



Université mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences Economiques, des Sciences Commerciales
et des Sciences de Gestion



Département des Sciences de Gestion

Mémoire de Fin d'étude

*En vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences de Gestion
Spécialité : Gestion des Ressources Humaines*

Sujet

**L'implication des ressources humaines
dans le management de la qualité. Cas :
La filiale El Emir de Mascara du groupe
Gilplait**

Présenté par :

AMZAL Youghourta

BOUKHERROUB Aissa

Encadré par :

Mme SEKHER kahina

Devant le jury composé de

Présidente : AIT SID SAID Radia, Maitre de conférence, Classe "B", UMMTO.

Rapporteur : Mme SEKHER Kahina, Maitre Assistante, Classe "A", UMMTO.

Examinatrice : MOHAND OUALI Radia, Maitre Assistante, Classe "A", UMMTO.

Soutenu le : 02/11/2020



Université mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences Economiques, des Sciences Commerciales
et des Sciences de Gestion



Département des Sciences de Gestion

Mémoire de Fin d'étude

*En vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences de Gestion
Spécialité : Gestion des Ressources Humaines*

Sujet

**L'implication des ressources humaines
dans le management de la qualité. Cas la
filiale El Emir de Mascara du groupe
Gilplait**

Présenté par :

AMZAL Youghourta

BOUKHERROUB Aissa

Encadré par :

Mme SEKHER kahina

Devant le jury composé de

Présidente : AIT SI SAID Radia, Maitre de conférence, Classe "B", UMMTO.

Rapporteur : SEKHER Kahina, Maitre-Assistant, Classe "A", UMMTO.

Examinatrice : MOHAND OUALI Radia, Maitre-Assistant, Classe "A", UMMTO.

Soutenu le : 02 Novembre 2020

Remerciement

Nous remercions le bon Dieu miséricordieux pour avoir veillé à l'accomplissement de ce modeste travail.

En premier lieu, nous souhaitons remercier notre promotrice, Mme **SEKHER kahina**, pour les nombreux conseils précieux qu'elle nous a donnés tout au long du déroulement de ce mémoire, pour le suivi efficace de nos avancements et pour son soutien.

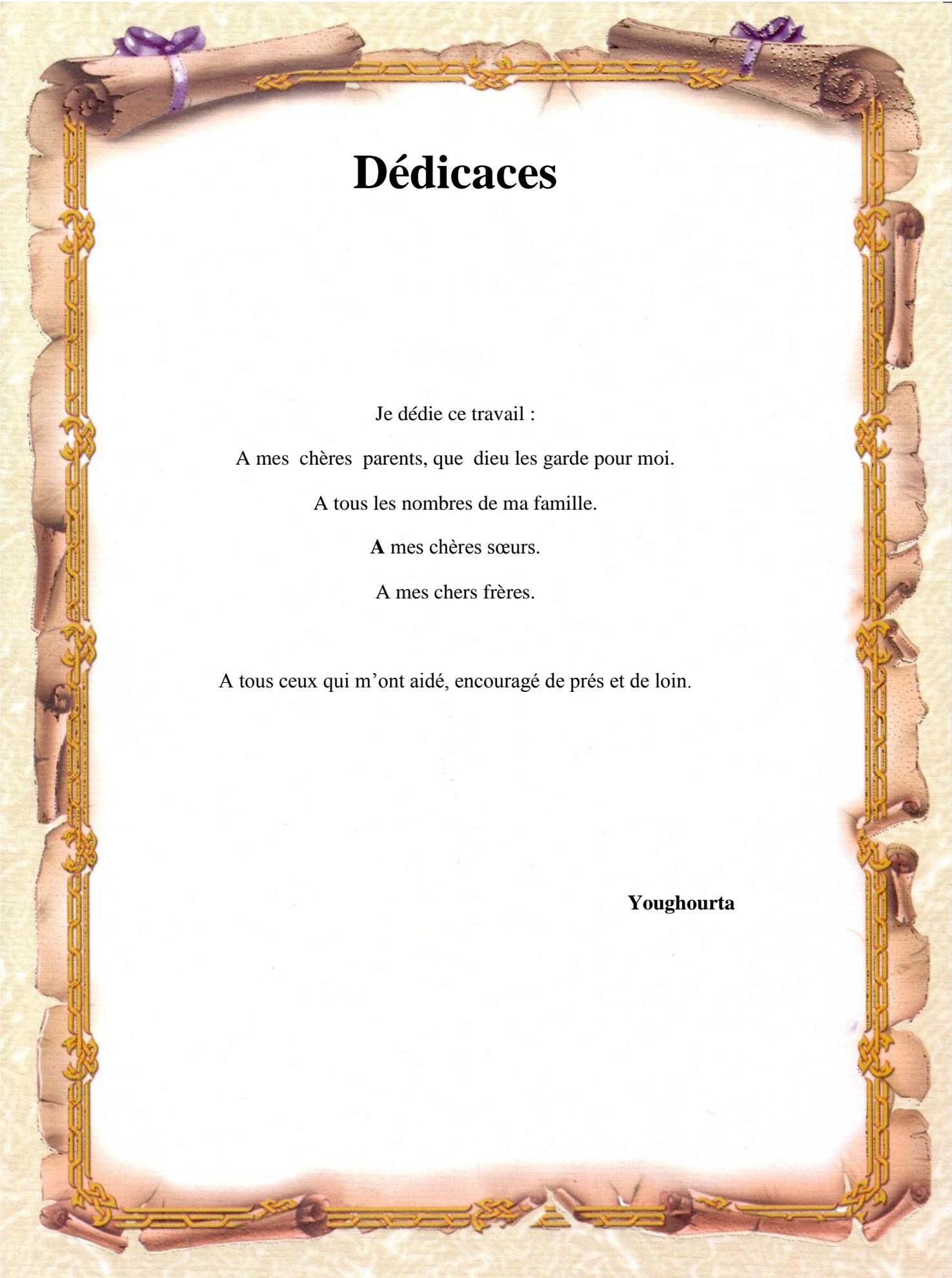
Nous tenons à remercier également tout le personnel de la filiale El Emir Giplait, en particulier Monsieur le Président directeur général **DERRIDJ Farid**, le responsable de laboratoire **MEZOUGH Amine**, et le responsable de la production **YAHIAOUI Houcine**, ainsi que tout le personnel de la Filiale

Je présente mes remerciements aux membres de jury qui ont accepté d'évaluer notre travail.

Un très grand merci à nos familles respectives pour leur soutien, et leur aide.

Un grand merci à tous nos amis(es) qui nous ont aidé à réaliser ce modeste travail.

Merci à tous.



Dédicaces

Je dédie ce travail :

A mes chères parents, que dieu les garde pour moi.

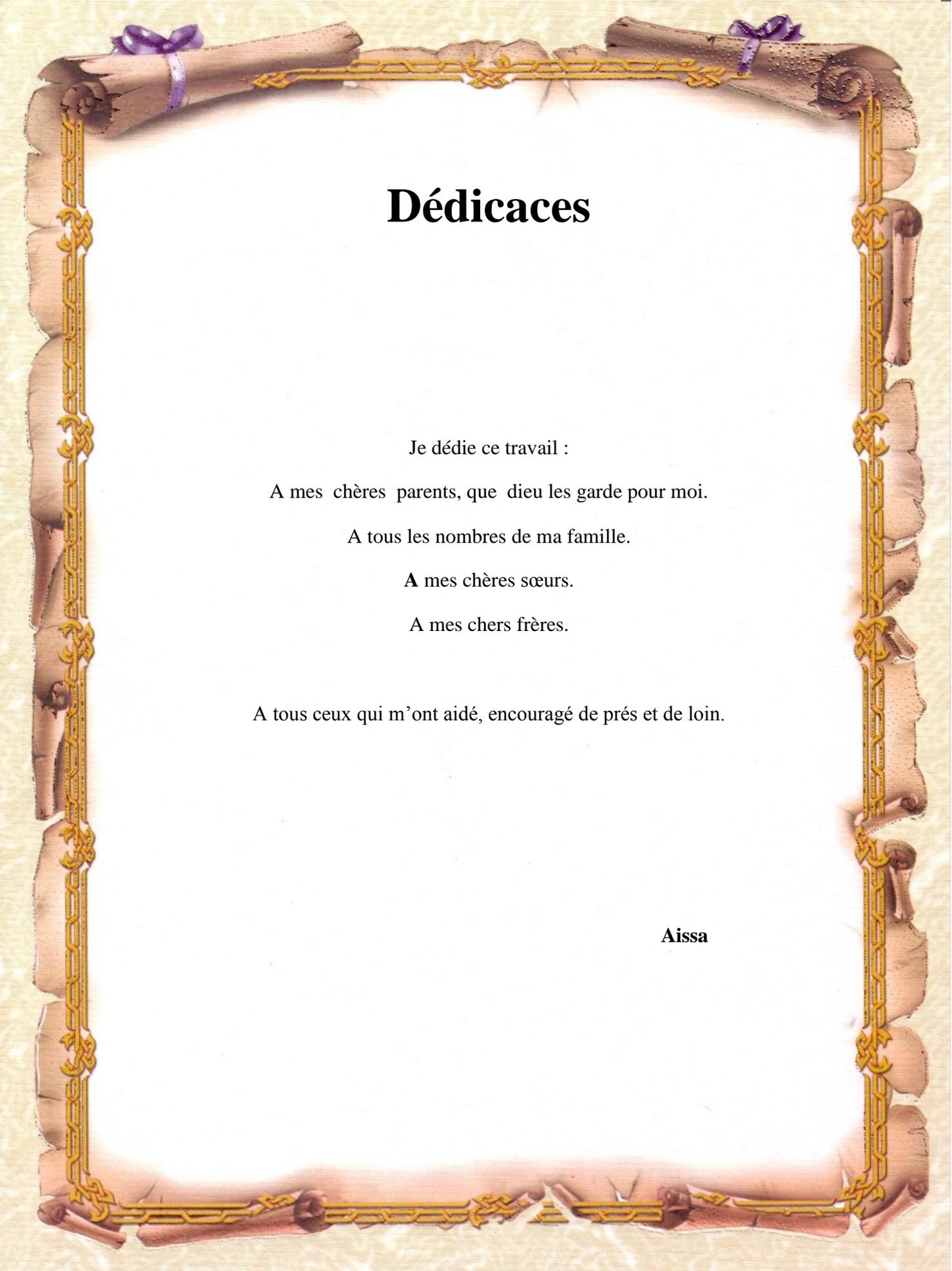
A tous les nombres de ma famille.

A mes chères sœurs.

A mes chers frères.

A tous ceux qui m'ont aidé, encouragé de près et de loin.

Youghourta



Dédicaces

Je dédie ce travail :

A mes chères parents, que dieu les garde pour moi.

A tous les nombres de ma famille.

A mes chères sœurs.

A mes chers frères.

A tous ceux qui m'ont aidé, encouragé de près et de loin.

Aissa

Liste des abréviations :

CNN	Conseil nationale de Normalisation.
COQ	Coût de l'obtention de la Qualité.
CQ	Contrôle de la Qualité.
CSQ	Contrôle Statique de la Qualité.
DGRI	Direction Générale de Restructuration Industrielle.
IANOR	Institut Algérien de Normalisation
ISO	International Organization for Standardization
MMQ	Manuel de Management de la Qualité.
MQ	Management de la Qualité
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel.
OST	Organisation Scientifique du Travail
OTC	Obstacle Technique au Commerce.
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement.
QT	Qualité Total.
RMQ	Responsable du Management de la Qualité
RSE	Responsabilité Sociétale des Entreprises.
SMQ	Système de Management de la qualité
UE	Union Européenne.

Liste des figures :

Figure n°01 : Les trois étapes d'évolution de la qualité	Page 7
Figure N°2 : Les trois phases typiques de mise en œuvre progressive du Management de la qualité	Page 16
Figure n° 03 : diagramme d'ISHIKAWA	Page 19
Figure n° 04 : La roue de Deming	Page 21
Figure n°05 : Pyramide du document de mangement de la qualité	Page 25
Figure n° 06 : Evolution de nombre d'entreprises algériennes certifiées 1998-2017	Page 44
Figure n°07 : étapes de processus de normalisation en Algérie	Page 53
Figure n°08 : Organigramme du groupe GIPLAIT	Page 64
Figure n°09 : Gamme de produit du groupe Giplait	Page 66
Figure n° 10 : organigramme de la Filiale de Giplait El Emir de Mascara	Page 70
Figure n°11 : La répartition de l'échantillon par genre	Page 83
Tableau N°12 : La répartition de l'échantillon selon leur âge	Page 84
Figure n°13 : La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	Page 85
Figure n°14 : La répartition des enquêtés selon le statut socioprofessionnel	Page 86
Figure n°15 : L'ancienneté au sein de l'entreprise	Page 87
Figure n°16 : La satisfaction du poste occupé	Page 88
Figure n°:17 Les conditions de travail	Page 89
Figure n°:18 Le plaisir au travail	Page 90
Figure n°19 : L'évaluation du salaire	Page 91
Figure n°20 : La participation aux réunions, formations ou sensibilisation	Page 92
Figure n°21 : La participation à la démarche qualité de l'entreprise	Page 93
Figure n°22 : L'implication et la motivation de l'ensemble du personnel dans la démarche qualité	Page 94
Figure n°23 : L'application des principes de management de la qualité	Page 95

Liste des tableaux :

Tableau n°01 : Firmes certifiées ISO 9001 (version 2000) en 2007	Page 41
Tableau n°02 : L'évolution de la certification des entreprises algériennes à l'ISO 9001	Page 43
Tableau n° 03 : Etat de livraison de lait	Page 74
Tableau n° 04 : Les parties prenantes de la filiale	Page 78
Tableau n° 05 : La répartition de l'échantillon par genre	Page 83
Tableau n° 06 : La répartition de l'échantillon selon leur âge	Page 84
Tableau n° 07 : La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction :	Page 85
Tableau n°08 : La satisfaction du poste occupé	Page 86
Tableau n°09 : Les conditions de travail	Page 87
Tableau n°10 : Le plaisir au travail	Page 88
Tableau n°11 : L'évaluation du salaire	Page 89
Tableau n°12 : La participation aux réunions, formations ou sensibilisation	Page 90
Tableau N° 13 : La participation à la démarche qualité de l'entreprise	Page 90
Tableau N° 14 : L'implication et la motivation de l'ensemble du personnel dans la démarche qualité	Page 92
Tableau N° 15 : L'application des principes de management de la qualité	Page 92
Tableau N° 16 : L'application des principes de management de la qualité	Page 93
Tableau n° 17 : La motivation des employés	Page 94

Sommaire

Liste des abréviations	I
Liste des figures	II
Liste des tableaux	III
Introduction générale.....	1
Chapitre I : Le cadre conceptuel du management de la qualité dans l'entreprise	
Introduction	5
Section (01) : Généralités sur le concept qualité.....	6
Section (02) : Le Management de la qualité (QM)	11
Section (03) : L'implication des ressources humaines dans la démarche qualité.....	31
Conclusion.....	38
Chapitre II : Etat des lieux du Management de la qualité au sein des entreprises algériennes	
Introduction	40
Section (01) : Introduction des normes de certification en Algérie	41
Section (02) : Lois et programmes de normalisation en Algérie.....	44
Section (03) : Réalité du management qualité dans les entreprises algériennes	56
Conclusion.....	59
Chapitre III : Le degré d'implication des ressources humaines dans le management de la qualité au sein de la filiale El Emir de Mascara du Groupe Giplait	
Introduction	61
Section (01): Présentation de l'organisme d'accueil.....	62
Section (02) : Le management de la qualité dans l'entreprise	70
Section (03) : Analyse du degré de l'implication des ressources humaines dans le management de la qualité dans la Laiterie.....	79
Conclusion.....	96
Conclusion générale	97
Bibliographie.....	100
Annexes.....	106
Tables des matières	114
Résumé	

Introduction générale

Introduction générale

La qualité a été de tout temps un facteur essentiel de développement de l'entreprise en mettant le client au centre des préoccupations de Celle –ci. Cette dernière est appelée à mettre en place un système de management de la qualité (SMQ) et le faire reconnaître à l'ensemble du personnel et donner place à l'apprentissage organisationnel.

