

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Université Abou Bekr Belkaid
Tlemcen Algérie



جامعة أبي بكر بلقايد



Faculté des Sciences Economiques, Sciences Commerciales
et Sciences de Gestion



Thèse de Doctorat en Management des Organisations

Titre de la thèse

« Conditions et modes d'implication des Ressources Humaines
dans un Système de Management de la Qualité »

- Etude de cas des entreprises : ARCELOR MITTAL-SAMA/El Hadjar, FERTIAL/Annaba,
SAIDAL/Annaba, ENAP/Souk Ahras, MAHBOUBA/Berrahal -

Sous la direction du :

Pr. BENDIABDELLAH Abdesslem

Présentée par : SLAIMI Fayrouz

Les membres du jury

Pr. CHELIL Abdellatif	Université Abou Bakr BELKAID-Tlemcen	Président
Pr. BENDIABDELLAH Abdesslem	Université Abou Bakr BELKAID-Tlemcen	Directeur
Pr. BENABOU Djilali	Université Mustapha STAMBOULI-Mascara	Examineur
Pr. DANI Maachou Kebir	Université Djillali LIABES-Sidi Bel Abbès	Examineur
MCA. FEROUANI Belkacem	Université Abou Bakr BELKAID-Tlemcen	Examineur
MCA. TABTI Habib	Université Mustapha STAMBOULI-Mascara	Examineur

Année Universitaire 2015/2016

Résumé :

À la lumière des arrimages structurels à l'ouverture économique, le critère qualité, à travers ses différents niveaux, est devenu un facteur essentiel dans la compétitivité entre les entreprises, au risque de s'exclure du marché. Ce qui a conduit à de véritables révolutions managériales, là où la qualité doit être vue comme un principe de management avec une forte dimension humaine.

La démarche qualité a pour caractéristique d'être pédagogique et participative. Elle se décline, notamment, à travers l'implication des ressources humaines en s'appuyant sur des conditions structurelles (management participatif, culture d'entreprise), des conditions opérationnelles (organisation, leadership, communication, audit qualité), des modes de mobilisation (gestion des connaissances, gestion des compétences et formation) et des modes d'implication (cercles de qualité, amélioration continue/KAIZEN).

Notre recherche établit la nécessité de combiner les efforts des ressources humaines avec les objectifs du système de management de la qualité de l'entreprise à travers des conditions et modes d'implication leur permettant le passage d'une gestion passive-réactive à une gestion proactive-dynamique. Ces conditions et modes ont été confrontés à la réalité de 5 entreprises Algériennes, ayant en commun la certification ISO 9001 et appartenant à différents secteurs économiques (sidérurgique, pétrochimique, chimique, pharmaceutique et agroalimentaire). Pour étayer cette étude, nous avons mené une série d'entretiens avec les responsables qualité des différentes entreprises concernées, appuyée par un questionnaire, traité avec le logiciel de statistiques IBM 19 SPSS, afin de tester les hypothèses de l'étude.

Mots clés : Ressources humaines, Système de management de la Qualité, Qualité, Implication des ressources humaines, Amélioration continue, Arcelor Mittal, Fertial, Sidal, Enap, Mahbouba.

الملخص:

في ضوء التغييرات الهيكلية لإفتتاح السوق، أصبح معيار الجودة بمختلف مستوياته عامل أساسي للتميز في القدرة التنافسية بين المؤسسات، مع خطر الإبتعاد من السوق. مما أدى إلى ثورات إدارية حقيقية، أين ترى الجودة كمبدأ في الإدارة يتميز ببعده بشري قوي.

السعي إلى الجودة له خصوصية المشاركة والبيداغوجية/التربوية. حيث يكمن في إقحام الموارد البشرية من خلال الاعتماد على الشروط الهيكلية (إدارة المشاركة، ثقافة المؤسسة)، الشروط العملية (التنظيم، القيادة، الاتصال، تدقيق الجودة)، طرق التجنيد (تسيير المعارف، تسيير الكفاءات والتكوين) وطرق الإقحام/المشاركة (حلقات الجودة، التحسين المستمر/كايزن).

وجاء بحثنا لتبيان ضرورة دمج جهود الموارد البشرية مع أهداف نظام إدارة الجودة في المؤسسة من خلال شروط وطرق الإقحام/المشاركة والتي تسمح المرور من تسيير سلبي-تفاعلي إلى تسيير استباقي/نشط-ديناميكي. تصدت هذه الشروط والطرق واقع 5 مؤسسات جزائرية لها كعامل مشترك شهادة الإيزو 9001 وتتنمي لمختلف القطاعات الاقتصادية (الحديد والصلب، بيتروكيماوية، كيميائية، صيدلية، وغذائية). قصد دعم هذه الدراسة، قمنا بمجموعة من المقابلات مع رؤساء الجودة في مختلف المؤسسات المدروسة/المعنية، كما اعتمدنا في تفريغ الاستبيان على تطبيق الإحصائيات IBM 19 SPSS لإثبات فرضيات الدراسة.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، نظام إدارة الجودة، الجودة، إقحام/مشاركة الموارد البشري، التحسين المستمر، أرسولور ميتال، فرتيال، صيدال، إيناب، محبوبة.

Abstract :

In light of structural tie downs to economic openness, quality criteria, through its different levels, has become a key factor in competitiveness between companies, the risk of being excluded from the market. This has led to real managerial revolutions, where quality must be seen as a management principle with a strong human dimension.

The quality approach has the characteristic of being educational and participatory. It is available, including through the involvement of human resources based on structural conditions (participatory management, culture company), operational conditions (organization, leadership, communication, quality audit) engagement modes (knowledge management, skills management and training) and modes of involvement (quality circles, continuous improvement/Kaizen).

Our research shows the need to combine efforts of human resources with the objectives of the company quality management system through the conditions and modes of involvement allowing their passing a passive-reactive management to proactive management-dynamic. These conditions and modes were faced with the reality of five Algerian companies that share the ISO 9001 and belonging to different economic sectors (steel, petrochemical, chemical, pharmaceutical, and food processing). In support of this study, conducted a series of interviews with the managers of the various companies concerned quality, supported by a treaty with the questionnaire logiciel IBM SPSS statistics 19 to test the hypotheses of the study.

Keywords : Human Resources, Quality Management System, Quality, involvement of human resources, continuous improvement, Arcelor Mittal, Fertial, Saidal, Enap, Mahbouba.

Dédicace

Je dédie cette Thèse à :

Mes chers parents, que nulle dédicace ne peut exprimer mes sincères sentiments, pour leur patience illimitée, leur encouragement continu, leur aide, en témoignage de mon profond amour et respect pour leurs grands sacrifices.

Ma chère et unique sœur : Ilhem pour son aide et ses encouragements.

*Mes chères amies Sarra, Amina, Imene & Manel
et à toute ma famille et à tous ceux que j'aime.*

Slaimi Fayrouz

Remerciements

Je remercie tous ceux qui m'ont soutenu et m'ont apporté une aide utile, je tiens à exprimer toute ma reconnaissance à mon

Directeur de thèse Monsieur le Professeur

BENDIABDELLAH Abdesslem.

Je le remercie de m'avoir encadré, orienté, aidé et conseillé.

J'adresse mes sincères remerciements à mon très cher PAPA de m'avoir soutenu, et à ma très aimée MAMAN d'avoir été à mes côtés pour réaliser ce travail.

Table des matières

Table des matières	Page
Résumé en français	
Résumé en arabe	
Résumé en anglais	
Remerciements	
Table des matières	I
Liste des tableaux	VI
Liste des figures	IX
Liste des abréviations	XI
Introduction générale	a-h
Première partie	
Conception de la qualité et champ opérationnel du dyptique Ressources Humaines/Système de Management de la Qualité	
Introduction de la première partie	2
Chapitre I : Chronologie/évolution, perception et intégration de la qualité dans le management de l'entreprise	4
<i>Section 1 : Chronologie/évolution du concept de la qualité</i>	4
I- Définition de la qualité	4
II- Perception de la qualité	6
III- Evolution du concept de la qualité	7
IV-L'importance de la qualité	11
V- Les grands penseurs de la qualité	14
<i>Section 2 : Evolution et typologie du management de la qualité</i>	20
I- Définition du management de la qualité	20
II- Chronologie et typologie du management de la qualité	21
III- Les principes du management de la qualité	24
Chapitre II : Place des Ressources Humaines/RH dans le Système de Management de la Qualité/SMQ	28
<i>Section 1 : Approche du SMQ</i>	29
I- Définition du système de management de la qualité	29
II- La certification	32
III- La normalisation	34
IV-Synoptique de la structure du SMQ	35

V- Définition des documents du SMQ	39
VI-Le développement d'une démarche qualité	41
VII- L'approche processus du SMQ	42
Section 2 : RH et SMQ	44
I- RH : approche classique et approche qualité	44
II- La fonction RH et la qualité	46
III- Place des RH dans le SMQ	48
Chapitre III : Aspects de l'implication des RH, processus et domaines d'application dans le SMQ	50
Section1 : L'implication des RH	51
I- Définition de l'implication au travail	51
II- La norme ISO 10018 : 2012 dédiée à l'implication	51
III- La confusion implication et satisfaction	53
IV-La complémentarité Engagement et Implication	53
V- Les trois facteurs de conjonction de l'implication	55
VI-Implication et ligne de partage intellectuel	55
VII- L'implication de la Direction	57
Section 2 : Processus et domaines d'implication des RH dans le SMQ	61
I- Processus d'implication des RH dans le SMQ	61
II- Domaines d'implication des RH	65
Conclusion de la première partie	71
Deuxième partie	
Conditions, modes de mobilisation et d'implication des RH dans un SMQ	
Introduction de la deuxième partie	74
Chapitre I : Conditions structurelles et opérationnelles d'implication des RH dans un SMQ	76
Section1 : Conditions structurelles	76
I- Culture d'entreprise et qualité	76
II- Changement et qualité	79
III- Management participatif	83
Section2 : Conditions opérationnelles	90
I- Leadership et qualité	90
II- Communication et qualité	94
III- Evaluation/appréciation des RH	99

Chapitre II : Modes de mobilisation des RH dans un SMQ	103
Section1 : Gestion des connaissances et qualité	104
I- Définition de la gestion des connaissances	104
II- Rôle et portée de la gestion des connaissances	104
III- Démarche qualité et gestion des connaissances	105
Section2 : Gestion des compétences et qualité	109
I- La gestion de la compétence	109
II- Les composantes de la compétence	110
III- Domaines d'application de la compétence	110
IV- Les types de compétence	111
V- Les niveaux de compétence	112
VI- Les compétences du responsable qualité	114
Section3 : Formation et qualité	117
I- Définition de la formation	117
II- La nécessité de la formation	117
III- La roue de DEMING appliquée à la formation	118
Chapitre III : Modes d'implication continue, autonome et efficiente des RH dans un SMQ	122
Section 1 : Les cercles de qualité	123
I- Origine des cercles de qualité	123
II- Définition des cercles de qualité	124
III- Les tâches des cercles de qualité	125
IV- Le rôle de l'animateur	125
V- Éléments nécessaires pour la réussite des cercles de qualité	126
VI- Les principaux outils/méthodes de résolution des problèmes	128
Section 2 : La dynamique des RH dans l'approche/méthode Kaizen	135
I- Définition du concept KAIZEN	135
II- KAIZEN et implication des RH	135
III- KAIZEN et innovation	136
IV- KAIZEN et Lean management	139
Conclusion de la deuxième partie	144

Troisième partie	
Etude de cas globale des entreprises : (ARCELOR MITTAL-SAMA/ FERTIAL/ SAIDAL /ENAP/ MAHBOUBA)	
Introduction de la troisième partie	149
Chapitre I : Conception, champ de l'étude de cas et présentation des 5 entreprises étudiées	151
Section1 : Conception de l'étude	151
I- Sources et Méthodes de collecte des données	151
II- Outils statistiques utilisés pour l'analyse du questionnaire	154
Section2 : Description du champ d'étude	156
I- Caractéristiques du champ d'étude	156
II- Les raisons du choix de l'étude	157
III- Les limites de l'étude	158
IV- L'échantillon de l'étude	159
Section 3 : Présentation des 5 entreprises étudiées	160
I- Présentation de l'entreprise ARCELOR MITTAL-SAMA	160
II- Présentation de l'entreprise FERTIAL	162
III- Présentation de l'entreprise SAIDAL	163
IV- Présentation de l'entreprise ENAP	165
V- Présentation de l'entreprise MAHBOUBA	166
Chapitre II : Analyse statistique des variables sociodémographiques et des pratiques GRH de dans le SMQ	168
Section 1 : Analyse des informations personnelles/sociodémographiques	169
1- Répartition de l'échantillon selon la catégorie professionnelle dans l'entreprise	169
2- Répartition de l'échantillon selon le sexe	170
3- Répartition de l'échantillon selon l'âge	171
4- Répartition de l'échantillon selon le type de contrat avec l'entreprise	172
5- Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté dans l'entreprise	173
6- Répartition de l'échantillon selon le nombre de poste(s) occupé(s)	174
7- Répartition de l'échantillon selon l'emploi et le secteur précédent	176
8- Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	179
9- Répartition de l'échantillon selon les heures supplémentaires accomplies	181
Section 2 : Analyse des informations concernant le SMQ dans l'entreprise	183
1- Application des principes du management de la qualité	183

2- Raisons à l'origine de la certification ISO	184
3- Types de changement organisationnel apportés par la certification ISO dans l'entreprise	185
Section 3 : Analyse des Résultats du Questionnaire, concernant les types de pratiques GRH dans le SMQ	186
Chapitre III : Analyse statistique des composantes fondamentales de la GRH vis-à-vis de l'implication des RH dans le SMQ	191
Section 1 : Analyse des Résultats du Questionnaire, concernant la formation et l'implication des RH dans le SMQ	192
I- Analyse des Résultats du Questionnaire, concernant la Formation des RH aux principes du SMQ	192
II- Analyse des Réponses du Questionnaire, concernant l'implication des RH dans le SMQ	200
Section 2 : Analyse des Résultats du Questionnaire, concernant le leadership et la communication dans le SMQ	205
I- Analyse des Résultats du Questionnaire, concernant le leadership dans le SMQ	205
II- Analyse des Résultats du Questionnaire, concernant la communication dans le SMQ	209
Section 3 : Analyse des Résultats du Questionnaire, concernant le rôle et l'impact des RH dans les processus liés au SMQ	215
Chapitre IV : Interprétation des résultats de l'étude pratique	223
Section 1 : Test des hypothèses de l'étude pratique	224
I- L'analyse de variance à un facteur (ANOVA)	224
II- Test des hypothèses liées aux RH et SMQ	226
Section 2 : Analyse des résultats empiriques et statistiques de l'étude de cas	233
I- Analyse des Aspects des pratiques GRH et implication des RH dans le SMQ	233
II- Analyse des Aspects des styles de leadership et implication des RH dans le SMQ	234
III- Analyse des Aspects des modes de communication-information et implication des RH dans le SMQ :	235
IV- Analyse des Aspects d'implication des RH dans les processus liés au SMQ	238
Conclusion de la troisième partie	242
Conclusion générale	245
Bibliographie	255
Annexes	264

Liste des tableaux

N°	Titres	Page
01	Caractéristiques de la qualité	5
02	Top 10 des pays par nombre de certificats ISO 9001 (ISO 9001:2000 et ISO 9001:2008) pour l'année 2011	12
03	Vers un management de la qualité	20
04	Les différents types de certification qualité	32
05	Synoptique de la structure du SMQ	36
06	Les principales normes dans le domaine de la qualité	37
07	Comparaison des versions 1994, 2000 et 2008 de la famille des normes ISO 9000	38
08	L'approche classique des RH et l'approche qualité selon les pratiques en management	45
09	Différences entre l'approche classique des RH et l'approche qualité selon les pratiques en performance de l'entreprise et la satisfaction de ses salariés	46
10	Niveau d'attachement et impact sur la qualité	54
11	Quelques exemples de méthodes de mesure d'implication des RH dans le SMQ	64
12	Les quatre styles de leadership, selon P. HERSEY et K. BLANCHARD	90
13	Les principales différences entre le manager classique et le leader de la qualité	92
14	Les niveaux de compétence	113
15	Caractéristiques comparées de Kaizen et de l'innovation	137
16	Détails du questionnaire de l'étude	152
17	Niveaux de l'échelle de LIKERT	153
18	Poids de l'échelle de LIKERT	154
19	Présentation des 5 entreprises de l'étude	156
20	Entreprises ayant reçues le Prix Algérien de la Qualité	157
21	Nombre total des employés et nombre de questionnaires distribués dans les 5 entreprises de l'étude	159
22	Nombre de questionnaires distribués, récupérés, écartés et maintenus dans les 5 entreprises de l'étude	159
23	Gammes de produits Arcelor Mittal-SAMA/ Algérie	161
24	Importation et exportation de produits par Arcelor Mittal-SAMA/Algérie	162
25	Principaux produits commercialisés par l'ENAP	166
26	Répartition des individus de l'échantillon selon la catégorie professionnelle dans l'entreprise	169

27	Répartition des individus de l'échantillon selon le sexe	170
28	Répartition des individus de l'échantillon selon l'âge	171
29	Répartition des individus de l'échantillon selon le type de contrat avec l'entreprise	172
30	Répartition des individus de l'échantillon selon l'ancienneté dans l'entreprise	173
31	Répartition des individus de l'échantillon selon le nombre de poste(s) occupé(s), avant le dernier emploi d'affectation	174
32	Répartition des individus de l'échantillon selon l'emploi précédent	176
33	Répartition des individus de l'échantillon selon le secteur relevant de l'emploi précédent	177
34	Répartition des individus de l'échantillon selon le niveau d'instruction (académique/diplôme)	179
35	Répartition des individus de l'échantillon selon les heures supplémentaires accomplies	181
36	Répartition des individus de l'échantillon selon l'application des principes du management de la qualité	183
37	Analyse descriptive des données retraçant les raisons qui ont poussé les entreprises représentées par l'échantillon à avoir eu recours à la certification ISO	184
38	Analyse descriptive des données concernant le genre de changements organisationnels apportés par la certification ISO	185
39	Analyse descriptive des données, concernant les types de pratiques de Gestion des Ressources Humaines, dans le système de management de la qualité/SMQ	186
40	Répartition des individus de l'échantillon selon le test de sélection	192
41	Répartition des individus de l'échantillon selon la Formation qualité	193
42	Lieu du déroulement de la formation qualité	194
43	Durée de la formation qualité	195
44	Type de formation qualité	197
45	Adéquation de la formation aux exigences qualité du processus de production	198
46	Analyse descriptive des données concernant l'implication des RH dans le SMQ	200
47	Analyse descriptive des données concernant le leadership dans le SMQ	205
48	Analyse descriptive des données concernant la communication-information dans le SMQ	209
49	Analyse descriptive des données concernant le rôle et l'impact des RH dans les processus liés au SMQ	215
50	Impact des variables sociodémographiques sur l'implication des RH dans le SMQ	225
51	Régression linéaire simple de l'impact des pratiques GRH sur l'implication des RH	227

52	Régression linéaire simple de l'impact du leadership sur l'implication des RH	228
53	Régression linéaire simple de l'impact de la communication sur l'implication des RH	229
54	Régression linéaire simple de l'impact du processus d'exploitation sur l'implication des RH	230
55	Corrélation entre les variables	231

Liste des figures

N°	Titres	Page
01	Nombre de certifications ISO 9001 dans le monde pour l'année 2011	12
02	Progression du nombre de certifications ISO 9001 en Algérie	13
03	La fusion de la qualité avec le management	22
04	Présentation générale du SMQ	30
05	Typologie des processus	43
06	Ligne de partage intellectuel dans l'entreprise	56
07	Processus de développement de l'implication des RH et de l'acquisition des compétences dans le SMQ	61
08	Pyramide documentaire du SMQ	107
09	La roue de DEMING	119
10	Diagramme de PARETO	130
11	Diagramme d'ISHIKAWA	131
12	Comparaison entre Kaizen et l'innovation	139
13	Six Sigma	143
14	Répartition des individus de l'échantillon selon le sexe	170
15	Répartition des individus de l'échantillon selon l'âge	171
16	Répartition des individus de l'échantillon selon le type de contrat avec l'entreprise	172
17	Répartition des individus de l'échantillon selon l'ancienneté dans l'entreprise	173
18	Répartition des individus de l'échantillon selon le nombre de poste(s) occupé(s), avant le dernier emploi d'affectation	175
19	Répartition des individus de l'échantillon selon l'emploi précédent	176
20	Répartition des individus de l'échantillon selon le secteur relevant de l'emploi précédent	177
21	Répartition des individus de l'échantillon selon le niveau d'instruction (académique/diplôme)	181
22	Répartition des individus de l'échantillon selon les heures supplémentaires accomplies	182
23	Répartition des individus de l'échantillon selon l'application des principes du management de la qualité	183
24	Répartition des individus de l'échantillon selon le test de sélection	192
25	Répartition des individus de l'échantillon selon la Formation qualité	193
26	Lieu du déroulement de la formation qualité	194
27	Durée de la formation qualité	196

28	Type de formation qualité	197
29	Modèle pour tester les variables dépendantes et indépendantes	227

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
AFCERQ	Association Française des Cercles de Qualité
AFNOR	Association Française de Normalisation
AMDEC	Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité
CCQ	Cercles de Contrôle de Qualité
CDD	Contrat à Durée Déterminée
CDI	Contrat à Durée Indéterminée
COQ	Coût d'Obtention de la Qualité
CQ	Cercles de Qualité
DAIP	Dispositif d'Aide à l'Insertion Professionnelle
DPO	Direction Par Objectifs
DRH	Directeur des Ressources Humaines
DRIFT	Do It Right First Time
EFQM	European Foundation for Quality Management
EMAS	Système de Management Environnemental et d'Audit
GE	General Electric
GRH	Gestion des Ressources Humaines
HACCP	Hazard Analysis Critical Control Points
ISO	Organisation Internationale de Standardisation
JUSE	Japanese Union of Scientists and Engineers
LFR	Laminoir à Fils et Ronds
LRB	Laminoir à Ronds à Béton
NQA	Niveau de Qualité Acceptable
OHSAS	Système de Management de la Santé et de la Sécurité au Travail
OST	Organisation Scientifique du Travail
PAF	Prevention Appraisal Failure
PDCA	Plan-Do-Check-Act
PLG	Produits Longs
PMI-PME	Petite et Moyenne Entreprise Industrielle
QHSE	Qualité-Hygiène-Sécurité-Environnement
R&D	Recherche et développement

RH	Ressources Humaines
RQ	Responsable Qualité
SCOP	Société Coopératives de Production
SME	Système De Management Environnemental
SMED	Single Minute Exchange of Die
SMI	Système de Management Intégré
SMQ	Système de Management de la Qualité
SPSS	Statistical Package For Social Statistic
TQC	Total Quality Control
TQM	Management de la Qualité Totale

Introduction générale

Introduction générale

Tout d'abord, il y a lieu de présenter les motivations et le cadre économique dans lesquels s'intègre la présente recherche. Si l'on peut considérer la loi de la Monnaie et du Crédit (LMC/1990) comme la matrice fondatrice de l'application des règles de gestion de droit privé au secteur public, néanmoins son impulsion par le code des investissements de 1993 et sa consécration, à travers le plan d'ajustement structurel du FMI en 1995, a définitivement fait basculer l'Algérie dans l'économie de marché.

Cet arrimage structurel à l'ouverture économique s'est confirmé par, d'une part, la signature d'un Accord d'Association avec l'Union Européenne, en Avril 2002, et d'autre part, en étant membre de la Zone Arabe de Libre Echange (ZALE), depuis le 1^{er} Janvier 2008, ceci tout en cherchant, parallèlement, un élargissement mondial par la demande d'adhésion de l'Algérie à l'OMC (encore tributaire de négociations en 2015).

Cependant, il y a lieu de noter que cet environnement économique a subi une véritable mutation et, corollairement, une véritable révolution managériale, en imposant la dimension qualité comme un fondement incontournable dans le management de l'entreprise, et ce depuis le début des années 80, en Europe (1963 au Japon, 1976 aux USA).

Sans faire une exégèse complète de cette nouvelle dimension, on doit, toutefois, préciser que le concept et la perception de la qualité ont suivi une évolution dynamique, complexe et de plus en plus intégrative des fonctions internes et externes à l'entreprise.

A cet effet et brièvement, il faut savoir qu'on est passé de la qualité du produit matériel à l'assurance qualité via le contrôle qualité, puis à la qualité des services liés et la qualité des relations avec l'environnement (clients+fournisseurs+institutions et organisations).

Parallèlement, l'exigence qualité s'est démultipliée, plus spécifiquement à toutes les fonctions de l'entreprise. La qualité s'est dès lors cristallisée, comme norme internationale, à travers l'ISO 8000 en 1987, puis avec des critères plus contraignants et plus élargis, avec l'édition des normes ISO 9000 en 1994, révisées en 2000 et enfin en 2008 (l'édition 2015 devrait sortir prochainement).

La frénésie « qualicienne » s'est aussi emparée du commerce international (surtout après l'institution de l'OMC, en 1994, à Marrakech), en imposant les normes du codex alimentarius* (qualité et sécurité des produits alimentaires sanitaires et phytosanitaires) dans les échanges économiques.

* : Le *Codex Alimentarius* est un programme commun de l'Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et de l'Organisation mondiale de la santé (O.M.S.), consistant en un recueil de normes, codes d'usages, directives et autres recommandations relatifs à la production et à la transformation agro-alimentaire qui ont pour objet la sécurité sanitaire des aliments.

Le système-méthode HACCP* (prévention des risques et défaillances) auquel se réfère, par ailleurs, le codex alimentarius, s'est aussi autonomisé, pour devenir une référence internationale de maîtrise de la qualité, à partir du début des années 2000 (1998 à 2000 aux USA).

Comme on l'a souligné, précédemment, parallèlement à cette diffusion mondiale, on a assisté à un affinement et à un renforcement de la pratique de la qualité dans les entreprises par l'éclosion de nouvelles normes, telles l'ISO 18000 relative à l'hygiène et sécurité au travail, l'ISO 19000 relative à l'audit qualité, l'ISO 22000 relative à la sécurité alimentaire dans le secteur agro-alimentaire particulièrement.

Nonobstant, on doit reconnaître, qu'à ses débuts (années 80), la pratique de la qualité s'est heurtée, d'une part à la rationalité archaïque/mécanique de l'organisation taylorienne-fordiste, et d'autre part, elle a été perçue comme une recette à appliquer, voire, comme une juxtaposition de nouvelles règles de gestion à intégrer dans le management traditionnel.

Ce « péché originel », de la perception biaisée de la qualité, n'en continue pas moins, aujourd'hui, de fourvoyer nombres d'entreprises qui s'initient à la qualité ou qui ne bénéficient pas d'un support environnemental et technique adéquat, débouchant ainsi sur une performance décevante, voire un échec, et ce particulièrement dans les pays en voie de développement.

Cependant, malgré ces erreurs ou plutôt errements dont subsistent encore des scories, le management de la qualité a évolué et s'est adapté aux exigences internationales et aux attentes des clients-consommateurs.

A cet égard, il a acquis ses lettres de noblesse, d'abord par une métamorphose systémique du processus (système de management de la qualité/SMQ), s'élargissant, par la suite, aux interactions avec les partenaires extérieurs, à travers la pratique du Total Quality Management/TQM, tout en profilant l'objectif ultime de l'Excellence, labellisant l'entreprise.

Il en ressort que le critère qualité, à travers ses différents niveaux, est devenu un facteur discriminant essentiel dans la compétitivité entre les entreprises, au risque de s'exclure du marché.

Néanmoins, on a assisté, depuis les années 2000, à un développement de plus en plus techniciste de la qualité, liée particulièrement à sa mesurabilité. Cette nouvelle approche épistémologique (où tout est quantifiable, voire à tout le moins, on minorise l'apport des domaines difficilement mesurables), bien que très heuristique, n'en voit pas moins réduire les ressources humaines, comme un simple support d'application du management de la qualité.

* : Le **système d'analyse des dangers - points critiques pour leur maîtrise**, en abrégé **système HACCP** (*Hazard Analysis Critical Control Point*).

Le recentrage, préconisé, des éléments de la dynamique qualité doit se ressourcer, à notre avis, à la pensée d'un ses fondateurs, à savoir J.JURAN* qui n'affirmait pas moins que « **la qualité doit être vue comme un principe de management avec une forte dimension humaine** ». En outre, E. DEMING confirmera et affinera cette orientation globale en édictant, à son tour, 14 principes qualité dont les 2 premiers sont relatifs au management des ressources humaines.

Or, il s'avère que **sur les 8 principes-axiomes universels du management de la qualité, trois relèvent directement de la gestion adéquate des ressources humaines**, à savoir : le type de leadership, le mode d'implication du personnel et le moteur de l'amélioration continue de la qualité.

De même, **sur les 8 étapes de la démarche du système de management de la qualité/SMQ, préconisée par la norme ISO 9000, cinq sont liées fortement à la qualité du « capital humain »**, à savoir : l'établissement de la politique qualité, la détermination des responsabilités nécessaires, la détermination des ressources (humaines) nécessaires, la détermination des moyens (humains entre autres) permettant d'empêcher les non-conformités et d'en éliminer les causes, et enfin l'établissement et l'application d'un processus d'amélioration continue du SMQ, s'appuyant, particulièrement, sur les remarques, propositions, initiatives, voire même suggestions d'innovations incrémentales de la part des ressources humaines engagées.

Cette approche séquentielle du SMQ, liée à l'importance des RH dans son déroulement, ne doit pas, pour autant, nous éloigner et doit même s'intégrer dans la **définition générique, suivante, du SMQ qui s'apparente comme « l'élément du système de management de l'organisme qui se concentre sur l'obtention de résultats, en s'appuyant sur les objectifs qualité, pour satisfaire, selon le cas, les besoins, attentes ou exigences des parties intéressées (internes ou externes à l'entreprise).**

Aussi, la nécessité de combiner les efforts des RH avec les objectifs qualité de l'entreprise, et miser sur la croissance des performances, viennent remettre en cause les modèles traditionnels de gestion et d'organisation.

En effet, la démarche qualité a pour caractéristique d'être pédagogique et participative. Elle se décline, notamment, à travers une politique générale de sensibilisation, motivation et implication des RH. D'un part de vue opérationnel, la révolution managériale se traduira par le passage d'une gestion passive-réactive, à une gestion proactive-dynamique.

Cette substitution organisationnelle va se déployer, en autres, à asseoir les principes, méthodes et outils de la démarche qualité, en s'appuyant sur la mobilisation et le développement du personnel (connaissances+compétences+formation), la pratique de l'empowerment-employabilité (participation décisionnelle et délégation de pouvoir), la généralisation du travail de groupe (cercles de qualité/autonomie relative), la diffusion d'un mode de communication plus orienté bottom-up (intégrant dialogue et feed-back),

* : **Joseph Moses Juran** est un acteur de la conception originaire et du portage mondial de la démarche qualité globale.

l'émergence d'une nouvelle culture d'entreprise, plus adéquate aux comportements inhérents à la promotion de la qualité (sujet actif, constructif, identification aux objectifs de l'entreprise).

D'un autre côté, une fois que l'on aura déterminé ces exigences structurelles, organisationnelles et techniques, relatives à la mise en place d'un SMQ, à travers le prisme ou spectre des ressources humaines, il nous appartiendra de confronter ces conditions à la réalité très hétérogène des entreprises, en Algérie.

Cependant, nous tenons tout de même à avancer, bien que tardivement, l'économie Algérienne ne pouvait ignorer, trop longtemps, l'élan mondial du management de la qualité et surtout son aspect, désormais incontournable, comme critère de compétitivité dans un marché mondialisé.

A ce titre, on mettra en exergue, le premier programme national de mise à niveau (dont la qualité) des entreprises, engagé timidement en 2000, puis relayé par un second plan, en 2004, à l'égard des PMI-PME, soutenu par l'Union Européenne.

Le bilan mitigé, voire décevant de ces initiatives, pousseront les pouvoirs publics algériens, via un dispositif juridique et fiscal incitatif, à booster la mise à niveau des entreprises (y compris la qualité), dans un ambitieux programme (2010-2014), devant intégrer 20 000 entités économiques.

A charge, on notera, à ce titre, que seulement 3 entreprises publiques étaient certifiées ISO 9000 en 1999 et une trentaine en 2002. Certes, dix ans après, soit en 2012, on dénombrait près de 1100 entreprises tous secteurs confondus, certifiées ISO 9000.

Cependant, ce diagnostic, aussi encourageant soit-il, reste très en deçà de son champ d'action, face au recensement de près de 860 000 PMI-PME, enregistré en 2015, pouvant être concernées par la qualité.

1- Problématique de l'étude :

En définitive, des propos précédents, on peut dégager la problématique générale, suivante :

« Quels sont la place, le rôle et comment s'intègrent les ressources humaines, dans la mise en place d'un système de management de la qualité ».

A côté de la problématique générale, découlent des questions sous-jacentes qui peuvent constituer d'autres pistes, toutes aussi pertinentes, à même de faire l'objet de travaux dignes d'intérêt. Parmi celles-ci, on peut en détacher les problématiques secondaires suivantes :

- Le management participatif constitue-t-il un préalable à la démarche qualité et quelles formes prend-il ?
- La qualité, comme résultat d'une démarche collective, s'appuyant notamment sur la synergie du travail de groupe, constitue-t-elle une révolution managériale plus performante que l'organisation taylorienne-fordiste individuelle ?
- Y a-t-il lieu et comment dissocier l'impact, à court terme, de la démarche qualité (processus limité de certification à la norme ISO 9000 particulièrement), de son

impact à moyen et long terme (performance et pérennité d'un SMQ nourri par un processus d'amélioration continue, basé sur la mobilisation des RH) ?

2- Hypothèses de l'étude :

L'étude repose sur trois hypothèses principales présentées comme suit :

- **Hypothèse 1** : Les types de pratiques de Gestion des Ressources Humaines déterminent l'implication des acteurs, la mise en place et la dynamique du système de management de la qualité / SMQ.
- **Hypothèse 2** : Le leadership et la communication déterminent l'implication des acteurs, la mise en place et la dynamique du système de management de la qualité / SMQ.

L'hypothèse 2 se répartie en deux sous hypothèse comme suit :

Sous hypothèse 1 : Le leadership détermine l'implication des acteurs, la mise en place et la dynamique du système de management de la qualité / SMQ.

Sous hypothèse 2 : La communication détermine l'implication des acteurs, la mise en place et la dynamique du système de management de la qualité / SMQ.

- **Hypothèse 3** : Le processus d'exploitation du SMQ détermine l'implication des RH.

3- Importance de l'étude :

L'importance du sujet étudié réside dans la tentative de définir les conditions et les modes d'implication des ressources humaines, dans un système de management de la qualité, qui sera appuyée par une étude de cas représentant cinq entreprises de l'industrie algérienne, ayant en commun la certification ISO 9001.

4- Objectifs de l'étude :

Les objectifs de l'étude se résument à éclairer les points suivants :

D'un point de vu scientifique/académique :

- Déterminer la place et le rôle des ressources humaines dans le système de management de la qualité.
- Identifier les conditions et les modes qui amènent les ressources humaines à s'intégrer dans la mise en place du système de management de la qualité.
- Peser l'impact de la démarche qualité sur la performance de l'entreprise.

D'un point de vue opérationnel :

- Décrire la mise en place du système de management de la qualité dans la réalité des entreprises algériennes.

- Exposer les pratiques réelles du système de management de la qualité qui reflètent le degré d'implication des ressources humaines dans les entreprises algériennes.
- Situer la topique de la dynamique du système de management de la qualité, à travers ses composantes focalisées sur les ressources humaines, pour le généraliser et l'implanter, de façon efficiente, dans toutes les entreprises algériennes.

5- Choix du sujet :

Les raisons qui ont incité à opter pour ce sujet sont multiples. De prime abord, le sujet est d'actualité et prometteur en même temps. Ensuite, la pratique de la qualité, dans les entreprises algériennes, a connu une dynamique réelle, surtout en termes de certification ISO, depuis la dernière décennie (2005-2015). D'autre part, la rareté des études sur le sujet encourage à apporter une contribution nouvelle à une démarche managériale/qualité favorisée (incitations fiscales) et destinée à être appliquée dans toutes les entreprises et organisations algériennes, tous secteurs confondus (y compris Services, Administration et Agriculture).

6- Méthodologie :

L'étude de cas a nécessité le recours à la méthode de l'analyse descriptive qui retrace et évalue les conditions et les modes d'implication des RH dans le SMQ, à travers la collecte des données, l'analyse et la formulation des hypothèses, en se basant sur un questionnaire.

Le questionnaire, étant l'outil le plus approprié dans ce type d'enquête, a permis de collecter les données nécessaires à l'étude. Celui-ci est composé en plusieurs groupes de questions thématiques, et distribué à des personnes bien ciblées (population cadre), dans lequel ils devront inscrire leurs réponses puis le remettre au chercheur.

Le traitement des données de ce questionnaire sera établi sur la base des résultats issus de l'application du logiciel statistique IBM 19 SPSS. Cependant, on croisera la validité de certains critères, liés à ces résultats, en les comparant aux réponses d'un guide de questions/interview réalisé auprès de cadres gestionnaires de la qualité.

En sus du questionnaire et des interviews (démarche écrite et verbale), on soumettra, à vérification, ces résultats cumulés avec nos observations (démarche visuelle), opérées in situ dans les ateliers des cinq entreprises étudiées.

7- Travaux scientifiques antérieurs :

Afin d'appuyer la pertinence de l'étude, on tient à présenter certains travaux qui ont abordé une thématique sur le lien de la qualité et des RH proche de celle que nous avons exposé, précédemment:

Les études locales :

- L'étude de (YAHIA BEROUGUET Abdelkrim, 2008/2009)¹ en arabe, Thèse de Doctorat, Université Abou Bakr BELKAID, Tlemcen, sous le titre :
« La problématique de l'application du management de la qualité totale dans les entreprises de l'industrie algérienne possédant la certification ISO 9001 ».

Objectif de l'étude : D'un point de vue scientifique, le but était d'exposer et introduire le cadre historique, idéologique et théorique du management de la qualité totale, sa définition et son importance, ainsi que les facteurs critiques et les étapes de son application. D'un point de vue pratique/opérationnel, il s'agissait d'étudier l'étendue de l'application du management de la qualité totale dans les entreprises de l'industrie algérienne (50 entreprises), ayant obtenu la certification ISO 9001, avec les avantages liés à son application et les effets notoires dus à son écartement.

Principaux résultats de l'étude : les avantages liés à l'application du management de la qualité dans les entreprises de l'étude pratique sont dans l'ordre suivant : diminution du taux des non conformités, diminution des coûts de non qualité, amélioration de la communication au sein de l'entreprise, diminution des réclamations des clients, amélioration de la satisfaction du client, amélioration des résultats financiers, augmentation de la productivité, amélioration de la satisfaction des employés, augmentation de la part de marché. Aussi ont été observés les obstacles, face à la mise en place du management de la qualité totale dans les entreprises étudiées, comme suit : l'indifférence de la direction, l'absence de cadres formés dans le domaine du management de la qualité totale, la difficulté de changer la culture organisationnelle de l'entreprise et enfin les moyens financiers limités.

- L'étude de (SINI Khadidja, 2007/2008)², mémoire de Magistère, Université Abou Bakr BELKAID Tlemcen, sous le titre : « Le rôle de la gestion des ressources humaines dans l'amélioration de la qualité ».

Objectif de l'étude : déterminer la relation qui existe entre les différentes politiques de la gestion des ressources humaines et l'amélioration de la qualité des produits ou services.

Principaux résultats de l'étude : Il existe 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.

- L'étude de (YAKOUBI Khelifa, 2007/2008)¹, mémoire de Magistère, Université Abou Bakr BELKAID Tlemcen, sous le titre : « L'implication du personnel dans la certification ISO et démarche qualité, étude de cas S.C.I. Saïda ».

¹ : YAHIA BEROUGUET Abdelkrim, « La problématique de l'application du management de la qualité totale dans les entreprises de l'industrie algérienne possédant la certification ISO 9001 », Thèse de Doctorat en arabe, Université Abou Bakr BELKAID-Tlemcen, 2008/2009.

² : SINI Khadidja, « Le rôle de la gestion des ressources humaines dans l'amélioration de la qualité, étude de cas : STPM Sidi Bel Abbes », Mémoire de Magister, Université Abou Bekr BELKAID, 2007/2008.

Objectif de l'étude : déterminer les différentes formes d'implication existantes et retrouvées au niveau du personnel de la société de l'étude et les comparer à l'implication voulue par la norme ISO.

Principaux résultats de l'étude : l'implication du personnel est source d'avantage concurrentiel. Elle est, certes, nécessaire mais reste difficile à gérer.

Les études à l'étranger :

- L'étude de **(DIOUF Ibrahima Dally, 2005)²**, mémoire de DEA, Université de Dakar, Sénégal, sous le titre : « L'implication du personnel dans le système de gestion de la qualité, cas de la SONACOS/siège».

Objectif de l'étude : découvrir et expliquer les types d'implication qui sont retrouvés au niveau du personnel de la SONACOS/siège et voir si elles correspondent à celles stipulées dans la norme ISO 9001 version 2000.

Principaux résultats de l'étude : il existe deux types d'implication dans le personnel de la société. D'une part, il y a une implication calculée caractéristique du personnel non membre d'organes qualité, et d'autre part, une implication morale se référant au personnel des organes qualité.

8- Enoncé du plan :

L'ensemble de chapitres, composant cette étude, sont organisés en trois grandes parties :

- La première partie est un état de l'art présentant la conception de la qualité et champ opérationnel du dyptique ressources humaines et système de management de la qualité.
- La deuxième partie est dédiée aux conditions, modes de mobilisation et d'implication des ressources humaines dans un système de management de la qualité.
- La troisième partie est consacrée à l'étude de cas de 5 entreprises du secteur de la production, dans l'Est Algérien : ARCELOR MITTAL-SAMA/El Hadjar, FERTIAL/Annaba, SAIDAL/Annaba, ENAP/Souk Ahras, MAHBOUBA/Berrahal.

¹ : YAKOUBI Khelifa, « L'implication du personnel dans la certification ISO et démarche qualité », Mémoire de Magister, Université Abou Bekr BELKAID, 2007/2008.

² : DIOUF Ibrahima Dally, « L'implication du personnel dans le système de gestion de la qualité : cas de la SONACOS siège », Mémoire Pour le Diplôme d'Études Approfondies en Sciences de Gestion, Université Cheikh ANTA DIOP de Dakar, Sénégal, 2005.

Première partie

Conception de la qualité

et champ opérationnel du dyptique

Ressources Humaines // Système de Management
de la Qualité

Première partie : Conception de la qualité et champ opérationnel du dyptique Ressources Humaines / Système de Management de la Qualité

Introduction de la première partie

Chapitre I : Chronologie/évolution, perception et intégration de la qualité dans le management de l'entreprise

Section 1 : Chronologie/évolution du concept de la qualité

I- Définition de la qualité

II- Perception de la qualité :

- 1- La qualité ne concerne que le produit
- 2- La qualité signifie le luxe
- 3- Vite et bien fait sont incompatibles
- 4- La qualité ne se mesure pas
- 5- La qualité coûte cher

III- Evolution du concept de la qualité :

- 1- Les années 1920 à 1940 (l'émergence du contrôle qualité)
- 2- Les années 1940 à 1950 (l'utilisation massives des techniques statistiques)
- 3- Les années 1950 à 1960 (La qualité au Japon)
- 4- Fin des années 70 à fin 80 (la qualité en Occident)
- 5- De 1990 à 2000 (intégration du Management de la Qualité Totale/TQM)
- 6- A partir des années 2000 à nos jours (évolution de la conception normative de la qualité)

IV- L'importance de la qualité

V- Les grands penseurs de la qualité :

- 1- Walter SHEWART : (1891-1967)
- 2- Edwards DEMING : (1900-1993)
- 3- Joseph JURAN : (1904-2008)
- 4- Armand FEIGENBAUM : (1922-2014)
- 5- Genichi TAGUCHI : (1924- 2012)
- 6- Kaoru ISHIKAWA : (1915-1989)
- 7- Philip CROSBY : (1926-2001)

Section 2 : Evolution et typologie du management de la qualité

I- Définition du management de la qualité

II- Chronologie et typologie du management de la qualité

III- Les principes du management de la qualité

Introduction de la première partie :

Conception de la qualité et champ opérationnel du dyptique Ressources Humaines / Système de Management de la Qualité

La première partie de la recherche engagée vise, à partir de la définition du noyau conceptuel de la qualité, à présenter son insertion dans des domaines plus larges, successifs et intégratifs, à savoir le management et l'approche systémique de la qualité. Une fois définie le cadre d'application de la qualité, on s'attachera à exposer la place et le rôle des ressources humaines dans la dynamique de ce système.

L'objet d'étude de cette première partie s'intéressera, en premier lieu, tout au long du chapitre 1, à déterminer les caractéristiques du concept de la qualité et à préciser le champ d'application du management de la qualité. En fait, l'évolution du concept de la qualité est à l'origine et va imprimer la naissance de modes de management de plus en plus intégratifs.

Plus précisément, on passera de la perception restrictive de la qualité liée au produit matériel/physique, à son élargissement aux services et à l'intégration des partenaires extérieurs à l'entreprise (Clients+Fournisseurs), tout en optimisant les performances de réalisation/production (Excellence). Si bien qu'on devait assister, en conséquence et parallèlement, à des mutations du mode de management de la qualité passant du simple contrôle technique de la qualité, à l'Assurance qualité, puis à la qualité totale imprégnant l'interdépendance et l'organisation de tous les microprocessus de production. A cet effet, on s'attachera à montrer l'évolution du lien syncrétique entre le concept de la qualité et le mode de management associé à cette perception.

En deuxième lieu, dans le cadre du développement du chapitre 2, on s'attachera à mettre en exergue le passage d'un processus de production linéaire (qualité d'amont en aval) à la formalisation (via les normes ISO) d'un système de management de la qualité/SMQ, tout en liant ce dernier au rôle et aptitudes exigés des ressources humaines/RH, pour le mettre en œuvre. Désormais, l'entreprise basée, beaucoup plus, sur une conception introvertie de la qualité (performances techniques du processus de production), sera orientée et en phase avec les exigences des clients.

Le SMQ va concerner, dorénavant, toutes les fonctions de production et de gestion (de la conception à la vente, en passant par la logistique de production / Approvisionnement / Stock / Maintenance et la logistique de services DRH/Finance/Marketing, tout en englobant le rôle des clients et fournisseurs). Caractéristique nouvelle et importante, le plan qualité va se déployer dans toutes les fonctions de l'entreprise sur la base de l'application de procédures et critères prédéfinis. Enfin, la logique processus va détrôner la logique fonctionnelle, en instituant des microprocessus interdépendants ouverts en amont et en aval (incorporant respectivement les fournisseurs et les clients).

Dès lors, le déroulement du SMQ, fragmenté en microprocessus, va nécessiter une gestion des ressources humaines/GRH appropriée pour le mettre en œuvre. A cet effet, la démarche participative va constituer la matrice de la pratique GRH. Il découlera de l'implication

nécessaire ressources humaines, de motiver et satisfaire les attentes professionnelles des salariés.

Aussi, particulièrement, les fonctions de leadership et de communication-information devront opérer une transformation de leur style directif (orienté vers l'exécution de tâches prédéfinies) vers un rôle de soutien logistique ouvert aux propositions, favorisant une dynamique du SMQ.

Ainsi, toute la politique des RH sera orientée vers la mobilisation du potentiel des salariés au service de la qualité. La gestion des compétences et des connaissances sera, par conséquent, déployée, en fonction de cet objectif stratégique. A cet égard, la formation ne devra plus, uniquement, répondre à des besoins, mais s'attèlera à anticiper les exigences liées au principe d'amélioration continue et à optimiser les performances du processus de production (désormais ouvert en amont et en aval). A travers ces différents aspects, on tentera d'entrevoir le rôle central des RH dans le déploiement du SMQ.

En troisième lieu, tout au long du chapitre 3, on relatera, d'abord, ce que recouvre le principe d'implication des RH, puis les domaines de son application. En ce sens, on essayera de traduire les différences, les liens et l'ordre d'antériorité entre les principes d'implication, d'engagement et de satisfaction. On essayera de cerner, aussi, à travers les normes ISO, les aspects de l'implication, tant au niveau du personnel qu'au niveau de la Direction.

Enfin, on présentera les principaux domaines d'implication des RH et on étayera leurs caractéristiques, notamment, à travers leur contribution dans la pratique organisationnelle du principe de l'amélioration continue, du développement de la formation orientée vers les compétences qualité et enfin dans le cadre du déploiement de la communication-information productive, au niveau individuel, groupal et collectif.

Chapitre I : Chronologie/évolution, perception et intégration de la qualité dans le management de l'entreprise

Ce chapitre tente de positionner l'évolution, la perception et l'intégration de la qualité dans le management de l'entreprise. Il sera réparti en deux axes essentiels, à savoir la chronologie du concept de la qualité et l'évolution et typologie du management de la qualité.

Section 1 : Chronologie/évolution du concept de la qualité

Cette section traite la chronologie du concept de la qualité à travers la définition de cette dernière, l'évolution de sa perception, l'évolution et la nécessité de la qualité, ainsi que la présentation des grands penseurs de la qualité.

I- Définition de la qualité :

- Le terme qualité (latin : *qualitas*) est depuis longtemps d'usage courant, il désigne une manière d'être et sous-entend souvent ce qui se fait de mieux.¹
- Le dictionnaire Larousse² attribue au mot qualité, les acceptions de propriété d'un objet/chose qui peut être bon ou mauvais.
- En matière de qualité, l'organisme qui fait référence est l'ISO (Organisation Internationale de Standardisation). Selon la norme ISO 8402 : 1987 la qualité est définie comme étant « l'ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire les besoins exprimés et implicites ».

L'ISO 9000 : 2005 définit la qualité comme étant « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences »³. Cette définition est suivie de deux notes explicatives.

Note 1 : « Le terme 'qualité' peut être utilisé avec des qualificatifs, tels que médiocre, bon ou excellent ».

Note 2 : « 'Intrinsèques' par opposition à 'attribué', signifie présent dans quelque chose, notamment en tant que caractéristique permanente ». (Les termes et définitions données dans l'ISO 9000 édition 2005 s'appliquent aussi pour celle de 2008).

L'aptitude peut être caractérisée par les performances, la sûreté de fonctionnement, la sûreté d'emploi, le respect de l'environnement et est conditionnée par le coût et la disponibilité.⁴

Ainsi la qualité doit comprendre, en plus de la qualité dans le sens étroit du terme, les notions de quantité, de coût et de service. Le tableau suivant fait état des caractéristiques qui participent à la notion de qualité.

¹ : <http://www.bivi.qualite.afnor.org/ofm/management-de-la-qualite/i/i-10/2> consulté le 13/02/2013 à 22:45.

² : Le petit Larousse, édition Larousse, 2010, p840.

³ : Norme internationale ISO 9000 : 2005, Systèmes de management de la qualité-Principes essentiels et vocabulaire, troisième édition, publié en Suisse, 15/09/2005, p7.

⁴ : Daniel DURET, Maurice PILLET, Qualité en production, 3^{ème} édition, éditions d'organisation, Paris, 2005, p25.

Tableau n°1 : Caractéristiques de la qualité

Facteurs	Caractéristiques
Qualité dans le sens étroit du terme	Performance, pureté, résistance, dimensions, poids, tolérance, aspect, fiabilité, durée de vie, taux de non-conformité, taux de réparation, aptitude à l'emballage, sécurité.
Facteur coût-prix-bénéfice	Rendement, consommation d'énergie, perte de matière, coût des matières premières, coût de fabrication, taux de non-conformité, prix de revient, prix de vente, profit.
Facteur quantité	Production, perte par changement de procédé, définition de la tolérance, quantité consommée, modifications dans le projet de production, délais.
Suivi des produits expédiés	Période de garantie, service après vente, facilité à se procurer des pièces de rechange, réparabilité, notice d'utilisation, procédure de vérification, précautions pour stockage, durée de vie, précautions pour le transport, enquête et traitement des réclamations, recensement du marché, insatisfactions et besoins des consommateurs, étude des procédés aval et actions rétroactives, mise hors circuit des produits jugés inadéquats.

- **Source** : K.ISHIHARA, Maîtriser la qualité, éditions MARE NOSTRUM, 1996, p13.

De là, il s'agira de satisfaire les besoins exprimés du client et être attentif à ses remarques ou suggestions, bien que celui-ci étant dans tous les cas le « roi », il ne sait pas toujours définir ce que le produit/service doit remplir comme fonction et peut avoir du mal à préciser ce qu'il en attend.

Par conséquent, certaines exigences ne sont pas définies par le client, tout simplement par ignorance, et ce dernier pense que ces précisions relèvent du domaine de spécialistes¹, ce qui sous entend les besoins implicites.

La version en vigueur de l'ISO 9000 est la version datée de 2008, elle se différencie avec les précédentes (1987, 1994, 2000), en mettant en avant la satisfaction réelle de l'utilisateur final dans sa définition de la qualité. Si les normes précédentes s'intéressaient à définir la satisfaction des besoins « exprimés et implicites » des clients, on ne se préoccupait pas de savoir si ce qui avait été demandé par le client correspondait bien à son besoin réel.

Ainsi, la version ISO 9000 : 2008 remet le client au sommet de la pyramide, en identifiant ses besoins réels et s'assurant que ses besoins ont été satisfaits, en mesurant le niveau de satisfaction.²

¹ : Daniel DURET, op.cit, p27.

² : http://fr.wikipedia.org/wiki/ISO_9001 consulté le 12/02/2013 à 21:19.

II- Perception de la qualité :

Le concept qualité suppose la conformité aux règles/normes, aussi il est sujet à confusion, il s'agit, donc, de clarifier quelques idées reçues sur la qualité.

1- La qualité ne concerne que le produit :

La mondialisation a standardisé les caractéristiques /performances des produits. Aujourd'hui, c'est de plus en plus sur la qualité de service (accueil, personnalisation, conseil, assistance, financement...) que se joue la concurrence. Ceci est lié à la « tertiarisation » de plus en plus étendue de l'économie, et là, seul le client est juge.¹

2- La qualité signifie le luxe :

C'est une grosse erreur que de penser que les produits de bonne qualité sont uniquement ceux qui sont les plus luxueux (faible quantité produite=Rolls Royce). Il faut garder à l'esprit que bonne qualité signifie la plus appropriée aux buts et aux conditions d'utilisation du client.² (qualité de la production de masse=automobile/berline). Dans ce sens, c'est la qualité des produits et services de masse à laquelle on s'intéresse, donc associé à un prix acceptable par le client lambda et non la qualité de produits rares et au prix très inaccessible pour le simple client.

3- Vite et bien fait sont incompatibles :

Beaucoup pensent qu'il n'est pas possible de concilier qualité et quantité (selon l'adage populaire bien connu « vite fait=mal fait). Rappelons l'enjeu stratégique :

$$\text{Compétitivité} = \text{Productivité} \times \text{Qualité.}$$

Ces deux facteurs doivent être développés conjointement pour obtenir une compétitivité au-dessus de la moyenne. Cela est possible en se basant sur les capacités professionnelles et compétences des salariés, leur affectation idoine au poste (exécution rapide des tâches), sur l'automatisme (machines programmées pour s'arrêter, automatiquement, dès qu'il y a un défaut de production), enfin sur la réduction de l'incertitude de fabrication des pièces.

4- La qualité ne se mesure pas :

Si la qualité d'un produit matériel est facile à mesurer ou évaluer, il est plus difficile d'appréhender les grandeurs d'un service ou les variations d'un comportement de la clientèle. En ce sens, la philosophie « qualicienne » ambitionne de quantifier ces aspects/critères immatériels de la qualité. D'où une nouvelle dynamique de la dimension qualité s'appropriant les outils, particulièrement, de la spécialité du Marketing et de la Psychologie individuelle (statistiques, enquête, interviews, tests, etc.).

¹ : Philippe DETRIE, Conduire une démarche qualité, éditions d'Organisation, 4^{ème} édition, Paris, 2003, p54.

² : K. ISHIHARA, Maîtriser la qualité, éditions MARE NOSTRUM, 1996, p12.

5- La qualité coûte cher :

C'est la non-qualité qui coûte cher. Les entreprises en Algérie, ont un taux de COQ proche de 50% de leur valeur ajoutée. En général, le COQ qui repose sur l'optimisation des critères cités auparavant, doit être réduit à 5% de la valeur ajoutée pour éviter les surcoûts (investissements supplémentaires trop élevés) liés à la sur-qualité.¹

III- Evolution du concept de la qualité :

La notion de qualité est un concept qui s'est développé avec les premières civilisations :

- Les Egyptiens mesuraient la perpendicularité des blocs de pierre.
- Les Phéniciens coupaient la main de ceux qui réalisaient des produits non conformes.
- Les Mécènes rédigeaient au Moyen-âge des cahiers des charges pour leurs artistes.
- L'atelier national de jauges, mesures et matériels d'inspection est créé en 1794, pour les fabriques de munitions.²

1- Les années 1920 à 1940 (l'émergence du contrôle qualité) :

Les années 20 sont caractérisées par l'arrivée d'un courant de pensée qui propose des méthodes nouvelles de travail et d'organisation, pour maîtriser la qualité des produits dans les organismes industriels. Ce courant de pensée est né au sein d'une entreprise célèbre, la Bell Téléphone aux USA, conduit par Walter A. SHEWART, mathématicien de formation ; il est connu comme le premier créateur des cartes de contrôle³. Il préconise d'analyser les relevés, obtenus dans le passé, pour savoir comment le processus risque de varier dans l'avenir. Suite à des gros problèmes de non-qualité intervenus sur des produits de la Bell Téléphone, SHEWART propose à cette époque, l'idée d'un contrôle organisé des produits et des services, en utilisant les statistiques. La vision de l'organisme étant alors fondée sur l'organisation scientifique du travail (Taylorisme), ce contrôle devait être confié à des services différents de ceux qui produisaient. Ainsi, sont nés les services qualité, censeurs de la production, constatant a posteriori la conformité des produits livrés.⁴

2- Les années 1940 à 1950 (l'utilisation massives des techniques statistiques) :

A partir de 1942, W. Edwards DEMING favorise l'extension des principes de SHEWART, à travers l'association d'ingénieurs japonaise (JUSE), chargée de transmettre ces techniques à un grand nombre de sociétés. Aux Etats Unis d'Amérique, la deuxième guerre mondiale a joué un rôle accélérateur dans le développement de la qualité, ce qui a engendré une forte demande de production répercutant une diffusion et une généralisation des techniques de contrôles statistiques. En effet, elle a donnée une impulsion au contrôle statistique, en mettant l'accent sur l'inspection finale. Des procédures, basées sur L'AQL : Average Quality Limit

¹ : Philippe DETRIE, op.cit, p26.

² : Idem, p26.

³ : Jean FAU, La qualité au quotidien, éd Polytechnica, Paris, 1992, p212.

⁴ : www.cdumortier.fr/histoire/histoire_XX%20eme.doc consulté le 12/02/2013 à 21 : 13.

(NQA : Niveau de Qualité Acceptable), ont vu le jour pour représenter le pourcentage d'éléments défectueux. Certaines entreprises ont introduit des méthodes plus performantes pour contrôler leurs produits : les plans d'échantillonnage qui permettent d'estimer la qualité des lots produits, à partir d'un échantillon représentatif du produit.¹

3- Les années 1950 à 1960 (La qualité au Japon) :

Dès le début des années 1950, le fait marquant dans l'histoire de la qualité intervient dans le continent asiatique, précisément au Japon. La qualité va, en effet, être un paramètre essentiel dans la reconstruction de l'industrie japonaise qui est sortie de la guerre, complètement démantelée. L'introduction de la notion de qualité va être faite au Japon par des experts américains, pour aider l'industrie japonaise. Les idées du Pr. Deming, inconnues aux USA à cette période, sur la qualité, trouvèrent auprès des industriels nippons un écho remarquable (invité par la JUSE à participer à un séminaire au Japon). Progressivement, l'industrie japonaise des biens et des services s'est rebâtie en intégrant dans ses fondations, la notion de qualité. Plus de vingt années plus tard, les USA ont commencé à constater leur retard sur l'Extrême Orient, dans le domaine de l'importance de la qualité et de son application industrielle.

Le deuxième temps fort de la qualité intervient dans les années 1960 où émerge l'idée de la qualité totale qui s'intègre dans le processus du Total Quality Control (TQC), développée par l'américain FEIGENBAUM. Certains experts japonais notent, en effet, la nécessité de changer de mode d'organisation et de système de pensée, pour aller plus loin dans le domaine de la qualité. Les principes fondateurs de la qualité totale (participation des personnels, prévention ...) naissent, ainsi, début des années soixante.

Le professeur Ishikawa, "père des cercles de qualité"(groupe semi-autonome de travail orienté vers l'application de la qualité), formalise et diffuse, auprès de toute l'industrie des biens et des services nipponne, ce nouveau courant de pensée.

ISHIKAWA s'appuie très fortement sur le concept de TQC de FEIGENBAUM, en les adaptant aux entreprises japonaises. Il existe pourtant entre ces deux concepts des différences non négligeables. Pour cette raison, et pour éviter toute confusion, en 1968 ces travaux japonais ont été baptisés Company Wide Quality Control (CWQC).

Pour ISHIKAWA, la différence essentielle entre le concept japonais CWQC et le TQC américain demeure dans le fait que, au Japon, l'introduction d'un tel concept de qualité à l'échelle de toute une entreprise repose inéluctablement sur la participation de tout le personnel. De plus, il est important de noter que les tâches concernant la qualité ne sont pas réservées à un département bien précis, mais que chaque employé est compétent en la matière et en assume la responsabilité selon ses possibilités.²

Notons, également, dans cette période la naissance des principes de l'assurance qualité. Un nouveau concept suivant lequel la « confiance » ou la « présomption » que le produit a la

¹ : <http://www.performancezoom.com/qualite-age-amelioration.php> consulté le 13/02/13 à 22:40

² : Gerd F.KAMISKE, Jörg-Peter BRAUER, Management de la qualité de A à Z, éd MASSON, Paris, 1995, p 8-p9.

qualité requise, doit être étayée par une « démonstration » qui doit pouvoir être faite à tout moment pendant la réalisation, puis pendant l'existence du produit, donc fondé sur des documents écrits et archivés.

C'est, donc, donner au client une garantie a priori de la qualité du produit final. Ces principes seront, largement, diffusés des les grandes entreprises industrielles et tout particulièrement dans les industries militaires, nucléaires ou aéronautiques.

4- Fin des années 70 à fin 80 (la qualité en Occident) :

Le troisième virage important dans la qualité peut être situé à la fin des années 70 aux USA et en Europe, il s'explique par :

- La crise industrielle qui pèse de façon de plus en plus forte sur les sociétés occidentales (crise économique mondiale 1973-1974 marquée par le phénomène de la stagflation=inflation+chômage et l'essoufflement du système de production de masse fordiste).
- L'arrivée massive des produits japonais dans des domaines stratégiques, particulièrement l'automobile, dépassant, du point de vue qualitatif, les produits occidentaux et représentant pour l'industrie occidentale une menace extrême.¹

Fin des années 70, des grands groupes, notamment des grandes entreprises américaines, prennent conscience de la nécessité de changer leur approche de la qualité, et initient des démarches qualité totale.

Début des années 80, la qualité dans la production va étendre son application en Europe, particulièrement en France, sauf en Allemagne défendant jalousement l'efficacité de la cohésion de son système de cogestion dans l'industrie.

Pendant les années 80, le mouvement vers la qualité totale prend de l'ampleur et de nombreuses entreprises de biens et de services s'engagent dans cette voie, à l'instar du secteur industriel. Ces démarches étaient, avant tout, fondées sur des modes d'actions favorisant la participation et la mobilisation du personnel (engouement de l'application des cercles de qualité chez Renault et Peugeot, en France).

5- De 1990 à 2000 (intégration du Management de la Qualité Totale/TQM) :

Il apparaît, fréquemment, la nécessité de recentrer la démarche qualité sur les vraies préoccupations stratégiques de l'entreprise, et de l'axer plus vers des modes d'actions techniques ou organisationnels. C'est ainsi qu'explose littéralement, à partir de 1992, l'assurance qualité qui est mise en œuvre dans de nombreux secteurs. Dans le même ordre d'idée, l'intégration des principes de la qualité totale aboutit à des aménagements de l'organisation du travail très novateurs : la notion de groupes responsables, d'unités

¹ : www.cdumortier.fr/histoire/histoire_XX%20eme.doc consulté le 07/02/2013 à 21h24.

autonomes, apparaissent comme le mode d'organisation à adopter, pour mettre en œuvre, d'une façon plus cohérente et approfondie, la qualité totale.¹

Parallèlement, on a assisté à une internationalisation et standardisation de la qualité à travers la mise en application de la norme ISO 8000, créée en 1987, et développée mondialement au début des années 90, puis relayée, en 1994, par un affinement de ladite norme par la famille des ISO 9000 (9001, 9002, 9003, 9004).

6- A partir des années 2000 à nos jours (évolution de la conception normative de la qualité) :

Il nous paraît utile, avant de souligner la scansion historique de l'approche normative de la qualité, de préciser que sa dynamique repose sur 4 principes concomitants :

- Le premier principe relève d'une force centrifuge se caractérisant par une extension du domaine d'application de la qualité. A cet égard, on peut avancer qu'on est passé par 3 phases : la qualité du produit, la qualité du processus, et enfin maintenant on assiste à l'élargissement de la qualité intra-entreprise vers la qualité inter-entreprises.
- Le deuxième principe relève de la contagion qualitative à tous les secteurs (de l'industrie vers les services marchands et non marchands, l'agriculture et l'agro-alimentaire, le tourisme, l'enseignement, les services hospitaliers, les centres de recherche, les centrales nucléaires, le secteur militaire, etc...).
- En troisième lieu, le principe de contingence ou empirique tend à caractériser les critères de la qualité des produits (salmonelle, crise de la vache folle, épidémie H1N1, traçabilité, codex alimentarius, référentiel HACCP de la prévention contre les risques, ISO 22 000 de la sécurité alimentaire).
- Enfin, en dernier lieu, on assiste, plus récemment, au développement d'un effet centripète de la qualité, par son affinement appliqué à des domaines circonscrits du management (ISO 18 000 de la sécurité et santé au travail, ISO 26 000 de la responsabilité sociale/gouvernance/éthique dans l'entreprise).

Après ces précisions, et sans pour autant être exhaustif, notre démarche vise à présenter, de façon formelle, l'extension et la portée structurante de la notion de qualité, à travers le prisme, volontairement réducteur, de sa définition institutionnelle.

Si l'on se réfère à la définition primaire officielle de la qualité, à travers la norme ISO 8402 : 1987, il s'agit de « l'ensemble des caractéristiques d'une entité/produit qui lui confère l'aptitude à satisfaire les besoins exprimés et implicites des utilisateurs ».

Si la norme ISO 9000 : 1994 ne bouleverse pas cette définition, elle l'étend, par contre, aux services, en y intégrant des critères spécifiques et mesurables (par exemple les services bancaires, touristiques, sanitaires et particulièrement le service après-vente).

¹ : www.cdumortier.fr/histoire/histoire_XX%20eme.doc consulté le 07/02/2013 à 21h24.

Cependant, la norme ISO 9000 : 2000 traduit une rupture en intégrant la qualité dans une approche processus, associant les interrelations et les feed-back de l'amont (fournisseur, sous-traitant) et de l'aval (clients/exigences/satisfaction) sur le système de production de l'entreprise (fonctions et process). On assiste, ainsi, à une mutation du modèle de « l'assurance/manuel de la qualité » (version 1994), vers l'adoption d'un « système de management de la qualité/SMQ » qui dépasse les dispositions strictes de conformité aux exigences du référentiel (critères définis, précis ou mesurables).

Malheureusement, dans la réalité, on relève la prédominance de la recherche, par les entreprises, de la conformité aux exigences des normes (spécifiées et quantifiables), au détriment de l'efficacité du système global de management (orientation, approche qualitative, amélioration continue, innovation incrémentale).

La dernière norme générique en vigueur, l'ISO 9000 : 2008, quant à elle, diminue les procédures, instructions, consignes et modes opératoires, et se concentre sur le niveau de qualification et de compétence requis (avec réactualisation des connaissances) pour réaliser la qualité souhaitée. En outre, la satisfaction du besoin émanant du client ne doit pas constituer un ordre absolu à exécuter, mais cette exigence doit être soumise au rôle, devoir de conseil de l'entreprise (professionnelle dans le métier) pour guider, voire réorienter le choix initial, afin d'optimiser le choix réel/rentable du client.

Il y a lieu, aussi, d'ajouter, à ces modifications importantes, le critère de traçabilité du produit comme garantie de la qualité et de limitation de l'étendue du risque potentiel de consommation du produit.

IV-L'importance de la qualité :

La carte mondiale des certifications ISO 9001 évolue constamment, le nombre d'organismes, associations et entreprises certifiés est en augmentation dans le monde, année après année.

L'Italie championne d'Europe incontestée de l'ISO 9001, en 2011, domine largement les autres pays d'Europe. 5 pays européens figurent parmi le Top 10 mondial des pays possédant le plus de certificats (France, Allemagne, Italie, Espagne, Grande Bretagne).¹ Comme le démontre le tableau suivant :

¹ : <http://strategik.fr/blog/les-statistiques-officielles-iso-9001/05/2010/> consulté le 12/02/13 à 22 :26.

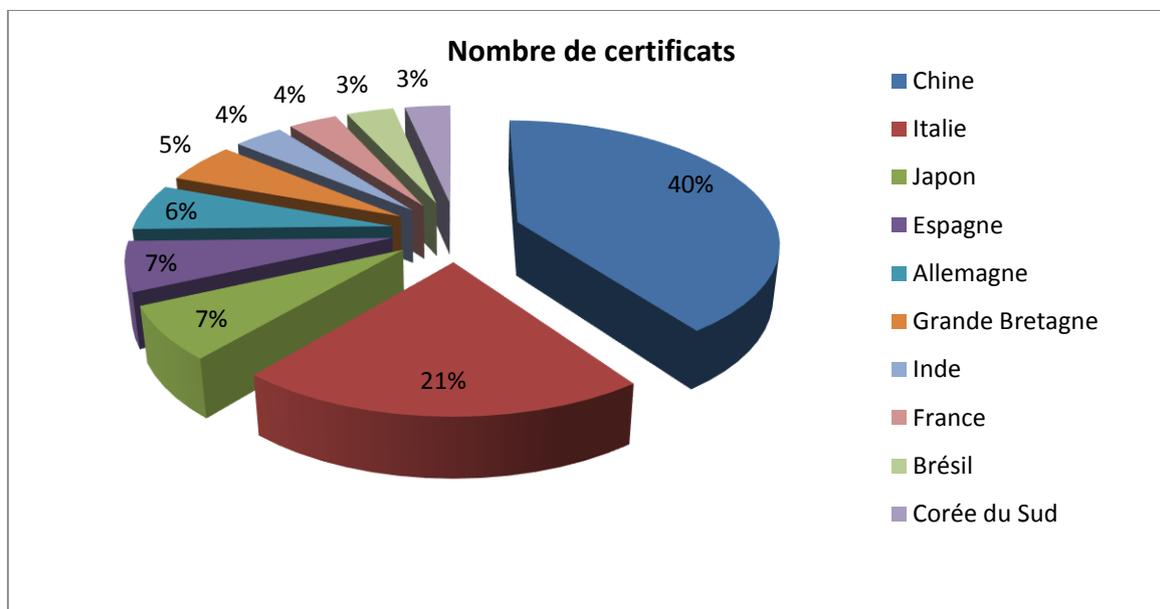
Tableau 2 : Top 10 des pays par nombre de certificats ISO 9001 (ISO 9001:2000 et ISO 9001:2008) pour l'année 2011

Classement	Pays	Nombre de certificats	Nombre en %
1	Chine	328213	40%
2	Italie	171947	21%
3	Japon	56912	7%
4	Espagne	53057	6%
5	Allemagne	49540	6%
6	Grande Bretagne	43564	5%
7	Inde	29574	4%
8	France	29215	4%
9	Brésil	28325	3%
10	Corée du Sud	27284	3%

• Source : [http:// www.database_iso_9001_iso_survey_2011](http://www.database_iso_9001_iso_survey_2011) consulté le 12/02/13 à 22 :26.

Il est stupéfiant de voir que la Chine, dont l'économie est beaucoup contrastée, se place sur la première ligne concernant le nombre de certifications ISO, devançant même le Japon. Il est étonnant de constater que la première puissance mondiale, les Etats Unis, est absente du Top 10 des pays par nombre de certifications ISO 9001.

Figure 01 : Nombre de certifications ISO 9001 dans le monde pour l'année 2011



• **Source :** Etabli à partir des données du site : [http:// www.database_iso_9001_iso_survey_2011](http://www.database_iso_9001_iso_survey_2011) consulté le 12/02/13 à 22 : 26.

Cette absence est due en majeure partie au déclin de l'économie des services et du secteur productif, contrairement à la Chine qui connaît une croissance remarquable avec un nombre d'entreprises important et en expansion permanente.

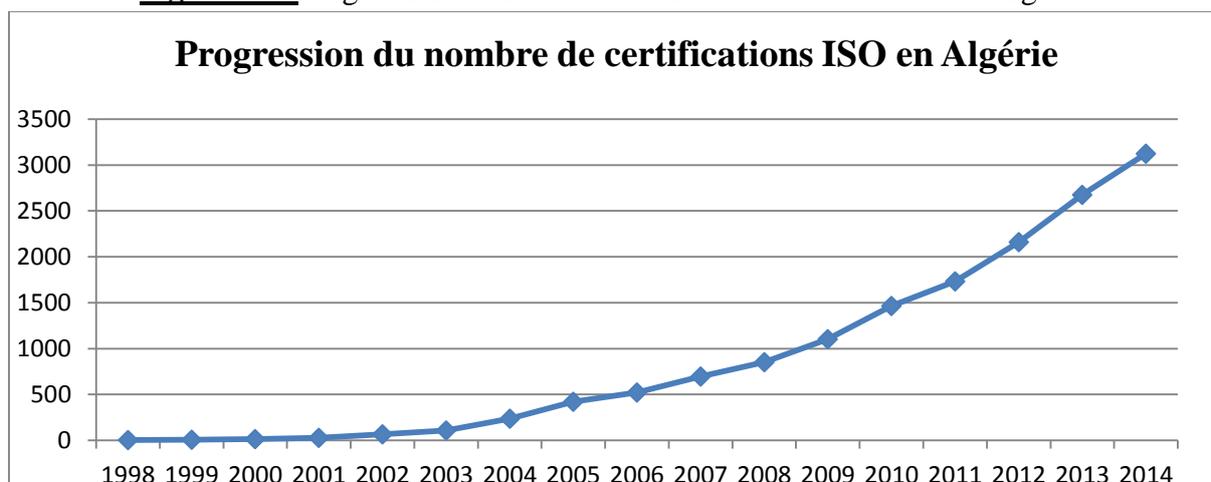
Ceci dit, cette inégalité (Top 10 des pays par nombre de certifications ISO 9001) peut être justifiée par l'emprise de la « culture Qualité dans les pays » qui influe « naturellement » sur le nombre de certifications.¹

Face à cette quête de certification, le marché Algérien se retrouve inondé et concurrencé par des produits, provenant de pays divers, en majorité certifiés (produits agro-alimentaires, pièces détachées, équipement, produits électroménagers, etc.).

L'économie Algérienne ne peut ignorer, trop longtemps, l'élan mondial dirigé vers la qualité (on citera, à titre d'exemple, l'effondrement des secteurs nationaux de l'industrie textile et du cuir), surtout si elle veut voir ses produits exportés à l'étranger. Par conséquent, les entreprises Algériennes sont forcées de s'aligner sur le rang de la concurrence, optant désormais pour la performance économique.

Les entreprises Algériennes, conscientes de l'importance de l'accélération du processus de mise à niveau, pour passer du stade de conformité à celui de la qualité et pour gagner le pari de la concurrence, tant au niveau national qu'international, adhèrent à la démarche de réhabilitation des entreprises, tournée aujourd'hui vers la qualité, seul garant de la pérennité de l'entreprise.

Figure 02 : Progression du nombre de certifications ISO 9001 en Algérie



- **Source :** établi à partir des données du site : <http://www.iso.org/iso/iso-survey> consulté le 16/10/15 à 20h26.

Le nombre total des entreprises certifiées ISO 9001 en Algérie a atteint entre 1998 et 2010 près de 1465 entreprises. La compétitivité industrielle, via la qualité, s'avère incontournable pour les entreprises pour rester en lice.²

En 2014, on dénombrait, en Algérie, près de 3125 entreprises, tous secteurs confondus, certifiées ISO 9000. Cependant, ce diagnostic, aussi encourageant soit-il, reste très en deçà de

¹ : <http://strategik.fr/blog/les-statistiques-officielles-iso-9001/05/2010/> consulté le 12/02/13 à 22 :26.

² : D. Samia, Normalisation : 500 entreprises certifiées de 2002 à 2008, communiqué de presse (EL MOUDJAHID), publié le : 07/12/2009, p5.

son champ d'action, face au recensement des 860 000 PMI-PME pouvant être concernées par la qualité.

V- Les grands penseurs de la qualité :

Le développement de la qualité a été jalonné par l'apport personnel d'un nombre de qualitateurs, soucieux de faire progresser cette pensée vers de nouveaux horizons. Nous citerons penseurs de la qualité en mentionnant les apports qui leur sont attribués :

1- Walter SHEWART : (1891-1967)

Walter SHEWART était un physicien, ingénieur et statisticien Américain considéré comme le père du contrôle statistique de la qualité. Il rejoint la Western Electric Company (une filiale de Bell's Telephone) en tant qu'ingénieur. Il travaillera sur la fiabilité des amplificateurs et donc l'amélioration de leur qualité, en inventant la carte de contrôle. Ainsi, à l'aide de cette dernière il réduit les causes des problèmes survenus lors du processus de fabrication.

L'approche de SHEWART par rapport aux statistiques, était totalement innovante. Ainsi, il débordait largement des théories mathématiques pour trouver des solutions aux problèmes pratiques (sur le terrain). En 1931, il publie ses travaux dans un ouvrage de référence pour la qualité : « Economic Control Quality of Manufactured Product ». En 1939, Shewhart publie son second ouvrage : « Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control ».

A la fin de la seconde Guerre Mondiale, SHEWART ira plusieurs fois en Inde et travaillera en collaboration avec l'institut Indien des statistiques, afin de promouvoir l'utilisation des statistiques dans le contrôle qualité.

Walter SHEWART fût moins connu dans le monde industriel que ceux dont il a inspiré le travail (DEMING, JURAN, TAGUCHI, ISHIKAWA, FEIGENBAUM, CROSBY) dans la qualité. Cependant, son héritage est immense et est toujours d'actualité. Il fût l'un des fondateurs de l'ASQ (American Society for Quality).

L'héritage de SHEWART : L'on peut essayer de résumer le travail de Walter de SHEWART en quelques points :

- Les données n'ont aucun sens quand elles sont hors de leur contexte.
- Les données subissent des variations à la fois spéciales et communes. Afin d'extraire et de travailler ces données, il faut extraire les causes spéciales des causes communes.
- Le cycle de SHEWART (plus connu sous le sigle **PDCA**) :
 - Plan : planifier un changement.
 - Do : appliquer ce changement sur une petite production.
 - Check : vérifier/contrôler la pertinence du changement.
 - Act : si la pertinence est positive, appliquer le changement à une plus grande échelle.¹

¹ : <http://3dc.asso-web.com/32+walter-shewhart.html> consulté le 05/03/13 à 22H02.

2- Edwards DEMING : (1900-1993)

Edwards DEMING est un physicien et statisticien Américain. Il fût l'un des précurseurs de la qualité et a beaucoup contribué au développement de l'industrie Japonaise.¹

Sa première vraie expérience professionnelle commença à la Western Electric où il fût présenté à Walter SHEWART. A ce moment là, il commença à collaborer avec lui sur le développement de ses idées.

en 1950, la JUSE (Japanese Union of Scientists and Engineers) invita, officiellement, DEMING à collaborer avec cette Association, afin d'organiser plusieurs séminaires pour les ingénieurs, inspecteurs et même aux ouvriers qualifiés. Ainsi, DEMING prédit que si les managers Japonais appliquaient ses techniques, le Japon, étant sorti de la guerre dévasté, se remettrait sur pied en cinq ans. Mieux, en quatre années seulement, les acheteurs du monde entier se battaient pour avoir des produits « Made in Japan ».

En guise de reconnaissance à leur mentor, la JUSE décerne chaque année, depuis 1951, le prix DEMING à une application fructueuse de concepts de la qualité à tous les niveaux d'une entreprise.

De retour aux Etats-Unis, DEMING constata que sa renommée n'avait pas dépassé les frontières du Japon. Il était connu, en son propre pays, pour ses travaux statistiques mais pas pour sa contribution monumentale au Japon. En 1980, soit trente années après avoir appris le contrôle statistique de la qualité aux Japonais, Edwards DEMING fut redécouvert aux Etats-Unis et beaucoup sollicité. Parmi les entreprises Américaines qui utilisèrent ces services, l'on peut citer Ford Motor Company, General Motors, Dow Chemical Company, Hugues Aircraft.

En 1982, DEMING publia son premier ouvrage « Quality, Productivity and Competitive Position » puis s'attela à son ouvrage majeur « **Out of the Crisis** » (publié en France sous « Hors de la Crise »). Ensuite, DEMING publia « **The New Economics** » qui reprend la méthode de connaissance approfondie.

Si l'on pouvait résumer les travaux de DEMING, l'on aurait deux catégories :

- Le développement des travaux de Walter SHEWART :
 - Le **PDCA** (que DEMING rebaptisa Roue de Deming).
 - Les **cartes de contrôle** et le travail sur la variation.
- Ses propres travaux qui se résument en 14 points :

1^{er} point : Se donner des objectifs fermes pour améliorer le produit et le service, pour devenir compétitif et créer des emplois.

2^{ème} point : Adopter la nouvelle philosophie de management et conduire le changement.

3^{ème} point : Eliminer le besoin de contrôle systématique en fabriquant la Qualité et écarter les erreurs à la source.

4^{ème} point : Aller vers le fournisseur unique pour chaque produit, sur la base d'une relation à long terme loyale et confiante.

¹ : Jean FAU, op.cit, p213.

5^{ème} point : Améliorer encore et toujours le processus de production afin, et par-là, de réduire les coûts en permanence.

6^{ème} point : Généraliser la formation sur le tas.

7^{ème} point : Améliorer le leadership et booster les employés dans le travail.

8^{ème} point : Chasser la crainte pour que chacun puisse travailler plus efficacement pour l'entreprise.

9^{ème} point : Renverser les barrières interservices, R&D, méthodes, ventes et fabrication doivent travailler en équipe pour anticiper les problèmes de production et d'utilisation des biens et des services.

10^{ème} point : Eliminer les slogans, les exhortations et les objectifs qui demandent au personnel d'atteindre le zéro défaut ou de nouveaux seuils de productivité.

11^{ème} point : Eliminer les standards de production dans les ateliers. Eliminer la direction par objectifs et les enjeux numériques. Remplacer tout cela par de meilleures qualités managériales.

12^{ème} point : Supprimer les barrières qui frustrer les ouvriers du droit à la fierté de leur savoir-faire. La responsabilité de l'encadrement doit s'exercer sur la qualité et non plus sur des chiffres abstraits.

13^{ème} point : Instituer un programme de formation et de développement personnel volontariste.

14^{ème} point : Mettre chacun des membres de l'organisation à l'œuvre pour accomplir la transformation et la réalisation des 13 premiers points.¹

3- Joseph JURAN : (1904-2008)

Joseph Moses JURAN était un statisticien, auteur et consultant très influent dans le domaine de la qualité (son influence équivaut à celle d'Edwards Deming).

JURAN est né en Roumanie et y vécut jusqu'à l'âge de 8 ans, avant que ses parents ne décident d'émigrer aux USA. Il y suivra des cours d'ingénierie électrique, avant de trouver un emploi chez Western Electric.

Il écrit son premier ouvrage en 1935 « Mechanical Engineering ». En 1951, il publie un deuxième ouvrage intitulé « Juran's Quality Handbook », considéré comme la bible de la qualité.

Peu de temps avant la fin de la deuxième guerre mondiale, Joseph JURAN démissionne de la Western Electric et devient consultant, mais aussi professeur à l'université de New-York.

En 1954, Joseph JURAN est invité au Japon par la JUSE, il fût lui aussi, comme Deming, un des précurseurs de la qualité au Japon. Alors qu'Edwards DEMING enseigne principalement aux Japonais la qualité à travers les statistiques, Joseph JURAN, quant à lui, enseigne le management de la qualité.

On lui attribue l'utilisation du Pareto dans la qualité totale (80% des problèmes proviennent de 20% des causes, 80% des revenus proviennent de 20% des clients,...),

¹ : <http://3dc.asso-web.com/32+walter-shewhart.html> consulté le 05/03/13 à 22H02.

l'étude de la résistance au changement, notamment de l'acceptation du concept de qualité auprès des managers et employés, et enfin le plan d'amélioration de la qualité à travers la trilogie (Planification, Contrôle, Amélioration/Changement).

4- Armand FEIGENBAUM : (1922-2014)

Armand Valin FEIGENBAUM est un expert Américain de la qualité. Il est considéré comme l'inventeur du Total Quality Control/TQC qui sera étendu, plus tard, sous le nom de Total Quality Management/ TQM. Le TQC est une stratégie de la qualité qui englobe l'entreprise dans son ensemble et s'oriente selon les exigences du client. Ainsi, tous les efforts effectués dans les différents domaines de l'entreprise amènent au développement, au maintien et à l'amélioration de la qualité. De cette façon, le marketing, le développement, la production et le service client, en particulier, doivent être en mesure de satisfaire les désirs du client de la manière la plus économique possible.¹

FEIGENBAUM rejoint General Electric (GE), en 1958, où il devient directeur de la production et préconise le développement de la qualité à toutes les étapes du produit et toutes les fonctions de l'entreprise.

Il a, à son compte, un ouvrage considéré comme une référence dans le domaine de la qualité intitulé : « **Total Quality Control** ».

En 1971, il fonde, avec Kaoru ISHIKAWA, l'académie internationale pour la qualité.

Enfin, FEIGENBAUM a beaucoup mis l'accent sur les coûts de la non-qualité en les divisant notamment en 4 catégories (**modèle PAF** – Prevention Appraisal Failure) :

- *Prevention costs* : Coûts liés à la mise en place de la qualité (planning, formation, ...).
- *Appraisal costs* : Coûts liés à l'inspection (vérification de la qualité).
- *Internal Failure Costs* : Coûts liés au rejet des produits (mauvaise qualité) avant livraison chez le client.
- *External Failure Costs* : Coûts liés à la mauvaise qualité des produits une fois livrés chez le client (coûts de retour, de garantie, de perte du client, de mauvaise image de l'entreprise,...).²

5- Genichi TAGUCHI : (1924- 2012)

Genichi TAGUCHI est un statisticien et un ingénieur Japonais ayant notamment développé une méthodologie complète d'application des statistiques à la production.

En 1950, TAGUCHI rejoint une branche de la Nippon Telegraph and Telephone Corporation afin de travailler sur le contrôle qualité. Il faut savoir qu'à cette époque, le contrôle qualité était très répandu au Japon, grâce aux interventions d'Edwards DEMING, Joseph JURAN et de la JUSE.

¹ : Gerd F.KAMISKE, Jörg-Peter BRAUER, op.cit, p 117.

² : <http://3dc.asso-web.com/32+walter-shewhart.html> consulté le 05/03/13 à 22H02.

Au milieu des années 50, il travaille en tant que professeur itinérant (il reste basé au Japon) à l'institut Indien des statistiques. Ce nouveau travail de professeur lui permet de collaborer, étroitement, avec Walter SHEWHART qui travaillait chez Bell Telephone.

Finalement, Genichi TAGUCHI devient consultant à l'institut Japonaise des standards et directeur exécutif à l'American Supplier Institute (qui publie la majorité de ses ouvrages).

