute (dirigeant, cadre ou autre), du secteur d'activité (il existe des opérateurs spécialisés sur certains secteurs) de la rareté sur le marché des profils recherchés et, une fois le plus, des moyens dont on dispose pour mener le recrutement, etc.

1-3-5- La campagne de recrutement :

Il faut maintenant communiquer vis-à-vis de la cible choisie pour lui faire savoir que l'entreprise recrute.

Selon les choix faits en amont, très structurée et coûteuse dans le cas, par exemple, d'un recours aux petites annonces (rédaction du message, choix du ou des supports, achat d'espace, planification de la campagne), elle sera au contraire quasi inexistante si l'on fait appel au marché interne (affichage, passage sur messagerie interne ou intranet), voire nulle si l'on se contente (affichage, passage sur messagerie) les candidatures spontanées ou l'on a recours à la chasse de têtes. La question n'est pas ici de céder aux effets de modes, mais de se demander si la population ciblée est atteignable par les supports choisis. Ainsi, si les jeunes diplômés fréquentent couramment les sites d'offres d'emploi sur Internet, leurs aînés n'ont pas nécessairement adopté les mêmes comportements : une annonce utilisant ces supports et ciblée vers des candidats à forte expérience risque d'avoir un faible rendement.

¹¹ F. KERLAN, *Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*, édition d'Organisation, Paris, 2004, p 86.

¹² L. Cadin, F. Guérin, F. Pigeyre, *op.cit*, p 261.

1-3-6- La sélection :

a)- Définition :

Le recrutement est toujours associé à une opération de sélection. Il est une réponse à un besoin de compétences dans tel ou tel domaine, à un besoin de force de travail, de ressources humaines.¹³

C'est évidemment, la phase la plus visible et la plus connue puisqu'elle concerne chaque individu cherchant un emploi. Elle est fondée sur une série de filtrage successifs utilisant des techniques diverses : d'abord présélection sur CV, lettre de motivation ou dossier de candidature, puis tests divers et surtout entretiens individuels ou collectifs, graphologie, mises en situation, etc.¹⁴

Selon Gérard ZABATA, Michel MAZEAU et Eric ABELA ; sélectionner, c'est rechercher une capacité à remplir une mission.¹⁵

Pour mener à bien une telle tâche, des instruments seront nécessaires : «..L'évaluation des hommes s'appuie de plus en plus sur des outils. Sans prétendre se substituer au jugement humain, ils l'aident à s'établir il tentent d'apporter des éléments rationnels, de réduire la subjectivité à la portion incompressible, de limiter au maximum les risques d'erreurs ».

b)- Les objectifs de la sélection :

L'objectif général de la sélection et le choix, parmi les candidats, de celui ou de ceux qui sont supposés correspondre le mieux à l'image que s'en fait l'organisation. Cette représentation peut différer selon les conceptions :

- La démarche la plus courante est la recherche d'un profil qui offre la meilleure adéquation avec les exigences du poste à pourvoir.

- Outre cette concordance, des employeurs attachent de l'importance à la recherche de candidats dont la mentalité et les valeurs sont conformes à la culture de l'organisation.

- Certains privilégient les candidats bénéficiant d'une expérience professionnelle et dès lors, directement et rapidement opérationnels, d'autres préfèrent des jeunes en misant sur leur potentiel d'évolution.

- Une autre orientation, plus rare, concerne des candidats ne répondant pas à toutes les conditions requises mais qui grâce à des compétences exceptionnelles sont susceptibles d'apporter du sang neuf à l'organisation. Certains employeurs n'hésitent pas à ajuster le poste concerné, voire à modifier la structure existante.

D'autres objectifs liés à des situations particulières peuvent intervenir. L'essentiel est de ne pas accumuler démesurément les exigences : à force de rechercher le candidat idéal, on risque de laisser échapper des occasions de s'assurer des collaborateurs intéressants. En outre, l'embauche d'un candidat

¹³ B. CHAMINADE, op.cit, p 199.

¹⁴ L. CADIN, F. Guérin, F. PIGEYRE, op.cit, p 262.

¹⁵ B. CHAMINADE, op.cit, p 199.

surqualifié peut aboutir à court terme à une démotivation de ce dernier, estimant que ses compétences sont sous-utilisées.¹⁶

c)- Processus de la sélection des candidats :

Le processus de la sélection consiste généralement en un certain nombre d'étapes clairement identifiées les quelles les candidats sont évalués progressivement. Le but est de réduire leur nombre pour ne garder que ceux requis par le poste vacant. À chacune des étapes de ce processus, les candidats risquent d'être éliminés : Il arrive toutefois que les organisations ne suivent pas dans l'ordre toutes les étapes suggérées. Cela dépend surtout de l'importance accordée au processus de la sélection.¹⁷

Tableau 3-1 : Processus de sélection.

Étapes	Caractéristiques
1- Présélection	<ul style="list-style-type: none"> -Examen des CV, des formulaires de demande d'emploi et des lettres d'accompagnement. -Critères d'examen : formation, expérience, etc. -Première élimination des candidats.
2-Accueil des candidats retenus	<ul style="list-style-type: none"> -Accueil individuel ou par groupe. -Utilisation plus ou moins sommaire des concours, tests, entretus, centres d'évaluation, mises en situation.
3-Entrevue avec les candidats retenus	<ul style="list-style-type: none"> -Outil préféré pour évaluer les candidats les uns par rapport aux autres (2^e ou 3^e entrevue au besoin). -Questionnement du recruteur pour connaître le candidat. -Questionnement du candidat pour connaître le poste et l'organisation.
4-Vérification des références	<ul style="list-style-type: none"> -Utilisation de lettre de référence, du téléphone, etc. -Contrôle objectif des renseignements fournis. -Comparaison des premières impressions du recruteur avec les commentaires des personnes référées. -Reconstitution de la carrière d'un candidat.

¹⁶ M. AMIEL, F. BONNET, *Recruter sans trop d'erreurs : procédures, outils, méthodes*, 1^e édition de Boeck, Bruxelles, 2002, p 73.

¹⁷ Sekiou. Blondin. Fabi. Bayad. Peretti. Alis. Chevalier, *Gestion des ressources humaines*, 2^e éd. Edition de Boeck, Bruxelles, 2004, p 278.

5-Examen	<p>-La pertinence de l'examen médical est reliée au coût de l'embauche.</p> <p>-L'employeur veut s'assurer que le candidat est apte à assumer son poste.</p> <p>-Le résultat de l'examen n'est pas souvent communiqué au candidat.</p>
6-Embauche	<p>-L'embauche est suivie par l'accueil qui comprend plusieurs aspects :</p> <p>L'initiation aux formalités courantes, la présentation dans le milieu de travail, la connaissance des réseaux et de la structure de l'organisation.</p> <p>-Elle est suivie par l'intégration ou la période d'essai qui comprend l'apprentissage des tâches à exécuter, l'adaptation aux règles et valeurs de l'organisation, etc.</p>

Source: Sekiou. Blondin. Fabi. Bayad. Peretti. Alis. Chevalier, op.cit, p282.

d)- Techniques de sélection :

a- **Le tri des candidatures** : La sélection débute par l'analyse des lettres de candidature et des CV. Une première confrontation des caractéristiques des postulants avec les exigences du poste (age, formation, expérience, voire prétention) conduit à une élimination importante.

Une première élimination se fait sur des critères relativement simples. Les réponses qui remplissent les conditions font l'objet d'un examen approfondi afin de limiter le nombre de cas retenus pour la suite du processus.

La qualité de la lettre et celle du CV ont ici un impact important.

Le responsable de la sélection s'appuie, pour étayer son premier choix, sur des critères essentiellement factuels. Ce sont les faits contenus dans le CV qui comptent. La présentation doit faciliter la prise de connaissance des faits.

La lettre d'accompagnement permet de mettre en avant des atouts et d'inciter le recruteur à recevoir le candidat en entretien. Elle est particulièrement importante pour les candidatures spontanées.

A l'issue de ce premier tri, une convocation à un entretien et/ou un questionnaire standard peut être adressés aux candidats non éliminés avec une présentation du poste et de la société.

Les autres reçoivent à ce stade une lettre négative.

b- Le questionnaire (ou dossier de candidature maison) : Les questionnaires standards peuvent être adressés aux candidats non éliminés avec une précision et identité.

L'analyse du questionnaire et du CV n'est pas suffisante.

Les candidats supposés aptes à remplir le poste sont convoqués pour un entretien, outil d'évaluation universel.

c- L'entretien : Quels que soient l'attrait de son C.V. et ses performances à des épreuves écrites, on imagine mal qu'un candidat soit engagé sur au moins, un entretien de sélection : celui-ci est un passage obligé dans le processus et c'est même parfois le seul outil utilisé.

D'après Bringham et Moore (1931) « L'entretien est une série d'interactions verbales et non verbales entre deux ou plusieurs personnes, en vue de recueillir des informations pour décider d'une ligne de conduite ».

L'objectif pour le sélectionneur est de recueillir un maximum d'informations fiables auprès d'un candidat afin de pronostiquer le comportement professionnel actuel et futur de ce dernier.¹⁸

L'entretien de recrutement a un double but :

- informer le candidat sur l'entreprise, le poste à pourvoir et ses caractéristiques.
- Lui permettre de s'exprimer pour qu'il donne le maximum d'information sur son passé professionnel et ses aspirations concernant l'avenir.

La conduite de l'entretien comprend trois phases :

- L'accueil du candidat. Il faut mettre le candidat à l'aise dans un cadre tranquille et agréable.
- La recherche d'information. Il faut obtenir le maximum d'informations à la fois sur les emplois précédents et sur les motivations du candidat.
- La présentation du poste au candidat.
- L'entretien constitue dans de nombreux cas la seule technique d'évaluation utilisée dans le processus de recrutement. Il est donc particulièrement nécessaire que ces entretiens soient bien préparés, que les difficultés psychologiques et matérielles soient prises en compte.

L'interviewer doit posséder une double compétence organisationnelle et psychologique : connaître la fonction et son environnement et savoir écouter, contrôler ses sentiments, repérer les contradictions et les éléments importants, en évitant les attitudes de domination plus ou moins conscientes.

d- Les tests : Les candidats retenus à l'issue des phases précédentes peuvent être soumis à des tests.¹⁹ Les tests de sélections sont des épreuves utilisées pour mesurer des dimensions liées à un ensemble de critères physiques et mentaux à propos des candidats et pouvant prédire ce que ceux-ci auront

¹⁸ M. AMIEL, F. BONNET, op.cit, p 99.

¹⁹ J.-M. PERETTI, op.cit, pp 95, 97 et 98.

naturellement tendance à faire dans des circonstances futures pour exécuter les tâches du poste vacant.²⁰ Leurs objectifs sont doubles :

- Faire apparaître les points faibles éventuels pouvant constituer des contre-indications pour le poste.
- Classer les aptitudes des candidats parmi lesquels choisir et les adéquations entre les profils respectifs et le profil du poste.

Les tests peuvent être classés en trois catégories :

- Les tests d'aptitudes pour une tâche donnée. Ils donnent lieu à des mesures précises, et ont, en général une bonne valeur prédictive concernant l'efficacité requise dans l'activité considérée. Les tests d'intelligence et de connaissances entrent dans cette catégorie.
- Les tests de personnalité : Ils visent à cerner la personnalité du candidat. Les questionnaires de tempérament sont composés d'une série importante de questions fermées. Ainsi, l'inventaire de tempérament de Gulford-Zimmerman comprend trois cents questions relatives au dynamisme, à la sociabilité, etc.

La graphologie ; Elle vise à découvrir la personnalité à travers l'écriture selon un code très empirique, sans sa présence et à partir des exigences du poste à pouvoir.

Les tests en groupes ; Ils proposent une situation de groupe semblant généralement des derniers candidats en piste. Autour d'un thème, d'un jeu de rôle, les participants s'expriment et dévoilent une partie de leur comportement, de leur personnalité face aux sélectionneurs.

Les tests de situation ; Ils visent à intégrer les éléments de la tâche et ceux de la personnalité. Ils tentent de mettre le postulant dans la situation la plus proche de sa future situation professionnelle. Leur difficulté de conception limite l'utilisation de ces outils pourtant très adaptés aux problèmes de sélection.

Les bilans comportementaux : Ils ont une valeur prédictive forte.

Pour V. ERMOULT : « C'est le diagnostic du potentiel d'une personne à un moment et l'outil d'analyse est le comportement adopté dans une situation donnée ».

Dans certains cas, la sélection peut nécessiter un essai professionnel (ex : exécuter une pièce ou un travail correspondant à la qualification pour laquelle il postule.²¹

1-3-7- La décision :

Généralement confiée majoritairement à la hiérarchie du futur recruté, cette phase a pour but de trancher définitivement entre les trois ou quatre candidats retenus à l'issue de la sélection. Dans l'ensemble du processus, c'est

²⁰ Sekiou, Blondin, Fabi, Bayad, Peretti, Alis, Chevalier, op.cit, p 288.

²¹ J-M PERETTI, *Gestion des ressources humaines*, édition Vuibert, 8^e éd, Paris, 1999, pp 99, 100.

certainement la phase la moins instrumentée, la moins technicisée, donc la plus subjective.

1-3-8- L'intégration :

Il reste encore à faciliter l'insertion du recruté dans l'entreprise ou dans ses nouvelles fonctions : ce n'est pas parce qu'un individu possède toutes les qualités requises pour réussir qu'il s'adaptera miraculeusement. Pour l'aider, l'entreprise aura à sa disposition tout un arsenal de moyens plus ou moins onéreux et sophistiqués : livret ou vidéo d'accueil, stage d'intégration, tutorat, suivi par la DRH, aménagement du poste pour un rythme permettant la familiarisation ou retrait momentané des tâches supposant une grande maîtrise du poste, rotation dans divers services pour découvrir l'ensemble de l'entreprise, mise en doublon une personne expérimentée (éventuellement l'ancien titulaire avant son départ), etc.²²

1-4- Cultiver la passion du recrutement :

L'élévation du niveau des ressources humaines, et donc des performances de l'entreprise, dépendent de la qualité de recrutement et de ceux qui en sont les auteurs. Selon leurs compétences, leurs méthodologies et les moyens utilisés, les choix qu'ils feront à l'issue des entretiens seront plus ou moins pertinents. La qualité de recrutement est proportionnelle à l'expertise de ceux qui recrutent.

Mais au-delà de toutes les qualités d'écoute, de respect d'autrui, de sens de l'organisation, d'aptitudes à l'empathie, d'ouverture d'esprit ou de tolérance, on ne saurait passer sous silence un atout essentiel pour bien conduire un entretien de recrutement : la passion, la passion des autres, la passion de découvrir des personnalités différentes, la passion de sélectionner le bon candidat. La réussite du recrutement repose sur la qualité de chacune de ces étapes.²³

2- Résultats à atteindre du recrutement en rapport avec la qualité :

2-1- La sélection, recrutement et qualité :

Lorsque la gestion de la qualité totale est intégrée, l'opération de sélection n'est pas facile outre mesure, au contraire, la donne n'est pas aussi évidente en raison de recrutement en même temps de données méticuleuses, approfondies, et sensibles particulièrement lorsqu'il y a plusieurs commissions qui gèrent la qualité totale et la mettent en oeuvre.

Les capacités et les compétences qui sont demandées pour un tel poste (vacants) sont évaluées par des analyses pertinentes sur ce poste. Après, on définit et on explique ces performances et son adaptation aux individus ainsi que son environnement, les performances supplémentaires demandées pour la qualité totale exigent plusieurs orientations : des principes, genre de personnalité

²² L. Cadin, F. Guérin, F. Pigeure, op.cit, p 263.

²³ P. VILLEMUS, *Faire passer un entretien de recrutement : méthodes à l'usage de tous les managers*, édition d'Organisation, France, 2004, p 133.

et la capacité d'analyse, la culture de l'organisation, etc.²⁴ Toutes ces performances indiquent si le candidat est favorable (apte) pour le climat de la qualité totale.

Le travail des individus dans l'environnement de la qualité demande des capacités spécifiques à même de résoudre tous les problèmes qui se posent en vue de permettre, à tout un chacun, d'exécuter le travail demandé, de façon convenable tout en respectant la qualité du travail, par exemple : opération de contrôle statistique du travail, le diagramme de Pareto, etc. Tout cela demande que soit confirmé la création d'une équipe de travail ainsi que de groupe homogène.

Il se peut qu'il y est des contradictions en ce qui concerne l'opération de la sélection dans l'environnement de la qualité totale, parce que nous devons insister sur le fait que la qualité doit être orienter en direction de la culture de l'organisation qui est une partie de la constitution de cette culture, et l'opération d'une sélection judicieuse nous aide dans cette direction.²⁵

2-2- Résultats à atteindre du recrutement en matière de qualité :²⁶

2-2-1- Réduire le délai d'apprentissage : Si le processus d'intégration du salarié à son nouvel environnement professionnel n'a pas été préparé à l'avance, le délai d'apprentissage risque de s'en trouver affecté que se soit à cause d'une absence de suivi, de formation ou d'une mauvaise circulation de l'information. Chaque jour de retard peut frustrer le salarié qui aura l'impression de ne pas avoir été recruté pour l'emploi qu'il occupe au final. Et ce, sans compter la perte d'argent et de temps entraînée par les non-conformités, le niveau de productivité faible et l'impact sur le moral de ses collègues qui doivent continuer à assurer une grande partie de son travail ou refaire ce qui a été déjà fait.

2-2-2- Rassurer : Supprimer les doutes qui pourraient subsister après la signature du contrat, grâce à un accueil personnalisé mémorable. Tant que le nouveau salarié n'est pas à l'aise (rassuré) et sûr de sa décision (conforté), il ne sera pas dans les meilleures conditions possibles pour s'impliquer dans son entreprise et s'engager dans son emploi.

2-2-3- Renforcer l'attractivité : Le nouvel embauché peut connaître d'autres candidats potentiels, des amis ou d'anciens collègues qui cherchent à changer de poste. Il n'est pas rare qu'un collaborateur qui change d'emploi montre la voie à ses collègues et que plusieurs personnes quittent le même service les uns derrière les autres. Il ne s'agit pas de débaucher, mais de ne pas laisser perdre des talents potentiels. De plus, la façon dont le nouveau salarié est traité lors de

²⁴ د. سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 408.

²⁵ نفس المرجع السابق، ص 409.

²⁶ B. CHAMINADE, op.cit, pp 394, 395 et 396.

la période d'intégration a un impact direct sur ce qu'il dira à ses collègues lorsqu'on lui demandera ce qu'il pense de son nouvel emploi. Si ses impressions sont positives, il devient prescripteur et participe à communiquer les méthodes d'employeur de choix de son entreprise. A l'inverse, des commentaires négatifs auront autant d'impact sur la réputation de l'entreprise. Et s'il est en contact avec des clients, le niveau des ventes en souffrira.

2-2-4- Construire de bonnes relations de travail : Afin d'assurer un management de la qualité efficient, les ressources humaines doivent assister les chefs d'équipe, de service, d'atelier, etc. à favoriser une ambiance relationnelle de travail qui privilégie l'assistance, le support et la coopération.

La base de ce type de relation est la vérité et la confiance. Chaque personne de l'organisation doit être capable de croire que la relation de travail avec ses collègues, subordonnés ou encadrement est franche et honnête et que seul le bien de l'entreprise est recherché. Oui, c'est très ambitieux, mais pas plus que de vouloir satisfaire tous ses clients.

2-2-5- Expliquer l'importance de l'emploi : Le texte de la norme ISO 9001 précise que l'organisme doit s'assurer que les membres de son personnel ont conscience de la pertinence et de l'importance de leurs activités. Or, le manque de signification de l'emploi occupé est l'une des principales raisons de départ pendant la période d'essai. C'est pour cette première raison que la direction doit soutenir ses nouveaux personnels à prendre rapidement conscience de l'importance de leur travail et de l'impact de celui-ci sur les résultats de l'entreprise. A l'exception des fonctions d'encadrement, de gestion des ressources ou de qualité, il est assez répandu que les salariés sous-estiment leurs activités et leur participation à l'amélioration des pratiques de leur entreprise. Un salarié qui a le sentiment d'être remplaçable à tout moment ne peut que difficilement s'impliquer dans son travail.

2-2-6- Sensibiliser les nouveaux à la qualité : C'est lors de l'intégration que l'organisme débute la sensibilisation des nouveaux à la qualité. Pour cela, des modules de sensibilisation sont élaborés uniquement à leur destination, une brochure concernant leur rôle dans le cadre de la démarche qualité leur est également remise.

C'est donc un enjeu important du parcours d'intégration de montrer aux nouveaux leur place dans l'organisation de l'entreprise, l'utilisation de leur travail et l'impact de leur emploi sur la satisfaction des clients internes et externes.

Section 02 : L'appréciation du personnel.

L'appréciation du personnel est un outil de plus en plus utilisé par les entreprises et les organisations, Il est aussi l'un des principaux atouts d'une Gestion des Ressources Humaines stratégique.²⁷

Les principaux systèmes d'appréciation que mettent en place les entreprises et les organisations publiques dans le cadre de leur GRH vont être analysés ici au regard de leurs objectifs, de leur objet, performance ou potentiel, et de leur place dans la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et la qualité.

1- Définition de l'appréciation :

L'appréciation est un jugement porté par un supérieur hiérarchique ou des collègues de travail sur le comportement d'un individu dans l'exercice de ses fonctions.²⁸

D'après P. Caspar et J. G. Millet l'appréciation sert à réaliser un bilan formel des activités accomplies et des résultats obtenus sur une période donnée ; à instaurer une dynamique d'amélioration permanente de la qualité des contributions rendues à l'intérieur de l'entreprise ; à faire prendre en charge des responsabilités de management à chaque niveau hiérarchique ; gérer les ressources humaines en situant plus précisément les personnes en termes de compétences, de potentiel, et de désir d'évolution.²⁹

Les systèmes d'appréciation, avec comme base l'entretien annuel, se sont développés et sont maintenant courants dans les entreprises et organisations de toutes tailles. Ils poursuivent deux objectifs : l'évaluation de la performance, utile pour individualiser la formation, la remonétisation et améliorer l'organisation, et l'évaluation du potentiel qui s'inscrit dans la perspective d'une gestion anticipatrice des emplois et des compétences. Le bilan de carrière individuel complète l'appréciation en donnant au salarié et à son organisation les éléments destinés à orienter son devenir professionnel.³⁰

L'évaluation est d'abord un outil de gestion qui a pour objectif d'accroître la performance individuelle et collective, de mieux anticiper et préparer les évolutions, d'accroître les compétences des managers et de l'ensemble des collaborateurs par la planification et la fixation des objectifs et le suivi de l'activité. Elle influence l'organisation de travail, la politique de formation, de rémunération, et de mobilité.³¹

2- Les objectifs des systèmes d'appréciation dans la GPEC:

La mise en œuvre d'une GPEC implique l'existence d'un système d'appréciation permettant de réunir les informations nécessaires pour construire

²⁷ Site web : L'Appréciation du personnel, mirage ou oasis ? :

http://www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiche/1_appreciation_pers.doc

²⁸ F. KERLAN, op.cit, p 89.

²⁹ L. Cadin, F. Guérin, F. Pigeyre, *Gestion des ressources humaines : pratiques et éléments de théorie*, édition DUNOD, 2^e éd. Paris, 2002, p 300.

³⁰ J-M. PERETTI, *Ressources humaines et gestion des personnes*, édition VUIBERT, 4^e édition, 2002, p89.

³¹ *Manuel de Gestion*, Volume 2, coordinateur général Armand DAYAN, édition ELLPSES, paris, 1999, p389.

les différents programmes (promotion, rémunération, formation,...) et asseoir les décisions concernant les carrières des membres du personnel.

a- L'appréciation doit permettre de favoriser la sensibilisation de l'encadrement à la dimension sociale de son rôle ; d'améliorer la gestion du potentiel humain ; et de mobiliser en permanence l'attention de l'encadrement.

b- Les buts poursuivis lors de la mise en place d'un système d'appréciation peuvent être d'améliorer la communication entre l'encadrement et le personnel et de créer un climat de travail plus favorable ; et de rendre plus rationnelles les décisions prises à l'égard du personnel.

c- Les décisions que l'appréciation améliore peuvent être classés en trois niveaux :

- L'individualisation de la rémunération.
- Les promotions, les mutations, les changements d'affectation.
- Les actions visant à améliorer l'efficacité de l'organisation (formation).

Selon les décisions à éclairer, l'appréciation devra être centré de préférence sur la personne, les actes ou les résultats. Il est donc indispensable d'adapter le type d'appréciation aux objectifs poursuivis.

L'évaluation des performances n'a pas les mêmes objectifs que l'évaluation des potentiels :

d- L'appréciation permet en particulier d'analyser la situation présentée dans le poste actuel, en prenant en compte l'efficacité, les connaissances, les méthodes de travail et de personnalité ; et permet aussi de situer les capacités, les aptitudes actuelles et futures et, donc, d'évaluer le potentiel probable de progression professionnelle.

C'est à partir de cela que seront alors dégagés :

- les points sur lesquels une amélioration paraît nécessaire ou souhaitable dans le poste actuel ;³²
- les progrès à réaliser par l'intéressé, avec l'aide éventuelle de la société ;
- les changements auxquels l'intéressé devra être préparé pour l'accession à des fonctions nouvelles mieux adaptées à ses possibilités.

Les objectifs des procédures d'apprentissage du personnel ont évolué. Initialement outil de gestion administrative, l'appréciation devait permettre aux services du personnel de déterminer les différents plans de promotion, de rémunération et de mutation.

La plaquette d'une grande entreprise précise ainsi les objectifs de l'entretien individuel annuel, clé de voûte de son système d'appréciation.³³

3- Le système d'appréciation :

3-1- Evaluation de la performance :

³² J.-M. PERETTI, op.cit, p. 90.

³³ Idem, p. 91.

3-1-1- Définition :

Elle repose sur l'habileté d'un salarié à accomplir ses tâches en fonction de certaines attentes.

On peut donc définir ainsi l'évaluation des performances comme suit : c'est une activité de la GRH qui consiste à porter un jugement global et objectif sur un salarié quant à l'exercice appui sur des critères explicites et des normes établies.³⁴

L'évaluation de performance consiste en un ensemble de procédures systématiques destinées à juger les qualifications et les métiers des membres de l'organisation.

Donc elle implique l'identification des forces et des faiblesses des salariés d'une organisation, au niveau tant du savoir-faire et du savoir-être ; plusieurs éléments définissent la raison d'être de l'évaluation :

- 1- Elle correspond à une nécessité sur le plan économique, car la pression du marché (clients, concurrence, développement technologique, etc.) exige une qualité de produit et une productivité élevées afin que l'organisation soit rentable ;
- 2- Elle répond à un besoin humain ; car en effet, être remarqué grâce à sa compétence, mesurer sa propre efficacité, se voir progresser dans son travail sont des aspects qui contribuent à motiver certains salariés.
- 3- Elle représente une nécessité sur le plan organisationnel, car elle permet de juger de la plus ou moins bonne adaptation des salariés à leurs tâches et de la qualité des structures mises en place dans les organisations ;³⁵

3-1-2-L'entretien d'appréciation :

Il semble que l'objectif prioritaire de l'entretien d'appréciation est de motiver le salarié à encore mieux faire.

Encore faut-il reconnaître les résultats obtenus et les qualités de l'intéressé car il ne peut exister de motivation sans considération ? La prise en considération de l'individu est essentielle.

L'entretien doit être reçu positivement par le salarié. Un salarié dont l'entretien a été positif aura envie d'effectuer la même démarche en direction de ses subordonnés. En conséquence, les entretiens doivent systématiquement être menés du haut vers le bas de la hiérarchie.

Il existe une célèbre formule d'EINSTEIN : $E = M \times C \times C$.³⁶ Pour l'exprimer sous la forme suivante : Efficacité = Motivation x Compétence x Considération. L'entretien ayant un impact direct sur le M et Les deux C.³⁷

³⁴ Sekiou, Blondin, Fabi, Bayad. Peretti. Alis. Chevalier, op.cit, p 304.

³⁵ J.-M. PERETTI, op.cit, pp 91, 92.

³⁶ F. KERLAN, op.cit, p 110.

³⁷ Idem, p 111.

L'entretien d'appréciation permet de suivre régulièrement le niveau d'attachement de son équipe et d'apporter les actions préventives utiles à maintenir le sentiment d'attachement au plus haut, ce qui est un avantage sur l'entretien de départ qui comme son nom l'indique arrive trop tard pour empêcher le salarié de partir. En d'autres mots, les dysfonctionnements qui ont entraîné le départ d'un salarié alors que ce départ aurait pu être évité, est une conformité qui ne doit jamais se reproduire ; mais il ne faut pas non plus attendre trop de l'entretien d'appréciation. En effet, celui-ci doit rester spontané et ne pas durer trop longtemps, sous peine de s'alourdir de perdre tous ses effets.³⁸

Tableau 3-2 : Exemple d'entretien individuel d'évaluation.

Avez-vous choisi le métier que vous exercez actuellement ?
Si vous aviez pu choisir, qu'auriez-vous aimé faire ?
Qu'est-ce qui vous a empêché de le faire ?
Qu'est-ce qui vous semble important pour faire convenablement votre travail ?
Qu'est-ce qu'il vous apporte personnellement ?
Quels sont les obstacles que vous rencontrez pour exercer votre métier comme vous le souhaitez ?

Source : I. D. Oulhissan, *Dynamique des groupe et climat social de l'entreprise*, études de cas ENIE, Magister en science de gestion, option GRH, sous la direction du Pr. A. BENDIABDELLAH, Université Abou Bakr Belkaid -Tlemcen, 2005-2006, p 240.

L'entretien d'évaluation efficace, c'est celui qui donne au collaborateur un feed-back très précis de ses performances de l'année, ouvre le dialogue et conduit à l'action.³⁹

3-1-3- Les critères d'évaluation :

La réussite de l'évaluation des performances repose sur une bonne définition des critères, ces critères servent de base pour déterminer le rendement de l'évalué, car ils constituent le guide sur lequel l'évaluateur porte un jugement lors de l'évaluation de la performance. Ces critères, repris dans le formulaire d'évaluation (un document qui inclut différents critères servant à recueillir des informations sur les évalués), peuvent se diviser en deux catégories :

- a- **Les critères quantitatifs** : il s'agit de ce qui est mesurable, par exemple le volume, le poids, les unités produites, les rebuts, etc.
- b- **Les critères liés aux objectifs de travail** : ils font référence au degré de réalisation des résultats prévus. Cette catégorie de critères est particulièrement adaptée à l'évaluation de la performance des cadres (remarque : chaque cadre a généralement une mission spécifique).

Les critères retenus sont évalués sur une échelle allant de (a) à (e) :

³⁸ B. CHAMINADE, *op.cit*, p 162.

³⁹ G. GOMMAMOND et A. EXIGA, *Manager par les objectifs*, édition DUNOD, Paris, 1999, p 127.

- (a) Performance exceptionnelle.
- (b) Performance supérieure aux besoins du poste.
- (c) Performance correspondant aux besoins du poste.
- (d) Performance acceptable qui toutefois nécessite une amélioration sur un ou plusieurs points essentiels.
- (e) Pas assez d'ancienneté dans la fonction (ou d'autres facteurs) pour être apprécié. Ce critère se trouve également complété par des questions demandant des réponses dans un sens constructif, par exemple : comment améliorer.

A chaque membre du personnel sont diffusées ces formules de notation, qui peut ainsi avoir connaissance des critères sur lesquels sont appréciés ses supérieurs, ses collatéraux et lui-même.⁴⁰

L'évaluation des performances est nécessaire pour individualiser la rémunération, la formation et améliorer l'organisation.⁴¹

3-1-4- Objectifs de l'évaluation de la performance :

L'avantage du salarié	L'avantage de l'employeur
-Accroître le sens de responsabilité du salarié.	-Favoriser la promotion et l'augmentation des salariés fondée sur les résultats de l'évaluation.
-Intégrer les besoins du salarié et les buts de l'organisation.	-Connaître l'efficacité des RH et les besoins en matière de divers programmes de formation et de perfectionnement.
-Faire savoir au salarié comment il peut progresser dans l'organisation.	-Identifier les salariés les plus performants afin de les récompenser plus justement.
-Permettre au salarié de s'ajuster à son travail.	-Aider la direction générale à se procurer des éléments nécessaires pour juger de l'équité, du sérieux ou de l'indulgence à partir desquels les
-Permettre au salarié d'obtenir une rétroaction au sujet de la façon dont il s'acquitte de son travail.	
-Permettre de découvrir les	

⁴⁰ J-M PERETTI, op.cit, p 93.

⁴¹ Idem, p 98.

<p>éléments qui affectent le salarié et qui nuisent à un rendement satisfaisant.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Fournir l'occasion de créer une communication entre les supérieurs et les subordonnés. -Notifier à certains salariés qu'ils doivent absolument faire mieux. -Fournir un outil au salarié pour l'aider à s'améliorer lui-même. -Déceler les besoins individuels et identifier les services nécessitant une aide spécifique. -permettre à chaque subordonné d'être au courant de ce que son supérieur immédiat pense de lui. -Faire d'inventaire des points forts et faibles du salarié par rapport à la fonction qu'il exerce. 	<p>supérieurs immédiats évaluent leurs subordonnés.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Vérifier la qualité du développement de la sélection, de l'analyse et de l'évaluation des emplois. -Assurer à l'organisation la main d'œuvre compétente qui lui permettra de faire face à la concurrence dans son secteur d'activité. -Fournir la possibilité à l'organisation de vérifier l'efficacité du processus établi en évaluation des RH. -Valider toute la procédure de sélection. -Etablir une base pour la recherche et la construction de programmes en GRH afin de rendre les RH plus efficaces. -Servir à justifier les décisions de transferts, de suspensions, de licenciements, de rétrogradation et d'attributions de statut permanent.
--	---

Tableau 3-3: Objectifs de l'évaluation de la performance.

Source : Sekiou. Blondin. Fabi. Bayad. Peretti. Alis. Chevalier, op.cit, p 307.

3-2- L'évaluation du potentiel :

Selon le dictionnaire Larousse le mot potentiel se définit comme l'ensemble des ressources de tous ordres que possède en puissance une personne.

Potentiel vient du mot latin qui signifie puissance.⁴²

La gestion des ressources humaines distingue dans beaucoup d'entreprises l'appréciation des résultats (souvent menée en fin d'année, qui évalue les performances des collaborateurs par rapport aux objectifs fixés en début

⁴² J-M PERETTI, op.cit, p 94.

d'année), de l'évaluation du potentiel. L'appréciation des résultats juge les actions. L'évaluation du potentiel juge les hommes.

Le potentiel est la somme d'un certain nombre de compétences (aptitude à communiquer, à diriger, à organiser, etc.) et d'intelligence (capacité d'analyse, esprit de synthèse, clair-voyance, intuition, créativité, etc.).

Potentiel	
=	
Compétences	Intelligence
- connaissances des langues	- capacité.
- compétences commerciales	- esprit de synthèse.
- aptitude à communiquer	- vision.
- aptitude à diriger	- créativité.
- compétence à communiquer, etc.	- intuition, etc.

On peut dire globalement que le potentiel d'un individu est sa capacité à évoluer vers un poste hiérarchique plus élevé, n'est pas, selon nous, une donnée figée et absolue.⁴³

Si les systèmes d'appréciation sont crédibles et qu'ils impliquent un jugement de la hiérarchie sur le potentiel de leurs collaborateurs, ils peuvent servir de base à la détection des potentiels. Mais ils ne peuvent être la base unique. Pour que cette utilisation soit possible, il faut que les fonctions soient définies ; que la hiérarchie soit entraînée à l'observation et qu'elle sache aussi assurer une information en retour au personnel apprécié.⁴⁴

L'évaluation des potentiels s'inscrit dans la perspective d'une gestion anticipatrice des emplois et des compétences.⁴⁵

⁴³ P. VILLEMUS, *faire passer un entretien de recrutement : méthodes à l'usage de tous les managers*, édition d'Organisation, Paris, 2004, p 137.

⁴⁴ J-M PERETTI, *op.cit*, p 94.

⁴⁵ IDEM, p 98.

4- Les différences d'objectifs de l'évaluation des potentiels et de l'évaluation des performances.

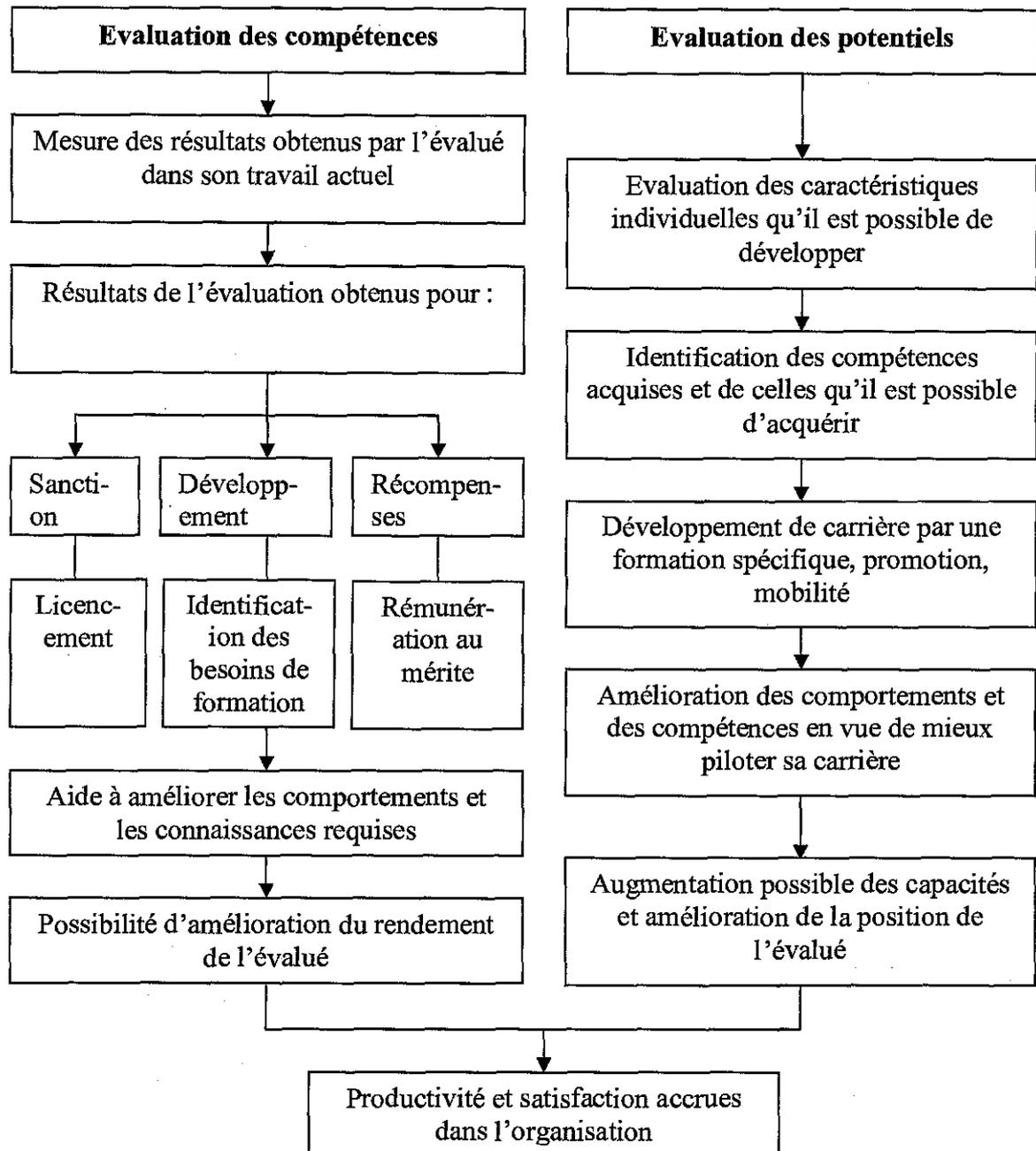


Figure 3-3 : Les différences d'objectifs de l'évaluation du personnel.

Source : J.-M Peretti, op.cit, p 97.

5- L'appréciation, compétences et souhaits :

Deux grands types d'objectifs sont visés : des objectifs de type « sélection, mutation, formation, promotion, sanction.. » et des objectifs de régulation interne de type « adaptation, perfectionnement, motivation.. ».

L'entretien d'appréciation a lieu en général une fois par an ⁴⁶ L'entretien individuel est un outil incontournable qui permet de répondre à de nombreuses exigences et de recommandations du couple de normes *ISO 9001 et 9004* : ⁴⁷

- Expliquer la politique qualité et les objectifs de l'entreprise ;
- Favoriser la prise de conscience du personnel de la pertinence et de l'importance de leurs activités et de la manière dont ils contribuent à la réalisation des objectifs qualité.
- Communiquer sur le système qualité.
- Encourager l'implication et le développement des personnes.
- Valider que chaque membre du personnel connaît son impact sur la qualité.
- Communiquer individuellement avec chaque salarié les objectifs et notamment les exigences clients et réglementaires.
- Fixer des objectifs individuels en déclinaison des objectifs globaux.
- Valider les responsabilités et autorités.
- Evaluer l'efficacité des formations suivies dans la période échuë, valider les compétences acquises.
- Identifier les besoins en formation pour la période à venir.
- Valider la pertinence des réponses apportées aux collaborateurs à leurs exigences en termes de reconnaissances et de développement individuel.
- Suivre le niveau de satisfaction professionnelle.
- Faciliter un échange d'information ouvert.
- S'assurer de la connaissance de chaque collaborateur de la politique qualité ;

Donc l'entretien doit être accompagné d'une bonne communication afin d'être accepté par les collaborateurs.

L'appréciation porte autant sur les qualités humaines et personnelles des salariés que sur les qualités professionnelles et techniques. Les critères d'appréciation utilisés (humains et professionnels) ont sensiblement le même poids.

Avant de mener un entretien d'appréciation le supérieur hiérarchique peut donner à son interlocuteur un imprimé lui permettant de préparer son entretien. ⁴⁸

Les critères d'évaluation doivent permettre à la GRH de suivre de manière qualitative et quantitative (par rapport aux objectifs fixés) la personne dans son poste et de lui proposer les actions d'accompagnement utiles pour une bonne adéquation des compétences au poste actuel ou à ses souhaits d'évolution. ⁴⁹

⁴⁶ F. KERLAN, op.cit, p 89.

⁴⁷ B. CHAMINADE, op.cit, p 322.

⁴⁸ F. KERLAN, op.cit, p 89.

⁴⁹ Idem, p. 93.

6- L'évaluation de performance et la qualité :

La raison essentielle de l'absence de la qualité n'est pas dans les individus, mais dans l'organisation des hommes (comme par exemple, l'évaluation du personnel), qui se répercute négativement sur eux (si elle n'est pas bien faite), ce qui désoriente les individus dans la forme et le fond et par voie de conséquence se répercute sur l'insuffisance de la qualité.⁵⁰

Lorsqu'on répercute l'organisation du travail avec les prévisions globales, dans la concrétisation des buts assignés stratégiquement, c'est-à-dire qualité et satisfaction du client, donc le concept d'évaluation de performance doit être compétent et vivant. Par conséquent, les individus et les groupes arrivent à des résultats probants et encourageants.

En d'autres termes, le concept d'évaluation de performance est solidairement lié à l'esprit de responsabilité globale dans le management de la qualité total se répercutant nécessairement sur la compétence et la capacité indispensable pour tout travail demandé, ce qui renforce d'une façon directe la responsabilité globale.

L'équipe « Hay Group » qui est une organisation de consultation, sise aux états unis d'Amérique, a présenté un modèle d'évaluation spécifique, et les récompenser sur la base de ces variations :

- Capacité de communication.
- L'affecte sur le subordonné.
- Capacité de travail en groupe.⁵¹

Les directeurs se sont basés sur la relation de l'évolution de l'employé et la productivité du groupe et des dirigeants dans une relation unique. De même, la méthode de versement des salaires aux employés dépend essentiellement de ce qu'on réalise au niveau du groupe.

Regrouper l'organisation d'évaluation de performance et la qualité n'est pas facile, mais indispensable d'après le point de vue de **Deming**, toutefois on doit insister sur les principes suivants :

- La confrontation des prévisions des clients.
- S'il n'y a pas de fiche de description de poste, ça crée aux chargés et aux employés des prévisions d'emploi.
- Prévisions des résultats à travers la direction par objectif.
- Les prévisions englobent la performance, la conduite indispensable pour l'exécution du travail de qualité et la satisfaction du client.
- Les employés et les ouvriers participent dans l'opération de mise en œuvre, néanmoins ils ne peuvent se dérober.

La gestion scientifique de la performance doit être en ligne droite avec le management de la qualité, ainsi que son support.⁵²

⁵⁰ د. سيد محمد جاد الرب. مرجع سابق. ص 410.

⁵¹ نفس المرجع السابق. ص 411.

⁵² نفس المرجع السابق. ص 412.

Section 03 : La formation du personnel.

Une enquête réalisée en 1986 par J.M. Peretti montrait que la quasi-totalité des responsables des R.H considéraient que la formation allait devenir la priorité de la GRH des entreprises dans les années 90. La réalité d'aujourd'hui ne semble guère démentir cette appréciation alors prospective. La formation est devenue l'une des préoccupations majeures des responsables des R.H,⁵³ c'est sans doute parce que l'on a découvert qu'elle était un extraordinaire levier au développement personnel en entreprise, à l'enrichissement professionnel avec pour objectif aux yeux des salariés la consolidation et l'acquisition de connaissances et de compétences.⁵⁴

1- Définition de la formation :

Il y a de multiple définition de la formation.

- Selon L. SEKIOU : « la formation est un ensemble d'actions, des moyens, de méthodes et de supports à l'aide desquels leurs comportements, leurs attitudes et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leurs sont personnels ou sociaux, sans oublier l'accomplissement adéquat de leurs fonctions actuelles et futures ». ⁵⁵

- La formation du personnel constitue un enjeu qu'aucune entreprise ne peut laisser de côté. La formation est un des instruments qui permet d'obtenir le niveau de flexibilité nécessaire en assurant la polyvalence de personnel et en développant sa capacité d'adaptation pour faire face aux changements.

D'un côté, la formation doit être vue comme un moyen de développement économique et social. Elle contribue à l'amélioration de la quantité et de la qualité du travail fourni, à la motivation par les possibilités de promotion offertes. Elle est une assurance contre le chômage par manque de qualification, contre la sclérose due à l'obsolescence du savoir, et contre l'adaptation résultant de l'évolution des métiers.

D'un autre côté, la formation est une activité rentable à inscrire dans le temps pour la pérennité de l'entreprise. ⁵⁶

La définition de la formation qui nous paraît la plus exhaustive, est celle de Raymond VATIER : « c'est l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assumer avec qualifications, leurs fonctions

⁵³ J-P. CITEAU, *Gestion des ressources humaines : principes généraux et cas pratiques*, édition ARMAND COLIN, 2^e éd. paris, 1997, p 85.

⁵⁴ Site web : **Des salariés qui ont soif de formation :**

<http://www.journaldunet.com/management/0501/050165formation.shtml>

⁵⁵ L. SEKIOU et L. Blondin, *Gestion du personnel*, édition d'Organisation (collection gestion), Paris, 1986, p321.

⁵⁶ *Manuel de Gestion*, Volume 2, coordinateur général Armand DAYAN, édition ELLIPSES, Paris, 1999, p 441.

actuelles, ou celles qui leurs seront confiées pour la bonne marche de l'entreprise »⁵⁷.

