



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

**UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA
FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES
DEPARTEMENT DES SCIENCES SOCIALES**

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sociologie
Option : Sociologie de l'Organisation et du Travail

Thème

**L'impact de la démarche des normes *ISO* sur la
motivation et la satisfaction des cadres
au sein de L'Entreprise Portuaire Béjaïa (EPB)**

Présenté par:

Mme ZENNAD Hanane
Mlle SERRADJ Lydia

Encadré par:

Mr. HADERBACHE Bachir

Session Septembre 2020

Remerciements

Nous remercions dieu le tout puissant de nous avoir accordées la force et le savoir de terminer ce mémoire et de nous avoir orienté vers le droit chemin.

Nous tenons aussi à remercier tous ceux qui nous ont aidé de près ou de loin dans notre travail, nous citons tout particulièrement :

Notre encadreur Dr.Haderbache Bachir pour sa disponibilité, ses orientations et ses conseils tout au long de notre travail.

Mr Bektache chef de département QHSE EPB pour ses conseils éclairer et sa disponibilité ainsi que tout le personnel de l'EPB.

Nous tenons à remercier d'avance les membres de jurés d'avoir accepter d'évaluer ce modeste travail.

Nous adressons également nos remerciements les plus respectueux à tous nos enseignants de l'université pour nous avoir transmis leurs connaissances.

Qu'ils trouvent ici l'expression de notre profonde sympathie.

Merci à tous

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à ceux qui ont donné un sens à mon existence, en me donnant une éducation irréprochable, ceux qui m'ont appuyé jours et nuits durant mon parcours :

A mes très chers parents qui ont toujours été à mes côtés pour m'encourager et veiller sur moi :

A la mémoire de mon cher papa, qui a été toujours à mes côtés pour me soutenir et m'encourager que Dieu l'accueille dans son vaste paradis.

A celle qui m'a transmis la vie, l'amour, le courage a toi chère maman toute ma joie, mon amour et ma reconnaissance. Que Dieu te garde.

A mon cher mari (Massinissa) qui m'a soutenu et été toujours a mes côté, qui me pousse à exploiter mes compétences puis ma volonté.

A mes enfants adorés (Mohand et Marya Khaoula) force de joie et d'espoir que vous gravez de jour en jour dans mon cœur.

A mes beaux parents (et toute la belle famille).

A mes chers frères : (Fares, Nassim, Farouk ,et Khaled).

A ma chère sœur : (Lynda).

A mes beaux frères : (Sofiane, Salim, Malek, Youcef, et Nabil).

A mes belles sœurs : (Faiza,Aicha,Romaila, et Lydia).

A mes nièces adorées.

Et en particulier je cite mes adorables :(Manel et Maroua).

A mes neveux : (Chacun a son nom).

A toute ma famille chacun a son nom.

A ma belle binôme Lydia qui m'a soutenu et aidé durant la réalisation de notre travail.

A tous mes amis de la vie personnelle et professionnelle chacun à son nom.

Ainsi, je dédie ce travail a toutes personnes ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire, sans oublié Mr le Directeur Régional STH Soummary Layachi et Mme Boubekour Nadra.

Canane

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à ceux qui ont donné un sens à mon existence, en me donnant une éducation irréprochable, ceux qui m'ont appuyé jours et nuits durant mon parcours :

A mes très chers parents qui ont toujours été à mes côtés pour m'encourager et veiller sur moi :

A celle qui m'a transmis la vie, l'amour, le courage a toi chère maman toute ma joie, mon amour et ma reconnaissance, Que Dieu te garde.

A mon cher papa à qui je tiens mon profond respect et mon immense affection, rien au monde ne pourra suffire pour t'exprimer ma sincère reconnaissance, Que Dieu te garde.

A la mémoire de mon cousin (Djabour Toufik), ma grande mère et mon grand père que Dieu les accueille dans son vaste Paradis.

A mon cher futur mari (Bechroune Lyes) qui m'a soutenu et été toujours à mes côtés qui me pousse à exploiter mes compétences puis ma volonté.

A mes beaux parents (et toute la famille Bechroune).

A ma chère sœur : (Kahina).

A mes chers frères : (Aimad et Riad).

A mes beaux frères : (Abd el Hak, Sofiane, Azzedine, et Nabil).

A mes belles sœurs : (Warda, Aldjia, Sabrina, et Karima).

A mes nièces : (Amina et Mellina).

A mes neveux : (Mohammed, Ahmed, et Iliane).

A toute ma famille paternelle et maternelle chacun à son nom, et en particulier ma chère tante Fadila.

A ma belle binôme Hanane qui m'a soutenu et aidé durant la réalisation de notre travail.

A tous mes amis de la vie personnelle et professionnelle chacun à son nom.

Ainsi, je dédie ce travail à toutes personnes ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire, sans oublier Mme la Directrice Titouah Karima de l'école Nait Bouda Abd el Madjid Seddouk et Mr Moufek Mourad.

Lydia

Liste des abréviations

Abréviations	Significations
EPB	Entreprise Portuaire Bejaia
EPE	Entreprise Publique Economique
GRH	Gestion des Ressources Humaines
ISO	International Standard Organisation
PDCA	Plan Do Check Act
PDG	Président Directeur Générale
Q,E,S	Qualité, Environnement, Sécurité
SMSST	Système Management Santé et Sécurité au Travail

Liste des Figures

Numéro de figure	Désignation
Figure1	Représentation de la norme iso 9001 dans le cycle PDCA
Figure2	Représentation de la norme iso 14001 dans le cycle PDCA
Figure3	Représentation de la norme iso 45001 dans le cycle PDCA
Figure4	Représentation de la norme iso 9001 dans le cycle PDCA
Figure5	Les étapes de la gestion de l'entreprise Algérienne
Figure6	Organigramme de l'EPB

Sommaire

Liste des abréviations

Liste des figures

Introduction générale ----- I

Partie théorique

Chapitre I : Le cadre méthodologique de la recherche

Préambule.

1) Les raisons du choix du thème ----- 13

2) Les objectifs de la recherche ----- 14

3) La problématique----- 14

4) La formulation des hypothèses ----- 16

5) Définition des concepts clés ----- 17

6) La méthode utilisée ----- 20

7) La technique utilisée ----- 20

Conclusion du chapitre

Chapitre II: Généralité sur les normes ISO

Préambule.

1) Définition des notions fondamentales----- 23

2) Parcours des normes ISO «qualité ,environnement ,santé et sécurité au travail----- 30

3) Les exigences des normes iso Qualité, Environnement, Santé et Sécurité au travail ----- 34

Conclusion du chapitre

Chapitre III :la démarche des normes ISO, mode d'application, objectifs et avantages

Préambule.

I- La norme qualité selon ISO 9001-2015 ----- 39

1) Présentation de la norme qualité ----- 39

2) Les Objectifs de la démarche qualité ----- 40

3) Cycle PDCA: Planifier-Réaliser-Vérifier-Agir ----- 41

4) Les principes de management de la qualité----- 42

5) Domaine d'application ----- 43

6) Les étapes de la mise en place d'un système de management de la qualité-----	43
7) Les avantages de système de management de la qualité-----	45
II -La norme environnementaleselonISO14001-2015- -----	46
1) Présentation de la norme environnementale-----	46
2) Les Objectifs de la norme environnementale -----	47
3) Cycle PDCA: Planifier-Réaliser-Vérifier-Agir -----	47
4) Domaine d'application -----	48
5) Les étapes de la mise en place d'un système de management Environnementale -----	49
6) Les avantages de la norme environnementale-----	51
III- La norme santé et sécurité autravailselonISO45001-2018- -----	51
1) Présentation de la norme santé et sécurité au travail -----	51
2) Les objectifs de la norme santé et sécurité au travail -----	52
3) Cycle PDCA :Planifier-Réaliser-Vérifier-Agir -----	53
4) Domaine d'application -----	54
5) Les étapes de la mise en place d'un système de management de la santé et sécurité au travail-----	54
6) Les avantages de la norme santé et sécurité au travail -----	56

Conclusion du chapitre

Chapitre IV :la motivation et la satisfaction au travail au sein de l'entreprise économique

Préambule.

I- La motivation au travail -----	59
1) Définition de la motivation -----	59
2) Les théories de la motivation -----	60
3) Les typologies de la motivation -----	68
4) Les caractéristiques de la motivation -----	69
5) Le processus de la motivation -----	70
6) Les facteurs de la motivation -----	72
7) Les enjeux de la motivation -----	73
II- La Satisfaction au Travail -----	74

1) Les approches de la satisfaction au travail-----	74
2) Les facteurs de la satisfaction -----	75

Conclusion du chapitre

Chapitre V :Les composants qui améliorent la réalisation des tâches

Préambule.

I- La formation et l'évolution de carrière -----	78
--	----

1) Définition de la formation -----	78
-------------------------------------	----

2) Les Objectifs de la formation-----	79
---------------------------------------	----

3) Cycle de la formation -----	80
--------------------------------	----

4) A quoi sert la formation dans l'entreprise ? -----	82
---	----

5) La formation dans le cadre de la certification ISO -----	83
---	----

II- La communication -----	83
----------------------------	----

1) Définition de la communication-----	83
--	----

2) Les objectifs de la communication -----	84
--	----

3) La politique de la communication -----	85
---	----

4) Les outils de la communication -----	86
---	----

5) Les principes de base de la communication -----	87
--	----

6- L'importance de la communication efficace -----	89
--	----

7- Les principaux obstacles de la communication -----	89
---	----

III- Santé, sécurité et bien-être au travail -----	90
--	----

1) La qualité de vie au travail-----	90
--------------------------------------	----

2) Le bien être au travail -----	91
----------------------------------	----

3) L'intérêt des entreprises pour la santé et le bien être au travail est-il récent-----	92
--	----

4) Les Objectifs des stratégies de santé et sécurité au travail -----	93
---	----

5) Démarche pour éliminer les dangers -----	93
---	----

6) Sensibilisation à la santé et à la sécurité au travail -----	95
---	----

Conclusion du chapitre

Chapitre VI : La réalité de la gestion de l'entreprise économique Algérienne

Préambule.

1) Les principales étapes de la gestion de l'entreprise algérienne -----	98
--	----

2) Réalité de la gestion des cadres au sein des entreprises algériennes -----	100
---	-----

3) Le rôle des cadres dans les entreprises publiques Algériennes -----	101
4) La situation socioprofessionnelle et les conditions de recrutement des cadres au sein des entreprises publiques Algériennes-----	102
5) L'application des normes ISO au sein de l'entreprise algérienne -----	104

Conclusion du chapitre

Chapitre VII : Analyse et interprétation des informations de la pré-enquête

Préambule.

1) Le déroulement de la pré-enquête -----	108
2) L'organisme d'accueil-----	109
2-1) Présentation et historique de l'Entreprise portuaire de Bejaia (EPB -----	109
2-2) le plan d'action de la démarche des normes ISO au sein de l'EPB-----	113
3) Analyse et interprétation des résultats de la pré-enquête -----	114
3-1) population d'étude -----	114
3-2) Interprétation des données de la pré-enquête -----	114
3-3) Analyse des résultats de la pré-enquête -----	121

Conclusion du chapitre

Conclusion générale -----	124
----------------------------------	------------

Références bibliographiques

Annexes

Introduction

Introduction

De nos jours, les entreprises évoluent dans un environnement en perpétuel mouvement, qui s'articule autour de la proximité de l'innovation des données économiques, et face à la compétitivité qui caractérise les entreprises algériennes, les quelles essayent toujours d'être en vigueur face à la dynamique de progression et de concurrence, cela pour garantir leurs survies et leurs prospérités.

En effet, dans un contexte actuel de globalisation de l'économie avec ses nouvelles contraintes et ses nouveaux défis imposés, l'entreprise cherche à améliorer les compétences et les attitudes de ses employés, en incitant au développement, à l'autonomie et l'utilisation d'un management de l'efficacité collective. Cela ne peut se faire qu'à travers un processus de formation, qui demeure un impératif pour les entreprises, et une activité principale de la gestion des ressources humaines, qui permet au personnel d'évaluer et de s'adapter aux structures, qu'impose toute nouvelle technologie et toute gestion moderne.

A cet égard, les entreprises mettent en place, de plus en plus de nouvelles pratiques d'évaluation des cadres, de leurs comportements et de leurs performances, l'amélioration de leurs conditions de travail et l'assurance de leurs bien être, ce qui a amené les entreprises à implanter, la démarche des normes ISO dans la politique de gestion de la formation, en assurant leurs motivation et leurs satisfaction.

C'est dans cette perspective d'idée que s'articule notre travail de recherche, ayant pour objectif de pouvoir répondre à la question générale suivante : Quel est l'impact de la démarche des normes ISO sur la motivation et la satisfaction des cadres de l'EPB?

L'Entreprise Portuaire Bejaia représente, un modèle d'expérience adéquat qui peut nous permettre d'analyser la démarche des normes ISO au sein de l'entreprise algérienne.

Pour se faire nous avons établi un plan de travail qu'on a divisé en sept chapitres:

- **Le premier chapitre:** comprend le cadre méthodologique de la recherche portant sur : les raisons du choix de thème, les objectifs de la recherche, la problématique, les hypothèses, la définition des concepts clés, la méthode et la technique utilisées
- **Le deuxième chapitre:** s'étale sur des généralités des normes ISO à savoir: les notions fondamentales, le parcours, ainsi que les exigences des normes ISO.

- **Le troisième chapitre:** Porte sur la démarche des normes ISO , mode d'application, Objectifs et avantages.

- **Le quatrième chapitre:** relatif à la motivation et à la satisfaction au travail.

- **Le cinquième chapitre:** traite les composants qui améliorent la réalisation des tâches à savoir: la formation, la communication, santé sécurité et bien être au travail.

- **Le sixième chapitre:** comporte la gestion des entreprises économiques algériennes.

- **Le septième chapitre:** comprend l'analyse et l'interprétation des informations de la pré-enquête.

Partie théorique

Chapitre I

Cadre méthodologique de la recherche

Préambule

On ne peut pas appréhender l'étude d'un phénomène quelque soit sa nature , sans avoir un cadre méthodologique bien défini. Le cadre méthodologique représente un guide, qui oriente et donne des repères au chercheur durant sa recherche scientifique.

Dans ce chapitre , seront élucidés les raisons du choix du thème, l'objectif de cette recherche, la problématique et les hypothèses, ainsi que la méthode , les techniques et la définition des concepts clés, qui nous ont aidé à mené notre étude sociologique.

1) Les raisons du choix du thème:

Le choix du thème de recherche est un travail qui demande beaucoup de réflexion, car il s'effectue à base d'un ensemble de critères qui doivent être pris en considération pour que le travail soit bien réalisé.

En effet, ce travail de choix du thème se réalise après des lectures sur la probabilité des sujets auxquels on peut accéder et étudier. Il est aussi important que notre sujet de recherche , corresponde à nos centres d'intérêt, c'est à dire ce qui nous intéresse, nous motive et nous en courage à donner beaucoup d'efforts tout au long de notre travail de recherche.

Le choix de notre thème de recherche est motivé par un ensemble de raisons objectives et subjectives qui se résument comme suit:

Les raisons objectives :

- Savoir qu'elle est l'importance accordée à la démarche des normes ISO au sein de l'entreprise algérienne.
- Connaitre si vraiment y'a une application de ses normes ISO.
- Connaitre l'apport de ce système de management intégré 'Normes ISO' sur les cadres de l'Entreprise Portuaire Bejaia.

Les raisons subjectives :

- Ce sujet va nous aider à avoir des informations concernant les normes ISO , qui pourront nous être utile , en tant que futures travailleuses , ainsi que dans notre vie quotidienne.
- Approfondir nos connaissances personnelles et en acquérir un nouveau savoir dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

2) Objectif de la recherche:

Notre recherche vise à atteindre un ensemble d'objectifs qui se résume comme suit:

- Faire connaître la pratique de la démarche des normes ISO à l'Entreprise Portuaire Bejaia, et l'importance accordée à cette dernière par ces cadres.
- Révéler le rôle de la sensibilisation des cadres de l'EPB, en tous ce qui concerne les normes ISO en matière de qualité, santé, sécurité, d'hygiène et de l'environnement.
- Comprendre les attentes et les représentations des cadres concernant leurs intégration à cette démarche.
- Découvrir l'impact des normes ISO sur la motivation et la satisfaction des cadres de l'EPB.

3) La problématique:

Depuis les années 1980, l'environnement de l'entreprise a radicalement changé, et face aux différentes mutations de l'environnement où l'entreprise algérienne évolue il devient primordial pour l'entreprise d'acquérir de nouvelles pratiques de gestion visant à l'amélioration de facteur humain.

L'entreprise se voit aujourd'hui, dans l'obligation de maintenir une ressource humaine plus efficace. La fonction des ressources humaines est devenue maintenant un des éléments essentiels de la dynamique du changement dans les entreprises. Les dirigeants des entreprises ont pris conscience que la gestion des ressources humaine, donne à l'entreprise un avantage concurrentiel ,ce qui amené les entreprises à développer la ressource humaine «Avoir les hommes qu'il faut, où il faut et les motivé» (Peretti, J-M, 2006, P7).

La gestion des ressources occupe une place importante dans l'entreprise, son importance peut s'appréhender à plusieurs niveaux; sur le plan de la production, la GRH va permettre à l'entreprise d'avoir un personnel compétent, qui pourra améliorer la productivité de l'entreprise ; sur le plan commercial, la GRH va contribuer au recrutement de personnel de vente efficace et motivé, dans le but d'améliorer les ventes ; sur le plan financier, la GRH va permettre de limiter les dépenses liées au salaire ; sur le plan stratégique, la GRH donne l'occasion à l'entreprise d'être différente par rapport à ses concurrents grâce à l'excellence de son personnel, ces derniers vont permettre de créer une valeur supplémentaire pour les clients.

La gestion des ressources humaines exerce différentes pratiques, parmi ces pratiques, on trouve la formation. Cette dernière se considère comme un engagement ou un investissement, elle permet aux entreprises d'enrichir les connaissances et les compétences de son personnel pour augmenter leur productivité, tout en installant un ensemble de stratégies et services spécialisés pour optimiser et réaliser ces formations. Pour y parvenir, les entreprises prévoient chaque année un ensemble de formations de différents thèmes parmi eux, les normes ISO.

La formation ou la démarche des normes ISO, est un processus de certification, qui vise à satisfaire en permanence les exigences et prendre en compte les besoins et les attentes futurs représentent un défi pour les entreprises. Pour atteindre cet objectif, l'entreprise peut juger nécessaire d'adopter diverses formes d'amélioration en complément d'une correction et d'une amélioration continue. Il existe trois normes internationales qui sont la norme qualité (ISO 9001 :2015), la norme environnementale (ISO 14001 :2015) et la norme santé et sécurité au travail (ISO 45001 :2018). Les normes ISO couvrent de multiples aspects, niveaux et fonctions d'une entreprise et leur mise en œuvre peut donc avoir un impact réel sur la manière dont l'entreprise fonctionne et gère ses processus. (ISO / FDIS 9000, 2015, P10).

A cet égard, les entreprises optent pour cette démarche dans le but d'améliorer les fonctions de son organisme. De plus, de nombreuses entreprises n'appliquent pas une seule norme, mais plusieurs normes afin de répondre à leurs besoins, à titre d'exemple l'Entreprise Portuaire Bejaia.

L'engagement de l'EPB dans cette politique de mise en place des normes ISO, a été formalisé sur deux politiques «norme qualité et norme environnementale», mais le personnel se trouvait avec deux orientations difficiles à comprendre. Alors l'élaboration d'une politique unique a permis à l'entreprise d'avoir une seule vision et une stratégie de management

formalisée sur une seule politique englobant les axes stratégiques communs pour des objectifs de performance couvrant les trois systèmes. L'entreprise fournit et entretient aussi les Infrastructures nécessaires pour obtenir la conformité du service, avec la venue de la norme santé et sécurité au travail l'EPB a tenu à doter sa ressource humaine en équipement de protection individuelle qui a été identifié par la commission d'hygiène et sécurité.

L'importance de cette politique de mise en place des normes ISO, vise à sauvegarder la durabilité et la continuité de ses activités, le bien être de ses employés, l'analyse des aspects environnementaux, étudier les nouvelles installations portuaires...etc. L'EPB désigne beaucoup plus la catégorie des cadres pour cette démarche par rapport leurs bagage intellectuel qui les permette de sensibiliser leurs collaborateurs, car cette formation donne l'occasion aux cadres d'être des auditeurs interne.

Ces normes là ont un impact sur plusieurs facteurs tels que le facteur de motivation et le facteur de satisfaction.

Au sein de l'entreprise la question de la motivation et de la satisfaction est très importante, car la productivité d'un salarié est directement liée à son niveau de motivation et de satisfaction. Ce degré de motivation et de satisfaction inter agit directement sur les résultats de l'entreprise. Parmi les théories qui ont traitées cette question on cite la théorie d'Abraham MASLOW et HERZBERG.

C'est autours de ces points que s'articule notre recherche, afin de comprendre l'importance donnée par l'EPB a la démarche des normes ISO. Pour cela, nous posons les questions suivantes :

- Est-ce que la démarche ISO poursuivie par l'EPB améliore la qualité du travail des Cadres ayant participé à cette démarche?
- Quels est l'impact de la démarche ISO sur la motivation au travail des cadres de l'EPB?

4)La formulation des hypothèses:

Après des lectures exploratoires, en se focalisant sur les connaissances théoriques obtenues lors de la consultation d'un ensemble d'ouvrage traitant de notre thématique sur « La démarche des normes ISO », et après un rapprochement fait auprès des cinq cadres de l'Entreprise Portuaire Bejaia, lors des entretiens exploratoires, nous ont permis de proposer les

hypothèses suivantes suite aux réponses sur les questions posées au moment de la pré-enquête :

➤ La démarche ISO tend à améliorer la qualité du travail des cadres notamment dans l'amélioration de la réalisation des tâches.

➤ La démarche ISO augmente la satisfaction et la motivation des cadres au travail.

5) Définition des concepts clés:

Pour mieux comprendre l'objet de notre recherche, un ensemble de concepts à été retenus et utilisé dans la formulation des hypothèses nécessitant d'être définis, auxquels nous proposons la définition de chacun de ces concepts qui sont les suivants:

• L'ISO (Organisation internationale de normalisation):

Selon la Norme internationale ISO 9001 L'ISO se définit comme: «une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation (comités membres de l'ISO). L'élaboration des Normes internationales est en général confiée aux comités techniques de l'ISO. Chaque comité membre intéressé par une étude a le droit de faire partie du comité technique créé à cet effet. Les organisations internationales, gouvernementales et non gouvernementales, en liaison avec l'ISO participent également aux travaux .L'ISO collabore étroitement avec la Commission électrotechnique internationale(IEC) en ce qui concerne la normalisation électrotechnique.» (Norme internationale ISO 9001, 2015, p6).

Selon cette définition, nous constatons que l'ISO est une organisation internationale qui s'est installée dans le but d'aider les entreprises à mieux gérer ses procédés et ses activités.

Alors, les entreprises Algérienne sont opté pour la certification ISO a fin d'améliorer le management de leurs entreprises et de devenir plus compétitive.

• Amélioration continue:

Amélioration continue peut-être définie comme: «une activité récurrente menée pour améliorer les performances.»(Norme Internationale ISO 45001, 2018, p18).

L'amélioration de la performance fait référence à l'utilisation d'un système de management en vue d'obtenir l'amélioration de la performance globale en cohérence avec la Politique de système de management et ces objectifs. (Norme Internationale ISO 45001, 2018, p18).

Selon cette définition, nous déduisons que l'amélioration continue est un processus établi pour évoluer les processus de travail et l'efficacité des salariés.

• **La qualité de vie au travail:**

Le concept de la qualité de vie au travail se définit comme « un ensemble d'éléments objectifs, ces éléments sont liés au travail qui comporte des éléments de conditions de travail. » (Randon, S, 2012, P14).

Alors, selon l'Entreprise Portuaire Bejaia, la qualité de vie au travail se considère comme l'une des conditions de travail pour les cadres, et la performance de l'entreprise.

Pour les cadres de cette entreprise, la qualité de vie au travail traduit le bien être et l'ambiance au travail.

• **cadre:**

Dans l'entreprise le cadre est « le statut d'une personne qui exerce des fonctions de direction , et qui assure l'encadrement d'un service déterminé. » (Dictionnaire super major, 2004, P161)

Alors, selon cette définition le cadre est un élément essentiel dans l'entreprise, c'est celui qui commande et qui gère un service précis.

Le cadre peut être défini: « par les fonctions exercées, ils sont considérés comme les membres des organisations, entreprises et administrations exerçant des fonctions d'encadrement, s'y ajoute le titulaire du poste de travail exigeant une marge d'initiative de responsabilité ainsi que les postes supposant des qualifications élevées » (CONZAQUE,R, 1999, p59)

Ici, la catégorie des cadres se distingue par un niveau d'instruction élevé, et la fonction d'encadrement est généralement leur travail.

Un cadre se définit comme étant « un salarié exerçant dans un poste de responsabilité dans l'entreprise ou dans la fonction publique, mais des salariés sans diplôme de l'enseignement supérieur peuvent accéder à un emploi de cadre grâce à leurs capacités. » (ALAIN, C et autres, 2003, P71)

Donc, selon cette définition la fonction de l'encadrement est réservée souvent à la catégorie des cadres qui ont un diplôme universitaire, mais rien n'empêche d'autres cadres sans diplôme de l'enseignement supérieur qui ont des capacités d'exercer cette fonction.

D'après les cadres de notre recherche, ils sont définis comme étant des salariés exerçant la fonction d'encadrement et de direction. Ils se distinguent par leurs diplômes obtenus, qui est le diplôme universitaire. Généralement leurs fonctions est réserver souvent une catégorie qui est attribuer lors du recrutement type cadre.

•**La motivation:**

La motivation se définit comme étant : « la force, le moteur qui pousse l'individu à faire. C'est une dimension ou une caractéristique individuelle. Elle permet de chercher en une personne les ressorts de l'action». (FOSTO, T.Y, 2017, p13)

Dans cette définition, nous constatons que la motivation est un mécanisme qui incite et encourage l'individu à faire quelque chose.

Selon VALLERAND et THILL, la motivation présentée comme « le conduit hypothèque utilisé afin de décrire les forces internes et / ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement. » (VLLERAND et THILL, 1993, p 18).

Cette définition souligne l'ensemble de forces produisant la motivation tels que: le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement qui mène à atteindre des buts. Autrement dit, la motivation découle d'une énergie qui pousse l'individu à adapter une conduite.

•**La satisfaction:**

Selon Locke la satisfaction: « s'agit d'un état émotionnel agréable ou positif résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences au travail ». (Randon, S, 2012, P10).

Adams & Bond dans la lignée des travaux de Locke, proposent de définir le concept comme étant «le degré d'affect positif en vers un travail ou ses composants ». Selon les auteurs, elle est déterminée par des caractéristiques individuelles et des caractéristiques du travail, en particulier par l'organisation du travail. (Randon, S, 2012, P10).

Mignonac et Iglesias définit la satisfaction au travail comme étant « une évaluation de son travail ou de sa situation de travail ». (Randon, S, 2012, P11).

D'une manière générale, la satisfaction au travail peut être définie comme étant l'état de salarié en vers son travail. Donc, cet état résulte le sentiment affectif de la personne à fin de répondre à ses valeurs importantes, vis-à-vis de son travail, qui vont l'aider à satisfaire ses désirs.

6) La méthode utilisée:

Le choix de la méthode à adopter lors d'une recherche sociologique est une étape importante à laquelle il faut accorder un grand intérêt, vu que cette phase nous permettra, d'obtenir et de recueillir un maximum d'information à base des techniques adéquates, sur notre thématique, et d'autre part, la vérification de nos hypothèses.

