



جامعة بجاية  
Tasdawit n Bgayet  
Université de Béjaïa

Université Abderrahmane Mira De Bejaia

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des sciences de Gestion

## Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en science de gestion

Option : Management

### Thème

**Le rôle du capital humain dans le management de la qualité**

**Etude de cas : ATM Mobilis**

**Réalisé par:**

- MERAZI Meriem Abir
- CHIBANE Kherdine

**Encadré par:**

Dr : MEZIANI Mustapha

**Les membres du jury :**

Président : Dr. AOUDIA Lounis

Encadreur : Dr. MEZIANI Mustapha

Examineur : Dr. DJEMAI

**Session : Juin 2019**

## Résumé :

A la lumière de l'ouverture économique, mettre en place un système de management de la qualité conforme aux normes internationales est une condition d'existence et de compétitivité dans les marchés internationaux. Cela exige pour les entreprises non seulement un déploiement des moyens financiers et technologique, mais également un effort d'ordre culturel car l'aboutissement de cette éventualité est l'affaire de tous le personnel.

L'objectif de ce travail est de démontrer le rôle prépondérant du facteur humain dans la réalisation des activités de l'entreprise selon les exigences qualité et ainsi expliciter la nécessité d'exercer des pratiques de gestion des ressources humaines nécessaires à leurs implications dans les objectifs qualité.

**Mot clé :** Système de management de la qualité, Gestion des ressources humaines, Implication du personnel, Capital humain, Mobilisation des ressources humaines, ATM Mobilis.

## Abstract :

In the light of economic openness, setting up a quality management system in line with international standards is a condition of existence and competitiveness in international markets. This requires for companies not only a deployment of financial and technological means, but also a cultural effort because the outcome of this event is the business of all staff.

The objective of this work is to demonstrate the leading role of the human factor in carrying out the activities of the company according to the quality requirements and thus to clarify the need to exercise human resource management practices necessary for their implications in the objectives quality.

**Keyword:** Quality Management System, Human Resources Management, Staff Involvement, Human Capital, Human Resource Mobilization, ATM Mobilis.

## الملخص

في ضوء الانفتاح الاقتصادي ، يعد إنشاء نظام لإدارة الجودة يتماشى مع المعايير الدولية شرطاً للوجود والقدرة التنافسية في الأسواق الدولية. هذا لا يتطلب للشركات فقط نشر الوسائل المالية والتكنولوجية ، ولكن أيضاً الجهد الثقافي لأن نتيجة هذا الحدث هي عمل جميع الموظفين

الهدف من هذا العمل هو إظهار الدور الريادي للعامل البشري في تنفيذ أنشطة الشركة وفقاً لمتطلبات الجودة وبالتالي توضيح

الحاجة إلى ممارسة ممارسات إدارة الموارد البشرية اللازمة لتداعياتها في الأهداف الجودة

**الكلمة الأساسية:** نظام إدارة الجودة ، إدارة الموارد البشرية ، مشاركة الموظفين ، رأس المال البشري ، تعبئة الموارد البشرية موبيليس

# DEDICACES

*Je dédie ce modeste travail à :*

*Ma très chère mère et à mon très cher père qui ont tout fait pour assurer ma réussite et pour qui les mots ne sont pas assez forts pour exprimer toute la gratitude et l'estime que j'ai à leurs égards.*

*Mes grands-parents qui m'ont toujours soutenu et qui ne cesse d'implorer dieu pour moi.*

*Mes très chers frères Nassim et Aïmed que j'aime très fort et pour qui je n'ai pas de mots, que dieux me les garde.*

*Ma très chère YasMinA qui a été là pour moi dans les moments les plus difficiles et qui m'a soutenu tout au long de ce travail.*

*Ma binôme MERAZI Meriem Abir avec qui j'ai partagé se travail depuis le début et qui était présente pour chaque mot inscrit dans ce mémoire.*

*Toute ma famille.*

*La famille MERAZI, AIT MESSAOUDENE et LARBI Hada qui m'ont accueilli à bras ouvert et qui m'ont soutenu tout au long de ce projet.*

*Tous mes amis.*

*Mon encadreur Dr. MEZIANI Mustapha et mes promoteurs Mme BOUGHAZI Yasmina et Mme BOUCHABOU Nawel pour avoir accepté de diriger ce travail, pour leurs aides précieuses et leurs disponibilités.*

*Au Dr. DILMI Said et une autre fois à Mme BOUGHAZI Yasmina qui ont accordé une très grande considération à se travail et qui n'ont pas hésité à partager leurs connaissances et expériences pour ma réussite.*

**Dieu Merci**

**Kherdine**

# DEDICACES

*Je dédie ce Mémoire 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 leur grand sacrifice.*

*Mes chers frères Mohamed Adib et Wassim pour leurs encouragements permanents, et leur soutien moral.*

*A La mémoire de mes grands-parents qu'ils reposent en paix. Vous avez été toujours dans mon esprit et dans mon cœur. Je vous dédie aujourd'hui ma réussite.*

*A toute ma famille MERAZI, AIT MESSAOUDENE et TERKI pour leurs soutiens tout au long de mon parcours universitaire, que ce travail soit l'accomplissement de vos vœux tant allégués, et le fruit de votre soutien infailible.*

*Mon binôme CHIBANE Khierdine pour son soutien moral, sa patience et sa compréhension tout au long du projet.*

*Mon cher Akram qui m'a aidé et supporté dans les moments difficiles.*

*Mon encadreur Dr. MEZIANI Mustapha et mes promoteurs Mme BOUGHAZI Yasmina, Mme BOUCHABOU Nawel pour avoir accepté de diriger ce travail, pour leurs aides précieuses et leurs disponibilités.*

*Au Dr. DILMI Said et une autre fois à Mme BOUGHAZI Yasmina qui par leurs écrits, leurs conseils, leurs critiques et leurs soutiens intellectuels m'ont apporté encouragement et confiance en mon travail.*

*Mes amis de la fac, merci pour toutes ces belles années passées auprès de vous, nos rires, nos larmes, nos débats me manqueront à jamais, je ne vous oublierai pas. Je vous souhaite la réussite et tout le bonheur du monde.*

**Dieu Merci**

**Meriem**

## **REMERCIEMENTS**

*D'abord, nous remercions Dieu qui nous a aidé dans nos études et dans notre vie.*

*Nos remerciements s'adressent aussi Au Dr. MEZIANI Mustapha, notre encadreur et Nos Promoteurs Mme BOUGHAZI Yasmina et Mme BOUCHABOU Naouel qui nous ont aidé à progresser dans notre travail grâce à leurs conseils, leurs soutiens ainsi que leur contribution pour nous assurer tout les contacts nécessaires à la réalisation de la recherche.*

*Nos vifs remerciements s'adressent au Dr. DILMI Said consultant en Management de la qualité, Mme IZRI Saliha Sous-Directrice à la direction qualité chez Mobilis et au Professeur KHERBACHI Hamid enseignant à l'université de Bejaia, qui nous ont aidé de prêt ou de loin pour aboutir à la finalisation de l'étude. Qu'ils trouvent ici toute notre reconnaissance*

*Nous remercions également le personnel d'ATM MOBILIS qui ont manifesté un intérêt considérable pour la présente recherche et qui ont ménagé beaucoup d'efforts.*

*Nous tenons d'autres parts à remercier les enseignants de notre université, nos familles ainsi que toutes les personnes ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail de recherche.*

*Enfin, je remercie les membres du jury pour l'attention particulière qu'ils nous accorderont lors de la correction de notre Mémoire, ainsi qu'au temps passé à nous écouter le présenter.*

## Liste des figures

N°	Titres	Page
<b>Figure 01</b>	Répartition des individus de l'échantillon selon le sexe	73
<b>Figure 02</b>	Répartition des individus de l'échantillon selon l'âge	74
<b>Figure 03</b>	Répartition des individus de l'échantillon selon niveau d'instruction	75
<b>Figure 04</b>	Répartition des individus de l'échantillon selon l'ancienneté	76
<b>Figure 05</b>	Répartition des individus de l'échantillon selon leurs fonctions	77
<b>Figure 06</b>	Communication du projet qualité dans l'entreprise	78
<b>Figure 07</b>	Répartition des individus de l'échantillon selon la définition de leur rôle et responsabilité dans la démarche qualité	79
<b>Figure 08</b>	Répartition des individus de l'échantillon selon leur Sensibilisation sur les exigences de la norme ISO 9001 version 2015	80
<b>Figure 09</b>	Répartition des individus de l'échantillon selon leur perception de la démarche qualité	81
<b>Figure 10</b>	Répartition des individus de l'échantillon selon le style de management de leurs dirigeants	83
<b>Figure 11</b>	Evaluation périodique du personnel	84
<b>Figure 12</b>	Objectivité des évaluations	85
<b>Figure 13</b>	Les programmes de formation	86
<b>Figure 14</b>	Efficacité des programmes de formation	87
<b>Figure 15</b>	Existence d'une ambiance de travail	88

## Liste des tableaux

N°	Titres	Page
<b>Tableau 01</b>	calendrier du plan de communication	50
<b>Tableau 02</b>	Missions et valeurs d'ATM. Mobilis.	61
<b>Tableau 03</b>	Répartition des individus de l'échantillon selon le sexe	73
<b>Tableau 04</b>	Répartition des individus de l'échantillon selon l'âge	74
<b>Tableau 05</b>	Répartition des individus de l'échantillon selon niveau d'instruction	75
<b>Tableau 06</b>	Répartition des individus de l'échantillon selon l'ancienneté	76
<b>Tableau 07</b>	Répartition des individus de l'échantillon selon leur poste de travail	77
<b>Tableau 08</b>	Communication du projet qualité dans l'entreprise	78
<b>Tableau 09</b>	Répartition des individus de l'échantillon selon la définition de leur rôle et responsabilité dans la démarche qualité	79
<b>Tableau 10</b>	Répartition des individus de l'échantillon selon leur Sensibilisation sur les exigences de la norme ISO 9001 version 2015	80
<b>Tableau 11</b>	Répartition des individus de l'échantillon selon leur perception de la démarche qualité	81
<b>Tableau 12</b>	Moyens et méthodes de communication et de participation des RH dans la démarche qualité	82
<b>Tableau 13</b>	Répartition des individus de l'échantillon selon le style de management de leurs dirigeants	83
<b>Tableau 14</b>	Evaluation périodique du personnel	84
<b>Tableau 15</b>	Objectivité des évaluations	85

<b>Tableau 16</b>	Les programmes de formation	86
<b>Tableau 17</b>	Efficacité des programmes de formation	86
<b>Tableau 18</b>	Existence d'une ambiance de travail	87
<b>Tableau 19</b>	Echelle d'attitude des RH envers les outils d'implication	89
<b>Tableau 20</b>	Répartition des individus selon leurs attitudes envers les outils de motivation d'implication	90
<b>Tableau 21</b>	Synthèse des entretiens	92

### **Liste des schémas**

<b>N°</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>Schéma 01</b>	But de la démarche qualité	16

## Liste des abréviations

- **ATM** : Algérie Telecom Mobile
- **CCP**: Compte courant postal
- **DFO** : Direction de la formation
- **DG** : Directeur général
- **DRH** : Direction des ressources humaines
- **GC** : Gestion des connaissances
- **GPRS**: General packet radio service
- **GRH** : Gestion des Ressources humaines
- **GSM** : Global system for mobile
- **ISO** : Organisation Internationale de Standardisation
- **MMS**: Multimedia messaging service
- **MVPN** : Mobile virtual private network
- **NTIC** : Nouvelle technologie d'information et de communications
- **OCDE** : Organisation de coopération et de développement économique
- **OTA** : Orascom Télécom Algérie
- **R&D** : Recherche et développement
- **RH** : Ressources humaines
- **RQ** : responsable qualité
- **SIM** : Subscriber identity module
- **SMQ** : Système de Management de la Qualité
- **SMS** : Short message service
- **SPA** : Société par actions
- **SPSS** : Statistical Package for Social Statistic
- **TIC** : Technologies d'informations et de communication
- **TPE** : Terminal de paiement électronique
- **UIT** : Union internationale des télécommunications
- **UMTS** : Universal mobile telecommunications system
- **VPN** : Virtual private network
- **WTA** : Wataniya Télécom Algérie
- **3G** : 3eme génération

# Sommaire

<b>Introduction générale</b> .....	P1
<b>Chapitre I: Généralités sur le management de la qualité et la gestion des ressources humaines</b> .....	P6
<b>Introduction</b> .....	P6
<b>Section 1- Présentation du Management de la qualité</b> .....	P6
<b>Section 2- Présentation de la gestion des ressources humaines</b> .....	P18
<b>Section 3- Concepts fondamentaux et principes du management de la qualité relatif aux ressources humaines dans ISO 9000 :2015</b> .....	P27
<b>Conclusion</b> .....	P31
<b>Chapitre II: Les ressources humaines dans un système de management de la qualité</b> .....	P33
<b>Introduction</b> .....	P33
<b>Section 1- Les conditions d'implication des ressources humaines dans un SMQ</b> .....	P33
<b>Section 2- Mobiliser et impliquer les Ressources humaine dans un SMQ</b> .....	P39
<b>Section 3- Etudes de cas relatives au rôle des RH dans un SMQ</b> .....	P53
<b>Conclusion</b> .....	P56
<b>Chapitre III: La contribution de l'implication du personnel à la réalisation des objectifs qualité, Cas de ATM MOBILIS</b> .....	P59
<b>Introduction</b> .....	P59
<b>Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil</b> .....	P59
<b>Section 2 : Présentation de la méthodologie et des résultats</b> .....	P70
<b>Section 3 : Analyse des Résultats et recommandations</b> .....	P96
<b>Conclusion</b> .....	P98
<b>Conclusion générale</b> .....	P100

## Introduction générale

La mondialisation, un phénomène qui a bouleversé l'économie mondiale depuis des dizaines d'années, notamment avec la libéralisation des marchés et surtout avec l'avènement des nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC) qui ont fait de la population orientale le client des entreprises occidentale et vis-versa.

Dans ce contexte, on assiste aujourd'hui à une explosion de la concurrence, que ça soit dans les activités économiques ou même celles à but non lucratif qui ne sauraient négliger la recherche de l'excellence et la réalisation de la performance, et cela passe essentiellement par la satisfaction des clients, et l'atteinte de la performance planifiée.

Le premier principe du management de la qualité est de satisfaire les clients en répondant à leurs exigences, sachant que la satisfaction des clients externes ne peut être en aucun cas atteinte sans la satisfaction des clients internes (personnel,...). Ainsi on pourra dire qu'un produit ou un service est de qualité lorsqu'il répond aux exigences de ses clients.

Avec la concurrence et les exigences toujours croissantes des clients, le terme de qualité a évolué et le client devient le seul juge de la qualité. Devant cette situation, l'entreprise se doit d'être évolutive car le produit ou le service d'aujourd'hui exige d'avantage de capacité à innover de la part des organisations. Pour ce faire, la gestion de la qualité permet à toute entreprise de passer à un mode de gestion centré essentiellement sur les besoins des clients internes et externes. En d'autres termes, le management de la qualité met l'homme au centre de l'attention pour l'entreprise, et il s'avère être un réel atout pour les organisations.

Dans une perspective historique, la notion de la qualité a été légitimée pour la première fois au début des années 1900 par le scientifique F.W Taylor comme étant une fonction d'un inspecteur au sein de l'entreprise appelé contrôleur qualité qui est chargé de vérifier la qualité de travail des employés. La démarche qualité est donc vue comme un dispositif de surveillance et de contrôle. Puis vient la période du fordisme, où les responsables d'entreprise ont pris conscience du pouvoir des clients avec la naissance du marketing d'où l'apparition du concept de l'assurance qualité. A partir des années 1970, une crise économique prend place et la consommation devient plus sélective, on verra alors émerger de nouveaux débats sur la qualité, et on parlera du management de la qualité.

Aujourd'hui, avec la mondialisation, des firmes multinationales s'efforcent de mettre au point des marchandises universelles acceptables sur tous les marchés à travers la certification.

La recherche de la qualité devient la préoccupation de tout organisme du moment qu'elle apporte des outils et des méthodes qui doivent être introduit au cœur du dispositif du management pour l'amélioration de la performance de l'organisme.

Pour beaucoup de personnes tel que les dirigeants d'entreprises et même les responsables qualité, la mise en place d'un système de management certifié Organisation Internationale de Standardisation (ISO) 9001 représente uniquement un moyen assez commode pour donner confiance aux clients, c'est à dire en pratique pour assurer la conformité du produit ou du service livré. Cependant, récemment la démarche de management de la qualité intègre la gestion des ressources humaines comme composante essentielle reconnues pour son impact positif sur l'aptitude d'une organisation à livrer un produit ou service conforme et à accroître la satisfaction des clients.

ISO 9001 est la pratique managériale la plus diffusée dans le monde. En revanche, l'engagement de l'Algérie dans les cercles de l'économie libérale, une zone plus ouverte et plus concurrentielle, impose un redéploiement de la sphère économique nationale. Pour cela, elle s'est vue engager par les pouvoirs publics dans cette tendance internationale du recours aux normes ISO pour le management de la qualité à partir des années 1990, car c'est la seule garantie pour l'entreprise algérienne afin de devenir compétitive. Ainsi, le facteur qualité est considéré comme un vecteur de performance et la certification ISO comme une opportunité d'amélioration ou bien même une condition d'existence. Par contre, la culture de la qualité au niveau des entreprises algériennes n'est pas encore aussi forte, du moment qu'elle est déployées d'autant plus au niveau commercial sans prendre en considération d'autres processus en amont.

En effet, dans cette bataille pour la qualité, les entreprises algériennes ne sont pas seulement appelées à surmonter les défis « *d'ordre des moyens financiers et technologiques, mais également D'ordre culturel.* »<sup>1</sup>. Les mentalités devraient être adaptées à ces nouveaux mécanismes économiques internationaux, c'est-à-dire qu'il faudra mobiliser le capital humain de l'entreprise pour l'intégration du concept qualité en vue d'atteindre le niveau de performance souhaiter et répondant aux critères du management de la qualité. Car une mauvaise adéquation de la ressource humaine, une mauvaise prise en considération de celle-ci

---

<sup>1</sup> BAHMED, Lylia : *Étude statistique des tendances des différentes catégories du personnel envers le concept « qualité » : Cas d'une entreprise Algérienne (AMC EL EULMA), Revue recherches en sciences de gestion, 2012, n°88, pp : 111- 128.*

et un mauvais climat social peuvent être parmi les principales difficultés qui freinent l'amélioration de la qualité au sein des entreprises.

Souvent, dans les entreprises on entend parler de la formation, des compétences, des actions de sensibilisation etc...tous ces termes là un peu traditionnels, font référence à la GRH. Mais cette dernière prend un second souffle en lui intégrant une nouvelle activité qui est celle de « la gestion des connaissances » introduite dans la version 2015 de l'ISO 9001. *« Et donc la conception traditionnelle du personnel perçu comme une source de coûts, qu'il faut minimiser, laisse la place à la conception d'un personnel considéré comme un capital, dont il faut optimiser l'utilisation »*<sup>2</sup>.

Le management de la qualité est fondé sur sept principes, considérés comme les conditions pour lesquelles un organisme crée de la valeur pour ses clients. De ces sept principes, au moins deux parmi eux font référence au capital humain, on cite :

- La notion de « leadership » selon laquelle les ressources humaines sont guidées par des managers vers l'amélioration continue ;
- « L'implication du personnel » qui complète directement le leadership, car la qualité du produit ou du service est réalisée directement par le personnel.

En ce sens, la gestion des ressources humaines doit être placée au centre des préoccupations organisationnelles et inscrite parmi les objectifs stratégiques des entreprises dont le but est de satisfaire ses clients par la fourniture des produits et/ou services répondants à la qualité désirée.

Afin de réaliser notre mémoire, nous avons choisi de faire une étude de cas au sein de l'entreprise ATM MOBILIS, qui est une entreprise nationale de grande taille exerçant dans le secteur des télécommunications mais, qui n'est pas encore certifiée. La finalité de cette étude est de mettre en valeur l'approche humaine qui est incontestable pour la réussite du Système de Management de la Qualité (SMQ) au niveau de cette entreprise.

A travers cette recherche, nous allons essayer de montrer :

## **Quelle est la contribution de l'implication du personnel à la réalisation des objectifs qualité ?**

---

<sup>2</sup> GOTTRAND Séverine et QUEANT Vanessa : *Le e-learning comme innovation en Ressources Humaines, Stratégies des ressources humaines, Université de Lille 1, 2003, p.1.*

De cette problématique découle quelques questions secondaires, à savoir :

- Ce qu'est le management de la qualité et ses principes de base ?
- Ce qu'est le management des ressources humaines (RH) et ses objectifs dans l'entreprise ?
- Qu'est-ce que le capital humain, et quel est l'importance de la gestion des connaissances ?
- Comment est-ce que les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) peuvent avoir un impact sur le management de la qualité ?

Afin de répondre à ces questions, nous avons supposé les hypothèses suivantes :

1/ Les orientations du management de la qualité ne peuvent pour autant être atteintes sans la mise à disposition des ressources humaines compétentes ;

2/ Une mise en place réussie du SMQ, est le fruit de la mobilisation des hommes de l'entreprise représentant une force à développer et sur lesquels il faut investir ;

3/ Le management de la qualité commence par le comportement même des dirigeants, car c'est leurs engagement qui favorise celui du personnel ;

4/ Les types de pratiques de gestion des ressources humaines aident à l'implication du personnel.

En ce qui concerne le plan de notre travail, nous l'avons subdivisé en trois chapitres. Le premier consiste en des généralités sur le management de la qualité et sur la gestion des ressources humaines, il est divisé en trois sections. La première section traitera du management de la qualité, la deuxième du management des ressources humaine et la dernière de quelques concepts et principes du management de la qualité en relation avec les ressources humaines. Quant au deuxième chapitre, il traite des conditions et des activités qui favorisent l'implication du personnel dans une démarche qualité. Comme nous avons inclus dans ce chapitre deux études de cas d'entreprises au niveau national et à l'étranger. Pour ce qui est du troisième chapitre qu'on a consacré pour notre cas pratique, nous présenterons en premier l'organisme d'accueil, puis la méthodologie de recherche et en fin une analyse des résultats obtenus avec des recommandations.

# *CHAPITRE*

# *I*

# Chapitre I : Généralités sur le management de la qualité et la gestion des ressources humaines

---

## Introduction

La perception de la qualité a connu des évolutions au fil du temps. Avant, la qualité est déterminée par des produits fonctionnant correctement, puis par la satisfaction des clients et en 2015 on a rajouté l'écoute des parties intéressées.

Le capital humain est l'un des points qui peut différencier une entreprise de ses concurrents. Dans la norme ISO 9000 version 2015, l'accent est mis sur l'émergence du savoir et de la connaissance détenue par le facteur humain dans l'entreprise d'où la nécessité de bien gérer les ressources humaines au sein de l'entreprise afin de les impliquer dans l'atteinte de ses objectifs.

Ce chapitre sera réparti en trois sections. La première et la deuxième seront consacrées successivement pour une présentation du management de la qualité et de la gestion des ressources humaines. Une troisième pour mettre en lien la GRH et le management de la qualité.

## Section 1- Présentation du Management de la qualité

Cette section traite de l'évolution du concept qualité à travers l'évolution de sa perception et des quatre phases d'évolution de la qualité. Elle traite aussi du management de la qualité par sa définition et ses principes fondamentaux.

### 1-1- La genèse

#### 1-1-1- Evolution de la perception du concept qualité

Le terme qualité date d'une époque où on faisait référence à un produit qui fonctionnait correctement, ajouté à cela des notions de durée, d'esthétique et surtout de solidité qui était considérée comme un gage de qualité. « *La qualité était une mathématique* »<sup>1</sup>, d'où le rapport qualité/prix qui nous aidait à comprendre les différentes qualités des choses. Par exemple une chambre d'hôtel à 500 Euros la nuit était plus confortable qu'une chambre à 250 Euros.

---

<sup>1</sup> YVON Mougin : *La qualité 2015 c'est facile ! : Comprendre les évolutions de la norme AFNOR NF EN ISO 9001*, édition AFNOR, La Plaine Saint-Denis, 2015, p.11.

# Chapitre I : Généralités sur le management de la qualité et la gestion des ressources humaines

---

Après la seconde guerre mondiale, les pays occidentaux basculaient dans une économie de marché, c'est-à-dire dans une économie concurrentielle. Le consommateur avait le choix d'acheter là où il pensait faire de bonnes affaires, les prix se sont donc mis à diminuer. Des clients plus intelligents ont compris que le bonheur n'était pas lié au prix d'achat mais à la qualité du produit perçu à travers la marque qui était signe absolu de la qualité. L'intelligence humaine a rendu la marque visible à l'œil nu et l'on vit apparaître le symbole de la qualité sur les branches des lunettes ou bien encore sur le coffre arrière de la voiture afin de se distinguer des autres.

Dans les années soixante-dix et quatre-vingt avec l'apparition de formules étranges comme « la démarche qualité », « l'assurance qualité », « la certification qualité », il est devenu complexe de définir le terme « qualité ». La perception qu'on avait autrefois sur la qualité avait totalement été bouleversée. On apprenait qu'il était possible qu'un ouvrier s'autocontrôle dans son travail, alors que pendant des années « *on ne pouvait pas être à la fois juge et partie* »<sup>2</sup>. Avec l'avènement des normes de la série ISO 9000 en 1987, on a assisté à une internationalisation et standardisation de la qualité. En 1994 elles subissent une première révision, en 2000 une seconde en 2008 une troisième, jusqu'à la dernière actualisation en 2015.

Selon la norme ISO 9000:2000, la qualité est définie comme : « *l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences* »<sup>3</sup>.

Dans la norme ISO 9000:2015, on a rajouté une explication au concept qualité comme suit : « *Un organisme axé sur la qualité favorise une culture se traduisant par un comportement, des attitudes, des activités et des processus qui fournissent de la valeur par la satisfaction des besoins et attentes des clients et autres parties intéressées pertinentes ;*

*La qualité des produits et services dans l'entreprise, est déterminée par la capacité à satisfaire les clients et par l'impact prévu et imprévu sur les parties intéressées pertinentes.* »<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> YVON Mougins, *Op.cit*, p.10.

<sup>3</sup> Norme internationale ISO 9000 :2000, « système de management de la qualité-Principes essentiels et vocabulaire », 2<sup>ème</sup> édition, suisse, 2000, p.7.

<sup>4</sup> Norme internationale ISO 9000 :2015, « système de management de la qualité-Principes essentiels et vocabulaire », 4<sup>ème</sup> édition, suisse, 2015, p.2.

# Chapitre I : Généralités sur le management de la qualité et la gestion des ressources humaines

---

## 1-1-2- La qualité, une évolution à quatre temps

La qualité n'est pas statique. Elle a connu des évolutions au fil du temps avec l'évolution du contexte économique. Au début, la qualité est pratiquée pour des fins de productivité dans les industries, puis pour satisfaire les clients. Cela à travers de nombreuses pratiques. Partant du contrôle qualité(1945), à la maîtrise de la qualité (1960), à l'assurance qualité (les années 70), au management de la qualité (à partir des années 2000) puis à une approche plus globale axé sur la performance (2015).

- **Le contrôle qualité :**

Dans la seconde moitié du XXème, on parlait de la qualité des objets en faisant référence à des caractéristiques qualitatives comme la durabilité et la solidité. Les industriels ont compris alors qu'il fallait s'organiser pour améliorer leurs productions. On avait posté des contrôleurs qui examinaient tout ce qui sortait des usines et qui éliminaient les produits représentant une non-conformité absolue avec le modèle attendu par le client. C'est l'ère du "contrôle de la qualité". Dans cette période la qualité est chère, car à chaque fois qu'on veut augmenter le niveau de qualité, il fallait plus de contrôleurs. Le rapport qualité prix n'était pas encore atteint.

- **L'assurance qualité :**

« *Nous voilà avec l'obligation de Produire bien du premier coup* »<sup>5</sup>

Cette étape date des années 70. Elle présente une réelle révolution par rapport à la notion de contrôle qualité. Elle consiste à fabriquer dans des conditions telles que tous les produits soient bien faits, et cela par la maîtrise de tous les paramètres qui contribuent à construire un produit conforme. Dans ce cas la qualité obtenue serait moins chère du moment qu'il n'y aurait ni rebut, ni déclassement, ni tri, ni réparation, ni dérogation. L'américain Crosby nous parlait alors du concept de zéro défaut dans son ouvrage intitulait *Quality is free*.

Pour atteindre le zéro défaut, le DIAGRAMME d'ISHIKAWA appelé aussi diagramme des « 5 M », était utilisé pour structurer les paramètres des procédés de fabrication qui contribuent à faire ou à défaire la qualité. Parmi ces 5M le paramètre Mains d'œuvre était cité du fait de son influence directe sur la qualité du produit.

---

<sup>5</sup> YVON Mougins, *Op.cit*, p.16.