En effet, toutes les entreprises sont confrontées à des normes, des règlements techniques ainsi qu'à un système de certification unifié auquel elles sont appelées à se conformer rigoureusement, si elles souhaitent se maintenir sur le marché, satisfaire et fidéliser leurs clients.

Un nombre croissant d'entreprises est ainsi adopté une démarche de certification pour approfondir et progresser dans leurs démarches d'amélioration de compétitivité et de performance. En effet, la certification vise à ce que l'organisation s'efforce de mettre en place et de maintenir un système de qualité renforçant sa propre compétitivité et qui lui permet d'atteindre la qualité requise pour le produit et le service

Pour cela, le management de la qualité s'impose à toute entreprise désireuse de satisfaire une clientèle de plus en plus exigeante. Celui-ci se différencie d'une entreprise à une autre, chaque entreprise, peut en principe établir son propre management. Cependant, il est également possible, en règle générale, de s'inspirer de modèles préétablis tel que la série de norme ISO 9000. La norme ISO 9001 fait partie de cette série relative au SMQ, la version en vigueur de cette norme ISO 9001 est datée de novembre 2015.

Problématique et hypothèses

L'Algérie, à l'instar des autres pays, est à la recherche de la voie et des moyens permettant d'assurer un développement durable de son économie et pousser les entreprises à s'inscrire dans cette démarche de mise en place d'un management de qualité, qui est devenu un enjeu majeur de modernisation du management des firmes privées et publiques.

Les normes de certification exigent que les compétences du personnel soient connues et évaluées pour s'assurer que la réalisation de leur activité est faite avec efficacité, de plus le personnel doit avoir conscience de l'importance de leurs activités et de leurs contributions à la réalisation de l'objectif.

Introduction générale

Pour cela les ressources humaines, sont l'essence d'une entreprise et leur implication devrait être prise en compte dans le processus de production et dans le système de management de qualité afin d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'entreprise.

C'est ainsi que l'implication du personnel donne lieu aujourd'hui à des développements considérables des entreprises d'où l'importance de ce sujet vu que beaucoup de recherches et études se sont intéressé à la question de qualité à travers l'implication du personnel dans les processus de gestions des entreprises.

Et ce que nous allons voir à travers notre travail, tout en essayons d'apporter des éléments de réponses à la problématique suivante :

« Quel est le degré d'implication des ressources humaines dans le management de la qualité au sein de la filiale El Emir de Mascara du groupe Giplait? ».

À partir de la problématique générale, nous avons soulevé les sous questions suivantes :

- Qu'est ce que c'est le management de la qualité ?
- Quel état des lieux du management de la qualité au sein des entreprises algériennes ?
- Est-ce que les employés de la filiale El Emir de Mascara du groupe Giplait sont impliqués dans le Management de la Qualité?

Hypothèses

L'étude repose sur deux principales hypothèses qui s'articulent comme suit :

Hypothèse 01 : La satisfaction et la motivation des employés de la filiale El Emir de Mascara du groupe Giplait les ramène à s'impliquer dans leur travail.

Hypothèse 02 : Les employés de la filiale El Emir de Mascara du groupe Giplait sont impliqués dans la politique de management de la qualité par leur degré de participation qui constitue un réel engagement.

Introduction générale

L'objectif de la recherche

L'objectif de cette recherche est de déterminer le degré d'implication des ressources humaines dans le management de la qualité et cela au sein de la filiale El Emir de Mascara du groupe Giplait.

Méthodologie de recherche

Pour mener à bien notre recherche et tâcher de répondre à notre problématique, nous allons nous baser sur une double démarche à savoir : conceptuelle et empirique.

Conceptuelle : En se référant à des ouvrages et mémoires disponibles dans la bibliothèque de notre département et celles des autres bibliothèques, des recherches dans les sites internet et les journaux officiels.

Empirique : nous avons mené une enquête au sein de la filiale El Emir du groupe Giplait située dans la wilaya de Mascara. Notre enquête renferme une collecte d'informations et des données relatives à notre recherche au niveau de la direction générale de la filiale et au sein du département contrôle qualité, ainsi que des entretiens (questions directes et indirectes) avec les responsables des deux directions (direction générale et direction de qualité), nous avons ensuite élaboré un questionnaire destiné aux employés de la filiale.

Structure du mémoire

Notre travail se structure autour de trois chapitres :

- Le chapitre I porte sur le cadre conceptuel du Management de la qualité dans l'entreprise, celui-ci est scindé en 03 sections, première section présente des généralités sur la qualité, la deuxième section, consiste à étudier le MQ, et la troisième porte sur l'implication des RH dans la démarche qualité.
- Le chapitre II : traite Etat des lieux du MQ au sein des entreprises algériennes. Ce présent chapitre est scindé en 03 sections. Première section porte sur l'introduction des normes de certification en Algérie ; la deuxième section étudie les lois et programmes de normalisation en Algérie, la troisième section traite la réalité du MQ dans les entreprises algériennes.
- Le chapitre III, traite l'aspect pratique de notre sujet auprès de la filiale El Emir du groupe Giplait, celui-ci est composé de trois sections, section (01) : Présentation de l'organisme d'accueil, section (02) : le MQ dans l'entreprise, section (03) : Analyse du degré de l'implication des ressources humaines dans le management de la qualité dans la Laiterie.

**Chapitre I : Le cadre
conceptuel du management
de la qualité dans
l'entreprise**

Chapitre I : Le cadre conceptuel du Management de la qualité dans l'entreprise

Introduction :

La qualité est une notion qui ne s'arrête de se développer et de s'imposer au sein de toute entreprise désirant assurer sa pérennité. Adopter une démarche qualité dans une entreprise est l'une des clés de réussite pour faire face à une concurrence de plus en plus rude dans un environnement de plus en plus complexe et dont les changements sont imprévisibles.

Le premier chapitre est scindé en trois sections. La première section consiste à étudier les généralités sur le concept « qualité ». La deuxième section s'articule autour du Management de la qualité ou appelé aussi Management de la Qualité Totale « MQT », et la troisième section étudie l'implication des Ressources Humaines (RH) dans la démarche qualité.

Chapitre I : Le cadre conceptuel du Management de la qualité dans l'entreprise

Section (01) : Généralités sur le concept qualité

L'objectif de cette section est de donner un aperçu sur certaines définitions concernant la qualité qui est à l'origine du mouvement management de la qualité.

1.1/ Définition du concept qualité

La qualité correspond :

Selon DEMING : « *La qualité vise la satisfaction des besoins présents et à venir des consommateurs* ». ¹

Pour Joseph M. JURAN : « *La qualité est l'aptitude à l'utilisation* ». ²

Selon ISHIKAWA : « *La qualité ne peut se définir que dans les termes de celui qui la fait. Pour l'ouvrier : la qualité signifie « être fier de son travail* ».

Il rajoute : « *Pour le manager de l'entreprise : la qualité signifie la réalisation de la production demandée. Pour le directeur des méthodes : la qualité c'est le respect des spécifications. Pour le directeur de marketing : la qualité c'est le meilleur ajustement du produit aux attentes du public. Or, l'obtention de cette qualité suppose un coût qu'on dénomme le coût de l'obtention de la qualité (COQ)* ». ³

Aussi, la qualité étant définie comme l'aptitude à satisfaire des exigences, tout produit ou service et toute action nécessaire à leur obtention sont concernés par la qualité. ⁴

La qualité, correspond alors à la conformité d'un produit, d'un service, d'une organisation par rapport aux attentes implicites et explicites d'un client et cela en recherchant toujours l'amélioration, et en satisfaisant toujours le client.

Elle est un atout essentiel pour pérenniser les contrats et un avantage concurrentiel pour obtenir de nouveaux marchés et satisfaire les clients tout en cherchant à s'améliorer. ⁵

D'après ces définitions, il y a trois façons de caractériser la qualité :

- La qualité attendue par le client ;

¹ ROESSLINGER Francis, SIEGEL Dominique, Management stratégique et management de la qualité, Editions Afnor, 2015, p 4.

²<https://www.boutique.afnor.org/resources/3aa358d6-6d8b-449e-87ad-9fec5a29d7e0.pdf>, consulté le 15/11/2019 à 12 :09.

³ Shoji SHIBA, Alan GRAHAM, David WALDEN, TQM: 4 révolution du management, manuel d'apprentissage et mise en œuvre du management par la qualité totale, Edition Dunod, Paris, 2003, P 24.

⁴ CALISTE Jean Pierre, MAJADA Manuel, GALLAND Françoise, Une Démarche Qualité pragmatique, Livre Blanc, Université ANGERS, 2013, P11.

⁵ <http://www.codlor.com/img/fichiers/file/QUALITE/Definition.pdf>, consulté le 23/09/2019 à 15 :17.

Chapitre I : Le cadre conceptuel du Management de la qualité dans l'entreprise

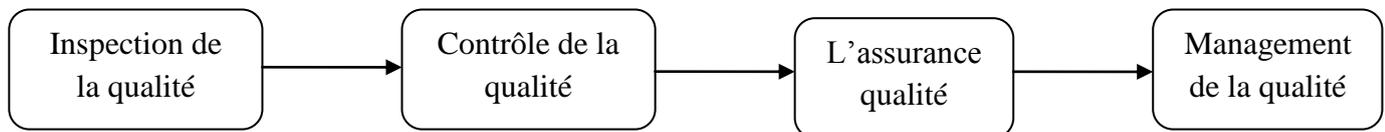
- La qualité voulue de façon explicite, structurée, organisée par le fournisseur ;
- La qualité obtenue mise à disposition du demandeur et perçue par le demandeur.

1.2/ Évolution du concept qualité

Les civilisations anciennes se sont d'abord appuyées sur l'art et l'artisanat pour faire vivre et progresser la qualité des productions au sein des sociétés. La révolution industrielle et la consommation de masse ont engendré de nouvelles problématiques de management, plus spécifiquement à la gestion de la qualité en 1924. Walter A. SHEWHART a inventé une méthode de contrôle de la qualité de la production en utilisant des méthodes statistiques. Puis pendant la seconde guerre mondiale William Edwards DEMING a utilisé ces méthodes pour la fabrication des munitions et d'autres produits d'une importance stratégique.

La qualité a évolué au fil des temps. La figure n°01 résume les étapes d'évolution de la qualité :

Figure n°01: Les trois étapes d'évolution de la qualité



Source : Etabli pour nous même

1.2.1/ L'inspection de la qualité

Cette notion était introduite dans la théorie taylorienne de l'organisation scientifique du travail (OST) instauré par Frederick Winslow TAYLOR, qui distingue entre ceux qui conçoivent et ceux qui exécutent. Donc les principes de l'OST peuvent se résumer en une trilogie : observer, standardiser et inspecter :

- Observer les gestes des ouvriers afin de déterminer leur cohérence par rapport aux buts ; poursuivi, la production ; et de ce fait, décomposer le système productif en tâches aussi petites que possibles ;
- Standardiser à partir des observations précédentes afin de proposer la meilleure solution assurant l'efficacité de la production (TAYLOR définit the

Chapitre I : Le cadre conceptuel du Management de la qualité dans l'entreprise

one best way à partir duquel les comportements et l'organisation doivent s'ajuster) ;

- Inspecter le travail effectué par rapport aux standards de production scientifiquement établis, et le maintenir au sein des limites de tolérance correspondantes.¹

1.2.2/ Le contrôle de la qualité

A l'aube de l'ère industrielle, la production était unique vu que les travaux se faisaient de manière artisanale. L'artisan intégrait toutes les fonctions de fabrication et de gestion. A cette époque, le contrôle de la qualité d'un produit se faisait à la fin et pour chaque produit fini.

Le contrôle de la qualité est défini comme : « *La vérification de la conformité des produits à des données préétablies suivie d'un jugement. Le contrôle doit aboutir donc à une décision d'acceptation si la qualité est satisfaite ou de rejet si elle ne l'est pas. Dans le deuxième cas, des actions correctives deviennent nécessaires* ». ²

Le contrôle qualité est effectué par un contrôleur qualité. Ce dernier peut contrôler :

- Les composants d'un produit ou la matière première dès la réception,
- La production en cours de réalisation,
- Les produits finis,
- Conforme,
- Non-conformes mais avec possibilité de retouche,
- non-conformes et devant être détruits.

A la suite du contrôle qualité, le contrôleur qualité va rédiger un rapport sur le déroulement du contrôle et les mesures à prendre pour améliorer la production et réduire les cas de non-conformité.³

¹ LÉRAT-PYTLAK Jérôme, Le passage d'une certification ISO 9001 à un management par la qualité totale, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Toulouse, 2002, p21.

² COLLIGNON Etienne, WISSLER Michel, Qualité et compétitivité des entreprises, du diagnostic aux actions de progrès", Edition Economica, Paris 1984, p 85.

³ <https://qualite.ooreka.fr/comprendre/contrôle-qualité>, consulté le 12/12/2019, à 12 :13.

Chapitre I : Le cadre conceptuel du Management de la qualité dans l'entreprise

1.2.3/ Apparition de l'assurance qualité

Cette phase débute timidement dans les années 60 et culmine des années 80 grâce aux facteurs qui ont marqué la deuxième moitié du siècle passé en l'occurrence (l'expansion des marchés, l'élévation des niveaux culturel et socio-économique du monde du travail, les systèmes d'information de l'automatisation). Elle se résume sur l'ensemble des actions préétablies et systématiques nécessaires pour donner la confiance appropriée en ce qu'un produit ou service. Cette dernière est la garantie du maintien d'un certain niveau de qualité, fonction des objectifs. Elle a pour but de rassurer le client sur la qualité de la prestation de l'entreprise. Elle se décline sous la forme d'un document écrit, appelé « Manuel d'Assurance Qualité », récapitulant l'ensemble de la politique qualité de l'entreprise.¹

JURAN et FREIGENBAM considèrent que l'assurance qualité nécessite une nouvelle fonction d'ingénieur pour organiser et gérer d'une façon efficace des missions comme la planification et la coordination.

1.2.4/ Management de la qualité

Le Management de la qualité est né aux Etats Unis. Les managers américains ont longtemps considéré le contrôle qualité comme une simple composante du management de l'entreprise. Mais grâce aux associations privées aux Etats unis et en France les principes et les méthodes du management de la qualité ont été diffusées dans l'industrie des pays occidentaux surtout après la deuxième guerre mondiale, et cela à l'aide des organismes de normalisation avec l'adoption des normes nationales et internationales qui consistent à évaluer les systèmes qualités mis en place relativement à des référentiels normatifs (ISO 9000).

1.3/ Démarche qualité

Une démarche qualité est avant tout un véritable projet d'entreprise participatif qui doit être porté par la direction et impliquer tout le personnel.

1.3.1/ Définition d'une démarche qualité

La démarche qualité est présentée comme la mise en œuvre de « l'esprit Qualité » (amélioration continue, satisfaction) et comme un modèle organisationnel. Elle est souvent le reflet d'un contexte socio-économique pour réduire les pertes en bout de chaînes de

¹ D. Duret et M. Pillet, qualité en production, Edition organisation, Paris, 2005, P 54.

Chapitre I : Le cadre conceptuel du Management de la qualité dans l'entreprise

production, les premières démarches qualité voient le jour en 1924 aux USA à Bell Téléphone Laboratoires ».¹

Ainsi on entend par démarche qualité : « *L'approche organisationnelle permettant un progrès permanent dans la résolution des non-qualités. Il s'agit d'une démarche participative, c'est-à-dire à laquelle doit nécessairement participer l'ensemble de l'entreprise et par conséquent nécessairement portée au plus haut niveau hiérarchique* ». ²

Mettre en place une démarche qualité permet d'analyser et de comprendre de façon plus exhaustive et précise la situation.

L'amélioration de la qualité, interne et externe, permet à l'entreprise de travailler dans de meilleures conditions avec ses bénéficiaires, ce qui se traduit par une relation de confiance et des gains sur le plan financier (augmentation des bénéfices) ou humain (clarification des rôles, des besoins et de l'offre, motivation du personnel). Il s'agit toutefois d'un effort impliquant l'ensemble de l'entreprise et conduisant la plupart du temps à des modifications des habitudes de travail, voire des changements organisationnels.