Donc, la formation du personnel est un investissement. Elle permet aux entreprises d'accroître les qualifications et productivité de leur main-d'œuvre tout en augmentant la qualité de leurs produits et services. Elle est une activité à valeur ajoutée qui favorise l'adaptation et la flexibilité des individus face aux défis à relever.⁵⁸

2- Elaboration et réalisation d'un programme de formation :

2-1- Etapes de la formation :

Pour conduire une action de formation des questions incontournables se posent au formateur :

- Qui doit être formé ? caractériser les personnes à former.
- Dans quel but ? Identifier les changements observables ou mesurables après la formation.
- Comment le former ? Choisir des méthodes pédagogiques pertinentes.⁵⁹

L'objectif d'apprentissage décrit les capacités à acquérir au cours de la formation ;

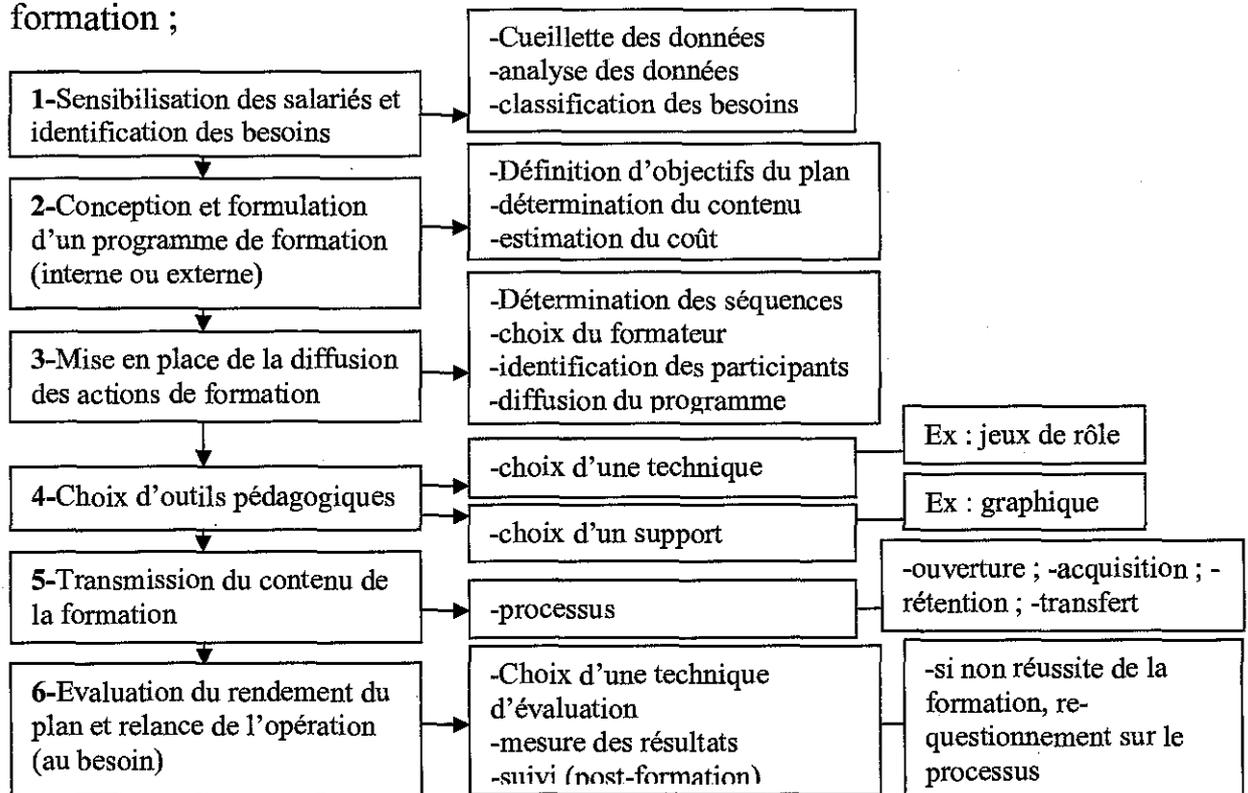


Figure 3-4 : Les étapes de la formation.

Source : Sekiou, Blondin, Fabi, Bayad, Peretti, Alis, Chevalier, op.cit, p348.

⁵⁷ R. VATIER, *Développement de l'entreprise et promotion des hommes : entreprise modernes*, édition (EMI), 4^e éd, Paris, 1981, p 34.

⁵⁸ Site web : *Guide de gestion des ressources*, p 85:

http://www.technocompetences.qc.ca/pdf/service/Guide_RH_complet.pdf

⁵⁹ I. FEULLETTE, *Le nouveau formateur : Comment préparer, animer et évaluer une action de formation*, édition DUNOD, 2^e éd. Paris, 1999, p 9.

2-2- La formulation de l'objectif de la formation :

La formulation de l'objectif doit considérer les éléments suivants :

- la séquence de formation (une leçon, un cours, une session, un module, etc.) ;
- l'apprenant (étudiant, stagiaire, participant, etc.) ;
- la description du comportement attendu à l'aide de verbes d'action selon les domaines concernés (cognitif, affectif comme la réception, réponse, organisation, psychomoteur).
- L'expression des conditions dans lesquelles le comportement va se manifester (ou, quand, comment, pourquoi, combien, avec quoi, en quoi, par quoi, etc.) ;
- La détermination du seuil de performance acceptable en termes d'unité de temps (en 5 minutes, en 1 heure), d'adverbes (correctement), en pourcentage (10 % d'erreur), en quantité (5 fautes au plus).⁶⁰

Le cycle de formation s'intègre du processus de gestion des ressources humaines.

Guy Le BOTERF affirme : « Les besoins de formation n'existent pas en soi. Ils constituent des écarts qu'il faut identifier et analyser par rapport aux situations concrètes ou aux référentiels qui sont à leur origine (dysfonctionnement, projet, évolutions des métiers et des contenus des emplois, évolutions culturelles) », ⁶¹ pour cette raison, il a préféré parler « d'objectifs » plutôt que de « besoins ».

La formation contribue à atteindre des objectifs clés tels que :

- Valorisation du potentiel des gens dans leur adaptation au travail, lors de changements technologiques et dans leur développement de carrière
- Apport de solutions à la planification stratégique et concrétisation de la mission de l'organisation.
- Augmentation de l'efficacité et de l'efficience de l'organisation (performance, qualité, polyvalence, santé et sécurité, etc.).
- Accroissement des connaissances et habiletés des employés à tous les niveaux de l'organisation.⁶²

3- Les méthodes de formation :

Une formation doit d'abord :

- Sécuriser les stagiaires, tant matériellement que psychologiquement. Il faut les rassurer sur les conditions de déroulement du stage et sur la pertinence de

⁶⁰ Manuel de Gestion, Volume 2, op.cit, p 447.

⁶¹ L. Cadin, F. Guérin, F. Pigeyre, *Gestion des ressources humaines : pratiques et éléments de théorie*, édition DUNOD, 2^e éd. Paris, 2004, p 406.

⁶² Site web : *Guide de gestion des ressources*, page 85:

http://www.technocompetences.qc.ca/pdf/service/Guide_RH_complet.pdf.

leur présence dans ce stage. Cette sécurisation intervient dès le démarrage, même si elle doit être confirmée tout au long du stage.

- Permettre à chaque apprenant de devenir acteur de sa propre formation. En effet, plus les stagiaires seront actifs, plus ils mémoriseront le contenu du stage. Les stagiaires doivent donc être acteurs tout au long du stage.

- Valoriser les participants lors de leurs interventions. Les stagiaires doivent s'exprimer : en rattachant le contenu de la formation à leurs expériences vécues ou à leurs connaissances, ils le retiendront et l'intégreront.⁶³

- La gamme de formation dispensée est très vaste et s'adresse à un public disparate. Cela autorise le recours à des méthodes aussi variées que :
 - Les présentations dont l'objectif est de transmettre des contenus aux apprenants avec ou sans interaction (exposé, lecture, conférence, débat) ; ce sont des préliminaires dans toute séquence de formation ;
 - Les méthodes d'entraînement permettant à l'apprenant de développer des savoir-faire par répétition (exercice, jeux, jeu de rôle, laboratoire, cas, simulation, stage). Elle peuvent être utilisées quel que soit le profil du groupe :
 - Les travaux dirigés où le formateur intervient davantage comme un consultant au service de l'apprenant (travaux pratiques, mémoire, thèse, rapport, essai), ils s'appliquent à des groupes ayant développé une certaine maturité intellectuelle.

Le choix des méthodes dépend du contenu et des objectifs de la formation mais aussi du profil des apprenants, du formateur lui-même, ainsi que des ressources disponibles.⁶⁴ Ces méthodes sont utilisées lorsque l'action de formation s'effectue dans un cadre spécifique qui n'est pas le même que celui du travail quotidien (stage dans ou hors de l'entreprise dans une salle ad hoc). Il existe également des actions de formation conduites en situation même de travail. On parle de « formation sur le tas » ou, si c'est davantage formalisé, de « formation - action ». Dans les deux cas, il s'agit d'apprendre en faisant. Ainsi, les méthodes utilisées seront différentes : rotation des postes, tutorat, coaching, etc.⁶⁵

4- Le plan de formation :

Le plan de formation rassemble l'ensemble des actions de formation définie dans le cadre de la politique de gestion du personnel de l'entreprise.

Peut également prévoir des actions de bilan de compétences et de validation des acquis de l'expérience et proposer des formations qui participent à la lutte

⁶³ C. Parmentier, *L'essentiel de la formation : préparer, animer, évaluer*, éditions d'Organisation, Paris, 2005, p 35.

⁶⁴ Manuel de Gestion, Volume 2, op.cit, p 448.

⁶⁵ Idem, p 449.

contre l'illettrisme. L'élaboration du plan de formation est assurée sous la responsabilité pleine et entière du chef d'entreprise, après consultation des représentants du personnel.

Le départ en formation du salarié dans le cadre du plan de formation est assimilé à l'exécution normale du contrat de travail : l'intéressé demeure, pendant toute la durée de la formation sous la subordination juridique de l'employeur. De ce principe, découlent les droits et devoirs du salarié pendant la formation.

Quelles sont les actions de formation relevant du plan de formation ?

Le plan de formation peut comporter trois types d'actions :

- Actions visant à assurer l'adaptation du salarié au poste de travail.
- Actions liées à l'évolution des emplois participant au maintien dans l'emploi.
- Actions ayant pour objet le développement la qualification des salariés.⁶⁶

Figure 3-5 : Plan de formation.

-Les orientations de la DG. -Les grandes lignes de la formation. -Les objectifs originaux de la formation.	-Les intentions.
-Les méthodes utilisées pour élaborer le plan.	-L'implication des différents partenaires.
-La description détaillée de chaque action, les publics cibles, les objectifs, le contenu, la pédagogie, la durée, le coût, l'organisation de la formation.	-Les actions.
-Le mode d'évaluation des actions.	-Les résultats.

Source: L. Boyer, N. Equilbey, **Gestion des ressources humaines : nouvelles pratiques**, édition d'Organisation, paris, 2003, p 140.

La formation permettra aux cadres supérieurs ou aux dirigeants de développer une efficacité accrue en situation intellectuelle de conduite d'affaires (négociation, contractualisation, implantation, prise de contact), ou d'organisation du travail (gestion intra ou inter - structures).⁶⁷

⁶⁶ Site web : **Plan de formation** : [http://www.travail.gouv.fr/informations - pratiques/Fiches - pratiques/formation - professionnelle/plan - formation - 1069.html](http://www.travail.gouv.fr/informations-pratiques/Fiches-pratiques/formation-professionnelle/plan-formation-1069.html).

⁶⁷ Site web : **La formation** : [http://www.psycho-ressources.com/toile/hamez - psycoachinginternational-infos.pdf](http://www.psycho-ressources.com/toile/hamez-psycoachinginternational-infos.pdf).

Donc le plan de formation planifie et organise des actions de formation en fonction des objectifs retenus. C'est la liste des moyens prévus pour atteindre les objectifs définis.⁶⁸

5- L'évaluation de la formation :

L'évaluation de la formation permet de répondre aux questions suivantes :

- Les participants ont-ils apprécié la formation ?
- Les participants ont-ils acquis de nouvelles connaissances ?
- Les participants appliquent-ils les nouvelles techniques ou méthodes dans leur réalité de travail ?
- Quel est l'impact de la formation sur les performances de l'entreprise ?⁶⁹

L'évaluation met en corrélation des résultats attendus par rapport à des connaissances acquises au cours de la formation. Des objectifs opérationnels et quantifiables doivent bien entendu avoir été fixés au préalable. Cette évaluation par rapport à l'appropriation d'un contenu et la mise en application peut être mise en œuvre à effet immédiat au retour sur le poste de travail ou à 3 mois, 6 mois ou 1 an.

Elle se décline en cinq étapes principales :

- Fixer des objectifs mesurables.
- Evaluation à chaud sur le déroulement (évaluation du contenu de la formation).
- Evaluer les connaissances acquises (tests de connaissances).
- Evaluer la mise en œuvre (+6 mois ou d'un an) et enfin l'évaluation des résultats finaux (quantification).

Exemple : traitement des réclamations au téléphone :

Avant formation : 30% des appels client n'obtiennent pas de réponse (insatisfaction client).

Après formation : seuls 5% des appels restent sans réponse.⁷⁰

Comment évaluer ou bien le but de l'évaluation de la formation

L'évaluation est un moyen d'aider la formation à remplir efficacement son rôle et à favoriser la mobilité.

L'évaluation poursuit un double but :

- 1- Contrôler les connaissances individuelles du salarié et vérifier ses capacités et connaissances professionnelles en fin de formation.
- 2- Evaluer les effets globaux de la formation sur la performance d'un service, mesurer les effets induits : en terme de performance individuelle et de performance collective (exemple : amélioration de l'existants, nouvelles technologies...).

⁶⁸ J-M PERETTI, op.cit, p 106.

⁶⁹ Site web : **Guide de gestion des ressources humaines**, p 91 :

http://www.technocompetences.qc.ca/pdf/service/guide_RH_complet.pdf.

⁷⁰ F. KERLAN, op.cit, p 102.

Cela implique un suivi dans le temps des évolutions des comportements professionnels en situation de travail, les critères restant à préciser.⁷¹

6- Les avantages de la formation pour l'organisation et l'individu :⁷²

6-1- Les avantages de la formation pour l'entreprise :

- Entraîne une augmentation des profits ou des attitudes plus favorables vis-à-vis de la recherche du profit.
- Améliore les connaissances et les habiletés nécessaires pour l'emploi, à tous les niveaux de l'organisation.
- Améliore le climat organisationnel.
- Aide plus de personnes à s'identifier aux buts de l'organisation.
- Favorise la création d'une meilleure image de l'organisation. En courage l'authenticité, l'ouverture et la confiance.
- Entraîne une augmentation des profits ou des attitudes plus favorables vis-à-vis de la recherche du profit.
- Améliore les connaissances et les habiletés nécessaires pour l'emploi, à tous les niveaux de l'organisation.
- Améliore les relations entre les cadres et leurs subalternes.
- Aide au développement organisationnel.
- Fait acquérir des connaissances.
- Aide à la préparation des guides d'exécution et de méthodes.
- Aide à comprendre et à établir les politiques organisationnelles.
- Génère de l'information utile dans l'avenir, pour tous les secteurs de l'organisation.
- Améliore l'efficacité de l'organisation dans la prise de décision et la résolution des problèmes.
- Facilite le développement du personnel en rapport avec les promotions de l'intérieur.
- Aide à l'amélioration de la communication dans l'organisation.
- Créer un climat permettant la croissance et la communication.
- Elimine les pratiques et comportement nuisibles (ex : cacher les outils).
- Facilite le développement d'habiletés au leadership, suscite la motivation, la loyauté, l'amélioration des attitudes, et d'autres caractéristiques que possèdent généralement la personne et les gestionnaires efficaces.
- Aide à comprendre et à établir les politiques organisationnelles.
- Génère de l'information utile dans l'avenir, pour tous les secteurs de l'organisation.

⁷¹ Idem, p 113.

⁷² W.B.WERTER, K.DAVIS, H. Lee GOSSELI, *La Gestion des ressources humaines*, édition MAGRAW-HILL, Montréal, 1992, pp 295, 322.

- Améliore la productivité ou la qualité du travail.
- Aide à contrôler les frais dans plusieurs secteurs, dont ceux de la production, du personnel, de l'administration.
- Aide le personnel à s'adapter aux changements.
- Facilite la gestion des conflits et, ce faisant, permet la prévention du stress à de multiples tensions.
- Améliore les relations patronales - ouvriers.
- Développe le sens des responsabilités vis-à-vis de l'organisation, lequel s'avère nécessaire pour être compétent et bien informé.

6-2- Les avantages de la formation pour l'individu :

- Par la formation et le développement, les variables motivantes de reconnaissance, de réussite, de croissance, de responsabilité et d'avancement sont intériorisées et opérationnalisées.
- Offre à l'employé formé, des possibilités de croissance personnelle et de maîtrise de son avenir.
- Aide l'individu à développer des habiletés à communiquer oralement et par écrit lorsque ces exercices sont requis, ainsi qu'à écouter.
- Encourage le développement personnel et la confiance en soi.
- Aide l'individu à prendre de meilleures décisions et à résoudre les problèmes plus efficacement.
- Développe la cohésion au sein des groupes.
- Aide à éliminer les peurs associées à des tâches nouvelles.
- Fournit de l'information pour améliorer la connaissance des facteurs de leadership, les habiletés à communiquer et les attitudes.
- Aide l'individu à composer avec le stress, les tensions, les frustrations et les conflits.
- Améliore la satisfaction au travail et engendre le sentiment d'être reconnu.
- Permet de progresser vers la réalisation de buts personnels tout en améliorant les habiletés d'interactions.
- Développe la cohésion au sein des groupes.
- Aide à éliminer les peurs associées à des tâches nouvelles.

Objectifs de la formation professionnelle :

On peut situer les principaux objectifs de la formation professionnelle sur trois plans principaux :

- Assurer la préparation du personnel aux responsabilités qu'il doit assumer, ainsi que l'entretien de sa compétence ; Lors de la mise en place, il s'agit de préparer qualitativement et quantitativement le personnel nécessaire à la tenue d'un certain nombre de postes et de fonctions, dans une structure déterminée.

L'entretien concerne surtout la tenue à jours des connaissances des différentes catégories de personnel, c'est-à-dire principalement les différents recyclages rendus nécessaires par l'évaluation des techniques, l'apparition des nouvelles méthodes d'organisation, de gestion, etc.

- perfectionner le personnel afin de le rendre plus efficient dans ses responsabilités professionnelles ; Il s'agit essentiellement de contribuer au développement de la productivité d'une structure correctement définie et convenablement dotée en personnel qualifié.

Cette formation concerne plus particulièrement l'amélioration des méthodes de travail tant individuelles que collectives ; l'augmentation de la créativité et de l'esprit d'innovation dans l'entreprise de tout ce qui peut être changement dans l'entreprise, par exemple « attitudes » du personnel par rapport, au traitement automatique de l'information, à la mise sur pied d'une nouvelle organisation, etc.

- favoriser la promotion de l'homme : Les objectifs personnels de l'individu qui se forme sont principalement, l'amélioration et la protection de sa situation matérielle et psychologique ainsi que le développement de ses différentes potentialités.⁷³

Les nouvelles technologies de la formation :

Elle offrent une réponse, non seulement à l'éternelle question du développement de la qualification des hommes, mais aussi aux diverses questions soulevées par les impératifs économiques d'aujourd'hui : mondialisation et concurrence accrue, recherche d'une meilleure productivité via des économies de coûts, des gains de vitesse et de compétitivité... le résultat ? La formation est désormais devenue un axe stratégique majeur et le savoir un outil permettant de développer un avantage compétitif certain.⁷⁴

7- Quelques recommandations sur la formation :

« Si vous trouvez que la formation coûte cher, essayer l'ignorance ».

Il ne faut pas négliger le fait que la formation n'est pas acquise une fois pour toute. Il y a lieu de mettre sur pied un programme de formation continue pour (entretenir la flamme) ou relancer des actions de progrès.

Ce programme sera d'autant plus utile que les gens changent de fonction dans l'entreprise, que des nouveaux arrivent. Chaque arrivée d'une nouvelle personne dans une fonction devrait déclencher la participation à ces séances de formation.

Il faut enfin insister sur le fait que personne n'est trop élevé ni trop bas dans la hiérarchie pour apprendre.

Le problème est un peu complexe lorsqu'un chef d'atelier, un chef de service, voire un directeur de production, annonce qu'il n'a pas besoin de formation car

⁷³ Encyclopédie des ressources humaines, Tome 4, op.cit, p 209.

⁷⁴ Philippe GIL, e-formation : NTIC et reengineering de la formation professionnelle, édition DUNOD, 2^e éd. Paris, 2003, p 181.

il connaît tout cela. Il vous reste à le convaincre de participer aux séances de formation, au moins pour montrer son implication dans le projet.⁷⁵

Donc, la formation des personnes permet de développer des espaces d'échanges, de sensibilisation et participe à la valorisation des qualifications nécessaires à la réalisation des *objectifs qualité*.

8- Formation de la maîtrise à la gestion de la qualité :

8-1- Philosophie de la formation :

L'ensemble du personnel reçoit une information sur le fait que la qualité requise pour un produit donné, au moindre coût, est un paramètre prédominant de la réussite et que chacun peut et doit y concourir.

8-1-1- Actions d'information :

Définir les responsabilités et les dispositions prises pour :

- sensibiliser tout le personnel à la qualité,
- informer le personnel sur les résultats obtenus pour l'amélioration de la qualité,
- informer les cadres de tous les services sur les notions de gestion de qualité,
- diffuser la documentation sur les stages, les revues techniques, les normes, etc.

8-1-2- Actions de formation :

Les besoins en formation du personnel sont identifiés par des responsables désignés. La motivation du personnel commence par la compréhension des tâches qui lui incombent et la façon dont elles contribuent aux activités d'ensemble. Préciser les méthodes et moyens mis en œuvre et indiquer :

- comment est assurée la formation dans chaque fonction,
- comment elle est assurée dans la fonction qualité,
 - > pour le personnel en place,
 - > pour les nouveaux affectés,
- comment sont prises en compte les demandes du personnel désireux de se perfectionner et les possibilités qui lui sont offertes,
 - > dans sa spécialité et suivant l'évolution des techniques,
 - > dans une discipline générale,
- comment intervient la fonction chargée de la qualité sur la formation et la motivation du personnel et les mesures précises relatives à la qualité qu'elle diffuse au personnel et aux responsables,
- comment sont désignés les responsables qui décident du choix des stages, des séminaires ou des colloques pour les domaines :
 - > internes à l'entreprise,
 - > externes à l'entreprise.

⁷⁵ Manuel de gestion, op.cit, p 728.

8-1-3- Qualification - Certification du personnel:

Préciser les responsabilités et les moyens pour :

- déterminer les domaines d'application de techniques rendant nécessaires des besoins d'exigences de qualification formelle du personnel (procédés spéciaux, soudure, collage contrôles non destructifs, etc.),
- définir les conditions de formation des agents spécialisés dans ces tâches, ainsi que les méthodes et les moyens employés pour la délivrance de certification ou de marques de qualification,
- assurer les conditions de maintien et de renouvellement de ces qualifications en prenant en compte notamment :
 - › l'expérience et les compétences obtenues dans la fonction,
 - › les résultats relatifs au niveau de qualité,
 - › les modifications des techniques,
 - › les cas d'inactivité dans la fonction considérée,
- définir les marques de qualification et les méthodes employées.

8-1-4- Le dossier «formation»:

- Définir les responsabilités pour la tenue de ce dossier,
- rassembler et tenir à jour les renseignements sur la formation et la qualification du personnel, sur les essais effectués et les stages suivis.⁷⁶

La mission de la fabrication étant de fournir des produits de qualité stable et homogène, toujours moins chers et plus rapidement avec une meilleure sécurité, il est primordial que les agents de maîtrise aient la compétence nécessaire pour pouvoir gérer et améliorer le processus de fabrication avec une bonne prise de conscience de la qualité.

Les agents de maîtrise doivent par conséquent non seulement connaître parfaitement la philosophie de la gestion de la qualité, mais aussi savoir entraîner tous leurs subordonnés et particulièrement les nouveaux embauchés dans l'activité *d'amélioration*, en approfondissant leurs connaissances en matière de gestion de la qualité.⁷⁷

8-2- Amélioration continue, la formation :

En assurance de la qualité, la formation se fait à deux niveaux :

1. La connaissance du métier ; pour être efficace il faut :
 - détenir les connaissances générales de base du métier. Il faut connaître les attentes et les spécificités de son poste.
 - aussi continuellement mettre à jour ses connaissances.
2. La formation à la qualité qui doit toucher trois paliers :
 - la tête : comprendre les concepts de base en qualité et en approfondir les valeurs fondamentales ;

⁷⁶ Site web : Manuel qualité : Personnel :

http://www.brasnah.com/Qualite/man_qual.htm#17-%20Audit%20qualité.

⁷⁷ K. ISHIHARA, *Maîtriser la qualité : méthodologie de gestion*, éditions MARE NOSTRUM, 1996, p 223.

- le coeur : savoir mobiliser les gens, savoir s'organiser pour obtenir les efforts de tous ;
- les bras : connaître les outils à utiliser dans notre démarche.

Le devoir de la gestion des ressources humaines est que : chacun, dans sa spécialité d'acquérir les connaissances pour bien faire son travail. De plus, la responsabilité de diffuser la formation acquise dans le milieu de travail. Enfin, il faut aussi apprendre les façons d'être et de faire pour ainsi apporter des changements considérables et profitables à chacun.⁷⁸

D'après B.CHAMINADE toute formation à la qualité doit apporter quatre réponses :

- Prise de conscience des enjeux de la qualité et en acceptation des termes de la qualité ;
- Renouvellement des pratiques de management ;
- Personnel qualifié pour la résolution de problème ;
- Développement des pratiques et amélioration continue.⁷⁹

(Consultez l'Annexe 02 pour voir le plan de formation associé à un projet de management de la Qualité).

8-3- Buts de la formation suivant le Manuel Pratique de la Gestion de la Qualité :

a)- Apprentissage de la philosophie et de la procédure de la gestion de la qualité, et acquisition de la compétence nécessaire pour résoudre les problèmes.

b)- Réalisation des effets liés à des gains réels pour l'entreprise par un bon choix de thèmes et à l'aide des outils de gestion de la qualité les plus simples.

c)- Amélioration des relations humaines, du leadership et de la compétence en gestion des agents de maîtrise ainsi que diffusion de la gestion de la qualité par la participation générale au cercle de qualité.⁸⁰

Remarque : les personnes chargées des activités de contrôle et d'essais finals couvrant les exigences de la présente norme internationale doivent avoir une expérience appropriée et/ou une formation offrant la qualification nécessaire à l'accomplissement des tâches assignées particulières. Des enregistrements appropriés de la formation doivent être tenus à jour.⁸¹

Enfin, il faut que les opérateurs soient conscients de l'importance de la qualité pour que les produits soient de bonne qualité, alors il faut qu'ils soient formés pour avoir cette conscience et le sens de leur responsabilité vis-à-vis de la qualité.⁸²

⁷⁸ Site web : Amélioration continue : formation : http://perso.orange.fr/qualazur/chron_ml.htm#290197*htm.

⁷⁹ B. CHAMINADE, op.cit, p 409.

⁸⁰ K. ISHIHARA, op.cit, p 132.

⁸¹ S. Mathieu, *Vade-mecum de l'auditeur qualité*, édition AFNOR, Paris, 1999, p 41.

⁸² Idem, p. 223.

Section 04 : Le développement des compétences.

Les développements ont montré en quoi la notion de compétence était devenue centrale en GRH et avait donné lieu à des démarches de gestion des compétences. La décennie 1990 se caractérise par un important développement des discours et des pratiques relatifs à la gestion des compétences, si bien que rares sont les entreprises qui ne se réclament pas aujourd'hui d'une telle gestion.

La gestion des carrières s'est instaurée dans les entreprises au cours de la période des trente glorieuses ; elle leur a permis de se doter durablement du personnel qualifié dont elles avaient besoin. Elle constitue un mode de régulation des marchés du travail internes, et repose sur la notion de contrat implicite.⁸³

I- L'approche par la compétence :

1- De la qualification à la compétence :

1-1- La qualification :

Le BIT (bureau international du travail) donne à la qualification la définition suivante : « une méthode permettant de déterminer et de comparer les exigences que l'exécution normale d'un certain travail impose à un travailleur ordinaire, sans tenir compte des capacités ou du rendement de celui-ci, la qualification du travail concerne le poste et non le travailleur ». ⁸⁴

La qualification renvoie à une reconnaissance officielle, validée par un diplôme, d'aptitudes ou de niveau de formation, d'expertise ou de connaissances théoriques ou techniques, acquise soit dans un institution de formation, soit par expérience professionnelle. Le niveau de qualification sert de référence pour les grilles statutaires et dans les échelles de rémunération des salaires. ⁸⁵

La qualification se caractérise par les connaissances nécessaires pour occuper un poste. Au niveau de l'entreprise l'approche en terme de qualification se traduit par une classification c'est-à-dire d'évaluation des emplois. ⁸⁶

1-2- Sortir des logiques de qualification pour aller vers la gestion des compétences : Les logiques de qualification sont centrées sur l'acquisition de connaissances généralement validées par un niveau de diplôme. Elles induisent que l'acquisition de savoirs constitués suffit pour occuper un poste donné avec une probabilité assez forte de réussite. Toutefois, elles ne permettent pas à

⁸³ L. Cadin, F. Guérin, F. pigeyre, *Gestion des ressources humaines : pratique et éléments de théorie*, édition DUNOD, 2^e éd. Paris, 2004, p 369.

⁸⁴ N. JOLIS, *La compétence au cœur du succès de votre entreprise*, édition d'organisation, Paris, 2000.

⁸⁵ C. LEMOINE, *Se former au bilan de compétences*, édition DUNOD, Paris, 2002, p 22.

⁸⁶ N. JOLIS, op.cit.

l'apprenant de se constituer un savoir expérientiel susceptible de le rendre plus opérationnel.⁸⁷

1-3- L'évolution du concept de compétence :

Le concept de compétence issu de disciplines comme la psychologie, la sociologie et la pédagogie, est devenu depuis quelques années, un thème majeur de la GRH, en se substituant progressivement à la notion plus ancienne de qualification, qui organisait le fonctionnement de grilles de classification et de rémunération des entreprises.

Cette évolution s'explique essentiellement par la remise en cause du modèle taylorien fondé sur de grandes séries standard de production et une organisation du travail très formalisée. Dès lors, les entreprises pouvaient généralement identifier les postes à pouvoir en se préoccupant plus d'une gestion quantitative de leur main d'œuvre que d'une approche qualitative puisque la pression d'un diplôme était suffisante pour avoir un poste.

L'exigence croissante de flexibilité du processus de production, l'évolution de la demande et la diversification des produits ont fait l'objet de l'émergence d'une nouvelle logique qui est la notion de compétence comme outil de GRH. Cette notion renvoie à la capacité du salarié de mobiliser ses aptitudes et d'adapter ses connaissances aux situations de travail imposées par les processus productifs de l'entreprise.

Dans le cas pratique on pourra distinguer :

- **Les compétences clés** : appartenant initialement à l'individu, elles sont transférables d'une situation à l'autre, et favorisent la mobilité (culture générale et économique, aptitude à communiquer).
Elles sont utiles dans de nombreux domaines ; et celles dont tous les individus ont besoin.
- **Les compétences spécifiques** : liées à des situations de travail précises, elle renvoient à des conduites routinières sur des matériels et dans des contextes productifs particuliers. Cette distinction permet ainsi de passer d'une logique de poste à une logique de capacité.⁸⁸

2 - Définition de la compétence :

On peut citer quelque définition :

- Définition de M. MONTMOLIN (1984) : « ensemble stabilisés de savoirs et de savoir-faire, de conduites types, de procédures - standard, de types de raisonnement, que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau ».

⁸⁷ Site web : **Organisation apprenante** :

<http://www.3ct.com/ridf/Cedip/productions/En%20lignes/Fiche%20technique/numero%2016/technique16.htm#Une%20multiplicité%20de%20formes%20dorganisation>

⁸⁸ N. JOLIS, op.cit.

- Définition de Bernard PERRET (1995) : il s'intéresse particulièrement aux « compétences sociales » : « par compétences sociales, on entend les compétences mobilisées dans les relations humaines, telle que le langage, la flexibilité comportementale, l'initiation stratégique, tout ce qui permet de situer dans un environnement social complexe, et plus généralement tout ce qui permet de s'intégrer dans un groupe, et de participer à des activités collectives ». ⁸⁹

- En GRH, la compétence est souvent définie ainsi : ensemble des savoirs; savoir-faire et savoir - être nécessaire à l'exercice d'un métier. La notion de savoir renvoie évidemment aux connaissances initialement ou ultérieurement acquises indispensables à l'exercice de la profession. La notion de savoir-faire est liée à l'expérience, le tour de main de l'ouvrier par exemple. Le savoir - être est lié au comportement de l'individu dans l'entreprise, au sein de l'équipe, face aux clients.

- Pour de nombreux spécialistes du travail, la compétence est un mélange des trois composants que sont les connaissances ou savoirs, les savoirs - faire ou habiletés et les savoirs - être ou qualités personnelles. ⁹⁰

- Pour Michel AMIEL et Francis Bonnet : « Ce sont des acquis d'ordre cognitif, pratique ou comportemental nécessaires pour réussir dans un poste. Elles s'acquièrent par la formation et par l'expérience, les aptitudes (les qualités fondamentales, les prédispositions naturelles d'un individu dans les domaines intellectuel, physique, psychomoteur, personnel) facilitant l'apprentissage ou l'adaptation à des situations nouvelles. Elles se déclinent en trois catégories :

› Les savoirs ou connaissances générales ou spécialisés : Connaissances générales, savoirs spécialisés, maîtrise des langues, maîtrise des concepts, ⁹¹ législation du travail, principes de fonctionnement d'un moteur, etc. ⁹²

› Les savoir-faire ou applications pratiques des connaissances : Technicité, expérience nécessaire, adaptation à un type d'activité, maîtrise de technologies spécifiques, ⁹³ maîtrise d'un logiciel de traitement de texte, réparation d'un moteur, etc. ⁹⁴

› Les savoir-être ou attitudes comportementales nécessaires ou souhaitables dans l'exercice d'une activité précise : Savoir diriger, savoir contrôler, savoir décider, savoir contrôler et savoir communiquer, ⁹⁵ la

⁸⁹ N. JOLIS, op.cit.

⁹⁰ Site web : **Compétences** : <http://fr.wikipedia.org/WIKI/compétence>.

⁹¹ B. Martory, D. Gozet, **Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances**, édition DUNOD, paris, 2001, p 10.

⁹² M. AMIEL, F. BONNET, **Recruter sans trop d'erreurs : procédures, outils, méthodes**, édition de Boeck, Bruxelles, 2002, p15.

⁹³ B. Martory, D. Gozet, op.cit, p 10.

⁹⁴ M. AMIEL, F. BONNET, op.cit, p 15.

⁹⁵ B. Martory, D. Gozet, op.cit, p 10.

discrétion pour un secrétaire, la précision et la rigueur pour un comptable, etc.⁹⁶ (Consultez annexe 06 pour voir un exemple d'illustration).

- Le dictionnaire Le Robert la définit comme une connaissance approfondie, reconnue, qui confère le droit de juger ou de décider dans certains domaines.
- Selon la définition donnée par l'ISO 9000 :2000 principes essentiels et vocabulaire, la compétence est « L'aptitude démontrée à mettre en œuvre des connaissances, savoir-faire et comportements en situation d'exécution ».
- De façon usuelle, une personne compétente est celle qui sait faire face à des situations complexes ou résoudre des problèmes en mettant en œuvre ses connaissances et son savoir-faire. Au pluriel, avoir des compétences signifie posséder des caractéristiques personnelles (connaissance, habiletés, attitudes) qui conduisent à une réalisation en s'adaptant à une situation dans un environnement donné. Les compétences incluent donc l'efficacité face à des situations - problèmes et ne sont pas réparables que par elle.⁹⁷
- Les compétences sont des répertoires de comportements que certaines personnes maîtrisent mieux que d'autres, qui les rendent efficaces dans une situation donnée. Ces comportements sont observables dans la réalité quotidienne du travail et également dans des situations-tests. Ils mettent en œuvre, de manière intégrée, des aptitudes, des traits de personnalité, des connaissances acquises.

Les compétences représentent donc un trait d'union entre les caractéristiques individuelles et les qualités requises pour mener à bien des missions professionnelles précises.⁹⁸

3- La théorie des compétences (Penrose et Richardson) :

La théorie des compétences a émergé avec l'ouvrage de Edith Penrose, paru en 1951 « The growth of the firm » Penrose part d'une interrogation sur la croissance des entreprises.⁹⁹

L'objectif de ces théories est d'analyser l'évolution de l'organisation des firmes et des industries.

Selon ces théories la firme est une collection de ressources (de compétences) qui permettent de remplir différents services (de s'engager dans différentes activités).

⁹⁶ M. AMIEL, F. BONNET, op.cit, p 15.

⁹⁷ C. LEMOINE, op.cit, p 23.

⁹⁸ Site web : L'évaluation et la gestion des compétences, Les cahiers du DESS MRH : <http://www.dessmrh.org/docs/evo2.pdf>.

⁹⁹ Site web : Les théories de l'organisation : <http://www.eleves.ene.fr/home/mlnguyen/eco/entreprise.html>.

- E. Penrose : « les ressources en excès permettant à la firme de se diversifier de manière cohérente ; elles donnent la direction du changement, mais le limitent en même temps ».

- Richardson : « la nature des compétences et les besoins de coordination expliquent les modes d'organisation des activités (marché, firme, coopération).¹⁰⁰

- Schein est l'un des auteurs psychologues tels que Argiris, Maslow, Mc.Gregor pensent que le travail perd sa signification, moins à cause des aspirations sociales de l'homme que de son besoin intérieur d'utiliser de façon consciente et productive ses capacités et ses compétences.¹⁰¹

4- Evaluation des compétences :

La compétence est une combinaison efficace de savoirs, de savoir-faire et de comportements dans une situation professionnelle. Par savoirs, on veut dire les connaissances techniques acquises par la formation académique ou lors de stages. Par savoir-faire, on réfère à l'habileté, l'expérience acquise au poste de travail. Par savoir-être, on entend « la capacité à... », par exemple la capacité à analyser un problème. La pratique démontre qu'une personne se constitue deux à trois compétences par an et jusqu'à une trentaine durant sa vie professionnelle.

L'évaluation de ces compétences peut s'effectuer à travers quatre systèmes :

- Les connaissances (diplômes et formation).
- Les performances (en rapport avec des objectifs).
- Les qualités relationnelles (à partir de l'environnement humain immédiat).
- L'autonomie et les responsabilités.

L'intérêt principal de l'évaluation des compétences, à laquelle on recourt dans les organisations ou on applique une gestion des compétences, est qu'elle pousse les salariés à enrichir le plus possible leurs compétences de façon à valoriser leur « capital » personnel.

Par l'évaluation, traditionnelle ou non, de la performance (ou des performances) de son personnel, l'organisation manifeste qu'elle se pré occupe du développement et de la formation de ses salariés.¹⁰²

4-1- La structure de la compétence :

4-1-1- Les ressources nécessaires à la construction de la compétence :

La compétence est le résultat d'une combinaison de plusieurs ressources. Ces ressources constituent un double équipement :

- L'équipement incorporé à la personne.
- L'équipement de l'environnement.

4-1-1-1- L'équipement incorporé à la personne :

¹⁰⁰ O-B. OLGA, *L'économie de l'entreprise*, édition du SEUIL, France, 2003, p 181.

¹⁰¹ H. KOONZ et C. O'DONNELLE, *Principe du management*, édition Marabout, p 507.

¹⁰² Sekiou. B.Londin. Fabi. Bayad. Peretti. Alis. Chevalier, *Gestion des ressources humaines*, édition de Boeck, 2^e éd. 2004, p 330.

Cet équipement comporte plusieurs ressources qui permettent à l'individu d'agir avec compétence, on peut distinguer :

- Des connaissances générales : Elles sont acquises par l'éducation formelle (enseignement scolaire - université) et par la formation professionnelle.
- Des connaissances spécifiques à l'environnement professionnel : Ce sont des connaissances qui concernent l'environnement professionnel comme le contexte de travail, on peut citer : équipement, règles de gestion, culture organisationnelle et politique commerciale de l'entreprise. Ces connaissances s'acquièrent par l'expérience professionnelle de l'individu dans l'entreprise.
- Des connaissances procédurales : Elles décrivent des procédures, des méthodes, des modes opératoires. Ce sont des ensembles d'instruments à réaliser dans un ordre établi.
- Des savoir-faire opérationnels : Ils permettent à la personne d'opérer et d'effectuer des actes opératoires, ils correspondent à des capacités à réaliser des gestes professionnels relativement délimités.
- Des connaissances et savoir-faire expérimental : Ils sont issus de l'expériences, de l'action.
- Des savoir-faire relationnels : Ce sont des capacités qui permettent de coopérer efficacement avec autrui : capacité d'écoute, de négociation et de travailler en équipe.
- Des savoir-faire cognitifs : Sont des opérations intellectuelles nécessaires à l'analyse et à la réalisation de projets, à la prise de décision. Ils permettent de créer des informations nouvelles à partir des informations existantes.
- Des aptitudes et qualités : Ce sont des caractéristiques de personnalité : rigueur, diplomatie, maîtrise de soi, force de conviction.
- Des ressources physiologiques : Elles servent à gérer son énergie.
- Des ressources émotionnelles : Elles guident les intuitions. Elles permettent de ressentir une situation, une relation.

4-1-1-2- L'équipement de l'environnement :

Cet équipement est constitué de ressources extérieures qui proviennent de l'environnement de l'individu, on peut citer : réseaux documentaires, réseaux informatiques, réseaux de coopération scientifique, banques et réseaux de données, réseaux de clientèles. Ces ressources et connaissances permettent d'avoir un portefeuille de compétences.

4-1-2- Le portefeuille de compétences :

Un portefeuille de compétences ; c'est :

- Une disposition à agir dans un métier exercé.
- Un potentiel à agir, moyennant ajustements et développements, dans un et/ ou plusieurs métiers à venir.

4-1-3- Comment agir avec la compétence ?

Agir avec compétence regroupe trois mots clés :

4-1-3-1- Le savoir agir : il peut être développé par :

- La formation, qui enrichira l'équipement des ressources incorporé à la personne.
- L'entraînement, qui développera le savoir combinatoire.
- Les boucles d'apprentissage, qui développeront la capacité de distanciation.
- La mise en situations professionnalisant, qui constitueront des opportunités de construction de compétences.

4-1-3-2- Le vouloir agir : Il sera encouragé par :

- L'existence d'un sens donné à la construction des compétences.
- Une image de soi réaliste et positive.
- Un contexte de reconnaissance et confiance.
- Un contexte incitatif qui encouragera à construire des compétences.

4-1-3-3- Le pouvoir agir : Il sera rendu possible par :

- Une organisation du travail permettant la mise en œuvre du savoir faire.
- Un contexte facilitateur réunissant les moyens nécessaires.
- Des attributions donnant la légitimité à la construction des compétences.
- Des réseaux de ressources/équipement de proximité (réseaux relationnels réseaux documentaires).¹⁰³

4-2- Les compétences individuelles :

Ces compétences sont rattachées à toute personne, quelle que soit la situation dans laquelle elle est mise en action (compétences professionnelles exercées dans une situation de travail). Ce niveau d'analyse est au centre des préoccupations de la gestion des ressources humaines lors des évaluations annuelles, des plans sociaux, des grilles de rémunération, etc. Lorsque l'on parle de compétences c'est d'abord de compétences individuelles dont il est question. A cause du rôle primordial qu'elles jouent dans le développement professionnel des individus, ce sont celles qui ont fait l'objet du plus de recherches en comparaison avec les compétences collectives et d'entreprise.¹⁰⁴

4-3- L'émergence de la compétence collective :

4-3-1- Définition :

La compétence collective est une résultante. Elle émerge à partir de la coopération et de la synergie existant entre les compétences individuelles.

¹⁰³ C. PARMENTIER, *L'essentiel de la formation : préparer, animer, évaluer*. Édition d'Organisation, Paris, 2005, p 18.

¹⁰⁴ B. CHAMINADE, *op.cit*, p 217.

Il est important à souligner que la valeur des compétences d'une organisation n'est pas faite de simple sommation des compétences individuelles mais de leurs combinaisons spécifiques. Dans cette perspective, il peut être pertinent de chercher à la repérer à partir d'un certain nombre de caractéristiques de fonctionnement d'une unité ou d'un groupe.

4-3-2- Les indicateurs de la compétence collective :

On reconnaîtra qu'il y a compétence collective dans une unité, un processus ou un projet lorsqu'il se manifeste :

4-3-2-1- Une élaboration de représentations partagées, par exemple :

- Il y a représentation commune d'un problème opérationnel (dysfonctionnement, déficience qualité).
- Il y a convergence des référentiels individuels vers un référentiel commun.
- Il y a représentation partagée du processus et des contraintes.
- Il existe des systèmes communs de références, des schémas communs d'interprétation.

4-3-2-2- Une communication efficace, par exemple :

- Existence « langage opératif commun ».
- Une adaptation des langages et des modes de communications aux situations vécues collectivement (activités de routine, situation d'urgence).

4-3-2-3- Une coopération efficiente entre les membres de l'équipe, par exemple :

- Une visibilité de la contribution attendue de chacun à la performance collective.
- Le choix de modes de coopération appropriée aux diverses formes d'organisation.

4-3-2-4- Un savoir apprendre collectivement de l'expérience, par exemple :

- La formalisation des résultats.
- Le fonctionnement de groupes d'échanges de pratiques.

4-3-3- Les conditions favorables à l'émergence de la compétence collective :

Il est possible de favoriser l'émergence de la compétence collective par la réunion de moyens diversifiés, par exemple :

4-3-3-1- Faciliter la coopération entre les compétences, telles que :

- Développer un langage commun entre les acteurs.
- Faciliter la relation d'aide entre les collaborateurs et les responsables hiérarchiques.
- Maintenir la diversité des compétences et des savoirs.

4-3-3-2- Créer et entretenir des relations de solidarité et de convivialité, par exemple :

- Accorder une attention aux problèmes personnels et relationnels.

4-3-3-3- Mettre en place un management approprié, à savoir :

- Formaliser les expériences et pratiques professionnelles.
- Faciliter les contributions individuelles à la performance collective.
- Valoriser et mettre en complémentarité les spécificités et le potentiel de chacun des collaborateurs.

4-3-4- Les compétences critiques d'une entreprise :

Une compétence critique, c'est une compétence qui correspond aux trois critères suivants :

4-3-4-1- Critère « stratégie » : La compétence est nécessaire pour pouvoir réaliser les orientations stratégiques. Il ne s'agit donc pas d'une compétence qui serait simplement « utile ».

4-3-4-2- Critère de « compétitivité » : La compétence est nécessaire pour obtenir ou maintenir un avantage compétitif dans un domaine d'activité.

Elle permet de se distinguer de la concurrence au plan national ou international.

4-3-4-3- Critère de « spécificité » ou de « rareté » : La compétence est une construction spécifique à l'entreprise ou à l'organisation car elle n'existe pas telle quelle sur le marché du travail. Elle est même très contextualisée.

La compétence collective est encore difficile à définir de façon opératoire mais elle reste toujours une préoccupation croissante des entreprises et des organisations.¹⁰⁵

5- Relation compétence/ performance :

Comme nous avons vu, la compétence c'est la capacité éprouvée à résoudre les problèmes dans un contexte donné.¹⁰⁶

L'origine du terme de performance est anglo-saxonne ; en anglais, ce mot est plus facilement associé au domaine du spectacle qu'à l'exécution d'un contrat. En français, la performance est connotée d'accomplissement et de succès, dès lors, elle est recherchée.¹⁰⁷

Comme d'autres termes associés à l'exigence de résultat ou de rigueur, la performance est souvent indiquée dans un contexte économique incitant à l'efficacité.¹⁰⁸

Dans une entreprise, la performance varie selon la façon dont l'organisation définit la réussite dans un métier. Elle est l'expression de la compétence dans un contexte déterminé et le fruit essentiellement de l'interaction entre la compétence, la motivation et le contexte de travail, que le formateur et l'action de formation devront traduire en actes.

¹⁰⁵ N. JOLIS, op.cit.

¹⁰⁶ Alain LABRUFFE, *Management des compétences : Construire votre référentiel*, édition AFNOR, 2003, p 214.

¹⁰⁷ C. PARMENTIER, op.cit, p 18.

¹⁰⁸ A.-M. FERICELLI et B. SIRE, *Performance et ressources humaines*, édition ECONOMICA, Paris, 1996, p 01.

Cet éclairage est important, car il montre bien les différents leviers sur lesquels, il est possible d'appuyer pour améliorer une performance : La formation, la communication, la rémunération... l'entreprise ayant pour vocation de valoriser les compétences dont elle dispose, pour développer et accroître ses performances.

En entreprise, la performance serait ainsi l'expression de la compétence mise en œuvre dans un contexte précis nécessitant l'adaptation. Cette analyse un peu simple montre toutefois que la formation n'est pas le seul levier pour accroître les performances. Pour une activité donnée, la performance dépend de la compétence d'un individu mise en pratique dans l'activité et de la dynamique de l'ensemble.¹⁰⁹

6- Conséquences probables liées à la dynamique des compétences :

Plusieurs conséquences peuvent découler du fait de placer les compétences au centre de la conception du travail.

- Sur le plan individuel : La dynamique individuelle des compétences pourra associer ou au contraire opposer les orientations et attentes organisationnelles et personnelles d'une même personne. Celui-ci pourra également mettre en œuvre ses compétences en se mettant au service d'une entreprise, en cherchant à développer en métier quelle que soit l'entreprise. Où c'est possible, ou en visant à satisfaire des objectifs personnels à travers une organisation ou même en dehors du travail salarié.

- Sur le plan des relations individus/entreprise : La personne pourra se trouver en phase avec les compétences demandées par l'entreprise, ou seulement par la branche professionnelle ou encore en décalé, voire en opposition, avec les exigences des organisations.

On entrevoit ainsi que la gestion par les compétences couvre sur des scénarios variés selon que l'on se place du côté du pôle individuel ou du côté du pôle entreprise, et conduit à des stratégies d'alliance ou de conflit en fonction des attentes convergentes ou divergentes entre les deux pôles. Les compétences risquent ainsi être à l'avenir gérées comme un marché fluctuant au jour le jour, à ceci près que l'on oublie trop facilement qu'elles s'acquièrent sur le long terme et dépendent des conditions d'implication au travail et d'insertion dans un groupe, ce qui peut être mis en cause par l'idée même que les compétences soient réduites à un simple objet à vendre ou à acheter, à utiliser ou à jeter.¹¹⁰

II- La gestion des compétences :

1- Définition :

¹⁰⁹ Idem, p 19.