Le but de TAGUCHI était de simplifier, au maximum, ses techniques statistiques, afin de permettre au plus grand nombre de les utiliser, sans pour cela être un génie des mathématiques.¹ Il préconise de viser la valeur nominale, de réduire la dispersion, de rechercher des zones de fonctionnement stables pour le produit et pour le procédé de fabrication.²

6- Kaoru ISHIKAWA : (1915-1989)

Kaoru ISHIKAWA était un professeur d'université Japonais, très connu pour son apport dans le domaine de la qualité, notamment le diagramme en arête de poisson et les cercles de qualité.

Il débute sa carrière, en tant qu'officier technique naval, avant de rejoindre la Nissan Liquid Fuel Company, de 1941 à 1947. Ensuite, commence pour Kaoru ISHIKAWA une carrière de professeur, à l'université de Tokyo, qu'il alternera avec des fonctions à la tête de la Masuchi Institute of Technology.

En parallèle, ISHIKAWA rejoint la JUSE, afin de compléter les groupes de travail sur la qualité. A travers la JUSE, ISHIKAWA militera pour l'invitation d'Edwards DEMING et de Joseph JURAN, personnages dont il sera un vecteur essentiel du développement de leurs idées, à travers le Japon.

En 1962, ISHIKAWA invente le concept de **Cercles de Qualité** (Quality Circles), toujours en conjonction avec le JUSE. Cette mise en place provient d'une expérience, tendant à démontrer que l'implication des ouvriers est essentielle pour le développement de la qualité.

A cette époque, ISHIKAWA publie deux ouvrages « QC Circle Koryo » et « How to operate quality circle activities ».

En 1982, Kaoru ISHIKAWA finalise son fameux **diagramme en arête de poisson** (appelé aussi diagramme d'ISHIKAWA, ou diagramme de causes à effet) qui permet de déterminer la cause profonde d'un problème à travers ses symptômes (un symptôme étant le lien entre une cause profonde et un effet/une conséquence).

7- Philip CROSBY : (1926-2001)

Philip CROSBY était un homme d'affaires et auteur, ayant grandement contribué à la démocratisation de la qualité (il fût l'inventeur du concept de Zéro Défaut et du coût de la non-qualité).

¹ : <http://3dc.asso-web.com/32+walter-shewhart.html> consulté le 05/03/13 à 22H02.

² : Jean FAU, op.cit, p213.

Après avoir travaillé pour plusieurs sociétés (il a surtout commencé en bas de l'échelle), il rejoint ITT (International Telephon & Telegraph/USA) où il devient vice-président, durant quatorze années. En 1979, il décide de se lancer dans le consulting et il ouvre sa propre entreprise (Philip CROSBY Associates, Inc.).

Quality Is Free « La Qualité, c'est Gratuit » et Quality Without Tears « La Qualité Sans Larmes » sont les deux ouvrages fondamentaux de Crosby, même s'il a pu en publier une quinzaine qui furent presque tous des best-sellers (du fait de leur compréhension facile).

Tout comme FEIGENBAUM, CROSBY basait sa démarche qualité à partir des coûts (il part des coûts dus à la non-qualité afin d'identifier les actions de correction/prévention à mener), pour ainsi atteindre le Zéro Défaut, à travers le concept du DRIFT « **Do It Right First Time** » que l'on peut traduire, grossièrement, en Français, par « Bien le faire dès la première fois ».¹

¹ : <http://3dc.asso-web.com/32+walter-shewhart.html> consulté le 05/03/13 à 22H02.

Section 2 : Evolution et typologie du management de la qualité

Cette section traite l'évolution et la typologie du management de la qualité, à travers la définition du management de la qualité, la chronologie et typologie ainsi que les principes du management de la qualité.

I- Définition du management de la qualité :

- Selon l'ISO 9000 : 2000 le management de la qualité se définit comme étant les : «activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme au plus haut niveau ». ¹
- Dans la version 2005 de l'ISO 9000 cette définition a été quelque peu modifiée : «activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité » suivie d'une note précisant que l'orientation et le contrôle d'un organisme en matière de qualité incluent 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. ² Les termes et définitions données dans l'ISO 9000 édition 2005 s'appliquent aussi pour celle de 2008.
- Le tableau ci-dessous illustre le passage de la définition, l'enjeu et les principes d'action de la qualité traditionnelle vers l'incorporation de celle-ci au management.

Tableau 3 : Vers un management de la qualité

	De la qualité traditionnelle...	...Au management de la qualité
Définition	Fabriquer un bon produit Proposer un bon service	Satisfaire le client
Enjeu	Notoriété	compétitivité
Principes d'action :		
- Standards de performance	Niveau de qualité acceptable	Excellence
- Origine	Bureau d'études	Ecoute du client
- Méthode	Contrôle	Prévention
- Responsabilité	Spécialiste quotidien	Partagée par chacun donc managériale
- Moteur	Perfectionnisme	Remise en cause
- Mode d'évaluation	Expérience et intuition	Mesure systématique
- Priorité	Ponctuelle	Permanente

- **Source :** Philippe DETRIE conduire une démarche qualité, éditions d'Organisation, 4^{ème} édition, Paris, 2003, p26.

¹ : Guide de la qualité du contrôle de la qualité et de la normalisation, éditions G.A.L, Alger, 2005, p 37.

² : Norme internationale ISO 9000 : 2005, op.cit, p9.

II- Chronologie et typologie du management de la qualité :

La théorie des organisations ne cesse d'évoluer, depuis sa formalisation par Frederick W. TAYLOR. Ce fût le temps de l'Organisation Scientifique du Travail/O.S.T, là où la parcellisation à outrance des tâches réduisait l'être humain (sans distinction ni d'âge ni de sexe) à « dix doigts utiles au travail » ou « les bras et les jambes sans la tête ». A cette forme d'organisation, caractérisée par le « One best way » connue, également, sous le nom d'Ecole classique, ont adhéré le français Henry Fayol et l'Allemand Max WEBER. Cette Ecole a promu, dans l'organisation de l'entreprise, les critères de forte hiérarchisation et d'unité de commandement.

Puis des chercheurs, dont Elton MAYO, découvrirent enfin « de l'humain/la tête » chez l'ouvrier. Ce fût l'Ecole des relations humaines complétée par la théorie des motivations d'Abraham Maslow. Cette Ecole fut caractérisée par la découverte du souci des ouvriers à travailler en groupe et à formuler leur capacité de suggestion.

Après cela, est apparue la direction par objectifs (D.P.O) qui préconise la décentralisation et opte pour la responsabilisation des cadres. Néanmoins, l'organisation restait toujours basée sur le travail routinier et peut motivant, d'où une réforme de l'organisation du travail (pas une révolution managériale), proposée, suite aux travaux de Friedrich HERZBERG qui ont débouché sur les propositions d'élargissement des tâches, de rotation des postes et d'enrichissement des tâches, ouvrant la voie aux prémices de la participation.

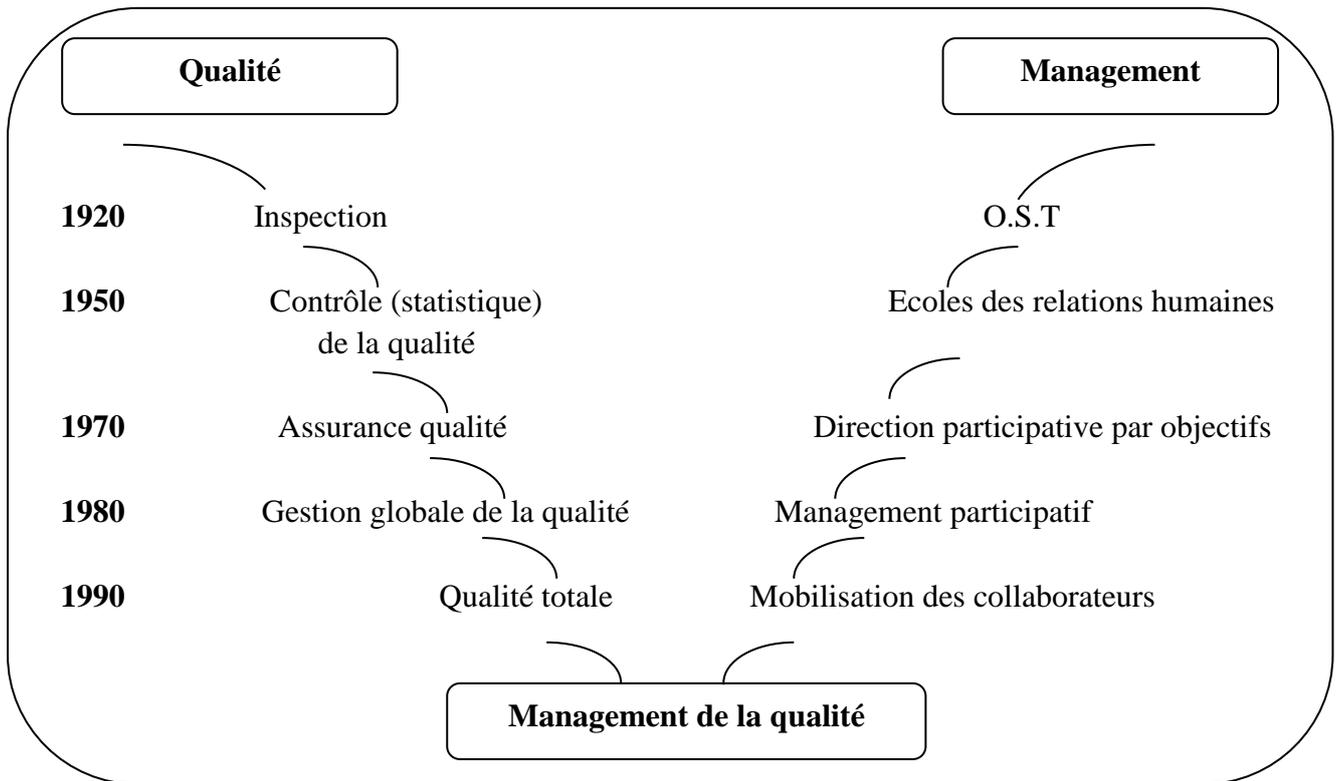
En parallèle, la gestion de la qualité lorsqu'elle existe est perçue comme un outil d'inspection et comme une barrière au produit défectueux.¹ Après cela, sont apparues les techniques de contrôle de la qualité, concernant qu'un service qui était souvent isolé dans l'entreprise, bien loin de la Direction et du souci des opérateurs. Mais, depuis quelques temps, on assiste à une symbiose de toutes ces Ecoles où la qualité est mise, enfin, en évidence et devient, ainsi, un thème central du management qui couvre, pratiquement, un siècle d'évolution dans les pratiques, allant d'une activité essentiellement fonctionnelle au temps du Fordisme, jusqu'à une ambition stratégique.²

La figure suivante, illustre, sommairement, ces étapes à travers quelques dates clés de l'évolution de la qualité et du management, jusqu'à arriver à une entière fusion.

¹ : Abdallah SEDDIKI, Management de la qualité, OPU, Alger, 2004, p188-p189.

² : Michel WEILL, Le management de la qualité, éditions La Découverte, Paris, 2001, p10.

Figure 03 : La fusion de la qualité avec le management



- **Source :** Philippe DETRIE, Conduire une démarche qualité, éditions d'Organisation, 4^{ème} édition, Paris, 2003, p54.

Depuis quelques années, et notamment durant les années 1990, le management de la qualité a progressivement pénétré l'ensemble des pays et activités humaines. Le principal facteur de ce développement a été l'engouement pour l'assurance de la qualité, au travers des normes ISO 9000. L'assurance qualité est définie selon la norme ISO 8402 comme étant un : «ensemble d'activités préétablies et systématiques mises en œuvre 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 ».¹

Malgré que l'élaboration de l'Organisation Internationale de la Normalisation (International for Standardization Organization/ISO) ait eu lieu en 1947, les normes, du fait qu'elles étaient hautement techniques, intéressaient, au début, seulement les techniciens et les ingénieurs. C'était des normes produits, et leur diffusion n'était faite qu'en direction des techniciens. Elles étaient alors inconnues du grand public, y compris de la plupart des managers. Et progressivement l'assurance de la qualité s'est inscrite dans le cadre des démarches de progrès des organismes, surtout avec l'avènement des familles de normes ISO 9000 et 14000, respectivement en 1987 et 1996.²

¹ : Mustapha HASSEN-BEY, Entreprise Algérienne Gestion, mise à niveau et performance économique, Thala éditions, Alger, 2006, p65.

² : Guide de la qualité du contrôle de la qualité et de la normalisation, op.cit, p27.

Depuis, le terme « assurance de la qualité » a disparu et a été remplacé par le terme système qualité. Les exigences spécifiées concernent, non seulement, les produits mais aussi les services, sans aucune distinction entre les deux fournitures faites aux clients.

En outre, le terme système qualité a été remplacé par le terme système de management de la qualité/SMQ, avec la publication de la version 2000 des normes ISO; l'accent a été mis sur l'écoute et la satisfaction du client, sur l'efficacité du système de management (ISO 9001) et sur l'amélioration continue des performances de l'organisme (ISO 9004).¹

Ce qui met l'accent sur le fait que la qualité doit s'insérer harmonieusement dans un ensemble : le système de management de l'entreprise. Ce système global de l'entreprise comportant plusieurs sous-systèmes spécialisés, mais qui inter-réagissent afin de contribuer à la réalisation des objectifs globaux de l'entreprise.²

La priorité pour les entreprises est, alors, de bien mobiliser et de dynamiser l'ensemble de ses acteurs, en appliquant des systèmes de management de plus en plus évolués. Pour les aider dans cette quête infinie de l'excellence, les entreprises ont, alors, fait appel à de plus en plus de normes ou de standards publiés dans les domaines divers : qualité, l'environnement (ISO 14000), la santé et la sécurité au travail (ISO 18000), l'évaluation des risques (HACCP), l'éthique (ISO 26000)...³

La certification selon l'ISO 9004 correspond au management par la qualité totale ou Total Quality Management/TQM. Le TQM est un processus de gestion chargé de satisfaire à la fois les besoins de plusieurs acteurs, ce que la norme appelle les « parties intéressées » c'est-à-dire : le client, le personnel de l'entreprise, le fournisseur et l'actionnaire.

Si on suit l'évolution de l'entreprise Algérienne, en matière de management de la qualité, notamment l'entreprise publique, elle se situe, encore, au contrôle de qualité, cette fonction ayant été intégrée dans les usines « clés en main » des années 70. Quelques entreprises disposent d'un service assurance qualité, parfois imposé par la réglementation.

Le secteur privé, plus particulièrement celui de type traditionnel et familial (structure majoritaire des PMI-PME de moins de 10 salariés), est encore balbutiant en matière de qualité, ne disposant, dans la majorité des cas, d'aucune structure de contrôle de qualité, l'exception étant assurée par les grands Groupes/Entreprises.⁴ (Cevital, Bellat, NCA/Rouiba, Mahbouba, Condor, etc...).

¹ : Recueil des normes, les fondamentaux du management intégré, Afnor, Paris, 2003, p2.

² : Claude PINET, 10 clés pour réussir sa certification ISO 9001, Afnor, France, 2006, p4.

³ : Recueil des normes, op.cit, p2.

⁴ : Mustapha HASSEN-BEY, op.cit, p67.

III- Les principes du management de la qualité :

Le management de la qualité s'appuie sur huit principes sur lesquels sont fondées les normes relatives au système de management de la série ISO 9000. Les huit principes de management de la qualité sont définis dans l'ISO 9000 : 2005, Systèmes de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire¹, et dans l'ISO 9004:2009, Gestion des performances durables d'un organisme – Approche de management par la qualité.

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.

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 les autres parties intéressées (notamment les propriétaires, les employés, les fournisseurs, les financiers, les collectivités locales et la société dans son ensemble).

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.

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

- Prendre en compte les 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.
- Passer du style de leadership directif à la fonction d'animation.
- Déléguer la responsabilité.

¹ : Norme internationale ISO 9000 : 2005, op.cit, p5-p6.

- Favoriser l'initiative, la participation et la codécision (empowerment)
- Fournir au personnel les ressources et pratiquer le coaching par la formation, si nécessaire. Susciter, encourager et reconnaître les contributions des individus (compétences/performances/rétributions-promotion).¹

3- Implication du personnel :

Les personnes, à tous les niveaux, sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme.

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

- 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.

4- Approche processus :

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

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.²

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.

¹ : Principes de management de la qualité, édition ISO, Suisse, 2012, p3-p4.

² : Idem, p5-p6.

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 inter-fonctionnels.
- 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.

6- Amélioration continue :

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

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.

7- Approche factuelle pour la prise de décision :

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

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.¹

¹ : Principes de management de la qualité, op.cit, p6-p7.

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.

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 (compétitivité des fournisseurs sur la base de critères qualité, par exemple l'exigence de l'ISO 9001 sur les produits présentés).
- Communication claire et ouverte (ex : fourniture par logiciel Extranet pour éviter la rupture de stock).
- Partage d'information et des plans futurs.
- Etablir des activités communes de développement et d'amélioration (propositions de matières premières nouvelles, pièces détachées innovantes).
- Inspirer, encourager et reconnaître les améliorations et les réalisations des fournisseurs.¹

¹ : Principes de management de la qualité, op.cit, p7-p10.

Chapitre II : Place des Ressources Humaines/RH dans le Système de Management de la Qualité/SMQ

Section 1 : Approche du SMQ

I- Définition du système de management de la qualité

II- La certification :

- 1- Définition de la certification
- 2- Les différents types de certification qualité
- 3- Les avantages de la certification ISO 9001

III- La normalisation :

- 1- Définition des normes
- 2- L'organisation internationale de normalisation/ISO

IV-Synoptique de la structure du SMQ :

- 1- Les principales normes dans le domaine de la qualité
- 2- Comparaison des versions 1994, 2000 et 2008 de la famille des normes ISO 9000.

V- Définition des documents du SMQ :

- 1- La politique qualité (déclaration de Charte)
- 2- Procédures
- 3- Le manuel qualité

VI-Le développement d'une démarche qualité :

- 1- Réalisation d'un audit-diagnostic
- 2- Mise en œuvre de la Démarche qualité

VII- L'approche processus du SMQ

Section 2 : RH et SMQ

I- RH : approche classique et approche qualité

II- La fonction RH et la qualité :

- 1- Description de la fonction RH dans l'ISO
- 2- Le responsable RH face à la qualité

III- Place des RH dans le SMQ

Chapitre II : Place des Ressources Humaines/RH dans le Système de Management de la Qualité/SMQ

Ce chapitre tente de positionner la place des RH dans le SMQ. Il sera réparti en deux axes essentiels, à savoir l'approche du SMQ et la relation RH et SMQ.

Section 1 : Approche du SMQ

Cette section traite l'approche SMQ, à travers la définition du SMQ, de la certification et de la normalisation. Ainsi que la présentation synoptique de la structure du SMQ, la définition des documents du SMQ et le développement d'une démarche qualité.

I- Définition du système de management de la qualité :

Le SMQ est le fruit d'un consensus international sur les bonnes pratiques de management de la qualité. Il s'agit d'un ensemble structuré et ouvert, d'éléments en interaction, animé par une finalité (un but) et qui évolue dans le temps, tout en gardant son identité.

Le système qualité selon la norme ISO 8402 se définit comme : « l'ensemble de l'organisation, des procédures, des processus et des moyens nécessaires pour mettre en œuvre le management de la qualité ». ¹

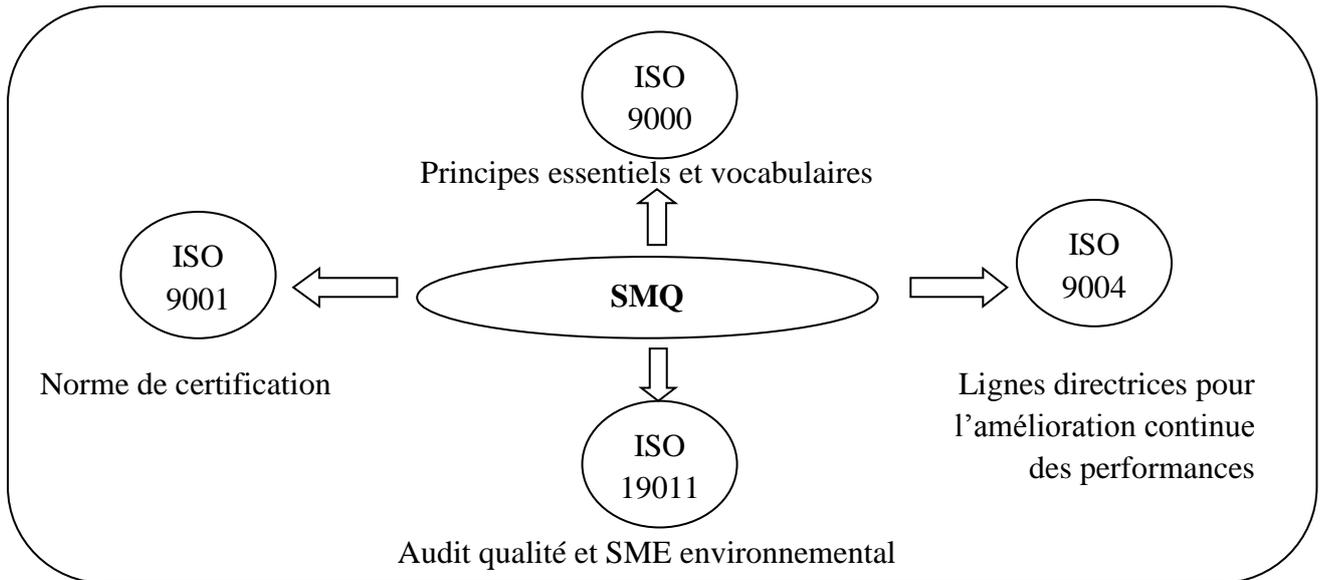
La version 2005 de la norme ISO 9000 (la version 2005 annule et remplace la version de 2000, la version 2008 reprend la même définition de 2005) définit chaque terme du système de management de la qualité comme suit :

- Système : ensemble d'éléments corrélés ou interactifs.
- Système de management : système permettant d'établir une politique et des objectifs et d'atteindre ces objectifs. Le système de management d'un organisme peut inclure différents systèmes de management, tels qu'un système de management de la qualité, un système de management financier ou un système de management environnemental.
- Système de management de la qualité : système de management permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité. ²

Le SMQ est un sous-ensemble du système de management général, la famille des normes énumérées dans la figure suivante a été élaborée pour aider les organismes, de tous types et de toutes tailles, à mettre en œuvre et à appliquer des systèmes de management efficaces.

¹ : Yves LAVINA, Erick PERRUCHE, Maintenance et assurance de la qualité, éditions d'organisation, France, 2000, p18-p19.

² : Norme internationale ISO 9000 : 2005, Systèmes de management de la qualité-Principes essentiels et vocabulaire, troisième édition, publiée en Suisse, 15/09/2005, p9.

Figure n°4: Présentation générale du SMQ

- **Source :** Guide de la qualité du contrôle de la qualité et de la normalisation, éditions G.A.L, Alger, 2005, p 32.

Ces normes forment un ensemble cohérent relatif aux systèmes de management de la qualité et facilitent la compréhension mutuelle dans le cadre des échanges commerciaux nationaux et internationaux :

- L'ISO 9000 décrit les principes essentiels des systèmes de management de la qualité et en spécifie la terminologie.
- L'ISO 9001 spécifie les exigences relatives à un système de management de la qualité lorsqu'un organisme doit démontrer son aptitude à fournir des produits satisfaisant aux exigences des clients et à la réglementation applicable, et qu'il vise à accroître la satisfaction de ses clients.
- L'ISO 9004 fournit des lignes directrices sur l'efficacité et l'efficience du système de management de la qualité. L'objet de cette norme est l'amélioration des performances de l'organisme et la satisfaction des clients et des autres parties intéressées.
- L'ISO 19011 fournit des conseils sur l'audit des systèmes de management de la qualité et des systèmes de management environnemental.¹

Ainsi, le système de management de la qualité correspond à la manière dont l'organisme développe ses activités en relation avec la qualité. Dans les grandes lignes, il s'agit de la structure organisationnelle et de la documentation, des processus et ressources utilisées, pour atteindre les objectifs et répondre aux exigences des clients.²

¹ : Norme internationale ISO 9000 : 2005, op.cit, p5.

² : Manuel ISO 9000 pour les PME-PMI, AFNOR, France, 2003, p13.

Le SMQ présente, en fait, la fin de la prédominance de la culture orale de la qualité¹ et la présente comme un concept qui doit être managé de manière à s'adresser à toutes les fonctions de l'entreprise.

Le SMQ concerne :

- La production mais aussi toutes les fonctions :
 - La qualité d'évaluation du marché en percevant et anticipant ses besoins.
 - La qualité de conception, c'est-à-dire traduire les besoins du marché en spécifications de production, au moindre coût et dans les meilleurs délais.
 - La qualité de réalisation et assurer la conformité aux spécifications.
 - La qualité des services internes (ressources humaines, finance, entretien, administration, services généraux, informatique...) et appliquer les principes de la qualité, à chaque service fonctionnel, car il est fournisseur interne.
 - La qualité des ventes, en restant à l'écoute, et fidéliser le client pour développer l'image de l'entreprise.
- Les qualitatifs, mais aussi tout le personnel, il s'agit de les impliquer par l'engagement individuel, les plans d'action qualité, les groupes d'amélioration de la qualité...
- L'entreprise dans sa globalité, mais aussi assure la qualité des fournisseurs.
- Les produits et services, en produisant la valeur ajoutée, et ainsi dépasser la qualité première/ordinaire des prestations.²

Le système de management de la qualité a pour objectifs :

- Etablir, documenter, mettre en œuvre et entretenir le management de la qualité, conformément à la norme ISO 9001.
- Vérifier et approuver les plans qualité établis par le responsable qualité.
- Etablir le programme détaillé dans différents audits.
- Analyser les rapports d'audit et évaluer l'efficacité des mesures de correction.
- Déclencher les mesures correctives et vérifier la mise en œuvre des solutions.
- Mettre en œuvre des actions, permettant de prévenir l'apparition de toute non-conformité.
- Identifier et enregistrer tout problème, relatif à l'enregistrement aux processus et au système de management de la qualité.
- Classer tous les documents relatifs au management de la qualité.

¹ : Mustapha CHARIF, Ghaouti MAMI, Elias Fouad MAMI, « Mise à niveau, système qualité, quel apprentissage ? », Actes du Symposium international sur la : qualité et maintenance au service de l'entreprise, Tome 1, QUALIMA'01, Tlemcen les 21 et 22 novembre 2004, p187.

² : Philippe DETRIE, conduire une démarche qualité, éditions d'organisation, 4^{ème} édition, Paris, 2003. p22-p23.

II- La certification :

1- Définition de la certification :

Certifier consiste à attester, officiellement, d'un fait. Dans le cas particulier de la certification qualité, il s'agit d'une démarche volontaire visant à faire attester, formellement, du respect d'un référentiel qualité, préalablement défini. Cette attestation est apportée par un organisme indépendant du client et du fournisseur : l'organisme tierce partie.

On distingue plusieurs types de normes, selon leur mode d'élaboration et leur espace de reconnaissance :

- Normes spécifiques à une entreprise.
- Normes professionnelles.
- Normes nationales. Exemples : AFNOR, IANOR.
- Normes internationales.¹ Exemples : ISO, EFQM*, EMAS**.

2- Les différents types de certification qualité :

On peut identifier trois types de certification qui diffèrent selon leur objet :

Tableau n°4: Les différents types de certification qualité

Certification produit	Certification d'entreprise	Certification service
- Critères techniques - Critères esthétiques - Critères de sûreté (fiabilité, disponibilité...) - Critère d'ergonomie - Exigences de coût - Critères de détails	- Existence d'objectifs - Principes d'organisation - Exigences de moyens - Critères de maîtrise technique ou technologique - Exigences en matière de contrôles et essais - Planification d'activité	Approche mixte : - Critères descriptifs du service (détails, nature des prestations, pratiques...) - Critères d'organisation conditionnant la production du ou des services concernés.

- **Source :** Jean-Michel MONIN, La certification qualité dans les services, Afnor, France, 2001, p178.

La certification de produit atteste la conformité aux caractéristiques décrites dans un référentiel et faisant l'objet de contrôles. La certification de ce type la plus répandue en Europe est le marquage CE (**CE**), obligatoire pour les produits dépendant d'une directive européenne permettant leur circulation libre conformément aux exigences des directives communautaires. La certification la plus connue en France est la marque NF qui délivre la majorité des certificats.²

¹ : Jean-Michel MONIN, La certification qualité dans les services, Afnor, France, 2001, p175-p176.

* : EFQM : Fondation Européenne pour le Management de la Qualité, fondée en 1988 par les présidents de grandes entreprises européennes avec le soutien de la Commission Européenne. La fondation crée des modèles d'excellence pour servir comme référentiel d'évaluation des entreprises candidates au Prix Européen de la Qualité.

** : EMAS : Système de Management Environnemental et d'Audit, créé en 1993 par l'Union européenne pour cadrer des démarches volontaires d'écomanagement utilisant un système de management de l'environnement/SME.

² : Michel CATTAN, Pour une certification qualité gagnante, AFNOR, 2009, p37.

En Algérie, c'est la marque TEDJ, représentée par un label de qualité national. La certification est volontaire et délivrée par l'Institut Algérien de Normalisation (IANOR). Ce label apposé sur un produit, atteste que ce dernier a été évalué et certifié conforme aux normes Algériennes le concernant.¹

La certification qui reconnaît la qualité de l'organisation d'entreprise et évalue sa performance est la certification de système représentés par les normes internationales les plus connues : ISO 9001, OHSAS 18001 et l'ISO 14001, ou encore il peut s'agir de certification sectorielle comme l'agroalimentaire avec l'ISO 22000.

La certification de services relève des mêmes principes que la certification de produits, c'est-à-dire un engagement de résultat. Aussi, comme pour les produits, la démarche certification de service est complémentaire à une démarche certification de système. Cela varie selon la stratégie de l'entreprise, en considérant la certification service comme une étape vers la certification de système ISO 9001. Ou au contraire, obtenir d'abord la certification ISO 9001 et la compléter par une certification de service, cela dépend de la nature de l'entreprise, de certains métiers, du niveau de certification de service appropriée.²

3- Les avantages de la certification ISO 9001 :

On peut repérer 3 principales motivations liées à la mise en place d'une certification ISO 9001 :

a- Améliorer sa position concurrentielle et développer ses marchés :

En fonction de la situation de l'entreprise et du secteur, cette reconnaissance externe sera recherchée pour :

- Se différencier de ses concurrents.
- Préserver l'accès à des clients et/ou des marchés importants (la norme ISO devenant le standard minimal).
- Créer l'accès à de nouveaux marchés (reconnaissance d'un niveau qualité de classe mondiale).
- Renforcer le niveau de confiance des clients et valoriser la marque.
- Améliorer l'image de l'entreprise, voir celle de la profession.³

b- Améliorer les relations avec ses clients et mieux les satisfaire :

- Mieux répondre aux attentes des clients : amélioration continue des prestations de l'entreprise.
- Mieux vendre : la certification valorise l'offre de l'entreprise et permet de vendre mieux et plus.
- Simplifier les audits externes.

¹ : http://www.ianor.dz/Site_IANOR/Certification.php?id=2 consulté le 30/10/2014 à 18h57.

² : Michel CATTAN, op.cit, p38.

³ : Idem, p197.

c- Accroître la performance de l'entreprise :

- Accroître l'efficacité des processus opérationnels : optimisation des interfaces entre services, homogénéité des pratiques internes, suppression des contrôles inutiles, amélioration des prestations clients, simplification des tâches, exploitation des gisements de productivité et limitation des risques opérationnels.
- Mobilisation et reconnaissance du personnel : il s'agit d'atteindre un niveau d'excellence défini par le référentiel reconnu, l'obtention du certificat est à la fois un facteur de reconnaissance interne et de fierté pour le personnel concerné. Elle donne du sens à leurs efforts et reconnaît leurs compétences, ainsi que leur professionnalisme.
- Structuration du management : la norme impose la mise en place d'un système de pilotage : définition d'une politique et d'objectifs qualité, suivi de tableaux de bord, tenue régulière d'une réunion de synthèse et d'orientation...etc.
- Amélioration du contrôle interne et de la rentabilité : optimisation des achats et des relations fournisseurs, limitation des coûts induits par les problèmes qualité (contrôle, traitement des réclamations, service après vente), etc.
- Les motivations orientées vers l'interne (organisation, productivité, mobilisation du personnel...) s'imposent comme les premiers domaines de retour sur l'investissement une fois la démarche aboutie.¹

III- La normalisation :

1- Définition des normes :

Les normes sont des accords documentés, concernant des spécifications techniques ou autres critères précis, destinés à être utilisés, systématiquement, en tant que règles, lignes directrices ou définitions de caractéristiques, pour s'assurer que des matériaux, produits, processus et services soient aptes à leur emploi. Par exemple : le format des cartes de crédit, des cartes de prépaiement téléphonique et des cartes dites « intelligentes », que l'on retrouve partout, est dérivé de la norme ISO. Le fait d'adhérer à la norme, qui définit des caractéristiques telles que l'épaisseur optimale (0,76mm), signifie que les cartes pourront être utilisées dans le monde entier. Les normes internationales contribuent, ainsi, à nous simplifier la vie et à accroître la fiabilité et l'efficacité des biens et services que nous utilisons.²

Les règles et lignes directrices volontaires, que contiennent les normes ISO, aident à s'assurer :

- De produits plus sûrs, plus sains et plus respectueux de l'environnement.
- D'une qualité et d'une fiabilité améliorée.
- D'une meilleure compatibilité de fonctionnement entre les produits.
- D'une plus grande cohérence dans la livraison des services.

¹ : Michel CATTAN, op.cit, p200-p201.

² : S.GHOMARI, E.F.MAMI, « Qualité et normes ISO », actes du symposium international sur : qualité et maintenance au service de l'entreprise, Tome 1, Qualima'01, Tlemcen les 21 et 22 novembre 2004, p167.

- D'un accès facilité aux biens et services, et un plus grand choix.
- D'une meilleure information sur les produits.
- De coûts moindres pour les consommateurs.¹

2- L'organisation internationale de normalisation/ISO :

L'Organisation Internationale de Normalisation, en anglais International Organization of Standardization /ISO, est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation, au sein de laquelle, l'Algérie est représentée par l'Institut Algérien de Normalisation/IANOR.

Elle siège à Genève/Suisse, et assure, la coordination de 162 pays (dénombrés en 2015) intégrés à l'Organisation. L'ISO élabore des normes techniques volontaires, dans la quasi-totalité des secteurs d'activités depuis 1947. Elle est le plus grand organisme de normalisation au monde.²

La certification, selon les normes ISO 9000, est une attestation de conformité par rapport à un référentiel d'exigences, le seul reconnu internationalement pour toutes les entreprises. Un projet de norme prend effet, à la fois, quand 75% au moins des comités membres votants sont d'accord et que les 2/3 des votes exprimés par les membres, qui ont participé à l'élaboration du document, sont favorables.³

Les normes ISO contribuent à un développement, à une production et à une livraison des produits et des services plus efficaces, sûrs et respectueux de l'environnement, ainsi qu'à des échanges facilités et plus équitables entre les pays. Elles fournissent aux gouvernements une base technique pour la législation, en matière de santé, de sûreté et d'environnement. Elles facilitent le transfert de technologies aux pays en voie de développement. Les normes ISO servent, également, à protéger les consommateurs et les utilisateurs, en général, de produits et services.⁴

IV-Synoptique de la structure du SMQ :

Le texte de la norme ISO 9001 fixe les exigences imposées, liées à la construction d'un SMQ. Cette norme est structurée de la manière suivante :

1. Domaine d'application.
2. Référence normative.
3. Termes et définitions.
4. Système de management de la qualité.
5. Responsabilité de la direction.
6. Management des ressources.
7. Réalisation du produit.
8. Mesures, analyse et amélioration.

¹ : S.GHOMARI, E.F.MAMI, op.cit, p176.

² : Guide de la qualité du contrôle de la qualité et de la normalisation, op.cit, p27.

³ : Philippe DETRIE, op.cit, p 317.

⁴ : Guide de la qualité du contrôle de la qualité et de la normalisation, op.cit, p17.

L'article 1 définit le périmètre, l'article 2 fait le lien avec les autres textes normatifs applicables et l'article 3 liste les éléments de vocabulaire. Les exigences effectives à prendre en compte sont contenues dans les articles 4 à 8. Le tableau suivant donne une vision synoptique de la structure du SMQ et de son contenu.

Tableau n°5: Synoptique de la structure du SMQ

A. Système de management de la qualité			
Exigences générales		Exigences relatives à la documentation	
5. Responsabilité Direction	6. Management des ressources	7. Réalisation du produit/service	8. Mesure, analyse et amélioration
Engagement de la direction	Mise à disposition des ressources	Planification de la réalisation du produit	Généralités
Ecoute client	Ressources humaines	Processus relatifs aux clients	Surveillance et mesurage
Politique qualité	Infrastructures	Conception et développement	Maîtrise du produit non conforme
Planification	Environnement de travail	Achats	Analyse des données
Responsabilité, autorité et communication		Production et préparation du service	Amélioration
Revue de direction		Maîtrise des équipements de surveillance et de mesure	

- **Source :** Claude PINET, 10 clés pour réussir sa certification ISO 9001:2008, 2^{ème} édition, Afnor, Paris, 2009, p21.

Ainsi, tout organisme qui veut se faire certifier doit établir, documenter, mettre en œuvre et contrôler le bon fonctionnement d'un système de management de la qualité. Ce SMQ doit faire l'inventaire de ses processus, les décrire et déterminer leurs interactions. Par la suite, un graphe (cartographie) donnera une vue précise de l'ensemble.

Le système documentaire de l'organisme devra contenir l'expression de la politique et les objectifs qualité. Le manuel qualité doit expliquer comment l'entreprise intègre les exigences de la norme et comment elle y répond. Ce manuel est complété par les procédures organisationnelles et les instructions (mode d'emploi) qui décrivent les manières de faire. Les supports d'information (papier ou électronique) seront structurés et constitueront les enregistrements qualité. Les règles de gestion pour les documents et les enregistrements seront formalisées, afin d'en assurer la maîtrise.¹ Par contre, les exigences de la norme ISO 9001 n'imposent pas les moyens à mettre en œuvre dans l'entreprise, mais seulement des bonnes pratiques, au sens large, à appliquer. Par exemple : elle exige de mesurer la satisfaction des clients : l'entreprise peut choisir de réaliser une enquête, de s'appuyer sur les

¹ : Claude PINET, 10 clés pour réussir sa certification ISO 9001:2008, 2^{ème} édition, Afnor, Paris, 2009, p21-p22.

évaluations réalisées par ses clients ou de travailler dans un premier temps sur les réclamations clients.¹

1- Les principales normes dans le domaine de la qualité :

La famille des normes ISO se compose principalement des normes, lignes directrices énumérés dans le tableau suivant :

Tableau n°6: Les principales normes dans le domaine de la qualité

Normes et lignes directrice	Objet
ISO 9000 :2008 , systèmes de management de la qualité- Principes essentiels et vocabulaire.	Décrit les principes essentiels des systèmes de management de la qualité.
ISO 9001 :2008 , systèmes de management de la qualité- Exigences.	Spécifie les exigences relatives à un système de management de la qualité.
ISO 9004 :2008 , systèmes de management de la qualité- lignes directrices pour l'amélioration des performances.	Fournit des lignes directrices sur l'efficacité et l'efficience du système de management de la qualité.
ISO 19011 :2008 , lignes directrices relatives aux audits de systèmes de management qualité et environnemental.	Fournit des conseils sur l'audit des systèmes de management de la qualité et des systèmes de management environnemental.
ISO 10005 :1995 , management de la qualité- lignes directrices pour les plans qualité.	Des lignes directrices pour aider à la préparation, à la revue, à l'acceptation et à la révision des plans qualité.
ISO 14001 : 2004 , management environnemental- Exigences et lignes directrices pour son utilisation.	Repose sur le principe d'amélioration continue de la performance environnementale par la maîtrise des impacts liés à l'activité de l'entreprise.
OHSAS 18001 : 2007 , Système de Management de la Santé et de la Sécurité au Travail.	Fournit aux entreprises, le souhaitant, un support d'évaluation et de certification de leur système de management de la santé et de la sécurité au travail, compatibles avec les normes internationales de systèmes de management.
ISO 22000 : 2005 , Management de la sécurité des aliments.	Met l'accent sur les compétences du personnel, sur la recherche continue d'informations concernant les produits alimentaires (nouvelles lois, normes, règlements, etc.) et sur un retour au système HACCP, tel qu'exposé par le Codex Alimentarius.
Certification QHSE intégré (Qualité-Hygiène-Sécurité-Environnement)	Correspond à la mise en place d'un système de management intégré (SMI) basé sur les référentiels ISO 9001, OHSAS 18001 et ISO 14001 et permet aux entreprises d'avoir une politique globale de management des risques.

- **Source :** Etabli à partir du Mémoire de Magister de Ghomari Souhila, Mise en place du SMQ selon la norme ISO 9001-2000, Univ Abou Bakr Belkaid-Tlemcen, 2004, p 99.

¹ : Florence Gillet-Goïnard, Bernard Seno, la boîte à outils du responsable qualité, DUNOD, Paris, 2009, p73.

2- Comparaison des versions 1994, 2000 et 2008 de la famille des normes ISO 9000 :

En 2000, la série de normes ISO 9000 a subi une importante révision visant à simplifier leur application et à les orienter sur le principe de management par les processus. Sa première révision date de 1994, la suivante de 2000 et on a observé les modifications suivantes des normes, dans le tableau ci-après :

Tableau n°7: Comparaison des versions 1994, 2000 et 2008 de la famille des normes ISO 9000

Version 1994	Version 2000	Version 2008
- l'ISO 8402 : Management de la qualité et assurance de la qualité-Vocabulaire.	- ISO 9000 : Système de management de la qualité-Principes essentiels et vocabulaire.	- ISO 9000 : 2005 : Système de management de la qualité- Principes essentiels et vocabulaire.
- ISO 9004-1/2/3/4 : Management de la qualité : lignes directrices en quatre parties.	- ISO 9004 : Systèmes de management de la qualité-Conseils pour l'amélioration des performances.	- ISO 9004 : Systèmes de management de la qualité-Conseils pour l'amélioration des performances.
- ISO 9001/2/3 : Assurance de la qualité : trois modèles.	- ISO 9001 : Systèmes de management de la qualité-Exigences.	- ISO 9001 : Systèmes de management de la qualité-Exigences.
- ISO 10011-1/2/3 : Audit qualité : lignes directrices en trois parties.	- ISO 19011: Lignes directrices pour l'audit qualité et environnement.	- ISO 19011: Lignes directrices pour l'audit qualité et environnement.

- **Source :** Michel Galibert, mise en œuvre et amélioration de la qualité, août 2006, éditions WEKA, chap1, p2.

A travers le tableau précédent on constate les 4 principales différences enregistrées entre les versions 1994 et 2000 des normes ISO 9000 :

- L'ISO 8402 « Management de la qualité et assurance de la qualité — Vocabulaire » a été intégrée dans l'ISO 9000 : 2000 qui désormais la remplace.
- Les normes ISO 9001, 9002 et 9003 ont été remplacées par la version 2000 de la norme ISO 9001.
- Les normes ISO 9004-1, 9004-2, 9004-3 et 9004-4 ont été remplacées par l'unique norme ISO 9004 : 2000.
- La norme ISO 19011 apparaît et rassemble les normes ISO 10011-1, 10011-2 et 10011-3, elle fournit les lignes directrices pour l'audit des systèmes de management de la qualité et de management environnemental.

La série des normes ISO 9000 : 1994 a subi, en 2000, de profondes modifications et a vu diminuer considérablement, le nombre de procédures considérablement. En effet, la version 1994 était basée sur des systèmes qualifiés très « administratifs », avec énormément de documents (procédures, instructions, consignes, modes opératoires, etc.), souvent avec un système de gestion documentaire très lourd et très centralisé.

La version 2008, quant à elle a gardé le même aspect de la famille des normes ISO 9000 de la version 2000, mis à part l'ISO 9000 : 2000 relative aux principes essentiels et vocabulaires qui a été révisée en 2005 pour s'appliquer à la version 2008.

Néanmoins, globalement, la version 2008 diffère des précédentes versions, à travers les points suivants :

- La version 2008 n'apporte pas de nouvelles exigences.
- Crée une meilleure compatibilité entre l'ISO 9001 : 2008 et l'ISO 14001 : 2004.
- Confirme l'approche processus.
- Renforce la conformité par rapport aux exigences du produit.
- Indique que le représentant de la Direction doit faire partie de l'encadrement de l'organisme.
- Met le point sur la nécessité de l'efficacité des acquisitions de compétences dans le cadre des actions de formation.
- La nécessité d'une évaluation explicite de l'efficacité des actions correctives et préventives.¹

V- Définition des documents du SMQ :

1- La politique qualité (déclaration de Charte) :

La norme ISO 9000 : 2005 (La version 2008 reprend la même définition) définit la politique qualité comme étant :

*« Les orientations et intentions générales d'un organisme relatives à la qualité, telles qu'elles sont, officiellement, formulées par la Direction. La politique qualité est généralement cohérente avec la politique générale de l'organisme et fournit un cadre pour fixer des objectifs qualité. Aussi, la politique qualité peut s'appuyer sur les principes de management de la qualité, cités dans la présente norme internationale ».*²

De la sorte, la direction doit assurer que la politique qualité soit adaptée à la finalité de l'organisme, comprend l'engagement à satisfaire aux exigences et à améliorer en permanence l'efficacité du système de management de la qualité. La direction doit faire aussi en sorte que la politique qualité soit communiquée et comprise au sein de l'organisme et revue quant à son adéquation permanente.³

La politique qualité et les objectifs qualité sont établis pour fournir un axe d'orientation à l'organisme. Ensemble, ils déterminent les résultats escomptés et soutiennent l'organisme dans la mise en œuvre des ressources, permettant d'atteindre ces résultats.

¹ : Marcel SCHIPMAN, Différences entre l'ISO 9001:2008 et l'ISO 9001 :2000, Département innovation développement, AFNOR, 2008, p1.

² : Norme internationale ISO 9000 : 2005, op.cit, p9.

³ : Norme internationale ISO 9001 : 2008, Systèmes de management de la qualité-Exigences, Quatrième édition, publiée en Suisse, 15/11/2008, p4.

La politique qualité fournit un cadre permettant d'établir et de revoir les objectifs qualité. Il est nécessaire que les objectifs qualité soient cohérents avec la politique qualité et l'engagement pour l'amélioration continue, et que leurs résultats soient mesurables. La réalisation des objectifs qualité peut avoir un impact positif sur la qualité du produit, l'efficacité opérationnelle et les performances financières, et donc sur la satisfaction et la confiance des parties intéressées.¹

2- Le manuel qualité :

La norme ISO 9000 : 2005 (La version 2008 reprend la même définition) définit la politique qualité comme étant un :

« Document spécifiant le système de management de la qualité d'un organisme. Le degré de détail et la forme d'un manuel qualité peuvent varier pour s'adapter à la taille et la complexité d'un organisme particulier ». ²

Ainsi, on nomme manuel qualité la documentation d'un système de management de la qualité. Parallèlement, il rend compte du point de vue de la Direction, ainsi que des intentions et des mesures visant à atteindre ou à améliorer la qualité dans l'entreprise.

Le manuel qualité peut concerner l'entreprise dans son ensemble ou des domaines séparés. Il contient 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.

Ces contenus seront présentés dans des sections du manuel qualité, clairement séparées les unes des autres. Il contient des annexes auxquelles on ajoute les imprimés importants les plus utilisés.

Le contenu et la structure du manuel qualité se conforme aux normes spécialisées. C'est toujours la Direction qui se charge de son édition, et ce, sous deux formes. La première, l'édition à usage interne du manuel qualité, doit être mise à jour régulièrement, en particulier s'agissant des instructions qui concernent le travail, les méthodes et les contrôles. Elle devrait être en permanence à la portée de tout le personnel.

La seconde édition, destinée à un usage externe, sert à présenter l'entreprise aux partenaires extérieurs, à informer le client et à faire de la publicité. Il faut veiller, à cet égard, que des connaissances spécifiques et des secrets de fabrication de l'entreprise ne soient divulgués à aucun prix.

En outre, le manuel qualité sert souvent de base aux contrats entre clients et fournisseurs, il atteste de la présence d'un système de management de la qualité et informe sur le type et le contenu des mesures prises.¹

¹ : Norme internationale ISO 9000 : 2005, op.cit, p2-p3.

² : Idem, p12.

3- Procédures :

La norme ISO 9000 : 2005 (La version 2008 reprend la même définition) définit la politique qualité comme étant une :

« Manière spécifiée d'effectuer une activité ou un processus. Les procédures peuvent ou non faire l'objet de documents. Lorsqu'une procédure fait l'objet de documents, les termes 'procédure écrite' ou 'procédure documentée' sont fréquemment utilisés. Le document contenant une procédure peut être appelé un 'document de procédure' ». ²

De cette manière, le processus est l'ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie, les éléments d'entrée d'un processus sont généralement les éléments de sortie d'autres processus.

Ainsi les procédures peuvent ou non faire l'objet de documents. Lorsqu'une procédure fait l'objet de documents, les termes « procédure écrite » ou « procédure documentée » sont fréquemment utilisés. ³

VI-Le développement d'une démarche qualité :

Le développement d'une démarche qualité se fait suivant les deux étapes suivantes :

1- Réalisation d'un audit-diagnostic :

- Définir l'état des lieux du fonctionnement de l'entreprise, qui peut être réalisé par un cabinet d'auditeurs qualité (tierce partie/audit externe) ou par l'entreprise elle-même (audit interne), afin d'identifier les points forts du système existant et les points faibles, c'est-à-dire les axes d'amélioration.
- Proposer un plan de mise en œuvre d'une Démarche Qualité dont l'objectif, à terme, est la certification des prestations de l'entreprise.

2- Mise en œuvre de la Démarche qualité :

La mise en œuvre de la démarche qualité passe par les étapes suivantes : Sensibilisation des principaux responsables et de tout le personnel de l'entreprise à la culture qualité et ceci à chaque occasion : réunions ordinaires, mensuelles, trimestrielles, des secteurs/service, réunions extraordinaires ou réunions qualité, etc.

- Formation et sensibilisation de tous les responsables (services, secteurs, divisions) au Système Management de la Qualité, selon les normes ISO 9001.
- Désignation d'un Responsable Qualité (**RQ**), par le Directeur, sur propositions des Responsables Services/Secteurs, qui a pour mission de conduire le projet qualité,

¹ : Gerd F.KAMISKE, Jörg-Peter BRAUER, Management de la qualité de A à Z, édition MASSON, Paris, 1995, p64-p65.

² : Norme internationale ISO 9000 : 2005, Systèmes de management de la qualité-Principes essentiels et vocabulaire, op.cit, p12.

³ : Norme Internationale ISO 9000 : 2000, deuxième édition 15-12-2000, op.cit, p10-p12.

jusqu'à la certification et au-delà, et s'assurer de la compréhension de la politique qualité à tous les niveaux...

- Désignation de l'équipe de pilotage de la démarche qualité par le Responsable Qualité.
- Réexamen de l'organigramme avec introduction de la "Cellule Qualité", en position staff avec la Direction.
- Formation des responsables à l'élaboration des documents qualité:
- Politique qualité (déclaration de Charte).
- Objectifs qualité (objectifs stratégiques de la Direction et objectifs qualité de chaque secteur) qui sont, généralement, fondés sur la politique qualité et spécifiés pour des fonctions et niveaux pertinents dans l'organisme.
- Processus : processus-clés, processus externalisés.
- Procédures.
- Élaboration progressive des documents qualité, avec l'implication de tous les acteurs et validation par le comité de pilotage.
- Formation, de l'équipe de pilotage du projet, à l'audit interne qualité.
- Elaboration du cahier de charge de l'équipe de pilotage.
- Mise en œuvre, suivi des processus et validation par le comité de pilotage procédures.
- Elaboration et surtout suivi régulier des indicateurs qualité, pour chaque processus identifié:
 - indicateurs d'efficacité.
 - indicateurs de maîtrise: cahier de charge
- Elaboration, mise en œuvre et suivi d'un plan de formation du personnel.
- Réunion hebdomadaire du Comité de pilotage (élaboration, validation des documents qualité, suivi des actions correctives/actions préventives, issues des audits internes et externes, prise de décisions, programmation d'activités...).
- Réalisation des audits internes.
- Participation aux audits externes, propositions et suivi des actions correctives et préventives.
- Réalisation de revues de Direction.

VII- L'approche processus du SMQ :

L'approche processus du système de management de la qualité, au sein de l'entreprise, rappelle que la finalité de toute activité est la satisfaction du client. Elle s'adresse, prioritairement, aux cadres. Il s'agit de définir comment sont mobilisés les savoir-faire et les métiers intégrés aux fonctions définies dans l'entreprise. La norme ISO 9001 favorise l'approche processus. Celle-ci pose le principe suivant : « le client est au centre des préoccupations de l'entreprise ».¹

La détermination de l'ensemble des processus de l'organisme est un acte de management. Elle traduit la vision transversale de l'entreprise, telle que la conçoit la Direction. Le nombre de

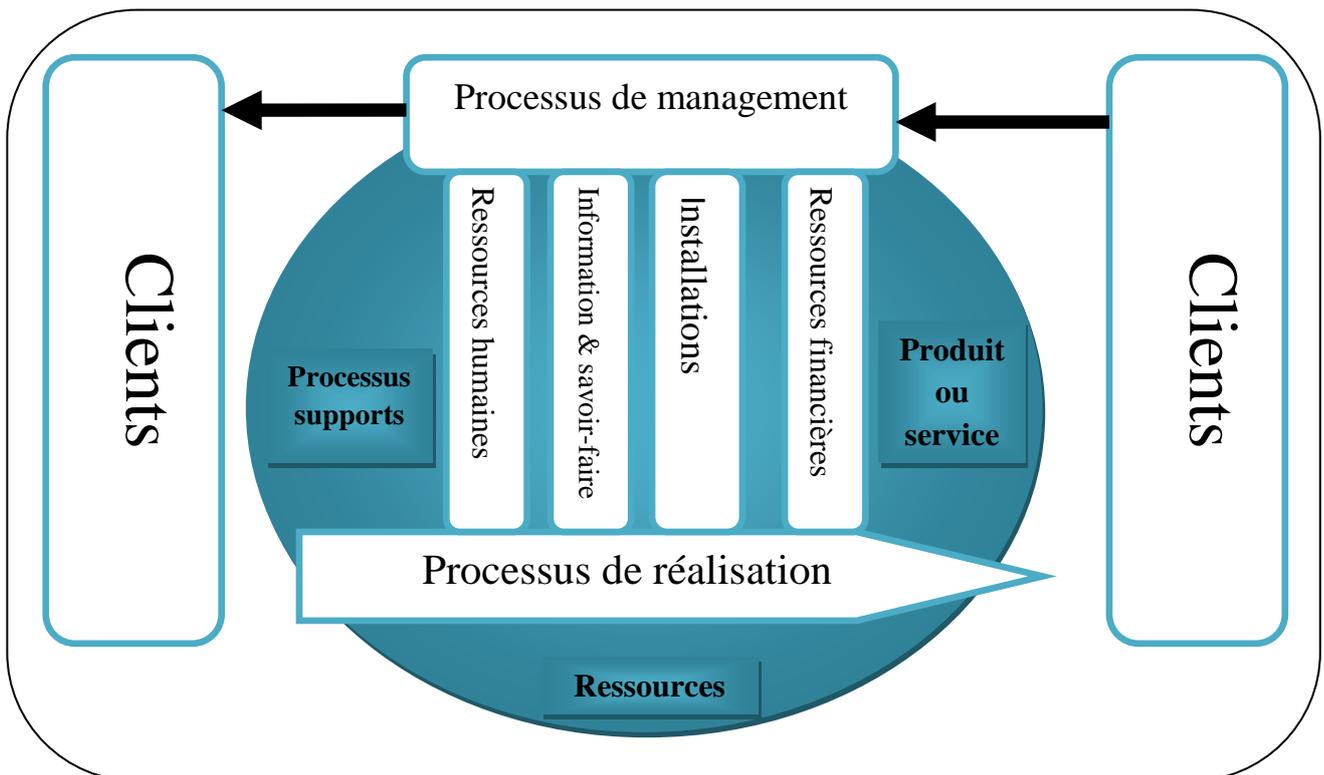
¹ : Pierre LONGIN, Henri DENET, Construisez votre qualité, éd Dunod, France, 2004, p8-p13.

processus doit être limité. Il est souvent question d'une cartographie de processus (représentation graphique de l'ensemble).

La plupart des entreprises déclinent leurs processus en :

- Processus de réalisation.
- Processus supports.
- Processus de management.¹

Figure n°5 : Typologie des processus



- **Source :** Daniel DURET, Maurice PINET, qualité en production, éditions d'organisation, 3^{ème} édition, France, 2005, p56.

Les processus peuvent se définir par un verbe. Par exemple :

- Processus de réalisation : vendre, concevoir, acheter, fabriquer, soutenir à l'usage...
- Processus support : gérer le système d'informations...
- Processus de direction : définir une stratégie, organiser, planifier, communiquer...
- Processus d'amélioration : gérer la qualité (enquêtes, audits, documents du système qualité, analyse et traitements des données, indicateurs...)²

¹ : Daniel DURET, Maurice PINET, qualité en production, éditions d'organisation, 3^{ème} édition, France, 2005, p56.

² : Idem, p57.

Section 2 : RH et SMQ

Cette section présente les différences entre l'approche classique et l'approche qualité, la présentation de la fonction RH en qualité, ainsi que la place qu'occupent les RH dans le SMQ.

I- RH : approche classique et approche qualité :

La norme ISO 9004 guide l'entreprise à passer de son organisation actuelle, classique « gestion des ressources humaines » à une gestion des ressources humaines, orientée qualité. Pour ce faire, l'entreprise doit transformer ses pratiques et :

- Aligner la politique RH avec le système qualité.
- Suivre la satisfaction des salariés.
- Développer le leadership.
- Manager la performance.
- Développer les compétences.
- Optimiser les formations.
- Relier la rémunération individuelle aux performances.
- Prendre en compte les compétences dans la mesure de la performance, etc.
- Reconnaître la compétence.¹

Le tableau suivant démontre les différences entre l'approche classique des RH et l'approche qualité, selon les pratiques en management de l'entreprise :

¹ : Benjamin Chaminade, RH&compétences dans une démarche qualité, éd Afnor, France, 2005, p16.

Tableau n°8: L'approche classique des RH et l'approche qualité selon les pratiques en management

Domaine	RH classique	RH qualité
Management	Application de la stratégie de l'entreprise	Implication dans le choix de la stratégie
	Diriger	Responsabiliser
	Motivation par le salaire et la mobilité interne	Motivation en répondant aux exigences des salariés
	Motivation par concours	Motivation par le développement de l'employabilité
	Peu d'attention à la reconnaissance	Forte attention à la reconnaissance
	Gestion des attentes collectives	Gestion des attentes individuelles
	Gestion des emplois selon les besoins	Gestion prévisionnelle des emplois
	Contrôler les résultats	Soutenir les collaborateurs
	Assigner les tâches	Apprendre à devenir autonome
	Description de fonction centrée sur l'emploi	Description de fonction prenant en compte la qualité

- **Source :** Etabli à partir de : Benjamin CHAMINADE, RH& compétences dans une démarche qualité, éd Afnor, France, 2005, p17.

En ce qui concerne les autres domaines et activités, comme le recrutement, le développement, la performance et la satisfaction, on remarque une nette différence entre l'approche classique des RH et l'approche qualité. Cette différence se fait ressentir au niveau du recrutement puisque, là où le candidat se faisait, autrefois, employer selon ses compétences pour un emploi bien précis, il se voit, aujourd'hui, recruté autant qu'une capacité, capable d'évoluer tout au long de sa carrière.

L'approche classique des RH prévoyait le recrutement, uniquement par la voie du service RH, avec l'utilisation d'outils psychotechniques, tandis que l'approche qualité implique chacun des managers, collaborateurs, selon un processus de recrutement équitable.

Aussi, en ce qui concerne le développement de carrière, l'employé se voit évoluer, afin d'être évalué, et ceci suivant un procédé de formation, tout au long de sa vie professionnelle, avec une possibilité de carrière transversale, alors qu'avant, sa formation se déroulait au coup par coup, en tant que récompense, et en ne donnant accès qu'à une carrière verticale.

A l'heure où l'entreprise cherchait, seulement, à capitaliser ses compétences et à développer leurs connaissances et savoirs-faire, elle vise, maintenant, avec l'approche qualité, le développement de nouvelles compétences, en plus de celles déjà acquises.

Le tableau, suivant, montre les différences entre l'approche classique des RH et l'approche qualité, selon les pratiques en performance de l'entreprise et la satisfaction de ses salariés :

Tableau n°9: Différences entre l'approche classique des RH et l'approche qualité selon les pratiques en performance de l'entreprise et la satisfaction de ses salariés

Domaine	RH/classique	RH/qualité
Performance	Uniquement évaluation du personnel	Evaluation du système de management de la qualité
	Evaluation utilisée pour sanction	Evaluation pour progression
	Pas de lien entre performance et résultat	Prise en compte du lien entre performance et résultat
	Evaluation des résultats économiques	Evaluation des compétences
Satisfaction	Seuls les managers évaluent	Les managers sont évalués (360°)
	Pas de suivi de la satisfaction interne	Analyse régulière de la satisfaction interne
	La rémunération est censée répondre à la satisfaction	L'organisation cherche à répondre aux exigences de ses salariés

- **Source :** Etabli à partir de : Benjamin CHAMINADE, RH&compétences dans une démarche qualité, éd Afnor, France, 2005, p18.

Ainsi par exemple, l'entretien d'évaluation, qui tend à devenir un « entretien de développement », va permettre à chaque manager de connaître les aspirations et niveau de compétences des personnes, qui composent son équipe, afin d'aider chacun à être plus efficient. Il permettra, ensuite, aux salariés de devenir acteurs de leur carrière. L'identification des compétences requises permettra de monter un plan de formation, assurant une meilleure efficacité des pratiques de l'emploi, etc. Ceci revient à démontrer que, indirectement, le passage à la qualité permet de professionnaliser, faciliter et renforcer les pratiques professionnelles et d'agir sur l'emploi, puisqu'en parallèle un plan de rémunération des compétences sera mis en place.¹

II- La fonction RH et la qualité :

1- Description de la fonction RH dans l'ISO :

La norme ISO 9001 : 2008 définit les ressources humaines comme étant :

*« Le personnel effectuant un travail ayant une incidence sur la conformité aux exigences relatives au produit doit être compétent sur la base de la formation initiale et professionnelle, du savoir-faire et de l'expérience. La conformité aux exigences relatives au produit peut être affectée directement ou indirectement par le personnel effectuant une tâche au sein du système de management de la qualité ».*²

¹ : Benjamin CHAMINADE, op.cit, p18-p19.

² : Norme internationale ISO 9001 : 2008, op.cit, p6.

La plus grande richesse de l'entreprise n'est ni la trésorerie, ni les installations, ni les machines, ni même la technologie. Ce sont ses ressources humaines. Seules les RH peuvent utiliser les systèmes et les machines, appliquer la technologie et améliorer le résultat financier (Sauf, cas exceptionnel, d'impacts sur la gestion de l'entreprise, inhérents à une crise financière et/ou dévaluation de la monnaie nationale).

Si bien que 4 au moins, des 8 piliers du management de la qualité, (cités précédemment) font référence aux ressources humaines

- le **leadership**, cette notion subtile, selon laquelle le personnel de l'entreprise doit être guidé, entraîné vers l'amélioration continue par une chaîne de managers qui transposent les objectifs de la Direction, définissent les outils à utiliser, préparent les plans d'actions et, surtout, animent l'amélioration continue;
- l'**implication individuelle**, qui est le complément indispensable du précédent. On ne peut imaginer un système dans lequel la qualité du produit ou du service ne serait pas, directement, réalisée par le personnel.
- l'**amélioration continue** par le biais de laquelle les salariés font des propositions ou suggestions d'innovations incrémentales. Le personnel peut être formé aux méthodes et outils d'amélioration continue.
- l'**écoute du client**, dès lors qu'on l'applique au client interne qu'est le salarié, est un troisième principe de base qui s'applique, aussi, aux ressources humaines. Et en poussant un peu, si l'on analyse la relation employeur/employé comme une relation client/fournisseur (de force de travail), on a un cinquième principe de base (**l'équilibre de cette relation**) à satisfaire.¹

La norme ISO 9001 dans son chapitre 6.2, faisant référence aux ressources humaines, identifie la fonction des ressources humaines 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.²

2- Le responsable RH face à la qualité :

Le responsable RH est concerné par la qualité :

- Si son entreprise est engagée dans une "démarche qualité", il en est partie prenante, en tant que facilitateur d'un projet global qui suscite, parfois, des résistances.

¹ : <http://www.bazin-conseil.fr/RH-qual.html> consulté le 11/05/13 à 20h27.

² : Benjamin CHAMINADE, op.cit, p27.

- Les nouvelles démarches qualité (que ce soit le modèle EFQM), ou la dernière version d'ISO) prenant désormais en considération la satisfaction des collaborateurs, il est amené à mettre en place des instruments de mesure.
- Enfin, dans son propre service, il devra veiller à la qualité des processus de gestion des ressources humaines.¹

III- Place des RH dans le SMQ :

D'emblée, la place de l'homme, dans l'entreprise, est décrite comme étant celle d'une ressource dont le critère de la qualité est la compétence.

Si l'on jette un regard objectif et dépourvu de toute complaisance sur les textes de la norme ISO, force est de reconnaître que la troisième version de la norme version ISO 9001 : 2008 ne semble pas vouloir attribuer à la ressource humaine, une place privilégiée. Deux traits nous incitent à penser en ce sens :

- La ressource humaine est abordée au paragraphe 6.2, dans la sixième partie, intitulée Management des ressources (paragraphe 6.1), et est traitée sur le même pied que les infrastructures (paragraphe 6.3) et l'environnement de travail (paragraphe 6.4), même si elle bénéficie de onze lignes de texte, contre six pour ces deux autres sujets.
- Aucun statut privilégié n'est accordé à la ressource humaine, par rapport à la matière première, au matériel, à l'énergie, aux logiciels, etc. Dans l'esprit des rédacteurs, l'homme au travail est une ressource comme une autre, qu'il s'agit de bien utiliser. Le lecteur attentif chercherait, en vain, un trait de style laissant apparaître que cette ressource, à la différence de celles citées précédemment, doit être traitée avec des égards particuliers, ne serait-ce que parce qu'elle interagit avec le système de management de la qualité qu'on lui demande de suivre.²

La ressource humaine n'est qu'un moyen au service de la politique de la Direction. Le lien de subordination est évident, tout au moins dans l'enchaînement logique que déroule la norme ISO 9001-2008 :

D'abord s'impose un système de management de la qualité (paragraphe 4), conçu pour satisfaire les attentes de la clientèle.

Ensuite intervient le rôle de la Direction (paragraphe 5, Responsabilité de la Direction) qui est de concevoir la politique, spécifique à l'entreprise, et de définir l'organisation adaptée.

Enfin, les ressources (paragraphe 6, Management des ressources) constituent le troisième élément de cette démarche, pour permettre à la Direction de déployer les moyens, dans le temps et l'espace, visant à atteindre les objectifs fixés, préalablement.³

¹ : Marie-Claire FAGIOLI, La qualité a-t-elle du sens dans le management des ressources humaines ?, Texte paru dans l'édition 2003 de Resource, guide national de références pour la gestion des ressources humaines, p1.

² : Norme internationale ISO 9001 : 2008, op.cit, p4, p8.

³ : Idem, p2-p6.

Nous retrouverons, là, la séquence habituelle de toute action volontariste cohérente : fixation des objectifs, mise en place d'un programme d'action adapté, allocation des ressources nécessaires. De toute évidence, c'est l'approche purement logique, on aurait envie de dire technocratique, qui est retenue dans ces trois textes fondamentaux.

La norme ISO 9004 : 2008 quand à elle, consacre trois pages à préciser ce que demande la norme ISO 9001 : 2008, mais, là aussi, la description est essentiellement technique et concerne la façon dont il faut s'y prendre, pour bien planifier la ressource humaine. Les conseils sont précis et portent sur des aspects pratiques. On chercherait, en vain, le moindre indice que ladite ressource humaine mérite une attention particulière, et justifie des efforts de compréhension et d'habiletés, autres que ceux consacrés à toute action planifiée.¹

¹ : Michel GALIBERT, Mise en œuvre et amélioration de la qualité, éditions WEKA, Paris, 2006, Démarche compétence chap.1/2 page1.

Chapitre III : Aspects de l'implication des RH, processus et domaines d'application dans le SMQ

Section1 : L'implication des RH

I- Définition de l'implication au travail

II- La norme ISO 10018 : 2012 version formalisée de l'implication des RH

III- La confusion implication et satisfaction

IV- La complémentarité Engagement et Implication

V- Les trois facteurs de conjonction de l'implication

- 1- Les facteurs culturels
- 2- Les facteurs individuels
- 3- Les facteurs organisationnels

VI- Implication et ligne de partage intellectuel

VII- L'implication de la Direction

Section 2 : Processus et domaines d'implication des RH dans le SMQ

I- Processus d'implication des RH dans le SMQ

- 1- Analyse
- 2- Planification
- 3- Réalisation
- 4- Evaluation

II- Domaines d'implication des RH :

- 1- L'implication des RH dans l'amélioration continue
- 2- L'implication des RH dans le SMQ via la formation
- 3- L'implication des RH dans le SMQ via la communication
- 4- L'implication des RH dans le SMQ à travers un style de leadership adéquat
- 5- Flexibilité et implication des RH dans le SMQ

Conclusion de la première partie

Chapitre III : Aspects de l'implication des RH, processus et domaines d'application dans le SMQ

Ce chapitre tente de positionner l'implication des RH au sein des entreprises ayant un SMQ. Il sera réparti en deux axes essentiels, à savoir l'implication des RH, son processus et ses domaines dans un SMQ.

***Section I* : L'implication des RH**

Cette section traite l'implication des RH et tente de clarifier le genre de lien qui la lie à la satisfaction et à l'engagement. Présente les trois facteurs de conjonction de l'implication, la ligne de partage intellectuel et tente de positionner le rôle de l'implication de la direction.

I- Définition de l'implication au travail :

La norme ISO 9000 : 2005 précise l'importance de l'implication du personnel, en deux lignes, au sein des huit principes de management de la qualité comme suit :

*« Les personnes à tous les niveaux sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme ».*¹

Bien que la norme ISO n'ait pas consacré davantage de lignes à l'implication des ressources humaine dans sa version 2005, elle lui a néanmoins créé sa propre norme ISO 10018 publiée en 2012, intitulée Management de la qualité-Lignes directrices pour l'implication et les compétences du personnel.

La norme 10018 : 2012 fournit des recommandations destinées à améliorer l'implication et la compétence du personnel et à l'engager dans le système de management de la qualité de l'organisation. Elle s'applique à toute organisation, quelque soient sa taille, son type ou son activité.²

La norme 10018 version 2012 définit l'implication dans sa rubrique consacrée aux termes et définitions comme étant : *« Engagement dans et contribution à des objectifs partagés ».*³

II- La norme ISO 10018 : 2012 version formalisée de l'implication des RH :

L'ISO 10018 : 2012, *Management de la qualité – Lignes directrices pour l'implication et les compétences du personnel*, est une norme qui s'imbrique au système de management de la qualité. Elle est utile aux responsables, dirigeants, superviseurs, praticiens de la qualité, représentants du management de la qualité et responsables des ressources humaines. Elle relate différents éléments à déployer :

¹ : Norme internationale ISO 9000 : 2005, Systèmes de management de la qualité-Principes essentiels et vocabulaire, troisième édition, publiée en Suisse, 15/09/2005, p5.

² : Norme internationale ISO 10018 : 2012, Management de la qualité-Lignes directrices pour l'implication et les compétences du personnel, publiée en Suisse, 2012, p1.

³ : Idem, p2.

Aspects de l'implication des RH, processus et domaines d'application dans le SMQ

- les processus qu'une organisation peut utiliser, pour mettre en œuvre et maintenir l'implication et la compétence du personnel, dans les systèmes de management de la qualité.
- les actions, susceptibles d'être entreprises, pour renforcer l'implication du personnel.

Le contexte opérationnel de l'ISO 10018 : 2012 est explicité, dans l'introduction de la norme, en ces termes:

*«La performance globale d'un système de management de la qualité et ses processus dépendent, en définitive, de l'implication du personnel compétent, correctement introduit et intégré dans l'organisation ».*¹

L'implication du personnel a son importance en ce sens qu'elle permet au système de management de la qualité d'une organisation d'obtenir des résultats cohérents et alignés sur les stratégies et valeurs des ressources humaines. De ce fait, il est indispensable d'identifier, de développer et d'évaluer les connaissances, le savoir-faire et le comportement, ainsi que l'environnement de travail, requis pour une implication efficace du personnel avec les compétences nécessaires.

L'intérêt à obtenir la certification ISO 10018 : 2012 profite naturellement à l'entreprise et lui fait bénéficier les particularités suivantes :

- Les objectifs de l'entreprise sont intériorisés, par le salarié impliqué, et ils deviennent, de fait, ses propres objectifs.
- Les personnes impliqués travaillent beaucoup, acceptent mieux les frustrations ou les contraintes de l'organisation et se sentent responsables de leur travail.
- L'implication a les relations les plus nettes avec la performance.
- Le management est facilité, car les personnes impliqués sont facilement mobilisables et sont perméables aux valeurs de l'entreprise.
- L'implication se situant en amont de la relation de travail, l'énergie est orientée vers le travail, sans que l'entreprise ait constamment à récompenser de manière extrinsèque cette énergie.²

La norme internationale ISO 10018 version 2012, fournit dans ses textes, en premier lieu, des lignes directrices, applicables aux facteurs humains, qui exercent une influence sur l'implication et la compétence des personnes, et qui créent de la valeur qui permet d'atteindre les objectifs de l'organisation.

En deuxième lieu, elle établit une approche stratégique, étayée par des processus, et décrit les actions, les résultats et les plans tactiques, dédiés à l'implication et à la compétence des personnes. Comme le confirme la norme : *« Si l'implication et la compétence des personnes*

¹ : Norme internationale ISO 10018 : 2012, op.cit, p1.

² : Annick COHEN-HAEGEL, Toute la fonction ressources humaines, 2^{ème} édition, DUNOD, France, 2010, p89-p90.

*sont contrôlées, mesurées et analysées dans le système de management de la qualité, cela donne des résultats qui permettent à la Direction de prendre des décisions dans le sens de l'amélioration du niveau de satisfaction des clients».*¹

III- La confusion implication et satisfaction :

L'implication doit être différenciée de la satisfaction :

- Alors que la satisfaction résulte de la relation au travail, l'implication gouverne oriente, guide cette relation.
- La satisfaction est très dépendante des caractéristiques du travail que connaît l'individu, alors que l'implication est une variable relativement stable qui différencie les individus, fondée davantage sur les besoins qu'a l'individu de maintenir sa propre image, ses croyances à l'égard de ce que le travail peut lui apporter.
- Les gains de l'implication concernent directement l'individu, par une valorisation de soi, un épanouissement personnel et une possibilité d'utiliser ses capacités.²

IV-La complémentarité Engagement et Implication :

Il faut avoir à l'esprit que le terme « implication » est utilisé dans la norme ISO 9004-2000, tel que nous l'entendons dans le langage courant, c'est-à-dire à la place du concept d'« attachement professionnel ». Cet attachement professionnel se construit sur la base de deux comportements distincts et complémentaires : l'engagement (job involvement) et l'implication (work commitment).

L'engagement est un comportement qui traduit l'investissement des salariés dans leur travail. L'engagement de l'individu, dans son emploi, est conditionné par l'importance que porte le salarié à son métier et par l'intérêt qu'il porte aux valeurs de ce travail. Le salarié s'engagera d'autant plus qu'il valorise son emploi, en tant qu'activité et expérience de vie, en l'associant à des valeurs comme le sens de la réalisation (base de l'amélioration continue) ou la reconnaissance sociale.

Le salarié cherche à se rendre utile et à s'améliorer continuellement dans son métier.

Tant dis que l'implication, souvent synonyme d'« implication organisationnelle», décrit l'état d'esprit d'un salarié, à l'égard de son entreprise en tant qu'environnement professionnel. C'est cette implication que le salarié démontre, lorsqu'il souhaite appartenir au comité d'entreprise, s'intégrer comme membre d'un cercle de qualité, participer constructivement à une séance de brainstorming, proposer des innovations incrémentales, etc.

Dans le cadre de cette relation d'implication, le salarié se reconnaît dans les valeurs et la culture d'entreprise de son organisation. L'implication du salarié ne décroît pas, forcément, en

¹ : http://www.iso.org/iso/fr/home/news_index/news_archive/news.htm?refid=Ref1663 consulté le 10/05/13 à 21H10.

² : Annick COHEN-HAEGEL, op.cit, p89.

même temps que son engagement dans le travail. Des études tendent à prouver qu'un salarié plus impliqué qu'un autre dans son entreprise se désengagera moins rapidement.¹

Tableau n°10: Niveau d'attachement et impact sur la qualité

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

- **Source :** Benjamin CHAMINADE, RH&compétences dans une démarche qualité, éd Afnor, France, 2005, p75.

D'ailleurs, la norme ISO 10018 : 2012 insiste sur le fait que lorsque les employés sont pleinement engagés dans les activités de l'organisation, ils connaissent davantage de satisfaction personnelle et l'organisation accomplit par conséquent ses activités avec une plus grande efficacité. L'engagement est le résultat d'un recrutement efficace suivi d'une intégration de l'employé à l'effectif par un processus de sensibilisation. L'obtention d'un engagement positif exige à la fois l'engagement de l'employeur et l'engagement des employés.

Ainsi, l'engagement de l'employeur est nécessaire pour montrer l'engagement d'une entreprise à améliorer le partenariat entre les employés et l'employeur. Il convient que les dirigeants soient engagés envers leurs employés en comprenant leurs attentes. Cela passe par l'obtention de retours d'information réguliers. Le niveau d'engagement qu'un employé exprime est un reflet direct de la relation qu'entretient le personnel avec ses dirigeants, responsables et collègues.

De la sorte, la perception que l'employé a de l'importance de son travail a une incidence directe sur la satisfaction du client. Le niveau d'importance vis-à-vis de l'organisation est indiqué par la disponibilité des ressources qui permettent à l'employé de réaliser sa tâche. Les employés engagés sont plus susceptibles d'apporter des améliorations et changements à leur organisation.²

¹ : Benjamin CHAMINADE, op.cit, p75.

² : Norme internationale ISO 10018 : 2012, op.cit, p21.

V- Les trois facteurs de conjonction de l'implication :

L'implication est le fruit de la conjonction de trois facteurs : culturel, individuel et organisationnel.

1- Les facteurs culturels :

Chaque culture élabore ses propres représentations et ses modes de vie où le travail prend plus ou moins de place. L'implication au travail se réfère à des expériences collectives et individuelles, directes ou médiatisées, qui amènent à conférer une certaine place au travail dans la vie et pour soi.

2- Les facteurs individuels :

Cette implication est liée à des caractéristiques individuelles, telles que l'âge, le sexe, la catégorie socioprofessionnelle, le nombre d'années d'études qui amènent à accroître ou à réduire l'implication au travail. Elle dépend, également, de variables psychologiques telles que le *locus of control* interne ou externe qui est la tendance à imputer ce qui nous arrive à nous-mêmes ou à l'environnement extérieur.

3- Les facteurs organisationnels :

Le contenu du travail, l'autonomie dont on dispose, les responsabilités accordées...sont en rapport avec l'implication. Elle dépend de l'interaction entre les attentes du collaborateur et de ce qu'il en retire et les satisfactions qu'il peut éprouver.

VI-Implication et ligne de partage intellectuel :

L'implication, troisième principe du management de la qualité, étroitement lié aux deux qui le précèdent : l'orientation client et le leadership. Les employés concernés ont besoin de l'orientation que donne une vision directrice, mais aussi de la structure et des outils qu'offrent le processus et les techniques d'amélioration continue.

Ainsi, le chemin vers une implication totale des employés nécessite cinq repères mobiles (argent, temps, programmes, accès à l'information, mesures génératrices de valeur ajoutée) de plus d'une structure d'entreprise évolutive par des phases successives de participation, pour aboutir à l'implication.¹

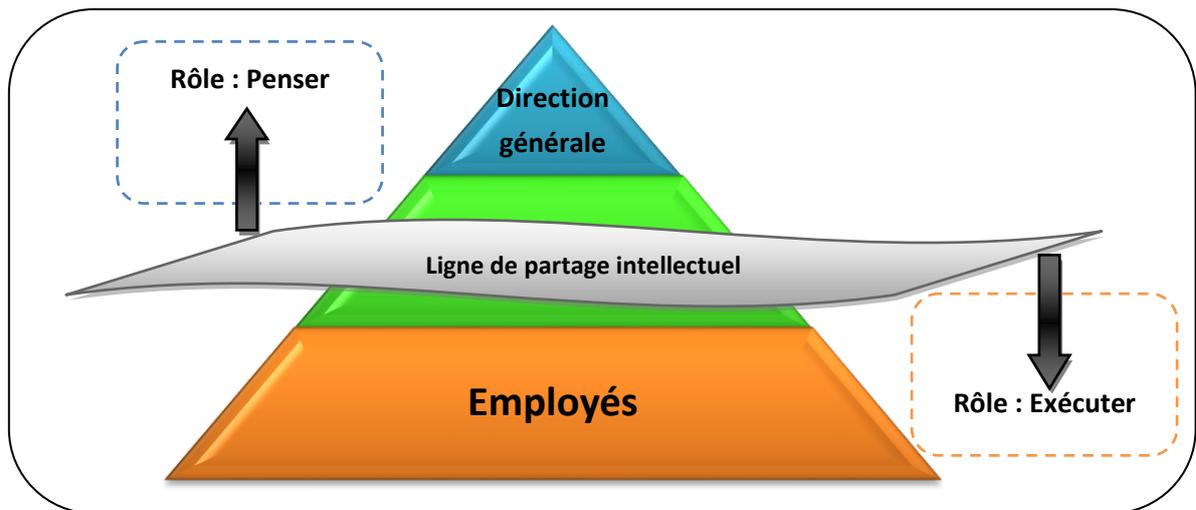
De ce fait, il ne suffit pas de dire aux employés « vous êtes impliqués, à vous de jouer ». **Autrement dit On ne peut pas impliquer les personnes : ce sont elles qui décident de s'impliquer** en raison de facteurs qui leurs sont propres. **L'organisation, ne peut que créer les conditions pour favoriser leur implication.** L'implication est à rapprocher de la motivation et de la satisfaction.

¹ : R.McDERMOTT, R.MIKULAK, M.BEAUREGARD, Développer l'initiative et la créativité du personnel, éd Dunod, Paris, 1996, p41.

Cependant, la satisfaction fait référence aux sentiments éprouvés par l'employé dans une situation concrète de travail, elle est donc un indicateur de motivation et ne constitue en aucun cas une cause de la motivation. En effet, l'employé peut être satisfait sans être pour autant extrêmement motivé, mais en revanche, il est rare qu'il soit motivé sans éprouver un certain sentiment de satisfaction.¹

De la sorte, l'implication va plus loin et nécessite la suppression de ce qui est appelé « la ligne de partage intellectuel », comme le démontre la figure suivante :

Figure n°06 : Ligne de partage intellectuel dans l'entreprise



- **Source :** R.McDERMOTT, R.MIKULAK, M.BEAUREGARD, Développer l'initiative et la créativité du personnel, éd Dunod, Paris, 1996, p35.

La ligne de partage intellectuel est une ligne invisible qui se trouve quelque part entre le niveau supérieur et celui des ouvriers, qui distingue « ceux qui pensent » de « ceux qui exécutent » et à qui on ne demande pas de penser. Au-dessus de la ligne la tâche demandée est de réfléchir, avoir des idées, imaginer des produits, des processus, des services nouveaux. Tandis que en-dessous de la ligne, il est convenu de connaître l'ensemble des politiques, des procédures, des méthodes et à les appliquer rigoureusement chaque jour.²

L'existence de la ligne de partage intellectuel surprend souvent les dirigeants. Mais la plupart des autres employés la connaissent et savent de quel côté ils se situent. La ligne de partage intellectuel n'a aucun rapport avec le niveau d'éducation. Si bien que le fait de se positionner dans l'une des catégories constitue gaspillage de talent, de créativité et d'intellect. Dans ce sens, il est urgent de faire disparaître cette ligne.

Pour cela, il faut tout d'abord que l'équipe dirigeante admette l'existence de cette ligne. Cela est plus difficile qu'il n'y paraît. Par exemple : le fait de reprocher à quelqu'un de mal faire quelque chose avec la pensée « je le ferai mieux moi-même », tout bonnement parce que

¹ : Nicole AUBERT, diriger et motiver, 2^{ème} édition, éditions d'Organisation, France, 2002, p17.

² : R.McDERMOTT, R.MIKULAK, M.BEAUREGARD, op.cit, p34.

l'intéressé n'applique pas la même méthode, installe automatiquement une ligne de partage intellectuel.

Puis, faire savoir publiquement que la ligne de partage intellectuel a été découverte et qu'elle sera supprimée. Certes, cette étape est désagréable surtout pour les dirigeants mais indispensable. Les dirigeants préfèrent sans doute éviter d'avoir à admettre l'existence d'une ligne de partage intellectuel dans l'entreprise de peur de passer pour révélation de culpabilité.

L'annonce de la découverte de la ligne de partage intellectuel par les dirigeants, se fait à travers des réunions successives avec divers groupes. Ces réunions doivent impérativement contenir les directives suivantes :

- Le partage de la vision avec toute l'entreprise, pour donner aux employés le sentiment qu'ils avancent ensemble dans la même direction.
- Faire connaître les principes directeurs.
- Donner aux employés les outils (d'amélioration continue) dont ils ont besoin pour construire une équipe qui gagne.
- Enfin, établir les limites de la liberté individuelle (respect des lois, des réglementations, des politiques de l'entreprise), en appliquant les principes directeurs et en s'alignant sur la direction définie de la vision.¹

VII- L'implication de la Direction :

Un des principaux facteurs clé du succès de la démarche qualité est l'implication de la Direction. La preuve de son implication active doit se refléter dans ses actions journalières. Le dirigeant ne doit pas seulement s'engager, ce qui pourrait être compris comme une intention. Le dirigeant et le directeur des ressources humaines doivent agir concrètement et ne pas se contenter de jouer le rôle de l'observateur passif.² L'expérience du terrain montre que les démarches qualité peinent à se mettre en place ou n'aboutissent pas, par manque d'engagement des dirigeants.³

La formulation de la norme ISO 9001-2008 est claire :

« Afin de fournir la preuve de son engagement, au développement et à la mise en œuvre du système de management de la qualité, ainsi qu'à l'amélioration continue de son efficacité, la Direction doit :

- *Communiquer, au sein de l'organisme, qu'il est important de satisfaire les exigences des clients ainsi que les exigences réglementaires et légales.*
- *Etablir la politique qualité.*
- *Assurer que les objectifs qualité sont établis.*
- *Mener les revues de direction.*

¹ : R.McDERMOTT, R.MIKULAK, M.BEAUREGARD, op.cit, p36.

² : Benjamin CHAMINADE, RH & compétences dans une démarche qualité, Afnor, France, 2005, p 424.

³ : Dominique BOUDIN, Les facteurs clés du succès d'une démarche qualité, adsp n° 35, juin 2001, p25.