# Chapitre I : Généralités sur le management de la qualité et la gestion des ressources humaines

---

En théorie c'est facile d'assurer la qualité, mais sur le terrain il existe des difficultés. Malgré cela, les entreprises font des efforts en ce sens. « *Il n'est plus rare, de nos jours, qu'une automobile parcoure plus d'une centaine de milliers de kilomètres sans tomber en panne. Les manivelles et boites à outils ont disparu des coffres de voiture* »<sup>6</sup>.

- **Le management de la qualité :**

A partir des années 2000, la qualité bascule dans l'ère du management de la qualité ou un profond changement est constaté avec les versions 2000 et 2008 de la norme ISO 9001. « *Le périmètre s'élargit à l'approche processus avec un renforcement de la place du client* »<sup>7</sup>, c'est-à-dire que le domaine d'application de la qualité touche d'autres fonctions des organismes tels que le marketing, la R&D etc..., alors qu'au siècle dernier, la qualité ne concernait que le produit ou la prestation vendue, réalisée par la maîtrise des activités liées à la fabrication. Le management de la qualité couvre les exigences de l'assurance qualité mais intègre aussi la notion d'**amélioration continue** du système qualité.

Avec la transition de l'assurance qualité vers une étape supérieure celle du management de la qualité, les organismes ont compris que la totale satisfaction du client n'est pas seulement générée par les produits de qualité, mais qu'il existe d'autres éléments qui font la différence. Aujourd'hui « *Notre client veut tout, il veut que ça soit beau pas cher et tout de suite* »<sup>8</sup>.

- **La qualité 2015, une approche plus globale : (qualité totale)**

Depuis quelques années le monde économique a changé (la mondialisation des NTIC, développement des besoins, accroissement de la concurrence...) et les organismes doivent faire preuve d'agilité dans leurs pratiques managériale pour y faire face. Avec la version 2015 de la norme ISO, on essaie de voir plus loin. Le management de la qualité est alors élevé au niveau stratégique des organisations. Cette nouvelle norme n'est plus axée uniquement sur l'aspect documentaire de la qualité. Mais, « *la qualité recherchée est, avant tout, une affaire de valeurs et principes qui généreront des comportements ad hoc chez les personnels. Il ne suffit plus d'écrire des procédures, il faut apporter du sens et de*

---

<sup>6</sup> YVON Mougins, *Op.cit*, p.17.

<sup>7</sup> BAZINET (M), NISSAN (D) et REILHAC (J-M), *Au cœur de l'ISO 9001 :2015 : Une passerelle vers l'excellence*, édition Afnor, La Plaine Saint-Denis, 2015, p.5.

<sup>8</sup> YVON Mougins, *Op.cit*, p.19.

# Chapitre I : Généralités sur le management de la qualité et la gestion des ressources humaines

---

*la motivation.»<sup>9</sup>. De ce fait, « la démarche qualité et/ou la démarche de progrès se doivent de s'ouvrir encore plus dans une approche plus globale..., de prise en compte des besoins et attentes des parties intéressées. ».<sup>10</sup>*

Dans cette nouvelle version, on a intégré des exigences relative à la gestion des risques et des opportunités afin de planifié les contraintes qui pourront arrivés. La qualité est considérée maintenant comme un facteur clé de succès et de performance pour les organismes.

Les exigences se compliquent avec la version 2015, car avant, on nous demande seulement d'écouter les clients, aujourd'hui le manager doit écouter aussi les parties intéressées. Celui-ci occupe une place essentielle et il faudra le convaincre que la qualité n'est plus de la paperasse à remplir, mais qu'il doit être visionnaire et faire preuve d'exemplarité pour entraîner les parties intéressées.

## **1-2- Définition et principes du management de la qualité**

### **1-2-1- Définition du management de la qualité**

Selon ISO 9000 :2000 c'est des « *activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité* »<sup>11</sup>.

Dans la version 2015 de l'ISO 9000, le management a pris une nouvelle définition : « *activités coordonnées pour orienter et **diriger** un organisme* ». Et La définition du management de la qualité a été modifiée ainsi : « *management relatif à la qualité* »<sup>12</sup>. Orienter et diriger un organisme relativement à la qualité passe nécessairement par l'établissement de politiques qualité, et d'objectifs qualité, et de processus, qui permettent d'atteindre ces objectifs qualité. La planification de la qualité, l'assurance de la qualité, la maîtrise de la qualité, et l'amélioration de la qualité constituent les missions et les composantes du management de la qualité.

---

<sup>9</sup> YVON Mougine, *Op.cit.*, p.19.

<sup>10</sup> BAZINET (M), NISSAN (D) et REILHAC (J-M), *Op.cit.*, p.6.

<sup>11</sup> Norme internationale ISO 9000 :2000, *Op.cit.*, p.9.

<sup>12</sup> Norme internationale ISO 9000 :2015, *Op.cit.*, p.14.

# Chapitre I : Généralités sur le management de la qualité et la gestion des ressources humaines

---

## 1-2-2- Définition du système de management de la qualité

Selon ISO 9000 :2005 c'est un « *système de management permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité* »<sup>13</sup>.

Dans la version 2015, le SMQ est défini comme « *partie d'un système de management relatif à la qualité* », sachant que le système de management est un « *ensemble d'éléments corrélés ou en interaction d'un organisme, utilisés pour établir des politiques, des objectifs et des processus de façon à atteindre lesdits objectifs.* »<sup>14</sup>.

En clair, le système de management de la qualité est un élément du système de management de l'organisme. Il gère les processus interactifs et les ressources nécessaires, tout en permettant à la direction une utilisation optimale de ces ressources, afin de fournir de la valeur aux parties pertinentes. Comme il permet aussi d'anticiper l'impact de la réalisation des produits et services à travers la gestion des risques.

## 1-2-3- Les principes du management de la qualité

Le management de la qualité est fondé sur sept principes qui réunissent les conditions nécessaires pour que l'organisme crée de la valeur pour les clients et les autres parties intéressées. La norme ISO 9000 nous donne les principes et nous explique en préambule que l'environnement des organismes a évolué, ce qui explique les changements apportés à ces principes. On peut lire dans la partie « *concepts fondamentaux et principes du management de la qualité* », article 2.1 « *généralité* » ce qui suit :

*« Le contexte dans lequel opère à présent un organisme est caractérisé par une évolution accélérée, une mondialisation des marchés et l'émergence du savoir et de la connaissance en tant que ressource principale...*

*La société est mieux éduquée et plus exigeante, rendant ainsi les parties intéressées de plus en plus influentes »*<sup>15</sup>.

---

<sup>13</sup> Norme internationale ISO 9000 :2005, « *système de management de la qualité-Principes essentiels et vocabulaire* », 3<sup>ème</sup> édition, suisse, 2005, p.9.

<sup>14</sup> Norme internationale ISO 9000 :2015, *Op.cit*, p.17.

<sup>15</sup> YVON Mougïn, *Op.cit*, p.36.

# Chapitre I : Généralités sur le management de la qualité et la gestion des ressources humaines

---

- **Orientation client**

La première vocation du management de la qualité est de répondre aux attentes des clients et de les dépassées. Cela va contribuer à la réussite de l'entreprise sur le long terme. *« L'orientation client se traduit par la mise en place d'un véritable processus de communication avec eux, une analyse prospective de leur besoin, une évaluation régulière de leur niveau de satisfaction et le traitement de leurs réclamations. »*<sup>16</sup>

- **Leadership**

Pour que chacun dans l'organisme comprenne les objectifs à atteindre, les dirigeants doivent établir la finalité et les orientations de l'organisme afin de créer et maintenir un environnement interne pour que le personnel s'implique dans la réalisation desdits objectifs.

- **Implication du personnel**

*« Le personnel est le cœur même d'une entreprise et donc l'un des maillons principaux pour tout système de management de la qualité. »*<sup>17</sup> L'implication du personnel à tous les niveaux, permet de gérer un organisme de manière efficace et efficiente. C'est-à-dire que, La reconnaissance et l'amélioration des compétences facilitent l'implication du personnel pour améliorer la capacité de l'organisme à créer et fournir de la valeur.

- **Approche processus**

Pierre LONGIN et Henri DENET définissent L'approche processus comme *« l'identification et le suivi au sein de l'entreprise de séquences d'activités – appelées processus – dont les résultats ont une incidence sur l'efficacité et la satisfaction des clients. »*<sup>18</sup> Concevoir les activités comme des processus interdépendants, aide à atteindre des résultats plus cohérents et prévisibles. Pour cela les personnes, équipes et processus ne doivent pas fonctionner en vase clos, mais que chacun connaissent les activités de l'organisme et leurs interactions.

---

<sup>16</sup> BEN ALL, Aymen : *Mise en place d'un Système de Management de la Qualité selon la norme ISO9001 version 2015 étude de cas : AFIF CHARITY – Qatar, mémoire Mastère Professionnel en Management Intégré Qualité, Sécurité et Environnement, Institut supérieur des études technologiques, Tunis, 2017, p.14.*

<sup>17</sup> *Ibid*, p.14.

<sup>18</sup> LONGIN, Pierre et DENET, Henri : *Construisez votre qualité : Toutes les clés pour une démarche qualité gagnante, 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2008, p.11.*

# Chapitre I : Généralités sur le management de la qualité et la gestion des ressources humaines

---

- **Amélioration**

La recherche de possibilités d'amélioration est essentielle pour la réussite d'un organisme. Il faut rester en relation continue avec l'évolution interne et externe pour continuer à créer de la valeur aux parties intéressées, et conserver ses niveaux de performance.

- **Prise de décision fondée sur des preuves**

Sachant que la prise de décision n'est jamais facile, les décisions doivent être fondées sur l'analyse des données et informations afin de réaliser les résultats voulus.

- **Management des relations avec les parties intéressées**

Avec les changements constants de l'environnement des organismes, fonctionner individuellement n'est plus possible aujourd'hui. Il faut bien tissées des relations importantes avec les parties intéressées de manière à optimiser leur impact sur les performances de l'organisme.

## **1-3- Avantages et enjeux du management de la qualité**

### **1-3-1- Les avantages de la démarche qualité**

Parler des avantages de la qualité au sein des entreprises et organisations revient à répondre à la question suivante : “ pourquoi les entreprises / organisations adoptent-elles la démarche qualité ? “

Les réponses qu'on pourra avoir tourneront autour de cinq axes suivants <sup>19</sup>:

- ⇒ Des raisons commerciales ;
- ⇒ Des raisons techniques ;
- ⇒ Le climat de l'entreprise ;
- ⇒ Les contraintes externes ;
- ⇒ Des raisons financières.

---

<sup>19</sup> NDEYE FATOU Ndione : *Contribution de la gestion des ressources humaines dans la mise en place d'un système de management de la qualité efficace, étude de Cas : la Soned-Afrique, Mémoire de Mater : GRH : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion, 2015, p.17.*

# Chapitre I : Généralités sur le management de la qualité et la gestion des ressources humaines

---

- **Les raisons commerciales :**

Le contexte du marché évolue vite (Libéralisation, globalisation, mondialisation), les offres sont souvent supérieures à la demande ce qui implique que la concurrence sur plan national, régional, international devient de plus en plus rude. Ainsi la certification à la norme ISO 9001 permet à l'entreprise de bien se positionner et de se différencier des concurrents qui ne sont pas certifiés.

- **Les raisons techniques :**

L'adoption d'un SMQ permet une meilleure maîtrise des techniques de réalisation des produits par l'amélioration et la standardisation des méthodes et des procédés. Et cette maîtrise permet d'améliorer les performances techniques des produits/services.

- **Le climat de l'entreprise :**

Le SMQ permet de consolider l'esprit d'équipe dans l'entreprise, favorise le développement de la communication interne et la concertation. Le système encourage la motivation du personnel en amenant une nouvelle vision du salarié qui sera considéré comme un client et un fournisseur interne. Le fait de veiller à la satisfaction de ce client interne participe à l'amélioration du climat social de l'entreprise.

- **Les contraintes externes :**

L'intérêt de la démarche qualité réside dans le fait que, dans certains contextes, elle permet de satisfaire à une exigence légale et réglementaire (dans certains marchés de la banque mondiale ou autres organismes, seules les entités certifiées pourront soumissionner, tout comme certains financements sont uniquement destinés aux organismes certifiés). Le SMQ permet aussi de renforcer l'image de marque de la structure ce qui peut attirer les clients et faire gagner à l'entreprise plus de parts de marché.

- **Des raisons financières :**

Les défauts coûtent chers à l'entreprise et aux clients. Les coûts de non-qualité peuvent aller jusqu'à 10 voire 20% du chiffre d'affaire, ce qui n'est pas négligeable. Ainsi, éliminer les non-conformités permettrait d'économiser de l'argent en exploitant ce gisement de profitabilité que constituent les coûts de non-qualité.

# Chapitre I : Généralités sur le management de la qualité et la gestion des ressources humaines

---

Tous ces avantages de la démarche qualité ne seront profitables à l'entreprise ou à l'organisme qu'avec la participation et la mobilisation de tous. Tout le personnel est concerné car la réalisation efficace de chaque tâche permet aux autres membres de l'équipe de travailler dans des conditions optimales.

Ainsi la démarche qualité sera bénéfique pour :

## ⇒ **Le personnel :**

L'approche processus implique l'identification claire de tous les processus et la désignation d'un responsable pour chaque processus. C'est une manière efficace pour responsabiliser le personnel avec des tâches clairement définies.

## ⇒ **Les actionnaires :**

La démarche qualité est aussi bénéfique pour les actionnaires et propriétaires de l'entreprise. En effet, elle contribue à réaliser l'objectif de rentabilité à long terme de l'entreprise, à bonifier les investissements humains et financiers, à rehausser l'image de l'entreprise. A l'échelle nationale, la qualité est un élément de structuration et de segmentation de l'offre mais aussi, de positionnement face à d'autres concurrents. Elle s'avère généralement propice à des logiques de partenariats entre acteurs.

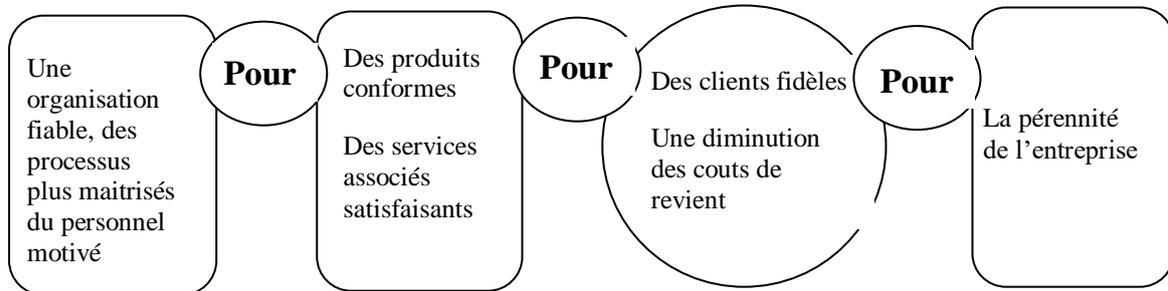
## ⇒ **L'organisation de l'entreprise :**

Le but ultime du SMQ est d'aboutir à une organisation simple et fiable portée par un personnel compétent, responsable, engagé. Sur le plan organisationnel, la démarche qualité permet de prendre du recul pour mieux avancer. Il s'agit de porter un nouveau regard sur son activité quotidienne, d'analyser les points forts et les points faibles pour progresser.

# Chapitre I : Généralités sur le management de la qualité et la gestion des ressources humaines

Le schéma ci-dessous résume les intérêts et avantages.

## Schéma 1 : But de la démarche qualité



*Source : NDEYE FATOU NDIONE : Contribution de la GRH dans la mise en place d'un SMQ efficace : Cas de la SONED d'Afrique, Mémoire de Mater : GRH : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion, 2015, p.17.*

En définitive, on peut retenir que la démarche qualité ne vise que la pérennité des entreprises et organisations. Son but ultime est la production de services et produits de qualité, conforme aux désirs des clients par un personnel impliqué et motivé à travers des processus maîtrisés qui sont à améliorer de façon continue.

### 1-3-2- Enjeux du management de la qualité

L'entreprise se situe aujourd'hui dans un monde de moins en moins sûr du fait du contexte de crise, de la concurrence, d'une clientèle plus ou moins fidèle..., de moins en moins stable par l'évolution technologique et des attentes, et dans un monde de plus en plus complexe. Pour s'y faire l'entreprise cherche la plus grande stabilité qui ne peut exister sans la confiance des parties intéressées. « *L'enjeu de toute entreprise est donc de savoir comment donner la confiance nécessaire à ses parties prenantes en ce qu'elle satisfera à leurs attentes.* »<sup>20</sup>

La démarche Qualité souffre parfois encore d'une image négative et d'un manque d'appui de la Direction. Par conséquent, elle peut rapidement manquer de crédibilité et engendrera une non implication du personnel ce qui va freiner la mise en place de la démarche Qualité. Pour faire durer son efficacité, la direction devra s'impliquer et faire impliquer ses collaborateurs en investissant sur eux. L'enjeu est de rassembler le personnel autour d'un projet collaboratif pour la réussite de l'entreprise sans exclure personne.

<sup>20</sup>DIAZ, Nathalie :IZOLAND. Disponible sur : [http://nathalie.diaz.pagesperso orange.fr/html/qualite/2planifier/lesenjeux/index.html](http://nathalie.diaz.pagesperso.orange.fr/html/qualite/2planifier/lesenjeux/index.html)

## Chapitre I : Généralités sur le management de la qualité et la gestion des ressources humaines

---

La démarche qualité crée également ou aide à mettre à jour la structure organisationnelle. C'est-à-dire qu'elle apporte une amélioration de l'organisation qui permet de gagner en efficacité, de réduire les coûts des anomalies et de proposer le meilleur produit possible aux clients.

Un autre enjeu est la satisfaction durable du client en leur démontrant que l'entreprise respecte un niveau élevé d'organisation pour répondre à leurs exigences implicites, explicites, présentes et futures.

Généralement, les enjeux de la mise en place d'une démarche qualité se présentent comme suit :<sup>21</sup>

- La satisfaction durable du client ;
- L'amélioration continue de l'entreprise, en créant de la valeur pour toutes les parties intéressées en vue de dégager du profit. En créant de la valeur, l'entreprise garantit sa survie ;
- Amélioration à la fois des pratiques : managériales, organisationnelles et opérationnelles de l'entreprise ;
- Le manque d'implication des parties prenantes internes ;
- Amélioration de l'image de l'entreprise, vis-à-vis de ses clients et partenaires extérieurs.

---

<sup>21</sup> DIAZ, Nathalie :IZOLAND. Disponible sur : <http://nathalie.diaz.pagesperso.orange.fr/html/qualite/2planifier/lesenjeux/index.html>

# Chapitre I : Généralités sur le management de la qualité et la gestion des ressources humaines

---

## Section 2- Présentation de la gestion des ressources humaines

« *Ce qui différencie l'entreprise performante de l'entreprise non performante, ce sont avant tout les hommes, leur enthousiasme, leur créativité. Tout le reste peut s'acheter, s'apprendre ou se copier* » (Vermond-Gaud, 1986).

La Gestion des Ressources Humaines a bien évolué depuis le temps où la fonction était dénommée Administration du Personnel. Il ne s'agit plus d'administrer mais bien de manager les femmes et les hommes de l'entreprise afin de les motiver et les impliquer à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

### 2-1- La gestion des ressources humaines

Dans ce qui suit nous allons définir l'activité de gestion des ressources humaines ainsi que ses objectifs au sein de l'entreprise, puis nous allons présenter le processus RH.

#### 2-1-1- Définition et objectifs de la gestion des ressources humaines

- **Définition de la gestion des ressources humaines**

Martory et Crozet nous donne une définition très simple de la gestion des ressources humaines. C'est « *la gestion des hommes au travail dans des organisations* »<sup>22</sup>.

A partir de cette définition, nous pouvons déduire que, la gestion des ressources humaines ne se limite pas aux entreprises privées seules, mais concerne toutes les structures (administration publiques, organisation à but lucratif et non lucratif) rassemblant des individus pour atteindre un objectif commun.

Cadin L et Al (2002), ont défini la GRH comme « *l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et en qualité* ».

**Aspect quantitatif :** correspond à l'effectif du personnel disponible correspondant aux besoins de l'entreprise.

---

<sup>22</sup> MARTORY Bernard et CROZET Daniel, Gestion des ressources humaines, 7<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2008, p.8.

# Chapitre I : Généralités sur le management de la qualité et la gestion des ressources humaines

---

**Aspect qualitatif** : correspond à la main d'œuvre disponible qui doit disposer des compétences nécessaires.

Parmi les activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources nous pouvons identifier : le recrutement, la rémunération, l'évaluation, la formation etc.

La GRH est l'ensemble des pratiques ayant pour objectif de disposer d'un capital humain motivé et performant pour optimiser le fonctionnement d'une organisation.

P. Roussel en donne la définition suivante : « *La G.R.H. est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la G.R.H. aura pour mission de conduire le développement des R.H. en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La G.R.H. définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise.* »

- **Les objectifs de la GRH :**

Le directeur ou le responsable RH doit jouer un grand rôle dans l'attrait de l'entreprise aux yeux des candidats potentiels, mais également auprès des talents travaillant déjà pour sa performance.

Recruter les nouveaux salariés, motiver et fidéliser ceux déjà en poste, développer les compétences, cela sont les objectifs de la fonction RH.<sup>23</sup>

⇒ **Recruter des talents**

« *Le recrutement de salariés est une étape importante dans la vie d'une entreprise. Il permet en effet l'arrivée de nouvelles compétences dans l'entreprise* »<sup>24</sup>. Le recrutement est un des rôles de la fonction ressources humaines. Cette pratique permet de sélectionner les meilleurs profils afin de fournir à l'entreprise un personnel qualifié en quantité et en qualité. Pour cela, elle doit publier une offre d'emploi, sélectionner des CV, conduire des

---

<sup>23</sup> <https://www.pole-emploi.fr/employeur/les-3-objectifs-de-la-fonction-ressources-humaines-@/article.jspz?id=468373>

<sup>24</sup> GUILLOT-SOULEZ, Chloé : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, 7<sup>ème</sup> édition, éditions Gualino, Paris, 2014, p.39.

## Chapitre I : Généralités sur le management de la qualité et la gestion des ressources humaines

---

entretiens pour vérifier les savoir-faire et les qualités professionnelles des candidats et intégrer le nouveau salarié.

Afin de donner envie aux candidats de postuler, l'entreprise doit développer sa marque employeur car le recrutement demande davantage de communication et de proactivité. On l'observe à travers la nécessité désormais de promouvoir des postes de travail en communiquant de manière innovante sur ce qui rend l'entreprise unique, en montrant un aperçu de son quotidien, de ses valeurs....

Il faut également être plus souvent à l'initiative de la prise de contact directe avec un candidat. L'employeur peut ainsi rechercher des candidats en parcourant par exemple les réseaux sociaux professionnels (LinkedIn, Emploitic). Cette technique, consistant à démarcher directement un candidat sans publier d'offre d'emploi, c'est ce que l'on appelle le sourcing.

### ⇒ **Motiver et fidéliser**

« *Trouver des talents est une mission compliquée, les fidéliser est une toute autre affaire* »<sup>25</sup>. Le rôle des ressources humaines est alors de conserver une main d'œuvre stable sur le long terme. Comme facteur d'attractivité on peut citer la rémunération considérée aussi comme levier de fidélisation. On peut aussi motiver et fidéliser les collaborateurs en étant à leur écoute, en utilisant la promotion pour récompenser leurs efforts, en proposant des formations pour acquérir de nouvelles compétences....

D'autres modes de motivation et de fidélisations permettent une bonne ambiance dans l'équipe en organisant des activités collectives, par exemple la pratique d'un sport ou d'une activité de relaxation comme le yoga, une sortie culturelle, un atelier de cuisine, etc. Ces activités permettront de renforcer la cohésion d'équipe et de briser la routine.

Pour les autres critères de motivation tel que la passion du métier, l'autonomie et les responsabilités ou la diversité des tâches, l'entretien annuel est un moment privilégié pour être non seulement à l'écoute des salariés mais aussi en abordant les questions de la rémunération et de l'évolution professionnelle au sein de l'entreprise.

---

<sup>25</sup> <https://www.emploitic.com/actualite-et-conseils/management-rh/675-comment-motiver-et-fideliser-ses-collaborateurs>

# Chapitre I : Généralités sur le management de la qualité et la gestion des ressources humaines

---

## ⇒ Développer les compétences tout au long de la carrière

Le département des ressources humaines est garant de la gestion et de la transmission des compétences, car c'est tout ce qui permet de renforcer les capacités des ressources humaines dans l'entreprise. Cela entend :

- ⇒ former les nouveaux salariés ;
- ⇒ développer les compétences des salariés en poste en prenant en compte les nouveaux outils de travail et technologies ;
- ⇒ proposer des perspectives d'évolutions internes ;
- ⇒ développer le tutorat / mentorat entre les collaborateurs expérimentés et débutants.

Le processus de formation est au service du développement des compétences, selon Martory et al, le processus de formation est défini comme suit : « *assurer les montées en compétences nécessaires au développement des activités* »<sup>26</sup>. En plus des formations sous forme de séminaires (classiques), il faudra aussi prendre en compte les activités visant à diffuser la connaissance dans l'entreprise par exemple les retours d'expérience et la mise en place d'un sous-processus Knowledge management.

### 2-1-2- Le processus de gestion des RH

Selon Martory et al : « Les activités qui constituent un processus RH contribuent à un service final bien identifié s'adressant à des clients qui sont les managers, les salariés, les partenaires sociaux, la direction... »<sup>27</sup>. Le processus RH a pour finalité de disposer à court, moyen et long terme, de collaborateurs compétents, concernés et impliqués. Pour cela plusieurs actions sont menées par le service des ressources humaines de l'entreprise pour accompagner son développement en capital humain et l'optimiser selon ses besoins. Parmi les étapes du processus RH, il peut y avoir<sup>28</sup> :

- **Attirer les collaborateurs :**

La mission principale des ressources humaines est de trouver le collaborateur possédant les compétences recherchées par l'entreprise en d'autre terme c'est de trouver le bon

---

<sup>26</sup> MARTORY, Bernard et CROZET, Daniel, *Op.cit*, p.93.

<sup>27</sup> *Ibid*, p.279.

<sup>28</sup> <https://www.qualiblog.fr/principes-generaux-de-la-qualite/iso-9001-v-2015-episode-3-michel-poussier-decrypte-en-images-les-exigences-normatives-sur-les-ressources-humaines/>

# Chapitre I : Généralités sur le management de la qualité et la gestion des ressources humaines

---

collaborateur pour le bon poste. Cela sous-entend une attractivité de l'entreprise pour amener les meilleurs talents.

Le recrutement est délicat car ça engage l'entreprise par une relation contractuelle avec un collaborateur qui peut avoir des conséquences très négatives. Avant tout il faut établir une fiche de poste claire et précise, sans la moindre approximation pour affiner l'analyse lors d'un recrutement.

Puis il faudra vendre l'entreprise pour promouvoir son image auprès de futurs candidats qui seraient potentiellement un atout pour elle. Plus l'entreprise parlera ou fera parler d'elle à travers l'ensemble des canaux mis à disposition : internet, presse papier, événements..., plus elle véhiculera une image positive, plus elle élargira son vivier de recrutement et plus il lui sera facile d'attirer les meilleurs talents.

- **Recruter et intégrer les nouveaux collaborateurs :**

Une fois le candidat attiré et sélectionné, il sera embauché pour devenir un collaborateur dans l'entreprise. Une période d'essai prendra place, ou il faudra retenir le collaborateur par une politique d'intégration. « *La réussite de l'intégration permettra d'éviter, à court terme comme à long terme, le turnover et les coûts liés à la mise en œuvre de nouveaux recrutements.* »<sup>29</sup> Cela passe par des périodes de tutorat et aussi dès l'arrivée du collaborateur il doit se sentir accueilli dans l'entreprise et y trouve directement tout le matériel nécessaire à ses nouvelles fonctions.

Une fois la période d'essai achevée, il ne faut pas laisser le collaborateur sans suivi dans la réalisation de ses missions dans l'entreprise, par contre il faudra le retenir tout au long de la vie du contrat car un investissement est fait sur lui.

- **Accompagner, former et aider au développement des collaborateurs :**

Les managers et les services RH ont au quotidien le défi d'accompagner le développement des collaborateurs, les aider à développer leurs compétences, à maintenir leur employabilité, et à rester performant.

Les collaborateurs doivent se sentir impliqués dans la vie de l'entreprise à travers la communication qui doit se faire de façon réciproque, c'est-à-dire que le manager doit

---

<sup>29</sup> GUILLOT-SOULEZ, Chloé, *Op.cit*, p.53.

# Chapitre I : Généralités sur le management de la qualité et la gestion des ressources humaines

---

assurer une communication ascendante et descendante, ce qui les rendra davantage conscients de leur rôle dans leur entreprise, et les incitera à se dépasser et à donner le meilleur d'eux-mêmes.