¹¹⁰ C. LEMOINE, op.cit, p 29.

La gestion des compétences devient un moyen de se percevoir différemment en mettant en valeur davantage les compétences disponibles dans l'avenir proche et en réduisant quelque peu la part des références au passé. Cette gestion des compétences participe ainsi au développement personnel.¹¹¹

Pour Michel ROUSSEAU : « La gestion des compétences revient à relier l'étude prospective sur les métiers et les qualifications à l'apprentissage des nouveaux savoirs, la construction de nouvelles représentations collectives et la mise en place d'une organisation du travail plus flexible, participative et anticipative ». ¹¹²

2- Identification des compétences nécessaires :

L'entreprise se dote d'un référentiel des métiers. Ceux-ci sont principalement utilisés lors d'une modification de l'organisation du travail, d'un changement de système de classification, pour faciliter le recrutement interne ou externe ou pour détecter les besoins en développement des compétences.

2-1- Les référentiels des compétences :

- Etre élaborés dans le cadre d'une réflexion menée dans l'entreprise.
- Provenir de l'extérieur et adapter à l'entreprise.

2-2- L'identification des compétences détenues :

Il s'agit d'une démarche individuelle visant à mesurer l'employabilité de la personne concernée, à titre individuel ou dans le cadre de l'entreprise.

Cette identification peut se faire :

- par les bilans de compétences.
- par l'élaboration de portefeuilles de compétences.

2-2-1- Le bilan des compétences :

Chaque salarié peut désormais bénéficier d'un congé pour analyser un projet professionnel et le cas échéant, un projet de formation.

L'employeur peut différer le congé du salarié mais ne peut le refuser. Le bilan doit être réalisé par un organisme habilité, et comporter trois phases :

- Une phase préliminaire, pour préciser la nature des besoins et informer le bénéficiaire des conditions de déroulement du bilan.
- Une phase d'investigation, permettant d'analyser les motivations et intérêts personnels et professionnels, d'identifier les compétences et aptitudes des salariés et de déterminer ses possibilités d'évolution.
- Une phase de conclusion, sous la forme d'entretiens personnalisés, destinés à faire connaître les résultats des investigations, à recenser les

¹¹¹ Idem, pp 28,29.

¹¹² F. KERLAN, Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : GPEC, édition d'Organisation, Paris, 2004, p 19.

facteurs susceptibles de favoriser ou non la réalité du projet les étapes de sa mise en œuvre.

Les conclusions détaillées du bilan sont propriété exclusive du salarié.

Le financement du bilan est assuré par les organismes gérant le congé individuel de formation (CIF).¹¹³

2-2-1-1- Pourquoi un bilan des compétences : Les mutations technologiques et économiques, organisationnelles conduisent les cadres à se remettre en question en faisant un bilan professionnel de leur carrière. Ce bilan est défini comme moyen de gérer ses propres compétences professionnelles.

2-2-1-2- L'objectif du bilan : Le bilan des compétences offre aux entreprises et aux salariés la possibilité de gagner en motivation individuelle pour une efficacité collective.

Il permet :

- à l'entreprise d'anticiper et de décider de l'évolution de carrière d'un collaborateur.
- au collaborateur de faire « un point fixe », de réaliser un diagnostic objectif et de se donner le moyen de relancer sa carrière et de gérer son évolution. Le diagnostic doit conduire à une décision concernant l'orientation de son devenir professionnel à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise.

2-2-1-3- Les caractéristiques du bilan :

- enregistrer les ressources et les compétences acquises par les personnes.
- faire état des preuves avancées pour qu'il y ait reconnaissance et validation des ressources et de ces compétences.
- prendre en compte l'évaluation du professionnalisme dans son ensemble et de la compétence à construire des compétences.
- aider à structurer l'image de soi du professionnel.¹¹⁴

Donc le bilan permet d'analyser les compétences professionnelles ainsi que les aptitudes et les motivations afin de définir un projet professionnel et, le cas échéant, un projet de formation. Il a pour but de faire le point sur les expériences personnelles, et professionnelles, de repérer et évaluer ses acquis, de mieux identifier les savoirs, les compétences et les aptitudes, de déceler les potentialités, de construire un projet professionnel et personnel.¹¹⁵

2-2-2- Le portefeuille des compétences :

2-2-2-1- Le contenu du portefeuille individualisé des compétences :

Il peut contenir les informations suivantes :

¹¹³ L. Cadin, F. Guérin, F. Pigeure, op.cit, pp 365, 366.

¹¹⁴ T. BRUNET, G. VINOGRADOFF, *Dictionnaire de l'emploi et des ressources humaines*, édition Hatier, Paris, 2001.

¹¹⁵ Site web : **Bilan de compétences :**

http://www.auconseil.fr/gestion_des_ressources_humaines/bilan_de_competences/index.htm.

- Un profil biographique et de carrière : expériences professionnelles et non professionnelles, contextes de travail ou d'activités.
- Un profil de qualification « classique » : diplômes, niveau de formation initiale.
- Un profil des « ressources » validées : connaissances, savoir-faire.
- Un profil d'apprentissage : modalités préférées d'apprentissage, rythmes souhaitables.

2-2-2-2- Les caractéristiques d'un portefeuille de compétences :

Un portefeuille de compétences est constitué par les principales compétences suivantes :

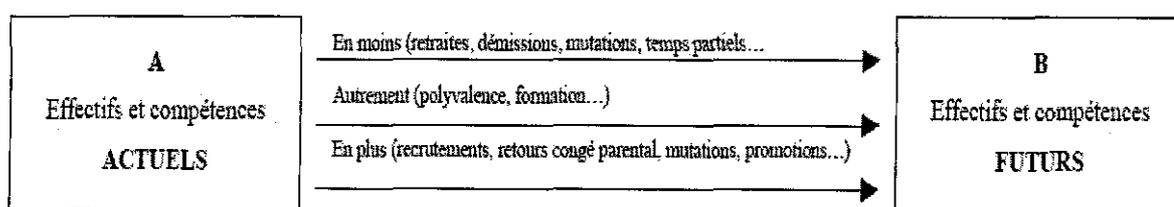
- Compétences théoriques : Ensemble des savoirs acquis en milieu de formation (initiale et contenue) et d'information.
- Compétences pratiques : Les compétences pratiques sont des compétences pour exprimer les savoirs méthodologiques, techniques et organisationnels acquis en situation de travail.
- Compétences sociales (relationnelle) : Elles expriment à la fois l'engagement à l'égard de l'organisation et les compétences en management et communication.

Compétences cognitives (stratégiques) : La compétences cognitive est définie par B.SIRE comme : « l'ensemble des aptitudes à résoudre des problèmes dans un contexte organisationnel donné ». C'est un mode de traitement des problèmes applicables à l'emploi. ¹¹⁶

2-3- La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :

2-3-1-Définition de la GPEC :

Figure 3-6: Définition de la GPEC.



Comment aller de A à B = GPEC

Pour savoir dans les 3 à 5 ans à venir :

Combien et qui recruter ?

Combien et qui former ?

Combien et quels postes supprimer ?...

Sources : Site web : **Fiches pratiques GPEC (Gestion Prévisionnelle des emplois et des compétences)** rédigé par Patrick moulin en Décembre 2000: <http://www.infirmier-general.com/gpec.pdf>.

¹¹⁶ T. BRUNET, op.cit.

La GPEC est une technique de gestion des ressources humaines (GRH). Elle permet à l'établissement d'anticiper sur les évolutions de carrière et des emplois pour les adapter aux nouveaux besoins de l'établissement en tenant compte des progrès technologiques et des contraintes économiques. Elle assure la cohérence entre stratégie et gestion des ressources humaines.

La GPEC a pour objet de déterminer les mouvements d'effectifs et de compétences à organiser dans les 3 à 5 ans à venir pour répondre aux besoins de l'établissement.

Pour faire de la GPEC, il faut :

- Connaître ses emplois aujourd'hui.
- Anticiper ses besoins futurs en emploi.
- Anticiper l'évolution de ses emplois actuels.
- Gérer les écarts entre ses besoins futurs et l'évolution de ses emplois actuels.

Emploi : Regroupement de postes homogènes en termes d'activités, de compétences.

Compétences : Aptitude à faire. Pour tenir un emploi il faut souvent avoir plusieurs aptitudes.

Ne pas confondre :

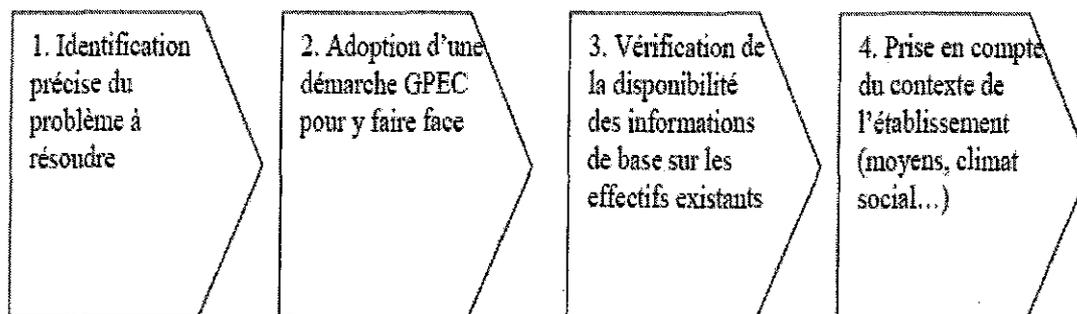
- Les compétences = que dois-je savoir, savoir faire et savoir être pour faire ?
- Les activités/ tâches = que dois-je faire ?¹¹⁷

2-3-2- Etape préalable de la GPEC :

La GPEC n'est pas efficace sans stratégie claire et précise, permettant de déterminer l'effectif et les compétences futurs nécessaires.

Source : Le même site web précédent, p 02.

Figure 3-7 : Les 4 étapes préalables de la GPEC.



Source : Le même site web précédent, p 02.

¹¹⁷ Site web : **Fiches pratiques GPEC (Gestion Prévisionnelle des emplois et des compétences)** : rédigé par Patrick moulin en Décembre 2000: <http://www.infirmier-general.com/gpec.pdf>.

2-3-3- Principes de la démarche GPEC :

<i>Principes</i>	<i>Etapas</i>
L'établissement dispose d'une gestion administrative du personnel (procédures, outils)	Etape préalable : S'assurer que les informations de base sur les effectifs sont disponibles
La GPEC se traduit par des actions de GRH (recrutement, mobilité, formation...)	Etape de fin : Traduire en plans d'actions GRH les décisions prises en GPEC
La GPEC sert la stratégie globale de l'établissement	Avant de déterminer les mouvements d'effectifs et de compétences à organiser : Définir une stratégie et ses impacts : <ul style="list-style-type: none"> • Impact des évolutions d'activités sur l'organisation, sur les effectifs et les compétences • Impact des évolutions de moyens (réduction de budget, identification des postes à pouvoir et/ ou à supprimer)

Tableau 3-4 : Principes de la démarche GPEC.

Source : Le même site web précédent, p 3.

2-3-4- Les conditions de réussite d'une GPEC :**2-3-4-1- Les caractéristiques d'une GPEC :**

Les principales caractéristiques d'une GPEC peuvent se résumer ainsi :

- La GPEC est un mode d'approche global et préventif de la gestion des ressources humaines,
- La GPEC est un mode d'action intégré à la stratégie d'ensemble de l'entreprise,
- La GPEC est un mode de gestion participatif des ressources humaines.¹¹⁸

2-3-4-2- Les 2 risques majeurs associés aux choix d'une démarche GPEC :¹¹⁸ J.-P. CITEAU, op.cit, p54.

- Démarrer une GPEC sans savoir pourquoi : ne pas avoir identifié clairement le problème que l'on a, à résoudre voire ne pas avoir de problème.
- Etre incohérent entre les objectifs que l'on poursuit, la méthode que l'on applique et les outils que l'on construit.

2-3-4-3- Conditions clés de réussite :

La démarche GPEC doit être conduite comme un véritable projet :

- Objectifs définis.
- Planification des travaux.
- Validation des travaux.
- Evaluation des résultats.

Elle doit être pilotée par la Direction :

- Comité de pilotage.
- Validation.

Elle doit être supportée par une démarche de communication :

- Réunions d'information.
- Implication des cadres.
- Concertation.
- Accompagnement des acteurs.

Elle doit se poursuivre au-delà de l'atteinte des objectifs initiaux :

- Dispositif de veille.
- Adaptation et évaluation des outils.¹¹⁹

Donc, la GPEC permet à l'entreprise d'identifier et d'adapter les compétences de ces ressources humaines à ses propres besoins et aux attentes des salariés. Clairement reliée aux problématiques de formation ou de rémunération des compétences, la GPEC donne aussi des clés pour gérer le raccourcissement de la durée de vie de savoir-faire chez les salariés, et les incite à développer leurs employabilités, à construire un projet professionnel.¹²⁰

2-4- Le développement de la gestion des compétences :

En raison des difficultés de la prévision, aujourd'hui il s'avère plus utile de raisonner sur la base des compétences détenues par les salariés que sur les emplois. Cette démarche correspond aussi à celle retenue en matière de stratégie : il s'agit de pouvoir repérer les compétences-clés de l'entreprise susceptibles de garantir son avenir.

Par ailleurs, le développement des modèles stratégiques fondés sur « l'approche ressource » à favoriser la prise en compte de la compétence comme élément-clé et avantage concurrentiel de l'entreprise.

Néanmoins l'usage de la notion de compétence invite à la prudence :

- elle fait l'objet de multiples définitions ;

¹¹⁹ Site web : Fiches pratiques GPEC (Gestion Prévisionnelle des emplois et des compétences) rédigé par Patrick moulin en Décembre 2000: <http://www.infirmier-general.com/gpec.pdf>, page4.

¹²⁰ F. KERLAN, op.cit.

- elle ne peut s'observer directement mais elle est insérée à partir de la situation de travail ; il est donc parfois difficile de l'identifier.
- la notion de compétence-clé reste assez vague et ne prête pas à une identification facile.

Les pratiques de gestion des compétences sont marquées par une importante diversité caractérisé par :

- une plus ou moins grande intégration dans le champ de la GRH, selon les enjeux pris en compte, depuis l'affectation aux emplois et la rémunération à la formation ou l'appréciation ;
- un lieu plus ou moins marqué avec d'autres fonctions de l'entreprise, en particulier la stratégie et l'organisation du travail.

Comme les autres pratiques de gestion, la gestion des compétences est une pratique contingente, fortement segmentée, qui traduit un changement d'objet dans la préoccupation de la plupart des entreprises, qui reste toujours celle de l'anticipation.¹²¹

III- Développement des compétences :

1- Définition :

Développer les compétences contribue à faire de l'élément humain, un facteur clé de succès.¹²²

Se donner comme objectif le développement des compétences suppose d'avoir pour objectif que les apprenants savent faire et pas seulement qu'ils ont compris comment faire.¹²³

Nous venons de lister quelques outils ou méthode pour évoluer vers un management par les compétences. Néanmoins, nous voyons bien qu'il demeure essentiel de se donner les moyens d'atteindre ce but, les outils ne suffisent pas, ce sont les hommes de l'entreprise qui permettront l'accessibilité aux bonne informations au « juste temps », en choisissant de travailler en équipe et dans un bon état d'esprit. Ce ne sont que dans ces conditions que des évolutions se produisant sur le plan humain.¹²⁴

Structurer une organisation, formaliser des documents en vue de rationaliser le fonctionnement sur le plan institutionnel nous semble fondamental. Cependant, la constitution d'un groupe est complexe dès lors qu'il s'agit de faire travailler les personnes ensemble.

La formation peut être un des moyens de conduire le changement pour acquérir d'autres mécanismes dans le but de remettre en cause ses habitudes,

¹²¹ L. CADIN, F. GUERIN, F. PIGEYRE, *Gestion des ressources humaines : pratique et éléments de théorie*, édition DUNOD, Paris, 2002, pp 137, 138.

¹²² *Manuel de Gestion*, Volume 2, coordinateur général Armand DAYAN, édition ELLIPSES, Paris, 1999, p441.

¹²³ P. SANTELMANN, *Qualifications ou compétences : en finir avec la notion d'emplois non qualifiés*, édition LIAISONS, Paris, 2002, p 235.

¹²⁴ F. KERLAN, *op.cit*, p 204.

adopter d'autres façons de travailler. ¹²⁵La formation consiste en l'ensemble des mesures propres à permettre à une personne ou à un groupe de posséder la compétence nécessaire pour tenir sa fonction présente ou celle qui peut lui être confiée à l'avenir.

La compétence suppose :

- un volume de connaissance qui dépend de la nature des travaux à effectuer dans la fonction ;
- une expérience des modes opératoires et des conditions de travail de cette fonction ;
- la possibilité de mettre en œuvre et d'utiliser au mieux les aptitudes appropriées aux plans physique, intellectuel, physiologique.
- un ensemble d'attitudes actives prédisposant l'individu ou les groupes, à mettre en œuvre toutes leurs possibilités personnelles.

Par la formation on va donc oeuvrer de façon à :

- faire acquérir de nouvelles connaissances ;
- faire évoluer l'expérience ;
- permettre aux aptitudes de se manifester et améliorer leur coefficient d'utilisation ;
- provoquer des attitudes positives. ¹²⁶

Le contexte social doit être favorable, c'est l'une des caractéristiques à respecter.

Selon Dominique THEVENOT, il faut apprendre à enrichir la mémoire collective en y inscrivant ses propres acquis, son expérience personnelle (positive et négative), sa créativité.

2- L'approche par les compétences :

La construction et le développement des compétences ne relève plus de la seule formation, mais « résulte de parcours professionnalisants incluant le passage par des situations de formation et des situations simples de travail rendues professionnalisantes » (Guy Le Boterf).

Il s'agit donc d'apprendre *dans* et *par* l'organisation où le cadre organisationnel constitue un contexte délibérément conçu pour faciliter et stimuler les démarches d'apprentissage.

L'approche par les compétences permet d'opérer un lien entre connaissances explicites et connaissances tacites qui correspondent à des savoir-faire peu communicables et souvent contextualisés.

Les savoirs explicites correspondent eux à ce qui est formalisé et sont transférables.

La mise en situation professionnelle permet d'accéder plus facilement à ce type de savoirs et permet de construire des compétences dans l'action.

¹²⁵ Idem, p 205.

¹²⁶ *Encyclopédie des ressources humaines*, Tome 4, projets individuels et collectifs, construction et régulation, éditions d'Organisation, Paris, 1994, p 208.

L'apprentissage expérientiel repose alors sur la formalisation des pratiques et leur appropriation par l'apprenant.

Cette formalisation débouche d'ailleurs sur la construction de nouveaux savoirs constitués plus facilement communicables et appropriables par l'organisation.¹²⁷

3- Les savoir-faire individuels et collectifs (concilier les savoir-faire):

Le savoir-faire individuel peut s'enrichir par l'expérience, les contacts et échanges avec les collègues mais pour un nouvel arrivant dans l'entreprise, c'est l'apprentissage, le tutorat, le parrainage selon le même auteur. En effet, ce processus de transfert est peu contrôlable et dépend de la motivation, de la culture, de la personnalité et de la disponibilité des individus.

Selon le même auteur, il y a également un risque de paupérisation progressive « à part les apports de sa propre créativité, chacun n'enseigne que ce qu'il a retenu ou ce qu'il utilise ».¹²⁸

Comme il le souligne également, demeure capital de s'appuyer sur des documents de références « normés » relatifs au savoir-faire collectif qui rend celui-ci accessible à tout membre habilité de l'entreprise.

En effet, c'est concilier savoir-faire individuel et collectif à travers les processus de consultation, de diffusion, de communication, de promotion, de formation et d'assimilation. Lier « formaliser et former » pour répéter le succès et éviter les échecs nous semblent indissociables de nos jours, si nous voulons être efficaces et faire des économies.

Nous entendons ici par formalisation du savoir, la mise en forme d'informations réutilisables pour d'autres produits ou projets. Dans la mesure où le but final de la formalisation est d'accroître la compétence des hommes, il semble évident de passer aussi par l'exercice de la pédagogie « l'art de transmettre des messages ».

4- Vers une logique de coopération (Coopérer et partager les connaissances) :

Revenons sur la « coopération », base fondamentale pour évoluer vers un management par les compétences en passant par le partage des connaissances, la capitalisation des savoirs, etc. Développer une culture du partage des connaissances, c'est investir et investir en remettant l'homme au centre de l'organisation dans une approche systématique.

Pour l'homme et son mode de fonctionnement managérial, c'est remettre en cause ses habitudes, en particulier s'appuyer sur la coopération, source de progrès permanent.

¹²⁷ Site web : **Organisation apprenante** :

<http://www.3ct.com/ridf/Cedip/productions/En%20lignes/Fiche%20technique/numero%2016/ftechnique16.htm#Une%20multiplicité%20de%20formes%20dorganisation>

¹²⁸ F. KERLAN, op.cit, p 205.

Lors de la constitution d'un groupe, se profilent des personnes ayant des affinités ou partageant les mêmes valeurs ; d'autres doivent faire connaissance et tentent d'échanger et de se comprendre pour participer à la réalisation de projets communs ; néanmoins tous doivent fournir un effort pour s'orienter vers les mêmes buts.

La personnalité de l'individu, sa capacité à modifier son comportement face aux autres, la façon dont il accepte les différences, son respect de l'autre, envie de partager, etc. peuvent favoriser comme freiner les travaux au sein d'un groupe, etc.¹²⁹

5- L'ISO et le développement des compétences :

Il y a gestion par les compétences, lorsque la notion de compétence se substitue à d'autres notions, par exemple celle de poste, pour assurer le fonctionnement d'une organisation. La gestion des compétences est donc plus restrictive que la gestion par les postes. Pour P. Franchet et D. Fabbro, témoignant de l'expérience d'un établissement sidérurgique de Sollac en Lorraine, la seconde met en jeu le fonctionnement global de l'entreprise.¹³⁰

5-1- ISO 9001 : le management des compétences :

Cette norme s'appuie sur l'identification des processus qui ont un impact sur la qualité des produits et la prise en compte des exigences clients. En matière de RH, la norme traite de la maîtrise des processus de management des compétences dans une optique client : la finalité est de rendre le produit conforme aux exigences du client, pour gagner sa satisfaction. Ainsi, la compétence, le savoir faire et l'expérience du personnel affecté aux tâches ayant une incidence sur la qualité du produit, sont déterminés au niveau du recrutement puis maîtrisés par les efforts de formation ou d'autres moyens (tutorat, rotation des emplois, capitalisation..) destinés à assurer la qualité du produit, et non explicitement à développer les compétences.¹³¹

¹²⁹ Idem, p 207.

¹³⁰ J. AUBRET, P. GILBERT, F. PIGEYRE, *Management des compétences : Réalisations, Concepts, Analyses*, Edition DUNOD, 2^e éd. Paris, 2005, p 10.

¹³¹ B. CHAMINADE, *op.cit*, p 25.

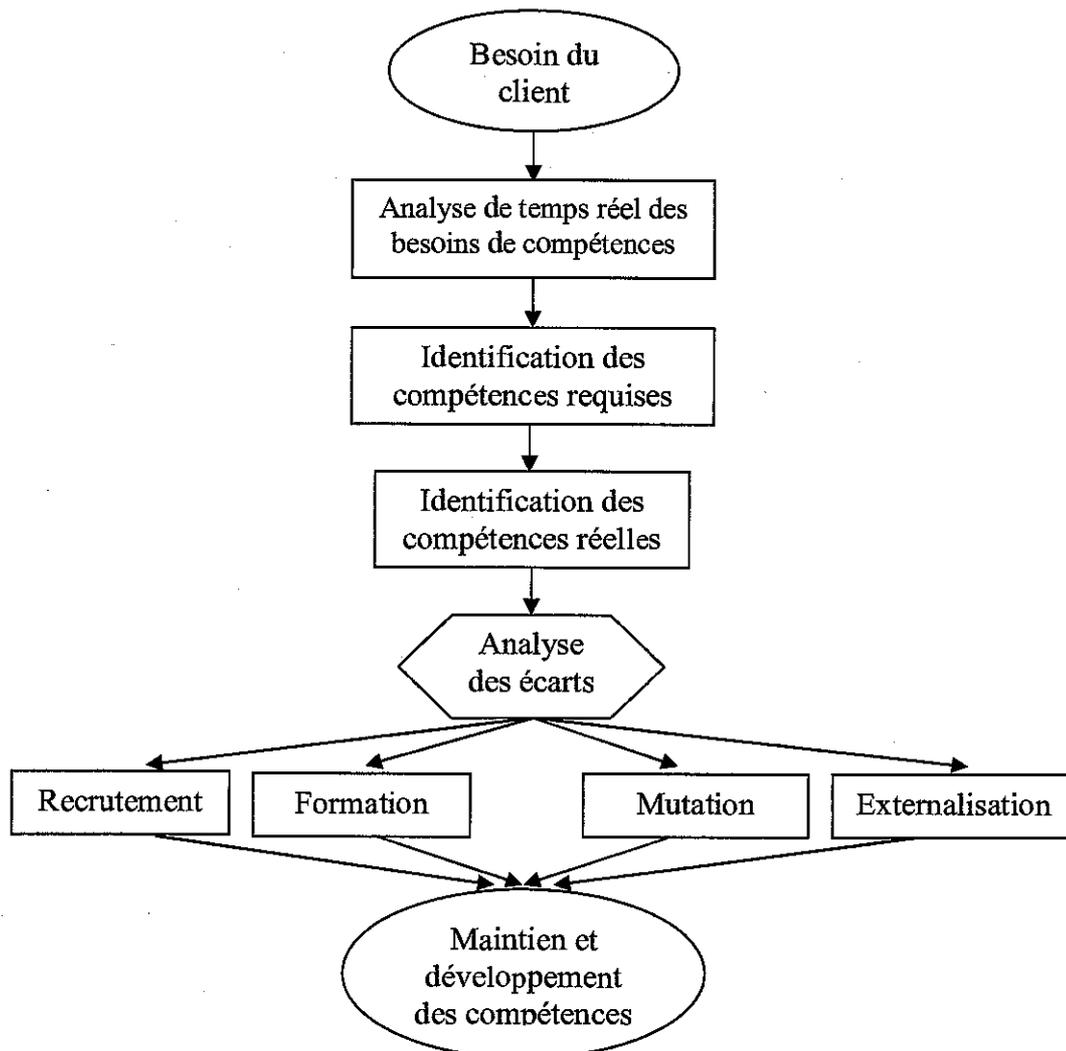


Figure 3-8 : Processus management des compétences selon l'ISO 9001.
Source : B. CHAMINADE, op.cit, p 26.

La norme ISO 9001 :

§ 6.1 : Mise à disposition des ressources :

L'organisme doit déterminer et fournir les ressources nécessaires pour : a) mettre en œuvre et entretenir le système de management de la qualité et améliorer en permanence son efficacité ; b) accroître la satisfaction des clients en respectant leurs exigences.¹³²

¹³² Idem, p 26.

La fonction des RH est bien identifiée comme une fonction stratégique, et pas seulement support, qui doit concevoir et mettre en place la politique sociale pour créer et soutenir le management de la qualité, la satisfaction des clients et l'amélioration continue de son efficacité. La politique RH est validée par la direction qui vérifie que les orientations choisies sont cohérentes avec la politique de l'entreprise. A charge du service RH de gérer les compétences dont l'entreprise a besoin, leur recrutement, les évolutions de carrière, la formation et participer autant que possible à une certaine motivation du personnel.¹³³

§ 6.2 : Ressources humaines :

§ 6.2.1 : Généralités : Le personnel effectuant un travail ayant une incidence sur la qualité du produit doit être compétent sur la base de la formulation initiale et professionnelle, du savoir-faire et de compétence.¹³⁴

§6.2.2 : Compétence, sensibilisation et formation : L'organisme doit : a) déterminer les compétences nécessaires pour le personnel effectuant un travail ayant une incidence sur la qualité du produit c'est-à-dire que la qualité des produits ou services fournis reflète la compétence du personnel qui les réalise. Cette compétence doit donc être identifiée avant le recrutement dans le cadre du management des compétences et s'appuyer sur la formation initiale et professionnelle des salariés. Elle constitue le passeport à l'embauche de chacun et sera valorisée en savoir-faire au cours de la carrière en entreprise.¹³⁵ L'organisme doit aussi : b) pourvoir à la formation ou entreprendre d'autres actions pour satisfaire ces besoins ; c) évaluer l'efficacité des actions entreprises ; d) assurer que les membres de son personnel ont conscience de la pertinence et de l'importance de leurs activités et de la manière dont ils contribuent à la réalisation des objectifs qualité ; e) conserver les enregistrements appropriés concernant la formation initiale et professionnelle, le savoir-faire et l'expérience.¹³⁶

§ 6.2 : Compétence, sensibilisation et formation :

L'organisme doit : a) déterminer les compétences nécessaires pour le personnel effectuant un travail ayant une incidence sur la qualité du produit ; b) pourvoir à la formation ou entreprendre d'autres actions pour satisfaire ces besoins ; c) assurer que les membres de son personnel ont conscience de la pertinence et de l'importance de leurs activités et de la manière dont ils contribuent à la réalisation des objectifs qualité.

Lorsqu'un salarié arrive dans l'entreprise, quelle que soit sa formation initiale, il doit s'engager dans un mouvement d'amélioration continue basé sur un système de formation tout au long de la vie. Cette formation pouvant prendre toutes les formes possibles et ne restant pas cantonnée à la salle de classe. Dans

¹³³ Idem, p 27.

¹³⁴ Idem, p 25.

¹³⁵ Idem, pp 25, 27.

¹³⁶ A. LABRUFFE, *Management des compétences : Construire votre référentiel*, Edition AFNOR, 2003, pp 205, 206.

le processus d'intégration des nouveaux salariés, il conviendra également de mettre en place les actions de sensibilisation lui permettant de prendre conscience de l'importance de ses activités et de la manière dont elles contribuent aux objectifs qualité.¹³⁷

L'organisme doit aussi, a) évaluer l'efficacité des actions entreprises et e) conserver les enregistrements appropriés concernant la formation initiale et professionnelle, le savoir-faire et l'expérience.

Toute formation ou sensibilisation sera ponctuée d'un certificat de participation du stagiaire et son efficacité en termes pédagogique et de mise en œuvre des connaissances acquises dans l'environnement de travail sera évaluée.¹³⁸

5-2- ISO 9004 : management par les compétences :

Ainsi, la norme ISO 9004 est un guide permettant aux entreprises d'aller au-delà des exigences du management du système qualité, au même titre que les entreprises responsables vont au-delà des exigences législatives. En matière de RH, la norme ISO 9004 recommande le développement des compétences pour améliorer les performances économiques, sociales environnementales de l'entreprise. Elle porte aussi sur l'ensemble des processus de l'organisme et non plus seulement sur ceux qui ont un impact sur le produit livré au client. La démarche qualité selon la norme ISO 9004 : 2000 établit les bases devant favoriser la mobilisation du personnel via la surveillance de sa satisfaction et l'écoute de ses attentes.¹³⁹

¹³⁷ B. CHAMINADE, OPCIT, pp 25, 26.

¹³⁸ Idem, p 28.

¹³⁹ Idem, p 28.

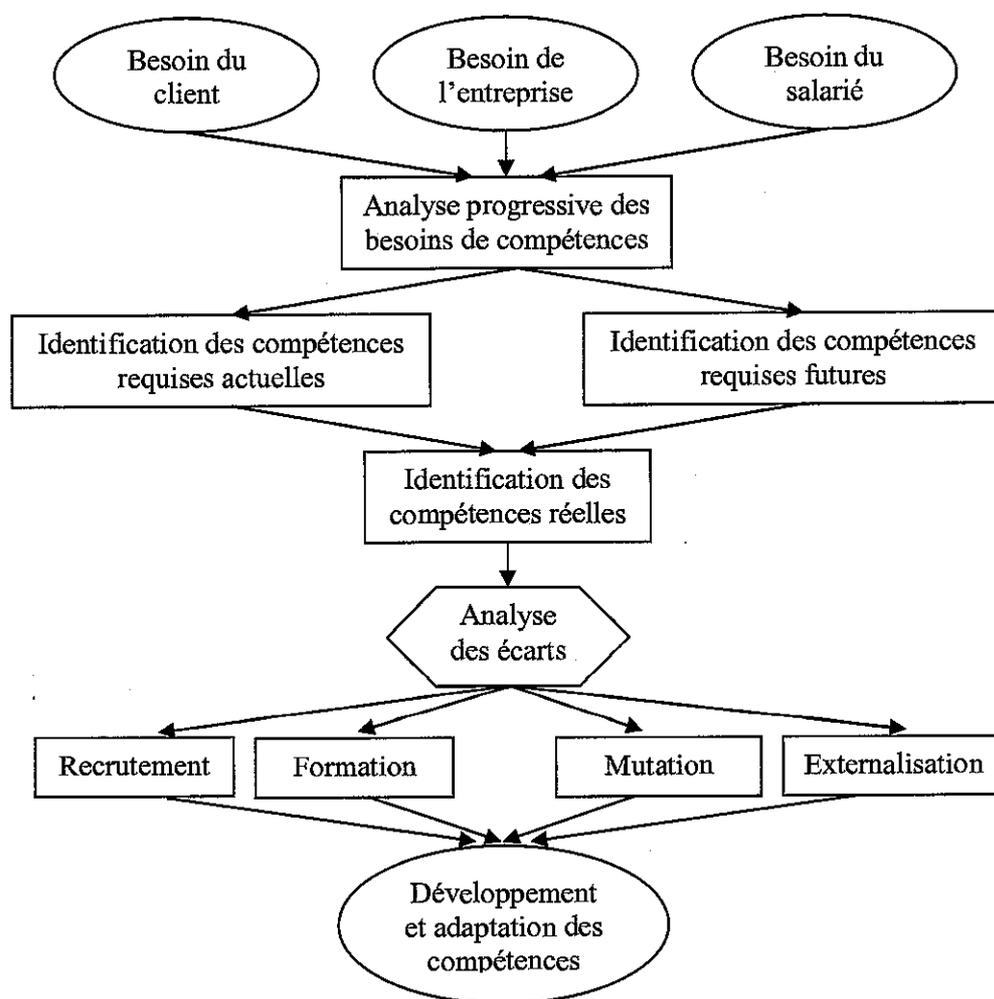


Figure3-9 : Processus management des compétences selon l'ISO 9004.

Source : B. CHAMINADE, op.cit, p29.

La norme ISO 9004 :

§ 6.2.2 : Compétence, sensibilisation et formation :

§ 6.2.2.1 : **Compétence** : La direction assure la disponibilité des compétences nécessaires pour le fonctionnement efficace et efficient de l'organisme. Ceci tient compte de l'analyse des besoins en compétences présents et anticipés comparés aux compétences déjà existantes dans l'organisme.

L'étude des besoins en compétences inclut des sources telles que : les besoins prévus pour le remplacement des cadres et employés ; les futures demandes concernant les plans et objectifs opérationnels et stratégiques ; les exigences légales et réglementaires et les référentiels affectant l'organisme et ses parties intéressées ; les changements dans les processus, les outils et les équipements de l'organisme ; l'évaluation de la compétence des individus pour effectuer les activités définies.¹⁴⁰

¹⁴⁰ Idem, pp 29,30.

Le management par les compétences est défini comme une mise en relation des hommes et de leur emploi permettant à l'organisme de déterminer les compétences réelles, et requises, présentes et futures afin de les définir, mesurer, développer et exploiter. Ce qui relie ainsi le management des RH au développement durable, car c'est par ce biais que l'entreprise pourra assurer l'amélioration continue de ses performances économique, sociale et environnementale.¹⁴¹

6- Le développement des compétences en TQM :

Le management de qualité totale a été décrit comme un système d'apprentissage qui se concentre sur le développement des compétences à chaque niveau, Il améliore les RH.

On peut soutenir que l'aspect le plus important du TQM réside dans le développement de l'individu, l'encouragement de l'homme à l'apprentissage.

Le TQM exige les dirigeants de développer leur connaissance de la théorie et de la pratique de la qualité. Dans le TQM, le style d'apprentissage des génies est intégré à un modèle que tout le monde peut utiliser ; ce style d'apprentissage s'effectue souvent suivant les phases de développement des compétences (l'orientation, l'appropriation et l'auto invention). Les génies commencent par étudier un nouveau thème (lecture de livre, observation des pratiques en usage, etc.) : c'est la phase de l'orientation. Puis, ils imitent les maîtres du moment (pratique des techniques traditionnelles) : c'est la phase de l'appropriation. Enfin, disposant désormais de la théorie et de la compétence, ils inventent leurs propres méthodes : c'est la phase de l'auto invention.¹⁴²

Nous voici loin du fordisme, règne de la production de masse, où l'individu était considéré comme un coût à minimiser. La nouvelle approche est humano centrée. On voit des équipes de travailleurs compétents, continuellement recyclés, se partager les responsabilités, fonctionner en réseau, s'autogérer. Ces travailleurs fabriquent en moindre quantité mais customisés, adaptés à la demande, moins chers et de meilleure qualité.¹⁴³

Section 05 : La motivation des salariés.

Chacun est désormais soumis simultanément à l'instantanéité du temps, la globalisation de l'espace et l'accélération brutale du changement. Dans cet environnement, la dynamique motivationnelle constitue la principale force vitale interne et individuelle génératrice d'effort et de mouvement.¹⁴⁴ A une époque où le travail a changé de sens et se réorganise, où la compétition est devenue

¹⁴¹ Idem, p 32.

¹⁴² S. SHIBA, A. GRAHAM, D. WALDEN, op.cit, pp 494, 495.

¹⁴³ M. Dertouzos, **Demain : Comment les nouvelles technologies vont changer notre monde**, édition Calmann Levy, 1999, p 222.

¹⁴⁴ X. MONTSERRAT, **Comment motiver : viser la performance pour renforcer la motivation**, édition d'Organisation, paris, 2004, p 12.

mondiale, la motivation du personnel à tous les niveaux de l'entreprise devient un problème prioritaire. Les dirigeants sont plus que jamais dans l'obligation de tenir compte de la motivation des salariés.

1- Qu'est ce que la motivation ?

Le terme de motivation est issu du latin « movere » qui signifie mettre en mouvement.

Pour les tenants de la psychologie expérimentale, le terme motivation englobe « tout comportement dirigé vers un but ».

L'étude du processus motivationnel permet de comprendre comment l'individu est d'abord stimulé par une activité, déploie son énergie pour atteindre un but puis arrête son action.¹⁴⁵

SANDRA MICHEL fait observer que lorsque l'entreprise déclare vouloir développer la motivation, en fait, c'est plus d'implication et de performance qu'elle souhaite. Par contre quand les salariés parlent de motivation, c'est en fait plus de satisfaction qu'ils veulent.¹⁴⁶

Motiver c'est créer des conditions pour que chacun donne le meilleur de soi. C'est orienter les motivations individuelles vers le travail dans l'entreprise.

Pour GELINIER motiver un homme pour un travail c'est identifier l'accomplissement du travail avec la satisfaction d'un de ces besoins fondamentaux.¹⁴⁷

La motivation est le moteur de la vie, elle initie et oriente la dynamique comportementale. C'est la somme des forces qui agissent sur un individu ou en lui-même, pour l'engager dans une direction déterminée et le comportement vers un but. C'est la tension qui oriente le comportement vers un objectif et qui maintient celui-ci jusqu'à ce qu'il soit atteint. Son niveau confère à toute démarche trois caractéristiques : la force, la direction et la persistance. En cherchant à combler ses désirs et ses besoins, l'être humain contribue à diminuer son insatisfaction naturelle. Le premier moteur de la motivation est hédoniste, il traduit avant tout la réponse à une insatisfaction.¹⁴⁸

Pour ALDERFER (1969) la motivation est engendrée par la recherche de satisfaction d'un besoin, et selon Porter et Lawler (1968) et Porter et Nadler et Lawer (1977) l'individu compare le salaire qu'il estime mériter et le salaire qu'il reçoit, une récompense équitable va devenir motivante.¹⁴⁹

Selon Chantal Rivaleau Le comportement ne se laisse jamais totalement expliquer par la motivation. Toutefois un comportement est motivé quand il est consciemment voulu, quand il a un objectif et un sens. La motivation est un processus psychologique qui cause le déclenchement, l'orientation et le maintien

¹⁴⁵ **Manuel de gestion**, volume I, sous la direction de A. DAYAN, édition Ellipses/AUF, Paris, 1999, p 91.

¹⁴⁶ N. AUBERT, **Diriger et motiver : Art et pratique du management**, Nouvelle édition, édition d'Organisation, 2002, p 15.

¹⁴⁷ Site web : **La fonction de la direction** : http://decf.descf.free.fr/OGE/la_fonction_de_direction.htm.

¹⁴⁸ X. MONTSERRAT, op.cit, p 13.

¹⁴⁹ E. VERNIER, **Epargne salariale : l'imposture**, édition l'Harmattan, Paris, 2003, p 140.

d'un comportement. Elle est donc basée sur deux postulats fondamentaux ; l'homme est libre du choix de ce qu'il fait ou ne fait pas ; ses actions sont toujours orientées vers un objectif, qu'il soit conscient ou non.¹⁵⁰

2- Le processus motivationnel :

Le processus commence par l'émergence d'un besoin. Un besoin est un état de déficience, de manque ressenti. Quand ce besoin est fort, on parle de mobile. Ce mobile, dirigé vers un but, procure à l'individu l'énergie nécessaire pour combler l'état de manque du besoin. L'individu motivé cherche dans le répertoire de ses comportements celui qui peut satisfaire son besoin. Le fait d'atteindre le but visé entraîne la satisfaction du besoin et la fin du processus. Donc le travail peut être le lieu de satisfaction (ou d'insatisfaction) de nombreux besoins.¹⁵¹

Donc la motivation c'est la volonté de fournir un effort et personnel motivé c'est le personnel prêt à s'investir dans son travail.¹⁵²

Le management de la motivation peut se définir comme l'art de piloter la dynamique des RH, en privilégiant les facteurs de maintenance et de renforcement répondant aux besoins fondamentaux des individus.¹⁵³

3- Les types de motivation :

D'une manière générale on peut compter 2 types de motivation :

- Motivations positives : intérêt accordé à un travail quand on est responsable ; ambition ; besoin d'accomplissement et de reconnaissance.
- Motivations négatives : crainte de l'échec, stress, angoisse liée à la compétition.

Peter DRUCKER montre dans son analyse, qu'une fois que les besoins d'entretien sont satisfaits, les principales motivations sont : l'intérêt que l'on porte à l'individu et le désir d'étendre le champ de leur responsabilité.

La création de ces motivations positives exige un certain nombre de conditions :

1. la participation du salarié à la définition des tâches qui lui sont imparties ;
2. un objectif clairement défini et un travail intéressant (avec rotation des tâches par ex.) ;
3. une mesure objective des résultats pour apprécier les efforts individuels et susciter un esprit de compétitivité ;

¹⁵⁰ Site web : Les théories de la motivation : <http://www.cadredesante.com/spip/IMG/pdf/doc-85.pdf>

¹⁵¹ Manuel de gestion, op.cit, p 92.

¹⁵² Site web : Les théories de l'organisation : <http://www.iae.univ-montp2.fr/docs/averseng/theo-orgas/themel.doc>.

¹⁵³ X. MONTSERRAT, op.cit, p 74.



4. mise en œuvre de moyens susceptibles de développer les initiatives permettant d'améliorer le fonctionnement de l'entreprise dans tous ses aspects ;
5. une promotion proportionnelle au succès obtenu avec l'idée de ne pas être restrictif dans le barème;
6. des sanctions en cas d'échec avec toutefois une certaine tolérance.¹⁵⁴

4- Motivation et mobilisation :

On peut définir la motivation comme suit : Disposition d'un individu à mobiliser son énergie et ses compétences dans l'accomplissement d'une mission.¹⁵⁵ Donc pas de motivation sans mobile : La motivation résulte de motifs objectifs et de mobiles subjectifs. En effet, chacun agit et réagit en fonction de sa perception du monde qui l'entoure, en étant plus ou moins attiré par certains aspects qui lui paraissent essentiels.

La notion de « mobile » est liée au conditionnement intérieur de l'individu, à sa personnalité, à son éducation et à sa culture. Dès lors, chaque personne met en œuvre les moyens dont il dispose et les met au service des buts qu'il s'assigne. Il existe ainsi une « résonance » entre les buts extérieurs poursuivis et l'espace intérieur intime de la volonté et de la prise de décision. Le « comment est au service du « pourquoi ».

Pour bien comprendre la notion de motivation, il faut la distinguer des notions voisines de mobilisation, d'implication et de stimulation.

La confusion entre les termes de motivation et de mobilisation est fréquente. La motivation est un phénomène interne et individuel, alors que la mobilisation est un processus externe et collectif. C'est un processus de soutien de l'action qui permet de rassembler et de dynamiser les énergies. S'il est assez facile de mobiliser les individus, en revanche, il est particulièrement difficile de les motiver.

¹⁵⁴ Site web : La fonction de la direction : http://decf.descf.free.fr/OGE/la_fonction_de_direction.htm.

¹⁵⁵ H. MAHé de BOISLANDELLE, *Gestion des ressources humaines dans les PME*, édition ECONOMICA, 2^e éd, Paris, 1998, p 383.

Situations	Conséquences
Motivation / mobilisation ↓ Envie d'agir	Réponses individuelles, personnalisées car il y a une motivation qui vient de l'intérieur et qui tient à l'individu lui même
Démotivation/démobilisation ↓ Comportement négatif	On ne peut pas motiver l'autre si celui - ci n'a pas décidé de l'être
Motivation et démobalisation ↓ Critique, opposition	
Démotivation et mobilisation ↓ Exécution sans réflexion	

Figure 3-10 : Conséquence Motivation/Mobilisation.

D'après : Christian Rateaux - Overcom

Source : L'influence de la GRH sur la motivation du personnel et impact sur la qualité :
<http://www.marocsante.com/qualite/Aachati.ppt>

Mobiliser signifie, faire appel à l'action d'un individu ou d'un groupe, créer un intérêt suffisant pour faire agir.

Se mobiliser, c'est utiliser ses forces, les réunir en vue d'une action, rassembler toute son énergie pour l'accomplissement d'un objectif, être prêt à agir.¹⁵⁶ Un travailleur mobilisé ressent un lien affectif pour l'organisation qui le pousse à fournir volontairement des efforts au-dessus de la moyenne.¹⁵⁷

La motivation est un phénomène interne et individuel. Elle oriente les comportements vers un objectif déterminé.

Les entreprises ont progressivement compris l'enjeu de la motivation en mesurant notamment les effets négatifs de la démotivation.

La mobilisation des ressources humaines, qui traduit conceptuellement l'action de ralliement du personnel autour du développement de l'entreprise, est devenue aujourd'hui une des priorités pour beaucoup d'organisations, car elles a

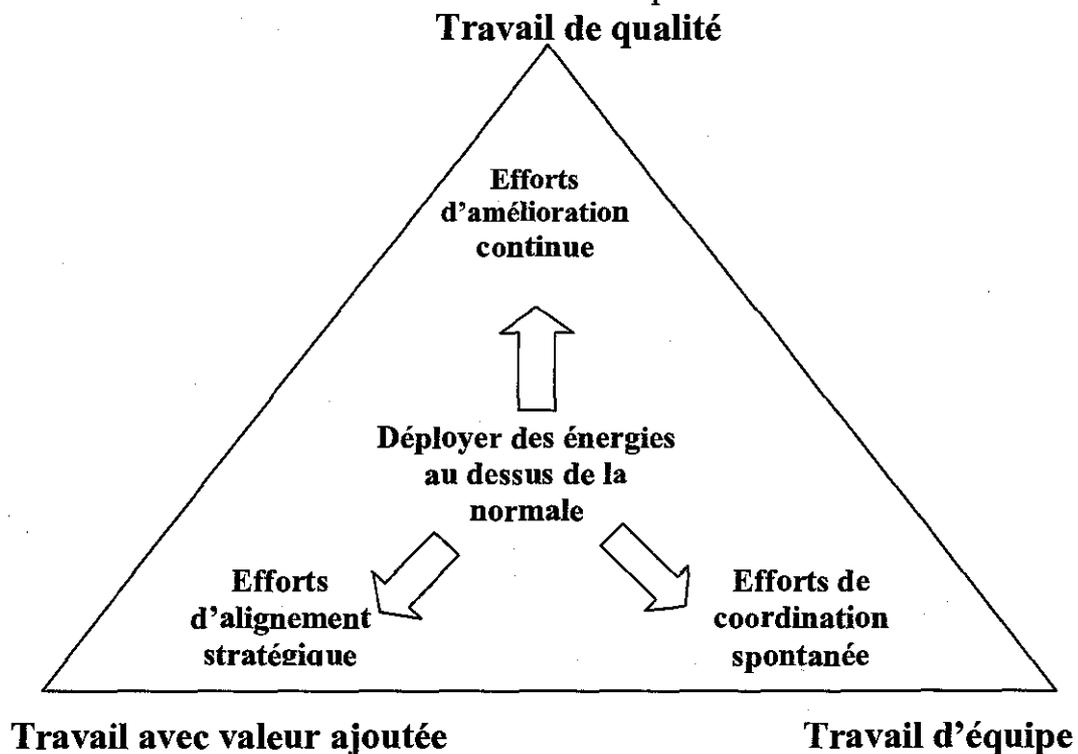
¹⁵⁶ X. MONTSERRAT, op.cit, pp 14, 15.