- *Assurer la disponibilité des ressources* ». ¹

La norme ISO 10018 : 2012, reprend d'ailleurs ces mêmes fondements dans son paragraphe 4.1 (consacré à l'implication et stratégie de la direction) et étaye davantage les obligations que doit démontrer la direction envers ses employés, et ceci à travers :

- La définition des stratégies, politiques et objectifs.
- La définition des responsabilités et autorités.
- La connaissance des besoins et attentes des clients.
- La détermination des exigences concernant le personnel, telles que les connaissances, savoir-faire et comportement.
- L'évaluation des exigences concernant les ressources, telles que l'infrastructure, l'environnement et les conditions de travail.
- L'affectation des ressources requises.
- La promotion de la communication. ²

Ainsi, la Direction doit être convaincue de la nécessité du changement en interne. Elle doit définir la politique qualité, les objectifs, les plans d'actions, affecter les moyens humains et techniques en cohérence avec sa stratégie globale et en s'appuyant sur l'écoute des clients. Il lui faut créer une vision partagée du projet et la communiquer, *personnellement*, à l'ensemble de ses collaborateurs, en exprimant un engagement fort. Sans une Direction persévérante, le projet ne sera ni intégré collectivement, ni durable, malgré la présence d'un responsable qualité en interne. ³

L'engagement de la Direction doit paraître sous la forme de déclaration qui est souvent signée par un responsable, au plus haut niveau, de la structure concernée. Ce document s'adressant à la fois aux collaborateurs, aux clients, aux actionnaires et aux auditeurs externes doit :

- Aborder concrètement les activités principales de l'organisme.
- Préciser l'importance accordée au client, en lui parlant précisément des éléments principaux qui construisent sa satisfaction.
- Evoquer l'avenir en termes clairs (compréhensibles par tous les salariés) qui parlent aux lecteurs et leur donne confiance. ⁴

¹ : Norme internationale ISO 9001 : 2008, Systèmes de management de la qualité-Exigences, Quatrième édition, publié en Suisse, 15/11/2008, p4.

² : Norme internationale ISO 10018 : 2012, op.cit, p2.

³ : Dominique BOUDIN, op.cit, p25.

⁴ : Pierre LONGIN, Henri DENET, construisez votre qualité, DUNOD, Paris, 2004, p29.

Pour montrer quotidiennement son engagement, la Direction doit :

- Tout d'abord, la Direction ne doit pas considérer l'introduction de la qualité, dans l'entreprise, comme une fonction annexe, à déléguer aux cadres spécialisés, mais comme une « matrice de gestion ou un lubrifiant » impactant toutes les tâches, opérations et organisation de l'entreprise. En ce sens, sa vue d'ensemble stratégique, son rôle de coordination et de soutien (comité de pilotage), à tous les niveaux du processus de production, lui confèrent l'aspect d'une véritable « **tour de contrôle** ».
- Suivre les progrès sur le terrain : la qualité n'est pas l'affaire d'hommes seuls, mais de toute une organisation, et en particulier dans le domaine des ressources humaines. **Les dirigeants doivent se rendre sur les postes de travail pour discuter avec les salariés**, afin de leur demander ce qu'a changé le système qualité et s'ils ont commencé à réfléchir aux façons d'améliorer leur fonction, et ainsi améliorer la satisfaction de leurs clients. Leur présence sur le terrain doit être significative et ainsi prouver que la qualité est une préoccupation majeure.
- Initier les revues de Direction : ces revues sont un autre moyen privilégié, pour motiver et soutenir les efforts de l'encadrement dans le projet d'entreprise. Ces réunions permettent de prévoir les futurs aménagements, de suivre les systèmes mis en place ou de les améliorer.
- Utiliser le langage de la qualité : le moyen le plus simple de montrer son implication est de commencer à parler de « revue de Direction », de « non-conformité », « d'action corrective ou préventive », de « performance du système », etc. le responsable qualité (si la qualité est mise en place dans toute l'entreprise, en même temps) ou le DRH (si cette mise en place est réduite au RH) ne doit pas être le seul à utiliser ces termes.
- Favoriser la communication : **l'une des conditions de réussite du changement, vers une organisation qualité, est de communiquer**. Le dirigeant doit encourager son encadrement à cette communication ouverte, en démontrant de nouvelles compétences de communication. Ses remarques doivent être clairement énoncées à son entourage. Son encadrement doit prendre exemple sur lui ; pour énoncer, à son tour, à ses équipes quels sont les résultats attendus. Le dirigeant encourage le retour/feed-back et le partage de l'information, afin que chaque salarié, quelles que soient ses responsabilités, ose poser des questions autour de lui et partager ses idées. Les cadres dirigeants doivent pratiquer le «management by wandering around», en visitant régulièrement les ateliers, pour être à l'écoute des problèmes techniques des salariés.
- Rester patient : quand une entreprise commence à s'engager sur la voie de la qualité, elle aimerait voir les résultats arriver rapidement. Cependant, ce n'est pas le cas et **il faut, souvent, patienter plusieurs mois ou années**. Les chefs d'entreprises doivent

Aspects de l'implication des RH, processus et domaines d'application dans le SMQ

savoir, sur le long terme, qu'ils devront garder le cap et maintenir la mobilisation de leurs équipes, jusqu'à ce que les premiers résultats encourageants se fassent sentir. Dans le domaine de la gestion du capital humain, la période varie entre 6 à 18 mois.

- Se donner les moyens : le dirigeant doit s'assurer que tous les employés impliqués, dans la démarche qualité, ont reçu les moyens nécessaires, en termes de temps, de finance, et de formation.¹

¹ : Benjamin CHAMINADE, op.cit, p424-p426.

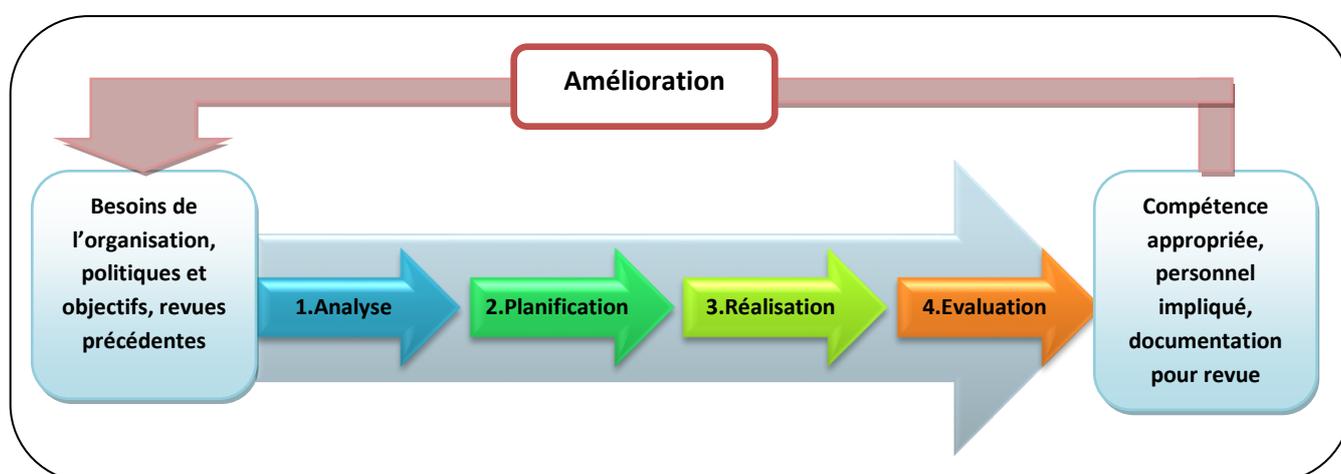
Section 2 : Processus et domaines d'implication des RH dans le SMQ

Cette section traite le processus ainsi que les domaines d'implication des RH dans le SMQ.

I- Processus d'implication des RH dans le SMO :

La norme ISO 10018 : 2012 indique que les RH doivent passer par un processus fondé sur quatre étapes de développement de l'implication et de compétences dans l'entreprise, présentées dans la figure suivante :

Figure n°07 : Processus de développement de l'implication des RH et de l'acquisition des compétences dans le SMQ



- **Source :** Norme internationale ISO 10018 : 2012, Management de la qualité-Lignes directrices pour l'implication et les compétences du personnel, publié en Suisse, 2012, p3.

1- Analyse : Cette étape concerne la collecte et l'analyse des données en relation avec les objectifs de l'entreprise à court et à long terme au vu de l'implication des RH.

Ainsi, l'analyse des données passe tout d'abord par l'introduction d'éléments d'entrée (besoins de l'organisation, politiques et objectifs). Ces derniers doivent être identifiés à court et à long terme. L'identification peut comprendre les stratégies d'entreprise, valeurs, plans d'activité, politiques et conseils des parties intéressés telles que les clients. La démarche d'identification commence par l'évaluation des niveaux actuels d'implication des RH, suivie par l'identification des limites ou des lacunes éventuelles. L'évaluation se fait au niveau de l'individu, de l'équipe et de l'entreprise. Pour ce faire, les dirigeants définissent des méthodes d'évaluation spécifiques de la manière dont le personnel travaille, communique, collabore et se constitue. Il est nécessaire que les résultats de l'évaluation permettent d'analyser la réalisation des objectifs d'implication des RH.¹

¹ : Norme internationale ISO 10018 : 2012, op.cit, p2-p4.

2- Planification : Cette étape invite à établir et à maintenir des procédures afin de planifier le processus d'acquisition des compétences et d'implication des RH au niveau de l'entreprise, du groupe et de l'individu.

- La planification organisationnelle en vue d'acquisition des compétences et de développement de l'implication repose sur des plans documentés contenant les éléments suivants :
 - La détermination des objectifs et exigences sur la base de l'orientation de l'entreprise.
 - La définition des activités et des responsabilités.
 - La définition d'un délai d'exécution pour l'implication et l'acquisition des compétences.
 - La mise à disposition des ressources requises.¹

Ses plans doivent faire l'objet d'un accord entre les employés et leurs dirigeants et soient consignés, revus et actualisés de façon constante. En définitif, le plan d'acquisition des compétences et d'implication des RH est un document stratégique élaboré à partir de l'analyse énoncée lors de l'étape précédente que la direction doit adopter. Ce plan définit des activités, responsabilités et des délais d'exécution et ce dans le sens des objectifs de développement.

- La planification de l'implication des RH et de développement des compétences de l'individu consiste quant à elle à l'élaboration d'un plan pour chaque employé. Ce plan définit des activités, ressources, responsabilités et délais d'exécution afin d'atteindre les objectifs escomptés de développement. Pareillement à la planification organisationnelle, la planification individuelle doit faire l'objet d'un accord entre les employés et leurs dirigeants et soit consignée, revue et actualisée de façon régulière.

3- Réalisation : Cette étape vise à exécuter des plans et actions de façon à atteindre l'objectif d'implication et de compétences des RH.

Le processus d'implication exige un environnement dans lequel les RH participent activement à la planification et exercent une influence sur les décisions et actions qui affectent leurs activités. Par là, l'environnement permet l'engagement des RH à atteindre les objectifs de l'entreprise à travers l'appui des facteurs suivants :

- La communication : favoriser une vision commune afin de renforcer l'implication des RH. Pour cela, il est nécessaire que les dirigeants communiquent de façon continue aux RH les informations et les attentes clés et écoutent leurs opinions concernant l'orientation actuelle.
- Le recrutement : la recherche de candidats pour le recrutement implique l'identification des personnes ayant des compétences pertinentes et une personnalité en adéquation avec la vision globale de l'entreprise. Lors du processus de recrutement, les compétences doivent être évaluées à l'aide de tests comprenant les aptitudes cognitives des candidats, connaissances professionnelles et personnalité. La décision finale de recrutement peut prendre en compte les avis des RH.

¹ : Norme internationale ISO 10018 : 2012, op.cit, p4.

- La sensibilisation : chaque responsable doit assurer la sensibilisation de ses subordonnés au processus d'implication.
- L'engagement : la direction doit améliorer le partenariat et la vision commune avec les RH.
- Le travail en équipe : cette méthode d'organisation du travail contribue grandement à renforcer l'implication des RH en créant des objectifs communs, des connaissances, valeurs et attitudes communes.
- La responsabilité et l'autorité : les responsables ont pour objectif de créer un environnement qui confère aux RH le pouvoir de contrôler leur propre travail et d'en assumer les décisions prises.
- La créativité et l'innovation : la réussite résulte d'un degré élevé de créativité et d'innovation. Ainsi, approuver ces deux dernières au sein de l'entreprise alimente directement la satisfaction individuelle et par conséquent engendre une meilleure implication.
- La reconnaissance et les récompenses : établir un système de reconnaissance et de récompenses vise à l'amélioration continue de l'implication des RH. De plus, ce système assure le retour d'information à l'intention des individus ou équipes impliqués dans l'obtention de résultats au profit de l'entreprise.¹

De plus des facteurs cités précédemment, viennent s'ajouter d'autres facteurs qui agissent directement sur le niveau d'implication des RH et qui seront étayés ultérieurement dans notre étude tels que : le leadership, l'habilitation, l'attitude et la motivation et l'éducation et l'apprentissage.

La norme ISO 10018 : 2012 édicte les règles générales d'implication des RH, mais laisse la liberté de choisir à l'entreprise d'appliquer la méthode de mesure appropriés à chaque cas. Toutefois, elle présente dans son texte quelques méthodes à titre d'exemple, tel que démontrés dans le tableau suivant :

¹ : Norme internationale ISO 10018 : 2012, op.cit, p5.

Tableau n°11 : Quelques exemples de méthodes de mesure d'implication des RH dans le SMQ

Facteurs d'implication des RH	Exemples de méthode de mesure d'implication des RH dans le SMQ
Sensibilisation	Le degré d'appréhension des politiques et objectifs du SMQ de l'entreprise.
Réseautage	L'efficacité de la méthode du travail en commun des groupes d'employés et la méthode de soutien mutuel dans l'exécution de tâches critiques.
Engagement des employés	Le niveau de satisfaction que les employés éprouvent à l'égard des activités telles que communication, apprentissage et gestion.
Travail en équipe	Le niveau de réalisation par une équipe de ses objectifs en termes de jalons de projet clés et d'exigences relatives au processus.
Créativité et innovation	Les différentes idées produites par comparaison à leur taux de mise en œuvre.

- **Source :** Etabli à partir de la norme internationale ISO 10018 : 2012, Management de la qualité-Lignes directrices pour l'implication et les compétences du personnel, publiée en Suisse, 2012, p6.

4- Evaluation : Cette étape vise à examiner et évaluer les plans, actions et résultats en vue d'une amélioration continue.

Au cours de cette étape sont comparés les résultats des activités d'implication des RH avec les plans préparés précédemment (lors de la 2^{ème} étape Planification). L'obligation de communiquer les résultats de l'évaluation à toutes les parties concernées vise à mettre en œuvre les améliorations nécessaires mais également vise à avoir conscience de l'importance de leurs activités et de leurs contributions à la réalisation des objectifs. Aussi, il est nécessaire de consigner et d'utiliser les résultats d'évaluation comme élément d'entrée du processus de revue de direction.¹

Autres que les domaines cités auparavant (lors de la mise en œuvre du plan d'implication) viennent s'ajouter les domaines d'implication des RH dans le SMQ, telles que l'amélioration continue, la formation et la communication.

¹ : Norme internationale ISO 10018 : 2012, op.cit, p6.

II- Domaines d'implication des RH :

1- L'implication des RH dans l'amélioration continue :

Les aspects techniques de la gestion de la qualité ne seraient d'aucune utilité si le personnel, à tous les niveaux hiérarchiques, n'est pas convaincu de la nécessité de s'impliquer dans le processus d'amélioration continue. Cette implication intègre, les quatre éléments inter-reliés, suivants :

- La sensibilisation des employés, à l'importance de la notion d'amélioration continue, qui passe par des programmes de formation qui s'étendent à tout le personnel de l'entreprise.¹
- La mise en place de structures participatives, telles que les cercles de qualité et les équipes d'amélioration de la qualité, est un élément décisif dans la réussite de la mise en place d'un système de management de la qualité. La participation à la prise de décision est définie comme une forme d'influence mutuelle entre superviseurs et subordonnés dans les organisations. Elle permet aux employés, qui sont motivés et formés, de prendre leurs propres décisions et de travailler de manière plus ou moins autonome.
- Les changements dans l'organisation du travail qui incluent, d'une part, la réduction du nombre des superviseurs, et d'autre part le développement du travail en équipe et l'autocontrôle. Juran considère que « l'introduction de l'autocontrôle requiert que l'ouvrier soit apte à prendre à son compte le contrôle et la prise de décision associée ».
- L'empowerment des employés, pouvant être traduit en français par délégation ou un mixte de « responsabilisation/semi-autonomie/innovateur », est défini par THOMAS et VELTHOUSE comme le fait de « donner le pouvoir » aux employés, afin de susciter leur motivation intrinsèque, et comme un moyen de construction et de développement du pouvoir des employés à travers la coopération, le partage et le travail en équipe. Le concept transversal d'empowerment est considéré comme un principe important du management de la qualité. Il consiste à inciter les employés à résoudre les problèmes de non-conformité, à leur niveau, et à proposer des actions d'amélioration, en leur donnant les informations et l'autorité dont ils ont besoin.² L'empowerment s'intègre, ainsi, dans la structure verticale de la communication-information/bottom-up, en favorisant la prise de participation aux décisions opérationnelles.

¹ : Ines DHAOUADI, Assâad EL AKREMI, Jacques IGALENS, « Une analyse critique du management par la qualité totale : implication pour la GRH », revue de gestion des ressources humaines, éditions ESKA, n°67, 2008, p3.

² : Idem, p4.

2- L'implication des RH dans le SMQ via la formation :

L'implication des RH dans le SMQ, à travers la formation, induit :

- L'apprentissage de la philosophie et de la procédure de gestion de la qualité, par les ressources humaines, qui ont pour but l'acquisition des compétences nécessaires, pour résoudre les problèmes.
- La 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.
- L'amélioration des relations humaines, du leadership et de la compétence en gestion des agents de maîtrise, ainsi que la diffusion de la gestion, par la participation générale aux cercles de qualité.¹

3- L'implication des RH dans le SMQ via la communication :

La réussite d'un projet dépend de la motivation des acteurs et d'un niveau d'information satisfaisant pour chacune des parties prenantes. De ce fait la communication joue un rôle important. Ses destinataires, son contenu et sa fréquence doivent être soigneusement choisis. Dans le cadre du projet certification, la communication sera principalement, à usage interne de l'entreprise.²

De la sorte, la communication est une mission importante des ressources humaines dans la mise en place d'un système de management de la qualité. Elle facilite la période de changement, qui survient lors du passage à la qualité, et aide les salariés à résoudre les problèmes et à prendre les initiatives sur des faits tangibles.³

Lors de la mise en place d'un système de management de la qualité, la communication interne dans l'entreprise prend plusieurs aspects :

- Réunion de sensibilisation au projet de certification à travers la définition des objectifs, la mise en place des étapes et la rédaction d'un planning.
- Formation aux principes et outils de la qualité.
- Diffusion au personnel d'une feuille d'information sur le projet qualité.
- Mise en place d'une page d'informations sur l'internet de l'entreprise.
- Mise de place d'informations dans l'intranet de l'entreprise sous forme de :
 - Répertoire avec le contenu du SMQ.
 - Répertoire avec les modèles de documents (plans types).
 - Arborescence pour stocker les enregistrements.⁴

¹ : Khadidja SINI, « Le rôle de la gestion des ressources humaines dans l'amélioration de la qualité », Mémoire de Magister en sciences de gestion, Université Abou Bakr Belkaid- Tlemcen, 2007-2008, p 169.

² : Claude PINET, 10 clés pour réussir sa certification ISO 9001, AFNOR, France, 2006, p52.

³ : Khelifa YAKOUBI, « L'implication du personnel dans la certification ISO et démarche qualité », Mémoire de Magister, option management, université Abou Bakr Belkaid-Tlemcen, 2007-2008, p116.

⁴ : Claude PINET, 10 clés pour réussir sa certification ISO 9001, op.cit, p52.

Ainsi, apparaît la communication à travers les réseaux (réseautage) comme un moyen très efficace de partage d'informations, de connaissance et d'idées. On distingue deux types de réseaux :

- **Réseau ouvert** : (consacré au partage des connaissances)

Ce type de réseau permet de trouver des opportunités et des solutions conceptuelles. Pour être efficace ce réseau doit être divers et dispersé. Pour ce faire, il est nécessaire que le réseau inclue des clients, des partenaires commerciaux et des individus provenant de différentes disciplines. Ce genre de diversification de connaissances pourvoit des progrès décisifs et souvent novateurs.

- **Réseau fermé** : (consacré à l'obtention de résultats)

Ce type de réseau est plus facile à constituer comparé au réseau ouvert, du fait qu'il regroupe des individus ayant les mêmes antécédents pour former des réseaux fermés. Ainsi, les connaissances partagées dans ce réseau sont davantage thématiques et d'un volume plus important et donc rapide dans l'atteinte des objectifs et efficace lorsqu'il s'agit d'obtenir des résultats.¹

4- L'implication des RH dans le SMQ à travers un style de leadership adéquat :

Si l'on se réfère à la norme ISO 10018 : 2012, on peut considérer que le haut de la pyramide du leadership revient à la Direction qui ne dispose plus uniquement de prérogatives, mais doit s'impliquer, de façon opérationnelle dans le SMQ.

A ce titre, la norme spécifie bien que pour l'efficacité du SMQ, il est nécessaire que les dirigeants participent activement à la réalisation des objectifs d'implication et de compétence du Personnel.

Dans un style délégué, la norme spécifie bien qu'il convient que les dirigeants invitent le Personnel à assumer des responsabilités et créent des conditions qui permettent l'obtention des résultats souhaités, assurant de ce fait la satisfaction des exigences statutaires et réglementaires applicables.

Toujours dans le même cadre, mais avec un style de leadership orienté comme soutien/coach il est clairement indiqué, par la norme suscitée, qu'il convient que les dirigeants démontrent leur engagement pour l'implication et la compétence du personnel. En ce sens, l'encadrement doit veiller à définir les responsabilités et autorités. Il doit, aussi, déterminer les exigences concernant le personnel, telles que les connaissances, savoir-faire et comportement, tout en faisant la promotion de la communication.

Au niveau de la mise en œuvre de la responsabilité et de l'autorité transparait nettement la volonté de promouvoir le management participatif, élargi au niveau décisionnel et proche de la situation d'empowerment. Ceci se confirme par le fait que la norme précise que les dirigeants sont responsables de la mise en place des systèmes qui confèrent au personnel, le droit d'exercer ses responsabilités concernant la prise de décisions portant sur ses activités.

¹ : Norme internationale ISO 10018 : 2012, op.cit, p21.

Les responsables sont censés, aussi, épauler les salariés en créant un environnement de travail qui promeut la capacité du personnel à contrôler son propre travail et à prendre des décisions dont il est responsable.

De l'ordre persuasif, plus que directif, le leadership est censé fournir un objectif clair aux employés d'une organisation et doit leur permettre de suivre une voie de réalisation des objectifs assignés. D'un point de vue opérationnel, les responsables doivent organiser les ressources pour atteindre un résultat, mais tout en engageant le personnel dans l'organisation, soit la reconnaissance de la nécessité d'une implication responsable des employés.

Ayant pour objectif de convaincre le personnel, quant à son implication nécessaire et responsable, l'encadrement est censé fournir aux employés une explication de leurs rôles et devoirs.

5- Flexibilité et implication des RH dans le SMQ :

La Flexibilité des organisations et du travail a été un thème central du management opérationnel développé dans les années 1990, particulièrement. Nous nous intéresserons, quant à nous, à l'approche GRH plutôt qu'à la vision relative à l'ingénierie des processus de production.

A ce titre, P. Barranger et Huguel définissent la flexibilité comme :

- L'ajustement de l'effectif au volume donné de la demande de court terme, par le transfert de l'individu d'un atelier vers un autre, d'une usine à l'autre, selon les impératifs de production.
- La mise en place d'une qualification polyvalente ou capacités de travailler sur des machines fortement différentes.
- La mobilisation collective, en cas d'incidents et plus généralement de réorganisation du travail dans l'entreprise (implication des systèmes participatifs tels que les cercles de qualité et systèmes de suggestions).¹

Cette définition traduit une approche fortement compatible avec notre problématique, dès lors qu'elle met l'accent sur la nécessité de mobilité des RH, sur les capacités d'adaptation des salariés à des postes différents et surtout sur la volonté ou l'aptitude à s'intégrer à des formes de réorganisation du travail (passage du travail individuel au travail de groupe, extériorisation et matérialisation du potentiel de connaissances par des méthodes créatives ou innovatrices.

¹ : P. BARRANGER et HUGUEL, Modèles de production flexible et Ressources Humaines, Edition Economica, Paris, 1991, p38.

J. IGUALENS met en évidence, quant à lui, l'importance du rôle de la GRH dans le développement de la flexibilité. A ce titre, il considère le système de RH comme la source du potentiel de flexibilité, grâce au développement des potentiels humains, tout en encourageant l'initiative et l'autocontrôle, et la responsabilité du changement transférée aux salariés.¹

Ici, on entrevoit, nettement, que la flexibilité n'est pas qu'une qualité/aptitude/don intrinsèque au travailleur, mais qu'elle peut être renforcée par le recours à la formation, tout en activant des techniques de motivation et en favorisant une culture d'entreprise, visant l'adhésion des salariés à la nécessité des changements organisationnels.

Quant aux auteurs R. BOYER et J.P. DURAND, ils placent la polyvalence au centre du déploiement de la flexibilité du travail et la définissent comme la combinaison d'un ensemble de pratiques, telles l'aptitude à occuper des postes de travail variés, le recours à la formation générale et technique, l'intéressement des salariés à la qualité.²

On retrouve, dans cette approche, la nécessité pour les salariés d'avoir des compétences professionnelles diversifiées pour occuper des postes de travail différents, logiquement correspondant à des qualifications multiples, d'où le recours à des séances de formation de perfectionnement. Mais, ce qui nous intéresse, en plus, dans cette définition c'est la relation qui est faite entre la pratique de la polyvalence et la réalisation de la qualité du travail, thème que développerons, plus tard, de façon empirique, dans la partie pratique/étude de cas de notre recherche.

Au-delà de ces approches, un peu académiques, pour ne pas dire théoriques, on s'intéressera à la notion de flexibilité opérationnelle, avancée par J. IGUALENS, qui repose essentiellement sur la capacité du travailleur, et se reflète sur l'aptitude et l'habilitation / empowerment / employabilité à mettre en œuvre, de façon autonome, des savoirs distincts (du pilotage et de la fiabilisation des équipes), du contrôle de la qualité, de la maintenance, voire du dépannage, de l'approvisionnement, des changements d'outils, du réglage, de l'optimisation locale des processus dans une situation donnée.³

Au-delà de la polyvalence professionnelle, cette approche de la pratique de la flexibilité met en avant les capacités décisionnelles, opérationnelles du salarié face à des situations programmées ou planifiées (particulièrement dans notre cas le contrôle qualité et l'implication dans le processus de production), ou aléatoires (dépannage), tout en prônant, implicitement, une démarche participative et un style de leadership délégitif (l'habilitation / empowerment / employabilité et au autonomie au travail).

¹ : J. IGUALENS, La flexibilité dans le secteur aérospatial, programme de recherche flexibilité et performance : quelle évolution du travail et de l'emploi, Edition Dunod, Paris, 2002, p88.

² : R. BOYER et J.P. DURAND, L'après fordisme, Edition La Découverte et Syros, Paris, 1998, p47.

³ : J. IGUALENS, op.cit, p95.

Cependant, nous tenons à préciser que la flexibilité du travail a d'autres aspects que la polyvalence professionnelle. Elle se décline à travers la pratique de l'élargissement des tâches (addition de tâches simples supplémentaires au poste de travail), la rotation des tâches (affectation à des postes différents de même qualification) et l'enrichissement des tâches (addition de tâches plus complexes au poste de travail, liées à d'autres qualifications). Nous insisterons, aussi, sur le fait que le management de la qualité repose beaucoup sur le l'organisation du travail en groupe (réunions transfonctionnelles, cercles de qualité), en préconisant, par la sorte un dépassement de la logique individuelle qui a trouvé ses limites, dans la performance productive liée au système taylorien et fordiste.

Enfin, pour résumer, le lien entre la flexibilité et le système GRH, nous nous référerons aux résultats de la recherche de AHMED-BELBACHIR Mohamed qui considère que cette relation doit satisfaire les trois conditions suivantes :

- Les salariés doivent posséder les compétences nécessaires pour maîtriser les événements.
- Les salariés doivent être motivés pour mettre en œuvre, et de façon autonome, leurs compétences.
- La concrétisation de la stratégie organisationnelle est dépendante des capacités d'adaptation locales et autonome des salariés. Tout en soulignant que la gestion des compétences et la gestion des motivations ont une place cruciale dans la GRH, en termes de conditionnalité de son développement efficient.¹

¹ : Mohamed AHMED-BELBACHIR, « La Flexibilité de l'entreprise : cas d'un échantillon d'entreprises algériennes », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Abou Bakr- Tlemcen, 2010-2011, p.206.

Conclusion de la première Partie :

Conception de la qualité et champ opérationnel du dyptique Ressources Humaines / Système de Management de la Qualité

Si la définition du concept qualité est aussi diverse que le nombre d'auteurs s'y intéressant, c'est parce qu'elle peut être perçue de manière différente. En effet, selon les experts, on peut donner plus d'importance à certaines caractéristiques par rapport à d'autre, entre autres : qualité de la matière du produit fini, durabilité, sécurité, performance, coût, goût, esthétique, emballage, garantie, disponibilité, service rapide, accueil, conseils, exigence/client, etc...

Face au choix de cette multitude de critères, pouvant orienter les définitions du concept de la qualité, la communauté internationale, à travers la norme ISO, a défini, d'une façon standard, d'abord en 1987 puis en 2005, la qualité comme étant « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences », en se référant, en priorité aux besoins réels du client et non à une qualité produite superflue/factice.

Au-delà de cette définition acceptée et formalisée, il a fallu, aussi, combattre les idées perceptions fausses de la qualité, en démontrant qu'elle dépasse le cadre stricte du produit physique/matière, qu'elle concerne, aussi, les produits de consommation de masse et non pas uniquement les produits de luxe, qu'on peut produire vite et bien pour être compétitif, qu'on peut tout mesurer quitte à créer de nouveaux critères (même l'esthétique), qu'on peut diminuer le coût et augmenter la qualité d'un produit (plastique à la place du chrome), etc...

Parallèlement à l'évolution du concept de la qualité, on assisté au développement de l'approche managériale de la qualité, bien qu'il faille reconnaître que la perception du premier (qualité) a nourri les changements du second (management de la qualité).

Ainsi, le management de la qualité est passé par différentes phases le caractérisant, sous l'impulsion d'auteurs qualitatifs novateurs : **1920-1940**= contrôle qualité/ Walter A. SHEWART, **1940 à 1950**= techniques statistiques/Edwards DEMING, **1950 à 1960**= principes du management de la qualité au Japon/ Joseph JURAN (père du management de la qualité)+Armand FEIGENBAUM (père du Total Quality Control/TQC)+ Kaoru ISHIKAWA (père des cercles de qualité), **fin des années 70 à fin 80**, Philip CROSBY (père du zéro défaut et la qualité à bas prix)+Genichi TAGUCHI (père de la réduction du degré d'incertitude de la qualité liée à la fonction Perte-Qualité), de **1990 à 2000**=le Total Quality Management/ Département des Ressources Humaines de l'université de l'Oregon/USA, **de 2000 à nos jours**=multiplication des normes internes à l'entreprise (ISO 18000, 10018,) et en relation avec l'extérieur (ISO 22000, 26000, 50000)+ naissance du management intégré (associant trois normes ISO 9000+18000+14000)+ profusion de référentiels et labels qualité (EQFM, Excellence qualité, AOC, etc...).

Face à cette quête de certification internationale, l'Algérie a pris beaucoup de retard, en n'alignant, en 2012, que 2160 entreprises certifiées ISO 9001, contre près de 172 000 en Italie (soit 80 fois plus), affaiblissant, ainsi, la compétitivité nationale face aux produits de

l'Union Européenne avec laquelle on a signé un Accord d'Association en 2002 (qualité+baisse des taxes douanières).

En ce sens, pour remédier à ce retard, la mise en place d'un système de management de la qualité/SMQ requiert une structure organisationnelle spécifique, de la documentation, des processus et ressources divers, pour atteindre les objectifs et répondre aux exigences des clients. Il concerne toutes les fonctions de l'entreprise de la conception à la vente et tout le personnel de la Direction au simple opérateur/ouvrier.

Le SMQ a pour principaux objectifs de vérifier l'application stricte des procédures précises, des mesures de correction et de prévention, d'améliorer les relations entre les microprocessus de réalisation, de management/Direction et de support de production, d'établir des audits réguliers, un manuel de référence et une Charte de la qualité.

Le SMQ peut servir comme structure de réalisation de la certification ISO 9001, débouchant sur trois avantages fondamentaux pour l'entreprise, à savoir :

- Améliorer sa position concurrentielle et développer ses marchés :
- Améliorer les relations avec ses clients et mieux les satisfaire :
- Accroître la performance de l'organisation.

Si la norme ISO 9000-2005 et 2008 ne s'attardent pas sur la définition de l'implication des RH, bien qu'elle soit implicite dans les textes, par contre la norme ISO 10018-2012 vient combler cette insuffisance puisque son contenu formalise « l'implication et les compétences du Personnel » exigées par le SMQ, orienté client. L'implication du Personnel repose sur des méthodes de gestion et d'organisation des RH basées sur la participation, motivation, satisfaction et performance des salariés, désormais engagés en amont du travail et du processus de production, pour éviter des récompenses directes systématiques. L'implication est, ainsi, perçue comme le fruit de la conjonction de trois facteurs : culturel, individuel et organisationnel.

En outre, la Direction, en dehors de la détermination de la stratégie qualité, doit s'astreindre à mettre, à la disposition du Personnel, les moyens pour appliquer la qualité, et doit s'impliquer, régulièrement, dans le domaine opérationnel.

Dans le même sens, il y a lieu de préciser que le processus de développement de l'implication des RH et de l'acquisition des compétences dans le SMQ doit passer par les quatre étapes suivantes : Analyse (des besoins), Planification (procédures de mise en œuvre), Réalisation (moyens d'exécution) Evaluation (détermination des écarts/préscptions et perspectives d'amélioration).

Enfin, nous avons vérifié la pertinence des choix des domaines d'implication des RH dans le SMQ, même s'ils dépassent, en partie, ou sont implicites aux exigences de la norme ISO 10018-2012 (domaines de l'Amélioration Continue, de la Formation, de la Communication, du Leadership, de la Flexibilité).

Deuxième partie

Conditions, modes de mobilisation et d'implication des RH dans un SMQ

Deuxième partie : Conditions, modes de mobilisation et d'implication des RH dans un SMQ

Introduction de la deuxième partie

Chapitre I : Conditions structurelles et opérationnelles d'implication des RH dans un SMQ

Section1 : Conditions structurelles

I- Culture d'entreprise et qualité :

- 1- Définition de la Culture d'entreprise
- 2- Types de culture d'organisation
- 3- Impact de la mise en place du SMQ sur la culture d'entreprise

II- Changement et qualité :

- 1- La nécessité du changement
- 2- Les dix clés du changement
- 3- Les changements apportés par la mise en place du SMQ

III- Management participatif :

- 1- Définition du management participatif
- 2- Les principes du management participatif
 - La mobilisation des RH
 - La motivation des RH
 - La délégation du pouvoir/*empowerment*
- 3- Délégation et participation dans le SMQ :
 - L'intérêt de la délégation dans le SMQ
 - L'intérêt de la participation dans le SMQ

Section2 : Conditions opérationnelles

I- Leadership et qualité :

- 1- Approches du Leadership
- 2- Le leadership dans le SMQ
- 3- Les principales différences entre le manager classique et le leader de la qualité

II- Communication et qualité :

- 1- Définition de la communication
- 2- Règles d'or d'une communication efficace dans l'entreprise
- 3- Types de communication liés au déploiement de la qualité
- 4- Exigences de la norme ISO 9001 : 2008 à propos de la communication
- 5- Communication et implication des RH et qualité

III- Evaluation des RH

- 1- L'évaluation des résultats des RH
- 2- Les étapes d'une évaluation efficace des résultats des RH
- 3- L'évaluation des résultats des RH à travers la mesure de la qualité
- 4- L'évaluation des compétences dans le SMQ
- 5- Instruments de mesure de l'évaluation des compétences

Introduction de la deuxième partie : **Conditions, modes de mobilisation et d'implication des RH dans un SMQ**

Si la première partie de la recherche engagée, a été réservée, si on peut dire à planter le décor/back ground des éléments composant la dimension qualité, la deuxième partie, quant à elle, se focalisera sur les conditions (Chapitre 1), modalités (Chapitre 2), et dynamique d'insertion des RH dans un SMQ (Chapitre 3).

L'objet d'étude de cette seconde partie s'intéressera, en premier lieu, tout au long du chapitre 1, à préciser les conditions structurelles managériales d'implantation du SMQ et les principales fonctions opérationnelles pour sa mise en œuvre.

Plus précisément, en procédant par une analyse allant du général au particulier, on s'attachera, tout en étant centré sur les RH, à définir la culture d'entreprise adéquate à la mise en place du SMQ, puis à cerner les modalités du changement d'un système taylorien-fordiste pour la mise en place d'un système participatif. Une fois ces conditions structurelles posées, on déterminera les conditions opérationnelles d'implication des RH dans un SMQ, restrictivement aux fonctions renouvelées et génériques du leadership, de la communication et du mode d'évaluation du Personnel.

En deuxième lieu, dans le cadre du développement du chapitre 2, on s'attachera à mettre en relief les modes de mobilisation des RH dans un SMQ. A cet effet, nous nous sommes intéressés aux moyens d'utilisation du potentiel des aptitudes du personnel à travers la gestion des connaissances, que ce soit au niveau fonctionnel ou pour la modification du processus de production qualité.

Quant à la gestion des compétences, creuset et source intarissable du développement continue de la qualité, elle sera perçue, tant au niveau individuel que collectif, tout en étant un référent de mesure et de définition des exigences de la mise en œuvre du SMQ.

En ce qui concerne la formation, après un préalable relatif à un cursus de sensibilisation et de recyclage liés à l'implantation du management de la qualité, elle va s'avérer indispensable dans le processus de perfectionnement des connaissances et compétences, soumises à l'amélioration continue du SMQ.

En troisième lieu, tout au long du chapitre 3, on a choisi d'analyser, parmi les modes d'implication continue des RH dans un SMQ, deux modèles, d'ordre collectif, autonome et efficient, à travers le déploiement des cercles de qualité et l'implantation de la méthode Kaizen/amélioration continue.

Ces deux exemples d'implication collective s'avèrent heuristiques, car d'une part les cercles de qualité traduisent le modèle idéal de la synergie productive où se combinent, de façon efficiente, l'utilisation optimale des compétences nourries par des transferts de connaissances des membres du groupe, avec comme support une communication productive, le tout s'insérant dans un mode d'organisation quasi-autonome nécessitant un style de leadership flexible et plus ouvert.

D'autre part, la méthode Kaizen, comme mode d'implication collective des RH, tout en apparaissant simple et originale à appliquer, au premier abord, elle n'en nécessite pas moins des conditions structurelles managériales et des moyens d'encadrement spécifiques, pour ne pas dire contraignants, pour sa mise en œuvre continue. Cependant, il y a lieu de préciser le trait distinctif de la méthode Kaizen visant à régénérer/innover la qualité dans tous les microprocessus du SMQ.

Chapitre I : Conditions structurelles et opérationnelles d'implication des RH dans un SMQ

Ce chapitre tente d'établir les conditions structurelles et opérationnelles d'implication des RH dans un SMQ. Il sera réparti en deux axes essentiels, à savoir Conditions structurelles et les conditions opérationnelles.

Section1 : Conditions structurelles

Cette section traite les conditions structurelles d'implication des RH dans un SMQ à travers la culture d'entreprise, le changement organisationnel et le management participatif.

I- Culture d'entreprise et qualité :

1- Définition de la Culture d'entreprise :

Robert R.BLAKE et Jane S.MOUTON définissent la culture d'entreprise comme étant une collection d'individus qui travaillent en groupes et éprouvant un sentiment d'appartenance à une entreprise/organisation. Ces individus ont des normes et valeurs qui influent sur leur comportement. Ces normes conditionnent leurs efforts en les encourageant ou au contraire en les dissuadant. Dans ce sens, le dirigeant doit faire en sorte que ses employés travaillent avec le sentiment d'être partenaires tout en ayant des objectifs de production en commun et un certain degré de responsabilité les uns envers les autres. ¹

Edgar H. SCHEIN (l'inventeur du concept culture d'entreprise), quant à lui, prétend que l'unique fonction du management est la manipulation de la culture. Lorsque la gestion de la culture est un échec, celle-ci peut devenir toxique et révéler des déficits éthiques.²

Parmi l'ensemble des valeurs adoptées par l'entreprise, le respect est une valeur essentielle. En tant que valeur démocratique fondamentale, le respect doit infiltrer les relations avec les partenaires tant internes qu'externes de l'entreprise. Le respect implique, dans son acception la plus étroite, une notion de courtoisie et de politesse, mais les entreprises de qualité prônent l'adoption du respect au sens le plus large du terme. Marquer du respect, c'est aussi faire preuve de franchise et accepter le débat controversé, être de bonne foi, accepter ses erreurs et reconnaître ses limites.

En ce sens, le respect est bien plus que la « tolérance molle » à la mode dans nos sociétés. Le respect de l'autre ne contribue pas seulement à l'établissement d'un cadre de travail agréable et motivant, mais il facilite aussi la communication et, partant, le développement de la confiance et l'innovation pour laquelle les environnements, dépourvus d'inhibition, forment un terrain favorable.

¹ : Robert R.BLAKE et Jane S.MOUTON, La 3^{ème} dimension du management, Les éditions d'organisation, France, 1990, p31.

² : Christophe DIEDEREN, « L'entreprise de qualité », *Reflets et perspectives de la vie économique*, 2003/2 Tome XLII, p. 94.

L'ambition est une autre valeur que l'on retrouve dans l'entreprise de qualité. La notion d'ambition est sous-tendue par l'envie de progresser et de faire progresser les autres. Elle ne doit pas être comprise au sens étroit et financier du terme, mais au sens large : l'entreprise de qualité place l'ambition dans l'objectif du zéro défaut, de la perfection, de l'excellence, de l'amélioration de la qualité par l'innovation continue, de la participation active et synergique des ressources humaines, etc....

Dans une entreprise de qualité, les pragmatiques côtoient les gens désireux de refaire le monde. L'ambition est essentielle au succès de l'entreprise, mais elle ne doit pas être «dévorante». Idéalement, l'entreprise cherchera à favoriser le développement « d'ambitions éthiques». La gestion des ambitions, et par conséquent des attentes, est une activité critique qui requiert beaucoup de subtilité et de sensibilité. Il importe de respecter les ambitions de chacun et de créer des postes de travail qui reflètent cette variété.¹

Plus précisément, l'ordonnancement des tâches au travail doit correspondre aux qualifications et compétences des salariés. L'ambition de l'organisation doit, aussi, permettre l'épanouissement professionnel du salarié, que ce soit par la promotion ou le perfectionnement de son expertise. Enfin, les objectifs d'équité socioprofessionnelle, d'éthique (comportements productifs contre le gaspillage et le sabotage), de respect, de reconnaissance de l'effort et estime du salarié sont des composantes essentielles du déploiement d'une culture de qualité, sans pour cela relever du domaine de l'utopie.

2- Types de culture d'organisation :

XENIKOU et FURNHAM ont essayé de définir le lien entre culture et pratique du partage des connaissances et ont identifié quatre types de culture d'entreprise: la culture d'innovation, la culture orientée tâche, la culture bureaucratique et la culture de compétition/confrontation.²

- ***La culture d'innovation :***

Une organisation qui est caractérisée par la franchise et l'innovation, probablement, stimulerait le contact homme à homme et soulignerait des similitudes entre les individus. En outre, cette culture, qui favorise l'actualisation des connaissances et des compétences des acteurs, est susceptible d'augmenter la connaissance individuelle.

- ***La culture orientée tâche :***

Semblable à la culture changement/innovation, ce type de culture d'organisation stimule une philosophie partagée qui devrait augmenter la convergence des buts partagés par ses acteurs et l'adhésion à une vision stratégique. En outre, une organisation qui souligne la qualité et l'attention au détail, essaierait, probablement, de maximiser l'efficacité de transfert de la connaissance (c'est-à-dire réduire au minimum la dépréciation).

¹ : Christophe DIEDEREN, op.cit, p85-p96.

² : Djilali BENABOU, « Management du savoir et développement des compétences à l'heure des TIC », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Abou Bakr Belkaid- Tlemcen, p187.

- ***La culture bureaucratique :***

Une organisation qui décourage la communication interpersonnelle est susceptible de diminuer l'efficacité du réseau de communication-information. En outre, une culture qui encourage la dépendance est susceptible de décourager la poursuite de la connaissance individuelle.

- ***La culture de compétition/confrontation :***

Semblable à la culture bureaucratique, ce type de culture organisationnelle tend, aussi, à décourager les rapports interpersonnels. En outre, une culture qui stimule une poursuite de puissance peut mettre certains buts personnels, en désaccord avec les buts de l'organisation (ambition égoïste, par exemple la recherche d'un avancement, seulement pour le gain personnel).¹

De ce fait, il apparaît clair, que les deux types de culture d'organisation, qui préconisent l'innovation et l'orientation tâche, seraient liés avec les environnements élevés de transfert de connaissances et présenteraient, donc, un terrain favorable à l'implantation d'un système de management de la qualité. Ce dernier incite à l'innovation, à travers l'amélioration continue, et tend à encourager la valorisation des individus.

3- Impact de la mise en place du SMQ sur la culture d'entreprise :

La mise en place d'un système de management de la qualité exige un changement d'habitudes et de comportements, ce qui induit que l'on doit, souvent, toucher aux valeurs et à la culture de l'entreprise, à sa structure. Aussi à ces aménagements importants ne se font pas sans mal.

On parle, dès lors, de renversement culturel qui vise, principalement, à modifier les structures verticales, caractérisées par un nombre important de couches hiérarchiques. Le système qualité exige, donc, des actions transversales.²

Ainsi, le choix d'implanter une démarche qualité est une décision stratégique qui appartient à la Direction générale de l'entreprise. Cette décision implique une véritable mutation au sein de l'entreprise, ce qui entraîne, nécessairement, un changement et une évolution de la culture de l'entreprise. Changer la culture d'entreprise comporte, donc, des risques car c'est bouleverser les habitudes, remettre en cause les systèmes, modifier les comportements, etc.

Ceci demande du temps et la mise en œuvre de leviers de changement de la culture (investissement dans des assemblées générales, réunions, séminaires de sensibilisation à la qualité, programme de formation d'initiation à la qualité, explications à l'aide de médias internes à l'entreprise/Journal/Revue/Vidéo, etc.). Il est clair qu'une telle décision requiert une volonté et une implication, sans faille, de la part de la Direction. Le non respect de ce premier principe entraînerait, inévitablement, un échec de l'implantation de la démarche qualité.

¹ Djilali BENABOU, op.cit, p187-p188.

² : Daniel Le Perlier, Entreprise : les hommes de la qualité, éditions l'harmattan, Paris, 1998, p71-p72.

Ce constat négatif a été repéré par DEMING, lors de l'implantation initiale de la qualité aux USA, en 1976, mais aussi par la frénésie de l'application de la qualité, sans réflexion, au préalable, par les managers français, dès 1980. Par conséquent, implanter une culture qualité adéquate, dans l'entreprise exige, de la part de la Direction, une volonté d'exemplarité dans l'implication.

Travailler avec l'esprit qualité implique de l'individu d'être plus attentif/précis dans l'exécution de sa tâche, de se remettre en cause (soi-même ou accepter les conseils/critiques des collaborateurs), d'avoir le souci d'améliorer, sans cesse, le produit, le service associé ou l'environnement du travail, etc...

On peut avancer, ainsi, que ce changement culturel, lié à la qualité, s'apparente comme une mutation, voire une véritable révolution managériale anti-taylorienne et anti-fordiste, confrontée, souvent à des résistances conscientes ou inconscientes (confort du travail routinier), voire à du sabotage si le syndicat des salariés n'a pas été suffisamment convaincu et associé au déroulement de la démarche qualité.

II- Changement et qualité :

1- La nécessité du changement :

Le changement culturel agit comme une réponse à une pression extérieure à l'entreprise (par exemple s'aligner sur la concurrence interne et externe, particulièrement, par l'application des normes qualité ISO 9000, ISO 22000). Cette réponse est indispensable à l'adaptation stratégique de l'entreprise. Sans cette pression, il y aurait peut de chances qu'un changement s'opère.

De même pour les entreprises, elles ne survivent que si elles s'adaptent à leur environnement ou mieux encore, elles s'adaptent par leur actions stratégiques. Cette adaptation a des effets directs sur la structure et le mode de gestion. De la sorte, on peut dire que le système interne de l'entreprise va créer un type d'acteur spécial et générer une certaine culture.¹

2- Les dix clés du changement :

Pour procéder à un changement dans une organisation plusieurs ingrédients sont nécessaires. Ces composants sont déterminés dans dix clés qui sont les suivantes :

Clé 1 : « Définir la vision » :

La définition de la vision doit d'abord reposer sur une connaissance approfondie de l'entreprise et de son environnement. La vision ne rentre pas dans le détail du changement, mais aborde tous ses aspects : origine du changement, objectif visé et les grandes lignes des actions à engager. Les responsables utilisent cette clé pour préciser le champ du changement,

¹ : Khelladi BOUCHENAK, « Culture d'entreprise et management de changement », Mémoire de Magister en Management des RH et développement des compétences, Université Abou Bakr Belkaid- Tlemcen, 2003-2004, p104.

car elle fournit les premières réponses concernant la transformation qui devrait affecter les composantes de l'entreprise, et elle permet aussi d'anticiper les éventuelles possibilités.

Clé 2 : « Mobiliser » :

Une fois la vision définie, cette clé rend l'entreprise mobile, tout en créant une dynamique de changement. Elle a pour rôle l'initialisation du processus de changement qui reste, par la suite, continu. De ce fait, la mobilisation persiste durant tout le processus de changement, sauf que son intensité diminue de manière décroissante. Ce qui est important à savoir est que la mobilisation n'est jamais acquise, car la dynamique de changement risque, à tout moment, de s'effondrer, et cela si la perception de la nécessité de changer n'est pas entretenue et renforcée. La clé « Mobiliser » permet à l'entreprise d'atteindre trois objectifs :

- Sensibiliser les salariés pour la nécessité de changer maintenant.
- Valider les enjeux identifiés lors de la définition de la vision.
- Les choix des axes d'amélioration qui vont permettre d'atteindre la vision.

Clé 3 : « Catalyser » :

Cette clé a pour rôle l'animation et la gestion du changement. Le changement, comme tout autre projet, nécessite des ressources importantes, et encore plus son accomplissement qui demande constamment de vaincre les résistances. Ces résistances se résument dans l'inertie, l'immobilisme et les fausses transformations. La clé « Catalyser » traite de l'organisation, ce qui demande une totale participation de la part des ressources humaines, et cela suppose de faire émerger, canaliser et structurer leurs compétences, d'une manière spécifique. Donc, cette clé a pour rôle de relater l'organisation nécessaire à la conduite du changement et son fonctionnement (la direction générale, comité exécutif du changement...).

Clé 4 : « Piloter » :

Le changement étant un phénomène complexe, il crée des risques importants de dérive par rapport aux objectifs tracés (principe d'indétermination) liés soit au contenu, soit au délai, soit au coût. Dans ce cas là, intervient la clé du pilotage qui permet de s'assurer que le changement est en bonne voie et poursuivant le cheminement tracé. Ceci ne peut être assuré que par la division du changement, pour ce faire, la clé piloter définit les activités suivantes :

- Construire la logique du processus de changement.
- Assurer la planification de ce changement.
- Veiller à son bon déroulement, au jour le jour.
- Faciliter le changement et son accélération.
- Être une source impartiale d'idées et d'avis.
- Suivre la position des personnages clés, vis-à-vis du changement.
- Identifier et fournir aux salariés les méthodes et outils requis.
- Veiller à ce que les neuf autres clés soient très bien utilisées.¹

¹ : Khelladi BOUCHENAK, op.cit, p113.

Clé 5 : « Concrétiser » :

Cette clé permet la réalisation du changement, c'est-à-dire le passage de la situation existante à la situation visée : la concrétisation de la vision. Cette concrétisation repose sur un processus qui renforce la mobilisation et définit exactement le rôle de chacun pour qu'il participe au changement. Ce processus repose sur cinq étapes principales :

- La situation existante doit bien être détaillée selon les axes d'amélioration sans oublier l'identification des opportunités.
- La conception détaillée du plan d'amélioration. Selon chaque axe, avec la définition précise du résultat à atteindre.
- La réalisation d'un test pour voir la forme que peut prendre le changement.
- La généralisation du changement à partir du test effectué.
- La mise en place des systèmes qui permettent la pérennité du changement.

Clé 6 : « Faire participer » :

La participation, à travers l'implication directe des salariés, aide à vaincre la résistance au changement et assure la pérennité de ce dernier. Cette clé montre la façon avec laquelle on peut créer et maintenir la participation des salariés. Elle montre, aussi, comment se comporter face à la diversité des niveaux de participation.

Clé 7 : « Gérer les aspects émotionnels » :

Le changement, étant un phénomène complexe et difficile dans son contexte, peut créer des réactions émotionnelles, provoquées par la peur et plus exactement la peur de l'inconnu, ou à l'inverse l'attrait de la nouveauté, l'attachement aux façons de faire déjà existantes, la peur de la responsabilité, le sentiment d'une remise en cause personnelle, la peur de l'échec... Ces réactions peuvent être positives, comme elles peuvent être négatives, et c'est d'ailleurs souvent le cas. Néanmoins dans les deux cas, ces réactions doivent être prises en considération, car elles peuvent perturber le processus de changement et, parfois même, le bloquer dans des situations extrêmes. Ainsi, on peut résumer le rôle de la clé 7 en trois points :

- L'identification des aspects émotionnels, liés au changement.
- Les difficultés provoquées par les résistances et les blocages mentaux.
- La gestion des aspects émotionnels.¹

Clé 8 : « Gérer les enjeux de pouvoir » :

Le processus de changement peut affecter des fois la répartition de pouvoir dans l'entreprise. Ce qui crée chez certaines personnes un comportement de résistance ou à vouloir guider le changement, dans un sens qui leur seraient plus propice. La réussite du changement demande

¹ : Khelladi BOUCHENAK, op.cit, p113-p115.

que la répartition du pouvoir dans l'entreprise évolue, pour être cohérente, avec l'objectif visé. Par conséquent, cette clé permet de gérer les enjeux de pouvoir à partir de :

- L'identification et la gestion des enjeux de pouvoir.
- La réorientation du pouvoir dans le même sens de l'objectif du changement, pour ne pas créer des forces divergentes.

Clé 9 : « Former et coacher » :

Le changement nécessite l'intégration de nouvelles compétences, mais aussi de comportements et de modes de pensées nouveaux. La formation et le coaching c'est-à-dire le soutien accordé à chaque individu, pour pouvoir l'aider à changer effectivement et à s'améliorer, occupe une place importante dans le processus de changement qui facilite l'auto-apprentissage. Cette clé, traite cette idée en se basant sur :¹

- La détermination et l'évaluation des besoins en formation et en coaching.
- La formation en distinguant les besoins techniques, liés à l'évolution des postes et des responsabilités et les besoins liés aux savoir-faire.
- Le coaching en décrivant la procédure d'utilisation de cette technique.
- La dynamique d'auto-apprentissage.

Clé 10 : « Communiquer intensément » :

La communication est l'un des éléments qui assure la cohérence et l'homogénéité du processus de changement. Elle permet parfois de rassurer, motiver et, également, de générer un foisonnement d'idées.

La clé «Communiquer intensément » permet de définir :

- Les acteurs de la communication et leurs rôles respectifs.
- Le contenu de la communication.
- Les moyens qui peuvent être utilisés pour soutenir la communication.²

3- Les changements apportés par la mise en place du SMQ :

La mise en place d'un SMQ est pour les entreprises, en premier lieu, une réponse aux exigences des clients. L'objectif de faire face à la concurrence vient en deuxième position. Cette mise en place du SMQ a deux effets induits. Un effet sur le plan commercial et un effet sur le plan organisationnel.

Sur le plan commercial, la mise en place d'un SMQ a un retour positif. Elle favorise un climat de confiance propice à la pérennité des affaires et à la croissance.

¹ : Khelladi BOUCHENAK, op.cit, p115-p116.

² : Idem, p117.

Sur le plan organisationnel, la mise en place d'un SMQ introduit des changements qui sont perceptibles à deux niveaux :

- Au niveau de l'organisation interne ; les changements concernent la mise en place de structures, pour assurer la formalisation des procédures, la maîtrise des documents, le contrôle, la documentation et le traitement des produits non conformes, lors du processus de production.
- Au niveau de la gestion des ressources humaines ; les changements concernent les profils et les compétences nécessaires, pour assurer la mise en place des exigences normatives, le suivi du système de management de la qualité et la clarification des rôles et des responsabilités.¹

La mise en place du SMQ introduit des changements au niveau organisationnel, pour garantir la régularité de la qualité des produits attendus et assurer la traçabilité par la formalisation du travail, la spécialisation des tâches et le développement des procédures.

Au niveau des ressources humaines, la mise en place d'un SMQ favorise la mise en place des politiques axées sur la formation des employés, pour pouvoir prendre les mesures nécessaires à la résolution des problèmes de conformité. Le personnel est responsabilisé et les rôles sont plus ou moins définis.²

III- Management participatif :

1- Définition du management participatif :

Participer signifie « prendre part à quelque chose ». Cependant, le degré d'implication et la nature-même de la *part prise* peuvent varier suivant les cas. Ainsi, l'individu peut être complètement passif quand il participe à une réunion qui ne l'intéresse pas beaucoup et dont il ne retire rien. A l'inverse, s'il participe à l'organisation d'une grande manifestation, il peut être très actif. Alors que certains de ses compagnons ne participeront que de façon modeste ou symbolique, en payant leur part par exemple, pour être présent à la manifestation en question.³

Enfin, participer aux décisions elles-mêmes, à la conception des objectifs à suivre, correspond encore à un autre degré de participation. Quoi qu'il en soit, appliqué à l'entreprise, ce principe conduirait à penser que la forme la plus forte de participation est une participation réellement démocratique, où tous les membres du personnel partagent de façon équitable le *pouvoir de gouverner*.⁴

¹ : FEKARI Abderrahim, « La certification ISO et le changement organisationnel dans la PME marocaine : résultats d'une enquête auprès de 100 PME », *Management & Avenir*, 2011/3 n° 43, p175-p176.

² : Idem, p164-p177.

³ : Philippe HERMEL, *Le management participatif*, les éditions d'Organisation, Paris, 1992, p112.

⁴ : Idem, p112-p113.

De fait, sans arriver aux conceptions révolutionnaires de l'autogestion ou des entreprises organisées sous forme de SCOP (société coopératives de production : participation des salariés à tous les échelons de l'organisation), la participation serait, à tout le moins, la liberté d'expression/proposition dans l'espace de travail immédiat (organisation des tâches, amélioration du produit, innovation, avis sur l'achat d'équipement, transfert de connaissances, etc....).

De ce fait, le management participatif est une forme de gestion favorisant la participation des salariés aux décisions, grâce à leur association à la définition et la mise en œuvre des objectifs les concernant. En associant le personnel, ce management est source de motivation, de coopération, de fidélisation et d'adhésion aux objectifs pour l'ensemble des salariés. Il permet, de plus, à l'entreprise d'améliorer sa performance : meilleure utilisation des potentiels humains et des outils de production, meilleures qualité, efficacité, rentabilité...

Le management participatif se traduit par l'intégration de nouvelles méthodes d'organisation et d'outils innovants dans la gestion l'entreprise : les cercles de qualité, l'aménagement du lieu de travail (open space, organisation en mode projet), des challenges périodiques pour mobiliser l'imagination des équipes, les boîtes à idées, la pratique régulière du brainstorming, les primes à l'innovation, etc....

Toutefois, la mise en place de ce type de management relève d'un processus organisé : « l'innovation participative ne se décrète pas, elle est le fruit d'une démarche construite dans laquelle le dialogue social est en première ligne ».¹

Ce type de management prône, donc, la communication, le dialogue et la délégation du pouvoir. Il en résulte la naissance d'une véritable culture d'entreprise où deux valeurs principales sont respectées : le respect de chacun et l'égalité des chances.²

2- Les principes du management participatif :

Le management participatif s'appuie sur plusieurs principes, les fondamentaux sont :

- ***La mobilisation des ressources humaines :***

C'est un grand talent que de savoir mobiliser et enthousiasmer le personnel, pour la réussite des missions à remplir. Cela mêle à la fois des capacités humaines personnelles (le charisme, l'autorité naturelle) et des techniques de management qui peuvent s'apprendre et permettent de s'améliorer. La maîtrise de ce talent a de profondes répercussions positives sur la qualité et la productivité. Inversement, cela pourrait induire à des comportements contraires au bon fonctionnement de l'entreprise : un maintien d'un taux de défauts important, manque de dynamisme et de réactivité, indiscipline, absentéisme, turn-over, manque d'objectivité,

¹ : Le management participatif : source d'économie et de renforcement de la compétitivité de l'entreprise, chambre de commerce et de l'industrie de Paris Seine-Saint-Denis, Capital -RH, les ressources humaines en pratique, N°40, Février 2007.

² : http://www.qualiteonline.com/rubriques/rub_3/dossier-49.html#chap1 consulté le 28/05/12 à 21H19.

management difficile, etc.... Les progrès envisageables sont, alors, limités car ils se heurtent à la mauvaise volonté. Un objectif qualité fondamental est, donc, d'avoir les employés les plus compétents et surtout les plus motivés possibles. Dès lors, toute bonne démarche qualité doit placer le personnel au centre de ses préoccupations.¹

- ***La motivation des ressources humaines***

Octave GELINIER définit la motivation comme étant : « une tension que l'action apaise et qui est ainsi source d'action, par exemple (au sens subjectif) le chef d'atelier obtient que ses subordonnés soient actifs dans leur travail, y déploient de l'énergie, bref soient motivés ».²

Dans ce sens, les politiques de motivation sont appelées à changer de par le type d'action que l'entreprise attend de ses RH et le type de mesures qu'elle doit mettre en œuvre pour les motiver.

Susciter la motivation de son personnel, dans le sens des objectifs qui lui sont fixés, est le souhait de tout responsable. L'implication personnelle joue un rôle crucial dans la capacité à améliorer ses performances et à développer son savoir-faire.

L'expérience montre que souvent la motivation, qui se traduit en efforts répétés et persévérants, arrive à de meilleurs résultats que le talent pur, quand il est privé de ses caractéristiques. Pouvoir susciter et maintenir la motivation de son personnel constitue, donc, la principale responsabilité d'un chef de service : cela entre, d'ailleurs, en première ligne dans les exigences de sa fonction.

Toute la méthodologie proposée par la norme ISO 9001-2008 a pour objectif de susciter ladite motivation. La norme ISO 10018 : 2012 (relative à l'implication et les compétences du personnel) quand à elle, désigne/classe la motivation comme étant un facteur parmi d'autres, ayant une incidence sur l'implication et les compétences du personnel. Ceci, tout en affirmant dans ces textes que la motivation permet d'obtenir les résultats souhaités par l'entreprise. Ainsi, une motivation appropriée aide dans la promotion d'un environnement de travail orienté vers l'obtention de résultats planifiés.³

Peter Drucker, dans une formulation paradoxale, relate : « *Nous ne savons pas, finalement, comment motiver notre personnel. En fin de compte, c'est un mystère ; dans ces conditions il vaut mieux se pencher sur tout ce que nous faisons, en tant que supérieur hiérarchique, ou sur ce que l'organisme auquel nous appartenons fait, et qui le démotive. Agissons pour faire disparaître ce qui démotive notre personnel et c'est là où nous serons le plus efficace* ».⁴

¹ : Christian DOUCET, La qualité, 2^{ème} édition PUF, Paris, 2007, p72.

² : Octave GELINIER, Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes, Les éditions d'organisation, France, 1990, p239.

³ : Norme internationale ISO 10018 : 2012, Management de la qualité-Lignes directrices pour l'implication et les compétences du personnel, publiée en Suisse, 2012, p18.

⁴ : Michel GALIBERT, Mise en œuvre et amélioration de la qualité, éditions WEKA, Paris, 2006, Démarche compétence chap.1/5.5 page1.

Ainsi envisagée, la question devient plus facile à aborder : elle oblige le supérieur hiérarchique à se pencher sur le cas de son subordonné et à considérer le sujet de son point de vue.¹

C'est-à-dire, qu'il sache faire le lien, au travers des objectifs proposés, entre la dynamique intérieure de chacun et la dynamique objective de l'entreprise. Il est tout aussi important de savoir repérer à temps les processus de démotivation, souvent silencieux au départ, afin d'éviter que ne s'installe un problème plus ou moins irréversible, parce que trop profondément installé.²

Ceci vient rejoindre la théorie de HERZBERG, ou il a conclut que la motivation des RH ne peut résulter que d'une action réelle et profonde sur l'organisation des tâches. Il a proposé des principes d'actions de l'enrichissement au travail et a indiqué les résultats attendus. HERZBERG insiste sur la nécessité d'ajouter de nouvelles tâches à l'emploi actuel de l'employé, tant verticalement qu'horizontalement, puis d'élargir son champ de responsabilité, son autonomie et son pouvoir de décision.

Il préconise, aussi, de confier une tâche complète (ensemble cohérent) à l'employé et de développer l'auto-contrôle aux dépens des contrôles hiérarchique. Les résultats attendus de cette action (enrichissement des tâches) induit à la satisfaction des besoins d'autoréalisation/accomplissement au travail, développement de la capacité à prendre des responsabilités, implication plus grande des employés et une amélioration de la productivité.³

Nicole AUBERT, va dans le même sens de la théorie de HERZBERG et présente les dix commandements de la motivation comme suit :

1. Fixer les objectifs en commun et les contrôler.
2. Savoir récompenser.
3. Accorder de l'estime.
4. Faire preuve d'équité.
5. Communiquer l'information.
6. Eviter l'effet cumulatif des frustrations.
7. Apprécier ses collaborateurs.
8. Enrichir l'intérêt.
9. Faire que les membres du personnel puissent constater la clarté de leur rôle, leur utilité, leur importance personnelle.
10. Avoir un projet, donner du sens.⁴

¹ : Michel GALIBERT, op.cit, chap.1/5.5 page1.

² : Nicole AUBERT, Diriger et motiver, 2^{ème} édition, éditions d'Organisation, France, 2002, p67.

³ : J-P.HELPER, M.KALIKA, J.ORSONI, Management stratégie et organisation, édition Vuibert, France, 1997, p293.

⁴ : Nicole AUBERT, op.cit, p68.

- **La délégation du pouvoir /l'empowerment :**

La littérature laisse entrevoir une distinction entre l'*empowerment* émanant de l'organisation, mis en exergue par l'encadrement, et l'*empowerment* individuel, celui qui puise ses sources dans la capacité de l'individu à agir sur les événements. Cela n'empêche pas, néanmoins, d'avancer que le contenu de l'*empowerment*, qu'il émane de l'employé ou du management, se traduit par la liberté d'action et l'indépendance dans la prise de décision. Les études, traitant de la pratique de l'*empowerment* dans les organisations, se focalisent, principalement, sur la relation du personnel avec la qualité et la satisfaction des clients. L'empowerment du personnel a souvent été décrit comme une stratégie efficace, et est considérée comme une politique managériale ou une solution pour atténuer les contrôles bureaucratiques, étendre l'accès à l'information et renforcer l'autonomie au travail.¹

Hockman et Wagemen ont montré que la mise en place d'un système de management de la qualité, sans un changement approprié des caractéristiques fondamentales de l'organisation du travail, génère des contradictions entre le discours et les faits, essentiellement à quatre niveaux :

- a- La reconfiguration du travail : inciter les employés de la base à améliorer assidûment leur travail, sans pour autant renforcer ou renouveler les pratiques de motivation en vigueur.
- b- Le mode de l'attribution des récompenses : développer un attachement solide des employés aux objectifs de l'organisation, sans pour autant développer la reconnaissance et changer le mode de rétribution.
- c- Le mode d'apprentissage : faire appel à la créativité des employés en les engageant à proposer des idées d'amélioration, tout en leur demandant de se conformer à des pratiques standardisées.
- d- La distribution de l'autorité : inciter les membres de l'organisation à participer pleinement à l'atteinte des objectifs collectifs, sans remettre en question le contrôle hiérarchique de l'organisation.²

3- Délégation et participation dans le SMQ :

Délégation et participation, ces deux points font partie intégrante d'une direction par les objectifs bien comprise, mais il est bon de les traiter à part. La norme ISO 9004, paragraphe 6.2.1, reprend ce point à son compte : «...l'organisme encourage...l'implication...en facilitant l'implication dans la définition des objectifs et la prise de décision».³

¹ : Bouchra ESSLIMANI, Jacques IGALENS, Rôle de l'empowerment dans le développement d'un comportement orienté client chez le personnel en contact avec la clientèle, Revue de Gestion des Ressources Humaines, N°68, éditions ESKA, 2008, p 17.

² : Ines DHAOUADI, Assâad EL AKREMI, Jaques IGALENS, Une analyse critique du management par la qualité totale : implication pour la GRH, revue de Gestion des Ressources Humaines, éditions ESKA, n°67, 2008, p8.

³ : Michel GALIBERT, op.cit, chap.1/5.4 page1.

- **L'intérêt de la délégation dans le SMQ :**

L'intérêt de la délégation dans le SMQ se traduit par de nombreuses exigences vis-à-vis du supérieur hiérarchique, mais est payante à terme. La délégation a pour principal avantage, de mettre la question de la compétence au centre de la réflexion : le subordonné sait que son niveau d'autonomie, sa prise de responsabilités, ses possibilités de croissance/d'épanouissement dans l'entreprise dépendent de sa capacité à se développer. De plus, la compétence, mise en évidence, est, nécessairement, vue de façon élargie, au-delà d'une vision technicienne. Qui dit délégation, dit définition d'une mission ou d'un objectif, évaluation des moyens, consigner le tout, appuyé sur des outils de contrôle, tous éléments formateurs à la pratique de management.

Délégation réelle et participation authentiques sont deux principes de management qu'on ne peut galvauder : plus qu'ailleurs, c'est la pratique seule qui compte et non les discours managériaux, sans portée réelle. Nombreux sont les cas, malheureusement, où un organisme de type autocratique applique la direction par les objectifs, sans réfléchir au préalable à la marge de manœuvre réelle, offerte au personnel.

De la même façon, lancer un mouvement de forte décentralisation des décisions, sans préparer le terrain, au préalable, est aussi préjudiciable. Appliquer la direction par les objectifs, sans mettre en place les outils et actions de formation accompagnatrices, nécessaires, n'est d'emblée que limiter les ambitions du système, et en particulier brider les capacités d'amélioration des compétences.

Sans délégation accrue, le personnel percevra, rapidement, les limites de son action, se heurtera aux tracasseries des autres services, n'atteindra pas ses objectifs et surtout ne comprendra pas les raisons de son échec, car lui manquera la compréhension managériale de ce qui lui arrive. Il en résultera une perte de motivation et un manque de confiance dans ses possibilités de développement.¹

- **L'intérêt de la participation dans le SMQ :**

Contrairement à la rhétorique prônant l'élargissement de l'implication des employés dans le processus de prise de décision, une littérature managériale récente présente une perspective critique du management de la qualité.

Dans cette perspective, la participation est, davantage, considérée comme un moyen de contrôle des employés qu'un moyen d'influence que ceux-ci ont sur le processus décisionnel. La Direction, à travers la mise en place du SMQ, peut établir un cadre pour la participation qui lui permet d'avoir un contrôle effectif, grâce à l'institutionnalisation des règles formelles, de normes et de procédures et des activités plus spécialisées.²

¹ : Michel GALIBERT, op.cit, chap.1/5.4 page1.

² : Ines DHAOUADI, Assâad EL AKREMI, Jaques IGALENS, op.cit, p8.

En étant pessimiste, et quelque peu extrême dans cette logique, certaines critiques de l'exigence participative du management de la qualité, la classe comme une nouvelle forme d'exploitation du salarié, même consentie, s'intégrant parmi les méthodes néo-fordistes.

La participation du personnel est un élément fondateur de toute action qui engage l'entité : si elle vient à faire défaut sur un projet, au mieux il aboutira difficilement, au pire il échouera. Le management du personnel a un objectif prioritaire, obtenir que tout le personnel se retrouve dans l'image de l'entité.¹

¹ : Michel GALIBERT, op.cit, chap.5/5 page.

Section2 : Conditions opérationnelles

Cette section traite les conditions opérationnelles d'implication des RH dans un SMQ à travers le leadership, la communication et l'évaluation/appréciation des RH.

I- Leadership et qualité :

1- Approches du Leadership :

Selon Paul HERSEY et Kenneth BLANCHARD, les créateurs du leadership situationnel (intégré au management situationnel), il n'existe pas de « bon » style de leadership : un leader doit adopter le style le plus adapté à la situation. Leur théorie considère les caractéristiques des suiveurs comme un élément essentiel de la situation, particulièrement, le niveau d'expérience et de compétence. Quatre styles de leadership fondent cette théorie : Directif, Persuasif, Participatif et Déléгатif. Ils se distinguent par les traits organisationnels, le rôle, l'attitude et la prise de décision comme le démontre le tableau suivant :

Tableau n°12 : Les quatre styles de leadership, selon P. HERSEY et K. BLANCHARD

	Traits organisationnels	Rôle	Attitude	Prise de décision
Directif	Peu relationnel	Structurer	- instructions précises - consignes précises	Prend les décisions : « Je » décide
Persuasif	Très relationnel	Mobiliser	- instructions précises - consignes précises - explique les raisons de ses choix	- prend les décisions « Je » décide. - explique ses choix
Participatif	Très relationnel	Associer	- Ecoute - parle peu - travaille sur un pied d'égalité avec ses collaborateurs	partage la prise de décision « Nous » décidons ensemble
Déléгатif	Peu relationnel	Responsabiliser	- Reste en retrait - disponible et répond à toutes les sollicitations	transmet la responsabilité de la prise de décision « Vous » décidez

- **Source** : Etabli à partir de : El Mostafa BENSALÉM et Adib BENSALÉM, 90 ans de théorie sur le leadership, Revue Economica, n°18, Edition HEM, France, 2013, p 10.

Le style directif est descriptif, puisque le leader y décrit toutes les tâches à accomplir, ce style est plus approprié au collaborateur débutant. Le style persuasif comprend la définition d'une direction et la consultation des collaborateurs avant la prise des décisions importantes. Le style participatif caractérise le leader conseiller qui guide et coache ses collaborateurs. Le leader déléguatif donne l'entière responsabilité de l'exécution des tâches aux collaborateurs au niveau de compétence élevé.¹

L'approche situationnelle de P. HERSEY et K. BLANCHARD a été beaucoup critiquée notamment concernant son côté pratique, puisqu'elle demande au leader de détenir toutes les attitudes et d'en changer en fonction de chaque situation, d'une autre manière on demande au leader d'avoir un comportement de caméléon, ce qui peut être théoriquement possible, mais en pratique reste assez laborieux.

Ceci laisse place à une autre approche, relativement plus récente, et plus intégrative que la théorie précédente, qui inclut néanmoins des éléments issus de cette dernière. L'approche transformationnelle exige du leader un comportement qui suscite des émotions chez les suiveurs. De cette sorte, il les pousse à accomplir un travail au-delà des attentes d'une relation transactionnelle, par exemple en promettant une prime en échange d'une meilleure productivité. Ce type de leadership inclut, d'une manière générale, l'expression claire d'une vision et des valeurs adaptées avec le comportement du leader, des attentes élevées, une communication efficace, une prise de risque, un souci pour l'intérêt général et l'incarnation d'un modèle source d'inspiration pour les collaborateurs.²

2- Le leadership dans le SMQ :

Le leadership, deuxième principe du management de la qualité est fondé sur les quatre sous critères suivants :

- Les dirigeants développent, la mission, la vision, les valeurs de l'organisation et ont un rôle de modèle dans une culture de l'excellence.
- Les dirigeants s'impliquent personnellement en s'assurant que le système de management de l'organisation est élaboré, mis en œuvre et amélioré de façon permanente.
- Les dirigeants s'impliquent vis-à-vis des clients, des partenaires et des représentants de la collectivité.
- Les dirigeants motivent, soutiennent et reconnaissent le personnel de l'organisation.³

¹ : El Mostafa BENSALÉM et Adib BENSALÉM, 90 ans de théorie sur le leadership, Revue Economica, n°18, Edition HEM, France, 2013, p 10.

² : Idem, p10.

³ : Michel GALIBERT, op.cit, chap.4/1.2 page2.

3- Les principales différences entre le manager classique et le leader de la qualité :

Le tableau suivant donne une vision comparative du manager classique et du leader qualité à travers la description générale, les missions et les objectifs :

Tableau n°13 : Les principales différences entre le manager classique et le leader de la qualité

Manager classique	Leader de la qualité
Description générale	
Clarifie	Inspire
Orientation résultat économique opérationnel	Orientation service client
Amélioration	Stratégique
Performance	Innovation
Style de management orienté « contrôle »	Réalisation de soi
Explique le « comment »	Style de management partagé entre intervention et liberté
	Explique le « pourquoi »
Missions	
Clarifie la vision des dirigeants en la traduisant en missions à atteindre par l'équipe	Utilise la vision pour instiller de la fierté à appartenir à l'organisation
Connecte les activités à réaliser dans le cadre de l'emploi aux missions de l'organisation	Motive ses collaborateurs à atteindre la performance dans leur participation aux missions de l'organisation
Dirige en expliquant l'exemple à suivre	Dirige en étant l'exemple à suivre
Objectifs	
Rend les objectifs à atteindre clairs et spécifiques au travail de chacun	Transforme les objectifs en défis à relever et en opportunités de s'améliorer
Encourage la stabilité	Encourage la flexibilité et la polyvalence
Relie les objectifs à la performance	Relie les objectifs au développement continu
Facilite l'accomplissement personnel	Facilite la cohésion de l'équipe

- **Source :** Benjamin CHAMINADE, RH&compétences dans une démarche qualité, Afnor, France, 2005, p182-p183.

Partant de ce principe, au vu du tableau précédent, toute personne qui parvient à adopter le comportement approprié pourrait devenir leader. Cependant, le leader de la qualité se distingue de son homologue le leader classique de par la description générale, les missions et les objectifs.

Pour favoriser l'innovation, le leader qualité mise sur l'autonomie et la transversalité. On retrouve ces caractéristiques organisationnelles dans le fonctionnement des groupes de travail. Ici, intervient le rôle du leader qualité pour gérer l'ambivalence inhérente au fonctionnement de ces groupes. Dans ce contexte, le responsable qualité doit être capable de concilier ordre et

désordre, changement et stabilité. Il doit laisser suffisamment de marge de manœuvre pour favoriser la créativité mais aussi être capable de recentrer les différentes contributions sur le projet, afin d'éviter son éclatement.¹

Le leader qualité apporte un accompagnement à ses subordonnés et intervient ici comme un facilitateur d'apprentissage sur le lieu de travail. Il adopte, aussi, un comportement qui permet aux employés de se développer. C'est pourquoi la responsabilité du leader qualité requiert d'être capable de changer de rôles et de reconnaître quand il est préférable de se comporter comme un manager soucieux du développement de ses employés et quand il doit reprendre le chapeau du manager plus directif, ce qui demande une grande maturité émotionnelle.²

Le manager qualité a aussi comme objectif de faciliter la cohésion de l'équipe. Pour ce faire, il se fonde sur l'apprentissage, afin d'accroître les capacités et les performances collectives d'une équipe, en appliquant les principes du coaching qui consistent à accompagner la réflexion, l'analyse et la motivation en vue du changement. Aussi, une part importante de la tâche du leader qualité consiste à construire et renforcer la confiance entre les membres de l'équipe avec lesquels il travaille.³

Ainsi, le leader qualité devra donner de la visibilité sur son projet pour fédérer ses équipes, il doit à la fois rassurer en démontrant qu'il maîtrise la situation, qu'il est lucide et, d'un autre côté, qu'il est très ambitieux. Il doit donner une bonne visibilité à ses équipes sur des caps à atteindre, les encourager, discuter des contraintes bloquantes. Le leader qualité est avant tout, un bon communicant, il est donc ouvert aux autres et il sait partager sa vision, voire ses doutes.

Or, créer l'adhésion demande de l'abnégation, un certain don de soi qui passe par une exposition plus personnelle. Pour y arriver, le leader qualité doit avoir le soutien de sa hiérarchie pour pouvoir motiver, récompenser les meilleurs.

De la sorte, le leader qualité jouit d'une certaine aura, l'aptitude d'évaluation pour tirer les enseignements des actions menées, récompenser les réussites, développer l'équité et capitaliser les expériences.

Le leader qualité privilégie les échanges directs, tels que les réunions collectives où il sait marquer des points, encourager, remercier, car c'est là où il se montre affectif, puisque justement il n'est pas que gestionnaire, il sait aussi identifier les ressorts de motivation de ses collaborateurs. Enfin, le leader qualité a souvent du courage et il est continuellement exemplaire, ce qui explique son attractivité.⁴

¹ : Karim MESSEGHEM, Françoise PIERSON, Leadership et innovation au sein des groupes de projet, revue Gestion 2000, Volume 19 numéro2, 2002, p52-p53.

² : Pauline Fatien DIOCHON, Jean NIZET, Le coaching dans les organisations, 2ème édition, Hibr Editions, Alger, 2013, p 24-p25.

³ : Idem, p26.

⁴ : Laurent CAPPELLETTI, Dominique CRIAUD, Florence NOGUERA, La métamorphose du manager en leader : enjeux et outils, Editions d'organisation, Paris, 2011, p68.

II- Communication et qualité :

1- Définition de la communication :

Octave GELINIER définit la communication comme étant : « *un échange d'informations entre plusieurs individus (ou groupes d'individus), constituant une relation **réci-proque**, signifiante et librement consentie* ». ¹

Il convient, à travers cette définition, de développer brièvement ses composantes essentielles. L'information est élaborée par le traitement des données (éléments saisis à l'état brut), transmise par l'émetteur et perçue par le récepteur. La communication entre deux individus (ou groupes d'individus) est composée d'une suite de transferts d'informations caractérisées par la réciprocité, le contenu des messages (signification) et l'acceptation de l'autre. La réciprocité nécessite un canal bilatéral qui permette non seulement la transmission de la part de l'émetteur, mais aussi, la rétroaction (feed-back) de la part du récepteur.

De ce fait, la communication devient un processus et en reprenant les propos de Nicole AUBERT : « *La communication est un processus qui consiste à instaurer une relation d'échanges, créatrice de valeur entre des personnes et/ou des groupes* ». ²

Ainsi, la communication est d'abord une perception et implique la transmission d'informations destinées à renseigner ou à influencer un individu (ou un groupe d'individus) récepteur. L'information en retour ou la rétroaction boucle l'ensemble du processus de communication et permet aux interlocuteurs de vérifier leur compréhension du message. ³

Bien que notre intention ne soit pas d'étudier la communication dans toute son intégralité, loin s'en faut, on doit quand même rappeler l'apport dans ce domaine par l'Ecole de Palo Alto qui distingue la communication analogique traduisant la relation entre deux personnes et la communication digitale exprimant le message et le contenu que l'on veut faire passer. Or, le contenu et la relation doivent coexister et compléter les deux modes de communication pour qu'il y ait cohérence. Ceci rejoint le souci de l'efficacité de la pratique de la communication dans un environnement qualité nécessitant une précision constante de l'information et de sa compréhension (procédures qualité strictes), la mise à niveau et la correspondance lexicologique de deux salariés de niveaux différents (cadre/ouvrier qualifié) ou de compétences différentes (cadre de production/cadre de services de soutien). ⁴

¹ : Octave GELINIER, Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes, Les éditions d'organisation, France, 1990, p239.

² : Nicole AUBERT, Diriger et motiver, 2^{ème} édition, éditions d'Organisation, France, 2002, p87.

³ : Abdelkrim BOUHAFS, La communication de l'entreprise : comment dire aux uns et aux autres, Edition HOUMA, Alger, 2007, p19-p22.

⁴ : Michel Josien, Techniques de communication interpersonnelle, Edition Eyrolles, Paris, 2007, p17-p18.

En résumé, nous pouvons attribuer les objectifs suivants à la communication :

- Faire admettre aux salariés les règles, procédures et normes de l'entreprise (ISO),
- la diffusion d'une information pertinente permettant à chacun de comprendre l'entreprise, de prendre des décisions adéquates, de s'adapter en permanence aux aléas, d'être autonome et efficace à son poste de travail,
- l'échange, l'enrichissement réciproque, la coordination et l'interactivité entre personnes ou entités,
- définir les responsabilités et évaluer les réalisations,
- l'adhésion à une ambition, des valeurs, des projets communs et la solidarité de tous.

2- Règles d'or d'une communication efficace dans l'entreprise :

Fadila SAID MAHMOUCHE présente huit règles qui acheminent vers une communication efficace dans l'entreprise comme suit :

- a- Apprendre à écouter avec plus de concentration :** apprendre à écouter laisse moins de place à une mauvaise interprétation et jugement, et participe à éviter les situations conflictuelles. La fonction d'écoute c'est aussi se concentrer sur ce que dit l'interlocuteur au niveau verbal, physique et émotionnel.
- b- Ecouter l'autre, puis essayer de le comprendre :** afin de mieux comprendre son interlocuteur, il faut se débarrasser des idées préconçues, des filtres personnels, des suppositions, des jugements et des croyances qui déforment le discours et l'interprétation.
- c- Un discours adapté et adéquat :** l'interlocuteur doit faire l'effort d'adapter son discours avec chaque catégorie, prenant en compte les différences intellectuelles, les compétences, les expériences, les aspects psychologiques, etc.
- d- Respecter l'interlocuteur :** respecter l'interlocuteur en le laissant finir son discours sans l'interrompre, ne pas anticiper ses phrases et être patient.
- e- Rendre le travail communicant :** dépasser la logique information qui prône objectivité et précision et favoriser la communication subjective et implicite, car participer au dialogue est plus important que le message.
- f- Positiver :** Prendre ce qui est dit de façon aussi positive que possible, et éviter de lancer des critiques, d'offenser et d'être désagréable.
- g- Développer la pratique de confiance et du respect mutuel chez le responsable.**
- h- Développer la parole et le para-verbal :** ne pas rompre le dialogue, de façon définitive, et cultiver la patience et l'ouverture. Faire en sorte que le para-verbal soit (mimiques, gestes, ton de la voix...) soit en cohérence avec les paroles.¹

¹ : Fadila SAID MAHMOUCHE, Communiquer efficacement en interne, Edition EL OTHMANIA, Alger, p262-p265.

Si toutes ces règles de la communication correspondent quasiment au déploiement efficace du SMQ (au niveau de la qualité de la communication interpersonnelle et groupale dans le processus de production), il n'en demeure pas moins que la règle 5 (voir ci-dessus), ici, doit être exclue de notre champ d'application car la précision du message est plus importante que la forme du dialogue (qualité signifie avant tout précision et application rigoureuse des procédures).

3- Types de communication-information liés au déploiement de la qualité :

Il existe trois types de communication-information liés au déploiement de la qualité qui reposent sur les techniques suivantes :

- **Techniques de communication-information ascendantes :**

Nous avons vu, précédemment, que le déploiement de la qualité nécessite de passer nécessairement par la pratique effective du management participatif. Or, ce dernier repose, particulièrement sur les techniques d'informations ascendantes suivantes : audit/diagnostic, enquête professionnelle, questionnaire, réunions de groupe, boîte à idées/suggestions, cahier de réclamations, communication référendaire (avis des salariés soumis au vote avant prise de décision de la Direction), management by wandering around (visites régulières de collecte d'informations par la Direction dans les ateliers), hot-lines (numéro vert/gratuit, site internet à disposition des clients non satisfaits).¹

- **Techniques de communication-information descendantes :**

Cependant, on ne négligera pas les techniques d'informations descendantes, d'autant plus que les responsabilités managériales de la Direction ont été formalisées par la norme ISO 9001 : 2008. On retiendra, parmi ces techniques, celles relatives au renforcement et à la dynamique du management de la qualité, à savoir : la participation de la Direction et/ou cadres supérieurs au comité pilotage/qualité, la diffusion de l'information par le responsable qualité, les réunions d'échanges diagonales/transfonctionnelles, le déploiement du projet/qualité, la Charte de la qualité, le Manuel de la qualité, le livret d'accueil/recrutement, journal et/ou revue d'entreprise, affichage systématique des informations techniques, assemblées générales régulières d'informations stratégiques, moyens audio-visuels/visio-conférence, site web d'information actualisée à usage interne et externe/clients, réseau intranet d'accès et d'échanges d'informations opérationnelles, réseau extranet/information intégrée à destination des fournisseurs.