Tout n'est pas uniquement affaire de communication. Le collaborateur a besoin de reconnaissance, et cela par plusieurs biais, tel que la formation, la mobilité, ou encore la rémunération. Un collaborateur qui travaille bien doit être récompensé pour travailler encore mieux. C'est pour cela que l'entreprise doit investir dans le développement des compétences à travers son plan de formation, afin d'augmenter son efficacité et la motivation de ses collaborateurs.

- **Evaluer les collaborateurs :**

L'évaluation du personnel est un basic de la fonction RH, elle permet de suivre le développement professionnel des salariés d'une organisation. Dans la plus part des entreprises, elle prend la forme d'un entretien annuel et elle implique les salariés, les équipes managériales et les services RH.

L'évaluation est un outil de management, selon AUBIN Nadia « Kodak, s'appuie, lui aussi, sur l'évaluation des performances de ses salariés cadres et non-cadres pour ajuster les compétences à sa stratégie globale. »<sup>30</sup>. L'évaluation permet de préparer l'avenir, de prévoir des moments d'échange entre manager et équipes. Cet outil porte intérêt pour :

- **Le salarié :** ça lui permet de faire le bilan de l'année et obtenir des objectifs pour l'année à venir. L'évaluation favorise la motivation en offrant au salarié des perspectives d'évolution dans l'entreprise, par exemple : l'entretien de développement c'est « *un moment privilégié de formuler ses souhaits d'évolution verticale et horizontale* »<sup>31</sup> et également, il peut faire part de ses réclamations auprès de son manager ainsi que ses besoins tel que la formation.<sup>32</sup>

-**Le manager :** Pour celui-ci c'est une occasion non seulement pour évaluer la performance des salariés et détecter leurs compétences, mais aussi pour être à l'écoute de ses collaborateurs. L'entretien d'évaluation sert également à booster l'engagement des collaborateurs et à consolider leur adhésion au projet de l'entreprise.

---

<sup>30</sup> AUBIN Nadia, *Comment évaluer un collaborateur*, 2<sup>ème</sup> édition, Edition d'Organisation, 2004, p.9.

<sup>31</sup> *Ibid*, p.13.

<sup>32</sup> GUILLOT-SOULEZ, Chloé, *Op.cit*, p.73.

# Chapitre I : Généralités sur le management de la qualité et la gestion des ressources humaines

---

**-Pour la fonction RH :** l'évaluation du personnel permet en premier lieu d'interagir avec les collaborateurs de l'entreprise afin d'identifier et de récompenser les talents au sein de l'entreprise, ça permet aussi de mettre en place des plans de formation et des plans de carrières adaptés à chaque profil et de leur proposer des formations adéquates, mais aussi de traiter les demandes de mobilité.

## **2-2- Le capital humain**

Henry Ford (1863 – 1947) a déclaré « Les deux choses les plus importantes n'apparaissent pas au bilan de l'entreprise : sa réputation et ses hommes ». En effet, aujourd'hui le facteur humain apparaît comme un moyen pour les entreprises d'accroître leur compétitivité.

### **2-2-1-Définition :**

Le concept de capital humain doit beaucoup à l'article fondateur du prix Nobel T. Schultz, en 1961, qui définit le capital humain comme la somme des compétences, de l'expérience et connaissances. Les travaux d'un autre prix Nobel G. Becker complètent en 1964 cette première définition en y rajoutant la personnalité, l'apparence et la réputation et montrent que l'entreprise est un lieu de formation et d'investissement en capital humain<sup>33</sup>.

Le capital humain d'un individu se définit donc surtout par les connaissances et compétences que ce dernier maîtrise. Ces connaissances et compétences se sont accumulées tout au long de la scolarité, au cours des diverses formations suivies et à l'occasion des expériences vécues (Fuente et Ciccone, 2002)<sup>34</sup>.

Le capital en soi peut être défini comme un actif que l'entreprise utilise pour réaliser ses activités et atteindre ses objectifs. Le capital humain recouvre les connaissances dont disposent un individu, ses habilités, ses compétences et les autres qualités que l'entreprise peut utiliser comme du capital pour accomplir sa mission.

---

<sup>33</sup> Charles Henri Besseyre des Horts, LE CAPITAL HUMAIN AU COEUR DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE : UNE CONVICTON D'ABORD, UNE CERTITUDE À RENFORCER ENSUITE, revue Personnel, 2012

<sup>34</sup> GUILLARD Alexandre et ROUSSEL Josse, Le capital humain en gestion des ressources humaines : éclairage sur le succès d'un concept, revue Management & Avenir, 2010, N°31, pp. 160-181.

# Chapitre I : Généralités sur le management de la qualité et la gestion des ressources humaines

---

## 2-2-2- Importance du capital humain

Jean-Marie Peretti nous dit que, « parler de ressources humaines; ce n'est pas considérer que les hommes sont des ressources; mais que les hommes ont des ressources »<sup>35</sup>.

Derrière le chiffre d'affaires d'une entreprise, la satisfaction de ses clients et sa performance, on y verra clairement le travail accompli de tous les hommes et les femmes qui s'y impliquent chaque jour. Et si on regarde encore de plus près, on y verra l'ensemble des savoir et savoir-faire qui ont été mis en œuvre pour atteindre cette performance. Et donc tout comme le capital industriel ou le capital financier, le capital humain doit faire l'objet d'une attention particulière. Ce constat sur l'importance des capitaux immatériels est partagé par l'OCDE qui en 2012 estimait que d'ici à 2060, le capital humain serait l'un des moteurs principaux pour assurer la croissance à long terme de l'activité économique.

Le modèle dominant en stratégie qui est celui de Michael Porter ne reconnaît en effet au facteur humain qu'une place accessoire. La question est alors de comprendre pourquoi des entreprises très comparables dans le même secteur d'activité peuvent avoir des résultats économiques très différents. La principale explication proposée est la capacité des meilleures entreprises à mobiliser des ressources qui les différencient nettement de leurs concurrents. Parmi ces ressources, le capital humain apparaît au premier rang dans les facteurs clés de succès, identifiés par des auteurs en stratégie au cours de la dernière décennie.

Des chercheurs en stratégie militent pour que la gestion des ressources humaines ait une place centrale dans la stratégie en mettant l'accent sur l'importance de la connaissance et de l'expertise permettant le développement de nouveaux produits et les relations avec les clients afin de répondre aux besoins du marché et gagner en avantage concurrentiel.

« Dans une étude récente, l'entreprise Citrix (multinationale américaine qui travaille dans l'informatique) va même jusqu'à suggérer que les sociétés qui font le choix d'investir sur le capital humain réalisent des bénéfices jusque 2 fois supérieurs aux autres. Cet impact économique s'explique par l'implication des salariés dès lors que leur savoir-faire et leur savoir-être sont reconnus et valorisés.

---

<sup>35</sup> PERETTI, Jean-marie, *Gestion des ressources humaines*, 21<sup>ème</sup> édition, Vuilber, paris, 2016, p.1.

## Chapitre I : Généralités sur le management de la qualité et la gestion des ressources humaines

---

Les chercheurs de l'université de Chicago au début des années 2000 avaient déjà montré que plus les connaissances des salariés sont stimulées, plus ceux-ci se déclarent épanouis dans leur environnement professionnel. Hors, un collaborateur heureux est 43% plus productif et 86% plus créatif et innovant ».<sup>36</sup>

Enfin, un chef d'entreprise qui investit dans son capital humain réduit systématiquement le turn-over. Contrairement à une idée reçue, le salaire n'est pas la principale cause de démission des salariés. Loin devant la rémunération, le bien-être au travail et l'épanouissement professionnel sont les principales raisons qui poussent les employés à rester ou vers la sortie.

---

<sup>36</sup> <https://www.coesia.fr/2017/12/06/le-capital-humain-vecteur-de-croissance-pour-l-entreprise/>.

## **Section 3- Concept fondamentaux et principes du management de la qualité relatif aux ressources humaines dans ISO 9000 :2015**

Dans ce qui suit, nous allons présenter les concepts et principes du management de la qualité relatifs aux ressources humaines tel qu'ils sont décrit dans la norme ISO 9000 version 2015. Dans cette nouvelle version, l'accent est mis sur l'émergence du savoir et de la connaissance en tant que ressource principale que détient le facteur humain dans l'entreprise.

### **3-1- Les concepts fondamentaux relatifs aux RH dans la norme ISO 9000 :2015**

Parmi les concepts fondamentaux évoqués dans la norme ISO 9000 version 2015, on retrouve ceux qui font référence directement ou indirectement aux ressources humaines, à savoir <sup>37</sup>:

#### **3-1-1- La qualité**

Selon ISO 9000 :2015, « *Un organisme axé sur la qualité favorise une culture se traduisant par un comportement, des attitudes, ..., qui fournissent de la valeur par la satisfaction des besoins et attentes des clients et autres parties intéressées pertinentes.*

*La qualité des produits et services d'un organisme est déterminée par la capacité à satisfaire les clients et par l'impact prévu et imprévu sur les parties intéressées pertinentes.»*

#### **3-1-2- Système de management de la qualité**

Selon ISO 9000 :2015, « *Un SMQ comprend les activités par lesquelles l'organisme... détermine les processus et les ressources nécessaires pour obtenir les résultats escomptés.*

*Le SMQ gère les processus et leurs interactions et les ressources nécessaires pour fournir de la valeur et obtenir les résultats pour les parties intéressées pertinentes »*

#### **3-1-3- Contexte d'un organisme**

Selon ISO 9000 :2015, « *La compréhension du contexte de l'organisme est un processus. Ce processus détermine les facteurs ayant une influence sur la finalité, les objectifs et la*

---

<sup>37</sup> Norme internationale ISO 9000 :2015, Op.cit, p.2.

# Chapitre I : Généralités sur le management de la qualité et la gestion des ressources humaines

---

*pérennité de l'organisme. Il prend en compte des facteurs internes tels que les valeurs, la culture, les connaissances et la performance de l'organisme. .... ».*

## **3-1-4- Parties intéressées**

Selon ISO 9000 :2015, « *Le concept de parties intéressées s'étend au-delà du seul client. Il est important de prendre en compte toutes les parties intéressées pertinentes.*

*Une partie du processus de compréhension du contexte de l'organisme consiste à identifier ses parties intéressées. Les parties intéressées pertinentes sont celles qui présentent un risque significatif pour la pérennité de l'organisme si leurs besoins et attentes ne sont pas satisfaits. Les organismes définissent les résultats qu'ils doivent fournir à ces parties intéressées pertinentes pour réduire ce risque.*

*Les organismes suscitent, obtiennent et conservent l'appui des parties intéressées pertinentes dont dépend leur succès. »*

## **3-1-5- Soutien de la direction**

Pour réussir la mise en place d'un SMQ, il faudra qu'il y ait à priori un soutien de la part de la direction et une implication du personnel. Cela passe par un déploiement adéquat des ressources humaines ainsi que d'autres ressources nécessaires, une surveillance des processus et des résultats, la détermination des risques et des opportunités et leurs évaluations et mise en œuvre d'actions appropriées.

Selon ISO 9000 :2015, « *Une acquisition, un déploiement, un maintien, une valorisation et une utilisation responsables des ressources aident l'organisme à atteindre ses objectifs. »*

Du soutien de la direction découle d'autre concept relatif à la fonction RH, à savoir :

- **Ressources humaines :**

Selon ISO 9000 :2015, « *Le personnel est une ressource essentielle au sein de l'organisme. Les performances de l'organisme dépendent de la façon dont se comporte le personnel au sein du système dans lequel il travaille.*

# Chapitre I : Généralités sur le management de la qualité et la gestion des ressources humaines

---

*Au sein d'un organisme, l'implication et l'adhésion du personnel sont liées à une compréhension commune de la politique qualité et des résultats escomptés par l'organisme. »*

- **Compétences :**

*Selon ISO 9000 :2015, « Un SMQ est plus efficace lorsque tous les employés comprennent et appliquent le savoir-faire, la formation initiale et professionnelle et l'expérience requis pour assumer leurs rôles et responsabilités. Il incombe à la direction d'offrir au personnel des opportunités de développer ces compétences nécessaires. »*

- **Sensibilisation :**

*Selon ISO 9000 :2015, « La sensibilisation peut être considérée comme acquise lorsque le personnel comprend ses responsabilités et la façon dont ses actions contribuent à la réalisation des objectifs de l'organisme. »*

- **Communication :**

*Selon ISO 9000 :2015, « Une communication interne (c'est-à-dire à tous les niveaux de l'organisme) et externe (c'est-à-dire avec les parties intéressées pertinentes) planifiée et efficace renforce l'implication du personnel et sa compréhension: du contexte de l'organisme, des besoins et attentes des clients et autres parties intéressées pertinentes et du SMQ.»*

## **3-2- Les piliers (Principes) du management de la qualité en référence avec les RH**

Le management de la qualité est fondé sur 7 piliers qui constituent les conditions nécessaires pour que l'organisme crée de la valeur pour ses clients et ses parties intéressées. Parmi ces principes, au moins trois font référence aux ressources humaines.

### **3-2-1- Orientation client**

C'est le premier principe du management de la qualité, qui fait des besoins des clients une orientation des activités de l'entreprise. *« Et dès lors que l'on considère les salariés comme les clients internes, mettre en place des pratiques qui favorisent sa satisfaction, devient une*

# Chapitre I : Généralités sur le management de la qualité et la gestion des ressources humaines

---

*impérative du gestionnaire RH qui veut favoriser l'efficacité de la démarche qualité »<sup>38</sup>, et donc la réussite de l'entreprise. Dans cette perspective l'écoute, la motivation et la prise en compte des attentes du personnel sont des pratiques qui contribuent à la création de la valeur et qui favorisent l'effectivité de ce principe.*

## **3-2-2- Leadership**

Cette notion subtile qui désigne le fait que le personnel de l'entreprise doit être guidé vers l'amélioration continue par des managers qui transposent les objectifs de la direction, définissent les outils à utiliser, préparent les plans d'actions et surtout, animent l'amélioration continue. Les dirigeants doivent impérativement mobiliser tout le personnel pour atteindre les objectifs de la démarche qualité et le gestionnaire RH aura pour rôle de conseiller les manager dans la mise en place d'une politique sociale motivante pour pouvoir mobiliser le personnel.

## **3-2-3- implication du personnel**

Qui est le complément indispensable du principe précédent. On ne peut pas imaginer un système dans lequel la qualité du produit ou du service ne serait pas directement réalisée par le personnel. La norme ISO 9000 :2005 précise l'importance de l'implication du personnel 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 leur aptitudes au profit de l'organisme »<sup>39</sup>. Pour cela, le personnel doit comprendre l'importance de sa contribution et de son rôle dans l'organisme à travers la communication en interne afin de le motiver pour atteindre les objectifs qualité. Il est aussi indispensable d'identifier, de développer et dévaluer les connaissances, les compétences ainsi que l'environnement de travail pour une implication efficace du personnel.*

L'application de ce principe est appuyée par le chapitre 7 de la norme ISO 9001, où l'accent est mis sur la ressource humaine, la compétence, la sensibilisation et la communication.

---

<sup>38</sup> NDEYE, FATOU Ndione, Op.cit, p.26.

<sup>39</sup> Norme internationale ISO 9000 :2005, Op.cit, p.5.

# Chapitre I : Généralités sur le management de la qualité et la gestion des ressources humaines

---

## **Conclusion**

Comme nous l'avons cité dans ce chapitre, le monde économique s'est encore complexifié depuis quelques années et les organismes doivent faire preuve d'agilité dans leurs pratiques managériale pour y faire face. Manager par la qualité permet aux organismes de se démarquer des concurrents, car elle a comme premier principe de s'orienter vers le client pour apporter une pleine satisfaction et le fidéliser. En plus, la norme ISO 9001 exige de travailler comme un système en adoptant l'approche processus afin d'orienter tout l'organisme vers un objectif en commun. Nous pourrions dire que la qualité est l'affaire de tous les acteurs de l'organisation et le succès d'une démarche qualité dépend de chacun, car on ne peut pas imaginer un système dans lequel la qualité du produit ou du service ne serait pas directement réalisée par le personnel.

Nous concluons que, la relation entre le management de la qualité et la gestion des ressources humaines est une relation d'interdépendance et de complémentarité. Le capital humain est donc un maillon important dans la réussite d'un SMQ car c'est les hommes compétents et impliqués qui élaborent des produits de qualité.

# *CHAPITRE*

# II

## Chapitre II : Les ressources humaines dans un système de management de la qualité

---

### Introduction

Dans cette partie, nous nous intéresserons en premier lieu aux conditions d'implication des ressources humaines dans un SMQ en mettant l'accent sur des conditions culturelles et celles liées au style de management et à des conditions opérationnelles. On s'attachera également à mettre en exergue les modes de mobilisation des RH à travers la gestion des connaissances et des compétences, car produire la qualité est une question de compétence et de connaissance<sup>40</sup> ainsi que la formation pour une amélioration continue du SMQ. On a jugé essentiel de développer deux outils d'implication des RH qui sont récents et efficaces. En dernier, nous avons inclue deux études qui traitent sur notre thématique, une réalisée au niveau local et une autre à l'étranger et cela afin de démontrer l'intérêt du sujet et d'apporter des éléments de réponse à notre problématique.

### Section 1- Les conditions d'implication des ressources humaines dans un SMQ

Cette section traite des conditions d'implication du personnel dans un SMQ à travers la culture de l'entreprise et le management participatif, ainsi que des conditions opérationnelles.

#### 1-1- Conditions culturelles et managériales

##### 1-1-1- La culture d'entreprise et la qualité

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 »<sup>41</sup>.

---

<sup>40</sup> MEZIANI Mustapha : Impact de la certification selon la norme ISO 9001 sur la gestion des connaissances et des compétences. Revue d'Économie & de Gestion (REG), Décembre 2017, N°01, pp : 30-45.

<sup>41</sup> BLAKE, Robert et MOUTON, Jane : *La 3<sup>ème</sup> dimension du management, Les éditions d'organisation, France, 1990, p.31.*

## Chapitre II : Les ressources humaines dans un système de management de la qualité

---

Parmi l'ensemble des valeurs qui influent sur le comportement des individus, on trouve le respect et l'ambition.

Le respect est une valeur fondamentale dans l'entreprise. « *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* »<sup>42</sup>. En ce sens, le respect est bien plus que la politesse, mais il contribue aussi à l'établissement d'un terrain de travail agréable, motivant et facilite la communication.

Il existe une autre valeur que l'on retrouve dans l'entreprise de qualité, c'est l'ambition. Elle est essentielle au succès de l'entreprise et sous-entend une envie de progresser. « *L'entreprise de qualité place l'ambition dans l'objectif du zéro défauts, 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.* »<sup>43</sup>.

La démarche qualité implique que l'individu ait un esprit qualité en étant plus précis dans l'exécution des tâches, de se remettre en cause et accepté les conseils des collaborateurs, d'avoir le souci d'amélioration continu des produits, des services et de l'environnement de travail.

D'autres valeurs peuvent être partagées par les membres d'un organisme, comme le démontre une étude portant sur les traits culturels des salariés algériens. « *Les valeurs partagées par les salariés elles s'articulent autour des notions de fidélité à la famille et à la communauté, de loyauté, de fierté, de solidarité, de respect et de considération de l'individu.* »<sup>44</sup>. Dans la même étude, des salariés estiment que les managers ne tiennent pas compte des valeurs qu'ils partagent du fait d'un décalage entre les valeurs déclarées par les managers et celles qu'ils mettent en pratique concrètement dans l'entreprise. Les salariés se sentent peu motivés pour atteindre les objectifs qualité.

---

<sup>42</sup> SLAIMI Fayrouz, *Condition et modes d'implication des Ressources Humains dans un Système de Management de la Qualité étude de cas : ARCELOR, FERTIAL, SAIDAL, ENAP, MAHBOUBA*, 329f, thèse de doctorat : Management des organisations : Université de Tlemcen : 2016, p.76.

<sup>43</sup> Ibid, p.77.

<sup>44</sup> LABARONNE, Daniel et MEZIANI, Mustapha : *TRAITS CULTURELS, SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ ET PERFORMANCES EN ALGÉRIE. ETUDE DE CAS DE DEUX PME (PUBLIQUE ET PRIVÉE) ALGÉRIENNES*, *Revue Management & Avenir*, 2010, n° 37, pp : 34-52.

## Chapitre II : Les ressources humaines dans un système de management de la qualité

---

Mettre en place une démarche qualité relève d'une décision stratégique qui a un impact sur la culture de l'entreprise<sup>45</sup>, ce qui comporte forcément des risques du moment que ça modifie les comportements, ça bouleverse les habitudes et ça touche à la structure même de l'entreprise. Pour adapter le personnel à cette nouvelle culture, des leviers de changement sont utilisés tel que des séminaires de sensibilisation à la qualité, formation d'initiation à la qualité, réunion de groupe, etc. Un constat négatif fait par DEMING lors de l'implantation de la qualité aux USA en 1976, a fait ressortir qu'implanter une culture qualité adéquate dans l'entreprise exige de la part de la direction une volonté d'exemplarité dans l'implication.

### 1-1-2- Le management participatif dans la démarche qualité

Selon Philips Harmel(1988), le management participatif est défini comme «*une forme de management favorisant la participation aux décisions, grâce à l'association du personnel à la définition et à la mise en œuvre des objectifs le concernant*»<sup>46</sup>. Concrètement, ce style de management signifie que toutes les décisions prises au sein de l'entreprise requièrent un consensus entre les divers collaborateurs concernés qu'ils soient dirigeants ou employés.

La gestion participative agit comme une force pour motiver les employés à atteindre des objectifs organisationnels spécifiques. Ce style de gestion fonde sa doctrine sur un mode déléguatif et utilise non seulement le capital physique mais aussi le capital humain intellectuel et émotionnel en impliquant les individus dans la prise de décision. Ce type de management prône donc la délégation du pouvoir, la communication et le respect mutuel.

Ce Style de management est une source de motivation et de coopération du personnel qui leur permet une adhésion aux objectifs de l'entreprise et à l'amélioration des performances grâce à une meilleure utilisation des ressources humaines. Pour cela, le management participatif intègre des outils qui permettent la participation du personnel tel que les cercles de qualité, les boîtes à idées, les primes à l'innovation, etc.

Le management participatif s'appuie sur des principes, on retrouve principalement :

- **La mobilisation du personnel :**

---

<sup>45</sup> SLAIMI, Fayrouz, *Op.cit*, p.78.

<sup>46</sup> BEDDACHE, Djaouida, AZZOUG, Sabrina : *Management participatif et Leadership Cas pratique : SPA TCHIN LAIT BEJAIA, Mémoire de Mater : Management, Université de Béjaia, 2018, p.16.*

## Chapitre II : Les ressources humaines dans un système de management de la qualité

---

C'est le principe de base du management participatif, le but est de mobiliser les salariés autour d'un objectif commun. « *Un objectif fondamental de la qualité est, donc, d'avoir des 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* »<sup>47</sup>. Pour cela, chaque collaborateur doit avoir un sentiment d'appartenance au groupe pour qu'il soit motivé à donner plus, tout en créant un climat social favorable au travail basé sur la communication, l'écoute et le partage.

- **Mise en place d'une politique de développement personnel :**

En premier lieu, il est primordial de créer une véritable collaboration au sein de l'équipe par la mise en place des conditions de travail favorables en privilégiant le contact direct, l'écoute et le partage. L'implication personnelle joue un rôle crucial dans la capacité à améliorer ses compétences, à développer certaines connaissances et son savoir-faire.

- **La délégation du pouvoir :**

Cette délégation du pouvoir doit respecter le principe de subsidiarité qui stipule que chaque collaborateur est habilité à prendre une décision à son niveau, sans l'intervention du responsable, pour ne pas empêcher l'entreprise à avancer en cas d'absence de ce dernier. Dans un autre langage, c'est la décentralisation de la décision qui sera communiqué au dirigeant, et en tiendra compte lors de la prise de décision finale. Mais pour que le dirigeant délègue son pouvoir, il doit faire preuve de confiance en la compétence de son équipe afin de lui confier des tâches à exécuter avec une totale liberté<sup>48</sup>.

### 1-2- Conditions opérationnelles

#### 1-2-1- Leadership

---

<sup>47</sup> DOUCET, Christian : La qualité, 2<sup>ème</sup> édition, PUF, Paris, 2007, p.72.

<sup>48</sup> BEDDACHE, Djaouida, AZZOUG Sabrina, Op.cit, p.17.

## Chapitre II : Les ressources humaines dans un système de management de la qualité

---

Selon DULUC Alain : « le leadership désigne la capacité de mobiliser des individus libres, collaborateurs, subordonnés de discuter leur participation volontaire pour l'atteinte d'objectifs »<sup>49</sup>.

D'après la théorie dite du leadership situationnel développé par Paul HERSEY et Kenneth BLANCHARD, « il n'existe pas de « bon » style de leadership : un leader doit adopter le style le plus adapté à la situation. L'objectif d'un leader consiste à accroître progressivement le niveau de maturité de ses collaborateurs, afin de développer leur autonomie dans le travail »<sup>50</sup>. L'autonomie s'entend ici comme le croisement de la compétence (niveau de professionnalisme de la personne dans la situation) et de la motivation (niveau d'énergie que la personne est prête à investir dans la situation).

Quatre styles de leadership fondent cette théorie : Directif, persuasif, participatif et déléguatif<sup>51</sup>.

Le style directif est peu relationnel, le leader donne des consignes précises et il prend les décisions lui-même. Ce style est plus approprié au personnel débutant. Le style persuasif quant à lui est très relationnel, car le leader donne des instructions (prend la décision lui-même), et explique les raisons de ses choix sans prendre en considération les avis de ses collaborateurs. Comme le style persuasif, le style participatif est aussi très relationnel. Le leader, conseille et guide et partage la prise de décision avec ses collaborateurs. Concernant le 4<sup>ème</sup> et dernier style qui est déléguatif, le leader est peu relationnel. Il responsabilise les collaborateurs qui ont un niveau de compétence élevé dans l'exécution des tâches, et répond à toutes les sollicitations.

Le leadership, deuxième principe du management de la qualité est fondé sur les quatre sous critères suivants <sup>52</sup>:

- Les dirigeants développent la mission, la vision, les valeurs de l'organisation et ont un rôle de modèle dans une culture de l'excellence.

---

<sup>49</sup> Alain, DULUC (2013) : « le leadership et confiance », 3ème édition, DUNOD, Paris, p.25.

<sup>50</sup> <http://www.antonin-gaunand.com/leadership/les-styles-de-leadership-selon-hersey-et-blanchard/>

<sup>51</sup> SLAIMI, Fayrouz, Op.cit, p.90.

<sup>52</sup> Ibid, p.91.

## Chapitre II : Les ressources humaines dans un système de management de la qualité

---

- 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.

### 1-2-2- Evaluation des ressources humaines

Le journal Le Monde a rapporté : « *L'évaluation est une étape importante de la vie de tout salarié car elle est l'occasion de recevoir un feedback sur son travail, de s'exprimer sur son poste et ses objectifs, ou encore de discuter de son évolution dans l'entreprise. Pour le manager, c'est un moment privilégié pour faire le point, réfléchir aux actions de développement et d'amélioration des membres de son équipe, et tout simplement pour avoir un moment privilégié d'échange* »<sup>53</sup>. L'évaluation des réalisations des ressources humaines est une activité importante pour leurs implication, du moment qu'ils souhaitent connaître la qualité/conformité de leurs réalisation, dans quel domaine ils peuvent les améliorer, et la contrepartie (récompenses, reconnaissance, augmentation du salaire).

« *L'évaluation des résultats des ressources humaines est une méthode qui les motive, car elle permet de centraliser leurs efforts sur les résultats réalisés. Cette forme d'évaluation responsabilise les RH et les habilite à prendre plus d'initiatives* »<sup>54</sup>.

L'évaluation est difficile à réaliser. Pour y faire face, les entreprises tentent de mettre en place des outils plus perfectionnés. « *Le défi central que doivent relever les outils d'évaluation est de motiver et satisfaire les salariés* »<sup>55</sup>, et donc, une évaluation mal gérée réduit la motivation, la satisfaction et l'implication des salariés.

## Section 2- Mobiliser les Ressources humaine dans un SMQ

---

<sup>53</sup> GUERRERO, Sylvie : *Les outils des RH : Les savoir-faire essentiel en GRH, 3<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2014, p.108.*

<sup>54</sup> BENRAOUANE, Sid Ahmed : *Le management des ressources humaines, OPU, Alger, 2010, p.105*

<sup>55</sup> GUERRERO, Sylvie, *Op-cit, p.108.*

## Chapitre II : Les ressources humaines dans un système de management de la qualité

---

L'article 7.1.2 de la norme ISO 9001 : 2015 relatif aux ressources humaines, explique : « *L'organisme doit déterminer et fournir les ressources humaines nécessaires à la mise en œuvre efficace de son système de management de la qualité ainsi qu'à la mise en œuvre et à la maîtrise de ses processus* »<sup>56</sup>.