¹⁵⁷ Sekiou, Blondin, Fabi, Bayad, Peretti, Alis, Chevalier, op.cit, p 509.

considèrent comme un levier de performance. Cette action, pour susciter l'adhésion, ne peut se réaliser qu'à partir d'un dénominateur commun d'aspirations individuelles où le développement de la personne est perçu comme allant de pair avec celui de l'entreprise. L'essentiel est donc bien dans ces efforts pour créer une dynamique dans laquelle chacun trouve les raisons de son implication.

Par la mobilisation et la valorisation des ressources humaines en revanchant davantage l'implication des salariés dans leur travail et dans la structure organisationnelle, l'entreprise s'élargit pour devenir progressivement, selon l'expression des sociologues, un lieu véritable de production sociale où tentent de se réconcilier des logiques plus ou moins contradictoires.¹⁵⁸

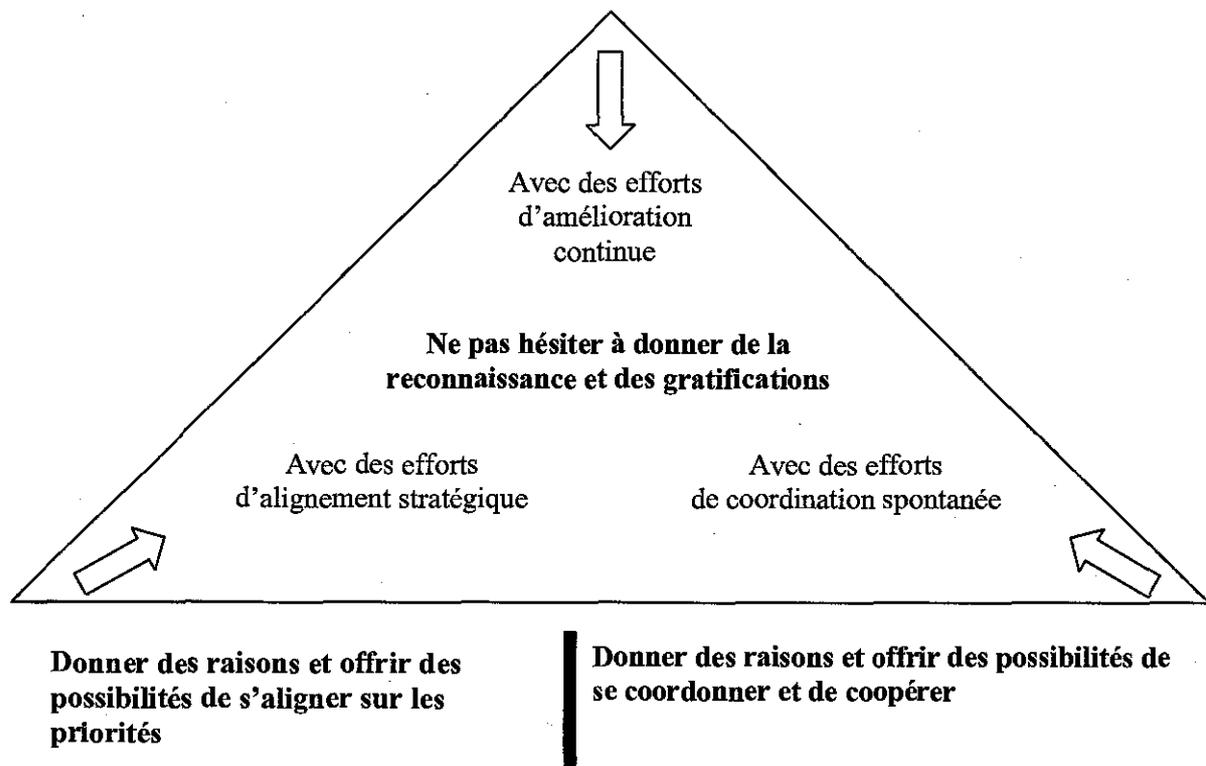
Figure 3-11 : Dimensions de la mobilisation et qualité.



Source : conférence nationale à Marrakech Novembre 2002 : Article de Smail AACHATI :
L'influence de la GRH sur la motivation du personnel et impact sur la qualité :
<http://www.marocsante.com/qualite/Aachati.ppt>

¹⁵⁸ J.-P. CITEAU, *Gestion des ressources humaines : principes généraux et cas pratiques*, édition ARMAND COLIN, 2^e éd. paris, 1997, p 8.

Figure 3-12 : Donner des raisons et offrir des possibilités d'améliorer la qualité de son travail :



Source : Le même site web précédent.

5- Motivation extrinsèque et motivation intrinsèque :

Dans l'ombre du concept, deux types de motivation spécifique coexistent : la motivation extrinsèque et la motivation intrinsèque. La motivation extrinsèque est liée à un renforcement extérieur, c'est une activité non engagée pour elle-même, mais pour en retirer un bénéfice ou éviter une sanction. Cette forme de motivation est qualifiée « d'extrinsèque », parce qu'elle résulte de promesse ou d'actions extérieures. Il peut s'agir par exemple, de la recherche de compréhensions financières ou de récompenses. Toutefois, quand l'activité est uniquement centrée sur des motivations extrinsèques le niveau de motivation reste faible. La motivation intrinsèque en revanche, est liée à une motivation personnelle générée par l'attrait de l'activité pour elle-même. Elle est appelée « intrinsèque » parce qu'elle provient de l'individu lui-même. Elle favorise une satisfaction des besoins fondamentaux de connaissance, de compétence, d'autodétermination et d'accomplissement personnel. Les motivations les plus puissantes sont intrinsèques, elles résultent par exemple de liberté de créer ou d'entreprendre, de la possibilité d'apprendre ou de transférer un savoir-faire, de la satisfaction du travail accompli et de sa reconnaissance. ¹⁵⁹

¹⁵⁹ X. MONTSERRAT, op.cit, pp 17, 18.

Dans la sphère de la motivation, les motivations les plus puissantes sont intrinsèques. Mobiliser constamment vers l'amélioration de la qualité en comptant surtout sur les facteurs de motivation intrinsèque.

L'élément humain est l'élément primordial de la gestion de la qualité totale; sans la volonté commune de bien faire, les résultats espérés ne se manifesteront pas. Miser sur la communication, la gestion participative et l'attention surtout aux besoins du personnel.¹⁶⁰

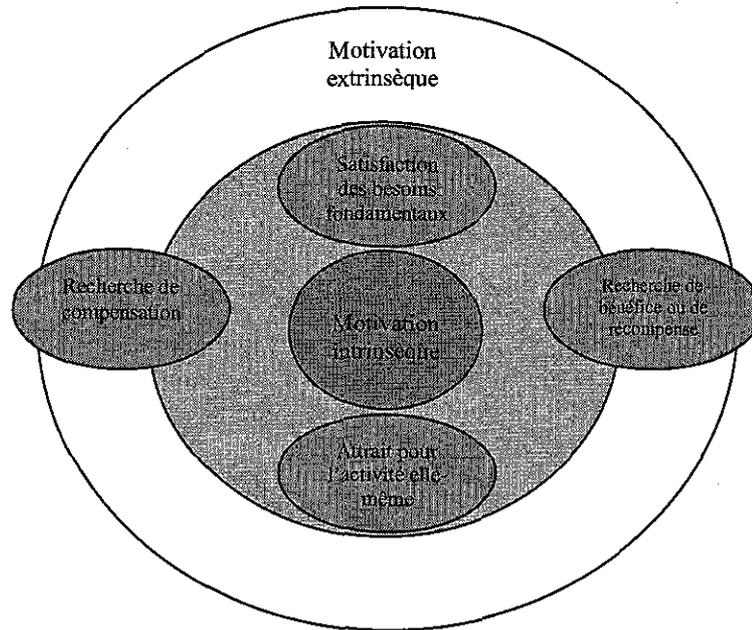


Figure 3-14 : La sphère de la motivation.
Source : Xavier MONTSERRAT, op.cit, p 19.

¹⁶⁰ Site web : La qualité totale :

<http://www.geocities.com/CollegePark/Library/2251/qualit.htm#La%20nature%20et%20l%20but%20de%20la%20qualit%20totale>.

6- Comment motiver les salariés :**6-1-Actions possibles pour éliminer les sources de démotivation : Tableau 3-5 :**

Sources de démotivation	Actions possibles
1. Nature du travail	1. Rechercher une adéquation entre les attentes de l'individu et les caractéristiques du travail ; - organiser le travail, - sélectionner la personne.
2. Absence d'objectifs ou d'objectifs précis et clairs	2. Définir les objectifs clairs et précis : - en accord avec la stratégie de l'entreprise, - raisonnables. Faire participer l'individu à la fixation des buts.
3. Manque de suivi dans le travail	3. Donner un feed-back positif : - montrer un véritable intérêt, - faire une critique constructive des contre-performances.
4. Sentiment de se donner vraiment la peine	4. Récompenser en fonction des efforts ; Ne pas laisser passer un travail mal fait.
5. Insuffisance des moyens mis à disposition pour exécuter le travail	5. Eviter les refus systématiques ; Justifier le refus.
6. Contraintes et tracasseries agaçantes et inutiles	6. Explorer le bien-fondé des plaintes ; Adopter les changements possibles.
7. Climat général (manque de sécurité, de confiance et de respect mutuel, de coopération et d'enthousiasme).	7. Détendre l'atmosphère ; Réduire le sentiment d'incertitude ; Eviter les ambiguïtés et les secrets.

Source : Site web : La fonction de la direction :

http://decf.descf.free.fr/OGE/la_fonction_de_direction.htm

En général il existe quatre leviers de la motivation qui servent de justification dans la recherche de techniques capables de stimuler les ressources humaines :¹⁶¹

1. Avoir : une satisfaction matérielle permettant au personnel d'avoir un minimum de confort et de sécurité pour s'engager dans le travail.
2. Faire : l'individu s'implique si le travail l'intéresse.

Son intérêt réside dans :

- La lisibilité du travail.
- Les défis.
- La qualité.

3. Être : Chacun désire être reconnu dans son travail et être considéré dans l'organisation. Ceci suppose :

- Bon environnement physique.
- Conditions de travail satisfaisantes.
- Avoir des attitudes de gestion saines.
- Se sentir utile, apporter un plus.
- Être informé sur l'évolution de l'organisation.

4. Donner :

- L'individu impliqué aime donner des conseils, faire partager son expérience, développer celles des autres.
- L'individu aime donner et se donner (cercle de qualité).

Selon l'article de Chantal RIVALEAU les sources de démotivations sont :

- Un travail aliénant, inintéressant, inutile, l'homme cherche un sens à son travail.
- Le professionnel ne sait pas vraiment ce qui est attendu. Il y a un manque d'objectifs clairs. Demander à quelqu'un de travailler sans lui indiquer des objectifs équivaut à faire viser quelqu'un en lui cachant la cible.
- Faire un travail pour lequel le salarié ne se sent pas qualifié.
- L'employé ne reçoit aucun "feed back" ou alors négatif. Personne ne se donne longtemps de la peine s'il ne sait pas si ce qu'il fait est bien ou pas et s'il a l'impression de tourner dans le vide.
- L'agent est traité inéquitablement et ne reçoit aucune reconnaissance pour une performance au-dessus de la moyenne.¹⁶²

6-2- Les caractéristiques de la motivation sont :¹⁶³

Les personnes motivées possèdent trois caractéristiques :

1. Elles sont en mouvement :
 - Ont un projet.
 - Se développent.

¹⁶¹ Site web : L'influence de la GRH sur la motivation du personnel et impact sur la qualité :

<http://www.marocsante.com/qualite/Aachatati.ppt>

¹⁶² Site web : Les théories de la motivation : <http://www.cadredesante.com/spip/IMG/pdf/doc-85.pdf>

¹⁶³ Site web : L'influence de la GRH sur la motivation du personnel et impact sur la qualité :

<http://www.marocsante.com/qualite/Aachatati.ppt>

- S'améliorent (personnel, affectif, professionnel)
2. Elles sont positives :
 - S'identifient à ce qu'ils peuvent changer.
 - Cherchent à voir le bon côté des choses.
 3. Elles ont du plaisir :
 - Bonne humeur dans l'accomplissement de leur travail.

6-3- Les caractéristiques de la démotivation :

- Actes manqués.
- Inattention prometteuse d'accidents.
- Absentéismes.
- Baisse de la productivité.
- Perte d'énergie et de temps dans la recherche d'un remplaçant.
- Insatisfaction des salariés.
- Détérioration des relations professionnelles.
- Climat de travail tendu.

7- Différencier La cause et le facteur de motivation :

L'approche de la notion de motivation est souvent empirique et couvre à la fois la cause et le facteur de la motivation.

Il faut toutefois distinguer ces deux notions :

- La cause de la motivation peut se définir comme la condition nécessaire et suffisante pour qu'une action soit engagée. C'est l'effet déclencheur à l'origine de l'acte produit.
- Le facteur de motivation est, quand à lui lié à l'état potentiel de l'individu ou de son environnement. Les facteurs de motivation plus ou moins prévisibles présentent un caractère flou et aléatoire. Ils ne déclenchent pas l'acte mais contribuent à sa réalisation.¹⁶⁴

¹⁶⁴ X. MONTSERRAT, op.cit, p 17.

8- Les principales théories de la motivation :**8-1- Principales théories sur la motivation (approches internes) : Tableau 3-6 :**

Théoriciens	Facteurs	Grandes lignes
A.H. MASLAW (1954)	Hiérarchie des besoins	<p>1. Il a établi une liste des besoins personnels des salariés.</p> <p>2. Ces besoins se présentent dans un ordre croissant : physiologiques, de sécurité, d'appartenance, ..(a); d'estime, de réalisation, ..(b).</p> <p>3. Tant que les besoins inférieurs (a) ne sont pas satisfaits, l'individu s'en occupe ; quand ils sont assouvis, il s'occupe d'avantage des besoins supérieurs (b).</p> <p>Selon lui la motivation résulte avant tout de la nécessité de répondre à un besoin non satisfait.</p>
D.MC CLELLAND (1953)	Besoins supérieurs	<p>1. L'individu a une tendance naturelle à vouloir satisfaire 03 besoins : a) l'accomplissement ; b) le pouvoir ; c) l'affiliation.</p> <p>2. Il a étudié surtout le besoin d'accomplissement (disposition de la personnalité qui pousse l'individu à tendre vers le dépassement et le succès).</p> <p>3. Le besoin de pouvoir est le désir d'influencer le milieu de travail ; le besoin d'affiliation est le désir d'être aimé et de vivre en harmonie avec son environnement.</p>
F. HERZBERG (1966)	Facteurs de motivation et facteurs d'hygiène	<p>1. Il a classifié les besoins fondamentaux selon deux facteurs.</p> <p>2. Les facteurs de motivation sont l'accomplissement, la reconnaissance, les responsabilités, les promotions, le travail lui-même.</p> <p>3. Les facteurs de satisfaction (ou d'hygiène) sont la politique interne de l'organisation, la rémunération, la supervision, les relations interpersonnelles, les conditions de travail.</p>

L. FESTINGER S.ADAMS (1963)	Equité	<ol style="list-style-type: none"> 1. L'individu se compare périodiquement à lui-même (ce qu'il reçoit par rapport à ce qu'on lui donne) et aux autres (ce que d'autres reçoivent par rapport à ce qu'ils donnent). 2. En se comparant aux autres, il développe des sentiments d'inéquité, créant une tension qui le pousse à agir (pour rétablir l'équilibre). 3. C'est dans le domaine des salaires que cette théorie est surtout applicable.
V.H. VROOM (1964)	Attentes ou résultats escomptés	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ce qui pousse l'individu à agir, c'est l'idée qu'il entretient sur la probabilité de succès de ce qu'il entreprend et ce qu'il peut en retirer l'intéressant pour lui-même. 2. La combinaison des attentes et des produits un degré adéquat de motivation ($M=AxB$). 3. Si l'individu n'a pas ou peu d'attentes, s'il ne réussit pas à identifier ses besoins, il ne saura pas se motiver à réaliser quoi que ce soit.

Source : Sekiou, Fabi, Bayan, Peretti, Alis, Chevalier ; **Gestion des ressources humaines**, 2ème édition, édition DE BOECK, Paris, 2004, p 413.

8-2- Principales théories sur la motivation (approches externes) : Tableau 3-7 :

Théoriciens	Facteurs	Grandes lignes
F.W. TAYLOR (1911)	Homme économique	<ol style="list-style-type: none"> 1. L'individu est principalement motivé par le salaire. 2. Il définit l'organisation scientifique du travail afin que l'individu soit rémunéré en fonction de sa production. 3. Il a établi des standards de production en décomposant les emplois en différentes opérations et en mesurant le temps requis pour chacune.
E.MAYO (1927)	Homme social	<ol style="list-style-type: none"> 1. L'individu est essentiellement motivé par ses relations avec les autres. 2. Le fait d'être accepté par son groupe compte autant, sinon plus, pour le salarié que les motivants pécuniaires. 3. L'individu est capable d'intégrer ses objectifs

		personnels et ceux de l'organisation.
B.F. SKINNER (1933)	Renforcement	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le comportement de l'individu est conditionné par son environnement externe. 2. Des stimuli adéquats peuvent conduire l'humain aux comportements souhaités. 3. Le renforcement continu (positif ou négatif) permet de faire apparaître plus rapidement le comportement voulu.
D.MC GREGOR (1969)	Théorie X Théorie Y	<ol style="list-style-type: none"> 1. La théorie X met l'accent sur la contrainte et le contrôle pour faire travailler l'individu ; l'individu a besoin de stimuli extérieurs, car il est naturellement. 2. La théorie Y postule que l'individu est capable de maturité, d'autonomie, de créativité et qu'il peut travailler avec plaisir sans être contrôlé par des superviseurs. 3. La théorie Y correspond à la pensée de Mc Gregor pour qui l'individu est essentiellement motivé par lui-même.
E.LOCKE (1968)	Objectifs	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le comportement est motivé surtout par les objectifs conscients de l'individu. 2. L'individu est avant tout rationnel, c'est-à-dire capable de fixer des objectifs et d'orienter sa conduite pour les atteindre. 3. L'individu produit plus et travaille mieux si ses objectifs de rendement pour l'organisation sont élevés.

Source : Sekiou, Fabi, Bayan, Peretti, Alis, Chevalier ; op.cit, p 414.

Aux vues de ces théories, nous pouvons nous demander comment les dirigeants motivent leurs salariés aujourd'hui. Dans un contexte économique en constante évolution, ils doivent adapter le langage tenu aux salariés, en fonction des contraintes, des enjeux, et des attentes de plus en plus exigeantes des salariés. Les dirigeants tentent aujourd'hui de modifier les tâches pour les rendre motivantes. Ils modifient également leur management, en appliquant des notions du management participatif, en favorisant la délégation, en renforçant l'esprit d'équipe, en fidélisant les salariés. Les dirigeants intensifient également leurs efforts en communication interne, en mettant au point des stratégies pour

valoriser les salariés et leur entreprise. Enfin, ils renforcent leur culture d'entreprise afin d'accentuer la cohésion entre les salariés et l'entreprise.

La place des salariés dans l'entreprise tend à évoluer. Cependant, les salariés devraient intégrer leurs objectifs personnels à ceux de l'organisation, participer aux risques qu'elle prend, et adhérer à la philosophie de l'entreprise. Ceci, même si la stabilité au sein d'une entreprise n'est plus assurée. ¹⁶⁵

En résumé la question de la motivation et de la fidélisation des salariés passe aujourd'hui par :

- la réflexion sur leurs conditions de travail ¹⁶⁶ : M. de Montmollin considère que les conditions de travail expriment tout ce qui caractérise une situation de travail et favorisent, ou freinent l'activité des travailleurs. On peut distinguer : les conditions physiques (les caractéristiques des outils, des machines, de l'environnement immédiat du poste de travail comme le bruit, la chaleur, l'éclairage, etc.) ; les conditions organisationnelles (les horaires, les cadences, les procédures prescrites) ; les conditions sociales (rémunération, la qualification, les relations avec la hiérarchie, les conditions de transport, etc.). ¹⁶⁷ Donc il faut fournir des conditions de travail qui suscitent l'excellence et des relations de travail stables. ¹⁶⁸

- L'aménagement et l'amélioration de leur qualité de vie (poste de travail bien étudié).

- L'ergonomie des équipements. ¹⁶⁹

9- Implication et stimulation :

Les notions d'implication et de stimulation doivent également être distinguées. L'implication (c'est engager, entraîner) se définit par rapport à l'accent mis sur les valeurs, en particulier l'attachement à la valeur travail, et l'identification à l'organisation. L'implication correspond à l'importance qu'un individu accorde à son activité professionnelle, son degré d'identification au travail par rapport à d'autres activités. Elle se traduit par la responsabilisation et la recherche d'objectifs de performance.

Le mode de fonctionnement de l'organisation peut cependant annuler les effets de l'implication, car celle-ci répond au besoin de valorisation de soi, d'accomplissement, d'investissement et de développement de ses capacités personnelles. L'implication constitue un facteur déterminant pour le bon

¹⁶⁵ Site web : Document ressources humaines : <http://www.iquesta.com/mémoire-these/Economie-Gestion-Commerce/document-Ressources-humaines.CFM:idDoc=93>.

¹⁶⁶ Site web: Motivation et fidélisation des salariés : <http://www.indicerh.net/sections.php?op=viecoarticle&artid=728>.

¹⁶⁷ J-P CITEAU, op.cit, p 132.

¹⁶⁸ A. Quéré, *En route vers la qualité total par l'excellence de soi*, édition Un monde différent, Canada, 1995, p 19.

¹⁶⁹ Site web: Motivation et fidélisation des salariés : <http://www.indicerh.net/sections.php?op=viecoarticle&artid=728>.

fonctionnement d'une organisation, elle est une première étape sur le chemin de la motivation.

L'Implication est la dynamique interne traduisant l'engagement au travail et l'attachement à une organisation.

La stimulation en revanche, est l'aiguillon qui pousse à agir de l'extérieur, le stimulus qui déclenche un comportement. Il peut s'agir par exemple, de la reconnaissance sociale, d'un encouragement ou d'une récompense qui stimule l'action. Le stimulus est ce qui va augmenter l'activité d'un individu, l'inciter à agir, l'encourager, l'activer. Idéalement le processus de stimulation d'une activité comporte en amont l'incitation à agir et en aval le soutien dans l'action.

¹⁷⁰

La stimulation est l'incitation externe à agir, dynamique qui induise l'action de l'extérieur.

9-1- Pourquoi impliquer le personnel dans une démarche qualité?

L'implication des personnes est un levier essentiel pour développer une dynamique de progrès continu de la qualité des produits, des services et du fonctionnement interne de l'entreprise. Cette dynamique de progrès est nécessairement l'affaire de tous au quotidien. Elle s'appuie sur la prise en compte des initiatives, sur le développement des travaux en commun, et sur un renforcement de la motivation et de la responsabilisation de tous les acteurs. D'une façon plus générale, le développement de la participation et de l'implication des personnes permet d'évoluer vers une meilleure prise en compte de la ressource humaine de l'entreprise.

Les opérationnels voient ainsi leurs activités enrichies progressivement par d'autres activités, comme par exemple l'écoute des clients, l'amélioration des processus de travail, la mise en place de dispositifs d'assurance de la qualité, la conduite d'actions d'amélioration dans leurs secteurs.

L'encadrement acquiert une connaissance plus précise des actions concrètes de ses collaborateurs et peut ainsi transmettre plus facilement le sens général des actions dont il est porteur. ¹⁷¹

Implication du personnel, la participation des salariés peut être accrues par l'emploi des méthodes bien connues telles que la DPO, l'enrichissement des tâches, la construction d'équipe semi autonomes et de cercles de qualité. ¹⁷²

9-2- Implication des personnes ayant un impact sur la qualité (ISO 9001) :

La fascicule de documentation FD X 50-183 confirme par écrit ce que tout le monde pensait : « *Tout le personnel de l'organisme est concerné, y compris les*

¹⁷⁰ X. MONTSERRAT, op.cit, p16 et 17.

¹⁷¹ Site web : **Comment faire participer le personnel?** :

<http://perso.orange.fr/nadine-emmanuel.clause/qualite/chap51.html> .

¹⁷² I. D. Oulhissane, **Dynamique des groupes et climat social de l'entreprise : étude de cas ENIE**, Mémoire de magister en GRH, 2005-2006, sous la direction du Pr. A. BENDIABDELLAH.

salariés qui sont indirectement impliqués dans la conformité du produit (comme les emplois appartenant aux processus de pilotage et de support, tel que le service des ressources humaines) ». La norme ISO spécifie que le personnel effectuant un travail ayant une incidence sur la qualité du produit doit être compétents ». ¹⁷³

NF EN ISO 9004

§ 8.5.4. *Amélioration continue de l'organisme :*

Pour impliquer les personnes, la direction crée un environnement dans lequel l'autorité est déléguée de manière que les personnes soient mises en capacité d'agir et acceptent la responsabilité d'identifier des opportunités d'amélioration des performances de l'organisme. Ceci peut être réalisé par des activités telles que la reconnaissance et la récompense et la récompense pour la réalisation d'amélioration. ¹⁷⁴

ISO 9004 :

§ 6.2 *Les personnes :*

§ 6.2.1 *Implication des personnes :*

L'implication des personnes : Il convient que la direction améliore l'efficacité et l'efficience de l'organisme, y compris le système de management de la qualité, par l'implication et le soutien des personnes. Pour atteindre ses objectifs d'amélioration des performances, il convient que l'organisme encourage l'implication et le développement des personnes :

- par la formation continue et les plans de carrière,
- par la définition des responsabilités et autorités,
- par l'établissement d'objectifs individuels et d'équipe, le management des performances des processus et l'évaluation des résultats,
- en facilitant l'implication dans la définition des objectifs et la prise de décision,
- par la reconnaissance et la récompenses,
- en facilitant un échange d'informations ouvert,
- en effectuant une revue performante des besoins de son personnel,
- en créant les conditions qui encouragent l'innovation,
- en assurant un travail d'équipe efficace,
- en communiquant les suggestions et opinions,
- en utilisant les mesures de la satisfaction de son personnel, en étudiant les raisons pour lesquelles les personnes rejoignent et quittent l'organisme. ¹⁷⁵

Pratiquement, on peut retenir :

- ❖ Tous les salariés ont des idées et chacun d'eux représente une source de connaissances et de créativité qui ne demande qu'à s'exprimer. ¹⁷⁶

¹⁷³ B. CHAMINADE, op.cit, p 30.

¹⁷⁴ Idem, p 196.

¹⁷⁵ Idem, pp 476, 477.

- ❖ L'activité professionnelle est susceptible de satisfaire des besoins très variés.
- ❖ La possibilité de satisfaire ces besoins représente une source de motivation au travail.
- ❖ Ces satisfactions sont étroitement liées aux rôles et aux contenus du travail ainsi qu'aux conditions mêmes du travail.
- ❖ La valeur accordée aux différents résultats qu'apporte l'effort est fonction d'un travail cognitif complexe, qui met en jeu aussi bien des caractéristiques de la situation que des caractéristiques individuelles.
- ❖ La valeur accordée à ces diverses satisfactions est différente selon les individus et est susceptible de varier fortement au cours du temps chez un même individu.
- ❖ Faire correspondre la culture organisationnelle, les conditions de travail et la politique du personnel d'autre part, permet de stimuler la motivation.
- ❖ Savoir quelles sont les priorités des membres de l'organisation, connaître les hiérarchies de valeurs qui caractérisent différents groupes constituent donc des conditions essentielles à une politique efficace de motivation.¹⁷⁷

La motivation au travail est devenue en quelques années un ressort important de la compétition devenue mondiale. De plus, comme l'avance technologique n'est pas un avantage concurrentiel durable, la productivité du travail et donc la compétence et la motivation du personnel deviennent des atouts décisifs de la pérennité de l'entreprise.¹⁷⁸

La satisfaction du personnel devient une préoccupation pour les entreprises conscientes de l'avantage concurrentiel en ayant des salariés performants, motivés et bien dans leur tête ;¹⁷⁹ la satisfaction des salariés détermine leur envie de s'impliquer, de mobiliser leurs compétences et de fournir un travail de qualité aux clients.¹⁸⁰

Section 06 : la rémunération du personnel.

Au sein de toute entreprise, la rémunération est la pratique sociale la plus centrale. Elle est au cœur de la relation salariale. Sans salaire il n'y aurait pas de salariés. Dans toute entreprise ayant des salariés, la direction est condamnée à se préoccuper des rémunérations.¹⁸¹

¹⁷⁶ A. LABRUFFE, *Management des compétences : Construire votre référentiel*, Edition AFNOR, 2003, p 198.

¹⁷⁷ C. LEVY-LEBOYER, *La motivation dans l'entreprise : modèles et stratégies*, éditions d'Organisation, paris, 2003, p 65.

¹⁷⁸ Site web : *La motivation est-elle un facteur de performance de l'entreprise aujourd'hui ?* : http://www.oboulo.com/expose/La_motivation_est_elle_facteur_performance_entreprise_aujourd'hui

¹⁷⁹ F.KERLAN, op.cit, p 209.

¹⁸⁰ B. CHAMINADE, Op.cit, p 25.

¹⁸¹ B. GALAMBAUD, *Si la GRH était de la gestion*, éditions LIAISONS, paris, 2002, p 220.

La rémunération est l'un des moyens qu'une organisation possède pour retenir ses meilleurs éléments et attirer de nouveaux candidats à joindre ses effectifs. Avoir un système de gestion de la rémunération efficace est donc d'une grande importance, particulièrement si l'on considère que la main-d'oeuvre est très mobile et que le coût qui y est associé représente habituellement le compte budgétaire le plus important.

1- Définition :

La rémunération c'est la partie explicite du contrat de travail, la rémunération constitue la contrepartie du travail exercé par un salarié. Elle comporte donc la dimension économique évidente, essentiellement à travers la notion de coût du travail qui revêt un caractère plus ou moins sensible selon les secteurs ; mais la rémunération comporte aussi une dimension sociale puisqu'elle constitue un élément important de la motivation des salariés, cette dimension s'est beaucoup développée depuis les années 1980, avec les réflexions portant sur la mobilisation et l'implication des salariés.¹⁸²

Selon Pierre LOUART on appelle rémunération l'ensemble des ressources financières données aux salariés en rétribution de leurs activités professionnelles, qu'elles soient prévues ou non dans leur contrat de travail.¹⁸³

Le salaire est une somme d'argent versée à une personne titulaire d'un contrat travail.¹⁸⁴ Ou bien c'est l'ensemble des avantages psychologiques et matériels qui découlent de la relation d'emploi.¹⁸⁵

Les deux termes : rémunération et salaire ont des sens très proches, la plupart des entreprises utilisent indifféremment l'un ou l'autre terme.

On peut toutefois noter que salaire peut être de porter plus restreinte que rémunération, qui englobe toutes sortes de contreparties échangées contre le travail effectué : la rémunération comprend toutes les sommes convenues et les avantages accordés à l'occasion de l'exécution du contrat de travail. De plus, rémunération est également un terme plutôt utilisé pour les cadres que pour les ouvriers ou les employés.¹⁸⁶

2- Stratégie de rémunération :

Il est à souligner que la variable de la rémunération est d'une grande complexité et qu'elle ne touche pas seulement le fait d'émettre un chèque. Il faut, dans un premier temps, déterminer la capacité de payer de l'organisation, le

¹⁸² Manuel de gestion, volume 2, op.cit, p 453.

¹⁸³ Touami samir, politique de rémunération dans les entreprises publiques, cas de l'unité d'Oran U.P.3 Affiliée à l'E.N.C.G. Mémoire de magister en GRH, Université Abou Bakr Belkaid, Tlemcen, 2004-2005, sous la direction de Pr A.DENDIABDELLAH.

¹⁸⁴ P. ROMELAER, Gestion des ressources humaines, édition Armand Colin, Paris, 1993, p 9.

¹⁸⁵ L. Belanger, A. Petit, J-L Bergron, Gestion des ressources humaines : une approche globale et intégrée, édition Eska, sarl, 1982, p 203.

¹⁸⁶ Manuel de gestion, volume 2, op.cit, p 453.

montant de la rémunération qu'elle désire affecter aux différents postes, la rémunération offerte sur le marché et effectuer des choix quant aux niveaux de rémunération directe et indirecte. Également, il faut établir des échelles salariales et connaître les facteurs liés à la détermination des augmentations.¹⁸⁷

Une stratégie complète de rémunération comprend des modes de rétribution directe et indirecte.

Les déboursés sont habituellement classés en deux catégories :

2-1- La rémunération directe (éléments financiers directes) : c'est-à-dire le salaire et les primes diverses :

- Salaire de base équitable et compétitif (rémunération horaire, hebdomadaire, annuelle, etc.).
- Bonus ou primes sur les objectifs de rendement individuel et/ou en équipe.
- Bonus ou primes sur les objectifs de ventes globales de l'organisation.
- Commission sur les ventes.
- Participation aux profits.
- Octroi d'options ou d'actions de l'entreprise.

2-2- La rémunération indirecte, c'est-à-dire tous les autres avantages sociaux et les autres services :

Éléments financiers indirects comme :

- Assurances collective.
- Allocation de dépenses d'affaires.

Éléments d'appui au développement des compétences :

- Budget de formation par employé.
- Cotisation à une association professionnelle.
- Abonnement à des revues spécialisées.
- Achat de documentation spécialisée.
- Temps disponible pour essayer de nouveaux logiciels.
- Temps disponible pour des recherches dans Internet.¹⁸⁸

Il existe d'autres façons de classer les composantes de la rémunération ; parmi celles-ci, on trouve souvent la classification suivante :

- a- Le salaire de base (basé essentiellement sur la valeur du poste) ;
- b- La rémunération compensatoire (prime d'éloignement, de soir, de nuit, paiement pour des heures supplémentaires de travail).
- c- Les stimulants (qui désignent cette partie de la rémunération supplémentaire au salaire de base reliée au rendement individuel ou collectif, ou au mérite) ;
- d- Les avantages sociaux ;

¹⁸⁷ Site web : Guide de gestion des ressources humaines :

http://www.technocompetences.qc.ca/pdf/service/guide_RH_complet.pdf. p 65.

¹⁸⁸ Le même site web précédent, p 65.

e- Les services (ou gratification).¹⁸⁹

3- Les objectifs de la politique de rémunération :

Elaborer une politique de rémunération consiste à faire des choix : veut-on attirer et fidéliser du personnel qualifié ? Veut-on développer la motivation des salariés ? etc. Autant de choix qui correspondent à des objectifs seront rendus les arbitrages nécessaires, d'une façon générale, il s'agit de mettre en place des pratiques qui garantissent la flexibilité économique tout en assurant une implication suffisante des salariés.¹⁹⁰

L'objectif ultime de toute politique de rémunération est de créer un sentiment de reconnaissance et d'équité pour les employés actuels et futurs. De plus, toute politique de rémunération devrait faire l'équilibre entre le fait de satisfaire les demandes des employés et la capacité de payer de l'organisation.

Les principaux objectifs sont comme suit :

- Attirer et recruter des candidats répondant aux besoins de l'organisation, c'est-à-dire le personnel qualifié dont on a besoin.
- Démontrer de la reconnaissance aux employés en leur versant une rétribution juste.
- Être juste et respecter l'équité interne,¹⁹¹ c'est-à-dire donner à chacun le sentiment d'être traité à sa juste valeur.¹⁹²
- Être compétitif par rapport au marché (équité externe).
- Contrôler les coûts liés à la masse salariale¹⁹³ (la masse salariale désigne les sommes financières que l'entreprise consacre à la rémunération de ses salariés)¹⁹⁴.
- Simple, c'est-à-dire facile à comprendre.
- Faire l'unanimité.
- Correspondre à la capacité de payer de l'entreprise.
- Être contrôlable.
- Être ajustable face aux changements.¹⁹⁵
- Fidéliser les salariés jugés les meilleurs.
- Récompenser les comportements requis, actuels et futurs.
- Inciter les salariés à se mobiliser pour rendre l'entreprise efficace et rentable.¹⁹⁶

La finalité du domaine rémunération est d'assurer une rétribution suffisante et équitable aux yeux des salariés, en échange de leur

¹⁸⁹ L. Bélanger, A. Petit, J-L Bergeron, op.cit, p 203.

¹⁹⁰ L. Cadin, F. Guérin, F. Pigeyre, *Gestion des ressources humaines*, édition DUNOD, paris, 1997, p 163.

¹⁹¹ Site web : **Guide de gestion des ressources humaines :**

http://www.technocompetences.qc.ca/pdf/service/guide_RH_complet.pdf. p 65.

¹⁹² L. Cadin, F. Guérin, F. Pigeyre, op.cit, p 159.

¹⁹³ Site web : **Guide de gestion des ressources humaines :**

http://www.technocompetences.qc.ca/pdf/service/guide_RH_complet.pdf. p 65.

¹⁹⁴ L. Cadin, F. Guérin, F. Pigeyre, 2^e éd, 2004, pp 234, 235.

¹⁹⁵ L. Cadin, F. Guérin, F. Pigeyre, 1997, op.cit, p 207.

¹⁹⁶ *Manuel de gestion*, op.cit, p 456.

contribution en terme de travail, qui tiennent compte à la fois de la politique et des possibilités financières de l'entreprise, tout en respectant la législation.¹⁹⁷

(Pour voir les principaux objectifs d'une structure salariale, consultez l'annexe 05).

4- Stade de développement de l'entreprise et système de rémunération :

Le système de rémunération combine des variables de pilotage et des variables d'action. Les variables de pilotage sont celles qui répondent à la question « que doit-on payer » ? ou « que faut-il payer » ? Les variables d'action sont celles qui répondent à la question : « quelle doit être la structure des rémunérations » ? ou « comment faut-il payer » ?, ces deux questions et les réponses spécifiques que chaque entreprise devra élaborer, suggèrent que des choix sont à faire concernant la base du système de rémunération, ainsi que sur la façon d'atteindre les objectifs que l'on s'est fixés.¹⁹⁸

Adapter la politique de rémunération de l'entreprise à ces particularités et aux objectifs recherchés permet de comprendre pourquoi deux entreprises équivalentes, évoluant sur les mêmes marchés et employant le même type de personnel dans des structures de qualification identiques, peuvent adopter des politiques de rémunération radicalement différentes. De même, en fonction des objectifs que l'entreprise se donne aux différentes étapes de son développement, la politique de rémunération sera reconsidérée.¹⁹⁹

5- Le système de rémunération et la qualité:

Le système des compensations ou de rémunération ou de salaire donné à l'employé, est l'un des sujets les plus importants, qui poussent aux sous-entendus, ils forment un horizon important pour la qualité. Les directions traditionnelles ou historiques du système salarial sont :²⁰⁰

- Salaire égal performance : L'individualisation de la rémunération peut s'appuyer sur :
 - La rémunération immédiate des résultats obtenus à travers des primes diverses (salaires au rendement et rémunération aléatoire) ;
 - La modulation personnelle du salaire à partir d'une évaluation des performances dans une plage de progrès, déterminée pour chaque emploi ;
 - L'attribution d'avantages sociaux apportant des compléments de rémunération à certaines catégories de personnes (anciens, cadres, etc.) ou pour certains comportements (assiduité, stabilité, etc.).²⁰¹
- Salaire égal responsabilité (en rapport avec la description du poste).

¹⁹⁷ J. BARRAUD, F. KITTEL, M. MOULE, *La fonction ressources humaines : métiers, compétences et formation*, 2^e édition DUNOD, 2^e éd, paris, 2004.

¹⁹⁸ Touami samir, Mémoire de magister en GRH, op.cit, p 33.

¹⁹⁹ L. Cadin, F. Guérin, F. Pigeyre, op.cit, p 157.

²⁰⁰ د. سيد محمد جاد الرب. مرجع سابق، ص 413.

²⁰¹ J-M Peretti, op.cit, p 146.

C'est sur ces phases que reposent l'essentiel de performance des individus dans le travail créant ainsi une sorte de compétition entre les employés.

D'un autre côté, la gestion de la qualité insiste sur la flexibilité de la performance, tout cela a pour finalité la satisfaction du consommateur.

Il est incontestable, que toutes les études sur les nouveaux systèmes de gestion des ressources humaines et qui renforcent la gestion de la qualité, parmi elles, le système des salaires et des rémunérations sont toutefois limités. Il est utile de préciser que malgré la formation et l'évaluation des performances sont souhaitables, étant entendu qu'il représente un facteur important pour la stratégie par l'amélioration et l'exécution de la gestion de la qualité. Par contre, la rémunération représente une nécessité lointaine importante demandée pour la qualité, car les employés perçoivent que l'organisation des systèmes de rémunérations est le reflet contractuel en vue de l'exécution réelle du système de la qualité.²⁰²

La question qui se pose maintenant c'est : est-il préférable de verser les salaires ou les rémunérations à l'individu ou au groupe ? Les sociétés qui ont une expérience dans ce domaine et ont aussi leur propre réglementation des salaires et de rémunérations ont une vue juste et sérieuse sur leur but stratégique, et si le barème de rémunération est assujéti au rendement individuel, le soutien et le renforcement de l'équipe dans ce cas de figure est considéré dans sa finalité comme infructueux aux yeux de l'organisation ; par contre le cas est différent en ce qui concerne le domaine de la qualité.

Et il y a certaines organisations et centrales commerciales qui utilisent un système salarial spécifique à elles, qui prend en compte le barème des compétences dans l'exécution du programme de gestion de la qualité ; où le versement des salaires pour les individus se fait sur la base de la qualité et le travail fiable.²⁰³ Sachant que la rémunération des compétences s'impose à l'entreprise lorsqu'elle a décidé de faire de la compétence l'objet central sur lequel porte la politique de GRH. La question préalable de savoir ce qu'il convient de rémunérer est supposée réglée. Il semble que la mise en vigueur des pratiques de rémunération des compétences se fasse avec difficultés ; la première difficulté concerne la définition et la mesure de la compétence et la seconde difficulté consiste, pour l'entreprise à identifier avec précision les objectifs qu'elle se donne.²⁰⁴

• Dans certains pays à l'exemple des états unis d'Amérique, nous trouvons des unités industrielles qui calculent leur système et leur plan en matière salariale sur plusieurs bases, parmi eux :

- La participation dans les intérêts et les rendements.
- La participation dans le bénéfice.
- La propriété d'action.

²⁰² د. سيد محمد جاد الرب. مرجع سابق. ص 413.

²⁰³ نفس المرجع السابق. ص 414.

²⁰⁴ L. Cadin, F. Guérin, F. Pigeyre, op.cit, pp 224, 225.

Ce système ou politique est considéré comme essentiel, qui poussent les salariés à un bon travail et d'une manière efficiente, tout cela dans un but évident à savoir l'encouragement pécunies des employés ; où la participation dans le profit est un des plus importants du système salarial, qui se développe rapidement en tant que système utilisé dans l'industrie Américaine, c'est un système dans toute structure qui cherche des niveaux supérieurs de performances à travers l'emploi et la participation des individus. Et lorsque les individus améliorent leurs performances, ils participent dans le profit réalisé. Ainsi donc, les primes, les suppléments et les gains financiers sont orientés de manière équitable selon l'équipe, la participation au profit renforce et confirme le management de la qualité.

Le système de la participation au profit représente le fondement principal, et le plus connu comme par exemple : l'occupation des employés et leur prise de conscience entière de l'importance de la qualité ; et représente aussi une orientation sur l'engagement de l'administration envers les ouvriers, de même que la mise en oeuvre de management de la qualité.²⁰⁵

د. سيد محمد جاد الرب. مرجع سابق. ص 411, 415. ²⁰⁵

Conclusion :

La fonction des ressources humaines est formée de l'ensemble des activités qui ont pour but l'utilisation efficiente des individus et des groupes dans le cadre de l'entreprise. Partie de l'administration générale, elle a pour objet d'utiliser au mieux les énergies humaines par des activités d'ordre opérationnel de conception de planification et de coordination. Ces activités portent sur la gestion des flux et des structures relatives à l'emploi, à la rémunération, à la valorisation et à la participation du personnel. Elles ont pour préoccupation le maintien ou l'amélioration du climat social, de l'image sociale et des performances technico-économiques

L'objectif premier du management de la qualité est de satisfaire les clients en répondant à leurs exigences ; cela signifie que le produit ou le service vendu par une entreprise doit répondre aux exigences de ses clients.

Avec le développement de l'importance du capital humain - d'une part par rapport au capital financier, et d'autre part par le développement management *des ressources humaines* dans les exigences des normes série 9000 – le management de la qualité ne peut plus se concentrer seulement sur la production ou la conception. *La gestion du capital humain* doit devenir elle aussi une priorité en terme *de qualité*. Or, assurer cette gestion *des ressources humaines* « *de qualité* » c'est s'investir dans la planification de son activité en termes d'emploi et de carrière, dans l'utilisation d'outil de mesure de la performance des collaborateurs, sans oublier dans le suivi de leur satisfaction et de leur implication dans leur travail et de leur attachement à leur entreprise. Les processus sur lesquels repose le système de management de la qualité (SMQ) s'appliquent d'ailleurs aussi bien à la fabrication qu'au recrutement, à la formation, la gestion de la carrière et au changement des compétences.

Chapitre IV

Etude de cas : STPM-CHIALI Spa.

Introduction.

Section 01 : Présentation de l'entreprise STPM-CHIALI.

Section 02 : La gestion des ressources humaines

*Section 03 : Le système de management de la qualité dans STPM-
CHIALI.*

Section 04 : Le questionnaire

Conclusion.

Introduction :

La qualité est actuellement, et pour longtemps encore, au centre des préoccupations des organismes industriels, commerciaux et gouvernementaux qui fournissent des produits destinés à satisfaire les besoins des clients.

Une concurrence globale et accrue a entraîné des attentes de plus en plus contraignantes en ce qui concerne la qualité.

Pour être compétitifs et maintenir de bonnes performances économiques, les organismes/fournisseurs doivent utiliser des systèmes de plus en plus efficaces.

Section 01 : Présentation de l'entreprise STPM-CHIALI.

1- Bref historique :

STPM-CHIALI est l'un des premiers et des plus importants fabricants algériens de tubes PVC et PE dans le domaine de l'eau, du gaz et de l'irrigation.

La STPM-CHIALI Spa (société de transformation des plastiques et métaux) transforme les matières plastiques depuis 1981.

L'activité a débuté en zone industrielle de Sidi Bel-Abbès à travers une petite structure familiale dirigée par son initiateur et fondateur : Ahmed CHIALI (PDG de STPM-CHIALI).

La STPM-CHIALI débuté en 1985 comme société à responsabilité limitée, dont les principales activités étaient :

- La fabrication de matière plastique.
- Revêtement et traitement de métaux.
- Une ligne de fabrication de tube PVC (Poly Vinyle Chloride).
- Une ligne de fabrication de tube PE (Poly éthylène).

Elle a débuté avec un effectif de cinquante sept employés ; qui lui a donné un statut de petite entreprise (PME). En 1990 elle s'étend à quatre lignes dont trois lignes de PVC et une ligne de PE. En 2002 elle se retrouve avec six lignes dont trois lignes de PVC et trois lignes de PE. Tandis qu'en 2003 elle s'étend à 9 lignes dans quatre lignes de PVC et de cinq lignes de PE.

Cette évolution de production a connue en parallèle une évolution d'effectif de 57 employés en 1987, 66 employés en 1990, 81 employés en 1995, 110 employés en 2000, 200 employés en 2002, 256 employés en 2003.

Aujourd'hui, elle dispose de dix lignes, dont quatre lignes de PVC et six lignes de PE pour un effectif de 250 employés. Ces changements ont donné à l'entreprise un autre statut juridique qui est une société par action (SPA), dont le principal actionnaire est son président Mr. Ahmed CHIALI.

La STPM-CHIALI est devenue leader du marché national de fabrication et de transformation de plastique. C'est une Société par actions au Capital de 1 Milliard de DA, sachant qu'il existe 176 concurrents, dont 96 entreprises certifiées par l'ISO 9001 : 2000.

Aujourd'hui, STPM-CHIALI possède deux usines modernes toutes deux situées en zone industrielle de Sidi Bel-Abbès et implantées respectivement sur des terrains de 02 et 13 hectares.

La première usine est spécialisée dans la transformation des tubes PVC.

La deuxième usine, implantée sur un terrain de 09 hectares, est spécialisée dans la transformation du polyéthylène haute et basse densité (PEHD / PEBD).

Une filiale dénommée STPM Services, spécialisée dans la réalisation des projets d'irrigation, a été mise en place ainsi qu'une autre dénommée STPM Pompes, spécialisée dans la fourniture d'équipements de pompage.

Pour mieux servir la demande, STPM-CHIALI adapte sans cesse ses produits aux nouvelles exigences du marché :

- Un appareil de production performant,
- Un réseau de distribution disponible et attentif,
- Une assistance technique à l'écoute du client.

Grâce à ces trois atouts, STPM-CHIALI propose une gamme étendue de produits et est en mesure de satisfaire les clients les plus exigeants.