En effet, la méthode sur laquelle s'appuie notre recherche est la méthode qualitative, «On a fait appel à cette méthode lorsqu'on a affaire à un nombre restreint d'interviewés dans le but de prélever des données non chiffrées et d'établir le sens de propos recueillis des comportements observés » (ANGERS, M, 1996, P60), et aussi ce qui nous permet de d'avoir un contact direct avec chaque enquêté.

MAURICE ANGERS qualifié que «En méthode qualitative les variables sont qualitatives ou non numérique, dont la valeur ne représente pas une quantité, par exemple le genre d'un individu, masculin ou féminin.» (MAURICE, A, 2014, P41).

Et par ailleurs, le choix de cette méthode est en fonction de caractère non quantifiable de notre thème « La démarche des normes ISO », et que ne serait garantie que par un contact direct avec les cadres pour avoir plus d'information (parole et mimique), car c'est la population ciblée par notre recherche.

7) La technique utilisée:

Le choix de la technique à utiliser dans cette recherche sociologique, s'est fondé sur l'adoption de l'entretien semi-directif, afin de connaître en profondeur les cadres et recueillir le maximum d'informations et de données liées à notre sujet de recherche, et cela via une relation directe avec les enquêtés (cadres), car ces derniers auront une grande marge de liberté d'expression.

En effet, cette technique est la plus utilisée dans les recherches en sciences sociales pour son efficacité. En effet, ALAIN BLANCHET et ANNE GOTMANE, considèrent que l'enquête par entretien est « l'instrument privilégié de l'exploration des faits dont la parole est le vecteur principale » (BLANCHET, A et GOTMAN, A, 1992, P30).

Pour cela, notre guide d'entretien est composé de différents thèmes et questions, qui nous permettront de faire un prélèvement qualitatif, en vue d'obtenir un maximum d'information.

Conclusion du chapitre

Pour conclure ce chapitre, nous pouvons dire que dans toute rédaction d'un mémoire de fin d'étude en sciences sociales, le cadre méthodologique est un élément indispensable qui oriente, guide et aide le chercheur à réaliser sa recherche scientifique.

A cet effet, les seuls outils dont le chercheur dispose en sciences sociales, est l'ensemble des méthodes et des techniques qui lui permettront de questionner son phénomène de recherche.

Chapitre II

Généralités sur les normes ISO

Préambule

L'ISO est une organisation internationale de normalisation qui a contribué à la création d'un ensemble de normes internationales dans différents domaines notamment à la qualité (ISO 9001), à l'environnement (ISO 14001) et à la santé et sécurité au travail (ISO 45001), ces dernières jouent un rôle important au sein des entreprises internationales et nationales lors de la réalisation de leurs activités et pratiques dans différents secteurs.

Au cœur de ce chapitre, nous allons présenter en premier lieu, les différentes notions relatives aux normes ISO, en second lieu, le parcours des trois normes. Enfin, nous allons citer les exigences des normes ISO.

1) Définition des notions fondamentales :

• La norme:

La norme se considère comme « un document établi par un consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné. » (Norme Française en ISO 14001, 2015, P4).

Autrement dit, la norme est une certification ou bien un ensemble de règles reconnu par les entreprises d'où elle se réfère à elle dans la pratique de ces activités.

• La certification:

Selon CANAR FREDERIC la certification « est une procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, service, ou système qualité est conforme aux exigences spécifiées dans une norme ou référentiel. » (CANAR, F, 2009, P110)

Selon ABDALLAH SEDDIKI « La certification assure au client un niveau de qualité et de sécurité, au moins conforme à des normes. Cette assurance est concrétisée par une marque apposée sur chaque unité de produit. Un produit est certifié, si, il présente visiblement une estampille qui indique le type de certification. » (SEDDIKI, A, 2008, P34).

Donc, la certification est un document délivré par l'organisme certificateur à un système, service, produit... etc, tout en respectant les spécificités d'une norme ou d'un référentiel donné.

•British Standards Institute (BSI):

BSI est une : «organisation sans but lucratif ne distribuant pas de profit et offrant des services au plan mondial dans les domaines afférents à la normalisation, l'évaluation des systèmes, la certification des produits, la formation et les services conseils.» (EMMA, R, 2019, P6).

Alors, 'BSI' est une organisation créée en 1901, en tant que comité de norme mécanique, elle a pour but d'éviter le gaspillage, en simplifiant la production et la distribution, aider le consommateur à avoir des idées claires sur la conformité des produits aux normes, ...etc.

•Système de management:

Un système de management peut être défini comme: « un ensemble d'éléments corrélés et en interaction d'un organisme, utilisés pour établir des politiques, des objectifs et des processus de façon à atteindre les dits objectifs. Il peut traiter un seul ou plusieurs domaines (par exemple : qualité, environnement, santé et sécurité au travail, énergie, management financier). Les éléments du système comprennent la structure, les rôles et responsabilités, la planification et le fonctionnement de l'organisme, ainsi que l'évaluation et l'amélioration des performances.»(Norme Française en ISO 14001,2015, P18).

Alors, un système de management comprend un ensemble d'activités, avec lesquels, l'organisme peut identifier ses objectifs, et préciser les processus et les ressources nécessaires pour atteindre les résultats anticipés.

•Organisme:

L'organisme se définit comme étant: « une personne ou un groupe de personnes ayant un rôle avec les responsabilités, l'autorité et les relations lui permettant d'atteindre ses objectifs. Le concept d'organisme englobe sans s'y limiter, les travailleurs indépendants, les compagnies, les sociétés, les firmes, les entreprises, les administrations, les partenariats, les organisations caritatives ou les institutions, ou bien une partie ou une combinaison des entités précédentes, à responsabilité limitée ou ayant un autre statut, de droit public ou privé.(Norme Française en ISO 14001, 2015, p19).

•Direction:

La direction est une: « personne ou groupe de personnes qui orientent et dirigent un organisme au plus haut niveau. La direction à le pouvoir de déléguer son autorité et de fournir des ressources au sein de l'organisme, si le domaine d'application du système de management ne couvre qu'une partie de l'organisme.» (Norme Française en ISO 14001, 2015, P19). Alors la direction s'adresse à ceux qui orientent et dirigent cette partie de l'organisme.

•Partie intéressée:

Partie intéressée se définit comme: «une personne ou organisme qui peut soit influencer sur une décision ou une activité, soit être influencée ou s'estimer influencée par une décision ou une activité. Exemple Clients, collectivités, fournisseurs, employés...etc ». (Norme Française en ISO 14001,2015, P19).

A vrai dire une partie intéressée ou une partie prenante est une personne ou un organisme qui peut avoir une influence, ou être affecté par une décision ou une activité de l'organisme.

•Exigence:

Une exigence : « s'agit d'un besoin ou attente formulé, généralement implicite ou obligatoire. Généralement implicite signifie qu'il est habituel ou courant, pour l'organisme et les parties intéressées, que le besoin ou l'attente en question soit implicite. Une exigence spécifiée est une exigence formulée, par exemple une information documentée. » (Norme Française en ISO 14001,2015, P20).

Donc, les exigences deviennent une obligation dès lors que l'organisme décide de s'y conformer .

•Efficacité:

L'efficacité est considéré comme: « le niveau de réalisation des activités planifiées et d'obtention des résultats escomptés.» (Norme Française en ISO 14001, 2015, P23).

Autrement dit c'est la capacité d'une personne ou d'un organisme d'exercer ses activités afin d'atteindre ses objectifs.

•Politique:

La politique peut être définie comme: « Intentions et orientations d'un organisme, telles qu'elles sont officiellement formulées par sa direction.» (Norme internationale ISO 45001, 2018, p14).

Alors, la politique est un ensemble de procédures établit par l'organisme pour le bon déroulement de ses activités.

•Objectif:

L'objectif se définit comme: « un résultat à atteindre, il peut être stratégique, tactique ou opérationnel. Les objectifs peuvent se rapporter à différents domaines tels que finance, santé, sécurité, et environnement et peuvent s'appliquer à divers niveaux; au niveau stratégique, à un niveau concernant l'organisme dans son ensemble ou afférant à un projet, un produit ou un processus.»(Norme Française en ISO 14001, 2015, P20).

Donc, un objectif est considéré, comme une finalité ou une cible à atteindre, qui peut être exprimé de différentes manières par exemple un résultat escompté, un besoin, un critère opérationnelle, ...etc.

•Compétence:

Une compétence est une: « aptitude à mettre en pratique des connaissances et des savoir-faire pour obtenir les résultats escomptés. » (Norme Française en ISO 14001, 2015, P23).

Alors, la compétence est la capacité d'une personne à fournir à une activité pour réaliser un objectif quelconque.

•Information documentée:

L'information doit être maîtrisée et tenue à jour par un organisme ainsi que le support sur le quel elle figure. Les informations documentées peuvent se présenter sous n'importe quel format et sur tous supports et peuvent provenir de toute source. Les informations documentées peuvent se rapporter aux informations créées en vue du fonctionnement de l'organisme (documentation) et aux preuves des résultats obtenus (enregistrements). (Norme Française en ISO 14001, 2015, P21).

Alors, l'information documentée est un manuel selon lequel se trouvent des données nécessaires relatives à un organisme, qui doivent être contrôlées et tenu à jour par ce dernier.

•Processus:

Un processus se définit comme: « un ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie. » (Norme Française en ISO 14001, 2015, P22).

•Procédure:

Une procédure se définit comme étant : « la manière spécifiée de réaliser une activité ou un processus. » (Norme internationale ISO 45001, 2018, P16).

•Performance:

La performance se définit comme: «un résultat mesurable. Les performances peuvent être liées à des résultats quantitatifs ou qualitatifs. Elles peuvent concerner le management d'activités, de processus, de produits y compris de services, de systèmes ou d'organismes. » (Norme internationale ISO 45001, 2018, P16).

Alors, la performance est considérée comme un résultat efficace et efficient pour l'entreprise, qui exprime le degré d'accomplissement des objectifs pour suivi par cette dernière.

•Surveillance:

La surveillance est: « la détermination de l'état d'un système, d'un processus ou d'une activité, Pour déterminer cet état, il peut être nécessaire de vérifier, de superviser ou d'observer d'un point de vue critique.»(Norme internationale ISO 45001, 2018, P17).

•Mesure:

La mesure est: « un processus visant à déterminer une valeur, par exemple mesurer les performances de l'entreprise » (Norme internationale ISO 45001, 2018, P17).

•Audit:

L'audit se définit comme: «un processus méthodique, indépendant et documenté, permettant d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits. Un audit interne est réalisé par l'organisme lui-même ou par une partie externe pour le compte de celui-ci. Les preuves d'audit consistent en des enregistrements, des énoncés de faits ou d'autres informations qui sont pertinents pour les critères d'audit et vérifiables. » (Norme Française en ISO14001, 2015,

P22).

Alors, l'audit est une opération qui comporte un ensemble de politiques, procédures ou exigences. Un audit peut être interne ou externe, et il peut être combinés, il est associé à deux domaines ou plus.

•**Conformité:**

La conformité est : « Satisfaction d'une exigence.» (Norme Française en ISO 14001 , 2015,P22). Ces exigences proviennent de différentes parties intéressées pour atteindre le niveau de satisfaction attendue. Alors, elle se reflète l'état de se mettre d'accord avec les exigences d'une norme donnée.

•**Non-conformité:**

La non-conformité se rapporte aux exigences (de la présente Norme internationale et aux autres exigences) relatives au système de management qu'un organisme établit pour lui-même. (Norme Française en ISO 14001, 2015, P22). En d'autres termes, c'est la non-satisfaction d'une ou de plusieurs exigences.

•**Environnement:**

L'environnement est: «un milieu dans lequel un organisme fonctionne, incluant l'air, l'eau, le sol, les ressources naturelles, la flore, la faune, les êtres humains et leurs interrelations. ». (Norme Française enISO14001, 2015, p19).

Le milieu peut s'étendre de l'intérieur de l'organisme au système local, régional et mondial. Le milieu peut être décrit en termes de biodiversité, d'écosystèmes, de climat ou autres caractéristiques. (Norme Française enISO14001, 2015, p19).

•**Salarié:**

Un salarié se définit: «Toute personne qui occupe un emploi, permanent ou temporaire, au service d'un employeur. Le salarié est lié à l'employeur par un contrat de travail, contrat qui se définit par trois critères : un travail pour le compte d'autrui, un travail rémunéré et un lien de subordination ». (LIERS, C et GABBAI, P, 2009, P31).

A vrai dire un salarié est une Personne effectuant un travail ou exerçant des activités en relation avec le travail qui sont sous le contrôle de l'organisme.

•Participation:

La participation est: « l'implication dans la prise de décision. (Norme internationale ISO 45001, 2018, P12).

Alors, c'est de faire impliquer les salariés dans les affaires de l'entreprise.

•Risque:

Un risque est : « l'effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs, un effet est un écart, positif ou négatif, par rapport à une attente. L'incertitude est l'état, même partiel, de manque d'information qui entrave la compréhension ou la connaissance d'un événement, de ses conséquences ou de sa vraisemblance.» (Norme Française en ISO 14001,2015, P21).

Autrement dit, un risque est un aléa, un danger éventuel qui se caractérise par une éventualité d'évènement et qui peut causer un dommage.

•Santé:

La santé se définit comme: « un état de bien être total physique, social et mental de la personne (OMS). (LIERS, C et GABBAI, P, 2009, P31).

•Maladie professionnelle:

Une maladie professionnelle se définit comme étant: « Conséquence négative sur la santé par l'exposition plus ou moins prolongée à un risque qui existe lors de l'exercice habituel de la profession. (LIERS, C et GABBAI, P, 2009, P31).

•Accident du travail:

Accident du travail est : « un accident survenu, quelle que soit la cause, par le fait ou à l'occasion du travail à toute personne salariée ou travaillant, à quelque titre ou en quelque lieu que ce soit, pour un ou plusieurs employeurs ou chefs d'entreprise. (LIERS, C et GABBAI, P, 2009, P29).

Alors , un accident de travail est un incident qui se passe au moment et au lieu du travail.

•Cycle de vie:

Un cycle de vie est considéré comme: « Phases consécutives liées à un système de produits (ou de services), de l'acquisition des matières premières ou de la génération des ressources naturelles à l'élimination finale.» (Norme Française en ISO 14001, 2015, P21).

Donc, un cycle de vie comprend l'acquisition des matières premières, la conception, la production, le transport, l'utilisation, le traitement...etc.

2)Parcours des normes ISO « qualité, environnement, santé et sécurité au travail»:**2-1)Historique de la norme ISO Qualité 9001:**

L'ISO est l'organisation internationale qui a contribué le plus à la création, puis à la diffusion des normes internationales dans le domaine de la qualité. Depuis sa création en 1947, des centaines de normes ont été publiées. Ses efforts considérables se sont soldés par la création de la première version ISO 9000 en 1987; c'est-à-dire 40 ans après sa création. Aujourd'hui, elle compte plus de 148 pays adhérents dont l'Algérie. Son objectif est de faciliter la coordination et l'unification internationale des normes industrielles.

L'élaboration des normes ISO est réalisée par une structure hiérarchisée constituée de comités techniques, divisés en plusieurs sous-comités composés de différents groupes de travail. La responsabilité principale de l'administration de chaque comité technique et de chaque sous-comité, ainsi que l'organisation de chaque groupe de travail sont assumées par l'un des comités membres de l'ISO. Le comité membre peut s'il le souhaite participer aux travaux de tout comité technique. Des instituts de recherche, des autorités gouvernementales, des organismes de consommateurs, des représentants qualifiés des milieux industriels ainsi que d'autres organisations internationales sont aussi amenées à participer aux travaux. Chaque année, quelques 30.000 experts participent aux réunions.

Depuis 1987, ISO a créé quatre références normatives ayant un rapport direct avec la qualité. La première édition ISO 9000 version 1987 était destinée à la certification des produits industriels. Le domaine des services, malgré son développement accéléré à l'époque, n'était pas encore couvert par les normes. Cette première version était beaucoup critiquée par rapport à sa rigueur excessive et à sa rigidité qui contraignent les entreprises qui évoluent dans des secteurs dynamiques. En plus, son orientation contrôles a posteriori des produits ne permettait pas aux entreprises de prévenir et d'anticiper les défauts de qualité. Toutes ces

insuffisances constatées ont poussé les autorités de l'ISO à revoir ces normes, ce qui a donné lieu à la version de 1994. (Abdallah, A, 2014, P46).

L'ISO 9000 version 1994 est venue remédier aux problèmes constatés dans la précédente. Les normes contenues dans cette nouvelle version proposaient l'extension de ces normes à tout type d'organisation, tout en intégrant la notion de services et de logiciels, qui étaient absents dans la précédente. Le client dans cette version trouve sa raison d'être, mais les exigences se limitaient à éviter les non-conformités relatives à sa demande. En matière de gestion de la qualité proprement dite, la logique préventive et anticipatrice des risques est également introduite dans le cadre de l'assurance qualité. Ces normes sont considérées donc comme des normes « d'assurance qualité ». (Abdallah, A, 2014, P47).

Malgré cette avancée considérable par rapport à l'ancienne version, certains problèmes restent posés :

- Le nombre total des normes et documents restait élevé; il était de vingt-sept (27). Cela créait des obstacles et encombrait les entreprises voulant les mettre en place;
- Les techniques statistiques ne sont pas exigées malgré leur utilité avérée pour l'amélioration de la qualité ;
- Certaines entreprises réalisaient une démarche plutôt figurative quand l'intérêt de celle-ci se limitait au certificat et non à l'amélioration de la qualité et de la compétitivité ;
- L'introduction de ces normes limitait la liberté de l'initiative et encourageait l'excès de formalisation. (Abdallah, A, 2014, P47).

Dans sa logique d'amélioration continue, l'ISO a publié en 2000 une nouvelle version des normes de qualité visant à régler les problèmes de la précédente version et à s'adapter aux changements de l'environnement international. Cette nouvelle version se veut porteuse d'une certaine pulsion managériale qui dépasse la logique de l'assurance qualité qui a régné dans la version de 1994. En conséquence, l'ISO a réduit le nombre de normes de vingt-sept à quatre seulement afin de faciliter et de simplifier leur application dans les entreprises. En outre, dans cette nouvelle version l'entreprise se conçoit comme un ensemble de processus orientés client. La qualité se gère alors à travers ces processus dans le cadre de la logique de l'amélioration continue. Cela nous permet de qualifier ces normes comme normes de « management de la qualité ». (Abdallah, A, 2014, P47-48).

ISO 9001 version 2008 n'a pas apporté grand-chose par rapport à sa précédente. Toutes les exigences de base étaient maintenues et les améliorations apportées se limitent à la forme. Elle vise la précision, la clarification et l'amélioration de la compréhension de l'ISO

9001 version 2000; En fin la version actuellement en vigueur ISO 9001 version 2015, elle vise à l'amélioration des performances de l'organisme ainsi que la satisfaction du client. Cette dernière version à apporter un nouveau né qui « Le Risque», ce qui lui a permet l'intégration d'une approche de gestion des risques.

Les normes ISO 9001,9002et9003, édition1994, sont réunies dans une seule norme, l'ISO 9001 : 2000 puis 2008 et finalement2015. (Abdallah, A, 2014, P48).

2-2) Historique de la norme ISO Environnementale14001:

A partir des années1980, le renforcement de la législation environnementale et les pressions des parties prenantes conduisent les industries à mettre en œuvre un système de management environnemental.

Suit au **Sommet de RIO** 1992 : débat de l'utilité et l'efficacité de norme de management environnemental, l'Agenda 21 encourage à rencontrer le management environnemental comme l'une des priorités des entreprises.

La première version de la norme iso14001aétépubliée en Septembre1996.Ensuite la norme a fait l'objet d'une révision en décembre 2004 qui apporte quelques modifications mineures pour la rendre plus claire et plus compatible avec les normes iso9000 «qualité». (Institue Algérien de normalisation, 2015, P2).

En octobre 2015 paraît la dernière version de la norme, qui renforce le rôle de la direction, propose de structurer la détermination des aspects environnementaux selon la perspective du cycle de vie. (Institue Algérien de normalisation, 2015, P2).

2-3)Historique de la norme ISO Santé et Sécurité au travail 45001:

Depuis longtemps, les grandes entreprises ont mis en place leur référentiel sécurité en utilisant le concept du système de management et les principes d'amélioration continue.

En1999, le British Standards Institute, a créé un groupe de travail international composé d'organismes certificateurs et de normalisation. La spécification britannique **OHSAS** 18001 (pour **O**ccupational **H**ealth and **S**afety **A**ssessment **S**eries), a été élaborée pour répondre à la demande des clients de disposer d'une norme sur les systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail selon la quelle leurs systèmes de management peuvent être évalués et certifiés. (LIERS, C et GABBALP,2009, p 17).

La spécification OHSAS 18001, a été réalisée pour être compatible avec les normes de systèmes de management ISO9001:1994 (Qualité) et ISO14001:1996 (Environnement), afin de faciliter aux organismes qui le souhaitent l'intégration des systèmes de management relatifs

à la qualité, à l'environnement, à la santé et à la sécurité au travail. (LIERS, Cet GABBAI, P,2009, p 17).

Pour la première fois en 2013, l'ISO (International Organisation For Standardization– Organisation Internationale de normalisation), a approuvé la création d'un nouveau comité de projet a fin d'élaborer une norme internationale relative à la Santé et à la sécurité au Travail. Elle se proposait donc d'établir un cadre international de références pour les meilleures pratiques en matière de SST. (EMMA, R, 2019, P14).

L'objectif de ce comité technique est de convertir la norme OHSAS 18001 en une nouvelle norme internationale référencée ISO45001. 49 pays participants et 17 pays observateurs participent au développement de cette norme. (EMMA, R, 2019, P14).

Après quatre ans de travaux, la nouvelle norme internationale ISO45001 en management de la santé et de la sécurité au travail a en fin été publiée le 12 mars 2018. Se voulant un véritable cadre de référence en SST, elle doit permettre aux entreprises de mettre en place une réelle stratégie pour l'amélioration de la sécurité des travailleurs, la réduction des risques sur le lieu de travail et des conditions de travail plus sûres et saines. (EMMA, R, 2019, P14).

L'ISO 45001 remplacera l'OHSAS 18001, la référence mondiale antérieure en matière de santé et sécurité au travail, et bien que la certification de conformité ne soit pas une exigence de la norme, les organismes déjà certifiés selon l'OHSAS 18001 disposent d'un délai de trois ans pour se conformer aux exigences de la nouvelle norme. (EMMA, R, 2019, P14).

3) Les exigences des normes iso Qualité, Environnement, Santé et Sécurité au travail:

3-1) Contexte de l'organisme :

Contexte de l'organisme

1- Compréhension de l'organisme et de son contexte

-L'organisme doit déterminer les enjeux externes et internes pertinents par rapport à sa finalité et son orientation stratégique, et qui influent sur sa capacité à atteindre le ou les résultats attendus de son système de management «Q, E, S»

4-Système de management« Q, E, S» et ses processus

-L'organisme doit établir, mettre en œuvre, Tenir à jour et améliorer en continu un système de management «Q, E, S»,y compris les processus nécessaires et leurs interactions, en accord avec les exigences des normes ISO.
-L'organisme doit déterminer les processus nécessaires au système de management «Q, E, S »et leur application dans tout l'organisme.

2-Compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées

L'organisme doit déterminer:
a) les parties intéressées qui sont pertinentes dans le cadre du système de management «Q, E, S»
b) les exigences de ces parties intéressées dans le cadre du système de management «Q, E, S».

3- Détermination du domaine d'application du Système de management« Q, E, S»

-L'organisme doit déterminer les limites et l'applicabilité du système de management «Q, E, S» afin d'établir son domaine d'application.
-L'organisme doit prendre en compte les enjeux externes et internes et les exigences des parties intéressées pertinentes auxquelles il est fait référence, ainsi que les produits et services de l'organisme.

Source: (Norme internationale ISO 9001, 2015, P12-13).

3-2) Leadership :

La direction doit démontrer son leadership et son engagement vis-à-vis du système de management «Q,E,S» en s'assurant que la politique et les objectifs sont établis pour le système de management« Q,E,S »,et qu'ils sont compatibles avec l'orientation stratégique de l'organisme mener les revues de direction et assurer la disponibilité des ressources. (Norme internationale ISO 9001, 2015, P14).

La direction doit établir, mettre en œuvre une politique «Q, E, S» qui est appropriée à la finalité et au contexte de l'organisme et soutient son orientation stratégique, fournit un cadre pour l'établissement d'objectifs «Q, E, S» et inclut l'engagement de satisfaire aux exigences applicables, et inclut l'engagement pour l'amélioration continue du système de management «Q, E, S». Elle doit être tenue à jour sous la forme d'une information documentée, être communiquée au sein de l'organisme, et être disponible vis-à-vis des parties intéressées. La direction doit s'assurer que les responsabilités et autorités de rôles pertinents sont attribuées et communiquées au sein de l'organisme. (Norme internationale ISO 9001,2015, P14-15).

3-3) Planification :

Dans le cadre de la planification de son système de management, L'organisme doit planifier les actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités, qu'il est nécessaire de prendre en compte pour donner l'assurance que le système de management «Q, E, S» peut atteindre le ou les résultats escomptés, accroître les effets souhaitables, prévenir ou réduire les effets indésirables et s'améliorer. (Norme internationale ISO 9001, 2015, p16).

3-4) Support :

L'organisme doit identifier et fournir les ressources nécessaires à l'établissement, la mise en œuvre, la tenu à jour et l'amélioration du système de management «Q, E, S».Les ressources peuvent comprendre :les ressources humaines, l'infrastructure, l'environnement et les ressources financières. Il doit également déterminer les compétences nécessaires de la ou des personnes effectuant, sous son contrôle, un travail qui a une incidence sur les performances et l'efficacité du système de management «Q, E, S». Le système de management de l'organisme doit inclure les informations documentées exigées et celle que l'organisme juge nécessaires à l'efficacité du système de management «Q, E, S».Les informations documentées d'origine externe que l'organisme juge nécessaires à la planification et au fonctionnement du système de management «Q, E, S» doivent être identifiées comme il convient et maîtrisées. (Norme internationale ISO 9001, 2015, p17-19-20).

3-6) Réalisation des activités opérationnelles:

L'organisme doit planifier, mettre en œuvre et maîtriser les processus nécessaires pour satisfaire aux exigences relatives à la fourniture des produits et à la prestation de services, et réaliser les actions déterminées, en établissant des critères pour ces processus, mettant en œuvre la maîtrise de ces processus conformément aux critères et déterminant, mettant à jour et conservant des informations documentées dans une mesure suffisante pour avoir l'assurance que les processus ont été réalisés comme prévu. L'organisme doit maîtriser les modifications prévues, analyser les conséquences des modifications imprévues et, si nécessaire, mener des actions pour limiter tout effet négatif. (Norme internationale ISO 9001, 2015, P21-22).

3-7) Évaluation des performances:

L'organisme doit évaluer la performance ainsi que l'efficacité du système de management «Q,E,S» en déterminant ce qu'il est nécessaire de surveiller et mesurer les méthodes de surveillance, de mesure, d'analyse et d'évaluation nécessaires pour assurer la validité des résultats, en précisant la fréquence des évaluations et conserver des informations documentées pertinentes comme preuves des résultats. (Norme internationale ISO 9001, 2015, P28).

L'organisme doit réaliser des audits internes à des intervalles planifiés pour fournir des informations permettant de déterminer si le système de management «Q, E, S» est conforme aux propres exigences de l'organisme. (Norme internationale ISO 9001, 2015, P29).