### 2-1- Mobiliser pas la gestion des connaissances

#### 2-1-1- Définition de la gestion des connaissances

Avant de définir la gestion des connaissances, il est indispensable de donner une définition au terme « connaissance ». Selon Gilbert PAQUETTE : « *Par connaissance, nous entendons le résultat de toute construction mentale effectuée par un individu à partir d'information ou d'autres stimuli. L'apprentissage par un individu consiste à transformer des informations en connaissances* »<sup>57</sup>.

La connaissance est donc la capacité humaine qui permet de relier des informations en leur donnant du sens. Cette capacité s'explique par des notions et des principes qu'une personne acquiert par l'étude, l'observation ou l'expérience

*D'après Socrate, « Les connaissances (savoirs) est la seule matière qui s'accroît quand on la partage ».* D'où la nécessité de gérer les connaissances.

La gestion des connaissances (GC) ou le Knowledge Management (en anglais) « *permet de repérer, capitaliser, actualiser, préserver et partager le capital de connaissances de l'entreprise. L'enjeu est important : il s'agit de conserver le savoir, le savoir-faire, mais également assurer l'adaptation des entreprises aux évolutions de leur métier* ».<sup>58</sup>

*Selon Macintosh : « La GC concerne l'identification et l'analyse de la connaissance disponible et requise, puis la planification et le contrôle d'actions pour développer les avoirs de connaissances de telle sorte à atteindre les objectifs de l'organisation ».*

La gestion des connaissances vise à créer, collecter, organiser, stocker, diffuser, utiliser et transférer la connaissance dans l'entreprise de façon à fournir la bonne connaissance, à la bonne personne et au bon moment. La gestion des connaissances assure la conservation du

---

<sup>56</sup> Norme internationale ISO 9001 :2015 : « système de management de la qualité-Exigence », 5<sup>ème</sup> édition, suisse, 2015, p.6.

<sup>57</sup> PAQUETTE, Gilbert : *Modélisation des connaissances et des compétences : Un langage graphique pour concevoir et apprendre*, Presses de l'Université du Québec, Québec, 2002, p.3.

<sup>58</sup> GOINARD, Florence Gillet et SENO, Bernard : *La boîte à outils du Responsable Qualité : 66 outils & méthode*, 3<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Malakoff, 2016, p.70.

## Chapitre II : Les ressources humaines dans un système de management de la qualité

---

savoir et aide chacun à mieux faire son travail car la connaissance peut être formalisée par des documents internes et externes, mais aussi sous forme de capital intellectuel et d'expérience détenus par les collaborateurs.

### 2-1-2- Apport de la gestion des connaissances

L'apport de la gestion des connaissances peut se distinguer pour, la gestion des ressources humaines ainsi que les autres activités de l'entreprise. Jean-Yves Prax propose quatre finalités <sup>59</sup>:

- **Optimisation des processus :** La gestion des connaissances vise à optimiser les processus de travail par la capitalisation et par la réduction des erreurs déjà commises en utilisant les savoirs et les savoir-faire existants, et en diffusant les meilleures pratiques. Selon J.Y. Prax, de nombreuses entreprises déclarent qu'une meilleure utilisation des connaissances présentes au sein de leur entreprise serait une source considérable de productivité. C'est pour cela qu'il faut inciter les différents employés à accumuler les connaissances et enrichir le projet, de manière à ce que l'individu rencontrant le même type de problèmes à l'avenir puisse y trouver toute la documentation à sa disposition.
- **Aide à la décision en environnement complexe :** L'individu s'appuie sur un ensemble d'informations qui vont l'aider à la prise de décision. « *Le Knowledge Management peut donc aider à la prise de décision par l'échange de multiple sources d'information et de points de vue, par l'écoute du client et par l'anticipation des besoins* »<sup>60</sup>. Le principe n'est donc pas de prendre la bonne décision mais de choisir les bonnes sources d'informations pour y arriver.
- **Valorisation des compétences des individus :** L'entreprise doit impérativement savoir quelles sont les compétences qui sont en sa possession et notamment celles rares et précieuses par cartographie des experts. Cela lui permet d'obtenir une meilleure visibilité concernant le recrutement, la formation, de mettre en place une meilleure politique de motivation et de reconnaissance des personnes.

---

<sup>59</sup>[http://inf6070.telug.ca/telugDownload.php?file=2013/07/INF6070\\_M1\\_a2\\_GestionConnaissancesOrganisation.pdf](http://inf6070.telug.ca/telugDownload.php?file=2013/07/INF6070_M1_a2_GestionConnaissancesOrganisation.pdf)

<sup>60</sup><https://kommunikationetcie.wordpress.com/tag/gestion-des-connaissances/>

## Chapitre II : Les ressources humaines dans un système de management de la qualité

---

- **Soutien à l'innovation :** La gestion des connaissances crée un environnement propice à l'émergence d'idées nouvelles, à leur capture, à leur validation et à leur transformation en innovation. Celle-ci n'est pas synonyme de créativité, par contre une innovation doit être mise en œuvre sur le marché, ce qui donne à l'entreprise un avantage stratégique, issu de la rencontre entre le progrès technique et le progrès social.

### 2-1-3- La gestion des connaissances dans l'ISO 9001

Le nouvel article 7.1.6 est intégré dans la norme ISO 9001 :2015, qui est relatif aux connaissances organisationnelles. Il stipule : « *L'organisme doit déterminer les connaissances nécessaires à la mise en œuvre de ses processus et à l'obtention de la conformité des produits et des services.*

*Ces connaissances doivent être tenues à jour et mises à disposition autant que nécessaire. Pour faire face à une modification des besoins et des tendances, l'organisme doit prendre en compte ses connaissances actuelles et déterminer comment il peut acquérir ou accéder à toutes connaissances supplémentaires nécessaires et aux mises à jour requises.*

*NOTE 1 Il s'agit des connaissances propres à l'organisme, généralement acquises par l'expérience. Il s'agit des informations utilisées et partagées pour atteindre les objectifs de l'organisme.*

*NOTE 2 Les connaissances à maintenir par l'organisme peuvent être fondées sur :*

- a) des sources internes (par exemple propriété intellectuelle, connaissances acquises par l'expérience, expérience acquise lors de défaillances et de projets réussis, recueil et partage des connaissances non documentées et de l'expérience, résultats d'améliorations apportées aux processus, aux produits et aux produits et aux services) ;*
- b) des sources externes (par exemple normes, enseignement universitaire, conférences, recueil de connaissances auprès de clients ou de prestataires externes). »<sup>61</sup>.*

Dans un premier temps, il est important de connaître la place de la connaissance dans le contexte de l'organisme. De nos jours, les organismes opèrent dans un contexte complexe où il y a une évolution accélérée, une mondialisation des marchés ainsi que l'émergence de la connaissance dans l'économie. C'est pour cela, que les organismes doivent s'adapter en

---

<sup>61</sup> Norme internationale ISO 9001 :2015, Op.cit, p.7.

## Chapitre II : Les ressources humaines dans un système de management de la qualité

---

permanence à leur environnement. D'autant plus que celui-ci « *évolue et change sans arrêt et les organisations doivent intégrer dans leur mode de fonctionnement la gestion de l'information entrante* »<sup>62</sup>. La gestion de ces informations, passe d'abord par un filtrage des données à recueillir, puis les analysées, les traitées et les transformées en information utiles qui seront par la suite diffusées dans l'organisme pour accroître les savoir-faire.

Yvon Mougin définit la connaissance comme : « *Un ensemble d'informations dont on dispose pour réaliser un produit conforme aux exigences des clients, mais aussi qu'il faut acquérir pour augmenter ses compétences (en harmonie avec l'expérience acquise).* »<sup>63</sup>. Il est donc important de développer les compétences du personnel par l'acquisition des connaissances nouvelles, d'où la nécessité de gérer les connaissances.

L'acquisition de connaissances nouvelles se fait par des formations qui peuvent être identifiées par la demande des responsables, par la demande du personnel ou bien selon les orientations stratégiques de l'entreprise. Selon Yvon Mougin, « *Dans les anciennes versions, on se contentait souvent d'une vision sur une année (le plan de formation)* »<sup>64</sup>, mais dans le référentiel 2015, il faut avoir une vision sur le long terme par la compréhension de l'organisme et de son contexte, et par la prise en considération des attentes des parties intéressées. Il est alors nécessaire d'anticiper les connaissances qui dans le futur proche ou lointain, deviendront indispensables pour maintenir la performance de l'entreprise et l'adapter à son nouvel environnement.

### **2-2- Mobiliser par une gestion des compétences et la formation**

#### **2-2-1- Définition de la gestion des compétences et de La formation**

Une entreprise qui n'évolue pas est une entreprise vouée à l'échec, et ce qui garantit l'évolution de l'entreprise sont les compétences dont elle dispose en interne. La compétence passe par une prise d'initiative de l'individu, et une responsabilité de l'entreprise à contribuer à leur développement. Zarifian (1999, 2001) définit la compétence comme « *un savoir pratique et une capacité d'action, autorisés et reconnus par l'organisation et qui, en retour, transforment cette organisation* »<sup>65</sup>. Medef en 1998

---

<sup>62</sup> YVON, Mougin, Op.cit, p.195.

<sup>63</sup> Ibid, p.195.

<sup>64</sup> YVON, Mougin, Op.cit, p.196.

<sup>65</sup> WEISS, Dimitri : *Ressources Humaines, 2<sup>ème</sup> édition, édition d'organisation, Paris, 2003, p.407.*

## Chapitre II : Les ressources humaines dans un système de management de la qualité

---

propose sa définition comme suit : *« une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est validable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer de l'évaluer et de la faire évoluer »*<sup>66</sup>.

L'implication des salariés dans leur travail crée de la valeur du moment qu'ils ont de la compétence. Il appartient donc à l'entreprise de gérer leurs compétences afin de sauvegarder et faire évoluer son niveau de performance. Selon J.M.Peretti, *« la gestion de la compétence doit permettre à l'entreprise de disposer en permanence des compétences dont elle a besoin pour répondre aux attentes de ses clients et aux salariés de développer leur employabilité et piloter leur carrière. Les principaux domaines d'application où la gestion de compétence se révèle particulièrement utile telle que la formation, la rémunération et l'organisation du travail. »*<sup>67</sup>.

La formation répond aux attentes de l'entreprise en lui permettant de disposer des compétences adaptées à ses besoins, et elle permet de favoriser l'employabilité du personnel. Selon Chloé GUILLOT-SOULEZ, *« le terme de formation recouvre à la fois la formation initiale et la formation continue des salariés. Le terme générique de formation professionnel correspond à l'ensemble des dispositifs proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail qu'impliquent les évolutions technologiques et économiques et ainsi de favoriser leur évolution professionnelle. »*<sup>68</sup>.

### 2-2-2- La formation, un outil de développement des compétences

Les compétences doivent être renouvelées et développées constamment, car les entreprises évoluent dans un marché concurrentiel, et la compétence devient l'avantage concurrentiel par excellence. *« Les compétences doivent être renouvelées et développées constamment, ainsi au cœur de développement de ces dernières, la formation s'avère un moyen qui permet d'actualiser des connaissances et d'intégrer des nouvelles acquises dans les*

---

<sup>66</sup>WEISS, Dimitri, *Op.cit*, p407.

<sup>67</sup> Jean-Marie-Peretti : *Ressources humaines*, Edition Dunod, paris, 2006, p.108.

<sup>68</sup> GUILLOT-SOULEZ, Chloé : *Op.cit*, p.85.

## Chapitre II : Les ressources humaines dans un système de management de la qualité

---

*pratiques professionnelles, donc, la formation est une pratique de gestion qui permet de faire face aux décalages et aux retards en matière de compétence . »<sup>69</sup>.*

La formation vise à permettre aux salariés de se former de manière à développer leurs compétences mais également contribue à améliorer la performance de l'entreprise. Pour cela « *la formation permet d'améliorer la qualité du travail : elle contribue à développer les connaissances et les aptitudes des salariés ;... ; la formation facilite l'intégration du progrès technique (équipement, modification des modes d'organisation...) ; la formation contribue à une meilleure adaptabilité des salariés. »<sup>70</sup>.*

Dans une revue réalisée par Dr. HADERBACHE Bachir, chercheur à l'université de Bejaia, il dit : « *Les cadres interrogés confirment que face aux changements perpétuels de leurs tâches et la vastité et l'ampleur de leur domaine du travail, la formation apparait comme un outil efficace qui leur offre des connaissances nécessaires pour accomplir leurs tâches actuelles et futures. Elle leur offre également la possibilité d'occuper des postes dans le futur car les cadres ont affirmé que, grâce aux connaissances acquises à travers ces formations, ils se sentent capables d'occuper des postes plus importants dans l'avenir. »<sup>71</sup>.*

Il est évident que la formation a un impact direct sur l'acquisition et le développement des compétences, car on ne pourrait imaginer une croissance de compétences sans aucune aide. Par conséquent, combler ses besoins en formation sert à perfectionner ses connaissances, à renforcer son implication ainsi que sa motivation pour résoudre les problèmes liés au travail.

### **2-2-3- La gestion des compétences dans l'ISO 9001**

L'article 7.2 « Compétences » de la norme ISO 9001 :2015 exige que : « *L'organisme doit :*

---

<sup>69</sup> AISSAT, Rima, MESSAHLI, Ghanim : *L'impact de la formation des salariés sur le développement des connaissances et des compétences Cas d'étude SPE/sonalgaz : Mémoire de Mater : Management, Université de Béjaia, 2018, p.28.*

<sup>70</sup> GUILLOT-SOULEZ, Chloé, *Op.cit, p.86.*

<sup>71</sup> HADERBACHE, Bachir : *L'impact du style de la gestion des ressources humaines sur la satisfaction au travail des cadres de l'entreprise privée algérienne, مجلة اجتماع دراسات في علم المنظمات, 2018, N°11, p.10.*

## Chapitre II : Les ressources humaines dans un système de management de la qualité

---

- a) *déterminer les compétences nécessaires de la ou des personnes effectuant, sous contrôle, un travail qui a une incidence sur les performances et l'efficacité du système de management de la qualité ;*
- b) *s'assurer que ces personnes sont compétentes sur la base d'une formation initiale ou professionnelle ou d'une expérience appropriées ;*
- c) *le cas échéant, mener des actions pour acquérir les compétences nécessaires et évaluer l'efficacité de ces actions ; et*
- d) *conserver des informations documentées appropriées comme preuves des dites compétences. »<sup>72</sup>*

Un management de qualité doit identifier préalablement les compétences nécessaires pour la réalisation des activités de l'entreprise. La compétence comme il a été souligné plus haut est constituée d'une combinaison de la connaissance avec l'expérience. Ces compétences doivent être gérées afin que l'entreprise en dispose au bon moment et au bon poste. Cela peut se faire par des actions de formations, d'encadrement, de recrutement ou de mise en relation avec des prestataires extérieurs (sous-traitance de personnes compétentes) et aussi en tenant compte des connaissances à acquérir afin d'anticiper les évolutions de l'environnement et maintenir un système efficace.

La notion de qualité devient une préoccupation générale dans les entreprises et dans les directions des ressources humaines en particulier. L'intérêt de la démarche qualité est d'améliorer l'efficacité des prestations de service des ressources humaines à travers l'amélioration continue des compétences. Le salarié prend alors la place du client, cela voudrait dire qu'il a des besoins à satisfaire tel que la gestion de sa carrière et la gestion de ses compétences afin d'assurer son implication dans la réalisation des tâches selon les exigences de cette démarche.

### **2-3- Impliquer par la sensibilisation et la communication**

Les salariés sont aujourd'hui des acteurs à part entière de l'entreprise. Il n'est pas possible de les tenir mobiliser sans les tenir informés des objectifs économiques, sociaux, politiques et culturels<sup>73</sup>.

---

<sup>72</sup> Norme internationale ISO 9001 :2015, Op.cit, p.8.

## Chapitre II : Les ressources humaines dans un système de management de la qualité

---

### 2-3-1- Définition et rôle de la sensibilisation et la communication

- **Définition :** Nous commencerons d'abord par définir la sensibilisation puis la communication.

La sensibilisation consiste à « impliquer véritablement le personnel en lui faisant prendre conscience de l'importance de son travail pour la réussite globale de l'entreprise. »<sup>74</sup>

La démarche qualité est une aventure collective qui demande la participation active et volontaire de tout le personnel, pour cela la direction doit assurer que son personnel ait conscience de l'importance de leurs activités et de la manière dont ils contribuent à la réalisation des objectifs qualité et aux conséquences directes pour l'entreprise. La sensibilisation permet de donner une image plus vivante et plus humaine de la démarche qualité.

Il est difficile de satisfaire ses clients si ses salariés ne le sont pas, et il est difficile de bien communiquer avec ses clients si on ne communique pas en premier lieu avec ses salariés. La communication est le moyen d'établir le lien entre le dirigeant de l'entreprise et les salariés qui la composent. Octave GELINIER définit la communication comme étant : « *un échange d'informations entre plusieurs individus (ou groupes d'individus), constituant une relation réciproque, signifiante et librement consentie* »<sup>75</sup>. La communication a pour objectif général d'informer, mais elle consiste aussi à motiver les individus par le partage des valeurs communes au sein de l'entreprise. « *La communication interne a donc tout autant une fonction informationnelle qu'une fonction motivationnelle.* »<sup>76</sup>

- **Le rôle de la sensibilisation et de la communication :**

La sensibilisation est un facteur d'implication dans le travail du moment qu'elle assure que le personnel ait conscience de l'importance de son activité et qu'il soit conscient du lien entre la réalisation de son travail et de la responsabilité directe sur l'atteinte des objectifs.

---

<sup>73</sup> ATMANE, Dounia et BELAID, Besma, *Le rôle de la communication interne sur la motivation au travail des cadres : Cas de l'entreprise CEVITAL, Mémoire de Mater : Sociologie du travail et des ressources humaines, Université de Bejaia, 2016, p.32.*

<sup>74</sup> <https://www.infoqualite.fr/accordance-76>

<sup>75</sup> SLAIMI, Fayrouz, *Op.cit, p.94.*

<sup>76</sup> DEBONDE, Jean-Christophe : *PRO en Ressources humaines : 73 outils 14 plans d'action métier, Vuilbert, 2018. P.164.*

## Chapitre II : Les ressources humaines dans un système de management de la qualité

---

La communication reste l'un des outils incontournable à l'implication et à la stimulation de ses équipes. Les pratiques de communication sont utilisées pour diffuser et recevoir de l'information. *« Elles jouent deux rôles importants, soit un rôle de considération et d'écoute des préoccupations des employés, soit un rôle de transmission des communications et de clarification des attentes. Dans le premier cas, l'employé sera d'autant plus mobilisé qu'il aura l'impression que l'organisation est à l'écoute de ses préoccupations, de ses opinions, de ses recommandations et souhaite réellement en tenir compte et y répondre de façon adéquate. Dans le second cas, il mobilisera ses compétences et s'engagera dans son travail, mais uniquement s'il comprend clairement ce que l'on attend de lui. La diffusion d'informations aux employés est également perçue comme une marque de confiance à leur égard. »*<sup>77</sup>

Bernard Martory et daniel Crozet mettent en valeur aussi l'importance de la communication qui selon eux est utile à différents niveaux <sup>78</sup>:

- Entre les hommes, elle contribue à une meilleure intégration des individus dans l'organisation ;
- Entre l'entreprise et son environnement, elle facilite l'intégration de l'unité dans son milieu.

Beaucoup de problèmes organisationnels résultent des difficultés à communiquer, sachant que l'insuffisance de l'information mène à l'incompréhension et crée des dysfonctionnements qui alourdissent le climat social. La communication mène alors au management participatif qui représente un partage des informations pour l'action.

Communiquer reste la mission des ressources humaines et sa responsabilité repose en premier lieu sur la direction. Dans le cadre de la démarche qualité, la communication facilite la période de changement qui accompagne le passage à la qualité.

---

<sup>77</sup> BOUMENAD, Seif Eddine : *L'impact du système de management de la qualité certifié ISO 9001 sur la gestion des ressources humaines. Etude comparative dans 35 entreprises industrielles de l'ouest Algérien, El-Bahith Review, 2016, pp : 215-225.*

<sup>78</sup> Martory, Bernard et daniel, Crozet : *GESTION DES RESSOURCES HUMAINES : Pilotage social et performances, 7<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2008, p.226.*

## Chapitre II : Les ressources humaines dans un système de management de la qualité

---

### 2-3-2- Outils de sensibilisations et de communication

Dans cette partie, nous avons choisi de sortir un peu des outils traditionnels de sensibilisation en utilisant des moyens de communication inhabituelle afin de susciter l'intérêt et d'attirer l'attention des collaborateurs. Ces outils-là, nous permettent de communiquer autrement dans l'entreprise afin de donner une image plus vivante et plus humaine de la démarche qualité.<sup>79</sup>

- **Le jeu : qui veut améliorer la qualité ?**

Ce jeu « est un outil pédagogique utilisé lors de séances de sensibilisation. Très facile à mettre en œuvre et apprécié par les participants, c'est un excellent starter pour démarrer une réunion de travail plus approfondie. »<sup>80</sup>. L'objectif est de sensibiliser le personnel à la qualité en assurant une meilleure compréhension des principes de la démarche. Il met les équipes en concurrence et il permet un comportement proactif des participants c'est-à-dire une participation active ou ils ne seront plus des spectateurs mais ils entrent dans le jeu.

Cet outil est recommandé lorsqu'on souhaite en peu de temps faire passer des messages clés et revoir quelques fondamentaux de la qualité dans l'entreprise par exemple la place du client dans l'entreprise, les objectifs qualité et les principaux résultats qualités, la position par rapport à la concurrence, les documents clés du système de management, etc.

L'utilisation de cet outil comprend 4 étapes :

- **Conception du jeu :** il faut prévoir une douzaine de questions, et associés à chacune 4 réponses possibles dont une seule est correcte, puis formaliser les questions réponses sur un support Powerpoint.
- **Utilisation du jeu :** prévoir 4 à 5 équipes de 10 à 20 personnes qui vont répondre au questionnaire établi.
- **Distribuer à chaque équipe 4 cartons de couleurs différentes :** la couleur du carton doit correspondre aux couleurs des réponses possibles.
- **Présenter les questions :** un animateur pose la question et propose 4 réponses, et après un temps de réflexion, un représentant de chaque équipe propose sa réponse

---

<sup>79</sup> GOINARD, Florence Gillet et SENO, Bernard, *Op.cit*, p.174.

<sup>80</sup> *Ibid*, p.176.

## Chapitre II : Les ressources humaines dans un système de management de la qualité

---

en levant en l'air un carton de couleur. L'animateur donne la réponse, comptabilise les points et rajoute des arguments ci nécessaires.

Les avantages de cet outil c'est qu'il est simple à mettre en œuvre, il permet de faire passer rapidement et facilement des messages et son succès est garanti.

Toutefois, il faut éviter les questions ambiguës, et dans la constitution des équipes il faut favoriser la transversalité et l'inter-hiérarchie.

- **Le plan de communication**

Le plan de communication « rythme la démarche qualité par la transmission d'informations planifiées aux différents acteurs de l'entreprise. Il donne régulièrement de l'information et aide chacun à conserver de l'intérêt pour les actions engagées. »<sup>81</sup>. L'objectif de cet outil est de prévoir les actions de communication à mener pour informer, sensibiliser, rendre des comptes, alerter et même motiver le personnel. En tout, il permet à chacun de comprendre le projet.

L'élaboration du plan de communication est élaborée au début du projet qualité afin de compléter le plan d'action. Il comprend les messages, les intervenants (DG, Manager, responsable qualité...), Les formes de communication (message vidéo, réunion, affichage). Ensuite, le responsable qualité l'établit chaque année pour structurer ses actions communication.

L'utilisation de cet outil comprend 4 étapes :

- **Construire le plan de communication** à partir d'un modèle vierge qui va aider à définir qui communique quoi, à qui, sous quelle forme et quand.
- **Lister tous les éléments** de chaque colonne par créativité : quelles sont toutes les données à communiquer ? qui peut/doit communiquer ? quelles sont toutes les manières possibles ?
- **La somme des éléments** de chaque colonne constitue le plan de communication.

---

<sup>81</sup> GOINARD, Florence Gillet et SENO, Bernard, *Op.cit*, p.166.

## Chapitre II : Les ressources humaines dans un système de management de la qualité

---

- **Appliquer le plan.** Evaluer l'efficacité de la communication lors des audits internes, ou ponctuellement par des quizz administrés lors des réunions ou sur intranet.

Ci-dessous, nous présenterons un exemple de calendrier structuré du plan de communication :

**Tableau N° 01** : calendrier du plan de communication

Qui	Communique quoi	A qui	Sous quelle forme	Quand (Fréquence)
DG	La politique qualité	Tout le personnel	Lettre avec vidéo sur intranet	En début d'année (Janvier)
DG	La politique qualité	Managers	Réunion	En début d'année (Janvier)
Managers	La politique qualité et les objectifs par service	Equipes	Réunion	Février
RQ/DG	Le bilan qualité	Managers	Réunion	1 fois par semestre

Source : GOINARD, Florence Gillet et SENO, Bernard : *La boîte à outils du Responsable Qualité : 66 outils & méthode*, 3<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Malakoff, 2016, p.70.

Le plan de communication est élaboré pour impliquer les managers dans la démarche qualité et alterner les modes de communication (intranet, affichage, journal interne...). L'idéal c'est de le faire chaque trimestre afin de communiquer les objectifs, résultats, incidents, événements.... Les clients, la concurrence, le marché, les produit, font partie aussi des éléments à partager.

L'avantage de cet outil est qu'il formalise les actions de communication à réaliser sur une année, pas que ça, il oblige aussi les managers à s'engager. Il permet aussi de vérifier que l'on alterne les modes de communication, les intervenants, les contenus, etc.

Toutefois il faut adapter chaque communication à ses destinataires aussi bien au niveau de la forme que du fond et communiquer uniquement le juste nécessaire. Il ne faut pas oublier de parler des clients, de leurs attentes, du niveau de satisfaction et de leur déception.

## Chapitre II : Les ressources humaines dans un système de management de la qualité

---

### 2-3-3- La sensibilisation et la communication dans l'ISO 9001

L'article 7.3 de l'ISO 9001 :2015, aborde le sujet de la « sensibilisation » et demande que : *« L'organisme doit s'assurer que les personnes effectuant un travail sous le contrôle de l'organisme sont sensibilisées :*

- a) à la politique qualité ;*
- b) aux objectifs qualités pertinents,*
- c) à l'importance de leur contribution à l'efficacité du système de management de la qualité, y compris aux effets bénéfiques d'une amélioration des performances ;*
- d) aux répercussions d'un non-respect des exigences du système de management de la qualité. »<sup>82</sup>*

La direction est responsable de prendre en charge la sensibilisation du personnel afin qu'ils soient tous impliqués et connaissent la politique et les objectifs ainsi que leur niveau de contribution à ces objectifs. Le personnel doit aussi avoir conscience de l'impact d'un mauvais (les risques de non-conformités) travail et qu'il doit participer par leurs activités à l'amélioration continue des performances de l'entreprise.

Nous abordons la communication avec l'article 7.4 on peut y lire que :

« L'organisme doit déterminer les besoins de communication interne et externe pertinents pour le système de management de la qualité, y compris :

- a) sur quels sujets communiquer ;
- b) à quel moment communiquer ;
- c) avec qui communiquer ;
- d) comment communiquer ;
- e) qui communique. »<sup>83</sup>

La communication doit se faire sur les politiques et les objectifs qualités mais aussi sur les attentes et besoins des clients. Un élément nouveau est mentionné dans le référentiel 2015<sup>84</sup>, qui selon lui tout le personnel doit comprendre la finalité de l'organisme dans lequel il travail et doit avoir intégré les principes et les valeurs qui président cette finalité.

---

<sup>82</sup> Norme internationale ISO 9001 :2015, Op.cit, p.8.

<sup>83</sup> Ibid, p.8.

<sup>84</sup> YVON, Mougine, Op.cit, p.200.

## Chapitre II : Les ressources humaines dans un système de management de la qualité

---

Il faut savoir aussi que la communication doit être équilibrée cela sous-entend qu'on peut communiquer sur les problèmes majeurs enregistrés au cours d'une période écoulée, tout comme on peut communiquer sur les résultats positifs et les actions exemplaires enregistrées également.

Que doit-on communiquer au sujet de l'efficacité du SMQ ? Nous devons tout d'abord décider des thèmes puis des médias avec lesquels nous communiquerons. Mais il ne suffit pas de placarder des affiches, par contre nous devons nous assurer que le contenu des messages est clair et connu du personnel. Cependant il ne faut pas oublier que pour communiquer efficacement nous devons utiliser le langage de ce avec lesquels nous voulons établir une relation.

## Chapitre II : Les ressources humaines dans un système de management de la qualité

---

### Section 3- Etudes de cas antérieures relatives au rôle des RH dans un SMQ

Dans cette section on a choisi de présenter deux études de cas, une réalisées au niveau national (en Algérie) et une autre à l'étranger (au Sénégal), afin d'appuyer la pertinence de l'étude et d'enrichir notre recherche sur la relation entre la qualité et les RH.