2- Dernières nouvelles de STPM-CHIALI :

Juin 2006 : Création d'une nouvelle filiale « STPM POMPES » spécialisée dans la fourniture d'équipements de pompes.

Mai 2006 : Lancement de la vanne bleue en époxy spéciale eau potable.

Février 2007 : Acquisition de la société PROFIPLAST SPA (Sétif), ex-Filiale du Groupe ENPC.

L'acquisition de PROFIPLAST SPA renforce la position de STPM-CHIALI sur le marché national et lui permet de mieux répondre aux besoins de ces clients et partenaires en leur offrant :

Une disponibilité plus grande en :

- Tubes et accessoires PE,
- Tubes et accessoires PVC,
- Une proximité plus rapprochée ;

Une gamme plus diversifiée de produits :

- Menuiserie PVC,
- Faux Plafond PVC,
- Profilés Menuiserie PVC,
- Profilés Faux Plafond PVC.

Avril 2007 : Salon BATIMATEC 2007 (Salon International du Bâtiment et Matériaux de Construction).

Elle été présente au Salon International BATIMATEC 2007 (Pavillon Central, Zone B) qui s'est déroulé du 03 au 08 Mai à Alger au Palais des Expositions.

Les produits exposés :

- Les tubes PVC et accessoires pour bâtiments (évacuation et assainissement).
- Les tubes PEHD et accessoires de branchement (PP et PEHD).
- Les produits menuiserie PVC.
- Les produits faux plafonds PVC.
- Les profilés PVC pour menuiserie et faux plafonds.

3- L'organisation de STPM-CHIALI :

L'organigramme doit être suffisamment complet pour permettre de comprendre l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise. Les responsabilités nominatives par service ne sont pas indispensables mais un organigramme nominatif sur un autre document peut compléter utilement le manuel qualité. De la même façon, les effectifs et leur répartition, peuvent

figurer, à titre indicatif, dans le manuel qualité et permettre de mieux comprendre l'organisation.¹

La STPM-CHIALI est dirigée par un Président Directeur Générale (PDG) et un Président Général (DG).

Elle est basée sur neuf directions générales et d'autres structures présentées dans son organigramme :

- Direction ressources humaines ;
- direction unité PVC ;
- direction unité PE ;
- direction maintenance ;
- direction technique ;
- direction informatique ;
- direction achat ;
- direction commerciale ;
- direction finance et comptable.

¹ Site web : **Le système qualité** : http://www.brasnah.com/Qualite/man_qual.htm#2-20Considérations%20sur%20les%20coûts%20relatifs%20à%20la%20qualité.

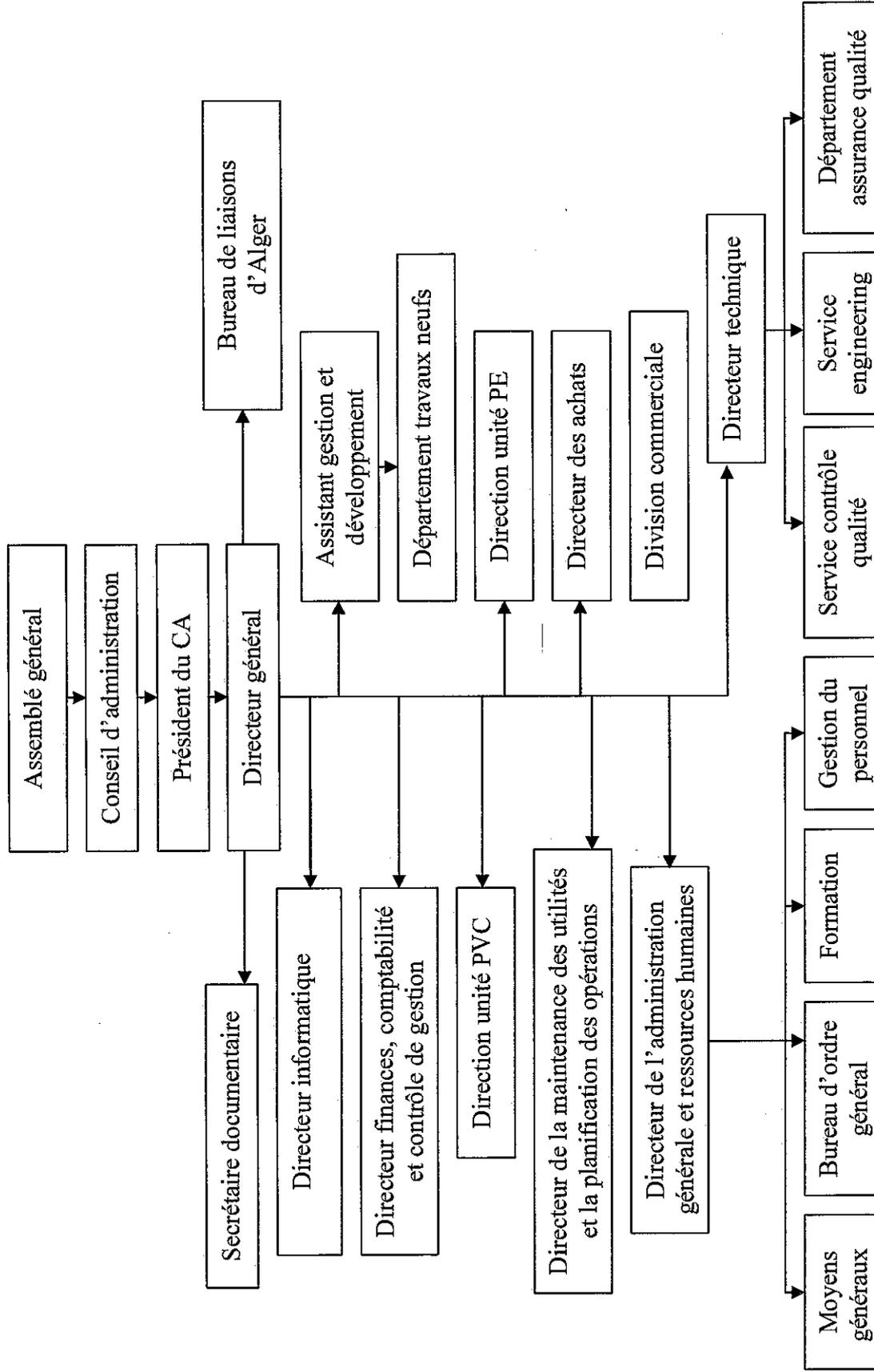


Figure 4-1 : L'Organigramme de STPM-CHIALI

4- Réseau de distribution de STPM-CHIALI :

STPM-CHIALI dispose d'un réseau de distribution de 25 distributeurs, assurant un maillage optimum du marché algérien (voir tableau 4-1).

Le réseau est appuyé techniquement par STPM-CHIALI (Formation, journée d'études et de vulgarisation, etc.).

Ets et Sarl Algériens STPM-CHIALI	
Région Ouest	Région Centre
Ouest	
Ets HADJ SAID	Aïn-Témouchent
Ets BENYELLES	Oran
Sarl AGIEL	Oran, Mascara
Sarl MINATEC	Relizane, Mostaganem
Ets BELABED	Saida
Sarl HYDRO-IRRIGATION	Tlemcen
Centre	
Eurl DIMOGE	Alger
Sarl HYDRO AURES	Alger
Sarl SERHEST	Alger
Sarl AGIEL	Chlef, Aïn-Defla
Sarl IRRISOL	Khemis (Aïn-Defla)
Sarl HYDRO TITTERI	Médéa
Sarl SGDS	Skikda
Ets BOUTAMRA	Tiaret, Tissemsilt
Sarl EROE	Tizi-Ouzou, Blida
Est	
Sarl HYDRO AURES	Batna, Sétif
Sarl SERHEST	Béjaïa, Bordj Bou-Arredj, Oum El-Bouagui, Constantine
Eurl DIMOGE	Djelfa
Sarl ERRACHIZ	Tébessa, Annaba
Sarl EROE	Tizi-Ouzou, M'sila
Sud	
Ets AGOUDJIL	Adrar, Aïn-Salah
Eurl BOUHAFS MOBILE	Béchar
Sarl AGRO SYLVO-PASTORALE	El-Bayadh
SNC AS ENERGY	Ghardaïa, Ouargla
Sarl Mekteb El-Mouhandissine	Illizi
Ets HAZIM	Laghouat
Eurl BENDAHGANE	Laghouat
Sarl HYDRO-IRRIGATION	Mécheria

4-1- Les clients de STPM-CHIALI :

STPM-CHIALI bénéficie d'une clientèle très diversifiée, à savoir :

- Les directions d'hydraulique,
- les agences de la société l'Algérienne Des Eaux (ADE),
- les grandes entreprises publiques,
- les PME / PMI publiques et privées,
- les entreprises de réalisation.

Par exemple : Sonatrach, Sonelgaz, Algérienne des eaux, Cosider, etc.

5- Les filiales de STPM-CHIALI :

5-1- Filiale STPM SERVICES :

Société d'Engineering et de réalisation en réseaux d'irrigation, d'eau potable et de gaz naturel

Cette entreprise est une filiale 100% de STPM-CHIALI. Son objectif est d'étendre les activités de la société mère à la réalisation de chantier en irrigation en hydraulique et en gaz naturel. Les principales missions attendues par STPM SERVICES sont :

- L'ingénierie et l'assistance technique,
- La formation et l'information technique,

La planification, la supervision et la réalisation des travaux relatifs aux réseaux irrigation, hydrauliques et gaz.

La société STPM SERVICES, filiale 100% de la Spa STPM CHIALI, active depuis 2004 dans les différents secteurs de :

- L'irrigation : réalisation de projet clé en main en irrigation localisée (goutte à goutte et aspersion) pour le compte du ministère de l'agriculture,
- Espace vert : installation de système d'arrosage automatisé (plusieurs projets ont été réalisés pour le compte des entreprises étrangères installées en Algérie – hôtels, grandes résidences de l'état, ambassades, etc.),
- Adduction d'eau potable : réalisation des réseaux de distribution d'eau potable pour le compte des directions de l'hydraulique.

Pour réussir au mieux dans ces différents domaines, les principes de développement de STPM SERVICES sont basés sur :

- un encadrement de haut niveau composé majoritairement d'ingénieurs,
- la qualité des matériaux utilisés. En effet, la maison mère, leader national dans la production et la fourniture des équipements pour l'irrigation, les espaces verts et l'hydraulique fournit à sa filiale tous les matériaux et accessoires pour la réalisation des projets accompagnés du soutien technique.
- le respect des délais. Mis à part les cas de force majeure, tous les projets entrepris ont été achevés dans les délais requis.

5-2- Filiale STPM POMPES :

Distributeur de pompes et accessoires pour l'assainissement.

La société STPM pompes, est une filiale 100% de STPM-CHIALI, le groupe est leader dans le domaine de la fabrication et la fourniture des canalisations et accessoires PE et PVC.

La création de STPM POMPES est l'aboutissement d'une nécessité à parfaire une gamme complète des produits entrants dans le domaine de l'eau, soit :

- ✓ Ecoute et satisfaction de ses clients,
- ✓ Fourniture de services performants.

La société STPM pompes, est une filiale 100% du groupe STPM-CHIALI.

Resserrer davantage les liens de satisfaction et de confiance avec ses clients, par la qualité et la performance de ses produits et de ses services associés, restent la priorité quotidienne pour STPM pompes.

Section 02 : La gestion des ressources humaines dans STPM-CHIALI.

1- Ressources humaines :

STPM-CHIALI dispose d'un potentiel humain de haut niveau. L'entreprise compte plus de 40 cadres et ingénieurs et autant d'agents de maîtrise. Le personnel est sélectionné sur la base de critères rigoureux justifiant d'une formation appropriée et capitalisant une grande expérience.

Le personnel de STPM-CHIALI met en œuvre son savoir-faire et ses compétences au service des clients.

La formation et le perfectionnement du personnel sont une constante de l'entreprise. Des efforts sont déployés par la Direction dans ce domaine et ce, à travers des actions de formation et des séminaires tant à l'étranger qu'en Algérie.

L'organisation du travail et les méthodes de gestion modernes mises en application au sein de l'entreprise lui permettent d'être à l'écoute des exigences et des attentes de sa clientèle, pour mieux satisfaire ses besoins.

STPM-CHIALI assoit sa position sur le marché algérien par :

- La compétence de ses 40 cadres,
- Un réseau de distribution composé de plus de 35 distributeurs agréés est présent sur le territoire algérien. Chaque distributeur offre la même qualité de service que la société mère.
- Couverture de 30% des besoins nationaux en tube PVC,
- Couverture de 40% des besoins nationaux en tubes Polyéthylène eau et gaz,
- Plus de 2000 articles (tubes et accessoires) commercialisés.

1-1- La répartition du personnel selon l'âge :

Le tableau 4-2 ci-dessous présente la répartition du personnel, ce qui nous permet de remarquer que la majorité du personnel sont jeunes, cela est à cause de l'âge de l'entreprise qui ne dépasse deux décennies.

L'intervalle de l'âge (ans)	Effectif	pourcentage
] 20, 30]	73	29.2
] 30, 40]	79	31.6
] 40, 50]	47	18.8
] 50, 60]	40	16
60 et plus	11	4.4
Total	250	100

1-2- La répartition du personnel par fonction :

Le tableau 4-3 ci-dessous présente la répartition du personnel selon la fonction :

Fonction	Effectif	pourcentage
- Exécution maîtrise	195	77.91
- Cadres	55	22.09
Total	250	100

Ressources humaines et autres ressources :

On parle de ressources se qui prouvent que la norme fait des efforts pour s'extraire d'un schéma statique. Peut-être est-il encore exagéré d'affirmer que l'on approche à grand pas les principes fondamentaux de la systémique. Quoiqu'il en soit, la norme consacre aux ressources tel est désormais le raisonnement contenu dans la norme ISO 9001-2000, § 06 : management des ressources ; § 06.01 mise à disposition des ressources. L'organisme doit déterminer et fournir les ressources nécessaires pour mettre en œuvre et entretenir le système de management de la qualité, et améliorer en permanence son efficacité, accroître la satisfaction des clients en respectant leurs exigences.

La norme ISO 9001 : 2000 distingue deux grandes ressources qu'elle énumère de façon précise dans le premier cas que pour le second.

- La première ressource est de nature humaine (§ 06.02) : compétence, sensibilisation et formation (comme nous l'avons déjà vue).
- La seconde touche au contexte et concerne l'infrastructure et l'environnement du travail (§ 06.03) : L'organisme doit déterminer, fournir et entretenir les infrastructures nécessaires pour obtenir la conformité des produits.

Les infrastructures comprennent par exemple : Les bâtiments, les espaces de travail, et les installations associées au processus, les services supports tels que la logistique et les moyens de communication. (§ 06.04, l'environnement du travail).

Ressources humaines	Autres ressources
<ul style="list-style-type: none"> - Affectation du personnel. - Formation, qualification, compétences et sensibilisation. 	<ul style="list-style-type: none"> - Système d'information. - Infrastructures. - Environnement de travail.

2- La gestion des ressources humaines :

2-1- Le recrutement du personnel dans la STPM-CHIALI:

L'objet du recrutement : l'objet de la présente procédure est de définir les dispositions relatives au recrutement du personnel pour permettre la disponibilité de qualification répondant aux exigences spécifiées dans les fiches de poste de STPM.

Dans la STPM-CHIALI, le recrutement est un processus par lequel un individu devient membre d'un collectif de travail.

D'après le directeur des RH, le processus de recrutement dans la STPM-CHIALI se déroule en générale comme suit :

1. La définition du besoin :

- Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).
- Fiche de poste : définition de la mission (finalités de l'emploi, rôle, niveau hiérarchique, etc.).
- Profil du candidat recherché : niveau de diplôme, expérience requise, compétences demandées, âge et sexe.

2. Recherche du candidat :

- Mouvement interne.
- Marché extérieur.

3. Sélection du candidat :

- Tri de CV et lettres de motivations (personnalité, capacité à s'adapter et résoudre les problèmes, maîtrise de soi, etc.
- Entretien : vérification, motivation et aptitudes.
- Testes des aptitudes intellectuelles, modes de raisonnement, graphologie, etc.

Les outils d'évaluation sont :

- Entretien individuel : capacité d'argumentation, mise en valeur des expériences, etc.
- Entretien collectifs : juger du comportement au sein d'un groupe, prise de parole, capacité d'écoute, esprit d'équipe, souplesse, sens de l'organisation, etc.
- Tests : intelligence (raisonnement), mémoire, personnalité, professionnel.

4. Négociation du contrat de travail.

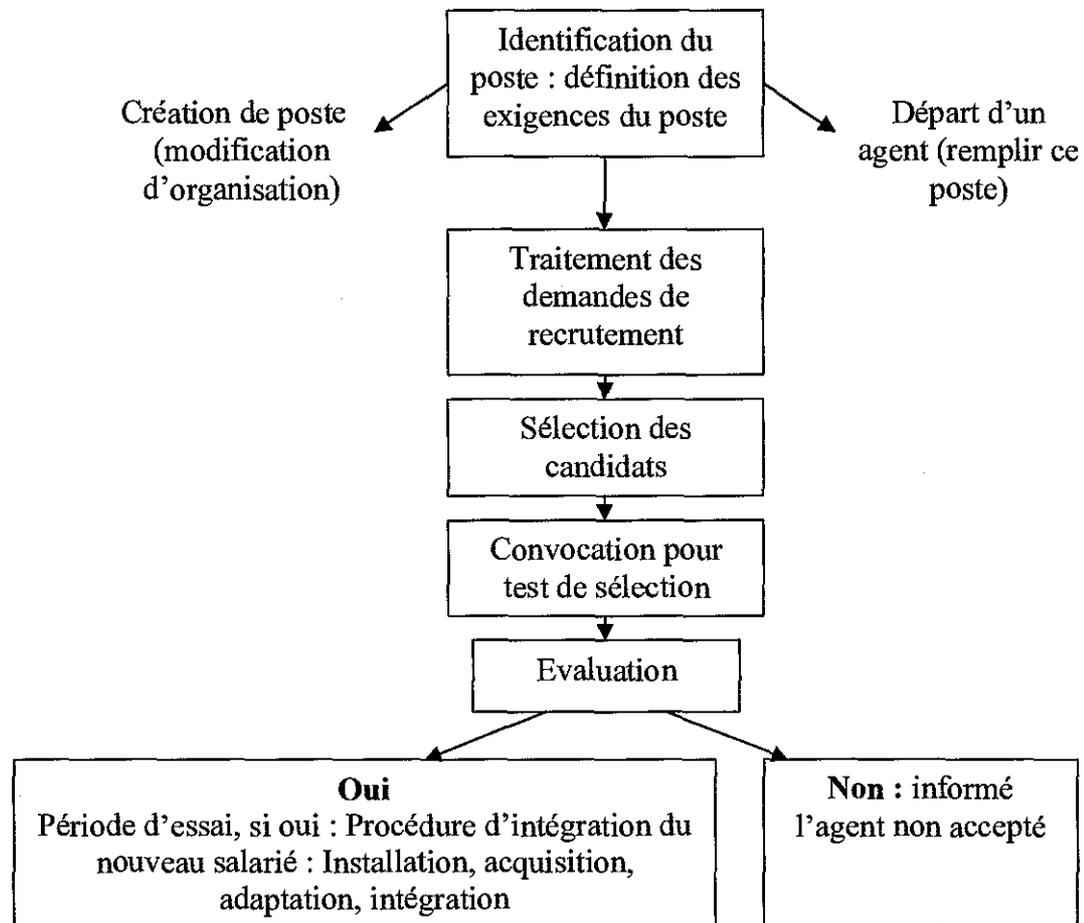


Figure 4-2 : le processus de recrutement dans la STPM-CHIALI.

2-2- La formation :

Mettre en œuvre des actions de formation dans la STPM CHIALI, doit signifier au préalable une vision claire :

- Pourquoi la formation ?
- Quels objectifs lui assigner ?
- Quel contenu développer ?
- Quel résultat en attendre ?

Et sa c'est pour opérer des actions de formation continues efficaces et adaptée aux besoin spécifiques de l'entreprise.

Les actions de formation peuvent être soit :

- Prise en charge par l'entreprise.
- Sous-traitées.

Dans le premier cas, il faudra avant de procéder au lancement des actions de formation à proprement parler :

- révéler l'activité (ce qu'elle doit contenir),
- l'organiser (mettre en place la structure et élaborer les procédures de fonctionnement),

2-3- La démarche GPEC :

Les étapes de la GPEC au niveau de la STPM-CHIALI se présente comme suit :

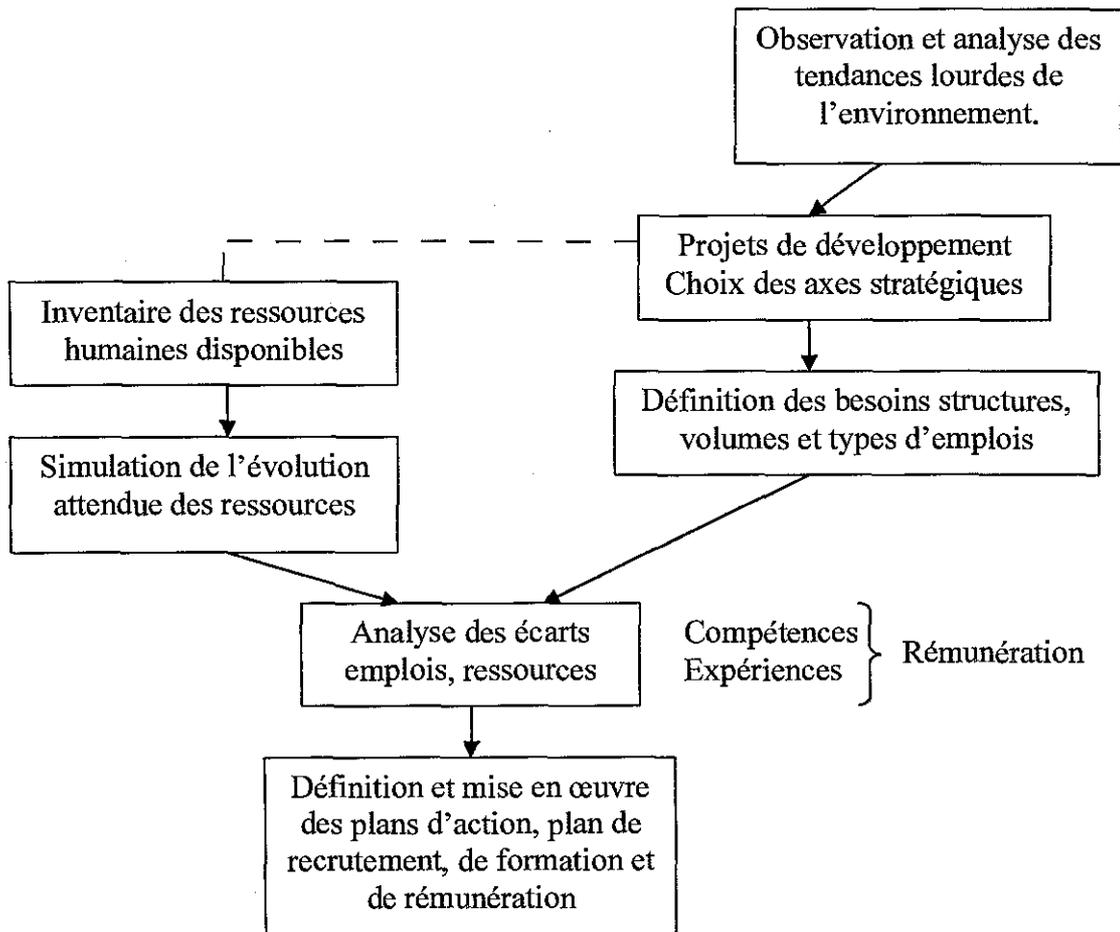


Figure 4-4- : Les étapes de la GPEC au niveau de la STPM-CHIALI.

2-4- La promotion :

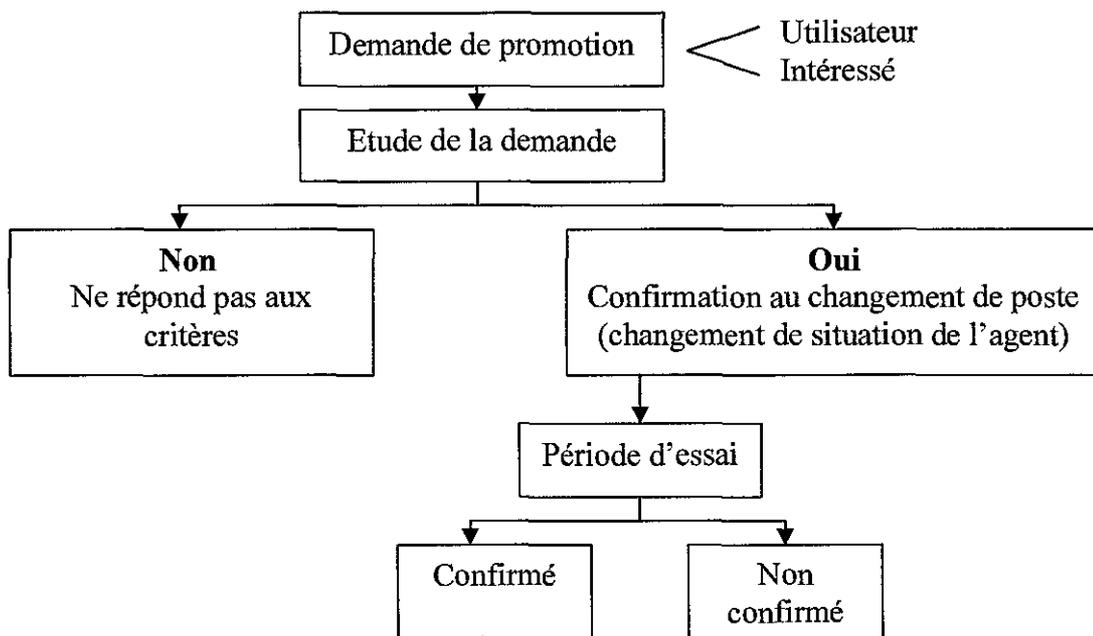


Figure 4-5 : Le processus de promotion au niveau de la STPM-CHIALI.

2-5- La rémunération :

(Consultez le document présenté dans l'annexe n.12), ce document vise à préciser les règles à appliquer à STPM pour établir la relation entre les postes de travail et la rémunération.

Finalement, en ce qui concerne les primes, elles se présente en général comme suit :

- Primes sur rendement collectif :
 - pour les activités commercial (CAF, créance) ;
 - pour les activités de production (60% pour la réalisation, 40% pour la qualité) ;
 - pour la gestion de stock (Production, commercialisation).
- Indemnité de travaux postés (en fonction d'équipe).
- Prime de panier.
- Astreinte.
- Bonus et malus = 20%, augmente ou diminue en fonction du rendement.
- Indemnité d'expérience professionnelle.
- Prime de nuisance.

2-6- La direction par objectif :

Motiver vos subordonnés en les faisant participer à la fixation des objectifs pour leurs postes. D'après le directeur des RH, le processus se déroule comme suit :

- vous connaissez, pour l'année à venir, les objectifs de votre service, alors ...

- ... informez-en vos collaborateurs directs,
- et fixez avec chacun d'entre eux les objectifs de son poste pour l'année à venir (éclatement des objectifs de l'ensemble de votre service),
- ils feront de même avec leurs subordonnés et ainsi de suite jusqu'au niveau de la maîtrise (ce sont les « managers de première ligne »),
- essayer de ne pas seulement lui expliquer « comment » il doit faire, mais ce qu'il doit faire et à quoi cela correspond.

Faire confiance au niveau du COMMENT (tâches) pour rendre responsable au niveau du QUOI (Finalités), ainsi chacun à son niveau pourra mieux s'organiser et mieux contrôler car chacun connaît ses objectifs propres, ceux de son supérieur et ceux de ses subordonnés.

La motivation sera bien plus forte et les communications bien meilleures.

2-7- Développement des ressources humaines :

Dans le cadre du Développement des Ressources Humaines, la Direction Générale a décidé d'installer des groupes de travail qui auront pour rôle de participer à la réflexion afin d'élaborer des procédures, moyens et actions à entreprendre pour une bonne maîtrise et prise en charge des ressources humaines de la STPM-CHIALI (pour plus de détail, consultez l'annexe n.13).

Section 03 : Le système de management de la qualité dans la STPM-CHIALI.

Nous essayons maintenant de présenter l'expérience de STPM-CHIALI en matière de mise en œuvre du système de management de la qualité.

Une démarche de qualité selon ISO 9001 :2000.

La norme ISO 9000 « Norme d'assurance qualité (AQ) » reconnue un peu partout dans le monde. Elle repose sur une documentation précise, et exige que ce qui est écrit est effectivement ce qui est fait, le tout étant vérifié par des audits (généralement très onéreux). Sa devise est donc : « Dites ce que vous faites. Faites ce que vous dites. Écrivez-le ». ²

L'approche ISO 9001 :2000 vise à standardiser et à certifier le système de management de la qualité de l'entreprise. Ce système est formalisé dans un système documentaire que l'on dénomme le manuel qualité. Ce système est évalué périodiquement par des audits internes ainsi que par des audits de suivi et de renouvellement réalisés par des organismes externes tels que l'AFAQ. ³

² Site web : Définition de la qualité : ISO 9000 : <http://www.alaide.com/dico.php?q=ISO+9000> .

³ Shoji SHIBA, Alan GRAHAM, David WALDEN, TQM : 4 révolutions du management : Manuel d'apprentissage et de mise en œuvre du management par la qualité totale, édition DUNOD, Paris, 2005, p 104.

Une démarche qualité en vue de la certification ISO 9001 :2000, implique la mise en œuvre d'une structure organisationnelle dont l'objectif est la satisfaction du client et l'amélioration continue de l'entreprise.

1- La certification et la politique qualité de la STPM-CHIALI :

STPM-CHIALI a été certifiée selon la norme ISO 9001 :2000 en août 2002. Cette certification a été reconduite en octobre 2006.

Tous les produits de la STPM-CHIALI sont conformes aux normes :

- EN 1452-1 à 7 (PVC-U).
- EN 1555-1 à 7 (PE gaz)
- EN 12201-1 à 7 (PE eau potable).

Le certificat de conformité aux normes est un critère de confiance dans la relation entre partenaires.

La politique de STPM-CHIALI est de satisfaire les exigences de ses clients par la fourniture de tubes conforme aux normes spécifiée, lois et règlements en vigueur, l'amélioration continue de la qualité et des activités de l'assurance qualité, réserver d'avantage les liens de satisfaction et de confiance avec les clients, reste la priorité de tous les jours pour la STPM-CHIALI.

L'efficacité de la STPM-CHIALI dont il est question désormais après à l'organisationnel et se fonde sur le schéma suivant :

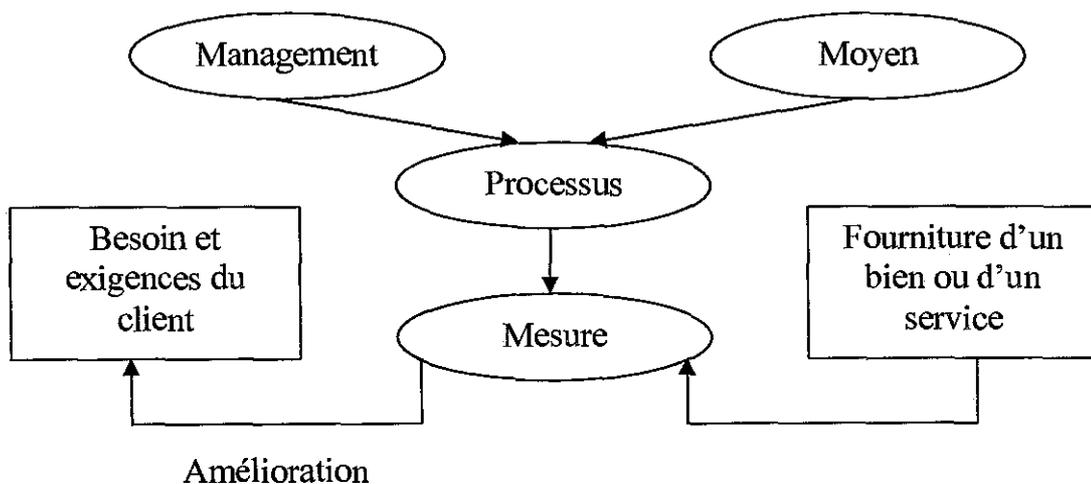


Figure 4-6 : L'efficacité de la STPM-CHIALI.

Dans sa culture d'entreprise la STPM-CHIALI définit sa mission, sa vision et ses valeurs.

- **La mission** est :

Forte de ses compétences techniques et commerciales, la STPM-CHIALI s'est fixée pour objectif de fournir des produits dans les plus brefs délais et des services associés à la qualité et performante, permettant de créer une valeur croissante pour ses clients.

- **La vision** de STPM-CHIALI :

Apprécié par ses clients pour sa capacité à répondre à leurs attentes (36 distributeurs au niveau national).

Dotée d'une organisation claire et motivante, encourageant ses ressources humaines à réaliser son potentiel à travers des tâches stimulantes et d'un environnement de travail des plus agréables.

- Les valeurs de STPM-CHIALI :

L'écoute et la communication avec ses clients pour un partage bénéfique et réciproque des connaissances et de meilleures pratiques.

L'établissement de relations solides durables basées sur l'honnêteté et la confiance avec ses clients.

- La conformité aux normes approfondie la relation de confiance entre la STPM-CHIALI et ses clients. Cette conformité est assurée :
 - en amont: essais matières premières,
 - au processus de fabrication: contrôle et suivi fabrication,
 - en aval: contrôle produit fini par le laboratoire,
 - lors de la manutention et du stockage : préservation du produit fini.

Ce management de qualité permet de répondre de manière efficace et efficiente aux besoins et attentes des clients.

La priorité de STPM-CHIALI reste toujours de garantir les liens de confiance et de satisfaction avec ses clients par la qualité et la performance des produits et des services présentés.

2- Les étapes de mise en place du système de management de la qualité :

La démarche qualité est une aventure collective qui demande la participation active et volontaire de tout le personnel.

2-1- Engagement de la direction :

Si ce projet (démarche qualité) de mise en place n'est pas guidé par la direction et soutenu par le reste de l'organisation, cette démarche se limite à une déclaration d'intention qui s'essouffle rapidement ne changeant en rien les modes de fonctionnement de l'organisme. Ceci est suivant la norme ISO 9001 :2000, § 6.2.2 (compétence, sensibilisation et formation) : « L'organisme doit assurer que les membres de son personnel ont conscience de la manière dont ils contribuent à la réalisation des objectifs qualité ». ⁴

Pour bien mener une gestion de la qualité, la direction de l'entreprise doit prouver son engagement de tous les instants, nommer les responsabilités et autorités et conduire la création et le déploiement du système de management du capital humain. Elle est également chargée de promouvoir la vision de l'entreprise, de créer un langage commun et de développer ses pratiques managériales en améliorant les circuits de communication. ⁵

⁴ B. CHAMINADE, op.cit, p407.

⁵ B. CHAMINADE, op.cit, p 15.

L'engagement de la direction, est la pierre angulaire de la mise en œuvre de la démarche qualité. C'est le premier acte de sensibilisation du personnel.

A travers la politique qualité, la direction de l'entreprise STPM-CHIALI a formulée sa décision de mise en place du système de management de la qualité, et elle est portée à la connaissance de chacun dans l'organisme.

L'intégration de STPM-CHIALI à l'économie de marché, dans les meilleures conditions de succès, est subordonnée :

- à la satisfaction de ses clients, ce qui exige de notre part une écoute permanente et attentive en vue de comprendre et satisfaire leurs exigences.
- à l'amélioration continue des performances de notre société ;

L'atteinte de ces objectifs stratégiques, auxquels je souscris pleinement, nécessite l'adhésion, l'implication et la mobilisation de l'ensemble du personnel de STPM à l'élaboration et à la mise en œuvre effective d'un système qualité performant et garantissant notre aptitude à répondre à tout moment aux exigences de nos clients.

Cette culture de travail normalisée dont a besoin STPM permettra, j'en suis convaincu, de renforcer l'image de marque et la renommée de STPM sur son marché.

Nous, directeur de STPM déclarons, œuvrer au développement et à l'amélioration continue d'une démarche de qualité pour fournir à nos clients des produits et des prestations appropriées à leurs préoccupations et exhortons l'ensemble du personnel de STPM à veiller à l'instauration de pratiques qualité conforme à la norme ISO 9001 version 2000.

Le directeur : Tawfik CHIALI.

Par son leadership et ses actions, la direction de la STPM-CHIALI peut créer un contexte dans lequel les personnes sont pleinement impliquées et au sein duquel le SMQ peut fonctionner efficacement. La direction peut utiliser les principes de management de la qualité pour asseoir son rôle.

2-2- Nomination d'un responsable de la qualité et de la mise en place de la fonction qualité :

Cette fonction est représentée dans l'entreprise par le département Assurance Qualité, qui est une structure intégrante de la direction technique.

La direction technique est rattachée directement au Directeur Général de STPM-CHIALI, elle dispose des structures suivantes :

- Département assurance qualité dont la responsabilité est exercée par le directeur technique.
- Service contrôle qualité dont dépend le laboratoire.
- Service engineering.

2-2-1- Département Assurance Qualité :

Le département AQ est chargé des missions suivantes :

- Suivre l'exécution des programmes d'entretien, d'étalonnage des équipements de mesure et de contrôle et d'essai ;
- réaliser les évaluations nécessaires suite aux réclamations des clients ;
- réaliser périodiquement les bilans techniques et financière relatifs à la qualité ;
- prendre en charge le projet de généralisation de la certification ISO à l'ensemble des activités de la société et assurer l'interface avec les organismes qui interviennent dans le processus de certification ;
- sensibiliser l'ensemble du personnel à l'assurance qualité ;
- initier et organiser sous la direction du Directeur Général les revues de direction ;
- assurer la codification de tous les articles dont la codification est déterminée par la procédure de codification des articles STPM-CHIALI ;
- veiller à la préservation du patrimoine mis sous sa responsabilité ;
- concevoir, mettre en place, maintenir et améliorer le système du management de la qualité ;
- élaborer le projet de politique de la qualité de l'entreprise ;
- élaborer le projet de manuel qualité et prendre en charge toutes les réunions y afférentes ;
- élaborer les procédures qualité et veiller à leur application ;
- veiller à l'établissement, la mise en œuvre et la mise à jour des processus (incluant les données d'entrée et les données de sortie) nécessaires au fonctionnement du système qualité ;
- réaliser périodiquement les audits internes relatifs au système du management de la qualité ;
- rendre compte du fonctionnement du système de management de la qualité à la direction de STPM-CHIALI et proposer toute mesure d'amélioration ;
- communiquer avec les clients, les fournisseurs et le personnel de l'entreprise sur les sujets concernant le système de management de la qualité ;
- participer à l'évaluation des aptitudes des fournisseurs et à l'évaluation de leurs performances ;
- assurer l'interface avec les organismes de certification et de normalisation ;
- assurer l'interface avec les auditeurs externes, pour le compte de STPM-CHIALI en matière de qualité ;
- assurer l'interface avec les organismes extérieurs de contrôle de qualité agissant pour le compte des clients.

2-2-2- Service contrôle qualité :

Il est chargé des missions suivantes :

- Définir et appliquer le programme de contrôle et d'étalonnage des appareils et instruments de mesure et d'essai ;
- appliquer le support documentaire (procédures, formulaires, etc.) relatif à l'activité de contrôle qualité, du système de management de la qualité ;
- effectuer les statistiques sur les activités qualité et leur interprétation ;
- établir le rapport périodique d'activité sur la qualité ;
- effectuer les contrôles qualité à la réception des matières de production et les produits destinés à la vente en l'état ;
- effectuer les contrôles qualité des produits finis fabriqués avant l'emmagasinage et la livraison des produits aux clients ;
- surveiller l'emmagasinage des matières premières, des produits fabriqués et des produits destinés à la revente en l'état ;
- réaliser les testes et essais e laboratoire ;
- établir les rapports de contrôle de qualité sur les réceptions des matériaux consommable de production non-conformité, sur les produits finis fabriqués et produits destinés à la vente en état non- conforme ;
- étudier et recommander les mesures pour le traitement des matières et consommables de production non- conforme ;
- étudier et recommander les mesures pour le traitement des produits non-conformes ;
- initier les actions correctives et préventives en matière de qualité.

2-2-3- Service engineering :

Il est rattaché au directeur technique, et chargé des missions principales suivantes :

- Participer à l'étude de la faisabilité technique des nouveaux produits avec les structures concernées de la division commerciale ;
- participer au lancement des nouveaux produits avec les structures concernées des unités de production ;
- effectuer les études des capacités des ateliers de productions et leur taux d'utilisation ;
- assurer la codification des bien mobiliers déterminés par la procédure de codification des biens mobiliers ;
- participer à l'élaboration de la codification des produits finis ;
- fournir les données techniques nécessaire à la détermination des coûts et prix de revient des produits à la direction des finances comptabilité et contrôle de gestion ;
- élaborer les procédures d'engineering, étudier les postes de travail et proposer aux unités de production les meilleures méthodes de travail tenant compte des objectifs de qualité de rendement, coûts, délais et sécurité.

2-3- Diagnostic qualité :

Cette phase a été entamée en parallèle avec les deux phases précédentes, elle a été effectuée à l'aide d'un bureau d'études et elle a duré 16 mois.

Après la réalisation de cet état des lieux, un rapport officiel a été élaboré. Ce dernier est une partie intégrante de la démarche qualité. Les bases d'élaboration étaient :

- L'analyse documentaire ;
- les entretiens individuels avec les responsables des différentes fonctions organisationnelles ;
- les visites et observations sur les lieux de travail ;
- les remarques prises durant le déroulement.

Le rapport final présente une analyse de l'état des lieux qui permet d'identifier les points forts et les points faibles afin de prendre les premières dispositions qui garantissent la pérennité de l'entreprise, en agissant prioritairement sur les points faibles qui limitent l'efficacité du système de management de la qualité.

2-4- Sensibilisation du personnel :

Les salariés doivent être sensibilisés à la manière dont ils contribuent par leur activité quotidienne et par leur comportement à la réalisation des objectifs qualité et aux conséquences directes pour eux-mêmes et pour l'entreprise.⁶

Dans la STPM-CHIALI le premier pas vers la sensibilisation du personnel a été la déclaration du Directeur Général l'engagement de l'entreprise dans la démarche qualité en public.

L'entreprise profite aussi de l'occasion de l'audit interne pour sensibiliser et informer le personnel ainsi les tournées quotidiennes du responsable qualité dans les différents départements, sont un moyen important de sensibilisation, ou le responsable convainc le personnel que sans sa participation active, le projet qualité se limite à une déclaration d'intention ne changeant en rien le fonctionnement de l'organisme.

Notons que la formation au début de la mise en place du système de management de la qualité a contribué largement dans la sensibilisation et l'information du personnel.

2-5- Rédaction du système documentaire :

Le travail de formalisation des documents est une étape primordiale de la démarche qualité qui a duré 14 mois.

La documentation du système de management de la qualité de l'entreprise se compose de :

- Objectifs qualité.
- Manuel qualité.
- Texte de la politique qualité établi par le président Directeur Qualité.
- Six procédures de base exigées par la norme ISO 9001 :2000 :

⁶ B. CHAMINADE, op.cit, p407.

- procédure maîtrise des documents ;
- procédure maîtrise des enregistrements ;
- procédures audits internes ;
- procédures maîtrise du produit non- conforme ;
- procédure actions correctives ;
- procédures actions préventives ;
- o Documents opérationnels nécessaires à la planification des processus, leur fonctionnement et leur maîtrise.
- o Enregistrements exigés par le référentiel ISO 9001 :2000.
 - STPM-CHIALI souhaite à travers cette phase de :
 - passer de la culture orale à la culture écrite ;
 - établir des documents de références ;
 - organiser et simplifier les tâches ;
 - déterminer et préciser le rôle de chaque acteur ;
 - réaliser la transparence dans toutes les opérations effectuées ;
 - détecter les anomalies et les carences ;
 - donner confiance au client ;
 - gagner du temps.

A partir des données concrètes, cette documentation permet une amélioration continue.

2-6- Détection des dysfonctionnements :

L'entreprise a mis en œuvre plusieurs moyens pour détecter les dysfonctionnement, parmi eux : l'audit interne, la revue de la direction, les tournées quotidiennes et trimestrielles de contrôle, ainsi les trois procédures exigées par la norme ISO 9001 :2000 :

- a- Procédure du produit non-conformité : selon la norme une fois le produit non-conformité est identifié, sera enregistré dans un registre, puis isolé afin d'évaluer et traiter la non-conformité.
- b- Procédure actions correctives : la non-conformité identifiée relative aux : produit, processus et système du management de la qualité est régulièrement analysée pour déterminer la cause et définir l'action qui évite son renouvellement.
- c- Procédures actions préventives : la norme exige de mettre en œuvre une procédure actions préventives afin de prévenir les non-conformités et d'améliorer le système du management de la qualité.

Le responsable du management de la qualité, c'est lui qui est chargé de veiller à la mise à jour de ces procédures.

2-7- Evaluation du système de management de la qualité :

Après l'élaboration et la diffusion des documents du système de management de la qualité et la mise en œuvre des actions correctives et préventives, il reste l'évaluation du système de management de la qualité :

Deux outils d'évaluation s'offrent à l'entreprise ; la revue de direction et l'audit interne.

2-7-1- La revue de direction :

L'objectif de cette revue est d'assurer que le système de management de la qualité développé demeure pertinent et efficace et reste en adéquation avec la politique qualité définie par la direction générale ainsi que d'évaluer les opportunités d'amélioration.

C'est au moins, deux fois par an, que le responsable du management de la qualité de STPM-CHIALI propose au Directeur Générale le déclenchement de cette revue afin d'évaluer l'efficacité du SMQ mise en place. Au cours de cette réunion sont examinés les éléments d'entrée suivants :

- Changements pouvant affecter le SMQ ;
- Recommandations d'améliorations ;
- Résultats des audits internes ou externes ;
- Les retours d'information des clients : enquête de satisfaction, réclamation et recours ;
- le fonctionnement processus et la conformité du produit ;
- l'état des actions préventives et correctives ;
- les actions issues des revues de direction précédentes.

Cependant, ces éléments de sortie doivent comprendre les décisions et actions relatives à :

- l'amélioration de l'efficacité du SMQ et de ses processus ;
- l'amélioration du produit en rapport avec les exigences du produit ;
- et aux besoins en ressources.

Notons que le responsable qualité, est chargé d'élaborer les éléments d'entrée de la revue de direction.

Donc comme l'exige la norme ISO 9001 :2000; La direction doit à intervalles planifier, revoir le système de management de la qualité de l'organisme pour assurer qu'il demeure pertinent, adéquat et efficace. Cette revue doit comprendre l'évaluation des opportunités d'amélioration et du besoin de modifier le système de management de la qualité, y compris la politique qualité et les objectifs qualité.

2-7-2- Audit qualité :

L'audit qualité est un outil privilégié pour le chef d'entreprise, car il permet d'analyser, de vérifier, d'évaluer l'application et l'efficacité du système qualité de l'entreprise et de celui des fournisseurs et de procéder périodiquement à des revues du système qualité de l'entreprise. ⁷

Il convient de préciser, pour chaque type d'audit :

⁷ Site web : Manuel qualité: audit qualité:

http://www.brasnah.com/Qualite/man_qual.htm#17-%20Audit%20qualité.

- le responsable prenant la décision de l'audit définissant, son objet et le notifiant aux audités,
- les principes d'organisation et de conduite des audits, décrits dans une procédure indiquant en fonction des besoins les secteurs audités et les fréquences d'audit,
- les responsables d'audits et les auditeurs qualifiés pour effectuer les audits,
- les fonctions et les responsables chargés d'examiner les conclusions de l'audit, de faire appliquer les conclusions et les recommandations pouvant en découler et d'assurer le suivi des actions préconisées.

2-7-2-1- Audit interne : Un audit qualité est un examen méthodique, indépendant et documenté, permettant d'obtenir des preuves ou des faits et de les évaluer de manière objective pour déterminer si les activités et les résultats relatifs au système de management de la qualité satisfont aux critères d'audit.⁸

C'est un outil exigé par la norme ISO 9001 :2000, a pour but d'évaluer le SMQ, améliorer l'efficacité des processus et faciliter la communication entre les services.

L'application de cet outil passe par 5cinq phases primordiales.

a- La présentation de l'audit : se traduit par l'élaboration du plan audit. Le plan d'audit, c'est la description des activités et des dispositions nécessaires pour réaliser l'audit.

Le contenu du plan est adapté à la taille et à la complexité de l'entité à auditer.

Le plan de l'audit comporte :

- Les objectifs de l'audit.
- Les domaines d'application de l'audit.
- L'identité des unités auditées.
- L'identité du responsable d'audit et des auditeurs.
- L'identification des documents de référence.
- La date, la durée et le lieu de l'audit.

Les documents de travail indispensables, pour faciliter les investigations des auditeurs sont :

- Le référentiel ISO 9001 :2000.
- Le manuel de management de la qualité.
- Le plan de l'audit.
- Les imprimés types de l'audit.
- Les check listes personnelles.

b- Le déroulement de l'audit : l'audit est une pièce en trois actes : la réunion d'ouverture, le corps de l'audit, et la réunion de clôture.