- **Techniques de communication-information groupales :**

Au-delà de ces types de communication-information interpersonnelle ou collective, on retiendra particulièrement le rôle important de la communication groupale dans le déploiement du SMQ.

¹ : Alain LABRUFFE, Communication et qualité, Afnor, France, 2003, p101.

Dans ce cadre, la conduite de réunion, dans le management de la qualité, s'avère vitale pour enregistrer et diffuser les informations, de manière efficace. A cet effet, on doit veiller à préparer soigneusement, organiser et animer les réunions dans de bonnes conditions. Il s'agira de développer des méthodes d'action/communication optimales pour résoudre un problème ou recueillir des informations créatives. Par conséquent, pour rendre une réunion efficace, on doit maîtriser le contenu exprimé et le comportement participatif/constructif des membres, par des techniques adaptées et éprouvées (voir le développement de ces aspects dans le Chapitre III, Section 1).¹

4- Exigences de la norme ISO 9001 : 2008 à propos de la communication :

On retrouve les exigences de communication dans plusieurs paragraphes de la norme ISO 9001 : 2008. La responsabilité de cette communication repose, en premier lieu, sur la Direction : « *La Direction doit assurer que les responsabilités et autorités sont définies et communiquées au sein de l'organisme* ». ²

Aussi, « *la direction doit assurer que des processus appropriés de communication sont établis au sein de l'organisme et que la communication concernant l'efficacité du système de management de la qualité a bien lieu* ». ³

Cette même norme exige de la direction de nommer un responsable (de plus de ses autres responsabilités) la représentant et ayant l'autorité particulièrement pour :

- Assurer que les processus nécessaires au SMQ soient établis, mis en œuvre et entretenus.
- Rendre compte à la Direction du fonctionnement du SMQ et de tout besoin d'amélioration.
- Assurer que la sensibilisation aux exigences du client, dans tout l'organisme, est encouragée. ⁴

En deuxième lieu, et plus loin dans le texte de la norme suscitée, exige de l'entreprise de déterminer et de mettre en œuvre des dispositions efficaces, pour communiquer avec les clients à propos :

- Des informations relatives au produit.
- Du traitement des consultations, des contrats ou des commandes, et de leurs avenants.
- Des retours d'information des clients, y compris leurs réclamations. ⁵

¹ : Alain LABRUFFE, op.cit, p101-p126.

² : Norme internationale ISO 9001 : 2008, Systèmes de management de la qualité-Exigences, Quatrième édition, publié en Suisse, 15/11/2008, p5.

³ : Idem, p5.

⁴ : Ibidem, p5.

⁵ : Norme internationale ISO 9001 : 2008, op.cit, p8.

5- Communication et implication des RH et qualité :

La communication est une mission importante des RH, d'autant plus qu'elle 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 employés à résoudre les problèmes et prendre des initiatives sur des faits.¹

La recherche d'une communication efficace s'impose à tout moment. Chaque occasion représente une opportunité d'améliorer la qualité de la gestion. Ainsi, la communication permet aux dirigeants d'obtenir des données pour prendre les décisions, de mieux identifier les problèmes, de percevoir les actions nécessaires. Aussi, la communication sert à rendre efficace la planification, la mise en place du SMQ à travers la sensibilisation et l'impulsion des RH.²

Dans ce cadre, nous pouvons classer les aptitudes des managers, en termes d'efficacité de la communication à déployer dans l'entreprise, sous forme de 3 compétences générales et 3 compétences en situation :

- Les compétences générales de l'encadrement doivent couvrir les qualités de savoir s'exprimer et communiquer (management des relations), de résoudre des problèmes (management de l'information, de la décision et de l'action), de gérer son temps (flexibilité).
- Quant aux compétences spécifiques, en situation ou en action, elles doivent révéler des capacités de négociation (objectifs, analyse des résultats, les changements), d'animation (réunion de travail horizontale, verticale, transfonctionnelle, comité de pilotage, cercle de qualité, groupe d'expression, groupe de projet), de participation au processus de formation (en stage, par des séances d'information, sur le terrain).

En outre, la mise en place du SMQ nécessite une communication efficace afin d'impliquer, fidéliser et motiver les RH et éviter par conséquent que l'entreprise ne se heurte à la résistance d'employés, non ou mal informés, de l'intérêt des changements décidés.³

A cet effet, il y a lieu de promouvoir les types d'information suivants :

- l'information opérationnelle (précision, procédures et documents techniques),
- l'information motivationnelle (critères des primes de productivité, contrat de performance, de suggestions à l'innovation, modalités de rétribution-distribution des bénéfices, droit de préemption sur les actions de l'entreprises),
- L'information promotionnelle (filiales professionnelles internes et externes/filiales, poste vacant, changement de service),

¹ : Benjamin CHAMINADE, RH&compétences dans une démarche qualité, éd Afnor, France, 2005, p169.

² : George R.TERRY, Stéphen G.FRANKLIN, Les principes du management, éd Economica, Paris, 1985, p412.

³ : Fadila SAID MAHMOUCHE, op.cit, p84.

Conditions structurelles et opérationnelles d'implication des RH dans un SMQ

- L'information générale (plan de formation interne/externe, assemblée générale, visite de délégations officielles ou étrangères, prêts financiers de l'entreprise, avantages sociaux/colonies de vacances, excursions gratuites ou avec ristournes).

Par ailleurs, la norme ISO10018 : 2012 (relative à l'implication et les compétences du personnel), insiste sur la nécessité de la communication pour fournir des informations sur le SMQ et les stratégies organisationnelles. Puis, sur la nécessité de la communication pour demander aux RH des opinions de sorte qu'ils puissent influencer sur les plans et décisions.¹

De ce fait, la qualité s'obtient parce que la communication nourrit le réseau clients-fournisseurs à chaque étape qui en détermine la démarche. Communication et qualité s'inscrivent dans une perspective globale et systémique d'amélioration continue. Les deux actions, pour parvenir à leur pleine efficacité, doivent souscrire à deux conditions conjointes :

- La volonté des dirigeants qui doivent être, intimement, convaincus de l'utilité vitale de ces deux démarches et s'y engager résolument et continûment.
- L'implication des RH qui sont perfectionnés dans leurs compétences techniques et stimulés dans leurs compétences relationnelles.²

III- Evaluation/appréciation des RH :

L'évaluation des réalisations des RH, le développement des compétences et une rémunération correcte de la productivité sont des activités importantes dans la fonction d'implication des RH. Les dirigeants comme les subordonnés souhaitent connaître la qualité/conformité de leurs réalisations (satisfaction), dans quels domaines ils peuvent les améliorer et la contre partie (récompenses, reconnaissance, bonus, augmentation du salaire, primes).

1- L'évaluation des résultats des RH :

L'évaluation des résultats se base sur les accomplissements, le rendement et le mérite de l'employé. Elle est aussi considérée comme une méthode qui motive les RH et permet la centralisation des efforts sur les résultats à travers la définition de tâches et d'objectifs. Cette définition amène à l'engagement et à l'implication des RH puisqu'elle permet de mesurer d'une manière tangible leur performance quotidienne par rapport aux objectifs stratégiques de l'entreprise. Cette forme d'évaluation responsabilise les RH et les habilite à prendre plus d'initiative.³ Aussi, elle permet d'orienter et former les RH en se basant sur leurs forces, leurs faiblesses et leurs besoins.⁴

¹ : Norme internationale ISO 10018 : 2012, Management de la qualité-Lignes directrices pour l'implication et les compétences du personnel, publié en Suisse, 2012, p19.

² : Alain LABRUFFE, Communication et qualité, AFNOR, Paris, 2003, p10.

³ : Sid Ahmed BENRAOUANE, Le management des ressources humaines, OPU, Alger, 2010, p105, p111.

⁴ : George R.TERRY, Stéphen G.FRANKLIN, Les principes du management, ECONOMICA, Paris, 1985, p447-p448.

2- Les étapes d'une évaluation efficace des résultats des RH :

Une évaluation efficace des réalisations des RH dégage de nombreuses considérations et nécessite plusieurs étapes :

- L'évaluation des RH doit procéder, avant tout d'une éthique approuvée par tout le personnel, et particulièrement d'une équité dans la procédure de mesure et d'appréciation.
- La description (par écrit) du poste de travail est la meilleure base d'une évaluation objective.
- Fixer par écrit les règles précisant la date et la fréquence et les objectifs de l'évaluation des RH
- Expliciter la méthode et les critères d'évaluation.
- Déterminer qui fait l'évaluation (un ou plusieurs évaluateurs), et quelle formation est nécessaire pour une évaluation précise des réalisations.
- Rassembler le maximum de données sur les réalisations de chaque individu évalué.
- L'évaluateur doit discuter des résultats de l'évaluation avec les employés.
- Prendre des décisions de gestion (promotion, augmentation...) et les mettre en œuvre tout en s'appuyant sur les résultats de l'évaluation.¹

3- L'évaluation des résultats des RH à travers la mesure de la qualité :

A titre d'illustration, nous préconisons de présenter l'évaluation des résultats/performances des RH à travers trois types de mesure de la qualité:

- La mesure de la satisfaction des clients internes ou externes se fait à travers des critères qui sont analysés et hiérarchisés. A titre d'exemples :

Coût de clients perdus = $\frac{\text{chiffre d'affaires}}{\text{Nombre de clients}} \times \text{marge brute} \times \text{durée de vie moyenne d'un contrat.}$

Coût d'une commande perdue = $\frac{\text{chiffre d'affaires}}{\text{Nombre de commande}} \times \text{marge brute bénéficiaire.}$

- La mesure de la conformité des produits et services se fait sur chaque unité en se dotant d'indicateurs de non-conformité par rapport aux exigences spécifiées. Il s'agit de bien faire du premier coup, à tous les coups. Pour ce faire, il faut atteindre l'objectif zéro défaut qui peut se décliner opérationnellement, comme suit: zéro rebut, zéro retouche, zéro gaspillage, zéro sur-stock, zéro délai, zéro impayé, zéro défaillance, zéro réclamation, zéro défaut d'accueil, zéro retour de produit, zéro livraison en retard,

¹ : Idem, p448.

Conditions structurelles et opérationnelles d'implication des RH dans un SMQ

zéro bouche à oreille négatif, zéro erreur d'argumentaire, zéro accident, zéro mépris...etc.¹

Donc, cette batterie de critères objectifs/quantifiables intégrés dans l'équation du coût de non-conformité :

L'équation du coût de non-conformité = coût des défaillances internes + coût des défaillances externes.

Cette équation peut servir à évaluer le degré d'implication et de performance/qualité des RH.

Quant à l'équation du coût de conformité :

L'équation du coût de conformité = coût de prévention (recherche des causes de défauts) + coût de détection/d'évaluation (recherche de dysfonctionnements).

Cette équation reflétant les coûts engendrés pour que les produits soient conformes aux exigences du client, elle servira à évaluer les performances/qualité des RH par rapport à la fréquence des opérations de maintenance/entretien et à l'occurrence/fréquence des dysfonctionnements

Etant donné que le coût global de la qualité ou coût d'obtention de la qualité (COQ) résulte de la somme : coût de la conformité+ coût de la non-conformité, le taux plus ou moins élevé de ce critère général montrera le degré de maîtrise, d'implication et de performance des RH dans le SMQ. L'optimisation du COQ traduira, donc, les efforts accomplis par les RH.

Le coût de non qualité est, d'ailleurs, estimé d'après les experts, entre 4% à 13% du chiffre d'affaires dans les pays développés et dans certaines des entreprises Algériennes entre 25% et 40% du chiffre d'affaires, donc la marge d'évaluation sera très facile à mesurer dans ce dernier cas.²

4- L'évaluation des compétences dans le SMQ:

L'une des principales originalités d'une conception systémique du management de la qualité, réside dans le fait de considérer les compétences des RH comme mesurables. Les divers composants des compétences des RH en termes de connaissances, de savoir-faire et de savoir-être peuvent se hiérarchiser en niveaux croissants, dont chacun constitue un palier d'apprentissage. En effet, il est possible d'identifier un domaine de compétence, à part entière, utile à l'entreprise que chaque employé doit posséder, à des niveaux divers, en fonction de ses responsabilités. Cette hiérarchisation permet à chacun de se perfectionner et de décider des apprentissages nécessaires pour progresser.³

¹ : DETRIE Philippe, Conduire une démarche qualité, éditions d'Organisation, 4^{ème} édition, Paris, 2003, p42.

² : Mustapha HASSEN-BEY, Entreprise Algérienne Gestion, mise à niveau et performance économique, Thala éditions, Alger, 2006, p65.

³ : Alain LABRUFFE, Communication et qualité, éd Afnor, Paris, 2003, p57-p58.

Le domaine de la compétence, dans la mise en place du SMQ, est constitué par l'ensemble des connaissances des procédures formalisées et des actions qui visent à mettre en œuvre une politique et une démarche qualité. L'évaluation des compétences mobilise de façon permanente les RH pour améliorer :

- La conformité des produits et des services aux normes d'exécution et aux exigences de chacun, au sein du « réseau clients-fournisseurs ».
- L'efficacité du fonctionnement organisationnel, liée notamment aux procédures de travail et à la circulation de l'information.
- La performance individuelle de chaque membre du réseau suscité en termes de compétences, de relations et de management de la qualité.
- la pertinence des actions et des indicateurs de mesure avec les exigences et l'évolution de l'environnement socio-économique et réglementaire.¹

5- Instruments de mesure de l'évaluation des compétences :

A titre d'illustration, nous préconisons de présenter quelques instruments de mesure de l'évaluation des compétences, à travers deux types de mesure :

- **Taux individuel de polyvalence :**

Le taux individuel de polyvalence se mesure par rapport au nombre de compétences détenues par une personne, comparé au nombre global de compétences assumées par l'ensemble de son équipe.

$$\text{Taux individuel de polyvalence} = \frac{\text{Nombre de compétences du salarié}}{\text{Nombre de compétences de son service}} \times 100.$$

- **Suivi de la couverture des compétences :**

Le taux de couverture des compétences est le rapport du nombre d'employés, ayant une compétence donnée, sur le nombre d'employés devant posséder cette compétence, au même moment ou dans le même cas. Cette mesure permet de connaître les capacités de la structure dans la compétence étudiée et d'identifier les déficiences en compétence.²

$$\text{Taux de couverture des compétences} = \frac{\text{Nombre d'employés compétents}}{\text{Nombre d'employés devant disposer de cette compétence}} \times 100.$$

¹ : Alain LABRUFFE, op.cit, p59.

² : Benjamin CHAMINADE, op.cit, p271-p272.

Chapitre II : Modes de mobilisation des RH dans un SMQ

Section1 : Gestion des connaissances et qualité

- I- Définition de la gestion des connaissances**
- II- Rôle et ambition de la gestion des connaissances**
- III- Démarche qualité et gestion des connaissances**

Section2 : Gestion des compétences et qualité

- I- La gestion de la compétence**
- II- Les composantes de la compétence :**
 - 1- Savoir-faire éprouvé et reconnu
 - 2- Savoir intégrer
 - 3- Savoir transférer
 - 4- Savoir mobiliser
- III- Domaines d'application de la compétence :**
 - 1- Les compétences relationnelles
 - 2- Les compétences intellectuelles
 - 3- Les compétences manuelles
 - 4- Les compétences adaptives
- IV-Les types de compétence :**
 - 1- La compétence individuelle
 - 2- La compétence collective
 - 3- La compétence organisationnelle
- V- Les niveaux de compétence**
- VI-Les compétences du responsable qualité :**
 - Pratique 1 :** gérer l'amélioration
 - Pratique 2 :** gérer la dynamique managériale de la performance durable
 - Pratique 3 :** focaliser la politique et la stratégie de l'entreprise sur les clients et les parties prenantes
 - Pratique 4 :** accompagner les projets auprès des employés
 - Pratique 5 :** organiser les ressources humaines et les partenariats :
 - Pratique 6 :** manager les processus

Section3 : Formation et qualité

- I- Définition de la formation**
- II- La nécessité de la formation**
- III- La roue de DEMING appliquée à la formation :**
 - 1- Plan (planifier ou préparer)
 - 2- Do (réaliser ou exécuter)
 - 3- Check (vérifier ou contrôler)
 - 4- Action (améliorer)

Chapitre II : Modes de mobilisation des RH dans un SMQ

Ce chapitre tente d'établir les modes de mobilisation des RH dans un SMQ. Il sera réparti en trois axes essentiels à savoir la gestion des connaissances, la gestion des compétences et la formation.

Section1 : Gestion des connaissances et qualité

Cette section traite la gestion des connaissances, à travers sa définition, sa portée et son rôle au sein de la démarche qualité.

I- Définition de la gestion des connaissances :

En raison de la divergence des définitions de la gestion des connaissances (dû à la diversité de ce domaine), nous avons choisi celle donnée par le comité chargé de la norme ISO : « *La gestion des connaissances est une approche multidisciplinaire visant des objectifs organisationnels par l'exploitation des connaissances. Cette approche implique la conception, la revue et la mise en œuvre de processus sociaux et technologiques permettant d'améliorer l'application des connaissances, dans l'intérêt collectif des parties prenantes* ». ¹

Ainsi, il apparaît à travers cette définition que l'utilisation systémique et organisée des connaissances présentes dans l'entreprise est effectuée dans le but de d'aider cette dernière à améliorer son organisation pour atteindre ses objectifs. Aussi, cette approche consiste à identifier, préserver, valoriser, enrichir, protéger les connaissances de l'entreprise, ses savoir-faire et sur ses méthodes de travail en groupe au moyen des technologies d'information-communication. ²

II- Rôle et portée de la gestion des connaissances :

La gestion des connaissances joue un rôle important dans les entreprises vu qu'elle constitue un levier de performance, de cohérence interne et d'adaptation au changement et permet donc d'anticiper et de faire face à la complexité des situations. ³

L'ambition de la gestion des connaissances est de devenir un outil stratégique par excellence en créant une « mémoire collective » alimentée par tous les acteurs de l'entreprise et ceci à travers les deux démarches suivantes :

- Collecter, trier et classer la bibliothèque documentaire de l'entreprise, notes techniques, méthodes, publications, réglementation, rapports, évaluation, expertises, projets.
- Partager des connaissances afin d'engager des échanges, des commentaires, à provoquer un enrichissement, une plus value, une réflexion prospective. ¹

¹ : Helen HASAN, Victor LEE, Le management des connaissances comme atout stratégique des entreprises, ISO Management Systems, la revue internationale des normes ISO 9000 et ISO 14000, vol.4, N°2, mars-avril 2004, p38.

² : Ouahida BENMERZOUGA, « Le rôle du E-learning dans le développement des compétences », Thèse de Doctorat en Management des Ressources Humaines, Université Abou Bakr BELKAID-Tlemcen, 2011/2012, p 99.

³ : Tout sur le management, édition EL DAR OTHMANIA, Alger, 2007, p205.

III- Démarche qualité et gestion des connaissances :

La démarche qualité nécessite l'établissement d'un système documentaire qualité à travers la représentation et la formalisation des processus d'organisation de la production de l'entreprise. Dans ce sens, les normes ISO constituent un outil de gestion des connaissances qui conduit à une explicitation des savoirs sur l'organisation et à leur formalisation. Les référentiels qualité ISO, conçus d'emblée comme un outil de codification et de mesure systématique, agissent sur le système d'apprentissage de l'entreprise et participent ainsi à la création de connaissances sur l'organisation.

Dès lors, une telle démarche génère d'abord une première étape d'apprentissage des standards qualité, qui va de l'écriture des procédures à la réalisation du manuel Qualité et qui va rendre visibles les savoir-faire opérationnels en vigueur dans l'entreprise.

Le système de gestion des connaissances engendré par la certification ISO (rôle des indicateurs qualité, des systèmes d'information) génère une deuxième étape d'apprentissage qui toucherait plus amplement le fonctionnement de l'entreprise en modifiant le mode conceptuel des représentations techniques ou organisationnelles.²

Le SMQ se veut en effet dynamique : constitué des audits internes, des revues de direction et des actions correctives et préventives, vise à trouver des sources d'amélioration afin de faire progresser l'entreprise vers une organisation optimale.

La certification ISO se fait par le biais d'un organisme tierce partie avec la délivrance du certificat ISO initial. Au terme d'une période probatoire de deux à trois ans, l'entreprise certifiée ISO aura à refaire un audit de conformité pour vérifier la pérennité du système qualité dans le temps. C'est sur la base de ce nouveau contrôle que la certification sera ou non renouvelée.

La démarche d'audit interne du SMQ conduit donc à s'interroger sur le degré d'appropriation réel des connaissances fraîchement acquises par la direction et les RH. Elle conduit à examiner comment ces derniers se servent des préceptes du SMQ dans leurs actions quotidiennes comme routine pour produire des résultats.³

Selon qu'elles soient purement opérationnelles ou au contraire conceptuelles, les connaissances générées par l'apprentissage de la mise en place du SMQ et l'apprentissage à partir de cette même mise en place semblent pouvoir déterminer les divers chemins d'évolution de l'entreprise. Ainsi, L'intégration de la gestion des connaissances dans la démarche qualité se décline à travers la valorisation des connaissances opérationnelle qui agit sur la performance des produits et services et la réduction des coûts et délais de production.⁴

¹ : Tout sur le management, op.cit, p206.

² : Gilles LAMBERT, Jocelyne LOOS-BAROIN, Certification ISO 9000 et création de connaissances opérationnelles ou conceptuelles : une étude de cas, Finance Contrôle Stratégie, Volume 7, N° 1, mars 2004, p54-p55.

³ : Idem, p58-p59.

⁴ : Laurent VEIBEL, Patrick PRIEUR, Le knowledge management, Editions d'organisation, Paris, 2003, p12.

Par ailleurs, et d'un point de vue dynamique, l'apprentissage peut se faire par accumulation lente sur la base des routines existantes.¹

Les normes ISO ont pour quatrième principe l'approche processus qui vise à atteindre des résultats de façon plus efficiente.² Ainsi, et à travers ce principe l'entreprise vise à gérer ses ressources et activités afférentes avec une plus grande régularité dans la production par une meilleure maîtrise de ces processus. C'est pourquoi elle préconise la formalisation des procédés et leur standardisation.

Les normes ISO exigent, à travers cette formalisation, une certaine traçabilité des actions et des informations, elles préconisent « d'écrire ce que l'on fait et de faire ce que l'on écrit », ce qui vient rejoindre le concept de la gestion des connaissances. Ainsi, la gestion des connaissances s'intéresse aux pratiques ou connaissances acquises par l'organisation et peut également capitaliser le processus qualité qui lui même engendre l'amélioration du SMQ. Par conséquent, les deux pratiques (gestion de la qualité et gestion des connaissances) viennent se rejoindre sur ce point.³

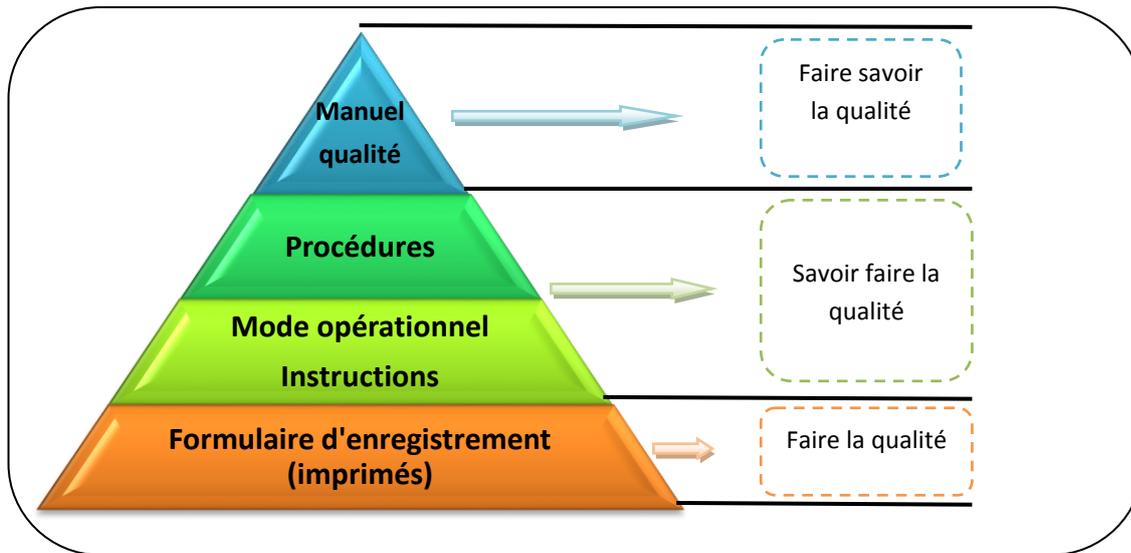
L'obligation ainsi faite aux entreprises de rendre compte par écrit de l'organisation interne en vigueur se traduit par l'établissement d'un système documentaire qui renseigne sur les principales connaissances opérationnelles en œuvre dans l'entreprise. Structuré comme une «pyramide», ce système documentaire est constitué par quatre types de documents, dont le «manuel qualité » qui se trouve au sommet. Comme le démontre la figure suivante :

¹ : Gilles LAMBERT, Jocelyne LOOS-BAROIN, op.cit, p60.

² : Norme internationale ISO 9000 : 2005, Systèmes de management de la qualité-Principes essentiels et vocabulaire, troisième édition, publiée en Suisse, 15/09/2005, p5.

³ : Because knowledge is more than information,
http://www.zeknowledge.com/qualiteknowledge_management.htm consulté le 15/11/2014.

Figure n°08 : Pyramide documentaire du SMQ



- **Source :** Etabli à partir de : TERFAYA Nassima, Démarche qualité dans l'entreprise et analyse des risques, Editions HOUMA, Alger, 2004, p51.

Le manuel qualité la pièce maîtresse de toute la documentation, définit la politique qualité, décrit le fonctionnement global du SMQ et sert de référence pour l'application et le maintien. Ce document est interne, néanmoins il peut être consulté par un client qui demande à connaître l'organisation de l'entreprise.

En deuxième position, viennent s'asseoir les procédures qui spécifient le déroulement des processus. Elles décrivent les rôles et les tâches de chaque employé pour l'accomplissement du processus concerné. Elles s'appliquent aussi bien à la production qu'aux achats ou aux activités de maintenance.

Viennent ensuite les instructions ou modes opératoires qui formulent comment doit être réalisée une tâche, comment doit être conduite une affaire ou comment doit être utilisée une machine ou un instrument. Les instructions sont plutôt utilisées en production ou par les équipes commerciales.

À la base de la pyramide, les enregistrements viennent prouver d'une manière tangible que les pratiques réelles correspondent bien aux règles préalablement définies. La rédaction de cette structure documentaire hiérarchisée constitue un projet complexe qui nécessite l'apprentissage la manière de mise en place du SMQ à travers le système de documentation.¹

Le projet de certification demande donc du temps, du savoir-faire, et la validation des pré-requis de l'entreprise par les organismes certificateurs. L'absence de l'une de ces conditions suffit à faire échouer le projet de certification.

¹ : Gilles LAMBERT, op.cit, p63.

En ce sens, les normes ISO constituent un guide volontairement imprécis laissant aux dirigeants et aux RH une marge de manœuvre importante afin d'adapter le système qualité à la spécificité de la situation à laquelle ils sont confrontés.

La mise en place du SMQ procure une meilleure position à l'entreprise pour réagir à l'environnement économique et envisager avec un degré de maîtrise élevé la production de produits innovants. En effet, les exigences ISO permettent une conceptualisation de certains paramètres de conception et de production rendant capables l'entreprise de se positionner sur de nouveaux marchés.¹

La mise en place d'un SMQ peut affecter une dimension importante de l'apprentissage par l'adhésion d'un langage consentement commun. Ainsi, Ce langage commun peut traverser tous les niveaux hiérarchiques, allant de l'opérateur au responsable tout en créant du sens dans un environnement de changement continu, véhiculé par des outils d'aide à la décision divers connus de tous (méthodes statistiques, diagrammes...). C'est en partie l'usage de ce nouveau langage commun qui permet d'aboutir à une meilleure organisation des tâches et une meilleure productivité.

L'apprentissage se manifeste lorsque les personnes concernées sont capables de combiner les nouvelles connaissances acquises avec les connaissances pratiques déjà connues. Dès lors, la plupart de la création de connaissances opérationnelles se dissimule derrière les accumulations du passé. Ce processus d'accumulation conduit à un meilleur développement des possibilités d'actions futures.

Le management des connaissances basé sur les normes ISO procure une source nouvelle dans l'entreprise pour ce type d'accumulation. Ainsi, l'usage de ce nouveau langage peut toucher jusqu'aux caractéristiques latentes de l'apprentissage en créant de la connaissance conceptuelle, c'est-à-dire l'amélioration de produits courants à travers une logique incrémentale. Aussi, le cadre des normes ISO génère une meilleure compréhension des lois et principes qui régissent les paramètres de production de l'entreprise.²

¹ : Gilles LAMBERT, op.cit, p71.

² : Idem, p75.

Section 2 : Gestion des compétences et qualité

Cette section traite la gestion de la compétence, ses composantes, ses domaines d'application, ses types, ses niveaux ainsi que les compétences du RQ.

I- La gestion de la compétence :

Cette nouvelle référence dans le management s'est imposée au cours de la décennie 1990. Elle s'inscrit, pleinement et concrètement, dans une rupture avec les représentations et définitions du travail, prescrites dans la logique taylorienne. A cet effet, la compétence marque un tournant décisif dans la manière de concevoir la gestion des ressources humaines, et ceci pour deux raisons :

- d'une part, elle réalise une synthèse entre la dimension individuelle et collective,
- d'autre part, elle intègre, complètement, les données structurelles d'un environnement turbulent et donc difficilement maîtrisable.¹

La compétence est définie, de manière générique, selon l'ISO 9000-2005, dans le chapitre consacré aux termes et définitions en rapport avec la présente norme (cette même définition est aussi valable pour la version de 2008), relatant les principes essentiels et vocabulaire, comme étant: « L'aptitude démontrée à mettre en œuvre des connaissances et savoir-faire ».²

Par ailleurs, la norme ISO 10018 : 2012, relative à l'implication et les compétences du personnel, définit la compétence d'une manière plus précise et préconise que : «*Les exigences de compétence sont bien plus que des titres universitaires, une formation scolaire ou des années d'expérience. Elles définissent des résultats ou des produits à obtenir pour une tâche particulière, les critères ou les normes de performance, les preuves requises et leur méthode d'obtention* ».³ Aussi, cette même norme souligne que l'attitude et l'engagement à appliquer les connaissances et savoir-faire correspondants sont affectés par l'environnement de travail avec l'ensemble de ses variations, pressions, relations et conflits susceptibles.⁴

Ainsi, et à travers les définitions proposées par les deux normes su-cités, on peut retenir que la compétence est structurée de savoir-faire opérationnels et démontrés, c'est-à-dire, des savoir-faire exploités en milieu professionnel et dont la maîtrise a été démontrée dans le cadre d'un emploi. Aussi, la compétence concerne l'ensemble des connaissances théoriques, empiriques et procédurales. Et enfin, la compétence est complétée par des aptitudes professionnelles, liées à des qualités intrinsèques à l'individu et des attitudes comportementales.⁵

Après avoir brièvement défini les différents aspects du savoir, on s'attachera à présenter, plus précisément, les éléments constitutifs de la compétence.

¹ : Geneviève LACONO, Gestion des Ressources Humaines, Casbah Editions, Alger, 2004, p33.

² : Norme internationale ISO 9000 : 2005, op.cit, p8.

³ : Norme internationale ISO 10018 : 2012, Management de la qualité-Lignes directrices pour l'implication et les compétences du personnel, publié en Suisse, 2012, p1.

⁴ : Idem, p1.

⁵ : Philippe ERAY, Précis de développement des compétences, Editions Liaisons, Paris, 1999, p23.

II- Les composantes de la compétence :

Dans la mesure où la compétence est le critère de la qualité des ressources humaines, il est fondamental de décliner et d'analyser ses composantes, pour pouvoir la maîtriser au mieux.

Les composantes de la compétence sont constituées des éléments suivants :

- 1- Savoir mobiliser :** il ne suffit pas d'avoir des connaissances ou des capacités pour être compétent. Il faut savoir les mettre en œuvre quand il le faut et dans les circonstances appropriées. On peut, par exemple, posséder des techniques de comptabilité ou de gestion et ne pas savoir les appliquer au bon moment.
- 2- Savoir intégrer :** savoir intégrer les savoirs, les savoir-faire et les comportements hétérogènes et multiples. Pour être compétent, il faut savoir organiser, sélectionner et intégrer ce qui peut être utile, pour réaliser une activité professionnelle, résoudre un problème ou mener à bien un projet. Le bon manager n'est pas celui qui applique, en toute circonstance, le même comportement : il sait moduler sa stratégie de management, en fonction des situations qu'il rencontre. La compétence suppose donc de savoir choisir et organiser un ensemble pertinent de capacités et de savoirs.
- 3- Savoir transférer :** toute compétence est transférable ou adaptable. Elle ne saurait se limiter à la réalisation d'une tâche unique et répétitive à l'identique. Elle fait, donc, le partage entre le résultat d'un conditionnement et celui d'un processus d'apprentissage.
 - a. La compétence suppose la capacité d'apprendre et d'innover. Elle fait appel à une culture ou à un niveau de connaissance tel que l'individu comprenne les situations professionnelles où il se trouve et soit capable de s'y adapter.
- 4- Savoir-faire éprouvé et reconnu :** la compétence suppose la mise à l'épreuve de la réalité. La mobilisation pertinente des savoir-faire s'apprend progressivement. Le transfert pédagogique fait lui-même l'objet d'un apprentissage. Ce n'est qu'au terme d'une certaine période que l'individu pourra être reconnu comme compétent dans son contexte de travail.¹

Outre l'aspect technique et organique de la compétence, il y a lieu de mettre en évidence, aussi, son aspect générique ou domaine d'application.

III- Domaines d'application de la compétence :

- 1- Les compétences relationnelles :** elles se rapportent à la gestion des relations avec les autres, avec toutes ses formes d'échange et de communication, tels que : l'encadrement, le conseil, la négociation, la persuasion. L'individu fait appel à ces compétences dans les cas suivants :
 - Pour diriger une équipe.
 - Adapter son comportement selon les personnes.

¹ : Guy LE BOTERF, Serge BARZUCCHETTI, Francine VINCENT, Comment manager la qualité de la formation, Les éditions d'Organisation, 2^{ème} édition, France, 1995, p107-108.

- Pour se faire comprendre rapidement.
 - Agir avec diplomatie lorsqu'il faut négocier.
- 2- Les compétences intellectuelles :** elles s'exercent dans l'analyse des données (mots, chiffres, concepts...), leur interprétation et traduction, la compréhension du comportement des individus et à la façon de porter des jugements. L'individu fait appel à cette compétence pour :
- Anticiper les problèmes.
 - Appliquer un plan d'action.
 - Présenter des données.
- 3- Les compétences manuelles :** elles concernent tout ce qui fait appel à une main d'œuvre se manifestant par une manipulation physique d'objets concrets. Ces compétences sont sollicitées pour :
- Réaliser une opération de montage.
 - Rédiger des notes techniques.
 - Utiliser des outils.
 - Dessiner des schémas.
- 4- Les compétences adaptives :** elles sont liées à la capacité de l'individu à s'adapter avec une situation donnée, en faisant appel à son savoir-faire et savoir-agir. Ces compétences se manifestent :
- Lors des changements de situation.
 - Lors des prises de décisions.
 - Pour motiver son équipe.
 - Pour hiérarchiser les priorités.¹

IV-Les types de compétence :

1- La compétence individuelle :

La compétence se réfère toujours à des personnes. Il n'existe pas de compétences sans individus qui les portent. Qui plus est : les compétences sont des constructions singulières, spécifiques à chacun. Face à un impératif professionnel (réagir à un évènement, atteindre un objectif, résoudre un problème, réaliser une activité...), chaque individu mettra en œuvre sa propre « façon de s'y prendre ».²

Il s'agit donc d'un « savoir-agir » qui est la combinaison -et non l'addition- de l'ensemble des savoirs en situation de travail c'est à dire: savoir-mobiliser, savoir-intégrer, et savoir-transférer. Ainsi, la compétence est dans la mobilisation et le savoir-agir intègre le savoir-faire. Pour l'individu, c'est passer du savoir-faire au savoir-agir en particulier dans les situations imprévisibles.³

¹ : Benjamin CHAMINADE, RH & compétences dans une démarche qualité, éd Afnor, France, 2005, p 254.

² : Guy LE BOTERF, Construire les compétences individuelles et collectives, 2^{ème} édition, éditions d'Organisation, France, 2001, p147.

³ : Chantal ATTANE, Rencontre avec Guy LE BOTERF sur la compétence, Sésame (revue publiée par l'AFPA), n°17, janvier-février 1995, p6-p7.

2- La compétence collective :

La compétence collective résulte de la conjugaison (synergie) de compétences individuelles permettant de dépasser leur simple addition.

De ce fait, chaque individu trouvera des compétences complémentaires aux siennes qu'il pourra mettre, pleinement, en œuvre et les intégrer efficacement dans des combinaisons productives.¹

Elles se manifestent sous forme de :

- Pratiques communes : savoir et savoir-faire détenus par l'ensemble des membres du collectif du travail.
- Solutions d'organisation : capacité à co-construire une solution ad hoc.
- Co-construction de solutions : capacité à inventer son organisation, au-delà de la structure formelle.
- Scénarios d'interaction : mobilisation d'un réseau d'acteurs.²

3- La compétence organisationnelle : la compétence organisationnelle est un mix de savoirs, de compétences individuelles et de ressources diverses. Elle résulte, donc, aussi, de la combinaison et de la synergie entre les compétences individuelles.³

Ainsi, la capacité fonctionnelle, nécessitant notamment une capacité d'interprétation, prend une dimension opérationnelle. Il sera possible, dans ce cas, d'objectiver de façon spécifique une compétence d'interprétation, liée à des objectifs quantitatifs et qualitatifs de production.

Par exemple, interpréter des codes différents permettant de conduire un processus semi-automatisé de fabrication à son terme, dans les délais précis, sans pannes et sans malfaçons. En réalité une compétence consiste, souvent, à organiser ses propres capacités fonctionnelles entre elles, mais aussi à les agencer à des fonctions extérieures (tenues par des hommes ou des machines).⁴

V- Les niveaux de compétence :

L'individu peut être plus au moins compétent dans l'accomplissement de ses tâches quotidiennes. Les niveaux de compétence des individus diffèrent lorsqu'ils se trouvent en situation de travail, même s'ils ont suivi la même formation et obtenu les mêmes acquis. Selon les niveaux de compétences atteints, on peut être plus ou moins performant. Il existe,

¹ : Guy LE BOTERF, Serge BARZUCCHETTI, Francine VINCENT, Comment manager la qualité de la formation, op.cit, p 110.

² : Anne DIETRICH, Patrick GILBERT, Frédérique PIEGEYRE, Jacques AUBERT, Management des compétences, 3^{ème} édition Dunod, , Paris, 2010, p 166.

³ : Guy LE BOTERF, Construire les compétences individuelles et collectives, op.cit, p155.

⁴ : Paul SANTELMANN, Qualification ou compétences : en finir avec la notion d'emplois non qualifiés, éditions Liaisons, Paris, 2002, p 185.

donc, une échelle de la compétence allant du niveau 0/ignorant, jusqu'au niveau le plus élevé qui est l'excellence¹, comme le démontre le tableau suivant :

Tableau n°14 : Les niveaux de compétence

Niveaux de compétence	Description
Niveau 0 : ignorant	<ul style="list-style-type: none"> - Aucune connaissance n'est requise. - Aucune connaissance n'est acquise.
Niveau 1 : connaisseur	<ul style="list-style-type: none"> - Connaître son existence par un vocabulaire de base. - Maîtriser une unité. - Reconnaître les éléments matériels du domaine.
Niveau 2 : utilisateur	<ul style="list-style-type: none"> - Connaissance d'un vocabulaire de base plus élaboré qu'au niveau précédent. - Réaliser des gestes ou des actions simples, à partir de protocoles écrits par ailleurs.
Niveau 3 : professionnel	<ul style="list-style-type: none"> - Connaissance opérationnelle de plusieurs unités de compétences (protocoles et modes d'emploi). - Accomplissement d'opérations enchaînées. - Maîtrise de situations regroupant plusieurs unités. - Réaction adaptée à une situation déjà éprouvée ou se référant à des situations analogiques.
Niveau 4 : généraliste	<ul style="list-style-type: none"> - Maîtriser des situations courantes, faisant appel à un ensemble de procédures. - S'adapter à des situations nouvelles, grâce à des normes et à des procédures connues.
Niveau 5 : technicien	Affronter et maîtriser des situations complexes, difficiles, voire conflictuelles, en utilisant un ensemble de techniques, de démarches ou de méthodes spécifiques, voire en recourant à une démarche innovante.
Niveau 6 : spécialiste	Modéliser, affronter et maîtriser parfaitement toutes les situations, même imprévues, de les modéliser afin de les enseigner (ou de les transmettre), et d'entreprendre des recherches pour en améliorer l'efficacité et la fiabilité.
Niveau 7 : expert	C'est l'excellence qui permet, au-delà de la parfaite maîtrise du niveau précédent, d'innover, de proposer et de publier une normalisation, ainsi que l'établissement de procédures de référence et d'être reconnu à l'extérieur, au plan national et international.

- **Source** : Alain LABRUFFE, Communication et qualité, AFNOR, France, 2003, p168-169.

¹ : Guy LE BOTERF, Serge BARZUCCHETTI, Francine VINCENT, op.cit, p 108.

VI-Les compétences du responsable qualité :

La qualité a toujours été identifiée comme clé de toute réussite, parfois à court terme, et encore plus sur la durée, dans n'importe quelle activité. Savoir la dénicher, la faire évoluer, l'employer à bon escient, sans pour autant l'épuiser et aussi la garder, constitue la caractéristique professionnelle la plus enviée de tout responsable.¹

La fonction qualité est structurée en 6 grandes pratiques se décomposant en 28 activités, dans lesquelles le responsable qualité se doit d'être compétent.

Pratique 1 : gérer l'amélioration

- Analyser les résultats.
- Mettre en cohérence l'approche qualité.
- Déployer les connaissances et les savoirs, en faveur de l'approche qualité.
- Améliorer et revoir les résultats.

Pratique 2 : gérer la dynamique managériale de la performance durable

- Définir ce qui est attendu, c'est-à-dire planifier les actions nécessaires pour développer la mission, la vision et les valeurs de l'entreprise.
- Mettre en place les processus, c'est-à-dire faire en sorte que les dirigeants s'impliquent personnellement dans l'élaboration, la mise en œuvre et l'amélioration du système de management de la qualité.
- Impliquer les parties intéressées, en d'autres termes faciliter l'interaction avec les clients, les partenaires et la collectivité.
- Renforcer la culture interne de l'entreprise, en faisant en sorte de communiquer, motiver et renforcer la culture de l'excellence.
- Manager le changement, c'est-à-dire permettre l'identification des changements nécessaires dans l'entreprise.

Pratique 3 : focaliser la politique et la stratégie de l'entreprise sur les clients et les parties prenantes

- Prendre en compte les besoins des clients, en faisant en sorte de planifier les actions nécessaires, pour que la politique et la stratégie de l'entreprise soient fondées sur les besoins et les attentes des clients.
- Mettre en œuvre une politique et stratégie basées sur la mesure de la performance, la recherche et l'apprentissage.
- Faire en sorte que la politique et la stratégie soient communiquées et déployées au travers de processus clés.

¹ : Michel Galibert, mise en œuvre et amélioration de la qualité, éditions WEKA, Paris, 2006, Démarche compétence chap.1 et 1/1 page1.

Pratique 4 : accompagner les projets auprès des employés

- Permettre aux ressources humaines de déployer leur esprit d'innovation.
- Faire en sorte que les compétences et connaissances soient identifiées et développées.
- Permettre l'implication et la responsabilité des ressources humaines.
- Mettre en place un système de reconnaissance envers les efforts fournis.
- Permettre le dialogue entre l'entreprise et le personnel.¹

Pratique 5 : organiser les ressources humaines et les partenariats :

- Permettre le management des partenariats externes, celui ci est nécessaire pour la mise en œuvre de la politique qualité.
- S'assurer du management des finances qui doit paraître dans la politique qualité.
- S'assurer de la gestion des installations, équipements et matériels.
- Garantir un management de l'information et de la connaissance, en adéquation avec la politique qualité.

Pratique 6 : manager les processus

- Permettre la conception et le management des processus.
- S'assurer de la promotion et du marketing des produits.
- Permettre la conception des produits et services, en fonction des attentes et des besoins des clients.
- S'assurer de la production et de la livraison de produits et de l'accompagnement des services.
- S'assurer du management des relations avec les clients.

Un responsable qualité se doit de maîtriser tout ou une partie des 28 activités cités précédemment. De plus, il doit donner de la cohérence et du sens de trois façons différentes et complémentaires :

- la cohérence organisationnelle : choix des référentiels, des processus et interfaces,
- la cohérence temporelle : actions à court terme (faire tourner l'entreprise efficacement) et donner du sens dans la durée (déploiement de la vision stratégique),
- La cohérence verticale : savoir impulser la démarche qualité à tous les niveaux de l'entreprise.

Sur le plan technique (savoirs techniques), un responsable qualité doit pouvoir :

- être capable de déterminer les résultats visés, au travers de la politique et de la stratégie,
- planifier et développer un ensemble intégré d'approches, pour atteindre les résultats attendus, à la fois dans le moment présent et dans le futur.

¹ : David AUTISSIER, Yvon MOUGIN, Jaques SEGOT, Mesurer la performance de la fonction qualité, éd Eyrolles éditions d'organisation, Paris, 2010, p79-p85.

- déployer, systématiquement, ces approches afin de s'assurer de leur mise en œuvre.
- auto-évaluer/évaluer et revoir les approches suivies, en surveillant et en analysant les résultats obtenus et les activités d'apprentissage continu.
- identifier, hiérarchiser, planifier et mettre en œuvre les améliorations, là où elles sont nécessaires,
- Être en mesure de mettre en œuvre un des grands référentiels du marché, comme l'ISO ou l'EFQM.

Sur le plan comportemental, un responsable qualité doit pouvoir :

- Se remettre en cause de façon permanente.
- Prendre du recul et juger, au cas pour cas, de la pertinence de l'action et ses limites.

Sur le plan des connaissances de l'entreprise, un responsable qualité doit pouvoir expliquer la stratégie, les métiers, les produits, la culture et le secteur de l'entreprise.¹

¹ : David AUTISSIER, Yvon MOUGIN, Jaques SEGOT, op.cit, p85-p101.

Section3 : Formation et qualité

Cette section traite la formation à travers sa définition, sa nécessité ainsi que ses principales étapes suivant le processus PDCA.

I- Définition de la formation :

L'ISO 9001 : 2008 dans le chapitre 6 consacré aux ressources humaines de la norme, distingue entre deux types de formation : « *le personnel effectuant un travail ayant une incidence sur la conformité aux exigences relatives au produit doit être compétent sur la base de la formation initiale et professionnelle, du savoir-faire et de l'expérience* ». ¹

- La formation initiale : c'est la formation de départ sur laquelle les employés vivent leur première expérience professionnelle.
- La formation professionnelle : c'est la formation continue, à long terme, qui permet aux employés de développer leurs connaissances et savoir-faire, tout en étant en adéquation avec les besoins de l'entreprise. ²

Toutefois, l'ISO a consacré une norme à la formation, l'ISO 10015 parue en 1999, intitulée Management de la qualité- Lignes directrices pour la formation. Cette même norme définit la formation comme étant un : « *processus visant à fournir et de développer les connaissances, les compétences et les comportements pour répondre aux exigences* » ³.

Le rôle de norme ISO 10015 : 1999 (relative à la formation) est de fournir des lignes directrices aidant les organismes à identifier et analyser leurs besoins en matière de formation, à concevoir, planifier, réaliser la formation, à en évaluer les résultats. Aussi, cette même norme guide les entreprises dans le pilotage et l'amélioration du processus de formation afin d'en réaliser les objectifs. D'une manière générale, l'ISO 10015 : 1999 met l'accent sur la contribution de la formation en tant que facteur de progrès continu et a pour finalité d'aider les organismes à faire de leurs formations un investissement plus efficace et plus productif.

II- La nécessité de la formation :

Les besoins en formation sont omniprésents, dans le cadre du management des ressources humaines. Comblés ces besoins sert à renforcer l'implication, à améliorer le leadership, à apprendre à résoudre les problèmes liés aux processus de production et à la satisfaction des clients, et enfin à combler les écarts entre compétences réelles et compétences requises. ⁴ La formation est donc :

¹ : Norme internationale ISO 9001 : 2008, Systèmes de management de la qualité-Exigences, Quatrième édition, publiée en Suisse, 15/11/2008, p6.

² : Benjamin CHAMINADE, RH & compétences dans une démarche qualité, op.cit, p 445.

³ : Norme Internationale ISO 10015 : 1999, Management de la qualité- Lignes directrices pour la formation, Afnor, 1999.

⁴ : Idem, p 429.

- Une nécessité stratégique du fait des exigences de compétences élevées, sans cesse renouvelées, imposées par des conditions de compétitivité, de plus en plus difficiles. Celles-ci impliquent l'évolution, non seulement des moyens techniques, mais aussi l'évolution des techniques de management (gestion prévisionnelle). Aussi, il faut tenir compte des nouveaux métiers qui exigent une adaptation aux mutations socioprofessionnelles. Dans ce cas, l'entreprise forme ses employés pour répondre à ses besoins présents et futurs.¹
- Un investissement au carrefour de la performance, c'est-à-dire un actif immatériel qu'il faudra intégrer dans la stratégie, en évaluer les coûts et les opportunités, et en contrôler la rentabilité, à travers un processus systématique de gestion.
- Un atout concentrée sur la professionnalisation, c'est-à-dire des compétences globales, intégrant à la fois les compétences dans l'absolu (technicité et expérience), les compétences de gestion (organisation, coordination et décision) et les compétences d'évolution (adaptabilité, mobilité, aptitude à être formé, potentiel).²

III- La roue de DEMING appliquée à la formation :

DEMING a illustré la démarche qualité à travers une roue qui donne une vision d'ensemble sur le cycle des actions devant aboutir à un produit de qualité. A travers sa roue, DEMING développe sa vision/perception, selon laquelle les dirigeants et les RH en faisant simplement de leur mieux, n'aboutiront qu'à une impasse, et que l'amélioration continue est le fruit d'un effort commun pour apprendre comment modifier les différentes façons de faire ou d'agir.³

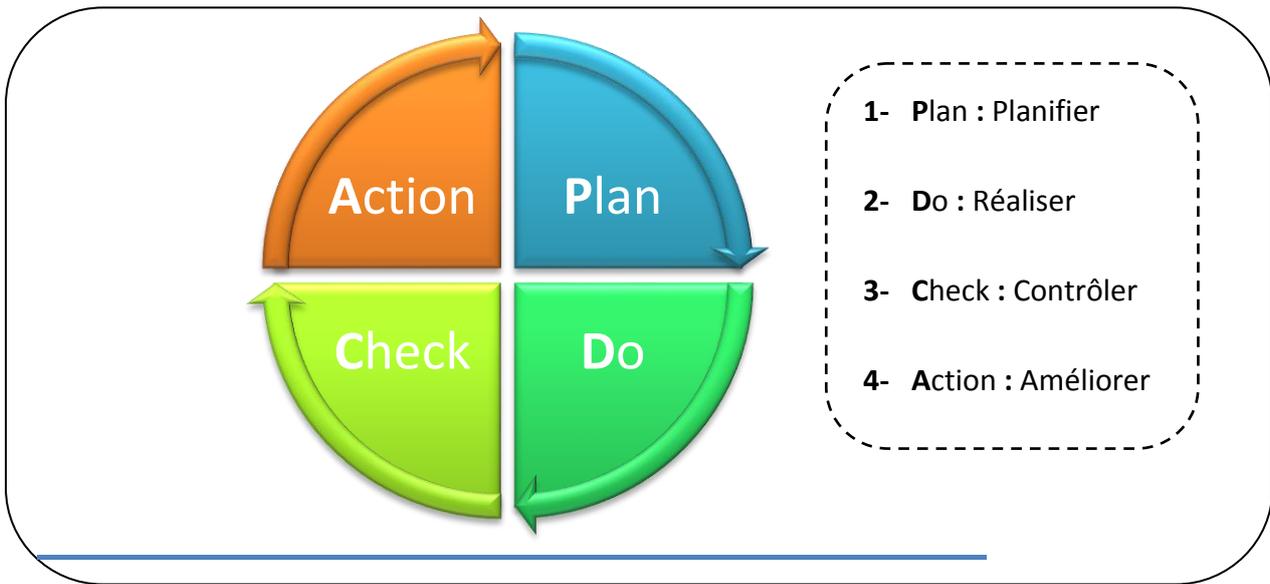
Les principales phases de ce processus sont démontrées dans le sigle « **PDCA** » avec la signification de chaque lettre démontrée dans la figure suivante:

¹ : Ouahida BENMERZOUGA, « Le rôle du E-learning dans le développement des compétences », Thèse de Doctorat en Management des Ressources Humaines, Université Abou Bakr BELKAID-Tlemcen, 2011/2012, p 24.

² : Kamel BEHIDJI, Mondialisation & compétitivité des pme en Algérie : quelles formations pour quelles compétences de management ?, Séminaire international : Les effets de la mondialisation sur le management des organisations des pays en développement, 6 et 7 décembre 2011.

³ : Shoji SHIBA, Alan GRAHAM, David WALDEN, TQM : 4 révolutions du management, éd Dunod, Paris, 2003, p 478.

Figure n°09 : La roue de DEMING



- **Source :** Etabli à partir de Guy LE BOTERF, Serge BARZUCCHETTI, Francine VINCENT, Comment manager la qualité de la formation, 2^{ème} édition, Les éditions d'Organisation, France, 1995, p 139.

Toutesfois, la roue de DEMING peut être appliquée a tout processus nécessitant une amélioration. Ainsi, la roue de DEMING s'applique à la formation selon les quatres étapes suivantes :

1- Plan (planifier ou préparer) :

Cette phase débute par caractériser le système client et positionner le prescripteur de formation. Dans ce sens, les individus apprennent volontiers quand ils ont clairement pris connaissance des désirs du client. Ce concept est appelé « market-in », basé sur le fait que le travail consiste à satisfaire les exigences du client, il éloigne de l'esprit des individus la perception de devoir s'acquitter simplement de leurs tâches.¹ Aussi, la formation doit apparaître par l'expression claire des objectifs généraux, en identifiant la contribution de la formation puis en définissant les objectifs opérationnels et pédagogiques. Ensuite, la direction doit définir les besoins de formation en référence aux compétences acquises, rédiger les cahiers des charges, recruter et préparer les formateurs, construire les dossiers pédagogiques et enfin réunir et confectionner les outils et matériels pédagogiques.²

2- Do (réaliser ou exécuter) :

Cette deuxième phase consiste à assurer les sessions et séances de formation. Les formateurs donnent une place importante aux exercices pédagogiques dans toute conception de formation en confrontant les apprenants à des conditions réelles dans le cadre d'un environnement artificiel. En effet, les expériences vécues à travers les exercices apportent à l'apprenant un acquis réel et un enrichissement certain lui permettant de s'affirmer vis-à-vis des difficultés

¹ : Shoji SHIBA, Alan GRAHAM, David WALDEN, op.cit, p 487.

² : Guy LE BOTERF, Serge BARZUCCHETTI, Francine VINCENT, op.cit, p 139.

lors de l'accomplissement de son travail. La réalisation de la formation vient appuyer les objectifs généraux cités dans l'étape précédente et fait en sorte que tous les apprenants :

- sachent parfaitement ce que « démarche qualité » veut dire.
- mesurent la qualité de tous les produits/services et à tous les niveaux du processus de production.
- maîtrisent les concepts de la normalisation et pourront recevoir tout organisme certificateur.
- sachent calculer les coûts de la non-qualité et pourront proposer des solutions.
- apprennent les règles essentielles du travail en groupe.¹

3- Check (vérifier ou contrôler) :

L'évaluation de la formation s'effectue en deux temps. Tout d'abord les actions de formation en elles-mêmes qui doivent prendre en compte l'évaluation en termes de compétences accrue des RH, puis l'évaluation du processus de formation lui-même.

Ainsi, l'évaluation de la formation débute par la validation des connaissances et savoir-faire acquis (ceci peut aller de l'estimation imprécise à une note chiffrée) lors de la formation et s'assurer qu'ils ont bien été transformés en compétences mises en œuvre. Ceci peut s'effectuer à partir de trois pratiques types d'évaluation suivantes :

- L'évaluation opérationnelle : déterminer l'influence de la formation sur les performances de l'entreprise en analysant les dysfonctionnements.
- L'évaluation des pratiques professionnelles : déterminer le fonctionnement de l'entreprise en étudiant la capacité des RH à savoir prendre en compte, de façon pertinente, les critères souhaitables de réalisation de leur activité professionnelle.
- L'évaluation des compétences : évaluer les connaissances, savoir-faire et attitudes soit directement à partir de situations épreuves ou de tests, soit indirectement en mesurant la bonne réalisation des tâches qui atteste l'assimilation de la formation.²

Ensuite, l'évaluation du processus de formation afin d'améliorer les futurs plans de formation, s'effectue en vérifiant que :

- La réponse de la formation est conforme aux attentes formulées dans le cahier des charges.
- Le développement des compétences a un impact sur l'efficacité et l'efficience de l'organisme.³

L'évaluation peut aussi s'effectuer à l'entrée, c'est-à-dire pour une sélection (avant la formation) par rapport au niveau escompté. Cette pratique est souvent utile dans la mesure où

¹ : Abdallah SEDDIKI, Management de la qualité, OPU, Alger, 2004, p373.

² : Benjamin CHAMINADE, RH & compétences dans une démarche qualité, op.cit, p 460-p461.

³ : Idem, p 459.

elle permet de réunir les futurs apprenants dans des groupes aux compétences homogènes. L'évaluation finale quand à elle vient infirmer ou confirmer tout le cursus de formation.¹

4- Action (améliorer) :

L'amélioration de la formation se fait elle aussi en deux temps. Tout d'abord les actions de formation en elles-mêmes doivent être améliorées. Suivant ce principe, la mission des RH consiste à effectuer à la fois le travail quotidien et le travail d'amélioration. C'est l'abandon de l'approche hiérarchique taylorienne, exigeant des cadres et des spécialistes de la qualité pour le travail d'amélioration. Ainsi, les RH se voient donner la liberté de s'améliorer au lieu d'en recevoir l'ordre.²

En deuxième lieu, l'amélioration doit toucher le processus de formation lui-même. Ainsi, le fait de compléter les objectifs généraux de la formation engage leur amélioration. Les objectifs généraux de la formation décrivent des comportements, concrets et observables au niveau opérationnel, des apprenants à l'issue de la formation. Ainsi, l'impact de la formation doit être immédiatement visible à travers la diminution des conflits, la résorption continue de l'absentéisme et la remise en cause des coûts de la non qualité et leur amélioration doit se faire de manière continue.³

La norme ISO 10018 : 2012 formule les avantages du processus de formation efficace sous forme d'amélioration du degré d'accomplissement et de la satisfaction au travail. Cela conduit à l'amélioration de l'attitude et de la motivation. Aussi, cette même norme explique que l'amélioration des compétences telle que la communication conduit à l'amélioration de la qualité des produits et à un meilleur service à la clientèle. Pour l'entreprise, cette amélioration conduit à une meilleure compétitivité ainsi qu'à une meilleure rentabilité.⁴

¹ : Abdallah SEDDIKI, op.cit, p387-p388.

² : Shoji SHIBA, Alan GRAHAM, David WALDEN, op.cit, p 486.

³ : Abdallah SEDDIKI, op.cit, p365.

⁴ : Norme internationale ISO 10018 : 2012, Management de la qualité-Lignes directrices pour l'implication et les compétences du personnel, publiée en Suisse, 2012, p20.

Chapitre III : Modes d'implication continue, autonome et efficiente des RH dans un SMQ

Section 1 : Les cercles de qualité

I- Origine des cercles de qualité

II- Définition des cercles de qualité

III- Les tâches des cercles de qualité

IV- Le rôle de l'animateur

V- Éléments nécessaires pour la réussite des cercles de qualité :

- 1- La participation volontaire des employés
- 2- Les résultats réels/concrets
- 3- Le diagnostic

VI- Les principaux outils/méthodes de résolution des problèmes :

- 1- Le brainstorming/ le remue-méninges
- 2- Le diagramme de PARETO
- 3- Le diagramme d'ISHIKAWA
- 4- Le Poka-Yoké
- 5- L'AMDEC

Section 2 : La dynamique des RH dans l'approche/méthode Kaizen

I- Définition du concept KAIZEN

II- KAIZEN et implication des RH

III- KAIZEN et innovation

IV- KAIZEN et Lean management :

- 1- La méthode Kanban
- 2- La méthode SMED
- 3- La méthode Six Sigma

Conclusion de la deuxième partie

Chapitre III : Modes d'implication continue, autonome et efficiente des RH dans un SMQ

Ce chapitre traite les modes d'implication continue autonome et efficiente des RH dans un SMQ à savoir les cercles de qualité et l'approche KAIZEN.

Section 1 : Les cercles de qualité

Cette section traite les cercles de qualité à travers leur origine, sa définition et ses tâches au sein du SMQ. Aussi cette section démontre le rôle de l'animateur du CQ, les éléments nécessaires pour leur réussite ainsi que ses principaux outils.

I- Origine des cercles de qualité :

Pour mieux saisir le développement des cercles de qualité, il nous paraît plus judicieux d'évoquer leur origine japonaise, puis d'envisager leur extension, hors du Japon.

Après la deuxième guerre mondiale, le Japon et son économie ont subi un énorme effondrement. Pour rétablir leur industrie, les japonais ont fait appel à des spécialistes américains, parmi eux, DEMING qui introduisit, dans l'industrie électrique, le contrôle statistique de la qualité.

Peu après, JURAN introduit le concept de « Management of Quality Control » et élargit la notion de gestion statistique, en l'intégrant au concept de « Total Quality Control System ». Cette nouvelle approche apportée par JURAN sollicite la participation de tous les employés à l'amélioration de la qualité des produits.

Ainsi, dès 1956, JURAN et DEMING animent une série de conférences, organisées par la JUSE (Japanese Union of Scientists and Engineers), et auxquels des centaines de chefs d'entreprises, d'ingénieurs et de chefs de services participent. Quelques temps après, cette formation s'est vite étendue à la catégorie des contremaîtres et ouvriers.

A partir de 1961, intervient le rôle majeur du Professeur ISHIKAWA qui propose, dès lors, d'étendre le système, à l'ensemble du Personnel, et suggère la création des cercles de contrôle de qualité (CCQ).

Depuis, le phénomène des CCQ s'est étendu dans les secteurs secondaires et tertiaires. De la sorte, le nombre des CCQ a été démultiplié et a été estimé, à cette époque, à plus d'un million, soit environ dix millions de travailleurs japonais engagés dans ces groupes de travail.

Ainsi, les plus grandes firmes japonaises se sont mises aux CCQ telles que TOYOTA, SANYO, HONDA, et ont réalisé d'énormes économies, dépassant, parfois même, le montant du bénéfice annuel.¹

Dès lors, les tâches des CCQ ne se limitaient plus à résoudre les problèmes liés à la qualité des produits, et se sont étendus pour traiter différents sujets, répartis de la manière suivante :

¹ : Françoise CHEVALIER, Cercles de qualité et changement organisationnel, éd Economica, France, 1991, p195-p198.

45% concernant la réduction des coûts dont l'économie de rebuts et de retouches, 30% concernant l'amélioration continue, 5% pour l'amélioration de l'outillage, 9% traitaient des problèmes de sécurité, et les 11% restant concernaient divers sujets.¹

II- Définition des cercles de qualité :

Les cercles de qualité sont apparus au début des années 60, au Japon, sous l'initiative de Kaoru ISHIKAWA qui les définit comme suit :

*« Le cercle de qualité est un petit groupe qui gère, volontairement, la qualité dans un atelier. Ce petit groupe effectue, dans le cadre de la gestion de la qualité intégrale, le contrôle de la qualité et les améliorations diverses de son atelier, en s'instruisant, en se stimulant mutuellement de façon permanente, et en élevant la formation de tous les membres de l'atelier ».*²

L'AFCERQ* (Association Française des Cercles de Qualité) définit les cercles de qualité comme suit :

*« Le cercle de qualité est un petit groupe permanent et homogène, composé de 8 à 10 volontaires, appartenant à une même unité organique (atelier, bureau, service, laboratoire, réseau de vente) ou ayant des préoccupations professionnelles communes. Animé par le plus proche responsable hiérarchique direct, et agissant en liaison avec un facilitateur, le cercle se réunit régulièrement afin d'identifier, analyser et résoudre les problèmes de son choix concernant la qualité, la sécurité, la productivité, les conditions de travail, etc., que les membres rencontrent dans leur propre activité. Ils élaborent une solution grâce à l'application d'une méthodologie très précise de résolution des problèmes en groupe, incluant l'usage d'outils appropriés. Les membres du Cercle de Qualité/CQ contrôlent la validité de cette solution, la soumettent pour décision aux responsables concernés, en suivent l'application et les résultats. Ils sont appelés, périodiquement, à présenter leurs travaux à la Direction ».*³

Il est important de noter que l'AFCERQ, dans sa définition, insiste sur le fait que le CQ soit permanent, c'est-à-dire qu'il n'est pas constitué pour étudier un problème particulier et dissout ensuite. Puisque les membres sont volontaires, cela signifie que les employés peuvent entrer dans le groupe et d'autres en sortir.

Aussi, le cercle de qualité se distingue par son approche volontaire, basée sur une culture de management participatif. A cet effet, les employés décident du projet d'amélioration qu'ils traiteront à l'aide du processus de résolution de problème et d'autres outils qualité. De cette

¹ : Françoise CHEVALIER, op.cit, p195-p198.

² : Kaoru ISHIKAWA, La gestion de la qualité, éd Dunod, 2005, p99.

* : L'AFCERQ a été fondée en 1983 par des patrons français qui voulaient s'inspirer du modèle de management Japonais.

³ : Françoise CHEVALIER, op.cit, p32.

manière, les employés prennent eux-mêmes en main la qualité de ce qu'ils produisent et sont davantage mobilisés, puisqu'ils participent à l'amélioration de l'entreprise et de leur travail.¹

III- Les tâches des cercles de qualité :

Il est important que les participants des cercles qualité appartiennent au même service puisque ce sont des problèmes communs dont ils vont traiter.

Les membres des cercles de qualité/CQ se réunissent, de manière volontaire, régulièrement (une heure par semaine ou au moins tout les 15 jours) pour confronter leurs expériences et étudier les méthodes statistiques de résolution de problèmes. Les réunions se déroulent pendant les heures de travail, avec l'approbation des chefs d'équipe, ou en dehors des heures de travail avec l'initiative des employés.

Le cercle de qualité choisit ces propres problèmes, à résoudre, qui touchent son environnement en rapport, non seulement avec la qualité, mais aussi s'étendent à la productivité, au coût, à la sécurité, à l'entretien et à d'autres domaines.

Chaque CQ est formellement indépendant, mais peut se réunir avec d'autres CQ de l'entreprise, pour travailler conjointement sur des problèmes communs.²

IV- Le rôle de l'animateur :

Les réunions sont présidées par un animateur, dans la plus part des cas, ce rôle est assuré par le chef du premier degré (Chef de groupe, Chef d'équipe). L'animateur n'a pas de position d'autorité sur les autres membres du cercle de qualité, il agit comme modérateur de débat qui facilite les processus de résolution de problèmes, et s'assure que chacun y participe. Ainsi, L'animateur n'a pas de pouvoir et agit comme un coordinateur qui encourage chacun des membres à participer et à avancer ses idées.

Aussi, augmenter la participation consistera, pour l'animateur, à provoquer des interactions (action-réaction). Une interaction est, d'abord, un échange entre membres du groupe, ou entre un membre et le groupe entier. Elle suppose, donc, une communication avec action dans les deux sens : initiative d'intervention-réponse, ou encore initiative d'action et réaction-réponse.

Le rôle de l'animateur intervient, ici, pour canaliser et réguler les échanges entre les membres du cercle de qualité, car les interactions peuvent être vives et bruyantes, entre les avis de 2 personnes, ce qui suffit, parfois, à remplir le temps d'une séance de travail, les autres assistants restant muets au duel oratoire. Si l'échange peut être riche entre deux individus,

¹ : Michel GALIBERT, Mise en œuvre et amélioration de la qualité, éditions WEKA, Paris, 2006, Chap.8/6 et 8/6.1 page1.

² : Elga L. CROCKER, Cyril CHARNEY, Johnny SIK LEUNG CHIU, Guide pratiques des cercles de qualité, éd Eyrolles, Paris, 1991, p6-p8.

cependant, il annihile la synergie du groupe, réduit à un lieu de conflit, certes professionnel mais interpersonnel.¹

Certes, chaque animateur teinte ses techniques de sa personnalité et de son style de caractère. De ce fait, il y a certainement autant de types d'animation qu'il y a d'animateurs. Toutefois, il appartient à l'animateur de suivre quelques conditions dans son rôle d'animation :

- Ses interventions doivent être mesurées et opportunes.
- Elles ne sont pas des interventions « sur le fond », c'est-à-dire que l'animateur ne donne pas ses opinions, ne contribue pas du tout au contenu du débat, c'est par là qu'il est « non directif ».
- Il doit, très clairement et préalablement, expliquer au groupe son rôle et l'orientation de ses interventions, de façon à ne pas créer une situation inattendue, et éviter par la même façon la frustration des membres du cercle de qualité.²

Le facilitateur se joint aux cercles de qualité avec comme fonction de former les animateurs, d'assurer le suivi, de faire des démarches auprès des autres fonctions de l'entreprise pour nourrir et coordonner l'action des cercles de qualité.

V- Éléments nécessaires pour la réussite des cercles de qualité :

Pour que l'activité des cercles de qualité produise les résultats escomptés, la Direction doit mettre en place un système d'éléments nécessaires. Ces éléments consistent à fournir l'infrastructure d'encouragement et l'espace, établir les plannings, organiser la formation, constituer les équipes, nommer les facilitateurs, organiser la reconnaissance, etc. Afin de créer l'infrastructure nécessaire, la Direction doit être, profondément, consciente de la nécessité de son appui vis-à-vis des éléments suivants : la participation, les résultats réels et le diagnostic.

1- La participation volontaire des employés :

Le plus grand potentiel des cercles de qualité se trouve dans la participation volontaire des membres. La participation garantit la motivation nécessaire, pour que les membres du cercle de qualité fassent, librement, part de leur expérience et développent leur esprit d'initiative. Pour ce faire, la motivation ne doit pas être limitée, les membres du cercle de qualité doivent faire partie du même niveau hiérarchique de l'entreprise.³

L'idéal est bien sur la participation totale du personnel. Néanmoins, la participation aux cercles de qualité, au départ, est estimée de 20 à 30% seulement. Afin d'accroître ce pourcentage, la Direction doit insister sur la motivation et le soutien, l'implication des dirigeants et l'infrastructure organisationnelle. Partant de là, l'évolution vers une incitation complète débute sous forme de persuasion d'assister à des réunions de cercles de qualité dans

¹ : A. SLAIMI, A. IGHEMAT, M. BENRAHMA, Actes du séminaire : Les cercles de qualité, clés de succès pour l'entreprise, Bureau d'études socio-économiques et d'organisation/S ECOO, 8 et 9 juin 1993, Annaba, p 69-p70.

² : A. SLAIMI, A. IGHEMAT, M. BENRAHMA, op.cit, p 75.

³ : Michel GALIBERT, op.cit, chap.8/6.1 page2.

d'autres entreprises, les employés sont notés en fonction du pourcentage de participation qu'ils obtiennent.

Les employés doivent être conscients du pourquoi de l'utilité des cercles de qualité dans l'entreprise. Le travail en équipe n'est pas seulement nécessaire à l'amélioration, mais aussi au développement des capacités humaines. L'idée est de développer les aptitudes des employés et de faciliter l'innovation. Toutefois, le développement des aptitudes implique de faire de l'amélioration une partie intégrante du travail quotidien. Le travail d'amélioration doit être créatif et motivant. Sans une participation significative des unités de travail aux cercles de qualité, l'entreprise manquera de possibilités majeures d'amélioration.¹

2- Les résultats réels/concrets :

Il appartient à la Direction d'assurer les succès des travaux des cercles de qualité. A cet effet, les membres des cercles de qualité doivent éprouver un sentiment de réussite, il leur faut travailler à quelque chose qui crée, financièrement, une différence pour l'entreprise. C'est ici qu'intervient le rôle des dirigeants, pour amener les cercles de qualité à concentrer leurs efforts sur les activités qui augmentent, directement, la satisfaction du client.

La Direction peut faire appel à une autre équipe, appelée équipe d'amélioration de la qualité ou équipe transfonctionnelle, pour localiser avec précision les activités vitales à améliorer. En fait, le degré de développement des activités des cercles de qualité peut être un indicateur de l'aptitude du cadre à motiver ses subordonnés.

3- Le diagnostic :

L'approche des cercles de qualité doit être bien diagnostiquée. Si toutefois, les cadres moyens n'adhèrent pas totalement ou timidement, alors, il est inutile de démarrer les CQ. Il est très difficile de modifier les attitudes des cadres moyens par une formation de courte durée, par contre, les opérateurs et les dirigeants sont tout à fait capables de changer de comportement en peu de temps.²

Ainsi, le diagnostic permettra d'identifier les résistances au changement, les dysfonctionnements, les freins d'ordre structurel ou organisationnel. Le diagnostic débouchera sur le plan de mise en place qui doit respecter certains points clés :

- Préciser les options stratégiques utilisant au mieux les atouts de chaque entreprise.
- Définir les secteurs de démarrage, pour respecter une approche expérimentale prudente et progressive.
- Intégrer et s'appuyer sur l'existant (réunions d'échange, groupes de travail) peuvent contribuer un terrain très favorable au développement des CQ.
- Préciser l'implication de la Direction dans le processus, pour assurer la crédibilité de toute l'opération.

¹ : Shoji SHIBA, Alan GRAHAM, David WALDEN, TQM : 4 révolutions du management, éd Dunod, Paris, 2003, p266-p267.

² : Idem, p 267-p268.

- Définir la structure de lancement des CQ, en décrivant le rôle des acteurs essentiels (facilitateur, comité de pilotage, responsable qualité...etc.).
- Mobiliser l'ensemble du management, considéré comme le moteur des CQ, car ces derniers fonctionnent en structure et exigent des comportements nouveaux de la part des cadres et de la maîtrise.
- Prévoir des actions d'information, en déployant une stratégie de communication qui évoluera avec le développement des CQ.
- Prévoir des actions de formation car la réussite des CQ est, directement, proportionnelle à cet effort.
- Prendre en compte la réalité syndicale de l'entreprise, en informant les associés et les représentants du personnel, tant sur les objectifs que sur les résultats.
- Prévoir une structure de suivi et d'adaptation permanente, pour mieux pénétrer les divers terrains de l'entreprise, pour cela ils devront évoluer et s'adapter en permanence.¹

VI- Les principaux outils/méthodes de résolution des problèmes :

La norme ISO n'impose, en aucun cas, les moyens/outils à mettre en œuvre dans l'entreprise pour être conforme à ses exigences. Toutefois, elle suggère/conseille des bonnes pratiques, au sens large, à appliquer.

Parmi ces bonnes pratiques on compte :

1- Le brainstorming/ le remue-méninges :

Le brainstorming est la méthode la plus connue pour rechercher des idées. Cette méthode a été développée à la fin des années 1930 par l'Américain Alex OSBORN, président d'une agence de publicité américaine, et a été utilisée, principalement, pendant la phase de recherche fonctionnelle et d'élaboration des principes.²

« Le brainstorming permet de produire, en groupe, un maximum d'idées en un minimum de temps. C'est un moment de stimulation de la créativité et de l'intelligence collective, sans critique ni censure»³.

Cette méthode s'utilise pour résoudre des problèmes, à chaque fois qu'il est nécessaire d'imaginer des hypothèses, des causes, des solutions, des propositions d'amélioration dans le cadre d'un groupe de travail, tels que la conception du produit, choisir un moyen de travail, améliorer un procédé...etc.

La première étape consiste à réunir un groupe de huit à douze personnes complémentaires, la diversité des profils est un facteur clé de succès de la réunion, puisqu'on peut observer ce

¹ : A. SLAIMI, A. IGHEMAT, M. BENRAHMA, op.cit, p 119.

² : Michel GALIBERT, op.cit, chapitre 8/4 page2.

³ : Florence GILLET-GOINARD, Bernard SENO, La boîte à outils du responsable qualité, éd Dunod, Paris, 2009, p112.

qu'il est convenu d'appeler un « effet de synergie ». Cette compétence collective conçoit, par conséquent, des approches de solutions non conventionnelles, chaque membre apportant sa propre expérience, pour résoudre un problème donné, et ceci en un temps relativement court (10 à 15 minutes).

La deuxième étape consiste en la formulation puis la reformulation de la problématique. L'analyse de chaque terme de la problématique, de son périmètre, des enjeux et des objectifs permet de s'assurer que les solutions proposées répondent bien au problème réel. A la fin de cette étape, il est important de ne retenir qu'une seule formulation, partagée par l'ensemble du groupe.

La troisième étape, dite « d'entraînement », est non seulement incontournable et nécessaire pour fixer les règles de l'étape suivante, mais aussi permet d'identifier les participants, les plus spontanés et les plus discrets, qu'il faudra aider à s'exprimer par la suite (quitte à faire des propositions par voie écrite).

La quatrième étape consiste à faire émerger un maximum d'idées, plus important est le nombre d'idées exprimées, plus grande est la chance de tomber sur une idée excellente. Il faut respecter toutes les idées, même les plus hasardeuses. En effet, toutes les idées doivent être exprimées, aussi étranges/irrationnelles soient-elles, incitant par ailleurs les autres participants à chercher des possibilités plus réalistes.

Aussi, dans cette étape, il est important que toute critique soit repoussée. Une critique, particulièrement, négative a un effet très destructeur. Dans ce sens, les idées dévaluées se verront, automatiquement, rejetées. Ainsi, l'animateur doit laisser libre cours aux idées, bien évidemment, d'une manière organisée et structurée, par exemple en ayant recours au tour de table.

Enfin, la dernière étape, dite « de sélection », repose sur le choix des critères et la méthode de sélection. Le premier critère doit, bien entendu, répondre entièrement à la question de la problématique, formulée lors de la deuxième étape. D'autres critères peuvent être utilisés lors de l'évaluation tels que le coût, le réalisme, le temps. La méthode de sélection doit être exprimée clairement par l'animateur, ce dernier peut avoir recours, dans la sélection des idées, au vote, à l'élimination, à une matrice de préférences...etc.¹

2- Le diagramme de PARETO :

« Le diagramme de PARETO est un diagramme à colonnes qui permet de représenter, graphiquement, les causes des problèmes selon l'ordre d'importance de leurs effets».²

La méthode a été développée par l'économiste italien Alfredo PARETO. L'analyse de PARETO repose sur ce qui est convenu d'appeler la règle des 80/20. La règle repose sur le

¹ : Raphaëlle DELAUNAY, Jean-Marc MORET, Manager une équipe, édition Céline Robinot-Martin, France, 2009, p 236.

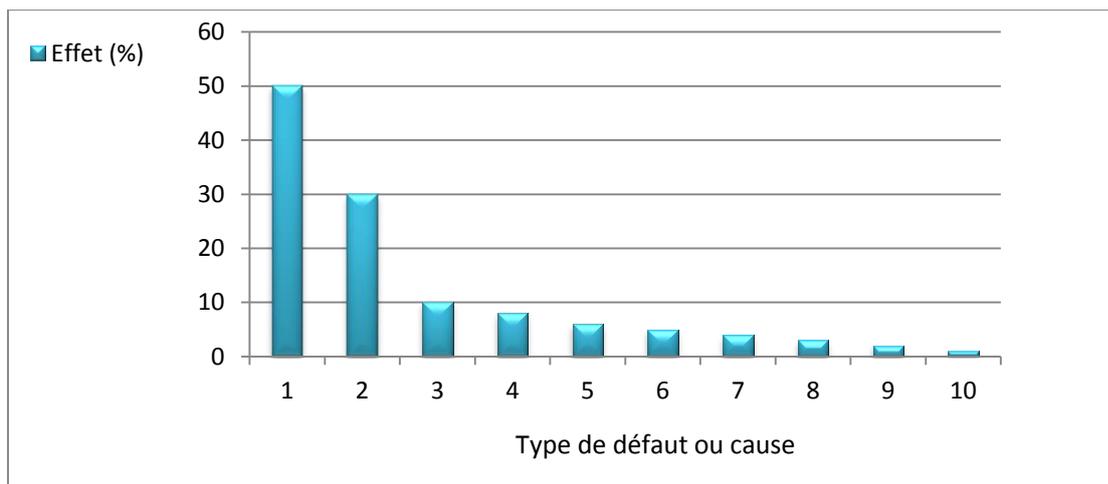
² : Gerd F.KAMISKE, Jörg-Peter BRAUER, Management de la qualité de A à Z, édition MASSON, Paris, 1995, p81.

fait que, la plupart des effets découlent d'un nombre relativement faible de causes. Autrement dit, 80% des effets découlent de 20% de causes potentielles.¹

Lors de la résolution de problèmes de fabrication, on obtient, souvent, une abondance de points de départ qui ne peuvent pas être étudiés simultanément. De ce fait, il est nécessaire de résoudre, tout d'abord, le problème le plus « gourmand en temps », le plus coûteux ou le plus urgent. Le diagramme de PARETO intervient, ici, afin de présenter l'urgence de la résolution d'un problème.²

Pour l'élaboration du diagramme de PARETO, il faut, tout d'abord, collecter des données, à l'aide d'une liste récapitulative des défauts. Les types de défauts répertoriés sont triés selon le nombre de défauts, dans l'ordre décroissant, cumulés et reportés sur un diagramme de PARETO. On note les types de défauts en ordre décroissant de gauche à droite sur l'axe des abscisses. Sur l'axe des ordonnées, on peut lire les effets, par exemple, le nombre des défauts et le montant des frais.³ Comme le montre la figure suivante :

Figure n°10 : Diagramme de PARETO



- **Source :** Gerd F.KAMISKE, Jörg-Peter BRAUER, Management de la qualité de A à Z, édition Masson, Paris, 1995, p82.

On utilise, généralement, le diagramme de PARETO dans le domaine de l'économie des matériaux, dans le cadre de l'optimisation des stocks ou de la quantité des commandes. La classification des matériaux s'effectue alors, selon leur part respective de la valeur globale. La formation de groupes est ensuite possible, les matériaux représentant 70% de la valeur d'usage cumulée appartiennent de cette manière au groupe A, les 20% suivants constituent les pièces B, et les derniers 10% qui ont la valeur d'usage la plus faible, constituent les pièces C.⁴

¹ : Gerd F.KAMISKE, Jörg-Peter BRAUER, op.cit, p81.

² : Michel GALIBERT, op.cit, chap.8/5.3 page1.

³ : Gerd F.KAMISKE, Jörg-Peter BRAUER, op.cit, p81.

⁴ : Idem, p82.

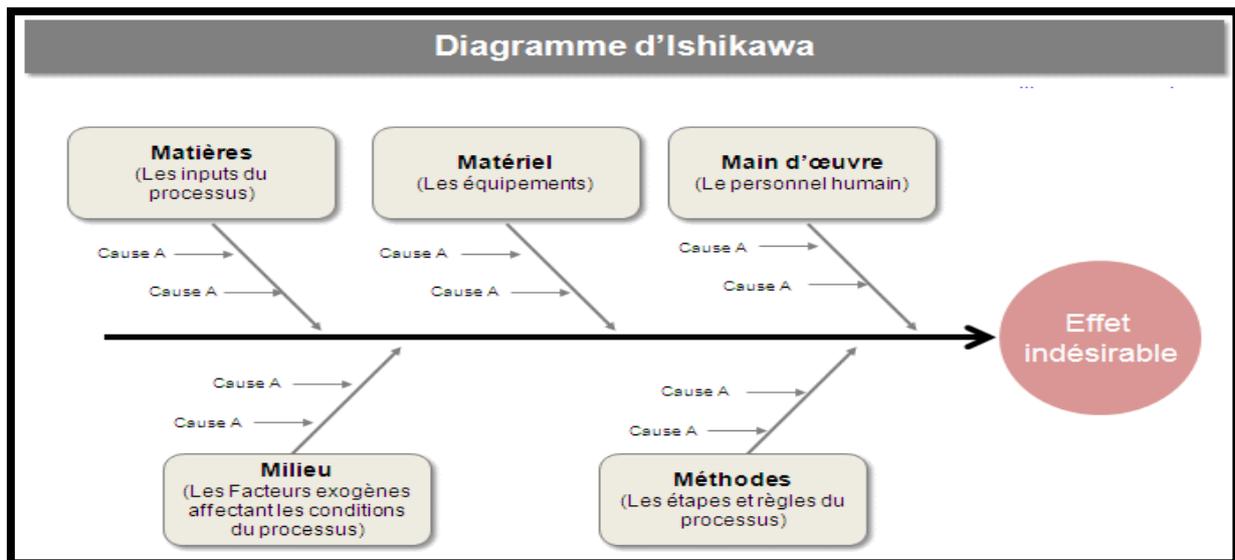
Par conséquent, les causes relatives aux non-conformités qui apparaissent dans le groupe A doivent être analysées en priorité.¹

Ainsi, le diagramme de PARETO aide à définir l'ordre des problèmes à résoudre. Le diagramme est aussi utilisé pour représenter l'ampleur d'un problème, pour désigner le point de départ d'une solution, de manière prioritaire.²

3- Le diagramme d'ISHIKAWA :

Le diagramme d'ISHIKAWA est un outil de classement de toutes les causes pouvant être à l'origine d'un problème, il est aussi appelé le diagramme causes-effet. Le regroupement se fait selon 5 familles sous forme d'arête de poisson (5M) : Main d'œuvre, Milieu, Méthode, Matières premières, Moyens/Machines.³ La majorité des entreprises utilisent le (5M) comme le démontre la figure suivante, toutefois, les grandes entreprises qui ont un processus de production complexe rajoutent le 6^{ème} M qui correspond à la Mesure (évaluation quantitative, temps, etc...).

Figure n°11 : Diagramme d'ISHIKAWA



- **Source :** Etabli à partir de : [http:// www.qualité-management.com](http://www.qualité-management.com) consulté le 23/10/2014 à 21h14.

C'est le japonais ISHIKAWA, son inventeur par lequel a été associé le diagramme. Il est, parfois aussi, nommé diagramme en arête de poisson, du fait de sa forme. Ce diagramme a été mis au point dans le but de l'appliquer, tout particulièrement, dans les cercles de qualité.

L'avantage du diagramme d'Ishikawa est qu'il offre une vision synoptique, synthétique (au premier coup d'œil) du problème à résoudre, d'où l'importance du choix des mots (l'utilité et

¹ : Michel GALIBERT, op.cit, chap.8/5.3 page2.

² : Gerd F.KAMISKE, Jörg-Peter BRAUER, op.cit, p82.