1.3.2/ Objectif d'une démarche qualité

La démarche qualité est une dynamique de progression qui a pour objectif une plus grande satisfaction de la clientèle. Elle porte non seulement sur le cœur de métier, c'est-à-dire l'intervention au domicile, mais aussi sur la culture et les valeurs de l'organisme, son management et son organisation, sa stratégie et son positionnement sur le territoire, ses ressources humaines et financières.

En résumé, une démarche qualité consiste à :³

- Garantir le produit que l'on vend contre tous vices de fabrication ;
- Sensibiliser le personnel en lui montrant que la qualité, c'est l'affaire de chacun ;
- Créer une structure (avec des moyens matériels et humains) pour garantir la pérennité de la démarche entreprise.

Au terme de cette section, nous pouvons constater que le concept qualité s'est développé passant du simple contrôle qualité jusqu'à arriver au management de la qualité, qui sera sujet d'étude de la section (02).

¹ www.qualiteperformance.org, consulté le 30/09/2019 à 11 :28.

² <https://www.afaqap.fr/documentation/glossaire/demarche-qualite?title=d>, consulté le 10/01/2020, à 15 :13.

³ DURET Daniel et PILLET Maurice, Qualité en production De l'ISO 9000 à Six Sigma, les Editions d'Organisation, Paris, 2005, P. 54.

Chapitre I : Le cadre conceptuel du Management de la qualité dans l'entreprise

Section (02) : Le Management de la qualité (QM)

Aujourd'hui l'assurance de la qualité est orientée vers le client, c'est-à-dire qu'elle intègre les exigences du client au processus d'affaire d'une entreprise. C'est là qu'est né le management de la qualité, qui consiste en la mise en œuvre d'une politique qualité par l'entreprise et une vision de la satisfaction des clients.¹

2.1/ Définition du Management de la qualité

Nous retenons la définition du « Management de la qualité » qui avait été proposée par Jacques CHOVE et qui a été retenue par l'AFNOR : « *Mode de management d'un organisme, centré sur la qualité, basé sur la participation de tous ses membres et visant au succès à long terme par la satisfaction du client et à des avantages pour les membres de l'organisme et pour la société.* »

« *La qualité, pour une entreprise, est une politique qui tend à la mobilisation permanente de tous ses membres pour améliorer :*

- *la qualité de ses produits et services ;*
- *la qualité de son fonctionnement ;*
- *la qualité de ses objectifs, en relation avec l'évolution de son environnement».*²

Le management de la qualité nécessite la participation de tous dans l'organisation. Ce concept s'est étendu ensuite au management par la qualité (QM), qui a pour objectif la satisfaction de tous dans le respect de l'environnement et de la société. C'est dans ce sens que les gros acheteurs adoptent de nouvelles stratégies de partenariat avec leurs fournisseurs approuvés. En fait, ils ne se limitent plus à contrôler leurs produits à la réception, mais vont jusqu'à les soutenir, les accompagner et les former.

La phase de la gestion de la qualité totale qui débute dans les années 80 coïncide avec la remarquable croissance de l'économie japonaise. C'est le mode de management d'un organisme centré sur la qualité basé sur la satisfaction du client et à des avantages pour les membres de l'organisme et pour la société.

En résumé, la transformation s'est fait progressivement selon le schéma suivant :

¹ FRANÇOIS. C, VIRGINIE. L, SYLVIE. R, La qualité au XXI siècle : vers le management de la confiance, Edition Economica, Paris, 2002, P. 11.

² Kaoru ISHIKAWA, La gestion de la qualité, Edition Dunod, 2007, P. 10.

Chapitre I : Le cadre conceptuel du Management de la qualité dans l'entreprise

Contrôle de la Qualité (CQ) → Contrôle Statistique de la Qualité (CSQ) → Contrôle Total de la Qualité (CTQ) → Management de la Qualité Totale (MTQ).

2.2/ Les acteurs du management de la qualité

Pour la mise en place d'une démarche qualité totale, l'entreprise ou l'organisation mobilise une équipe pour assurer cette opération qui sont :

2.2.1/ Le responsable du management de la qualité

Le responsable du management de la qualité (RMQ) joue un rôle central dans le dispositif car, d'une part, il est le représentant de la direction et, d'autre part, c'est lui qui détient le savoir-faire technique en management de la qualité.

Représentant de la direction, il doit être nommé officiellement par le directeur et investi par lui de toute l'autorité nécessaire pour mettre en place et faire fonctionner le système de management de la qualité. Son rôle est fonctionnel et non hiérarchique. Son objectif est, bien sûr, le fonctionnement d'un système sans heurt et une organisation efficace.¹

Le RMQ assure le pilotage de la mise en place, puis anime le système de management qualité. Grâce à une bonne connaissance de la norme ISO 9001, il veille à ce que le système mis en place satisfasse la norme. Il aide les secteurs concernés dans la mise en œuvre de l'organisation appropriée et dans la rédaction de la documentation qualité.

Le responsable du management de la qualité (RMQ) organise les réunions de la cellule qualité, les revues de direction et les audits internes. Il peut, bien sûr, être auditeur lors des audits internes.

2.2.2/ La direction

La direction impulse, encadre et conditionne le management qualité, même si elle en délègue la mise en place au RMQ et à la cellule qualité (c'est le principe du « Leadership » de la norme ISO 9001).

Le directeur doit définir et rédiger une déclaration de politique qualité dans laquelle il explicite sa position, ses objectifs, son engagement, éventuellement aidé par son RMQ. Il pilotera les revues de direction, une ou deux fois tous les 12 mois. C'est au directeur de définir les objectifs stratégiques de l'entreprise, de les décliner avec son équipe en objectifs mesurables, de planifier la réalisation de ces objectifs, puis de mesurer l'atteinte de ces objectifs avec l'aide d'indicateurs appropriés.

¹GIESEN Eva, Démarche qualité et norme ISO 9001, Une culture managériale appliquée à la recherche, Editions Institut de Recherche pour le Développement, Paris, 2008, P. 32.

Chapitre I : Le cadre conceptuel du Management de la qualité dans l'entreprise

Ces tâches sont des activités « classiques » pour un dirigeant (peut-être pas toujours aussi formalisées) et représentent en même temps les éléments du système de management de la qualité.

Une fois les objectifs définis et la politique qualité énoncée, la mise en place d'un système de management de la qualité sera confiée au RMQ qui assurera un suivi bienveillant régulier et une présence de la direction.

2.2.3/ La cellule Qualité

Le management qualité est l'affaire de tous. Si l'organisation n'est pas partagée par tous les membres de la structure à l'intérieur du périmètre défini, elle sera totalement inefficace. Dans la constitution de la cellule qualité (qui peut également s'appeler groupe qualité ou bureau qualité) les membres sont:

- Tous ceux qui sont intéressés par le management qualité;
- Le responsable et un représentant de chaque service concerné par la démarche et visé par le projet de certification ISO 9001.

Le rôle de la cellule qualité est important, car elle est constituée par les acteurs « terrain » de la démarche. Ce sont eux-mêmes et les agents présents dans la structure (coordonnés par le RMQ) qui mettent en place le système de management qualité. Ce sont eux qui aident à la rédaction des procédures, organisent l'enregistrement, etc.

2.2.4/ L'organisme certificateur

Accrédités par un organisme de certification, de nombreux cabinets de conseil sont devenus organismes certificateurs.

Un bon contact avec l'auditeur-certificateur est, certes, un atout car son autorité, sa diplomatie et la qualité de ses conseils favorisent l'amélioration du système de management de la qualité. En effet, suite à l'analyse de la documentation qualité, l'auditeur fait des constats et des remarques qui permettent à l'audité de lever des non-conformités ou de progresser dans son amélioration continue.¹

Il peut lui recommandé de travailler sur:

- La rigueur de la documentation;
- La présentation (numérotation de toutes les pages, approbation de tous les documents)

¹ GIESEN Eva, op. Cit, P. 32.

Chapitre I : Le cadre conceptuel du Management de la qualité dans l'entreprise

- L'amélioration de la planification (prévenir des risques de dysfonctionnement en cas de changement, comme un futur déménagement) ;
- L'amélioration de la description du processus achats ;
- Les indicateurs de mesure de la satisfaction des clients.

2.3/ Les composantes du management de la qualité

Il existe cinq composantes clés du management de la qualité qui permettent d'améliorer la performance de l'entreprise :

2.3.1/ Démarche qualité

La démarche qualité est l'organisation de la qualité en général. Elle a pour objectif d'améliorer la qualité et la gestion de la qualité, de proposer de meilleurs produits, services ou prestations aux clients, d'améliorer les conditions de travail et de faire évoluer les salariés.

2.3.2/ Audit qualité

L'audit qualité est une évaluation de l'entreprise. L'audit qualité permet de vérifier si les objectifs de qualité sont atteints et donner lieu à une certification ou une normalisation.

2.3.3/ Contrôle qualité

Le contrôle qualité détermine si les produits ou les services vendus par l'entreprise répondent aux exigences du marché, à la demande du client, aux législations, au cahier des charges de l'entreprise, aux règles de normalisation ou de certification.

2.3.4/ Assurance qualité

L'assurance qualité est un document où sont notés les objectifs en termes de qualité, les garanties et les méthodes employées pour la gestion de la qualité.

L'assurance de la qualité est définie comme : « *la probabilité d'obtenir des produits correspondant au niveau de qualité requis.* »¹

Ou encore « *c'est la partie du management de la qualité visant à donner confiance en ce que les exigences pour la qualité seront satisfaites* ». ¹

¹ DURET. D et PILLET. M, Qualité en production, Edition d'organisation, Paris, 2005, P. 54.

Chapitre I : Le cadre conceptuel du Management de la qualité dans l'entreprise

L'objectif de cette assurance de la qualité est d'assurer un niveau de qualité acceptable², une notion développée par l'armée américaine après la seconde guerre mondiale, et avoir ainsi un maximum de confiance des clients. Cette confiance augmente avec l'augmentation des précautions faites par l'entrepreneur et ainsi limiter les risques lors de l'utilisation de cette entité achetée.

2.3.5/ Charte qualité

Une charte qualité est un texte court et simple qui résume les engagements en termes de qualité pris par une entreprise.

2.4/ Les phases de mise en œuvre progressive du Management de la qualité (QM)

La démarche demande d'infrastructure répartis sur plusieurs phases, qui sont

- Sensibilisation des principaux responsables sur la culture qualité :
- Formation de tout le personnel de l'entreprise de la démarche qualité de l'entreprise ;
- Fixation des objectifs et d'établir de nouvelles structures organisationnelles au personnel de l'entreprise.
- Désignation du responsable qualité ;
- Désignation de l'équipe de pilotage ;
- Elaboration des documents qualité
- Mise en œuvre de la politique qualité et suivi du processus

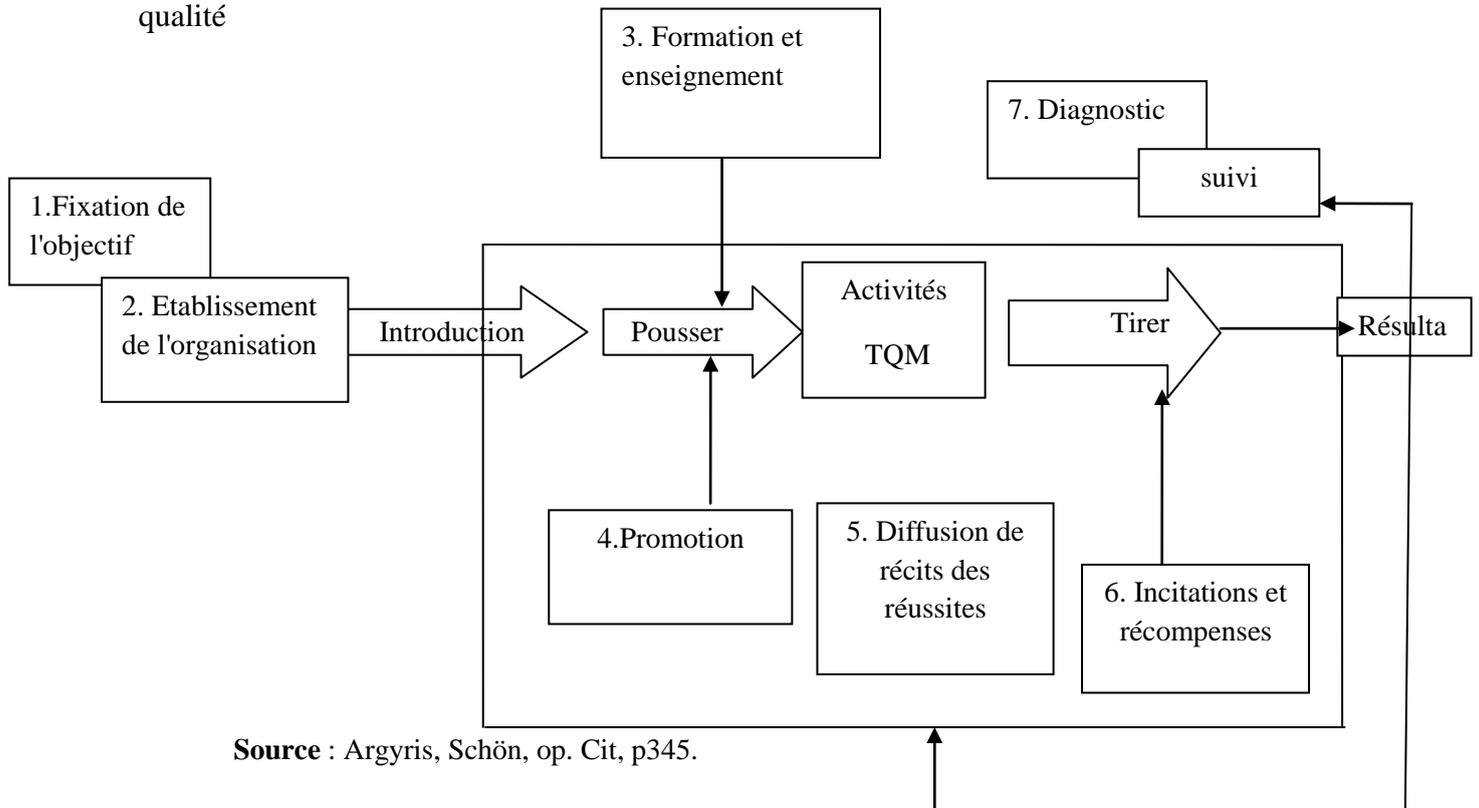
On peut résumer ce processus dans la figure qui suit :

¹ HOUNOUNOU Albéric, 100 fiches pour comprendre le management, Edition Bréal, 2008, P. 118.

² DURET. D et PILLET. M, Op. cit, P. 62.

Chapitre I : Le cadre conceptuel du Management de la qualité dans l'entreprise

Figure N°2 : Les sept phases typiques de mise en œuvre progressive du Management de la qualité



Source : Argyris, Schön, op. Cit, p345.

2.5/ Les principes de management de la qualité

Les huit principes de management de la qualité sont définis dans l'ISO 9000 version 2005 (Systèmes de management de la qualité) ainsi que dans l'ISO 9004 version 2000 (Systèmes de management de la qualité et lignes directrices pour l'amélioration des performances)

2.5.1/ Le leadership

Les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'organisme et ils créent un environnement interne dans lequel les personnes peuvent complètement s'impliquer dans la réalisation des objectifs. Les dirigeants définissent la finalité, l'orientation et l'environnement interne de l'organisation. Ils créent l'environnement qui permet aux personnes de s'investir totalement dans la réalisation des objectifs de l'organisation.

2.5.2/ L'implication du personnel

La force vive d'un organisme reste les personnes qui le composent. Il convient donc de s'assurer de leur implication et motivation. Cette implication ne peut bien évidemment être effective que si le leadership de la direction est clairement marqué. Ce principe induit la

Chapitre I : Le cadre conceptuel du Management de la qualité dans l'entreprise

notion d'objectifs. Des objectifs qui doivent être à la fois motivant et responsabilisant. La connaissance des objectifs par les collaborateurs permet à chacun de connaître l'impact qu'il a sur l'atteinte des résultats globaux de l'organisme... L'implication passe donc par la connaissance.