⁸ S. SHIBA, A. GRAHAM, D. WALDEN, op.cit, p 104.

a)- La réunion d'ouverture : elle est très importante pour la réussite de déroulement, elle rappelle que l'audit est une mission d'aide et établie la transparence, l'écoute réciproque et la volonté de comprendre l'autre.

Elle est sanctionnée par un procès verbal signé par le responsable de l'audit et le Directeur Général.

b)- Le corps de l'audit : C'est la phase d'exécution de l'audit, le recueil des preuves et la préparation de la réunion de synthèse.

L'exécution de l'audit doit être réalisée conformément au plan d'audit, pendant cette exécution les auditeurs vont procéder à :

- des entretiens avec les audits ;
- l'examen des documents support concernés ;
- renseigner le questionnaire d'audit.

Les écarts par rapport aux dispositions préétablies du système de management de la qualité sont notés et les preuves y afférentes sont rassemblées par les auditeurs. Après le recueil des preuves, une synthèse est présentée à la structure auditée. La préparation de la réunion de synthèse se fait entre l'équipe d'audit pour la revue et l'analyse des résultats à présenter sous forme de synthèse à la réunion de clôture.

c)- La réunion de clôture : sont présents à cette réunion, tous ceux qui ont participé à l'audit. Le responsable d'audit, le DG, les responsables des structures, les audites et les auditeurs.

Dans cette réunion le responsable d'audit indique les points forts de l'organisme, puis les points sensibles. Il les commente brièvement.

1)- La rédaction du rapport d'audit : C'est la mission du responsable de l'audit.

Ce rapport comprend généralement :

- le plan d'audit.
- une synthèse d'évaluation.
- La note de commentaire de chaque auditeur.
- Le procès verbal de la réunion de clôture.

Les éventuelles fiches non confirmées et surtout les plans d'actions qui sont mis en œuvre avec les noms de ceux qui les prendront en charges et/ou les suivront.

2)- Suivi d'audit : Le responsable de la structure auditée est chargé de définir et mettre en œuvre les actions correctives nécessaires conformément aux délais arrêtés et c'est le responsable de l'audit qui valide l'efficacité de ces actions mises en œuvre par un suivi.

3)- Classement et archivage : Les documents d'audit interne doivent être classés et archivés sous la responsabilité de responsable de management de la qualité.

2-7-2-2- Audit externe : Enfin l'entreprise doit réaliser un audit global, afin de valider l'ensemble de son système du management de la qualité mise en place.

Cet audit est réalisé par l'organisme certificateur avant de délivrer le certificat ISO 9001 :2000.

Enfin, une fois l'entreprise est certifiée, elle s'engage sous le contrôle de l'organisme certificateur par des audits de conformité une fois par an, afin de garder son système du management de la qualité aux exigences de la norme ISO 9001 :2000.

3- La réalisation du produit au niveau de la STPM-CHIALI:

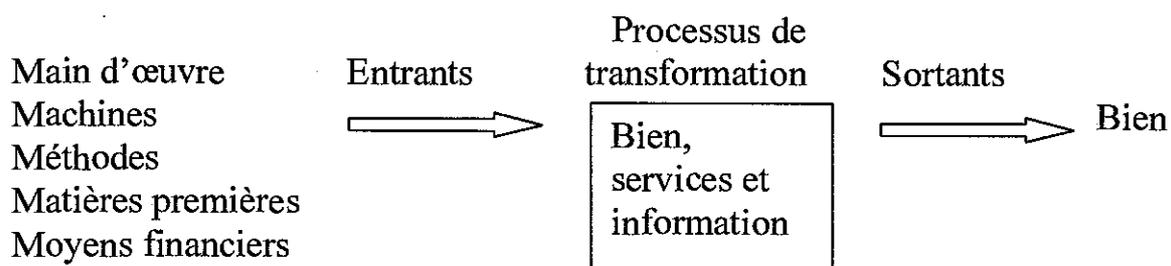
L'activité de toute entreprise peut être décrite comme un processus. Elle transforme des éléments sortant en y apportant une valeur ajoutée correspondant aux attentes de ses clients.⁹ Elle concerne donc, l'ensemble du processus de fabrication, depuis la conception jusqu'au Service Après-Vente.¹⁰

Les activités de production comprennent les opérations de transformation de produits approvisionnés, les opérations de fabrication proprement dites, le contrôle en cours de fabrication, le contrôle du produit terminé, les opérations de conditionnement et d'emballage, leur contrôle.¹¹

Pour la STPM-CHIALI le système de production est un processus de transformation des ressources en produits finis (Tube PVC, Tube PE), ce processus de transformation utilise le capital (matière première, machine), espace (terrain, construction) et rassemble les 5M (mains d'œuvres, machine, méthodes, métiers et les moyens financiers).

Donc, un système de production est caractérisé par des flux : un flux de matière première ; un flux d'information qui oriente et accompagne le flux physique.

Figure 4-7 : le système de production au niveau de la STPM-CHIALI.



On a constaté que la typologie de système de production de STPM est un système continu car les éléments sont traités par des méthodes et des équipements spéciaux avec de grandes quantités.

Remarque : le choix de système de production s'impose à partir de la quantité de produit à fabriquer.

⁹ Développement durable et entreprises: Un déficit pour les managers, édition AFNOR, Paris, 2004, p88.

¹⁰ Site web : Organisation de la production : http://perso.univ-lyon2.fr/~frecon/LICENCE_2/Production.htm.

¹¹ Site web : Manuel qualité : production : http://www.brasnah.com/Qualite/man_qual.htm#6-%20production.

Avant toute action de production, la STPM planifie les quantités qui doivent être produites pour chaque mois afin de répondre à la demande dans la limite des capacités humaines, techniques et financières de l'entreprise.

La diversité de ces contraintes oblige tout d'abord à une coordination entre la planification de la production et les différentes fonctions de l'entreprise. Le rôle de la planification est ensuite d'utiliser les ressources y compris les stocks dans le sens défini par la stratégie de l'entreprise.

A long terme la planification autorise la modification de la capacité de la production alors qu'à moyen ou à court terme il s'agit d'atteindre les capacités données de objectifs de qualité, de volume, du coût et de délais.

Pour que le processus de fabrication soit lancé, il faut que le responsable de la gestion des stocks donne au responsable de la production un bon de libération de matières premières, avant cela, il y a le traitement de la commande au niveau commercial. Dès que la matière première est présente, le chef de service donne des ordres de fabrication pour une durée précise, chaque chef de poste démonte et remonte les machines de (dosage, calibrage, MP, etc.).

Dans un premier temps la matière première passe dans des silos de séchage, car l'humidité donne une mauvaise qualité (la norme exige un certain taux d'humidité). Après le séchage de la matière première MP cette dernière est lancée au niveau des machines, tout en long de la ligne existe des personnes qui contrôlent le déroulement du processus de fabrication, en prenant toute les 2 heures des échantillons au laboratoire (feuille de relevé).

A la fin du processus quand le produit est fini il doit passer par le laboratoire qui vérifie la conformité selon les feuilles de données puis libère ce dernier.

Si le produit est conforme, il passe au service de la gestion des stocks, s'il n'est pas conforme dans un premier temps on délivre un bon de non-conformité puis le responsable décide de le déclasser ou non.

Remarque : le client doit être informé de ce déclassement.

A la fin de la procédure, on retrouve la gestion des stocks qui doit assurer la préservation des produits finis selon ISO 9001 :2000 (§ 07.05.05 : préservation du produit). La STPM-CHIALI emploie six magasiniers pour gérer les aires de stockage. Ensuite le bon devient automatiquement un bon de réception qui est communiqué directement au service commerciale, ce dernier délivre un bon de livraison qui précise la quantité sortante, les délais, ainsi que les exigences tels que : les paramètres, tubes gaz ou eau, etc.

Le travail de STPM ne s'arrête pas à la livraison de produit, mais au-delà car elle délivre à ses clients un questionnaire sur leurs impressions (appréciation) sur la qualité, le respect de délais, la disponibilité et l'accueil par le personnel. Cela lui permet de s'auto - corriger, de se développer et de s'améliorer, comme c'est précisé dans la norme ISO 9001 :2000, § 08 : « L'organisme doit améliorer en permanence l'efficacité du système de management de la qualité en utilisant la politique qualité, les objectifs, les résultats d'audit, l'analyse des données, les actions correctives et préventives ainsi que la revue de la direction ».

Section 04 : Les questionnaires.

Dans les trois premières sections de ce chapitre, nous avons donné une présentation générale de l'entreprise STPM-CHIALI (son historique, ses dernières nouvelles, son organisation, ses réseaux de distribution, ses clients, et ses filiales), dans la deuxième section nous avons parlé de ses différentes fonctions ressources humaines, et enfin de sa démarche de mise en œuvre d'un système de management de la qualité.

Dans cette présente section, nous allons établir deux questionnaires, l'un c'est pour tout le personnel, et l'autre ce n'est que pour les cadres de la STPM-CHIALI, ces questionnaires sont établit pour savoir comment participe la direction des ressources humaines dans l'amélioration de la qualité de ses produits.

I- Le déroulement de l'étude de cas :

L'étude s'est déroulée de Décembre 2006 jusqu'à Avril 2007 ; dans ces quatre mois nous avons étudiés la gestion des ressources humaines et le système de management de la qualité au sein de l'entreprise, tout en consultant le directeur de l'administration général et des ressources humaines, et en analysant les différents documents. Enfin, nous avons distribué les deux questionnaires et traité les réponses obtenues.

Le premier questionnaire se compose de 36 questions, où l'interviewé doit simplement cocher dans la case de la réponse de son choix, l'échantillon est constitué de 78 personnes, c'est-à-dire, 31,2% de l'effectif global.

Le deuxième questionnaire, nous l'avons fait avec quatre cadres, où l'interviewé avait la liberté d'apporter des commentaires.

Les deux questionnaires ont été distribué et rangé dans deux semaines avec l'aide du directeur de l'administration général et des ressources humaines.

II- Le premier questionnaire :

Le questionnaire qui vous est soumis, est réalisé dans le cadre de la présentation d'un mémoire de magister à la faculté des sciences économiques de Tlemcen, sur le thème « Le rôle de la gestion des ressources humaine dans l'amélioration de la qualité », sous la direction du professeur A. Bendiabdellah.

Afin de me permettre de faire une recherche de qualité, je vous saurai gré de bien vouloir remplir ce questionnaire avec soin.

Les informations extraites de ce questionnaire bénéficient d'une entière confidentialité et ne figurent que dans un ouvrage académique déposé à la bibliothèque de la faculté des sciences économiques de l'université de Tlemcen.

II-1- La présentation et l'analyse des résultats du questionnaire:

Les résultats ont été remplis dans des tableaux.

1- La répartition de l'effectif selon la fonction :

Fonction	Pourcentage
Cadre	21,79
Maîtrise	47,43
Exécution	30,76
Total	100

Le 1^{er} tableau représente la répartition de l'effectif selon la fonction qui nous permet de répartir l'effectif de l'échantillon suivant leurs postes. Dans ce questionnaire, presque la moitié des interviewés sont des agents de maîtrise (47,43%) ; quant au reste, des exécutants (30,76%) et des cadres (21,79%) ; donc, notre échantillon regroupe tous les types de fonctions ; et par conséquent, il est bien représentatif.

2- La répartition de l'effectif par classe d'âge :

L'âge	Pourcentage
Moins de 20 ans	00
De 20 ans à 35 ans	57,69
Plus de 35 ans	42,30
Total	100

Le 2^{ème} tableau représente la répartition des effectifs par classe d'âge, ce tableau nous montre que la frange d'employés est âgée de 20 ans à 35 ans, soit plus de la moitié, il ne contient pas des employés âgés de moins de 20 ans ; alors que ceux qui sont âgés de plus de 35 ans présente 2/5.

3- Répartition de l'effectif selon le statut :

Statut	Pourcentage
Permanent	80,77
Contractuel	19,23
Total	100

Le 3^{ème} tableau donne le statut de l'effectif de l'échantillon ; on remarque que la majorité de cette tranche d'employés a bénéficié d'un statut permanent, soit plus de 4/5, le reste sont des contractuels.

4- Répartition de l'effectif selon l'expérience dans le travail :

Expérience au travail	Pourcentage
Moins d'un an	19,23
Plus 1 an/ moins 3 ans	10,25
Plus 3 ans/ moins 10 ans	50
Plus de 10 ans	20,51
Total	100

D'après ce tableau, nous avons remarqué que la moitié de l'échantillon a une ancienneté qui va de 3 à 10 années, alors que 30% de l'effectif a une ancienneté de moins de 3 années, ce qui explique en partie, le recrutement continu du personnel et

d'une autre part, préserver son personnel (70% du personnel ont une ancienneté de plus de 3 années).

5- Répartition selon le sexe :

Sexe	Pourcentage
Féminin	2,56
Masculin	97,43
Total	100

Ce tableau représente la répartition de l'effectif selon le sexe, qui laisse apparaître que la grande majorité des employés est de sexe masculin 97,43% ; le reste (féminin) est de 2,56%.

6- Répartition selon le niveau d'étude :

Niveau d'étude	Pourcentage
Primaire	2,56
Moyen	3,84
Secondaire	29,48
Supérieur	64,10
Total	100

Ce tableau fait ressortir que la majorité de l'effectif a un niveau supérieur (plus de 60%) ; c'est de bon augure, vue la répartition de l'effectif selon la fonction (consultez le premier tableau).

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

Les raisons	Pourcentage
Faciliter le travail du personnel	10,25
Améliorer la rentabilité de l'entreprise	41,02
Mieux satisfaire le client	75,64
C'est un simple phénomène de mode	07,7
Total	134,61

On remarque que 3/4 de l'effectif pense que la mise en place de la démarche qualité principalement la satisfaction des clients ; cela confirme que la majorité de l'échantillon est consciente de l'importance de cette démarche qualité, et de ce qu'elle représente pour le client. 2/5 pensent que la démarche a aussi pour but l'amélioration de la rentabilité de l'entreprise et a une conséquence logique, d'autant plus que l'amélioration de la gestion de l'entreprise ainsi que le produit impliquent la satisfaction du client qui conduit à une amélioration de la rentabilité de l'entreprise. Seulement 10,25 % de l'échantillon pensent que la démarche facilite le travail du personnel ; ceci démontre nécessairement une attitude négative envers la démarche qualité ; le personnel est-il conscient de l'importance de cette démarche ? Car cette dernière organise le travail et motive le personnel chargé de la mise en place du système de management de la qualité. 07,7 % pensent que c'est un simple phénomène de mode.

8- Avez-vous le rôle dans cette démarche ?

Eventualité	Pourcentage
-------------	-------------

Oui	82,05
Non	17,94
Total	100

Au vu de ce tableau, nous pouvons remarquer que la grande majorité (4/5) de l'échantillon a un rôle important dans cette démarche, c'est-à-dire, qu'il y a une forte participation des employés dans cette dernière. Par conséquent, nous constatons que presque tout le monde dans cette entreprise est concerné par la démarche qualité. Le reste soit 1/5 estime qu'il n'a aucun rôle dans cette démarche.

8-1- Si oui, votre rôle, est-il important ?

Degré d'importance	Pourcentage
Très important	59,375
Peu important	39,06
Pas du tout important	01,5625
Total	100

Nous voyons que 59,37% trouve que leur rôle est très important dans la démarche qualité, et 39,06% trouve que leur rôle est peu important, ces résultats montrent l'implication de cet échantillon dans cette démarche, ce qui confirme les résultats de la question n 8.

9- Pensez vous que vous avez les qualifications nécessaires pour participer efficacement à cette démarche qualité ?

Items	Pourcentage
Oui	70,51
Un peu	26,92
Pas tellement	02,56
Total	100

D'après les résultats de ce tableau nous avons constaté que plus de 2/3 voit qu'il a les qualifications nécessaires pour participer efficacement à cette démarche qualité, cette attitude dont fait preuve le personnel est due à son niveau d'instruction d'un côté, et de l'autre cela confirme que le personnel a une connaissance riche de ce que cette démarche requiert comme compétence et qualification ; ce qui engendre une bonne qualité.

10- Etes vous satisfait de votre poste ?

Degré de la satisfaction	Pourcentage
Très satisfait	60,25
Moyennement satisfait	37,17
Pas du tout satisfait	02,56
Total	100

Les résultats ressortis de ce tableau indique que la majorité de l'échantillon, en général, sont entre très satisfait (59,94%) et moyennement satisfait (38,36%), et que 2,6% pour ceux qui le sont moins ; la satisfaction peut conduire à une forte motivation.

11- Etes vous satisfait du climat social de votre entreprise ?

Items	Pourcentage
Oui	70,51
Un peu	21,79
Pas du tout	07,7
Total	100

Il ressort des résultats du tableau que le climat social au sein de l'entreprise est majoritairement satisfaisant, alors que 1/5 des employés sont peut satisfait et une minorité sont insatisfait, ce qui demande de petites améliorations des relations humaines au sein de l'entreprise.

12- Selon vous, quels sont les points qui motivent le plus le travailleur ? Classer ces points selon la priorité que vous leur accordez :

Très important=1 ; important=2 ; peu important=3 ; pas du tout important=4.

Points de motivation	1	2	3	4
Salaire élevé (récompense)	96,15	3,84	0	0
Sentiment d'être utile	62,82	29,48	07,7	0
L'autonomie dans le travail	04,87	44,87	05,12	05,12
Une participation à l'œuvre	51,28	33,33	15,38	0
Possibilités de formation et perfectionnement	52,56	34,61	10,25	02,56
Le respect accordé par le chef au personnel	70,51	17,94	11,53	0
Une communication entre les travailleurs	58,97	26,92	11,53	02,56
L'assurance de garder votre travail	55,12	35,89	08,97	0
Possibilité de promotion	56,41	35,89	05,12	02,56
Travail en groupe	57,69	25,64	14,10	02,56
Les encouragements des supérieurs	51,28	23,07	21,79	03,84

On peut dire donc, que la motivation est dominée par deux facteurs principaux : le salaire élevé et le respect accordé par le chef du personnel, ce qui nous indique que l'échantillon préfère la source de motivation de type matériel, vient, après le respect accordé par le chef avec 70,51%. Suivent après, les autres facteurs qui présentent en général une source de motivation pour les employés avec effet incontestable. Voyons les deux niveaux (important et très important).

13- Dans votre entreprise, quels sont les aspects qui sont respectés ? Mettez une croix selon le point est respecté ou pas.

Aspects	respecté	Non respecté
Salaire élevé (récompense)	62,82	37,17
Sentiment d'être utile	60,25	39,74
L'autonomie dans le travail	62,82	37,17
Une participation à l'œuvre	53,84	46,43
Possibilités de formation et perfectionnement	65,38	34,61
Le respect accordé par le chef au personnel	58,97	41,02
Une communication entre les travailleurs	60,25	39,74
L'assurance de garder votre travail	60,25	39,74
Possibilité de promotion	67,94	3,05
Travail en groupe	61,53	38,46
Les encouragements des supérieurs	62,82	37,17

D'après la question précédente, on remarque que les facteurs principaux pour la motivation des employés (salaire élevé et le respect accordé par le chef du personnel) sont moyennement appréciés, il en est de même pour les autres sources de motivation. Ainsi nous pouvons sortir avec la conclusion suivante : l'entreprise assure moyennement les sources de motivation à ses employés, encourageant ainsi ces derniers à bien faire leur travail. Donc la direction des ressources humaines doit faire plus d'efforts afin d'arriver à satisfaire les sources de motivation de ces employés, car

les pourcentages montrent que les aspects respectés dépassent le pourcentage qui démontre le contraire (aspects non respectés).

14- Est-ce que vous êtes satisfait des conditions physiques de votre travail ?

Items	Pourcentage
Oui	66,66
Un peu	33,33
Pas du tout	0
Total	100

Nous remarquons que 33,33% de l'échantillon sont moyennement satisfaits. Bien que 66,66% sont satisfaits des conditions physiques de leur travail les mène à une forte motivation et par voie de conséquence les encourage à améliorer leur travail.

15- Est-ce que votre travail comporte des tâches répétitives (non enrichies) ?

Items	Pourcentage
Oui	35,89
Un peu	53,84
Pas du tout	10,25
Total	100

En ce qui concerne l'enrichissement des tâches, les résultats étaient comme suit : l'échantillon qui voit que son travail est répétitif et non enrichi est de 35,89%, nous pouvons dire que ce chiffre n'est pas très important. Pour ceux qui voient qu'il est peu répétitif est de 54,84%, et ceux qui voient que leurs tâches ne sont pas répétitives du tout est de 10,25%. Dans l'ensemble nous pouvons déduire que ces employés travaillent dans un environnement satisfaisant, loin de toute routine.

16- Est-ce que vous êtes satisfait de votre salaire ?

Items	Pourcentage
Oui	47,43
Un peu	46,15
Pas du tout	06,4
Total	100

Les résultats ressortis de ce tableau, montre que la majorité de l'échantillon trouve satisfaisant (47,43%) et moyennement satisfaisant (46,15%), ce qui représente un bon signe, car le pourcentage de ceux qui ne sont pas satisfait est faible (6,4%), ce qui prouve que globalement les travailleurs sont motivés. Donc, nous pouvons dire que le système de rémunération appliqué au sein de l'entreprise est généralement satisfaisant.

17- Est-ce que vous disposez de prime ?

Items	Pourcentage
Oui	69,20
Un peu	30,76
Pas du tout	0
Total	100

Nous remarquons d'après ce tableau que tous les membres de l'échantillon bénéficient de primes, car il existe plusieurs primes que l'employé peut atteindre. Nous pouvons citer par exemple ; la prime de l'aide (qui peut atteindre 1200 DA) ; la prime du 13^{ème} mois (calculé sur la base du chiffre d'affaires) ; prime de qualité qui peut

atteindre 40%(30% pour la conformité et 10% pour l'absence de déchets), la prime de panier,.. ceux-ci nous montre que personne n'est lésé dans la répartition de la richesse.

18- Est-ce que vous avez une idée sur les aspects indiqués dans le tableau suivant :

Aspects	Pourcentage (de la réponse oui)
les désirs des clients	64,1
les normes que vous devez respecter	65,38
les objectifs généraux de l'entreprise	69,20
les résultats à atteindre en matière de qualité	53,84
les réclamations émanant du client	47,43
les améliorations à mettre en œuvre	53,84
les résultats des audits de votre entreprise	42,58
la conformité de vos produits aux normes	69,20

D'après les résultats ressortis de ce tableau, nous avons remarqué que le personnel est assez informé surtout sur les aspects suivants : les désirs du client (64,1%), les normes qu'il doit respecter (65,38%), les objectifs généraux de l'entreprise (69,20%), et la conformité des produits aux normes (69,20%). Par contre il n'est pas suffisamment informé des résultats des réclamations émanant du client (47,43%), et sur les résultats des audits de son entreprise, ce qui montre qu'il y a manque de clarté dans la gestion de l'information au sein de l'entreprise ; pour réussir une démarche qualité, il faut appliquer un management participatif dans l'entreprise, ce dernier implique la participation du personnel aux résultats, nécessairement, le personnel doit être bien informé sur les résultats pour qu'il puisse apporter des améliorations.

19- Quel est votre avis sur les activités de la direction des ressources humaines dans votre entreprise ?

Items	Pourcentage
Bonnes	39,74
Moyennes	50
Faibles	10,25
Total	100

Les résultats du tableau nous montrent que 39,74% voient que les activités de la direction des ressources humaines est bonne (une bonne réalisation de ses activités), 50% la voient acceptables (moyennes), et le peu qui reste la voient faibles. D'après ce que nous avons vue dans la direction des ressources humaines, nous pouvons dire que cette direction fait beaucoup d'efforts, notamment sur la révision de ses activités en vue d'améliorer continuellement ce service avec pour finalité des résultats positifs.

20- Comment avez-vous été recruté ?

Items	Pourcentage
Suite à un concours	17,94
Recrutement sur titre et diplôme	61,53
Suite à une intervention	20,51
Total	100

Ce tableau nous montre la méthode de recrutement de cet échantillon. Les personnes qui ont été recrutées suite à un concours est de 17,94%, le recrutement sur titre et diplôme est de 61,53% ce qui montre que 78,77% ont été recrutés suite à leur

qualification ; et 20,51% ont été recrutés suite à une intervention, mais ça ne prouve aucunement qu'ils sont certainement incompetents.

21- Quel est votre avis sur les méthodes de sélection et de recrutement ?

Eventualité	Pourcentage
Transparente	58,97
Opaque	41,02
Total	100

L'avis de l'échantillon sur les méthodes de sélections et de recrutement est de 58,97% pour méthodes transparentes, et 40,02% pour méthodes opaques, ce qui explique le résultat de la question précédente sur la méthode de recrutement (21,49% par suite d'intervention).

22- Est-ce qu'il existe un système de promotion ?

Eventualité	Pourcentage
Oui	100
Non	0
Total	100

Le résultat de ce tableau montre que tous les employés voient qu'il existe au sein de l'entreprise un système de promotion, ce qui pousse les employés à faire mieux pour bénéficier d'une promotion.

23- Vos compétences correspondent-elles aux exigences de votre travail ?

Niveau de compétences	Pourcentage
Trop élevé par rapport aux exigences de mon travail	25,64
Egales aux exigences de mon travail	69,20
Inférieures aux exigences de mon travail	5,12
Total	100

Vu le niveau d'étude de l'échantillon, 25,64% voit qu'il a des compétences supérieures aux exigences de son travail (il peut faire plus), 69,20% que ses compétences sont égales aux exigences de son travail et seulement 5,12% voit que ses compétences sont inférieures aux exigences de son travail, ce qui montre que le niveau des compétences de cette échantillon est bon et peut participer à l'amélioration de la qualité au sein de l'entreprise, parce que sans compétence on ne peut pas avancer dans la démarche qualité.

24- Avez-vous bénéficié d'une formation offerte par votre entreprise ?

Eventualité	Pourcentage
Oui	58,97
Non	41,02
Total	100

On observe que l'entreprise donne de l'importance à la formation de ses employés (3/5 de l'échantillon ont bénéficié d'une formation offerte par leur entreprise, et 2/5 n'ont pas encore bénéficié d'une formation); ce qui présente un bon signe, car la démarche qualité demande une formation. Ces formations sont attribuées sur la base des critères strictes et non pas au hasard, car l'entreprise propose des formations dans

le cas où de nouvelles technologies sont intégrées, de changement de poste de leurs employés, et enfin, pour les nouvelles recrues.

24-1- Si oui, combien de fois ?

Nombres de fois	1 fois	2 fois	3 fois	+ de 3 fois	Total
Formation de moins d'un mois	26,08%	39,13%	10,87%	23,91%	100%
Formation de 1 à 3 mois	0	0	0	0	0
Formation de plus de 3 mois	0	0	0	0	0

On remarque que l'entreprise offre des formations de courte durée (moins d'un mois), afin de ne pas avoir des détachements de leurs employés pour une longue durée et d'autre part, former plus d'employés avec moins de dépenses. Parmi les employés qui ont bénéficié de ces formations (3/5 de l'échantillon), il y a 1/4 qui ont bénéficié d'une seule fois, 2/5 de deux fois, 1/10 de trois fois, et 1/4 de plus de trois fois, ce qui prouve que l'entreprise donne de l'importance à cette fonction d'une manière continue pour certaines classes d'employés, et pense toujours à améliorer leurs compétences.

24-2- Pensez-vous que la formation reçue, a un effet positif sur vos compétences ?

Items	Pourcentage
Oui	56,52
Un peu	36,95
Pas du tout	6,52
Total	100

Ce tableau fait ressortir que les personnes qui n'ont pas eu d'effet positif sur leur compétences à partir de la formation est de 6,52%, peut être que cela est dû au fait qu'ils n'ont pas besoin de cette formation, ou ils ont reçu une formation qui n'est pas parallèle à leur besoin en formation et aux exigences de leur poste, ou encore ils n'étaient pas intéressés par une formation, étant convaincu qu'il ne vont pas bénéficier ni d'une augmentation de salaire ni de promotion ni d'aucun autre avantage (consultez la question suivante). Plus que la moitié des employés ont réellement bénéficié de la formation offerte par leur entreprise, et 36,95% qui a eu moyennement un effet positif sur leur compétence. Donc, plus de 9/10 ont amélioré leurs compétences suite à cette formation offerte par leur entreprise, ce qui représente un résultat encourageant, et ce qui prouve que l'entreprise a bien choisi la formation et suite aux besoins de leurs employés dans leur poste de travail.

24-3- Après la formation, de quoi avez-vous bénéficié ?

Items	Pourcentage
Augmentation de salaire	4,34
Promotion	4,34
Rien du tout	91,30
Total	100

Après la formation, 1/10 des employés seulement ont bénéficié d'une augmentation de salaire et d'une promotion, et malheureusement 91,30% n'ont bénéficié de rien du tout, l'essentiel c'est qu'ils ont amélioré leurs compétences pour bien mener leur démarche qualité, car il n'y a d'amélioration de qualité sans développement de compétences ; mais l'entreprise doit récompenser ces formations, car l'augmentation

du salaire ou la promotion ou d'autres avantages données par l'entreprise, ont une incidence directe sur la motivation des employés et les encourage à bien suivre les formations et à travailler mieux.

25- Quel est le style de votre supérieur hiérarchique ?

Style	Pourcentage
Autoritaire	8,97
Animateur	15,38
Participant	62,82
Délégateur	12,82
Total	100

La mise en place d'un système de management de la qualité demande un management participatif, ce qui explique les résultats : 1/10 des employés trouve que leur supérieur hiérarchique est autoritaire, par contre plus que 6/10 trouve que leur supérieur hiérarchique est participatif. Donc les responsables avec l'idée d'impliquer le personnel dans la démarche qualité et bien conduire l'entreprise dans son application de cette démarche, commencent à changer leur comportement managérial de l'autoritaire au participatif.

26- Avez-vous été évalué dans votre entreprise ?

Eventualité	Pourcentage
Oui	48,27
Non	51,73
Total	100

Ce tableau montre que Presque la moitié de l'échantillon ont été évalué, et le reste (51,73%) n'ont pas été évalués, ce qui montre que l'entreprise ne donne pas une importance à cette fonction, malgré qu'elle est très importante pour beaucoup d'autres activités dans l'entreprise, pour faire des améliorations dans le cas d'un résultat faible d'évaluation du personnel, car les différentes fonctions de la gestion des ressources humaines fonctionnent bien mieux et donnent d'importants résultats si un système d'évaluation est appliqué au niveau de chaque fonction.

26-1- Quel est votre avis sur les méthodes d'évaluation ?

Items	Pourcentage
Bonnes	39,47
Moyennes	47,36
Mauvaises	13,15
Total	100

Pour l'échantillon qui a bénéficié d'une évaluation (2/4 de l'échantillon), 39,47% la voit bonnes, 47,36% la voit moyenne, et le reste (13,15%) n'est pas du tout satisfait de ces méthodes, cela interpelle l'entreprise à faire plus d'effort pour bien mener les résultats voulus à partir de l'évaluation et donner plus de crédibilité à cette fonction.

26-2- Qu'elle facteurs d'évaluation sont pris en compte ?

Facteurs d'évaluation	Pourcentage
Les qualités de l'individu	52,63
Attitude ou comportement de l'individu	18,42

Conformité avec les directives et norme	28,94
Total	100

Pour l'échantillon évalué, 2/4 ont été évalué en fonction de leur qualité individuelle, 18,42% en fonction de leur attitude ou comportement individuel, et enfin, 28,94% c'est en fonction de la conformité avec les directives et normes. D'après ces résultats nous remarquons que l'entreprise prend en considération plusieurs facteurs dans l'évaluation de son personnel et chaque facteur évalué répond à un besoin spécifique de la direction des ressources humaines dans ces différentes fonctions.

26-3- Quelles sont les conséquences de l'évaluation dans votre entreprise ?

Conséquences	Pourcentage
Une promotion transparente	34,21
Le recrutement d'un personnel performant	31,57
Des revendications et des mutations	21,05
La possibilité de réaliser des programmes de formation	23,68
Des augmentations de salaire	21,05

L'entreprise utilise son système d'évaluation pour plusieurs motifs qui se présentent dans ce tableau comme suit : En cas de promotion, pour bien recruter (personnel performant), pour offrir un salaire au mérite, pour faire des revendications et des mutations, et pour avoir la possibilité de réaliser des programmes de formation. Donc le système d'évaluation aide l'entreprise à bien gérer ses activités et donc, à faire des changements équitables et nets au niveau de plusieurs fonctions.

27- Pensez vous que la communication dans votre entreprise est :

Items	Pourcentage
Toujours censurée et bloquée	17,94
Parfois censurée	25,64
Toujours disponible	56,41
Total	100

Ce tableau montre la disponibilité de la communication au sein de l'entreprise, d'après les résultats chiffrés dans ce tableau nous pouvons dire de cet échantillon que la communication est toujours disponible (2/4), ceux qui voient qu'elle est parfois censurée est d'un quart, et enfin, 2/5 la voient toujours censurée et bloquée, ce qui explique les efforts menés par la direction des ressources humaines vers l'amélioration de la qualité et l'engagement de cette fonction dans le projet de développement des ressources humaines au sein de l'entreprise (voir la section de la gestion des ressources humaines au sein de la STPM-CHIALI).

28- Pensez-vous que le manque de la communication influe sur la qualité ?

Items	Pourcentage
Beaucoup	60,25
Assez	34,61
Non, trop peu	5,12
Total	100

Ceux qui pensent que son rôle est trop peu est de 1/20 de l'échantillon, donc, ils sont infimes. Nous pouvons dire d'après ce tableau que beaucoup d'employés pensent que le manque de la communication influe sur la qualité du produit (plus de 3/5 de

l'échantillon), et ceux qui pensent qu'elle a un rôle moyen est presque de 2/5. Nous pouvons dire enfin, d'après l'avis de la majorité d'employés (19/20 de l'échantillon) vois qu'elle a une influence sur la qualité, cela prouve le rôle de la communication à faire passer l'information dans l'entreprise et à sensibiliser les employés pour mieux piloter cette démarche qualité qui exige la performance en matière de communication dans toutes ces sortes.

29- Est-ce que vous travaillez en groupe pour améliorer la qualité du produit ?

Eventualité	Pourcentage
Oui	71,79
Non	28,20
Total	100

Nous remarquons que plus de 7/10 d'employés dans cette entreprise travaillent en groupe pour améliorer la qualité du produit, et juste 3/10 qui ne travaille pas en groupe pour l'améliorer. L'entreprise ne dispose pas de la méthode de cercle de qualité, mais des groupes de travail sont constitués pour développer les ressources humaines ce qui amène à l'amélioration de la qualité du produit, car le travail en groupe a un impact direct sur l'amélioration de la qualité.

III- Le deuxième questionnaire :

Nous avons établi ce questionnaire pour les responsables en vue d'illustrer notre recherche ; ce questionnaire se présente comme suit :

- 1- Indiquer votre fonction.
- 2- Savez-vous quelles sont les raisons de la mise en place d'une démarche qualité dans votre entreprise ?
- 3- Quel est votre rôle dans cette démarche ?
- 4- Pensez vous que vous avez les qualifications nécessaires pour participer efficacement à cette démarche qualité ?
- 5- Quel est votre avis sur les activités de la direction des ressources humaines dans votre entreprise (Recrutement et sélection, rémunération, promotion, Formation et développement des compétences, motivation, évaluation du personnel, communication)?
- 6- Quel est le rôle de chaque activité de la direction des ressources humaines dans l'amélioration de la qualité ?

Leurs réponses été comme suit :

1)- Le directeur de maintenance :

- 1- La fonction : Directeur de maintenance.
- 2- Le système qualité permet une meilleure maîtrise des éléments de gestion dans notre entreprise, et permet de réaliser des améliorations continues.
- 3- Mon rôle dans cette démarche est la gestion des paramètres qualité relatifs à la maintenance.
- 4- Oui, j'ai les qualifications nécessaires pour participer efficacement à cette démarche qualité.

5- En ce qui concerne les activités de la direction des ressources humaines : Certaines sont couvertes correctement (Recrutement, sélection et rémunération); certaines autres activités telles que la formation et le développement des compétences doivent être améliorées.

Les activités, motivation, évaluation du personnel et la communication sont à implanter et à développer.

1- Le rôle de chaque activité de la direction des ressources humaines dans l'amélioration de la qualité se présente comme suit :

- Fournir des agents qualifiés (recrutement).
- Assurer la formation continue du personnel en fonction de l'évaluation de la société.
- Assurer une motivation continue du personnel.
- Améliorer la communication au sein de la société.

2)- Le Directeur technique :

1- La fonction : Directeur technique.

2- Les raisons de la démarche sont : L'amélioration continue, chaque processus doit obéir à la roue de Deming « planifier, faire, vérifier, agir (réagir) ».

La mise en place de la norme ISO 9001 :2000 dans notre entreprise vient d'une forte volonté de disposer d'un outil d'organisation, de développement et de management permettant d'obtenir un progrès constant dont l'intérêt est de garantir la pérennité de la société et d'accroître sa compétitivité face à la concurrence.

D'autre part, il nous importe de nous présenter professionnels à l'égard de nos clients, avoir une démarche cohérente, structurée, débouchant sur une image valorisante par la qualité de nos prestations.

La certification est l'aboutissement de la mise en place du SMQ qui demande un engagement total de la direction par la mise en œuvre de moyen humain et matériel pour mener à bien la politique qualité définie.

Chaque étage de la hiérarchie est responsable de l'engagement à son propre niveau. Nous avons restructuré notre organisation interne et formaliser les fonctions des cadres et des différents services. Nous avons créé un département assurance qualité, développé nos services et nos relations ce qui nous a permis l'amélioration des méthodes de travail et l'accroissement de prise en compte du client dans le fonctionnement de l'entreprise.

Nous avons aussi réorganisé le système informatique.

Cette organisation au travers du système permet d'évaluer l'efficacité des processus pour mettre en évidence les points sensibles sur lesquels des améliorations sont utiles et de répondre de manière efficace et efficiente aux besoins des clients. C'est un élément déterminant de notre développement et un atout incontrôlable pour fidéliser notre clientèle d'aujourd'hui et séduire notre clientèle de demain.

3- Mon rôle dans cette démarche est : représentant du management de la qualité et responsable qualité produit finis.

4- Pour les qualifications à cette démarche, oui, effectivement, j'en ai.

5- Pour les activités de la DRH : Le recrutement et la sélection, la promotion et la formation sont des processus définis dans des procédures respectés; la formation est un élément important dans notre entreprise. Pour la motivation, à chaque processus est assigné un objectif (une prime est allouée), et enfin, la communication est toujours en amélioration.

6 - Le rôle de chaque activité :

- Recrutement : permettre la disponibilité de qualifications répondant aux exigences.
- Formation : définir les dispositions relatives à la formation du personnel pour l'amélioration de la satisfaction des exigences des clients.
- Promotion : permettre au personnel d'évoluer.
- Environnement de travail : détermination et gestion de l'environnement de travail nécessaire pour obtenir la conformité du produit fini.
- Communication interne : description des processus et des circuits relatifs à la communication interne et à la communication concernant l'efficacité du système de management de la qualité.

3)- Le directeur de l'administration général et des ressources humaines :

1- La fonction : Directeur de l'administration Général et des Ressources Humaines.

2- La raison de la mise en œuvre de la démarche qualité est la satisfaction complète des clients par :

- la fourniture de produits conformes aux spécifications, aux lois et règlement en vigueur.
- L'amélioration continue de la qualité et des activités de l'assurance qualité.

3- Mes rôles dans cette démarche sont :

- Mettre à la disposition des structures, un personnel qualifié.
- Développer une bonne communication interne et externe.
- La formation et le développement des compétences.
- Procéder à un bon recrutement.

4- En ce qui concerne mes qualifications : je ne peux pas me juger.

5- Mon avis sur les activités de la direction des ressources humaines dans mon entreprise se présente dans les points suivants :

- Répond aux normes ISO 9001 version 2000, mise en place par la société.
- Toujours en amélioration et en adéquation avec les vœux des structures pour répondre au mieux à notre clientèle.
- Plan formation respecté.
- Entretien du personnel pour une meilleure évaluation et possibilité d'évolution.
- Plan de carrière.

- Intranet...

6- Le rôle de la DRH dans l'amélioration de la qualité se présente dans la réponse n 03.

La STPM-CHIALI fait des managements des ressources un processus déterminant dans l'acquisition et l'obtention des objectifs qualité.

Le service du personnel prend ainsi une part active dans la démarche qualité devant être présent lors des audits et répondre sur des points précis. L'impératif de se doter de véritable moyens de gestion des ressources humaines s'exprime en terme (emplois et compétences) sur le long terme.

La procédure de recrutement en STPM s'effectue en plusieurs étapes. En premier ; les services concernés doivent informer la direction d'un manque du personnel puis de cette dernière, l'information est lancée à travers son système d'information dans les journaux, les bureaux de main d'œuvre, Internet et publicité.

Toutes les demandes de sélection doivent être vérifiées puit toute personne choisie doit impérativement passer un entretien avec le directeur des ressources humaines et le directeur du service concerné.

L'entreprise délivre des procès verbaux d'installation pour toute recrue retenue, un procès verbal qui informe la soumission à une période d'essais, mais les personnes non acceptées sont destination de lettres de regrets.

Pour les personnes en période d'essais rien n'est joué, si la phase d'essais est concluante il leur sera délivré un avis de confirmation qui précise la situation, la catégorie, le salaire mensuel, les taux horaires et les primes.

Remarque : sachant qu'il est remis à chaque recrue un règlement intérieur qui précise l'objectif et champ d'application, organisation technique du travail telle que le recrutement, la rémunération, la durée légale du travail et du repos légale des congés.

Si la période n'est pas concluante il sera délivré un avis de fin de fonction. C'est donc au service du personnel d'être vigilant sur l'évolution des métiers de l'entreprise et celles des hommes afin de compter sur des ressources humaines opérationnelles.

Le plan de formation prend en compte cette variabilité dans le temps des compétences et objectifs qualités en plus de la motivation des collaborateurs.

En ce qui concerne les ressources matérielles il est mis à la disposition des chefs de services des réunions mensuelles (revue de direction), pour prodiguer ce dont ils ont besoin.

Les ressources financières sont gérées par un service de comptabilité générale, sachant que l'entreprise ne détient pas un service de comptabilité analytique et c'est aux services techniques et approvisionnement de répartir les tâches de cette dernière.

Tout le déroulement de la gestion des ressources est suivi de très près par la STPM sur question de dépenses.

3)- Le responsable production :

1- La fonction : Responsable production.

2- Il existe deux raisons de la mise en place d'une démarche qualité dans l'entreprise :

- Satisfaction client.
- Pérennité de l'entreprise.

3- Mon rôle dans cette démarche est l'amélioration de la qualité du produit en continu et atteindre les objectifs fixés par la direction.

4- Oui, je pense que j'ai les qualifications nécessaires pour participer efficacement à cette démarche qualité.

5- Pour les activités de la direction des ressources humaines, je vois que la fonction de sélection et de recrutement est bonne, elle se déroule en fonction d'un processus ; pour le système de rémunération, je vois qu'il est très efficace. Il existe un système de promotion, l'évaluation est faible dans notre entreprise. En ce qui concerne la formation et la motivation, notre entreprise fait des efforts pour bien former son personnel en fonction de ses besoins en formation, et enfin, la communication dans notre entreprise est toujours disponible et en amélioration.

6- Le rôle des activités de la gestion des ressources humaines :

La direction des ressources humaines dans notre entreprise, présente l'ensemble des activités d'acquisition de développement et de conservation des ressources humaines visant à fournir à notre entreprise une main d'œuvre productive, stable et satisfaisante.

Les métiers des ressources humaines au sein de notre entreprise s'améliorent avec force autour des différentes composantes que sont le pilotage des rémunérations, l'optimisation de la gestion des effectifs et des compétences, les politiques de communication. Les améliorations de performances des ressources humaines se traduisent à la fois par l'amélioration de la qualité des produits et des services fournis au client.

Conclusion :

D'après notre étude de cas au sein de l'entreprise STPM-CHIALI, nous sommes arrivés à plusieurs résultats :

- l'administration des ressources humaines fait des efforts en matière de réalisation d'un système de rémunération équitable, efficace et assez motivant ;
- offre des possibilités de formation et perfectionnement pour développer les compétences de ses employés,
- améliore continuellement la communication entre les travailleurs,
- donne des opportunités de promotion, encourage le travail en groupe (développement des ressources humaines),
- recrute en continue suite à un processus bien respecté, ainsi garder la majorité des employés afin de préserver leur expérience, leur homogénéité et la stabilité au sein de l'entreprise,
- assure à son personnel des conditions de travail et un climat social assez motivants,
- le système d'évaluation du personnel n'est pas très utilisé, alors qu'on lui doit plus de considération,
- Presque tout le monde a un rôle et des qualifications nécessaires dans cette démarche qualité qui aide à la satisfaction du client ce qui améliore la rentabilité de l'entreprise.

D'après l'avis des cadres ; la direction des ressources humaines a plusieurs rôles dans l'amélioration de la qualité, visant à fournir à leur entreprise une main d'œuvre productive, stable, satisfaisante (un haut niveau de satisfaction chez les collaborateurs permet d'atteindre un haut niveau de productivité grâce à une haute motivation), et qualifiante, car elle permet la disponibilité de qualifications (à partir du recrutement) répondant aux exigences et définir les dispositions relatives à la formation du personnel qui conduit à avoir de nouvelles connaissances ainsi que d'acquérir plus de qualifications pour l'amélioration de la satisfaction des exigences des clients. En plus, la promotion permet au personnel d'évoluer, respecter les facteurs qui ont un impact sur la motivation, car plus les subordonnés sont motivés, plus il est facile d'atteindre les objectifs. La détermination et la gestion de l'environnement de travail et de la communication interne nécessaires pour obtenir la conformité du produit fini aux normes de la qualité, ainsi qu'un système de management de la qualité efficace.

Conclusion générale :

Gérer c'est, définir des objectifs et des standards, les mettre en œuvre, vérifier les résultats, et, s'il y a écarts, prendre des mesures correctives.

Gérer les ressources humaines c'est faire en sorte que l'entreprise ou l'organisation à laquelle on s'intéresse dispose en temps voulu des personnels dont elle a besoin, en procédant à :

- Un recrutement judicieux,
- Système d'évaluation
- Plan de formation bien étudié,
- Sources de motivation,
- Un système de rémunération équitable,
- Un système de communication efficace,
- Un environnement et des conditions de travail satisfaisants, etc...pour participer à l'amélioration de la qualité.

L'implication des départements RH dans l'amélioration de la qualité illustre parfaitement le fait qu'ils ne se contentent plus simplement de fournir une ressource à la demande mais participent à la création de valeur de leur organisation en prévoyant, acquérant, développant et fidélisant un véritable capital humain. C'est tout naturellement que de nouveaux services RH ou « capital humain » se développent, prenant sous leur responsabilité l'adaptation des organisations à :

- ***Placer les salariés au centre de l'organisation :*** L'individu doit devenir le seul acteur du développement de ses compétences. L'entreprise ne peut se substituer à lui dans ce processus de développement personnel bien que le contexte d'apprentissage et l'environnement professionnel soient des éléments déterminants pour placer ses salariés dans une dynamique de progrès.
- ***Supprimer les réflexes de bureaucratisation de l'entreprise :*** Il ne peut y avoir développement des compétences si les emplois sont figés et si l'on interdit à l'individu de sortir d'un rôle strictement défini par des fiches de fonction trop précises. Quelle opportunité reste-t-il au salarié qui souhaite démontrer des compétences originales afin de les mettre au service de l'organisation ?

En décrivant la fonction, l'organisation prescrit les compétences requises à mobiliser mais pas au point d'empêcher l'évolution de cette fonction. Bien sûr, un emploi évolue au gré des innovations technologiques et des attentes des clients. Cependant, c'est aussi

l'occupant de cette fonction qui doit prendre part au changement et devenir acteur des évolutions.

- ***Soutenir les salariés qui prennent des initiatives*** : Nous avons déjà dit qu'une compétence se développe grâce à l'expérience ; aucune chance donc, qu'un salarié que l'on maintient dans le même emploi sans formation ne développe de nouvelles compétences lui permettant d'évoluer. Si au contraire, l'entreprise souhaite optimiser le développement et la reconnaissance de ses compétences, elle doit admettre que le dépassement de la fonction prescrite fait partie intégrante de la description de fonction. Assister un collègue qui en a besoin et aller au – delà de ce qui est demandé ne doit pas être considéré comme un comportement condamnable mais comme une attitude valorisable. La compétence se développe non pas quand le salarié se limite à faire ce qui lui est demandé, mais lorsqu'il participe à d'autres activités qui répondent au même objectif. Pour que les salariés puissent développer leur autonomie, leur environnement doit leur laisser des zones non structurées de liberté.
- ***Autoriser l'erreur*** : L'émergence d'un nouveau savoir – faire s'accompagne d'une période d'apprentissage durant lequel les salariés expérimentent leur nouvelle compétence. Ces tâtonnements sont nécessaires, la réussite au premier essai n'est donc pas assurée. La prise d'initiative suppose une part d'inconnu et donc une prise de risque et une autorisation d'erreur. Durant cette période, la prise de risque doit être assumée conjointement par le salarié et par l'entreprise. Lorsque le salarié sait qu'il a plus à perdre qu'à gagner en prenant des initiatives, il est logique qu'il adopte un comportement prudent incompatible avec la créativité et l'innovation.
- ***Favoriser l'accès à l'information*** : Afin d'initier de nouvelles compétences d'auto-développement du personnel, la volonté d'apprendre ou de découvrir les emplois de ses collègues (afin d'améliorer sa connaissance de l'organisation) ne doit être à aucun moment entravée par l'organisation elle – même.
- ***Valoriser la flexibilité et assurer l'employabilité*** : Une organisation flexible adapte la taille de ses effectifs en fonction de sa charge de travail. Cette flexibilité, de plus en plus demandée aux salariés dans le cadre d'une économie actuelle plutôt « houleuse », conduit à l'annualisation des horaires et parfois à la précarisation des contrats de travail.