#### 3-1- Etude réalisée au niveau national (Algérie)

Cette étude a été réalisée en 2016 par SLAIMI Fayrouz dans le cadre d'une thèse de Doctorat en management des organisations, à l'université de Tlemcen. La thématique traitée est : « *Les conditions et mode d'implication des ressources humaines dans un système de management de la qualité* »<sup>85</sup>. L'étude de cas est réalisée dans 5 entreprises relevant de statuts différents (étatique, privé et mixte), qui appartiennent au secteur de production et en majorité dépendent structurellement de grand groupe. Ces cinq entreprises disposent d'un SMQ et ont la certification ISO 9001.

##### 3-1-1- Objectifs de l'étude

D'un point de vue scientifique, l'objectif de cette étude est de déterminer dans un premier lieu la place et le rôle des ressources humaines dans le SMQ, puis identifier les conditions et les modes qui amènent les ressources humaines à s'intégrer dans la mise en place dans ce même SMQ et enfin peser l'impact de la démarche qualité. D'un point de vue pratique, il s'agit de décrire la mise en place du SMQ dans les entreprises algériennes et mettre en évidence les pratiques réelles qui reflètent le degré d'implication des ressources humaines dans ce SMQ.

##### 3-1-2- Principaux résultats de cette étude

Tout d'abord, cette étude est basée sur des questionnaires et interviews réalisés auprès des cadres gestionnaires. Les résultats évoquent que la qualité des ressources humaines est positive dans les 5 entreprises avec une population jeune, une stabilité professionnelle, un taux d'ancienneté élevé et la majorité de l'échantillon étudié a suivi un cursus universitaire,

---

<sup>85</sup> SLAIMI Fayrouz, *Condition et modes d'implication des Ressources Humaines dans un Système de Management de la Qualité étude de cas : ARCELOR, FERTIAL, SAIDAL, ENAP, MAHBOUBA*, 329f, thèse de doctorat : Management des organisations : Université de Tlemcen : 2016.

## Chapitre II : Les ressources humaines dans un système de management de la qualité

---

mais il s'est avéré que ces variables sociodémographiques n'influent pas significativement sur l'implication des RH sur le SMQ. Par contre, ils ont déduit que cette implication dépend fortement des pratiques GRH développées par les entreprises étudiées, mais qui sont déficientes au niveau de l'évaluation, de la gestion des compétences et des carrières, des conditions et ambiance au travail et de l'éthique déployé par ces entreprises. Ces déficiences déstabilisent non seulement le fonctionnement du SMQ mais aussi contribuent largement à démotiver le personnel.

Il a été constaté aussi que l'implication des ressources humaines dans le SMQ dépend fortement du style de leadership pratiqué dans ces entreprises, mais les dirigeants de ces entreprises développent un mode de leadership traditionnel (Tayloriste-fordiste) avec un comportement très directif et peu encourageant qui concourent à une limitation de l'exploitation du potentiel des compétences et connaissances des salariés et par conséquent l'implication des salariés est insuffisante. Cependant certains comportements positifs de l'encadrement ont été relevés mais il nécessite encore des progrès pour atteindre les exigences normatives du processus de management de la qualité tel que la délégation de prise de décision opérationnelle (surtout, les tâches directes liées au poste).

Dans un autre domaine il a été souligné que l'implication des RH dans le SMQ dépend fortement des modes de communication déployés par les entreprises étudiées. Hélas cette étude dévoile que la direction de communication qui doit avoir une fonction d'interface entre les processus du SMQ, est loin de jouer son rôle dans la diffusion de la politique et les objectifs qualité. Tout de même la fonction de communication au sein de ces entreprises exerce des pratiques qui favorisent des comportements participatifs des salariés à travers l'existence de journal d'entreprise, formation des RH à l'outil informatique, et prise en considération des exigences des clients.

En derniers, l'étude menée dans les entreprises démontre que la maîtrise du processus de production constitue le point le plus faible dans leur management de la qualité. Cela est dû à une implication peu dynamique du personnel qui se reflète par un non-respect du principe d'amélioration continue, la résistance devant l'application rigoureuse des procédures qualité et un manque de conscience professionnel des RH dans la précision des tâches.

## Chapitre II : Les ressources humaines dans un système de management de la qualité

---

### 3-2- Etude réalisée à l'étranger (Sénégal)

Cette étude a été réalisée en 2015 par NDEYE FATOU NDIONE dans le cadre d'un mémoire de Master en gestion des ressources humaines, au centre africain d'études supérieures en gestion, au Sénégal. La thématique traitée est : « *Contribution de la gestion des ressources humaines dans la mise en place d'un système de management de la qualité efficace* »<sup>86</sup>. L'étude de cas est réalisée dans une seule entreprise, qui appartient au secteur de service. Cette entreprise convoite de se lancer dans la démarche qualité.

#### 3-2-1- Objectifs de l'étude

L'objectif général de ce travail est de montrer l'importance de la gestion des ressources humaines dans l'adoption de la démarche qualité au sein des entreprises. Spécifiquement, il s'agira d'étudier le rapport des pratiques RH avec l'organisation des entreprises ainsi que leur apport dans la mise en place d'un SMQ. Pour le service RH de l'entreprise, cette étude participera à la formalisation de leur processus, elle permettra de faire un diagnostic sur l'implication du personnel en étudiant les causes de démotivation afin de préconiser des améliorations.

#### 3-2-2- Principaux résultats de cette étude

Cette étude montre que la démarche qualité est bien appréciée par les salariés de l'entreprise car ils témoignent tous leurs intérêts et ils se sentent très impliqués mais cela ne garantit nullement l'efficacité du SMQ. Par rapport à la motivation, pour beaucoup elle est intrinsèque et la certification se présente pour eux comme un défi à relever mais cette motivation ne découle d'aucune politique de motivation. En plus de la motivation intrinsèque, les agents ont besoins d'une motivation extrinsèque car cet élan de motivation peut rapidement se dissiper, c'est pour cela qu'il faut motiver le personnel à travers l'amélioration des conditions de travail, l'augmentation des salaires et l'amélioration du relationnel c'est-à-dire les rapports entre le top management et les employés, ceci dit une meilleure communication, plus d'écoute, d'encouragement, etc. D'où la nécessité de porter

---

<sup>86</sup> NDEYE FATOU Ndione, *Contribution de la gestion des ressources humaines dans la mise en place d'un système de management de la qualité efficace, étude de Cas : la Soned-Afrique, Mémoire de Mater : GRH : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion, 2015*

## Chapitre II : Les ressources humaines dans un système de management de la qualité

---

plus d'intérêt au personnel et à ses besoins, car on ne peut pas imaginer un système dans lequel la qualité du service ou du produit ne serait pas directement réalisé par le personnel.

Les résultats de cette étude montrent aussi que la GRH doit être au cœur de la stratégie ce qui n'est pas le cas de cette entreprise. Dans ce cas le service RH devrait s'activer dans le prévisionnel en faisant le bilan des compétences dont on dispose et en planifiant les compétences dont on aura besoin dans les prochaines années cela permettra de rester constamment en veille pour ne pas être surpris par les évolutions technologiques ainsi que les démissions.

En dernier, cette étude indique que la fonction RH au sein de l'entreprise étudiée ne prend pas en charge ni le développement de l'engagement du personnel ni la mise en œuvre d'une stratégie. C'est ce qui entraîne les insatisfactions et le manque de motivation extrinsèque et un SMQ n'est efficace que si les clients internes sont compétents et motivés.

### **Conclusion**

Mobiliser et impliquer les ressources humaines dans un SMQ nécessite des moyens tels que financement, formation, temps pour convaincre le personnel, support de communication..., afin de dépasser les résistances du personnel habitué aux tâches routinières.

L'implantation du management de la qualité nécessite des changements culturels et managériaux. C'est-à-dire, mobiliser les RH dans ce nouveau mode de travail induit de nouveaux comportements et des valeurs spécifiques à une culture d'entreprise orientée par le critère de qualité. De même pour les dirigeants qui doivent mobiliser les RH par la collaboration professionnelle afin de les motiver et les impliquer. De plus, ce nouveau système de management induit des changements opérationnels. Nous avons ciblé deux conditions à savoir celle du leadership où le dirigeant doit adopter le comportement adéquat à la gestion de la qualité, et celle de l'appréciation des RH qui non seulement permet d'évaluer l'efficacité du travail mais aussi c'est un moment d'échange pour discuter des nouveaux objectifs à atteindre et des perspectives d'évolution du salarié afin d'adapter ses compétences aux nouvelles données. L'équité dans la procédure d'évaluation des RH est primordiale pour son efficacité.

## Chapitre II : Les ressources humaines dans un système de management de la qualité

---

La mobilisation et l'implication des ressources humaines dans la démarche qualité fait appel à de nombreuses activités relevant de la GRH. On a relevé l'intérêt de la gestion des connaissances du personnel qui contribue au processus d'amélioration continue de la qualité. Comme on a développé l'importance de la gestion des compétences et de la formation, car la création de la valeur est la résultante directe des connaissances et du savoir-faire des salariés, qui doivent maintenir leur niveau de compétence par des programmes de formation.

Impliquer le personnel est la responsabilité de l'entreprise en lui faisant prendre conscience de l'importance de son travail pour la réussite globale de l'entreprise à travers des programmes de sensibilisation. Le management de la qualité favorise le travailler en synergie et la communication joue son rôle dans l'établissement des liens entre le dirigeant de l'entreprise et les salariés qui se doit d'être bidirectionnelle.

# *CHAPITRE*

# III

# Chapitre III : La contribution de l'implication du personnel à la réalisation des objectifs qualité, Cas de ATM MOBILIS

---

## Introduction

Pour étudier le rôle de la gestion des ressources humaines dans le management de la qualité, nous avons privilégié l'étude de cas avec pour cible ATM Mobilis au sein de la direction générale. Le choix de cette entreprise est guidé par le souci de démontrer le problème de l'implication des ressources humaines telle que vécu par les acteurs de l'entreprise.

Notre étude se déroule dans une période où la mise en place du SMQ n'est pas terminée. Cette étude est réalisée par une enquête par questionnaire et par des entretiens pour démontrer le rôle des pratiques RH ainsi que celui de la direction qualité dans la motivation et l'implication du personnel.

Nous allons ainsi étudier les pratiques RH pour apprécier leur niveau de collaboration à la réalisation des objectifs du SMQ et ainsi distinguer les rôles attribués aux principales structures dont l'activité est directement liée à la démarche qualité.

Par ailleurs, les contraintes rencontrées pourraient stimuler notre capacité à émettre un certain nombre de recommandations nécessaires à leurs résolutions.

## Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

### 1-1- La téléphonie mobile en Algérie :

L'Algérie, un pays qui connaît depuis l'an 2000 un développement fulgurant du marché de la télécommunication en générale, et de la téléphonie mobile en particulier. Ceci revient exclusivement à la privatisation du marché des télécommunications à travers la promulgation de la loi n°2000-03 du 05 Aout 2000. En effet, cet article stipule que « l'établissement et / ou l'exploitation des réseaux publics ou installations de service de télécommunication, la fourniture de service de télécommunication peuvent être exploités dans les conditions définies dans la présente loi et les textes réglementaires pris pour son applications ».

La loi a en outre, transféré les activités d'exploitation des postes et des télécommunications autrefois exercées par l'administration centrale (le Ministère) à :

## Chapitre III : La contribution de l'implication du personnel à la réalisation des objectifs qualité, Cas de ATM MOBILIS

---

- Un établissement public à caractère industriel et commercial pour la poste : « ALGERIE POSTE » ;
- Un opérateur des télécommunications constitué en société par action : « ALGERIE TELECOM ».

### 1-2- Les principaux acteurs de la téléphonie mobile :

Il existe quatre principaux acteurs de la téléphonie mobile en Algérie :

#### 1-2-1- Opérateur Mobilis :

Positionné depuis toujours en tant qu'entreprise orientée vers l'innovation et nouvelles technologies, ATM. Mobilis Filiale du Groupe Algérie Télécom spécialisé dans le domaine de la téléphonie mobile, compte aujourd'hui près de vingt millions d'abonnés.

#### 1-2-2- Opérateur Djezzy :

Présent au Moyen Orient, en Asie et en Afrique, le groupe Orascom Télécom Algérie (OTA) compte désormais 50 Millions d'abonnés dans le monde, ceci lui confère international.

#### 1-2-3- Opérateur Ooredoo :

Ooredoo, précédemment connu sous le nom « **Nedjma** » est le troisième opérateur (en termes de date d'entrée en vigueur) de [téléphonie mobile](#) en [Algérie](#). C'est la marque commerciale mobile de Wataniya Télécom Algérie.

Wataniya Télécom Algérie (WTA) le premier opérateur multimédia de téléphonie mobile en Algérie, a obtenu une licence de desserte nationale des services de téléphonie sans fil en Algérie le 2 Décembre 2003.

### 1-3- Présentation de la société (ATM Mobilis) :

ATM Mobilis est une société par action (SPA) au capital sociale de **25.000.000.000DA** divisé en **1000** actions, entièrement détenues par Algérie Télécom. Son siège social se trouve au quartier des affaires Bebezouar à Alger. Elle Compte aujourd'hui Un parc dépassant les **10 millions** d'abonnés et assure un taux de couverture de **96,7 %**. Filiale d'Algérie Télécom, Mobilis est le premier opérateur mobile en Algérie (opérateur historique), devenu autonome en Août 2003. Mobilis a pour fonction de produire des biens

## Chapitre III : La contribution de l'implication du personnel à la réalisation des objectifs qualité, Cas de ATM MOBILIS

---

et services destinés à être vendus. Elle dispose d'une autonomie sur le plan de la comptabilité et de la gestion. Elle est régie par le décret législatif n°93-08 du 25 avril 1993 modifiant et complétant l'ordonnance n°75-59 du 26 septembre 1975.

La durée de cette société est fixée à 99 ans à compter du jour de son immatriculation au registre de commerce.

Depuis sa création, ATM Mobilis a opté pour une politique de changement et d'innovation. En parlant d'innovation, Mobilis a été le premier opérateur mobile en Algérie à se focaliser et à lancer le réseau mobile 3ème génération (**3G++ de Mobilis**). Mobilis travaille en permanence sur son image de marque et veille constamment à offrir le meilleur à ses clients, en déployant un réseau de haute qualité, en assurant un service client satisfaisant, et en créant des produits et services innovants. Mobilis est positionné comme étant un opérateur proche de ses partenaires et de ses clients, renforcé par sa signature institutionnelle ; « **Partout avec vous** ». Son slogan est une promesse d'écoute et un signe d'engagement à assumer son rôle dans le développement durable grâce à sa participation dans le progrès économique, son respect de la diversité culturelle, son engagement d'assumer son rôle social et sa participation à la protection de l'environnement.

Se munissant des valeurs : Transparence, Loyauté, Dynamisme et Innovation, Mobilis optimise sa qualité de service et veille à fidéliser ses clients.

Ci-dessous, nous présenterons les missions et les valeurs que l'entreprise ATM Mobilis s'est fixée comme objectifs à respecter :

## Chapitre III : La contribution de l'implication du personnel à la réalisation des objectifs qualité, Cas de ATM MOBILIS

Tableau N°02 : Missions et valeurs d'ATM. Mobilis.

Missions	Valeurs
<ul style="list-style-type: none"><li>- La satisfaction et fidélisation clients.</li><li>- L'innovation et le progrès technologique.</li><li>- Participer au progrès de l'économie.</li><li>- Participer à la protection de l'environnement.</li><li>- Respecter la diversité culturelle et s'engager à assumer un rôle social.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- La citoyenneté.</li><li>- L'innovation.</li><li>- Loyauté et transparence</li></ul>

- *Source : Fourni par l'entreprise*

### 1-4- Structure organisationnelle et organigramme :

L'entreprise est dirigée par un Président directeur Général qui est entouré d'un cabinet composé d'une assistante, de conseillers techniques et de deux autres conseillers : l'un financier et l'autre pour les ressources humaines mais encore de :

#### 1-4-1- Division affaires générales : elle se compose de 05 directions :

- Direction des affaires juridiques et contentieuses ;
- Direction Qualité ;
- Direction des achats et de la logistique ;
- Direction de la formation ;
- Direction des ressources humaines.

#### 1-4-2- Division Commerciale et Marketing : On y retrouve 04 directions :

- Direction Marketing Grand Public ;
- Direction distribution et vente grand public ;
- Direction relation clients grand public ;
- Direction marché entreprise ;

## Chapitre III : La contribution de l'implication du personnel à la réalisation des objectifs qualité, Cas de ATM MOBILIS

---

**1-4-3- Division Technique Réseau et Sévices :** Cette division se compose de 04 directions qui sont :

- Direction Maintenance Réseau ;
- Direction Ingénierie et Développement Réseau ;
- Direction Déploiement et Opération Réseau ;
- Direction Transmissions.

**Ainsi que 04 autres directions centrales indispensables qui sont :**

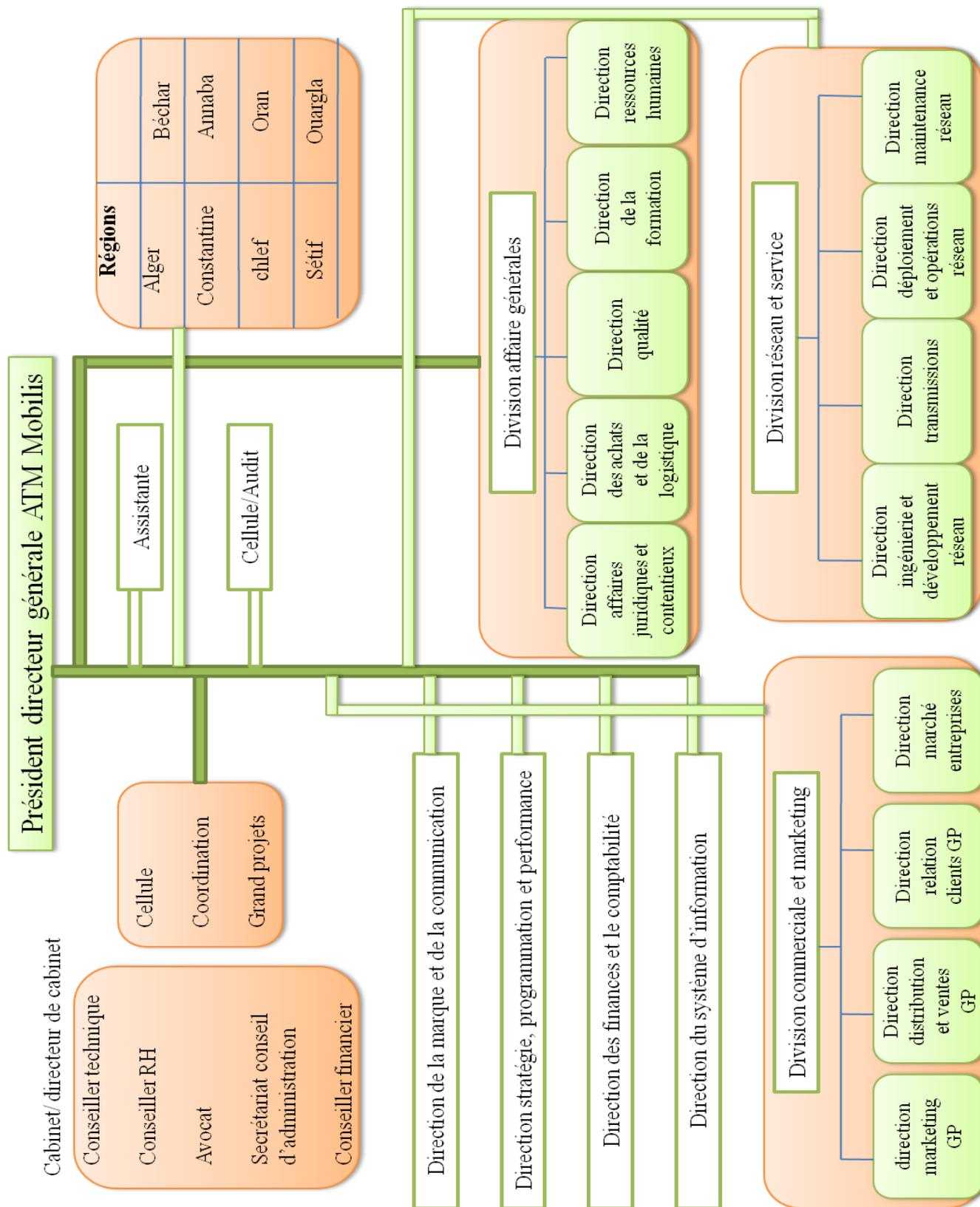
- Direction des Finances et de la Comptabilité ;
- Direction de Marques et de la Communication ;
- Direction stratégie, Programmation et performance ;
- Direction du Système d'Information.

**On compte enfin 08 Directions Régionales :**

- Direction Régionale Alger ;
- Direction Régionale Constantine ;
- Direction Régionale Annaba ;
- Direction Régionale Sétif ;
- Direction Régionale Ouargla ;
- Direction Régionale Chlef ;
- Direction Régionale Oran ;
- Direction Régionale Bechar.

# Chapitre III : La contribution de l'implication du personnel à la réalisation des objectifs qualité, Cas de ATM MOBILIS

## 1-4-4- Organigramme d'ATM.MOBILIS :



## Chapitre III : La contribution de l'implication du personnel à la réalisation des objectifs qualité, Cas de ATM MOBILIS

---

### 1-5- Historique de l'entreprise :

- L'ouverture du secteur des postes et des télécommunications à la concurrence a été énoncée par la loi : 2000-03 du 05 Août 2000, le ministre des PTT qui devient le ministre de poste et des technologies de l'information et la communication pour l'exercice des missions de réglementation, de politique sectorielle et de développement de TIC ;

- La réaction de l'Autorité de Régulation de la poste et des télécommunications, chargée de réguler le marché et de veiller au respect des règles de la concurrence, la création de deux opérateurs, Algérie poste et Algérie Télécom entant qu'entreprise ;

- En Août 2001, une première licence pour l'établissement d'un réseau et la fourniture des services GSM a été attribuée au groupe Orascom. En 2002 Algérie Télécom à bénéficier d'une licence de régularisation pour ses activités fixe et mobile GSM et entre en phase opérationnelle à partir du 1<sup>er</sup> Janvier 2003, l'exploitation du réseau GSM, hésité du ministère des postes et des télécommunication, et la fourniture des services mobiles sont assurées par Algérie Télécom ;

- En Août 2003, l'activité mobile d'Algérie Télécom a été fidéalisée et « ATM Mobilis » est créé entant que société par actions. En décembre 2003, une troisième licence GSM a été attribuée au groupe Watania.

- En Mai 2004, l'ouverture du call center Mobilis ;

- En Août 2004, Mobilis lance son service prépayé « Mobilis la carte » ;

- En Décembre 2004, le premier réseau expérimentale UMTS de Mobilis a été lancé en partenariat avec l'équipementier Huawei technologie et Mobilis enregistre son millionième abonné actif ;

- Entre Février et Octobre 2005, Mobilis lance ses offres GPRS/ MMS (Mobi+) : « Mobilight », et « Mobi poste » en partenariat avec Algérie poste.

Durant la même année Mobilis procède à l'ouverture de sa première boutique commerciale et célèbre ses 4 millions d'abonnés ;

- Entre Janvier et Octobre 2006, Mobilis annonce ses 6 millions d'abonnés actifs, et lance son produit jeune Gosto. Elle lance aussi la première offre illimitée sur le marché mobile ;

## Chapitre III : La contribution de l'implication du personnel à la réalisation des objectifs qualité, Cas de ATM MOBILIS

---

- En Août et Septembre 2007, Mobilis lance le service de rechargement électronique Mobilis, et annonce le lancement du service BlackBerry sur son réseau ;
- Entre Février et Octobre 2008, Mobilis, premier opérateur de téléphonie mobile en Algérie, annonce le lancement de « NAGHMATI », et lance une offre spéciale « BAC/BEM 2008 » ;
- Entre Août et décembre 2009, Mobilis annonce le grand jeu 30 jours 30 voitures le grand jeu SMS Ramadhan de Mobilis, lance son offre promotionnelle prépayé spéciale ramadhan « Des appels gratuits vers Mobilis après la 3<sup>ème</sup> minute de 7H00 à 18H00 », et annonce le crédit initial sur la Mobilis carte sera de 1000 DA tout en conservant le même prix d'acquisition de la carte SIM ;
- Entre Mars et Aout 2010, Mobilis offre 100 minute gratuites par jour et offre 1000 DA de BONUS par jour ;
- Entre Janvier et Décembre 2011, Mobilis lance Mobicorporate la nouvelle offre entreprises, lance RACIDI le service de consultation du compte CCP via SMS, et lance aussi son offre promotionnelle spéciale fin d'année sous le nom « Mobilis promo 2012 », destinée aux abonnés prépayés « MobtaSim » ;
- Entre Janvier et Décembre 2012 Mobilis lance :
  - challenge ARSSELI des points de vente ;
  - mode TPE pour rechargement Electronique ;
  - aussi plusieurs offres et services grand public et entreprise tel que : Mobicontrol, M'heni, Mobicorporate et le service Black Bery... ;
  - Mobilis assure une couverture technique et commerciale sur l'autoroute Est/Ouest ;
  - Mobilis présente à l'UIT Telecom World.
- En Décembre 2013, Mobilis lance plusieurs offres intente sur son nouveau réseau mobile troisième génération « 3G++ » en couvrant 19 wilayas... ;
- Entre Aout et Décembre 2014, Mobilis devient le nouveau sponsor officiel de la Fédération Algérienne de Football ainsi de l'équipe national de football et de la ligue professionnel ;

## Chapitre III : La contribution de l'implication du personnel à la réalisation des objectifs qualité, Cas de ATM MOBILIS

---

- Mobilis lance son réseau mobile troisième génération dans d'autres wilayas du pays et atteint un nombre total de 35 wilayas.

### 1-6- Produits et services ATM. Mobilis :

Mobilis conçoit et propose à sa clientèle (Particuliers et professionnels) des services et offres pour appels et navigation internet diversifié et innovants, destinés à s'adapter à leur besoins de consommations avec une tarification simplifiée et transparente, tout en veillant à une bonne prestation de service. Les produits et services de Mobilis ont pour but d'accompagner et de faciliter la vie quotidienne de ses clients.

#### 1-6-1- Offres et services pour particuliers:

- **Les offres :** On distingue trois catégories :
  - **Offres post payés :** On trouve la **FORMULE SUR MESURE**, le client a le choix de personnaliser son forfait selon ses besoins de consommations voix, internet, visiophonie, numéros favoris et SMS.
  - **Offres prépayés :** on trouve différentes offres :
    - **EL KHADRA ;**
    - **MOBTASIM ;**
    - **TAWFIK ;**
    - **NAVIGUI**
  - **Offres mixtes :**
    - **MOBICONTROLE ;**
    - **DARYNET.**
- **Les services :** On trouve trois catégories de services :
  - **Service voix :**
    - **Numéro masqué ;**
    - **Double appel ;**
    - **Conférence à trois ;**

## Chapitre III : La contribution de l'implication du personnel à la réalisation des objectifs qualité, Cas de ATM MOBILIS

---

- **Message vocale ;**
- **Visiophonie ;**
- **Renvoi d'appels.**

### - **Messagerie :**

- **Short Message Service (SMS) ;**
- **MMS (MultiMedia Message Service).**

### - **Divertissements et Multimédias :**

- **Naghmati ;**
- **Clé internet ;**
- **GPRS ( General Packet Radio Service) ;**
- **Black Berry ;**
- **Facebook SMS.**

### - **Autre services:**

- **Service de rechargement électronique « Arsseli » ;**
- **Cartes de rechargement électronique ;**
- **Sellekni/ Sellekni+;**
- **Racidi;**
- **Kellemni;**
- **Racimo.**
- **Centre d'appel pour assurer le service client, opérationnel 7j/7 et 24h/24.**

### 1-6-2- Offres et services pour professionnels :

- **Les offres :** On distingue deux catégories :

#### - **Téléphonie mobile :**

- **M'HENNI ;**
- **MOBICORPORATE ;**
- **FLOTTE ENTREPRISES ;**
- **OFFRE PARAINNAGE.**

#### - **Internet mobile :**

- **GIGA PACK BUSINESS INTERNET ;**

## Chapitre III : La contribution de l'implication du personnel à la réalisation des objectifs qualité, Cas de ATM MOBILIS

---

- **BLACK BERRY BES ;**
- **MOBIECONNECTE.**
- **Les services :**
  - **MVPN/ VPN ;**
  - **CONNECTIVITE M2M ;**
  - **SMS BROADCAST ;**
  - **CLOUD BY MOBILIS ;**
  - **CENTRE DE CONTACT ENTREPRISE.**

## Chapitre III : La contribution de l'implication du personnel à la réalisation des objectifs qualité, Cas de ATM MOBILIS

---

### **Section 2 : Présentation de la méthodologie de recherche et des résultats**

Nous allons présenter dans cette section la méthodologie utilisée pour mener notre étude au sein de l'entreprise. Nous procéderons aussi à une présentation des résultats de notre enquête ainsi que leurs interprétations.