³ : Florence GILLET-GOINARD, Bernard SENO, op.cit, p114.

la méthodologie du diagramme, dans les CQ, sont à comparer avec les tableaux de bord de la gestion par la qualité ou de l'audit qualité).

Toutefois, il faut préciser que le diagramme d'Ishikawa est lié à la résolution de problèmes concrets (et non théoriques ou éventuels) traités par les CQ, que ce soit dans le secteur de la production ou des services.¹

Pour construire un diagramme causes-effet, on procède, généralement, en six étapes consécutives :

Etape 1 : établir les groupes de causes du premier ordre

Les causes de premier ordre s'inscrivent dans le diagramme le long d'une flèche centrale dirigée vers le problème à résoudre qui doit être défini préalablement.² Les causes principales du problème à résoudre sont envisagées à travers les champs suivants : Main d'œuvre, Milieu, Méthode, Matières premières, Moyens et introduire si nécessaire le champ de la Mesure comme cause supplémentaire.

Etape 2 : établir les groupes de causes d'ordre secondaire

Au cours de cette étape, les groupes du premier ordre sont répartis en causes principales et en causes secondaires. Ces dernières divisent le groupe des causes principales en différentes branches. Cette étape requiert l'utilisation du brainstorming pour la recherche des causes secondaires. Pour ce faire, l'utilisation d'une méthode éprouvée et appelée 3QOCP permet de poser des questions successives : Quoi ? Qui ? Quand ? Où ? Comment ? Pourquoi ? De la sorte, les causes trouvées sont ajoutées au diagramme.³

Etape 3 : Choisir les causes les plus probables

Une fois que toutes les causes ont été enregistrées sur le diagramme, les membres du groupe leur assignent différents symboles en fonction de leur importance ou influence potentielle. La cause la plus probable est déterminée sur la base de la pondération/vote.

Etape 4 : Vérifier que la cause choisie est la plus probable

Cette étape nécessite une étude approfondie qui recourt au savoir et à l'expérience des experts. Ces derniers après avoir examiné les causes les plus probables, établis lors de l'étape précédente, estiment si les causes sont réellement les plus probables et les valident.

Etape 5 : Concevoir et développer des solutions

Afin de résoudre le problème, différentes solutions sont proposées pour être ensuite évaluées selon des critères de qualité, de coûts et de la durée d'exécution. La solution optimale est ensuite choisie.

¹ : Thierry GUILLEMIN, Martine TRABELSI, Optimiser gestion et qualité pour créer de la valeur, éd Dunod, Paris, 2008. p 163.

² : Gerd F.KAMISKE, Jörg-Peter BRAUER, op.cit, p84.

³ : Katsuya HOSOTANI, Le guide qualité de résolution de problème, éd Dunod, Paris, 1997, p116.

Etape 6 : Mise en pratique de la solution optimale

Lors de cette étape finale, la solution considérée comme étant optimale est mise en pratique.¹

4- Le Poka-Yoké :

La méthode japonaise Poka-Yoké, dans son concept global, permet de prévenir ou éventuellement de détecter immédiatement les défauts.² Cette méthode met particulièrement l'accent sur les défauts qui peuvent échapper aux employés dans le processus de production. De ce fait, elle permet d'éviter que les fausses manœuvres ne se transforment en défauts de fabrication.³

C'est le japonais Shigeo SHINGO qui a mis au point le Poka-Yoké à l'aide de l'inspection des sources de défauts au sein de l'entreprise Toyota.

Poka-Yoké signifie en japonais « défaut involontaire » pour Poka et Yoké « suppression ou réduction ». Ainsi, la traduction de l'expression Poka-Yoké est suppression des défauts involontaires.⁴

Le Poka-Yoké part du principe qu'aucun employé, qu'aucun système (machines et installations) ne peut éviter à 100% les défauts involontaires. Toutefois, les informations sur les défauts involontaires du système peuvent être obtenues par le biais de la grandeur caractéristique ou par la fréquence moyenne des pannes. Contrairement au système, les erreurs involontaires des employés sont inhérentes à la nature humaine. En effet, les fausses manœuvres, les erreurs d'inattention, omissions, interventions, oublis, erreurs de lecture, interprétations erronées, etc...Sont dans la plupart des cas renforcés par le stress et/ou un environnement déplaisant/mauvaises conditions de travail.⁵

Pour ainsi dire, le Poka-Yoké est un dispositif de contrôle, généralement mécanique, qui tend à se généraliser dans les entreprises pour éviter les erreurs. Il a une fonction d'alerte (sonore, lumineuse) ayant pour objectif d'attirer l'attention ou d'asservissement permettant d'arrêter un moyen de production. On retrouve aussi ce dispositif dans la vie courante, par exemple une ceinture de sécurité non bouclée entraîne un signal au conducteur de la voiture.⁶

5- L'AMDEC :

L'Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité/AMDEC est une : *«Approche permettant d'évaluer la robustesse et la sécurité d'un produit, d'un processus ou*

¹ : Gerd F.KAMISKE, Jörg-Peter BRAUER, op.cit, p85.

² : Carine KHALIL, Les méthodes « agiles » de management de projets informatiques : une analyse « par la pratique », Thèse de Doctorat, spécialité Sciences de Gestion, Institut des Sciences et technologies, Paris, 2011, p217.

³ : Gerd F.KAMISKE, Jörg-Peter BRAUER, op.cit, p44-45.

⁴ : Idem, p45.

⁵ : Ibidem, p45.

⁶ : Frédéric CONARD, Management de la qualité, Edition Gualino, Paris, 2009, p66-p67.

d'un système en considérant les défaillances potentielles, les effets qui en résultent sur le système, et la criticité de ces effets»¹.

De ce fait, l'AMDEC est un outil qui permet de détecter de manière préventive les risques potentiels lors de la mise en place d'une nouvelle solution/amélioration apportée à un processus organisationnel ou technologique.

Ainsi, l'AMDEC limite les risques des modifications (amélioration/innovation) apportées par les groupes de travail qui peuvent toucher les procédures et les processus en réalisant une analyse formelle des défaillances potentielles.

Le principe de la méthode AMDEC repose le fait que pour chaque mode de défaillance, il donne la possibilité de définir sa probabilité selon trois axes de notation :

- La probabilité d'occurrence (O) : c'est-à-dire la probabilité que la cause existe multipliée par la probabilité que cette cause crée une défaillance.
- La probabilité de détection (D) : c'est-à-dire la probabilité que la défaillance ne puisse pas être détectée.
- La probabilité de gravité (G) : c'est-à-dire l'évaluation des conséquences pouvant engendrer des effets non-qualité pour le client (généralement en termes de coûts).²

Le résultat de ces trois probabilités est nommé indice de criticité (C), utilisé pour classer les problèmes à résoudre selon la formule suivante :

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

Ainsi, plus l'indice (C) est élevé, plus le problème auquel il est sujet doit être traité et résolu en priorité. L'utilisation de la méthode AMDEC est assez simple pour les groupes de travail/CQ ce qui la rend utile.

¹ : Jean-Jacques DAUDIN, Charles S. TAPIERO, Les outils et le contrôle de la qualité, éd Economica, Paris, 1996, p42.

² : Maurice PILLET, Six Sigma, Editions d'Organisation, France, 2005, p318.

Section 2 : La dynamique des RH dans l'approche/méthode Kaïzen

Cette Section traite la dynamique des RH à travers l'approche Kaïzen et ses liens avec l'implication, l'innovation et le lean management.

I- Définition du concept KAIZEN :

Le concept Japonais Kaïzen signifie, en fait, amélioration graduelle continue, c'est-à-dire accomplir les « petites choses/pratiques » le mieux possible, et exprime l'aspiration à une amélioration continue, infinie. Le concept Kaïzen ne doit pas être considéré comme une méthode qu'on peut utiliser à loisir, lorsque survient un problème, mais plutôt comme une façon de penser orientée sur la qualité, c'est-à-dire, comme un état d'esprit qui représente, à la fois, un but et une attitude fondamentale à suivre, de façon quotidienne dans l'entreprise.¹

Ainsi, l'essence même des pratiques de management « typiquement Japonaises », peut être ramenée à un seul mot : Kaïzen. Ce terme englobe dans sa signification, productivité, le contrôle de la qualité, le zéro défaut, la méthode Kanban et les systèmes de suggestions.²

Le concept Kaïzen connote une tournure d'esprit, une volonté d'améliorer l'état des choses (process, produit) existant et d'imprégner le personnel de cette volonté, quelque soit le résultat obtenu. L'attitude crée l'aptitude, en quelque sorte, elle est la clé du processus d'innovation. Cet état d'esprit mise sur la suggestion d'idées d'amélioration et le travail en équipe (cercles de qualité).

II- KAIZEN et implication des RH :

Il inclut, en priorité, la base (les ressources humaines) dans le processus d'amélioration, ce qui va à l'encontre du modèle Taylorien qui leur demande seulement de maintenir le *statu quo*, en d'autres termes de respecter et d'exécuter les normes, consignes et règles en vigueur.

Cela, apporte non seulement le progrès, en terme de productivité, à travers les innovations petites mais fréquentes (innovations incrémentales), mais aussi permet la motivation du personnel. En d'autres termes, l'individu ou le groupe, qui a une idée, trouve déjà une satisfaction dans la possibilité de l'exprimer, de même d'être écouté, et s'il en vient à l'appliquer, son implication se confondrait en une « réalisation » synonyme de reconnaissance professionnelle.

Ainsi, le nombre et qualité des suggestions d'amélioration émises par les RH sont un critère important d'appréciation de leurs performances. De la sorte, ces dernières sont le signe que les RH possèdent des aptitudes supérieures à celles que leur emploi requiert. Cet engagement, même si cela entraîne pour le salarié un effort supplémentaire, n'aurait pas la même intensité s'il venait de directives de la hiérarchie, auquel cas, il y mettrait beaucoup moins

¹ : Gerd F.KAMISKE, Jörg-Peter BRAUER, op.cit, p34.

² : Masaaki IMAI, Kaizen, 3^{ème} édition Eyrolles, , Paris, 1994, p3-p4.

d'empressement. Les principaux thèmes d'amélioration apportée en groupe concernent, dans l'ordre :

- L'Amélioration portant sur la tâche propre des auteurs.
- L'Economie d'énergie, de matières et d'autres ressources.
- L'Amélioration dans l'environnement du travail.
- L'Amélioration des machines, des processus, des outils.
- L'Amélioration du travail administratif.
- L'Amélioration de la qualité des produits/nouveaux produits.
- Les Services aux clients et relation avec la clientèle.¹

D'après l'expérience des managers japonais, un système de suggestion d'amélioration met cinq à 10 ans pour bien fonctionner, et doit passer par trois phases :

- L'encadrement aide les RH à formuler des suggestions d'amélioration sur ses tâches et environnement (avec un soutien de mise en forme écrite de processus), ce qui les amène à être attentifs à leur travail.
- L'accent est mis sur la formation afin d'améliorer la qualité des suggestions.
- Mettre en place un système formel de récompenses financières.

A titre d'exemple, la société TOYOTA donne les informations suivantes concernant le nombre de suggestions en chiffres et en pourcentages celles qui ont été adoptées par l'entreprise pour les années de référence, ci-après :

- 1951 : 1000 suggestions par le personnel, 23% d'entre elles ont été adoptées.
- 1970 : 49000 suggestions (une par employé), 72% d'entre elles ont été adoptées.
- 1986 : 2,5 millions de suggestions, 96% d'entre elles ont été adoptées.²

III- KAIZEN et innovation :

L'approche Kaizen n'exclut nullement l'innovation dite de rupture ou radicale, seulement elle convient dans toutes les circonstances normales. Ainsi, c'est au niveau de l'atelier que se gagne la guerre technologique, par des progrès souvent minuscules (innovations incrémentales), mais très fréquents, impulsés par l'ensemble du personnel, et pas seulement par les chercheurs spécialisés (Recherche et Développement, experts, cadres techniciens).³

Le tableau suivant compare les caractéristiques principales de Kaizen et de l'innovation. Ce qu'il y a de remarquable dans Kaizen, c'est qu'il n'exige pas, nécessairement, une technique sophistiquée.

¹ : Renaud DE MARICOURT, Les Samourais du management, éd VUIBERT, 1993, Paris, p66.

² : Idem, p66.

³ : Ibidem, p69.

Tableau n° 15: Caractéristiques comparées de Kaizen et de l'innovation

	KAIZEN	Innovation
Effets	A long terme et durable, mais non spectaculaires	A court terme, mais spectaculaires
Rythme	A petits pas	A grandes enjambées
Effets dans le temps	Continus et croissants	Intermittents et discontinus
Changements	Graduels et constants	Abrupts et volatils
Engagement	Tout le monde	Quelques rares 'champions'
Approche	Collective, efforts en groupes, approche systémique	Individualisme farouche, idées personnelles et efforts individuels
Mode	Maintenance et amélioration	On casse et on reconstruit
Déclenchement	Savoir conventionnel et tour de main	Percées technologiques, nouvelles inventions, nouvelles théories
Exigences pratiques	Exige peu d'investissement, mais de gros efforts de maintenance	Exige de gros investissements, mais peu de maintenance
Orientation	Vers les gens	Vers la technologie
Critères d'évaluation	Processus et efforts pour de meilleurs résultats	Résultats en termes de profit
Avantages	Fonctionne mieux dans une économie à la croissance lente	Mieux adaptée à une économie à la croissance rapide

- Source : Masaaki IMAI, Kaizen, 3^{ème} édition Eyrolles, Paris, 1994, p24.

Donc, l'amélioration continue ne bouleverse pas les habitudes sociales. En revanche, elle les modifie ou les améliore un peu. Par exemple : la suppression d'un morceau de tôle non nécessaire, lors de l'assemblage d'un véhicule, entraînant une économie de matière première (100gr de métal retiré sur la production de 1 Million de véhicules aboutit à une économie de 100 Tonnes d'acier) ou la suppression d'une vis ne modifiant pas l'efficience d'une pièce. Un

produit technologiquement amélioré est un produit existant dont les performances sont sensiblement augmentées ou améliorées. Un produit simple peut être amélioré (par amélioration des performances ou abaissement du coût) grâce à l'utilisation de composants ou de matériaux plus performants, ou bien un produit complexe, qui comprend plusieurs sous-systèmes techniques intégrés, peut être amélioré, au moyen de modifications partielles apportées à l'un des sous systèmes.¹

L'amélioration continue ne requiert pas de technologie hautement sophistiquée, de même que de gros investissements, elle nécessite seulement des techniques conventionnelles, simples (outils de maîtrise de la qualité). Cependant, si son application n'exige pas un engagement financier conséquent, elle réclame, néanmoins, beaucoup d'efforts d'implication et de manière continue de la part du personnel, mais aussi de la part de la Direction qui doit les soutenir. En outre, l'innovation incrémentale peut s'apparenter, aussi, à une forme de capitalisation du savoir-faire et de l'expérience du salarié à son poste, compétence tacite, impossible à matérialiser par l'encadrement technique de l'entreprise.

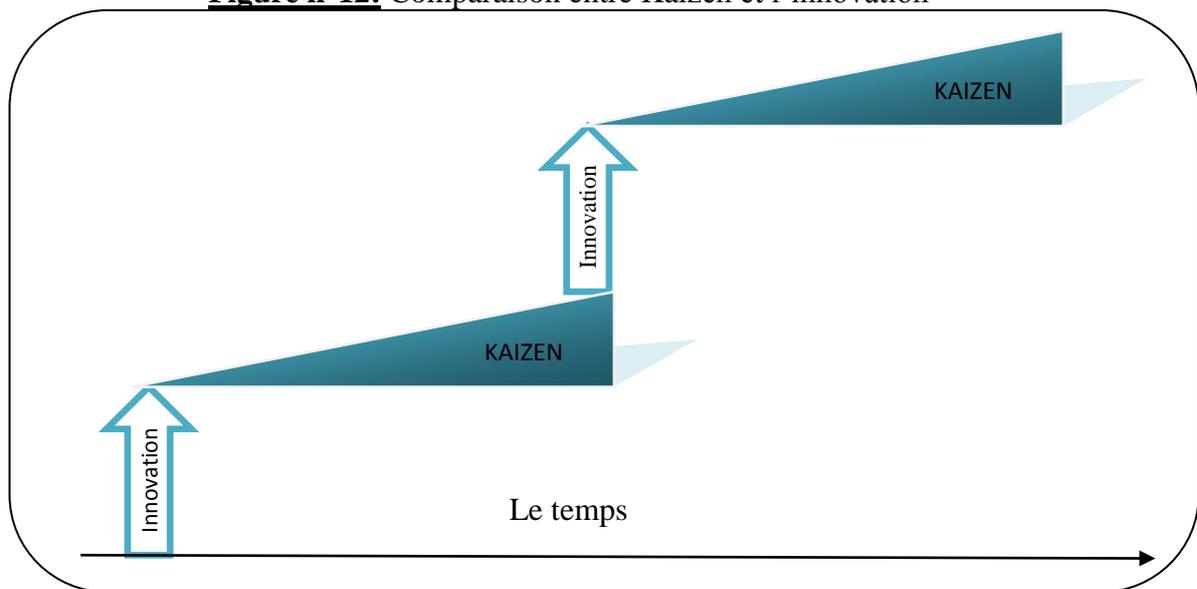
Il apparaît, donc, clair que la philosophie Kaizen est mieux adaptée à une économie à la croissance lente, caractérisée par le coût élevé de l'énergie et des matières premières, la surcapacité et des marchés stagnants. Par exemple : il est difficile d'accroître les ventes de 10%, en revanche, il n'est pas aussi difficile de réduire des coûts de fabrication de 10%, avec même des efforts améliorés.²

Afin de mieux cerner la comparaison et le rapport demeurant entre l'amélioration continue et l'innovation, on imagine un escalier avec une pente. L'innovation apporte des progrès qui se traduiront par une montée en dents de scie. Ainsi, l'innovation est un phénomène ponctuel, dont les effets sont graduellement érodés par la concurrence intense et la détérioration des standards. Kaizen consiste en un effort permanent dont les effets cumulatifs marquent une montée continue, comme le démontre la figure suivante :

¹ : Marianne CHOUTEAU, Ludovic VIEVARD, « L'innovation, un processus à décrypter », Millénaire, le centre ressources perspectives du grand Lyon, Janvier 2007, p8.

² : Masaaki IMAI, op.cit, p24-27.

Figure n°12: Comparaison entre Kaïzen et l'innovation



- Source : Masaaki IMAI, Kaizen, Eyrolles, 3^{ème} édition, Paris, 1994, p26.

A travers ce schéma, on constate que les managers japonais ont compris avant tout le monde que c'est au niveau de l'atelier et bien plus encore que dans les laboratoires, que se gagne « la guerre technologique », par des progrès souvent minuscules (innovation incrémentale) mais très fréquents impulsés par l'ensemble des RH, et pas seulement par les chercheurs spécialisés.¹

IV-KAIZEN et Lean management :

La traduction du mot anglo-saxon « lean » est « maigre », autrement dit procéder à une démarche qui consiste à réduire le gaspillage. Le mot « Lean » a été utilisé pour la première fois par un américain dans un esprit de compétition, exprimant qu'un coureur à pied ou cycliste devait avoir un corps léger et puissant pour gagner la course.²

Le Lean management a pour objectif d'améliorer la performance industrielle tout en dépensant moins.³ Ainsi, Lean et Kaïzen partagent le même principe dans le système de management de la qualité fondé sur l'amélioration continue et la recherche de la viabilité des entreprises à long terme en impliquant tous les acteurs de l'entreprise.

Pour ce faire, il faut identifier les sources de gaspillage dans chaque poste de production à travers les 7 Muda (gaspillage en japonais) :

- 1. Surproduction :** production hors ordre de fabrication.
- 2. Attentes :** attentes entre les cycles de production.
- 3. Déplacements inutiles :** déplacements sans apport de valeur ajoutée.

¹ : Renaud DE MARICOURT, op.cit, p69.

² : Agnès DIES, Thierry VERILHAC, 100 questions pour comprendre et agir-La démarche lean, éd Afnor, Paris, 2010, p5.

³ : Maurice PILLET, op.cit, p11.

4. **Opérations inutiles** : mesurer correctement les spécifications des clients afin d'éviter l'augmentation du temps de production, du nombre de retouches, de rebuts et par là réduire les coûts.
5. **Stocks excessifs** : les stocks excessifs engendrent gaspillage, parfois détérioration des produits, et perte de temps.
6. **Gestes inutiles** : bien étudier la conception des postes aide à réduire les déplacements, les gestes, les transports inutiles.
7. **Défauts** : bien vérifier l'absence de défauts à chaque étape du processus de production.¹

Le Lean management exploite des méthodes prédéfinies qui permettent d'identifier et d'écartier les 7 Muda cités précédemment et d'organiser l'entreprise d'une manière à améliorer la performance tout en diminuant la consommation d'énergie et ceci à travers :

1- La méthode Kanban :

La méthode Kanban a été développée chez Toyota dans les années 50 par le japonais Taiichi OHNO. Selon OHNO, Kanban consiste à transformer tous les stocks de matériaux et de produits semi finis en petits stocks intermédiaires à travers des systèmes d'étiquettes ayant pour objectif d'envoyer une indication aux unités de production en amont de la chaîne de production pour leur signaler la consommation de leurs produits.²

De cette manière, le programme de production du jour s'aligne quasi automatiquement sur la consommation réelle. Par conséquent, Kanban se présente sous une forme particulière de la production juste-à-temps.³

Aussi, l'avantage incontestable de Kanban est qu'il est très économe, mobilise peu de moyens matériels et ne nécessite pas de lourds investissements.⁴

A cet effet, les principes qui caractérisent le système Kanban exigent une très grande élasticité de matériel et une forte implication des ressources humaines. Ces caractéristiques se traduisent par le travail en transparence des équipes dans le processus de production, pour le management cela se traduit par la création d'un environnement permettant aux équipes de s'approprier le système et le faire évoluer par consensus.⁵

La carte Kanban doit contenir les informations suivantes afin de remplir sa tâche d'instrument d'orientation :

- Les informations générales de production telles que le libellé de la pièce, la référence de la pièce à fabriquer, le code barre ou la référence du fabricant.

¹ : Maurice PILLET, op.cit, p13.

² : Carine KHALIL, op.cit, p217.

³ : Gerd F.KAMISKE, Jörg-Peter BRAUER, op.cit p37-p38.

⁴ : Barbara LYONNET, Lean management, éd Dunod, Paris, 2015, p33.

⁵ : Laurent MORISSEAU, Kanban pour l'IT : Une nouvelle méthode pour améliorer les processus de développement, 2^{ème} éd Dunod, Paris, 2014, p5.

- Les informations d'approvisionnement telles que le type de contenant, la taille du lot à produire ou à livrer pour un Kanban.
- les informations de transfert, telles que la date de transfert, l'adresse du procédé amont ou du procédé situé en aval.¹

La méthode Kanban assure à travers ses concepts la qualité des pièces reçues du niveau antérieur à chaque étape du processus de production. Aussi, l'un des avantages majeurs du Kanban est d'éviter le gaspillage (coûts de non qualité) ainsi que les grandes quantités de stocks intermédiaires.²

Le Kanban propose une évolution de manière continue, au rythme des équipes, avec une approche empirique et pragmatique. Cela permet de développer au sein des équipes plus de collaboration et d'autonomie. Les rapports au sein des équipes évoluent au quotidien pour pouvoir prendre des décisions locales concernant le flux de travail. Les managers vont déléguer ces prises de décisions aux équipes. Leur posture va évoluer pour aller vers plus de leadership. Ils chercheront dorénavant plus à changer le système que les individus et à mettre en place le cadre qui permet cela.³

2- La méthode SMED :

La méthode SMED (Single Minute exchange of Die sa traduction en Français étant : Changement de fabrication en moins de 10 minutes) a été développé par Le japonais Shigeo SHINGO.⁴

Cette méthode consiste à identifier les étapes de réglage internes qui sont nécessairement réalisées lorsque la machine est en arrêt de réglage externe pouvant être utilisées lorsque la machine est en marche afin d'en augmenter le rendement.⁵ L'implication technique et organisationnelle des RH est, ici, fondamentale lors de la précision, au préalable, des étapes de réglage internes et bien sûr lors du contrôle de leur exécution adéquate.

La méthode SMED s'organise selon les quatre étapes principales suivantes :

- Distinguer l'ensemble des opérations lors du changement de production : c'est-à-dire préparer la machine, les outillages, vérifier les instruments de mesure, le nettoyage, le rangement...etc.
- Identifier les règles internes et externes : distinguer les opérations internes (changement d'outil) qui nécessitent un arrêt de production des opérations externes qui peuvent avoir lieu lors de la production qui nécessitent la préparation des outillages.
- Transformer les réglages internes en réglages externes : procéder à des améliorations techniques qui permettent de faire des réglages en temps masqué.

¹ : Barbara LYONNET, op.cit, p30.

² : Gerd F.KAMISKE, Jörg-Peter BRAUER, op.cit, p42.

³ : Laurent MORISSEAU, op.cit, p7.

⁴ : Barbara LYONNET, op.cit, p35.

⁵ : Thierry LECONTE, La pratique du SMED, éd Eyrolles, Paris, 2008, p3.

- Réduire et rationaliser tous les aspects des opérations de réglage : c'est-à-dire réduire au minimum les temps de réglage afin d'en atteindre le temps optimal.¹

Cette méthode permet ainsi d'optimiser les délais de fabrication de manière considérable. Dans ce sens, SHINGO a affirmé que l'objectif d'un changement de série peut être atteint dans la plupart des cas.²

La méthode a été d'un apport exceptionnel, particulièrement, dans le changement de la gamme de fabrication dans l'industrie automobile. En général, avant l'application de la méthode SMED, les constructeurs de voitures utilisaient le creux du mois d'Août (congé du Personnel et demande moindre de la clientèle) pour opérer les travaux de maintenance et changer les outillages de la chaîne de montage pour fabriquer les nouveaux modèles de véhicules dès le mois de Septembre. Avec la méthode SMED, ce délai de changement d'outillage a été ramené, une première fois, d'un mois à 15 jours, puis est passé à une semaine et enfin à moins de 72 heures.

3- La méthode Six Sigma :

La méthode de résolution des problèmes et d'amélioration continue Six Sigma a été élaborée à la fin des années 80 par la société américaine Motorola. Soucieuse d'améliorer le rendement et les profits en chute due à la concurrence accrue des entreprises asiatiques. Le Six Sigma a été introduit chez Motorola de manière progressive, puis a été généralisé à toute l'entreprise comme nouvelle philosophie de gestion basée sur le contrôle, la mesurabilité et l'amélioration des processus de production et de services.³

Le succès de Motorola a incité de nombreuses entreprises, dans les années 90, aux USA, à adopter la méthode Six Sigma. Actuellement, cette méthode poursuit avec succès son déploiement partout dans le monde.⁴

La méthode Six Sigma tient son nom de la lettre grecque sigma souvent utilisée dans les outils statistiques comme étant l'écart type. Cette méthode repose sur l'utilisation d'outils statistiques et de management complémentaires afin de caractériser la qualité d'un processus ainsi que son aptitude à fournir un produit/service dans des intervalles de valeurs tolérés par les spécifications du client.⁵

L'avantage de l'utilisation du Six Sigma permet d'impliquer continuellement le client dans tout le processus de fabrication le concernant et ainsi le fidéliser à long terme. Ce qui engendre une meilleure coordination entre les deux parties, privilégiant le développement de procédures de travail et de fabrication adaptés.

¹ : Barbara LYONNET, op.cit, p35-p36.

² : Idem, p37.

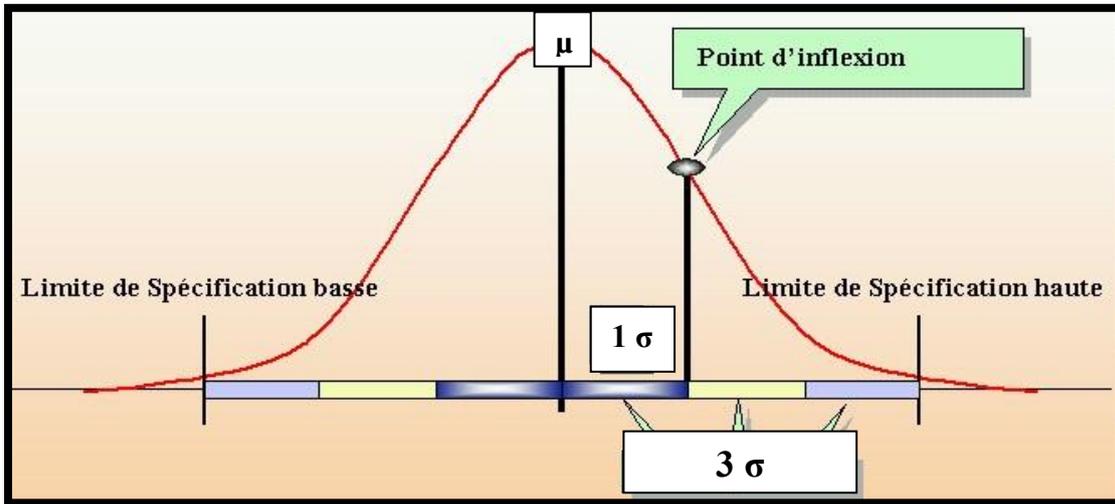
³ : El Hadi AIT BELKACEM, Puissance Six Sigma, éd Dunod, Paris, 2005, p1.

⁴ : Luan JAUPI, Contrôle de la qualité, éd Dunod, Paris, 2002, p152.

⁵ : El Hadi AIT BELKACEM, op.cit, p1-p2.

La méthode Six Sigma s'illustre à travers une courbe symétrique de distribution du nombre de défauts/rebut, permettant de connaître les valeurs de l'aire sous la courbe entre la valeur sigma/écart type (notée σ) et la moyenne (notée μ), comme le démontre la figure suivante :

Figure n°13: Six Sigma



- **Source :** Etabli à partir de : Maurice PILLET, Six Sigma, Editions d'Organisation, Paris, 2005, p3.

Ainsi, on peut noter, à travers la figure précédente, que plus le niveau sigma est grand, plus le nombre de rebuts de production/service diminue, et meilleure est le rendement.¹

On considère généralement qu'une entreprise traditionnelle a un niveau de qualité $\sigma=4$, ce qui correspond à 6210 défauts par million d'opportunités. L'application de la méthode Six Sigma intervient dans la mesure où elle réduit ce nombre de défauts à moins de 3,4 défauts par million d'opportunités sur les défauts critiques et par conséquent accroître la satisfaction du client.²

En définitive, on peut dire la méthode Six Sigma implique en amont et en aval les acteurs du SMQ, à savoir respectivement les RH dans leur fonction de contrôle, d'évaluation et de précision opérationnelle, et le client, en tant que partie prenante du processus, par ses exigences d'amélioration des produits et services associés.

¹ : El Hadi AIT BELKACEM, op.cit, p3.

² : Maurice PILLET, Six Sigma, Editions d'Organisation, Paris, 2005, p4.

Conclusion de la deuxième Partie :

Conditions, modes de mobilisation et d'implication des RH dans un SMQ

Il est évident qu'on ne peut décréter l'implication des RH adéquate à l'implantation d'un SMQ. Le système taylorien a forcé l'implication des salariés par l'obligation disciplinaire d'exécution de tâches simples en un temps limité, sans aucune possibilité de participation au pouvoir décisionnel, même au niveau opérationnel. Ensuite, le système fordiste a renforcé et matérialisé cette dépendance des RH, vis-à-vis de l'organisation. Il a même appauvri le degré qualitatif d'implication des RH et réduit le champ opérationnel du salarié, en le fixant à son poste de travail pour exécuter des tâches répétitives, dans le cadre du travail en série/à la chaîne.

Dès lors, ces pratiques organisationnelles et de gestion du personnel associée, ancrées aux USA et en Europe, depuis la fin du XIXème siècle jusqu'au début des années 1970, ont inculqué une culture d'entreprise (mode d'organisation+mode de gestion du personnel+mode de comportement du personnel) très difficile à modifier.

Il n'est pas sans rappeler, que le système taylorien et fordiste a connu un essoufflement dans son efficacité, par une irrégularité sinon une baisse de la productivité, associée à une augmentation des coûts de production, ayant débouché sur la situation stagflationiste, à la moitié des années 1970 (inflation+chômage élevés).

En effet, les taux de turn-over et d'absentéisme élevés (supérieurs à 10%) ont épuisé le système taylorien et fordiste où l'implication du personnel était réduite à sa plus simple expression, dédoublée par des pratiques négatives de freinage, voire de sabotage, de refus de coopération professionnelle. D'où les expressions populaires « je travaille pour l'équivalent de mon salaire et pas plus », en Algérie, on y retrouve un peu d'humour lorsque le salarié énonce « je ne vais pas travailler, mais je vais au travail ».

On peut avancer, sans conteste, que c'est la pratique qualité par les japonais, dès le début des années 1960, qui a impulsé un nouveau mode production, très compétitif sur les marchés américain et européen (inondés par les produits nippons et particulièrement les automobiles). Sans prétention aucune, on peut dire que la gestion de la qualité japonaise a induit non pas la disparition du système taylorien et fordiste, mais à tout le moins sa nécessaire mutation, en modifiant radicalement certains piliers du management des ressources humaines.

Même si la transition occidentale, teintée de mimétisme, à la fin des années 1970 et au début de la décennie 1980, n'a pas été sans heurts (échecs répétitifs du transfert du mode managériale de la qualité), elle a ouvert une brèche dans le système taylorien et fordiste, en le contraignant, sous l'effet de la compétitivité accrue, à implanter une nouvelle culture d'entreprise, s'éloignant du concept de la discipline/implication imposée ou non consentie.

Si le concept taylorien du « one best way » a volé en éclats, il n'en reste pas moins que l'implantation du management de la qualité (qui évoluera, par la suite, en SMQ) exige des changements organisationnels structurels et une approche de la GRH novatrice.

A cet titre, cela induit des changements dans les relations Management/RH/Processus de production et par conséquent suppose de nouveaux comportements inhérents aux valeurs spécifiques à une culture d'entreprise, désormais orientée par le critère qualité. Cette condition structurelle va tenter de mobiliser les RH vers la pratique d'une culture d'entreprise ancrée sur l'exécution qualitative de la tâche (donc nécessitant l'implication volontaire des compétences et connaissances du salarié), et sur la créativité, voire l'aptitude innovatrice de l'employé, intégré dans un processus d'amélioration continue.

Il est clair que ces changements structurels demandent des moyens (financiers/formation, matériels/supports de communication, temps réservé pour convaincre le personnel/Assemblées, réunions) pour les mettre en œuvre et dépasser les résistances du personnel, habitué aux tâches routinières.

La nécessité stratégique du changement culturel est liée à l'impératif de la compétitivité qui a pris les formes de l'application rigoureuse des nombreuses normes de la qualité (ISO 9000, ISO 22000, ISO 50000, HACCP). A cet effet, la mise en place du SMQ requiert des changements apportés au niveau de l'organisation interne (structures nouvelles, formalisation des procédures, contrôle qualité, documentation spécifique) et au niveau de la gestion des ressources humaines (formation qualité, gestion et évolution adéquate des compétences, nouveaux rôles et responsabilités du personnel).

La collaboration professionnelle, préalable à l'implication des RH, va donc rendre nécessaire de déployer de nouveaux principes de gestion (participation, délégation) qui vont s'intégrer dans le management participatif, devenu incontournable, donc une condition structurelle, pour mobiliser et motiver les ressources humaines.

Dès lors, si l'on peut dire, qu'on a présenté les exigences du décor/back ground ou conditions structurelles d'application du SMQ, on se devait de développer ses conditions opérationnelles. Bien qu'elles soient très nombreuses, nous avons décidé de sélectionner, cibler l'analyse de certaines d'entre elles, jugées importantes par leur degré de rayonnement dans la GRH, désormais marquée par les contraintes qualité.

A cet effet, nous avons montré la nécessaire mutation du mode de leadership, en abandonnant le style directif pour des styles adéquats à la gestion qualité et se tournant vers des comportements nouveaux de proximité, de persuasion, de soutien, de coaching.

Quant au volet communication, nous avons souligné son indispensable réorientation en accordant, à tout le moins, autant d'importance à la communication-information ascendante qu'à celle descendante, classiquement affiliée au flux hiérarchique. En outre, la pratique du management de la qualité, favorisant le travail de groupe, a dépeint sur le développement de techniques de communication groupale synergiques (brainstorming, groupe d'expression,

réunions transfonctionnelles, transfert de connaissances dans les cercles de qualité). Encore une fois, bien sûr, ces nouvelles techniques relationnelles nécessitent des investissements dans des supports matériels, structurels, audio-visuels et informatiques.

Nous avons, aussi, considéré l'évaluation/appréciation des RH comme un fondement opérationnel pour la mobilisation et l'implication des RH dans le SMQ. L'évaluation des RH doit procéder, avant tout d'une éthique approuvée par tout le personnel, et particulièrement d'une équité dans la procédure de mesure et d'appréciation. On a mis en évidence, aussi, que l'évaluation des RH relève de l'ordre quantitatif mais aussi au niveau qualitatif, particulièrement dans le domaine de l'appréciation et d'adaptation des compétences. De même, nous avons cerné quelques critères d'évaluation des performances qualité des RH.

L'analyse des modes de mobilisation des RH dans un SMQ nous a permis de voir l'importance de la gestion des connaissances dans le domaine évolutif de la qualité. Il apparaît, au premier abord, la nécessité d'adapter le niveau des connaissances du personnel par rapport aux exigences managériales et techniques du processus de production qualité (statistiques, méthodes, formes de capitalisation des savoirs techniques). En second lieu, le potentiel du savoir et savoir-faire du personnel peut-être mis à contribution dans le processus d'amélioration continue de la qualité.

Plus important encore, on a relevé le poids de la gestion des compétences dans la démarche qualité, et ce d'autant plus qu'elle intègre non seulement le capital de connaissances théoriques et pratiques du salarié, mais aussi ses aptitudes professionnelles (rapidité, précision, prise de décision) et des attitudes comportementales appropriées (mode relationnel, écoute, adapté au changement).

Nous avons déterminé, ainsi, qu'un individu est considéré compétent s'il sait, à la fois, mobiliser ses connaissances, intégrer des savoirs et savoir-faire hétérogènes et multiples, transférer son expérience ou la concrétiser, mettre à l'épreuve le capital professionnel possédé.

Bien que la compétence individuelle soit considérée comme la matrice génératrice, le SMQ doit son originalité par l'attention, toute particulière, qu'il accorde aux compétences collective et organisationnelle, notamment pour résoudre des problèmes de qualité par un groupe de travail (cercle de qualité), pour la première, et la capacité d'appliquer une méthode de rationalisation du processus de production, pour la seconde caractéristique (méthode Kanban, Smed, juste à temps, flexibilité du travail).

A titre exceptionnel, le responsable qualité, tel une tour de contrôle, doit posséder à la fois des compétences managériales et des compétences opérationnelles pour la mise en œuvre efficace du SMQ, en intégrant les partenaires externes.

La formation a été dévoilée comme un levier fondamental, non seulement dans la phase d'apprentissage de la qualité, mais aussi dans la phase de recyclage et perfectionnement des

savoirs et savoir-faire, eu égard à l'évolution des normes et référentiels qualité, tout en alimentant le potentiel de créativité et d'innovation des salariés formés.

L'originalité du SMQ réside dans le fait qu'il implante des structures ou des modes d'organisation permanents (laboratoire qualité, département qualité, cercle de qualité, comité de pilotage qualité, méthode Kanban, méthode Smed, méthode de suggestions d'amélioration des processus de production, etc...). Le cercle de qualité, le plus facile à mettre en œuvre, le moins coûteux et le plus rentable à court terme, a été analysé, de façon exemplaire, car il concentre, pratiquement, toutes les dimensions des exigences et performances, liées à l'application de la qualité.

En effet, ce groupe de travail, ne dépassant guère une dizaine de personnes, constitue, à lui seul la quintessence du SMQ, que ce soit au niveau de la coopération de ses membres, de l'organisation autonome et équilibrée des tâches, de l'enrichissement des compétences, de la résolution plus rapide des problèmes, d'un style de leadership délégataire et de soutien, de l'application d'une communication productive, de l'apprentissage de méthodes et savoir-faire, et enfin souvent sources d'améliorations du processus de production.

Cette dernière caractéristique du cercle de qualité s'intègre dans la méthode Kaizen, signifiant processus d'amélioration continue, en fait orienté vers la réalisation d'innovations incrémentales et le gain de temps de production, à travers les méthodes Kanban et Smed, particulièrement.

Troisième partie

Étude de cas globale des entreprises :

(ARCELOR MITTAL-SAMA/ FERTIAL/ SAIDAL
/ENAP/ MAHBOUBA)

Troisième partie : Etude de cas globale des entreprises : (ARCELORMITTAL-SAMA/ FERTIAL/ SAIDAL /ENAP/ MAHBOUBA)

Introduction de la troisième partie

Chapitre I : Conception, champ de l'étude de cas et présentation des 5 entreprises étudiées

Section1 : Conception de l'étude de cas

I- Méthodes et Sources de collecte des données :

- Sources intermédiaires/secondaires
- Source fondamentale/principale

II- Outils statistiques utilisés pour l'analyse du questionnaire

Section2 : Description du champ d'étude

I- Caractéristiques du champ d'étude

II- Les raisons du choix de l'étude

III- Les limites de l'étude

IV-L'échantillon de l'étude

Section3: Présentation des 5 entreprises étudiées

I- Présentation de l'entreprise ARCELORMITTAL-SAMA :

- 1- Activité*
- 2- Produits Commercialisés*

II- Présentation de l'entreprise FERTIAL :

- 1- Place de l'entreprise Fertial*
- 2- Présentation des infrastructures de production*
- 3- Fertial certifiée EFQM*

III- Présentation de l'entreprise SAIDAL :

- 1- Historique*
- 2- Présentation de SAIDAL*
- 3- Produit commercialisés*

IV- Présentation de l'entreprise ENAP :

- 1- Historique et évolution*
- 2- Objet social*
- 3- Principaux produits commercialisés*

V- Présentation de l'entreprise MAHBOUBA

- 1- Historique*
- 2- Présentation de Mahbouba*

Introduction de la troisième partie :

Etude de cas globale des entreprises : (ARCELORMITTAL-SAMA/ FERTIAL/ SAIDAL /ENAP/ MAHBOUBA)

On tient à rappeler que les première et deuxième parties ont été consacrées à l'approche théorique, respectivement, d'une part, en présentant le cadre d'insertion des RH circonscrit aux définitions de la Qualité, Management de la Qualité et SMQ, et d'autre part, en précisant les conditions structurelles managériales d'implantation du SMQ, les modes de mobilisation des RH et les principales fonctions opérationnelles pour la mise en œuvre du processus de production qualité.

Dès lors, la troisième partie de la recherche engagée abordera l'approche empirique de notre investigation, tout d'abord en présentant les contraintes (statistiques et pratiques) de la conception de l'étude et les caractéristiques des entreprises visitées (Chapitre 1), ensuite on analysera statistiquement les variables sociodémographiques et celles relatives aux pratiques GRH dans le SMQ (Chapitre 2), puis dans le même registre, on approfondira l'analyse statistique, à travers l'étude des composantes fondamentales de la GRH, vis-à-vis de l'implication des RH dans le SMQ (Chapitre 3), et enfin, on terminera notre approche introspective par l'interprétation des résultats de l'étude pratique (Chapitre 4).

L'objet d'étude de cette troisième partie s'intéressera, en premier lieu, tout au long du chapitre 1, à préciser les caractéristiques de la conception de l'étude liées à la définition des sources et méthodes de collecte des données, d'ordre académique ou empirique (supports écrits/ouvrages, bibliothèques, sites internet, questionnaire, interviews, visites sur site, méthodes descriptive et hypothético-déductive, méthode-échelle de Likert). En outre, on évoquera les particularités du traitement des données du questionnaire, à travers le recours au logiciel de statistiques SPSS/version 19 (indicatif, analyse de corrélation des variables). Une fois l'aspect technique défini, on passera à la description du champ d'étude, en précisant ses caractéristiques (catégorie et secteur économique de référence des entreprises étudiées), le choix lié (pratique du management de la qualité), les limites objectives (nombre d'entreprises, population ciblée) et la détermination/ventilation l'échantillon fixé. Pour compléter les informations, concernant les entreprises étudiées, on dressera une fiche technique des structures (productives) et des produits spécifiques concernant chaque entreprise étudiée.

En deuxième lieu, dans le cadre du développement du chapitre 2, on développera l'analyse statistique des variables de l'étude, basée sur les réponses du questionnaire distribué aux 5 entreprises choisies. Elle concernera le traitement statistique des informations personnelles des individus sondés/variables sociodémographiques (poste, type de contrat, âge, sexe, ancienneté, expérience, niveau d'instruction, etc...). Puis, on s'intéressera à cerner les fondements de la pratique du système de management de la qualité/SMQ, dans les entreprises étudiées (principes de management, norme ISO, organisation). Dès lors que les caractéristiques de la population cible et de son cadre d'insertion ont été définies, on entrera

dans le cœur du sujet, en dévoilant les pratiques GRH globales dans le SMQ des entreprises en question (organisation des postes de travail, gestion des compétences, conditions de travail, éthique au travail, etc...).

Après avoir, précédemment, traité des pratiques GRH dans le SMQ, on approfondira notre investigation, en analysant, tout au long du chapitre 3, les spécificités des composantes/fonctions fondamentales de la GRH, intégrées au processus qualité. En ce sens, on déclinera les principales fonctions de la GRH, à travers la Formation, l'implication des RH, le leadership la communication, telles que pratiquées et insérées au SMQ des entreprises étudiées.

Enfin, tout au long du chapitre 4, on interprétera, toujours en recourant aux méthodes statistique et hypothético-déductive, les résultats de l'étude pratique. A cet égard, on évaluera la validité des hypothèses de notre problématique en les soumettant à différents tests (analyse de variance à un facteur, analyse bivariée, régression linéaire simple, corrélation entre les variables). Après avoir établi le constat statistique, notre approche finale, consistera à croiser les résultats empiriques du questionnaire, traités précédemment, avec les résultats inhérents au test des hypothèses liées aux RH et SMQ (au niveau des pratiques GRH, des styles de leadership. des modes de communication-information, de la nature des processus).

Chapitre I : Conception, champ de l'étude de cas et présentation des 5 entreprises étudiées

Ce chapitre tente de définir la conception, champ de l'étude de cas et la présentation des 5 entreprises étudiées. Il sera réparti en trois axes essentiels, à savoir la conception de l'étude de cas, la description du champ d'étude et la présentation des 5 entreprises étudiées.

Section 1 : Conception de l'étude de cas

L'objectif de cette étude a pour objet de connaître les conditions et les modes d'implication des ressources humaines/RH, dans un système de management de la qualité/SMQ, concernant 5 entreprises étudiées. Pour y parvenir, nous avons utilisé le procédé de l'échantillon et les outils statistiques.

I- Sources et Méthodes de collecte des données :

Nous avons utilisé, dans l'étude de cas, la méthode de l'analyse descriptive qui retrace et évalue les conditions et les modes d'implication des RH dans le SMQ, à travers la collecte des données, l'analyse et l'affirmation des hypothèses, en utilisant deux sources essentielles d'information :

1- Sources intermédiaires/secondaires :

L'étude a nécessité la consultation de plusieurs ouvrages dans les différentes langues française, anglaise et arabe comportant : livres, guides de normalisation/normes, mémoires et thèses de doctorat, revues et articles, les études antécédentes en relation avec le sujet de l'étude, en plus la recherche et consultation des sites internet notamment la bibliothèque en ligne SNDL, ou encore, les visites aux bibliothèques des universités en Algérie et en France (nous avons visité les bibliothèques des universités de Tlemcen, Annaba, Souk Ahras, Saint Denis-Paris 8/France, Bibliothèque du Panthéon-Paris/France, Bibliothèque municipale de Maubeuge/France), de plus d'une visite concrète au niveau du siège/bibliothèque interne de l'AFNOR à Paris/France (Association Française de Normalisation).

2- Source fondamentale/principale :

L'étude pratique se base, principalement, sur le questionnaire¹ qui a été, spécialement, conçu pour la collecte des données et ensuite procéder à leur analyse. Le questionnaire, étant l'outil le plus approprié dans ce type d'enquête, a permis de collecter les données nécessaires à l'étude. Celui-ci est composé en plusieurs groupes de questions thématiques, et distribué à des personnes bien ciblées, dans lequel ils devront inscrire leurs réponses puis le remettre au chercheur. Parallèlement, nous avons procédé à des entretiens des cadres dans les 5 entreprises de l'étude.²

Le questionnaire comporte un nombre de questions qui viennent refléter les objectifs de l'étude, il a été divisé en 8 axes, regroupés dans le tableau suivant :

¹ : Voir Annexe (01) : Questionnaire de l'étude distribué aux individus de l'échantillon (9 pages).

² : Voir Annexe (02) : Guide des questions des entretiens/interviews.

Tableau n°16: Détails du questionnaire de l'étude

N°	Variables	Questions	Pages
I	Informations personnelles	(1-9)	2-3
II	Informations concernant le système qualité dans l'entreprise	(1-3)	3
III	Questions concernant les types de pratiques de Gestion des Ressources Humaines, dans le système de management de la qualité/SMQ	(1-14)	4
IV	Questions concernant la Formation des Ressources Humaines aux principes du système de management de la qualité / SMQ	(1-3)	5
V	Questions concernant l'implication des Ressources Humaines dans le système de management de la qualité / SMQ	(1-14)	6
VI	Questions concernant le leadership/style de commandement ou types de rapports hiérarchiques, dans le système de management de la qualité	(1-13)	7
VII	Questions concernant la communication-information dans le système de management de la qualité / SMQ	(1-14)	8
VIII	Questions concernant le rôle et l'impact des Ressources Humaines dans les processus liés au système de management de la qualité / SMQ	(1-15)	9

- **Source :** Etabli par l'étudiante

- Les informations personnelles ont comportés les variables en relation avec : la fonction dans l'entreprise, le sexe, l'âge, le niveau académique, type de contrat et l'ancienneté dans l'entreprise, le nombre de postes occupés et enfin les emplois précédents.
- Les informations concernant le système qualité dans l'entreprise ont touché : l'application des principes qualité, les raisons de la certification ISO, et le genre de changement organisationnel, apporté par la certification ISO, dans l'entreprise.
- Les questions, concernant les types de pratiques de Gestion des Ressources Humaines, dans le système de management de la qualité/SMQ, ont traité : du respect professionnel, de l'égalité des chances, du système de récompense, l'élargissement et l'enrichissement des tâches, la rotation des postes, la polyvalence professionnelle, des compétences appréciées, des conditions de travail, l'ambiance du travail et enfin des représentants du personnel.

Conception, champ de l'étude de cas et présentation des 5 entreprises étudiées

- Les questions, concernant la Formation des Ressources Humaines aux principes du système de management de la qualité/SMQ, ont traité : du test de sélection des connaissances, du type de formation qualité ainsi que le lieu et la durée de son déroulement, et enfin la concordance de cette formation avec les exigences du processus de production.
- Les questions, concernant l'implication des Ressources Humaines dans le système de management de la qualité/SMQ, ont traité : la mobilisation et la motivation du personnel, l'amélioration et l'évaluation des performances, l'autonomie au travail, l'initiative, l'innovation, l'accomplissement du travail, l'impact des rémunérations, l'adhésion au projet qualité, le partage des connaissances, le développement des compétences.
- Les questions, concernant le leadership/style de commandement ou types de rapports hiérarchiques, dans le système de management de la qualité, traduisent : la participation des salariés, le comportement du supérieur hiérarchique, l'impact des décisions d'amélioration, la délégation du pouvoir, la liberté d'expression.
- Les questions, concernant la communication-information dans le système de management de la qualité/SMQ, ont traité : de la politique et la charte qualité, des méthodes de communication, du journal ou revue d'entreprise, boîtes à idées, des réunions de résolution de problèmes, de la satisfaction du client, de la veille stratégique.
- Les questions, concernant le rôle et l'impact des Ressources Humaines dans les processus liés au système de management de la qualité/SMQ, relatent : la rigueur des procédures, l'évaluation des compétences, la flexibilité du travail, la gestion des stocks, les délais de production, la précision du travail, la chasse au gaspillage, l'amélioration continue, la prévention des dysfonctionnements, la prise en considération des remarques des clients.

Les questions ont été formulées d'une manière à obtenir les types de réponses suivants : oui ou non, je ne sais pas, donnant le choix dans certains cas à des réponses multiples. Toutefois, la plupart des réponses ont été formulées suivant l'échelle de LIKERT :

Tableau n°17: Niveaux de l'échelle de LIKERT

Réponses	Pas du tout d'accord	En désaccord	Plus au moins d'accord	D'accord	Fortement d'accord
Niveau	1	2	3	4	5

Source : Etabli par l'étudiante selon les critères de Likert.

L'échelle de LIKERT est un ensemble de propositions évaluatives d'un objet ou d'un concept, positives ou négatives, pour lesquelles le répondant exprime une opinion d'approbation ou de désapprobation, en se référant à une échelle comportant 5 niveaux.

Tableau n°18: Poids de l'échelle de LIKERT

Longueur du niveau (Poids)	Niveaux
De 1 à 1,79	Pas du tout d'accord
De 1,80 à 2,59	En désaccord
De 2,60 à 3,39	Plus au moins d'accord
De 3,40 à 4,19	D'accord
de 4,20 à 5	Fortement d'accord

Source : Etabli par l'étudiante selon les critères de Likert.

Les nombres qui entrent dans le calcul des niveaux de l'échelle de LIKERT représentent les poids comme le sont démontrés dans le tableau ci-dessus. Ainsi, la longueur utilisée dans ce cas est de 4/5 qui est égale à 0,80. Le calcul a été réalisé sur la base que les cinq nombres 1, 2, 3, 4, 5 ont été reliés par 4 distances/longueurs selon la formule suivante :

$$\text{Longueur du niveau} = \frac{\text{Niveau supérieur} - \text{Niveau inférieur}}{\text{Nombre des niveaux}} = \frac{5 - 1}{5} = \frac{4}{5} = 0,80$$

II- Outils statistiques utilisés pour l'analyse du questionnaire :

L'analyse du questionnaire a nécessité l'utilisation de plusieurs outils statistiques. Pour cela, le traitement des données, récupérées de l'étude, s'est effectué avec l'outil informatique, en utilisant le logiciel de statistiques SPSS (Statistical Package For Social Statistic) version 19, et l'utilisation du logiciel Excel pour le dessin des graphs.

Les méthodes d'analyse statistique diffèrent selon le niveau de complication et le but de son utilisation, ceci afin d'arriver aux indicatifs (Alpha de Cronbach) convenu qui viendront appuyer les objectifs et hypothèses de l'étude. De ce fait, nous avons adopté les méthodes d'analyse statistiques suivantes:

- L'effectif, pourcentage et pourcentage cumulé de distribution des individus de l'échantillon de l'étude.
- La moyenne, pour déterminer le niveau d'approbation, et l'écart type pour mesurer la dispersion des données de l'échantillon d'étude.
- L'indicatif (Alpha de Cronbach) pour mesurer la fiabilité du questionnaire.
- L'analyse de variance à un facteur (ANOVA) pour mesurer la dispersion.

Conception, champ de l'étude de cas et présentation des 5 entreprises étudiées

- L'analyse de corrélation (bivariée), en utilisant le coefficient de corrélation de Pearson.
- La régression linéaire simple pour estimer la relation de dépendance entre deux variables métriques.
- La corrélation entre les variables pour mesurer l'importance du degré de liaison entre deux variables quantitatives.

Section 2 : Description du champ d'étude

Cette section présente les caractéristiques du champ d'étude, les raisons de son choix, ses limites ainsi que la présentation de l'échantillon de l'étude.

I- Caractéristiques du champ d'étude :

Nous avons ciblé dans notre étude 5 entreprises, choisies selon les critères présentés dans le tableau suivant :

Tableau n°19 : Présentation des 5 entreprises de l'étude

Entreprises	Forme juridique	Industrie	Statut	Taille	Certificats
ARCELOR MITTAL SAMA	SPA	Sidérurgique	Mixte Actionnaire majoritaire étatique 51%	Grande d'entreprises	ISO 9001 HOAS 180001
FERTIAL	SPA	Pétrochimique	Mixte Actionnaire majoritaire privé étranger 66%	Groupe d'entreprises	ISO 9001 ISO 14001 OHSAS 18001 EFQM
SAIDAL	SPA	Chimie Pharmaceutique	Mixte Actionnaire majoritaire étatique 80%	Groupe d'entreprises	ISO 9001
ENAP	SPA	Chimie Industrielle	Etatique	Groupe d'entreprises	ISO 9001
MAHBOUBA	SARL	Agroalimentaire	Privé	Moyenne entreprise	ISO 9001

Source : Etabli par l'étudiante.

- 5 entreprises économiques s'intégrant dans les catégories suivantes : moyennes entreprises, grandes entreprises et groupes d'entreprises.
- Les 5 entreprises relèvent des secteurs suivants :
 - Arcelor Mittal-SAMA : industrie sidérurgique
 - FERTIAL : industrie pétrochimique.
 - SAIDAL : industrie pharmaceutique.
 - ENAP : industrie chimique.
 - MAHBOUBA : industrie agroalimentaire.
- Les 5 entreprises ont en commun la certification ISO 9001.¹
- Les 5 entreprises sont de statut étatique, privé ou mixte.

¹ : Voir Annexe (03) : Certificats ISO 9001 des entreprises de l'étude.

II- Les raisons du choix de l'étude :

- Les 5 entreprises disposent d'un système de management de la qualité, et ont en commun la certification ISO 9001. Ce qui a permis l'obtention d'un échantillon homogène.
- L'étude compte 3 groupes d'entreprises, une grande et une moyenne entreprise, disposant ainsi d'un effectif de salariés important. Ce qui a permis l'obtention d'un échantillon significatif.
- L'étude empirique a été déployée à l'Est de l'Algérie, 4 entreprises siégeant à Annaba et une à Souk Ahras.
- Parmi les 5 entreprises étudiées, il est à signaler que deux d'entre elles ont obtenu le Prix Algérien de la Qualité, dont SAIDAL lors de la première édition, en 2003, et l'ENAP lors de la huitième édition, en 2010, comme le montre le tableau suivant :

Tableau n°20: Entreprises ayant reçues le Prix Algérien de la Qualité

Année	Nom de l'entreprise
2003	SAIDAL
2004	ERCE / Cimenterie de Aïn Touta / Batna
2005	BCR (Boulonnerie-Coutellerie-Robinetterie)
2006	ENASEL (Entreprise Nationale du Sel)
2007	ALRIM (Entreprise publique de réalisation d'équipements et d'infrastructures métalliques)
2008	TRANSMEX (spécialisée dans la manutention / filiale de Sonelgaz)
2009	Entreprise Portuaire de Béjaïa Alzinc (société Algérienne de Zinc)
2010	ENAP (Entreprise Nationale des Peintures)
2011	Groupe Benhamadi (électronique et électroménager) / Condor
2012	Entreprise de céramique de Ghazaouet
2013	ENIEM (Entreprise Nationale des Industries de l'électroménager)
2014	Knauf Plâtre Entreprise allemande de droit algérien

- **Source :** Etabli par l'étudiante.

Le prix Algérien de la Qualité a été lancé en 2003 par le Ministère de l'Industrie, il consiste en un concours ouvert aux entreprises et organismes, opérant en Algérie. Sa gestion est assurée par le ministère de l'Industrie.

La démarche conduisant à ce prix Qualité constitue, donc, une référence, un guide offrant aux PME/PMI, comme aux grandes entreprises et aux institutions, la possibilité d'identifier avec précision les points forts et les axes d'amélioration de leur démarche qualité.

Il récompense les résultats remarquables, obtenus dans toutes les activités de l'entreprise ou de l'organisme, grâce à l'apport de la qualité. Le prix de la qualité encourage l'effort amenant l'entreprise algérienne vers l'excellence.

Participer à ce Prix c'est :

- Le choix du chemin qui mène vers l'excellence ;
- L'évaluation de la démarche qualité par un réseau de spécialistes en la matière;
- La compétition pour l'obtention de ce prix qui assure la reconnaissance et la promotion de la démarche de progrès dans le domaine;
- La motivation et l'implication de l'ensemble du personnel au projet qualité;
- Le renforcement de l'image de marque de l'entreprise par le prix de la Qualité ;
- La reconnaissance des efforts accomplis par les entreprises et institutions dans la quête de la qualité ;
- La démonstration aux clients du niveau d'exigence de l'entreprise, en matière de qualité.¹

III- Les limites de l'étude :

Nous avons limité notre étude, dans les 5 entreprises, aux cadres supérieurs, cadres d'études et aux agents de maîtrise. Les exécutants ont été écartés.

Pour des considérations de délai, propres à notre investigation, nous avons limité notre étude à l'Est de l'Algérie. Toutefois, il faut préciser que cette région constitue l'un des bassins industriels les plus riches et variés du pays :

- Complexe Arcelor Mittal-SAMA, 1ère entreprise sidérurgique nationale, Monopole production Acier.
- Fertial-Annaba/entreprise Major dans le secteur pétrochimique avec Fertial- Arzew comme filiale, Monopole production Fertilisants.
- Saidal-Annaba/filiale production/1^{er} groupe national pharmaceutique,
- ENAP-Souk Ahras/ filiale production/1^{er} groupe national de peinture,
- Mahbouba-Berrahal, entreprise pionnière dans la production/exportation de pâtes alimentaires et de l'adoption de la certification ISO 9001, dès 2004, 2^{ème} producteur régional dans ce secteur.

La collecte des données et les stages pratiques dans les 5 entreprises se sont déroulés, suivant l'agenda suivant :

¹ : Journal officiel de la république algérienne démocratique et populaire du 25 Chaoual 1422, correspondant au 9 janvier 2002, Décret exécutif n° 02-05 du 22 Chaoual 1422 correspondant au 06/01/02 portant sur l'institution du prix algérien de la qualité, p6.

Conception, champ de l'étude de cas et présentation des 5 entreprises étudiées

- Fertial : Septembre 2013-Mars 2014.
- SAIDAL : Janvier 2014-Juin 2014
- ENAP : Mars 2014-Avril 2014.
- Mahbouba : Avril 2014-Mai 2014.
- ArcelorMittal : Mai 2014-Septembre 2014.

IV-L'échantillon de l'étude :

Le tableau suivant présente le nombre total des employés et le nombre de questionnaires distribués dans les 5 entreprises de l'étude :

Tableau n°21: Nombre total des employés et nombre de questionnaires distribués dans les 5 entreprises de l'étude

	Fertial/ Annaba	Mahbouba/ Berrahal	Saidal/ Annaba	ENAP/ Souk- Ahras	ArcelorMittal LFR-LRB/El Hadjar/PLG	Total
Total employés	668	122	136	303	370	1599
Questionnaires distribués	150	25	60	51	100	386

- **Source :** Etabli par l'étudiante.

Le tableau suivant présente le nombre de questionnaires distribués, récupérés, écartés et maintenus dans les 5 entreprises de l'étude :

Tableau n°22 : Nombre de questionnaires distribués, récupérés, écartés et maintenus dans les 5 entreprises de l'étude

Entreprises	Distribués	Récupérés	Ecartés	Maintenus	
FERTIAL	150	117	8	109	
ARCELOR MITTAL	LFR/PLG	50	15	2	13
	LRB/PLG	50	37	9	28
SAIDAL	60	34	6	28	
ENAP	51	49	1	48	
MAHBOUBA	25	24	2	22	
Total	386	276	28	248	

- **Source :** Etabli par l'étudiante.

Afin de mesurer la fiabilité du questionnaire, il a été testé avec L'indicatif (Alpha de Cronbach) et a été évalué à 0,964 pour 109 éléments. Le test de Cronbach dans le cas de notre étude est supérieur à 0,7 ce qui indique que le questionnaire est fiable.

Section 3 : Présentation des 5 entreprises étudiées

Cette section présente les 5 entreprises de l'étude ARCELOR MITTAL-SAMA/El Hadjar, FERTIAL/Annaba, SAIDAL/Annaba, ENAP/Souk Ahras, MAHBOUBA/Berrahal à travers la description de leurs activités et les types de produits commercialisés.

I- Présentation de l'entreprise Arcelor Mittal-SAMA :

1- *Activité :*

Arcelor Mittal Algérie / **Sider-Arcelor Mittal/Annaba=SAMA**, complexe sidérurgique intégré dont 51% des actions détenues par l'Etat, réparties à raison de 37% pour Sider, 14% pour le Fonds National d'Investissement/FNI, et 49% par Arcelor Mittal holdings AG. Ce complexe sidérurgique est situé à 12 km d'Annaba, exactement dans la commune d'El Hadjar. Il est conçu, après extension, pour une capacité de production de 1.8 millions de tonnes de produits sidérurgiques, s'étalant sur une superficie de 832 hectares.

Arcelor Mittal/SAMA/Algérie dispose de ses propres installations maritimes, reliées au réseau ferroviaire, pour le transport des matières premières et les expéditions des produits finis.

Arcelor Mittal/SAMA/Algérie dispose, aussi, d'un réseau commercial composé de 09 points de vente à travers le pays.

La matière première principale est fournie, à ce complexe sidérurgique, par deux mines de fer, d'une capacité totale de 3 millions de tonnes par an, situées à 200 km au sud d'Annaba et gérées par Arcelor Mittal/ SAMA/Tébessa. Ces deux entreprises, appartenant au même groupe, sont reliées par une ligne ferroviaire, approvisionnant le complexe sidérurgique, en minerais de fer, à l'intérieur même du site de production. Enfin, les réserves minières exploitables d'Arcelor Mittal/ SAMA/Tébessa sont estimées à hauteur de 86 millions de tonnes.

Notre étude s'est effectuée à l'unité PLG située dans la zone des produits longs à l'intérieur du complexe sidérurgique d'El Hadjar. L'unité PLG est constituée de deux divisions LFR (Laminoir à Fils et Ronds) et LRB (Laminoir à Ronds à Béton).¹

2- *Produits Commercialisés :*

Le tableau suivant regroupe la gamme de produits commercialisés par Arcelor Mittal-SAMA/ Algérie ainsi que le domaine de leur utilisation :

¹ : Voir Annexe (08) : Présentation des divisions de l'unité PLG (LFR et LRB).

Tableau n°23 : Gammes de produits Arcelor Mittal-SAMA/ Algérie

Gammes de produits		Utilisation
Produits semi finis	Brames	Engineering général, laminage à chaud et à froid
	Billettes	Engineering général, laminage à chaud
	Lingots	-
Produits longs	Fil Machine	Tréfilage ou étirage à froid
	Rond à béton lisse	Armatures passives pour béton armé
	Rond à béton nervuré haute adhérence soudable	Armatures passives pour béton armé
Produits plats	Tôles/Bobines Galvanisées	Aciers de construction, profilage, pliage
	Tôles/bobines laminées à chaud	Aciers de construction, acier pour formage à froid, acier pour bouteilles à gaz, acier pour appareil à pression, acier pour line pipe, acier pour traitement thermique
	Tôles/Bobines laminées à froid	Aciers de construction, profilage, pliage, revêtement
	Tôles laminées à chaud à relief	Aciers de construction
	TN40	Aciers de construction

Source : Etabli par l'étudiante à partir des informations du site ArcelorMittal-SAMA/Algérie

Le tableau suivant expose tout ce qui est importation et exportation de produits par Arcelor Mittal-SAMA/Algérie :

Tableau n°24 : Importation et exportation de produits par Arcelor Mittal-SAMA/Algérie

Importation de gros consommables	Exportation
<ul style="list-style-type: none"> - Réfractaires. - Minerais - Fine de coke - Coke - Zink - Cylindres des laminoirs. - Huiles industrielles. - Ferro-alliages. - Aluminiums et charbons - Pièces de rechange pour le fonctionnement de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> - Produits laminés à chaud et à froid - Bobines galvanisées - Skin-pass - Métaux écrouies - Tôles galvanisées - Tôles nervurées (TN40), tôles ondulées (TOG), tôles LAC, tôles LAF, fers blancs, feuillards - LAF, tôles galvanisées, fontes en gueuses et lingots - Billettes déclassées ou sans affectation - Brame déclassées ou sans affectation - Fonte gueuse et cassée - Ebauche - Goudron - Mate de zinc - Laitier granulé - Ferraille

Source : Etabli par l'étudiante à partir des informations du site ArcelorMittal-SAMA/ Algérie

II- Présentation de l'entreprise Fertial :

1- Place de l'entreprise Fertial :

Fleuron national de l'industrie pétrochimique, Fertial, Société des Fertilisants d'Algérie, installée dans les sites industriels d'Annaba et d'Arzew, est une société issue d'un partenariat signé en août 2005 entre le Groupe algérien Asmidal et le Groupe espagnol Grupo Villar Mir. Ils détiennent respectivement 34% et 66% du capital.

Avec un taux d'exportation élevé à 74% de sa production, Fertial se place comme leader dans le bassin méditerranéen et deuxième dans le monde arabe, derrière l'Arabie Saoudite. Elle occupe, par ailleurs, une confortable septième place au niveau mondial. Leader incontournable dans la production d'engrais fertilisants sur le marché intérieur, Fertial, prévoit à tous les besoins de l'agriculture algérienne en la matière.

2- Présentation des infrastructures de production :

Le site de production d'Annaba s'étend sur une superficie de 103 hectares et emploie 677 personnes. L'usine produit :

- 1- L'Ammoniac, avec une capacité de production annuelle de 330 000 tonnes.
- 2- L'Acide Nitrique, avec une capacité de production annuelle de 240 000 tonnes.
- 3- Le Calcium Ammonitrate (CAN) à 27% d'azote, avec une capacité de production annuelle de 300 000 tonnes.
- 4- L'Urée Ammonitrate (UAN) à 32 % d'azote, avec une capacité de production annuelle de 300 000 tonnes.
- 5- Les engrais phosphatés simples TSP, les engrais complexes binaires et ternaires (NPK) et le Sulfazot à 26% d'azote, avec une capacité de production annuelle de 300 000 tonnes.
- 6- Les engrais phosphatés simples SSP, avec une capacité de production annuelle de 264 000 tonnes.
- 7- Les engrais complexes binaires et ternaires (PK et NP), avec une capacité de production annuelle de 150 000 tonnes.
- 8- Le Nitrate d'Ammonium sous formes liquide et solide.

3- Fertial certifiée EFQM :

Après avoir déployé d'importants investissements et consentis beaucoup d'efforts, Fertial a réussi à obtenir au cours de l'année 2014 la certification EFQM (Fondation Européenne pour le Management de la Qualité). Ce qui constitue une première en Algérie. Le modèle EFQM est composé de huit concepts fondamentaux permettant à Fertial d'appliquer une philosophie d'excellence durable :

- Atteindre des résultats équilibrés.
- Créer de la valeur pour les clients.
- Diriger de façon visionnaire, inspirée et intègre.
- Manager par les processus.
- Réussir par l'implication du personnel.
- Inciter à la créativité et à l'innovation.
- Développer les partenariats.
- Assumer ses responsabilités pour un avenir durable.

Ainsi, Fertial pourra, à travers la certification EFQM, s'approprier les meilleures pratiques d'entreprise, d'intégrer et dynamiser les démarches de progrès et d'anticiper les contraintes réglementaires.

III- Présentation de l'entreprise SAIDAL

1- Historique :

SAIDAL a été créée, en avril 1982, à la suite de la restructuration de la Pharmacie Centrale Algérienne (PCA), et a bénéficié, dans ce cadre, du transfert des usines d'El Harrach, de Dar El Beida et de Gué de Constantine. Il lui a été, également, transféré en 1988, le Complexe 'Antibiotiques' de Médéa dont la réalisation venait d'être achevée par la SNIC (Société Nationale des Industries Chimiques).

En 1989, et suite à la mise en œuvre des réformes économiques, SAIDAL devint une entreprise publique économique, dotée de l'autonomie de gestion.

En 1993, des changements ont été apportés aux statuts de l'entreprise, lui permettant de participer à toute opération industrielle ou commerciale pouvant se rattacher à l'objet social, par voie de création de sociétés nouvelles ou de filiales.

En 1997, la société SAIDAL a mis en œuvre un plan de restructuration qui s'est traduit par sa transformation en groupe industriel, regroupant trois filiales (Pharmal, Antibiotical et Biotic).

En 2009, SAIDAL a augmenté sa part dans le capital de SOMEDIAL, à hauteur de 59%. En 2010, elle a acquis 20 % du capital d'IBERAL et sa part dans le capital de TAPHCO est passée de 38,75% à 44,51%.

En 2011, SAIDAL a augmenté sa part dans le capital d'IBERAL à hauteur de 60%.

2- Présentation de SAIDAL :

SAIDAL est une Société par actions, au capital de 2,5 Milliards de Dinars Algériens. 80 % du capital du Groupe SAIDAL sont détenus par l'Etat et les 20 % restants ont été cédés, en 1999, par le biais de la Bourse à des investisseurs institutionnels et à des personnes physiques.

Organisé en Groupe industriel, SAIDAL a pour mission de développer, de produire et de commercialiser des produits pharmaceutiques à usage humain.

Le Groupe SAIDAL a pour objectif stratégique de consolider sa position de leader dans la production de médicaments génériques et de contribuer, ce faisant, à la concrétisation de la politique nationale du médicament, mise en œuvre par les pouvoirs publics.

La qualité d'entreprise publique confère à SAIDAL une double vocation :

- Assurer son autonomie financière et sa pérennité en sauvegardant ses équilibres financiers, en veillant à améliorer en permanence la compétitivité de ses produits, à réaliser ses objectifs de croissance et à développer ses ressources humaines.
 - Réaliser les objectifs qui lui sont assignés par l'Etat, en sa qualité d'actionnaire principal.
- Au titre de sa mission première, SAIDAL a défini les lignes d'actions devant lui permettre d'assurer sa croissance et de conforter sa position de leader dans la production de médicaments génériques.

Au premier rang de ces lignes d'action, figure un plan global et intégré de développement qui accompagne l'expansion du Groupe, avec un programme d'actions centré sur la valorisation des ressources humaines, l'amélioration de l'organisation et du système d'information, la promotion de la culture d'entreprise et la mise en œuvre d'une politique efficace de communication:

- Promouvoir des règles éthiques tendant à la régulation et à l'assainissement du marché du médicament,

- Contribuer à la réduction des importations,
- S'ouvrir sur les marchés extérieurs,
- Accroître le degré de satisfaction des consommateurs.

3- Produit commercialisés :

Leader national du médicament générique, SAIDAL a pour mission de contribuer, autant que possible, à prévenir, traiter et améliorer la qualité de vie des citoyens, en répondant aux besoins médicaux majeurs.

La gamme des produits de SAIDAL comprend, actuellement, 215 médicaments toutes formes et dosages confondus, représentés dans 21 classes thérapeutiques.

IV- Présentation de l'entreprise ENAP :

1- Historique et évolution :

L'Entreprise Nationale des Peintures, dénommée ENAP, est issue de la restructuration de la Société Nationale des Industries Chimiques (SNIC). L'ENAP est devenue opérationnelle le premier janvier 1983.

L'ENAP a été transformée en SPA, en mars 1990, avec un capital de 100 millions de DA qui est passé en 1995 à 500 millions et à 3 milliards de DA en 2004, reparti en 30 000 actions de 100 000 DA chacune, détenues en totalité par la Société de Gestion des Participations Chimie-Pharmacie (GEPHAC).

2- Objet social :

L'Entreprise Publique Economique (ENAP), ainsi créée, a pour objet de gérer, exploiter et développer les activités de production et de commercialisation des peintures, vernis, encres et émulsions, résines, colles et dérivé, et plus généralement, toutes les opérations industrielles commerciales ou financières, mobilières ou immobilières pouvant se rattacher, directement ou indirectement, à l'objet social ou susceptible d'en favoriser l'extension ou le développement.

L'entreprise ENAP est constituée de :

- Une Direction Générale sise à Lakhdaria.
- Un complexe de production à Lakhdaria.
- Une unité peinture à Oued-Smar.
- Une unité peinture à Chéraga.
- Une unité peinture à Oran.
- Un complexe de production à Sig.
- Un complexe de production à Souk-Ahras.

L'effectif total de l'entreprise s'élève à 1562 agents (fin 2010).

3- Principaux produits commercialisés :

Le tableau suivant regroupe les principaux produits commercialisés par l'ENAP :

Tableau n°25: Principaux produits commercialisés par l'ENAP

Segments	Gammes	Marque commerciale des produits
Peintures	Bâtiment	Blanroc, Glylac 2000, Enduynyl, Endalo, Thixatin, Thixomat, Snilac.
	Carrosserie	Glycar, Cellosia, Acryla, Polycar, Cellomast, Mastifer.
	Industrie	Primafer, Glyfour, Acryfour, Signaryl, Exopamine, Chloric CC, Epoxamide, Aérolac, Bimepox, Styralin.
	Diluants	Cellulosique, Synthétique, Acrylique, Epoxydique.
	Vernis	Verinex, Vernis Cellulosique, Vernis marin, Vernis Acryla.
Résines	Solvants	Alkydes, Aminoplastes.
Siccatis	Emulsions	Vinyliques, Acryliques.
Colles	Naphténates et Octoates	Sictoplomb, Sictobalt, Sictocal, Sictoman.
	A base d'eau	Colles Express, Colles à bois.

- Source : Manuel qualité ENAP, p8.

V- présentation de l'entreprise MAHBOUBA :

1- Historique :

L'année 2000 verra le démarrage de la production avec des équipements composés de deux lignes de production automatiques en pâtes courtes et longues. En 2004, l'entreprise se dotera d'une nouvelle ligne de production de pâtes spéciales, et se verra décerner la certification ISO 9001 version 2000, devenant ainsi pionnière dans cette branche agroalimentaire (secteurs public et privé confondus).

De par son expansion, la gamme de production de l'entreprise est passée de :

- 14 formats pâtes courtes en 2000
- 17 formats en 2001
- 20 formats en 2002
- 22 formats en 2003
- 23 formats en 2004
- 05 formats pâtes spéciales en 2004
- 07 formats pâtes spéciales en 2005
- 08 formats pâtes spéciales en 2006
- 10 formats pâtes spéciales en 2008
- 02 formats pâtes longues en 2000
- 03 formats pâtes longues en 2001
- 04 formats pâtes longues en 2008

2- Présentation de Mahbouba :

L'entreprise Mahbouba est une SARL, à capital social à hauteur de 186.360.000 DA, créée en 2000, comptant 105 employés actuellement, et dont le siège social se situe dans la zone industrielle de Berrahal, à 30Km de Annaba.

Le secret de la qualité des produits MAHBOUBA réside d'une part, en une recette traditionnelle, entièrement à base de blé dur, donc sans adduction d'autres farines, et d'autre part, dans l'emballage moderne dont le conditionnement est conçu dans des paquets pratiques, hermétiques, solides et attractifs par leur couleur.

Chapitre II : Analyse des variables sociodémographiques et des pratiques GRH dans le SMQ

Section 1 : Analyse des informations personnelles/sociodémographiques

- 1- Répartition de l'échantillon selon la catégorie professionnelle dans l'entreprise
- 2- Répartition de l'échantillon selon le sexe
- 3- Répartition de l'échantillon selon l'âge
- 4- Répartition de l'échantillon selon le type de contrat avec l'entreprise
- 5- Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté dans l'entreprise
- 6- Répartition de l'échantillon selon le nombre de poste(s) occupé(s)
- 7- Répartition de l'échantillon selon l'emploi et le secteur précédent
- 8- Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction
- 9- Répartition de l'échantillon selon les heures supplémentaires accomplies

Section 2 : Analyse des informations concernant le SMQ dans l'entreprise

- 1- Application des principes du management de la qualité
- 2- Raisons à l'origine de la certification ISO
- 3- Types de changement organisationnel apportés par la certification ISO dans l'entreprise

Section 3 : Analyse des Réponses du Questionnaire, concernant les types de pratiques GRH dans le SMQ

Chapitre II

Analyse statistique des variables sociodémographiques et des pratiques de GRH dans le SMQ

Chapitre II : Analyse statistique des variables sociodémographiques et des pratiques GRH de dans le SMQ

Ce chapitre, réparti en deux axes essentiels, traite statistiquement l'analyse des variables sociodémographiques, les informations concernant le SMQ ainsi que les pratiques GRH.

Section 1 : Analyse des informations personnelles/sociodémographiques

Cette section traite l'analyse des informations sociodémographiques, à savoir : la catégorie professionnelle, le sexe, l'âge, le type de contrat avec l'entreprise, l'ancienneté, le nombre de postes occupés, l'emploi précédent, le niveau d'instruction et les heures supplémentaires accomplies.

1- Répartition de l'échantillon selon la catégorie professionnelle dans l'entreprise :

Tableau n°26 : Répartition des individus de l'échantillon selon la catégorie professionnelle dans l'entreprise

Catégories de cadres	Effectifs	Pourcentage
Directeur d'unité/DG	3	1,21%
Cadres Supérieurs	9	3,63%
Cadres Gestionnaires/Services	39	15,73%
Cadres gestionnaires/Production	103	41,53%
Cadres moyens opérationnels	11	4,43%
Cadres techniques	83	33,47%
Total	248	100%

- **Source** : Etabli par l'étudiante à partir des résultats du logiciel IBM SPSS 19.

D'après les données du tableau précédent, on constate que les trois catégories de cadres liées au processus de production du SMQ (Cadres gestionnaires/Production+Cadres moyens/opérationnels+Cadres techniques) représentent près de 80% (exactement 79,43%) de l'effectif de l'échantillon. Ceci confirme le fait que nous avons donné une priorité aux cadres de la production (distribution directe et pas aléatoire des questionnaires), pour obtenir des informations plus objectives, car cette population-cible est plus concernée par l'impact des pratiques GRH et les contraintes techniques et organisationnelles du déploiement du SMQ, en comparaison avec les catégories de soutien à la production (Directeur d'unité/DG, Cadres Supérieurs, Cadres Gestionnaires/Services).

Néanmoins, le poids de cette dernière catégorie de cadres (soutien à la production) représentant, quand même, plus du 1/4 de l'effectif de l'échantillon (exactement 20,57%), aura pour rôle d'équilibrer les réponses relatives aux modes de gestion pratiquées par les entreprises étudiées, tout en soulignant que nos entretiens, parallèlement au questionnaire, seront dirigés, particulièrement, vers cette catégorie de cadres.

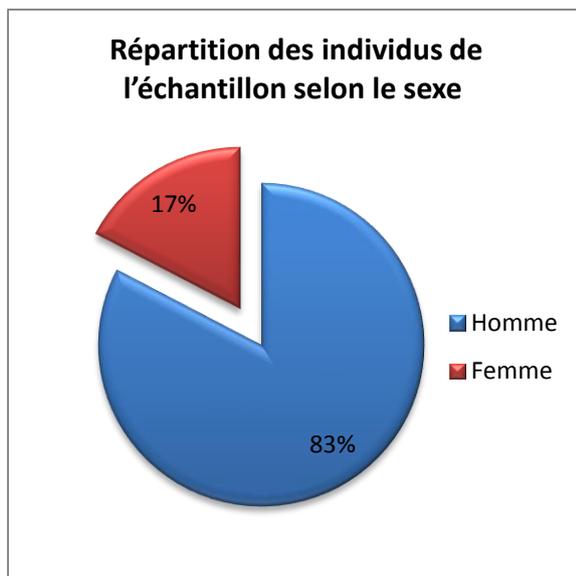
2- Répartition de l'échantillon selon le sexe :

Tableau n°27 : Répartition des individus de l'échantillon selon le sexe

Sexe	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Homme	205	82,7%	82,7
Femme	43	17,3%	100,0
Total	248	100%	

• **Source :** Etabli par l'étudiante à partir des résultats du logiciel IBM SPSS 19.

Figure n°14 : Répartition des individus de l'échantillon selon le sexe*



D'après les données du tableau précédent, on constate que l'élément masculin représente la majorité des individus de l'échantillon et près de cinq fois le nombre de femmes. Ceci est dû à la nature des secteurs économiques des entreprises étudiées, toutes relevant de la production, où dans beaucoup de postes de travail demande une force physique, comporte des prises de risques quotidiens et l'inconvénient des heures de travaux imposés (notamment pour les 3 entreprises Arcelor Mittal/SAMA, Fertial et l'Enap). Néanmoins, l'élément féminin représente le un cinquième des individus de l'échantillon et reste présent

dans différents secteurs économiques. En outre, on peut avancer que cette répartition diffère peu de celle relevée au niveau national où l'emploi salarié féminin représente 15% de l'emploi total.

* : Les représentations de l'étude sous forme de secteur sont arrondies automatiquement par le logiciel Excel.

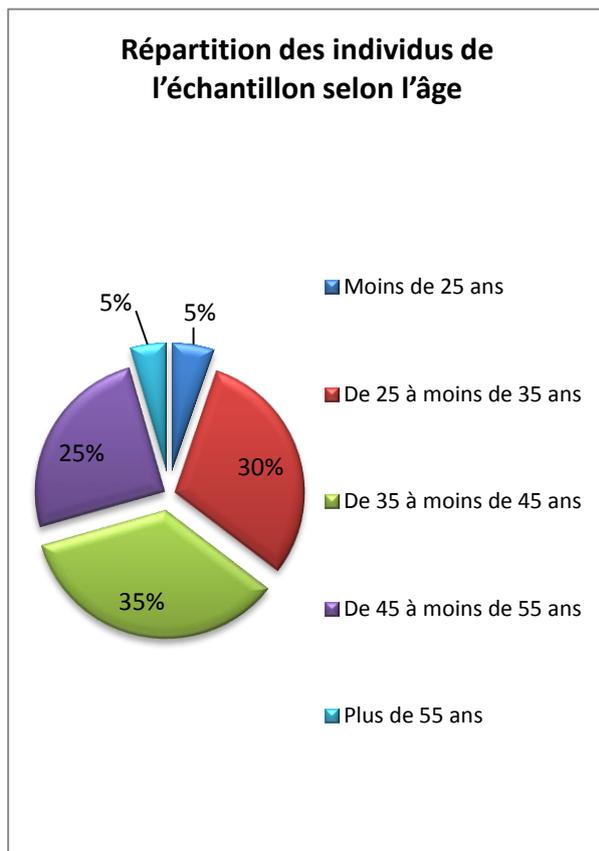
3- Répartition de l'échantillon selon l'âge :

Tableau n°28 : Répartition des individus de l'échantillon selon l'âge

Age	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Moins de 25 ans	13	5,2%	5,2
De 25 à moins de 35 ans	75	30,2%	35,5
De 35 à moins de 45 ans	87	35,1%	70,6
De 45 à moins de 55 ans	62	25%	95,6
Plus de 55 ans	11	4,4%	100,0
Total	248	100%	

• **Source :** Etabli par l'étudiante à partir des résultats du logiciel IBM SPSS 19.

Figure n°15 : Répartition des individus de l'échantillon selon l'âge



On remarquera que la valeur modale (% le plus élevé), soit plus d'1/3 de l'effectif de l'échantillon (exactement 35,1%) correspond à la tranche d'âge des individus ayant entre 35-45 ans, soit un nombre de salariés, relativement jeunes, assez conséquent, synonyme, a priori, de stabilité et de maturité professionnelle du collectif de travail. On relèvera, aussi, que près des 2/3 de l'effectif de l'échantillon (exactement 65,3%) correspond aux tranches d'âge des individus comprises entre 25-45 ans, ce qui indique que les entreprises étudiées se basent sur un effectif assez jeune, alliant, ainsi, la vivacité/productivité à des capacités professionnelles éprouvées. De même, les entreprises semblent accorder une part non négligeable, plus de 5% de l'échantillon, à la régénération du collectif de travail, eu égard au poids de la tranche des individus de moins de 25 ans. En outre, ceci constitue un point

positif si l'on compte l'apparition des nouveaux métiers qui imposent des savoir-faire modernes. Enfin, près de 5% des individus, âgés de plus 55 ans, disposent nonobstant d'une large expérience, à tout le moins d'un savoir-faire pratique/empirique (astuces/techniques professionnelles, dextérité, gain de temps, coordination optimale des tâches, etc...) qui peut être légué aux plus jeunes.