L'emploi ne pouvant plus être garanti à vie, l'employabilité définit l'ensemble des préalables (compétence, expérience, connaissances,

etc.) qu'une personne doit avoir pour conserver ou pour trouver un emploi, un peu comme une nouvelle forme d'assurance chômage.

Dans une perspective libérale, la responsabilité de l'employabilité revient au salarié qui doit prendre en main sa propre carrière et le développement de ses compétences, et non pas à son employeur actuel qui – après tout – ne l'emploie que temporairement. En clair, si vous êtes au chômage, c'est de votre faute ! Les salariés l'ont bien compris et surtout les plus jeunes générations, qui connaissent les nouvelles règles du jeu. Ils ne pourront pas être trahis comme ont pu l'être leurs parents qui avaient parfois investi toute leur carrière professionnelle dans la même entreprise avant d'être finalement licenciés. Désormais, il savent que le travail est une occupation qui ne prendra pas le pas sur leur vie privée et qu'ils ne peuvent en aucun cas faire confiance à un employeur pour garantir la continuité de leur carrière professionnelle.

Pour l'organisation qualifiante, l'employabilité se construit par la responsabilité partagée entre l'entreprise et le salarié. S'il n'est plus possible de garantir l'emploi, il reste possible d'aider ses salariés à rester compétitifs sur le marché du travail. Pour éviter un accident de carrière et le passage par la case chômage, l'entreprise doit pouvoir assister ses salariés dans une veille technique du contenu des emplois et dans leur évolution prévisionnelle (et prévisible). Ainsi, en s'appuyant sur un référentiel de compétences à jour et sur un chemin de carrière pour chaque salarié en tant qu'individu, l'entreprise doit être en mesure d'optimiser son capital humain, en relation bien sûr avec les salariés eux – mêmes qui doivent, rappelons – le, être acteurs de leur carrière et non pas suiveurs. Si ce n'est pas le cas, ils ne font pas partie des salariés qu'il serait souhaitable de fidéliser.

Il s'agit de participer au développement des compétences de ses salariés pour faciliter au maximum leur évolution en même temps que celle de leur emploi en interne ou leur réinsertion professionnelle en cas de reclassement en dehors de l'entreprise. Il faut pour cela amener ou maintenir les compétences de ses collaborateurs au meilleur niveau afin d'améliorer leur polyvalence et leur flexibilité et de renforcer leur compétitivité dans le monde du travail. Inutile de préciser que cette pratique est à double tranchant : en renforçant la compétitivité de ses salariés et en leur indiquant le chemin de carrière à suivre, on prend le risque de les envoyer directement chez les concurrents.

- **Valoriser la mobilité :** La mobilité participe à la gestion par les compétences et génère divers bénéfices pour l'organisation. Ainsi, elle permet d'affecter en temps réel les ressources là où des besoins de

main – d'œuvre se manifestent. Elle évite la sclérose des mécanismes mentaux qui résulte d'un travail répétitif qui ne favorise pas la remise en cause, source de l'engagement à évoluer. Elle favorise le développement personnel par la confrontation à de nouvelles problématiques et par l'élargissement du champ d'expérience. Enfin, elle facilite la coopération entre les services car les salariés se sentent moins prisonniers de leurs fonctions.

Les annexes

Annexe 01 :

1882	France	Création du Laboratoire Central d'Electricité
1901	France	Création du Laboratoire National d'Essais (LNE) . "Il a pour vocation de répondre aux besoins de mesures et d'essais de l'industrie, principalement dans les domaines des matériaux, des machines, de la physique et de la botanique".
1906	Monde	Commencement de la normalisation internationale, avec la création de la Commission électrotechnique internationale (CEI) .
1908	Irlande	Student met au point des méthodes statistiques pour l'industrie. Elles permettent le traitement des petits échantillons (T de Student).
1918	France	Création de la Commission Permanente de Standardisation , pour "étudier toutes les mesures susceptibles d'assurer l'unification des types dans la construction mécanique et métallique". Elle disparaîtra lors de la création de l' AFNOR en 1926.
1920	G.B	Fisher invente l'analyse de variance et réalise un plan d'expérience statistique applicable à l'étude de la culture des pommes de terre et des céréales.
1922	USA	Radford publie <i>The control of quality in manufacturing</i> où la qualité est présentée comme indépendante du management.
1924	USA	Création du Département Qualité Bell Telephone Laboratories avec Shewhart, Dodge, Roming puis Deming, Juran et Edwards qui deviendra le "père" de L'ASSURANCE QUALITE.
1926	France	Création de l' Association Française de Normalisation (AFNOR) .
	Monde	Création de la féderation internationale des associations nationales de normalisation (ISA) qui cessera ses activités en 1942 (en raison de la Seconde Guerre mondiale).
1928	USA	Juran présente un cours de formation professionnelle nommé <i>Quality control</i> .
1931	USA	Shewart publie <i>Contrôle Economique des Produits Manufacturés</i> qui permet une approche scientifique de la qualité.
1933	France	Premier Salon de la Qualité Française à Paris.
1934	USA	Développement du diagramme de Pareto pour la classification des défauts selon leur gravité par Talacko et Veslo .
1938	France	Décret-loi du 14 juin, s'intéressant à l'amélioration de la qualité des produits français.
1940	USA	Publication des Military Standards par le département de la défense : le DOD .
1941	France	Le décret du 24 mai 1941 définit le statut de la normalisation et crée la marque NF .
1942	USA	Programme de formation à la Maîtrise de la Qualité par Deming et Juran dans les usines d'armement US.
1945	USA	Feigenbaum publie son article " <i>quality as a management</i> ".
1946	USA	Création de l' American Society for Quality control (ASQC)
	Japon	Création de la JUSE sous la direction d' Ishikawa .
1947	Monde	Création de l' ISO , fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation ayant "pour mission de favoriser le développement de la normalisation et des activités connexes dans le monde, en vue de faciliter les échanges de biens et de

		services entre les nations et de développer la coopération dans les domaines intellectuel, scientifique, technique et économique". L'ISO entre officiellement en fonction le 23 février 1947.
1948	Japon	Le ministère de la défense américain charge Deming d'une étude économique sur le Japon.
1951	USA	Lancement du concept Total Quality Control (TQC) par Feigenbaum .
		Parution du <i>Quality Control Handbook</i> de Juran .
		Mise au point de l'AMDEC (Analyse des Modes de Défaillance et de leur Criticité).
	Japon	Création du Prix Deming .
	Monde	Publication de la première norme ISO sous le titre "Température normale de référence des mesures industrielles de longueur".
1955	Japon	Diffusion par Ishikawa de la carte de contrôle (créée par Shewart en 1924).
1957	France	Création de l' Association Française pour le Contrôle Industriel et la Qualité (AFCIQ) .
1959	USA	Publication de la première norme d'assurance de la qualité par l'armée américaine : la norme MIL-Q-9858 .
1961	USA	Méthode "O défaut" par Crosby dans le cadre des programmes spatiaux APOLLO.
	France	Création de l' Association Française des Qualiticiens (AFQ) .
1970	USA	Loi US impose l'obligation de respecter des critères d'AQ pour la construction des centrales nucléaires.
	France	L' AFNOR lance l'étude des normes relatives à la gestion de l'Assurance Qualité.
1971	Japon	Publication du " Manuel des Cercles de Qualité " par la JUSE . Ce manuel rappelant que les cercles de qualité étaient à la fois des groupes de réflexion et des groupes d'auto-formation.
1974	France	EDF impose la mise en place d'une organisation de la qualité pour la construction des centrales nucléaires (160 fournisseurs principaux).
	USA	Création des premiers cercles de qualité américains , à partir des ouvrages d' Ishikawa .
1975	France	Création du Service de la Qualité des Produits Industriels et de la Normalisation (SQUALPI) , actuellement devenu la sous-direction de la Qualité pour l'Industrie et de la Normalisation au sein du ministère chargé de l'Industrie.
1977	USA France	Le français Michel Vigier reçoit le prix de la Division Automobile de l' ASQC (seul non américain à avoir reçu ce prix).
1978	France	Création de l' Association Française pour l'Analyse de Valeur (AFAV) . Elle a pour mission de promouvoir l'utilisation d'analyse de la valeur.
		Premiers cercles de qualité aux usines Citroën de Rennes.
1979	Monde	Lancement de l'étude de normes internationales d'assurance de la qualité par l' ISO (une trentaine de pays y participe).
		Création au sein de l'ISO du Technical Comity 176 (TC176) . Il a en charge la normalisation dans le domaine de la qualité.
	France	Création du Réseau National d'Essais (RNE) .

1980	France	Publication par l' AFNOR de la norme NF X 50-110 (norme sur la gestion de la qualité) elle est annulée en 1987 au profit de la norme NF EN 29.004 (ISO 9004)
	USA	Présentation de l'action de Deming sur la chaîne de télévision NBC .
1981	France	Création de l' Association Française pour les Cercles de Qualité (AFCERQ)
	USA	Intervention télévisée de Juran sur CBS " Alors, si le Japon le peut, pourquoi pas nous? "
1982	GB	Publication de la norme BS 5750 , d'assurance de la qualité.
1983	France	Publication par l' AFNOR du recueil des normes françaises : " Gérer et assurer la qualité "
1987	Monde	Naissance de la série des normes ISO 9000 .
	USA	Création du prix national américain de la qualité sous l'impulsion de Deming " Malcolm BALDRIGE National Quality Award ."
1988	France	Création de l' Association Française d'Assurance de la Qualité (AFAQ)
	Europe	Création de l' European Foundation for Quality Management (EFQM) .
1991	France	Création du Mouvement Français pour la Qualité (MFQ) . Il naît de la fusion de l' AFCIQ , de l' AFQ et de l' AFCERQ .
	Europe	L' EFQM (en collaboration avec l' European Organization for Quality , et la Commission Européenne) crée l' European Quality Award , pour inciter les entreprises européennes à jouer un rôle actif en terme de qualité face aux très puissants Américains et Japonais.
1992	France	Le Ministère de l'industrie et le MFQ créent le Prix Français de la Qualité .
1994	France	Création du Comité Français d'Accréditation (COFRAC) . Le COFRAC regroupant Le RNE et le Bureau National de Métrologie .
	Monde	Evolution des normes ISO 9000 .
1995	France	Loi 95-96 du 01/02/95 concernant le Marquage CE .
		Lancement du Mois de la Qualité par le MFQ .
1996	Monde	Publication des premières normes de la famille ISO 14000 pour la certification de système de management environnemental.
1999	France	Naissance du référentiel OHSAS:18001 destiné aux systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail.
2000	France	La norme ISO 9001 remplace les normes ISO 9001:1994, ISO 9002, ISO 9003 .
2002	France	La norme ISO 19011 qui fixe les lignes directrice de l'audit pour les systèmes de management de la qualité.
2003	France	Création de la fédération des associations régionales de marque MFQ dite FAR/MFQ .

Source : Site web : Les grandes dates : <http://qualite.univ-lyon1.fr/grandesdates.htm>.

Annexe 02 :

Titre de la formation	Bénéficiaires	Objectifs de la formation
Sensibilisation du personnel à la Qualité	Ensemble du personnel	<ul style="list-style-type: none"> - Assimiler les principes de base du Management de la Qualité (orientation client, implication du personnel, approche processus, amélioration continue). - Comprendre ce qu'est le Management de la Qualité et quels en sont les enjeux. - Comprendre l'esprit de la norme Qualité ISO 9001. - Intégrer les enjeux et les limites d'une Certification Qualité.
Formation de formateurs Qualité	Personnes chargées de sensibiliser le personnel à la Qualité, en interne	<ul style="list-style-type: none"> - Assimiler les principes de base du Management de la Qualité (orientation client, implication du personnel, approche processus, amélioration continue). - Comprendre ce qu'est le Management de la Qualité et quels en sont les enjeux. - Comprendre l'esprit de la norme Qualité ISO 9001. - Intégrer les enjeux et les limites d'une Certification Qualité - Etre capable de retransmettre cette formation Qualité.....
Savoir cartographier, surveiller et améliorer vos processus	Groupe de travail Qualité (dont Dirigeant, Responsable Qualité, Responsables de processus)	<ul style="list-style-type: none"> - Acquérir une méthodologie pragmatique pour améliorer la Qualité et la productivité des processus... et de leurs résultats (produits ou prestations). - A l'issue de la formation, les stagiaires sont capables d'identifier les processus Qualité, leurs types, leur séquence et leurs interactions, de décrire les processus Qualité, de planifier, surveiller, améliorer les processus Qualité.
Savoir mettre en œuvre la norme ISO 9001	Groupe de travail Qualité (dont Dirigeant, Responsable Qualité, Responsables de processus)	<ul style="list-style-type: none"> - Comprendre l'esprit de la norme Qualité ISO 9001. - Connaître les principes et la démarche « Système de Management de la Qualité ». - Acquérir la connaissance approfondie des exigences de la norme Qualité ISO 9001. - Connaître les moyens à mettre en œuvre pour répondre à la norme Qualité ISO 9001. - Acquérir des guides détaillés pour élaborer les documents Qualité.
Pratique de l'audit Qualité	Personnes chargées de réaliser les audits Qualité (en interne ou chez les fournisseurs)	<p>Acquérir la méthodologie de l'audit Qualité et être capable de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - préparer un audit Qualité. - animer les réunions d'ouverture et de clôture d'un audit Qualité. - mener des entretiens et examiner / analyser des preuves et documents.

**Responsable
de processus**

Toute personne qui a la responsabilité d'un ou plusieurs processus Qualité et qui désire en développer l'efficacité, améliorer les méthodes de conduite de ce processus Qualité, optimiser les moyens mis en œuvre.

- détecter les écarts éventuels.
- analyser, synthétiser puis rédiger un rapport d'audit Qualité.

A l'issue de la formation, les stagiaires ont compris :

- ce que sont l'approche processus Qualité et le management (pilotage) par les processus Qualité.
- quels sont les processus Qualité de leur entreprise, leur séquence, leurs interactions, leurs descriptions.

Ils sont de plus capables de :

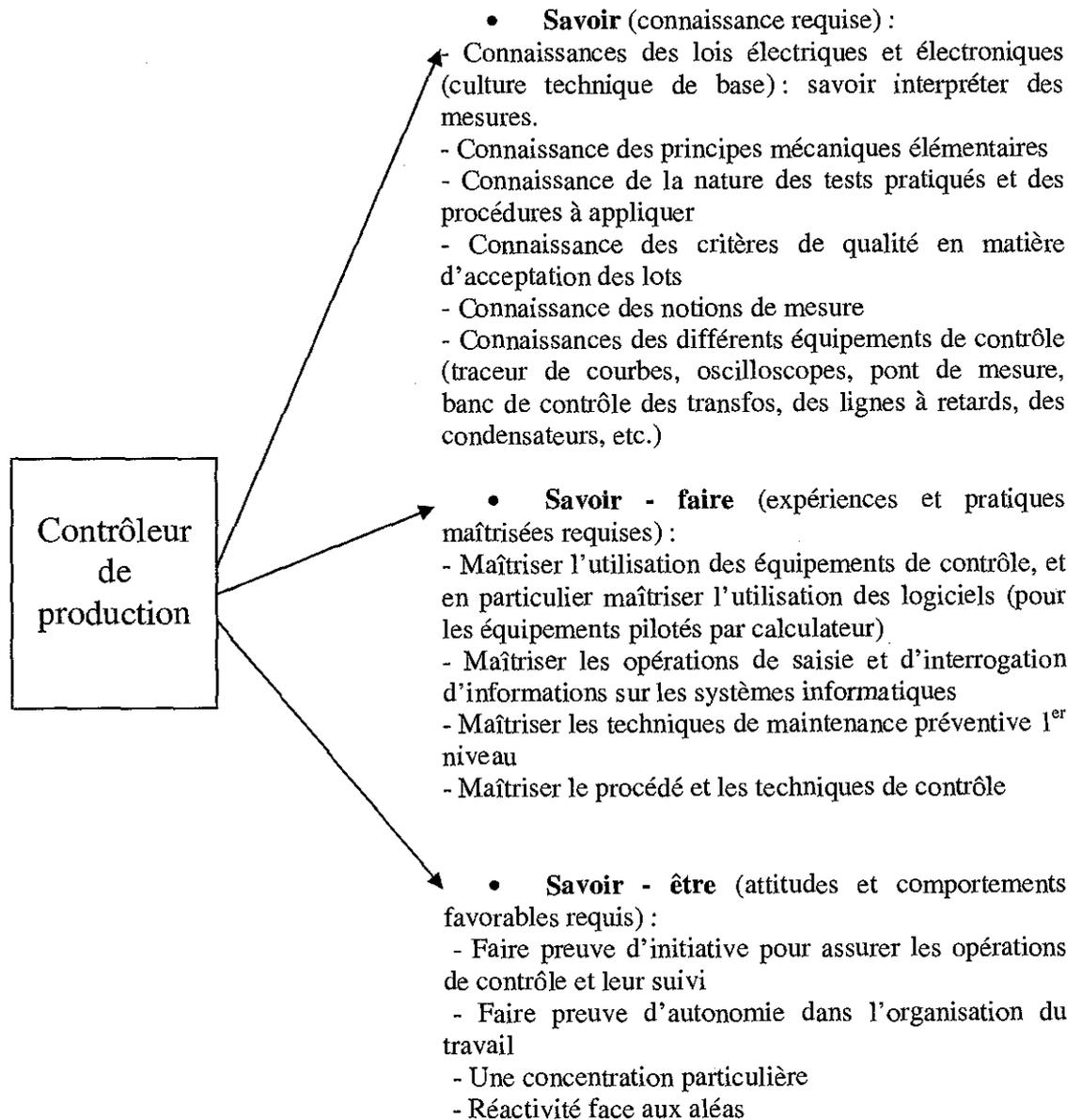
- surveiller un processus Qualité.
- analyser et améliorer un processus Qualité (ses méthodes de conduite, l'utilisation de ses ressources et son efficacité notamment).

mener et enregistrer des revues de processus Qualité.

Plan de formation associé à un projet de management de la Qualité

Source : Le projet de management de la qualité : <http://www.management-qualite.com/>

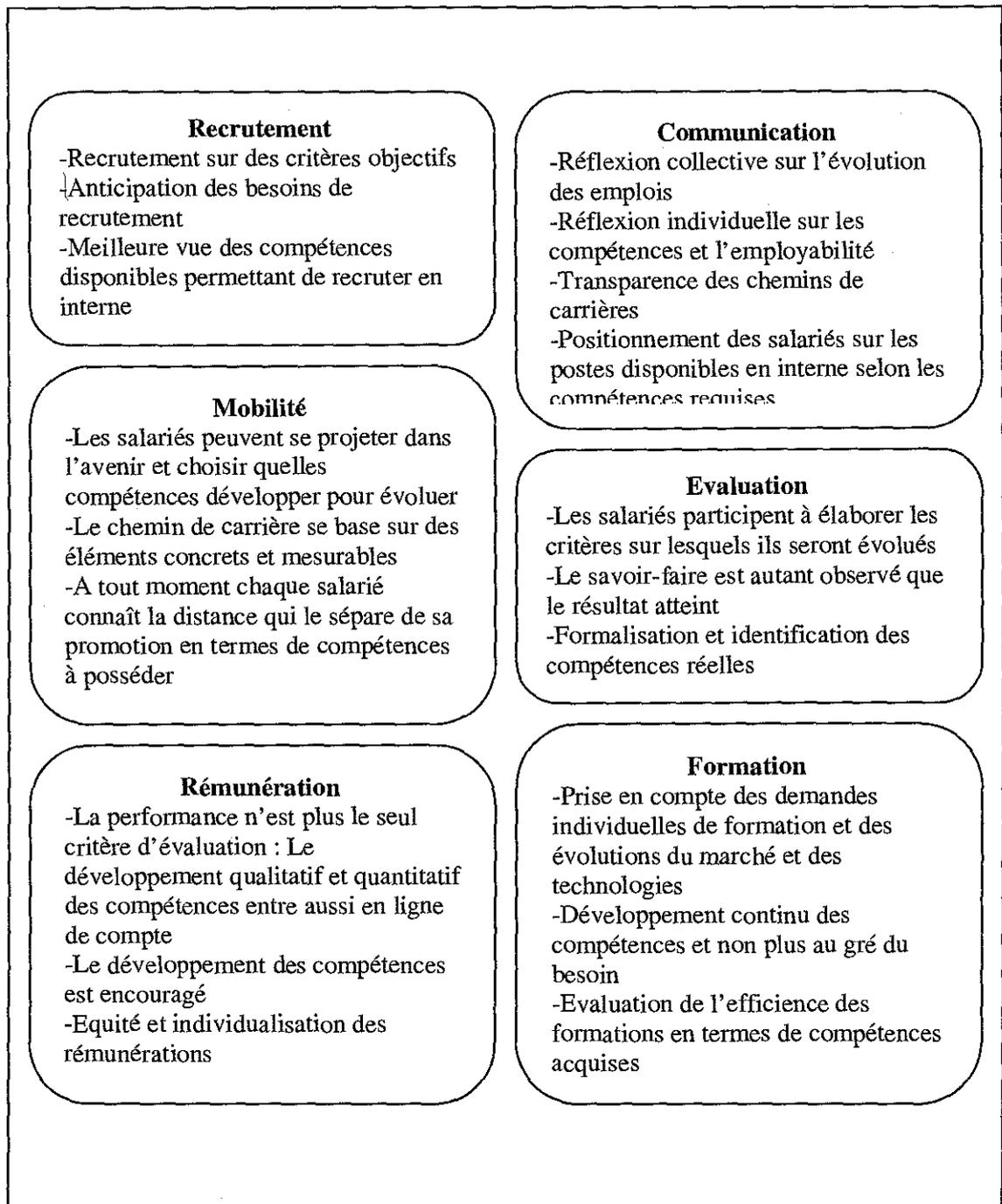
Annexe 03 :



Exemple d'une analyse de compétences d'un contrôleur dans l'industrie électronique.

Sources : B. MARTORY, D. CROZET, p 11.

Annexe 03 :



Management par les compétences : **Impact du management par les compétences dans les processus de l'organisme.**

Sources : B. CHAMINADE, op.cit, p 32.

Annexe 05 :

Objectifs	Explications
Acquérir des RH compétentes	- En offrant une rémunération compatible et même meilleure sur le marché du travail, il est possible d'attirer des personnes dont les qualifications permettront de maintenir, voire d'augmenter, les profits de l'organisation.
Prévenir la discrimination	- L'équité dans une organisation doit commencer par la rémunération. - Le salaire devrait être établi en fonction de chacun des postes et non selon chacun des salariés. - La rémunération doit être équitable aux plans interne et externe de l'organisation et aucune discrimination ne devrait exister à l'égard des minorités visibles, etc.
Conserver les RH performantes	- La rémunération qui satisfait les salariés, c'est-à-dire une rémunération comparable à celle offerte sur le marché du travail et répondant aux qualifications de chacun des salariés, contribue à concurrencer adéquatement les autres organisations de façon à conserver les salariés performants.
Motiver les RH	- Une structure de rémunération motivante doit viser à établir un mécanisme de rétribution sous forme de primes d'incitation et/ou d'intéressement pour récompenser les salariés qui oeuvrent dans le sens des objectifs de l'organisation.
Respecter la législation et la rationalisation	- Toute structure de rémunération établie doit être gérée en respectant la législation établie par l'Etat, les contrats signés avec les syndicats ou autres, etc., Par exemple le respect du salaire minimum. - Elle doit aussi viser à respecter la rationalisation des coûts de l'organisation, d'où la nécessité d'un contrôle qui apporte une progression à l'ensemble de l'organisation.

Principaux objectifs d'une structure salariale.

Source : Sekiou, Blondin, Fabi, Bayad, Peretti, Alis, Chevalier. Op.cit, p 161.

Annexe 14 :
Le premier questionnaire :

Le questionnaire qui vous est soumis, est réalisé dans le cadre de la présentation d'un mémoire de magister à la faculté des sciences économiques de Tlemcen, sur le thème « Le rôle de la gestion des ressources humaine dans l'amélioration de la qualité », sous la direction du professeur A. Bendiabdellah.

Afin de me permettre de faire une recherche de qualité, je vous saurai gré de bien vouloir remplir ce questionnaire avec soin.

Les informations extraites de ce questionnaire bénéficient d'une entière confidentialité et ne figurent que dans un ouvrage académique déposé à la bibliothèque de la faculté des sciences économiques de l'université de Tlemcen.

1- Indiquer votre fonction :

- Cadre
Maîtrise
Exécution

2- Quel est votre âge ?

- Moins de 20 ans.
De 20 ans à 30 ans.
De 30 ans à 40 ans.
Plus de 40 ans

3- Quel est votre statut ?

- Permanent
Contractuel

4- Expérience de travail ?

- Moins d'un an
D'un an à 5 ans
Plus de 5 ans

5- Indiquer votre Sexe ?

- Féminin
Masculin

6- Niveau d'études ?

- Primaire
Secondaire
Moyen
Supérieur

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

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

8- Avez-vous le rôle dans cette démarche ?

- Oui
Non

8-1- Si oui, votre rôle est-il important ?

- Très important
Peu important
Pas du tout important

9- Pensez-vous que vous avez les qualifications nécessaires pour participer efficacement à cette démarche qualité ?

- Oui
Un peu
Pas tellement

10-Etes-vous satisfait de votre poste ?

- Très satisfait
Moyennement satisfait
Pas du tout satisfait

11-Etes vous satisfait du climat social de votre entreprise ?

- Oui
Un peu
Pas du tout

12-Selon vous, quels sont les points qui motivent le plus le travailleur ? Classer ces points selon la priorité que vous leur accorder :

Très important=1 ; important=2 ; Peu important=3 ; Pas du tout important=4.

Points de motivation	1	2	3	4
Salaire élevé (récompense)				
Sentiment d'être utile				
L'autonomie dans le travail				
Contrôle rigoureux				
Une participation à l'œuvre				
Possibilités de formation et perfectionnement				
Le respect accordé par le chef du personnel				
Une communication entre les travailleurs				
L'assurance de garder votre travail				
Possibilité de promotion				

Travail en groupe				
Les encouragements des supérieurs				

13-Dans votre entreprise, quels sont les aspects qui sont respectés ? Mettez une croix selon le point est respecté ou pas.

Aspects	respecté	Non respecté
Salaire élevé (récompense)		
Sentiment d'être utile		
L'autonomie dans le travail		
Contrôle rigoureux		
Une participation à l'œuvre		
Possibilités de formation et perfectionnement		
Le respect accordé par le chef du personnel		
Une communication entre les travailleurs		
L'assurance de garder votre travail		
Possibilité de promotion		
Travail en groupe		
Les encouragements des supérieurs		

14-Est-ce que vous êtes satisfait des conditions physiques de votre travail ?

- Oui
 Un peu
 Pas du tout

15-Est-ce que votre travail comporte des tâches répétitives (non enrichies)?

- Oui
 Un peu
 Pas du tout

16-Est-ce que vous êtes satisfait de votre salaire :

- Oui
 Un peu
 Pas du tout

17-Est-ce que vous disposez de prime :

- Oui
 Un peu
 Pas du tout

18-Est-ce que vous avez une idée sur les aspects :

- Les désirs des clients
 les normes que vous devez respecter
 les objectifs généraux de l'entreprise
 les résultats à atteindre en matière de qualité
 les améliorations à mettre en œuvre
 les réclamations émanant du client

- les améliorations à mettre en œuvre
- les résultats des audits de votre entreprise
- la conformité de vos produits aux normes

19- Quel est votre avis sur les activités de la direction des ressources humaines dans votre entreprise ?

- Bonnes
- Moyennes
- Faibles

20- Comment avez-vous été recruté ?

- Suite à un concours
- Recrutement sur titre et diplôme
- Suite à une intervention

21- Quel est votre avis sur les méthodes de sélection et de recrutement ?

- Transparente
- Opaque

22- Est-ce qu'il existe un système de promotion ?

- Oui
- Non

23- Vos compétences correspondent-elles aux exigences de votre travail ?

- Trop élevé par rapport aux exigences de mon travail
- Égal aux exigences de mon travail
- Inférieures aux exigences de mon travail

24- Avez-vous bénéficié d'une formation offerte par votre entreprise ?

- Oui
- Non

24-1- Si oui, combien de fois :

Nombres de fois	1 fois	2 fois	3 fois	Plus de 3 fois
Formation de moins d'un mois				
Formation de 1 à 3 mois				
Formation de plus de 3 mois				

24-2- Pensez-vous que la formation reçue, a un effet positif sur vos compétences ?

- Oui
- Un petit peu
- Non

24-3- Après la formation, de quoi avez-vous bénéficié ?

- Augmentation de salaire

Promotion
Rien du tout

25- Quel est le style de votre supérieur hiérarchique ?

Autoritaire
Animateur
Participant
Délégué

26- Avez-vous été évalué dans votre entreprise ?

Oui
Non

26-1- Quel est votre avis sur les méthodes d'évaluation ?

Bonne
Moyennes
Mauvaises

26-2- Quels facteurs d'évaluation sont pris en compte ?

Les qualités de l'individu
Attitude ou comportement de l'individu
Conformité avec les directives et normes

26-3- Quelles sont conséquences de l'évaluation dans votre entreprise ?

Une promotion transparente
Le recrutement du personnel performant
Des reconventions et des mutations
Fonder des programmes de formation
La possibilité de réaliser des programmes de formation
Des augmentations de salaire

27- Pensez-vous que la communication dans votre entreprise est :

Toujours censurée et bloquée
Parfois bloquée
Toujours disponible

28- Pensez-vous que le manque de la communication influe sur la qualité ?

Beaucoup
Assez
Non, trop peu

29- Est-ce que vous travaillez en groupe pour améliorer la qualité du produit ?

Qui
Non

Annexe 15 :

Le deuxième questionnaire :

Nous avons établi ce questionnaire pour les responsables en vue d'illustrer notre recherche ; ce questionnaire se présente comme suit :

1- Indiquer votre fonction.

.....

2- Savez-vous quelles sont les raisons de la mise en place d'une démarche qualité dans votre entreprise ?

.....

3- Quel est votre rôle dans cette démarche ?

.....

4- Pensez vous que vous avez les qualifications nécessaires pour participer efficacement à cette démarche qualité ?

.....

5- Quel est votre avis sur les activités de la direction des ressources humaines dans votre entreprise (Recrutement et sélection, rémunération, promotion, Formation et développement des compétences, motivation, évaluation du personnel, communication)?

.....

6- Quel est le rôle de chaque activité de la direction des ressources humaines dans l'amélioration de la qualité ?

.....

Annexe 06:

	Société de Transformation des Plastiques & Métaux STPM	Type de document : FORMULAIRE	Document N° AHG03 Date : 06 Février 2002 Révision 01
FICHE DE POSTE			Page 01 / 01

1- Exigences du poste :

- Formation de base :
- Formation professionnelle :
- Expérience professionnelle :

2- Exigences particulières du poste :

3- Tâches principales du poste :

Annexe 07:

Société de Transformation des Plastiques & Métaux STPM	Type de document : FORMULAIRE	Document N° AHG10 Date : 06 Février 2002 Révision 01
AVIS DE PERIODE D'ESSAI CONCLUANTE AVIS DE PERIODE D'ESSAI / NON CONCLUANTE		Page 01 / 01

En référence :..... (Procès verbal d'installation)..... du :.....

Et à la fiche de période d'essai du :.....

Monsieur , madame :.....

Ancien poste de travail :.....

Nouveau poste de travail :.....

relevant du département :..... et du service :.....

..... dépendants de la Direction

Est confirmé (e) : Non confirmé (e) :

Pour les motifs suivants :

N°	Paramètres	Excellent	BON	Moyen	Mauvais
01	Qualité d'exécution du travail				
02	Rapidité d'exécution du travail				
03	Sociabilité en équipe				
04	Esprit d'analyse				
05	Capacité de propositions				
06	Sens de l'observation				
07	Disponibilité à l'amélioration de ses capacités				
09	Assiduité au travail				
10	Propreté				
11	Autres :.....				

Le chef de service	Le chef du département	Le Directeur
Date :	Date :	Date :
Visa :	Visa :	Visa :

Annexe 08:

	Société de Transformation des Plastiques & Métaux STPM	Type de document : FORMULAIRE	Document N° AHG05 Date : 06 Février 2002 Révision 00
FICHE D'EVALUATION DU CANDIDAT			Page 01 / 01

Nom et prénom du candidat :
Lieu du test de recrutement : Date :
Poste à pourvoir :

N°	Critères d'évaluation	Note / 10	Commentaires et appréciations
01	Adéquation de la formation de base aux exigences du poste		
02	Adéquation de la formation professionnelle aux exigences du poste		
03	Adéquation de l'expérience professionnelle aux exigences du poste		
04	Disponibilité à l'astreinte		
05	Sens de l'organisation et de la discipline		
06	Propreté lors de la présentation au test		
07	Résultats tests éventuels (pratiques et / ou théoriques)		
08	Autres :		

Tests réalisés par	
Monsieur :	Fonction :
Visa :	Date :
Monsieur :	Fonction :
Visa :	Date :
Monsieur :	Fonction : Chef du département ressources humaines et administration
Visa :	Date :
Synthèse des commentaires et des appréciations	
.....	

Appréciations du directeur hiérarchique	
.....	
.....	
monsieur :	Fonction :
Visa :	Date :

Annexe 09 :

 <p align="center">Société de Transformation des Plastiques & Métaux STPM</p>	<p align="center">Type de document : FORMULAIRE</p>	<p align="center">Document N° AHG14 Date : 06 Février 2002 Révision 00</p>
		<p align="center">PLAN DE FORMATION</p>

ANNEE :

Etabli par le : Monsieur :

Fonction : Chef du département ressources humaines et administration

N°	Thème de la Formation	Nom et prénom Fonction	Date souhaitée	Durée souhaitée	Lieu souhaité	Mode souhaité

**Visa du chef du département ressources
humaines et administration**

<p><u>Décision du Directeur de STPM</u></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p align="right">Date : Visa :</p>

Annexe 10.

 Société de Transformation des Plastiques & Métaux STPM	Type de document : FORMULAIRE	Document N° AHG15 Date : 06 Février 2002 Révision 00
	PROGRAMME DE FORMATION	
		Page 01 / 01

Monsieur le Directeur.....
.....

Objet : Programme de formation de votre personnel

Dans le cadre du plan annuel de formation / année, je vous prie de noter que votre personnel ci-après, est inscrit à la formation, aux dates, durées et lieux de déroulement ci-après :

N°	Thème de la formation	Nom prénom Fonction	Date	Durée	Lieu de déroulement

Chaque élément de votre personnel recevra un avis d'inscription à la formation et une fiche d'évaluation de la formation qu'il devra renseigner, viser et vous soumettre obligatoirement à son retour afin que vous puissiez formuler vos appréciations sur la formation.

Cette fiche devra être remise par vos soins au chef du département ressources humaines et administration.

L'agent habilité du département ressources
humaines et administration

Annexe 11 :

 Société de Transformation des Plastiques & Métaux STPM	Type de document : FORMULAIRE	Document N° AHG17 Date : 06 Février 2002 Révision 01
	FICHE D'ÉVALUATION DE LA FORMATION	
		Page 01 / 01

THEME : **Date de déroulement :**

1. Appréciations de la formation par le personnel ayant suivi la formation		
N°	Critères d'évaluation	Commentaires et appréciations
01	Maîtrise du thème de formation par les animateurs	
02	Qualité de la documentation remise	
03	Respect du programme de la formation	
<p align="center">Synthèse des commentaires et des appréciations</p>		
Établi par M. : Fonction :		
M. : Fonction :		
M. : Fonction :		
Visa : Date :		

2. Evaluation de l'efficacité de la formation par le directeur hiérarchique (Apports de la formation à la maîtrise des responsabilités et tâches exigées par le poste de travail)	
.....	
Établi par monsieur : Fonction :	
Visa : Date :	

Annexe 12:

Le présent document vise à préciser les règles à appliquer à STPM pour établir la relation entre les postes de travail et la rémunération.

La méthode préconisée ci-dessous est destinée à établir l'égalité dans l'évaluation et la cotation des postes de travail de la STPM sur la base d'un ensemble de critères et de règles de cotation qui permettent de mesurer les exigences de chacun de ces postes.

Cette cotation est indispensable à l'application d'une hiérarchie des salaires qui permettent en principe de pallier à toutes les incohérences et insuffisances du système salarial actuel telles que énoncées dans le diagnostic établi à cet effet.

Les critères d'appréciations susceptibles de différencier les postes de travail sont au nombre de cinq (05).

Pour permettre une plus grande différenciation des postes de travail, chacun de ces critères est subdivisé en plusieurs sous-critères, et en plusieurs degrés allant du niveau le plus bas ou niveau le plus élevé correspondant respectivement aux exigences les plus faibles et les plus élevées des tâches inhérentes au poste de travail.

Ces critères et sous critères exprimeront les véritables exigences du poste de travail et non pas les capacités personnelles de son titulaire lesquelles peuvent varier d'un individu à un autre pour un même poste du travail.

1. CRITERES ET SOUS CRITERES D'APPRECIATION

1.1 LA QUALIFICATION : Comprenant deux (02) sous critères :

- La formation de base
- L'Expérience professionnelle.

1.2 LA RESPONSABILITE : Se décompose en quatre (04) sous critères :

- La responsabilité matérielle .
- La responsabilité sur l'intégrité physique des tiers.
- La responsabilité directe et fonctionnelle .
- La responsabilité diffusée .

1.3 L'EFFORT : se subdivisant en deux (02) sous critères :

- Effort moteurs.
- Effort sensoriels.

1.4 LES CONDITIONS DE TRAVAIL : avec deux (02) sous critères :

- Les ambiances Physiques.
- Les risques d'accidents de travail.

1.5 LES CONTRAINTES ET EXIGENCES PARTICULIERES : avec deux (02) sous critères :

- Contraintes : Confidentialité et disponibilité.
- Exigences Particulières : Capacité et qualités particulières.

2. DEFINITION ET MODE D'EVALUATION DES CRITERES :

2.1 LA QUALIFICATION :

2.1.1 Définition :

Ce critère définit le volume des connaissances générales et spécifiques techniques exigibles pour l'exercice d'un poste de travail.

Il est mesuré par :

- Un diplôme sanctionnant un cycle d'études.
- Un certificat ou attestation de scolarité.
- Le cas échéant, un test standard de niveau pour les autodidactes.
- Des attestations de travail.
- L'ancienneté au sein de la société.

21.2 Grille de Cotation

- Formation de base

• Formation générale :

Degrés	Désignation	Nombre de Point
1	Comptage Simple, sait lire et écrire	50
2	Niveau Primaire	60
3	Niveau Moyen	70
4	Niveau Secondaire	85
5	Bac + 2 S à Bac + 6 S	105
6	Bac + 8 s à Bac + 12 S	130
7	Bac + 8 s à Bac + 12 S	160
8	Bac + 10 s à Bac + 12 S	200

• Formation Professionnelle :

Degrés	Désignation	Nombre de Point
1	- 6 Mois	20
2	+ 6 Mois à 18 mois	30
3	+ 18 mois à 36 mois	40
4	+ 36 mois	50

• Expérience Professionnelle :

Degrés	Désignation	Nombre de Point
1	= d'une année	10
2	+ 1 année à 3 années	20
3	+ 4 ans à 6 années	40
4	+ 7 années à 8 années	70
5	+ 10 années	100

2.2 LA RESPONSABILITE:

22.1 Définition

Ce critère détermine le degré de risque et évalue les astreintes liées à l'obligation de répondre à l'engagement en rapport avec la supervision, la sécurité, l'utilisation correcte et rationnelle du matériel et la réalisation correcte des objectifs.

Responsabilité Matérielle : évalue la responsabilité de prévenir et d'éviter des dommages aux produits, aux matériaux, aux équipements, aux outils et outillages.

Responsabilité sur le sécurité d'autrui : intègre la responsabilité d'exposer dans le travail sa propre sécurité et celle d'autres agents.

Responsabilité de supervision : intègre la responsabilité sur le travail d'autrui et évalue l'effort déployé en vue de planifier, diriger, coordonner le travail d'un ou plusieurs agents.

Cette supervision s'apprécie en fonction des éléments suivants :

Cas A : Supervision et assistance à des employés réalisant le même travail.

Cas B : Supervision et assistance à des employés ayant des activités différentes.

22.2 Grille de Cotation :

- Responsabilité sur le matériel :

Degrés	Cotation
Mineur	20
Importante	40
Majeur	60

- Responsabilité sur la sécurité d'autrui :

Responsabilité	Personnes Exposés		
	1 à 2	3 à 5	+ 6
Minime	5	10	15
Moyenne	10	15	30
Elevée	15	30	45

- Responsabilité de supervision :

Nombre de personne Supervisées	Responsabilité	
	Cas A	Cas B
1 à 5	5	10
6 à 10	10	15
11 à 20	15	20
+ 20	20	25

2.3 EFFORT:

23.1 Définition

Ce critère s'applique normalement aux postes d'exécution rarement aux postes de maîtrise et d'encadrement. N'ont été retenus que les deux sous critères suivant :

- Efforts moteurs** : mesure les efforts nécessaires pour ce mouvoir et ou pour manier des matières, du matériel, des outils, des machines...
- Efforts sensoriels** : ce critère est indicateur des efforts nécessaires en vue de percevoir et d'apprécier de faibles variations dans les impressions visuelles, auditives, tactiles ou autres, perceptions devant déclencher des mouvements ou des réactions.

23.2 Grille de Cotation :

Efforts Moteurs :

Degrés \ Niveaux	Intermittent	Fréquent	Permanent
Moyen	5	15	20
Elevé	10	20	25
Très élevé	15	25	30

Efforts Sensoriels :

Degrés \ Niveaux	Intermittent	Fréquent	Permanent
Moyen	5	15	20
Elevé	10	20	25
Très élevé	15	25	30

2.4 CONDITION DE TRAVAIL:

24.1 Définition

Il s'agit des bruits, vibrations, poussières, températures etc. ... et d'autres risques d'accidents de travail qui rendent toujours le travail difficile et constitue un danger pour la santé du travailleur.

N.B : Il convient de souligner que les conditions de travail peuvent être rémunérées sous forme de suppléments fixes appelés indemnités de nuisance. Toutefois, cette indemnisation n'intervient que lorsque les conditions de travail n'ont pas été prises en compte dans la cotation ou dépassent exceptionnellement le seuil retenu dans la définition et classification du poste.

24.2 Grille de Cotation

- Ambiances Physiques

<i>Nature</i>	<i>Degré</i>	<i>Intermittent</i>	<i>Fréquent</i>	<i>Permanent</i>
<i>Bruit</i>		2	4	8
<i>Vibration</i>		2	4	8
<i>Eclairage</i>		2	4	8
<i>Milieu répugnant</i>		2	4	8
<i>Intempéries</i>		2	4	8
<i>Nuisances chimiques (poussières Industrielles)</i>		2	4	8

- Accident de Travail

<i>Risques</i>	<i>Degrés</i>	<i>Intermittent</i>	<i>Fréquent</i>	<i>Permanent</i>
<i>Mineurs</i>		5	10	15
<i>Relativement élevés</i>		10	15	20
<i>Graves</i>		15	20	25

2.5 CONTRAINTES ET EXIGENCES PARTICULIERES:

2.5.1 Définition :

Ce critère dont l'utilisation est limitée à un nombre très restreint de poste de travail est destiné à évaluer certain aspects du travail à caractère exceptionnel.

Ce sont les qualités spéciales, supplémentaires nécessaires à la bonne exécution d'un travail donné ainsi que les tâches exigeant des aptitudes particulières : confidentialité, organisation du travail en équipe, assurer une certaine ambiance de travail, entretenir des bonnes relations avec les tiers.

- **Confidentialité :** contrainte imposée par l'accès ou la connaissance de certains documents, informations secrets, procédés pouvant être d'ordre technique, financier ou moral.
- **Disponibilité :** contrainte imposée par la nature de travail effectuée en dehors des lieux habituels de travail et/ou au delà de la durée légale de travail. Cette contrainte modifie ou limite le temps libre du travailleur.
- **Capacités particulières :** Capacités nécessaires pour l'exécution des tâches exigeant une dextérité toute particulière.
- **Qualités particulières :** Certaines situations nécessitent pour la résolution des problèmes soulevés, une analyse objective et un esprit d'initiative et des prises de décisions influençant favorablement le fonctionnement du service, de la direction, de la société

2.5.2 Grille de Cotation :

Contraintes :

Degrés \ Nature	Plus ou moins importante	Très importante
Confidentialité	10	30

Degrés \ Nature	Permanente	Fréquente
Disponibilité	5	10

Exigences particuliers :

Degrés \ Nature	Mineurs	élevés	Très élevés
Capacités particulières	5	10	20
Qualités particulières	5	10	20

- **dextérité**
- **Esprit d'initiative**
- **Créativité**

3. Cotation des postes :

Pour nous permettre de procéder à une cotation aussi précise que possible des postes de travail de la STPM, nous nous sommes imposés les opérations suivantes :

- ANALYSE DE POSTE
- ENQUÊTE DE POSTE
- EVALUATION DES POSTES
- FICHE RECAPITULATIVE D'EVALUATION DES POSTES
- GRILLE INDICIAIRE DE COTATION DES POSTES

3.1- **ANALYSE DE POSTE** : Opération préalable à toute évaluation. Elle a pour but de déterminer les principaux facteurs pour la recherche et l'examen objectif des différents éléments composant le poste de travail.

Cette opération confié à un cabinet et achevée reprend l'ensemble des postes de la société STPM.

3.2- **ENQUETE DE POSTE** : Opération constituant à rechercher les faits relatifs aux tâches exécutées et tout autre élément concernant le travail régulier du travailleur (voir annexe 01)

3.3- **EVALUATION DES POSTES DE TRAVAIL** : Opération fondamentale dans la classification, permettant d'apprécier la valeur relative des différents éléments composant le poste de travail par rapport aux critères et sous critères énumérés dans le présent document.

3.4- **FICHE RECAPITULATIVE D'EVALUATION DES POSTES** : Opération qui nous permet de comparer les postes d'une même filière et les classer hiérarchiquement (annexe 03).

3.5 **GRILLE INDICIAIRE DE COTATION DES POSTES** : Les postes de travail sont classés en vingt (20) catégories numérotés de 01 à 20.

- Les Catégories de 01 à 09 constituent le groupe I qui concerne les postes d'exécution.
- Les Catégories de 10 à 13 constituent le groupe II qui concerne les postes de maîtrise.
- Les Catégories de 14 à 20 constituent le groupe III qui concerne les postes d'encadrement.(Annexe 04).

- 3.6 TABLEAU DE LECTURE DES PONDERATIONS : Ce tableau permet de lire l'indice sur la grille indiciaire en fonction du nombre de points obtenus par la fiche d'évaluation. (ANNEXE 05)

4.2- Efforts Sensoriels

- Nature :
- Importance :
- Fréquence :

5. CONDITIONS DE TRAVAIL

5.1- Ambiance physique : à préciser la fréquence

- Bruit :
- Vibration :
- Eclairage :
- Milieu répugnant :
- Intempéries :
- Nuisances chimique (poussières industrielles) :

5.2- Accidents de Travail :

- Nature de risque :
- Degré de gravité :
- Fréquence :

6. CONTRAINTES ET EXIGENCES PARTICULIERES

6.1- Contraintes

- Degrés de confidentialité :
- Fréquence de la disponibilité :

6.2- Exigences particulières

- Degrés de capacités particulières :
- Degrés de qualités particulières :

**FICHE D'EVALUATION DU POSTE
DE TRAVAIL**

DENOMINATION EXACTE DU POSTE DE TRAVAIL :

FICHE D'ENQUETE N° DATE :

CRITERES						POINTS
<u>1-QUALIFICATION</u>					
1.1 FORMATION GENERALE
1.2 FORMATION PROFESSIONNELLE
1.3 EXPERIENCE PROFESSIONNELLE
S/TOTAL					
<u>2-RESPONSABILITE</u>					
2.1 RESPONSABILITE MATERIELLE
2.2 RESPONSABILITE SUR LA SECURITE D'AUTRUI
2.3 RESPONSABILITE DE SUPERVISION.....					
S/TOTAL					
<u>3-EFFORTS</u>					
3.1 EFFORTS MOTEURS
3.2 EFFORTS SENSORIELS
S/TOTAL					
<u>4-CONDITIONS DE TRAVAIL</u>					
4.1 AMBIANCES PHYSIQUES
BR	VIB	ECL	MIL.REP	INTEMP.	NUIS.CHIM.
					