3-8) Amélioration:

L'organisme doit déterminer et sélectionner les opportunités d'amélioration et entreprendre toutes les actions nécessaires pour satisfaire aux exigences du client et accroître la satisfaction du client, Cela doit inclure l'amélioration des produits et services a fin de satisfaire aux exigences et de prendre en compte les besoins et attentes futurs, la correction, la prévention ou la réduction des effets indésirables et l'amélioration de la performance et de l'efficacité du système de management «Q,E,S». Lorsqu'une non-conformité se produit, y compris celle liée à une réclamation, l'organisme doit réagir à la non-conformité, et le cas échéant: agir pour la maîtriser, la corriger et prendre en charge les conséquences. (Norme internationale ISO 9001,2015, P31).

L'organisme doit prendre en compte les résultats de l'analyse et de l'évaluation ainsi que les éléments de sortie de la revue de direction pour déterminer s'il existe des besoins ou des opportunités à considérer dans le cadre de l'amélioration continue. (Norme internationale ISO 9001, 2015, P31).

Conclusion du chapitre

A l'issue de ce chapitre, nous pouvons dire que ces trois normes, que nous venons de présentées ont été élaboré, dans l'optique d'être compatible entre elles, a fin de faciliter leurs intégration et de s'adapter aux exigences de l'entreprise.

Chapitre III

**La démarche des normes ISO, mode d'application,
Objectifs et avantages**

Préambule

A fin d'atteindre une meilleure qualité de travail, un développement durable et garantir la santé et la sécurité des salariés, les entreprises sont appelées à mettre en place des systèmes de management selon les normes internationales ISO, et pour cela, ces dernières ont adopté la démarche des normes ISO, qui sont: (la norme qualité, la norme environnementale et la norme de santé et de sécurité au travail), qui vont l'aider à réaliser ses objectifs.

Dans ce chapitre, nous avons abordé les différents types des normes ISO et leur mode d'application, ainsi que leurs objectifs. Ensuite, nous avons développé, les étapes de la mise en place de ces normes .En fin, comme dernier élément nous avons présenté, les avantages de ces trois normes.

Présentation des normes ISO:

Il existe trois types de normes qui sont les suivantes:

I- La norme qualité selon ISO 9001-2015-:

1)Présentation de la norme qualité:

Une démarche qualité est un processus mis en œuvre par l'institution pour maîtriser et assurer la qualité de ses activités afin d'améliorer sa performance et sa reconnaissance. Ce processus doit être continu dans le temps, progressif et demande l'adhésion de tous. Elle permet à l'institution d'identifier des risques prévisibles, des difficultés et des obstacles pensés comme des risques par rapport au renforcement de la qualité de ses activités, de les analyser et de mettre en place des mesures correctrices et innovantes dans un processus d'amélioration continue. (Agence universitaire de la Francophonie, 2017, P4).

La norme internationale ISO 9001:2015, emploie l'approche processus, qui intègre le cycle PDCA (Plan-Do-Check-Act) et une approche par les risques. L'approche processus permet à un organisme de planifier ses processus et leurs interactions. Le cycle PDCA permet à un organisme de s'assurer que ses processus sont dotés de ressources adéquates et gérés de manière appropriée et que les opportunités d'amélioration sont déterminées et mises en œuvre. L'approche par les risques permet à un organisme de déterminer les facteurs susceptibles de provoquer un écart de ses processus et de son système de management de la qualité par rapport aux résultats attendus, de mettre en place une maîtrise préventive a fin de limiter les effets négatifs et d'exploiter au mieux les opportunités lorsqu'elles se présentent. (ISO 9001 Norme internationale, 2015, P7).

Dans la norme ISO 9001:2015, les formes verbales utilisées sont: « doit » indique une exigence, «il convient de »indique une recommandation, « peut » «may» en anglais indique parfois une autorisation, ou encore «can» en anglais une possibilité ou une capacité. Les informations sous forme de «NOTE» sont fournies pour clarifier l'exigence associée ou en faciliter la compréhension. (ISO 9001 Norme internationale, 2015, P7).

Donc, l'entreprise adopté un système de management de la qualité d'une manière stratégique propre à l'organisme, afin de l'aider à améliorer ses performances globales.

2) **Les Objectifs de la démarche qualité:**

L'organisme doit établir des objectifs qualités, aux fonctions, niveaux et processus concernés, nécessaires au système de management de la qualité. Les objectifs qualités doivent:

- être en cohérence avec la politique qualité;
- être mesurables ;
- tenir compte des exigences applicables;
- être pertinents pour la conformité des produits et des services et l'amélioration de la satisfaction du client;
- être surveillés ;
- être communiqués;
- être mis à jour en tant que besoin. (ISO 9001 Norme internationale, 2015, P16).

L'organisme doit tenir à jour des informations documentées, sur les objectifs qualités, et planifie la façon dont ses objectifs qualités seront atteints, il doit déterminer:

- ce qui sera fait;
- quelles ressources seront nécessaires;
- qui sera responsable ;
- les échéances ;
- comment les résultats seront évalués. (ISO 9001 Norme internationale, 2015, P17).

Alors, les objectifs de l'organisme doivent être fixés en fonction de la politique qualité et des exigences applicables, tout en prenant en considération la manière, dont la quelle ses objectifs seront réaliser.

3) Cycle PDCA: Planifier-Réaliser-Vérifier-Agir :

Le cycle PDCA peut s'appliquer à tous les processus et au système de management de la qualité dans son ensemble.

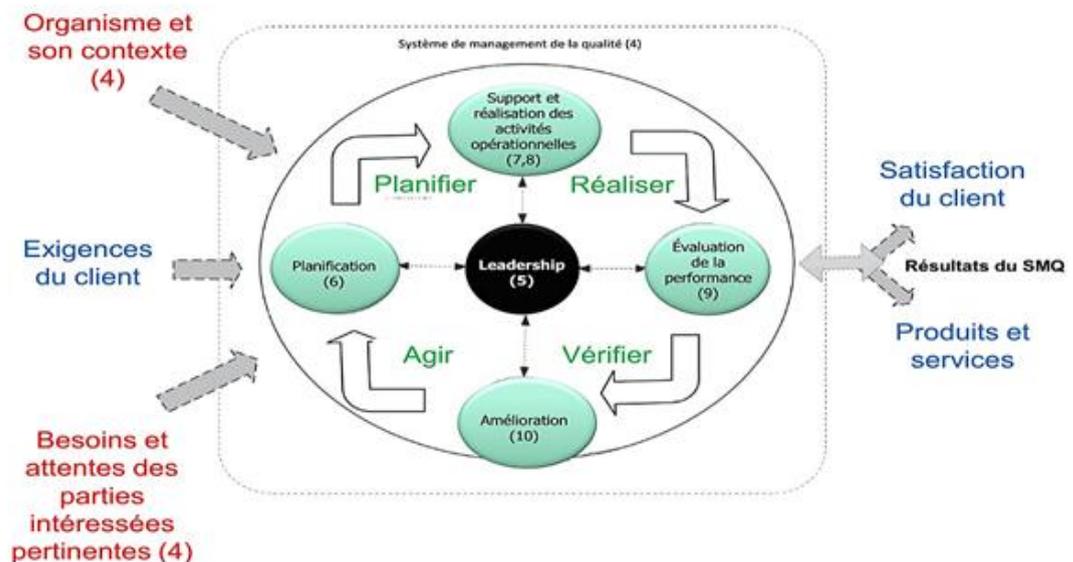


Figure1: Représentation de la structure de la norme internationale ISO 9001:2015 dans le cycle PDCA

Source: (ISO 9001 Norme internationale, 2015, P10).

Le cycle PDCA peut être décrit succinctement comme suit:

- ❖ **Planifier:** établir les objectifs du système, ses processus ainsi que les ressources nécessaires pour fournir des résultats correspondant aux exigences des clients et aux politiques de l'organisme, et identifier et traiter les risques et opportunités
- ❖ **Réaliser:** mettre en œuvre ce qui a été planifié
- ❖ **Vérifier:** surveiller et mesurer les processus et les produits et services obtenus par rapport aux politiques, objectifs, exigences et activités planifiées, et rendre compte des résultats
- ❖ **Agir:** entreprendre les actions pour améliorer les performances, en tant que de besoin. (ISO 9001 Norme internationale, 2015, P10).

4) Les principes de management de la qualité:

La norme internationale ISO 9001:2015 est fondée, sur les principes de management de la qualité décrits dans l'ISO 9000:2015. Les descriptions comprennent un énoncé de chaque principe, les raisons pour les quelles le principe est important pour l'organisme, des exemples de bénéfices associés au principe et des exemples d'actions types visant à améliorer les performances de l'organisme lorsqu'il applique le principe.

Les principes de management de la qualité sont les suivants:

- ❖ **Principe1:** orientation client
 - comprendre les besoins des clients actuels et futurs
 - satisfaire les exigences client
 - aller au-delà des exigences clients
- ❖ **Principe2:** leadership
 - établir les finalités
 - établir les politiques et stratégies
 - établir les conditions environnementales
 - créer un contexte favorable à l'implication du personnel dans l'atteinte des objectifs
- ❖ **Principe3:** implication du personnel
 - ❖ impliquer le personnel au profit de l'entreprise
- ❖ **Principe4:** approche processus
 - ❖ gérer les processus: affecter des ressources aux activités
- ❖ **Principe 5:** amélioration continue

- L'amélioration continue constitue un objectif permanent de l'organisme
- ❖ **Principe6:** prise de décision fondée sur des preuves
- Décider en s'appuyant sur des éléments concrets (données, information)
- ❖ **Principe7:** management des relations avec les parties intéressées
- Système gagnant-gagnant : établir des relations partenariales de façon à créer une plus forte valeur ajoutée. (ISO 9001 Norme internationale, 2015, P8).

Donc, le management de la qualité repose sur sept principes qui sont:

L'orientation client qui sert à satisfaire le client; le leadership qui représente la direction, elle doit établir un ensemble de conditions selon les quelles, le personnel peut être impliqué ; implication du personnel c'est le fait de faire participer le personnel dans les affaires de l'entreprise ; l'approche processus consiste à déterminer les processus de l'entreprise dans leurs interactions; l'amélioration continue s'agit d'améliorer les performances de l'entreprise; la prise de décision fondée sur des preuves afin de s'assurer que les données et les informations sont exactes et fiables; et le dernier principe c'est le management des relations avec les parties intéressées, qui consiste à améliorer l'efficacité et l'efficience dans le fonctionnement de l'entreprise.

5) Domaine d'application :

La norme internationale ISO 9001:2015 spécifie les exigences relatives au système de management de la qualité, lorsqu'un organisme doit démontrer son aptitude à fournir constamment des produits et des services conformes aux exigences de ses parties intéressées et d'accroître leur satisfaction par l'application efficace du système, y compris les processus pour l'amélioration du système et l'assurance de la conformité aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables.

Toutes les exigences de la norme internationale ISO 9001:2015 sont génériques et prévues pour s'appliquer à tout organisme, quels que soient son type ou sa taille, ou les produits et services qu'il fournit. (ISO 9001 Norme internationale, 2015, p12).

6) Les étapes de la mise en place d'un système de management de la qualité :

La mise en place d'un système de management de la qualité se réalise en fonction de six phases qui sont les suivantes:

❖ L'évaluation initiale:

Elle a pour nature l'évaluation de la situation actuelle de l'entreprise par rapport aux exigences des normes. Une fois les écarts mis à jour par rapport à la norme désirée, l'organisation a pour objectif de mettre en place une action pour éliminer ces disparités ou de sélectionner une norme plus adéquate. (MONGOUR, A, 2007, P 5).

❖ La planification:

Comme précisé au par avant, c'est la direction de l'entreprise qui établit le plan d'action. Aussi, celui-ci doit contenir les éléments suivants afin d'être complet selon Todorov (1997)

- les étapes à suivre et leurs objectifs
- les groupes de travail
- les responsabilités de chaque groupe
- l'estimation budgétaire
- les délais à respecter

Une fois le plan d'action fixé, la mise en œuvre de l'implantation débute réellement. (MONGOUR, A, 2007, P5).

❖ La configuration:

Cette étape se base sur la production de la documentation écrite a fin de cristalliser le système de management de la qualité dans toutes les fonctions de l'entreprise. Parmi cette documentation, on peut citer :

- Le manuel de qualité, qui définit les grandes lignes de la qualité, ainsi que les objectifs visés par les procédures qui ont été définis auparavant.
- Les instructions de travail, qui précisent en détailles activités que doit réaliser le personnel.
- Les plans qualité, qui décrivent l'élaboration du produit ou du service de l'entreprise.
- Les enregistrements qualité, qui ont pour but de consigner toutes les informations concernant la qualité au sein de l'entreprise.
- Par la suite, il faut rédiger la documentation concernant les fonctions clés de l'entreprise, ce qui est une exigence primordiale d'ISO9000. (MONGOUR,A,2007, P5-6).

❖ La formation:

A fin de mettre en œuvre la configuration, il est nécessaire de former le personnel au nouveau système de management de la qualité .C'est un point important qu'il soit nécessaire

d'intégrer car les employés sont aussi garants du succès de l'implantation des normes. (MONGOUR, A, 2007, P6).

❖ **L'implantation:**

Si les étapes précédentes ont été réalisées avec succès, les activités et fonctions de l'entreprise, doivent se réaliser selon la politique de qualité définie dans le manuel. (MONGOUR, A, 2007, P6).

❖ **La certification:**

Celle-ci est effectuée par des organismes de certification indépendants. Elle est composée de deux étapes: la revue de documentation et l'audit de certification.

La revue des documents a pour nature l'évaluation des documents dits de «qualité» par l'organisme certificateur. L'organisation devra se conformer aux exigences et remarques apportées par l'organisme de certification.

L'audit constitue la seconde phase primordiale de la certification. Celle-ci est exécutée sur place afin de contrôler la conformité des documents rédigés lors du stade précédent avec les activités de l'entreprise y référant. Si les résultats de cette phase sont concluants, l'entreprise se verra certifiée selon la norme qu'elle avait sélectionnée. (MONGOUR, A, 2007, P6).

Alors, la mise en place de la norme qualité passe par un ensemble d'étapes, en commençant par l'évaluation initiale de l'entreprise, en suite, la planification d'un plan d'action, après, la configuration de la documentation écrite et la formation du personnel à un nouveau système de management, par la suite, l'implantation des activités de l'entreprise à la politique qualité, et en fin, certifier l'entreprise à la norme adéquate.

7) Les avantages de système de management de la qualité :

En mettant en œuvre un système de management de la qualité fondé sur la présente norme internationale, les avantages potentiels pour un organisme sont les suivants:

- aptitude à fournir en permanence des produits et des services conformes aux exigences du client et aux exigences légales et réglementaires applicables;
- plus grandes opportunités d'amélioration de la satisfaction du client;
- prise en compte des risques et opportunités associés au contexte et aux objectifs de l'organisme;

➤ aptitude à démontrer la conformité aux exigences spécifiées du système de management de la qualité. (ISO 9001 norme internationale, 2015, P7).

II- La norme environnementale selon ISO 14001-2015-:

1) Présentation de la norme environnementale:

Atteindre un équilibre entre l'environnement, la société et l'économie s'avère essentiel pour un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Le développement durable en tant que finalité repose sur l'équilibre de ces trois piliers. Cela a conduit les organismes à adopter une approche systématique du management environnemental, par la mise en œuvre de systèmes de management environnementaux dans le but de contribuer au pilier environnemental du développement durable. (Norme Française enISO14001, 2015, p13).

ISO 14001, est une norme internationalement reconnue qui établit les exigences relatives à un système de management environnemental. Elle aide les organismes à améliorer leur performances environnementales, grâce à une utilisation plus rationnelle des ressources et à la réduction des déchets, gagnant, par là même, un avantage concurrentiel et la confiance des parties prenantes. (ISO 14001 Organisation internationale de normalisation, 2015, P2).

La norme internationale ISO 14001:2015, se conforme aux exigences de l'ISO, relative aux normes de systèmes de management. Ces exigences permettent d'évaluer la conformité d'un organisme, en réalisant une auto-évaluation et une auto-déclaration, ou recherchant la confirmation de sa conformité par des parties ayant un intérêt pour l'organisme, ou recherchant la confirmation de son auto-déclaration par une partie externe à l'organisme, ou recherchant la certification/enregistrement de son système de management environnemental par un organisme externe. (Norme Française en ISO 14001, 2015, P15-16).

Alors, les entreprises adoptent la norme environnementale pour garantir un équilibre entre l'environnement, la société et l'économie afin d'atteindre un développement durable.

2) Les Objectifs de la norme environnementale:

Une approche systématique du management environnemental peut fournir à la direction des informations permettant de réussir sur le long terme et de créer des options pour contribuer au développement durable en:

- protégeant l'environnement par l'élimination ou l'atténuation des impacts environnementaux négatifs;
- limitant l'effet négatif potentiel des conditions environnementales sur l'organisme;
- aidant l'organisme à respecter les obligations de conformité;
- renforçant la performance environnementale;
- maîtrisant ou influençant la manière dont les produits et services de l'organisme sont conçus, fabriqués, distribués, consommés et éliminés en adoptant une perspective de cycle de vie afin d'éviter que des impacts environnementaux ne se reportent involontairement dans d'autres phases du cycle de vie;
- réalisant des bénéfices financiers et opérationnels pouvant résulter de la mise en œuvre d'alternatives respectueuses de l'environnement qui renforcent la position de l'organisme sur le marché ;
- communiquant des informations environnementales aux parties intéressées pertinentes.
(Norme Française en ISO 14001, 2015, P13).

Alors, le but de la norme internationale ISO 14001:2015, est de fournir un cadre aux organismes afin de protéger l'environnement et de répondre à l'évolution des conditions environnementales.

3) Cycle PDCA: Planifier-Réaliser-Vérifier-Agir :

Le modèle PDCA, propose un processus itératif utilisé par les organismes pour assurer une amélioration continue. Il peut être appliqué à un système de management environnemental et à chacun de ses éléments individuels. Il peut être brièvement décrit comme suit:

- ❖ **Planifier:** établir les objectifs environnementaux et les processus nécessaires à l'obtention de résultats en accord avec la politique environnementale de l'organisme
- ❖ **Réaliser:** mettre en œuvre les processus planifiés

- ❖ **Vérifier:** surveiller et mesurer les processus par rapport à la politique environnementale, y compris les engagements, les objectifs environnementaux et les critères opérationnels, et rendre compte des résultats
- ❖ **Agir:** mener des actions en vue d'une amélioration continue. (Norme Française en ISO 14001, 2015, P14).



Figure2:Représentation de la structure de la Norme Internationale ISO 14001 dans le cycle PDCA

Source: (Norme Française enISO14001, 2015, P15).

4) **Domaine d'application :**

La norme internationale ISO 14001:2015, spécifie les exigences relatives à un système de management environnemental pouvant être utilisé par un organisme, pour améliorer sa performance environnementale, gérer leurs responsabilités environnementales d'une manière systématique qui contribue au pilier environnemental du développement durable, et pour obtenir les résultats escomptés de son système de management environnemental tels que l'amélioration de la performance environnementale, le respect des obligations de conformité et la réalisation des objectifs environnementaux, lesquels constituent une valeur ajoutée pour l'environnement, pour l'organisme lui-même et pour les parties intéressées. (Norme Française en ISO 14001, 2015, P18).

La norme internationale ISO 14001:2015, est applicable aux organismes de toutes tailles, de tous types et de toutes natures, et s'applique aux aspects environnementaux de ses activités, produits et services, que l'organisme détermine et qu'il a les moyens soit de maîtriser, soit d'influencer en prenant en considération une perspective de cycle de vie. (Norme Française en ISO 14001, 2015, P18).

5) Les étapes de la mise en place d'un système de management environnemental:

La mise en place d'un système de management de l'environnement, se compose de quatre piliers très importants :

❖Analyse environnementale:

Etat des lieux exhaustif de la situation environnementale de l'entreprise, qui se fait par la description du milieu initial, l'analyse des activités de l'entreprise et des pratiques existantes à plusieurs niveaux (l'eau, l'air, le sol, le bruit, les odeurs, impacts sur les collectivités), l'identification des impacts environnementaux en situation normale et anormale, et l'identification des exigences légales et réglementaires applicables. Il s'agit donc d'un état des lieux initial à l'issue duquel on connaîtra exactement l'influence de l'entreprise sur le milieu local. On évaluera donc les performances environnementales de l'entreprise. (ABOUETTAHIR, R, 2013, P35).

❖Elaboration du programme environnemental:

L'analyse environnementale permet de fixer des objectifs concrets selon des cibles précises pour diminuer les nuisances à l'environnement. Ils doivent être assortis d'un calendrier précisant les délais à respecter pour les atteindre et de critères internes de performances environnementales. Dans cette étape, la conformité aux exigences légales et réglementaires joue un rôle primordial. La plupart des objectifs sont établis sur cette base, étant donné que les exigences légales et réglementaires fixent déjà des valeurs limites dans la majeure partie des domaines. Les objectifs peuvent concerner les produits, les installations et/ou procédés. Le programme comprend la liste des objectifs, le calendrier de réalisation, l'organisation des ressources humaines et financières ainsi que la définition des responsabilités. (ABOUETTAHIR, R, 2013, P35-36).

❖ Mise en œuvre du programme environnemental:

Durant cette étape, les ressources humaines, physiques et financières doivent être réunies pour mener à bien l'organisation du management environnemental. Ceci comprend la définition des responsabilités (structure et responsabilité), la formation des collaborateurs (formation, sensibilisation et compétences), la gestion de la documentation (maîtrise de la documentation et documentation du système de management environnemental), la communication, et la capacité de gérer les catastrophes (prévention des situations d'urgence et capacité à réagir). (ABOUETTAHIR, R, 2013, P36).

❖ Suivi de la mise en œuvre:

Ces activités font l'objet d'une procédure de contrôle (surveillance et mesurages, audits du système de management environnemental) qui comprend la conformité aux objectifs et aux exigences légales et réglementaires. Les non-conformités sont détectées, des actions correctives sont menées. En fin, un contrôle final intervient afin d'éviter que les non-conformités ne se reproduisent. Puis les résultats sont communiqués à tout le personnel. Tout ceci est formalisé par des procédures. (ABOUETTAHIR, R, 2013, P37).

Tenant compte du résultat de l'audit interne et de tout le cheminement dans son ensemble, la direction évalue le système de management environnemental. Elle décide des lignes directrices importantes, comme par exemple de changer de technologie pour tel processus de production ou de certaines matières premières dans des délais précis. Elle détermine également les mesures qui permettent de remédier aux non-conformités. (ABOUETTAHIR, R, 2013, P37).

Donc, la mise en place de la norme environnementale passe par quatre phases : l'analyse environnementale (description du milieu initiale, analyse des activités et des pratiques de l'entreprise, identification des impacts environnemental et des exigences) ; l'élaboration du programme environnemental (hiérarchisation des impacts environnementaux significatif, choix des objectifs et des cibles, politique environnementale); la mise en œuvre du programme environnemental (définition des responsabilités, formation, communication, maîtrise des activités associées aux impacts environnementaux...etc.) et le suivi de la mise en œuvre (contrôle, traitement, audit...etc.).

6) Les avantages de la norme environnementale:

Plusieurs raisons peuvent motiver une entreprise ou un organisme à adopter une démarche stratégique en vue d'améliorer sa performance environnementale. Les utilisateurs de la norme ont indiqué qu'ISO 14001:2015 les aide à:

- Démontrer la conformité aux exigences légales et réglementaires, actuelles et futures;
- Renforcer l'implication de la direction et l'engagement des employés;
- Améliorer la réputation de l'entreprise et la confiance des parties prenantes à travers d'une communication stratégique;
- Réaliser des objectifs stratégiques en prenant en compte les questions environnementales dans la gestion de l'entreprise;
- Obtenir un avantage concurrentiel et financier grâce à l'amélioration de l'efficacité et à la réduction des coûts;
- Favoriser une meilleure performance environnementale des fournisseurs en les intégrant dans les systèmes d'activités de l'organisme. (ISO 14001 Organisation internationale de normalisation, 2015, P4).

Alors, la norme ISO 14001 non seulement apporte des avantages sur le plan environnemental, mais assure aussi une rentabilité concrète significative à plusieurs niveaux.

III- La norme santé et sécurité au travail selon ISO45001-2018-:

1) Présentation de la norme santé et sécurité au travail:

Tout organisme est responsable de la santé et de la sécurité au travail de ses travailleurs et des autres personnes qui peuvent être affectées par ses activités, cette responsabilité inclut de favoriser et de préserver leur santé physique et mentale. (ISO45001 Norme internationale, 2018, P6).

Un système de management de la santé et de la sécurité au travail SMSST est un dispositif de gestion qui vise à améliorer les performances d'une entreprise en matière de santé et de sécurité au travail (S&ST). C'est un outil qui permet de mieux maîtriser l'organisation de

l'entreprise et de progresser en continu en intégrant la S&ST à toutes les fonctions. (LIERS, C et GABBAI, P, 2009, P4).

L'adoption d'un système de management de la S&ST, permet à un organisme de mettre à disposition des lieux de travail sûrs et sains, d'éviter les traumatismes et pathologies liés au travail et d'améliorer en continu sa performance en S&ST. (ISO45001 Norme internationale, 2018, P6). Cette démarche est l'expression d'une approche globale et gestionnaire de la prévention des risques professionnels qui vise à:

- anticiper les changements
- augmenter la réactivité et la performance de l'entreprise dans la prévention des risques en S&ST
- limiter les dysfonctionnements en S&ST
- assuré une cohérence globale avec les autres démarches de management. (LIERS, C et GABBAI, P, 2009, P4).

Donc, cette démarche de la norme ISO45001 vise à l'amélioration de l'image de l'entreprise en prenant en compte la santé et la sécurité des travailleurs.

2) **Les objectifs de la norme santé et sécurité au travail:**

La finalité d'un système de management de la S&ST est de fournir un cadre pour le management des risques et opportunités pour la S&ST. L'objectif et les résultats escomptés du système de management de la S&ST, sont d'empêcher l'apparition de traumatismes et pathologies liés au travail chez les travailleurs et de mettre à disposition des lieux de travail sûrs et sains. (ISO 45001 Norme internationale, 2018, P6).

La mise en œuvre d'un système de management de la S&ST donne à un organisme un moyen de gérer ses risques pour la S&ST et d'améliorer sa performance en S&ST. Un système de management de la S&ST peut aider un organisme à satisfaire à ses exigences légales et autres exigences. (ISO 45001 Norme internationale, 2018, P6).

Donc, l'objectif de la norme santé et sécurité au travail est de garantir l'application des mesures de préventions qui emploie la santé et la sécurité des travailleurs.