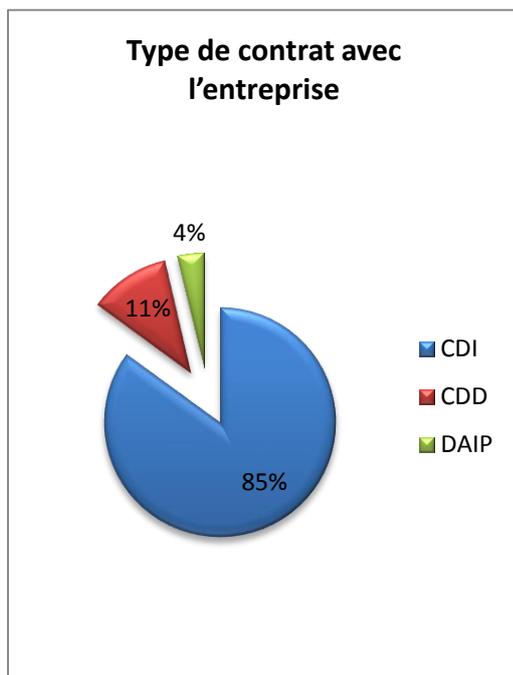
4- Répartition de l'échantillon selon le type de contrat avec l'entreprise :

Tableau n°29 : Répartition des individus de l'échantillon selon le type de contrat avec l'entreprise

Type de contrat	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
CDI	211	85,1%	85,1
CDD	28	11,3%	96,4
DAIP	9	3,6%	100,0
Total	248	100%	

• **Source :** Etabli par l'étudiante à partir des résultats du logiciel IBM SPSS 19.

Figure n°16 : Répartition des individus de l'échantillon selon le type de contrat avec l'entreprise



D'après les données du tableau précédent, on remarque que plus des 4/5 (exactement 85,1%) des employés sondés ont un contrat à durée indéterminée/CDI avec leur entreprise, ce qui leur apporte une stabilité compatible et motivante, pour une implication professionnelle appréciable ou éventuellement forte, et une assise pour un développement de carrière. L'effectif, non négligeable des salariés à contrats à durée déterminée/CDD, soit 11,3% de l'échantillon, confirme, désormais, la pratique courante, par les entreprises algériennes, de la flexibilité du travail en économie de marché, liée à la position de l'entreprise, notamment sa compétitivité en termes de prix et qualité (le délai de livraison n'étant pas, encore, un critère, suffisamment discriminant dans

l'économie algérienne). On remarquera que l'effectif des contractuels, s'intégrant dans le dispositif d'aide à l'insertion professionnelle/DAIP (soit 3,6% de l'échantillon), correspond au barème de la législation algérienne imposant, aux grandes entreprises, un recrutement de 3% de salariés DAIP par rapport à l'effectif total employé. On notera, quand même, que les salariés/contractuels/DAIP constituent un réservoir à forte employabilité, puisque initiés au processus de production, parfois, pendant une période de 3 ans, à la charge de l'Etat, et surtout disposant d'un niveau d'instruction fort appréciable (souvent pour absorber le chômage « d'insertion ou à court terme » des Techniciens, Techniciens Supérieurs, Licenciés

ou Masters, voire Ingénieurs), pouvant, éventuellement, améliorer le niveau du capital intellectuel/stock de connaissances de l'entreprise.

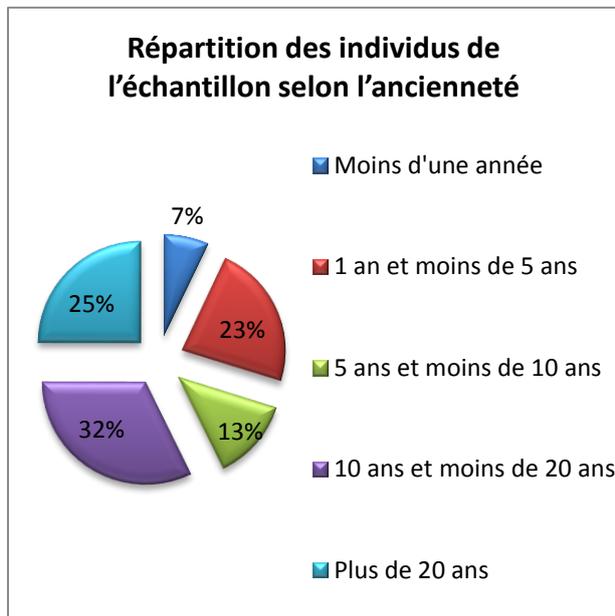
5- Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté dans l'entreprise :

Tableau n°30 : Répartition des individus de l'échantillon selon l'ancienneté dans l'entreprise

L'ancienneté	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Moins d'une année	17	6,8%	6,8
1 an et moins de 5 ans	57	23%	29,8
5 ans et moins de 10 ans	32	12,9%	42,7
10 ans et moins de 20 ans	80	32,3%	75,0
Plus de 20 ans	62	25%	100,0
Total	248	100%	

• **Source :** Etabli par l'étudiante à partir des résultats du logiciel IBM SPSS 19.

Figure n°17 : Répartition des individus de l'échantillon selon l'ancienneté dans l'entreprise



D'après les données du tableau précédent, on remarquera que la valeur modale (% le plus élevé), soit près d'1/3 de l'effectif de l'échantillon (exactement 32,3%), correspond à la tranche des salariés ayant une ancienneté comprise entre 10 et 20 ans, reflétant, ainsi, un corps professionnel, suffisamment important, pour assurer le contrôle de l'organisation. Si l'on y adjoint l'effectif des salariés, ayant plus de 20 ans d'ancienneté (soit 25%), on pourra avancer qu'avec plus de 57% de l'effectif total des sondés, ce collectif de travail (ayant plus de 10 ans d'ancienneté) la maîtrise du processus de production, dès

lors qu'une forte ancienneté nourrira, forcément, l'acquisition et le développement d'une expertise technique/pratique. Cependant, on notera que près de 30% de l'échantillon (exactement 29,8%) a moins de 5 ans d'ancienneté, ce qui indique que les entreprises étudiées procèdent au recrutement avec vigueur. En outre, si on établit un croisement entre les variables du statut/type de contrat, de l'âge et l'ancienneté, on pourra déduire que c'est sur

l'effectif, statutairement stable (à forte majorité CDI), ayant plus de 35 ans et concentrant une ancienneté supérieure à 10 ans, sur lequel repose le socle, à forte capacité, voire expérience professionnelle, d'une partie des ressources humaines des entreprises étudiées. A contrario, on ne peut oublier de préciser que l'effectif, statutairement instable (CDD+DAIP), cumule l'ancienneté la plus faible (moins de 5 ans) qui touche toute la catégorie des moins de 25 ans et une très grande majorité de la tranche d'âge 25-35 ans. Il en résulte que l'entreprise devra déployer une gestion adéquate, pour l'implication productive de cette dernière catégorie de personnel.

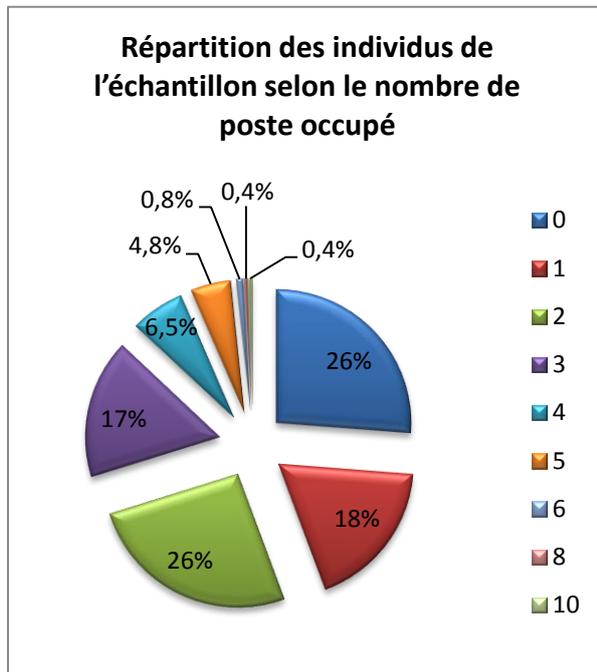
6- Répartition de l'échantillon selon le nombre de poste(s) occupé(s) :

Tableau n°31 : Répartition des individus de l'échantillon selon le nombre de poste(s) occupé(s), avant le dernier emploi d'affectation

<i>Nombre de poste(s) occupé(s)</i>	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
0	65	26,2%	26,2
1	45	18,2%	44,4
2	64	25,8%	70,2
3	42	16,9%	87,1
4	16	6,5%	93,5
5	12	4,8%	98,4
6	2	0,8%	99,2
8	1	0,4%	99,6
10	1	0,4%	100,0
Total	248	100%	

- **Source :** Etabli par l'étudiante à partir des résultats du logiciel IBM SPSS 19.

Figure n°18 : Répartition des individus de l'échantillon selon le nombre de poste(s) occupé(s), avant le dernier emploi d'affectation



D'après les données du tableau précédent, on constate que plus du 1/4 des employés questionnés (exactement 26%) n'ont pas occupé d'autre poste avant leur fonction actuelle, ce qui est tout à fait logique si on prend en compte les nouvelles recrues et les employés les moins anciens (voir tableau n°, précédent, où les salariés sondés, ayant moins de 5 ans d'ancienneté, totalisent 29,8 % de l'effectif global). Si l'on considère qu'un minimum de 3 postes différents occupés, dans la carrière professionnelle (au moment de l'enquête, soit une évolution future possible), reflète un aspect appréciable de la gestion prévisionnelle de l'entreprise (rotation des postes+promotion incluse), on

peut avancer que cette pratique de GRH est largement appliquée, dans les entreprises étudiées, puisqu'elle concerne plus de la moitié des salariés sondés (exactement 55,6%). Toujours dans le même sens et selon les mêmes considérations avancées (nonobstant le croisement avec le critère de l'ancienneté), cette politique de gestion/mobilité de l'emploi est renforcée par le fait que près de 30% des salariés, sondés, ont connu plus de 3 affectations différentes dans leur carrière professionnelle (soit 4 affectations différentes et plus, au moment du sondage, totalisant exactement 29,8% de l'échantillon global). Tout en gardant à l'esprit que dans les normes de gestion, acceptées par tous les spécialistes, un salarié doit changer de poste après 5 années d'affectation au même emploi (démotivation liée aux opérations routinières, surtout si l'on n'y remédie pas par l'élargissement ou l'enrichissement des tâches), l'on peut déduire, raisonnablement, que les entreprises étudiées ont un mode de gestion propice au développement d'une dynamique éventuelle du couple motivation/implication.

7- Répartition de l'échantillon selon l'emploi et le secteur précédent :

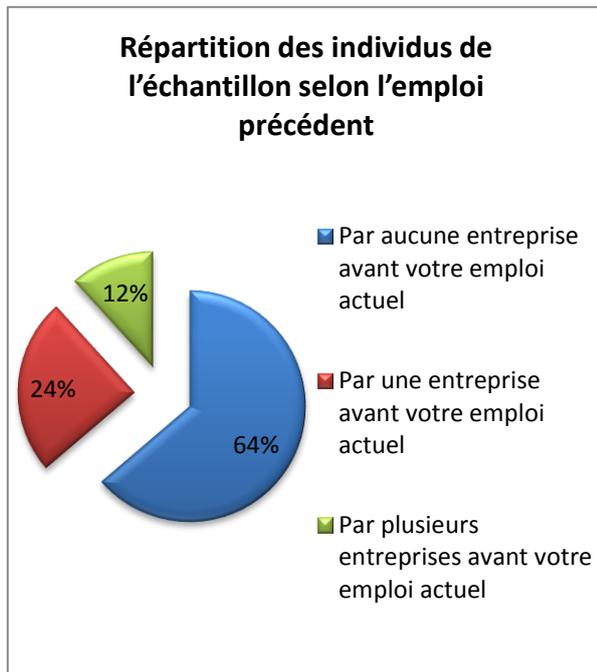
a) Répartition de l'échantillon selon l'emploi précédent :

Tableau n°32 : Répartition des individus de l'échantillon selon l'emploi précédent

Emploi précédent	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Par aucune entreprise avant votre emploi actuel	158	63,7%	63,7
Par une entreprise avant votre emploi actuel	61	24,6%	88,3
Par plusieurs entreprises avant votre emploi actuel	29	11,7%	100,0
Total	248	100%	

• **Source :** Etabli par l'étudiante à partir des résultats du logiciel IBM SPSS 19.

Figure n°19 : Répartition des individus de l'échantillon selon l'emploi précédent



D'après les données du tableau précédent, on constate que près des 2/3 des individus de l'échantillon (exactement 63,7%) n'ont pas eu d'emploi précédent, ce qui traduit non seulement une stabilité, mais, aussi, une loyauté des salariés envers leur entreprise. On doit quand même préciser, que dans le contexte économique actuel algérien, la mobilité professionnelle inter-entreprise n'est pas favorisée, car, quasi-systématiquement, la nouvelle recrue est versée dans le statut instable de CDD/Contrat à Durée Déterminée, position dissuasive, si l'on n'oublie pas le contexte socio-économique inconfortable du salarié moyen algérien, ayant, en général, 5 personnes à charge (enfants+ascendants, de

surcroît épouse exclue). Néanmoins, on doit préciser que près du 1/4 des employés questionnés (exactement 24,6%) a travaillé dans une autre entreprise avant leur emploi actuel, signifiant, par là même, un ajout d'expérience et de stock de connaissances appréciables pour l'entreprise bénéficiaire, capital intellectuel d'autant plus renforcé pour l'organisation, si l'on considère que plus du 1/3 des salariés questionnés (exactement 36,3%) affirmaient avoir connu d'autres entreprises, au cours de leur carrière.

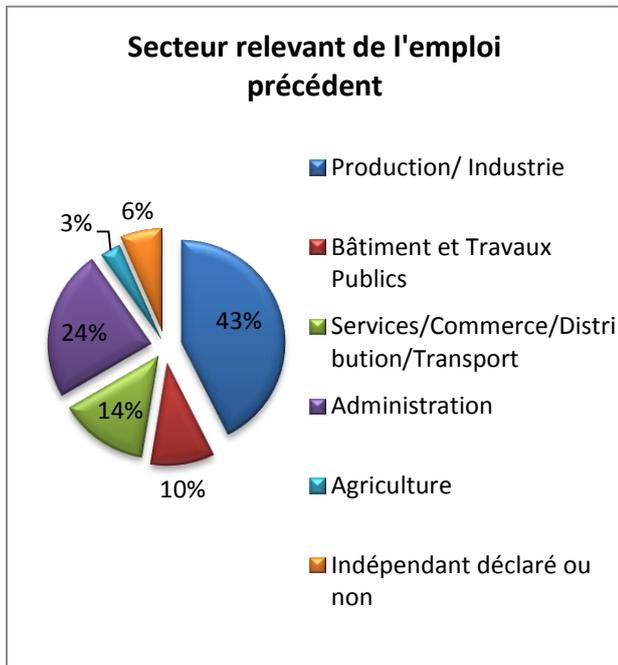
b) Répartition de l'échantillon selon le secteur relevant de l'emploi précédent

Tableau n°33 : Répartition des individus de l'échantillon selon le secteur relevant de l'emploi précédent

Secteur relevant de l'emploi précédent	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Production/ Industrie	52	42,6%	42,6%
Bâtiments et travaux publics	12	10%	52,6%
Services/Commerce/Distribution/Transport	17	14%	66,6%
Administration	29	23,7%	90,3%
Agriculture	4	3,2%	93,5%
Indépendant déclaré ou non	8	6,5%	100%
Total	122	100%	

• **Source** : Etabli par l'étudiante à partir des résultats du logiciel IBM SPSS 19.

Figure n°20 : Répartition des individus de l'échantillon selon le secteur relevant de l'emploi précédent



Parmi les 90 salariés, sondés, qui ont répondu avoir travaillé dans une ou plusieurs entreprises avant leur emploi actuel (soit 36,3% de l'échantillon global), 122 réponses (question à réponses multiples, c'est-à-dire qu'un seul et même salarié, comptabilisé plusieurs fois, peut avoir occupé plusieurs emplois différents dans des secteurs différents) ont été répartie sur les différents secteurs d'activité économique. On remarquera que c'est par le secteur de la production/industrie qu'ont transité le plus grand nombre de salariés, soit près de 43% (exactement 42,6%) de l'effectif concerné par la mobilité professionnelle (à savoir 90 salariés). Si l'on y ajoute ceux passés par les BTP (10%), on pourrait avancer que le secteur de l'industrie au

sens large (Production+BTP) est le plus grand pourvoyeur de main-d'œuvre (soit 52,6% des salariés concernés) des 5 entreprises de production étudiées. Cette composante majoritaire, inhérente au salariat productif mobile, pourrait être interprétée comme une volonté des

salariés de perdurer dans le même domaine d'activité, pour renforcer et faire valoir une expérience acquise dans une autre entreprise. Ce type de personnel contribuera, par ailleurs, certainement, à une plus grande maîtrise du processus de production.

Néanmoins, on soulignera que près du 1/4 des réponses, des salariés mobiles, a affirmé avoir transité par le secteur de l'administration (exactement 23,7%), ce qui, en soi, s'explique, aisément, par l'attrait d'une grille des salaires plus rémunératrice, propre au secteur de la production (en sus, primes de poste et primes de rendement individuelle et collective), même si la stabilité de l'emploi n'y est pas garantie, de façon absolue.

Cependant, le nombre de salariés mobiles, ayant transité par le secteur des services/commerce/distribution/transport, loin d'être négligeable, à savoir 14% des réponses enregistrées, doit être versé comme une expérience potentiellement exploitable dans les services annexes à la production des entreprises étudiées, mais aussi dans la résolution de problèmes transfonctionnels (traités particulièrement dans le management par la qualité).

Enfin, même si c'est à titre anecdotique, on relèvera qu'une infime partie, des salariés mobiles, provient du secteur agricole (soit 3,2% des réponses), confirmant, par là même, l'affaiblissement conséquent de l'exode rural algérien vers la destination des activités de production, requérant, désormais des qualifications précises et parfois des compétences avérées (ruptures technologiques/électronique-informatique, nouvelles techniques de gestion et d'organisation, etc...), ceci d'autant plus que le secteur industriel national n'offre que très peu d'emplois et a vu sa part, dans la production nationale, péricliter de 18% à la fin des années 1970 à 5%, en 2015.

8- Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction :

Tableau n°34 : Répartition des individus de l'échantillon selon le niveau d'instruction (académique/diplôme)

Niveau académique/diplôme	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Sans diplôme	2	0,8%	0,8
Formation professionnelle diplômante Niv 1	2	0,8%	1,6
Formation professionnelle diplômante Niv 2	2	0,8%	2,4
Formation professionnelle diplômante Niv 4	1	0,4%	2,8
Formation professionnelle diplômante Niv 5	3	1,2%	4,0
Technicien	29	11,7%	15,7
Bac	3	1,2%	16,9
Technicien supérieur	64	25,8%	42,7
Licence	38	15,3%	58,1
Ingénieur/Master	100	40,3%	98,4
PGS (Post-Graduation Spécialisée)	3	1,2%	99,6
Doctorat	1	0,4%	100,0
Total	248	100%	

• **Source :** Etabli par l'étudiante à partir des résultats du logiciel IBM SPSS 19.

D'après les données du tableau précédent, on constate que plus des 4/5 de l'échantillon (exactement 83,1%) a suivi un cursus universitaire sanctionné par un diplôme (de Technicien supérieur à Doctorat), ce taux restant encore très appréciable (exactement 57,2%) pour les individus détenteurs d'une licence ou diplôme supérieur (soit de Licence à Doctorat). Etant donné que notre investigation/questionnaire concernait la population cadre, cela pourrait être compris comme un état du niveau académique, tout à fait normal et en adéquation avec le statut professionnel de cadre, conforté par la forte proportion du niveau Ingénieur/Master

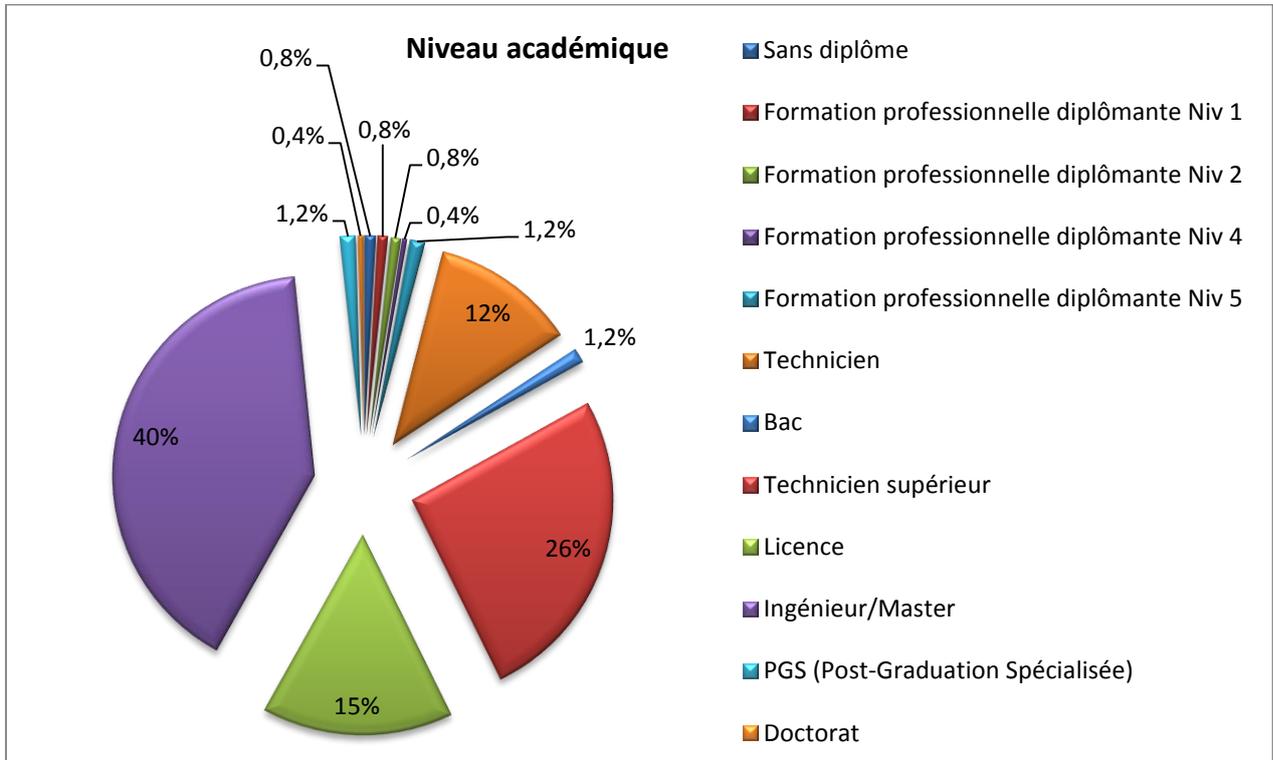
(exactement 40,3%). Cependant il y a lieu de préciser que cette situation est tout à fait remarquable, dans le contexte algérien (pays non émergent, ni avancé, mais toujours en voie de développement et affichant, encore en 2015, un taux d'analphabétisme frôlant les 30%), dans la mesure où les autres secteurs (en dehors de la production et à l'exclusion de l'administration) font face à une insuffisance importante, voire pénurie de cadres qualifiés.

On réitérera à ce sujet que beaucoup de jeunes universitaires sont attirés par le secteur productif, en raison de son niveau de rémunérations (particulièrement les primes de poste, prime de rendement individuelle et collective, prime à l'innovation, prime/contrat de performance, actionnariat salarié, etc...), la quasi stabilité de l'emploi (notamment dans le secteur public et même de plus en plus dans le secteur privé), pour faire face à l'érosion du pouvoir d'achat du salarié (inflation des biens importés) et surtout pour couvrir les frais du logement, au loyer devenu exorbitant dans les villes algériennes et particulièrement, celles du littoral (taux d'urbanisation national évalué à 64%).

Néanmoins, au-delà de l'approche quantitative, on doit quelque peu relativiser cette concentration d'universitaires, parmi la population cadre du secteur productif. En effet, si le système universitaire algérien offre une pléthore de licenciés, ingénieurs/masters pour l'encadrement du système productif, on doit, malheureusement signaler que ce flux de diplômés est loin d'être en adéquation face aux exigences qualificationnelles du système de production, en constante évolution avec la technologie et les changements brutaux de l'économie de marché. Même si le système LMD algérien tente de diminuer les distorsions qualificationnelles entre l'offre et la demande du marché (notamment le secteur de la production concernant notre étude), tel qu'appliqué en Algérie, il ne débouche que sur des spécialités généralistes, redondantes, inappropriées voire inexistantes, loin des préoccupations des entreprises. Ce constat est aggravé par le nombre infime des Masters professionnels qui pourraient suppléer aux carences de l'offre des qualifications universitaires. En ce sens, on ne peut qu'être perplexe, sur le niveau des cadres à prendre en charge les nouvelles techniques de production/gestion, dès lors que les pouvoirs publics se sont engagés dans un vaste programme, appuyé par l'Union Européenne/expertise, de mise à niveau, notamment par le management qualité et la certification ISO 9000, concernant 20 000 entreprises, de 2010 à 2014.

De plus, malheureusement, la formation diplômante (dispensant des qualifications ou un perfectionnement des compétences) ne participe que très peu (exactement 3,2%) à l'offre d'emplois de cadres (particulièrement les cadres/ingénieurs d'application), pour atténuer, au moins, les insuffisances qualificationnelles de l'offre universitaire, constat que nous étudierons plus en détail, par la suite, lorsque nous aborderons l'analyse du processus de formation.

Figure n°21 : Répartition des individus de l'échantillon selon le niveau d'instruction (académique/diplôme)



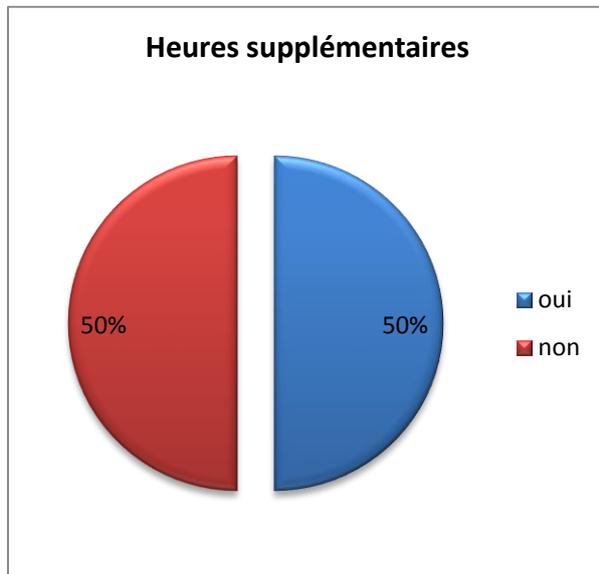
9- Répartition de l'échantillon selon les heures supplémentaires accomplies :

Tableau n°35 : Répartition des individus de l'échantillon selon les heures supplémentaires accomplies

Heures supplémentaires	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
oui	124	50%	50%
non	124	50%	100%
Total	248	100%	

- **Source :** Etabli par l'étudiante à partir des résultats du logiciel IBM SPSS 19.

Figure n°22 : Répartition des individus de l'échantillon selon les heures supplémentaires accomplies



D'après les données du tableau précédent, on constate que la moitié des individus de l'échantillon travaillent au delà de la durée légale du travail, c'est-à-dire plus de 40 heures par semaine. Ce qui signifie, même si c'est pour compléter un revenu insuffisant, ces salariés acceptent de travailler plus, malgré des conditions de travail difficiles (Chaleur, poussière, bruit, inhalation de produits chimiques, risques/équipement lourd, etc... particulièrement dans les entreprises visitées Arcelor Mittal/SAMA, Fertial et l'ENAP), et donc peut s'interpréter comme une forme d'implication au travail,

dans la mesure où c'est un effort et une disponibilité volontairement fournie par le salarié (même avec une contrepartie économique/salariale).

Section 2 : Analyse des informations concernant le SMQ dans l'entreprise

Cette section traite l'analyse des informations concernant le SMQ dans l'entreprise, à savoir : l'application des principes du management de la qualité, les raisons à l'origine de la certification ISO ainsi que les types de changements organisationnels apportés par cette dernière.

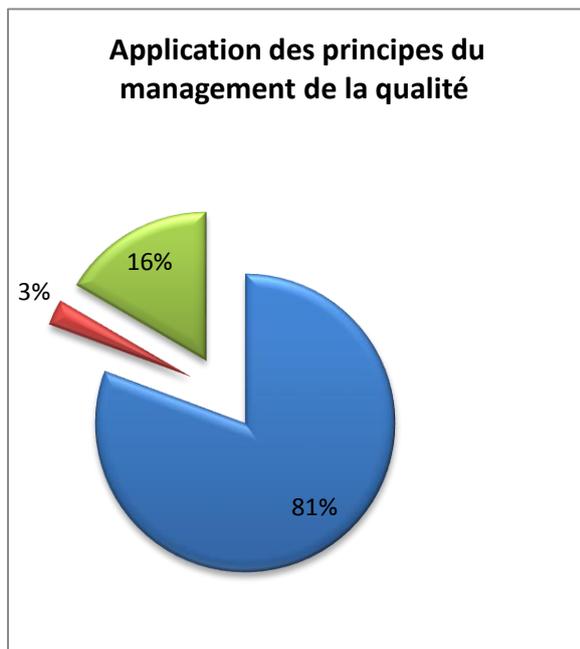
1- Application des principes du management de la qualité :

Tableau n°36: Répartition des individus de l'échantillon selon l'application des principes du management de la qualité

Application des principes du management de la qualité	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
oui	200	80,6%	80,6%
non	7	2,8%	83,5%
je ne sais pas	41	16,5%	100%
Total	248	100%	

• **Source :** Etabli par l'étudiante à partir des résultats du logiciel IBM SPSS 19.

Figure n°23 : Répartition des individus de l'échantillon selon l'application des principes du management de la qualité



D'après les données du tableau précédent, on constate que les 4/5 des individus de l'échantillon (exactement 80,6 %) a répondu que leur entreprise applique les principes du management de la qualité (écoute du client, amélioration continue, processus qualité, implication des ressources humaines,...).

Cette forte constatation (mais pas obligatoirement évaluation) collective crédite l'entreprise d'un confortable préjugé favorable des salariés/cadres, quant au mode de gestion de la qualité dans l'organisation.

Cependant, 1/6 des questionnés (exactement 16,5 %) ont répondu ne pas savoir si leur entreprise applique les principes du management de la qualité. Cette proportion, loin d'être négligeable, nous interpelle car cela concerne la population cadre et donc traduit une carence dans le système de communication-

information et/ou de la culture de l'entreprise (problème de diffusion de l'information et/ou d'implication du salarié/cadre).

La proportion marginale des individus de l'échantillon, n'étant pas convaincu du tout de l'application, par l'entreprise, des principes du management de la qualité, peut être mise dans le cadre des réfractaires au changement, dans la mesure où leur objectivité est douteuse, eu égard à la forte proportion des cadres (exactement 80,6 %) ayant une opinion contraire.

2- Raisons à l'origine de la certification ISO :

Le tableau suivant présente les résultats de l'analyse des données pour retracer les raisons qui ont poussé les entreprises de l'échantillon à avoir eu recours à la certification ISO, en utilisant la moyenne et l'écart type.

Tableau n°37: Analyse descriptive des données retraçant les raisons qui ont poussé les entreprises représentées par l'échantillon à avoir eu recours à la certification ISO

Questions	Moyenne	Ecart type	Niveau d'accord	Classement
a) Améliorer la qualité de ses produits et s'intégrer dans un marché concurrentiel	3,85	1,033	D'accord	M1
b) Améliorer et rentabiliser le processus de production	3,78	1,059	D'accord	M2
c) Répondre aux attentes de ses clients	3,76	1,047	D'accord	M3
d) Cibler une nouvelle clientèle	3,69	1,125	D'accord	M4
e) Avoir accès au label ISO par effet de mode	3,25	1,228	+/- D'accord	M5
Total	3,66	1,098	D'accord	

- **Source :** Etabli par l'étudiante à partir des résultats du logiciel IBM SPSS 19.

D'après les résultats du tableau ci-dessus, on constate que les individus de l'échantillon considèrent que leur entreprise a eu recours à la certification en premier lieu dans le but d'améliorer ses produits et s'intégrer dans un marché concurrentiel (M1), ensuite pour améliorer et rentabiliser le processus de production (M2), puis pour répondre aux attentes des clients (M3), et aussi afin de cibler une nouvelle clientèle (M4). Tandis que les cadres sondés sont moyennement d'accord sur le fait d'avoir eu recours à la certification ISO par effet de mode (M5).

Ce classement met en évidence, d'après les avis des cadres questionnés, que l'entreprise, en recourant à la certification ISO 9000, se soucie tout d'abord de réaliser un objectif/stratégique économique et financier (part de marché+rentabilité), avant de s'intéresser aux caractéristiques de la clientèle. On notera, déjà, par ce premier constat, une déviation par

rapport au classement théorique des principes du management de la qualité, donnant, en fait, la priorité, en premier lieu, aux clients.

3- Types de changement organisationnel apportés par la certification ISO dans l'entreprise :

Le tableau suivant présente les résultats de l'analyse des données, d'après les avis des cadres questionnés, pour relater les changements organisationnels apportés par la certification ISO, en utilisant la moyenne et l'écart type.

Tableau n°38 : Analyse descriptive des données concernant le genre de changements organisationnels apportés par la certification ISO

Questions	Moyenne	Ecart type	Niveau d'accord	Classement
a) Une participation du personnel plus active	3,36	1,104	+/- D'accord	M3
b) Amélioration des processus de production	3,54	1,052	D'accord	M1
c) Utilisation de nouvelles méthodes/outils de travail	3,44	1,136	D'accord	M2
d) Amélioration de la satisfaction des employés	3,25	1,153	+/- D'accord	M4
Total	3,39	1,111	+/- D'accord	

- **Source** : Etabli par l'étudiante à partir des résultats du logiciel IBM SPSS 19.

D'après les résultats du tableau ci-dessus, on constate, après l'acquisition de la certification ISO 9001 de la qualité, que les individus de l'échantillon ont attribué aux aspects du changement de l'organisation, en premier lieu, une amélioration des processus de production (M1) et ensuite une utilisation de nouvelles méthodes/outils de travail (M2),

Tandis que les avis des cadres sondés restent mitigés/dubitatifs, au sujet du changement visé à faire participer les employés de manière plus active (M3) et à améliorer leur satisfaction (M4). Dans ce sens, on remarque, à travers les réponses des individus de l'échantillon, qu'à leurs yeux, l'entreprise a procédé à la certification, principalement, dans le but d'apporter des changements qui touchent une rationalisation/rentabilisation du processus de production, en recourant à de nouvelles techniques, susceptibles par conséquent de générer davantage de bénéfices. De ce fait, les employés se sentent sinon marginalisés, à tout le moins placés en second plan.

Section 3 : Analyse des Réponses du Questionnaire, concernant les types de pratiques GRH dans le SMQ

Cette section traite l'analyse des types de pratiques de la Gestion des Ressources Humaines dans le Système de Management de la Qualité.

Tableau n°39: Analyse descriptive des données, concernant les types de pratiques de Gestion des Ressources Humaines, dans le système de management de la qualité/SMQ

Questions	Moyenne	Ecart type	Niveau d'accord	Classement
1) L'entreprise encourage et pratique le respect professionnel de chacun	3,04	1,213	+/- D'accord	M5
2) L'entreprise pratique l'égalité des chances	2,55	1,265	En désaccord	M14
3) Les efforts, dans les tâches liées au poste, sont encouragés par un système de récompenses directes ou indirectes	2,56	1,258	En désaccord	M13
4) L'entreprise fournit suffisamment les informations nécessaires à l'accomplissement du travail	3,10	1,087	+/- D'accord	M3
5) L'entreprise pratique l'élargissement des tâches	3,26	1,079	+/- D'accord	M1
6) L'entreprise pratique la rotation des postes	2,63	1,257	+/- D'accord	M12
7) L'entreprise favorise l'enrichissement des tâches	2,79	1,186	+/- D'accord	M9
8) L'entreprise favorise la polyvalence professionnelle	3,02	1,279	+/- D'accord	M6
9) Les compétences appréciées, dans la mise en œuvre du Plan qualité, sont orientées par la hiérarchie, prioritairement, vers des filières promotionnelles	2,73	1,196	+/- D'accord	M11
10) Les capacités sont sous utilisées par rapport aux tâches assignées au poste	3,23	1,113	+/- D'accord	M2
11) L'entreprise vous considère comme un élément indispensable, en fonction de vos compétences, dans la mise en œuvre du Plan qualité	2,90	1,181	+/- D'accord	M8
12) L'entreprise assure des conditions de travail satisfaisantes pour l'accomplissement de vos tâches	3,06	1,171	+/- D'accord	M4
13) L'ambiance du travail existante dans l'entreprise est favorable à l'application du projet qualité	2,92	1,254	+/- D'accord	M7
14) Le syndicat ou représentants du personnel adhèrent à la politique qualité de l'entreprise	2,73	1,274	+/- D'accord	M10
Total	2,89	1,200	+/- D'accord	

• **Source :** Etabli par l'étudiante à partir des résultats du logiciel IBM SPSS 19.

D'après les résultats du tableau ci-dessus, dans l'ensemble (12 questions/items sur les 14 posées), les individus de l'échantillon, sont plus au moins d'accord, pour ne pas dire pas trop convaincu, avec les types de pratiques de Gestion des Ressources Humaines énoncées, relatives au système de management de la qualité, développé dans les entreprises étudiées.

A contrario, les cadres sondés, en désaccord, estiment que :

- 1- leur efforts, dans les tâches liées au poste, ne sont pas encouragés par un système de récompenses directes ou indirectes (M13).
- 2- leur entreprise ne pratique pas l'égalité des chances (M14).

En outre, les cadres sondés dénoncent l'insuffisance, voire l'absence d'un système d'évaluation/récompense de leur implication au poste (en dehors des primes de rendement). De même, les individus de l'échantillon critique l'existence d'une discrimination socio-économique (primes de poste, heures supplémentaires, etc...), affirmant ne pas disposer des mêmes opportunités de développement professionnel (promotion, formation interne/externe, etc...), tout en faisant état d'une iniquité de traitement favorisant, ainsi, un individu par rapport à un autre selon* : l'origine régionale ou citadine, le sexe, la morale pratiquée (honnête ou corruptible), la conviction religieuse, etc...

Toutefois, les individus de l'échantillon restent mitigés (plus ou moins d'accord), avec une moyenne supérieure ou égale à 2,63, sur le fait que leur entreprise :

- 1- pratique l'élargissement des tâches, c'est-à-dire l'ajout de nouvelles tâches (M1), pour casser la routine/démotivation, synonyme de sous-productivité, cependant pas de façon systématique (1^{ère} position avec une moyenne de 3,26).
- 2- sous utilise leurs capacités par rapport aux tâches assignées au poste (processus de surqualification/déqualification et analyse de poste déficiente) (M2). Ce qui laisse à penser que les employés estiment pouvoir s'impliquer plus (2^{ème} position avec une moyenne pas trop marquée de 3,23), si toutefois, leur entreprise prenait en compte leurs aptitudes potentielles et leur donnait une affectation réelle.
- 3- fournit suffisamment les informations nécessaires à l'accomplissement du travail (M3/3,10). Cette affirmation non franche et hésitante quant à la réalité de la qualité, toute relative, liant les informations opérationnelles aux tâches du poste (3^{ème} position avec une moyenne pas très élevée de 3,10), nous renvoie, manifestement, à une déficience du mode de communication/up-bottom et dans une moindre mesure du style de leadership ne jouant pas pleinement son rôle de soutien dans le processus de production.

* : Précisions relevées lors de nos entretiens sur site.

- 4- assure des conditions de travail satisfaisantes pour l'accomplissement des tâches (M4/3,06). Là encore, la satisfaction toute relative des cadres sondés (4^{ème} position avec une moyenne pas très élevée de 3,06), quant à la qualité de leur espace de travail, suppose un certain laxisme des entreprises concernées, pour améliorer un domaine important et directement lié à l'implication des salariés au travail. En ce sens, on ne peut que réitérer, particulièrement dans les entreprises visitées Arcelor Mittal/SAMA, Fertial et l'ENAP, l'impact négatif sur la productivité et la volonté participative des salariés si les conditions de travail difficiles, vécues quotidiennement, ne sont pas prises en charge, vigoureusement, par les entreprises (Chaleur, poussière, bruit, inhalation de produits chimiques, risques/équipement lourd, etc...).
- 5- encourage et pratique le respect professionnel de chacun (M5). Les réponses, non massives et interrogatives, face à cet item (5^{ème} position avec une moyenne pas très élevée de 3,04), traduisent une généralisation non affirmée du respect professionnel des employés, dans les entreprises étudiées. Encore une fois, l'individu ne doit pas être intégré comme une mécanique d'exécution, chère à la perception taylorienne, mais on doit appréhender la dimension psychologique du salarié, ayant besoin de reconnaissance professionnelle, validant ses performances et compétences (par l'existence d'un système d'évaluation précis et efficient), et d'estime (5^{ème} niveau de la pyramide de Maslow), renvoyant à la pratique d'une culture d'entreprise où chaque salarié est respecté pour ses aptitudes spécifiques (rapidité d'exécution, lenteur associé à une tâche de précision, suggestions de réorganisation des tâches, etc...), différentes des autres (même pour un poste de travail identique), et complémentaires aux capacités des autres salariés.
- 6- favorise la polyvalence professionnelle (M6). L'avènement de la gestion des compétences en GRH (début des années 1990), souligne le rôle moteur de l'apprentissage et affectation à des postes de métiers différents, pour la stabilité du salarié, en cas de réorganisation, la fluidité/flexibilité du processus de travail pour remplacer un salarié absent, muté, licencié ou en rupture de contrat, et surtout, par effet de synergie/combinaison de techniques différentes l'on peut déboucher sur l'acquisition de compétences tacites nouvelles pouvant régler des problèmes touchant des espaces de travail différents ou transfonctionnels. Ces aspects très importants semblent gérés avec légèreté par les entreprises étudiées, d'après les avis des cadres sondés (6^{ème} position avec une moyenne pas très élevée de 3,02), d'où une certaine circonspection/doute sur la dynamique de la politique de motivation des ressources humaines, engagée par l'organisation, ne se souciant pas suffisamment de la protection des salariés, face au processus inévitable de déqualification inhérent à l'érosion des savoirs et savoirs-faire, devenus caduques ou dépassés. De plus, au regard de ce constat, les entreprises étudiées semblent, quelque peu, délaisser les potentialités offertes par la pratique de la polyvalence, quant au développement d'une gestion des carrières efficiente, à l'égard des salariés.

- 7- Dispose d'une ambiance du travail favorable à l'application du projet qualité (M7). Même si, au premier abord, cela ne semble pas prioritaire dans la pratique de la GRH des entreprises étudiées (7^{ème} position avec une moyenne faible de 2,92), soigner l'ambiance de travail (écoute et respect des salariés, pratique de la collaboration, de la fonction de soutien/disponibilité des leaders, propreté et aménagement des espaces de travail, amélioration des lieux de convivialité/caféteria-restauration, lieux de détente/espaces sportifs, pauses courtes et répétitives, etc...) constitue le prolongement de l'amélioration des conditions de travail. En effet, le management opérationnel de la qualité, nécessite de la part des salariés, de la précision et la régularité dans l'exécution des tâches, la réflexion permanente pour appliquer la politique d'amélioration continue des produits et processus (idées nouvelles), de l'initiative, etc. Ces types d'engagement sollicitent beaucoup mentalement le salarié, d'où, à moyen terme, ces tensions et cette pression constante qui peuvent déboucher sur un état de stress qu'une ambiance de travail adéquate doit diminuer, sinon on aboutira à une démobilisation certaine des salariés.
- 8- les considère comme un élément indispensable, en fonction de leurs compétences, dans la mise en œuvre du Plan qualité (M8). Le classement des réponses à cet item (8^{ème} position avec une moyenne faible de 2,90), semble traduire, d'après l'avis des cadres sondés, que les entreprises étudiées n'accordent pas à la qualité des ressources humaines, dans la démarche d'implantation du SMQ, un rôle fondamental affirmé ou mis en exergue par leur mode de gestion.
- 9- favorise l'enrichissement des tâches c'est-à-dire pratiques de compétences différentes et complémentaires (M9). Encore une fois, la faiblesse de la moyenne, relative aux réponses à cet item par les salariés de l'échantillon (9^{ème} position avec une moyenne très faible de 2,79), confirme que la pratique de l'enrichissement des tâches (autocontrôle des tâches exécutées au poste, adjonction de tâches d'entretien et maintenance des outils ou équipement, cadres participant à l'achat de matières premières, machines, pièces de rechange, rôle de facilitateur, interlocuteur/interface avec la recherche-développement, etc...) est loin d'être systématique dans les entreprises étudiées. Ceci induit à terme, inévitablement, une démotivation des salariés, chargés de tâches répétitives ou routinières, et une frustration conduisant à une démobilisation certaine des employés.
- 10- le syndicat ou représentants du personnel adhèrent à la politique qualité de l'entreprise (M10). La très faible moyenne des réponses accordées à cet item (10^{ème} position avec une moyenne très faible de 2,73) dénote que le syndicat ou les représentants du personnel n'ont pas été suffisamment sensibilisés à l'intégration du projet qualité et certainement, faute d'une association à la gestion, demeurent en position hésitante de « stand by/statu quo » sinon de retrait au déroulement de la démarche qualité.

- 11- les compétences appréciées, dans la mise en œuvre du Plan qualité, sont orientées par la hiérarchie, prioritairement, vers des filières promotionnelles (M11). Ce mode de gestion des carrières (par ailleurs quasiment inexistant dans les entreprises algériennes), pas très exploité par les entreprises étudiées (11^{ème} position avec une moyenne très faible de 2,73), se cumule et confirme, paradoxalement, la marginalisation des ressources humaines déjà notée auparavant.
- 12- pratique la rotation des postes c'est-à-dire l'affectation à des postes différents de même niveau de qualification (M12). Il n'est pas surprenant de trouver les réponses à cet item, en dernière position (12^{ème} position avec une moyenne très faible de 2,63), donc un mode de gestion pas très fréquent, corroborant les remarques précédentes de sous-utilisation relative des capacités des employés, de ne pas pratiquer systématiquement l'élargissement, l'enrichissement des tâches, et la polyvalence professionnelle, tout en n'attribuant pas, de façon manifeste, aux compétences des salariés un rôle fondamental dans le déroulement du système de management de la qualité/SMQ.

Chapitre III: Analyse statistique des composantes fondamentales de la GRH vis-à-vis de l'implication des RH dans le SMQ

Section 1 : Analyse des Résultats du Questionnaire, concernant la formation et l'implication des RH dans le SMQ

I- Analyse des Résultats du Questionnaire, concernant la Formation des RH aux principes du SMQ

1- Test de sélection par rapport à l'état des connaissances et compétences, en vue de suivre une formation sur la qualité

2- Formation qualité

3- Déroulement de la formation qualité :

a- Lieu du déroulement de la formation qualité

b- Durée de la formation qualité

c- Type de formation qualité

d- Formation et exigences qualité du processus de production

II- Analyse des Résultats du Questionnaire, concernant l'implication des RH dans le SMQ

Section 2 : Analyse des Résultats du Questionnaire, concernant le leadership et la communication dans le SMQ

I- Analyse des Résultats du Questionnaire, concernant le leadership dans le SMQ

II- Analyse des Résultats du Questionnaire, concernant la communication dans le SMQ

Section 3 : Analyse des Résultats du Questionnaire, concernant le rôle et l'impact des RH dans les processus liés au SMQ

Chapitre III: Analyse statistique des composantes fondamentales de la GRH vis-à-vis de l'implication des RH dans le SMQ

Ce chapitre traite l'analyse statistique des composantes fondamentales de la GRH à savoir la formation, l'implication des RH, le leadership et la communication dans le SMQ.

Section 1 : Analyse des Résultats du Questionnaire, concernant la formation et l'implication des RH dans le SMQ

Cette section traite l'analyse statistique des réponses du questionnaire concernant la formation et l'implication des RH dans le SMQ.

I- Analyse des Résultats du Questionnaire, concernant la Formation des RH aux principes du SMQ :

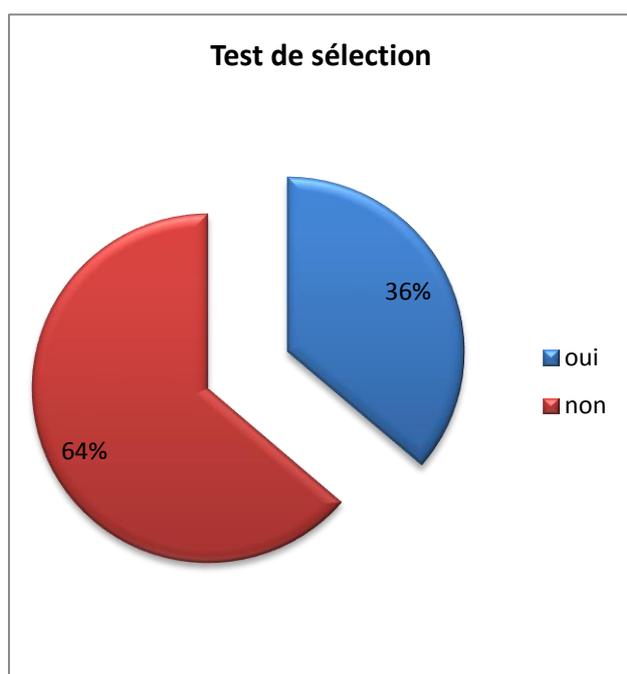
1- Test de sélection par rapport à l'état des connaissances et compétences, en vue de suivre une formation sur la qualité :

Tableau n°40 : Répartition des individus de l'échantillon selon le test de sélection

Test de sélection	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
oui	90	36,3%	36,3%
non	158	63,7%	100%
Total	248	100%	

- Source : Etabli par l'étudiante à partir des résultats du logiciel IBM SPSS 19.

Figure n°24 : Répartition des individus de l'échantillon selon le test de sélection



Avant de commenter les statistiques relatives à la formation, on se doit de préciser que tous les tableaux y afférents sont indépendants les uns des autres. En d'autres termes, l'effectif global pour chaque tableau est différent, du fait que le salarié questionné peut opter pour plusieurs réponses à la fois (questions à choix multiples) et donc sera comptabilisé plus d'une fois. Une fois ces précisions faites, d'après les données tableau précédent, on constate que près des deux tiers des individus/cadres de l'échantillon n'ont pas subi de test de sélection par rapport à leur état de connaissances et compétences, en vue de suivre une formation sur la qualité.

Analyse statistique des composantes fondamentales de la GRH vis-à-vis de l'implication des RH dans le SMQ

Ceci démontre que les entreprises étudiées n'ont pas intégré la Formation dans un plan stratégique avec un programme précis (population ciblée, effectifs, budget, évaluation avant et après formation, etc...), mais, au contraire, ont pratiqué l'initiation à la qualité selon une démarche plutôt improvisée ou précipitée, puisque seulement un peu plus d'1/3 des cadres sondés ont été évalués avant leur formation. On est donc loin d'une pratique « engineering » du système de formation dans les entreprises étudiées (analyse de poste, analyse des besoins, sélection, budget, cahier des charges pédagogiques, programme/calendrier d'exécution, formation/interne-externe, évaluation a posteriori, etc...), ce qui va à l'encontre du processus d'implantation du SMQ qui requiert, au début, une formation efficace de l'encadrement, clé de voûte de son succès à terme.

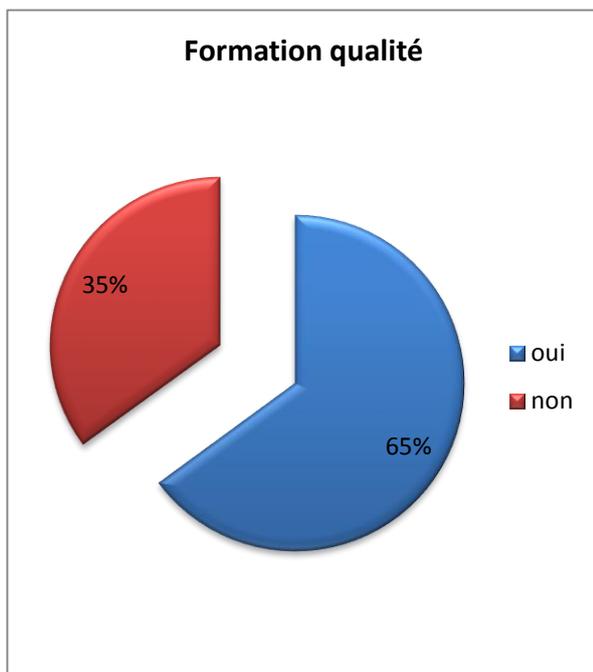
2- Formation qualité :

Tableau n°41: Répartition des individus de l'échantillon selon la Formation qualité

Formation qualité	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
oui	161	64,9%	64,9%
non	87	35,1%	100%
Total	248	100%	

• **Source :** Etabli par l'étudiante à partir des résultats du logiciel IBM SPSS 19.

Figure n°25 : Répartition des individus de l'échantillon selon la Formation qualité



On constate, d'après le tableau précédent que près des deux tiers des individus de l'échantillon (exactement 64,9%) ont suivi une formation qualité. Certes, au premier abord, cela peut être considéré comme un résultat appréciable. Cependant, nous ne devons pas oublier que cela concerne une population cadre, clé de voûte du succès du SMQ, et donc devrait bénéficier massivement de la formation qualité, sans laisser plus d'1/3 des cadres sondés (exactement 35,1%) dans l'attente d'un apprentissage-qualité. On peut, aussi, supposer que plus du 1/3 des cadres, non formés, relèvent d'ateliers ou d'espaces de travail non concernés par le projet qualité, tel que développé par les entreprises étudiées.

Dans ce cas là, il y a lieu de dénoncer ce type d'organisation, car le SMQ (comme projet global) ne peut s'appliquer partiellement sans impacts négatifs sur la chaîne des (micros)

Analyse statistique des composantes fondamentales de la GRH vis-à-vis de l'implication des RH dans le SMQ

processus le composant (voir Première Partie, Chapitre 2, à savoir les processus de réalisation, processus support, processus de Direction/Management, processus d'amélioration, etc...).

3- Déroulement de la formation qualité :

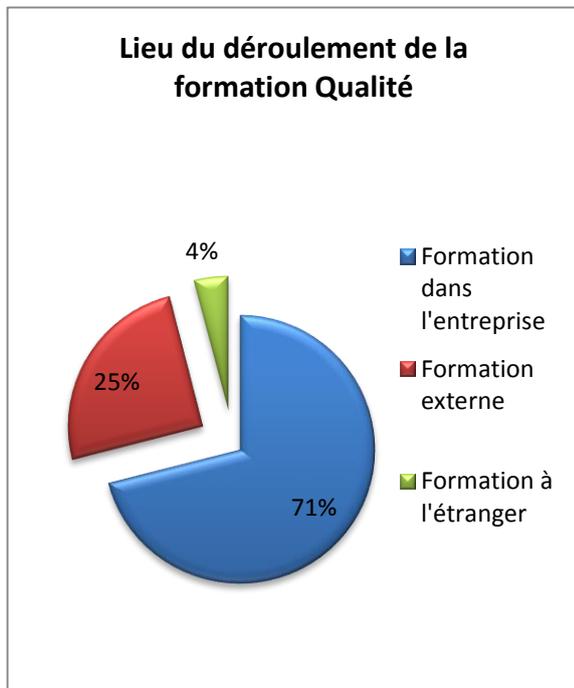
a- Lieu du déroulement de la formation qualité:

Tableau n°42 : Lieu du déroulement de la formation qualité

Lieu du déroulement de la formation	Effectifs	Pourcentage (%)	Pourcentage cumulé
Formation dans l'entreprise	144	71%	71%
Formation externe	51	25%	96%
Formation à l'étranger	8	4%	100%
Total	203 réponses	100%	

• Source : Etabli par l'étudiante à partir des résultats du logiciel IBM SPSS 19.

Figure n°26 : Lieu du déroulement de la formation qualité



On constate, d'après le tableau précédent que près des 3/4 des individus de l'échantillon (exactement 71%) ont suivi une formation qualité dans leur propre entreprise, tandis que le 1/4 l'a suivie via un organisme formateur externe, et seulement 4% des individus ont suivi une formation qualité à l'étranger. Cette distribution des lieux de formation présente, à notre avis, un certain déséquilibre quant aux conditions très défavorables à l'apprentissage de la qualité dans l'entreprise, surtout pour la population ciblée des cadres. En effet, les séances de formation interne sont souvent perturbées par le retrait récurrent des stagiaires, pour faire face aux urgences des ateliers de production, ou tout simplement boudées, sous forme d'absentéisme volontaire, d'une part pour

ne pas perdre le bénéfice des primes de rendement, et d'autre part comme une réaction face à une supposée discrimination, pour ne pas avoir été sélectionné parmi les effectifs devant être formés à l'extérieur de l'entreprise. Enfin, les cadres interrogés, directement, ont souvent réitéré une propension à vouloir « s'extraire de la pression de la charge quotidienne de

l'entreprise » et considèrent la période et le lieu de la formation (si possible externe) comme une récompense de leur implication et comme un moyen de « joindre l'utile à l'agréable », caractéristiques d'une culture d'entreprise et d'une ambiance/qualité de vie au travail à ne pas ignorer ou sous-estimer, si l'on recherche une efficience du déroulement de la formation. Par conséquent, il ne suffit pas de raisonner seulement, en termes d'effectifs, mais il y a lieu de prendre en compte le degré d'implication des apprenants pour bénéficier d'une formation de qualité. En ce sens, il est souvent préconisé, pour la formation des cadres dans l'entreprise, de ne pas dépasser le 1/3 des effectifs sélectionnés, sous peine de voir un retour sur investissement/humain très déprécié.

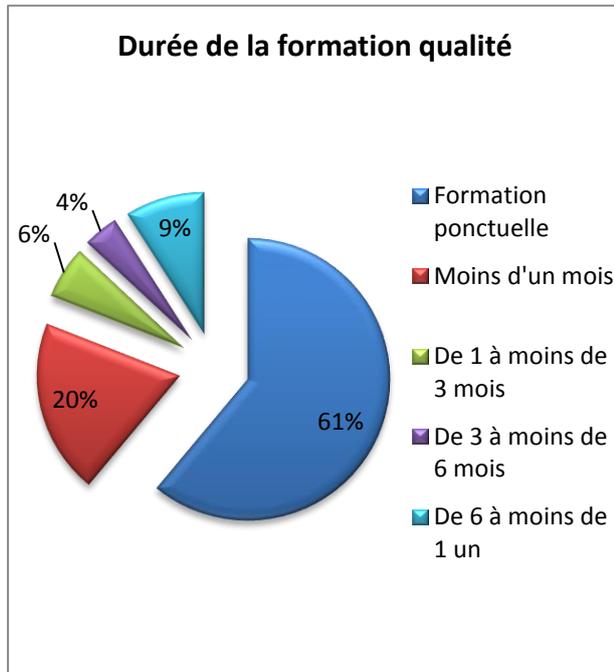
La formation à l'étranger devrait s'accaparer 20% des effectifs sélectionnés (tout en bénéficiant des prises en charge, dans le cadre des jumelages de Chambres de commerce ou d'entreprises, ou encore par des financements de soutien ou d'aide internationaux), et enfin le reste, soit près de 50% des stagiaires seraient affectés à des formations externes à l'entreprise, souvent dispensées par les institutions de l'INAPI/IANOR/Alger, de l'ENORI/Alger, par les cadres des laboratoires qualité nationaux ou régionaux, ou par des bureaux d'études privés, spécialisés dans les prestations relevant de la qualité.

b- Durée de la formation qualité :

Tableau n°43 : Durée de la formation qualité

Durée de la formation qualité	Effectifs	Pourcentage (%)	Pourcentage cumulé
Formation ponctuelle 1 à 3 jours (séminaires)	118	61%	61%
Moins d'un mois	39	20%	81%
De 1 à moins de 3 mois	12	6%	87%
De 3 à moins de 6 mois	8	4%	91%
De 6 à moins de 1 un	18	9%	100%
Total	195 réponses	100%	

- **Source :** Etabli par l'étudiante à partir des résultats du logiciel IBM SPSS 19.

Figure n°27 : Durée de la formation qualité

Parmi les 248 salariés sondés, qui ont répondu au questionnaire, 161 ont suivi une formation qualité (voir tableau précédent) dont a résulté 195 réponses relatives au type/durée de la formation suivie (question à réponses multiples). On constate qu'un peu moins des deux tiers des individus (exactement 61%) ont suivi une formation ponctuelle allant de 1 à 3 jours, tandis qu'1/5a suivi une formation de moins d'un mois. Cette répartition du mode temporel/cyclique de la formation, d'après les avis des salariés sondés, semble dénoter que les entreprises étudiées ont pratiqué une formation massive de sensibilisation et de à la qualité (61% des effectifs formés au

maximum en 3 jours). Ce type de formation-éclair (axée beaucoup plus sur une pédagogie descriptive que démonstrative, vu le temps court imparti à la formation), bien que nécessaire, au début, ne permet pas, en fait, de mémoriser et d'ancrer (pas de feed-back sur les cas réels et différents rencontrés dans les ateliers), de manière durable, toutes les subtilités des techniques du SMQ. Aussi, 6% ont suivi une formation de 1 à moins de 3 mois, 4% de 3 à moins de 6 mois et 9% de 6 à moins de un an. Si la partie de l'échantillon, ayant suivi une formation de moins d'un mois (exactement 20%) semble acceptable pour emmagasiner un stock de connaissances opérationnelles, appréciable pour solutionner les problèmes de qualité des entreprises étudiées, il n'en demeure pas moins que les 3 autres cycles de formation (de 1 mois à 1an, voir tableau précédent), nettement insuffisants, ne totalisent que 19% des réponses des cadres formés. Tout en rappelant que le processus de certification ISO 9001 s'étale, au minimum, sur 3 ans, ce type de formation de moyenne et longue durée est souvent préconisé, dès la 2^{ème} année, non seulement pour la mise en place de la norme, mais encore pour maîtriser l'interdépendance des microprocessus du SMQ, déjà cité auparavant (voir Première partie, 2^{ème} chapitre).

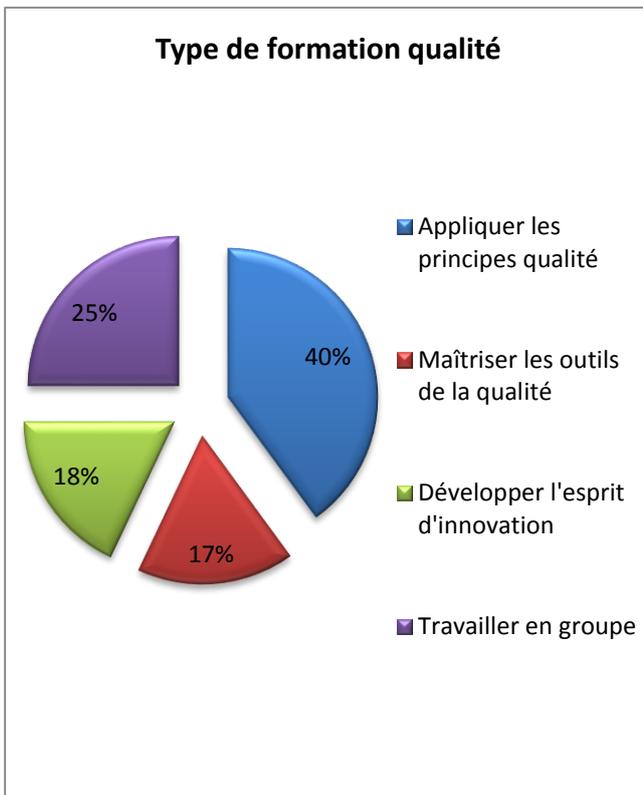
c- Type de formation qualité :

Tableau n°44 : Type de formation qualité

Type de formation qualité	Effectifs	Pourcentage (%)	Pourcentage cumulé
Appliquer les principes qualité	128	40%	40%
Maîtriser les outils de la qualité (statistiques, Pareto, diagramme d'Ishikawa, etc...)	56	17%	57%
Développer l'esprit d'innovation par des méthodes spécifiques	59	18%	75%
Travailler en groupe (cercles de qualité, groupe d'amélioration, groupe d'expression, etc...)	80	25%	100%
Total	323 réponses	100%	

- **Source :** Etabli par l'étudiante à partir des résultats du logiciel IBM SPSS 19.

Figure n°28 : Type de formation qualité



Parmi les 248 salariés sondés, qui ont répondu au questionnaire, 161 ont suivi une formation qualité (voir tableau précédent) dont a résulté 323 réponses relatives au contenu de la formation suivie (question à réponses multiples). La répartition des réponses des individus l'échantillon (ayant suivi une formation), suivant le contenu de la formation, semble, au premier abord, très louable. A cet effet, on constate que les 2/5 des individus ont répondu avoir suivi une formation, dans le but d'appliquer les principes qualité. Cependant, la part de cette formation généraliste nous semble quelque peu excessive, dans la mesure où cette population de cadres devrait bénéficier, beaucoup plus, de sessions pour améliorer son niveau de connaissances, dans le domaine ayant trait au lien du leadership avec la qualité. A cet égard, normalement,

une formation plus efficiente aurait vu une orientation plus affirmée (au moins 1/3 des réponses) vers des contenus pédagogiques, à fort lien de leadership, comme l'encadrement adapté au travail de groupe/qualité (seulement 25% des réponses enregistrées) et à insuffler l'esprit d'innovation (seulement 18% des réponses enregistrées). De même, on est, au demeurant, très perplexe sur la marginalisation de la formation concernant la maîtrise des outils de la qualité (seulement 17% des réponses enregistrées), car la qualité factuelle, les normes ISO, l'Excellence riment avec précision opérationnelle, indissociable de l'approche statistique.

d- Formation et exigences qualité du processus de production :

Tableau n°45 : Adéquation de la formation aux exigences qualité du processus de production

Adéquation de la formation aux exigences qualité du processus de production	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
oui	130	81%	81%
non	31	19%	100%
Total	161	100%	

- **Source :** Etabli par l'étudiante à partir des résultats du logiciel IBM SPSS 19.

Parmi les 161 salariés sondés qui ont suivi une formation qualité (voir tableau précédent), plus des 4/5 ont affirmé avoir suivi des sessions pédagogiques en étroite correspondance avec les exigences du processus de production (exactement 81%). Certes, cette forte proportion de cadres, convaincus par l'utilité de leur formation, conforte l'idée de l'atteinte des objectifs techniques du projet qualité, la cohésion de l'organisation et concourt, ainsi, à asseoir une culture d'entreprise participative et d'implication des ressources humaines. Néanmoins, on ne peut ignorer que près du 1/4 de l'échantillon des cadres formés (exactement 19%) contredisent cette assertion positive, en considérant que leur formation est inadéquate par rapport à leur travail.

Cette proportion de cadres, loin d'être négligeable, ne peut être versée dans les opposants absolus au projet qualité des entreprises étudiées, dans la mesure où leur acceptation d'intégrer le programme de formation/qualité est synonyme de leur adhésion au nouveau système de gestion des ressources humaines (orienté qualité).

Dès lors, cela confirme, relativement, les critiques que nous avons soulevées, précédemment, à savoir près des 2/3 de l'échantillon n'a pas subi de test de sélection avant l'envoi en formation, moins de 30% des effectifs a été formé à l'extérieur des entreprises étudiées, moins d'1/5 des réponses des cadres (formés) relèvent des formations à moyen et long terme (1 mois à 1 an), 1/4 seulement des réponses étaient orientées vers l'option pédagogique

leadership/travail de groupe et moins d'1/4 des réponses concernait un contenu d'apprentissage liant le leadership/développement de l'innovation.

Au de là de ce cumul de dysfonctionnements, repérés, dans le processus de formation qualité, il y lieu de considérer quelques déviations (parfois condamnables) pouvant aboutir à ce genre de distorsions managériales. Eneffet, il est, maintenant, reconnu de façon notoire, une certaine complaisance dans l'attribution des certifications ISO, en Algérie, avec la connivence/collusion des deux partenaires (national/étranger), ce qui a débouché par une reprise en main des pouvoirs publics, par la création de l'organisme national, public, Algérac, chargé de filtrer l'agrément, réservé désormais aux bureaux d'études étrangers certificateurs, jouissant d'une réputation internationale (comme l'Afnor, par exemple).

Entre autres déviations, il y a lieu de dénoncer la faible présence/épisode des experts étrangers (canadiens) dans l'entreprise en voie de certification, malgré le cahier des charges (d'où l'impact sur la qualité de la formation), le laxisme sur le diagnostic initial et l'audit final de l'entreprise concernée, le recours à des bureaux d'études privés algériens inexpérimentés et à faible coût (par rapport au coût des experts étrangers payés en devises). Tout cela concourt à expliquer la part des cadres de l'échantillon n'approuvant pas systématiquement, pour ne pas dire sceptiques, les méthodes de mise en œuvre du système de formation et son adéquation aux principes du SMQ.

II- Analyse des Résultats du Questionnaire, concernant l'implication des RH dans le SMQ:

Tableau n°46 : Analyse descriptive des données concernant l'implication des RH dans le SMQ

Questions	Moyenne	Ecart type	Niveau d'accord	Classement
1) L'entreprise sait mobiliser le personnel pour le succès des tâches à accomplir	3,00	1,085	+/- D'accord	M2
2) L'entreprise encourage à améliorer les performances	2,90	1,213	+/- D'accord	M4
3) L'entreprise offre les possibilités de mettre en pratique toute l'étendue de vos compétences dans des domaines différents	2,61	1,195	+/- D'accord	M14
4) L'entreprise crée un environnement favorable à la motivation du personnel	2,69	1,200	+/- D'accord	M11
5) L'entreprise accepte et pratique l'autonomie relative au travail	2,83	1,109	+/- D'accord	M5
6) L'entreprise prend en compte les suggestions	2,75	1,178	+/- D'accord	M8
7) L'entreprise encourage l'initiative au travail	2,78	1,222	+/- D'accord	M7
8) L'entreprise encourage l'innovation	2,81	1,194	+/- D'accord	M6
9) L'entreprise évalue les performances, objectivement, tout en assurant une contrepartie satisfaisante	2,65	1,157	+/- D'accord	M13
10) L'entreprise offre les conditions d'être fier de l'accomplissement de votre travail	2,67	1,205	+/- D'accord	M12
11) Le niveau de rémunération détermine le niveau d'engagement, dans le projet qualité de l'entreprise	2,73	1,216	+/- D'accord	M9
12) Vous adhérez pleinement au projet qualité de l'entreprise, en vous investissant professionnellement, sans réserve	2,97	1,131	+/- D'accord	M3
13) Vous faites bénéficier à vos collègues votre savoir-faire, votre expérience, avec réciprocité	3,50	1,109	D'accord	M1
14) On vous laisse déployer vos compétences, par des propositions d'amélioration dépassant le cadre restreint du poste	2,70	1,204	+/- D'accord	M10
Total	2,82	1,172	+/- D'accord	

• **Source :** Etabli par l'étudiante à partir des résultats du logiciel IBM SPSS 19.

D'après les résultats du tableau ci-dessus, dans l'ensemble (13 questions/items sur les 14 posées), les individus de l'échantillon considèrent être, plus au moins, impliqués dans le système de management de la qualité/SMQ, avec une moyenne générale de 2,82. Cette hésitation affichée dans les réponses, avec une moyenne faible (2,82), relate un engagement tout relatif, voir pas convaincant des ressources humaines dans la mise en œuvre du SMQ. Ceci ne manquera pas bien sûr de se traduire sur l'efficacité productive (quantité+qualité+coût+délai) et l'adhésion mitigée au projet qualité induira, certainement, des comportements et une culture d'entreprise inadéquats.

Cependant, par exception, les cadres sondés affirment, franchement (M1/d'accord/moyenne 3,50), *mais dans le cadre de l'organisation informelle*, partager leurs savoirs-faire et expérience, dans la réciprocité avec leurs collègues. Cette conscience professionnelle, confirme, certes, l'existence d'un climat de confiance et d'empathie entre les employés, et révèle une réelle qualité des relations sociales dans la culture des entreprises étudiées. Néanmoins, même si la solidarité professionnelle concorde avec le projet qualité, elle en est indépendante et antérieure, puisque elle a déjà été révélée par les travaux d'Elton MAYO (Père de l'École des relations humaines/1927-1932) et de Kurt LEWIN (Père de la dynamique des groupes/1937-1942).

En dehors de cette forme d'implication volontaire et distinctive des cadres sondés, force est de constater, pour les autres cas (d'implication), suivant un ordre décroissant, une moyenne faible égale ou inférieure à 3, signifiant que les individus de l'échantillon :

- 1- restent mitigés sur le fait que leur entreprise mobilise le personnel pour le succès des tâches à accomplir (M2/moyenne 3,0). Ici, la discipline de production aléatoire peut être considérée comme incompatible avec l'effort continu requis, notamment, par l'application de la méthode Kaizen (Amélioration continue). De plus, cela dénote que les entreprises étudiées n'exploitent pas tout le potentiel de connaissances et de compétences des salariés pour une exécution optimale/de qualité de leurs tâches.
- 2- estiment adhérent moyennement au projet qualité de l'entreprise, en s'investissant professionnellement, mais avec une certaine réserve (M3/moyenne 2,97). Ceci démontre soit une défaillance du système de communication, n'ayant pas convaincu, suffisamment, le personnel de l'enjeu stratégique du projet qualité, soit un manque de motivation des salariés lié à une mauvaise appréciation de la contrepartie économique, professionnelle, éthique, voire symbolique, soit le cumul des deux défauts de GRH précités.
- 3- jugent que leur entreprise ne les encourage pas assez à améliorer leurs performances (M4/moyenne assez faible de 2,90). Tout d'abord, cette assertion confirme l'item précédent (Question-Réponse/M3=adhésion+implication relatives). On dénote, ici,

une frustration manifeste du salarié, n'utilisant pas au maximum ses capacités. A cet effet, on doit préciser que, normalement, *dans la philosophie originelle de la qualité, l'implication doit relever de l'acte volontaire, sans contrepartie immédiate*. Or, les salariés algériens de la production, réclament toujours, en première revendication, une hausse des rémunérations (faible pouvoir d'achat absorbé à 50% par les dépenses alimentaires, sans parler des loyers devenus exorbitants), laissant loin de leurs préoccupations les problèmes de conditions de travail, de participation à la décision, de l'environnement professionnel, etc... Dès lors, on ne peut que soupçonner d'une part, une mauvaise campagne de sensibilisation au projet qualité, de la part des entreprises étudiées. et d'autre part une mauvaise adaptation du SMQ à la culture locale (l'erreur du mimétisme de la pratique japonaise du management de la qualité, par les européens, notamment la France, dès 1980, s'est soldé par un échec de son implantation première). A contrario, cette réappropriation culturelle du management de la qualité doit s'accompagner d'un mixte de récompenses déjà évoquées (économique, professionnelle, éthique, voire symbolique), et surtout d'un système d'évaluation/appréciation des performances le plus objectif possible.

- 4- leur entreprise accepte et pratique l'autonomie relative au travail (M5/moyenne très faible de 2,83), mais cette pratique est loin d'être systématique, selon les réponses mesurées des individus de l'échantillon. Encore une fois, cette situation révèle, dans les entreprises étudiées, les réflexes de blocage, encore présents, du système taylorien et fordiste, freinant toute initiative d'auto-organisation au poste ou une liberté partielle dans l'accomplissement de tâches liées au travail.
- 5- considèrent que leur entreprise favorise mollement l'innovation (M6/moyenne très faible de 2,81). Ici, il ya lieu de rappeler, les réponses des salariés sondés aux items/questions précédents : mobilisation/implication avec réserve des employés, pas de dynamique d'amélioration des performances et de pratique courante d'autonomie relative au travail (M2+M3+M4). Or la nette insuffisance/indigence de cet ensemble de critères/ingrédients, nécessaires et antérieurs à l'acte d'innovation, ne peut que concourir au résultat d'un faible effort de créativité des salariés des entreprises étudiées. Ce qui laisse à penser que l'entreprise, dispose d'un environnement/culture encore trop rigide : la peur de l'échec qui conduit aux critiques de la part des responsables, la routine qui est l'ennemi numéro un de la créativité, l'effort d'innovation jugé mal récompensé, etc. En outre, cette faiblesse de l'innovation, dans les entreprises étudiées, peut être considérée comme un indice flagrant de la mauvaise application du principe/processus d'amélioration continue, colonne vertébrale du SMQ.
- 6- sont faiblement encouragés à déployer leur initiative au travail (M7/moyenne très faible de 2,78). ceci est tout à fait logique et vient confirmer les réponses, des salariés sondés, à la question précédente, puisque l'innovation résulte de l'initiative. On doit,

- aussi, préciser que la rétention relative de l'initiative des salariés est en étroite relation avec la faible pratique de l'autonomie relative au travail (M4).
- 7- présentent des suggestions que l'entreprise prend peu en compte (M8/moyenne très faible de 2,75). Cela dénote que les entreprises étudiées sont loin de pratiquer le Management des Connaissances/Knowledge Management, capitalisant, ainsi, très peu le savoir-faire des salariés, pouvant alimenter un savoir collectif source de compétitivité sur le marché.
 - 8- perçoivent que le niveau de rémunération a un certain impact sur le degré de leur engagement dans le projet qualité de l'entreprise (M9/moyenne très faible de 2,73). Ceci confirme la remarque, faite précédemment, d'une nécessaire adaptation, dans les entreprises étudiées, des principes du management de la qualité, à tout le moins au début de son application, par des moyens multiples de récompenses (primes diverses de poste, de productivité et qualité au travail, promotion prioritaire, etc...) des salariés faisant preuve d'une implication reconnue et validée (à l'aide d'un système d'évaluation objectif). Ainsi, cela participera à asseoir une culture d'entreprise adéquate au développement du projet qualité. Il n'est pas exclu, après une certaine période, du succès commercial du projet qualité, que l'entreprise puisse reposer beaucoup plus sur une grille salariale plus attractive que sur un ensemble de primes aléatoires.
 - 9- déploient peu leurs compétences par des propositions d'amélioration dépassant, quelques fois, le cadre restreint du poste (M10/moyenne très faible de 2,70). Encore une fois, ici, transparaît la vision tayloriste-fordiste de l'organisation (postes cloisonnés), au dépens de l'approche processus, propre au SMQ, où il doit exister une relation de « fournisseur à client » entre deux postes consécutifs (ou entre deux ateliers, l'un en amont et l'autre en aval), avec des échanges d'informations/améliorations mutuellement bénéfiques (transfert de savoir-faire implicite recommandé par le SMQ).
 - 10- évoluent dans un environnement peu favorable à la motivation du personnel (M11/moyenne très faible de 2,69). Ce climat professionnel (déficience motivationnelle), peu engageant, a, malheureusement, un impact très significatif, pour ne pas dire décisif, sur toutes les formes d'implication du personnel puisque la motivation en est le moteur essentiel.
 - 11- n'évoluent pas dans des conditions les meilleures offrant les possibilités d'être fier de l'accomplissement de leur travail (M12/moyenne très faible de 2,67). Cette frustration, par l'impossibilité d'une extériorisation, mise en valeur, de la compétence professionnelle, réalimente négativement le degré de motivation, déjà déficient des salariés, et ne concourt pas à renforcer le besoin d'estime des employés.

12- ne perçoivent pas, de manière claire, une évaluation objective de leurs performances, par l'entreprise, leur assurant une contrepartie satisfaisante (M13/moyenne très faible de 2,65). Manifestement, ici, les entreprises étudiées sont critiquées pour ne pas déployer un système d'évaluation/appréciation des performances, sur la base d'un consensus collectif, et de plus n'offrent pas un système de récompenses satisfaisant.

13- entrevoient peu les possibilités offertes, par l'entreprise, de mettre en pratique toute l'étendue de leurs compétences dans des domaines différents (M14/moyenne très faible de 2,61). Enfin, cet item/question-réponse confirme le cantonnement du salarié à son poste, propre à l'organisation tayloriste-fordiste, laissant peu de place à l'étalage de ses aptitudes (connaissances multiples en mécanique, électricité, électronique, informatique, mode d'organisation, etc... même au-delà des tâches strictes du poste), à son épanouissement professionnel. Ceci aboutit, inévitablement, à renforcer le processus régressif d'implication des salariés, en les maintenant dans un statut de surqualification/déqualification.

Section 2 : Analyse des Résultats du Questionnaire, concernant le leadership et la communication dans le SMQ

Cette section traite l'analyse des réponses du questionnaire concernant le leadership et la communication.

I- Analyse des Résultats du Questionnaire, concernant le leadership dans le SMQ :

Tableau n°47 : Analyse descriptive des données concernant le leadership dans le SMQ

Questions	Moyenne	Ecart type	Niveau d'accord	Classement
1) L'entreprise favorise la participation des salariés aux décisions opérationnelles	2,46	1,186	En désaccord	M13
2) Votre supérieur hiérarchique donne souvent des instructions précises à exécuter	3,29	1,031	+/- D'accord	M1
3) Votre supérieur hiérarchique contrôle de près l'exécution des tâches	3,22	1,081	+/- D'accord	M2
4) Votre supérieur hiérarchique sollicite/prend en compte vos suggestions	3,09	1,133	+/- D'accord	M6
5) Les décisions de l'encadrement sont toujours mises en pratique	3,02	1,115	+/- D'accord	M11
6) L'impact des décisions d'amélioration est souvent partiel ou insuffisant	3,02	0,973	+/- D'accord	M10
7) Votre supérieur hiérarchique explique les décisions prises	3,09	1,129	+/- D'accord	M5
8) Votre supérieur hiérarchique vous délègue certaines responsabilités ou prises de décision opérationnelle	3,12	1,173	+/- D'accord	M4
9) Votre hiérarchie joue un rôle de soutien dans le déroulement des tâches de travail	3,19	1,158	+/- D'accord	M3
10) Votre supérieur hiérarchique favorise la liberté d'expression ou de créativité professionnelle	3,08	1,205	+/- D'accord	M7
11) Votre supérieur hiérarchique dirige de manière démocratique et efficace les réunions de travail	3,02	1,230	+/- D'accord	M9
12) Votre supérieur hiérarchique fait preuve d'un transfert de connaissances à ses subordonnées	2,98	1,207	+/- D'accord	M12
13) Le cadre se met parfois à votre niveau, en effaçant sa position hiérarchique, pour faciliter les échanges professionnels	3,04	1,171	+/- D'accord	M8
Total	3,04	1,13	+/- D'accord	

• **Source :** Etabli par l'étudiante à partir des résultats du logiciel IBM SPSS 19.

D'après les résultats du tableau ci-dessus, les individus de l'échantillon, affirment, franchement, que leur entreprise ne les favorise guère à la prise de participation salariés aux décisions opérationnelles (M13/moyenne de 2,46). D'emblée, on peut dire que cette assertion, inhérente à la délégation de responsabilité et à l'empowerment/employabilité, aura un impact négatif qui va peser sur toutes les autres formes de leadership.

En outre, les individus de l'échantillon sont plus au moins d'accord avec le style de commandement ou types de rapports hiérarchiques, dans le système de management de la qualité, avec une moyenne générale de 3,04.

Cette position mitigée des salariés, des entreprises étudiées, sera analysée, selon un ordre décroissant (par rapport à la moyenne), en reposant sur le fait que :

- 1- leur supérieur hiérarchique donne souvent des instructions précises à exécuter (M1/moyenne forte de 3,29). Le relatif acquiescement à ce mode de leadership dénote une faible marge de liberté opérationnelle, au poste, de la part des salariés. Ceci confirme les remarques précédentes sur l'implication insuffisante des salariés (autonomie relative au poste pas favorisée, initiative au poste peu développée, compétences potentielles au poste mal exploitées, etc...). Encore une fois, il y a lieu de dénoter une confrontation réelle et continue entre l'organisation tayloriste-fordiste et la démarche participative du SMQ.
- 2- leur supérieur hiérarchique contrôle de près l'exécution des tâches (M2/moyenne forte de 3,22). Si l'on adjoint ce constat au précédent résultat, on peut déduire que nous sommes en face d'un mode de leadership traditionnel, avec un comportement très directif et peu encourageant de l'encadrement, relaté dans le célèbre schéma d'HERSEY & BLANCHARD (cadran S1/Diriger, voir Chapitre 1/Section 2).
- 3- leur hiérarchie joue un rôle de soutien dans le déroulement des tâches de travail (M3/moyenne forte de 3,19). Néanmoins, on doit au mettre au crédit de l'encadrement des entreprises étudiées, une assistance technique prononcée des subordonnés. A priori, il y aurait contradiction, ici, avec les constats révélés dans les réponses associées aux items M1+ M2. En fait, on peut avancer que les entreprises étudiées pratiquent, dans ce cas/M3, un style de leadership situationnel, consistant à aider les subordonnés dans l'exécution des tâches (cadran S3/Epauler, voir Chapitre 1/Section 2), pratique nécessaire dans la mise en place du SMQ (cette attribution de soutien opérationnel est inhérente au rôle du facilitateur/qualité et même aux fonctions du comité de pilotage de la qualité, ouverts aux compétences de la Direction).
- 4- leur supérieur hiérarchique délègue certaines responsabilités ou prises de décision opérationnelle (M4/moyenne forte de 3,12). On ne peut que souscrire à cette forme de responsabilisation qui renforce la participation/satisfaction/implication des employés,

tout en précisant, par objectivité, que cette pratique se cantonne, certainement, aux tâches directes liées au poste (cadran S4/Déléguer, voir Chapitre 1/Section 2).

- 5- leur supérieur hiérarchique explique les décisions prises (M5/moyenne forte de 3,09). Cette attitude de l'encadrement vise à convaincre les subordonnés du bien-fondé des décisions arrêtées, pour susciter leur adhésion aux exigences du SMQ. Ce style de leadership, visant à « entraîner » les salariés, correspond à un comportement, certes très directif mais très encourageant (cadran S2/Entraîner, voir Chapitre 1/Section 2). En outre, la transparence des décisions managériales techniques renvoie aux employés l'image qu'ils sont importants et respectés, et non considérés comme un rouage mécanique. Ceci permet, aussi, de maintenir une vision commune et freine la propagation des rumeurs (communication verticale-descendante/ up-bottom efficiente).
- 6- leur supérieur hiérarchique sollicite/prend en compte leurs suggestions (M6/moyenne forte de 3,09). Cette attitude de l'encadrement correspond au même style de leadership, évoqué précédemment (entraîner les salariés/M5), Cette attitude de reconnaissance des compétences des salariés les valorise au sein du collectif de travail, tout en confortant leur besoin d'estime. Ceci peut s'insérer dans une dynamique nouvelle et contribuer à donner un sens à la coopération organisationnelle. Au passage, on peut dire que cela participe à renforcer la communication verticale-ascendante/bottom-up, des entreprises étudiées.
- 7- leur supérieur hiérarchique favorise la liberté d'expression ou de créativité professionnelle (M7/moyenne relativement forte de 3,08). Cette forme de participation des salariés s'intègre dans un mixte des styles de leadership Déléguer/Entraîner (délégation de la résolution des problèmes+encourager les progrès). Ceci présente la possibilité pour les employés de s'exprimer directement sur le travail effectué et de proposer notamment des améliorations. Cependant, si la contrepartie directe ou indirecte de cette forme d'implication est absente ou insuffisante, cela peut induire l'effet inverse de retrait des salariés par rapport à l'intensité au travail, conséquemment à une forme de réappropriation, par l'entreprise, du savoir-faire de ses employés.
- 8- Le cadre se met parfois au niveau des employés, en effaçant sa position hiérarchique, pour faciliter les échanges professionnels (M8/moyenne de 3,04). L'existence de ce comportement très appréciable de l'encadrement, même s'il n'est pas systématique, confère au leader un rôle d'animateur, se substituant à la fonction hiérarchique classique refoulant, souvent, les échanges d'informations. Ce type de relation professionnelle s'insère dans le développement orienté, beaucoup plus, vers la communication horizontale (population de l'échantillon constituée de cadres). De même, cela conforte le style de leadership délégataire.