2.5.3/ L'amélioration continue

L'amélioration continue est un objectif permanent de l'organisation. Les ressources humaines sont organisées de manière à utiliser le potentiel de chaque individu et le potentiel collectif des équipes. L'entreprise défend une image et des valeurs qui sont partagées avec le personnel qui se mobilise dans ce sens.¹

2.5.4/ La formation

Un plan de formation est établi afin que les objectifs puissent être atteints et pour que le personnel puisse s'améliorer et accéder à des compétences supplémentaires et nécessaires.

2.5.5/ L'approche processus

Un levier pour évaluer et gérer les compétences L'ISO 9001:2000 place la gestion des processus au centre même du dispositif qualité. C'est un changement de la norme qui est essentiel et, pour les entreprises, c'est une évolution au niveau des mentalités et des cultures. L'état d'esprit qu'est la culture client est même parfois un changement difficile à faire vivre sur le terrain, tout simplement parce que la notion même de management par processus n'est elle-même pas encore intégrée. Les organisations doivent s'organiser maintenant par processus, aller vers l'efficacité, l'amélioration continue avec de plus en plus de compétences reconnues et de responsabilités. La performance recherchée est étroitement liée à la satisfaction des clients, mais aussi du personnel. Le management par processus met le client au centre de l'organisation. Et autour de ce client sont organisés tous les processus de l'entreprise et donc toutes les activités qui participent de près ou de loin à l'élaboration du produit ou du service qui sera fourni au client. Cette orientation client permet à tout moment de valider selon ses exigences si le processus de travail est performant ou pas et en adéquation avec ses attentes. Elle permet ainsi plus facilement de s'améliorer en permanence selon les besoins du marché et également suivant les exigences des autres processus internes qui sont, selon le cas, ses clients ou ses fournisseurs.

¹Geniviève Krebs, Ressources Humaines, Nouvelles pratiques selon l'ISO 9001, Edition Afnor, 2007, P 4-8.

Chapitre I : Le cadre conceptuel du Management de la qualité dans l'entreprise

2.5.6/ Le management par approche système

Identifier, comprendre et gérer l'entreprise comme un système de processus interdépendants en vue d'un objectif donné permet d'améliorer son efficacité et son efficience. Ce principe permet de clarifier le fonctionnement de l'entreprise, de mettre à jour et de supprimer les activités « doublons ». Ainsi, cela assure une meilleure compréhension des rôles et des responsabilités de chacun, nécessaires pour réaliser les objectifs communs et réduire ainsi les blocages inter-fonctionnels.¹

2.5.7/ Approche factuelle pour la prise de décision

Les décisions efficaces se fondent sur l'analyse de données et d'informations. Pour pouvoir prendre les bonnes décisions en regard d'une situation donnée, il faut donc déjà se baser sur des informations fiables. Cela implique d'une part de pouvoir disposer de ces informations, et d'autre part que celles-ci soient sous une forme permettant leur analyse et leur compréhension. Dans de nombreux cas, la mise en place d'indicateurs et tableaux de bord pertinents permet de répondre à ce besoin et facilite en conséquence une prise de décision efficace.

2.5.8/ Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs

Une entreprise et ses fournisseurs sont interdépendants. Des relations mutuellement bénéfiques permettront d'augmenter leurs capacités à créer de la valeur. Pour cela, il est nécessaire de comprendre les intérêts des deux parties partenaires, de définir clairement leurs obligations et d'évaluer régulièrement leurs performances. Il faut donc établir des relations qui équilibrent les gains à court terme et des considérations à long terme. Une communication claire, ouverte et transparente est nécessaire. Les informations (et les plans futurs) doivent être partagées. Pour resserrer les liens, le mieux est d'établir des activités communes de développement et d'amélioration (par exemple : des démarches qualité touchant les deux sociétés).²

¹ SALMI Fairouz, Conditions et modes d'implication des ressources humaines dans un système de management de la qualité, Etudes de cas des entreprises: ARCELOR MITTAL –SAMA/El Hadjar FERTIAL/Annaba, SAIDAL/Annaba, ENAP Souk Ahras, MAHBOUBA/ Berrahal, thèse de doctorat en management des organisations, université Abou Bekr Belkaid, Tlemcen, 2015/2016, P. 24-25.

² SALMI Fairouz, op. Cite, P 25.

Chapitre I : Le cadre conceptuel du Management de la qualité dans l'entreprise

2.6/ Les outils de management de la qualité

La démarche qualité propose toute une panoplie d'outils d'aide (méthode, analyse, statistique, suivi-contrôle). Ces techniques et outils ont été mis en place par les principaux fondateurs de la démarche qualité dans le cadre de leurs actions de conseil auprès des organisations. C'est des outils d'aide à la réflexion, à l'analyse, à la méthode, les plus utilisés sont :

2.6.1/ Le diagramme de PARETO :

Wilfredo PARETO (1848-1923) a montré que dans une large majorité des situations, un petit nombre de facteurs a une influence majeure sur les résultats. C'est la loi dite de Pareto des 80-20, où 20% des facteurs expliquent 80% des résultats. Cette répartition inégale se retrouve souvent et permet de distinguer les problèmes importants de ceux qui le sont moins.

Cette priorisation des problèmes a pour but de choisir les actions prioritaires à effectuer et donc de concentrer son attention sur les phénomènes importants à résoudre.¹

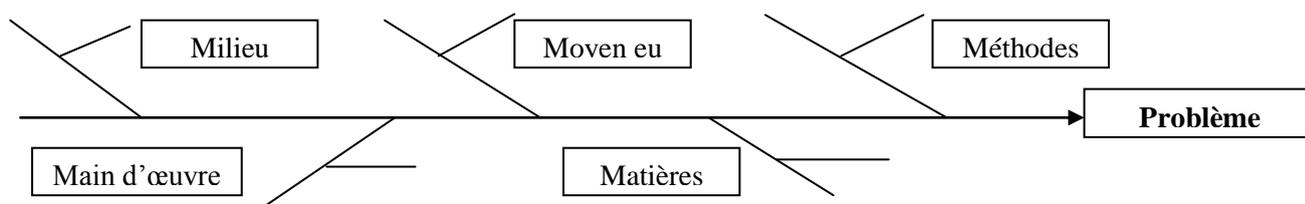
Le diagramme de Pareto est un outil qualité d'analyse, d'aide à la décision, mais aussi de communication, son objectif est de déterminer l'importance relative des problèmes pour les classer en colonnes représentatives afin de faire apparaître clairement la / les principales causes sur lesquelles on doit, en priorité, porter l'effort.

2.6.2/ Le Diagramme de causes/effets

Méthode permettant de présenter d'une façon claire toutes les causes qui produisent (ou peuvent produire) un effet donné en les classant en différentes familles.

Le nom « 5M » vient de l'initiale de chaque nom de famille utilisée : Main-d'œuvre, Matière, Méthode, Milieu, Matériel. Cette méthode permet d'aboutir à une vision commune et non hiérarchisée des causes génératrices de l'effet observé.

Figure n° 03 : Diagramme d'ISHIKAWA



Source : ISHIKAWAK, op. Cit, P.81

¹ Shoji SHIBA, Alan GRAHAM, David WALDEN, op. Cit, p 109.

Chapitre I : Le cadre conceptuel du Management de la qualité dans l'entreprise

Comme le montre la figure n°03, le diagramme d'ISHIKAWA est donc un outil qui permet d'identifier les causes possibles d'un problème ou effet constaté et de déterminer les moyens pour y remédier. C'est une représentation graphique des relations entre un effet et les causes potentielles qui produisent.

2.6.3/ Le brainstorming

Le brainstorming ou le remue-méninge est une technique de résolution créative de problème sous la direction d'un animateur. Une méthode de réunion de groupe de collaborateurs pour trouver un nombre important d'idées publicitaires et promotionnelles des produits réalisés par les clients.

2.6.4/ Le QQQQCCP

Outil qualité très efficace pour cerner le plus complètement possible un problème, une cause, une situation donnée. Très utile aussi dans le travail de rédaction des procédures. Son nom vient des questions auxquelles on doit répondre :

- **Quoi ?** : De quoi s'agit-il ? (objet, opération, nature,...)
- **Qui ?** : Qui est concerné ? (exécutants, qualification)
- **Où ?** : Où cela se produit-il ?
- **Quand ?** : Quand cela survient-il ? (durée, fréquence....)
- **Comment ?** : Comment procède-t-on ? (matériel, matières, méthode...)
- **Combien ?** : Combien de fois cela se produit-il ?
- **Pourquoi ?** : Pourquoi cela se passe-t-il ainsi ?

2.6.5/ Les cercles de qualité

Les cercles de qualité sont de petits groupes de travailleurs appartenant à la même unité de travail (atelier, bureau, service) qui se réunissent volontairement et régulièrement pour identifier et résoudre des problèmes relatifs à leur travail.

Les cercles de la qualité ont été développés au Japon au début des années soixante et sont l'une des premières approches japonaises à être importées en Amérique au début des années quatre-vingt.¹

¹ DAUDIN J., TAPIERO S, Les outils et le contrôle de la qualité, Edition Economica, 1996, P. 92.

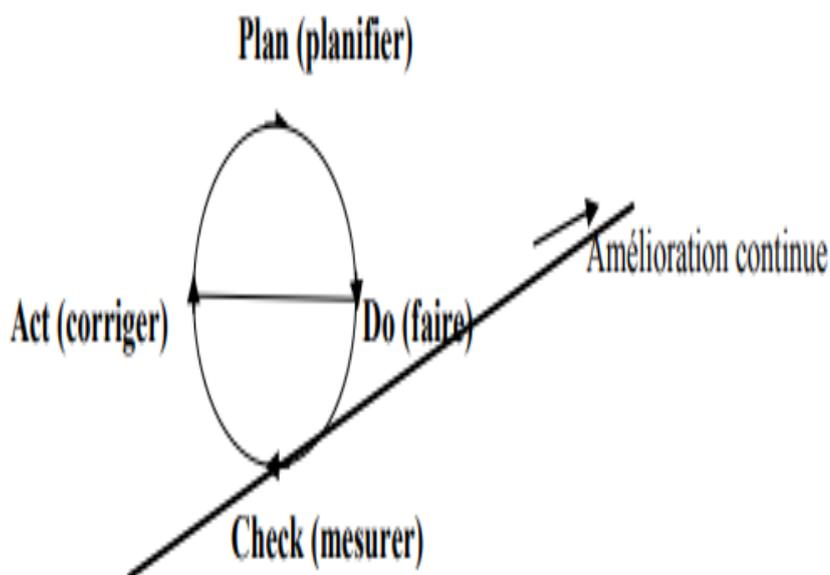
Chapitre I : Le cadre conceptuel du Management de la qualité dans l'entreprise

Les cercles de qualité constituent l'une des modalités de participation de tous à la recherche de la qualité. Leur but est l'amélioration continue de la qualité de leur secteur dans l'Entreprise.¹

2.6.6/ Le cycle de PDCA

Ce cycle a été inventé par SHEWART en 1939, puis amélioré par Deming et fut connu sous son nom par les japonais. La méthode PDCA est une démarche cyclique d'amélioration qui consiste, à la fin de chaque cycle, à remettre en question toutes les actions précédemment menées afin de les améliorer.² Elle s'applique à tout le cycle de la qualité, notamment en ce qui concerne l'étude des processus.

Figure n° 04: La roue de Deming



Source : CHARDONNET. A, THIBAUDON Dominique, le guide de PDCA de Deming, Edition d'Organisation, 2003, Paris, p 60.

- **Plan (planifier, prévoir) :** Prévoir ce qu'il faut faire ;
- **Do (faire, mettre en application) :** Faire tout ce qui a été prévu ;
- **Check (vérifier, mesurer, contrôler) :** Vérifier ce qui a été fait ;
- **Act (agir, réagir, établir) :** prendre des mesures et réagir en fonction des résultats.³

¹ P.HUBERAC.J.P, Guide des méthodes de la qualité, Edition Maxima, Paris, 1998, P 38.

² CHARDONNET. A, THIBAUDON Dominique, Le guide du PDCA de Deming, Edition d'organisation, 2003, P. 62.

³ <https://www.piloter.org/qualite/roue-de-deming-PDCA.htm>, consulté le 21/02/20120, à 12 :58.

Chapitre I : Le cadre conceptuel du Management de la qualité dans l'entreprise

2.6.7/ L'approche processus

Le management par processus est un levier pour évaluer et gérer les compétences et met le client au centre de l'organisation. Et autour de ce client sont organisés tous les processus de l'entreprise et donc toutes les activités qui participent de près ou de loin à l'élaboration du produit ou du service qui sera fourni au client. Cette orientation client permet à tout moment de valider selon ses exigences si le processus de travail est performant ou pas et en adéquation avec ses attentes. Elle permet ainsi plus facilement de s'améliorer en permanence selon les besoins du marché et également suivant les exigences des autres processus internes qui sont, selon le cas, ses clients ou ses fournisseurs. La performance recherchée est étroitement liée à la satisfaction des clients, mais aussi du personnel.

L'utilisation de techniques citées ci-dessus peut aider à comprendre la variabilité et par conséquent aider les organismes à résoudre des problèmes et à améliorer leur efficacité et leur efficience. Ces techniques facilitent également une meilleure utilisation des données disponibles pour aider à la prise de décision.

2.7/ La documentation d'un système de management de la qualité

Il y a lieu tout d'abord de définir le « système de management de la qualité (SMQ) » :

Selon la norme ISO 9001 : 2008, la documentation du système de management de la qualité doit comprendre : la politique qualité, le manuel qualité, les procédures et les documents d'enregistrements jugés nécessaires par l'organisme pour assurer la planification, le bon fonctionnement et la maîtrise des processus.

Selon DORBESH, (2005), le système de management de la qualité (SMQ) est : « *L'organisation formalisé mise en place dans l'entreprise afin d'atteindre les objectifs fixés par la politique qualité* »¹

2.7.1/ Le manuel qualité :

Le manuel qualité est un : « *Document spécifiant le système de management de la qualité, d'un organisme* ». ¹

¹ DORBESH H., « Comment mettre en œuvre une démarche qualité dans une PME », in revue sciences de gestion d'entreprise, N°12, 2005, P1.

Chapitre I : Le cadre conceptuel du Management de la qualité dans l'entreprise

Ce document se positionne au centre du système management de la qualité, il regroupe des informations sur la démarche de ce système, c'est un outil de communication interne comme externe.

Le manuel qualité doit contenir : le domaine d'application du SMQ, détail et justification des exclusions, les procédures documentées, description des interactions entre les processus.

Le présent manuel de management de la qualité (MMQ) vise à décrire :²

- L'organisation et le fonctionnement de l'organisme ;
- Le système de management de la qualité (SMQ) lui même, mis en œuvre dans l'organisme.
- Les objectifs de l'organisme dans le cadre de la mise en œuvre de ses prestations dans les meilleures conditions de qualité possible, propres à satisfaire les besoins de ses clients.

Le rôle de ce manuel est d'assurer :

- Une conformité des produits et services aux exigences de nos clients et aux exigences légales et réglementaires de l'entreprise;
- La satisfaction des clients par le fonctionnement efficace du SMQ et son amélioration continue ;
- L'information du personnel de l'organisme sur les processus et les bonnes pratiques à mettre en œuvre par secteur d'activité afin de réaliser les meilleures prestations répondant aux besoins des clients ;
- L'information des intervenants extérieurs (clients, fournisseurs, organismes certificateur, etc.) sur l'organisation mise en œuvre par l'organisme pour la réalisation de ses prestations par secteurs d'activité dans un souci permanent de qualité et de performance.³

¹GOGUE Jean-Marie, Management de la qualité, Édition Économica, 2009, P. 25.

² Manuel de management de la qualité (MMQ), Edition Archivistes-Experts, 2012, P. 7.

³ Ivon PESQUEUX, Qualité et management, une analyse critique, Edition Economica, Paris, 2008, P.2.

Chapitre I : Le cadre conceptuel du Management de la qualité dans l'entreprise

2.7.2/ Les procédures

Une procédure est définie comme la « *Manière spécifiée d'effectuer une activité ou un processus* ». ¹

La norme ISO 9001 version 2008 a exigé six procédures :

- Procédure de maîtrise des documents ;
- Procédure de maîtrise des enregistrements ;
- Procédure d'audit interne ;
- Procédure de maîtrise des produits non-conforme ;
- Procédure de maîtrise des actions correctives ;
- Procédure de maîtrise des actions préventives.