3) Cycle PDCA: Planifier-Réaliser-Vérifier-Agir :

Le concept PDCA est un processus itératif d'amélioration continue utilisé par les organismes. Il peut être appliqué à un système de management comme à chacun de ses éléments comme suit:

- ❖ **planifier:** déterminer et évaluer les risques pour la S&ST, les opportunités pour la S&ST et les autres risques et opportunités, établir les objectifs de S&ST et les processus nécessaires à l'obtention de résultats en cohérence avec la politique de S&ST de l'organisme.
- ❖ **réaliser:** mettre en œuvre les processus tels que planifiés.
- ❖ **évaluer:** surveiller et mesurer les activités et les processus au regard de la politique de S&ST et des objectifs de S&ST, et rendre compte des résultats.
- ❖ **améliorer:** mener des actions d'amélioration continue de la performance en S&ST a fin d'obtenir les résultats escomptés. (ISO 45001 Norme internationale, 2018,

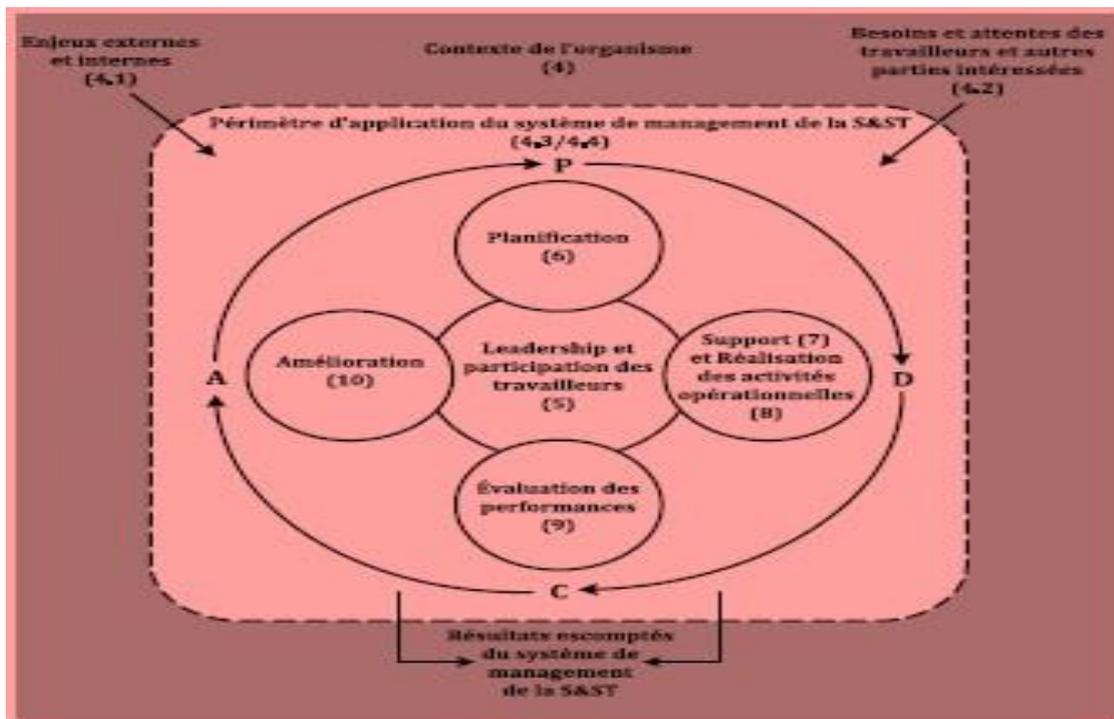


Figure3:Représentation de la structure de la Norme Internationale ISO 45001 dans le cycle PDCA

Source: (ISO 45001 Norme internationale, 2018, P8).

4) Domaine d'application :

La norme internationale ISO 45001:2018 est applicable à tout organisme qui souhaite établir, mettre en œuvre et tenir à jour un système de management de la S&ST, afin d'améliorer la santé et la sécurité au travail, de supprimer les dangers et de minimiser les risques pour la S&ST (y compris les défaillances du système), de tirer profit des opportunités pour la S&ST et de remédier aux non-conformités du système de management de la S&ST, liées à ses activités. (ISO 45001 Norme internationale, 2018,P11).

Elle est aussi applicable à tout organisme, quels que soient sa taille, son statut et ses activités. Elle est applicable aux risques pour la S&ST, qui sont sous le contrôle de l'organisme, en tenant compte de facteurs tels que le contexte dans lequel l'organisme évolue ainsi que les besoins et attentes de ses travailleurs et autres parties intéressées. (ISO45001 Norme internationale, 2018, P11).

La norme internationale ISO 45001:2018, ne précise pas de critères spécifiques de performance en S&ST, ni de spécifications sur la manière de concevoir un système de management de la S&ST. Elle permet à un organisme d'intégrer a travers de son système de management de la S&ST, d'autres aspects de santé et de sécurité tels que le bien-être et la qualité de vie au travail . Elle ne traite pas de la sécurité des produits, des dommages matériels ou des impacts environnementaux, en dehors des risques pour les travailleurs et pour les autres parties intéressées concernées.(ISO 45001 Norme internationale, 2018, P11).

Donc, cette norme, s'applique à aider un organisme à atteindre des résultats de son système en cohérence avec la politique de santé et sécurité au travail.

5) Les étapes de la mise en place d'un système de management de la santé et sécurité au travail:

La mise en place d'un tel système de management est un projet de changement dans l'entreprise. Même si les objectifs d'un tel système sont consensuels et que son adoption paraît simple et naturelle, ce genre de dispositif de gestion exige pour des résultats réels une véritable démarche de projet et un accompagnement du changement (ABOUETTAHIR, R, 2013, P44). Cette démarche passe par trois étapes:

❖ **Diagnostic santé et sécurité au travail:**

-Un audit documentaire:

Permettant de faire la relation entre Référentiel/Processus/Procédures, et d'identifier les écarts documentaires par rapport au Référentiel S&ST ainsi que l'exhaustivité dès la description des processus avant l'évaluation sur le terrain.(ABOUETTAHIR, R, 2013, P45).

-Un audit terrain:

Permettant de passer en revue l'ensemble des points concernant la vérification de l'application sur le terrain. Le consultant doit analyser l'ensemble des facteurs déterminants la maîtrise des risques et dégager les actions appropriées pour la mise en conformité du système par rapport au Référentiel S&ST. Ces facteurs peuvent comprendre les installations et conditions ambiantes, les méthodes de travail et un plan d'actions pour la mise en œuvre du système S&ST. (ABOUETTAHIR, R, 2013, P45).

❖ **Mise en œuvre du plan d'actions:**

-Préparation, Sensibilisation et Formation

- Définir la méthodologie;
- Constituer la structure d'implantation (comité de pilotage, responsables de processus et éventuellement des groupes pluridisciplinaires santé et sécurité);
- Identifier les processus nécessaires et former leurs responsables pour assurer leur maîtrise conformément aux dispositions du Référentiel S&ST;
- Former l'encadrement aux concepts de la santé et sécurité au travail, à leur rôle et à leur implication dans le SMSST;
- Élaborer et définir le planning de répartition des tâches ainsi que prévoir le budget (coûts internes, coûts de conseil et formation, coûts de certification). (ABOUETTAHIR, R, 2013, P45-46).

-Mise en œuvre du système SMSST

- Etablissement, documentation et mise en œuvre des processus du SMSST;
- Assurer une formation à la rédaction éventuelle des procédures, instructions de travail et document unique. Ensuite, accompagner activement la structure d'implantation dans toute la phase de rédaction du système documentaire ;
- Assister, une fois le système documentaire élaboré, l'entreprise dans sa mise en œuvre pour l'application de toutes les exigences du référentiel;

- Assister l'entreprise dans la vérification interne du SMSST en mettant en œuvre un processus d'audit interne et de revue de direction. (ABOUETTAHIR, R, 2013, P46).

❖ **Accompagnement à la certification:**

- conduire un audit à blanc pour la préparation de l'entreprise à la certification selon le référentiel S&ST.
- identifier les besoins complémentaires.
- assister l'entreprise dans la mise en œuvre des actions correctives pour éliminer les écarts détectés par le pré-audit.
- assister à la préparation du dossier de certification et assurer le suivi jusqu'à l'obtention de la certification. (ABOUETTAHIR, R, 2013, P46).

Alors, la mise en place de la norme santé et sécurité au travail permet de intégrer les résultats de l'analyse des risques professionnels et de les hiérarchiser afin de préconiser des actions visant à les supprimer ou les réduire sous trois étapes : Diagnostic santé et sécurité au travail, mise en œuvre du plan d'actions et accompagnement à la certification.

6) Les avantages de la norme santé et sécurité au travail:

La norme santé et sécurité au travail a pour avantages:

- diminuer les accidents et les maladies professionnelles;
- assurer la prévention et la protection des salariés et des salariés des entreprises extérieures ;
- agir sur les situations dangereuses pour éviter l'accident;
- améliorer la gestion de la santé et sécurité ;
- favoriser et pérenniser les bonnes pratiques;
- améliorer la motivation du personnel et les conditions de travail;
- donner un moyen de contrôle de la gestion en place. (LIERS, C et GABBAI, P, 2009, P5).

Conclusion du chapitre

A travers ce troisième chapitre, nous avons pu démontrer, l'intérêt des entreprises derrière la mise en place des normes ISO au cours du processus de travail, ainsi que les éléments qui interviennent dans son fonctionnement tel que la formation.

A cet égard, nous avons conclu que cette démarche des normes ISO occupe une place primordiale au sein des entreprises en citant l'exemple de notre entreprise d'accueil, en l'occurrence l'EPB, et cela réside dans l'amélioration de ses pratiques, l'application des dimensions du développement durable et l'assurance du bien-être et de la sécurité du personnel.

Chapitre IV

La motivation et la satisfaction au travail au sein de l'entreprise économique

Préambule

La motivation, l'implication et la satisfaction sont trois notions qui se complètent l'une avec l'autre, autrement dit l'implication est souvent confondue avec la motivation et cette dernière est fortement liée à la satisfaction.

La motivation est la force, le moteur qui pousse l'individu à faire, la satisfaction traduit un état de travail de la personne et l'implication met l'accent sur la relation qui existe entre la personne et son travail. Donc, il existe un lien fort entre motivation, satisfaction et implication que procure le travail.

Au cours de ce chapitre, nous allons élaborer les différentes définitions de la motivation, implication et satisfaction. Ensuite, nous allons développer les théories, les facteurs et les objectifs de la motivation, ainsi que de la satisfaction au travail.

I- La motivation au travail:

1) Définition de l'implication:

D'une façon générale, l'implication décrit les attitudes des salariés vis-à-vis de leur entreprise ou de leur travail. M. Thévenet (2001), la définit comme : « l'engagement des personnes dans leur travail ou dans différentes facettes de celui-ci ». L'implication, c'est l'action de participer ou de faire participer, elle regroupe à la fois un engagement, un attachement et une identification. (Fotso, T. Y, 2017, p10).

L'implication serait une des conditions nécessaires à la motivation, c'est-à-dire la possibilité d'amener les collaborateurs à faire partie de l'équipe, à s'intégrer dans un groupe et à apporter leur contribution à l'atteinte d'un objectif commun. Les attitudes des salariés vis-à-vis de leur structure ou de leur travail, sont décrites par l'implication du personnel. (Fotso, T. Y, 2017, p10). Ainsi, l'implication est différente de la satisfaction, elle est un état émotionnel reflétant une réponse d'ordre affectif, en vers une situation de travail, en vers la satisfaction de valeurs. Globalement, l'implication est une notion qui traduit la relation entre la personne et son univers de travail. Elle aboutit sur un comportement bien précis qui est le fruit d'un ensemble d'attitudes au travail. (Fotso, T. Y, 2017, p10).

L'implication au travail est mesurée sur la base de quatre aspects :

- **Plaisir** :éprouve-t-on du plaisir à faire son travail?

- **Vitalité** : se sent-on vif au travail?
- **Motivation** : le travail est-il considéré comme utile, enthousiasmant et plein de défis ?
- **Satisfaction au travail** : est-on satisfait de son travail? (Fotso, T. Y, 2017, P17)

L'implication concerne donc, les attitudes des salariés envers leur entreprise, et aussi elle traduit la relation entre la personne et son travail.

2) Les théories de la motivation:

2-1) Le modèle hiérarchique de Maslow :

Le modèle hiérarchique des besoins, dû à Abraham Maslow est sûrement le plus connu en France. En fait, Maslow ne s'est intéressé à la motivation au travail, qu'à la fin de sa carrière. Le propos de Maslow, était de montrer que la trame de toute vie humaine, est constituée par la quête incessante de nouvelles satisfactions, concernant ceux de nos besoins non exaucés. En d'autres termes, l'ensemble de nos conduites serait guidé par la satisfaction de besoins qui caractérisent tous les êtres humains et qui sont donc instinctifs, biologiques et fondamentaux. (Claude, L-L, 2011, P38).

Maslow distingue, cinq groupes de besoins qui sont les suivants:

-Les besoins physiologiques : affectent le bien être du corps (faim, repos).

L'individu veut satisfaire ces besoins, avant de penser à d'autres besoins : une personne qui a faim se préoccupera uniquement, de trouver de la nourriture, mais dès qu'elle mange régulièrement et suffisamment à sa faim, la nourriture cesse d'être le principal déterminant de son comportement. L'existence d'un salaire minimal, d'une part, et de règles liées à la durée du travail (repos hebdomadaire, durée maximale quotidienne), d'autre part, permet de satisfaire ce premier niveau de besoins. (Peretti, J-M, 2007, P27).

-Les besoins de sécurité: apparaissent une fois satisfait les besoins physiologiques.

Ces besoins varient en intensité et d'un salarié à l'autre. Une personne qui accorde plus de valeur à sa sécurité d'emploi qu'à la promotion, sera motivée à beaucoup de concession pour satisfaire son désir de sécurité d'emploi. Ce sont des besoins, sur lesquels sont construites de

nombreuses politiques de G.R.H. Ainsi, la politique de formation, contribue à accroître la sécurité liée au professionnalisme. (Peretti, J-M, 2007, P28).

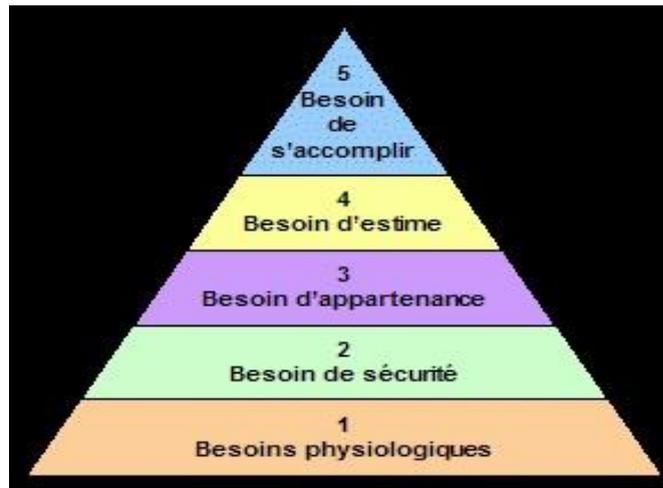
-Les besoins sociaux : sont liés au sentiment d'appartenance à un groupe. Ils peuvent être un frein à la mobilité qui modifie le groupe de travail. Les politiques d'information et de communication, les activités sociales et culturelles, les relations sociales répondent à ces besoins sociaux. (Peretti, J-M, 2007, P28).

-Les besoins d'estime: apparaît dans une étape suivante. Ils s'expriment dans de nombreux domaines de la G.R.H, notamment en formation, rémunération, communication.

Une fois ces «besoins inférieurs» relativement satisfaits, une personne désire généralement être respectée par les autres, occupée un rang social élevé, avoir du prestige et obtenir une confiance de son entourage. Dans son travail, le salarié cherche habituellement à obtenir des promotions, à assumer d'avantage de responsabilités, à se faire apprécier. En principe, le salarié occupant un poste de niveau hiérarchique bas, n'aura que peu d'occasion de satisfaire ses besoins d'estime. C'est la hiérarchie qui veille à répondre au besoin d'estime de chaque salarié. (Peretti, J-M, 2007, P28).

A un niveau supérieur, se situe le développement des **besoins de réalisation** et des potentialités de la personne concernée. Le salarié a généralement le désir d'utiliser et de développer tous ses talents, ses capacités intellectuelles, physiques,...etc. Il recherche des possibilités de créer et de prendre de l'initiative au travail. Les besoins de réalisation se manifestent seulement, selon Maslow si les besoins des «niveaux inférieurs» ont reçu une certaine satisfaction. (Peretti, J-M, 2007, P28).

L'originalité du modèle de Maslow concerne, la manière dont il présente, les liens qui existeraient, entre ces différents besoins, qu'il représente sous la forme, d'une pyramide. (Claude, L-L, 2011, P39).



Source: (Mucha, L, 2010, P20).

Cette structure pyramidale permet, de concrétiser l'idée selon laquelle, chaque besoin est motivant jusqu'à ce qu'il soit satisfait, et cède alors son tour au besoin suivant, en allant vers le sommet de la pyramide. L'intérêt d'une telle conception vient, du fait qu'elle concilie, l'existence de différences entre les individus, parce que leurs besoins sont situés à un niveau inégal de la pyramide, avec l'existence de besoins fondamentaux identiques et organisés selon la même séquence pour tous.

Le modèle de Maslow repose donc sur trois hypothèses :

- Tout comportement est déterminé par la recherche de satisfactions concernant un des besoins fondamentaux.
- Tous les individus commencent, par chercher à satisfaire les besoins les plus élémentaires et ne passent au besoin suivant, dans l'ordre hiérarchique, qu'une fois satisfait le besoin situé plus bas. De ce fait, il existe une relation négative entre la force motivante d'un besoin et son degré de satisfaction et entre la satisfaction d'un besoin et la force motivante de celui qui se trouve plus haut dans la hiérarchie.
- Les besoins fondamentaux, ceux de premier niveau, ont une priorité absolue sur tous les autres. Ce qui explique, qu'un nombre plus restreint de personnes se trouve mobilisé, par la satisfaction des besoins de niveau élevé, en particulier par la réalisation de soi. De toutes manières, ce besoin, le plus haut de la hiérarchie, n'est jamais complètement satisfait.

En réalité, Maslow décrit tous les comportements, comme relevant de plusieurs sources de motivation et chaque besoin, comme étant partiellement satisfait, donc plus ou moins source de motivation. (Claude, L-L, 2011, P39-40).

Alors, le modèle hiérarchique de Maslow repose, sur cinq besoins, tels que les besoins physiologiques, les besoins de sécurité, les besoins sociaux (d'appartenance), les besoins d'estime, les besoins de réalisation (de s'accomplir).

La théorie de Maslow conçoit un modèle hiérarchique sous forme d'une pyramide, où il résume les cinq besoins, en commençant par les besoins primaires, en suite en allons vers les besoins secondaires, selon la quelle a chaque fois un besoin est satisfait il cherche à satisfaire un autre besoin jusqu' il arrive au sommet de la pyramide, donc chaque besoin est motivant jusqu'à ce qu'il soit satisfait

2-2)Le modèle “ERG” d'Alderfer :

Le même scepticisme s'applique à une autre théorie des besoins, moins connue en France, et due à Alderfer, et cela même si cet auteur a tenté d'échapper aux critiques faites à Maslow. Son modèle diffère de celui de Maslow sur quatre points :

- Il limite le nombre des besoins à trois, qui donnent leur nom au modèle: **ERG** pour **Existence** (ensemble des besoins matériels, y compris la recherche de sécurité), **Relatedness** (ensemble des besoins sociaux, avoir des liens sociaux avec des personnes importantes pour soi, collègues, familles, amis...) et **Growth** (besoin de se développer, et notamment de développer et d'utiliser les compétences qu'on possède).
- En outre, les trois besoins ne sont pas organisés en hiérarchie mais sont alignés du plus concret (les besoins d'existence) au plus abstrait (les besoins de développement personnel).
- De plus, les trois besoins peuvent très bien être actifs simultanément chez un même individu; et il n'est pas nécessaire qu'un besoin soit satisfait pour qu'un autre besoin devienne motivant.
- En fin, tout individu au travail, est supposé “se déplacer ”sur ce continuum ,dans les deux sens, en allant soit vers le plus abstrait soit vers le plus concret. Par exemple, si quelqu'un n'arrive pas à satisfaire son besoin de se développer, il va

vraisemblablement se reporter sur des besoins plus matériels. (Claude, L-L, 2011, P41-42).

Alors, le modèle d'Alderfer repose sur trois types de besoins qui lui donne le nom "ERG":

- E : Existence se sont les besoins matériels;
- R: Relatedness se sont les besoins sociaux;
- G : Growth se sont les besoins de développement personnel.

Le modèle d'Alderfer est différent de celui de Maslow, pour lui ces trois besoins ne sont pas organisés d'une manière hiérarchique, mais plutôt sont alignés du plus concret au plus abstrait, et aussi pour lui il n'est pas nécessaire qu'un besoin soit satisfait pour qu'un autre soit motivant.

2-3) Le modèle des besoins manifestes de Murray:

Une autre théorie fonde la motivation sur l'existence de besoins. Elle est due à Murray et elle a été considérablement développée par Atkinson et par Mc Clelland.

Murray distingue 20 besoins différents, quatre d'entre eux ont été considérés, par lui-même, puis par Atkinson et par Mc Clelland, comme réellement importants dans le cadre des comportements organisationnels, les besoins de **réussir**, d'**affiliation**, d'**autonomie** et de **pouvoir**. (Claude, L-L, 2011, P42-43).

-Le besoin de réussir représenterait un facteur important du succès professionnel, notamment chez les cadres. Il implique, chez ceux qui en sont animés, un fort désir d'assumer des responsabilités, d'avoir un retour d'information sur les résultats obtenus et d'affronter des risques de difficulté moyenne. Ce dernier point est particulièrement original, parce qu'il est fondé sur l'idée que le besoin de réussir se combine presque toujours avec une forte crainte de l'échec. D'où, le souhait chez ceux qui en sont animés, de se confronter à des tâches suffisamment difficiles pour qu'elles donnent, lorsqu'on les surmonte, le sentiment de réussir, mais pas exagérément périlleuses, de manière à ne pas avoir à faire face à un risque d'échec trop important. Mc Clelland a tenté de montrer que, c'est l'éducation qui développe, chez le jeune enfant, et chez l'adolescent, le désir de réussir. (Claude, L-L, 2011, P43)

-**Le besoin d'affiliation** implique un fort désir d'être accepté par les membres d'un groupe, parce que cela rassure et soutient, ainsi qu'une tendance au conformisme vis-à-vis de la culture de ce groupe et un intérêt réel pour les opinions et les sentiments des autres. Les personnes qui sont animées par ce besoin seraient, plus que les autres, sensibilisées par des environnements organisationnels bien structurés parce qu'ils leur apportent le cadre et le soutien social qu'ils recherchent. (Claude, L-L, 2011, P44).

-**Le besoin d'autonomie** implique le désir de travailler seul, à son propre rythme, et sans être gêné par des règles trop contraignantes. Les individus qui ont un fort besoin d'autonomie s'adapteraient mal aux conditions particulières à la grande organisation traditionnelle. (Claude, L-L, 2011, P44).

-**Le besoin de pouvoir** concerne le désir d'influencer les autres, de les diriger et de contrôler l'environnement extérieur. Mc Clelland différencie, sur ce point, deux orientations, l'une vers les individus, désir de dominer autrui sans forcément exercer une autorité institutionnelle et l'autre vers les groupes, désir d'avoir un rôle de leader officialisé par l'organisation. (Claude, L-L, 2011, P44).

D'une manière plus générale, la réussite professionnelle dans des professions très qualifiées ou dans des postes appartenant à des niveaux élevés de la hiérarchie est déterminée par un si grand nombre de facteurs, aptitudes, personnalité, compétences...etc, qu'il semble un peu puéril d'affirmer que ceux qui ont en vie de réussir réussissent et que ceux qui souhaitent le pouvoir, l'exercent bien... Ceci dit, l'inverse, qui peut être vrai, reste à démontrer. Si on ne valorise pas la réussite, pourquoi ferait-on des efforts pour l'atteindre? Mais, même dans ce cas, il faudrait mieux savoir comment se développent l'envie de réussir et le désir de pouvoir. (Claude, L-L, 2011, P44).

Alors, pour Murray la motivation repose sur l'existence de besoins ,cette théorie a été développée par Atkinson et Mc Celelland. Ces trois auteurs considèrent que seulement quatre besoins parmi les vingt besoins proposés par Murray été réellement important dans le cadre des comportements organisationnels qui sont les suivants : besoin de réussir, besoin d'affiliation, besoin d'autonomie et besoin de pouvoir.

2-4) Le modèle bi-factoriel des satisfactions de Herzberg:

Herzberg distingue deux types de besoins, ceux qui sont propres à tous les êtres vivants, et ceux qui sont particuliers à l'espèce humaine. Et il postule que seuls ces derniers sont des «**motivateurs**», alors que les autres, qu'il qualifie de besoins «**d'hygiène**», seraient seulement susceptibles, dès qu'ils sont pourvus, de réduire l'insatisfaction. Lorsqu'on sait que le salaire et la politique du personnel font partie des besoins d'hygiène, il n'est pas étonnant que le monde du travail ait prêté une oreille attentive aux affirmations de Herzberg.

Herzberg différencie les événements qui constituent la trame des mauvais souvenirs de ceux qui constituent l'essentiel des bons souvenirs. Ce qui lui permet d'opposer les sources de motivation à ce qu'il définit comme de simples remèdes à l'insatisfaction, d'où le nom du modèle "bi-factoriel". Ces sources de motivation que Herzberg nomme des "motivateurs" sont liées au contenu des tâches, c'est-à-dire au fait d'assumer des responsabilités, à la réussite, à la promotion, à l'intérêt pour le travail lui-même, à l'autonomie, aux défis surmontés. Alors que les remèdes à l'insatisfaction, les facteurs "d'hygiène" concernent ce que Herzberg rassemble sous le nom de "contexte" du travail, essentiellement le salaire, la sécurité, les relations avec les collègues, les conditions matérielles du travail et la politique de gestion des ressources humaines qui caractérise l'entreprise. (Claude, L-L, 2011, P45-46).

Alors, pour Herzberg il existe deux types de besoins ou bien deux facteurs qui sont les suivants :

-Besoins motivateurs (facteurs de motivation) : ce qui concerne la responsabilité, la réussite, le travail lui-même... etc.

-Besoins d'hygiène (facteurs d'hygiène) : ce qui concerne le salaire, la sécurité, les relations Avec les collègues... etc

2-5) La théorie X et Y de Douglas Mac Gregor:

Douglas Mac Gregor (1906–1964) propose une théorie de management, c'est-à-dire une méthode pour diriger des personnes de façon à développer le potentiel que représentent les relations humaines pour l'entreprise. Son modèle fondé sur deux théories à s'avoir:

A- La théorie X:

- L'homme est paresseux, il n'aime pas travailler et fera tout pour éviter le travail.
- pour le forcer à agir dans le sens des objectifs de l'organisation, l'homme doit être contrôlé, dirigé, soumis à un système de sanction.
- L'homme préfère être dirigé. Il a peu d'ambition et il préfère avant tout la sécurité.
- Le salarié moyen est indifférent à la stratégie de l'organisation. Il est naturellement opposé au changement et centré sur lui-même. (SOUTENAIN, J.F, FARCET, P, 2007, P57).

B- La théorie Y:

- La dépense physique ou Mentale dans le travail est aussi naturelle que le jeu ou le repos Pour l'homme. L'individu moyen n'éprouve pas d'aversion innée pour le travail.
- le système de sanction et le contrôle externe ne sont pas les seuls moyens pour obtenir un effort dirigé vers les objectifs d'une organisation.
- L'homme peut s'auto diriger et s'auto contrôler lorsqu'il travaille pour des objectifs en vers lesquels il se sent responsable.
- L'engagement personnel existe en fonction des récompenses pas seulement matérielles, telles que la satisfaction des besoins d'estime ou de réalisation de soi, associés à la réalisation des objectifs.
- L'homme est capable sous certaines conditions, d'accepter et même de chercher les responsabilités. La capacité d'exercer son imagination, sa réactivité au service d'une organisation est largement répandue parmi les hommes.

Dans les conditions de la société industrielle, les possibilités intellectuelles des individus sont largement sous-utilisées. (SOUTENAIN, J.F, FARCET, P, 2007, P57).

La théorie de Douglass Mac Gregor met l'accent sur la responsabilité du management. C'est la direction qui doit prendre conscience des salariés, c'est-à-dire si le salarié est dirigé d'une manière efficace automatiquement il va donner le meilleur. Alors, la théorie de Douglass repose sur deux théories à savoir:

-la théorie X:est basé sur les sanctions et sur les récompenses;

-la théorie Y : est basé sur l'importance de tisser de bonnes relations au sein des groupes de travail, ainsi que la participation des salariés à l'élaboration des objectifs.