#### **2-1- méthodologie de recherche**

Rappelons que l'objectif de notre recherche est de démontrer le rôle prépondérant du facteur humain dans la réalisation des activités de l'entreprise selon les exigences qualité. Pour atteindre cet objectif, nous avons formulé des hypothèses que nous tenterons de confirmer ou d'infirmier.

D'après la nature de notre sujet d'étude et en relation avec nos hypothèses de recherche, nous avons opté pour une méthode de recherche mixte à savoir une étude quantitative en s'appuyant sur le questionnaire comme outil de collecte de données, et une étude qualitative qui se base sur les entretiens comme outil de collecte de données.

##### **2-1-1- La méthode qualitative**

Une étude qualitative permet d'explorer, comprendre, expliquer un phénomène, un vécu, une pratique, des perceptions, et de produire des résultats narratifs basés sur le discours des personnes rencontrées. Les discours sont ensuite dépouillés pour en dégager le sens. L'étude qualitative vise à un approfondissement du sujet traité.

Pour cette méthode, nous avons procédé par la technique d'entretien semi-directif. C'est la forme d'interview où on fait passer un questionnaire oralement. Les questions sont prévues et non majoritairement improvisées au fil de la discussion. Les questions sont relativement ouvertes, c'est-à-dire que nous posons des questions tout en laissant l'enquêté répondre en toute liberté. Le but visé avec ce type d'entretien est la vérification de points précis et recueillir plus d'information afin d'approfondir la recherche.

##### **2-1-2- La méthode quantitative**

Une étude quantitative permet de mesurer un phénomène et de produire des résultats numériques. Les personnes interviewées répondent à des questions fermées sur divers sujets ; les données sont ensuite analysées à l'aide de méthodes statistiques.

## Chapitre III : La contribution de l'implication du personnel à la réalisation des objectifs qualité, Cas de ATM MOBILIS

---

Le mode de collecte de données qu'on a utilisé pour cette méthode est le questionnaire du moment qu'il s'avère le plus adapté aux recherches quantitatives puisqu'il permet de traiter de grands échantillons et d'établir des comparaisons chiffrées.

Il existe plusieurs types de questions. Dans notre étude, on a utilisé des questions ouvertes afin de laisser à l'individu interrogé le libre choix de sa réponse, on a utilisé aussi des questions fermées à choix multiples en offrant un éventail de réponses pour faciliter à la personne interrogée de répondre aux questionnaires, de plus on a utilisé les questions sous forme d'échelles afin d'évaluer le degré d'implication du personnel.

### **2-1-3- La structure du guide d'entretien et la méthode d'analyse des résultats**

Le guide d'entretien que nous avons mis en place a été destiné aux différents dirigeants (directeurs, sous-directeurs, chargé de missions) de différentes directions, tous responsables d'une équipe de travail, sachant que ce sont les personnes les mieux placées au sein de l'entreprise pour nous communiquer toutes les informations nécessaires afin de compléter celles collecter auprès du personnel non dirigeant. Nous précisons que cet entretien s'est effectuée en plusieurs rendez-vous, en moyenne 45 minutes par personne enquêtée durant lesquels nous avons eu des réponses à nos questions.

Afin de mener à bien notre étude, nous avons structuré notre guide d'entretien en deux axes qui contiennent des questions ouvertes, afin de laisser le champ libre pour les acteurs de répondre d'une manière à nous procurer un maximum de détails. Les axes se présentent comme suit :

**Axe 01 :** Il regroupe cinq (05) questions, qui portent sur la place de la DRH ainsi que les pratiques de gestion des ressources humaines au sein d'ATM Mobilis (Avec la DRH).

**Axe 2 :** Il regroupe six (06) questions, qui portent sur le rôle de la direction de la formation dans la gestion des compétences (avec le DFO et chargé de mission à la DFO).

**Axe 03 :** Il comprend cinq (05) questions, ayant comme objectif de connaître l'état d'avancement du projet qualité au sein d'ATM Mobilis ainsi que le degré d'implication et de sensibilisation des RH aux exigences qualités (Sous directeurs, chargée de mission, Ex-directrice qualité).

## Chapitre III : La contribution de l'implication du personnel à la réalisation des objectifs qualité, Cas de ATM MOBILIS

---

- **La méthode d'analyse des résultats issus des entretiens :** Nous avons procédé à l'analyse des données collectées par les entretiens, par une comparaison de ce que nous avons avancé dans le cadre théorique avec les réponses obtenues de la part des dirigeants des différentes directions de l'entreprise. Les réponses vont être étudiées une par une afin de les interpréter, et pour conclure les résultats seront présentés sous forme de synthèse.

### 2-1-4- La structure des questionnaires et la méthode d'analyse des résultats

Pour collecter le maximum d'information au sein de Mobilis, nous avons adressé les questionnaires à un échantillon de 50 personnes dans le but d'obtenir des réponses permettant une contribution efficace à l'enquête. Nous avons collecté 46 questionnaires sur les 50 distribués. Le questionnaire se présente sous forme d'un document de quatre pages structuré en trois axes comme suit :

**Axe N°01 : (Le profil du répondant)** est composé de 05 questions permettant de mieux positionner le salarié questionné.

**Axe N°02 : (Le rôle de la direction qualité et de la DRH)** comprend 05 questions qui ont pour objectif d'identifier si la direction qualité remplit son rôle de communication et de sensibilisation des RH

**Axe N°03 : (Les pratiques de la gestion des ressources humaines)** contient 09 questions qui ont pour objectif de démontrer le degré de motivation d'implication du personnel à travers les bonnes pratiques de GRH

- **La méthode d'analyse des résultats par questionnaire :** L'analyse des données obtenues de notre enquête par questionnaire s'est effectuée avec l'outil informatique en utilisant le logiciel Excel pour le dépouillement des questionnaires, ainsi que l'utilisation du logiciel statistique SPSS (Statistical Package for Social Statistic) version 21, pour structurer les données recueillies sous forme de tableaux et de graphes.

## Chapitre III : La contribution de l'implication du personnel à la réalisation des objectifs qualité, Cas de ATM MOBILIS

### 2.2. Résultats du questionnaire

Cette partie est consacrée à la présentation des données collectées à travers notre enquête par questionnaire. Dans ce qui suit nous détaillerons les résultats obtenus :

#### 2-2-1- Premier axe : Le profil du répondant

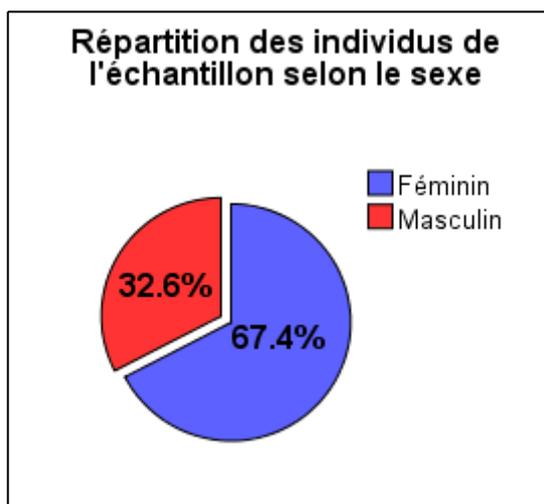
##### Q1- Genre : (sexe)

Tableau N° 03 : Répartition des individus de l'échantillon selon le sexe

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Féminin	31	67,4	67,4
Masculin	15	32,6	100,0
Total	46	100,0	

- *Source : Etabli par nous même à partir des résultats de notre enquête.*

Figure N° 01 : Répartition des individus de l'échantillon selon le sexe



D'après les données du tableau ci-dessus, on constate que l'élément féminin représente la majorité des individus de l'échantillon, presque deux fois le nombre d'hommes.

## Chapitre III : La contribution de l'implication du personnel à la réalisation des objectifs qualité, Cas de ATM MOBILIS

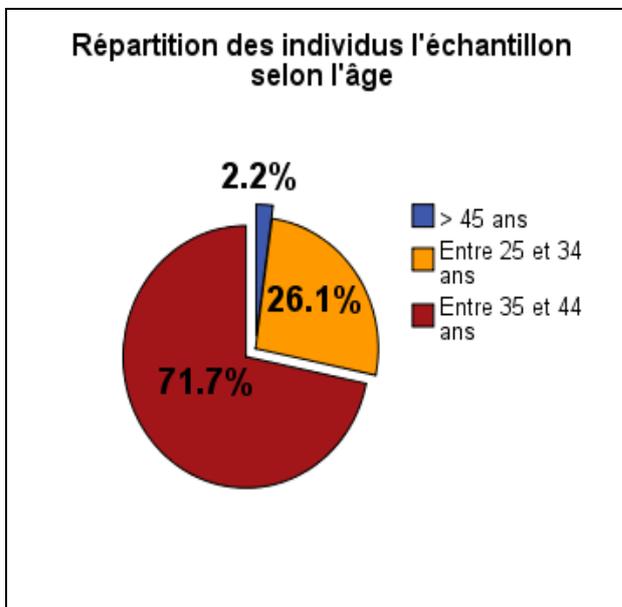
### Q2- Âge :

Tableau N° 04 : Répartition des individus de l'échantillon selon l'âge

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
> 45 ans	1	2,2	2,2
Entre 25 et 34 ans	12	26,1	28,3
Entre 35 et 44 ans	33	71,7	100,0
Total	46	100,0	

- **Source :** Etabli par nous même à partir des résultats de notre enquête.

Figure N° 02 : Répartition des individus de l'échantillon selon l'âge



On remarque que les personnes interrogées sont relativement jeunes représentant un pourcentage de 97.8% de l'échantillon vu qu'ils ont un âge compris entre 25 et 44 ans.

Les individus ayant entre 35 et 44 ans représente 71.7% de l'échantillon, cela est synonyme de maturité et de stabilité professionnelle. Comme l'entreprise accorde une importance aux jeunes talents qui représentent 26.1% de

l'échantillon. Cela constitue un point positif pour s'investir dans des métiers innovants qui imposent de nouveaux savoirs.

## Chapitre III : La contribution de l'implication du personnel à la réalisation des objectifs qualité, Cas de ATM MOBILIS

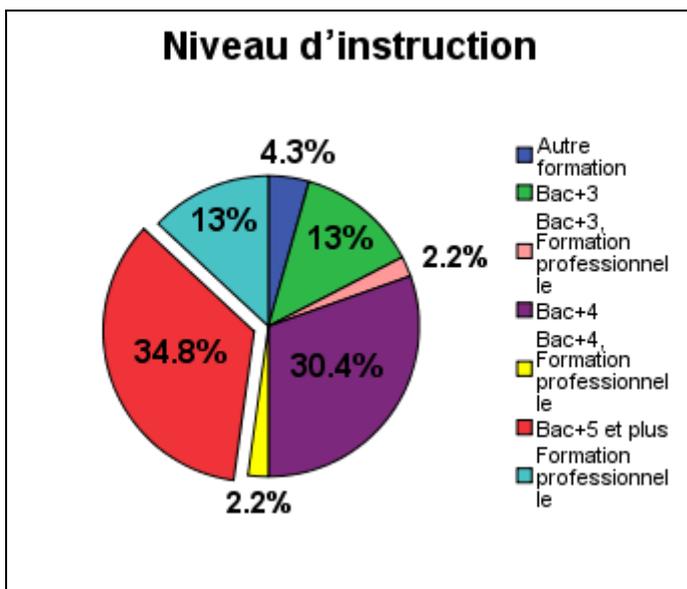
### Q3- Niveau d'instruction :

**Tableau N° 05 : Répartition des individus de l'échantillon selon niveau d'instruction**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
<b>Autre formation</b>	2	4,3	4,3
<b>Bac+3</b>	7	15,3	19,6
<b>Bac+4</b>	15	32,6	52,2
<b>Bac+5 et plus</b>	16	34,8	87,0
<b>Formation professionnelle</b>	6	13,0	100,0
<b>Total</b>	46	100,0	

- *Source : Etabli par nous même à partir des résultats de notre enquête.*

**Figure N° 03 : Répartition des individus de l'échantillon selon niveau d'instruction**



D'après les résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, on constate que 82.7% de l'échantillon ont un niveau universitaire sachant que presque la moitié d'eux ont un niveau de Bac+5 et plus. Le reste soit 17.3% de l'échantillon ont poursuivi d'autres formations. On constate que les individus de cet échantillon sont universitaires. Cependant, il convient de préciser

que le niveau d'instruction n'est pas corrélé au niveau des performances réalisées. Cette situation résulte notamment de l'incohérence des affectations entre les exigences du poste et son contenu réel. En effet, l'inadéquation du cursus de la formation universitaire et les profils exigés par l'organisation de l'entreprise.

## Chapitre III : La contribution de l'implication du personnel à la réalisation des objectifs qualité, Cas de ATM MOBILIS

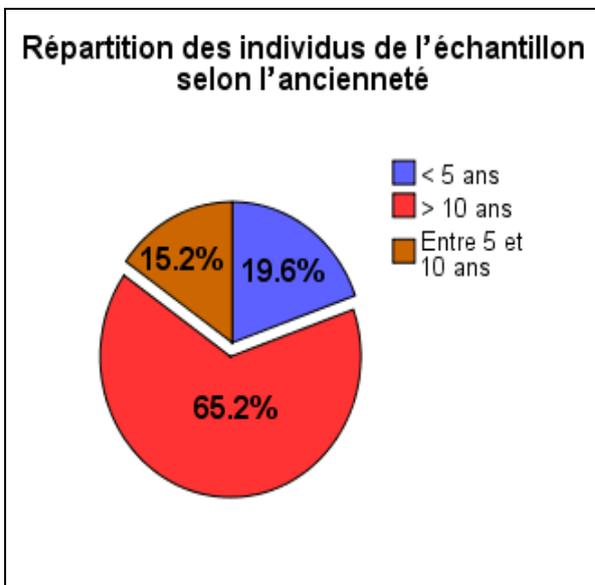
### Q4- Niveau d'ancienneté :

Tableau N° 06 : Répartition des individus de l'échantillon selon l'ancienneté

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
< 5 ans	9	19,6	19,6
> 10 ans	30	65,2	84,8
$\geq 5 \text{ ans} \leq 10 \text{ ans}$	7	15,2	100,0
Total	46	100,0	

- Source : Etabli par nous même à partir des résultats de notre enquête.

Figure N° 04 : Répartition des individus de l'échantillon selon l'ancienneté



D'après les données du tableau, on remarque que près de 2/3 (exactement 65.2%) de l'échantillon ont une ancienneté de plus de 10 ans et le tiers restant soit 34.8% ont moins de 10 ans dans l'entreprise.

L'ancienneté peut être nuancée par rapport à l'expérience et par rapport à la fidélité du personnel vis-à-vis de l'entreprise. Dans ce cas précis, malgré l'incohérence qui existe entre les profils et

les postes réels, un niveau de fidélité est appréciable (65.2% de l'échantillon) selon les données obtenues par le questionnaire.

## Chapitre III : La contribution de l'implication du personnel à la réalisation des objectifs qualité, Cas de ATM MOBILIS

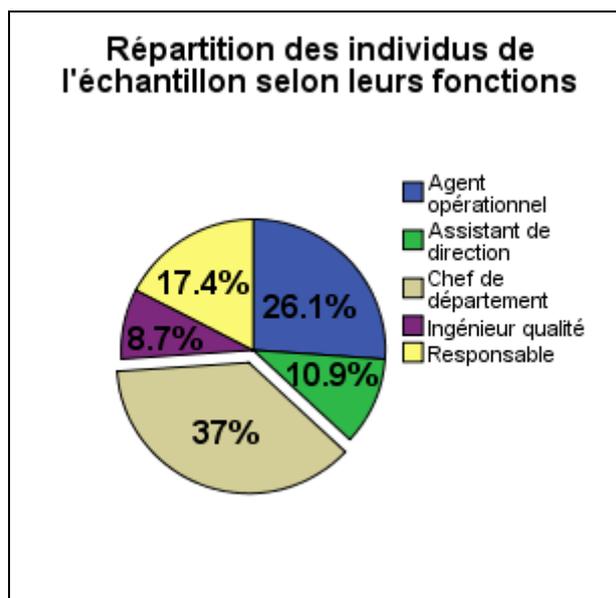
### Q5- Les types de fonctions :

Tableau N° 07 : Répartition des individus de l'échantillon selon leur poste de travail

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Agent opérationnel	12	26,1	26,1
Assistant de direction	5	10,9	37,0
Chef de département	17	36,9	73,9
Ingénieur qualité	4	8,7	82,6
Responsable	8	17,4	100,0
Total	46	100,0	

- **Source** : Etabli par nous même à partir des résultats de notre enquête.

Figure N° 05: Répartition des individus de l'échantillon selon leurs fonctions



Les résultats de cette question, nous indiquent qu'on a touché à plusieurs niveaux hiérarchiques, parmi eux 26.1% sont des agents opérationnels, 54.3% sont des supérieurs (chefs de départements et autres responsables), 8.7% représentent des ingénieurs qualité et enfin 10.9% qui sont des assistants de direction.

## Chapitre III : La contribution de l'implication du personnel à la réalisation des objectifs qualité, Cas de ATM MOBILIS

### 2-2-2- Deuxième axe : Le rôle de la direction qualité

#### Q6- Communication du projet qualité :

Tableau N° 08 : Communication du projet qualité dans l'entreprise

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valide	Je ne sais pas	1	2,2	2,2
	Non	24	52,1	54,3
	Oui	21	45,7	100,0
	Total	46	100,0	

- Source : Etabli par nous même à partir des résultats de notre enquête.

Figure N° 06 : Communication du projet qualité dans l'entreprise



Suite aux données du tableau ci-dessus, on observe que plus de la moitié (52.2%) n'ont pas été informés sur la mise en place du projet qualité et une personne de l'échantillon a répondu par je ne sais pas (représentant 2.2 %). Tandis que le pourcentage restant soit 45.7% représente les personnes informées du projet qualité. Si certains considèrent ne pas être informés sur l'adoption du projet qualité, il convient de rappeler que l'approche

qualité est un aspect nouveau en Algérie. Ceci suscite des résistances aux changements introduits au sein de l'entreprise. En effet, le plan stratégique de l'entreprise qui oriente le développement de celle-ci sur l'approche processus (qualité) a été quelque peu freinée par le plus haut niveau de la hiérarchie qui considère que l'étape n'est pas opportune pour concrétiser des objectifs qualités. Quand bien même le projet de certification est retenu par les hautes autorités de l'Etat pour la mise à niveau des entreprises publiques conformément aux engagements de l'Algérie à s'intégrer dans l'économie de marché. C'est d'ailleurs ces

## Chapitre III : La contribution de l'implication du personnel à la réalisation des objectifs qualité, Cas de ATM MOBILIS

aspects qui ont été développés par la politique qualité affichée au sein de l'entreprise est portée à la connaissance de l'ensemble de ses entités.

Toute fois le turnover rapide du top management a empêché plus d'implication qui constitue une exigence de la norme.

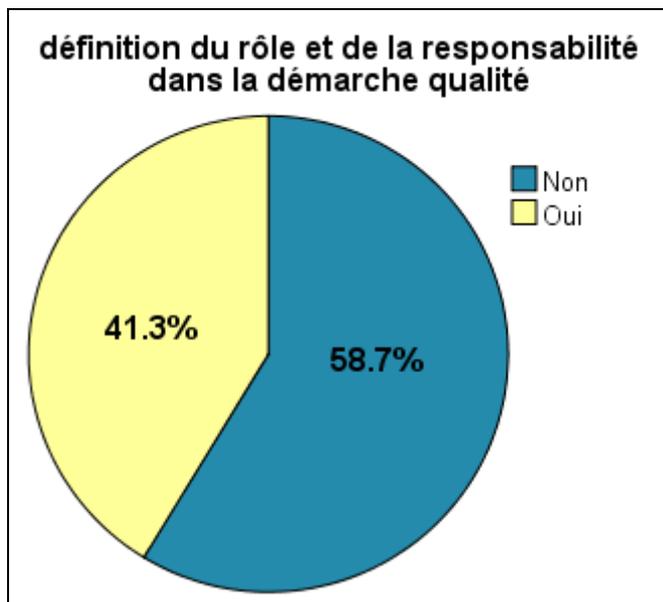
### Q7- Définition du rôle et de la responsabilité dans la démarche qualité

**Tableau N° 09 : Répartition des individus de l'échantillon selon la définition de leur rôle et responsabilité dans la démarche qualité**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Non	27	58,7	58,7
Oui	19	41,3	100,0
Total	46	100,0	

- *Source : Etabli par nous même à partir des résultats de notre enquête.*

**Figure N° 07 : Répartition des individus de l'échantillon selon la définition de leur rôle et responsabilité dans la démarche qualité**



Les résultats montrent que 58.7% des individus interrogés ont répondu « non » à la définition de leur rôle et de leur responsabilité dans la démarche qualité, contre 41.3% ayant répondu « oui ». L'interprétation de ces résultats est quelque peu controversée en raison des désengagements latents qui vont à l'encontre des politiques adoptées par les autorités nationales.

Cependant, il est utile d'insister sur une grande partie du personnel qui considère que le management de la qualité garantira la pérennité de l'entreprise et sauvegardera leur emploi. Il est évident que le succès de la démarche dépend de l'implication directe de l'ensemble du personnel de l'entreprise.

## Chapitre III : La contribution de l'implication du personnel à la réalisation des objectifs qualité, Cas de ATM MOBILIS

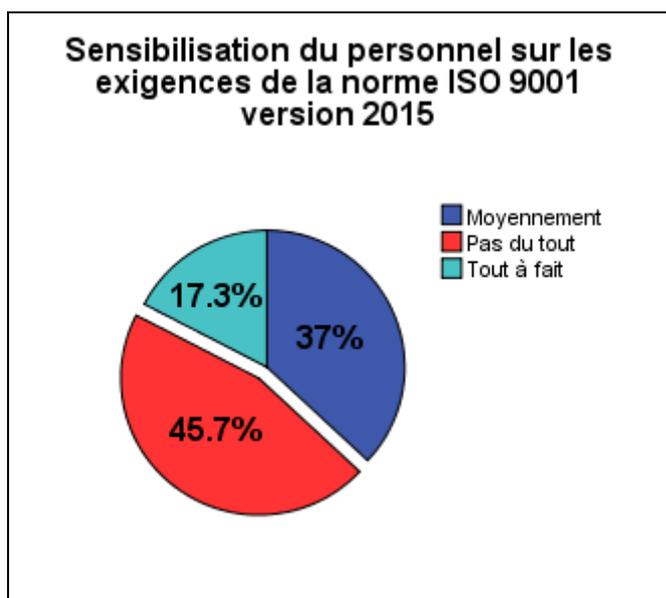
**Q8- Sensibilisation du personnel sur les exigences de la norme ISO 9001 version 2015 ?**

**Tableau N° 10 : Répartition des individus de l'échantillon selon leur Sensibilisation sur les exigences de la norme ISO 9001 version 2015**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Moyennement	17	37,0	37,0
Pas du tout	21	45,7	82,6
Tout à fait	8	17,3	100,0
Total	46	100,0	

- *Source : Etabli par nous même à partir des résultats de notre enquête.*

**Figure N° 08 : Répartition des individus de l'échantillon selon leur Sensibilisation sur les exigences de la norme ISO 9001 version 2015**



Les résultats démontrent que 45.7% des enquêtés disent ne pas être sensibilisés aux exigences de la norme, Alors que les 54.3% autres individus de l'échantillon affirment être entre tout à fait sensibilisé (exactement 17.3%) et moyennement sensibilisés (37%).

Les réponses obtenues donnent lieu à diverses interprétations liées tantôt au souhait de voir son entreprise

certifiée pour acquérir les avantages envisagés, tantôt à la résistance au changement qui exige plus de clarté dans les approches de gestion d'une manière générale. Il convient à ce titre de développer d'avantage les campagnes de sensibilisation par des actions de formation et de communication.

## Chapitre III : La contribution de l'implication du personnel à la réalisation des objectifs qualité, Cas de ATM MOBILIS

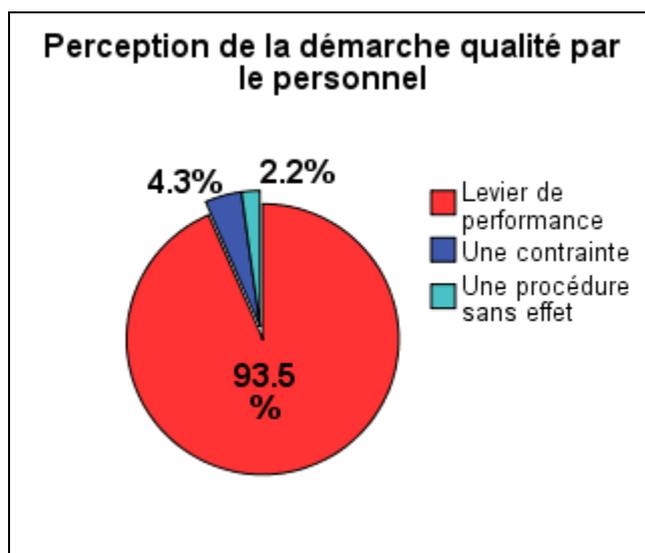
### Q9-Perception de la démarche qualité par le personnel :

Tableau N° 11 : Répartition des individus de l'échantillon selon leur perception de la démarche qualité

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Levier de performance	43	93,5	93,5
Une contrainte	2	4,3	97,8
Une procédure sans effet	1	2,2	100,0
Total	46	100,0	

- *Source : Etabli par nous même à partir des résultats de notre enquête.*

Figure N° 09 : Répartition des individus de l'échantillon selon leur perception de la démarche qualité



Les résultats du tableau ci-dessus démontrent que presque la quasi-totalité de l'échantillon soit 93.5% admettent que la démarche qualité est un levier de performance, et les 6.5% restant, voit sa comme une contrainte et une lourdeur à leurs travaille.

On pourra retenir que le personnel de l'échantillon est conscient que la démarche qualité est bénéfique pour

l'entreprise et la proportion restante ne doit pas être négligée, mais au contraire elle doit être sensibilisée à l'importance d'une démarche qualité.

## Chapitre III : La contribution de l'implication du personnel à la réalisation des objectifs qualité, Cas de ATM MOBILIS

### Q10- Les moyens et méthodes de communication et de participation des RH dans la démarche qualité :

**Tableau N° 12 :** Moyens et méthodes de communication et de participation des RH dans la démarche qualité

	Effectifs		Pourcentage		Total	
	Avec réponse	Sans réponse	Avec réponse	Sans réponse	Effectifs	Pourcentage
<b>Affichage</b>	14	32	30.4	69.6	46	100
<b>Journal interne</b>	10	36	21.7	78.3	46	100
<b>Boite à idées</b>	9	37	19.6	80.4	46	100
<b>Participation à la rédaction des procédures opérationnelles</b>	22	24	47.8	52.2	46	100
<b>Audit de poste</b>	3	43	6.5	93.5	46	100
<b>Réunion de service</b>	28	18	60.9	39.1	46	100
<b>Autre réponse</b>	5	41	10.9	89.1	46	100

- *Source : Etabli par nous même à partir des résultats de notre enquête.*

Les données du tableau ci-dessus démontrent que les moyens les plus utilisés sont les réunions de service avec un nombre de 28/46 individus et la participation à la rédaction des procédures opérationnelles avec un nombre de 22/46 individus. Tandis que les autres ne sont pas vraiment utilisés car on dénombre seulement 9 personnes qui ont le moyen d'utiliser la boite à idées, 10 qui reçoivent le journal interne et uniquement 3 personnes ont été confrontées aux audits de poste. Ces derniers outils ont été consacrés d'une manière théorique alors que la réalité prouve leur inexistence au sein de l'entreprise.

On peut dire que l'entreprise (Mobilis) utilise des moyens un peu traditionnels pour communiquer et faire participer son personnel dans la démarche qualité sachant que les autres outils (audit de poste, boite à idées, journal interne, affichage) permettent de donner une image plus vivante de la démarche qualité afin de susciter l'intérêt et d'attirer l'attention des collaborateurs.