2.7.3/ Le manuel de la politique qualité

Ce manuel est un document fondamental qui présente la volonté affichée de la direction d'engager son organisme dans une démarche qualité ainsi que les objectifs généraux.

La politique qualité est définie dans la norme ISO 9000 comme les « *Orientations et intentions générales d'un organisme relatives à la qualité telles qu'elles sont officiellement formulées par la direction* ». Cette politique qualité doit être documentée et comprise par tous les personnels.

2.7.4/ Enregistrement

L'enregistrement est défini comme un « *document faisant état de résultat obtenu apportant la preuve de la réalisation d'une activité* ». ²

Les enregistrements doivent apporter la preuve de la conformité aux exigences du fonctionnement efficace du SMQ.

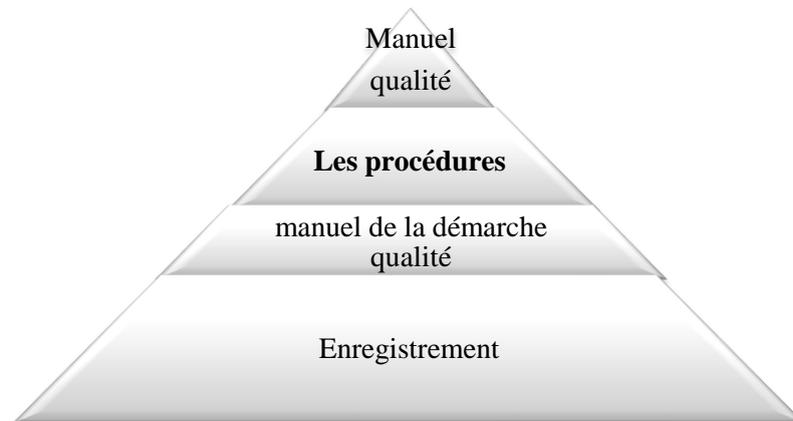
La figure suivante résume la documentation du système management de la qualité.

¹. AFNOR, la norme iso 9001 : système de management de la qualité exigence, Edition AFNOR, 2008, P. 45.

² Ibid. P 48.

Chapitre I : Le cadre conceptuel du Management de la qualité dans l'entreprise

Figure n°05 : Pyramide du document de mangement de la qualité



Source : Elaboré par nos soins

Pour chaque situation, il existe un ou plusieurs outils de la qualité facilitant l'atteinte des objectifs car ils apportent des méthodologies éprouvées, et permettent de "canaliser" les efforts de tous afin d'éviter toute dispersion contre-productive. Cela est d'autant plus important qu'il faut souvent travailler ensemble car tous les processus et activités de l'entreprise sont interdépendants.

2.8/ La certification et la normalisation

Les normes ISO 9000 sont la référence internationale des entreprises en matière de certification des systèmes de management de la qualité. La certification selon ces normes reconnaît l'efficacité de l'entreprise, ce qui permet de garantir la confiance et la satisfaction des clients.

Parler de qualité c'est aborder les termes de normalisation et la certification, aussi il est impossible de parler de certification sans aborder au préalable la notion de normalisation.

2.8.1/La normalisation

La normalisation permet de simplifier et clarifier la relation entre l'entreprise et les clients.

2.8.1.1/ Définition de la normalisation

La norme est un document dans lequel un certain nombre de règles sont répertoriées par un reconnu, pour l'organisation internationale de normalisation. ISO 9000 : 2005 la défini

Chapitre I : Le cadre conceptuel du Management de la qualité dans l'entreprise

comme « Une norme est un document qui définit des exigences, des spécifications, des lignes directrices ou des caractéristiques à utiliser systématiquement pour assurer l'aptitude à l'emploi, des matériaux, produit, processus et service ».¹

La norme est évolutive au sens qu'elle peut être révisée en fonction du progrès technique et des modifications de la demande exprimée sur le marché.

De nombreuses normes existent, elles sont élaborées au niveau international par l'organisation International de normalisation (ISO), au niveau européen par le comité européen des normes (Norme CE), au niveau français par l'association française de Normalisation (AFNOR), au niveau Algérien par l'IANOR. Elles peuvent aussi être élaborées par des entreprises et des experts à l'exemple de la norme API de l'Américain Petroleum institut.

La normalisation s'appuie sur un référentiel normatif de l'entreprise*. Le référentiel normatif est une présentation du savoir faire de l'entreprise approuvé par la direction générale de l'entreprise.

2.8.1.2/ Rôle de la normalisation

La normalisation repose sur plusieurs rôles:

- **La normalisation comme moyen de communication:** c'est un langage commun entre les agents économiques ;
- **La normalisation comme facteur de qualité:** C'est dans ce sens que la normalisation est nécessaire, il s'agit de comparer les caractéristiques d'un produit à un référentiel prédéterminé qui est la norme afin de pouvoir le positionner sur le marché d'une façon plus fiable.
- **La normalisation comme facteur de progrès:** elle joue un rôle important dans la diffusion des concepts de progrès, elle aide à économiser le travail humain, les matériaux et l'énergie.²

2.8.1.3/ Évolution de la normalisation

La première version de la série des normes ISO 9000 a été élaborée en 1987. Elle est utilisée comme référentiel pour répondre aux besoins des entreprises qui aspirent à améliorer leur efficacité. La série des normes ISO se résume comme suit :

¹ ISO 9000 : 2005 (F), P. 15.

* Pour chaque sujet, un seul document de référence doit être retenu.

² <https://www.orientation-pour-tous.fr/metier/directeur-qualite,13493.html>, consulté le 23/02/2020, à 13 :16.

Chapitre I : Le cadre conceptuel du Management de la qualité dans l'entreprise

▪ **ISO 9000 : 2005** : « système management de la qualité - principes essentiels et vocabulaire ». La norme ISO 9000 décrit les principes d'un système de management de la qualité et en définit la terminologie.

▪ **ISO 9001 : 2008** : « Système management de la qualité - Exigences ». Norme sur les exigences à utiliser pour évaluer l'aptitude à répondre aux exigences des clients et aux exigences réglementaires applicables et par conséquent, pour traiter de la satisfaction client. Cette norme est désormais la seule norme de la famille ISO 9000 permettant d'effectuer une certification par tierce partie.

▪ **ISO 9004 : 2000** : « système de management de la qualité - lignes directrices pour l'amélioration des performances ». Cette norme, prévue pour un usage en interne et non à des fins contractuelles, porte notamment sur l'amélioration continue des performances.

▪ **ISO 19011 : 2011** lignes directrices relatives aux audits du système de management qualité et environnement ». Des lignes directrices permettant de vérifier l'aptitude du système à réaliser des objectives qualités définis.

2.8.2/ La certification

2.8.2.1/ Définition

La certification est «*La constatation, délivré par un organisme reconnu, que les exigences de la normes sont appliquées au système de management de la qualité de l'entreprise. Elle a pour but de donner confiance au client en l'aptitude de l'entreprise à l'approvisionner en fourniture conforme a ce qui est convenu*»¹.

Pierre LONGIN & al (2008), définissent la certification comme étant « *un acte par lequel une autorité reconnue atteste de la conformité d'une organisation, d'un système, d'un produit...à un référentiel (règlement, norme, etc.), Elle constitue la preuve la plus crédible conformité aux normes* »²

La certification de l'entreprise est une preuve de conformité aux normes ISO et qui constitue «*Un modèle générique théoriquement indépendant du secteur d'activité de l'entreprise ou encore de sa taille* »³

¹ LAUDOYER Guy, La certification ISO 9000, Edition Organisation, 2000, P.33.

² Principes de management de la qualité, disponible sur : www.iso.org, consulté le 23/12/2019, à 13 :49.

³ GOGUE J.M., Management de la qualité, Economica, 1994, P.147.

Chapitre I : Le cadre conceptuel du Management de la qualité dans l'entreprise

Selon AFNOR, « *La certification est une activité par laquelle un organisme reconnu, indépendant des parties en cause, donne une assurance écrite qu'une organisation, un processus, un service, un produit ou des compétences professionnelles sont conformes à des exigences spécifiées dans un référentiel* »

Ou encore 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* »¹.

2.8.2.2/ Les objectifs de la certification :

Les entreprises font recours à la certification pour :

- Réduire les coûts du non qualité ;
- Augmenter la compétitivité de l'entreprise ;
- Améliorer les délais de livraison ;
- Répondre aux exigences réglementaires ;
- S'adapter au marché.

En effet, une certification ISO permet de garantir la conformité :

- D'un produit,
- D'un service,
- D'une organisation,
- D'un processus.

La certification sert à :

- **Avoir un avantage concurrentiel** : l'accès au marché pour les entreprises certifiées, car cette certification leur permet de se différencier de leurs concurrents ;
- **La confiance des clients** : toute entreprise doit garder ou augmenter sa clientèle le plus longtemps possible. Le certificat lui permet de diminuer le volume des aubes clients ;
- **La motivation de l'ensemble du personnel** : définir clairement les tâches du personnel et le responsabiliser, tout en améliorant la communication interne ;

¹ CANAR Frédéric, Management de la qualité, Edition Galino, Paris, P.110.

Chapitre I : Le cadre conceptuel du Management de la qualité dans l'entreprise

- **Obtenir une meilleure rentabilité** : certification ose à renforcer l'aptitude d'augmenter sa marge brute par la diminution des colins de non-qualité

2.8.2.3/ Démarche de certification

La démarche certification peut s'appuyer sur les recommandations suivantes :

- Avoir un engagement de la direction ferme et motivé ;
- Définir un responsable de l'opération ;
- Choisir le modèle qui convient le mieux à son entreprise ou à une partie de l'entreprise;
- Faire un état de l'existant (ce qui existe déjà dans l'entreprise et qui n'est pas toujours formalisée) ;
- Mobiliser les ressources humaines par une formation adéquate (cultures, responsabilités etc.)
- Définir un tableau de bord qualité pour mesurer les progrès obtenus de manière a préservé dans cette direction ;
- Documenter et compléter le système qualité pour faire converger vers le niveau d'exigences retenues.

Une entreprise certifiée est une entreprise qui répond aux exigences réglementaires de la certification ISO.

La définition de l'internationale organisation de standardisation définit la certification ISO comme une procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, un processus ou un service est conforme aux exigences spécifiées dans un référentiel.

2.8.2.4/ L'importance de la certification

A/ La qualité à tous niveaux

La certification assure le client du 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.¹

¹ Abdallah SEDDIKI, Le management de la qualité en production alimentaire, Edition Hibr, 2008, P.34.

Chapitre I : Le cadre conceptuel du Management de la qualité dans l'entreprise

Les certifications norme ISO 9001 sont connues à l'international et représentent donc un gage de qualité. Les certifications norme ISO 9001 garantissent la qualité à tous les niveaux :

- Organisation,
- Management,
- Production,
- Environnement.

B/ Une garantie pour les clients et les fournisseurs

Les entreprises qui optent pour la certification norme ISO 9001 sont plus compétitives et peuvent commercialiser leurs produits ou leurs services à l'international. Celle-ci respecte un référentiel et est soumise à des contrôles qualité. Elle s'engage également à maintenir une amélioration continue.

C/ Les fondements de la certification norme ISO 9001

La certification norme ISO 9001 peut être attribuée à toutes les entreprises qui souhaitent avoir une démarche qualité.

Comme de nombreuses certifications, la certification norme ISO 9001 s'appuie sur des règles :¹

- La connaissance de ses clients,
- L'implication de tout le personnel, aussi bien les travailleurs que les cadres,
- Le management des ressources et/ou des activités comme des processus,
- Le management de l'organisation et de l'efficacité comme des systèmes,
- La prise de décision à la suite d'analyse,
- La bonne relation avec les fournisseurs et les distributeurs,
- L'amélioration continue.

De réels enjeux managériaux découlent donc d'une démarche qualité. Ainsi, par la mise en place d'un management adéquat, l'objectif premier est de faire participer tous les salariés, c'est ce que nous essayons de développer dans la section (03).

¹ Maurice PILLET, Daniel Duret, op. Cit, p 105.

Chapitre I : Le cadre conceptuel du Management de la qualité dans l'entreprise

Section (03) : L'implication des ressources humaines dans la démarche qualité

L'implication du personnel est l'un des huit principes du management de la qualité, la réussite d'une démarche qualité s'appuie obligatoirement sur la participation de tout le personnel de l'entreprise. C'est ce qui est dicté dans les normes ISO, qui décrivent comment les ressources humaines et les processus sont organisés pour aboutir au résultat

Dans les exigences des normes ISO 9000 concernant le management de la qualité, la gestion du capital humain est devenue elle aussi une priorité en termes de qualité. Les entreprises se sont centrées de plus en plus sur le capital humain en termes d'emploi, de carrière, dans le management des compétences, dans l'utilisation d'outils de mesure de la performance des collaborateurs, sans oublier dans le suivi de leur satisfaction et de leur implication dans leur travail et de leur attachement à leur entreprise.

L'implication du personnel dans le projet qualité des entreprises est conditionné par la réussite de la politique de recrutement, la participation, la formation qualité, l'information et la communication, la responsabilisation et l'implication de la direction.

3.1/ Définition de l'implication

L'implication du personnel décrit l'état d'esprit d'un salarié à l'égard de son entreprise en tant qu'environnement professionnel.

Elle est définie par Mowday et al (1982) comme : « *L'attachement psychologique d'un individu envers son organisation. Cet attachement se traduirait par une forte croyance de l'individu dans les buts et les valeurs de l'organisation, par une volonté d'exercer des efforts significatifs au profit de celle-ci et par un fort désir d'en rester* ». ¹

Sandra Bellier-Michel définit l'implication comme suit : « *L'attachement au travail, c'est l'importance que prend le travail par rapport aux autres sphères de la vie. la personne impliquée se définit elle-même au travers de son travail, et elle considère que ses activités professionnelles sont centrales pour elle* ». ²

¹CHAMINA Benjamin « RH & compétences dans une démarche qualité », Edition AFNOR 2005, P. 75.

² YAAKOUBI Khelifa, L'implication du personnel dans une démarche qualité, Un moyen de garantir La compétitivité de l'entreprise, Mémoire de magister en management, université Abou Bekr Belakaid, Tlemcen, 2007-2008, P.99.

Chapitre I : Le cadre conceptuel du Management de la qualité dans l'entreprise

D'autres auteurs « Ladahl et Kejner en 1965 » la définissent comme : « *Le degré auquel une personne s'identifie psychologiquement à son travail ou l'importance que prend le travail dans l'image totale qu'elle a d'elle-même* ». ¹

A partir de ces définitions nous pouvons conclure que l'implication est la cause de la motivation et la conséquence de la satisfaction.

3.2/ L'objectif de l'implication

Selon Saverino FERNAND (2010), «*La qualité ne peut se réaliser sans une participation de l'ensemble de l'encadrement et du personnel. La qualité offre plusieurs opportunités, qui contribuent à l'amélioration des performances d'une entreprise*». ²

La norme ISO 9000 :2005 précise l'importance de l'implication du personnel, en précisant : « *Les personnes à tous les niveaux sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part leur permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme* ». ³

À travers l'implication du personnel, l'entreprise bénéficie des aptitudes et des performances de ses employés. A travers l'implication :

- Le personnel revoit son rendement ;
- Le personnel devient de plus en plus responsable et confronte les lacunes ;
- Le personnel évolue ses compétences ;
- Le personnel partage librement ses connaissances, son expérience et son savoir faire ;
- Le personnel s'ouvre aux débats. ⁴

3.3/ Les différents aspects de l'implication du personnel

La notion d'implication peut être appréhendée sous deux aspects : l'implication organisationnelle et l'implication au travail :

3.3.1/ L'implication organisationnelle

Elle reflète le niveau d'adhésion d'un salarié à son organisation.

¹ YAAKOUBI Khelifa. Op. Cit, P 100.

² Patrice ROUSSEL, Frédéric WACHEUX, Management des ressources humaines, Edition De Boeck, Bruxelles, 2005, P. 388.

³ Norme ISO 9000 :2005 : Système de management de la qualité-Principes essentiels et vocabulaire, 3^{ème} Edition, Suisse, 2005, P.5.

⁴ SLAYMI Fayrouz, op. Cit, P. 25.