3)Les typologies de la motivation:

Nous avons distingué quatre types de motivation qui sont comme suit:

❖La motivation finale:

La motivation finale se définit comme l'énergie qu'un acteur tire du résultat qu'il vise ,à raison des avantages que cette finalité pourrait lui apporter. C'est l'objectif qui est en soi intéressant et qui nourrit son effort. A vrai dire, c'est le résultat qui compte. Ce type de motivation reflète par exemple les entreprises voulant être leader sur un marché. Cette motivation a pour avantage de donner très rapidement lieu à de bons résultats. L'acteur se concentre exclusivement sur le but à atteindre. Cependant, un acteur motivé uniquement par le résultat final en coure un risque; en effet l'inquiétude du résultat est permanente et à l'arrivée peut produire le pire. De plus, cela peut engendrer des conséquences désastreuses tant sur le plan moral, juridique qu'humain.(Mucha, L, 2010, P11-12).

❖La motivation instrumentale:

La motivation instrumentale s'intéresse davantage au savoir-faire, autre ment dit c'est l'art et la manière qui comptent. Ce type de motivation permet donc de développer des solutions techniques originales, d'inventer de nouvelles méthodes ou des procédés originaux. (Mucha, L, 2010, P12).

Donc, la motivation instrumentale ne s'intéresse pas beaucoup au résultat, mais plutôt elle s'intéresse à l'art et la manière d'en faire.

❖La motivation de survie:

La motivation de survie est la plus visible dans le monde animal, car il s'agit avant toute chose de survivre; mais cette source de motivation est également présente chez les Hommes. Lorsque l'on adopte une motivation de survie on agit par nécessité. Celle-ci est utile car elle est très vive et oblige l'acteur à une grande efficacité, mais elle s'avère tout de même très

stressante, brutale et parfois violente notamment en situation de guerre. Plus couramment, on rencontre ce type de comportement lorsqu'une entreprise démarre son activité; elle doit tout mettre en œuvre pour s'insérer et se maintenir sur le marché.(Mucha, L, 2010, P12).

❖ **La motivation obsessionnelle:**

La motivation obsessionnelle peut être définie comme une motivation radicalisée. Le but est l'essentiel et en devient une obsession quotidienne. Elle conduit à tous les sacrifices, et elle peut dans certain cas devenir néfaste pour soi comme pour son entourage.(Mucha,L, 2010, P12).

4) Les caractéristiques de la motivation:

Selon VALLERAND&THILL il ya quatre caractéristiques de motivation qui sont comme suit :

❖ **Le déclenchement du comportement:**

C'est le passage de l'absence d'activité à l'exécution de tâches nécessitant une dépense d'énergie physique, intellectuelle ou mentale.

La motivation fournit l'énergie nécessaire pour effectuer le comportement adapté à une situation donnée. Elle résulte d'une force interne (recherche de plaisir) ou d'une force externe (obtention d'une récompense). (Rojot, Jet autres, 2014, P166).

Autrement dit c'est l'action de se lancer dans une activité après avoir resté sans activité et pour se faire cela nécessite un effort physique, intellectuel ou mentale, et tout ça c'est à travers la motivation.

❖ **La direction du comportement:**

La motivation dirige le comportement dans le sens qu'il convient, c'est-à-dire vers les objectifs à atteindre. Elle est la force incitatrice qui oriente : l'énergie nécessaire à la réalisation des buts à atteindre, les efforts pour réaliser de son mieux et selon ses capacités le travail qui est attendu. (Rojot, Jet autres, 2014, P166).

On peut dire que la motivation qui oriente le comportement de l'individu vers la bonne voie, et aussi elle est le moteur qui le pousse à réaliser ses objectifs.

❖ L'intensité du comportement:

La motivation incite à dépenser l'énergie à la mesure des objectifs à atteindre. Elle se manifeste par le niveau des efforts physiques, intellectuels et mentaux déployés dans le travail. Chaque emploi exige une certaine proportion de ces trois types d'efforts. (Rojot, Jet autres, 2014, P166).

La motivation encourage à dépenser l'effort pour atteindre les objectifs. Alors, elle signifie l'énergie consacrée à la réalisation d'une action.

❖ La persistance du comportement:

La motivation incite à dépenser l'énergie nécessaire à la réalisation régulière d'objectifs, à l'exécution fréquente de tâches pour atteindre un ou plusieurs buts. La persistance du comportement se manifeste par la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation. (Rojot, Jet autres, 2014, P167). Donc, c'est la continuité dans une direction donnée, dans un temps bien précis, la persistance soutient l'effort jusqu'à que l'objectif soit atteint.

5) Le processus de la motivation:

Claude Levy- Le boyer a proposé un modèle de processus de motivation qui comprend cinq étapes qui sont comme suit :

❖ Accepter l'objectif:

Plusieurs facteurs contribuent à faire accepter l'objectif : participer activement à la décision, ou parce que l'objectif a été attribué par un leader dont on reconnaît l'autorité et/ou charismatique.

Pour être accepté, cet objectif ne doit pas être contradictoire avec les valeurs, ni avec la culture de la personne, ni avec les normes de l'équipe, ni avec la stratégie de l'organisation. La personne doit en comprendre la signification et l'importance, l'objectif doit s'inscrire dans ses aspirations et ses projets de carrière. (Alis, D et autres, 2011, P454).

Donc, pour que l'objectif soit accepté il ya certains éléments qui doivent être prises en considération tels que les valeurs, la culture de la personne, la stratégie de l'organisation... etc.

❖ **Penser que l'on est capable de l'atteindre:**

C'est le psychologue Albert Bandura qui a montré l'importance du sentiment d'auto-efficacité: si une personne estime ne pas pouvoir produire de résultats satisfaisants dans un domaine, elle n'essaiera pas de les provoquer. En revanche, les personnes qui croient fortement en leurs possibilités abordent les tâches comme des défis à relever plutôt que comme des menaces à éviter, ce qui augmente l'intérêt qu'elles y trouvent. Elles se fixent des objectifs stimulants et restent centrées sur l'objectif. Ces personnes ont également confiance: elles réussissent parce qu'elles ont le sentiment d'être efficace. Comment se sentir motivé et efficace? On se sent motivé parce qu'on a déjà réussi quelque chose de similaire, parce que le supérieur ou d'autres le disent, ou parce qu'on a confiance en soi. La GRH vise à faire progresser cette confiance en soi et ce sentiment de capacité à atteindre les objectifs fixés. (Alis, D et autres, 2011, P454).

Dans cet élément, on peut dire que c'est la confiance en soi et le sentiment d'être efficace qui rend l'individu capable à atteindre l'objectif.

❖ **Considérer les résultats comme significatifs, transparents et équitables:**

Les résultats ont-ils de la valeur pour moi? Les personnes ne valorisent pas les résultats de la même façon, le manager doit faire attention à cette valeur donnée aux résultats. Les résultats sont-ils obtenus de manière équitable? Est-ce que la procédure est claire et transparente? (Alis, D et autres, 2011, P454).

❖ **Passer de l'intention à l'action:**

L'objectif peut être accepté, les résultats souhaités, mais il faut que la personne passe à l'action. Pour cela, l'objectif doit correspondre aux compétences de la personne, lui donner un rôle qui lui convient. Elle doit disposer des moyens et du contrôle nécessaire, pouvoir y développer ses compétences, le considérer comme un défi, ou une expérience nouvelle.

La personne doit aussi être capable de se représenter les résultats de l'action. la formulation de l'objectif doit ainsi permettre de mobiliser les efforts de façon intense et persistante. (Alis, D et autres, 2011, P455).

Alors, une fois que l'objectif est accepté et arriver aux résultats attendues la personne doit directement passer à l'action, et pour se faire il faut que l'objectif répond aux compétences de la personne.

❖ **Recevoir un feed-back sur la performance, une récompense et réviser ses objectifs en conséquence:**

Les informations doivent être claires, objectives et suffisamment fréquentes. La récompense est nécessaire lorsque les objectifs sont atteints, sous peine de découragements.

L'organisation doit montrer qu'elle soutient les personnes dans leurs efforts. ces informations sont mises en rapport avec l'objectif, avec les résultats antérieurs et avec les résultats des autres. Sur la base de ces premières informations, les objectifs peuvent être révisés (à la hausse ou à la baisse) en fonction du décalage entre résultat et objectif et en fonction des conditions de mise en œuvre. (Alis, D et autres, 2011, P455).

Alors, quand les objectifs sont atteints en contre partie une récompense est nécessaire. Ses objectifs peuvent être révisés lorsqu'il y'aura un décalage entre le résultat et l'objectif.

6) Les facteurs de motivation:

Les vrais facteurs de motivation sont liés à la nature du travail lui-même et à l'individu et surtout ceux qui sont liées à la reconnaissance des capacités et à la prise de responsabilité. Le salaire est un facteur de démotivation s'il est insuffisant, mais une fois atteint un certain niveau, il n'est plus un facteur de motivation. On peut dire donc, que la motivation correspond à la mise en mouvement et l'implication quant à elle donnerait du sens et de la direction à ce mouvement. (Fotso, T. Y, 2017, P12-13).

La motivation est la force, le moteur qui pousse l'individu à faire. C'est une dimension ou une caractéristique individuelle. Elle permet de chercher en une personne les ressorts de l'action. En prenant en compte la motivation, on commence à admettre que la personne est aussi une source du résultat et que les systèmes techniques seuls ne suffisent pas à expliquer les résultats. Il n'y a pas de motivation en soi, il n'existe qu'une motivation à quelque chose. (Fotso, T. Y, 2017, P13).

7) Les enjeux de la motivation:

Dans toutes entreprises, il est particulièrement important de prendre la mesure des risques liés à la motivation, les entreprises ont pris en considération l'importance de la motivation dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

❖ Enjeux pour l'entreprise:

La satisfaction : est de cet enjeu dérive d'autres enjeux qui sont comme suit:

- Baisse de l'absentéisme;
- Baisse du turnover ;
- Amélioration du climat;
- Augmentation de la productivité;
- La compétitivité pour faire face à la concurrence sur le marché du travail;
- Le dynamisme et l'efficacité des individus et des équipes ;
- Qualité des biens et services ;
- Fidélisation des salariés;

Implication : est de cet enjeu dérive d'autres enjeux qui sont comme suit :

- Identification aux valeurs de l'entreprise;
- Performance accrue ;
- GRH facilitée;
- Responsabilisation ;
- Quantité de travail;
- Comportements professionnels adaptés rapport « quasi familial » pour l'entreprise;
- Salariés sur lequel l'entreprise peut compter ;

-Relation entre dirigeants et salariés. (Alis , D et autres, 2011, P445).

❖ **Enjeux pour les salariés:**

- Le sentiment d'appartenance à l'entreprise;
- Ambiance de travail;
- Développement d'un sentiment de justice ;
- Confort au travail;
- Conditions de travail favorables;
- Épanouissement personnel;
- Facilité l'adaptation.(Alis, D et autres, 2011, P445).

Autrement dit, la satisfaction et l'implication au travail sont considérées pour les entreprises comme étant des éléments essentiels qui poussent les salariés à être plus compétent. Il ya aussi autres éléments qui sont liés aux salariés améliore la qualité de vie au travail tels que le sentiment d'appartenance à l'entreprise, l'ambiance et le confort au travail, conditions de travail favorables.

Donc, un salarié satisfait n'est pas forcément motivé, et celui qui est motivé devient facilement satisfait.

II- La satisfaction au travail :

1)Les approches de la satisfaction au travail:

Meyssonier & Roger, en s'appuyant notamment sur les travaux de Mignonac, observent que dans la littérature, la satisfaction au travail peut être appréhendée selon au moins trois approches dont:

- ❖ Un « état émotionnel» qui peut se définir comme une réponse émotionnelle positive face à une expérience de travail. La perception positive de l'expérience de travail est instable car elle évolue en fonction des expériences et des attentes du salarié.
- ❖ Une «évaluation» dans la quelle l'individu appréhende l'écart perçu entre ce qu'il attendait de son emploi et de ce qu'il est réellement.

❖ Une «dynamique» dans la quelle «l'individu est en constante adaptation a fin de maintenir le niveau de satisfaction qui lui convient» et qui « évolue en fonction des besoins et des aspirations de l'individu et de la réalité vécue dans le travail au sein de l'entreprise, et elle résulte de l'action des forces internes et externes à l'organisation». (Randon, S, 2012, P11).

2) Les facteurs de la satisfaction:

La satisfaction au travail contient différents facteurs tel que:

❖ Les facteurs intrinsèques:

Comprend la satisfaction avec la hiérarchie, les collègues de travail et le travail lui-même, il retient deux indicateurs l'attrait du travail et sa variété. (Randon, S, 2012, P10).

❖ Les facteurs extrinsèques:

Liés aux éléments tels que la sécurité d'emploi, le salaire ou la promotion. (Randon, S, 2012, P10).

❖ Les facteurs sociaux:

Périphériques à la tâche, mais qui contribuent à lui donner un cadre positif et un sens. Trois indicateurs ont été retenus : l'importance accordée à l'entraide entre collègues de travail, l'importance accordée au fait de pouvoir être utile à sa communauté et l'importance accordée aux bonnes relations avec ses collègues de travail. Cet indice, qui a été construit de toute pièce, constitue un révélateur puissant de l'esprit communautaire qui anime ou non les milieux de travail. (Mercure, D et autres, 1997, P73).

❖ L'autonomie au travail:

C'est la possibilité d'organiser soi-même son travail et de prendre des décisions avec un minimum de surveillance. (Mercure, D et autres, 1997, P73).

On peut dire que la satisfaction au travail en globe différents facteurs, il ya ceux qui sont liés à la satisfaction de salarié avec son environnement de travail, ceux qui sont liés aux éléments matériel du travail, ceux qui sont liés aux tâches et aux relations entretenir au travail et il y a aussi ceux qui sont liés à l'autonomie d'organisation de travail et la prise des décisions

Conclusion du chapitre

Au court de ce troisième chapitre, consacré à la motivation et à la satisfaction des salariés au travail, nous avons abordé les théories et les éléments qui peuvent servir à la motivation et à la satisfaction au travail. Nous avons constaté, qu'il y'a un lien entre la motivation et la satisfaction, qui se traduit par un état ressenti par les salariés ;un salarié motivé devient facilement satisfait. Les principaux auteurs ayant traité cette question de la motivation et de la satisfaction sont A. Maslow, Herzberg, Douglass Mac Gregor...etc.

Chapitre V
**Les composants qui améliorent la
réalisation des tâches**

Préambule

L'entreprise en vue de faire développer son personnel et améliorer ses pratiques, elle fait référence à un ensemble d'éléments qui l'aide à réaliser ces derniers.

La formation est l'une des pratiques, de la gestion des ressources humaines. Elle se considère comme un outil stratégique de développement, d'accroissement et de la compétitivité, ainsi est un instrument d'augmentation des connaissances et des compétences des salariés. La relation entre les salariés se définit à travers un ensemble de stratégies mises en place qui est la communication, elle aide à l'échange des informations avec d'autres afin de s'adapter au poste occupé, ainsi que d'améliorer la réalisation de leurs tâches. Pour garantir ça l'entreprise doit tenir en compte du bien-être et de la sécurité de ses salariés, ce qu'on va découvrir à travers les différents titres abordés dans ce chapitre.

Les composants qui améliorent la réalisation des tâches

I- La formation et l'évolution de carrière :

1) Définition de la formation:

La formation se définit comme étant: «un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées. Elle vise l'acquisition de savoirs propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel. Elle contribue à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation. La formation naît d'un besoin organisationnel et professionnel, et vise normalement l'atteinte d'objectifs précis pour un groupe d'employés donné ». (Comité Sectoriel de main d'œuvre en Technologies de l'Information et de Communication, 2013, P71-72).

La formation du personnel est un investissement. Elle permet aux entreprises d'accroître les compétences et la productivité de leur main-d'œuvre tout en augmentant la qualité de leurs produits et services. Il s'agit d'une activité à valeur ajoutée qui favorise l'adaptation et la flexibilité des individus par rapport aux défis qu'ils ont à relever. (Comité Sectoriel de main d'œuvre en Technologies de l'Information et de Communication, 2013, P71-72).

Alors, la formation c'est l'ensemble d'action et de moyens qui aident les salariés à améliorer leurs compétences et leurs connaissances afin d'atteindre des objectifs personnels et organisationnels.

1-1) La formation interne:

Est assurée par l'entreprise elle-même, soit que celle-ci dispose d'un centre de formation intégré, avec une équipe d'animateurs formateurs permanents, soit qu'elle mobilise ponctuellement les compétences de ses cadres et de ses techniciens, pour effectuer des actions de formation.(Citeau,J-P,2002, P120). Donc, c'est une formation qui se réalise à l'intérieur de l'entreprise.

1-2) La formation externe:

Est assurée dans le cadre d'une convention de formation avec l'entreprise par des organismes extérieurs. Les entreprises ont le choix entre deux formules : **la formation inter entreprises**, lorsqu'elles envoient quelques salariés suivre un stage proposé dans le catalogue d'un prestataire, ou la formation **intra-entreprise** lorsque le prestataire est sollicité pour monter une action à la carte, au bénéfice des seuls salariés de l'entreprise qui en ont fait la demande. (Citeau, J-P,2002, P120). Donc c'est une formation qui se fait en dehors de l'entreprise.

2)Les Objectifs de la formation:

Le cycle de formation s'intègre au cœur du processus de gestion des ressources humaines, et est étroitement lié aux orientations des entreprises. Pour ces dernières, la formation contribue à atteindre des objectifs clés tels que :

- L'apport de solutions pour la planification stratégique et la concrétisation de la mission de l'organisation;
- L'augmentation de l'efficacité et de l'efficience de l'organisation (performance, qualité, polyvalence, santé et sécurité, etc.)
- L'accroissement des connaissances et des habiletés des employés à tous les niveaux de l'organisation;

➤ La valorisation du potentiel des gens dans leur adaptation au travail, lors de changements technologiques et dans leur développement de carrière. (Comité Sectoriel demain d'œuvre en Technologies de l'Information et de Communication, 2013, P71).

Ici, l'objectif de la formation est de développer les connaissances du salarié à avoir une meilleure qualification et de le préparer à tous les changements, soit technologique ou professionnel, et pour mieux comprendre son organisme de travail, et aussi pour valoriser le potentiel du personnel dans leur adaptation au travail.

3) Cycle de la formation:

La formation est une activité de gestion des ressources humaines, qui doit être réalisée selon un plan préétabli et avec la participation des employés, qui se traduit par un ensemble d'étape qui sont comme suit:

❖ Étape1: Identification et Analyse des Besoins de Formation:

Cette première phase du cycle de la formation permet de connaître les compétences ou les comportements du personnel qui devront être développés ou modifiés. L'identification des besoins de formation s'effectue habituellement en début d'année a fin d'élaborer la planification de la formation qui se déroulera dans l'entreprise le reste de l'année. Cette planification est faite par le comité de formation en fonction des activités de l'entreprise. Ainsi, ce comité a pour principales tâches d'identifier les besoins de formation, de les planifier et de veiller au bon fonctionnement des formations offertes.

Un besoin de formation est défini comme la différence, entre «ce qui est» et «ce qui devrait être». Un tel besoin apparaît lorsque l'on peut observer un écart, entre la situation actuelle et la situation désirée, et que cet écart est dû à une absence ou à un manque de compétences essentielles ou requises. (Comité Sectoriel de main d'œuvre en Technologies de l'Information et de Communication, 2013, P73).

❖ Etape2: Planification et Conception de la formation:

La planification signifie que l'entreprise établit ses priorités pour les prochains mois. L'établissement des priorités peut être effectué par l'ensemble des gestionnaires de l'entreprise, ou seulement par la direction.

En citant quelques exemples de priorités : effectuer une meilleure gestion des projets afin de respecter les échéanciers et d'atteindre ses objectifs, sensibiliser le personnel à la collaboration et au travail d'équipe, développer des compétences spécifiques au nouveau projet...etc.(Comité Sectoriel de main d'œuvre en Technologies de l'Information et de Communication,2013, P75).

❖Etape3: Diffusion de La formation:

Il n'y a aucun lien direct entre la qualité de la préparation d'une activité de formation et la qualité de sa diffusion. Une fois que le contenu de la formation a été développé, il faut veiller à le diffuser de manière efficace. Lorsque l'ampleur de la formation le requiert, la responsabilité de la diffusion peut être confiée à plusieurs personnes. Tout au long de la formation, le formateur doit utiliser des techniques d'animation favorisant la participation des apprenants et leur compréhension, des notions étudiées, tels qu'un rétroprojecteur, un ordinateur, un tableau...etc. afin de favoriser le succès des activités de formation.(Comité Sectoriel de main d'œuvre en Technologies de l'Information et de Communication,2013, P78).

❖Etape4: Evaluation et Suivi Post-formation:

La diffusion d'une activité de formation occasionne des investissements importants en énergie, en temps, en argent et en ressources. Il est donc essentiel pour l'organisation de procéder à une évaluation de la formation et de mesurer les rendements obtenus sur ces investissements.

Plus spécifiquement, l'évaluation de la formation permet de vérifier si les objectifs fixés au départ ont été atteints. En comparant les objectifs d'apprentissage aux résultats obtenus (la situation de départ et la nouvelle situation),il devient possible de juger à quel point l'activité de formation a été bénéfique pour les employés et si elle s'est traduite par des retombées concrètes pour l'entreprise.(Comité Sectoriel de main d'œuvre en Technologies de l'Information et de Communication, 2013, P79).

Ainsi, l'évaluation de la formation permet de répondre aux questions suivantes :

- Les participants ont-ils apprécié la formation?

- Les participants ont-ils acquis de nouvelles connaissances?
- Les participants appliquent-ils les nouvelles techniques ou méthodes dans leur réalité de travail ?
- Quel est l'impact de la formation sur les performances de l'entreprise ? (Comité Sectoriel de main d'œuvre en Technologies de l'Information et de Communication, 2013, P79).

Donc, les entreprises prévoient chaque année un processus de formation qui s'exprime par un ensemble d'étapes, en commençant d'abord par identifier et analyser les besoins en matière de formation, qui va permettre de connaître les compétences et les comportements des salariés, en seconde lieu, planifier les priorités des entreprises pour les prochaines mois, en suite veiller à une meilleure diffusion de la formation, et en dernier lieu, c'est la phase de l'évaluation, l'appréciation et le suivi du résultat de formation.

4) A quoi sert la formation dans l'entreprise?

La formation tout au long de la vie, est alors seulement l'affaire de chaque salarié qui doit veiller à être employable, à offrir un portefeuille de compétences assurant des emplois intéressants. Dans ce cas, la seule formation qui demeure utile et même nécessaire, est la formation d'adaptation au poste et le perfectionnement dans le poste. L'entreprise a l'obligation d'assurer l'adaptation du salarié aux transformations des emplois.

Au-delà de l'obligation, la formation des salariés est indispensable pour garantir l'adéquation permanente des compétences et des emplois. Elle répond de façon plus précise, aux besoins de compétences spécifiques, elle évite la surenchère pour recruter des compétences rares.

La qualité de la politique de formation, contribue à créer une image d'employeur positive, développe l'adhésion et la confiance des salariés, contribue à leur fidélisation. Un haut niveau d'effort de formation, est fortement corrélé à une performance économique élevée. (Peretti, J-M, 2006, P103).

Donc, la formation dans l'entreprise sert à améliorer les compétences du salarié, pour qu'il soit employable et adaptable aux exigences du poste occupé ou proposé.

5) La formation dans le cadre de la certification ISO :

La formation est le moyen le plus privilégié pour l'amélioration des compétences des employés. Ce moyen se trouve être pris en charge par les normes de l'ISO, au point où une norme complète, lui est destiné. Il s'agit de la norme ISO10015 version1999 .Cette norme se définit comme un guide méthodologique pour la formation. Son domaine d'application recouvre la conception, la mise en œuvre et l'amélioration des systèmes de formation dont dépend la qualité des produits fournis. Son application suit la logique des processus recommandée par la norme ISO9001/2000 .Le processus de formation, selon cette norme, est constitué de quatre grandes étapes:

- Identifier et analyser les besoins de formations,
- Concevoir et planifier la formation,
- Pourvoir à la formation,
- Evaluer les résultats de la formation.(Arab , A, 2014, P49).

Un tel processus s'inscrit au fond du système qualité de l'entreprise, et il ne peut être efficace que s'il est bien piloté par le management. Son objectif consiste à réduire les déficits de compétences du personnel et de maîtriser les investissements en formation. Chaque étape du processus est décrite, et ses éléments entrants et sortants sont précisés. Et pour satisfaire l'exigence de traçabilité et de permettre ainsi le contrôle de la qualité et la mise en œuvre d'actions correctives, la description de chaque étape présente le type d'information à enregistrer, à son issue. Certains de ces enregistrements (cahier de charges de la formation, points de contrôle des processus et des résultats, contraintes, moyens pédagogique et critères de leur sélection) peuvent être combinés, pour fournir les bases d'élaboration d'un plan de formation de l'organisation.(Arab , A, 2014, P49).

II- La communication:

1)Définition de la communication:

Dans le dictionnaire le petit Larousse la communication se définit comme «l'action de communiquer quelque chose: avis, message, renseignement».(Leathielleux,L,2011-2012, P89).

En psychologie, WIENER définit la communication comme «la théorie des systèmes complexes autocontrôlés et des communications, tant chez les animaux que dans les machines».(Leathielleux, L, 2011-2012, P90).

En sociologie, DURKHEIM définit la communication comme « une interaction au sein d'un réseau où s'échangent et se partagent des représentations collectives».(Leathielleux,L, 2011-2012, P91).

En linguistique, selon GUIRAUD la communication se définit comme « un transfert d'information, au moyen de messages s'effectuant entre un émetteur et un récepteur, par l'intermédiaire d'au moins un canal de transmission». (Leathielleux,L, 2011-2012, P91).

Alors, en générale la communication peut être définie comme un ensemble d'échange entre deux personnes ou plus, sous forme de message qui se réalise à travers un moyen de transmission.

1-1) La communication interne:

La communication interne est d'abord une réponse à la distance qui se creuse entre les hommes et les structures au sein d'une entreprise. Cette distance a pour origine : l'accroissement de la taille des organisations, la spécialisation croissante des ressources humaines et la nécessité de décentraliser, voir délocaliser les activités. La communication interne permet de rétablir le lien entre la direction et les salariés. Elle se place au cœur du processus de cohésion. (Leathielleux ,L, 2011-2012, P95). Donc, la communication interne est une communication qui se passe à l'intérieur de l'entreprise entre la direction et les salariés, ou entre les salariés pour faire passer l'information.

2)Les objectifs de la communication:

Un système de communication doit donc s'articuler tout d'abord sur des objectifs, des politiques, relationnels et culturels clairs. Ils sont du ressort de la direction générale de l'entreprise et de la direction des ressources humaines.

Une politique de communication sert, nous l'avons dit à favoriser la compréhension, la confrontation, la circulation et la cohésion. Plus concrètement, les objectifs d'un système de communication vont servir à :

- Diffuser auprès du personnels concernés les orientations générales, les objectifs, les directives, les évènements de la vie de l'entreprise et les résultats obtenus à tous les niveaux;
- Développer l'écoute des personnels de manière à recueillir les données nécessaires à l'appréciation du climat de travail et de la demande sociale;
- Faciliter une dynamique des échanges entre les différents groupes et structures de l'entreprise ;
- Construire une identité collective (culture d'entreprise) capable de susciter des mouvements d'adhésion et de développer un sentiment d'appartenance.(Cîteau,J-P, 2002, P156).

Alors, la communication a pour but la bonne circulation de l'information entre les services de travail et le personnel pour avoir les données nécessaires sur leur organisme de travail, et tout cela aide à maintenir une culture d'entreprise grâce au sentiment d'appartenance à l'entreprise.