## Chapitre III : La contribution de l'implication du personnel à la réalisation des objectifs qualité, Cas de ATM MOBILIS

### 2-2-3- Troisième axe : Les pratiques de la gestion des ressources humaines

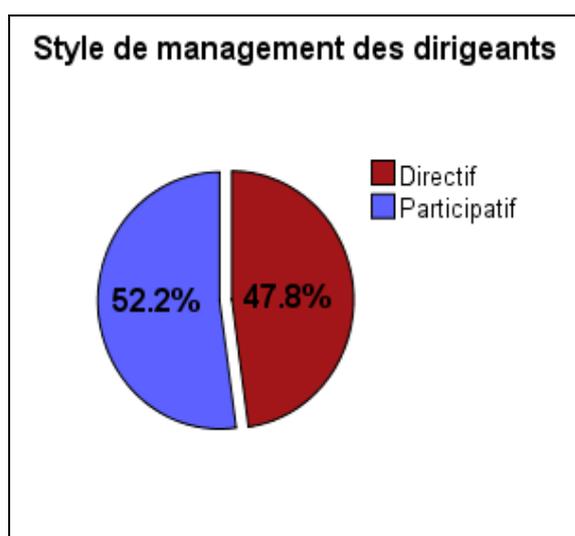
#### Q11- Style de management des dirigeants :

Tableau N° 13 : Répartition des individus de l'échantillon selon le style de management de leurs dirigeants

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Directif	22	47,8	47,8
Participatif	24	52,2	100,0
Total	46	100,0	

- *Source : Etabli par nous même à partir des résultats de notre enquête.*

Figure N° 10 : Répartition des individus de l'échantillon selon le style de management de leurs dirigeants



On constate que plus de ½ (exactement 52.2%) de l'échantillon enquêté ont un supérieur participatif et 47.8% ont un supérieur avec un style directif.

Avoir un dirigeant ayant un style participatif agit comme une force pour motiver les employés à atteindre les objectifs de l'entreprise en les impliquant dans la prise de décision. Mais On n'est pas obligé de voir le directif comme une

contrainte car il y a ceux à qui le style participatif ne convient pas.

Ce type de question a engendré un étonnement de la part de certains employés qui n'ont pas une idée exacte sur l'efficacité qui leur ait demandée. Le style de management est adopté d'une manière implicite et par méconnaissance du besoin d'être de plus en plus performant et d'améliorer les résultats de l'activité conformément aux dispositions de la norme.

## Chapitre III : La contribution de l'implication du personnel à la réalisation des objectifs qualité, Cas de ATM MOBILIS

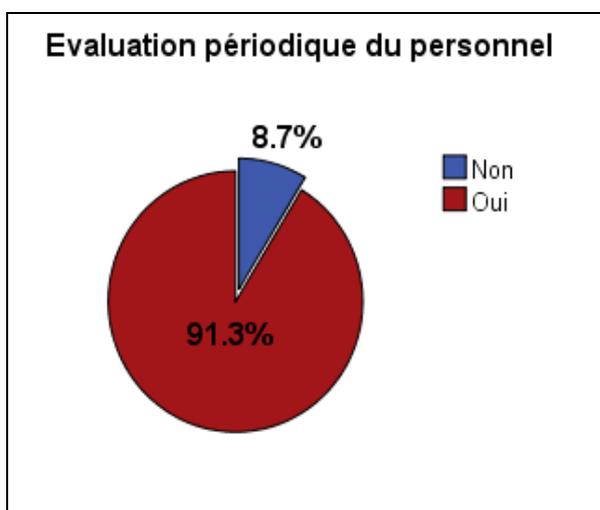
### Q12- Evaluation des RH :

Tableau N° 14 : Evaluation périodique du personnel

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
<b>Non</b>	4	8,7	8,7
<b>Oui</b>	42	91,3	100,0
<b>Total</b>	46	100,0	

- *Source : Etabli par nous même à partir des résultats de notre enquête.*

Figure N° 11 : Evaluation périodique du personnel



A partir des résultats du tableau, on remarque que presque la totalité de notre échantillon est évaluée soit 42 contre 4 personnes qui ont répondu par non car ils font partie des cadres supérieurs.

A partir des résultats du tableau, on remarque que presque la totalité de notre échantillon est évaluée soit 42 contre 4 personnes qui ont répondu par non car ils

font partie des cadres supérieurs.

L'évaluation est faite d'une manière bimestrielle selon des critères (assiduité, discipline, réalisation du programme...) qui seront convertis en points afin de gravir les échelons et bénéficier d'une prime. D'un autre point de vu, cette évaluation sert à détecter les besoins de formations.

Ce type d'évaluation est dictée par des dispositions réglementaires qui visent plus à améliorer le niveau des salaires plutôt qu'à apprécier le niveau des performances de l'employé.

## Chapitre III : La contribution de l'implication du personnel à la réalisation des objectifs qualité, Cas de ATM MOBILIS

### Q13- Objectivité des évaluations des RH :

Tableau N° 15 : Objectivité des évaluations

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Ne sait pas	4	8,7	8,7
Non	24	52,2	60,9
Oui	18	39,1	100,0
Total	46	100,0	

- *Source : Etabli par nous même à partir des résultats de notre enquête.*

Figure N° 12 : Objectivité des évaluations



Les réponses à cette question démontrent que plus de la moitié de l'échantillon (52.2%) ont soutenu que les évaluations ne sont pas objectives et le reste parmi eux 39.1% ont approuvé l'objectivité des évaluations et 8.7% ne sont pas évalués pour répondre à cette question. Ces chiffres démontrent une subjectivité de certains évaluateurs comparés aux autres, ce qui engendre la démotivation du

personnel et une non implication dans la réalisation des objectifs commun.

Cette évaluation devient ainsi très routinière en tenant compte plutôt de l'individu que des tâches qu'il réalise. Ce modèle constitue une pure formalité pour appliquer des mesures réglementaires.

Toutefois la pratique de gestion de carrière qui met en valeur les efforts accomplis par les employés est ignorée au sein de l'entreprise.

## Chapitre III : La contribution de l'implication du personnel à la réalisation des objectifs qualité, Cas de ATM MOBILIS

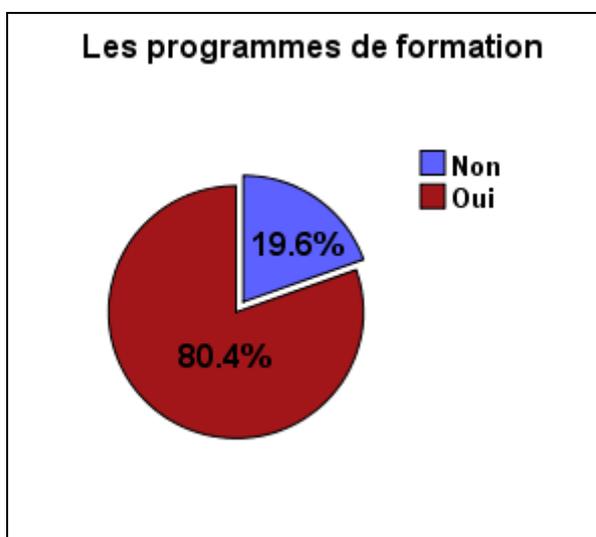
### Q14- Les programmes de formation :

**Tableau N° 16 :** Les programmes de formation

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Non	9	19,6	19,6
Oui	37	80,4	100,0
<b>Total</b>	46	100,0	

- *Source : Etabli par nous même à partir des résultats de notre enquête.*

**Figure N° 13 :** Les programmes de formation



Parmi les 46 salariés sondés, 37 ont affirmé qu'il existe des programmes de formation au sein de l'entreprise. Les 9 restants désapprouvent et cela s'explique par l'inadéquation des formations à leurs besoins.

Les actions de formations sont en général sporadiques mais n'entrent pas dans le cadre d'un plan de formation adopté par le niveau stratégique qui relie les besoins

en formation aux objectifs de l'entreprise.

Cette situation est conséquente de la séparation de la structure formation et celle de la RH.

### Q15- Efficacité des programmes de formation :

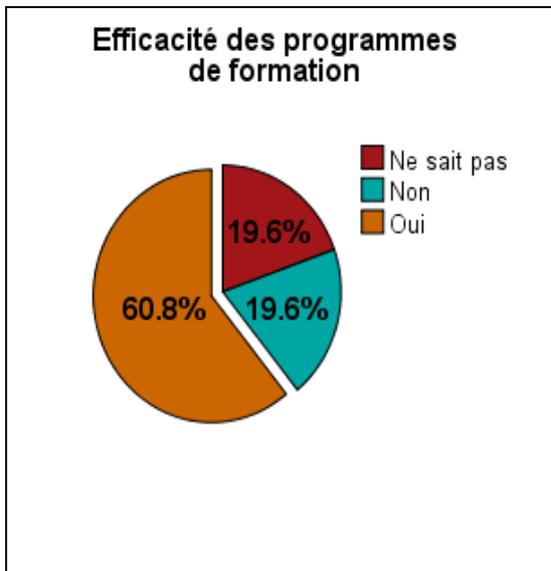
**Tableau N° 17 :** Efficacité des programmes de formation

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Ne sait pas	9	19,6	19,6
Non	9	19,6	39,2
Oui	28	60,8	100,0
<b>Total</b>	46	100,0	

- *Source : Etabli par nous même à partir des résultats de notre enquête.*

## Chapitre III : La contribution de l'implication du personnel à la réalisation des objectifs qualité, Cas de ATM MOBILIS

**Figure N° 14 : Efficacité des programmes de formation**



Les résultats du tableau ci-dessus font ressortir que 28/46 personnes de l'échantillon sont satisfaites des programmes de formation alors que 9 autres ne le sont pas et les 9 restants ne sont pas concernés par les programmes de formation.

On constate que la direction de la formation répond aux besoins de formation des différentes directions de l'entreprise vu que le secteur des télécommunications est en

perpétuelle évolution et que l'entreprise doit être en mesure de répondre en permanence aux besoins de ses clients et anticiper des innovations afin de les fidéliser. On peut dire ainsi que Mobilis est consciente et prend en considération le développement des compétences et des connaissances de ses ressources humaines.

Toutefois, la minorité a répondu négativement en raison de l'absence d'un programme de formation généralisé pour l'ensemble.

### Q16- Existence d'une ambiance de travail :

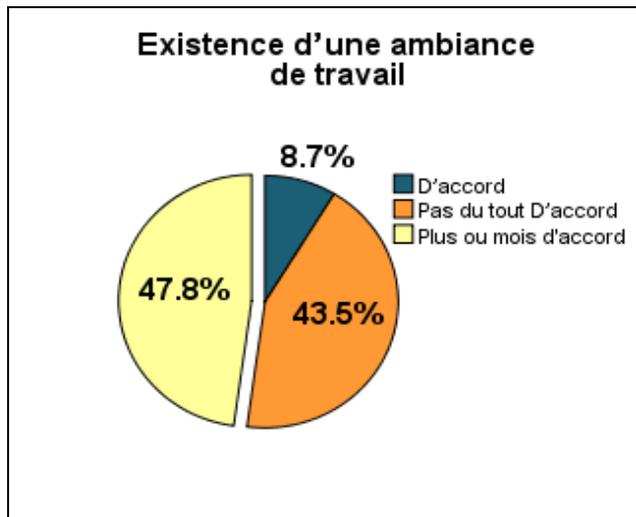
**Tableau N° 18 : L'ambiance au travail**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
<b>D'accord</b>	4	8,7	8,7
<b>Pas du tout D'accord</b>	20	43,5	52,2
<b>Plus ou moins d'accord</b>	22	47,8	100,0
<b>Total</b>	46	100,0	

- *Source : Etabli par nous même à partir des résultats de notre enquête.*

## Chapitre III : La contribution de l'implication du personnel à la réalisation des objectifs qualité, Cas de ATM MOBILIS

Figure N° 15 : L'ambiance au travail



Les éléments de réponse à cette question nous informent qu'il n'y a pas de climat de travail favorable, car 43.5% de l'échantillon le confirme, 47.8% ne sont pas tout à fait d'accord de l'existence d'une ambiance, sauf 8.7% seulement soit 4 individus sont d'accord.

Par ces chiffres, on pourra dire que le personnel n'est pas très impliqué ni

motivé dans la réalisation des objectifs de l'entreprise. Cela est peut-être dû au manque de communication et/ou aux conflits interpersonnels. Cependant, il convient de rappeler que l'ambiance au travail nécessite l'écoute des salariés, la reconnaissance de leurs efforts, la collaboration inter-salariés et avec leurs responsables.... Elle participe aussi à la diminution du stress constant des salariés pour réaliser un travail idoine.

### Q17. La nature des obstacles à l'implication du personnel dans la démarche qualité ?

Parmi les obstacles à l'implication du personnel dans la démarche qualité on retrouve la marginalisation des employés par l'ignorance de leurs compétences de la part des responsables concernés. En outre, il convient de préciser le manque d'intérêt exprimé par le personnel en faveur du management de la qualité. Cette situation est due à une insuffisante sensibilisation et à une résistance aux changements induit par la démarche qualité. Un autre obstacle majeur est relatif à l'absence d'exemplarité (faites ce que je vous dis mais ne faites pas ce que je fais) et d'engagement de la part du premier responsable pour réaliser le projet qualité d'autant plus qu'il y a une instabilité du top management (entre 2016 et 2019 il y a eu 4 PDG).

## Chapitre III : La contribution de l'implication du personnel à la réalisation des objectifs qualité, Cas de ATM MOBILIS

### Q18- Les outils de motivation et d'implication des salariés :

**Tableau N°19 :** Echelle d'attitude des RH envers les outils d'implication

	Observations :					
	Valide		Manquant		Total	
	N :	Pourcentage :	N :	Pourcentage :	N :	Pourcentage :
<b>Tout à fait d'accord<sup>a</sup></b>	42	91,3%	4	8,7%	46	100,0%
<b>Plutôt d'accord<sup>b</sup></b>	40	87,0%	6	13,0%	46	100,0%
<b>Plutôt pas d'accord<sup>c</sup></b>	17	37,0%	29	63,0%	46	100,0%
<b>Pas du tout d'accord<sup>d</sup></b>	10	21,7%	36	78,3%	46	100,0%

a. Groupe de dichotomies tabulé à la valeur 2.

b. Groupe de dichotomies tabulé à la valeur 1.

c. Groupe de dichotomies tabulé à la valeur -1.

d. Groupe de dichotomies tabulé à la valeur -2.

- *Source : Etabli par nous même à partir des résultats de notre enquête.*

D'après les résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, la majorité ont une attitude positive envers des outils qui favorisent leurs implications aux objectifs de l'entreprise. Tandis qu'une minorité n'est pas d'accord sur quelques outils pour qu'ils favorisent leur motivation.

## Chapitre III : La contribution de l'implication du personnel à la réalisation des objectifs qualité, Cas de ATM MOBILIS

**Tableau N° 20 :** Répartition des individus selon leurs attitudes envers les outils de motivation d'implication

	Observations :							
	Tout à fait d'accord <sup>a</sup>		Plutôt d'accord <sup>b</sup>		Plutôt pas d'accord <sup>c</sup>		Pas du tout d'accord <sup>d</sup>	
	N :	Pourcentage	N :	Pourcentage	N :	Pourcentage	N :	Pourcentage
La formation	31	11.8%	15	10.0%				
Développement de carrière	35	13.3%	10	6.6%	1	3.0%		
La communication	28	10.6%	16	10.6%	2	6.1%		
L'entretien annuel	22	8.4%	16	10.6%	5	15.2%	3	25%
La fixation d'objectifs claires	36	13.7%	10	6.6%				
la reconnaissance financière	26	9.9%	15	10.0%	4	12.1%	1	8.3%
la reconnaissance non financière	21	8.0%	13	8.6%	6	18.2%	5	41.7%
la participation à un groupe de travail	21	8.0%	20	13.2%	4	12.1%	1	8.3%
l'autonomie	12	4.6%	24	15.9%	8	24.2%	2	16.7%
l'ambiance et l'environnement de travail	31	11.7%	12	7.9%	3	9.1%		
<b>Total</b>	<b>263</b>	<b>100%</b>	<b>151</b>	<b>100%</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

a. Groupe de dichotomies tabulé à la valeur 2.

b. Groupe de dichotomies tabulé à la valeur 1.

c. Groupe de dichotomies tabulé à la valeur -1.

d. Groupe de dichotomies tabulé à la valeur -2.

*Source : Etabli par nous même à partir des résultats de notre enquête.*

## Chapitre III : La contribution de l'implication du personnel à la réalisation des objectifs qualité, Cas de ATM MOBILIS

---

Selon les données du tableau ci-dessus, tous les individus de l'échantillon considèrent la formation et la fixation d'objectifs claires comme des moyens favorisant leur motivation et implication au travail. Tandis que l'attitude des individus envers le développement de carrière, la communication ainsi que l'ambiance et l'environnement de travail était majoritairement positive avec des réponses de : « tout à fait d'accord » (35, 28 et 31 personnes respectivement), « plutôt d'accord » (10, 16 et 12 personnes respectivement) et seulement (1, 2 et 3 personnes respectivement) ont répondu par « plutôt pas d'accord ». Pour les outils restants qui sont, l'entretien annuel, la reconnaissance financière, la reconnaissance non financière, la participation à un groupe de travail, et l'autonomie, ils ont eu des réponses variables à savoir : (12, 26, 21, 21, 22 personnes respectivement), « plutôt d'accord » (16, 15, 13, 20, 24 personnes respectivement), « plutôt pas d'accord » (5, 4, 6, 4, 8 personnes respectivement), et en fin « Pas du tout d'accord » (3, 1, 5, 1, 2 personnes respectivement).

La DRH doit tenir compte des pratiques citées dans le tableau précédant pour atteindre les objectifs fixés et veiller à la motivation du personnel qui garantit l'efficacité du travail conformément au souhait de la majorité du personnel qui insiste sur la nécessité de leur implication. Cependant une minorité a fait l'exception pour la pratique de certains paramètres liés à la participation du personnel dans la réalisation des objectifs de la qualité. En effet le développement des compétences et des connaissances du personnel est indispensable pour améliorer le rendement. D'autant plus que la prise en considération des besoins du personnel et leur implication dans le travail est l'un des principes du SMQ, sachant que la satisfaction de ces besoins contribuera à la réalisation des services de qualité.

### **Q19. Avez-vous d'autres remarques concernant l'implication du personnel dans la démarche qualité au sein d'ATM MOBILIS?**

Avant tout, il faudrait que la direction qualité soit d'avantage présente dans les projets de l'entreprise, pour cela, l'engagement du premier responsable est une condition sine-qua-non pour l'implication de l'ensemble du personnel de l'entreprise.

La sensibilisation est essentielle afin d'attirer le personnel dans la vision qualité, pour cela, l'entreprise dispose d'un espace virtuel (le LOTUS) dans lequel la direction qualité pourra communiquer d'une façon permanente sur la démarche qualité afin d'impliquer d'avantage le personnel.

## Chapitre III : La contribution de l'implication du personnel à la réalisation des objectifs qualité, Cas de ATM MOBILIS

### 2-3- Les résultats des entretiens :

Tableau N° 21 : Synthèse des entretiens

Les questions	Les réponses
<b>Axe 01 :</b> Il regroupe cinq (05) questions, qui portent sur la place de la DRH ainsi que les pratiques de la gestion des ressources humaines au sein d'ATM Mobilis.	
<b>1-1- Quelle est l'organisation de Mobilis et quel est son impact sur le personnel ?</b>	L'organisation de Mobilis est totalement pyramidale, elle est obsolète car elle présente un impact négatif sur le fonctionnement de l'entreprise en raison du manque de communication entre les niveaux hiérarchiques. Cette organisation a été élaborée en 2006 et n'a pas connu de mise à jour.
<b>1-2- La fonction RH est plutôt une fonction support ou bien elle a une place au top management ?</b>	La RH est liée au 1 <sup>er</sup> responsable, c'est une fonction centrale et une partie prenante en amont qui participe à la mise en place de stratégies.
<b>1-3- La Direction RH chez Mobilis, pratique-t-elle une gestion administrative, opérationnelle et stratégique ?</b>	L'organisation susmentionnée n'est pas suffisamment communiquée car le personnel considère que la direction RH ne fait qu'une gestion administrative et une gestion opérationnelle qui se limite qu'à la formation.
<b>1-4- Aviez-vous défini le processus de gestion des ressources humaines ?</b>	Le processus RH existe mais il n'est pas encore actualisé.
<b>1-5- Du moment que Mobilis dépasse les 300 salariés, est-ce que vous faites un bilan social ?</b>	Non, il n'existe pas.
<b>Axe 2 :</b> Il regroupe six (06) questions, qui portent sur le rôle de la direction de la formation dans la gestion des compétences.	
<b>2-1- Comment identifiez-vous un besoin de formation au sein d'ATM Mobilis ?</b>	La formation est indispensable au sein de Mobilis et il faut l'anticiper vu l'évolution

## Chapitre III : La contribution de l'implication du personnel à la réalisation des objectifs qualité, Cas de ATM MOBILIS

	<p>permanente de la téléphonie mobile tel que la 5G qui est la prochaine station afin de développer un avantage concurrentiel. Pour cela on doit former le Back Office sur la satisfaction et la fidélisation des clients.</p> <p>Les besoins de la formation sont évalués en fonction des évolutions technologiques et environnementales. Les besoins de l'évolution de la personne sont également importants dans les besoins généraux.</p> <p>Pour identifier un besoin de formation, un canevas envoyé en fin d'années à chaque direction pour décrire leur besoins, celui-ci est étudié pour voir si elle est bénéfique pour l'entreprise et pouvoir enfin décider avec quel organisme effectuer la formation.</p>
<b>2-2- Est- ce que vous évaluez votre personnel formé ?</b>	Immédiatement après la formation, un formulaire d'évaluation à chaud est distribué pour voir si elle a été bénéfique pour les personnes formées (plus de 85% sont satisfaits des formations suivies). De plus une évaluation à froid est censée se faire semestriellement mais elle ne se fait pas car elle est assimilée à une véritable corvée administrative.
<b>2-3- Est ce que vous arrivez à satisfaire Mobilis en matière de compétences ?</b>	Selon le directeur de la formation, les directions sont satisfaites des compétences techniques des employés c'est-à-dire que techniquement ils savent quoi faire. Mais il existe une contrainte, qui est celle du partage collectif du savoir des employés, pourtant il y a des gens qui font du bon

## Chapitre III : La contribution de l'implication du personnel à la réalisation des objectifs qualité, Cas de ATM MOBILIS

	travail mais ils ne le partagent pas, sachant qu'ils sont dotés d'une interface digitale de partage.
<b>2-4- Pourquoi la DFO est séparée de la DRH et quelles conséquences ?</b>	Dans le monde il n'existe pas beaucoup d'entreprises qui séparent la gestion de la formation de la GRH. Beaucoup, voient sa comme un inconvénient au développement des compétences, car il n'y a pas de communication entre les deux directions et les objectifs ne convergent pas. Mais on peut voir sa comme une force car la DFO prend en charge un important nombre de formation compte tenu de l'importance des effectifs, et du nombre d'actions à engager fréquemment, ce qui permet une meilleur gestion de la formation.
<b>2-5- Avant la promotion d'une personne, est-elle orientée vers une formation ?</b>	Non pas systématiquement, sauf au niveau des agences commerciales, ils doivent être formés pour leur nouveau poste.
<b>2-6- Y a-t-il un partage de connaissances entre collaborateurs ?</b>	Le personnel n'a pas la culture du partage. D'autant plus que la procédure de communication interne n'est pas formalisée.
<b>Axe 03 :</b> Il comprend cinq questions, ayant comme objectif de connaître l'état d'avancement du projet qualité au sein d'ATM Mobilis ainsi que le degré d'implication et de sensibilisation des RH aux exigences qualités.	
<b>3-1- Que pensez-vous de la démarche qualité ?</b>	Les interviewés ont estimé que mettre en place une démarche qualité impacte positivement les résultats de l'entreprise et que sans la qualité, on ne peut pas aller vers le changement. Ils ont témoigné aussi qu'une politique qualité existe (de 2016) mais qui n'est pas actualisée à cause de

## Chapitre III : La contribution de l'implication du personnel à la réalisation des objectifs qualité, Cas de ATM MOBILIS

	<p>l'instabilité au top management. Ils estiment aussi que mettre en place une démarche qualité ne suffit pas mais il faut que le personnel intègre l'esprit qualité dans son comportement quotidien.</p>
<p><b>3-2- Etes-vous sensibilisés aux exigences de la qualité ?</b></p>	<p>Pour certains la qualité est innée, pour d'autres, ils ne s'impliquent qu'à l'issue de plusieurs campagnes de sensibilisation. Et enfin certains sont réfractaires à tout objectif de qualité.</p>
<p><b>3-3- Etes-vous impliquer pour fournir un travail de qualité ?</b></p>	<p>Contrairement aux avis sus mentionnés, tous les interviewés ont soutenu qu'ils sont assez impliqués dans la démarche du moment qu'elle permet de s'améliorer soi-même et d'améliorer l'image de l'entreprise.</p> <p>Cette perception revêt un autre aspect qui se limite à une évaluation de son propre travail.</p>
<p><b>3-4- La certification de Mobilis est-elle intéressante ?</b></p>	<p>Ceux qui ont répondu, étaient pour la certification. Pour certains, la finalité d'une démarche qualité assurera la pérennité de l'entreprise. Pour d'autres, cette certification permettra d'enregistrer les dysfonctionnements de l'entreprise et prétendre garder son positionnement national et international. Par contre, d'autres considèrent que la certification est intéressante et constitue une exigence pour la pénétration des marchés externes.</p>
<p><b>3-5- Une note de 1 à 10 sur l'implication de votre personnel dans la démarche qualité ?</b></p>	<p>La pondération effectuée permet d'évaluer une moyenne d'implication du personnel à 3/10.</p>

### Section 3 : Analyse des Résultats et recommandations

#### 3-1- Analyse des Résultats

La structure des effectifs dénote une population relativement jeune susceptible de prendre en charge les perspectives du développement fixées par la stratégie de l'entreprise. Toutefois la composante en majorité universitaire exige une meilleure prise en charge pour se situer à la hauteur des ambitions de l'entreprise. En outre l'ancienneté du personnel dénote la fidélité de ce dernier à leur entreprise qui leur garantit une stabilité de l'emploi.

Quand bien même la mise en œuvre d'un SMQ est irréversible, il convient de préciser que toutes les réticences induites par le changement envisagé par l'entreprise sont le résultat tantôt d'une méconnaissance de la stratégie adoptée par l'entreprise et tantôt une insuffisante compétence exigée pour l'atteinte d'un tel objectif. En outre les obstacles vécus sont nés également d'un manque d'engagement des responsables qui engendrent une insuffisante implication du personnel conformément aux exigences de la norme.

Le processus du déploiement du management de la qualité a été entamé par la mise en place d'une direction de la qualité qui a œuvré à mettre en place les plans d'actions nécessaires à la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise. A cet effet, une politique qualité a été élaborée constituant un préalable à la démarche qualité. Cette politique exprime également l'engagement du responsable de l'entreprise. En plus, des campagnes de sensibilisation ont été réalisées pour aboutir à l'implication du personnel de l'entreprise pour la concrétisation des objectifs fixés. Ces actions ont été complétées par l'identification des processus des différentes fonctions de l'entreprise afin d'élaborer le système documentaire utile à l'étape de finalisation de la démarche pour la certification de l'entreprise.

La GRH est quelque peu contrariée par une organisation lourde et inefficace. En effet, l'organisation adoptée est mise en œuvre dès la création de l'entreprise sans la développer selon les objectifs ambitieux projetés. Cette situation influe sur le système de communication interne et empêche la dynamique exigée par le SMQ. La synergie interpersonnelle et leur épanouissement se heurte à des obstacles qui génèrent une inadéquation entre les objectifs et la réalité vécue. Ces faits nuisent à la motivation nécessaire du personnel pour atteindre une meilleure performance. Par ailleurs, les actions

## Chapitre III : La contribution de l'implication du personnel à la réalisation des objectifs qualité, Cas de ATM MOBILIS

---

de développement des compétences ne sont pas orientées en fonction des objectifs du SMQ, compte tenu de l'incohérence des actions de formation et le besoin en compétences et celui de l'évaluation de ces actions.

### 3-2- Recommandations

Afin d'éviter l'ensemble des obstacles rencontrés dans le cadre de la mise en place et de la concrétisation du SMQ, il est utile d'envisager un certain nombre de mesures non limitatives mais indispensables pour assurer l'atteinte des objectifs adoptés par l'entreprise.

Dans ce cadre, il convient de prendre en charge les recommandations suivantes :

-Stimuler la communication interne de manière à élargir le savoir collectif et garantir la réussite de la démarche qualité.

-Envisager l'actualisation de la politique qualité pour assurer l'expression de l'engagement du premier responsable de l'entreprise conformément aux dispositions de la norme.

-Assouplir l'organisation de l'entreprise, afin de développer les interactions indispensables pour se focaliser sur les objectifs de l'entreprise et éviter ainsi les cloisonnements structurels néfastes à la dynamique envisagée par la norme.

-Procéder à une meilleure mobilisation des ressources humaines en intensifiant les programmes de sensibilisation afin d'obtenir une meilleure implication dans la réalisation des objectifs du SMQ.

-Instaurer des conditions de travail favorables à la mise en œuvre de la démarche qualité (cercle de qualité, journal interne, boîte à idées...) afin de réaliser les pratiques de GRH telles que la communication, l'acquisition et le partage des connaissances, la motivation....

-Doter en externe les structures de l'entreprise par des compétences adéquates au profil exigé.

-Précéder en interne à la promotion de l'employé par une formation en conformité des compétences requises.