Chapitre I : Le cadre conceptuel du Management de la qualité dans l'entreprise

Elle repose sur : ¹

- Une dimension affective (attachement de la personne à l'organisation dans ce qu'elle représente) ;
- Une dimension calculée (calcul sur salarié anticipant les coûts éventuels de son départ);
- Une dimension normative (obligations ressenties d'une personne par rapport à son organisation).

3.3.2/ L'implication au travail

Elle exprime le degré d'identification d'une personne à son travail et plus particulièrement l'importance que revêt le travail dans l'opinion globale que l'individu se fait de lui-même.

Elle repose sur les besoins identifiés par Maslow :

- Appartenance ;
- Estime des autres ;
- Estime de soi ;
- Accomplissement personnel

En général, implication au travail est mesurée sur la base des aspects suivant:

- **Le plaisir** : éprouve-t-on du plaisir à faire son travail ?
- **La vitalité** : se sent-on vif au travail ?
- **La motivation** : le travail est-il considéré comme utile, enthousiasmant et plein de défis?
- **La satisfaction au travail** : est-on satisfait de son travail ?

Ces différents aspects de l'implication des employés sont étroitement liés, par exemple quelqu'un qui éprouve du plaisir à faire son travail est également satisfait et se sent vif et dévoué.

3.4/ Les conditions de l'implication

Trois conditions peuvent permettre de favoriser l'implication des salariés dans l'entreprise :

- **La cohérence** : de la politique générale de l'entreprise et de son projet

¹ Principes de management de la qualité, disponible sur : <http://www.iso.org>, consulté le 10/02/2020, à 01 : 23.

Chapitre I : Le cadre conceptuel du Management de la qualité dans l'entreprise

organisationnel avec les décisions stratégiques et opérationnelles ;

- **La réciprocité**, c'est-à-dire que le salarié doit avoir le sentiment d'un juste rapport entre ce qu'il apporte à l'entreprise et ce que l'entreprise lui donne en retour (rémunération, avancement, statut...);
- **L'appropriation** qui correspond dans le domaine de l'identification, par le salarié, aux valeurs et objectifs de l'organisation.¹

3.5/ Les formes de l'implication

L'implication au travail prend des formes diverses qui ne lui confèrent pas qu'une dimension individuelle et qui prennent sens les uns par rapport aux autres, ces formes sont :

- L'implication par la valorisation de la performance correspond à un échange entre la contribution fournie par le salarié et la rétribution de l'employeur, qui n'est pas exclusivement financière.
- L'implication organisationnelle permet au salarié de dépasser l'horizon de son poste de travail, pour s'intéresser à la fois aux conditions de travail, aux procédures qui régissent son activité et à la conduite du changement.
- L'implication stratégique conduit le salarié à participer à une forme de dialogue économique et social, qui touche au fonctionnement général de l'entreprise et à la définition de ses objectifs.
- Enfin, l'implication des salariés peut prendre une dimension plus globale et collective, lorsqu'elle est sous-tendue par l'engagement dans une culture d'entreprise.

3.6/ Les principaux modèles théoriques de l'implication

3.6.1/ La théorie de l'équité

La théorie de l'équité est fondée sur le rapport intrants-extrants en milieu de travail. Les intrants consistent essentiellement en ce que l'individu apporte à l'organisation, comme la compétence, l'engagement et le rendement. Les extrants sont tout ce que l'individu reçoit de l'organisation en échange de sa contribution, comme le salaire, la reconnaissance, les défis et la progression de sa carrière

¹ Patrice ROUSSEL et Frédéric WACHEUX, « Management des ressources humaines », Edition De Boeck, Bruxelles, 2005, P. 73.

Chapitre I : Le cadre conceptuel du Management de la qualité dans l'entreprise

Cette théorie affirme que les individus préfèrent en général une condition d'équité, et être traités d'une façon juste et impartiale par rapport aux autres dans leur relation d'échange avec l'organisation.

En effet, l'organisation devrait répondre aux besoins et aux attentes des individus qu'elle emploie, afin d'éviter de leur faire éprouver des frustrations. Ainsi, un individu engagé dans une relation d'échange avec d'autres personnes ou avec une organisation évalue l'équité du traitement ou des gains qu'il retire de cet échange en comparant son rapport contribution rétribution à celui de ses collègues ou à celui de toute personne ou groupe avec qui la comparaison est possible et logique.

La théorie de l'équité met l'accent sur des dimensions importantes de la vie organisationnelle: la comparaison à autrui (Louche, 2005). En général, cette théorie semble prédire adéquatement le comportement dans les cas de sous distribution (Mowday, 1979). C'est tout l'intérêt des modèles "cognitifs" comme la théorie de l'équité. Ils partent du principe que chacun d'entre nous réagit non pas à un environnement objectif, mais à celui qu'il perçoit, à la manière dont il interprète l'ensemble de la situation dans laquelle il travaille.

3.6.2/ La théorie de l'échange sociale

La théorie de l'échange social tend à expliquer comment une organisation du travail peut construire, renforcer et maintenir une relation de qualité avec ses salariés au cours d'un ensemble d'échanges bénéfiques et réciproques entre les deux parties. Elle est basée sur:

3.6.2.1/ Le soutien organisationnel perçu

Le soutien organisationnel perçu englobe les croyances des salariés quant à l'engagement avec lequel l'organisation valorise leurs contributions et prend soin de leur bien-être.

Le soutien organisationnel perçu est influencé par la diversité de traitements que reçoivent les salariés de la part de l'organisation et signifie l'importance que celle-ci accorde à leurs besoins socio-émotionnels. Précisément, cette perception subjective se fonde sur les signes de considération et d'intérêt perçus par les salariés pour leurs opinions, leurs buts et leurs valeurs.

Chapitre I : Le cadre conceptuel du Management de la qualité dans l'entreprise

Toutefois, l'effet du soutien organisationnel perçu est réel seulement lorsque les ressources investies sont issues de la seule volonté organisationnelle et non des contraintes extérieures.

3.6.2.2/ La confiance organisationnelle

Dans la relation entre l'organisation et le salarié, chaque partie est dépendante de l'autre. Aussi, la bonne tenue de leurs échanges est possible grâce à la confiance.

Précisément, la confiance découle de la cohérence perçue des actions passées et de la crédibilité de chacune des parties dans un échange continu. Autrement dit, si l'organisation fait preuve de bienveillance, de compétences, de prévisibilité et d'intégrité de façon récurrente envers les salariés, alors celle-ci apparaîtra fiable et digne de confiance.

La confiance organisationnelle engendre trois bénéfiques majeurs :

- Une réduction des coûts par la facilité à prendre des décisions (aussi nommée « heuristique de décision sociale ») ;
- Une augmentation de la sociabilité spontanée entre les membres (ex : comportements pro-sociaux tels que la coopération) ;
- Un renforcement de la volonté des salariés de se conformer aux directives et règlements existant au sein des organisations.

3.6.2.3/ L'accomplissement du contrat psychologique

Le contrat psychologique se construit lorsque le salarié intègre l'organisation et suppose un ensemble d'accords, de promesses et d'obligations tacites et réciproques entre les deux parties. Précisément, pour le salarié, le contrat psychologique est constitué de ce qu'il pense pouvoir recevoir de la part de son organisation (ex : progression de carrière) et de ce qu'il se sent devoir lui apporter (ex : implication au travail). Il dépasse de loin les éléments formels compris dans le contrat de travail.

Il y a brèche du contrat psychologique lorsque le salarié pense que son employeur a manqué à ses obligations, provoquant une altération de la relation. Cette brèche est alors associée à un amenuisement de la satisfaction et l'engagement au travail et un accroissement des comportements contre-productifs et de l'intention de quitter l'organisation.

3.6.2.4/ L'engagement

L'engagement de l'homme dans son emploi est conditionné par l'importance que porte le salarié à son métier et par l'intérêt que porte aux valeurs de ce travail, le salarié s'engagera

Chapitre I : Le cadre conceptuel du Management de la qualité dans l'entreprise

d'autant plus qu'il valorise son emploi en tant qu'activité et expérience de vie, en l'associant à des valeurs comme le sens de la réalisation (base de l'amélioration continue) ou la reconnaissance sociale.

Le salarié cherche à se rendre utile et à s'améliorer continuellement dans son métier. On assiste au développement de nouvelles compétences qui nécessiteront l'engagement de la personne dans ce qu'elle fait : savoir réagir rapidement à chaque situation (savoir-être), c'est le cas dans les démarches d'amélioration de la qualité (savoir détecter les problèmes les plus rapidement possible dans le cycle de fabrication), dans les secteurs du service où les compétences relationnelles sont primordiales, dans les secteurs en mutation rapide demandent une capacité d'adaptation et de réactivité très importante.¹

Des études tendent à prouver qu'un salarié plus impliqué qu'un autre dans son entreprise se désengagera moins rapidement.

¹ Patrice ROUSSEL et Frédéric WACHEUX, op. Cit., P. 73.

Chapitre I : Le cadre conceptuel du Management de la qualité dans l'entreprise

Conclusion

La question de la qualité tend à devenir la préoccupation majeure de tous les acteurs de l'entreprise. La qualité est une notion relativement ancienne qui a connu un regain d'intérêt à la faveur de l'émergence de l'activité de normalisation au niveau des entreprises, à partir des années 90.

La qualité est un enjeu de la mondialisation du service public et privé. Le concept qualité a évolué d'un simple contrôle de la qualité pour devenir le management de la qualité.

La mesure de satisfaction client est considérée comme étant une activité principale du système de management de la qualité qui permet d'assurer l'amélioration continue au sein de l'entreprise.

Si l'implication et la fidélisation des salariés constituent aujourd'hui des enjeux majeurs pour la capitalisation des compétences et la performance des organisations, elle doit être sous-tendue par une relation de qualité entre employeurs et employés.

Une entreprise dispose comme on l'a vu dans ce chapitre, de nombreux outils pour gérer et améliorer la qualité de ses produits, elle ne les utilisera pas tous ou, du moins, aura quelques outils privilégiés. Elle fera reconnaître cette qualité par la certification ISO, et ainsi, le futur consommateur sera assuré de la qualité des produits qu'il achète. Néanmoins, ce concept de qualité totale ne s'applique par forcément à tous les produits, ni à tous les services...tout dépend de la stratégie de l'entreprise, et tout dépend comment les ressources humaines sont organisées pour permettre la satisfaction des clients tout en s'améliorant en permanence.

**Chapitre II : Etat des lieux du Management
de la qualité au sein des entreprises
algériennes**

Chapitre II : Etat des lieux du Management de la Qualité au sein des entreprises algériennes

Introduction

Pour répondre aux exigences du marché et soient compétitives, les entreprises algérienne se sont engagées dans la démarche management de qualité à partir de l'adoption des normes de certification à l'ISO 9000.

Mais cette démarche est appuyée par l'apport de l'Etat afin de soutenir ces entreprises en instaurant le premier centre de normalisation qui est l'IONOR et l'adoption de différentes lois et textes règlementaires qui régissent ce domaine.

La mise en place, à partir des années 90, du dispositif régissant la politique nationale en matière de management de la qualité et de la sécurité du produit à travers, entre autres, l'instauration d'un système obligatoire d'autocontrôle au niveau des opérateurs économiques, a eu pour principal impact d'inciter à l'instauration d'un contrôle interne au sein des entreprises algériennes.

Ce deuxième chapitre a pour objet de présenter l'état des lieux du MQ au sein des entreprises algériennes.

A cet effet, celui-ci est scindé en trois sections : la première section consiste à introduire les normes de certification en Algérie; La deuxième présente les lois et programmes de normalisation en Algérie ; La troisième section porte sur la réalité du MQ dans les entreprises algériennes.

Section (01) : Introduction des normes de certification en Algérie

A l'instar de tous les pays, l'Algérie s'est mise sur la feuille de route de la normalisation et la certification afin d'appuyer les entreprises et leur mise à niveau. Dans cette présente section nous allons voir l'introduction et l'évolution de la normalisation en Algérie.

1.1/ La normalisation en Algérie

A l'instar de l'ensemble des activités économiques, l'industrie algérienne est confrontée à des contraintes technologiques qui lui obstruent de manière significative l'accès aux marchés extérieurs et aux investissements. Aussi, dans le cadre du processus de mise à niveau des entreprises algériennes dicté par les impératifs d'intégration à l'économie mondiale, tout particulièrement l'intégration à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) et à l'Union Européenne (UE), des efforts sont déployés dans les sens de la requalification des entreprises dans le domaine de la qualité, de la normalisation et de la certification. De tels efforts sont justifiés par le fait, désormais établi, que sous la pression des exigences des clients et des partenaires, à travers les marchés, les entreprises sont sommées de s'adapter aux exigences du marché international sous peine de disparition irrémédiable.

1.1.1/ Définition de la normalisation selon la loi algérienne :

Au sens de la présente loi on entend par:

La normalisation : *« L'activité propre à établir, face à des problèmes réels ou potentiels des dispositions destinées à un usage commun et répété, dans la confrontation des problèmes réels visant à l'obtention du degré optimal d'ordre dans un contexte donné. Elle fournit des documents de référence comportant des solutions à des problèmes techniques et commerciaux concernant les produits, biens et services qui se posent de façon répétée dans les relations entre les partenaires économiques, scientifiques, techniques et sociaux ».*¹

1.1.2/ Objectif :

Objectif relatif à la sécurité nationale, la protection des consommateurs, la loyauté dans les transactions commerciales, la protection de la santé ou de la sécurité des personnes, de la vie ou de la santé des animaux, la préservation des végétaux, la protection de l'environnement et à tout autre objectif de même nature.

Selon l'article 3 de la loi en vigueur, la normalisation a notamment pour objectifs:

- D'améliorer la qualité des biens et services, et le transfert des technologies;

¹ Loi n° 16-04 du 14 Ramadhan 1437 correspondant au 19 juin 2016 modifiant et complétant la loi n° 04-04 du 5 Joumada El Oula 1425 correspondant au 23 juin 2004 relative à la normalisation, journal officiel N°37 du 22 Juin 2016, P. 8.

Chapitre II : Etat des lieux du Management de la Qualité au sein des entreprises algériennes

- De réduire les entraves techniques au commerce et la non-discrimination;
- De faire participer les parties intéressées à la normalisation et respecter le principe de transparence;
- D'éviter le chevauchement et la duplication des travaux de normalisation;
- D'encourager la reconnaissance mutuelle des règlements techniques, des normes et des procédures d'évaluation à effet équivalent;
- D'économiser les ressources et de protéger l'environnement;
- De réaliser les objectifs légitimes.

1.2/ L'évolution de la normalisation au sein des entreprises algériennes

Actuellement, le nombre d'entreprises Algériennes certifiées selon les standards internationaux ISO, est très faible et avec l'existence d'un texte réglementaire, à savoir (la loi du 4 Juin 2004).¹ Jusqu'à une période récente (premier semestre de l'année 2009), le nombre d'entreprises certifiées ISO 9000 et ISO 14000 est estimé à quelques 250 entreprises certifiées à l'ISO 9000 et 20 entreprises certifiées à l'ISO14000.

Il faut dire que les sociétés certifiées se comptent par milliers dans d'autres pays du monde, comme le montre le tableau ci-dessus :

Tableau n° 01: Firmes certifiées ISO 9001 (version 2000)

Pays	Nombre d'entreprises certifiées
Italie	115 389
Japon	73 176
Espagne	65 112
Inde	46 091
Allemagne	45 195
USA.	36 192

Source : Observatoire ISO Survey

¹ Loi n° 2004-04 du 5 Joumada El Oula 1425 correspondant au 23 juin 2004 relative à la normalisation, Journal Officiel N° 41 du 27 Juin 2004, P. 12.