3)La politique de la communication:

Pour qu'ils soient réellement opérants, les instruments employés doivent s'inscrire dans le cadre d'une politique d'information et de communication qui leur donne sens et impact. L'élaboration d'une politique adaptée implique une analyse préalable des besoins à travers un audit. Cette démarche passe par trois phases:

A-L'audit de la communication cherche à :

- cerner l'identité et la personnalité de l'entreprise (histoire ,perspective d'avenir, force et faiblesses, style de management);
- localiser les nœuds de tensions et les conflits éventuels(déséquilibre de la pyramide des âges, différences des statuts, inquiétudes diffuse, ...etc);
- répertorier les moyens d'information et de communication existants;
- rassembler les jugements portés sur ces moyens d'information et de communication (forme, contenu, diffusion, pénétration) ;
- détecter tout ce qui peut entraver (climat social, centralisation, dispersion dans l'espace,...etc) ou faciliter la communication (confiance dans l'entreprise ,initiative en cours,...etc);

-faire émerger préoccupations et aspirations de la direction et des salariés en matière d'information et de communication.

Pour établir un tel audit les procédés ne manquent pas: sondages, enquêtes d'opinion, entretiens individuels et entretiens de groupe. (Peretti, J-M., 2003, P242-243).

B-Définir les objectifs :

L'audit associé à une réflexion sur le devenir de l'entreprise ainsi que sur les événements prévisibles pouvant à terme le perturber, permet une prise en compte d'objectif précis tels que :

-faciliter l'autonomie des équipes de travail (décentralisation, concertation) et développer leur capacité d'innover (échanges entre experts);

-renforcer la cohésion d'une entreprise et entrainer l'adhésion des hommes.(Peretti, J-M., 2003, P243).

C-Choisir les moyens:

Pour atteindre ces objectifs, il faut établir une programmation rigoureuse comprenant un recensement des supports utilisables, une description des procédures sains si que le repérage de leur opportunité à court et à long terme. Des instruments de contrôle prenant la forme d'enquêtes légères, permettent de mesurer périodiquement l'impact des actions et éventuellement de les réadapter. (Peretti, J-M., 2003, P243).

Alors, la politique de communication s'effectue sur la base d'un ensemble de procédures de contrôle de la gestion d'entreprise qui sera piloté par un audit pour atteindre plusieurs objectifs par un ensemble de moyens.

4)Les outils de la communication:

Le développement de la communication dans l'entreprise se traduit généralement par un accroissement du nombre des supports d'information et d'échanges. Aujourd'hui la multiplication des instruments modernes de communication incite parfois à des choix plus symboliques que réalistes. Or il est surtout primordial d'en faire un usage adapté à la forme et au contenu du message, de l'échange et de la cible. A chaque fois que le responsable de la communication un de ces outils, il doit se poser trois questions: l'outil convient-il à l'objectif

visé?, l'outil est-il adapté à la cible? Et l'outil est-il vraiment efficace par rapport à l'énergie dépensée? (Citeau, J-P, 2002, P158).

Parmi les principaux outils de la communication les plus communément utilisés dans les entreprises on trouve:

- Les outils favorisant l'information (descendante) le long des lignes hiérarchiques comme les notes de service, les circulaires, les réunions d'information, les comptes-rendus de réunion ...etc;
- Les outils favorisant l'information réciproque au sein des différentes unités de travail comme les réunions de travail ou d'échanges et les entretiens individuels;
- Les outils permettant de faire remonter l'information (ascendante) comme les boîtes à aidées, les questions à la direction, les enquêtes d'opinion...;
- Les outils de socialisation comme le livret d'accueil, le journal d'entreprise, les réunions conviviales, les événements divers...etc.(Citeau, J-P, 2002, P158).

5) Les principes de base de la communication:

5-1) Les axes de la communication dans l'entreprise :

La communication s'articule autour de quatre axes stratégiques qui sont comme suit:

- Restaurer la confiance autour d'une identité d'entreprise claire
- Promouvoir la connaissance par tous dans l'entreprise
- Favoriser l'expression du personnel
- Faire connaître les initiatives et les succès des équipes au travail

(Citeau, J-P, 2002, P154).

5-2) Les composantes de la communication:

Il ya trois composantes classiques de la communication qui sont:

-L'information descendante : qui traduit sous forme de charte, de directives et de modalités d'application la politique définie par les directions. (Citeau, J-P, 2002, P154). C'est-à-dire c'est l'information dérivée de la direction.

-L'information ascendante : qui permet au salarié d'exprimer leurs aspirations, leur interrogation et leurs difficultés tout au long des lignes hiérarchiques.(Citeau, J-P, 2002, P154).

Alors, l'information ascendante aide le salarié à exprimer son besoin devant son supérieur hiérarchique.

-L'information réciproque : qui assure une possibilité d'échanges et de dialogues entre les services, entre les salariés et leur hiérarchie, entre l'encadrement et les directions générales.(Citeau,J-P, 2002,P154). Donc, c'est les interactions entre les salariés et leurs supérieurs, entre les chefs et la direction générale.

5-3) Les principes qui améliorent la communication:

E.Dupuy, T .Deverset I. Raynaud dans leur livre « la communication interne vers l'entreprise transparente » distinguent douze principes qui semblent guider dans leur généralité les succès des entreprises dans leur politique de communication:

- la lucidité consiste à comprendre la contingence de la communication interne;
- la volonté réelle qui se traduit par la formalisation de la fonction communication et l'attribution de budgets;
- la transparence s'oppose à la manie du secret, la communication prend fin où commence la stratégie;
- la simplicité garantit la compréhension des messages;
- la rapidité permet de coller à l'évènement;
- la durée assure que la communication est bien un processus durable et évolutif;
- la ténacité vise à affermir la portée du message;
- le réalisme permet d'affirmer que le développement de la communication est un investissement lourd dont la rentabilité n'est mesurable qu'à moyen et long terme;
- l'adaptation exprime que la communication interne s'appuie sur une culture d'entreprise et ne saurait se réduire à une somme de gadgets importés;
- l'engagement précis que la communication n'est pas neutre et qu'elle véhicule des intentions;
- la séduction se traduit par un fond authentique et une forme propre à susciter l'attention ;
- l'anticipation stipule que la communication s'inscrit aussi dans un devenir qu'il faut identifier, même s'il prend des contours incertains.(Citeau, J-P, 2002, P155).

6) L'importance de la communication efficace :

Une communication saine s'avère essentielle à l'intérieur des équipes de travail, mais aussi entre ces dernières. Elle permet aux individus de gérer l'information et, surtout, d'entretenir de bonnes relations. (Comité Sectoriel de main d'œuvre en Technologies de l'Information et de Communication, 2013, P89).

Une grande part de la réussite du développement de l'organisation repose sur les habiletés de communication de ses dirigeants. En réalité, les gestionnaires consacrent la majeure partie de leur temps à communiquer. (Comité Sectoriel de main d'œuvre en Technologies de l'Information et de Communication, 2013, P89).

Alors, une communication efficace aide l'entreprise à tisser de bonnes relations entre les collègues de travail et de mieux gérer l'information entre eux.

7) Les principaux obstacles de la communication :

La communication constitue souvent, le principal outil qui permet de dénouer les situations critiques. Chaque interlocuteur y joue un rôle déterminant. Avant d'entrer en communication, il est important d'être conscient de la situation particulière et des objectifs fixés. Si, celui qui entame la communication a des buts clairs et précis, conscients et rationnels, son message risque davantage d'être bien perçu. Chaque interlocuteur doit être attentif aux messages verbaux et non verbaux de l'autre. Par leur attitude respective, chacun entravera ou facilitera l'échange. (Comité Sectoriel de main d'œuvre en Technologies de l'Information et de Communication, 2013, P88-89).

Certains obstacles peuvent entraver l'efficacité de la communication. Voici les principaux :

- Tendance à juger;
- Bruits;
- Écoute sélective (filtre);
- Ignorance du non verbal;
- Idées préconçues. (Comité Sectoriel de main d'œuvre en Technologies de l'Information et de Communication, 2013, P88-89).

Alors, malgré que la communication un des éléments essentiels pour une supervision et un encadrement efficace, mais elle est exposée à certains obstacles tels que : les idées préconçues, l'ignorance du non verbal, bruits... etc.

III- Santé, sécurité et bien être au travail :

1) La qualité de vie au travail :

Mesurer la qualité de vie au travail est devenu une préoccupation pour les entreprises notamment, en raison de l'obligation de prévenir les risques psychosociaux des salariés. Il n'existe pas de normes sur la qualité de vie au travail mais il existe un certain nombre de référentiels sur les Systèmes de Management de la Santé et de la Sécurité au Travail (SMSST) notamment, l'ILO/OHS2001, l'OHSAS18001, et depuis 2018, l'ISO 45001:2018, au niveau international. De plus, le manuel de certification des établissements de santé v2010, prévoit dans sa partie « Management des Ressources », « Gestion des Ressources Humaines » , un critère intitulé « qualité de vie au travail », il définit comme dépendant notamment, de la qualité des relations de travail, de l'organisation et du contenu du travail, de l'environnement physique, des possibilités de réalisation et de développement professionnel et de la conciliation vie professionnelle/vie privée. Selon le manuel dans sa version V2010 de juin 2009, promouvoir la qualité de vie au travail traduit un engagement collectif qui implique les dirigeants, les professionnels et les partenaires sociaux. (Randon, S, 2012, P14).

Cette démarche renforce l'attractivité, le sentiment d'appartenance et la motivation. Les trois éléments d'appréciation (EA) attendus lors de l'auto-évaluation de certification HAS portent sur la définition d'un plan d'amélioration de la qualité de vie au travail, la mise en œuvre d'actions d'amélioration et l'évaluation des actions notamment par l'évaluation de la satisfaction des personnels. L'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) note un nombre important d'indicateurs relatifs à la qualité de vie au travail, situation selon elle d'un manque de cohésion nationale sur le sujet. L'ANACT tente cependant d'établir un ensemble d'indicateurs incontournables dans la mesure du concept et distingue cinq familles d'indicateurs de la qualité de vie au travail : caractéristiques des personnes (âges, origine, genre, ancienneté, qualifications...) ; caractéristiques contextuelles comme les contraintes temporelles (interruption, aléas, travail de nuit, rythme imposés...), les contraintes d'environnement (humidité, courant d'air, produits chimiques...) et les contraintes

organisationnelles (pression du client, objectifs imposés, travail à flux tendus...) ; facteurs de mise en mouvement tels que les facteurs organisationnels (offre de formation, qualité du soutien hiérarchique, qualité du soutien collectif, qualité du dialogue social...) et les facteurs personnels (sentiment de maîtrise de son activité, existence d'un projet professionnel, capacité d'initiative, demande de formation...) ; parcours professionnel caractérisé par la stabilité (ancienneté, poste, nombre de postes occupés...), par la mobilité (changement de métier, d'unité, rythme de renouvellement des exigences...) et par la précarité (temps partiel, progression des revenus, nombre de promotions, inquiétude...) ; et un indice de développement CSE (Compétences, Santé, Employabilité). (Randon, S, 2012, P14).

Toutefois, le concept de qualité de vie au travail et celui de satisfaction au travail sont étroitement liés notamment en raison du fait que l'on opérationnalise le concept de la qualité de vie au travail par une mesure de la satisfaction au travail comme l'illustre le manuel de certification des établissements de santé. (Randon, S, 2012, P14).

Alors, la qualité de vie au travail est apparue grâce au système de management de la santé et de la sécurité au travail, cette démarche consolide l'attractivité, le sentiment d'appartenance et la motivation. Le concept de la qualité de vie au travail est liée a celui de la satisfaction dans la mesure de cinq indicateurs dont : les caractéristiques des personnes, les caractéristiques contextuelles, les facteurs de mise en mouvement, parcours professionnels et indice de développement CSE (Compétence, Santé, Employabilité)

2) Le bien être au travail :

La notion de bien-être au travail est étroitement liée à celle de qualité de vie au travail. Le bien-être au travail regroupe « la sécurité au travail, la protection de la santé du travailleur, la charge psychosociale occasionnée par le travail (stress), l'hygiène du lieu de travail, l'ergonomie, l'embellissement des lieux de travail, et les mesures prises par l'entreprise en matière d'environnement ». (Randon, S, 2012, P15).

Le bien-être des employés est une préoccupation quotidienne pour les entreprises, car ils travaillent dans le même environnement et dans la même position pendant plusieurs heures, parfois sans interruption. (Randon, S, 2012, P15).

Alors, le bien être au travail occupe une place importante pour les entreprises, car il a un impact sur le développement des entreprises, quand il ya une sécurité et un bien être au travail il y'aura en contre partie un rendement de la part des salariés.

3) L'intérêt des entreprises pour la santé et le bien être a u travail est-il récent ?

L'importance de la réglementation visant à protéger la santé du salarié d'une part, l'impact de la santé des travailleurs sur leur productivité ont conduit les entreprises à prendre des mesures pour améliorer les conditions de travail et préserver la santé de leurs salariés. Cependant, les exigences de la production et la méconnaissance des effets à long terme de certaines pratiques et conditions de travail ont longtemps limité les efforts. Les années 1970 ont connu une évolution importante. Les années 1975-1984 ont été marquées par de multiples initiatives dans les entreprises. Les analyses des conditions d'ambiance physiques de travail, de la charge physique et mentale de l'aménagement de l'espace se développent. (Peretti, J-M., 2006, P142).

Aujourd'hui, au-delà d'un cadre réglementaire de plus en plus contraignant et incitatif, les pressions pour une politique plus active de santé au travail se sont accrues pour notamment quatre raisons :

- Le vieillissement de la population active depuis dix ans a suscité des craintes sur les risques liés à la santé de seniors plus nombreux et les couts afférents (absentéisme, maladies professionnelles, cout des complémentaires, cout des régimes de prévoyance...)
- Les exigences de l'ensemble des salariés davantage sensibilisés sur les conséquences des conditions de travail sur la santé actuelle et future.
- L'image d'employeur de choix indispensable dans la guerre des talents, implique des actions concrètes et visibles en faveur de bien être de ses collaborateurs.
- L'exigence éthique dans le cadre de la RSE et du développement durable. (Peretti, J-M., 2006, P143).

4) Les Objectifs des stratégies de santé et sécurité au travail :

Les stratégies de santé et sécurité au travail a pour objectif :

-Éliminer toute source de danger pour la santé, la sécurité et l'intégrité physique des employés pour améliorer les conditions de travail ;

-Adapter l'environnement de travail aux caractéristiques physiques des employés pour mieux s'intégrer à l'entreprise;

-Sensibiliser le personnel à maintenir un aménagement des lieux conforme aux règles de santé et de sécurité et à veiller à la propreté de l'endroit dans le cadre d'une politique d'hygiène. (Comité Sectoriel de main d'œuvre en Technologies de l'Information et de Communication, 2013, P101).

5) Démarche pour éliminer les dangers :

La démarche de prévention doit être menée par une personne qui connaît bien l'entreprise et ses habitudes de travail.

La participation des employés est importante dans ce type de démarche étant donné qu'ils travaillent quotidiennement sur les lieux.

❖ Étape 1: Identifier

Il est important d'abord, d'inciter les employés à signaler les dangers liés à la santé et à la sécurité dans leur environnement de travail dès qu'ils les identifient. Ce devrait être une préoccupation quotidienne. Ensuite les inciter à établir les priorités visant l'élimination de ces sources potentielles de danger. Il serait bien sûr préférable de commencer par ce qui a le plus de conséquences négatives sur le travail des employés. En ce sens, il peut être intéressant de les consulter pour déterminer avec eux la priorité à donner aux éléments à corriger. (Comité Sectoriel de main d'œuvre en Technologies de l'Information et de Communication, 2013, P102).

Selon la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST), les sources possibles de danger sont les suivantes : Machinerie, Transport, Organisation du travail, Environnement de travail inadéquat, Qualité de l'air, Absence de mesures d'urgence...etc. (Comité Sectoriel de main d'œuvre en Technologies de l'Information et de Communication, 2013, P102).

❖ **Étape 2: Corriger et Prévenir**

Lorsque le danger ne peut être éliminé, il faut tenter de le réduire ou de le maîtriser. Dans tous les cas, les employés doivent être protégés. Par exemple, s'il y a une fuite de gaz dans un immeuble, il faut rapidement qu'il y ait une personne qui s'occupe de faire évacuer les lieux et une autre qui contacte des spécialistes pour éliminer la fuite. Dans un cas qui n'est pas urgent, une réflexion sur les solutions envisageables et leur évaluation s'imposent. Par la suite, des dates de réalisation doivent être fixées et un bilan des résultats devra être planifié. (Comité Sectoriel de main d'œuvre en Technologies de l'Information et de Communication, 2013, P103).

L'ergonomie : Le poste de travail de chaque individu doit être ajusté selon sa morphologie et sa tâche. Par conséquent, la direction doit observer les caractéristiques physiques des employés et passer en revue le cycle de travail, la cadence, la posture, la durée, la fréquence, les douleurs potentielles, etc. Par exemple : un poste de travail doté d'un ordinateur, voici quelques consignes d'ergonomie s'appliquant à cet exemple telles qu'elles sont établies par la Commission de la santé et de la sécurité du travail :

- Régler le siège en situation de travail réelle
- Fixer la hauteur de la chaise pour assurer l'appui des pieds au sol et lorsque les pieds ne sont pas en appui sur le sol, ajouter un repose-pied;
- Même avec un siège bien réglé, changer régulièrement de position et se lever pendant les pauses;
- Installer l'écran de l'ordinateur directement devant les yeux et non en coin, à gauche ou à droite.
- Ajuster la hauteur de l'écran pour que les yeux arrivent au niveau de la partie haute de ce dernier;

Lors de l'achat de l'équipement de bureau, plusieurs critères sont à retenir : confort, possibilité de réglage, compatibilité avec le poste de travail, sécurité, prix, esthétique, etc. (Comité Sectoriel de main d'œuvre en Technologies de l'Information et de Communication, 2013, P103).

❖ **Étape 3: Contrôler**

Cette phase est malheureusement souvent oubliée lorsque la source de danger est éliminée. En fait, l'étape du contrôle est cruciale, car elle évite que le danger ne revienne. De

plus , elle permet de faire une analyse des solutions mises en œuvre ainsi que d'effectuer des correctifs, si nécessaire. Bien contrôler l'environnement de travail amène l'entreprise à régler les problèmes au fur et à mesure qu'ils surviennent, voire à les devancer, et à ainsi se montrer proactive plutôt que réactive. (Comité Sectoriel de main d'œuvre en Technologies de l'Information et de Communication, 2013, P105).

Dans cette démarche de prévention la participation des salariés est importante ; la démarche prévoit trois étapes : premièrement identifier les dangers qui sont liés à la santé et à la sécurité dans l'environnement de travail, deuxièmement corriger et prévenir lorsque le danger ne peut pas être éliminé, et troisièmement c'est la phase de contrôle, elle permet d'établir une analyse et des correctifs pour des solutions mises en œuvre.

6) Sensibilisation à la santé et à la sécurité au travail :

Les employés sont invités à travailler de façon sécuritaire en suivant les règles de prévention des accidents et en évitant de mettre leur sécurité et celle d'autrui en danger.

À leur arrivée en poste, les nouveaux employés doivent recevoir de l'information concernant les différents ajustements à faire pour que leur poste de travail soit adapté à leurs caractéristiques physiques. En cours d'emploi, il faut inciter les employés à être prudents et à bien entretenir le matériel utilisé, tout comme l'espace de travail. Des documents informatifs sont mis à la disposition des employés. Ces derniers sont responsables d'en prendre connaissance et de savoir comment les utiliser. On y retrouve notamment le plan d'évacuation d'urgence et le document sur les principes d'ergonomie.

En cas d'accident, l'employé est responsable d'aviser immédiatement son supérieur. Un constat est alors rédigé et une enquête est menée afin de connaître l'origine du problème. Des secouristes sont habituellement formés au sein de l'entreprise. Les employés doivent les connaître et savoir comment les joindre. De plus, une trousse de premiers soins doit être mise à la disposition des employés. (Comité Sectoriel de main d'œuvre en Technologies de l'Information et de Communication, 2013, P106).

Ici la sensibilisation des employés en matière de santé et de sécurité au travail dispose d'un ensemble de règles de prévention et des documents informatifs tels que le document sur les principes d'Ergonomie.

Conclusion du chapitre

A l'issue de ce chapitre, nous retenons que la formation représente pour le personnel de l'entreprise un investissement social, qui leur permet d'atteindre leurs aspirations sociales et professionnelles. Ainsi, nous savons constaté que la formation ouvre de nouvelles pistes de communication entre les salariés, ce qui mène à la création de bons liens de travail entre eux et conduit au bien être des salariés.

Chapitre VI

**La réalité de la gestion de l'entreprise
économique algérienne et ses cadres**

Préambule

Les changements dans le monde ne cessent de s'accélérer, les mutations touchent toutes les entreprises au niveau national et international. Face à ce contexte, l'Algérie a connu une mutation importante dans tous les domaines et plus particulièrement économique et sociale, qui avec la mise en place des programmes de développement sont allés de faire apparaître l'évolution de la catégorie socioprofessionnelle des cadres. Cette catégorie exerce la fonction d'encadrement, de direction et de commandement dans le travail.

En effet, dans ce chapitre relatif à l'entreprise algérienne, nous allons développer les principales étapes de la gestion de l'entreprise algérienne. Ensuite, nous allons parler sur la réalité de la gestion des cadres des entreprises publiques algériennes. Par la suite, nous allons exposer le rôle, la situation socioprofessionnelle, ainsi que les conditions de recrutement des cadres au sein des entreprises publiques algériennes. En dernier élément, nous allons parler de l'application des normes ISO au sein de l'entreprise algérienne, et l'ensemble des entreprises algériennes qui ont appliqué cette démarche des normes ISO.

1) Les principales étapes de la gestion de l'entreprise algérienne:

Comme beaucoup d'autres pays de ce que l'on appelait le « Tiers-Monde », l'Algérie a adopté après son indépendance en 1962, un mode de développement économique et social dit « capitaliste d'Etat ». L'entreprise publique y occupait une place prépondérante. Jusqu'aux années 1990, et encore aujourd'hui dans beaucoup de secteurs, ces entreprises ont joué un rôle économique et social de premier ordre. (MERANI, H, 2011, P17).

Pendant toute la période de lutte qui aboutit à l'indépendance de l'Algérie, les dirigeants politiques algériens mirent l'accent sur les valeurs qui fondent en théorie le rejet de la domination étrangère : "solidarité de la communauté nationale, droit des peuples à disposer d'eux-mêmes". L'idéologie nationaliste est en effet indispensable pour mobiliser les masses populaires dans le cadre d'une guerre de libération. Cependant une fois l'indépendance obtenue, le nationalisme ne suffit plus en tant qu'idéologie, car de nouvelles tâches, beaucoup plus complexes que celles de la guerre, attendent les dirigeants qui veulent placer leur pays dans la voie du développement, le moderniser, lui permettre de rattraper les pays industriels

avancés. L'idéologie nationaliste n'apporte pas de réponse à tous ces problèmes, c'est pour cela que les responsables politiques des pays sous-développés nouvellement indépendants de se réclamer du socialisme. (HELIE, D, 1969, P113).

Le socialisme algérien est susceptible de plusieurs interprétations. Il peut-être défini comme le résultat d'une tension entre deux pôles extrêmes. Le premier pôle est la conception marxiste du socialisme, qui est habituellement qualifiée de « scientifique », Le second pôle du socialisme algérien est le socialisme « spécifique », qui représente un effort de synthèse entre deux exigences contradictoires : adhésion aux valeurs du monde industriel d'une part, fidélité aux valeurs traditionnelles d'autre part. (HELIE, D, 1969, P113-114).

L'importance idéologique de l'autogestion tient au fait qu'elle a été la première réalisation concrète du socialisme algérien. Sans doute l'autogestion fut-elle instaurée de façon très empirique par le gouvernement qui se trouvait confronté au problème des "biens vacants" du secteur agricole et du secteur industriel, abandonnés par les propriétaires européens. Mais l'autogestion fut surtout considérée comme un moyen d'instaurer le socialisme. (HELIE, D, 1969, P114).

Dans un premier temps l'autogestion fut avant tout une tentative de sauvetage de l'économie algérienne : la législation de mars 1963 ne s'appliquait qu'aux biens abandonnés. Mais elle se transforma en octobre 1963 en choix politique. L'autogestion est considérée comme capable de faire disparaître "l'aliénation" des travailleurs en leur confiant la responsabilité de la gestion des entreprises. (HELIE, D, 1969, P114).

En 1967, l'entreprise publique au sens institutionnel du terme emprunta obligatoirement le moule unique de l'entreprise socialiste à caractère économique. A cette époque là que l'Algérie a opter pour l'activité industrielle ce qui a permis l'émergence de la gestion socialiste des entreprises. (BOUSSOUMAH, M, 1983, P31).

Au milieu des années 1980, on peut présumer que les ajustements ont été commencés avec l'opération dite de « restructuration des entreprises ». Celle-ci consistait en un découpage des Sociétés Nationales en plusieurs unités appelées dès lors « Entreprises Nationales ». (MERANI, H, 2005, P268).

A partir des années 1990, l'Etat commence à donner l'autonomie aux dirigeants des entreprises. Cette dernière qui était une nouvelle forme d'organisation et de gestion des entreprises publiques, transforma à partir des années 1990, les entreprises nationales en « Entreprises publiques économiques » (EPE). L'Etat, dont les capacités financières avaient

fortement diminué voulut mettre un terme à son soutien aux entreprises publiques et ouvrir la voie à la privatisation. (MERANI, H, 2005, P269).

Alors, la gestion de l'entreprise algérienne après l'indépendance a connu un changement profond. Ce changement passe par un ensemble d'étapes, qui se résument dans la figure suivante :



Figure5: les étapes de la gestion de l'entreprise algérienne

2) Réalité de la gestion des cadres au sein des entreprises algériennes:

Suite à la mise en œuvre des réformes économiques structurelles engagées par le pays à partir des années 1990, dans le contexte de crise dû à la chute des cours de pétrole survenue au milieu des années 1980, la situation professionnelle et sociale des cadres des entreprises publiques en Algérie a connu une grave détérioration. (MERANI, H, 2005, P267).

Depuis son apparition, cette catégorie de salariés « intellectuels » a vu son rôle, sa place et son statut connaître un changement rapide reflétant en réalité l'évolution qu'a connue le pays d'un point de vue idéologique, économique, social et politique sous l'influence de plusieurs facteurs tant internes qu'externes. (MERANI, H, 2005, P281).

Durant une première étape, qui a débuté vers la fin des années 1960, et tout au long des années 1970 et 1980, il a été confié à ces cadres, au sein d'un système reposant sur la propriété de l'État des entreprises, un rôle de « contrôle » où la logique hiérarchico bureaucratique a pris le dessus sur la logique technico-productive. Les groupes dirigeants dans un État financièrement puissant grâce aux exportations pétrolières et centralisateur leur garantissaient en contre partie, un statut défini de manière administrative en fonction de la

mission de surveillance qui leur était désignée. Cela s'est traduit par des conditions favorables en matière d'emploi, de travail, de rémunération, etc. (MERANI, H, 2005, P281).

Depuis le milieu des années 1980 et surtout à partir de la décennie 1990, une série de réformes structurelles a été mise en œuvre, cette réforme structurelle vise un passage à un système reposant sur une économie plus ouverte, à un bouleversement de la situation socioprofessionnelle de ces cadres. (MERANI, H, 2005, P281).