- 9- leur supérieur hiérarchique dirige de manière démocratique et efficace les réunions de travail (M8/moyenne de 3,02). Le comportement du leader, ici, est moins affirmée ce qui laisse à penser que la volonté d'épauler et de délégation, envers les subordonnés, trouve une certaine limite, en débouchant timidement sur des pratiques pré-démocratiques/adhocratiques, peu touchées par les censures professionnelles. Ce style de leadership, pas ancré suffisamment dans les attitudes de l'encadrement, affecte, voir entrave, en partie, le rendement de créativité des salariés (nombre d'idées nouvelles) et les possibilités de résolution des problèmes soumis à discussion (rôle du leader/animateur inadéquat ou inefficace dans la pratique du brainstorming/séance de remue-méninges).
- 10- L'impact des décisions d'amélioration est souvent partiel ou insuffisant(M10/moyenne de 3,02). Ici, les cadres sondés semblent apprécier, mollement, les résultats des efforts d'amélioration. Cette inefficace organisationnelle peut avoir un impact décourageant l'implication, la motivation et la mise à contribution des compétences du personnel.
- 11- Les décisions de l'encadrement sont toujours mises en pratique (M11/moyenne de 3,02). Les réponses non catégoriques des salariés de l'échantillon, à cet item, marquent une certaine déficience, que ce soit volontaire ou involontaire, dans la chaîne hiérarchique de commandement, imputable soit à un dysfonctionnement du mode de communication descendante/up-bottom, soit à une inertie structurelle de l'organisation.
- 12- leur supérieur hiérarchique fait preuve parfois d'un transfert de connaissances à ses subordonnées (M12/moyenne la plus faible, soit 2,98). Le classement en dernière position de cette assertion traduit, ici, les limites de l'attitude de soutien professionnel de l'encadrement, évoqué précédemment (M3/épauler les salariés), n'accordant qu'un rôle secondaire, voire marginal au transfert de savoir-faire pour développer les compétences de leurs subordonnés, ce qui ne manquera pas, bien sûr, d'affecter l'efficace du SMQ et particulièrement le processus d'amélioration continu/Kaizen.

II- Analyse des Résultats du Questionnaire, concernant la communication dans le SMQ :

Tableau n°48 : Analyse descriptive des données concernant la communication-information dans le SMQ

Questions	Moyenne	Ecart type	Niveau d'accord	Classement
1) La politique qualité est communiquée et comprise à tous les niveaux au sein de l'entreprise	3,11	1,081	+/- D'accord	M13
2) La Charte de la Qualité est exprimée clairement	3,22	1,007	+/- D'accord	M9
3) La Direction et le Département qualité fournissent les informations nécessaires	3,28	1,050	+/- D'accord	M6
4) Votre entreprise s'appuie sur la pratique de méthodes de communication productive (brainstorming, méthodes de questionnement...)	2,95	1,073	+/- D'accord	M14
5) Votre entreprise utilise fréquemment les outils informatiques dans la réalisation des objectifs qualité	3,48	0,944	D'accord	M3
6) L'entreprise dispose d'un journal ou d'une revue, ayant pour but d'informer les salariés du projet qualité.	3,57	1,055	D'accord	M1
7) L'entreprise met à la disposition des salariés des boîtes à idées ou suggestions	3,14	1,214	+/- D'accord	M11
8) L'entreprise pratique des réunions de résolution de problèmes par des cadres appartenant à des services différents	3,20	1,166	+/- D'accord	M10
9) L'entreprise assure une coordination efficace entre les différents services de gestion et les ateliers de production	3,23	1,121	+/- D'accord	M8
10) L'application de la démarche qualité est ressentie comme un projet collectif, partagé par tous les salariés	3,12	1,041	+/- D'accord	M12
11) L'entreprise prend en compte et tente de satisfaire les exigences des clients	3,52	0,939	D'accord	M2
12) L'entreprise met à disposition des clients des moyens pour enregistrer leurs remarques	3,44	0,988	D'accord	M4
13) L'entreprise met à disposition des clients un manuel de la qualité	3,31	1,093	+/- D'accord	M5
14) L'entreprise intègre de nouvelles techniques/méthodes d'amélioration de la qualité, dans le cadre de la veille stratégique	3,28	1,098	+/- D'accord	M7
Total	3,27	1,062	+/- D'accord	

• **Source :** Etabli par l'étudiante à partir des résultats du logiciel IBM SPSS 19.

En premier lieu, les résultats du tableau ci-dessus présentent une moyenne générale de 3,27 et consacrent, ainsi, indifféremment, une prédominance des réponses des individus de l'échantillon pour le choix/catégorie « +ou- D'accord ». Cependant, si nous scindons les résultats du tableau précédent en catégorie homogènes, il apparaîtra qu'une première partie des réponses, relatives aux items 5-6-11-12, se sont inscrites dans le choix « D'accord », et la deuxième partie des réponses, relatives aux items 1-2-3-4-7-8-9-10-13-14 se sont inscrites dans le choix « +ou- D'accord ».

En respectant l'ordre d'homogénéité précité, les réponses « D'accord » avec le mode de communication-information dans le SMQ, relatives aux 4 items évoqués ci-avant, affichent une moyenne partielle de 3,50.

Cette position, clairement affichée, des salariés des entreprises étudiées, sera analysée, selon un ordre décroissant (par rapport à la moyenne partielle), en reposant sur le fait que :

- 1- leur entreprise dispose d'un journal ou d'une revue, ayant pour but d'informer les salariés du projet qualité (M1/moyenne de 3,57). La diffusion et l'explication de la stratégie qualité de l'entreprise, par ce moyen de communication/descendante, efficace et massif, octroie, ainsi, aux salariés le rôle de partenaire au succès de cette politique managériale. Cela peut être un élément déclencheur de questionnement, de débats, voire de négociation à la participation des employés et par la suite à leur engagement dans la démarche qualité. Ce type de support écrit/message, destiné à tous les salariés, sans discrimination hiérarchique, renforce leur sentiment d'appartenance au collectif de travail de l'entreprise. Aussi, les médias d'entreprise, par voie écrite périodique et régulière, accompagnent le changement, au fur et à mesure de l'avancement du projet qualité et aident à le faire accepter tout en renforçant la culture d'entreprise.
- 2- L'entreprise prend en compte et tente de satisfaire les exigences des clients (M2/moyenne de 3,52). Tout d'abord, ce constat manifeste, par les salariés sondés, confirme l'application, par les entreprises étudiées, du premier principe lié au management de la qualité. Ainsi, les clients ne sont pas traités comme extérieurs à la qualité de la production de l'entreprise, mais sont considérés comme partie prenante, voire partenaires au réglage/modification des processus du SMQ (voir tableau synoptique de la structure du SMQ et schéma de la typologie des processus/SMQ, 1^{ère} Partie, Chapitre 2/Section 1). A cet égard, l'écoute du client et le traitement de ses exigences s'intègrent dans une sphère de la communication-information qui dépasse le cadre stricte de la production classique (processus de fabrication et de vente quasiment indépendants). Le feed-back des exigences des clients sur la production va, de cette façon, imprimer une relation d'échanges d'informations continues entre ces deux pôles dans laquelle s'investira le marketing-qualité, lui-même basé sur un système et surtout des outils de communication-information en perpétuel évolution (car soumis aux souhaits des clients et des contraintes du marché, au sens le plus large).

- 3- L'entreprise utilise fréquemment les outils informatiques dans la réalisation des objectifs qualité (M3/moyenne de 3,48). Cette constatation dénote, certes, une approche technique moderne de la mise en œuvre de la qualité, particulièrement dans la phase de conception et de développement (notamment à travers le département de recherche et le laboratoire ou structure de la qualité). Cependant, les entreprises étudiées recourent très peu voire pas du tout (constat lors de nos visites), aux logiciels informatiques relatifs à l'organisation (groupware, workflow, kanban, etc...), à la gestion des stocks via extranet, à la gestion de portefeuille de clients, etc...
- 4- L'entreprise met à disposition des clients des moyens pour enregistrer leurs remarques (M4/moyenne de 3,44). Cette assertion vient confirmer et donner une assise au 2^{ème} item traduisant la centralité des exigences du client dans le SMQ (M2). Ainsi, au-delà du classique cahier de doléances, les entreprises étudiées affichent toutes un E-mail professionnel de contact, pour certaines un numéro téléphonique/consommateur, pour l'ensemble un site web d'information, un manuel de la qualité pouvant servir, le cas échéant, de source de remarques ou critiques, de la part des clients.

En outre, toujours en respectant l'ordre d'homogénéité précité, les réponses « +ou- D'accord » avec le mode de communication-information dans le SMQ, relatives aux 10 items évoqués ci-avant, affichent une moyenne partielle de 3,18.

Cette position mitigée des salariés, des entreprises étudiées, sera analysée, selon un ordre décroissant (par rapport à la moyenne partielle), en reposant sur le fait que :

- 1- l'entreprise met à disposition des clients un manuel de la qualité (M5/moyenne forte de 3,31). Ici, la réponse biaisée des salariés sondés traduit le paradoxe de l'existence, certes, du manuel de la qualité, mais de sa disponibilité restreinte auprès des clients.¹ En fait, le manuel, qui constitue la « vitrine de la qualité de l'entreprise » est dévoyé de sa fonction première « d'assurance qualité » à présenter, systématiquement, au client, pour le convaincre et lui garantir un produit-qualité de tous ses éléments le composant, assemblés par des processus soumis aux règles strictes édictées par les différentes normes ISO (particulièrement la norme ISO 9001). En réalité, lors de nos visites dans les entreprises étudiées, les responsables qualité admettaient ne pas faire trop de publicité (à tort) sur le support documentaire que constituait le manuel de la qualité, perçu beaucoup plus comme un document interne (donc à diffuser rarement à l'extérieur), renfermant des processus dignes de « secrets professionnels ». ² Or, il n'est pas exclu pour les entreprises d'établir un manuel qualité interne et un manuel qualité externe, expurgé des processus jugés « propriété/originalité/innovation de l'entreprise », et non indispensables à la connaissance des clients. Par conséquent,

¹ : Voir Annexe (05) : Manuel Qualité Fertial page de garde et sommaire.

² : Voir Annexe (02) : Guide des questions des entretiens/interviews.

malgré son existence et sa fonctionnalité réglementaire, qui s'arrête presque après l'audit de certification, le manuel de la qualité ne joue pas, pleinement, son rôle de persuasion et de fidélisation de la clientèle.

- 2- la Direction et le Département qualité fournissent les informations nécessaires (techniques, procédures) (M6/moyenne forte de 3,28). Les réponses disparates, à ce niveau de l'organisation, témoignent d'un réel dysfonctionnement du circuit de l'information et de la mauvaise appréhension du rôle stratégique des structures y afférentes, pouvant déboucher sur une augmentation des coûts-qualité liés, généralement, à des retards, des erreurs, des produits entachés de défauts et parfois des accidents de travail.
- 3- l'entreprise intègre de nouvelles techniques/méthodes d'amélioration de la qualité, dans le cadre de la veille stratégique (M7/moyenne forte de 3,28). Il faut préciser, ici, que sur les 5 entreprises étudiées, 3 d'entre elles (Arcelor Mittal/Fertial/Saidal) disposent d'une structure ou cellule de veille stratégique (Enap et Mahbouba en étant dépourvues). Ceci explique le poids des réponses mitigées des individus de l'échantillon. Cependant, comme la veille stratégique est souvent considérée comme l'apanage/monopole de la Direction (dans le cadre du management stratégique), le résultat de son activité reste souvent restreint à quelques cadres supérieurs, d'où l'hésitation des cadres sondés, insuffisamment informés. Ce qui n'en constitue pas moins un défaut de communication-information globale, préjudiciable à la cohésion de l'organisation.
- 4- l'entreprise assure une coordination efficace entre les différents services de gestion et les ateliers de production (M8/moyenne forte de 3,23). De même, nous sommes restés perplexes sur l'insuffisance de la diffusion des informations techniques, nécessaires, de la part des structures qualité (voir l'analyse item/M6), autant nous sommes étonnés par une fluidité incertaine ou déficiente de la communication entre les structures de soutien (gestion/administration) et les processus de production. Ce constat global ne manquera pas d'altérer les microprocessus du SMQ (voir schéma SMQ, 1^{ère} Partie, Chapitre 2, Section 1) et de dégrader les performances et la qualité de la production.
- 5- la Charte de la Qualité est exprimée clairement (M9/moyenne forte de 3,22). Tout d'abord, nous devons préciser que la Charte de la Qualité est affichée, clairement, dans chacune des 5 entreprises de l'étude. Son rôle consiste à consolider la culture-qualité d'entreprise, en présentant une vision globale commune aux salariés, visant une adhésion collective aux objectifs du projet qualité, et en suscitant des comportements appropriés, participatifs, voire d'implication en défendant ou en faisant la promotion/publicité de la démarche qualité, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise. Cependant, les réponses, pas très nettes, des salariés sondés, quant à la compréhension du contenu et par là même des objectifs y afférents, nous interpellent sur la maladresse des entreprises étudiées, voire erreur, d'un affichage de la Charte de

la Qualité exprimée, uniquement, en langue française.¹ L'absence d'une traduction, en langue arabe, réduit, ainsi, la portée pédagogique et explicative de cet affichage. On doit, aussi, avancer que 70,6% de l'échantillon à moins de 45 ans, population, même cadre, ne maîtrisant pas suffisamment, à notre avis, la langue française, pour diverses raisons sociétales et particulièrement la marginalisation de cette langue dans le cursus éducatif. Encore une fois, après avoir présenté le rôle réduit du Manuel Qualité, on doit y adjoindre la portée restreinte de la Charte de la qualité, malheureusement, documents informationnels, tous deux très importants, pour asseoir la démarche qualité (voir spécimen de la Charte de la Qualité en annexe).

- 6- l'entreprise pratique des réunions de résolution de problèmes par des cadres appartenant à des services différents (M10/moyenne forte de 3,20). Les réponses désordonnées à ce mode de communication groupale soulignent que les réunions transfonctionnelles (suivant les cas à traiter, composées de membres appartenant, par exemple, à la production, à la fonction de stockage, maintenance, achat, finances, marketing, etc...) sont loin d'être une pratique systématique, alors qu'elles constituent, dans le SMQ, un moyen essentiel de résolution de problèmes entre des microprocessus différents et interdépendants.
- 7- l'entreprise met à la disposition des salariés des boîtes à idées ou suggestions (M11/moyenne forte de 3,14). On a remarqué, effectivement, lors de l'étude des cas, la présence de boîte à idées dans chacune des 5 entreprises. Cependant, les cadres ont affirmé que, le plus souvent, leurs suggestions n'ont pas été pris en compte, d'où par lassitude leur détournement de ce mode d'expression.² De plus, vu les contributions moindres des salariés, à moyen terme, les boîtes à suggestions, devenues accessoires, sont souvent isolées ou déposées dans des endroits peu fréquentés ou inadéquats. En ce sens, les réponses mitigées des individus de l'échantillon sont à inscrire au dépit lié, d'une part, à la non prise en compte rigoureuse de leurs compétences et connaissances (formulées à travers les idées et suggestions), et d'autre part au manque de respect des employés, n'ayant aucune information en retour des initiatives proposées. Si la mauvaise utilisation du Manuel Qualité et de la Charte Qualité, analysées précédemment, s'insèrent dans le processus d'information hiérarchique descendante (up-bottom), la marginalisation de l'utilité de la boîte à idées ou suggestions est, au demeurant, plus grave car elle relève du renforcement du management participatif, par l'implication directe des salariés dans le cadre de l'information ascendante stratégique (impact sur le processus/stock de capitalisation du savoir-faire des salariés, innovations éventuelles pouvant déboucher sur un avantage concurrentiel).

¹ : Voir Annexe (04) : Charte Sécurité Qualité Environnement de Fertial.

² : Voir Annexe (02) : Guide des questions des entretiens/interviews.

- 8- l'application de la démarche qualité est ressentie comme un projet collectif, partagé par tous les salariés (M12/moyenne forte de 3,12). Le mauvais classement des réponses à cet item (12^{ème} position) et l'appréciation douteuse, des cadres sondés, quant à leur degré de mobilisation autour du projet qualité, sont, ici, très inquiétants, car au-delà des aspects déficients de la communication collective, intrinsèque à la culture d'entreprise, c'est tout le succès de la démarche qualité, à moyen et long terme, qui est remis en cause.

- 9- la politique qualité est communiquée et comprise à tous les niveaux au sein de l'entreprise (M13/moyenne forte de 3,11). Si l'on considère la communication-information comme le lubrifiant du processus de production de l'entreprise, son insuffisance caractérisée, de par les avis assez défavorables des cadres sondés, ne manquera pas d'affecter la cohérence de la démarche qualité et surtout la coordination des microprocessus du SMQ.

- 10- l'entreprise s'appuie sur la pratique de méthodes de communication productive : brainstorming, méthodes de questionnement... (M14/moyenne de 2,95). Les réponses évasives des individus de l'échantillon traduisent, manifestement, un recours pas très constant aux méthodes de communication, inhérentes à la résolution de problèmes opérationnels des entreprises étudiées. Outre une déficience de cette forme de communication groupale, il y a lieu de préciser, ici, que l'entreprise gâche des occasions d'amélioration de la qualité de ses produits et/ou processus, mais aussi de réduire ses coûts-qualité.

Chapitre III

Analyse statistique des composantes fondamentales de la GRH vis-à-vis de l'implication des RH dans le SMQ

Section 3 : Analyse des Résultats du Questionnaire, concernant le rôle et l'impact des RH dans les processus liés au SMQ

Tableau n°49 : Analyse descriptive des données concernant le rôle et l'impact des RH dans les processus liés au SMQ

Questions	Moyenne	Ecart type	Niveau d'accord	Classement
1) Le nombre et la rigueur des procédures qualitatives sont difficiles à gérer par le personnel	3,00	1,022	+/- D'accord	M12
2) Il existe un écart entre les procédures écrites et ce qui est fait en pratique	3,26	1,106	+/- D'accord	M5
3) Votre entreprise ne vous offre pas la possibilité d'appliquer, entièrement, les connaissances acquises en formation	3,07	1,141	+/- D'accord	M10
4) Votre entreprise évalue et apprécie régulièrement vos compétences	2,79	1,174	+/- D'accord	M15
5) Votre entreprise recourt souvent aux experts externes pour régler des problèmes de production	2,84	1,171	+/- D'accord	M14
6) Votre entreprise pratique la flexibilité du travail	2,87	1,121	+/- D'accord	M13
7) Votre entreprise associe les cadres de production dans le choix/qualité des achats auprès des fournisseurs	3,10	1,115	+/- D'accord	M8
8) Votre entreprise maîtrise la gestion des stocks	3,39	1,055	+/- D'accord	M2
9) Votre entreprise sait mobiliser le personnel pour respecter les délais de production ou gagner du temps de production	3,52	0,973	D'accord	M1
10) Le personnel travaille avec soin et précision, à tous les niveaux du processus de production	3,31	1,079	+/- D'accord	M3
11) Le personnel fait la chasse au gaspillage (économies de matières premières, d'énergie, de consommables, etc...)	3,04	1,164	+/- D'accord	M11
12) Le principe d'amélioration continue de la qualité est appliqué par tout le personnel	3,09	1,063	+/- D'accord	M9
13) les ateliers sont interdépendants, vis-à-vis de la qualité, du début à la fin du processus	3,17	1,009	+/- D'accord	M7
14) Votre entreprise accorde une priorité à la fonction de prévention des dysfonctionnements de la production	3,30	1,091	+/- D'accord	M4
15) Le service commercial de l'entreprise répercute les remarques des clients, sur d'éventuelles modifications du processus de production	3,25	1,030	+/- D'accord	M6
Total	3,13	1,087	+/- D'accord	

- **Source :** Etabli par l'étudiante à partir des résultats du logiciel IBM SPSS 19.

D'après les résultats du tableau ci-dessus, les individus de l'échantillon, affirment, franchement, que leur entreprise sait mobiliser le personnel pour respecter les délais de production ou gagner du temps de production (M1/moyenne de 3,52). Ceci signifie d'une part que le poids des ressources humaines (intégré dans le processus/management des ressources diverses) est déterminant pour respecter le délai de livraison de la clientèle (critère de qualité), et d'autre part, qu'il existe, malgré toutes les insuffisances managériales soulevées auparavant (niveau d'implication avec valeur ajoutée, domaines du leadership, de la communication, de la culture d'entreprise, etc...), une discipline de production appréciable pour atteindre les objectifs assignés, synonyme d'un engagement/implication responsable du collectif de travail des entreprises étudiées.

En outre, les individus de l'échantillon sont plus au moins d'accord avec le rôle et l'impact des Ressources Humaines dans les processus liés au système de management de la qualité, avec une moyenne générale de 3,13.

Cette position mitigée des salariés, des entreprises étudiées, sera analysée, selon un ordre décroissant (par rapport à la moyenne), en reposant sur le fait que :

- 1- l'entreprise maîtrise la gestion des stocks (effectif suffisant et compétent, informatisation du service, etc...). Le fait que les individus de l'échantillon soient encore hésitants, sans toutefois être franchement d'accord (M2/moyenne très forte de 3,39 : limite inférieure à l'intervalle d'accord, soit presque d'accord) sur l'état de la gestion des stocks des entreprises étudiées, nous semble, quelque dévoiler une situation opérationnelle assez handicapante. En effet, ici, les entreprises étudiées, toutes appartenant au secteur productif (secteurs sidérurgique, pétrochimique, pharmaceutique, agro-alimentaire) sont, particulièrement, dépendantes de la gestion des stocks (matière première, pièces de rechange) pour la stabilité du processus de production, alors que l'impact est moins vital dans les entreprises du secteur des services. Par ailleurs, nous devons préciser, que les 5 entreprises ont connu, toutes, pour diverses raisons, des arrêts de production (plus ou moins longs), en raison d'une rupture des stocks (Fonds de roulement et Provisions insuffisants pour couvrir surtout la demande de biens importés). Au-delà des raisons financières (devises insuffisantes, procédures d'octroi de crédit assez longue/Credoc, pas d'anticipation budgétaire sur la hausse des prix des inputs, etc...), il y a lieu de constater, sur la base des avis contrariés des cadres sondés et de nos visites des ateliers, que la gestion des stocks s'avère trop centralisée (à l'exception de Fertial et Soidal), avec une faible informatisation à la source/en aval (cadres peu formés et ne maîtrisant pas les logiciels de gestion des stocks/kanban, au niveau des ateliers). Plus encore, aucune des entreprises étudiées ne recourt à l'extranet dans son mode de gestion des stocks, en partenariat avec les fournisseurs réguliers et fiables (fournisseur possédant le code d'accès informatique limité, pour suivre et réalimenter, à temps, les éléments du stock d'entreprise en voie d'épuisement). On doit préciser, aussi, que les conditions de stockage sont loin d'être respectées dans toutes les entreprises (à l'exception de

Saidal), notamment en matière de critère d'exposition/détérioration des produits/pièces à la chaleur, l'humidité (Annaba/ville côtière) et à la lumière. En outre, ce qui nous a marqué, lors de nos visites, ce fut le rangement, assez désordonné dans la structure de stockage, de centaines de pièces, faisant perdre du temps pour leur acheminement aux ateliers de production demandeurs. Les cadres interviewés nous ont révélé, de plus, la présence de stocks morts (achat de pièces détachées en volume important, sans lien avec leur temps d'usure dans la production, et parfois inadéquates par rapport aux références techniques d'assemblage) dans les entreprises Arcelor-Mittal, Saidal, Enap.

- 2- le personnel travaille avec soin et précision, à tous les niveaux du processus de production(M3/moyenne forte de 3,31). On ne peut que dénoncer, ici, le paradoxe de réponses vagues, de la part des cadres sondés, dans la mesure où chaque tâche du processus de la production/qualité requiert d'être attentif à son exécution(pour minimiser le coût des erreurs), et une précision opérationnelle rigoureuse (réduction maximale du degré d'incertitude, objectif de la méthode 6 Sigma, voir ^{2ème} Partie, Chapitre 3, Section 1), exigée par les normes ISO et nécessaire pour obtenir un avantage concurrentiel sur le marché.
- 3- l'entreprise accorde une priorité à la fonction de prévention des dysfonctionnements de la production(M4/moyenne forte de 3,30).Les réponses incertaines, des individus de l'échantillon, à ce principe majeur de réduction du coût d'obtention de la qualité (recherche des causes de défauts ou dysfonctionnements), soulignent le laxisme des entreprises étudiées à l'égard d'une méthode essentielle pour éviter la régression mécanique et naturelle du processus de production (usure normale de l'équipement, coupure d'électricité, eau trop calcaire, pièces de rechange de mauvaise qualité, matière première contenant trop de déchet, etc...) Si l'autonomie (machines s'arrêtant automatiquement dès la production d'une pièce défectueuse) constitue un élément, auxiliaire et complémentaire, important dans la stabilité du processus de production, il n'en demeure pas moins que le rôle des ressources humaines est, ici, fondamental dans les procédés d'anticipation des défauts, parfois minimes, mais avec une grande portée négative, en termes de coût et qualité(suivant le célèbre proverbe « le diable ne se cache-t-il pas derrière les détails »).
- 4- il existe un écart entre les procédures écrites et ce qui est fait en pratique(M5/moyenne forte de 3,26).De fait, les individus de l'échantillon relèvent une manifestation assez courante, pour ne pas dire récurrente, de cette contradiction dans la mise en œuvre du processus de production.Cela suppose que soit le personnel interprète mal les consignes opérationnelles (défaut de communication de par une inadéquation du niveau professionnel, non régulé, entre l'émetteur et le récepteur), soit des niveaux hiérarchiques/line staff, trop nombreux, interfèrent et dégradent, au fur et à mesure du déroulement du processus, le message initial ou procédure écrite, répercutée par résumé ou style trop concis/télégraphique. En tout état de cause, ces défauts de

communication vont à l'encontre de l'application des normes ISO qui suggèrent un strict suivi des procédures. Il est possible, aussi, d'imputer ces dysfonctionnements sur le manque de rigueur, voire le laxisme, de certains leaders dans l'exécution des tâches.

- 5- le service commercial de l'entreprise répercute les remarques des clients, sur d'éventuelles modifications du processus de production (M6/moyenne forte de 3,25). Ici, les individus de l'échantillon considèrent que les remarques de la clientèle, parfois importantes, ne sont pas analysées systématiquement, malgré leur possible inférence sur le processus de production. Ce qui suggère que le personnel du service commercial ne traite pas la clientèle comme un partenaire, à part entière (exigences marginales ou importantes prises en compte, sélectionnées, analysées et incluses, via une enquête de satisfaction si nécessaire). De plus la prise en compte des exigences des clients constitue un élément essentiel, voire un rouage incontournable, dans le processus d'amélioration continue.
- 6- les ateliers sont interdépendants, vis-à-vis de la qualité, du début à la fin du processus (M7/moyenne forte de 3,17). Encore une fois, les réponses pas très nettes, des individus de l'échantillon, soulignent, dans ce cas, un défaut d'organisation structurel. En effet, cela signifie que les microprocessus, intégrés au SMQ, ne respectent pas rigoureusement le principe cardinal de la relation « fournisseur-client » entre deux micro-organisations/ateliers/services successifs. Ce qui suppose que le personnel n'est pas, pleinement, conscient de sa responsabilité de la qualité léguée en amont (fournisseur) et de la formulation des exigences qualité en aval (client).
- 7- l'entreprise associe les cadres de production dans le choix/qualité des achats, auprès des fournisseurs (M8/moyenne de 3,10). Les réponses des cadres sondés, assez vagues, renseignent sur le caractère irrégulier de la participation des cadres de production, dans le choix/qualité des achats d'équipements ou de pièces de rechange, sinon de matière première. L'implication insuffisante du personnel de production, dans la fonction Achat, peut avoir un impact très important sur la stabilité du processus de production (maintenance-entretien plus fréquents). En effet, le savoir-faire et l'expérience de cette catégorie de personnel peut contribuer à mieux orienter le service commercial, dans l'arbitrage des fournisseurs sur le critère/rapport qualité/prix, mais aussi pour éviter des fournitures inadéquates (coûts supplémentaires alimentant les stocks morts de l'entreprise).
- 8- le principe d'amélioration continue de la qualité (Kaizen) est appliqué par tout le personnel (M9/moyenne de 3,09). Le mauvais classement, des réponses des cadres sondés, à cet item (9^{ème} position) renseigne sur une implication peu dynamique du personnel (engagement volontaire non inscrit dans les tâches du poste), alors que le principe d'amélioration continue constitue la colonne vertébrale du SMQ, car touchant tous les microprocessus le composant. Au-delà de ce constat, l'on peut comprendre ce

comportement comme une manifestation/réaction de la démotivation du personnel, inhérente aux pratiques inadéquates de la GRH des entreprises étudiées, analysées précédemment (entre autres, peu de respect du personnel, des modalités de formation discriminatoires, frustration liée à des compétences ni suffisamment reconnues ou utilisées, leadership inadéquat offrant un soutien technique et des échanges professionnels limités, les suggestions des salariés n'ont pas d'écho et ne sont pas considérées à terme, soit une communication participative/ascendante déficiente, etc...).

- 9- l'entreprise n'offre pas la possibilité d'appliquer, entièrement, les connaissances acquises en formation (M10/moyenne de 3,07). Les réponses hésitantes, des individus de l'échantillon, supposent une exploitation partielle du perfectionnement de leurs compétences, via l'apprentissage de nouveaux savoirs et savoirs-faire (formation alternée théorique+pratique). Cette inefficience de la formation, rarement appréhendée par un système d'évaluation postérieure, ne contribue pas, ainsi, à dynamiser le processus d'amélioration continue, nécessitant des compétences renouvelées.

- 10- le personnel fait la chasse au gaspillage (économies de matières premières, d'énergie, de consommables, etc...). Malheureusement, d'après les avis des individus de l'échantillon (M11/moyenne de 3,04), ce comportement est loin d'être une pratique généralisée dans les entreprises étudiées. Or, les principes du SMQ suggèrent, avant d'améliorer le produit (processus complexe), de réduire les coûts qualité simples liés au poste (réflexe d'éteindre la lumière, d'arrêter le climatiseur, l'ordinateur, l'équipement inutilisé), à l'environnement du travail (fermer les robinets inutilisés, colmater les fuites d'eau, de lubrifiant, d'air comprimé, de gaz, etc...), et enfin de faire des suggestions d'innovations incrémentales en ce sens (modifications techniques mineures engendrant des économies de matières et de temps). Si d'après nos visites, les entreprises étudiées montrent, clairement, leur volonté pour traquer et réduire les coûts de non qualité¹, toutefois, de nombreux employés n'accordent pas toute l'attention nécessaire à cette politique de rationalisation des coûts (économies tout azimut). Ces comportements du personnel sont à mettre au compte d'une culture d'entreprise défaillante, voire d'une éthique déviante à relier à un cumul de démotivation, de non satisfaction/frustration, de démobilisation/ nonchalance, de résistance au changement ou même de sabotage.

¹ : Voir Annexe (06) : Affichage multiples contre le gaspillage dans les ateliers de Fertial.

11- le nombre et la rigueur des procédures qualité (indicateurs, contraintes) sont difficiles à gérer par le personnel (M12/moyenne de 3,00). Même si les réponses des individus de l'échantillon ne sont pas unanimes, pour se plaindre de la rigueur des procédures, particulièrement celles liées à l'application des normes ISO, il y a lieu de partager cette vision bureaucratique et technocratique de la qualité, perçue, par ailleurs, par de nombreuses entreprises/firmes occidentales. A cet égard, les experts de l'institution ISO, à Genève, ont pris en compte ces critiques justifiées, en simplifiant, au fur et à mesure, les versions successives des normes ISO 9000 (voir 1^{ère} Partie, Chapitre 1, Section 2). Cependant, nous pensons que ces prétextes ne sont pas suffisamment explicatifs des faiblesses de l'organisation des entreprises étudiées. Ici, transparait une forme de résistance au changement, car le SMQ requiert une mutation/rigueur/précision managériale peu compatible avec la gestion/pompier/curative, souvent improvisée et recourant au système D, aux Afçates/bricolage/modifications parfois dangereuses (relevées par des audits qualité), pratiques qu'un cadre interviewé a bien résumées (pour rester objectif, exception faite des entreprises FERTIAL et SAIDAL) ,en les intégrant dans une forme de « gestion de l'à peu prisme », typique des entreprises algériennes, en général !!!

12- l'entreprise pratique la flexibilité du travail (modification des tâches du poste, réorganisation, adaptation du temps de travail, etc...). D'après les avis des cadres sondés, il semble que la flexibilité du travail est loin de faire partie des priorités des entreprises étudiées (M13/moyenne faible de 2,87). Nous avons déjà vu, en partie, cet aspect, précédemment (à travers les types de pratiques GRH dans le SMQ), caractérisé par un recours limité, des entreprises étudiées, à l'élargissement des tâches, et plus faiblement pour la rotation, l'enrichissement des postes et la polyvalence professionnelle. En outre, l'organisation sous forme de travail de groupe, notamment à les cercles de qualité/CQ, est très largement sous-estimée de par leurs nombres enregistrés (5CQ chez Fertial/668 salariés, 1 CQ chez PLG/Arcelor Mittal-SAMA/370 salariés, 0 CQ chez l'Enap/303 salariés, 0 CQ chez Saidal/136 salariés, 0 CQ chez Mahbouba/122 salariés)¹, et surtout traduit une mauvaise compréhension de l'impact des CQ sur le SMQ, sachant que le cercle de qualité constitue un lieu idéal de socialisation/apprentissage collectif de la qualité (responsabilisation/objectifs, autonomie relative d'organisation, utilisation pleine des compétences, enrichissement et transfert de connaissances/savoir-faire, résultats confortant l'épanouissement et l'estime des salariés, etc...). De fait, nous sommes en face d'une dimension réduite de l'approche managériale de la qualité, malheureusement, très préjudiciable à la stabilité du processus de production, vu que les CQ ont pour priorité de résoudre les problèmes opérationnels, voire de proposer des innovations.² Quant à la flexibilité du temps de travail, tout ensoulignant que les entreprises étudiées sont sous l'emprise du carcan

¹ : Voir Annexe (02) : Guide des questions des entretiens/interviews.

² : Voir Annexe (07) : Compte rendu de réunion d'amélioration LFR/Arcelor Mittal et Fiche de non-conformité LFR/Arcelor Mittal.

juridique de la réglementation du travail (pas plus de 8h/j et 5j/semaine, hormis les heures supplémentaires), aucune, d'entre elles, n'a dérogé à cette organisation temporelle, ne serait-ce que par une convention collective acceptant des modifications (travail à mi-temps, temps de travail légal étalé sur 3 à 4 jours, pauses de travail différentes suivant les ateliers de production, etc...). Or, ces agencements du temps de travail peuvent participer à résoudre des problèmes de planning familial (entreprise à l'écoute+respect du salarié), d'activités privées (occupation syndicale, politique, sportive, etc...), réduisant par là même le stress au travail et permettant un engagement professionnel/productivité plus intense des employés.

13- l'entreprise recourt souvent aux experts externes pour régler des problèmes de production (M14/moyenne faible de 2,84). Le mauvais classement, des réponses des cadres sondés, à cet item (14^{ème} position), associé à une faible moyenne sont synonyme, ici, d'une pratique largement insuffisante de l'expertise externe, par les entreprises étudiées. Or, le management de la qualité, de par la rigueur des procédures, la précision requise et le degré d'implication nécessaire des ressources humaines, ne peut se baser sur des appréciations/mesures subjectives ou surévaluées, car les caractéristiques du produit seront sanctionnées par les exigences du client ou le marché, bref on ne triche pas avec la qualité. Le fait de ne pas recourir, assez souvent, aux experts qualitatifs externes, ne serait-ce que pour faire des diagnostics réguliers ou des audits qualité annuels, témoigne d'une part, d'une gestion à courte vue (pour limiter les frais liés à la production), et d'autre part, les entreprises étudiées ne perçoivent pas ce genre d'expertise (externe), comme un investissement à moyen et long terme, permettant de gagner du temps pour repérer les dysfonctionnements (et les écarts par rapport à la norme), de bénéficier d'expérience d'autres entreprises (parfois du même secteur), d'asseoir une objectivité et une discipline inhérente au déploiement du SMQ. A cet égard, on doit préciser que les arguments financiers ne sont plus de mise, dès lors que l'expertise externe peut se passer des bureaux d'études étrangers (rémunérés en devises) et se baser sur des experts qualitatifs locaux (parfois formés à l'étranger ou par des étrangers), disponibles auprès de bureaux d'études privés ou para-publics, d'institutions spécialisées comme l'INAPI/IANOR, l'ENORI, VERITAL, ALGERAC ou la CACI d'Alger (Chambre de Commerce et d'Industrie).

14- l'entreprise évalue et apprécie régulièrement les compétences des employés (M15/moyenne faible de 2,79). Les réponses incertaines des individus de l'échantillon et la dernière position de cet item, avec une moyenne assez faible (2,79), nous interpellent sur les pratiques de GRH, assez aléatoires, des entreprises étudiées. En effet, un système d'évaluation des performances ou d'appréciation des compétences, non opératoire, périodiquement, ne peut que biaiser/fausser le processus de gestion prévisionnelle du personnel (rendement sur des critères multiples objectifs, performances post-formation, diagnostic/check-up professionnel, perfectionnement, promotion, tests professionnels, jeux de rôles/mise en situation, etc...), entraînant

inévitables des erreurs, voire des résultats inéquitables dans le positionnement salarial ou hiérarchique des employés. A cet égard, un système d'évaluation et d'appréciation des compétences, perçu comme injuste par les salariés, ne pourra qu'aboutir à une démotivation du personnel, vu que l'implication des ressources humaines n'est pas jugée selon sa vraie valeur.

Chapitre IV : Interprétation des résultats de l'étude pratique

Section 1 : Test des hypothèses de l'étude pratique

- I-** L'analyse de variance à un facteur (ANOVA)
- II-** Test des hypothèses liées aux RH et SMQ :
 - 1-** L'analyse bivariée
 - 2-** Régression linéaire simple
 - 3-** Corrélation entre les variables

Section 2 : Analyse des résultats empiriques et statistiques de l'étude de cas

- I-** Analyse des Aspects des pratiques GRH et implication des RH dans le SMQ
- II-** Analyse des Aspects des styles de leadership et implication des RH dans le SMQ
- III-** Analyse des Aspects des modes de communication-information et implication des RH dans le SMQ
- IV-** Analyse des Aspects d'implication des RH dans les processus liés au SMQ

Conclusion de la troisième partie

Chapitre IV : Interprétation des résultats de l'étude pratique

Ce chapitre traite l'interprétation des résultats du questionnaire à travers le test des hypothèses ainsi que l'analyse des résultats empirique et statistique de l'étude.

Section 1 : Test des hypothèses de l'étude pratique

Cette section traite les hypothèses de l'étude à travers les différents outils statistiques à savoir l'analyse de variance à un facteur, l'analyse bivariée, la régression linéaire simple et la corrélation entre les variables.

I- L'analyse de variance à un facteur(ANOVA) :

La comparaison de plusieurs moyennes ressemble à L'analyse bivariée, sauf que la variable non métrique comporte plus de deux groupes. Plus la différence, entre les moyennes de groupe observées dans l'échantillon, est grande, plus il y a de chances qu'une relation existe dans la population étudiée. Plus la dispersion dans les groupes est petite, plus la différence entre les moyennes est réelle dans la population de référence.

L'hypothèse nulle dans ce test sera que les moyennes sont égales. La règle de décision, du test sur SPSS, se base sur un niveau de signification statistique du F, soit la valeur p . Si p est inférieur à 0,05, on rejette l'hypothèse H_0 . La conclusion sera, donc, que si p est inférieur à 0,05, il semble qu'il y aurait un lien entre les variables.

A cet égard, nous tenons à rappeler les hypothèses liées à notre problématique :

- **H_0** : Il n'y a pas de différences significatives entre l'implication des RH dans le SMQ et les variables sociodémographiques (sexe, âge, type de contrat, ancienneté, emploi précédent, niveau d'instruction académique, heures supplémentaires).
- **H_1** : Il existe une ou des différences de moyennes entre l'implication des RH dans le SMQ et les variables sociodémographiques (sexe, âge, type de contrat, ancienneté, emploi précédent, niveau d'instruction académique, heures supplémentaires). C'est-à-dire qu'au moins une des moyennes est significativement différente des autres.

D'une autre manière, on voudrait savoir si l'implication des RH dans le SMQ varie selon le sexe, l'âge, le type de contrat, l'ancienneté, l'emploi précédent, le niveau d'instruction académique, la pratique des heures supplémentaires.

Tableau n°50 : Impact des variables sociodémographiques sur l'implication des RH dans le SMQ

	Somme des carrés	Degrés de liberté	Moyenne des carrés	Valeur de F	Signification de F=(p)
Sexe	0,01	1	0,01	0,023	0,879
Age	2,56	4	0,64	1,536	0,192
Type de contrat	1,972	2	0,986	2,372	0,095
Ancienneté	2,846	4	0,711	1,712	0,148
Emploi précédent	0,584	2	0,292	0,693	0,501
Niveau d'instruction académique	6,558	11	0,596	1,447	0,153
Heures supplémentaires	0,314	1	0,314	0,746	0,389

- **Source :** établi par l'étudiante à partir des données du logiciel IBM19 SPSS.

On peut déduire du tableau précédent, les résultats suivants :

- Le sexe n'influe pas sur l'implication des RH dans le SMQ. En effet, la variable sexe, avec une signification de F ($p=0,879$) largement supérieure à 0,05, traduit qu'il n'y a pas de lien avec la variable SMQ.
- L'âge n'influe pas sur l'implication des RH dans le SMQ. En effet, la variable âge, avec une signification de F ($p=0,192$) supérieure à 0,05, traduit qu'il n'y a pas de lien avec la variable SMQ.
- L'ancienneté n'influe pas sur l'implication des RH dans le SMQ. En effet, la variable ancienneté, avec une signification de F ($p=0,148$) supérieure à 0,05, traduit qu'il n'y a pas de lien avec la variable SMQ.
- L'emploi précédent n'influe pas sur l'implication des RH dans le SMQ. En effet, la variable emploi précédent, avec une signification de F ($p=0,501$) supérieure à 0,05, traduit qu'il n'y a pas de lien avec la variable SMQ.
- Le niveau d'instruction académique n'influe pas sur l'implication des RH dans le SMQ. En effet, la variable niveau d'instruction académique, avec une signification de F ($p=0,153$) supérieure à 0,05, traduit qu'il n'y a pas de lien avec la variable SMQ.
- La pratique des heures supplémentaires n'influe pas sur l'implication des RH dans le SMQ. En effet, la variable heures supplémentaires, avec une signification de F ($p=0,389$) supérieure à 0,05, traduit qu'il n'y a pas de lien avec la variable SMQ.
- Le type de contrat n'influe pas sur l'implication des RH dans le SMQ. En effet, la variable type de contrat, avec une signification de F ($p=0,095$) supérieure à 0,05, traduit qu'il n'y a pas de lien avec la variable SMQ.

- En définitive, la valeur statistique F a une signification (p) supérieure à 0,05 pour toutes les variables sociodémographiques (sexe, âge, type de contrat, ancienneté, emploi précédent, niveau d'instruction académique, heures supplémentaires). On doit, toutefois, signaler les valeurs extrêmes de la signification de F, à savoir une plus grande discordance de la variable sexe ($p=0,879$) et à l'inverse un rapprochement sensible de la variable type de contrat ($p=0,095$) avec la variable SMQ.

Ce qui signifie que l'on accepte l'hypothèse nulle/ H_0 . Par conséquent, il semble ne pas y avoir de différences significatives entre l'implication des RH dans le SMQ et les variables sociodémographiques.

II- Test des hypothèses liées aux RH et SMQ :

1- L'analyse bivariée :

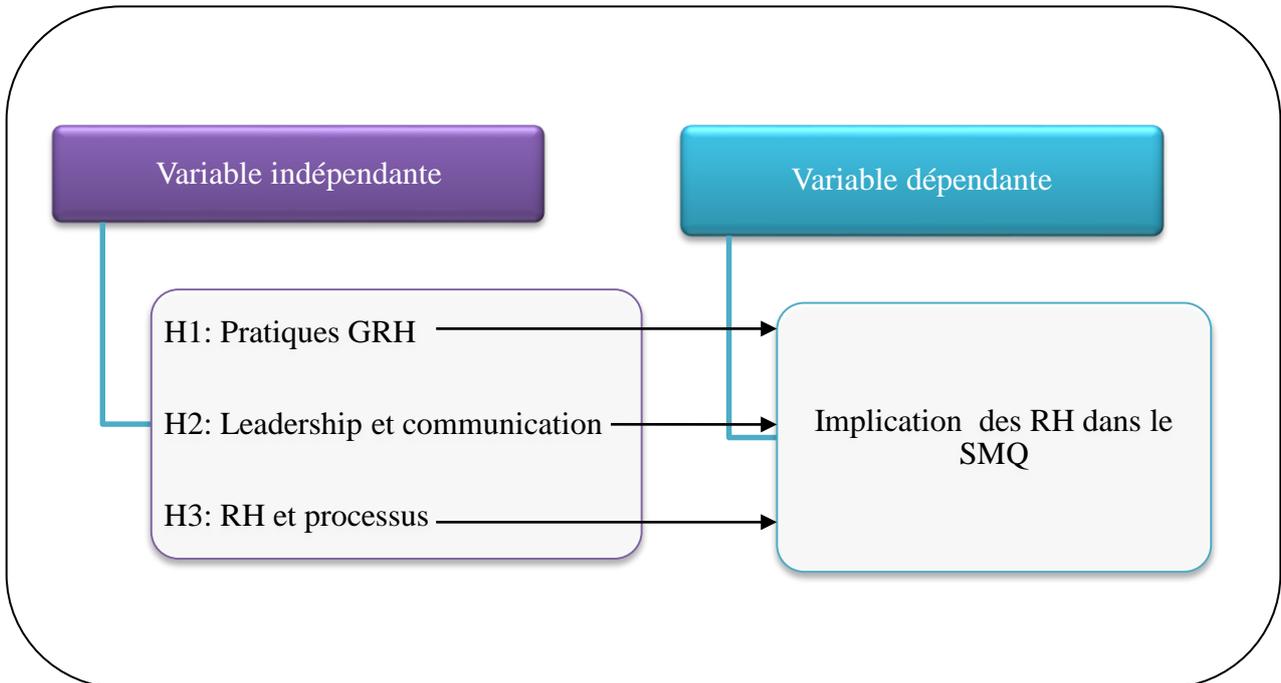
L'analyse bivariée consiste à vérifier la relation entre deux variables. Une relation bivariée implique l'effet d'une variable X sur une autre Y et non l'inverse : on parle alors de relation d'indépendance. La variable subissant l'influence est appelée variable dépendante. La variable qui produit l'effet est appelée variable indépendante.¹

Dans notre étude la variable implication des RH dans le SMQ a une relation de dépendance et subit l'influence des variables Pratiques GRH, Leadership et Communication, Processus d'exploitation du SMQ (variables d'indépendance).

Puisque le type de mesure dépend d'une échelle métrique, nous procéderons à l'analyse de régression pour tester la validité des hypothèses n°1, n°2 et n°3, selon le modèle suivant :

¹ : Michel PLAISENT, Prosper BERNARD, Cataldo ZUCCARO, Naoufel DAGHFOUS, Sylvain FAVREAU, Introduction à l'analyse des données de sondage avec SPSS : guide d'auto-apprentissage, Presses de l'Université du Québec, 2009, Imprimé au Canada, p 97.

Figure n°29 : Modèle pour tester les variables dépendantes et indépendantes



- **Source** : établi par l'étudiante

2- Régression linéaire simple :

L'analyse de régression linéaire simple permet de produire un modèle de relation entre des variables métriques, d'estimer l'adéquation d'un modèle et de voir graphiquement la correspondance entre les données et le modèle. La régression sert à estimer la relation de dépendance entre deux variables métriques.

- **Analyse de l'hypothèse n°1 :**

Il y a lieu de décliner l'hypothèse n°1 de la manière suivante :

H0(1) : Les types de pratiques de Gestion des Ressources Humaines ne déterminent pas l'implication des acteurs, la mise en place et la dynamique du Système de Management de la Qualité/SMQ.

H1(1) : Les types de pratiques de Gestion des Ressources Humaines déterminent l'implication des acteurs, la mise en place et la dynamique du Système de Management de la Qualité/SMQ.

Tableau n°51: Régression linéaire simple de l'impact des pratiques GRH sur l'implication des RH

Implication des RH	Pratiques GRH				
	R	R-deux=R ²	F	B	Signification
	0,780	0,609	382,649	0,693	0,000

- **Source** : établi par l'étudiante à partir des données du logiciel IBM19 SPSS.

En examinant les données ci-dessus, on peut dire que les pratiques GRH dans le SMQ expliquent 60,9% ($R\text{-deux} = R^2$) de la variation de l'implication des RH. La donnée statistique F étant à 382,649 avec une signification de 0,000, donc inférieure à 0,05, cela permet de conclure qu'il semble que la relation est, statistiquement, significative et permet de rejeter l'hypothèse nulle. Ainsi, les types de pratiques de Gestion des Ressources Humaines déterminent l'implication des acteurs, la mise en place et la dynamique du système de management de la qualité / SMQ.

- **Analyse de l'hypothèse n°2 :**

Il y a lieu de décliner l'hypothèse n°2 de la manière suivante :

H0(2) : Le leadership et la communication ne déterminent pas l'implication des acteurs, la mise en place et la dynamique du Système de Management de la Qualité/SMQ.

H1(2) : Le leadership et la communication déterminent l'implication des acteurs, la mise en place et la dynamique du Système de Management de la Qualité/SMQ.

On peut, toutefois, diviser cette hypothèse n°2 en deux sous-hypothèses, comme suit :

- **Analyse de la sous-hypothèse n°1 :**

Il y a lieu de décliner la sous-hypothèse n°1 de la manière suivante :

H0(21) : Le leadership ne détermine pas l'implication des acteurs, la mise en place et la dynamique du Système de Management de la Qualité/SMQ.

H1(21) : Le leadership détermine l'implication des acteurs, la mise en place et la dynamique du Système de Management de la Qualité/SMQ.

Tableau n°52: Régression linéaire simple de l'impact du leadership sur l'implication des RH

Implication des RH	Leadership				
	R	R-deux=R ²	F	B	Signification
	0,760	0,578	336,659	0,803	0,000

- **Source :** établi par l'étudiante à partir des données du logiciel IBM19 SPSS.

En examinant les données ci-dessus, on peut dire que le leadership explique 57,8 % ($r\text{-deux}$) de la variation de l'implication des RH. La donnée statistique F étant à 336,659 avec une signification de 0,000, donc inférieure à 0,05, cela permet de conclure qu'il semble que la relation est, statistiquement, significative et permet de rejeter l'hypothèse nulle/H0(21). Ainsi, le leadership détermine l'implication des acteurs, la mise en place et la dynamique du système de management de la qualité/SMQ.

- **Analyse de la sous-hypothèse n°2 :**

Il y a lieu de décliner la sous-hypothèse n°2 de la manière suivante :

H0(21) : La communication ne détermine pas l'implication des acteurs, la mise en place et la dynamique du Système de Management de la Qualité/SMQ.

H1(21) : La communication détermine l'implication des acteurs, la mise en place et la dynamique du Système de Management de la Qualité/SMQ.

Tableau n°53 : Régression linéaire simple de l'impact de la communication sur l'implication des RH

Implication des RH	Communication				
	R	R-deux=R ²	F	B	Signification
	0,728	0,530	277,642	0,923	0,000

- **Source :** établi par l'étudiante à partir des données du logiciel IBM19 SPSS.

En examinant les données ci-dessus, on peut dire que la communication explique 53 % (*r*-deux) de la variation de l'implication des RH. La donnée statistique F étant à 277,642 avec une signification de 0,000, donc inférieure à 0,05, cela permet de conclure qu'il semble que la relation est, statistiquement, significative et permet de rejeter l'hypothèse nulle/H0(21).

Ainsi, la communication détermine l'implication des acteurs, la mise en place et la dynamique du système de management de la qualité / SMQ.

A partir des résultats des sous hypothèses 1 et 2, dans les deux cas, l'hypothèse nulle/H0(21) a été rejetée, on peut en conclure que l'hypothèse 2nulle/H0(2) est aussi rejetée. Ainsi, Le leadership et la communication déterminent l'implication des acteurs, la mise en place et la dynamique du système de management de la qualité / SMQ.

De la sorte, la mobilisation nécessaire et l'implication continue des RH renvoient à des exigences managériales interactives de décentralisation et de nouveaux leaderships, et une communication active, conditionnant la participation et l'éclosion de nouveaux comportements, en adéquation avec les objectifs qualité de l'entreprise.

- **Analyse de l'hypothèse n°3 :**

Il y a lieu de décliner la sous-hypothèse n°3 de la manière suivante :

H0(3) : Le processus d'exploitation du SMQ ne détermine pas l'implication des RH.

H1(3) : Le processus d'exploitation du SMQ détermine l'implication des RH.

Tableau n°54 :Régression linéaire simple de l'impact du processus d'exploitation sur l'implication des RH

Implication des RH	Processus d'exploitation du SMQ				
	R	R-deux=R ²	F	B	Signification
	0,726	0,527	273,674	1,040	0,000

- **Source :**établi par l'étudiante à partir des données du logiciel IBM19 SPSS.

En examinant les données ci-dessus, on peut dire que le processus d'exploitation explique 52,7% (**R-deux=R²**) de la variation de l'implication des RH. La donnée statistique F étant à 273,674 avec une signification de 0,000, donc inférieure à 0,05, cela permet de conclure qu'il semble que la relation est, statistiquement, significative et permet de rejeter l'hypothèse nulle/H0(3).

Ainsi, Le processus d'exploitation du SMQ détermine l'implication des RH. Autrement dit, le système qualité relève d'un processus d'exploitation continu et infini (compétitivité+exigences nouvelles de la clientèle), d'où la nécessité vitale, pour la pérennité de l'entreprise, d'explorer sans cesse des modes de gestion des RH innovateurs.

En définitive, et d'après les résultats précédents, les pratiques GRH, le leadership, la communication et le processus d'exploitation impacteraient, ensemble, avec une moyenne de 56,1%, sur le niveau d'implication des RH dans le SMQ.

3- Corrélation entre les variables :

Le coefficient de corrélation reflète l'importance du degré de liaison entre deux variables quantitatives. Cette mesure peut démontrer l'existence d'un lien entre les variables indépendantes et dépendantes. La corrélation est une mesure de lien linéaire.

L'analyse de corrélation est effectuée lorsque les deux variables sont métriques. Le coefficient R(de -1 à 1) nous permet de voir le degré de lien linéaire. L'hypothèse nulle, dans le test, signifie qu'il n'existe pas de relation entre les deux variables (R=0).

Il y lieu de réitérer que (déjà dit début Section 1/Anova) la règle de décision du test sur SPSS se base sur un niveau de signification statistique, soit la valeur *p*. Si *p* (signification) est inférieur à 0,05, on rejette H0. La conclusion sera donc que, si *p* est inférieur à 0,05, il semble qu'il y a un lien entre les variables.¹

Le tableau suivant rassemble les axes/variables pratiques GRH, implication des RH, leadership, communication et processus d'exploitation liés au SMQ, et vise à démontre leur corrélation comme suit :

¹ : Michel Plaisent, Prosper Bernard, CataldoZuccaro, NaoufelDaghfous, Sylvain Favreau, op.cit, p 103.

Tableau n°55 : Corrélation entre les variables

Corrélations						
Variables		Pratiques RH	Implication des RH	Leadership	Communication	Processus d'exploitation
Pratiques RH	Corrélation de Pearson	1	0,780**	0,645**	0,647**	0,633**
	Signification (bilatérale)		0,000	0,000	0,000	0,000
	N	248	248	248	248	248
Implication des RH	Corrélation de Pearson	0,780**	1	0,760**	0,728**	0,726**
	Signification (bilatérale)	0,000		0,000	0,000	0,000
	N	248	248	248	248	248
Leadership	Corrélation de Pearson	0,645**	0,760**	1	0,643**	0,649**
	Signification (bilatérale)	0,000	0,000		0,000	0,000
	N	248	248	248	248	248
Communication	Corrélation de Pearson	0,647**	0,728**	0,643**		0,762**
	Signification (bilatérale)	0,000	0,000	0,000		0,000
	N	248	248	248	248	248
Processus d'exploitation	Corrélation de Pearson	0,633**	0,726**	0,649**	0,762**	1
	Signification (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	248	248	248	248	248
**La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral)						

- **Source** :Etabli par l'étudiante à partir des données du logiciel IBM19 SPSS.

On remarque que, pour toutes les variables, la corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).Ainsi, p est inférieur à 0,05 ce qui confirme qu'il y a un lien entre les variables.

On constate, aussi, à travers les niveaux de corrélations que l'axe Implication des RH dans le SMQ a une forte corrélation avec les axes pratiques GRH, leadership, communication et processus d'exploitation.

Plus précisément, cette forte corrélation des variables, avec l'axe Implication des RH dans le SMQ, se traduit par le classement suivant :

- 1- corrélation= 0,780 entre l'axe Implication des RH dans le SMQ et l'axe pratiques GRH.
- 2- corrélation= 0,760 entre l'axe Implication des RH dans le SMQ et l'axe leadership.
- 3- corrélation= 0,728 entre l'axe Implication des RH dans le SMQ et l'axe communication.
- 4- corrélation= 0,726 entre l'axe Implication des RH dans le SMQ et l'axe processus d'exploitation.

En définitive, les conditions d'implication des RH dans le SMQ dépendent, de façon manifeste (forte corrélation), par ordre décroissant et respectivement des types de pratiques GRH, des styles de leadership, du mode de communication et enfin de la nature du processus d'exploitation appliqués par les entreprises étudiées.

Section 2 : Analyse des résultats empiriques et statistiques de l'étude de cas

Notre approche, ici, consistera à croiser les résultats empiriques du questionnaire (nature des réponses et argumentation associée, voir 3^{ème} Partie, Chapitre 2) avec les résultats inhérents au test des hypothèses liées aux RH et SMQ (3^{ème} Partie, Chapitre 3, Section 2).

I- Analyse des Aspects des pratiques GRH et implication des RH dans le SMQ :

Nous avons vu, précédemment, dans l'analyse statistique, que l'implication des RH dans le SMQ dépend, fortement, des pratiques GRH développées par les entreprises étudiées.

En ce sens, nous tenterons de vérifier le degré d'applicabilité de cette hypothèse, de manière plus détaillée.

Or, il a lieu de rappeler que les individus de l'échantillon sondés ont, franchement, affirmé que les 5 entreprises, dans leur ensemble, ne pratiquent pas dans leur mode de gestion, d'une part, le principe de « l'égalité des chances », et d'autre part que « leurs efforts, dans les tâches liées au poste, ne sont pas encouragés par un système de récompenses directes ou indirectes ».

A ce titre, on doit réitérer que les cadres sondés dénoncent l'insuffisance, voire l'absence d'un système d'évaluation/récompense de leur implication au poste (en dehors des primes de rendement). De même, les individus de l'échantillon critiquent l'existence d'une discrimination socio-économique (primes de poste, heures supplémentaires, etc...), affirmant ne pas disposer des mêmes opportunités de développement professionnel (promotion, formation interne/externe, etc...), tout en faisant état d'une iniquité de traitement favorisant, ainsi, un individu par rapport à un autre selon : l'origine régionale ou citadine, le sexe, la morale pratiquée (honnête ou corruptible), la conviction religieuse, etc...

Outre, la dénonciation de ces pratiques GRH inadéquates et inéquitables, les autres dimensions de la GRH (ciblées par le questionnaire), à savoir l'organisation des postes de travail, la gestion des compétences, la gestion des carrières, les conditions et ambiance au travail, la négociation collective, l'éthique, déployées par les entreprises étudiées, sont loin de convaincre, pour ne pas dire sont mises en doute, par les réponses très mitigées du personnel sondé. Plus précisément, les salariés sondés reconnaissent implicitement une sous-utilisation de leurs capacités par rapport aux tâches assignées au poste (processus de surqualification/déqualification et analyse de poste déficiente). Ce qui laisse à penser que les employés estiment pouvoir s'impliquer plus si, toutefois, leur entreprise prenait en compte leurs aptitudes potentielles et leur donnait une affectation réelle.

Ainsi, ces carences manifestes des pratiques GRH énoncées des entreprises étudiées, pourtant essentielles à l'implantation de la qualité, non seulement déstabilisent le fonctionnement et les interrelations du SMQ, mais aussi contribuent largement à démotiver le personnel quant à son implication active dans le processus de production et le déroulement de la démarche qualitative.

Dès lors que nous avons vu, d'un point de vue statistique et global, la position majeure des pratiques GRH vis-à-vis de l'implication des RH dans le SMQ, on ne peut qu'être circonspect, voire pessimiste, au vu des lacunes de gestion énoncées, sur le rendement et l'efficacité du management de la qualité, particulièrement à moyen et long terme. En effet, la relégation subsidiaire/accessoire des RH, au profit d'une gestion procédurière et directive de la qualité, va, au-delà de l'acceptation momentanée par le personnel du changement managérial (après la période euphorique de la nouveauté/qualité), écousser/amoinrir, progressivement, l'implication des RH (intégration du critère qualité avec une organisation participative artificielle), au risque de se transformer en résistance face à la mutation des comportements exigée, cependant sans contrepartie satisfaisante pour les salariés.

II- Analyse des Aspects des styles de leadership et implication des RH dans le SMQ :

Bien qu'en deuxième position, mais tout autant que les pratiques GRH, nous avons vu, précédemment, dans l'analyse statistique, que l'implication des RH dans le SMQ dépend, fortement, des styles de leadership pratiqués par les entreprises étudiées.

Or, de manière plus approfondie, nous avons déjà relevé, dans l'analyse du questionnaire, que les entreprises étudiées ne favorisent guère les salariés à la prise de participation aux décisions opérationnelles (réponses majoritairement négatives/en désaccord). Ce qui signifie que cette entrave à la démarche participative, résidu de l'organisation tayloriste et fordiste, et inhérente à la limitation du processus de délégation de responsabilité et à l'empowerment/employabilité, aura un impact négatif sur l'implication des RH. Ainsi, l'engagement réservé du personnel prendra ancrage sur les sentiments de frustration et de démotivation de par l'impossibilité de déployer, mettre en pratique, entièrement, leurs connaissances et compétences.

Aussi, le fait que le supérieur hiérarchique donne, souvent, des instructions précises à exécuter et contrôle de près l'exécution des tâches, suppose une faible marge de liberté opérationnelle, au poste, laissée aux salariés. Cette pratique d'un mode de leadership traditionnel/ tayloriste-fordiste, avec un comportement très directif et peu encourageant de l'encadrement, débouche, inmanquablement, sur une implication insuffisante des salariés (autonomie relative au poste pas favorisée, initiative au poste peu développée, compétences potentielles au poste mal exploitées, etc...).

De même, le soutien professionnel (échanges, appui, transfert de connaissances), très mesuré, de l'encadrement, vis-à-vis des salariés, et la pratique d'un style de leadership pas suffisamment ouvert/démocratique, surtout lors de réunions de travail, freinent l'implication du personnel. Ceci se traduit, particulièrement, par un affaiblissement du rendement de créativité des salariés, et une limitation des possibilités de résolution des problèmes soumis à discussion.

Néanmoins, à titre d'objectivité, au-delà de ces aspects insuffisants, voire négatifs, des styles de leadership entravant la dynamique de l'implication des RH dans le SMQ, il y a lieu de mettre en exergue certains comportements émergents et positifs de l'encadrement, tout en soulignant qu'ils nécessitent encore des progrès pour atteindre les exigences normatives du processus de management de la qualité.

A cet égard, on doit au mettre au crédit de l'encadrement un rôle de soutien logistique dans le déroulement des tâches de travail. Cependant, cette assistance technique se confîne, beaucoup plus, à l'exécution des tâches qu'à l'épanouissement professionnel des salariés (développement personnel des connaissances et compétences moins ciblé). Tout en épaulant, restrictivement, leurs subordonnés, l'encadrement semble, aussi, quelque peu déléguer certaines responsabilités ou prises de décision opérationnelle, mais, certainement, inhérentes aux tâches directes liées au poste.

Même si ces pratiques de leadership ont un impact limité, la disponibilité professionnelle et la diffusion de la responsabilité, même restreintes toutes deux par l'encadrement, concourent à implanter, sinon à renforcer, la satisfaction/implication des employés. Cet engagement des salariés sera d'autant plus consolidé qu'on a constaté, précédemment (voir 3^{ème} Partie, Chapitre 2), le rôle négociateur/entraîneur de l'encadrement, visant à convaincre les subordonnés du bien-fondé des décisions arrêtées, pour susciter leur adhésion aux exigences du SMQ.

Même si elle n'a pas un caractère intense, on entrevoit, sensiblement, à travers les orientations de l'encadrement, une volonté de promouvoir la participation productive des salariés. Un climat relativement favorable à la créativité et la prise en compte des suggestions du personnel participant, en ce sens, à valoriser les individus, source d'une satisfaction à même de renforcer la coopération/implication des RH.

III- Analyse des Aspects des modes de communication-information et implication des RH dans le SMQ :

Tout en étant en troisième position, nous avons vu, précédemment, dans l'analyse statistique, que l'implication des RH dans le SMQ dépend, fortement, des modes de communication-information déployées par les entreprises étudiées.

Au-delà de la confirmation statistique globale, notre étude introspective (questionnaire+interviews) dévoile que la communication-information est loin de jouer son rôle, pourtant fondamental, véhiculant la concrétisation du projet qualité. En effet, la politique qualité n'est pas communiquée et comprise, à tous les niveaux au sein de l'entreprise, comme il se doit. En ce sens, les réponses très incertaines et vagues des cadres sondés, sur les objectifs qualité de la Direction, témoignent de la déficience de la fonction de la communication-information comme lubrifiant du processus de production de l'entreprise et surtout comme interface/coordination entre les microprocessus du SMQ.

Plus grave encore, les cadres sondés doutent que l'application de la démarche qualité soit ressentie comme un projet collectif, partagé par tous les salariés. Si les RH, comme support de la greffe-qualité dans l'entreprise, ne sont pas suffisamment informés et/ou convaincus par la démarche managériale, il y lieu de penser que ce défaut, affectant la culture d'entreprise, produira des effets pervers de démobilisation du personnel.

Toujours au niveau structurel des entreprises étudiées, les salariés sondés ne sont pas pleinement satisfaits du volume des informations nécessaires (techniques, procédures), fournies par la Direction et le Département qualité. Outre cette défaillance du circuit de l'information touchant l'efficacité du SMQ (augmentation des coûts-qualité), les salariés, devant l'impossibilité technique d'accomplir des tâches, souvent précises et soumises à des contrôles, peuvent, d'une part se résigner à produire des défauts de qualité, et d'autre part, faute d'être écouté (prise en considération limitée de leurs doléances), ceux-ci se démobiliseront progressivement.

Le comble, c'est que, par inexpérience ou maladresse peut-être, la Charte de la Qualité, comme outil de communication-information collective, par excellence, a une portée réduite, car affichée en langue française, seulement (dans l'ensemble des 5 entreprises étudiées), dont la subtilité du message peut échapper à bon nombre de salariés. Ainsi, l'objectif implicite de la Charte de la Qualité, visant une adhésion collective aux objectifs du projet qualité, en suscitant des comportements appropriés, participatifs et d'implication, se trouve malheureusement restreint par une cause linguistique !!!

De même dans le domaine de la communication organisationnelle, on ne peut qu'être perplexe, dès lors que les cadres sondés ont assuré que l'entreprise n'assure pas une coordination, suffisamment, efficace entre les différents services de gestion et les ateliers de production. Cette déficience de la fluidité de la communication intersectorielle altérera, sans nul doute, les interrelations des microprocessus du SMQ et indirectement limitera le potentiel d'implication des RH.

En ce qui concerne la communication opérationnelle/groupale, de par les réponses mitigées des cadres sondés, ces derniers reconnaissent implicitement que les réunions transfonctionnelles (membres appartenant à des services différents Production/Logistique/Administration managériale) ne sont pas régulières et encore moins systématiques, alors qu'elles sont un maillon essentiel dans la résolution de problèmes entre des microprocessus différents et interdépendants. Encore une fois, les entreprises étudiées n'ont pas intégré le principe de surdétermination de l'implication collective et groupale sur l'implication individuelle, tout en étant complémentaires.

Toujours dans le même domaine de la communication opérationnelle/groupale, le recours irrégulier, voire pas fréquent, aux méthodes de communication productive (brainstorming, méthodes de questionnement, 3QOCP, etc...), inhérentes à la résolution de problèmes communs à différents espaces de travail, témoigne encore des faiblesses de l'implication des RH, à même ici, d'améliorer la qualité des produits et/ou processus.

La critique la plus sévère, qu'on peut adresser aux entreprises étudiées, réside dans la mauvaise exploitation des boîtes à idées des salariés dont les suggestions ne sont pas systématiquement traitées, ni relayées par un suivi d'information (pas de feed-back d'appréciation, signifiant ignorance du salarié créateur), d'où par lassitude et manque de respect professionnel/estime, la relégation de ce mode de communication ascendant/Kaizen à un emploi accessoire, soit un gâchis dans le processus de capitalisation du savoir-faire des salariés.

Cependant, au-delà de ces dysfonctionnements des modes de communication-information entravant la dynamique de l'implication des RH dans le SMQ, on se doit d'évoquer les prémices positives, même si elles ne sont pas affirmées comme il se doit (réponses hésitantes des cadres sondés), d'éléments de la communication favorisant les comportements participatifs/d'implication des salariés.

A cet égard, on ne peut qu'être satisfait d'apprendre que les 5 entreprises étudiées disposent, toutes, soit d'une revue ou journal d'entreprise, soit même les deux à la fois. La diffusion et l'explication de la stratégie qualité de l'entreprise, par ce moyen de communication/descendante, peut constituer, en ce sens, un élément déclencheur de questionnement, de débats, voire de négociation à la participation des employés et par la suite à leur engagement dans la démarche qualité.

De même, il y a lieu de considérer l'effort appréciable d'implication des RH de par l'initiation à l'outil informatique, particulièrement via la communication par réseau intranet, pour la réalisation des objectifs qualité. Même si les logiciels organisationnels performants ne sont pas encore utilisés (groupware, workflow, kanban, etc...) dans le management opérationnel, néanmoins, l'informatisation des services techniques des laboratoires de la qualité constitue une amorce de la généralisation future de l'outil informatique, dans les entreprises étudiées.

Enfin, on ne peut que louer l'intégration, par les entreprises étudiées, des clients considérés, à travers leurs exigences, comme partie prenante, voire partenaires au réglage/modification des processus du SMQ. Il ne faut pas oublier que cette forme d'implication constitue le premier objectif à atteindre parmi les principes génériques du management de la qualité (voir les 8 principes du management de la qualité, évoqués précédemment). On doit souscrire, aussi, que la matérialisation de l'implication des clients est plus que formel, puisque les entreprises étudiées affichent toutes un E-mail professionnel de contact, pour certaines un numéro téléphonique/consommateur, pour l'ensemble un site web d'information, un manuel de la qualité pouvant servir, le cas échéant, de source de remarques ou critiques, de la part des clients.

IV-Analyse des Aspects d'implication des RH dans les processus liés au SMQ :

Même si elle est classée en quatrième position, nous avons vu, précédemment, dans l'analyse statistique, que la relation de l'implication des RH dans le SMQ dépend, fortement, des processus d'exploitation développés par les entreprises étudiées.

Passé ce constat global, on ne peut que réitérer que le degré de maîtrise du processus de production constitue le point le plus faible dans le management de la qualité des entreprises étudiées. En effet, si on se réfère à la pratique du principe d'amélioration continue de la qualité (Kaizen/créativité+innovation), il y a lieu d'être très déçu quant à son application, par les entreprises étudiées, eu égard aux avis très controversés des cadres sondés. Ce qui sous-tend une implication peu dynamique du personnel (engagement volontaire non inscrit dans les tâches du poste), alors que le principe d'amélioration continue constitue la colonne vertébrale du SMQ, car touchant tous les microprocessus le composant (réaction de démotivation du personnel, inhérente aux pratiques inadéquates de la GRH des entreprises étudiées).

Le plus navrant est que la pratique la plus facile à mettre en œuvre par les salariés, à savoir faire la chasse au gaspillage (économies de matières premières, d'énergie, de consommables, etc...), tout au long du processus de production, est loin d'être une opération généralisée dans les entreprises étudiées. Cet état de fait est en contradiction avec les principes du SMQ qui suggèrent, avant d'améliorer le produit (processus complexe), de réduire les coûts qualité simples liés au poste. Ces comportements du personnel sont à mettre au compte d'une culture d'entreprise défaillante, voire d'une éthique déviante à relier à un cumul de démotivation, de non satisfaction/frustration, de démobilisation/ nonchalance, de résistance au changement ou même de sabotage.

Par ailleurs, les cadres sondés, de par leur acquiescement peu affirmé, reconnaissent que le nombre et la rigueur des procédures qualité (indicateurs, contraintes), associées au processus de production, sont difficiles à gérer par le personnel. Ici, transparait une forme de résistance au changement, de la part des RH, car le SMQ requiert une mutation/rigueur/précision managériale peu compatible avec la gestion/pompier/curative, souvent improvisée, d'où résulte souvent une qualité de production en deçà des normes prescrites.

Il est à regretter, aussi, le faible recours aux experts externes, par les entreprises étudiées, pour régler des problèmes de production. Or, le SMQ, de par la rigueur des procédures et la précision requise, doit faire appel aux experts qualitatifs externes, d'une part pour leur objectivité et bénéficier de leur expérience, et d'autre part, pour réaliser des diagnostics réguliers ou des audits qualité annuels très précis et dévoilant les dysfonctionnements, sans censure, du processus de production.

La marginalisation de la pratique de la flexibilité du travail (modification des tâches du poste, rotation du travail, polyvalence professionnelle, réorganisation sous forme de travail de

groupe, adaptation du temps de travail, etc...), par les entreprises étudiées, traduit une incompréhension flagrante du fonctionnement du SMQ. En effet, les processus de production, devenant de plus en plus complexes et interdépendants (progrès technologique+compétences multiples), le travail de groupe (association/coopération de compétences différentes), sous forme de cercle de qualité (malheureusement en nombre très réduit), s'avère le plus efficace pour régler les dysfonctionnements et stabiliser le processus de production.

On ne peut que déplorer, aussi, que les entreprises étudiées n'offrent pas la possibilité aux salariés d'appliquer, entièrement, les connaissances acquises en formation. Ce gâchis de compétences est préjudiciable à la dynamique du processus d'amélioration continue, nécessitant des compétences renouvelées.

Le fait que les entreprises étudiées n'évaluent pas et n'apprécient pas, régulièrement, les compétences de leurs employés, cela peut engendrer, d'une part, des distorsions et des injustices dans la gestion prévisionnelle des RH (particulièrement la gestion des carrières), sources de démotivation et démobilitation du personnel, et d'autre part, il s'avèrera plus difficile de détecter (donc plus coûteux) les employés sous-qualifiés et ceux surqualifiés (frustrés+démotivés) par rapport aux tâches du poste, situation toutes deux préjudiciables à la stabilité du processus de production.

Ce qui est inacceptable, dans le mode de management des entreprises étudiées, c'est de ne pas considérer l'importance stratégique de la relation d'interdépendance des ateliers, du début à la fin du processus de production. En effet, cela signifie que les microprocessus, intégrés au SMQ, ne respectent pas rigoureusement le principe cardinal de la relation « fournisseur-client » entre deux micro-organisations/ateliers/services successifs. Ce qui suppose que le personnel n'est pas, pleinement, conscient de sa responsabilité de la qualité léguée en amont (fournisseur) et de la formulation des exigences qualité en aval (client).

Toujours dans le même sens, on ne peut tolérer, dans le processus managérial des entreprises étudiées, qu'il existe un écart entre les procédures écrites et ce qui est fait en pratique. Cela suppose que soit le personnel interprète mal les consignes opérationnelles, soit des niveaux hiérarchiques/line staff, trop nombreux, interfèrent et dégradent, au fur et à mesure du déroulement du processus, le message initial ou procédure écrite, soit des dysfonctionnements imputables au manque de rigueur, voire le laxisme, de certains leaders dans l'exécution des tâches.

Dans la même lignée, on ne peut que critiquer les entreprises étudiées qui n'accordent pas une priorité à la fonction de prévention des dysfonctionnements de la production. Si bien que la transgression de ce principe majeur de réduction du coût d'obtention de la qualité (recherche des causes de défauts ou dysfonctionnements), soulignent le laxisme, des entreprises étudiées, à l'égard d'une méthode essentielle pour éviter la régression mécanique et naturelle du processus de production (usure normale de l'équipement ou pour des raisons exogènes). Ces dysfonctionnements du processus de production peuvent être imputables aux défaillances du

rôle des ressources humaines, dans la mise en œuvre des procédés d'anticipation des défauts, parfois minimes, mais avec une grande portée négative, en termes de coût et qualité.

Le laxisme des RH est encore une fois remis en cause, dès lors qu'on reconnaît implicitement, dans les entreprises étudiées, que le personnel ne travaille pas avec soin et précision, à tous les niveaux du processus de production. On ne peut que dénoncer, ici, le paradoxe de ce comportement de défaut de conscience professionnelle des RH, alors que chaque tâche du processus de la production/qualité requiert d'être attentif à son exécution (pour minimiser le coût des erreurs), et une précision opérationnelle rigoureuse (réduction maximale du degré d'incertitude et des défauts)

Il y a lieu de noter, aussi, dans les entreprises étudiées, que l'implication insuffisante du personnel de production, pour l'achat d'équipements plus adéquats techniquement, peut avoir un impact très important sur la stabilité du processus de production (maintenance-entretien plus fréquents+coûts supplémentaires).

Autre observation négative, les entreprises étudiées, à travers le personnel du service commercial, n'analysent pas, systématiquement, les remarques de la clientèle, malgré leur possible inférence sur le processus de production. Or, la prise en compte des exigences des clients constitue un élément essentiel, voire un rouage incontournable, dans le processus d'amélioration continue.

Enfin dernière critique importante, les entreprises étudiées ne semblent pas, suffisamment, maîtriser la gestion des stocks (effectif insuffisant et aux compétences limitées, particulièrement dans le domaine de l'informatisation du service). Or, ce qui est inadmissible pour cette fonction stratégique (stockage), relève du fait que toutes les entreprises étudiées, appartenant au secteur productif (secteurs sidérurgique, pétrochimique, pharmaceutique, agro-alimentaire) sont, particulièrement, dépendantes de la gestion des stocks (matière première, pièces de rechange), essentielle pour la stabilité du processus de production. On doit signaler que bon nombre de dysfonctionnements de la gestion des stocks sont imputables aux défaillances des RH.

Entre autres, la gestion des stocks s'avère trop centralisée (à l'exception de Fertial et Sidal), avec une faible informatisation à la source/en aval (cadres peu formés et ne maîtrisant pas les logiciels de gestion des stocks/kanban, au niveau des ateliers). Plus encore, aucune des entreprises étudiées ne recourt à l'extranet dans son mode de gestion des stocks, en partenariat avec les fournisseurs réguliers et fiables. La gestion des stocks s'avère trop centralisée (à l'exception de Fertial et Sidal), avec une faible informatisation à la source/en aval (cadres peu formés et ne maîtrisant pas les logiciels de gestion des stocks/kanban, au niveau des ateliers). Plus encore, aucune des entreprises étudiées ne recourt à l'extranet dans son mode de gestion des stocks, en partenariat avec les fournisseurs réguliers et fiables. De même, outre les mauvaises conditions de stockage, repérées dans les entreprises étudiées (à l'exception de Sidal), il y a lieu de dénoncer, le rangement, assez désordonné dans la structure de stockage,

de centaines de pièces, faisant perdre du temps pour leur acheminement aux ateliers de production demandeurs.

Cependant, au-delà des multiples dysfonctionnements des processus et microprocessus de production, liés à une implication inadéquate des RH dans le SMQ, on se doit, au moins, par objectivité, d'évoquer un aspect positif réel, favorisant les comportements participatifs/d'implication des salariés.

A cet égard, on ne peut qu'être satisfait d'apprendre que les cadres sondés reconnaissent franchement que leur entreprise sait mobiliser le personnel pour respecter les délais de production ou gagner du temps de production. Ce qui signifie que les entreprises étudiées adoptent une discipline de production appréciable pour atteindre les objectifs assignés (respect du délai de livraison de la clientèle comme critère qualité), synonyme d'un engagement/implication responsable du collectif de travail.

Conclusion troisième partie :
**Etude de cas globale des entreprises : (ARCELORMITTAL-SAMA/
FERTIAL/ SAIDAL /ENAP/ MAHBOUBA)**

Au vu de la recherche engagée, il nous semble que la validité de notre investigation est renforcée du fait que les cinq entreprises étudiées disposent d'un système de management de la qualité, et ont en commun la certification ISO 9001. Ce qui a permis l'obtention d'un échantillon homogène et significatif (248 questionnaires destinés aux cadres, traités et validés) car les cinq entreprises appartiennent au secteur de la production et en majorité dépendent, structurellement, de grands groupes avec des effectifs de salariés conséquents, tout en relevant de statuts différents (étatique, privé ou mixte).

Nos sources d'investigation diversifiées se sont avérées très fécondes et complémentaires, en comparant l'approche normative (théorique et procédures ISO), avec les résultats de l'approche empirique, basé sur le questionnaire distribué aux cinq entreprises, les interviews réalisées auprès des cadres gestionnaires, et la confirmation de certaines pratiques ou dysfonctionnements relevés lors de nos visites sur site.

En s'appuyant sur les méthodes de l'analyse descriptive et hypothético-déductive (fondées sur un traitement statistique, à travers le logiciel SPSS 19), qui retracent et évaluent les conditions et les modes d'implication des RH dans le SMQ, nous avons débouché sur les principaux résultats suivants :

- La qualité des RH présente, a priori, des spécificités favorables, à savoir une population cadre jeune (près des 2/3 de l'effectif sondé se situe dans la tranche d'âge 25-45 ans), une stabilité professionnelle affirmée (85% de l'échantillon est titulaire d'un CDI), un taux d'ancienneté élevé (près de 60% de l'échantillon déclarent avoir plus de 10 ans de présence dans l'entreprise) et plus des 4/5 de l'échantillon a suivi un cursus universitaire, sanctionné par un diplôme (de Technicien supérieur à Doctorat). Cependant, malgré ces dispositions positives, il s'est avéré que ces variables sociodémographiques n'influent pas, de manière significative, sur le degré d'implication des RH dans le SMQ.
- Au contraire, l'implication des RH dans le SMQ dépend, fortement, des pratiques GRH développées par les entreprises étudiées. Cependant, les carences managériales relevées ne permettent guère cette adéquation et la gestion efficiente du Personnel. On rappellera, à cet effet, les déficiences du système d'évaluation, de l'organisation des postes de travail, de la gestion des compétences, de la gestion des carrières, des conditions et ambiance au travail, de la négociation collective, de l'éthique, déployées par les entreprises étudiées. Ces pratiques GRH déficientes, pourtant essentielles à l'implantation de la qualité, non seulement déstabilisent le fonctionnement et les interrelations du SMQ, mais aussi contribuent largement à démotiver le personnel

quant à son implication active dans le processus de production et le déroulement de la démarche qualité.

- De même, nous avons vu, que l'implication des RH dans le SMQ dépend, fortement, des styles de leadership pratiqués par les entreprises étudiées. Or, malheureusement, à défaut de cette relation idéale, nous avons constaté la pratique fréquente d'un mode de leadership traditionnel/ tayloriste-fordiste, avec un comportement très directif et peu encourageant de l'encadrement, débouchant, inmanquablement, sur une implication insuffisante des salariés (autonomie relative au poste pas favorisée, initiative au poste peu développée, compétences potentielles au poste mal exploitées, etc...). En outre, le style de leadership mesuré/timide, voire insuffisant, dans ses aspects soutien professionnel, pratique de l'empowerment/participation aux décisions opérationnelles, rôle d'animateur, concourent à une limitation de l'exploitation du potentiel des compétences et connaissances des salariés. Cependant, au-delà de ces défauts liés au style de leadership, nous avons relevé certains comportements émergents et positifs de l'encadrement, tout en soulignant qu'ils nécessitent encore des progrès, pour atteindre les exigences normatives du processus de management de la qualité. A cet égard, on doit au mettre au crédit de l'encadrement un rôle de soutien logistique dans le déroulement/exécution des tâches de travail, ainsi que la délégation de certaines responsabilités ou prises de décision opérationnelle, inhérentes, toutefois, aux tâches directes liées au poste.
- Relevant d'un autre domaine, nous avons vu, aussi, que l'implication des RH dans le SMQ dépend, fortement, des modes de communication-information déployés par les entreprises étudiées. Hélas, notre étude introspective a dévoilé que la communication-information est loin de jouer son rôle, pourtant fondamental, véhiculant la concrétisation du projet qualité, dans les entreprises étudiées. En effet, les carences dans la diffusion de la politique et des objectifs qualité, par la Direction, témoignent de la déficience de la fonction de la communication-information comme lubrifiant du processus de production de l'entreprise et surtout comme interface/coordination entre les microprocessus du SMQ. Faute d'être suffisamment convaincus, d'un point de vue formel, les RH seront d'autant plus démotivées qu'elles font face à des défaillances caractérisées du circuit de la communication-information opérationnelle, touchant l'efficacité du SMQ (augmentation des coûts-qualité), tant au niveau individuel (insuffisances des informations techniques, procédures, suggestions d'amélioration mal exploitées) que groupal (réunions transfonctionnelles irrégulières, méthodes de communication productive pas systématisées) ou collectif (faiblesse de la coordination intersectorielle, portée réduite de la Charte de la Qualité, affichée en langue française seulement). Pour rester objectif, on se doit d'évoquer les prémices positives, même si elles ne sont pas affirmées comme il se doit, d'éléments de la communication-information favorisant les comportements participatifs/d'implication des salariés (existence de revue ou journal d'entreprise, initiation des RH à l'outil informatique, exigences des clients prises en considération).

- Enfin, on a souligné que la relation de l'implication des RH dans le SMQ dépend, fortement, des processus d'exploitation développés par les entreprises étudiées. Cependant, on ne peut que réitérer que le degré de maîtrise du processus de production constitue le point le plus faible dans le management de la qualité des entreprises étudiées. L'implication peu dynamique du personnel, dans les processus liés au SMQ, se reflète à travers les aspects suivants : principe d'amélioration continue peu respecté, chasse au gaspillage pas généralisée, résistance devant l'application rigoureuse des procédures qualité, défaut de conscience professionnelle des RH dans la précision des tâches. L'organisation des processus de production, relativement à l'implication des RH, est tout aussi défailante dans les domaines suivants : pas de respect du principe « fournisseur-client » entre deux micro-organisations/ateliers/services successifs, gestion des stocks pas assez maîtrisée par un effectif insuffisant et aux compétences limitées, particulièrement dans le domaine de l'informatisation du service, peu d'égard accordé à la primauté de la fonction de prévention des dysfonctionnements engendrant des coûts qualité plus élevés, marginalisation de la pratique de la flexibilité du travail, particulièrement sous forme de cercle de qualité, implication insuffisante du personnel de production, pour l'achat d'équipements plus adéquats techniquement, application partielle des connaissances acquises en formation, faible recours aux experts externes pour régler des problèmes de production complexes, pas d'intégration systématique des remarques de la clientèle dans le processus de production, par le personnel du service commercial. Au-delà de toutes ces déficiences, on relatera un aspect positif réel, d'implication des salariés, en notifiant que les entreprises étudiées savent mobiliser le personnel pour respecter les délais de production.

Conclusion générale

Conclusion générale

Le but de cette thèse de doctorat était de déterminer la place centrale des ressources humaines dans la mise en place, le développement et l'efficacité optimale du système de management de la qualité.