Chapitre II : Etat des lieux du Management de la Qualité au sein des entreprises algériennes

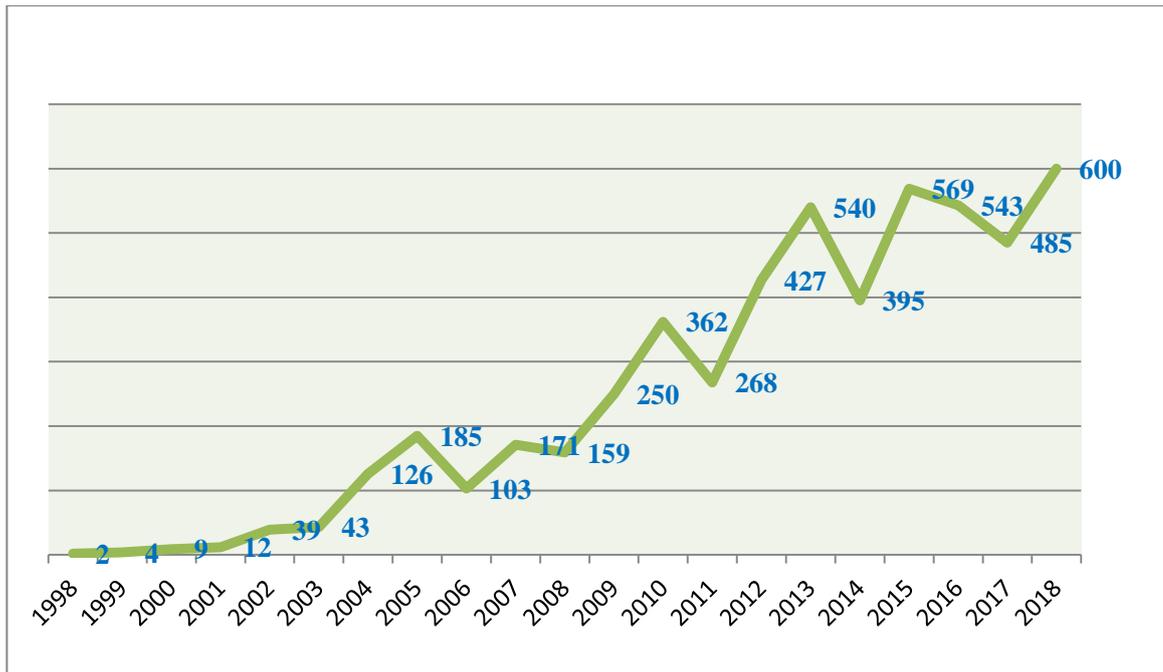
Tableau n°02 : L'évolution de la certification des entreprises algériennes à l'ISO 9001

Années	Nombre d'entreprises certifiées
1998	2
1999	4
2000	9
2001	12
2002	39
2003	43
2004	126
2005	185
2006	103
2007	171
2008	159
2009	250
2010	362
2011	268
2012	427
2013	540
2014	395
2015	569
2016	543
2017	485
2018	600
Total	5292

Source : <http://www.iso.org/fe.the-iso-survey.html>, consulté le 15/12/2019, à 15 :03.

Chapitre II : Etat des lieux du Management de la Qualité au sein des entreprises algériennes

Figure n° 06: Evolution de nombre d'entreprises algériennes certifiées 1998-2017



Source : Etabli par nous même à partir des données du tableau N°04.

A partir du tableau et du graphe, nous constatons que le nombre d'entreprises algériennes certifiées est en progression. Elles étaient 2 en 1998, et se sont multiplié d'une année à une autre jusqu'à atteindre 3125 entreprises certifiées entre 1998 et 2014 et 4666 entreprises fin 2017, ce qui explique que la sensibilisation des entreprises à la certification qualité évolue de façon positive.

Cependant le nombre reste minime, car sur un million d'entreprises, en Algérie, seules 600 sont certifiées ISO jusqu'à 2018. À partir de là, le nombre d'entreprises certifiées jusqu'à 2018 est de 5292 entreprises.

A cet effet, l'Etat Algérien a mis en place un dispositif de lois et règlements de la certification et de la normalisation et la création de plusieurs organismes en vigueur, que nous allons voir dans la section (02).

Section (02) : Lois et programmes de normalisation en Algérie

La normalisation est devenue un point très essentiel pour répondre aux attentes des clients, pour cela les entreprises Algériennes sont investis dans la normalisation ; Ces dernières veillent à respecter les lois de la normalisation internationales.

2.1/ Les lois régissant la normalisation en Algérie

Au plan institutionnel et juridique, l'Algérie dispose depuis 1989 d'une loi sur la normalisation qui vient, qui a été modifiée par la loi du 4 juin 2004.

Chapitre II : Etat des lieux du Management de la Qualité au sein des entreprises algériennes

La normalisation algérienne est régie par un dispositif législatif et réglementaire comprenant les textes suivants:

2.1.1/ La loi 04-04 du 23 Juin 2004 relative à la normalisation

Publiée dans le journal officiel du 19 juin 2016, la loi 16-04 modifiée et complétée la loi 04-04 du 23 juin 2004 relative à la normalisation.

La norme étant désormais un document approuvé par l'organisme de normalisation reconnu, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des produits ou des procédés et des méthodes de production donnés, dont le respect n'est pas obligatoire.

Il peut aussi traiter en partie ou en totalité de terminologie, de symboles, de prescriptions en matière d'emballages, de marquages ou d'étiquetages, pour un produit, un procédé ou une méthode de production donnés.¹

Règlement technique, Organisme à activité normative, Certification, Produit, Référentiel, Marquage de conformité aux règlements techniques, et Norme nationale ont également été redéfinis.

L'Organisme de normalisation est désormais habilité à devenir membre national des organisations internationales et régionales correspondantes.

2.1.2/ Le décret exécutif n° 05-464

Créé le du 5 Décembre 2005 relatif à l'organisation et au fonctionnement de la normalisation

Le présent décret fixe les modalités d'organisation et de fonctionnement de la normalisation ainsi que les conditions d'agrément des organismes à activités normatives, en application des dispositions de l'article 9 de la loi n° 04-04 du 5 Jomada El Oula 1425 correspondant au 23 juin 2004, relative à la normalisation. Les organes de normalisation sont le conseil national de la normalisation; l'institut algérien de normalisation; les comités techniques nationaux; les organismes à activités normative.

2.1.3/ Décret exécutif n° 18-04

Décret exécutif n° 18-04 du 27 Rabie Ethani 1439 correspondant au 15 janvier 2018 complétant le décret exécutif n° 12-98 du 8 Rabie Ethani 1433 correspondant au 1^{er} mars 2012, portant création du centre technique des industries agroalimentaires (CTIAA).

¹ Loi n° 04-04 du 5 Jomada El Oula 1425 correspondant au 23 juin 2004 relative à la normalisation, journal officiel n°41 du Jomada El Oula 1425 correspondant au 27 juin 2004, P. 12.

Chapitre II : Etat des lieux du Management de la Qualité au sein des entreprises algériennes

Le Centre peut effectuer tout essai et/ou analyse relatifs à l'évaluation de la conformité des produits agroalimentaires, ainsi que de délivrer des certificats de conformité des produits agroalimentaires, conformément à la réglementation en vigueur.¹

2.1.4/ Le décret exécutif n° 05-465

Décret du 5 Décembre 2005 relatif à l'évaluation de la conformité. Dans ce présent décret portant les organismes d'évaluation de la conformité sont:

- Les laboratoires,
- Les organismes d'inspection,
- les organismes de certification.

Ces organismes sont chargés respectivement des analyses, des essais, de l'inspection et de la certification des produits, des processus, des systèmes, et des personnes.

L'activité des laboratoires consiste, notamment, en des services d'expérimentation, d'essais, de mesurage, d'étalonnage, d'échantillonnage, d'examen, d'identification, de vérification, d'analyses permettant la vérification de la conformité à des normes, à des règlements techniques ou autres exigences spécifiées.²

2.1.5/ L'arrêté du 20 Mai 2008

Fixant les conditions d'agrément des organismes à activités normatives. A travers le décret n° 05-464 du 6 décembre 2005 relatif à l'organisation et au fonctionnement de la normalisation, le législateur Algérien a prévu que les organismes à activités normatives devaient obtenir cette qualification selon des conditions bien définies.

C'est en application de ce texte qu'a été publié un Arrêté du 20 mai 2008 fixant les conditions d'agrément des organismes à activités normatives.

Il est prévu que « *Toute personne morale activant dans le secteur économique et répondant aux conditions d'agrément fixées par le présent arrêté peut introduire une demande d'agrément en qualité d'organisme à activité normative* ». ³

Le dossier doit être adressé par lettre recommandée au ministère de l'industrie et de la promotion des investissements.

Il comprend, selon l'article quatre (4) de l'Arrêté :

¹ Journal officiel de la république algérienne N° 02 3 Joumada El Oula 1439 21 janvier 2018, p 6.

² Décret exécutif n° 05-464 du 4 Dhou El Kaada 1426 correspondant au 6 décembre 2005 relatif à l'organisation et au fonctionnement de la normalisation, journal officiel n°80, du Dimanche 9 Dhou El Kaada 1426 Correspondant au 11 décembre 2005, P. 3.

³ Article 2 du décret n° 05-464 du 6 décembre 2005 relatif à l'organisation et au fonctionnement de la normalisation, journal officiel n° 31 du 15 juin 2008, P. 23.

Chapitre II : Etat des lieux du Management de la Qualité au sein des entreprises algériennes

- Un document décrivant les activités de l'organisme, de sa structure, de ses moyens techniques, de son financement ainsi que de ses liens éventuels avec des fabricants, importateurs ou vendeurs de produits ou de services, objet des domaines de normalisation que le demandeur projette d'effectuer ;
- Ses statuts, son règlement intérieur, les noms et qualités des dirigeants responsables de l'activité normative et des membres de l'organisme de gestion (CA....) ;
- La liste des produits ou services que l'organisme souhaiterait voir normaliser. Il y aura lieu d'apporter avec précision la description des moyens et des procédures qui seront mis en œuvre pour élaborer et valider les normes ;
- L'acceptation écrite du « code de bonne pratique » pour l'élaboration, l'adoption et l'application des normes.

Si le dossier s'avère être incomplet, il est rejeté dans un délai de 15 jours à sa réception par le ministère l'industrie et de la promotion des investissements.

Dans le cas contraire, ce département devra dans le délai de 60 jours soit rejeter la demande, soit l'accepter.

La décision d'agrément est remise au demandeur, après avis de l'institut algérien de normalisation (IANOR). Cet organisme publiera cet agrément sur un répertoire tenu à cet effet.

2.2/ Organismes nationaux de normalisation en Algérie :

Un organisme dédié à la normalisation nommé Institut Algérien de Normalisation (IANOR), a été créé en 1998, et bien d'autres organismes, qui sont :

- Le CETA,
- L'Organisme Algérien d'Accréditation – ALGERAC,
- L'institution du prix Algérien de la Qualité (PAQ).

2.2.1/ L'Institut Algérien de Normalisation (IANOR) :

Créé en 1998 dans le cadre de la restructuration de l'INAPI (Institut Algérien de Normalisation et de Propriété Industrielle).

2.2.1.1/ Présentation de l'IANOR

L'institut Algérien de Normalisation (IANOR) a été érigé en établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) par Décret Exécutif n° 98-69 du 21 Février 1998 modifié et complété par le décret exécutif n° 11-20 du 25 janvier 2011. C'est un établissement doté de la personnalité civile et de l'autonomie financière.

Chapitre II : Etat des lieux du Management de la Qualité au sein des entreprises algériennes

2.2.1.2/ Le rôle de l'Institut Algérien de Normalisation (IANOR)

Il est sous tutelle du Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la promotion de l'investissement. Il est chargé de :¹

- Elaboration, publication et diffusion des normes Algériennes ;
- Centralisation et coordination de l'ensemble des travaux de normalisation entrepris par les structures existantes et celles qui seront créées à cet effet ;
- Adoption de marques de conformité aux normes Algériennes et de labels de qualité ainsi que la délivrance d'autorisation de l'utilisation de ces marques et le contrôle de leur usage dans le cadre de la législation en vigueur ;
- Promotion de travaux, recherches, essais en Algérie ou à l'étranger ainsi que l'aménagement d'installations d'essais nécessaires à l'établissement de normes et à la garantie de leur mise en application.
- Constitution, conservation et mise à la disposition de toute documentation ou information relative à la normalisation ;
- Application des conventions et accords internationaux dans les domaines de la normalisation auxquels l'Algérie est partie prenante.

L'IANOR représente l'Algérie auprès de l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO). Il est le point d'information Algérien de l'OTC (Obstacle Technique au Commerce) et ce conformément à l'accord OTC de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC).

2.2.1.3/ Les missions de l'IANOR

Le développement récent de la normalisation a été marqué par l'importante impulsion donnée à la normalisation internationale par la mondialisation qui s'impose progressivement.

Avec la globalisation des marchés et l'accélération des changements technologiques, normalisation et certification deviennent pour les acteurs économiques des outils de développement des échanges.

Dans ce contexte, le rôle de l'IANOR est d'animer cette activité de normalisation et de répondre aux attentes des acteurs économiques et d'anticiper l'évolution de leurs besoins.

L'IANOR a constitué une équipe pluridisciplinaire expérimentée autour de quatre grands métiers au service des entreprises et collectivités pour :

¹ Décret exécutif n° 98-69 du 21 février 1998 portant création et statut de l'institut Algérien de la normalisation, Loi n° 04-04, 2004, Journal Officiel de la République Algérienne.

Chapitre II : Etat des lieux du Management de la Qualité au sein des entreprises algériennes

A. Elaborer les référentiels demandés par les acteurs économiques

L'IANOR aide les acteurs socio-économiques à élaborer les référentiels normatifs dont ils ont besoin pour leur développement stratégique et commercial, en leur facilitant l'accès au processus de normalisation, à l'information et en assurant des services d'accompagnement

B. Aider les acteurs à accéder aux référentiels normatifs

L'IANOR conçoit et fait évoluer une gamme de produits et services d'information ciblés à travers des supports faisant appel aux techniques les plus récentes.

C. Aider les acteurs à appliquer les référentiels normatifs

À travers des prestations de formation, audit, conseil et accompagnement, l'IANOR aide les entreprises à intégrer, dans leur stratégie comme dans leur vie quotidienne, l'approche des référentiels et les démarches de progrès.

D. Proposer une offre de certification

Devant la prolifération de l'offre, la certification de produits devient de plus en plus un argument commercial et de marketing vis-à-vis de consommateurs de plus en plus informés. L'IANOR propose une certification de produit (marque TEDJ), en s'appuyant sur des référentiels normatifs algérien.

Ces missions engagent l'IANOR dans tous les secteurs économiques, et notamment dans tous les domaines autres les nouvelles technologies, en s'appuyant sur de nouvelles normes, construisent le monde de demain.¹

2.2.2/ Le CETA

Le 19/01/2007 le démarrage de l'Etude qui consiste à créer le premier organisme à activité normative « LE CETA ».

Le CETA a vocation pour:

- L'élaborer des normes sectorielles dans le domaine électrotechnique et des télécommunications;
- Favoriser le développement de la norme nationale, de la réglementation et de l'évaluation de la conformité dans son domaine en vue de promouvoir :
 - * Le libre échange des marchandises ;

¹Disponible sur, www.ianor.dz; consulté le 12/12/2019, à 23 :10.

Chapitre II : Etat des lieux du Management de la Qualité au sein des entreprises algériennes

- * La sécurité des biens et des personnes, la protection de l'environnement ;
- * Les prestations de services ainsi que la réalisation d'une entente dans les domaines intellectuel, scientifique, technique et économique.

2.2.3/ L'Organisme Algérien d'Accréditation – ALGERAC

Créé par le Décret exécutif n° 05-466 du 4 Dhou El Kaada 1426 correspondant au 6 décembre 2005, l'organisme Algérien d'Accréditation (ALGERAC) est un établissement public à caractère industriel et commercial, doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. ALGERAC est placé sous la tutelle du Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement.¹

2.2.3.1/ Missions d'ALGERAC

Cet organisme a pour mission :

- Accréditation de tout organisme d'évaluation de la conformité.
- La mise en place d'un dispositif national d'accréditation répondant aux normes nationales et internationales pertinentes ;
- Parachever l'infrastructure nationale de la qualité ;
- Évaluer les qualifications et compétences des organismes d'évaluation de la conformité (EOC) ;
- Délivrer les décisions d'accréditation ;
- Procéder au renouvellement, suspension et retrait des décisions d'accréditation des organismes d'évaluation de la conformité ;
- Conclure toutes conventions et accords en rapport avec ses programmes d'activités avec les organismes étrangers similaires et de contribuer aux efforts menant à des accords de reconnaissance mutuelle ;
- Représenter l'Algérie auprès des organismes internationaux et régionaux similaires ;
- Éditer et diffuser des revues, brochures ou bulletins spécialisés relatifs à son objet.