Dans un contexte aussi dur et incertain, prévoir l'évolution des conditions de vie des cadres d'entreprises dans notre pays est une tâche extrêmement difficile. L'ère des cadres dont le statut repose sur un rôle relevant d'une mission bureaucratique en retrait du processus de production, voire en contradiction avec lui, est sans doute révolue. La position, le statut et la mission du cadre jusque-là connus en Algérie sont remis en cause ouvrant de ce fait la voie à une possible apparition d'un genre différent de cadres dont le statut s'appuierait sur un rôle productif. Possibilité d'émergence aussi d'un groupe de cadres à travers une éventuelle prise de conscience et une mobilisation afin de se constituer comme groupe dans le champ social. Ce processus est caractérisé par la disparition de beaucoup d'entreprises publiques et l'apparition progressive d'entreprises privées nationales, ainsi internationales et mixtes. (MERANI, H, 2005, P282).

Donc, le changement qu'a connu la gestion de l'entreprise algérienne a influencé sur la situation socioprofessionnelle des cadres. Dans la première étape de 1960 jusqu'à 1980, il a été donné aux cadres le rôle de contrôle qui repose sur la logique techno-productive. Ensuite, dans le milieu des années 1980 jusqu'à 1990, suite à une série de réformes structurelles la situation professionnelle des cadres a connu un bouleversement. A partir de cette époque que l'Algérie a connue l'apparition d'un nouveau genre de cadres qui repose sur un rôle productif, ce qui a causé la disparition de beaucoup d'entreprise publique et l'apparition des entreprises privées.

3) Le rôle des cadres dans les entreprises publiques algériennes :

Le rôle du cadre n'a pas été dans l'entreprise publique le même que celui qu'a accompli le cadre de l'entreprise privée et surtout celle du monde capitaliste. La nature du système politique, le mode social et économique adopté, l'hégémonie de l'Etat sur l'activité

économique, le rôle prépondérant de la rente énergétique dans l'économie et dans la politique, le faible niveau d'industrialisation, ... etc, la compétence technique du cadre était très peu sollicitée par l'entreprise. C'est ce que l'a appelé O. Belbakhti le « syndrome algérien », il pensait en effet qu'au sein de l'entreprise publique en Algérie, le cadre avait un statut de cadre sans pour cela exercer réellement la fonction d'encadrement. (MERANI, H, 2011, P21).

Ainsi, on s'accorde généralement à considérer que le cadre, dans l'entreprise publique, n'était pas, à vrai dire appelé à « encadrer » un travail productif, c'est-à-dire une activité de création de richesse. En fait, la richesse économique n'était pas produite dans l'entreprise industrielle mais dans les secteurs pétrolier et minier sous forme de « rente ». D'où on soutient que le rôle des cadres dans l'entreprise d'Etat a toujours été un rôle bureaucratique rempli en quelque sorte en contrepartie d'une part de la rente pétrolière reçue sous forme de rémunération et autres privilèges. L'occupation de ces fonctions intellectuelles et de commandement dans les années 1970, permet aux cadres de participer au partage d'un surplus social qui provient essentiellement de la rente pétrolière. (MERANI, H, 2011, P21).

Alors, le rôle de cadre se diffère de l'entreprise publique à l'entreprise privée. Dans l'entreprise publique le cadre occupe un rôle bureaucratique, il exerce la fonction d'encadrement qui représente un profit pour l'entreprise. Donc, il se considère comme un élément qui aide à la création de richesse pour l'entreprise.

4) La situation socioprofessionnelle et les conditions de recrutement des cadres au sein des entreprises publiques Algériennes:

La situation socioprofessionnelle des cadres travaillant au sein des entreprises publiques durant les années 1970, a connu plusieurs développements. En effet, elle a évolué en fonction de plusieurs facteurs : les moyens financiers dont disposaient l'Etat, la place accordée par le gouvernement à l'entreprise publique et ses cadres dans la stratégie socioéconomique, ... etc. En réalité, cette situation tout au long de ces années, peut être scindée, à notre avis, en deux principales étapes. La première coïncide globalement avec la décennie 1970 et la première moitié des années 1980. Quant à la seconde, elle s'étend du milieu de cette dernière décennie jusqu'aux débuts des années 2000 pour les cadres dont les

entreprises sont devenues « mixtes », voire jusqu'à l'heure actuelle, pour ceux qui font encore partie des effectifs de plusieurs des entreprises publiques. (MERANI, H, 2011, P22).

Durant la première période, en contrepartie de l'accomplissement du rôle bureaucratique qu'ils remplissaient et dont beaucoup d'entre eux étaient frustrés, les cadres jouissaient d'une situation matérielle et même symbolique jugée par beaucoup d'entre eux comme positive.

Dans le cadre d'une politique volontariste d'emploi, mais en dehors bien sûr des postes de la haute direction notamment pour les directeurs généraux, qui étaient choisis et nommés au niveau des sphères décisionnelles centrales et qui n'étaient pas toujours diplômés, les autres cadres étaient recrutés par les entreprises en grand nombre. Ainsi, les diplômés des universités trouvaient généralement un emploi d'encadrement au sein des nombreuses entreprises publiques à l'issue de leur formation. . (MERANI, H, 2011, P22).

Les conditions de recrutement n'étaient pas particulièrement difficiles. Généralement, seul le diplôme et l'accomplissement ou, éventuellement, le dégageant de l'obligation du « service national » étaient exigés. Vu les niveaux de rémunération et les conditions d'évolution, les jeunes diplômés préféraient largement les entreprises publiques aux autres secteurs tels que l'enseignement et l'administration publique. D'une manière globale, ils étaient relativement bien rémunérés et ouvraient droits à certains avantages sociaux tels que le logement, le prêt pour l'achat de voiture, ... etc. (MERANI, H, 2011, P22).

Donc, plusieurs facteurs occupent une place importante dans l'évolution de la situation socioprofessionnelle des cadres qui sont : les moyens financiers et la place accordée par l'Etat à l'entreprise publique et ses cadres. Le recrutement de ces derniers exige certaines conditions tels que le diplôme et l'exercice de service national.

4-1) Conditions et modalités de recrutement :

Selon la loi n°90-11 du 21 avril 1990, les cadres sont recrutés à base d'un contrat de travail qui fixe les conditions nécessaires de recrutement d'un cadre tels que l'âge, le diplôme.

Après le recrutement le cadre est soumis à une période d'essai dans la durée ne peut excéder à six mois, et qui peut être portée à douze mois pour les postes de haute qualification. Cette période là est fixée par voie de négociation collective pour chacune des catégories du travailleurs, et durant cette période le cadre a les mêmes droits et obligations que ceux occupant des postes similaires et anciens.

4-2) Formation et promotion en cours d'emploi :

Selon la loi n°90-11 du 21 avril 1990, L'employeur est tenu de réaliser des actions de formation et de perfectionnement en direction des travailleurs selon un programme qu'il soumet à l'avis du comité de participation. Il peut exiger des travailleurs dont les qualifications ou les compétences les permettent (les cadres), de contribuer activement aux actions de formation et de perfectionnement qu'il organise.

Le travailleur qui s'inscrit à des cours de formation ou de perfectionnement professionnels, peut bénéficier d'une adaptation de son temps de travail ou d'un congé spécial, et tous cela sous réserve de l'accord de l'employeur.

La promotion sanctionne toute élévation à l'échelle de qualification ou dans la hiérarchie professionnelle, elle s'effectue compte tenu des postes disponibles, de l'aptitude et du mérite du travailleur.

5) L'application des normes ISO au sein de l'entreprise algérienne:

En Algérie, les transformations des entreprises sont au niveau le plus concret, au moment où les exigences financières sont les plus restrictives et au moment où les exigences pour la qualité commencent à s'imposer. Ainsi, le facteur Qualité est présenté comme un vecteur de performance et la certification ISO comme une opportunité d'amélioration voire une condition d'existence. (BAHMED, L, 2012, P111).

L'Algérie vit une mutation de l'économie planifiée à l'économie de marché et met en œuvre l'accord d'Association avec l'Union Européenne pour l'instauration d'une zone de libre échange. Les effets induits de ce dernier sur l'économie nationale ne peuvent être identifiés encore moins mesurés à ce stade, l'événement étant encore récent. Par contre les changements dus à l'ouverture du marché, en général, sont déjà là et bien ressentis. Phénomène, mode, contexte, bouleversement : c'est tout à la fois pour les entreprises algériennes. (BAHMED, L, 2012, P112-113).

Toutefois, les défis que les entreprises algériennes sont appelées à surmonter, dans cette bataille pour la qualité, ne sont pas seulement d'ordre des moyens financiers et

technologiques (aspects où elles disposent d'ailleurs d'atouts et de potentialités appréciables), mais, également, d'ordre culturel : ce sont en effet les mentalités qu'il s'agira de mettre à diapason des nouveaux mécanismes économiques et de la nouvelle donnée des rapports internationaux, en clair, la nécessité de mobiliser et d'engager les hommes dans ces nouveaux combats pour l'intégration du concept Qualité, en vue d'atteindre un niveau de performance répondant aux critères des Systèmes de Management de la Qualité, à savoir : l'amélioration de la qualité des produits, des procédés et des services, ainsi que la production de produits sûrs ne portant pas préjudice aux utilisateurs ou aux consommateurs vu qu'un produit de qualité doit être raisonnablement sûr ou sécuritaire . (BAHMED, L, 2012, P113).

C'est ce qui explique que le niveau intellectuel joue un rôle très important dans la collaboration du personnel pour l'instauration et la réussite de tels systèmes de management. L'aspect humain est considéré en tant que facteur important de réussite de tout système de management à travers l'étude de son évolution culturelle et comportementale vis-à-vis du concept Qualité au niveau des entreprises algériennes. C'est ce qui explique l'intérêt accordé par ces dernières quant à leur volonté d'intégrer ce facteur important dans leurs politiques managériales en recherchant la certification ISO 9001. (BAHMED, L, 2012, P123-124).

Par conséquent, l'approche humaine est d'une importance incontestable dans les pays en voie de développement tels que l'Algérie, ce qui sous entend que tout investissement doit être humain en premier lieu pour la bonne performance des systèmes de management en général et des systèmes de management de la qualité en particulier, sans pour autant négliger les aspects organisationnel et technique. (BAHMED, L, 2012, P124).

Alors, l'application des normes ISO au sein des entreprises algériennes a été dans le but d'améliorer la qualité de travail et de répondre aux besoins des salariés de façon cohérente. Ces normes ISO (Qualité, Environnement, Santé et Sécurité au travail) aident les entreprises à mieux gérer son personnel afin d'avoir un niveau élevé de motivation et de satisfaction de ces dernier.

Parmi les entreprises algériennes, et plus particulièrement celle de la wilaya de Bejaia ayant adoptées les normes ISO sont : EPB, CEVITAL, TCHIN-LAIT, COGB, NAFTAL, DANONE, MEARSK, PARADICE, IFRI, ALPLAST, ENASEL.

Conclusion du Chapitre

En conclusion de ce chapitre, nous avons constaté que les entreprises algériennes accordent une grande importance à la catégorie socioprofessionnelle des cadres. Les managers ont consacré beaucoup d'avantage à cette catégorie socioprofessionnelle, c'est pour cela que les entreprises algériennes ont implanté cette démarche des normes ISO, afin de faire motiver et satisfaire ses cadres.

Chapitre VI

Analyse et interprétation des informations de la pré-enquête

Préambule

A travers les différents éléments présentés dans ce chapitre, nous allons essayer de connaître l'impact de la démarche des normes ISO, sur la motivation et la satisfaction des cadres au niveau de l'Entreprise Portuaire Bejaia.

Pour ce faire, différents paramètres feront l'objet de notre analyse de la pré-enquête à savoir : les mesures de la sélection a cette démarche, les objectifs et l'influence de cette démarche sur la réalisation des tâches des cadres de l'EPB.

1)Le déroulement de la pré-enquête:

La pré-enquête s'est déroulée du 2 au 11 Mars. Nous avons réalisé des entretiens auprès de cinq cadres de l'Entreprise Portuaire Bejaia, en l'occurrence : le responsable du stage et les chefs de département qui nous ont procuré des informations pertinentes, ce qui nous a permis d'élucidé un ensemble d'éléments relatifs à notre thème de recherche. L'objectif de la pré-enquête vise à recueillir des informations générales sur le thème, pour commencer notre sujet de recherche en premier lieu, et d'élaborer notre problématique ainsi que de procéder à la formulation de nos hypothèses en second lieu.

Les questions abordées lors de la pré-enquête, sont les suivantes :

I- Les questions destinées pour le responsable du stage :

- Qui a décidé d'entamer cette démarche ?
- Quels sont les objectifs de cette démarche ?
- A qu'elle population est adressée cette démarche ? Pourquoi ?
- Pouvez-vous nous expliquer du processus de l'organisation de cette démarche ?
- Quel bilan adressez-vous aux différentes applications des démarches ISO ? Et quels sont les projets d'avenir ?
- Est-ce que vous pensez que cette démarche a influencé sur la motivation et la satisfaction des travailleurs (cadres) ? Comment ?

II- Les questions destinées pour les cadres :

➤ Données personnelles:

- Age
- Sexe
- Année de recrutement
- Le poste actuel
- Poste déjà occupés

- Comment avez-vous été sélectionné à la démarche ? Combien de fois ?
- Quels sont les supports pédagogiques utilisés durant votre formation ?
- Quels sont les objectifs de cette formation ?
- Quelle sont les nouvelles informations que vous avez acquises lors de cette démarche sur les normes ISO organisées par votre organisme ? Les informations acquises vous en t'elles aidé dans la réalisation de vos taches ? Si oui comment ? Si non pourquoi ?
- Quel est votre avis sur la réalité de la formation (démarche normes ISO) au niveau de l'entreprise ?
- Qu'est ce qui vous motive dans cette démarche ?
- Avez-vous quelque chose à proposer sur cette démarche ?

2) L'organisme d'accueil :**2-1) Présentation et historique de l'Entreprise portuaire Bejaia (EPB) :**

Le port de Bejaia joue un rôle très important dans les transactions internationales vu sa place et sa position géographique.

Aujourd'hui, il est classé 1er port d'Algérie en marchandises générales et 3^{ème} port pétrolier. Il est également le 1^{er} port du bassin méditerranéen certifié pour les trois systèmes ISO 9001.2000 pour la qualité, ISO 14000 pour l'environnement et OHSAS 18001 pour l'hygiène, santé et sécurité au travail, et à avoir ainsi installé un système de management intégré. (Document interne de la DRH de l'EPB non publié)

Le port de Bejaia aujourd'hui est réputé mixte ; hydrocarbures et marchandises générales y sont traitées. L'aménagement moderne des superstructures, le développement des infrastructures, l'utilisation de moyens de manutention et de techniques adaptés à l'évolution

de la technologie des navires et enfin ses outils de gestion moderne, ont fait évoluer le Port de Bejaia depuis le milieu des années 1990 pour être classé aujourd'hui second port d'Algérie. (Document interne de la DRH de l'EPB non publié)

Le décret n°82-285 du 14 Août 1982 publié dans le journal officiel n° 33 porta création de l'Entreprise Portuaire de Bejaia ; entreprise socialiste à caractère économique ; conformément aux principes de la charte de l'organisation des entreprises, aux dispositions de l'ordonnance n° 71-74 du 16 Novembre 1971 relative à la gestion socialiste des entreprises et les textes pris pour son application à l'endroit des ports maritimes. (Document interne de la DRH de l'EPB non publié)

L'entreprise, réputée commerçante dans ses relations avec les tiers, fut régie par la législation en vigueur et soumise aux règles édictées par le susmentionné décret.

Pour accomplir ses missions, l'entreprise est substituée à l'Office National des Ports (ONP), à la Société Nationale de Manutention (SO.NA.MA) et pour partie à la Compagnie Nationale Algérienne de Navigation (CNAN). Elle fut dotée par l'Etat du patrimoine, des activités, des structures et des moyens détenus par l'ONP, la SO.NA.MA et de l'activité Remorquage, précédemment dévolue à la CNAN, ainsi que des personnels liés à la gestion et au fonctionnement de celles-ci. (Document interne de la DRH de l'EPB non publié)

En exécution des lois n° 88.01, 88.03 et 88.04 du 02 Janvier 1988 s'inscrivant dans le cadre des réformes économiques et portant sur l'autonomie des entreprises, et suivant les prescriptions des décrets n°88.101 du 16 Mai 1988, n°88.199 du 21 Juin 1988 et n°88.177 du 28 Septembre 1988. (Document interne de la DRH de l'EPB non publié)

L'Entreprise Portuaire de Bejaia est transformée en Entreprise Publique Economique, Société par Actions (EPE-SPA) depuis le 15 Février 1989, son capital social fut fixé à Dix millions (10.000.000) de dinars algériens par décision du conseil de la planification n°191/SP/DP du 09 Novembre 1988. Actuellement, le capital social de l'entreprise a été ramené à 3.500.000.000 Da, détenues à 100% par les Services Portuaires, par abréviation « SERPORTS SPA ». (Document interne de la DRH de l'EPB non publié)

Le port de Bejaia, est délimité Au nord par la route nationale N°9, au sud par les jetées de fermeture et du large sur une largeur de 2 750m, à l'est par la jetée Est, à l'ouest par la zone industrielle de Bejaia. Connue pour être l'une des meilleures de la côte algérienne, la rade de Bejaia offre d'excellentes potentialités en matière de protection et des fonds propices

à un bon mouillage, avec des profondeurs allant de 10m à plus de 20m . Abrisée de tous les vents sauf du nord est à l'est, la rade est limitée par une ligne imaginaire s'étendant du Cap Carbon au Cap Aokas. Pour les pétroliers la zone de mouillage est située à l'est du Chemin d'accès. (Document interne de la DRH de l'EPB non publié)

Le port de Bejaïa est accessible par un chenal extérieur large de 320 m et dragué à 13,50 m. Les navires de marchandises générales accèdent aux bassins par le biais de deux passes, respectivement la passe Abdelkader, large de 110 m et draguée à -12m et la passe de la Casbah, large de 125m et dragué à -12m. Le port de Bejaïa s'étale sur une superficie totale de 79 hectares. Sa surface d'entreposage s'étend sur 422.000 m² couverts. Il dispose de plus 3000 ml de quai, répartis entre 16 postes à quais pour navires de marchandises générales, 03 postes à quais pour navires pétroliers, un poste RO/RO et un poste gazier. (Document interne de la DRH de l'EPB non publié)

Les principales activités de l'entreprise sont :

- L'exploitation de l'outillage et des installations portuaires.
- L'exécution des travaux d'entretien, d'aménagement et de renouvellement de la super structure portuaire.
- L'exercice du monopole des opérations d'acconage et de manutention portuaire.
- L'exercice du monopole des opérations de remorquage, de pilotage et d'amarrage.
- La police et la sécurité portuaire dans la limite géographique du domaine public portuaire. (Document interne de la DRH de l'EPB non publié)

L'EPB est organisé selon la figure suivante:

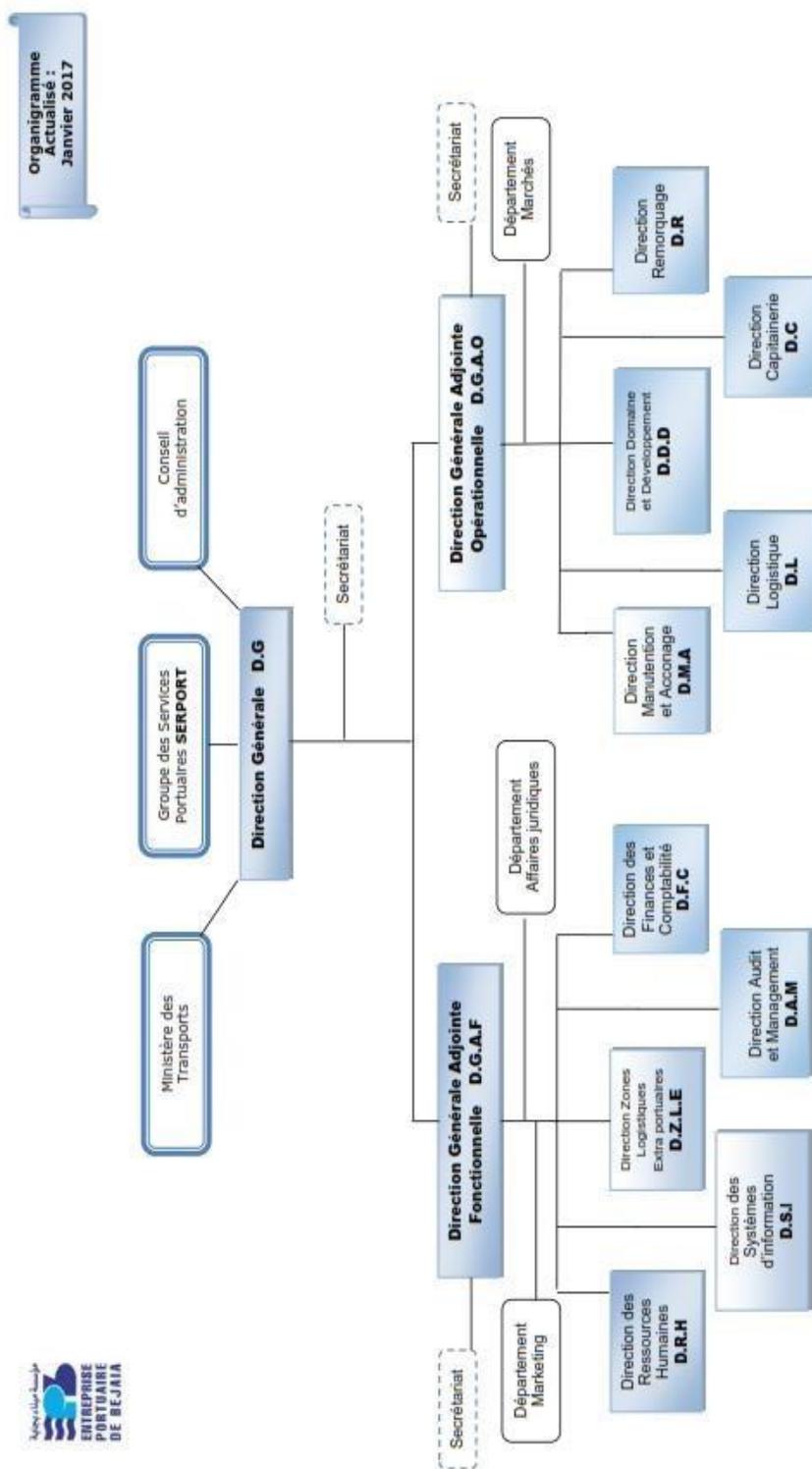


Figure5: L'organigramme de l'EPB

Source: (Document interne de la DRH de l'EPB non publié)

2-2) Le plan d'action de la démarche des normes ISO au sein de l'EPB :

L'EPB est un cas réel de changement dans un secteur hautement stratégique, soumis aujourd'hui à cette problématique. Les bouleversements de l'environnement ont traduit de nouveaux comportements des clients. D'autres attentes ont émergé et émergeront ; les relations professionnelles n'auront plus les mêmes fondements. (Document interne de la DRH de l'EPB non publié)

Elle se trouve confrontée à un marché de plus en plus difficile et sa proximité de ports stratégiques font de sa compétitivité une question de survie et la mettent dans l'obligation d'appliquer le concept de l'amélioration continue, dans un management proactif, avec une stratégie nécessitant des décisions importantes. (Document interne de la DRH de l'EPB non publié)

Les Principales dates :

- Diagnostic qualité en juin 1998;
- Formation et planification qualité en 1999;
- Certification à ISO 9002: 1994 en 2000 ;
- Application de l'approche processus et Certification à ISO 9001:2000 en 2003;
- Evaluation des risques environnementaux et certification à ISO 14001 en 2005;
- Signature du contrat de performance environnemental avec le ministère de l'aménagement du territoire et de l'environnement en 2005;
- Respect des dispositions des lois régissant le domaine de la sûreté induisant la mise en place du plan de sûreté des installations portuaire du port de Bejaia (Port Facility Security Plan) ce plan est mis à jour régulièrement. , la Certification du le port de Bejaia aux dispositions du code « ISPS Code » en juillet 2005 ;
- Reconduction de la certification 9001: 2000 et 14001 :2004 respectivement en 2006 et 2008 ;
- Analyse des risques santé sécurité et certification à OHSAS 18001: 1999 en 2008;
- Mise à niveau du système qualité et santé sécurité par rapport aux nouvelles versions des normes à savoir ISO 9001 version 2008 et OHSAS 18001 version 2007 en 2009 ;
- Obtention du Prix Algérien de la Qualité en 2009;
- 2010 derniers audits de certification (réenregistrement) avec le bureau de certification QMI (Quality Management Institute: Canada);

- 2011-2013 aucun audit de surveillance n'est réalisé (EPB a perdu sa certification) ;
- 2014 Abstention de la certification des trois systèmes (Mai 2014) avec une nouvelle boîte de certification (Vincotte: Belge);
- 2015-2016 aucun audit de surveillance n'est réalisé (EPB a perdu sa certification) ;
- 2017 Signature d'un contrat d'accompagnement en vue du passage aux nouvelles versions 2015 des normes l'ISO9001 et l'ISO14001 avec l'organisme public CETIC Boumerdès ;
- Plus rien depuis 2017 contrat rompu. (Document interne de la DRH de l'EPB non publié).

3) Analyse et Interprétation des résultats de la pré-enquête :

3-1) population d'étude :

Notre population d'étude s'est basée sur la catégorie des cadres. On a essayé d'interroger quelques cadres en prenant en compte ceux qui ont bénéficié de la formation sur les normes ISO, ces cadres exercent dans différents services (service QHSE, service de maintenance, service de comptabilité...etc.)

3-2) Interprétation des données de la pré-enquête:

Nous avons réalisé cinq entretiens avec cinq cadres. Le premier entretien s'est effectué avec le responsable du stage, et les autres entretiens ont été réalisés avec d'autres cadres de différents services. Chaque cadre fut interrogé isolement pendant une durée de 15 à 20 minutes, afin d'obtenir plus d'informations pertinentes.

Après le recueil d'informations nécessaires, nous allons présenter les réponses sur les questions posées :

1er entretien réalisé avec le responsable du stage

Question : Qui a décidé d'entamer cette démarche ?

➤ C'est l'idée de l'ancien PDG de l'EPB « monsieur BOUMESILA ».

Dans les premières étapes de la mise en place de la démarche qualité ; Hygiène ; Sécurité ; Environnement, l'entreprise a besoin d'une personne ou d'un consultant qui pilotera la démarche dans ses premières phases.

L'intervention d'un consultant n'est pas nécessaire tout au long de la démarche, sa présence peut être indiquée au début, jusqu'au recrutement d'un responsable « Q HSE » auquel il participe. Une assistance d'un ou deux jours par mois et cependant indispensable pour structurer le système documentaire.

La démarche implique également dans son succès un esprit détaché vis-à-vis de l'entreprise afin de la voir « de l'extérieur » pour l'observer dans ce qu'elle est réellement. Un regard extérieur peu apporter une grande valeur ajoutée au démarrage et au fur et à mesure de l'avancement du projet.

Question : Quels sont les objectifs de cette démarche?

➤ L'objectif de cette démarche des normes ISO est de mettre l'entreprise au diapason des autres entreprises, ainsi que de neutraliser la gestion de l'entreprise.

Question : A qu'elle population est adressée cette démarche ? Pourquoi ?

➤ Cette démarche est adressée au 1^{er} responsable jusqu'à la base, donc tout le personnel était concerné, Parce que l'entreprise veut que tous son personnel soient sensibilisés par cette démarche.

Question : Pouvez-vous nous expliquer du processus de l'organisation de cette démarche ?

➤ Le PDG a commencé de partager son idée par ordre hiérarchique avec les autres cadres qui doivent être obligatoirement impliqués.

Par ailleurs, il permet d'asseoir le point de vue de la direction, de la conforter pour procéder à la médiatisation de la démarche à l'intérieur de l'entreprise.