Le paradoxe est que, à travers la littérature consacrée à la qualité, mais aussi dans les entreprises visitées, beaucoup d'observateurs confinent et limitent le management de la qualité aux règles de la norme ISO 9000, particulièrement.

Notre humble travail consistait, d'abord, à relever cette confusion puis à recadrer les domaines opérationnels et la portée de chacune de ces dimensions de la qualité.

Cette précision s'avérait importante, dès lors que les entreprises algériennes se sont engagées dans la normalisation de leur production, dès 1996, avec une accélération de ce processus liée à l'Accord d'Association, signé avec l'Union Européenne, en 2002.

Dans l'euphorie de la pratique, toute nouvelle, de la qualité dans l'entreprise, beaucoup de managers nationaux néophytes percevaient le management de la qualité à travers les règles strictes et procédures des normes ISO. La complaisance/collusion de certains bureaux d'études étrangers a fini d'achever cette vision simpliste de la dimension qualité.

Cette erreur d'appréciation n'est pas propre à l'Algérie ou liée à une éventuelle incompétence des managers algériens. En effet, l'histoire de la qualité est pleine d'exemples d'errements liés à l'incompréhension de son application.

A cet égard, il y a lieu de rappeler que la qualité est née aux USA (W. SHEWART, pionnier de la qualité, en 1931, avec son premier ouvrage « Economic Control Quality of Manufactured Product»), mais appliquée à l'échelle industrielle au Japon, dès le début des années 1960. Les USA ont accusé 10 ans de retard, après avoir perdu des parts de marché importantes face à l'industrie nipponne, pour s'engager dans le processus qualité.

Cependant, cette greffe de la qualité aux USA a subi des revers car elle n'a pas intégré et réadapté la dimension culturelle (portée par les ressources humaines) du management de la qualité asiatique. Ce transfert de la qualité par les européens, notamment les entreprises françaises, a connu, aussi, des échecs patents pour les mêmes raisons, tout au long de la décennie 1980.

La grande méprise des occidentaux fût, aussi, de réaliser la qualité en fin de processus de production (ateliers en aval de retouche des défauts) et ce aux dépens des coûts-qualité engagés (à l'inverse de la fameuse expression de P. CROSBY : « la qualité c'est moins cher »). Ensuite, les européens, particulièrement, se sont focalisés uniquement sur la qualité matérielle du produit, en marginalisant les services associés, bien qu'il faille préciser que la norme ISO 8000 de 1987, centré sur ce premier aspect, les a un peu induit en erreur.

Enfin, le client et la qualité des fournisseurs n'ont été intégrés comme partenaires de la réalisation de la qualité (exigée et non produite stricto sensu par l'entreprise), qu'au début des

années 2000, en Europe. On peut avancer, sans se tromper, que depuis 2005, les USA et l'Europe ont rattrapé leur retard sur le Japon, et même, depuis 2010, le devancent, notamment dans le marketing de la qualité et l'innovation.

La difficulté d'appréhender la dimension qualité réside dans le fait qu'elle découle d'un processus infini (qualité du produit, qualité des services, qualité de l'environnement de l'entreprise, qualité du travail, démultiplication des normes ISO 9000+22000+18000+10018 et référentiels HACCP/Hazard Analysis Critical Control Point, EQFM/European Quality Foundation of Management, Total Quality Management/TQM, l'Excellence Qualité, etc...) et donc la perfection ne peut être réduite, corsetée dans des règles ou critères prescrits.

Par conséquent, pour ne pas prendre plus de retard, dans l'application du management de la qualité, les managers algériens doivent éviter de se fourvoyer dans une conception trop techniciste de la qualité (reproche déjà fait, dans les années 1980, aux entrepreneurs américains par les auteurs J. JURAN et E. DEMING), tout en considérant cette dernière (la qualité) plutôt comme une « philosophie », un « état d'esprit », une « nouvelle approche dimensionnelle » qui doivent imprégner durablement une culture d'entreprise rénovée et adéquate, partagée, particulièrement, par la Direction/Management et l'ensemble des salariés.

Ce résultat de notre recherche, vecteur de l'application de la qualité dans l'entreprise, ne fait que confirmer les deux premiers principes (sur les 14 développés) énumérés par E. DEMING, à savoir « se donner des objectifs fermes pour améliorer le produit et le service, pour devenir compétitif et créer des emplois » (premier principe/Management stratégique orienté qualité), et « adopter la nouvelle philosophie de management et conduire le changement » (deuxième principe/culture d'entreprise promouvant le changement). Ceci tout en précisant que les principes, développés par E. DEMING, se fondent sur l'axiome érigé par J.JURAN, dès 1954, qui n'affirmait pas moins que « **la qualité doit être vue comme un principe de management avec une forte dimension humaine** ».

Ce qui signifie que la qualité n'est pas un nouveau « critère » de gestion à juxtaposer, par rapport aux autres (soit la vision techniciste : direction par objectifs, organisation matricielle, nouvelles normes de comptabilité IAS/IFRS, informatisation des services/e-Management, etc...), mais peut-être considérée comme un nouveau gène évolutif qui modifie l'ADN du management, c'est-à-dire une nouvelle forme générique de gestion qui imprègne, définitivement et durablement, et modifie et oriente toutes les pratiques opérationnelles du processus de production, y compris les partenaires externes (en, bref, de par sa caractéristique intégrative, on ne peut plus concevoir de management sans qualité).

En ce sens, on peut avancer, à la suite de l'économiste Joseph Schumpeter, que si l'innovation est le moteur du capitalisme, la qualité a imprimé une nouvelle dynamique, en devenant le « Turbomoteur » du système économique, intégrant même l'innovation incrémentale (petites améliorations du processus de production).

Notre étude qui se voulait limitée à la dimension des RH dans le SMQ, s'insère dans la logique préconisée, précédemment, à travers l'orientation qualité de ses principales composantes (Formation, Compétences, Connaissances, Leadership, Communication, Organisation/Processus), et non pas seulement au vu de leurs performances, stricto sensu.

A cet égard, le prix moins élevé du produit n'est plus un argument de vente ou critère de compétitivité, ni même le délai, s'ils ne sont pas associés au critère qualité, d'où le glissement de l'expression « le moins disant » vers « le mieux disant », notamment pratiquée dans la fonction achat des entreprises.

En étant concis, on peut avancer que les entreprises algériennes ont non seulement pris du retard dans l'application du management de la qualité, tout en considérant la certification ISO 9001, particulièrement, comme un minimum de sa pratique (à peine 2160 entreprises certifiées ISO 9001, de 1998 à 2012, pour un recensement de 860 000PMI-PME, en Algérie, et un programme de mise à niveau 2010-2014, touchant 20 000 unités économiques), mais on constate, aussi, de la part des managers des entreprises étudiées, une perception techniciste du projet qualité et une faible implication de ceux-ci dans le déroulement de la démarche qualité.

Pourtant, les entreprises algériennes auraient pu s'arrimer au « train de la qualité », dès 1985, avec la sensibilisation à cette nouvelle dimension managériale, prônée dans les séminaires organisés par l'ENORI (Entreprise Nationale d'Organisation et de Restructuration Industrielle), avec les présentations développées par le japonais Shigéo SHINGO (inventeur de la méthode SMED/gain de temps dans le changement des outils) et Max PECQUEUX, le Directeur Qualité de la firme automobile française PEUGEOT.

Quant à notre étude, au niveau micro-économique, engagée en 2011, nous tenons à préciser que la justesse de notre problématique, définie autour des conditions et modes d'implication des RH dans le SMQ, a été confirmée par la publication, en Juin 2012, de la norme ISO 10018, relative à l'implication et les compétences du personnel.

Cependant, aussi bien dans la littérature réservée au management de la qualité, qu'au niveau du contenu de la norme ISO 10018, on ne trouve d'analyse approfondie ou de modes opératoires, notamment sur l'organisation du travail, le leadership et la communication inhérents à la qualité, d'où la difficulté mais aussi la motivation de notre recherche dans des domaines peu explorés.

Au-delà de ce constat général, sur les modalités d'application du management de la qualité, il y a lieu de dresser les résultats liés à notre recherche introspective, basée sur un questionnaire adressé et validé par 248 cadres, appartenant à 5 entreprises, relevant de branches différentes du secteur de la production, ainsi que sur une dizaine d'interviews de cadres gestionnaires, mais aussi sur les constats effectués lors de nos visites, in situ, des entreprises sus-citées.

A cet effet, nous mettrons en exergue, en premier lieu, les insuffisances et dysfonctionnements, et en deuxième lieu les pratiques émergentes à promouvoir, relatives aux conditions et modes d'implication des RH dans le SMQ, concernant les entreprises étudiées, comme suit :

1) *Insuffisances et dysfonctionnements, des conditions et modes d'implication des RH dans le SMQ :*

- Les entreprises étudiées méconnaissent fortement l'importance et l'impact des techniques de motivation du personnel inhérentes au développement du management participatif, condition nécessaire à l'implantation du Projet Qualité (au niveau de la qualité d'exécution des tâches du poste, du potentiel de compétences non exploitées et de l'amélioration optimale des performances).
- L'éthique et l'égalité des chances professionnelles, très controversées, doivent être renforcées : pas d'implication des RH sans équité professionnelle.
- Le salarié doit être respecté comme partenaire, avec ses compétences, comme source de valeur ajoutée et non comme simple exécutant : pas de participation, ni d'implication des RH, sans estime des employés.
- Les représentants du Personnel ou syndicat des salariés ne sont pas sensibilisés ou associés, à tort, dans l'implantation du Projet Qualité.
- Les systèmes d'évaluation du personnel doivent être rénovés, en fonction de critères propres au SMQ, et surtout déployés sans pratiques discriminatoires.
- On ne peut concevoir un SMQ efficient alors que plus d'1/3 des cadres n'ont pas suivi de formation-qualité, 2/3 d'entre eux n'ont pas subi de test de sélection. De même, il faut considérer la formation comme un investissement à moyen et long terme, et donc, il faut favoriser l'apprentissage extérieure à l'entreprise (seulement 1/4 des formés), de moyenne durée (plus de 80% relèvent d'une période de moins d'un mois), et cibler le contenu pédagogique de la formation, beaucoup plus, vers les aspects techniques (utilisation des outils qualité, méthodes d'organisation du travail de groupe et de développement de l'innovation).
- Nécessité de mettre en place des filières promotionnelles/qualité pour les salariés ayant éprouvé leurs compétences, dans la mise en œuvre du Projet Qualité.
- L'organisation des tâches au poste de travail est défaillante : promouvoir l'élargissement, l'enrichissement des tâches, la rotation des postes et la polyvalence professionnelle.
- Les conditions et l'ambiance au travail sont très en deçà du niveau des normes qualité.
- les entreprises étudiées n'accordent pas assez d'importance et ne favorisent pas l'autonomie relative au travail ((partie des tâches exécutées librement), ni l'initiative et ni l'innovation incrémentale, particulièrement.
- Le mode de leadership est trop prisonnier du système tayloriste-fordiste, caractérisé beaucoup plus par le style directif que par les rôles de soutien/épauler (limité) ou visant à encourager/entraîner/coacher le personnel, et encore moins à déléguer les responsabilités.
- Le leadership est trop marqué par la fonction procédurière et de contrôle opérationnel.

- Le leader se prête trop peu à l'écoute du salarié (liberté d'expression professionnelle, créativité, suggestions, innovations).
- Le leader se confine trop dans la situation de monopole des connaissances techniques et ne fait que très peu de transferts de savoir-faire.
- La communication-information collective est trop déficiente, si bien que la politique qualité n'est pas comprise, à tous les niveaux, au sein de l'entreprise, et surtout n'est pas ressentie comme un projet collectif, partagé par tous les salariés.
- Les moyens et outils de la communication collective sont soit mal utilisés, soit marginalisés (Charte de la qualité à portée limitée, car exprimée uniquement en français; boîtes à idées/suggestions, pas suffisamment exploitées et devenues accessoires).
- Il est intolérable que le circuit des informations techniques qualité, émanant des services spécialisés (Direction Qualité, Département qualité, Laboratoire qualité), soit déficient au niveau des utilisateurs, occasionnant par là même des défauts et une augmentation des coûts qualité à éviter.
- Constat d'une fluidité incertaine ou déficiente de la communication/coordination entre les structures de soutien (gestion/administration) et les processus de production. Ceci altère les relations entre les microprocessus du SMQ et dégrade les performances et la qualité de la production.
- Les entreprises étudiées recourent très peu aux réunions transfonctionnelles (mode de communication groupale, composé de membres appartenant à des services différents), pourtant essentielles dans la résolution de problèmes entre des microprocessus différents et interdépendants.
- Les entreprises étudiées ne s'appuient pas, de façon systématique, sur la pratique de méthodes de communication productive (brainstorming, méthodes de questionnement, etc...), gâchant, ainsi, des occasions d'amélioration de la qualité de ses produits et/ou processus, mais aussi de réduire ses coûts-qualité.
- On ne peut accepter qu'il existe un écart entre les procédures écrites et ce qui est fait en pratique, car cela va à l'encontre de l'application des normes ISO qui suggèrent un strict suivi des recommandations techniques. On doit veiller, pour cela, à éliminer les défauts d'interprétation des consignes opérationnelles, limiter les interférences des niveaux hiérarchiques/line staff, trop nombreux, voire réduire le laxisme, de certains leaders, dans l'exécution des tâches.
- Le fait de ne pas recourir, assez souvent, aux experts qualitatifs externes, ne serait-ce que pour faire des diagnostics réguliers ou des audits qualité annuels, témoigne d'une part, d'une gestion à courte vue (pour limiter les frais liés à la production), et d'autre part, les entreprises étudiées ne perçoivent pas ce genre d'expertise (externe), comme un investissement à moyen et long terme, permettant de gagner du temps pour repérer les dysfonctionnements (et les écarts par rapport à la norme), de bénéficier d'expérience d'autres entreprises (parfois du même secteur), d'asseoir une objectivité et une discipline inhérente au déploiement du SMQ.

- le principe stratégique d'amélioration continue de la qualité (Kaizen) n'est pas déployé avec toute l'envergure qu'il se doit, alors qu'il constitue la colonne vertébrale du SMQ, car touchant tous les microprocessus le composant. A cet effet, l'implication peu dynamique du personnel souligne une manifestation/réaction de la démotivation du personnel, inhérente aux pratiques inadéquates de la GRH des entreprises étudiées.
- L'interdépendance des ateliers, vis-à-vis de la qualité (du début à la fin du processus), n'est pas intégrée, systématiquement, par les modes de production. Ce défaut d'organisation structurel signifie que les microprocessus, intégrés au SMQ, ne respectent pas rigoureusement le principe cardinal de la relation « fournisseur-client » entre deux micro-organisations/ateliers/services successifs. Ce qui suppose que le personnel n'est pas, pleinement, conscient de sa responsabilité de la qualité léguée en amont (fournisseur) et de la formulation des exigences qualité en aval (client).
- Les entreprises étudiées n'accordent pas une priorité, souhaitable, à la fonction de prévention des dysfonctionnements de la production, alors qu'elle renferme le principe majeur de réduction du coût d'obtention de la qualité (recherche des causes de défauts ou dysfonctionnements). Ceci est imputable soit au laxisme des entreprises, soit au rôle réduit des ressources humaines, fondamental dans les procédés d'anticipation des défauts de production (visant les coûts et la qualité du produit).
- L'implication insuffisante du personnel de production, dans la fonction Achat, peut avoir un impact très important sur la stabilité du processus de production (maintenance-entretien plus fréquents). En effet, le savoir-faire et l'expérience de cette catégorie de personnel peut contribuer à mieux orienter le service commercial, dans l'arbitrage des fournisseurs sur le critère/rapport qualité/prix, mais aussi pour éviter des fournitures inadéquates (coûts supplémentaires alimentant les stocks morts de l'entreprise).
- Il y a lieu de dénoncer une gestion des stocks trop centralisée (à l'exception de Fertial et Saidal), avec une faible informatisation à la source/en aval (cadres peu formés et ne maîtrisant pas les logiciels de gestion des stocks/kanban, au niveau des ateliers). Plus encore, aucune des entreprises étudiées ne recourt à l'extranet dans son mode de gestion des stocks, en partenariat avec les fournisseurs réguliers et fiables. On doit préciser, aussi, préciser l'handicap récurrent de la rupture des stocks ainsi que des conditions de stockage qui sont loin d'être respectées dans toutes les entreprises.
- Il semble que la flexibilité du travail est loin de faire partie des priorités des entreprises étudiées (modification des tâches du poste, réorganisation, adaptation du temps de travail, etc...). En outre, l'organisation sous forme de travail de groupe, notamment à travers les cercles de qualité/CQ, est très largement sous-estimée de par leurs nombres enregistrés (5 CQ chez Fertial/668 salariés, 1 CQ chez PLG/Arcelor Mittal-SAMA/370 salariés, 0 CQ chez l'Enap/303 salariés, 0 CQ chez Saidal/136 salariés, 0 CQ chez Mahbouba/122 salariés), et surtout traduit une mauvaise compréhension de

l'impact des CQ sur le SMQ, sachant que le cercle de qualité constitue un lieu idéal de socialisation/apprentissage collectif de la qualité, de résolution des problèmes, concourant à la stabilité du processus de production, Quant à la flexibilité du temps de travail, quasiment inexistante, elle devrait reposer, tout au moins, sur des conventions collectives (acceptant des modifications telles que le travail à mi-temps, temps de travail légal étalé sur 3 à 4 jours, pauses de travail différentes suivant les ateliers de production, etc...), pour réduire, par là même, le stress au travail et permettant un engagement professionnel/productivité plus intense des employés.

- Le comportement du personnel faisant la chasse au gaspillage (économies de matières premières, d'énergie, de consommables, etc...) est, malheureusement, loin d'être une pratique généralisée dans les entreprises étudiées. Or, les principes du SMQ suggèrent, avant d'améliorer le produit (processus complexe), de réduire les coûts qualité simples liés au poste, à l'environnement du travail et enfin de faire des suggestions d'innovations incrémentales. Ce défaut de rationalisation des coûts (économies tout azimut) est à imputer au comportement du personnel inhérent à une culture d'entreprise défailante, voire d'une éthique déviante à relier à un cumul de démotivation, de non satisfaction/frustration, de démobilitation/ nonchalance, de résistance au changement ou même de sabotage.
- L'encadrement doit veiller à motiver, beaucoup plus que contrôler, le personnel pour travailler avec soin et précision, à tous les niveaux du processus de production. Ce paradoxe est incompatible avec le SMQ dans la mesure où chaque tâche du processus de la production/qualité requiert d'être attentif à son exécution (pour minimiser le coût des erreurs), et une précision opérationnelle, rigoureuse (réduction maximale du degré d'incertitude) est exigée par les normes ISO, et nécessaire pour obtenir un avantage concurrentiel sur le marché.
- Les systèmes d'évaluation et d'appréciation du personnel doivent être renouvelés, afin d'établir des diagnostics/check up professionnels périodiques, par rapport aux exigences évolutives du SMQ, mais aussi pour détecter les cas de surqualification ou de sous-qualification par rapport aux tâches du poste.
- Enfin, le service commercial de l'entreprise ne répercute pas, systématiquement, les remarques des clients, sur d'éventuelles modifications du processus de production. Ce qui suggère que le personnel du service commercial ne traite pas la clientèle comme un partenaire, à part entière. Or, la prise en compte des exigences des clients constitue un élément essentiel, voire un rouage incontournable, dans le processus d'amélioration continue.

2) *Pratiques émergentes, en adéquation aux conditions et modes d'implication des RH dans le SMQ, à promouvoir dans les entreprises étudiées :*

- Les germes du management participatif, à essayer, existent, déjà, dans les entreprises étudiées, puisque les cadres reconnaissent partager leurs savoirs-

faire et expérience, dans la réciprocité avec leurs collègues. Cette solidarité/conscience professionnelle confirme l'existence d'un climat de confiance et d'empathie entre les employés, et révèle une réelle qualité des relations sociales dans la culture des entreprises étudiées, en concordance avec le Projet qualité.

- Le rôle de soutien/assistance technique, de la part de l'encadrement, existe bel et bien, même s'il se confine, beaucoup plus, à aider les subordonnés dans l'exécution des tâches prescrites. L'idéal serait de prolonger ce style de leadership dans le cadre d'un transfert des connaissances et savoirs-faire.
- Bien que la délégation de responsabilités ou prises de décision opérationnelle se cantonne, certainement, aux tâches directes liées au poste, on ne peut que souscrire à cette forme de responsabilisation qui renforce la participation/satisfaction/implication des employés, éventuellement à élargir au-delà de l'espace de travail spécifique.
- Le fait que le supérieur hiérarchique sollicite/prenne en compte les suggestions de leurs subordonnés, cela témoigne d'une attitude de reconnaissance des compétences des salariés, en les valorisant au sein du collectif de travail, tout en confortant leur besoin d'estime. Ceci peut s'insérer dans une dynamique nouvelle et contribuer à donner un sens à la coopération organisationnelle.
- Même si elle n'est pas courante, la liberté d'expression ou de créativité professionnelle, occasionnelle, octroyée par l'encadrement, présente la possibilité pour les employés de s'exprimer directement sur le travail effectué et de proposer notamment des améliorations. Cependant, cette forme d'implication doit non seulement être développée, mais aussi confortée par une contrepartie directe ou indirecte.
- Du fait que le cadre se met, parfois, au niveau des employés, en effaçant sa position hiérarchique, pour faciliter les échanges professionnels, cela témoigne des prémices d'un style de leadership mixte de soutien/épauler et délégataire. Ce nouveau rôle d'animateur, conféré au leader, doit être favorisé et se substituer à la fonction hiérarchique classique refoulant, souvent, les échanges d'informations
- La diffusion d'un journal ou d'une revue, ayant pour but d'informer les salariés du projet qualité, est un acquis important, pour les entreprises étudiées. Ce type de support écrit/message, destiné à tous les salariés, sans discrimination des problématiques hiérarchique, renforce leur sentiment d'appartenance au collectif de travail de l'entreprise. Cependant, il faut adjoindre, à ce type de support médiatique, des réflexions et des problématiques soumises aux salariés, avec un feed-back des avis, sous forme de questionnaire ,
- Les entreprises étudiées utilisent, fréquemment, les outils informatiques dans la réalisation des objectifs qualité. Cependant, elles devraient élargir cette modernisation logistique aux logiciels informatiques relatifs à l'organisation (groupware, workflow, kanban, etc...), à la gestion des stocks via extranet, à la gestion de portefeuille de clients, etc...

- Bien que l'on peut se satisfaire de l'existence de réunions transfonctionnelles, elles doivent néanmoins, être démultipliées, car elles constituent, dans le SMQ, un moyen essentiel de résolution de problèmes entre des microprocessus différents et interdépendants.
- Tout en soulignant l'importance de la mise à la disposition des salariés de boîtes à idées ou suggestions (dans chacune des 5 entreprises étudiées), pour promouvoir le processus continue d'amélioration continue, il n'en reste, pas moins, qu'il faille exploiter, judicieusement, ce moyen de communication collective. A cet égard, les auteurs, de propositions créatives et d'innovation, doivent, par respect professionnel, recevoir une information en retour, concernant l'évaluation de leurs initiatives, afin d'impulser une dynamique du processus continue d'amélioration continue.
- On ne peut que réclamer la généralisation de structures ou cellules de veille stratégique, dès lors que deux des cinq entreprises étudiées en sont dépourvues (Enap et Mahbouba). Quoiqu'il faille préciser que les entreprises étudiées se focalisent trop sur la veille technologique, alors les nouveaux modes logistiques ou même les techniques de marketing récentes sont, tout autant, à considérer.
- Si l'entreprise met à la disposition des clients un manuel de la qualité, sa disponibilité ne doit pas être restreinte, pour un prétendu respect de la propriété industrielle. En effet, il n'est pas exclu pour les entreprises d'établir un manuel qualité interne et un manuel qualité externe, expurgé des processus jugés « propriété/originalité/innovation de l'entreprise », et non indispensables à la connaissance des clients.

Perspectives de développement de la problématique engagée par notre recherche :

Il y a lieu de réitérer que la validité de la problématique, inhérente à notre thème de recherche, engagé en Novembre 2011, sous le titre « Conditions et modes d'implication des RH dans un SMQ » a été confirmée par la publication, en Juin 2012, de la norme ISO 10018 relative à « L'implication et les compétences du personnel ».

Cependant, nous devons préciser que le déploiement de notre problématique dépassait le cadre restreint des normes ISO 9001 et 10018, bien que nous nous y sommes référés. Dès lors que le management de la qualité est en perpétuel évolution, nous nous sommes intéressés à déterminer, analyser et approfondir les ressorts/principes et critères sous-tendus par cette dynamique, tout en se focalisant sur le rôle, la place et les modalités d'implication des RH dans l'implantation d'un SMQ efficient, pour ne pas dire optimal ou d'excellence.

A cet effet, nous préconisons de développer, pour de futures recherches judicieuses et plus affinées, les axes suivants, relatifs au même domaine restreint du lien entre la qualité et les RH :

- Spécificités et rôle du leadership dans la dynamique du SMQ.
- Aspects et impact de la communication productive dans la dynamique du SMQ.

- Importance de la logistique formation-qualité des compétences dans la dynamique du SMQ.
- Modes et impact de la gestion des connaissances dans le processus d'amélioration continue de la qualité.
- Place et rôle des RH dans l'ingénierie de la qualité.

Bibliographie

Bibliographie

I- Ouvrages :

- 1- **AIT BELKACEM El Hadi**, Puissance Six Sigma, Dunod, Paris, 2005.
- 2- **AUBERT Nicole**, diriger et motiver, 2^{ème} édition, éditions d'Organisation, Paris, 2002.
- 3- **AUTISSIER David, MOUGIN Yvon, SEGOT Jaques**, Mesurer la performance de la fonction qualité, EYROLLES éditions d'organisation, Paris, 2010.
- 4- **BARRANGER P. et HUGUEL**, Modèles de production flexible et Ressources Humaines, Edition Economica, Paris, 1991.
- 5- **BENRAOUANE Sid Ahmed**, Le management des ressources humaines, OPU, Alger, 2010.
- 6- **BLAKE Rober et MOUTON Jane**, La 3^{ème} dimension du management, Les éditions d'organisation, France, 1990.
- 7- **BOUHAFS Abdelkrim**, La communication de l'entreprise : comment dire aux uns et aux autres, Edition HOUMA, Alger, 2007.
- 8- **BOYER R. et DURAND J.P.**, L'après fordisme, Edition La Découverte et Syros, Paris, 1998.
- 9- **BRUNET Jean et FOUCONNIER Dominique**, Oser la qualité en ressources humaines, les éditions d'organisation, Paris, 1997.
- 10- **CAPPELLETTI Laurent, CRIAUD Dominique, Florence NOGUERA**, la métamorphose du manager en leader : enjeux et outils, Editions d'organisation, Paris, 2011.
- 11- **CATTAN Michel**, Pour une certification qualité gagnante, AFNOR, 2009.
- 12- **CHAMINADE Benjamin**, RH & compétences dans une démarche qualité, Afnor, France, 2005.
- 13- **CHEVALIER Françoise**, Cercles de qualité et changement organisationnel, éd ECONOMICA, France, 1991.
- 14- **CITEAU Jean-Pierre**, gestion des ressources humaines, 3^{ème} édition, Dalloz, Armand Colin, Paris, 2000.
- 15- **COHEN-HAEGEL Annick**, toute la fonction ressources humaines, Dunod, 2^{ème} édition, France, 2010.
- 16- **CONARD Frédéric**, Management de la qualité, Edition Gualino, Paris, 2009.
- 17- **CROCKER Elga. L, CHARNEY Cyril, SIK LEUNG CHIU Johnny**, Guide pratiques des cercles de qualité, Eyrolles, Paris, 1991.
- 18- **DAUDIN Jean-Jacques, TAPIERO Charles. S**, Les outils et le contrôle de la qualité, Economica, Paris, 1996.
- 19- **DE MARICOURT Renaud**, les samouraïs du management, Vuibert, Paris, 1993.
- 20- **DEGUY Michel**, politique des ressources humaines dans l'entreprise, les éditions d'organisation, Paris, 1989.
- 21- **DELAUNAY Raphaëlle, MORET Jean-Marc**, Manager une équipe, édition : Céline Robinot-Martin, France, 2009.

- 22- **DETRIE Philippe**, conduire une démarche qualité, Editions d'Organisations, France, 2001.
- 23- **DIES Agnès, VERILHAC Thierry**, 100 questions pour comprendre et agir-La démarche lean, AFNOR, Paris, 2010.
- 24- **DIETRICH Anne, GILBERT Patrick, PIEGEYRE Frédérique, AUBERT Jacques**, Management des compétences, Dunod, 3^{ème} édition, Paris, 2010.
- 25- **DIOCHON Pauline Fatien, NIZET Jean**, Le coaching dans les organisations, 2^{ème} édition, Hibr Editions, Alger, 2013.
- 26- **DOUCET Christian**, la qualité, 2^{ème} édition, PUF, Paris, 2007.
- 27- **DURET Daniel, PILLET Maurice**, qualité en production, 3^{ème} édition, éditions d'organisation, Paris, 2005.
- 28- **ERAY Philippe**, Précis de développement des compétences, Editions Liaisons, Paris, 1999.
- 29- **FAU Jean**, la qualité au quotidien, éd Polytechnica, Paris, 1992.
- 30- **GALIBERT Michel**, mise en œuvre et amélioration de la qualité, éditions WEKA, Paris, 2006.
- 31- **GELINIER Octave**, Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes, Les éditions d'organisation, France, 1990.
- 32- **GILLET-GOINARD Florence, SENO Bernard**, la boîte à outils du responsable qualité, Dunod, Paris, 2009.
- 33- **GOGUE Jean-Marie**, management de la qualité, 5^{ème} édition Economica, Paris, 2009.
- 34- **GUILLEMIN .T, TRABELSI .M**, Optimiser gestion et qualité pour créer de la valeur, Dunod, Paris, 2008.
- 35- **HASSEN-BEY Mustapha**, Entreprise Algérienne Gestion, mise à niveau et performance économique, Thala éditions, Alger, 2006.
- 36- **HELFER J-P, M.KALIKA, J.ORSONI**, Management stratégie et organisation, édition Vuibert, France, 1997.
- 37- **HERMEL Philippe**, Le management participatif, les éditions d'organisation, France, 1992.
- 38- **HOSOTANI Katsuya**, Le guide qualité de résolution de problème, DUNOD, Paris, 1997.
- 39- **IGUALENS J.**, La flexibilité dans le secteur aérospatial, programme de recherche flexibilité et performance : quelle évolution du travail et de l'emploi, Edition Dunod, Paris, 2002.
- 40- **IMAI Masaki**, kaizen la clé de la compétitivité Japonaise, 3^{ème} édition Eyrolles, France, 1994.
- 41- **ISHIHARA K.**, maitriser la qualité, éditions Mare Nostrum, France, 1996.
- 42- **ISHIKAWA Kaoru**, La gestion de la qualité, éd Dunod, Paris, 2005.
- 43- **JAUPI Luan**, Contrôle de la qualité, Dunod, Paris, 2002.
- 44- **KAMISKE F.GERD & Jörg-Peter BRAUER**, management de la qualité de A à Z, Ed. Masson, France, 1995.
- 45- **KERJEAN Alain**, les nouveaux comportements dans l'entreprise, les Echos éditions & éditions d'organisation, Paris, 2000.
- 46- **LABRUFFE Alain**, communication et qualité, Afnor, France, 2003.

- 47- **LACONO Geneviève**, gestion des ressources humaines, Casbah éditions, Alger, 2004.
- 48- **LAVINA Yves, PERRUCHE Erick**, maintenance et assurance de la qualité, éditions d'organisation, France, 2000.
- 49- **LE BOTERF Guy, BARZUCCHETTI Serge, VINCENT Francine**, comment manager la qualité de la formation, les éditions d'Organisation, 2^{ème} édition, Paris, 1995.
- 50- **LE BOTERF Guy**, construire les compétences individuelles et collectives, éditions d'Organisation, 2^{ème} édition, France, 2001.
- 51- **LECONTE Thierry**, La pratique du SMED, Eyrolles, Paris, 2008.
- 52- **LE PERLIER Daniel**, Entreprise : les hommes de la qualité, éditions l'Harmattan, Paris, 1998.
- 53- **LONGIN Pierre, DENET Henri**, construisez votre qualité, Dunod, France, 2004.
- 54- **LYONNET Barbara**, Lean management, Dunod, Paris, 2015.
- 55- **LYONNET Patrick**, les outils de la qualité totale, 2^{ème} éditions : technique et documentation Lavoisier, Paris 1991.
- 56- **McDERMOTT.R, MIKULAK.R, BEAUREGARD.M**, Développer l'initiative et la créativité du personnel, Dunod, Paris, 1996.
- 57- **Michel PLAISENT, Prosper BERNARD, Cataldo ZUCCARO, Naoufel DAGHFOUS, Sylvain FAVREAU**, Introduction à l'analyse des données de sondage avec SPSS : guide d'auto-apprentissage, Presses de l'Université du Québec, 2009.
- 58- **MONIN Jean-Michel**, la certification qualité dans les services, Afnor, France, 2001.
- 59- **MORISSEAU Laurent**, Kanban pour l'IT : Une nouvelle méthode pour améliorer les processus de développement, 2^{ème} éd Dunod, Paris, 2014.
- 60- **MORRIN Jean-Michel**, la certification qualité dans les services, Afnor, France, 2001.
- 61- **MOUGIN François**, la qualité, c'est facile : j'en fais tous les jours !, Afnor, France, 2005.
- 62- **OUARET Abdelhamid**, les dirigeants face à la performance de leurs entreprises, édition GAL, Alger 2006.
- 63- **PILLET Maurice**, Six Sigma, Editions d'Organisation, Paris, 2005.
- 64- **PINET Claude**, 10 clés pour réussir sa certification ISO 9001, Afnor, France, 2006.
- 65- **REGNAULT Gérard**, animer une équipe dans les P.M.E aujourd'hui, éditions d'Harmattan, Paris, 1994.
- 66- **RIVAS. M, MICOUD**, 24 leçons de management, Maxima, Paris, 2007.
- 67- **SAID MAHMOUCHE Fadila**, Communiquer efficacement en interne, Edition EL OTHMANIA, Alger, 2006.
- 68- **SANTELMANN Paul**, Qualification ou compétences : en finir avec la notion d'emplois non qualifiés, éditions Liaisons, Paris, 2002.
- 69- **SEDDIKI Abdellah**, le management de la qualité de l'inspection à l'esprit Kaizen, O.P.U, Alger, 2004.
- 70- **SEDDIKI Abdellah**, le management de la qualité en production alimentaire, édition Hibr, Alger, 2008.

- 71- **SHIBA Shoji, GRAHAM Alan, WALDEN David**, TQM : 4 révolutions du management, Dunod, Belgique, 2005.
- 72- **TARFAYA Nassima**, démarche qualité dans l'entreprise et analyse des risques, éditions Houma, Alger, 2004.
- 73- **TERRY George. R, Stéphen G.FRANKLIN**, Les principes du management, Economica, Paris, 1985.
- 74- **VEIBEL Laurent, Patrick PRIEUR**, Le knowledge management, Editions d'organisation, Paris, 2003.

II- Thèses de doctorat et autres travaux de recherche :

- **Thèses de Doctorat et DEA:**

- 1- **AHMED-BELBACHIR Mohamed**, « La Flexibilité de l'entreprise : cas d'un échantillon d'entreprises algériennes », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Abou Bakr- Tlemcen, 2010/2011.
- 2- **BENMERZOUGA Ouahida**, « Le rôle du E-learning dans le développement des compétences », Thèse de Doctorat en Management des Ressources Humaines, Université Abou Bakr BELKAID-Tlemcen, 2011/2012.
- 3- **CHEVALIER Françoise**, « L'histoire véritable des cercles de qualité », Thèse de Doctorat, Ecole des Hautes Etudes Commerciales/HEC, Paris, 1989.
- 4- **DALLY DIOUF Ibrahima**, « L'implication du personnel dans le système de gestion de la qualité, cas de la SONACOS siège », mémoire pour le diplôme d'études approfondies/DEA en Sciences de Gestion, Université Cheikh Anta Diop de DAKAR, juillet 2005.
- 5- **BENABOU Djilali**, « Management du savoir et développement des compétences à l'heure des TIC », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Abou Bakr BELKAID- Tlemcen, 2008.
- 6- **KHALIL Carine**, « Les méthodes agiles de management de projets informatiques : une analyse par la pratique », Thèse de Doctorat, spécialité Sciences de Gestion, Institut des Sciences et technologies, Paris, 2011.
- 7- **LAALOU Amal**, « La pratique de la gestion des ressources humaines dans les grandes entreprises au Maroc : essai d'analyse », thèse de Doctorat d'Etat en Sciences Economiques, option : Gestion de l'entreprise, Université HASSAN II- Casablanca, juin 2005.
- 8- **YAHIA BEROUIGUET Abdelkrim**, « La problématique de l'application du management de la qualité totale dans les entreprises de l'industrie algérienne possédant la certification ISO 9001 » thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, en arabe, Université Abou Bakr BELKAID-Tlemcen, 2008/2009.

- **Mémoires de Magister :**

- 1- **Bouchenak Khelladi**, « Culture d'entreprise et management du changement », mémoire de Magister en management des RH et développement des compétences, université Abou Bakr Belkaid- Tlemcen, 2003/2004.
- 2- **Ghomari Souhila**, « Mise en place du SMQ selon la norme ISO 9001-2000 », mémoire de Magister Sciences de Gestion, Univ Abou Bakr Belkaid-Tlemcen, 2004.
- 3- **SINI Khadidja**, « Le rôle de la gestion des ressources humaines dans l'amélioration de la qualité, étude de cas : STPM-Chali Sidi Bel Abbes », mémoire de Magister en Sciences de Gestion Université Abou Bakr BELKAID, Tlemcen, 2007/2008.
- 4- **Taibi Mohammed**, « Management du changement lors de la mise en place d'une démarche qualité », mémoire de Magister en Génie Civil/option Civil Engineering Management, Université Abou Bakr Belkaid-Tlemcen, 2010.
- 5- **Yakoubi Khelifa**, « L'implication du personnel dans la certification ISO et démarche qualité », mémoire de magister, Université Abou Bakr BELKAID-Tlemcen, 2007/2008.

III- Documents :

- **Documents internationaux :**

- 1- Norme Internationale **ISO 8402 : 1987**, « Vocabulaire pour le management et l'assurance de la qualité », AFNOR, 1987.
- 2- Norme Internationale **ISO 10015 : 1999**, Management de la qualité- Lignes directrices pour la formation, AFNOR, 1999.
- 3- Norme internationale **ISO 9000 : 2005**, Systèmes de management de la qualité- Principes essentiels et vocabulaire, troisième édition, publiée en Suisse, 15/09/2005.
- 4- Norme internationale **ISO 9001 : 2008**, Systèmes de management de la qualité- Exigences, Quatrième édition, publiée en Suisse, 15/11/2008.
- 5- Norme internationale **ISO 10018 : 2012**, Management de la qualité-Lignes directrices pour l'implication et les compétences du personnel, publiée en Suisse, 2012.

- **Documents officiels :**

- 1- Journal officiel de la république algérienne démocratique et populaire du 25 Chaoual 1422, correspondant au 9 janvier 2002, *Décret exécutif n° 02-05 du 22 Chaoual 1422 correspondant au 06/01/02 portant sur l'institution du prix algérien de la qualité*, p6.

- **Documents internes à l'entreprise :**

- 1- Manuel qualité FERTIAL : Manuel de management de la qualité, 22 juillet 2011.
- 2- Manuel qualité ENAP : Manuel qualité, 10 Février 2011.

• **Documents divers :**

- 1- **FAGIOLI Marie-Claire**, « La qualité a-t-elle du sens dans le management des ressources humaines ? », Texte paru dans l'édition de Resource, guide national de références pour la gestion des ressources humaines, Paris, 2003.
- 2- **SCHIPMAN Marcel**, « Différences entre l'ISO 9001:2008 et l'ISO 9001 :2000 », Département innovation développement, AFNOR, 2008.
- 3- Principes de management de la qualité, édition ISO, Suisse, 2012.
- 4- Le management participatif : source d'économie et de renforcement de la compétitivité de l'entreprise, chambre de commerce et de l'industrie de Paris Seine-Saint-Denis, Capital -RH, les ressources humaines en pratique, N°40, Février 2007.
- 5- Guide de la qualité du contrôle de la qualité et de la normalisation, éditions G.A.L, Alger, 2005.
- 6- Recueil des normes, les fondamentaux du management intégré, Afnor, Paris, 2003.
- 7- Manuel ISO 9000 pour les PME-PMI, AFNOR, France, 2003.
- 8- Tout sur le management, édition El Dar Othmania, Alger, 2007.
- 9- Le petit Larousse, édition Larousse, 2010.

IV- Revues académiques :

- 1- **ATTANE Chantal**, « Rencontre avec Guy LE BOTERF sur la compétence », Sésame (revue publiée par l'AFPA), n°17, janvier-février, France, 1995.
- 2- **AUBERTIN Catherine**, « La démarche qualité : normalisation des procédures de recherche et/ou amélioration des rapports humains ? », Natures Sciences Société, France, Vol 12, 2004/1.
- 3- **BENSALEM El Mostafa et BENSALEM Adib**, « 90 ans de théorie sur le leadership », Revue Economia, n°18, Edition HEM, France, 2013.
- 4- **BOUDIN Dominique**, « Les facteurs clés du succès d'une démarche qualité », adsp n° 35, France, juin 2001.
- 5- **CHAMPY Florent, JOULE Robert-Vincent, BEAUVOIS Jean-Léon**, « La soumission librement consentie », Revue française de sociologie, France, 1999.
- 6- **CHOUTEAU Marianne, Ludovic VIEVARD**, « L'innovation, un processus à décrypter », Millénaire, le centre ressources perspectives du grand Lyon, Janvier 2007.
- 7- **DHAOUADI Ines, EL AKREMI Assâad, IGALENS Jacques**, « Une analyse critique du management par la qualité totale : implication pour la GRH, revue de gestion des ressources humaines », éditions ESKA, n°67, France, 2008.
- 8- **DIEDEREN Christophe**, « L'entreprise de qualité », Reflets et perspectives de la vie économique, France, 2003/2 Tome XLII.
- 9- **ESSLIMANI Bouchra, IGALENS Jacques**, « Rôle de l'empowerment dans le développement d'un comportement orienté client chez le personnel en contact avec la clientèle », Revue de Gestion des Ressources Humaines, N°68, éditions ESKA, Paris, 2008.

- 10- **FEKARI Abderrahim**, « La certification ISO et le changement organisationnel dans la PME Marocaine: résultat d'une enquête auprès de 100 PME », management & amp, Avenir, n°43, Maroc, 2011/3.
- 11- **FEROUANI Belkacem**, « L'engagement communicationnel au sein de l'entreprise algérienne : approche empirique », Revue Economie et Management, n°11, Tlemcen, Novembre 2012.
- 12- **HASAN Helen, Victor LEE**, « Le management des connaissances comme atout stratégique des entreprises », ISO Management Systems, la revue internationale des normes ISO 9000 et ISO 14000, vol.4, n°2, mars-avril 2004.
- 13- **LADSOUS Jacques**, « Oui à l'évaluation, non à la démarche qualité... », VST - Vie sociale et traitements, 2006.
- 14- **LAMBERT Gilles, LOOS-BAROIN Jocelyne**, « Certification ISO 9000 et création de connaissances opérationnelles ou conceptuelles : une étude de cas », Finance Contrôle Stratégie, Volume 7, N° 1, mars 2004.
- 15- **MESSEGHEM Karim, PIERSON Françoise**, « Leadership et innovation au sein des groupes de projet », revue Gestion 2000, Volume 19 numéro2, 2002.
- 16- OCDE, Organisation, ressources humaines et système de gestion, revue de l'OCDE sur le développement, France, 2005.
- 17- **POZZEBON Silvana et al**, « La gestion des ressources humaines d'hier à demain », Gestion, HEC Montréal, Vol 32, 2007/3.

V- Colloques et conférences :

- 1- **BEHIDJI Kamel**, « Mondialisation & Compétitivité des PME en Algérie : quelles formations pour quelles compétences de management ? », Séminaire international : Les effets de la mondialisation sur le management des organisations des pays en développement, 6 et 7 décembre 2011.
- 2- **BOULTER Louise and BENDELL Tony**, "How can ISO 9000:2000 help companies achieve excellence?", What the companies think, Proceedings 2nd MAAOE International conference: Towards a sustainable excellence? PartI, LAREQUOI, Organized by the University of Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines(France), septembre, 26th to 28th, 2001.
- 3- **BOUZIANE KHODJA Mehieddine**, « La gestion de la fonction maintenance une approche qualitative de son organisation », actes du Symposium International sur : qualité et maintenance au service de l'entreprise, Tome 1, QUALIMA'01, Tlemcen les 21 et 22 novembre 2004.
- 4- **CHARIF Mustapha, MAMI Ghaouti, MAMI Elias Fouad**, « Mise à niveau, système qualité, quel apprentissage ? », Actes du Symposium International sur : qualité et maintenance au service de l'entreprise, Tome 1, QUALIMA'01, Tlemcen les 21 et 22 novembre 2004.
- 5- **GHOMARI S., MAMI E.F.**, « Qualité et normes ISO », actes du Symposium International sur la : qualité et maintenance au service de l'entreprise, Tome 1, QUALIMA'01, Tlemcen les 21 et 22 novembre 2004.

- 6- **SLAIMI A., IGHEMAT A., BENRAHMA M.**, Actes du séminaire : «Les cercles de qualité, clés de succès pour l'entreprise », Bureau d'études socio-économiques et d'organisation/S ECOO, Annaba, 8 et 9 juin 1993.

VI- Quotidien:

- 1- D. Samia, « Normalisation : 500 entreprises certifiées de 2002 à 2008 », Article de presse, Journal national El Moudjahid, publié le 07/12/2009.

VII- Webographie :

- 1- http://fr.wikipedia.org/wiki/Dynamique_de_groupe le 18/06/12 à 15:23
- 2-
http://www.iso.org/iso/fr/iso_catalogue/management_standards/quality_management/qmp/qmp-3.htm 01/02/12 à 01:10
- 3-
http://www.iso.org/iso/fr/iso_catalogue/management_and_leadership_standards/quality_management/iso_9001_2008/guidance_on_the_documentation_requirements_of_iso_9001_2008.htm 01/02/12 à 01:13
- 4- http://www.scienceshumaines.com/se-soumettre-en-toute-liberte_fr_10192.html le 18/06/12 à 14:47
- 5- <http://www.iso.org/iso/pressrelease.htm?refid=Ref1274> le 18/06/12 à 14:57
- 6- http://www.philo5.com/Mes%20lectures/JouleBeauvois_TraiteDeManipulation.htm le 18/06/12 à 14h32
- 7- <http://www.entreprendre.ma/Management-participatif1956.html> le 05/03/12 à 21 :08
- 8- <http://www.cadredesanté.com/spip/spip.php?article368> le 08/01/2012 à 00:40
- 9- <http://www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/tome1/raad.pdf> le 15/04/12 à 20 :06
- 10- www.cdumortier.fr/histoire/histoire_XX%20eme.doc consulté le 12/02/2013 à 21 : 13.
- 11- Because knowledge is more than information,
http://www.zeknowledge.com/qualiteknowledge_management.htm consulté le 15/11/2014.
- 12- <http://www.bivi.qualite.afnor.org/ofm/management-de-la-qualite/i/i-10/2> consulté le 13/02/2013 à 22:45.
- 13- http://fr.wikipedia.org/wiki/ISO_9001 consulté le 12/02/2013 à 21:19.
- 14- <http://www.performancezoom.com/qualite-age-amelioration.php> consulté le 13/02/13 à 22:40.

- 15- <http://strategik.fr/blog/les-statistiques-officielles-iso-9001/05/2010/> consulté le 12/02/13 à 22 :26.
- 16- http://www.database_iso_9001_iso_survey_2011 consulté le 12/02/13 à 22 :26.
- 17- <http://3dc.asso-web.com/32+walter-shewhart.html> consulté le 05/03/13 à 22H02.
- 18- <http://www.bazin-conseil.fr/RH-qual.html> consulté le 11/05/13 à 20h27.
- 19- http://www.qualiteonline.com/rubriques/rub_3/dossier-49.html#chap1 consulté le 28/05/12 à 21H19.
- 20- <http://www.iso.org/iso/iso-survey> consulté le 16/10/15 à 20h26.
- 21- [http:// www.qualite-management.com](http://www.qualite-management.com) consulté le 23/10/2014 à 21h14.
- 22- http://www.ianor.dz/Site_IANOR/Certification.php?id=2 consulté le 30/10/2014 à 18h57.

Annexes

Annexe (01) : Questionnaire de l'étude.

Annexe (02) : Guide des questions des entretiens/interviews.

Annexe (03) : Certificats ISO 9001 des entreprises de l'étude.

Annexe (04) : Charte Sécurité Qualité Environnement de Fertial.

Annexe (05) : Manuel Qualité Fertial page de garde et sommaire.

Annexe (06) : Affichage multiples contre le gaspillage dans les ateliers de Fertial.

Annexe (07) : Compte rendu de réunion d'amélioration LFR /Arcelor Mittal et Fiche de non-conformité LFR/Arcelor Mittal.

Annexe (08) : Présentation des divisions de l'unité PLG (LFR et LRB).

Annexe (01)

Questionnaire de l'étude

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET SCIENCES DE GESTION

Département des Sciences de Gestion

Questionnaire d'étude doctorale

Dans le cadre de la préparation d'un Doctorat en Management des Organisations, sous le thème de recherche : « **Conditions et modes d'implication des ressources humaines dans un système de management de la qualité** », nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire, tout en sachant que ces réponses prendront un peu de votre temps précieux.

Nous espérons, de même, votre coopération et intérêt, quant à l'importance et la précision de vos réponses, afin de concrétiser les objectifs et de valider les résultats de cette étude, afin d'élargir le champ de la connaissance scientifique relative au domaine étudié. Aussi, **toutes les informations recueillies resteront confidentielles (questionnaire anonyme)** et ne seront utilisées, exclusivement, qu'à des fins de recherche scientifique.

Il est important, pour la qualité de notre investigation, que vos réponses reflètent, réellement, la situation telle que vous la vivez. Vos premières réactions sont les meilleures pour ce type d'étude. Si vous ne connaissez pas la réponse à une question, répondez selon votre perception de la situation.

Nous vous remercions d'avance

Doctorante :
SLAIMI Fayrouz

E-mail : ilo_filo@hotmail.com

Veillez cocher avec un (x) dans la case que vous considérez adéquate (**répondez à toutes les questions figurant dans chaque tableau**) et complétez les points par la réponse qui convient :

I- Informations personnelles :

1) **Quel est votre poste/fonction dans l'entreprise ?**

.....

2) **Sexe :**

homme <input type="checkbox"/>	femme <input type="checkbox"/>
--------------------------------	--------------------------------

3) **Age :**

Moins de 25 ans <input type="checkbox"/>	De 25 à moins de 35 ans <input type="checkbox"/>	De 35 à moins de 45 ans <input type="checkbox"/>	Plus de 45 ans <input type="checkbox"/>

4) **Quel est le type de votre contrat avec l'entreprise ?**

Contrat à durée indéterminée/permanent <input type="checkbox"/>	DAIP <input type="checkbox"/>
Contrat à durée déterminée/contractuel <input type="checkbox"/>	

5) **Quelle est votre ancienneté dans l'entreprise ?**

Moins d'une année <input type="checkbox"/>	1 an et moins de 5 ans <input type="checkbox"/>	5 ans et moins de 10 ans <input type="checkbox"/>	Plus de 10 ans <input type="checkbox"/>

6) **Combien de postes différents avez-vous occupé dans votre entreprise actuelle?**

.....

7) **a- Avez-vous été employé :**

Par aucune entreprise avant votre emploi actuel <input type="checkbox"/>
Par une entreprise avant votre emploi actuel <input type="checkbox"/>
Par plusieurs entreprises avant votre emploi actuel <input type="checkbox"/>

7) **b- Si vous avez été employé par une ou plusieurs entreprises avant votre emploi actuel, de quel secteur relevaient vos emplois précédents :**

Production/Industrie <input type="checkbox"/>
Bâtiment et Travaux Publics/BTP <input type="checkbox"/>
Services/Commerce/Distribution/Transport <input type="checkbox"/>
Administration <input type="checkbox"/>
Agriculture <input type="checkbox"/>
Indépendant déclaré ou non <input type="checkbox"/>
Autres : citez <input type="text"/>

8) **Niveau académique/diplôme :**

Sans diplôme <input type="checkbox"/>	Licence <input type="checkbox"/>
Formation professionnelle diplômante : niveau <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	Ingénieur/Master <input type="checkbox"/>
Technicien <input type="checkbox"/>	Magister <input type="checkbox"/>
Bac <input type="checkbox"/>	PGS (Post-Graduation spécialisée) <input type="checkbox"/>
Technicien supérieur <input type="checkbox"/>	Doctorat <input type="checkbox"/>

9) **Faites-vous des heures supplémentaires :**

Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
------------------------------	------------------------------

II- informations concernant le système qualité dans l'entreprise :

1) **Votre entreprise applique-t-elle les principes du management de la qualité (écoute du client, amélioration continue, processus qualité, implication des ressources humaines,...) ?**

Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	Je ne sais pas <input type="checkbox"/>
------------------------------	------------------------------	---

2) **Votre entreprise a-t-elle eu recours à la certification ISO pour :**

Questions	Pas du tout d'accord	En désaccord	Plus au moins d'accord	D'accord	Fortement d'accord
a) Améliorer la qualité de ses produits et s'intégrer dans un marché concurrentiel					
b) Améliorer et rentabiliser le processus de production					
c) Répondre aux attentes de ses clients					
d) Cibler une nouvelle clientèle					
e) Avoir accès au label ISO par effet de mode					

3) **Quel genre de changement organisationnel a apporté la certification ISO à votre entreprise ?**

Questions	Pas du tout d'accord	En désaccord	Plus au moins d'accord	D'accord	Fortement d'accord
a) Une participation du personnel plus active					
b) Amélioration des processus de production					
c) Utilisation de nouvelles méthodes/outils de travail					
d) Amélioration de la satisfaction des employés					

III- Questions concernant les types de pratiques de Gestion des Ressources Humaines, dans le système de management de la qualité/SMO :

Questions	Pas du tout d'accord	En désaccord	Plus au moins d'accord	D'accord	Fortement d'accord
1) Votre entreprise encourage et pratique le respect professionnel de chacun					
2) Votre entreprise pratique l'égalité des chances					
3) Vos efforts, dans vos tâches liées au poste, sont encouragés par un système de récompenses directes ou indirectes					
4) Votre entreprise fournit suffisamment les informations nécessaires à l'accomplissement de votre travail					
5) Votre entreprise pratique l'élargissement des tâches (ajout de nouvelles tâches liées à un même niveau de qualification)					
6) Votre entreprise pratique la rotation des postes (affectation à des postes différents de même niveau de qualification)					
7) Votre entreprise favorise l'enrichissement des tâches (pratiques de compétences différentes et complémentaires)					
8) Votre entreprise favorise la polyvalence professionnelle (pratique de plusieurs fonctions par le personnel)					
9) Les compétences appréciées, dans la mise en œuvre du Plan qualité, sont orientées par la hiérarchie, prioritairement, vers des filières promotionnelles					
10) Vous avez l'impression que vos capacités sont sous utilisées par rapport aux tâches assignées à votre travail ou poste					
11) Votre entreprise vous considère comme un élément indispensable, en fonction de vos compétences, dans la mise en œuvre du Plan qualité					
12) L'entreprise assure des conditions de travail satisfaisantes pour l'accomplissement de vos tâches					
13) L'ambiance du travail existante dans l'entreprise est favorable à l'application du projet qualité (absence de conflits majeurs, solidarité, enthousiasme, etc...)					
14) Le syndicat ou représentants du personnel adhère à la politique qualité de l'entreprise					

IV- Questions concernant la Formation des Ressources Humaines aux principes du système de management de la qualité / SMQ :

- 1) **Avez-vous subi un test de sélection par rapport à l'état de vos connaissances et compétences, en vue de suivre une formation sur la qualité ?**

Oui	<input type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------	-----	--------------------------

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

Oui	<input type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------	-----	--------------------------

- 3) **a- Si votre réponse est oui à la question précédente, où s'est déroulée cette formation ?**

Formation dans l'entreprise	<input type="checkbox"/>
Formation externe à l'entreprise, régionale ou nationale	<input type="checkbox"/>
Formation à l'étranger	<input type="checkbox"/>

- 3) **b- Quelle a été la durée de cette formation ?**

Questions	Nombre de fois
Formation ponctuelle de 1 à 3 jours (séminaires)	
Moins d'un mois	
De 1 à moins de 3 mois	
De 3 à moins de 6 mois	
De 6 mois à 1 an	

- 3) **c- Avez-vous été formé :**

A appliquer les principes de la qualité	<input type="checkbox"/>
A maîtriser les outils de la qualité (statistiques, Pareto, diagramme d'Ishikawa, etc...)	<input type="checkbox"/>
A développer votre esprit d'innovation par des méthodes spécifiques	<input type="checkbox"/>
Pour travailler en groupe (cercles de qualité, groupes d'amélioration, groupe d'expression, etc...)	<input type="checkbox"/>

- 3) **d- Votre formation acquise correspond aux exigences du processus de production qualité ou des services associés :**

Oui	<input type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------	-----	--------------------------

V- Questions concernant l'implication des Ressources Humaines dans le système de management de la qualité / SMO :

Questions	Pas du tout d'accord	En désaccord	Plus au moins d'accord	D'accord	Fortement d'accord
1) Votre entreprise sait mobiliser le personnel pour le succès des tâches à accomplir					
2) Votre entreprise vous encourage à améliorer vos performances					
3) Votre entreprise vous offre les possibilités de mettre en pratique toute l'étendue de vos compétences dans des domaines différents					
4) Votre entreprise crée un environnement favorable à la motivation du personnel					
5) Votre entreprise accepte et pratique l'autonomie relative au travail (partie des tâches exécutées librement)					
6) Votre entreprise prend en compte vos suggestions					
7) Votre entreprise encourage l'initiative au travail					
8) Votre entreprise encourage l'innovation					
9) Votre entreprise évalue vos performances, objectivement, tout en assurant une contrepartie satisfaisante					
10) Votre entreprise vous offre les conditions d'être fier de l'accomplissement de votre travail					
11) Votre niveau de rémunération détermine votre niveau d'engagement, dans le projet qualité de l'entreprise					
12) Vous adhérez pleinement au projet qualité de l'entreprise, en vous investissant professionnellement, sans réserve					
13) Vous faites bénéficier à vos collègues votre savoir-faire, votre expérience, avec réciprocité					
14) On vous laisse déployer vos compétences, par des propositions d'amélioration dépassant le cadre restreint du poste					

VI- Questions concernant le leadership/style de commandement ou types de rapports hiérarchiques, dans le système de management de la qualité :

Questions	Pas du tout d'accord	En désaccord	Plus au moins d'accord	D'accord	Fortement d'accord
1) Votre entreprise favorise la participation des salariés aux décisions opérationnelles					
2) Votre supérieur hiérarchique donne souvent des instructions précises à exécuter					
3) Votre supérieur hiérarchique contrôle de près l'exécution des tâches					
4) Votre supérieur hiérarchique sollicite/prend en compte vos suggestions					
5) Les décisions de l'encadrement sont toujours mises en pratique					
6) L'impact des décisions d'amélioration est souvent partiel ou insuffisant					
7) Votre supérieur hiérarchique explique les décisions prises					
8) Votre supérieur hiérarchique vous délègue certaines responsabilités ou prises de décision opérationnelle					
9) Votre hiérarchie joue un rôle de soutien dans le déroulement des tâches de travail					
10) Votre supérieur hiérarchique favorise la liberté d'expression ou de créativité professionnelle (individuelle ou en groupe, sans censure ou limite)					
11) Votre supérieur hiérarchique dirige de manière démocratique et efficace les réunions de travail					
12) Votre supérieur hiérarchique fait preuve d'un transfert de connaissances à ses subordonnées					
13) Le cadre se met parfois à votre niveau, en effaçant sa position hiérarchique, pour faciliter les échanges professionnels					

VII- Questions concernant la communication-information dans le système de management de la qualité / SMO :

Questions	Pas du tout d'accord	En désaccord	Plus au moins d'accord	D'accord	Fortement d'accord
1) La politique qualité est communiquée et comprise à tous les niveaux au sein de l'entreprise					
2) La Charte de la Qualité est exprimée clairement					
3) La Direction et le Département qualité fournissent les informations nécessaires (techniques, procédures)					
4) Votre entreprise s'appuie sur la pratique de méthodes de communication productive (Brainstorming, méthodes de questionnement,...)					
5) Votre entreprise utilise fréquemment les outils informatiques dans la réalisation des objectifs qualité					
6) L'entreprise dispose d'un journal ou d'une revue, ayant pour but d'informer les salariés du projet qualité.					
7) L'entreprise met à la disposition des salariés des boîtes à idées ou suggestions					
8) L'entreprise pratique des réunions de résolution de problèmes par des cadres appartenant à des services différents					
9) L'entreprise assure une coordination efficace entre les différents services de gestion et les ateliers de production					
10) L'application de la démarche qualité est ressentie comme un projet collectif, partagé par tous les salariés					
11) L'entreprise prend en compte et tente de satisfaire les exigences des clients					
12) L'entreprise met à disposition des clients des moyens pour enregistrer leurs remarques					
13) L'entreprise met à disposition des clients un manuel de la qualité					
14) L'entreprise dispose d'une structure de veille stratégique pour intégrer les nouvelles techniques/méthodes d'amélioration de la qualité					

VIII- Questions concernant le rôle et l'impact des Ressources Humaines dans les processus liés au système de management de la qualité / SMO :

Questions	Pas du tout d'accord	En désaccord	Plus au moins d'accord	D'accord	Fortement d'accord
1) Le nombre et la rigueur des procédures qualité (indicateurs, contraintes) sont difficiles à gérer par le personnel					
2) Il existe un écart entre les procédures écrites et ce qui est fait en pratique					
3) Votre entreprise ne vous offre pas la possibilité d'appliquer, entièrement, les connaissances acquises en formation					
4) Votre entreprise évalue et apprécie régulièrement vos compétences					
5) Votre entreprise recourt souvent aux experts externes pour régler des problèmes de production					
6) Votre entreprise pratique la flexibilité du travail (modification des tâches du poste, réorganisation, adaptation du temps de travail,...)					
7) Votre entreprise associe les cadres de production dans le choix/qualité des achats auprès des fournisseurs					
8) Votre entreprise maîtrise la gestion des stocks (effectif suffisant et compétent, informatisation du service, etc...)					
9) Votre entreprise sait mobilise le personnel pour respecter les délais de production ou gagner du temps de production					
10) Le personnel travaille avec soin et précision, à tous les niveaux du processus de production					
11) Le personnel fait la chasse au gaspillage, (économies de matières premières, d'énergie, de consommables, etc...)					
12) Le principe d'amélioration continue de la qualité est appliqué par tout le personnel					
13) les ateliers sont interdépendants, vis-à-vis de la qualité, du début à la fin du processus					
14) Votre entreprise accorde une priorité à la fonction de prévention des dysfonctionnements de la production					
15) Le service commercial de l'entreprise répercute les remarques des clients, sur d'éventuelles modifications du processus de production					

Annexe (02)

Guide des questions des entretiens/interviews

Guide des questions des entretiens/interviews

- 1- Votre entreprise dispose-t-elle de cercles de qualité ? Quel est leur nombre ? Quelle est la fréquence de leurs réunions ?
- 2- Votre entreprise dispose-t-elle d'un manuel de qualité ? Quand et à quelle fin est-il utilisé ? Qui peut le consulter ?
- 3- Votre entreprise dispose-t-elle de boîtes à idées/suggestions ? Ont-elles été opérationnelles et utilisées? Les idées sont elles prises en considération et le personnel informé ?
- 4- Pourquoi votre entreprise a-t-elle eu recours à la certification ISO ?
- 5- Avez-vous constaté des changements réels apportés par la certification ISO ? Quel est votre avis sur l'organisation, en comparaison de la période avant la certification ?
- 6- Votre entreprise met elle à votre disposition des moyens de protection, en adéquation avec vos conditions de travail, face aux risques liés au processus de production : combinaison, casque/tête, casque/oreilles, masque/poussière/produit chimique, lunettes de protection, chaussures de sécurité, gants.
- 7- Existe-t-il une ligne de partage intellectuelle entre décideurs/organismes et exécutants dans votre entreprise ?

Annexe (03)

Certificats ISO 9001 des entreprises de l'étude



Certificat

Certificate

N° 2010/38551.3

AFNOR Certification certifie que le système de management mis en place par :
AFNOR Certification certifies that the management system implemented by:

ArcelorMittal Algérie Spa

pour les activités suivantes :
for the following activities:

FABRICATION DE RONDS A BETON ET DE FILS-MACHINES.

تصنيع الاسلاك الحديدية و قضبان الخرسانة

MANUFACTURING OF CONCRETE REINFORCING BARS AND WIRE RODS.

a été évalué et jugé conforme aux exigences requises par :
has been assessed and found to meet the requirements of:

ISO 9001 : 2008

et est déployé sur les sites suivants :
and is developed on the following locations:

DIRECTION : ZONE DES PRODUITS LONGS
Complexe Sidérurgique d'El Hadjar BP 2055 23000 ANNABA ALGERIE

Ce certificat est valable à compter du (année/mois/jour)
This certificate is valid from (year/month/day)

2014-01-29

Jusqu'au
until

2017-01-29



Directrice Générale d'AFNOR Certification
Managing Director of AFNOR Certification

F. MÉAUX

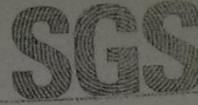
Soit le certificat électronique, consultable sur www.afnor.org, soit le certificat papier, disponible sur www.afnor.org. COFRAC accréditation n°14-0001. Management Systems Certification. Scope available on www.afnor.org.
AFNOR est une marque déposée. AFNOR et le logo sont des marques de COFRAC n°14-0001.



100552 • 02/2012

11 rue Francis de Pressensé - 93571 La Plaine Saint-Denis Cedex - France - T. +33 (0)1 41 62 80 00 - F. +33 (0)1 49 17 90 00
SAS au capital de 18 187 000 € - 479 076 002 RCS Bobigny - www.afnor.org

afnor
CERTIFICATIO



Certificat DZ12/2265

Le système de management de

ENAP (Entreprise Nationale des Peintures)

Route Nationale N°05, BP 78 Lakhdaria,
10200 Wilaya de Bouira,
Algérie



a été audité et certifié selon les exigences de

ISO 9001 : 2008

Pour les activités suivantes

Conception, production et ventes des peintures, vernis, émulsions,
résines, colles et dérivés

Ce certificat est valable du 12 juillet 2012 au 11 juillet 2015
Date de validité jusqu'à décision satisfaisante à l'issue des audits de suivi
Date de renouvellement de certification 11 juillet 2015 - 3 mois
Version 1 Certifié depuis juillet 2009

Ceci est une certification multisite
La liste des sites additionnels est mentionnée dans la page suivante

Autorisé par

SGS ICS
23 avenue Aristide Briand 94111 Arcueil Cedex France
T +33 (0)1 41 24 87 75 F +33 (0)1 73 01 71 29 www.sgs.com

coltrac



CERTIFICATION
D'ENTREPRISES
& DE PERSONNELS
ACCREDITATION
N° 4-0058
POUR LE
DISPONIBLE SUR
www.coltrac.fr



Le certificat est délivré par le Bureau de Certification à son titulaire pour une durée de validité de 3 ans à compter de la date de l'audit de certification. Nous attirons votre attention sur le fait que la certification n'est pas une garantie de performance, de conformité et de compétence. Elle est délivrée par SGS ICS en vertu de son mandat de certification. La validité de ce document est conditionnée par la mise à jour de vos données de certification. Toute production non conforme sera signalée par SGS ICS. Toute production non conforme sera signalée par SGS ICS. Toute production non conforme sera signalée par SGS ICS.

CERTIFICATION



N° QUAL/2005/25643

GROUPE INDUSTRIEL SAIDAL
Filiale PHARMAL
فرمال

صناعة، تشكيل، تسويق و بيع المنتجات الصيدلانية في أشكالها الجافة،
السائلة و المراهم.

**FABRICATION, FAÇONNAGE, COMMERCIALISATION ET VENTE DE PRODUITS
PHARMACEUTIQUES SOUS FORME SECHE, LIQUIDE ET PATEUSE.**

**MANUFACTURING, SHAPING, COMMERCIALISATION AND SALE OF PHARMACEUTICAL
PRODUCTS IN DRY, LIQUID AND PASTY FORMS.**

Route de Wilaya N° 11 Dar El Beida BP 141 16100 ALGER ALGERIE

AFAQ AFNOR INTERNATIONAL certifies that all the arrangements covering the above-mentioned activities and locations established to meet the requirements of the international standard :

AFAQ AFNOR INTERNATIONAL certifie que pour les activités et les sites référencés ci-dessus toutes les dispositions mises en œuvre pour répondre aux exigences requises par la norme internationale.

ISO 9001 : 2000

have been examined and found conform.
ont été examinées et jugées conformes.

2005-11-10

2008-11-09

(samedi/moujour) il est valable jusqu'au / if it is valid until

(weekend/day)

On behalf of AAJ
Le Président exécutif de l'AAJ

F. de LAUZON

Chief Executive Officer of AAJ SA
Le Président du Directeur de AAJ SA

F. NICOLAS

On Behalf of the firm
Le Représentant de l'Entreprise

A. ROUJ

Document certifiant : 2005/11/10 - AFAQ est une marque déposée - Copie fidèle document - AFAQ is a registered trademark - AFAQ is a trademark of AFNOR International and its subsidiaries is valid in : www.afnor.org
Certification document : 2005/11/10 - AFAQ est une marque déposée - Copie fidèle document - AFAQ is a registered trademark - AFAQ is a trademark of AFNOR International and its subsidiaries is valid in : www.afnor.org

*Tous renseignements utiles avant toute demande de certification AFNOR International à l'adresse : AFNOR International, 118, Avenue Jean-Baptiste Lamy, 93400 La Courneuve, France. Tel : +33 (0)1 49 42 40 00. Fax : +33 (0)1 49 42 40 01. Site internet : www.afnor.org
*All useful information before any certification request AFNOR International to the address : AFNOR International, 118, Avenue Jean-Baptiste Lamy, 93400 La Courneuve, France. Tel : +33 (0)1 49 42 40 00. Fax : +33 (0)1 49 42 40 01. Website : www.afnor.org
*Todos los datos útiles antes de cualquier solicitud de certificación AFNOR International a la dirección : AFNOR International, 118, Avenida Jean-Baptiste Lamy, 93400 La Courneuve, Francia. Tel : +33 (0)1 49 42 40 00. Fax : +33 (0)1 49 42 40 01. Sitio web : www.afnor.org
*All useful information before any certification request AFNOR International to the address : AFNOR International, 118, Avenue Jean-Baptiste Lamy, 93400 La Courneuve, France. Tel : +33 (0)1 49 42 40 00. Fax : +33 (0)1 49 42 40 01. Website : www.afnor.org

BUREAU VERITAS
Certification



Certification
Attribuée à

FERTIAL SPA, USINE D'ANNABA
Route des Salines BP 3088 – 23000 ANNABA
ALGERIE

Bureau Veritas Certification certifie que le système de Management de la Qualité de l'entreprise susmentionnée a été évalué et jugé conforme aux exigences de la norme :

Standard

NF EN ISO 9001 : 2008

Domaine d'activité

**PRODUCTION ET COMMERCIALISATION D'AMMONIAC,
D'ENGRAIS ET DE PRODUITS DERIVES.**

Date de certification originale: **21 mars 2011**

Sous réserve du fonctionnement continu et satisfaisant du système de management de la qualité de l'entreprise, ce certificat est valable jusqu'au : **21 mars 2014**

Pour vérifier la validité du certificat appelez au : + 33(0) 4 78 66 82 60

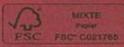
Tout éclaircissement sur cette certification peut être obtenu auprès de l'entreprise certifiée.

Date : 22 mars 2011
Numéro d'affaire : 6006180 LC6

Etienne CASAL
Directeur Général



Bureau Veritas
Certification using the
accreditation certificate
number 008



BUREAU EN CHARGE : Bureau Veritas Certification France – 60, avenue du Général de Gaulle – 92046 Paris La Défense
BUREAU EMETTEUR : Bureau Veritas Certification France – 41, chemin des Peupliers – BP 58 – 69573 Dardilly Cedex

Annexe (04)

Charte Sécurité Qualité Environnement de Fertial

FERTIAL

FERTILISANTS D'ALGÉRIE

Spa au Capital social de 17.697.000.000 DA
RC 0363222 B01 - NIF 000123036322209

CHARTRE SECURITE QUALITE ENVIRONNEMENT

La politique de FERTIAL en matière de sécurité, environnement et de qualité s'appuie sur les dix principes suivants:

ARTICLE 1

FERTIAL place en tête de ses priorités la sécurité et la santé des personnes, la sécurité des activités, le respect de l'environnement, la satisfaction de ses clients ainsi que l'écoute des communautés environnantes.

ARTICLE 2

FERTIAL veille au respect des lois et des réglementations qui lui sont applicables.

ARTICLE 3

FERTIAL fait partager par l'ensemble de ses collaborateurs, une culture dont les points clefs sont la gestion des compétences, la pratique du retour d'expérience, l'information, la formation et la communication. Cette démarche s'appuie sur l'implication et l'exemplarité de l'encadrement.

ARTICLE 4

FERTIAL privilégie dans le choix de ses partenaires et sous traitants industriels et commerciaux, leur capacité à adhérer à sa politique en matière de sécurité, de respect de l'environnement et de qualité.

ARTICLE 5

Pour l'ensemble de ses activités FERTIAL met en place, en matière de sécurité, santé, environnement et qualité, des politiques adaptées de maîtrise des risques qui sont évaluées périodiquement.

ARTICLE 6

FERTIAL met en place des moyens et des plans d'intervention destinés à faire face aux accidents; ces dispositifs sont périodiquement entretenus, mis à jour et vérifiés.

ARTICLE 7

Chacun, à tout niveau, dans l'exercice de ses fonctions, doit être conscient de son rôle et de sa responsabilité personnelle concernant la prévention des risques d'accidents, le respect de l'environnement et de la qualité des produits que nous fabriquons.

ARTICLE 8

FERTIAL adopte, en matière de sécurité, d'environnement et de qualité, une attitude constructive de transparence et de dialogue vis-à-vis des parties prenantes et des tiers.

ARTICLE 9

Le but de FERTIAL est de s'améliorer continuellement, dans le domaine de la sécurité l'environnement et la qualité.

ARTICLE 10

Le futur de FERTIAL dépend de la capacité à améliorer nos produits et services tout en protégeant nos collaborateurs et l'environnement. Cet engagement va dans l'intérêt de nos salariés, de nos clients, des communautés environnantes et de nos actionnaires.

Route des Salines BP 3088 Annaba - Algérie
Tel.: +213 38 53.93.10 / 17 - Fax : +213 38.53.93.03
E-mail : contact@fertial-dz.com - www.fertial-dz.com

Annexe (05)

Manuel Qualité Fertial page de garde et sommaire

	Manuel de Management de la Qualité	S.M.Q
		Date : 22 Juillet 2011
		Révision : 01



Exemplaire n°	
Attribué à	
Société ou Structure	
Diffusion contrôlée	OUI <input type="checkbox"/> NON <input type="checkbox"/>

AUTORISATION DE DIFFUSION			
Nom	Fonction	Date	Emargement

 <small>Les Fertilisants d'Algérie</small>	Manuel de Management de la Qualité	S.M.Q
		Date : 02 Octobre 2012
		Révision : 02

APPROBATION ET CONTRÔLE

Le présent Manuel de Gestion de la Qualité, est la propriété de FERTIAL.
Le récepteur de ce Manuel s'engage à ne pas faire des copies, ni totales, ni partielles, ni à le distribuer à des tiers. De même il s'engage à le restituer lorsqu'il lui est requis par la direction de Ferial.

EXEMPLAIRE N° :

ATTRIBUE A :

FONCTION :

COPIE :

REVISE: Directeur Q / E / SI Signature:  Luis Romero Mate Date: 02/10/2012	APPROUVE: Directeur Général Signature:  J. REQUENA LAVIGNE Administrateur Directeur Général Date: 02/10/12
--	--



 <small>Les Fertilisants d'Algérie</small>	Manuel de Management de la Qualité	S.M.Q
		Date : 22 Juillet 2011
		Révision : 01

SOMMAIRE

1. DOMAINE D'APPLICATION	PAGE 6
1.1. Généralités	PAGE 6
1.2. Présentation de la société	PAGE 6
1.3. Domaine d'application et Périmètre d'application	PAGE 7
2. REFERENCES NORMATIVES	PAGE 8
3. TERMES ET DEFINITIONS	PAGE 8
4. SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE	PAGE 9
4.1. Exigences général.....	PAGE 9
4.2 Egligences relatives à la documentation	PAGE 14
4.2.1 Exigences générales	PAGE 14
4.2.2 Manuel qualité	PAGE 15
4.2.3 Maîtrise des documents	PAGE 16
4.2.4 Maîtrise des enregistrements relatifs à la qualité.....	PAGE 16
5. RESPON SABILITE DE LA DIRECTION	PAGE 16
5.1 ENGAGEMENT DE LA DIRECTION	PAGE 16
5.2 ÉCOUTE CLIENT	PAGE 17
5.3 POLITIQUE QUALITÉ	PAGE 18
5.4 PLANIFICATION	PAGE 19
5.4.1 Objectifs qualité	PAGE 19
5.4.2 Planification du système de management de la qualité.....	PAGE 20
5.5 RESPONSABILITÉ, AUTORITÉ ET COMMUNICATION	PAGE 20

 <small>des fertilisants d'Algérie</small>	Manuel de Management de la Qualité	S.M.Q
		Date : 22 Juillet 2011
		Révision : 01

5.5.1	Responsabilité et autorité.....	PAGE 20
5.5.2	Représentant de la direction	PAGE 25
5.5.3	Communication Interne.....	PAGE 25
5.6	REVUE DE DIRECTION.....	PAGE 27
6.	MANAGEMENT DES RESSOURCES	PAGE 27
6.1	MISE À DISPOSITION DES RESSOURCES	PAGE 27
6.2	RESSOURCES HUMAINES.....	PAGE 28
6.3	INFRASTRUCTURES.....	PAGE 29
6.4	ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL.....	PAGE 30
7.	REALISATION DU PRODUIT	PAGE 30
7.1	PLANIFICATION DE LA RÉALISATION DU PRODUIT.....	PAGE 30
7.2	PROCESSUS RELATIFS AUX CLIENTS	PAGE 32
7.2.1	DÉTERMINATION DES EXIGENCES RELATIVES AU PRODUIT.....	PAGE 32
7.2.2	REVUE DES EXIGENCES RELATIVES AU PRODUIT.....	PAGE 33
7.2.3	COMMUNICATION AVEC LE CLIENT.....	PAGE 33
7.4	ACHATS	PAGE 34
7.4.1	PROCESSUS ACHAT.....	PAGE 34
7.4.2	INFORMATION RELATIVES AUX ACHATS.....	PAGE 35
7.4.3	VERIFICATION DU PRODUIT ACHETE.....	PAGE 35
7.5	PRODUCTION ET PRÉPARATION DU SERVICE	PAGE 36
7.5.1	MAÎTRISE DE LA RÉALISATION	PAGE 36
7.5.2	VALIDATION DES PROCESSUS DE RÉALISATION.....	PAGE 37
7.5.3	IDENTIFICATION ET TRAÇABILITÉ	PAGE 37

 <small>des fertilisants d'Algérie</small>	Manuel de Management de la Qualité	S.M.Q
		Date : 22 Juillet 2011
		Révision : 01

7.5.5 PRÉSERVATION DU PRODUIT	PAGE 38
7.6 MAÎTRISE DES DISPOSITIFS DE SURVEILLANCE ET DE MESURE	PAGE 39
8. MESURE, ANALYSE ET AMELIORATION.....	PAGE 41
8.1 GÉNÉRALITÉS	PAGE 41
8.2 SURVEILLANCE ET MESURE	PAGE 41
8.2.1 SATISFACTION DU CLIENT	PAGE 41
8.2.2 AUDIT INTERNE	PAGE 41
8.2.3 SURVEILLANCE ET MESURE ET DES PROCESSUS	PAGE 42
8.2.4 SURVEILLANCE ET MESURE DU PRODUIT	PAGE 42
8.3 MAÎTRISE DU PRODUIT NON CONFORME	PAGE 44
8.4 ANALYSE DES DONNÉES	PAGE 46
8.5 AMÉLIORATION	PAGE 47
8.5.1 AMÉLIORATION CONTINUE	PAGE 47
8.5.2 ACTION CORRECTIVE	PAGE 48
8.5.3 ACTION PRÉVENTIVE	PAGE 48

ANNEXES :

- LISTE DES PROCEDURES ET IMPRIMES
- RESUME DES MODIFICATIONS
- LISTE DE DIFFUSION

Annexe (06)

**Affichage multiples contre le gaspillage dans les
ateliers de Fertial**

FERTIAL

Les fertilisants d'Algérie



FERTIAL
Les fertilisants d'Algérie

N'oubliez pas de m'éteindre, c'est bon pour mon énergie!

Merci

Eco-geste



FERTIAL
Les fertilisants d'Algérie

Éteignez l'écran pour les pauses supérieures à 15 minutes

A la fin de la journée, débranchez l'ordinateur du secteur

Allumez l'imprimante seulement en cas de besoin

Lors de votre pause déjeuner éteignez votre ordinateur

Annexe (07)

**Compte rendu de réunion d'amélioration
LFR/Arcelor Mittal et Fiche de non-conformité
LFR/Arcelor Mittal.**

	<h2>Compte rendu de réunion</h2>	Zone PLG
		DEPARTEMENT amélioration continu & process
		Indice : LFR -02
		Page : 1 sur 2

Intitulé	Réunion amélioration maintenance LFR 2012
----------	---

Compte rendu réalisé par	BELDI MOHAMED ZOHIR ingénieur CI LFR
Réunion du : 07 / 12/ 2011	Heure : 14h 00 mn

Identification du groupe de travail	Réunion pour détermination des projets d'amélioration maintenance LFR 2012
-------------------------------------	--

Participants		Absents
-BELDI MOHAMED ZOHIR CI LFR. -MESIKH SAMIR chef SCE PI. -MEGULAOUI NAJIB TZ. -ALIOUA FATEH TZ. -BRAHMI BRAHIM TZ. -DJERAI MALEK TZ.	- YAHIOUCHE RIAD chef at.-mécanique -NABIL REDA chef at. –électriques. - ADOUANI LOTFI divisionnaire LFR	-BENAOUNE FATEH

Déroulement de la réunion		
Qui	Quoi	
- BELDI	-Ouverture de la séance + exposé des résultats de la maintenance LFR.	
-BRAHMI	- Point de réserve sur les imputations des arrêts	
-BELDI	- Explication de la méthode d'analyse et un point sur la fiabilité de l'information (responsabilité et rôles de chacun concernant la fiabilité)	
- MEGULAOUI -REDA	- Demande a ce que les arrêts fluide soit dispatché sur les spécialités (mécanique ou électrique) du faite de la nature d'intervention et des acteurs qui intervienne.	
-MEGHLAOUI	- Demande à ce que soit revu la fonction de mécanicien ligne de guidage	
-ADOUANI	-insistance sur l'élaboration d'un plan d'action fiable avec des actions d'amélioration ainsi que le challenge qui est d'élaborer un plan de maintenance.	
-BELDI	- engagement du CI a fournir toutes les informations nécessaire ou groupe d'amélioration et rendez –vous donné pour le lendemain afin de déterminer les projets	

Annexe (08)

Présentation des divisions de l'unité PLG

(LFR et LRB)

Laminoir à Ronds à Béton (LRB)


ArcelorMittal

A partir des billettes fournies par l'aciérie à oxygène N° 2 (ACO2) ou par l'aciérie électrique (ACE), le LRB produit du rond à béton nervuré.

Sa capacité annuelle est de 400 000 T.

Le rond à béton nervuré (Grade FeE 400 & 500) du diamètre 10mm au 32, en fardeaux, est destiné à renforcer les constructions en béton (Bâtiment, Travaux Publics) et à constituer les armatures passives pour les constructions en béton précontraint.

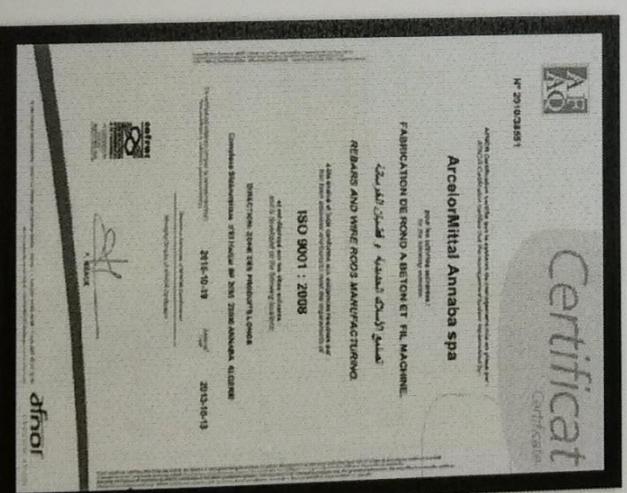
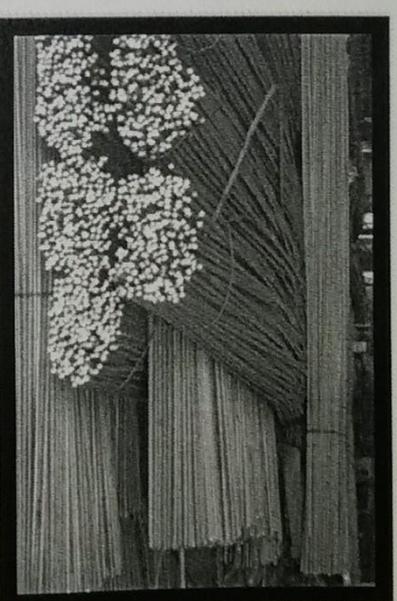
Le LRB est composé de :

- Un four à longérons mobiles de 80 T/h.
- Un train de laminage de 16 cages, équipé d'un dégrossisseur et un groupe de cages intermédiaires et cages finisseuses.
- Une ligne de rond à béton nervuré (Ø 10-32mm) et rond lisse (Ø 14-50mm).
- Une ligne de refroidissement (Thermex & grand bed).

En 2010, le LFR est certifié ISO 9001 version 2008 et en 2011 OHSAS 18001.

• Directeur des Produits Longs : Salah HACHELFI
Hachelfi.Salah@arcelormittal.com

• Chef de Division Laminoir à rond à béton: Farouk ACHOUR
Farouk.Achour@arcelormittal.com



Laminoir à Fils et Ronds (LFR)


ArcelorMittal

A partir des billettes fournies par l'aciérie à oxygène N° 2 (ACO2) ou par l'aciérie électrique (ACE), le LFR produit du rond à béton lisse et du fil machine, en couronnes.

Sa capacité annuelle est de 220 000 T.

Le rond à béton lisse est destiné à renforcer les constructions en béton (Bâtiment, Travaux Publics) et à constituer les armatures passives pour les constructions en béton précontraint. Le fil machine est utilisé pour la confection du treillis soudé, et la fabrication de clous, vis, câbles, fil d'attache, baguettes à souder...

Le LFR est composé de :

- Un four à longerons mobiles de 150 T/h
- Un train de laminage de 34 cages, équipé d'un dégrossisseur et de deux blocs finisseurs de fil machine (\varnothing 6 à 12 mm).

En 2010, le LFR est certifié ISO 9001 version 2008 et en 2011 OHSAS 18001.

• Directeur des Produits Longs : Salah HACHELFI
Hachelfi.Salah@arcelormittal.com

• Chef de Division Laminoir à fil et rond : Lotfi ADOUANI
Lotfi.Adouani@arcelormittal.com