4.2 ACCIDENT DE TRAVAIL.....					
S/TOTAL					
<u>5-CONTRAINTE ET EXIGENCES PARTICULIERES</u>					
5.1 CONTRAINTES
CONFIDENTIALITE			DISPONIBILITE		
5.2 EXIGENCES PARTICULIERES
CAPACITES			QUALITES		
S/TOTAL					
TOTAL POINTS					
CLASSIFICATION					

VISA DE L'EVALUATEUR

GRILLE INDICIARE

Echelon de 1 à 20

Catégorie	Indice
1	100
2	108
3	116
4	124
5	132
6	142
7	152
8	162
9	172
10	187
11	202
12	217
13	232
14	255
15	280
16	305
17	335
18	370
19	410
20	450

TABLEAU DE LECTURE DES PONDERATIONS

Nombre de Points Obtenus	Indice	Catégorie
< 104	100	1
105 à 112	108	2
113 à 120	116	3
121 à 128	124	4
129 à 140	132	5
141 à 147	142	6
148 à 157	152	7
158 à 167	162	8
168 à 180	172	9
181 à 195	187	10
196 à 210	202	11
211 à 225	217	12
229 à 240	232	13
241 à 264	255	14
265 à 290	280	15
291 à 316	305	16
317 à 347	335	17
348 à 383	370	18
384 à 424	410	19
> 425	450	20

GRILLE DES SALAIRES

Catégorie	Sections						
	1	2	3	4	5	6	7
1	100	105	110	115	120	125	130
2	108	113	118	123	128	133	138
3	117	121	126	131	136	141	146
4	124	129	134	139	144	148	154
5	132	137	142	147	152	157	162
6	148	153	158	163	168	173	178
7	156	161	166	171	176	181	186
8	164	169	174	179	184	189	194
9	172	177	182	187	192	197	202
10	187	195	203	211	219		
11	202	210	218	226	234		
12	217	225	233	241	249		
13	232	240	248	256	264		
14	255	265	275	285			
15	278	288	298	308			
16	301	311	321	331			
17	324	334	344	354			
18	347	357	367	377			
19	370	380	390	400			
20	400	415	430	450			

Fiche de Synthèse

Thème : MANAGEMENT

N/B : fiche non exhaustive

Membres concernés :

Principales action à développer :

- Culture d'entreprise et comportement,
- Direction par objectif,
- Les tableaux de Bord et Gestion de pilotage,
- Analyse de problème et prise de décision,
- Mieux gérer son temps,
- Action à mener pour pratiquer un management associatif, coopératif et responsabilisant,
- Action à mettre en place pour maîtriser les comportement et les techniques pour devenir un manager efficace,
- Gérer au mieux son service, pour plus de performance,
- Animer, stimuler, mobiliser ses collaborateurs,
- Savoir travailler en groupe et traiter les problèmes avec rigueur et méthode,
- Utiliser les potentiels et les ressources de chacun de façon harmonieuse et cohérente,
- Comprendre ses propres comportements ceux de son entourage, pour établir et maintenir des relations productives,
- Comment repérer les phénomènes psychologiques qui se jouent, qui sont à promouvoir, à prendre en compte et à gérer dans une relation d'autorité,
- Le but recherché est de permettre aux responsables(à tous les niveaux) de prendre conscience de leur façon de faire, à mesurer les écarts avec ce qu'il leur faudrait faire, à examiner les moyens dont ils disposent, à utiliser ce qu'il paraît pertinent, à comprendre leurs comportement et ceux de leurs interlocuteurs pour les gérer, en cohérence avec leurs objectifs,
- Optimiser le travail d'équipe,
- Comment réaliser une synthèse,
- Comment manager ses collaborateurs...

Fiche de Synthèse

Thème : FORMATION

N/B : fiche non exhaustive

Membres concernés :

Principales action à développer :

Utilisation des outils et concepts appropriés pour la détermination des besoins en formation(Stratégie, axes d'actions,budgets...)

Recueil des besoins (auprès de la D.G, de l'encadrement, de l'individu) ,

Rassemblement des données,

Synthèse des besoins (collectifs, identiques, individuels),

Etude et élaboration des réponses aux besoins,

Etude de faisabilité et de cohérence en fonction des besoins et des objectifs de l'entreprise,

Bâtir des formations adaptées,

Intéresser et motiver les formés

Construction des plans de Formation,

Sélection des sources (interne, externe, étrangère) ,

Mise en œuvre des actions de formation,

Evaluation des formations,

Accompagnement de la formation

Fiche de Synthèse

Thème : COMMUNICATION

N/B : Fiche non exhaustive

Membres :

Principales action à développer :

**L'entretien individuel,
Utilisation des techniques de communication,
Maîtrise des éléments qui entre en jeu dans toute communication,
Adaptation des comportements indispensables pour une
communication efficace,
faciliter les échanges,
Comment appréhender les mécanismes du changement,
Expliquer et mieux communiquer dans un contexte de
changement,
Faire adhérer au projet,
Savoir mieux utiliser ses qualités de leadership et de
communicateur,
Savoir gérer la pression et améliorer sa résistance au stress,
Elaboration d'un plan de communication interne,
Animation des groupes,
Entretien annuel,
Communication ascendante,
Communication descendante,
Communication horizontale,
Communication hiérarchique,
Note de service,
Note d'information,
Le livret d'accueil...**

Fiche de Synthèse

Thème : SYSTEME D'EVALUATION ET DE REMUNERATION

N/B : fiche non exhaustive

Membres concernés :

Principales action à développer :

Le système doit principalement concerner l'évaluation des postes de travail (fonctions), les objectifs, les performances, les rendements collectifs et individuels ainsi que la détermination des sanctions positives et négatives :

Méthodes d'évaluation,,

Critères d'évaluation,

Méthodes de mesures des critères,

Les finalités de la performance dans le cadre du développement des RH,

Les références communes pour le management de la performance (objectifs chiffrés, observation des faits significatifs, normes, constat, mesure...)

Situations prioritaires à traiter,

Méthodologie pour l'entretien d'appréciation,

Définition des meilleurs moyens de stimulation (lettre de remerciement ou de reconnaissance, congé spécial, gratification pécuniaire ou matérielle...),

Prime de résultat,

Prime individuelle,

Promotion et gestion des carrières (horizontale et verticale),

Rétrogradation,

Mutation,

Mise en place d'un système de rémunération prenant en compte les responsabilités collectives et individuelles,

Fiche de Synthèse

Thème : RECRUTEMENT

N/B : fiche non exhaustive

Membres concernés :

Principales action à développer :

Gestion prévisionnelle des ressources humaines
Anticiper et reconnaître ses besoins en recrutement,
Maîtriser le déroulement des différentes étapes de
recrutement,
Annonces,
Appel à candidatures internes,
Profil du poste,
Critère d'évaluation,
Sélection des candidats à convoquer pour les test
d'entretien,
L'accueil du candidat,
Le test de sélection (comment et par qui doit-il se faire) ,
Les attentes de l'employeur,
La conduite de l'entretien d'embauche (comment et par
qui doit-il se faire),
La grille de sélection (paramètres),
La visite médicale d'embauche,
Les différents contrat de travail.

Fiche de Synthèse

Thème : JOURNAL DE LA SOCIETE

N/B : fiche non exhaustive

Membres concernés :

Création d'un journal périodique de l'entreprise qui sera distribué à l'ensemble du personnel:

Déterminer :

- sa périodicité,
- le nombre de page,
- les personnes chargés de sa rédaction,
- les rubriques à faire figurer sur le journal :
 - _ Editorial,
 - _ Activités du groupe,
 - _ Les nouveautés,
 - _ Rencontres et manifestations diverses,
 - _ Tribune libre,
 - _ La vie du groupe..
 - _ Les photos à publier...
- comment le distribuer,
- Donner un nom au journal...

La liste des tableaux :

Tableau 1-1	Différence entre gestion traditionnelle et gestion de la qualité totale	15
Tableau 1-2	Les trois orientations de la qualité totale	16
Tableau 1-3	L'approche processus et les procédures	53
Tableau 2-1	Les sept principes d'HERZBERG	105
Tableau 2-2	Conseils pratiques sur la mise en œuvre de « L'enrichissement du travail »	108
Tableau 2-3	La théorie X et la théorie Y	114
Tableau 2-4	Comparaison entre une organisation transversale et organisation pyramidale	124
Tableau 3-1	Processus de sélection	142
Tableau 3-2	Exemple d'entretien individuel d'évaluation	152
Tableau 3-3	Objectifs de l'évaluation de la performance	154
Tableau 3-4	Principes de la démarche GPEC	184
Tableau 3-5	Actions possibles pour éliminer les sources de démotivation	203
Tableau 4-2	La répartition du personnel selon l'âge	227
Tableau 4-3	La répartition du personnel par fonction	227
Tableau 3-6	Principales théories sur la motivation (approches internes)	206
Tableau 3-7	Principales théories sur la motivation (approches externes)	207
Tableau 4-1	Liste des distributeurs STPM-CHIALI	224

La liste des figures:

Figure1-1	La roue de DEMING	20
Figure 1-2	La procédure décrite pour manager la qualité du produit dans l'atelier à l'aide de la roue de Deming	22
Figure 1-3	Présentation générale de la série ISO 9000-2000	34
Figure 2-1	Exemple d'un modèle de direction par objectifs pour la gestion des ventes	86
Figure 2-1	La grille "managériale" de Robert BLAKE et Jane MOUTON	115
Figure 2-2	Le modèle de LIKERT	116
Figure 2-3	L'analyse de Tannebaum et Smidt.	116
Figure 2-4	La dynamique du système qualité totale auprès du leadership	116
Figure 3-1	Le recrutement : adéquation de deux sous-ensembles	137
Figure 3-2	Les huit étapes du recrutement.	138
Figure 3-3	Les différences d'objectifs de l'évaluation du personnel	156
Figure 3-4	Les étapes de la formation	160
Figure 3-5	Plan de formation	163
Figure 3-6	Définition de la GPEC	183
Figure 3-7	Les 4 étapes préalables de la GPEC	183
Figure 3-8	Processus management des compétences selon l'ISO 9001	191
Figure3-9	Processus management des compétences selon l'ISO 9004	194
Figure 3-10	Conséquence Motivation/Mobilisation	199
Figure 3-11	Dimensions de la mobilisation et qualité	200
Figure 3-12	Donner des raisons et offrir des possibilités d'améliorer la qualité de son travail	201
Figure 3-14	La sphère de la motivation	202
Figure 4-1	L'organigramme de STPM-CHIALI	223
Figure 4-2	le processus de recrutement dans la STPM-CHIALI.	228
Figure 4-3	le processus de formation dans la STPM-CHIALI	229
Figure 4-4-	Les étapes de la GPEC au niveau de la STPM-CHIALI	230
Figure 4-5	Le processus de promotion au niveau de la STPM-CHIALI	231
Figure 4-6	L'efficacité de la STPM-CHIALI	233
Figure 4-7	le système de production au niveau de la STPM-CHIALI	243

La bibliographie

Les ouvrages:

- 1 - André Quéré, **En route vers la qualité total par l'excellence de soi**, édition Un monde différent, Canada, 1995.
- 2 - Abdelhamid OUERET, **Comment assurer la performance de l'entreprise algérienne en économie de marché : la mise à niveau par le management de la qualité ISO 9000**, édition ENAI, Alger, 2000.
- 3 - André Quéré, **En route vers la qualité total par l'excellence de soi**, édition Un monde différent, Canada, 1995.
- 4 - Alain LABRUFFE, **communication et qualité : Le maillon fort**, édition AFNOR, 2003.
- 5 - Alain LABRUFFE, **Management des compétences : Construire votre référentiel**, Edition AFNOR, 2003.
- 6 - Abdellah SEDDIKI, **Management de la qualité: De l'inspection à l'esprit Kaizen**, Offices des Publications Universitaires, Alger, 2004.
- 7 - Alain ASTOURIC, **Le management durable : du concret pour réussir ensemble**, édition Chronique sociale, France, 2004.
- 8 - Abdelhamid OUERET, **Comment assurer la performance de l'entreprise algérienne en économie de marché : la mise à niveau par le management de la qualité ISO 9000**, édition ENAI, Algérie, 2000.
- 9 - Anne Marie FERICELLI et Bruno SIRE, **Performance et ressources humaines**, édition ECONOMICA, Paris, 1996.
- 10 - B. MERK et COLL, **Equipe ressources humaines (acteurs de la stratégie) : Le e-RH (mode ou révolution)**, édition d'Organisation, 2002.
- 11 - Bernard DIRIDOLLONE, Charles VINCENT, **Le client au cœur de l'organisation**, édition d'Organisation, Paris, 2001.
- 12 - Bernard MARTORY, Daniel CROZET, **Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances**, édition DUNOD, Paris, 2001.
- 13 - Benjamin CHAMINADE, **RH et compétences dans une démarche qualité**, édition Afnor, 2005.
- 14 - Bernard GALAMBAUD, **Si la GRH était de la gestion**, éditions LIAISONS, paris, 2002.
- 15 - Christophe Parmentier, **L'essentiel de la formation : préparer, animer, évaluer**. Éditions d'Organisation, Paris, 2005.
- 16 - Claude LEMOINE, **Se former au bilan de compétences**, édition DUNOD, Paris, 2002.
- 17 - Claude Le Moine, **informatique appliqué à la gestion**, édition FOUCHER, paris, 2000.
- 18 - Christophe PARMENTIER, **L'essentiel de la formation : préparer, animer, évaluer**, édition d'Organisation, Paris, 2005.
- 19 - Chantal BUSSENAULT, Marine PRETET, **Economie et gestion d'entreprise : EGE**, édition Vuibert Educapôle, 2^e éd, Paris, 1998.

- 20 - Claude LEVY-BOYER, **La motivation dans l'entreprise : modèles et stratégies**, éditions d'Organisation, Paris, 2003.
- 21 - Claude Yves BERNARD, **Le management par la qualité totale : L'excellence en efficacité et en efficience opérationnelles**, édition AFNOR, 2001, Paris.
- 22 - C. BAYLON et X. MIGNOT, **La communication**, édition NATHAN, 2000.
- 23 - Dominique SIEGEL, **Le diagnostic de la gestion de la qualité : Dynamique d'entreprise**, édition L'Harmattan, France, 2004.
- 24 - D. BOERI, **Maîtriser la qualité : Tout sur la certification et la qualité total : Les nouvelles normes ISO 9001 version 2000**, édition Maxima, 2001.
- 25- Daniel DURET, Maurice PILLET, **Qualité en production : De l'ISO 9000 à six sigma**, édition d'Organisation, 3^{ème} éd. Paris, 2005.
- 26 - Eric VERNIER, **Epargne salariale : l'imposture**, édition l'Harmattan, paris, 2003.
- 27 - Françoise KERLAN, **Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : GPEC**, édition d'Organisation, Paris, 2004.
- 28 - Gisele COMMAMOUD, Alain EXIGA, **Manager par les objectifs**, édition DUNOD, Paris, 1999.
- 29 - Gérard F. KAMISKE, **Mangement de la qualité de A à Z**, édition MASSON, paris, 1995.
- 30 - Henri MAHé de BOISLANDELLE, **Gestion des ressources humaines dans les PME**, édition ECONOMICA, 2e éd, paris, 1998.
- 31 - Henry MITONEAN, **ISO 9000-2000**, édition DUNOD, Paris, 2004.
- 32 - Henri SAVAL, **Enrichir le travail humain : évaluation économique**, nouvelle édition, édition ECONOMICA, paris, 1994.
- 33 - Harold KOONTZ et Cyril O'DONNELLE, **principe du management**, édition Marabout.
- 34 - Isolde FEULLETTE, **Le nouveau formateur : Comment préparer, animer et évaluer une action de formation**, édition DUNOD, 2^e éd. Paris, 1999.
- 35 - Jean BRUNET-LECOMTE et Dominique FAUCONNIER, **OSER la qualité en Ressources Humaines**, édition d'Organisation, paris, 1997.
- 36 - Jean Marie PERETTI, **Ressources humaines et gestion des personnes**, édition Vuibert Educapole, 4^e édition, 2002.
- 37 - Jacqueline BARRAUD, Françoise KITTEL, Martine MOULE, **La fonction ressource humaines : Métiers, compétences et formation**, édition DUNOD, 2^e éd. Paris, 2004.
- 38 - Jean-Marie GOGUE, **Le paradigme de la qualité**, édition ECONOMICA, Paris, 1997.
- 39 - Jean-Michel MINOR, **La certification qualité dans les services**, édition AFNOR, Paris, 2001.

- 40 - Jean-Pierre CITEAU, **Gestion des ressources humaines : principes généraux et cas pratiques**, édition Armand Dayan, 2^e éd, 1997.
- 41 - Jean-Louis BERGRON, Nicole COTE LEGER, Jocelyn JACQUES, Laurent BELANGER; **Les aspects humains de l'organisation**, édition Goëtan Morin, Canada, 1982.
- 42 - Jean Marie PERETTE, **Gestion des ressources humaines**, édition VUIBERT, 8^e éd, paris, 1999.
- 43 - Jean Bril Man, **Les meilleures pratiques de management**, édition d'Organisation, Paris, 2003.
- 44 - Jacques AUBRET, Patrick GILBERT, Frédérique PIGEYRE, **Management des compétences : Réalisations, Concepts, Analyses**, Edition DUNOD, 2^e éd. Paris, 2005.
- 45 - Jean-pierre CITEAU, **Gestion des ressources humaines : principes généraux et cas pratiques**, édition ARMAND COLIN, 2^e éd. paris, 1997.
- 46 - Kotler DUBOIS, **Marketing management**, édition Pearson éducation, 11^e éd, Paris, 2003.
- 47 - Keki R. BHOTE, **World class quality: Les sept outils Shainin de la qualité**, édition DUNOD, Paris, 2003.
- 48 - K. ISHIHARA, **Maîtriser la qualité : méthodologie de gestion**, éditions MARE NOSTRUM, 1996.
- 49 - Loïc Cadin. Francis Guérin. Frédérique Pigeyre, **Gestion des ressources humaines : pratiques et éléments de théorie**, édition DUNOD, 2^e éd. Paris, 2002.
- 50 - Lakhdar SEKIOU et Louise Blondin, **Gestion du personnel**, édition d'Organisation (collection gestion), Paris, 1986.
- 51 - Loïc cadin, Francis Guérin, Frédérique Pigeyre, **Gestion des ressources humaines : pratiques et éléments de théorie**, édition DUNOD, 2^e éd. Paris, 2004.
- 52 - Luc Boyer, Noël Equilbey, **Gestion des ressources humaines : nouvelles pratiques**, édition d'Organisation, paris, 2003.
- 53 - Loïc Cadin, Francis Guérin, Frédérique pigeyre, **Gestion des ressources humaines : pratique et éléments de théorie**, édition DUNOD, 2^e éd. Paris, 2004.
- 54 - Loïc CADIN, Francis GUERIN, Frédérique PIGEYRE, **Gestion des ressources humaines : pratique et éléments de théorie**, édition DUNOD, Paris, 2002.
- 55 - Loïc Cadin, Francis Guérin, Frédérique Pigeyre, **Gestion des ressources humaines**, édition DUNOD, paris, 1997.
- 56 - Laurent Belanger, André Petit, Jean-louis Bergron, **Gestion des ressources humaines : une approche globale et intégrée**, édition Eska, sarl, 1982.
- 57 - Laurent BELANGER, **Gestion des ressources humaines : une approche systémique**, édition Goëtan Morin, Canada, 1983.

- 58 - Michel WEIL, **Le management de la qualité**, édition La découverte, Paris, 2001.
- 59 - M. BELLIVIER, **Le juste à temps**, édition l'harmattan, 1996.
- 60 - Marie Elène WESTPHALEN, **Communicator : Le guide de la communication d'entreprise**, édition DUNOD, 3^e éd, 2000.
- 61 - M. G. FILLEAU, C. MARQUES-RIPPOUL, **Les théories de l'organisation et de l'entreprise**, édition ELLIPES, 1999.
- 62 - M. H. DELMOND, Y. PETIT, M. GAUTIER, **Management des systèmes d'information**, édition DUNOD, 2003.
- 63 - M. Dertouzos, **Demain : Comment les nouvelles technologies vont changer notre monde**, édition Calmann Levy, 1999.
- 64 - Michel AMIEL, Francis BONNET, **Recruter sans trop d'erreurs : procédures. Outils. Méthodes**, édition de Boeck, Bruxelles, 2002.
- 65 - Nassima TERFAYA, **Démarche qualité dans l'entreprise et analyse des risques**, édition HOUMA, Alger, 2004.
- 66 - Nicole Aubert, Guy amoureux, Michael Hoffmann, Herve Chantal Lebouin, Gelabert, Cristian Lujan, Jean Taillardat, **Diriger et motiver : secrets et pratiques : Les indispensables de la gestion**, éditions CHIHAB, édition d'organisation, Alger, 1997.
- 67 - Nicole AUBERT, **Diriger et motiver : Art et pratique du management**, Nouvelle édition, édition d'Organisation, 2002.
- 68 - Nicole AUBERT, **Diriger et motiver : art et pratique du management**, édition d'Organisation, Paris, 2003.
- 69 - Nadine JOLIS, **La compétence au cœur du succès de votre entreprise**, édition d'organisation, Paris, 2000.
- 70 - Olivier Bouda OLGA, **L'économie de l'entreprise**, édition du SEUIL, France, 2003.
- 71 - Philippe VILLEMUS, **Faire passer un entretien de recrutement : méthodes à l'usage de tous les managers**, édition d'Organisation, France, 2004.
- 72 - Pierre ROMELAER, **Gestion des ressources humaines**, édition Armand Colin, Paris, 1993
- 73 - Paul SANTELMANN, **Qualifications ou compétences : En finir avec la notion d'emplois non qualifiés**, édition LIAISONS, Paris, 2002.
- 74 - Philippe GIL, **e-formation : NTIC et reengineering de la formation professionnelle**, édition DUNOD, 2^e éd. Paris, 2003.
- 75 - Pierre JOCOU et Frédéric LUCAS, **Au cœur du changement : une autre démarche de management : La qualité totale**, édition DUNOD, 1995.
- 76 - Pierre N'GAHANE et Yves DE RONGE, **Dictionnaire de gestion**, édition Armand colin, paris, 1996.
- 77 - P. VOYER, **Le manuel du techno manager : la gestion de l'information et de ses technologies**, agence d'ARC inc, OTTAWA, 1990.

78 - Philippe DETRIE, **Conduire une démarche qualité**, édition d'organisation, paris, 2002.

79 - Pierre LOUGIN, Henri DENET, **Construisez votre qualité : tous les clés pour une démarche gagnante**, édition DUNOD, Paris, 2004.

80 - R. Reix, **Système d'information et management des organisations**, Edition VUIBERT, 2002.

81 - Reix. Rolande MERC INIAK, Frantz ROWE, **Systèmes d'information dynamique et organisation**, édition ECONOMICA, 1997.

82 - Raymond VATIER, **Développement de l'entreprise et promotion des hommes : entreprise modernes**, édition (EMI), 4^e éd, Paris, 1981.

83 - S. MAYEUR, **Guide opérationnel de la qualité : Faut il tuer la qualité totale ?** Édition Maxima, paris, 2003.

84 - Stéphane Mathieu, **Vade Mecum de l'auditeur qualité**, édition AFNOR, Paris, 1999.

85 - Shigeru MIZUMO, **La maîtrise pleine et entière de la qualité**, édition ECONOMICA, 1990.

86 - Stéphane LAMBERT, **Recruter : la boite a outils de l'entrepreneur**, édition d'Organisation, paris, 2003.

87 - Sekiou. Blondin. Fabi. Bayad. Peretti. Alis. Chevalier, **Gestion des ressources humaines**, édition de bœck, 2^e éd. Bruxelles, 2004.

88 - Shoji SHIBA, Alan GRAHAM, David WALDEN, **TQM : 4 révolutions du management : Manuel d'apprentissage et de mise en œuvre du management par la qualité totale**, édition DUNOD, Paris, 2003.

89 - W.B.WERTER, K.DAVIS, H.Lee GOSSELI, **La Gestion des ressources humaines**, édition MAGRAW-HILL, Montréal, 1992.

90 - Xavier MONTSERRAT, **Comment motiver : viser la performance pour renforcer la motivation**, édition d'Organisation, paris, 2004.

91 - **Développement durable et entreprises : Un défi pour les managers**, édition AFNOR, Paris, 2004.

92 - **STRATEGOR : Politique générale de l'entreprise**, édition DUNOD, 4^{ème} éd. Paris, 2005.

Encyclopédies, manuels et dictionnaires :

93 - **Encyclopédie de l'économie et de la gestion**, sous la direction de A. SILEM, édition HACHETTE éducation, 4^e éd. Italie, 2000.

94 - **Encyclopédie de la gestion et du management : EGM**, sous la direction de Robert Le DUFF, Edition DALLOZ, Paris, 1999.

95 - **Encyclopédie de gestion**, sous la direction de Yves SIMON et Patrick JOFFRE, édition ECONOMICA, 2^e éd, 1997.

96 - **Dictionnaire de gestion**, Pierre N'GAHANE et YVES De Rongé, édition Armand Colin, Paris, 1996.

97 - **Dictionnaire de l'information**, Serge CACALY, Yves F. LE COADIC, Paul Dominique POMART, Eric SUTTER, 2^e édition, édition ARMAND COLIN, France, 2006.

98 - **Manuel de Gestion**, Volume 2, coordinateur général Armand DAYAN, édition ELLIPSES, Paris, 1999.

99 - **Manuel de gestion**, volume1, Coordinateur général Armand DAYAN, édition Ellipses/AUF, paris, 1999.

100 - **Encyclopédie des ressources humaines**, Tome 4, projets individuels et collectifs, construction et régulation, éditions d'Organisation, Paris. 1994.

101 - **Dictionnaire de gestion**, Pierre N'GAHANE et Yves De Rongé, édition Armand Colin, Paris, 1996.

102 - **Lexique de gestion**, sous la direction de Alain Charles MARTINET et Ahmed SILEM, édition DALLOZ, 7^e éd. Paris, 2005.

103 - **Dictionnaire de la qualité : plus de 800 définitions, équivalent anglais, informations normatives commentées**, Bernard FROMAN, Christophe GOURDON, édition AFNOR, 2003.

104 - **Dictionnaire de l'emploi et des ressources humaines**, Thierry BRUNET, Gabriel VINOGRADOFF, édition Hatier, Paris, 2001.

Livre en arabe :

105 - 2005 . مصر . مطبعة العشري . تسيير الموارد البشرية . د. سيد محمد جاد الرب .

Norme :

106 -Norme ISO 9000-2000 : Système de management de la qualité, édition AFNOR, décembre 2000.

Guide :

107 - **Guide : La qualité du contrôle de la qualité et de la normalisation : La mise à niveau de l'entreprise par la qualité et la certification**, édition G.A.L, Alger, 2004.

Polycopies de cours :

1 - **L'aspect humain dans l'organisation**, 1^{ère} année magister en science de gestion, option Gestion des ressources humaines, Université Tlemcen, 2005-2006.

2 - **Stratégie et techniques de communication d'entreprise**, 1^{ère} année magister en science de gestion, option Gestion des ressources humaines, Professeur A. BENDIABDELLAH, Université Tlemcen, 2005-2006.

Mémoires :

3 - Naziha FANDI, **Management et harcèlement moral au travail**, Mémoire de magister en science de gestion, option Gestion des ressources humaines, sous la direction du Pr. A. BENDIABDELLAH, Université Abou Bakr Belkaid, Tlemcen, 2004 -2005.

4 - Amina LEKMACHE, **La communication interne : Pour faire adhérer à une démarche qualité**, Mémoire de magister en science de gestion, option gestion des ressources humaines, sous la direction du Pr. A. BENDIABDELLAH, Université Abou Bakr Belkaid, Tlemcen, 2005-2006.

5 - I. D. Oulhissan, **Dynamique des groupe et climat social de l'entreprise**, études de cas ENIE, Magister en science de gestion, option Gestion des ressources humaines, 2005-2006, sous la direction du Pr. A. BENDIABDELLAH, Université Abou Bakr Belkaid, Tlemcen, 2005-2006.

6 - Samir TOUAMI, **politique de rémunération dans les entreprises publiques, cas de l'unité d'Oran U.P.3 Affiliée à l'E.N.C.G.** Magister en science de gestion, option GRH, Sous la direction de Pr. A.DENDIABDELLAH, Université Abou Bakr Belkaid, Tlemcen, 2004-2005.

Biblio net :

1 - **Introduction à la qualité** : Article rédigé le 16 décembre 2004 par Jean-François PILLOU :

<http://www.commentcamarche.net/qualite/qualite-introduction.php3>.

2 - **Les différents types de la qualité** :

http://cybermecanique.free.fr/qualite_totale.htm.

3 - **Assurance qualité** : Article rédigé le 16 décembre 2004 par Jean-PILLOU :

<http://www.commentcamarche.net/qualite/qualite-introduction.php3>.

4 - **Qualité: L'âge de l'amélioration (des années 80 à aujourd'hui)** :

<http://www.performancezoom.com/qualite-age-amelioration.php>

5 - Dossier thématique n° 43 : Publié le : 22 /05 /2007 : **Pourquoi se lancer dans la qualité ?** :

<http://perso.orange.fr/nadine-emmanuel.clause/qualite/chap11.html>.

6 - **Qualité totale** :

<http://webetab.ac->

bordeaux.fr/Etablissement/LpDuperier/pedagogi/cours/maint/qualite/quali_to/qua_tota.html.

7 - **La qualité totale** :

<http://www.geocities.com/CollegePark/Library/2251/qualit.htm#La%20nature%20et%20le%20but%20de%20la%20qualité%20totale>

8 - **Organisation de la production** :

http://perso.univ-lyon2.fr/~frecon/LICENCE_2/Production.htm

- 9 - **Total quality management** :
http://perso.orange.fr/tqm/index_tqm.htm
- 10 - **La qualité totale ou le management par la qualité** :
<http://perso.orange.fr/nadine-emmanuel.clause/qualite/chap24.html>
- 11 - **La qualité totale « Q »** :
http://cybermecanique.free.fr/qualite_totale.htm.
- 12 - **qualité totale**:
http://fr.wikipedia.org/wiki/Z%C3%A9ro_d%C3%A9faut.
- 13 - **Qualité totale** :
http://webetab.ac-bordeaux.fr/Etablissement/LpDuperier/pedagogi/cours/maint/qualite/quali_to/qua_tota.html.
- 14 - **Le management de la qualité** :
<http://www.performancezoom.com/management-qualite.php>
- 15 - **Historique de la qualité en général**, mise à jour de l'article le 21/05/05:
<http://lil.univ-littoral.fr/~oumoumsack/qualite/Historique.html>.
- 16 - **Historique de la qualité en général suite**, mise à jour de l'article le 21/05/05:
http://lil.univ-littoral.fr/~oumoumsack/qualite/Historique_2.html.
- 17 - **Qu'est ce que la qualité**: Par Mlle N.LABJAR Publié dans Marocqualite.com : <http://www.gestiondelentreprise.com/watmanejkalite.htm>
- 18 - Article de Léna Brun-Baronnat et Franck Eragne, **Gestion de la qualité** :
www.isima.fr/wiki/images/bruno_eragne_gestionqualite%c3%.pdf.
 Article de Léna Brun-Baronnat, Franck Eragne : **Gestion qualité** :
[p3 :www.isima.fr/wiki/images/brunbaro_eragne_gestionqualite.pdf](http://www.isima.fr/wiki/images/brunbaro_eragne_gestionqualite.pdf).
- 19 - **Historiques des normes** :
<http://qualite.univ-lyon1.fr/9001historique.htm>
- 20 - **Définition de la qualité ISO 9000** : Avril 2007 :
<http://www.alaide.com/dico.php?q=ISO+9000>.
- 21 - **ISO 9001 - 9002 – 9003 : Modèles pour l'assurance de la qualité** :
<http://perso.orange.fr/nadine-emmanuel.clause/qualite/chap21.html#iso9000>.
- 22 - **Qualité, norme ISO 9000** :
<http://www.jali.org/ressources/ISO/>.
- 23 - **Qualité et sécurité** :
<http://perso.orange.fr/nathalie.diaz/html/securite1.htm>.
- 24 - **Le prix Malcom Baldrige** :
<http://qualite.univ-lyon1.fr/prixbaldrige.htm>
- 25 - **Le prix Deming** :
<http://qualite.univ-lyon1.fr/prixdeming.htm>.
- 26 - **Les bonnes raisons de se lancer dans une démarche de certification** :
<http://perso.orange.fr/nadine-emmanuel.clause/qualite/chap11.html>.
- 27 - **Le prix européen de la qualité** :
<http://qualite.univ-lyon1.fr/prix europeen.htm>.

- 28 - **Le prix Français de la qualité :**
<http://qualite.univ-lyon1.fr/prixfrancais.htm>.
- 29 - **Amélioration continue :**
<http://www.commentcamarche.net/qualite/amelioration-continue.php3>
- 30 - **Qu'est-ce que la - Roue de Deming - ?** Publiée le : **14/05/2007 :**
http://www.qualiteonline.com/rubriques/rub_15/question-58.html
- 31 - **La certification :**
<http://qualite.univ-lyon1.fr/certification.htm>.
- 32 - **Les cercles de qualité :**
http://merckel.org/article.php3?id_article=29
- 33 - **Organisation de la production :**
http://perso.univ-lyon2.fr/~frecon/LICENCE_2/Production.htm
- 34 - **Les théories de l'organisation :**
<http://www.iae.univ-montp2.fr/docs/averseng/theo-orgas/theme1.doc>.
- 35 - **Mettre en œuvre une démarche qualité :**
http://www.alencon.cci.fr/serv_qual_demarcheqlte.htm.
- 36 - **Documentation relative à la qualité :**
http://www.brasnah.com/Qualite/man_qual.htm#13%20-%20Documentation.
- 37 - **Groupe de travail, Evaluation de la conformité : Certification du système de management de la qualité:** Septembre 2003 :
<http://www.acfci.cci.fr/eic/Documents/certif%20management%20qualité.pdf>.
- 38 - **Article publié le 14/05/2007 : Quelle est la différence entre processus et procédure ?**
http://www.qualiteonline.com/rubriques/rub_15/question-56.html
- 39 - **Les théories en matière d'organisation de l'entreprise :**
http://bestofcompta.free.fr/OGE/Les_theories_en_matiere_d_organisation_de_entreprise.htm
- 40 - **Les théories en matière d'organisation de l'entreprise :**
http://bestofcompta.free.fr/OGE/Les_theories_en_matiere_d_organisation_de_entreprise.htm
- 41 - **Trite News Story or Sign of the Times? Variations around the Power of Bureaucracies:**
<http://www.em-lyon.com/ressources/ge/documents/publications/wp/2003-3.pdf>.
- 42 - **La motivation {Article de Jean-Pierre GOUSSARD} :**
<http://caratome.free.fr/Formations/BEAECPC/LaMotivation.pdf>
- 43 - **Les structures d'organisation des entreprises :**
http://bestofcompta.free.fr/OGE/Les_structures_d_organisation_dans_l_entreprise.htm
- 44 - **Taylor vu par P.Drucker :**
<http://organisation.canalblog.com/archives/ost/index.html>
- 45 - **Centralisation / décentralisation de l'autorité :**
<http://web.upmf-grenoble.fr-Centralisation/Décentralisationdelautorité>.

- 46 - **Quelques approches théorique des organisations :**
<http://luttealbi.free.fr/theorique.htm>
- 47 - **La politique d'ajustement interne:**
http://geronim.free.fr/ecoent/cours/la_politique_ajustement_interne.htm
Article de TOUAIL Madjid : Management d'entreprise : Quels managers pour quel mangement à l'aube du 21eme siècle ? 2006 :
<http://mangement.canalblog.com/>
- 48 - **Les théories de l'organisation :**
<http://www.iae.univ-montp2.fr/docs/averseng/theo-orgas/theme1.doc>
- 49 - **Article de Emmanuel Okamba:**
http://www.univfcomte.fr/download/document/reserve/resume_emmanuel_okamba.mba
- 50 - **Taylorisme, D.P.O : Extrait de « revue anarchiste », numéro 04 :**
http://cabanel.jennifer.free.fr/reserve_2/taylorisme.doc
- 51 - **La fonction de direction:**
http://decf.descf.free.fr/OGE/la_fonction_de_direction.htm
- 52 - **Les méthodes d'encadrement idéologique et productive du monde du travail:** www.mondialisme.org/article.php3?id_article=543.
- 53 - **L'entretien de fixation d'objectifs:**
www.actformation.org/téléchargement/fixationdobjectif.pdf
- 54 - **Articles de TOUYAIL Madjid: Décembre 2006: Management d'entreprise: Quels managers pour quel mangement à l'aube du 21eme siècle?**
<http://mangement.canalblog.com/>
- 55 - **Le leadership dans les organisations:** Article publié en 2006:
<http://www.oboulo.com/expose/leadership-dans-organisations.html>
http://decf.descf.free.fr/OGE/la_fonction_de_direction.htm
- 56 - **Les fiches de lecture de la Chaire D.S.O. : Douglas Mc Gregor : La dimension humaine de l'entreprise :**
http://www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiche/mc_gregor.html#_toc
- 57 - **Guide de gestion des ressources humaines :**
http://www.technocompetences.qc.ca/pdf/service/guide_RH_complet.pdf
- 58 - **La fonction de communication interne (quels enjeux et quelles problématiques émergentes) :**
http://www.meeting-the-future.com/doc/enquete_CI_2005_resultats.pdf
- 59 - **Une communication de qualité :**
<http://www.page.infinet.net/saumier>
- 60 - **Fiches NTIC :**
http://www.interef.com/ateliers/grh_demain/fiches/ntic.htm
- 61 - **La contribution des NTIC à la performance de l'entreprise :**
<http://www.oboulo.com/expose/contribution-nouvelles-technologies-information-communication-performance-l'entreprise.html>
- 62 - **Article rédigé le 19 janvier 2006 par Jean-François PILLOU, Management par les processus :**

<http://www.commentcamarche.net/qualite/processus.php3>.

63 - Organisation apprenante :

<http://www.3ct.com/ridf/Cedip/productions/En%20lignes/Fiche%20technique/numero%2016/ftechnique16.htm#Une%20multiplicité%20de%20formes%20dorganisation>

64 - Organisation qualifiante et maturité en gestion des compétences, professeur André BOYER : www.strategie-aims.com/lille/com1802.pdf.

65- Le travail au XXI^e siècle : Résumé de la rencontre-débat du 27/02/98 : Comprendre l'impact des nouvelles technologies de l'information et de la communication dans le travail, les métiers et l'emploi Conférence-débat animée par Madame Nathalie Le Breton – Journaliste :

http://www.cite-sciences.fr/spanish/web_cite/informer/tec_met/uoct9802.htm

66 - De nouvelles formes d'organisation pour l'entreprise : La gestion par les processus : Jean-Claude Tarondeau - la gestion par les processus - **Cahier Français n° 287** Management et organisation des entreprises - La Documentation Française Paris 1998 :

<http://www.ac-grenoble.fr/btscg/chxbtscg/tarond.htm>

67 – Procédures de recrutement :

<http://www.acversailles.fr/cepeg/ressdiscipl/comorga/organisation/proceduresrecrutement.htm>.

68 - Du recrutement à l'insertion organisationnelle :

<http://www.e-rh.org/documents/recrut.pdf>.

69 - L'Appréciation du personnel, mirage ou oasis ? :

http://www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiche/l_appreciation_pers.doc.

70 - La formation :

<http://www.psicho-ressources.com/toile/hamez-psycoachinginternational-infos.pdf>.

71 - Plan de formation :

<http://WWW.travail.gouv.Fr/informations-pratiques/Fiches-pratiques/formation-professionnelle/plan-formation-1069.html>.

72 - Amélioration continue : formation :

http://perso.orange.fr/qualazur/chron_ml.htm#290197*htm.

73 - Des salariés qui ont soif de formation :

<http://www.journaldunet.com/management/0501/050165formation.shtml>

74 - Manuel qualité : Personnel :

http://www.brasnah.com/Qualite/man_qual.htm#17-%20personnel.

75 - L'évaluation et la gestion des compétences, Les cahiers du DESS MRH : <http://www.dessmrh.org/docs/evo2.pdf>.

76 - Les théories de l'organisation :

<http://www.elevés.ene.fr/home/mlnguyen/eco/entreprise.html>.

77 - Bilan de compétences :

http://www.auconseil.fr/gestion_des_ressources_humaines/bilan_de_compétences/index.htm.

- 78 - **Compétence :**
<http://fr.wikipedia.org/WIKI/compétence>.
- 79 - **Fiches pratiques GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) :** rédigé par Patrick moulin en Décembre 2000:
<http://www.infirmier-general.com/gpec.pdf>.
- 80 - **Organisation apprenante :**
<http://www.3ct.com/ridf/Cedip/productions/En%20lignes/Fiche%20technique/numero%2016/ftechnique16.htm#Une%20multiplicité%20de%20formes%20d'organisation>.
- 81 - **Le système qualité :** http://www.brasnah.com/Qualite/man_qual.htm#2-20Considérations%20sur%20les%20coûts%20relatifs%20à%20la%20qualité.
- 82 - **Manuel qualité : production :**
http://www.brasnah.com/Qualite/man_qual.htm#6-%20production.
- 83 - **Manuel qualité: audit qualité:**
http://www.brasnah.com/Qualite/man_qual.htm#17-%20Audit%20qualité.
- 84 - **Les normes de management et d'assurance qualité :**
<http://qualite.univ-lyon1.fr/9001historique.htm>.
- 85 - **Démarche qualité :** Article rédigé le 16 décembre 2004 par Jean-François PILLOU : <http://www.commentcamarche.net/qualite/demarche-qualite.php3>
- 86 - **La démarche qualité dans les entreprises :** Mars, 2006 :
http://www.culturo.com/blog/blog/bts-immobiliser/economie_d_entreprise/la_demarche_qualité_dans_les_entreprises.
- 87- **Comment lancer une démarche qualité ?**
<http://perso.orange.fr/nadine-emmanuel.clause/qualite/chap31.html>.
- 88 - **Gestion qualité – démarche qualité :**
http://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/transformation/info/gestion_qualite/demarchequalité/demarchequelite.htm.
- 89- Article rédigé le 16 décembre 2004 par Jean-François PILLOU : **Mise en place d'une démarche qualité :**
<http://www.commentcamarche.net/qualite/organisation-qualite.php3>
- 90- **Qualité - Mettre en oeuvre une demarche qualité:**
http://www.alencon.cci.fr/serv_qual_demarchequelite.htm.
- 91 - **Les théories de l'organisation :**
<http://www.iae.univ-montp2.fr/docs/averseng/theo-orgas/theme1.doc>.
- 92 - **La fonction de direction :**
http://decf.descf.free.fr/OGE/la_fonction_de_direction.htm.
- 93 - **Les théories de la motivation :**
<http://www.cadredesante.com/spip/IMG/pdf/doc-85.pdf>
- 94 - **Document ressources humaines :**
<http://www.iquesta.com/mémoire-these/Economie-Gestion-Commerce/document-Ressources-humaines.CFM:idDoc=93>.
- 95 - **motivation et fidélisation des salariés :**
<http://www.indicerh.net/sections.php?op=viecoarticle&artid=728>.

96 - Conférence nationale à Marrakech Novembre 2002 : Article de Smail AACHATI : **L'influence de la GRH sur la motivation du personnel et impact sur la qualité** : <http://www.marocsante.com/qualite/Aachati.ppt>.

97 - **La motivation est-elle facteur de performance de l'entreprise aujourd'hui ?**

http://www.oboulo.com/expose/La_motivation_est_elle_facteur_performance_entreprise_aujourd'hui.

98 - **Comment faire participer le personnel ?**

<http://perso.orange.fr/nadine-emmanuel.clause/qualite/chap51.html>.

Résumé :
 L'amélioration de la qualité ; actions entreprises dans tout l'organisme, en vue d'accroître l'efficacité et le rendement des activités et des processus pour apporter des avantages accrus à la fois à l'organisme et à ses clients. La recherche permanente de l'amélioration de la qualité des produits et des services n'est pas un effet de mode mais une condition de survie de l'entreprise.

Avec le développement de l'importance du capital humain - d'une part par rapport au capital financier, et d'autre part par le développement des ressources humaines dans les exigences des normes série 9000 - le management de la qualité ne peut plus se concentrer seulement sur la production ou la conception. La gestion du capital humain doit devenir elle aussi une priorité en terme de qualité. Or, assurer cette gestion des ressources humaines « de qualité » c'est s'investir dans la planification de son activité en termes d'emploi et de carrière, dans l'utilisation d'outil de mesure de la performance des collaborateurs, sans oublier dans le suivi de leur satisfaction et de leur implication dans leur travail et de leur attachement à leur entreprise. Les processus sur lesquels repose le système de management de la qualité (SMQ) s'appliquent d'ailleurs aussi bien à la fabrication qu'au recrutement, à la formation, la gestion de la carrière et au développement des compétences. La fonction ressources humaines participe à la recherche d'une meilleur efficacité des organisations en s'efforçant de promouvoir et de réaliser une meilleur allocation des ressources humaines (adéquation compétences/emplois), et de mobiliser les potentiels de chaque salarié et fédérer les aspirations et les engagements individuels et collectifs autour du fonctionnement et du développement de l'organisation (équité de la contribution/rétribution).

Summary:

Quality Improvement, actions taken in the whole organization in order to increase efficiency and performance of the activities and process to bring larger benefits to the organization as well as to its customers. The constant research of the service and products quality improvement is not an up-to-date effect but a survival condition for the company.

With the growth of the importance of the human capital - in one hand against financial capital and in the other hand against management development of the human resources as per serial 9000 standards requirements - quality management cannot be limited only to production and design. The management of human resources shall be as well a priority for the quality. However, to assure this management of "high quality" human resources, one needs to invest in the planning of his activity for employment and career, in the evaluation of the performance of his associates, without neglecting the follow up of their satisfaction and involvement in their work and their devotion to the company. The process on which the management system quality (MSQ) is based is applied for the manufacturing as well as the recruitment, training, career management and capacities development. The human resources function is involved in the research of better efficiency of the organization, by trying one's best to promote and perform a better repartition of the human resources (adequacy capacities/tasks), to use the potentials of every employee and federate the individual and collective aspirations and commitments around the functioning in addition to the development of the organization (equity of contribution/compensation).

الإنشاء في كل مؤسسة من أجل زيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي للموظفين. البحث المستمر في تحسين جودة الخدمات والمنتجات ليس تأثيراً عابثاً بل شرطاً للبقاء في السوق. مع نمو أهمية رأس المال البشري - من ناحية واحدة مقابل رأس المال المالي والآخرى من ناحية أخرى مقابل تطوير الموارد البشرية وفقاً لمعايير متطلبات 9000 - فإن إدارة الموارد البشرية لا يمكن أن تقتصر فقط على الإنتاج والتصميم. إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون أولوية للجودة. ومع ذلك، لضمان هذه الإدارة الجيدة للموارد البشرية، فإننا نحتاج إلى الاستثمار في التخطيط لأنشطتنا المهنية في مجال العمل والوظيفة، في تقييم أداء شركائنا في العمل، دون إغفال متابعة رضائهم واندماجهم في عملهم وولائهم للشركة. العملية التي يعتمد عليها نظام إدارة الجودة (MSQ) هي التي تطبق أيضاً على التوظيف والتدريب وإدارة المسار الوظيفي والقدرة على تطوير المصنوع كما هي الحال في الإنتاج. الوظيفة الموارد البشرية متضمنة في البحث عن كفاءة المؤسسة، من خلال محاولة تحسين توزيع الموارد البشرية (ملاءمة القدرات/المهام)، لاستخدام إمكانيات كل موظف وتكاتفه في تحقيق الأهداف الجماعية والالتزامات الفردية والمجماعية. مع نمو أهمية رأس المال البشري - من ناحية واحدة مقابل رأس المال المالي والآخرى من ناحية أخرى مقابل تطوير الموارد البشرية وفقاً لمعايير متطلبات 9000 - فإن إدارة الموارد البشرية لا يمكن أن تقتصر فقط على الإنتاج والتصميم. إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون أولوية للجودة. ومع ذلك، لضمان هذه الإدارة الجيدة للموارد البشرية، فإننا نحتاج إلى الاستثمار في التخطيط لأنشطتنا المهنية في مجال العمل والوظيفة، في تقييم أداء شركائنا في العمل، دون إغفال متابعة رضائهم واندماجهم في عملهم وولائهم للشركة. العملية التي يعتمد عليها نظام إدارة الجودة (MSQ) هي التي تطبق أيضاً على التوظيف والتدريب وإدارة المسار الوظيفي والقدرة على تطوير المصنوع كما هي الحال في الإنتاج. الوظيفة الموارد البشرية متضمنة في البحث عن كفاءة المؤسسة، من خلال محاولة تحسين توزيع الموارد البشرية (ملاءمة القدرات/المهام)، لاستخدام إمكانيات كل موظف وتكاتفه في تحقيق الأهداف الجماعية والالتزامات الفردية والمجماعية.