Les gens ont des positions arrêtées sur un certain nombre de thèmes : Ils sont « pour » ou « contre », ils adhèrent ou n'adhèrent pas, de plus, ils peuvent avoir également vis-à-vis de certaines personnes ou groupes des sentiments favorables ou défavorables. Aussi travailler sur un concept aussi répandu que la qualité, hygiène, sécurité et environnement n'est pas sans danger. On peut actuellement comprendre que la seule mention du mot qualité produise une révolte bien légitime.

Après, la période de la mise en place des normes ISO le personnel commence à découvrir les bienfaits des normes ISO, ça se traduit par des formations, la valorisation et l'émergence des compétences (celui qui pilote plus il a plus de compétence).

Avec cette mise en place les gens commencent à sentir une certaine réorganisation : nouveau poste de travail, organigramme, recrutement interne et externe, formation, communication, promotion ...etc.

Question: Est-ce que vous pensez que cette démarche à influencé sur la motivation et la satisfaction des travailleurs (cadres) ? Comment ?

➤ Oui, cette démarche à influencer sur la motivation et la satisfaction des cadres. Elle a élevé le degré de motivation et de satisfaction des cadres, et ça à travers la création d'un sentiment d'appartenance et de fierté à l'entreprise chez les travailleurs.

2ème entretien destiné aux cadres

1er Cadre :

Il s'agit d'un homme âgé de 53 ans, il a été recruté en 2001. Il occupe le poste de chef département Q HSE, il avait occupé le poste Ingénieur en environnement.

Question : Comment avez-vous été sélectionné à la démarche? Combien de fois ?

➤ La sélection était faite grâce à un processus en 2001 pour la mise en place d'un système de management environnementale « ISO 14001 ».

Sa sélection était faite plusieurs fois.

Question : Quels sont les supports pédagogiques utilisés durant votre formation ?

➤ Les supports pédagogiques sont: les conférences, les séminaires, accompagnement d'un auditeur et les supports électronique et écrit.

Question : Quels sont les objectifs de cette formation ?

➤ Ses objectifs sont: mettre en place le projet des Normes ISO; piloter le système et cotcher les autres collaborateurs qui n'ont pas fait cette formation.

Question : Quelle sont les nouvelles informations que vous avez acquises lors de cette démarche sur les normes ISO organisés par votre organisme ? Les informations acquises vous en t'elles aidé dans la réalisation de vos taches ? Si oui comment ? Si non pourquoi ?

➤ Les nouvelles informations acquises sont: toutes les données relatives aux normes ISO.

Oui, ces informations l'ont aidé dans la réalisation des tâches, grâce à ces informations il a crié une nouvelle carrière car sa formation de base n'à rien avoir avec le management.

Question : Quel est votre avis sur la réalité de la formation (démarche normes ISO) au niveau de l'entreprise ?

➤ Son avis était positif, car il considère que cette démarche est très bénéfique et intéressante.

Question : Qu'est-ce qui vous motive dans cette démarche ?

➤ Il est motivé et satisfait par cette démarche, et ça se traduit par le sentiment d'appartenance à l'entreprise, la bonne ambiance entre collègue, un cadre de travail favorable, et tous ces indicateurs mènent à sa motivation.

2ème Cadre :

Il s'agit d'une femme âgée de 30ans, elle a été recruté en 2014. Elle occupe le poste de chargé de suivi et amélioration HSE.

Question : Comment avez-vous été sélectionné à la démarche? Combien de fois ?

➤ Sa sélection était faite par rapport à son domaine de travail (poste de travail, fiche de poste, profil).

Elle a été sélectionnée une seule fois.

Question : Quels sont les supports pédagogiques utilisés durant votre formation ?

➤ Les supports pédagogiques sont : les conférences et les supports électroniques et écrits.

Question : Quels sont les objectifs de cette formation ?

➤ Son objectif: est de Connaitre les axes des normes ISO (Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement) pour les appliqués au sein de l'entreprise

Question : Quelle sont les nouvelles informations que vous avez acquises lors de cette démarche sur les normes ISO organisés par votre organisme ? Les informations acquises vous en t'elles aidé dans la réalisation de vos taches ? Si oui comment ? Si non pourquoi ?

➤ Les nouvelles informations acquises sont: savoir comment passer d'une version à l'autre, et comment s'adapter aux normes et les faire adaptées à l'entreprise.

Oui, ces informations l'ont aidé dans la réalisation des tâches, par ce qu'à l'aide de ces informations elle a changé beaucoup de pratique liée à son travail.

Question : Quel est votre avis sur la réalité de la formation (démarche normes ISO) au niveau de l'entreprise ?

➤ Pour elle le nombre de formation était insuffisant, et que c'était beaucoup de théorie que de pratique vus le manque du temps (nouvellement recrutée).

Question : Qu'est-ce qui vous motive dans cette démarche ?

➤ Elle est motivée et satisfaite à 100% en termes de formation qu'elle a fait, et ce qui l'a motivé encore c'est que l'EPB était la 1^{ère} qui a été certifiée.

3ème cadre :

Il s'agit d'un homme âgé de 56 ans, il a été recruté en 2002. Il occupe le poste de chef département administration et moyens, il avait occupé le poste de chef département maintenance.

Question : Comment avez-vous été sélectionné à la démarche ? Combien de fois ?

➤ Il a été sélectionné suite à une demande de la direction générale à la direction centrale en fonction des compétences, statut, connaissances...etc.

Il a été sélectionné plusieurs fois.

Question : Quels sont les supports pédagogiques utilisés durant votre formation ?

➤ Les supports pédagogiques utilisés sont: les conférences, les séminaires, les supports électroniques et écrits, accompagnement d'un auditeur, datashow.

Question : Quels sont les objectifs de cette formation ?

➤ Ses objectifs sont: connaître les axes des normes ISO (**Q**ualité, **H**ygène, **S**écurité, **E**nvironnement), et sensibiliser les autres collaborateurs qui n'ont pas fait cette formation.

Question : Quelle sont les nouvelles informations que vous avez acquises lors de cette démarche sur les normes ISO organisés par votre organisme ? Les informations acquises vous en t'elles aidé dans la réalisation de vos taches ? Si oui comment ? Si non pourquoi ?

➤ les nouvelles informations sont : connaître qu'est-ce-que un tableau de bord, méthode d'analyse,...etc.

Il a affirmé que les informations acquises l'ont aidé dans la réalisation des tâches, et son évolution dans sa carrière.

Question : Quel est votre avis sur la réalité de la formation (démarche normes ISO) au niveau de l'entreprise ?

➤ Pour lui cette formation est bénéfique, car ce projet à mener un ensemble de formation (tableau de bord, méthode d'analyse...etc.)

Question : Qu'est-ce qui vous motive dans cette démarche ?

➤ Il est motivé et satisfait, par ce que grâce à cette démarche il est arrivé à ce qui est maintenant.

4ème cadre :

Il s'agit d'un homme âgé de 38 ans, il est recruté en 2005. Il occupe le poste de chef département comptabilité générale, il a déjà occupé le poste de chargé d'études d'achat, chef de service budget.

Question : Comment avez-vous été sélectionné à la démarche ? Combien de fois ?

➤ Sa sélection était faite grâce à un programme de la direction management sous forme d'une sensibilisation qui a été faite en interne (formation interne).

Il a été sélectionné plusieurs fois.

Question : Quels sont les supports pédagogiques utilisés durant votre formation ?

➤ Les supports pédagogiques sont : les dépliants, data show, documents, courrier électronique.

Question : Quels sont les objectifs de cette formation ?

➤ Son objectif est de s'imprimer aux normes ISO (QHSE) afin d'avoir les principes de base pour travailler avec ces normes.

Question : Quelles sont les nouvelles informations que vous avez acquises lors de cette démarche sur les normes ISO organisées par votre organisme ? Les informations acquises vous ont-elles aidé dans la réalisation de vos tâches ? Si oui comment ? Si non pourquoi ?

➤ Les nouvelles informations sont: connaître les objectifs des normes ISO (QHSE).

Oui, Ces informations acquises l'ont aidé dans la réalisation des tâches, et dans l'amélioration de son travail.

Question : Quel est votre avis sur la réalité de la formation (démarche normes ISO) au niveau de l'entreprise ?

➤ Son avis c'est que n'était pas juste d'apprendre ces normes là, mais il faut avoir l'esprit pour pouvoir les appropriés.

Question : Qu'est-ce qui vous motive dans cette démarche ?

➤ Il est satisfait par ce qu'il a acquis des procédures de travail qui sont améliorer, mais pour lui ça ne change rien à sa motivation, pour lui n'ya aucune motivation supplémentaire.

3-3) Analyse des résultats de la pré-enquête :

Après le recueil d'informations nécessaires pour l'étude de notre thème de recherche, on a abouti aux résultats suivants :

- ❖ La réponse dominante des cadres concernant leurs sélections était par rapport au poste occupé dont (profil, fiche de poste, statuts, compétences, connaissances), mais cela ne se généralise pas à la sélection de tous les cadres de l'EPB, un seul cadre de nos enquêtés était sélectionné dans le cadre de la sensibilisation.
- ❖ D'une manière générale, les cadres de l'EPB fixent comme objectif, le pilotage des autres collaborateurs qui n'ont pas été touchés par cette formation, afin d'avoir un statut de plus, mais rien n'empêche que d'autres cadres fixent comme objectifs l'application de ces normes dans l'exécution des tâches.
- ❖ Concernant les informations obtenues lors de cette démarche, pour la plupart des cadres elles jouent un rôle important dans l'évolution de leurs carrières. Mais il y a ceux qui utilisent ces informations dans l'amélioration de leurs rendements dans leurs travail.
- ❖ L'ensemble des cadres de l'EPB ont un avis positif vis-à-vis de cette démarche, sauf un seul cadre qui voit que cette démarche est insuffisante en termes de pratique.
- ❖ En fin, cette démarche des normes ISO a influencé d'une manière positive sur la motivation et la satisfaction de la plupart des cadres, tandis qu'un seul des cadres questionné, qui a une autre vision et que malgré qu'il soit satisfait mais en termes de motivation, il n'y trouve aucune influence.

Conclusion du chapitre

Après avoir analysé les informations collectées lors de la pré-enquête, on peut déduire qu'il y a un impact positif sur la motivation et la satisfaction des cadres de l'EPB, cela réside dans l'amélioration de la réalisation des tâches, l'évolution de carrière, la bonne ambiance entre collègues, ...etc.

L'EPB vise derrière cette démarche des normes ISO à développer la viabilité de ses activités, le bien être de ces cadres et la protection de la communauté où elle présente.

Conclusion

Conclusion

A la lumière de notre étude sociologique nous pouvons conclure que la démarche des normes ISO, est considérée comme une source de motivation et de satisfaction des cadres.

L'Entreprise Portuaire Bejaia considère la démarche des normes ISO, comme étant un engagement important dans la vie de l'entreprise. L'EPB cherche l'intégration des trois normes ISO (Qualité, Environnement, Santé et Sécurité au travail), dans le but d'améliorer l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise. De nombreux avantages principaux sont mis en avant comme : l'amélioration de la communication interne, la formation du personnel et son implication, l'allègement du système documentaire, l'optimisation des moyens et des efforts, éviter les redondances et les incohérences, la diminution des nombres d'audits et la notoriété de l'entreprise...etc.

Après de plusieurs pratiques à propos de la démarche des normes ISO, qui ont été mises en place par l'entreprise, un nouveau paramètre est pris en considération en vue de permettre à leurs cadres d'évoluer, d'être en mesure d'accomplir leurs tâches et fonctionnent avec professionnalisme et efficacité.

A cet effet, nous constatons que l'EPB a laissé le choix à tous son personnel pour bénéficier de la formation des normes ISO, en prenant en considération les exigences de l'entreprise dans l'année en cours, mais la catégorie la plus favorisée est celle des cadres, dans le but de faire d'eux, des auditeurs internes pour sensibiliser les autres employés n'ayant pas bénéficié de cette formation, aussi pour piloter les autres types de formation afin de minimiser les coûts.

Ainsi, nous déduisons que l'implantation des normes ISO dans le projet de formation contribue à faire apparaître la motivation, la satisfaction, l'évolution de carrière, l'amélioration du rendement, l'amélioration de travail, ...etc.

Pour cela, il est intéressant de s'orienter vers ce genre de thématique, nous proposons aux futurs étudiants désireux traiter des sujets d'étude dans le domaine de la certification ISO, tels que :

- L'impact des pratiques qualités sur l'implication du personnel dans la gestion de l'entreprise?
- Chercher à comprendre pourquoi les entreprises ont opté pour la démarche des normes ISO ?
- La démarche des normes ISO est-elle un facteur qui aide à améliorer la performance des entreprises?

Références bibliographiques

Références bibliographiques

1. Agence universitaire de la Francophonie. (2017). Démarche qualité appliquée au plan de développement d'une institution. Vietnam : Asie-pacifique.
2. ALAIN Charle Martinet et autres. (2003). Lexique de gestion (6e éd). Paris : Dalloz.
3. ALIS David et autres. (2011). GRH : une approche internationale (3e éd). Belgique : Boeck.
4. ANGERS Maurice. (1996). Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines (2e éd). Québec : CECQ.
5. ANGERS Maurice. (2014). Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines (6e éd). Québec : CECQ.
6. ANNICK Cohen. (2006). Toute la fonction ressources humaines. Paris : Dunod.
7. ARAB Abdallah. (2014). Impact de la Certification ISO 9001 sur l'amélioration des Compétences des Employés. Revue de performance des institutions Algériennes (06), 45-54.
8. BAHMED Lydia. (2012). Etude statistique des tendances des différentes catégories du personnel envers le concept « Qualité » : cas d'une entreprise algérienne (AMCA El Eulma). Recherche en science de gestion, 1, (88), 111-128.
9. BLANCHET Alain et GOTMAN Anne. (1992). L'enquête et ses méthodes. Paris : Nathan.

Références bibliographiques

10. CANAR Frédéric. (2009). Management de la qualité. Paris : L'extenso.
11. CITEAU Jean-Pierre. (2002). Gestion des Ressources Humaines : Principes Généraux et cas pratiques (4e éd). Paris : Dalloz.
12. Claude Levy-Leboyer. (2011). La Motivation au Travail : Modèles et Stratégies (3e éd). Paris : Organisation.
13. COESTIER Bénédicte et MARETTE Stephan. (2004). Economie de la qualité. Paris : La découverte.
14. Comité Sectoriel de main d'œuvre en Technologies de l'Information et de Communication. (2013). Québec : Emploi.
15. CONZAQUE R et autres. (1999). Dictionnaire Sociologique. Paris : Seuil.
16. Dictionnaire Super Major. (2004). Paris : Larousse.
17. EMMA Robert. (2019) .l'ISO 45001un nouveau système de management de la santé et de la sécurité au travail (mémoire master2, université AIX-Marseille, Marseille, France).
18. FOTSO Tettakounte Yannick. (2017). Quels sont les facteurs qui peuvent amener les salariés à s'impliquer dans la structure que les emploie ? (Master Management des Etablissements, Université de Lille 2, France).
19. GERD Faltings kamiske et JORG Peter Bauer. (1994). Management de la qualité de A à Z. Paris : Masson.
20. GILLE Ferréol. (1991). Dictionnaire de sociologie (3e éd). Paris : Armand Colin.

Références bibliographiques

21. HELIE Damien. (1969). L'autogestion industrielle en Algérie. Revue de l'occident musulman de la Méditerranée (6) ,113-126.
22. Institut Algérien de normalisation. (2015). ISO 14001 : 2015 Connaitre et comprendre les exigences de la norme. Algérie : IANOR.
23. ISO 14001 Organisation internationale de normalisation. (2015). Les principaux avantages d'ISO 14001. Suisse : Secrétariat centrale de l'ISO.
24. ISO 45001 Norme internationale. (2018). Systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail– exigences et lignes directrices pour leur utilisation (1e). Suisse : Copyright.
25. ISO 9001 Norme internationale. (2015). Systèmes de management de la qualité- exigences (5e éd).Suisse : Copyright.
26. ISO/FDIS 9000. (2015). Système de management de la qualité- principe essentiel et vocabulaire.

27. LEATHIELLEUX Laetitia. (2011-2012). L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines (5e). Paris : L'extenso.

28. LIERS Claire et Gabbai philippe. (2009). Système de management de la sécurité et de la santé au travail (Master prévention des risques et nuisances technologiques, universalité de la méditerranée AIX-MARSEILLE II, Marseille).
29. MERANI Hacene. (2005). Les cadres des entreprises publiques en Algérie. Des privilèges au déclassement. Revue des mondes musulmans de la méditerranée, 267-282.

30. MERANI Hacene. (2011). Les cadres des entreprises mixte en Algérie. *Revue internationale sur le travail et la société*, 19, 16-32.
31. MERCURE Daniel et autres. (1997). *Culture et Gestion en Algérie*. Canada : Harmattan.
32. MONGOUR Aurélie. (2007). *Les Impacts organisationnels de la Norme ISO 9000 : une revue systématique de la littérature (l'obtention du grade de Maitre, université LAVAL, Canada)*.
33. MUCHA Laura. (2010). *La Motivation des Salariés et la Performance dans les entreprises*. France : HAL archives-ouvertes.
34. Norme Française en ISO 14001. (2015). *Systèmes de management environnementale-exigences et lignes directrices pour son utilisation*. Paris : Afnor.
35. PERETTI Jean-Marie. (2003). *Gestion des Ressources Humaines* (11^e éd). Paris : Vuibert.
36. PERETTI Jean-Marie. (2006). *Ressources Humaines Tous ce que vous souhaitez savoir sur les RH réponses d'un spécialiste*. Paris : Dunod.
37. PERETTI Jean-Marie. (2007). *Ressources Humaines et Gestion des Personnes* (6^e éd) .Paris : Vuibert.
38. POTOCKI Malicet Dannielle. (2006). *Elément de Sociologie de l'Entreprise*. Paris : Economica.

39. Rachid Abouettahir. (2013). Management intégré : qualité, hiegiène, sécurité, environnement dans une démarche de développement durable. Hal archives-ouverte, 1-156.
40. ROJOT Jaques et autres. (2014). comportement organisationnel : théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel (1e éd). Belgique : Boeck.
41. ROUSSEL Patric. (2001). la motivation au travail : concepts et théories. paris : EMS.
42. SEDDIKI Abdallah. (2008). le Management de la qualité en production alimentaire. Algérie : Hibr.
43. Sophie Randon. (2012). La Satisfaction au Travail. France : HAL archives-ouvertes.
44. Soutenain Jean.François et Farcetp Pierre. (2007). Organisation et Gestion de L'entreprise. Alger : Berti.
45. VLLERAND et THILL. (1993). Introduction à la psychologie de la motivation. Paris: VIGOT.

Annexes

Annexe N01 : Guide d'entretien

Université Abderrahmane Mira Bejaia
Faculté des Sciences Humaines et Sociales
Département des Sciences Sociales

Guide d'entretien

Thème : L'impact de la démarche des normes ISO sur la motivation et la satisfaction des cadres au sein de l'Entreprise Portuaire Bejaia

En effet, ce guide d'entretien entre dans le cadre de la préparation d'un mémoire de Master en Sociologie LMD, option : Sociologie de l'Organisation et du travail, il est destiné à l'ensemble des cadres de l'Entreprise Portuaire Bejaia dans le but d'avoir des pistes de réflexions intéressantes sur leurs motivations et satisfactions.

Nous tenons à vous garantir l'absolu anonymat du déroulement de ces entretiens et que vos réponses seront strictement confidentielles et ne seront utilisées que pour des fins scientifiques servant notre recherche.

Nous vous remercions à l'avance pour votre précieuse aide et contribution.

I- Données relatives à l'identification de l'enquêté.

1- Sexe

2- Age

3- L'état matrimonial

•Célibataire

•Marié (e)

- Veuf (Ve)
 - Divorcé (e)
- 4- Niveau d'instruction
- Secondaire
 - Universitaire
 - Formation complémentaire (stage, formation...etc.)
- 5- Qu'elle était l'année de votre recrutement ?
- 6- Quel était votre premier poste dans cette entreprise ?
- 7- Quel est votre poste actuel ?
- 8- Avez-vous déjà travaillé au sein d'une entreprise économique avant votre recrutement au sein de votre entreprise actuelle ? Si oui citez les entreprises, le nombre d'années et de postes occupés ?

II- L'amélioration de la qualité du travail et la réalisation des tâches dans le cadre des Normes ISO au sein de l'entreprise.

- 1- Combien de fois avez-vous participé à la démarche ISO ? Quels sont les objectifs de chaque participation ? Pouvez nous parler sur le déroulement de cette démarche en terme de : durée, contenu, supports pédagogiques, niveau du formateur ou superviseur de la démarche,
- 2- Est-ce-que la démarche des Normes ISO tend à améliorer la communication entre les cadres ? Si oui expliquez nous comment cette démarche a amélioré vos communications avec vos collègues mais aussi avec vos supérieurs.
- 3- Est-ce-que les Normes ISO ont facilitées la réalisation des tâches ? comment ?
- 4- Pensez-vous que la mise en place des Normes ISO à privilégiées le travail de groupe ? Si oui comment ?
- 5- Est-ce-que la Formation sur les Normes ISO vous a aidé à acquérir de nouvelles connaissances sur le travail exercé et l'amélioration de sa qualité ?

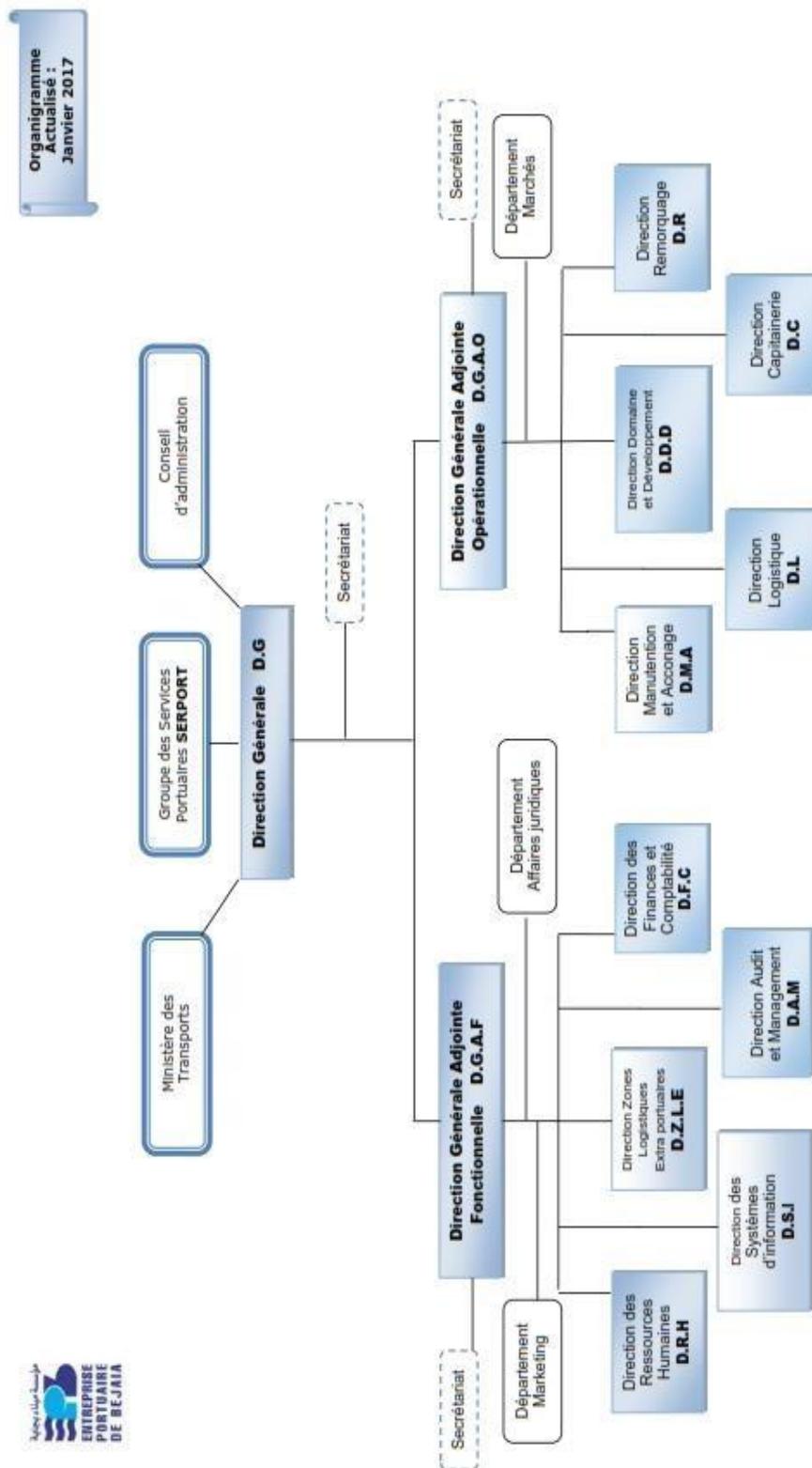
- 6- Est-ce-que la démarche ISO vous a proposée de nouvelles perspectives de carrière (orientation vers de nouveau poste) ? Si oui comment ?

III- La mise en place des Normes ISO et facteurs de satisfaction et de motivation des cadres.

- 1- Quel est l'état de votre satisfaction par rapport à l'impact des Normes ISO ?
- 2- Est-ce-que l'entreprise applique les règles d'hygiènes et de sécurité conformément aux Normes ISO ? Si oui, comment qualifiez-vous ces règles d'hygiènes et de sécurité ?
- 3- Pensez vous que la démarche ISO a créé une bonne ambiance au travail entre collègues comme, ce qui peut être considérée aussi comme une source de satisfaction et de motivation ? Comment ?
- 4- Que représente votre groupe de travail?
- 5- Croyez vous que la démarche ISO renforce le sentiment d'appartenance à l'entreprise ? Comment ?
- 6- Que représente votre entreprise pour vous ?
- 7- Que pensez-vous des Normes appliquées par votre organisme ?
- 8- Que représente votre travail pour vous ?
- 9- Pensez-vous quitter votre entreprise pour aller travailler dans une autre ? Pourquoi ?

Merci d'avoir répondu à nos questions

Annexe N02:organigramme de l'Entreprise Portuaire Bejaia



Source : Document interne de la DRH de l'EPB non publié

Résumé

Ce présent travail de recherche traite de la problématique et d'analyser l'impact de la démarche des normes ISO sur la motivation et la satisfaction des cadres dans le cas de l'EPB.

Ce document a pour objectif de faire connaître la pratique de la démarche des normes ISO et l'importance accordée à cette dernière par les cadres en tous ce qui concerne les normes en matière de qualité, santé, sécurité, d'hygiène et de l'environnement, ainsi que de comprendre les attentes et les représentations des cadres concernant leurs intégrations à cette démarche, et de découvrir aussi l'impact des normes ISO sur la motivation et la satisfaction des cadres de l'EPB.

Mots clés : Démarche, Normes, Mesures, ISO, Processus, Audit, Système, Impact, Qualité, Environnement, Santé, Sécurité, EPB, Intégration, Motivation, Satisfaction.

Abstract

This research work deals with the issue and analyzes the impact of the ISO standards approach on the motivation and satisfaction of executives **in** the case of **EPB**.

The purpose of [bis document is to make known the practice of the ISO standards process and the importance given to it by managers in all matters relating to standards in terms of quality, health, safety, hygiene and environment, as well as to understand the expectations and the representations of executives concerning their integration into this process, and also to discover the impact of ISO standards on the motivation and **satisfaction of EPB** executives.

Keywords: Approach, Standards, Measures, ISO, Process, Audit, System, Impact, Environment, Health, Safety, EPB, Integration, Motivation, Satisfaction.