-Veiller à mettre en place une gestion des carrières pour assurer l'équité nécessaire à la motivation du personnel.

## Chapitre III : La contribution de l'implication du personnel à la réalisation des objectifs qualité, Cas de ATM MOBILIS

---

-Œuvrer à rendre les évaluations plus objectives en rapport avec les compétences et l'efficacité du travail.

-Améliorer le climat de travail afin d'assurer une meilleure communication et stimuler une meilleure ambiance nécessaire à la rentabilité exigée.

-Envisager le rattachement de la fonction formation à celle de la RH pour assurer une convergence des actions vers les objectifs stratégiques de l'entreprise.

### **Conclusion**

Ce chapitre a permis de constater que Mobilis dispose d'une ressource humaine qui peut présager une concrétisation du système projeté. En effet, l'amélioration des compétences du personnel est fortement probable en raison d'un niveau universitaire qui caractérise la majorité de ses effectifs. En outre, leur jeune âge permet éventuellement leur adhésion au changement envisagé malgré les résistances constatées en raison du manque d'information relative aux objectifs du SMQ.

Par ailleurs si les conditions de travail (infrastructures et moyens) sont réunies, il demeure que le climat social n'est pas de nature à stimuler la motivation du personnel et contrarie ainsi l'atteinte des objectifs. D'autant plus que cette dernière conditionne l'implication du personnel (exigée par la norme) ainsi que l'efficacité envisagée par le SMQ.

Il est utile en outre de scinder les activités prises en charge par la direction de la formation et celles de la direction des RH. En effet la séparation de ces fonctions crée un cloisonnement structurel nuisible aux interactions indispensables entre la dotation en ressources humaines, son développement et son maintien.

La détention d'une grande part du marché national peut encourager la fidélité du personnel et stabiliser ainsi les effectifs et permettre de réaliser un développement de l'entreprise.

Toutefois, il convient d'envisager la mise en œuvre de tous les outils spécifiques à la GRH pour accroître les relations interpersonnelles et garantir une meilleure contribution des ressources humaines à réaliser les objectifs visés par le SMQ.

## Conclusion Générale

L'environnement général de l'entreprise a connu ces dernières années des mutations qui permettent d'envisager des perspectives très importantes et garantir la pérennité des organisations. Toutes fois, des efforts d'adaptation aux organisations performantes sont nécessaires afin de garantir l'intégration au sein de ces organisations. C'est dans ce cadre que les hautes instances du pays ont adopté le nouveau modèle qui vise la conformité aux normes de gestion internationale. D'autant plus, que la communauté européenne a exprimé le souhait d'une mise à niveau des entreprises publiques algériennes. Cette mise à niveau peut se concrétiser à travers des systèmes de management de la qualité qui a suscité un grand intérêt de l'entreprise ATM Mobilis. C'est ainsi que celle-ci a adopté parmi ses axes stratégiques un objectif de certification. Dans ce cadre, l'ensemble des structures de l'entreprise orientent leurs efforts à mettre en place ce système.

L'approche de la démarche a exigé la contribution de tous les moyens en donnant la priorité aux ressources humaines qui constituent une exigence de la norme. Cependant, cette tâche ardue demande des compétences particulières pour assurer le succès des résultats attendus. Néanmoins les efforts entrepris n'ont pas entièrement aboutis en raison des engagements insuffisants exprimés par l'entreprise. Ainsi, la première hypothèse envisagée a été vérifiée malgré les réticences constatées et justifiées par la fréquente mobilité du top management. Il est utile de préciser que le besoin d'une ressource humaine compétente constitue une condition nécessaire mais pas suffisante pour garantir l'atteinte des buts fixés.

Par ailleurs, durant toutes les étapes de l'enquête, il a toujours été question d'accomplir des efforts pour mobiliser tout le personnel car son implication est indispensable pour assurer la mise en place du SMQ. Cependant, l'investissement accompli au profit de la ressource humaine s'avère insuffisant en raison de l'incohérence de l'organisation mise en place qui contredit les objectifs du SMQ. Ainsi, la seconde hypothèse émise est vérifiée si et seulement si il existe une mise en place cohérente des structures de l'entreprise.

Le management de la qualité exige un comportement clairement visible pour tout client de l'entreprise qui œuvre à sa satisfaction. C'est pour cela qu'il convient d'assurer une relation mutuellement bénéfique entre les dirigeants et les employés. Ces derniers garantissent l'aboutissement des principes inscrits dans la démarche qualité. Ainsi, la troisième hypothèse

émise a trouvé son champ d'application si ce n'est la fréquence des changements qui caractérisent le staff de l'entreprise et qui rend les comportements très variables.

Par contre le contenu de l'hypothèse quatre n'a pas été vérifié au niveau de l'entreprise car la direction des ressources humaines a limité l'application des pratiques exigées par la norme. Il convient ainsi de formaliser le processus lié à cette activité afin de distinguer clairement l'insuffisance signalée. En effet la motivation intrinsèque demeure nécessaire mais exige un déploiement soutenu par l'entreprise pour mieux motiver et généraliser l'implication du personnel.

C'est ainsi qu'on peut affirmer qu'au delà des infrastructures et des moyens logistiques nécessaires au fonctionnement de l'entreprise, il convient d'insister d'avantage sur le volet humain dont l'apport est incontestablement primordiale pour assurer l'aboutissement de toute action qui vise à améliorer son fonctionnement.

C'est à ce titre que la ressource humaine est fondamentale pour l'édification d'un SMQ.

# Bibliographie

## Bibliographie

- **Ouvrages :**

DULUC, Alain, « le leadership et confiance », 3eme édition, DUNOD, Paris, 2013.

AUBIN Nadia, Comment évaluer un collaborateur, 2<sup>ème</sup> édition, Edition d'Organisation, 2004.

BAZINET (M), NISSAN (D) et REILHAC (J-M), Au cœur de l'ISO 9001 :2015 : Une passerelle vers l'excellence, édition Afnor, La Plaine Saint-Denis, 2015.

BENRAOUANE, Sid Ahmed, Le management des ressources humaines, OPU, Alger, 2010.

DOUCET, Christian, La qualité, 2<sup>ème</sup> édition, PUF, Paris, 2007.

EBONDE, Jean-Christophe, PRO en Ressources humaines : 73 outils 14 plans d'action métier, Vuilbert, 2018.

GOINARD, Florence Gillet et SENO, Bernard, La boîte à outils du Responsable Qualité : 66 outils & méthode, 3<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Malakoff, 2016.

GUERRERO, Sylvie, Les outils des RH : Les savoir-faire essentiel en GRH, 3<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2014.

GUILLOT-SOULEZ, Chloé, LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, 7<sup>ème</sup> édition, éditions Gualino, Paris, 2014.

PERETTI, Jean-Marie, Gestion des ressources humaines, 21<sup>ème</sup> édition, Vuilber, paris, 2016.

PERETTI, Jean-Marie, Ressources humaines, Edition Dunod, paris, 2006.

LONGIN, Pierre et DENET, Henri, Construisez votre qualité : Toutes les clés pour une démarche qualité gagnante, 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2008.

MARTORY, Bernard et CROZET, daniel, GESTION DES RESSOURCES HUMAINES : Pilotage social et performances, 7<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2008.

PAQUETTE, Gilbert, Modélisation des connaissances et des compétences : Un langage graphique pour concevoir et apprendre, Presses de l'Université du Québec, Québec, 2002.

BLAKE, Robert et MOUTON, Jane, La 3<sup>ème</sup> dimension du management, Les éditions d'organisation, France, 1990.

WEISS, Dimitri, Ressources Humaines, 2<sup>ème</sup> édition, édition d'organisation, Paris, 2003.

YVON Mouglin, La qualité 2015 c'est facile ! : Comprendre les évolutions de la norme AFNOR NF EN ISO 9001, édition AFNOR, La Plaine Saint-Denis, 2015.

- **Articles et revues :**

BOUMENAD, Seif Eddine, L'impact du système de management de la qualité certifié ISO 9001 sur la gestion des ressources humaines. Etude comparative dans 35 entreprises industrielles de l'ouest Algérien, El-Bahith Review, 2016, pp : 215-225.

Charles Henri Besseyre des Horts, LE CAPITAL HUMAIN AU COEUR DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE : UNE CONVICTION D'ABORD, UNE CERTITUDE À RENFORCER ENSUITE, revue Personnel, 2012

LABARONNE, Daniel et MEZIANI, Mustapha, TRAITS CULTURELS, SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ ET PERFORMANCES EN ALGÉRIE. ETUDE DE CAS DE DEUX PME (PUBLIQUE ET PRIVÉE) ALGÉRIENNES, Revue Management & Avenir, 2010, n° 37, pp : 34-52.

GUILLARD Alexandre et ROUSSEL Josse, Le capital humain en gestion des ressources humaines : éclairage sur le succès d'un concept, revue Management & Avenir, 2010, N°31, pp. 160-181.

HADERBACHE, Bachir, L'impact du style de la gestion des ressources humaines sur la satisfaction au travail des cadres de l'entreprise privée algérienne, اجتماع دراسات في علم المنظمات, 2018, N°11.

MEZIANI Mustapha, IMPACT DE LA CERTIFICATION SELON LA NORME ISO 9001 SUR LA GESTION DES CONNAISSANCES ET DES COMPETENCES. Revue d'Économie & de Gestion (REG), Décembre 2017, N°01, pp : 30-45.

SI-MOHAMMED Djamel et MOULA Kahina, Les contraintes à la gestion des ressources humaines dans la sphère publique, Revue de l'Ecole Nationale d'Administration, 2018, N° 48/1. pp. 51-61.

- **Mémoires :**

AISSAT, Rima et MESSAHLI, Ghanim : *L'impact de la formation des salariés sur le développement des connaissances et des compétences Cas d'étude SPE/sonalgaz* : Mémoire de Mater : Management, Université de Béjaia, 2018.

ATMANE, Dounia et BELAID, Bisma, Le rôle de la communication interne sur la motivation au travail des cadres : Cas de l'entreprise CEVITAL, Mémoire de Mater : Sociologie du travail et des ressources humaines, Université de Bejaia, 2016.

BEDDACHE, Djaouida, AZZOUG, Sabrina : Management participatif et Leadership Cas pratique : SPA TCHIN LAIT BEJAIA, Mémoire de Mater : Sciences de gestion, Université de Béjaia, 2018.

BEN ALI, Aymen : Mise en place d'un Système de Management de la Qualité selon la norme ISO9001 version 2015, étude de cas AFIF CHARITY, mémoire Mastère Professionnel en Management Intégré Qualité, Sécurité et Environnement, Institut supérieur des études technologiques, Tunis, 2017.

NDEYE FATOU Ndione : Contribution de la gestion des ressources humaines dans la mise en place d'un système de management de la qualité efficace, étude de Cas : la Soned-Afrique, Mémoire de Mater : GRH : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion, 2015.

SLAIMI Fayrouz, Condition et modes d'implication des Ressources Humains dans un Système de Management de la Qualité étude de cas : ARCELOR MITTAL-SAMA/El Hadjar, FERTIAL/Annaba, SAIDAL/Annaba, ENAP/Souk Ahras, MAHBOUBA/Berrahal, 329f, thèse de doctorat : Management des organisations : Université de Tlemcen : 2016.

- **Normes :**

Norme internationale ISO 9000 :2000, « système de management de la qualité-Principes essentiels et vocabulaire», 2<sup>ème</sup> édition, suisse, 2000.

Norme internationale ISO 9000 :2005, « système de management de la qualité-Principes essentiels et vocabulaire», 3<sup>ème</sup> édition, suisse, 2005.

Norme internationale ISO 9000 :2015, « système de management de la qualité-Principes essentiels et vocabulaire», 4<sup>ème</sup> édition, suisse, 2015.

Norme internationale ISO 9001 :2015 : « système de management de la qualité-Exigence», 5<sup>ème</sup> édition, suisse, 2015.

- **Sites web :**

<https://www.pole-emploi.fr/employeur/les-3-objectifs-de-la-fonction-ressources-humaines-@/article.jspz?id=468373>

DIAZ, Nathalie :IZOLAND. Disponible sur : <http://nathalie.diaz.pagesperso-orange.fr/html/qualite/2planifier/lesenjeux/index.html>

<https://www.emploiatic.com/actualite-et-conseils/management-rh/675-comment-motiver-et-fideliser-ses-collaborateurs>

<https://www.qualiblog.fr/principes-generaux-de-la-qualite/iso-9001-v-2015-episode-3-michel-poussier-decrypte-en-images-les-exigences-normatives-sur-les-ressources-humaines/>

<https://www.coesia.fr/2017/12/06/le-capital-humain-vecteur-de-croissance-pour-l-entreprise/>,

<http://www.antonin-gaunand.com/leadership/les-styles-de-leadership-selon-hersey-et-blanchard/>

[http://inf6070.telug.ca/telugDownload.php?file=2013/07/INF6070\\_M1\\_a2\\_Gestion\\_Connaissances\\_Organisation.pdf](http://inf6070.telug.ca/telugDownload.php?file=2013/07/INF6070_M1_a2_Gestion_Connaissances_Organisation.pdf)

<https://kommunicationetcie.wordpress.com/tag/gestion-des-connaissances/>

<https://www.infoqualite.fr/accordance-76>

# Annexe

## Guide d'entretien

**Axe 01 :** Il regroupe cinq (05) questions, qui portent sur la place de la DRH ainsi que les pratiques de la gestion des ressources humaines au sein d'ATM Mobilis.

1-1- Quelle est l'organisation de Mobilis et quel est son impact sur le personnel ?

1-2- La fonction RH est plutôt une fonction support ou bien elle a une place au top management ?

1-3- La Direction RH chez Mobilis, pratique-t-elle une gestion administrative, opérationnelle et stratégique ?

1-4- Avez-vous défini le processus de gestion des ressources humaines ?

1-5- Du moment que Mobilis dépasse les 300 salariés, est-ce que vous faites un bilan social ?

**Axe 2 :** Il regroupe six (06) questions, qui portent sur le rôle de la direction de la formation dans la gestion des compétences.

2-1- Comment identifiez-vous un besoin de formation au sein d'ATM Mobilis ?

2-2- Est-ce que vous évaluez votre personnel formé ?

2-3- Est-ce que vous arrivez à satisfaire Mobilis en matière de compétences ?

2-4- Pourquoi la DFO est séparée de la DRH et quelles conséquences ?

2-5- Avant la promotion d'une personne, est-elle orientée vers une formation ?

2-6- Y a-t-il un partage de connaissances entre collaborateurs ?

**Axe 03 :** Il comprend cinq (05) questions, ayant comme objectif de connaître l'état d'avancement du projet qualité au sein d'ATM Mobilis ainsi que le degré d'implication et de sensibilisation des RH aux exigences qualités.

3-1- Que pensez-vous de la démarche qualité ?

3-2- Etes-vous sensibilisés aux exigences de la qualité ?

3-3- Etes-vous impliquer pour fournir un travail de qualité ?

3-4- La certification de Mobilis est-elle intéressante ?

3-5- Une note de 1 à 10 sur l'implication de votre personnel dans la démarche qualité ?

## Questionnaire

Depuis longtemps, les organisations industrialisées ont assimilé l'apport du facteur humain comme une contrepartie de la rémunération fournie. Cette logique a abouti à une démotivation qui a un impacte négatif sur la productivité au travail. Ainsi après plusieurs recherches qui ont abouti à une reconsidération de l'humain en tant que capital important pour l'amélioration des résultats escomptés, vient alors la norme ISO 9001 qui considère les progrès des ressources humaines en symbiose avec ceux de l'entreprise.

Pour démontré cela, nous avons procédé à l'élaboration de se questionnaire afin de mettre en valeur le capital humain au sein de l'entreprise et démontré son implication dans un projet qualité.

Nous vous invitons à répondre à cette enquête qui ne vous prendra que quelques minutes.

Il est bien entendu que toutes les informations seront recueillies dans le strict respect de la confidentialité.

Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses.

Il vous est demandé **de répondre aux questions le plus sincèrement possible.**

Nous vous remercions d'avance pour votre aimable collaboration dans la mise en œuvre de ce travail.

**Questions :**

**Q1. Votre Sexe**

Masculin     Féminin

**Q2. Votre Age**

≤ 30 ans     entre 30 et 50 ans     > 50 ans

**Q3. Quel est votre niveau d'instruction ?**

Bac+3     Bac +4     Bac+5 et plus     Formation professionnelle     Autre formation

**Q4. Quel est votre niveau d'ancienneté au sein d'ATM MOBILIS ?**

**Q5. Quelle est votre fonction ?**

**Q6. Un projet qualité vous a-t-il été communiqué par la direction de l'entreprise ?**

Oui                       Non                       Je ne sais pas

**Q7. Votre rôle et responsabilité est-il défini dans le cadre de la démarche qualité ?**

Tout à fait                       Moyennement                       Pas du tout

**Q8. Est-ce que vous avez été sensibilisés sur l'accomplissement de vos tâches selon les exigences de la norme ISO 9001 version 2015 ?**

Tout à fait                       Moyennement                       Pas du tout

**Q9. La mise en place de la démarche qualité est pour vous :**

- Une contrainte
- Un levier de performance individuelle et collective
- Une procédure sans effet

**Q10. Quels sont les moyens et méthodes utilisés pour vous impliquer dans la démarche qualité et vous motiver ?**

- Affichage
- Journal interne
- Boite à idées
- Participation à la rédaction des procédures opérationnelles
- Audit de poste
- Réunion de service
- Autre réponse

**Q11. Votre directeur dans la prise de décision est plus-tôt ?**

- Directif                       Participatif                       Déléгатif

**Q12. Êtes-vous évalués périodiquement ?**

- Oui                               Non

**Q13. Si oui, est ce que cette évaluation est objective ?**

- Oui                               Non                               Ne sait pas

**Q14. Y a-t-il des programmes de formation au sein d'ATMobilis ?**

- Oui                               Non

**Q15. Si oui, sont-elles efficaces et Bénéfiques pour vous et pour l'entreprise ?**

- Oui                               Non                               Ne sait pas

**Q16. L'ambiance de travail existante dans l'entreprise est-elle favorable à l'application du projet qualité (absence de conflits, solidarité, enthousiasme...) ?**

- Pas du tout D'accord                       Plus ou moins d'accord                       D'accord

**Q17. À votre avis, quelle peut être la nature des obstacles à votre implication dans la démarche qualité ?**

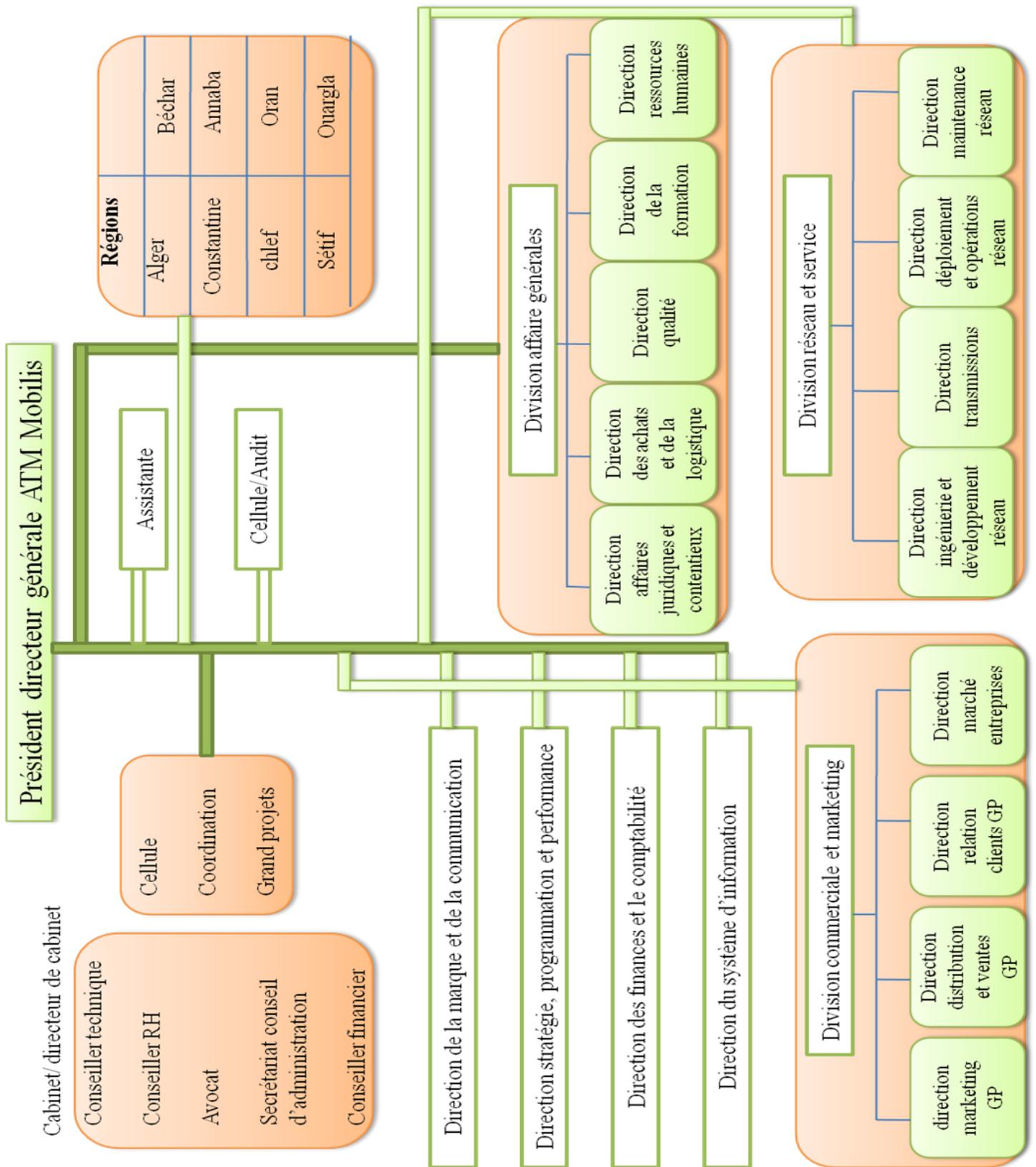
**Q18. Les outils suivants favorisent-ils votre motivation et votre implication au travail ?**

	Pas d'accord	du tout	Plutôt d'accord	pas	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
la formation	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
le développement de votre carrière	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
la communication (réunions quotidiennes, mensuelles, etc.)	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
l'entretien annuel, de carrière, etc.	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
la fixation d'objectifs clairs	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
la reconnaissance financière	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
la reconnaissance non financière	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
la participation à un groupe de travail	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
l'autonomie	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
l'ambiance et l'environnement de travail	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q19. Avez-vous d'autres remarques concernant l'implication du personnel dans la démarche qualité au sein d'ATM MOBILIS? Merci de les écrire ici**



# Organigramme d'ATM.MOBILIS :



Source : Document interne de l'entreprise ATM Mobilis

# Table des matières

Dédicaces

Remercîments

Liste des figures

Liste des tableaux

Liste des schémas

Liste des abréviations

**Introduction générale.....P1**

**Chapitre I : Généralités sur le management de la qualité et la gestion des ressources humaines.....P6**

**Introduction.....P6**

**Section 1- Présentation du Management de la qualité.....P6**

1-1- La genèse.....P6

1-1-1- Evolution de la perception du concept qualité.....P6

1-1-2- La qualité, une évolution à quatre temps.....P8

1-2- Définition et principes du management de la qualité.....P10

1-2-1- Définition du management de la qualité ..... P10

1-2-2- Définition du système de management de la qualité.....P11

1-2-3- Les principes du management de la qualité.....P11

1-3- Avantages et enjeux du management de la qualité ..... P13

1-3-1- Les avantages de la démarche qualité..... P13

1-3-2- Enjeux du management de la qualité ..... P16

<b>Section 2- Présentation de la gestion des ressources humaines</b> .....	P18
2-1- Le management des ressources humaines .....	P18
2-1-1- Définition et objectifs de la gestion des ressources humaines.....	P18
2-1-2- Le processus de gestion des RH.....	P21
2-2- Le Capital humain .....	P24
2-2-1- Définition.....	P24
2-2-2- L'importance du capital humain .....	P25
<b>Section 3- Concepts fondamentaux et principes du management de la qualité relatif aux ressources humaines dans ISO 9000 :2015</b> .....	P27
3-1- Les concepts fondamentaux relatifs aux RH dans la norme ISO 9000 :2015.....	P27
3-1-1- La qualité .....	P27
3-1-2- Système de management de la qualité .....	P27
3-1-3- Contexte d'un organisme .....	P27
3-1-4- Parties intéressées .....	P28
3-1-5- Soutien de la direction.....	P28
3-2- Les piliers (Principes) du management de la qualité en référence avec les RH.....	P29
3-2-1- Orientation client.....	P29
3-2-2- Leadership.....	P30
3-2-3- implication du personnel.....	P30
<b>Conclusion</b> .....	P31

<b>Chapitre II : Les ressources humaines dans un système de management de la qualité.....</b>	<b>P33</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>P33</b>
<b>Section 1- Les conditions d'implication des ressources humaines dans un SMQ.....</b>	<b>P33</b>
1-1- Conditions culturelles et managériales.....	P33
1-1-1- La culture d'entreprise et la qualité.....	P33
1-1-2- Le management participatif dans la démarche qualité.....	P35
1-2- Conditions opérationnelles.....	P37
1-2-1- Leadership .....	P37
1-2-2- Evaluation des ressources humaines.....	P38
<b>Section 2- Mobiliser et impliquer les Ressources humaine dans un SMQ.....</b>	<b>P39</b>
2-1- Mobiliser pas la gestion des connaissances.....	P39
2-1-1- Définition de la gestion des connaissances.....	P39
2-1-2- Apport de la gestion des connaissances.....	P40
2-1-3- La gestion des connaissances dans l'ISO 9001.....	P41
2-2- Mobiliser par une gestion des compétences et la formation.....	P42
2-2-1- Définition de la gestion des compétences et de La formation.....	P42
2-2-2- La formation, un outil de développement des compétences.....	P43
2-2-3- La gestion des compétences dans l'ISO 9001.....	P44
2-3- Impliquer par la sensibilisation et la communication.....	P45
2-3-1- Définition et rôle de la sensibilisation, la communication.....	P46
2-3-2- Outils de sensibilisations et de communication .....	P48
2-3-3- La sensibilisation et la communication dans l'ISO 9001.....	P51

<b>Section 3- Etudes de cas relatives au rôle des RH dans un SMQ</b> .....	P53
3-1- Etudes réalisées au niveau national (Algérie) .....	P53
3-1-1- Objectifs de l'étude .....	P53
3-1-2- Principaux résultats de cette étude .....	P53
3-2- Etudes réalisées à l'étranger.....	P55
3-2-1- Objectifs de l'étude .....	P55
3-2-2- Principaux résultats de cette étude .....	P55
<b>Conclusion</b> .....	P56
<b>Chapitre III : La contribution de l'implication du personnel à la réalisation des objectifs qualité, Cas de ATM MOBILIS</b> .....	P59
<b>Introduction</b> .....	P59
<b>Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil</b> .....	P59
1-1- La téléphonie mobile en Algérie .....	P59
1-2- Les principaux acteurs de la téléphonie mobile.....	P60
1-2-1- Opérateur Mobilis .....	P60
1-2-2- Opérateur Djazzy .....	P60
1-2-3- Opérateur Ooredoo .....	P60
1-3- Présentation de la société (ATM Mobilis) .....	P60
1-4- Structure organisationnelle et organigramme .....	P62
1-4-1- Division affaires générale .....	P62
1-4-2- Division Commerciale et Marketing .....	P62
1-4-3- Division Technique Réseau et Services .....	P62
1-4-4- Organigramme d'ATM.MOBILIS.....	P64

1-5- Historique de l'entreprise .....	P65
1-6- Produits et services ATM. Mobilis.....	P67
1-6-1- Offres et services pour particuliers.....	P67
1-6-2- Offres et services pour professionnels.....	P68
<b>Section 2 : Présentation de la méthodologie et des résultats.....</b>	<b>P70</b>
2-1- méthodologie de recherche.....	P70
2-1-1- La méthode qualitative .....	P70
2-1-2- La méthode quantitative .....	P70
2-1-3- La structure du guide d'entretien et la méthode d'analyse des résultats.....	P71
2-1-4- La structure des questionnaires et la méthode d'analyse des résultats.....	P72
2.2. Résultats du questionnaire.....	P73
2-2-1- Premier axe : Le profil du répondant.....	P73
2-2-2- Deuxième axe : Le rôle de la direction qualité.....	P78
2-2-3- Troisième axe : Les pratiques de la gestion des ressources humaines .....	P83
2-3- Résultats des entretiens.....	P92
<b>Section 3 : Analyse des Résultats et recommandations.....</b>	<b>P96</b>
3-1- Analyse des Résultats.....	P96
3-2- Recommandations.....	P97
<b>Conclusion.....</b>	<b>P98</b>
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>P100</b>
Bibliographie	
Annexes	
Table des matières	