2.2.3.2/ Principale activité d'ALGERAC

ALGERAC a pour fonction l'accréditation des organismes d'évaluation de la conformité (OEC). Une seule norme, ISO17011 : 2004, qui précise les exigences pour les

¹ <http://algerac.dz>, consulté le 24/12/2019, à 12 :55.

Chapitre II : Etat des lieux du Management de la Qualité au sein des entreprises algériennes

organismes d'accréditation procédant à l'accréditation d'Organismes d'Évaluation de la Conformité (OEC). L'accréditation concerne les :

- Les laboratoires d'essais et d'étalonnage. (ISO/CEI 17025) ;
- Les organismes d'inspection.(ISO/CEI 17020) ;
- Les organismes de certification ;
- Systèmes (ISO/CEI17021) ;
- Produits (ISO Guide 65) ;
- Personnes (ISO/CEI 17024).

Les conditions et critères d'accréditation de ces organismes d'évaluation, sont fondés sur les normes nationales et/ou internationales pertinentes. La réussite d'ALGERAC dépendra grandement de sa capacité :

- A promouvoir et à développer le marché de l'accréditation, dans le bon sens du terme, Facteur de crédibilité ;
- A se faire accepter comme un acteur incontournable de la promotion de la qualité des produits algériens : Les entreprises algériennes devront à terme privilégier ALGERAC aux autres organismes étrangers qui exercent en Algérie.

2.2.4/ L'institution du prix Algérien de la Qualité (PAQ)

Le prix Algérien de la qualité (PAQ) à été institué par le décret exécutif n°2002-05 du 06 Janvier 2002. Il est destiné à récompenser, chaque année et sur concours, le meilleur organisme de droit Algérien.¹

Ce prix est constitué d'une récompense pécuniaire, dont le montant est fixé à deux millions de dinars, d'un diplôme d'honneur ainsi que d'un trophée honorifique pris en charge dans le cadre du budget de l'Etat au titre des crédits alloués au Ministère chargé de la normalisation. Dans ce cadre, le prix Algérien de la Qualité est décerné par jury dont la composition est fixée annuellement par arrêté du ministère chargé de la normalisation et qui comprend :

- Des représentants d'institutions qualifiées dans la normalisation et la qualité ;
- Des personnes compétentes dans l'expertise qualité et dans le management ;

¹ Décret exécutif n° 02-05 du 06/01/02 et arrêté du 03/04/02.

Chapitre II : Etat des lieux du Management de la Qualité au sein des entreprises algériennes

- Des personnes représentant le milieu universitaire et la recherche scientifique ;
- Des personnalités de divers horizons : journalistes spécialisés, mouvements associatifs et autres.

Les candidatures des entreprises sont évaluées à partir des critères découlant de la mesure de la qualité tels définis dans la plupart des grand prix internationaux de la qualité.

La grille d'évaluation utilisée pour le PAQ compte un total de 1.000 points répartis comme suite :

- L'engagement de la direction (120 points) ;
- La stratégie et les objectifs (80 points) ;
- L'écoute client (200 points) ;
- La maîtrise de la qualité (120 points) ;
- La mesure de la qualité (100 points) ;
- L'amélioration de la qualité (80 points).

2.3/ Fonctionnement de la normalisation en Algérie

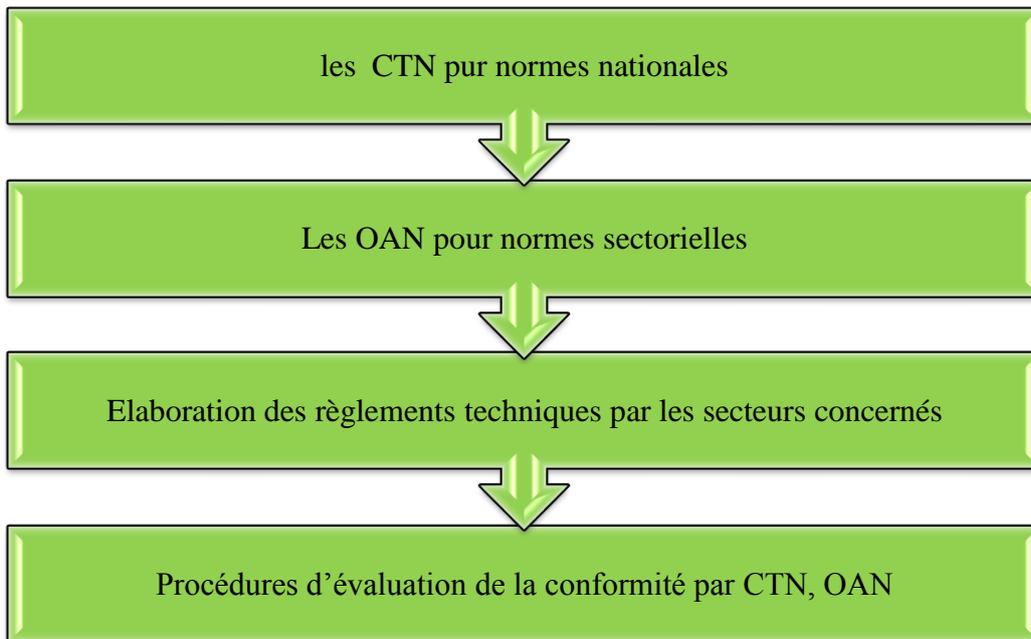
Pour ce qui est du fonctionnement de la normalisation, c'est le programme national de normalisation approuvé par le Conseil nationale de Normalisation (CNN), mis en œuvre par l'IANOR par biais des Conseils nationaux de Normalisation (CNN).

L'élaboration des normes par:

- Les CTN pour normes nationales
- Les OAN pour normes sectorielles
- Elaboration des règlements techniques par les secteurs concernés
- Procédures d'évaluation de la conformité par CNN, OAN.

La figure ci-dessous nous résume les différentes étapes de processus de normalisation :

Figure n°07 : Etapes de processus de normalisation en Algérie



Source : Elaboré par nous même

2.3.1/ Programmes et processus de normalisation en Algérie

La normalisation comme on l'a vu a pour objet de fournir des documents de référence comportant des solutions à des problèmes techniques et commerciaux concernant les produits, biens et services, qui se posent de façon répétée dans des relations entre partenaires socio-économiques, scientifiques et techniques, pour cela mettre en place des programmes de fonctionnement et de suivi de la normalisation en Algérie est une nécessité.

2.3.1.1/ Le programme intégré (PI)

C'est un programme pour l'amélioration de la compétitivité et l'appui à la restructuration industrielle en Algérie Le programme intégré en Algérie faisait partie de la première vague des PI de l'ONUDI (Organisation des Nations Unies pour le développement industriel). Elaboré suite à une mission de programmation en septembre 1998, le PI a été construit sur la base des projets de coopération de l'Algérie et de l'ONUDI. Les domaines financés concernent cinq domaines d'action :

- Mise à niveau des entreprises ;
- Qualité, normalisation, certification et accréditation ;
- Promotion de l'investissement ;
- Préparation d'un réseau d'information ;
- Environnement (production plus propre).

Chapitre II : Etat des lieux du Management de la Qualité au sein des entreprises algériennes

Le PI Algérie a été financé par le PNUD (cofinancement avec l'Algérie), des fonds propres de l'Algérie, la France, l'Italie et les fonds propres de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (l'ONUDI). Malgré les efforts conjoints de mobilisation de ressources, le taux de financement est resté faible et a peu évolué depuis 2004. La performance de mobilisation des fonds a décliné parallèlement à la perception qu'ont les donateurs potentiels de l'Algérie, vue comme un pays « riche ». Le programme national de qualité a pris la relève du PI. Un nombre important de bureaux d'études offre des services d'accompagnement. Plusieurs organismes de certification existent. La sensibilisation des entreprises à la certification qualité évolue de façon positive.

2.3.1.2/ Le dispositif Algérien de mise à niveau des entreprises

Le ministère de l'industrie et de la restructuration, conformément au programme du gouvernement, a engagé un programme qui est financé par une dotation budgétaire. Depuis 1996, avec l'assistance du PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement) et de l'ONUDI (Organisation des Nations Unies pour le développement industriel) et de quelques pays donateurs, un programme pilote a été déjà engagé intitulé « programme intégré d'appui et d'assistance à la restructuration industrielle et au redressement des entreprises industrielles en Algérie ».¹

2.3.1.3/ Le fonds de promotion de la compétitivité industrielle

La loi de finance 2000 a retenu la création d'un compte d'affectation spécial intitulé «fonds de promotion de la compétitivité industrielle » destiné à couvrir les aides financières directes aux entreprises pour des opérations de mise à niveau pour la promotion de la compétitivité industrielle créée par décret, ce fonds est doté d'un comité national présidé par le ministre chargé de l'industrie et de la restructuration, ordonnateur du fonds. Un dispositif de suivi et d'évaluation du fonds de promotion de la compétitivité industrielle est mis en place par arrêté conjoint du ministre chargé des finances et du ministère chargé de l'industrie. Ces missions sont confiées au « comité national de la compétitivité industrielle ».

Le Fonds de promotion de la compétitivité industrielle s'adresse aux entreprises et aux organismes d'évaluation de la conformité dans leur démarche de certification et d'accréditation selon les standards internationaux.

¹ Décret exécutif n° 16-163 du 26 Chabane 1437 correspondant au 2 juin 2016 fixant les modalités de fonctionnement du compte d'affectation spéciale n° 302-124 intitulé ' Fonds national de mise à niveau des PME, d'appui à l'investissement et de la promotion de la compétitivité industrielle, journal officiel n° 34 du 8 juin 2016, P. 9.

Chapitre II : Etat des lieux du Management de la Qualité au sein des entreprises algériennes

Les programmes inscrits au niveau du fonds de promotion de la compétitivité industrielle visent à renforcer la compétitivité des entreprises nationales dans un contexte de libéralisation du commerce extérieur, de démantèlement tarifaire et de concurrence accrue.

Le Ministère de l'Industrie et des Mines a été chargé par le Gouvernement d'élaborer une stratégie de compétitivité des entreprises du secteur industriel, public et privé, pour offrir un appui à leur adaptation au contexte économique en voie de libéralisation.

La mise en œuvre de ce programme répond à deux préoccupations majeures :

- La nécessité de mettre en œuvre une nouvelle dynamique de soutien à l'entreprise basée sur la recherche de performance ;
- L'accompagnement de l'entreprise dans ses efforts d'insertion dans l'économie de marché, en particulier dans la zone de libre échange avec l'Union Européenne et la perspective d'accession à l'Organisation Mondiale de Commerce (OMC).

Le programme de promotion de la compétitivité industrielle comprend des actions d'assistance directe aux entreprises qui s'engagent volontairement dans un processus d'amélioration de leur compétitivité ainsi que des actions liées à leur environnement immédiat.

- Au niveau de l'entreprise

Le programme vise à l'encourager, par des mesures financières ciblées, à moderniser son outil de production et surtout à élever le niveau de sa compétitivité par la mise en place de systèmes de production, d'organisation et de gestion répondant aux normes et standards connus dans le secteur. Il ne s'agit pas, au travers de ces actions, de mener des opérations d'assainissement financier ou de sauvetage d'entreprises en difficulté.

• Au niveau de son environnement immédiat

L'entreprise algérienne ne bénéficie pas de conditions favorables à l'instar de la concurrence internationale. Préoccupé par cet enjeu, le Ministère a ciblé plusieurs actions jugées prioritaires :

- La mise à niveau des entreprises et certification aux normes internationales ;

Chapitre II : Etat des lieux du Management de la Qualité au sein des entreprises algériennes

- La réhabilitation des zones industrielles et zones d'activités ;
- Le renforcement des moyens de régulation (normes, propriété industrielle, métrologie...);
- Le développement des services technologiques d'appui et de conseil à l'industrie.¹

Le programme est composé de 14 chapitres, nous sommes intéressés à celui de la certification ISO 9000 relatif à la qualité qui contient :²

- La sensibilisation et la communication.
- La formation.
- Le Prix Algérien de la Qualité.
- Le conseil national de normalisation.
- L'accréditation.
- Les normes et les règlements techniques.
- Les organismes d'évaluation de la conformité.

En matière de certification, le programme consiste à promouvoir l'adoption et l'utilisation des normes homologuées et soutenir financièrement les entreprises désireuses de se doter d'un système qualité (ISO 9000 version 2000) et d'un système qualité (ISO 14000) pour parvenir à la certification.

2.3.1.4/ Le programme de mise à niveau

La mise à niveau est un processus d'amélioration permanent qui doit introduire une démarche de progrès et d'anticipation.

La démarche de mise à niveau qui déroule dans le cadre d'un plan pluriannuel, et non seulement un objectif de management, mais également un objectif de qualité et donc de chasse à la non qualité.³

Les différents programmes et normes mises en place en Algérie offrent un mode de gestion permettant l'amélioration des performances des entreprises algériennes. Mais la question qui se pose est ce que réellement les entreprises algériennes pratiquent-elles du management de la qualité ? La section (03) permet de nous donner des réponses à cette question.

¹ <http://www.mipi.dz/?Fonds-de-Competitivite,471>, consulté le 23/12/2019, à 12 :31.

² Ibid.

³ L. Azzaoua, La compétitivité et la mise des PME maghrébines : analyse d'une approche multidimensionnelle, revue d'économie statistique, Alger, 2008, P. 5.

Chapitre II : Etat des lieux du Management de la Qualité au sein des entreprises algériennes

Section (03) : Réalité du management qualité dans les entreprises algériennes :

Les entreprises algériennes sont actuellement dans l'incapacité de faire face aux exigences qu'impliquerait la mise en place d'un système de management nécessite un changement radical des modes de pensées et des habitudes des entrepreneurs, un plus grand engagement et une plus grande responsabilité des dirigeants de l'entreprise, une plus grande implication du personnel, des définitions plus précises des postes hiérarchique et une plus grande transparence dans la gestion des entreprises et dans leurs programmes de maîtrise de la qualité et de la normalisation.

3.1/ Apport du management de la qualité sur le fonctionnement des entreprises algériennes certifiées

Dans le cadre de l'introduction de SMQ des entreprises certifiées, des changements importants ont été opérés sur trois niveaux à savoir :

- **Au niveau de la structure** : par la création de nouvelles structures ayant pour objet de doter l'entreprise des organes de la qualité telle que le Comité Qualité, la Direction du management de la Qualité.
- **Au niveau du management** : par l'adoption d'un management de la qualité et l'instauration de nouvelles procédures de gestion.
- **Au niveau de la culture** : par des actions ayant pour objet la lutte contre les aspects négatifs de la culture des entreprises algériennes et l'instauration de nouveaux comportements à tous les niveaux hiérarchiques.

3.2/ Les obstacles qui ont entravé l'instauration des programmes qualité

D'après des enquêtes faites par les chercheurs universitaires et auteurs sur la réalité des pratiques du management de qualité, l'élément qualité est presque totalement absent des valeurs des entreprises algériennes, malgré que ces dernières ont compris que la qualité est l'un des facteurs qui conditionne leur survie. Ces obstacles sont :

3.2.1/ Absence de l'esprit concurrentiel dans les entreprises algériennes

Selon des experts algériens et étrangers, le marché informel, proposant souvent des produits contrefaits, constitue la principale entrave au développement de la compétitivité des entreprises nationales et à l'instauration d'une concurrence « saine » sur le marché algérien,

Le problème de normalisation, le manque d'organismes de contrôle et de la conformité, ainsi que la méconnaissance de toutes les règles de la concurrence par certaines

Chapitre II : Etat des lieux du Management de la Qualité au sein des entreprises algériennes

entreprises, constituent aussi d'autres obstacles au développement des parts de marché des entreprises algériennes, ont confié à l'APS des représentants de l'Association des producteurs algériens de boissons (APAB) et du groupe Condor, en marge d'une journée d'étude sur le Programme de conformité aux règles de la concurrence.¹

La concurrence favorise la compétitivité des entreprises en les incitant à conquérir le marché en utilisant le principe commercial qualité/prix et en proposant et des services à la hauteur des attentes des clients.

3.2.2/ Les coûts de certification

Ainsi, peu d'entreprises publiques ou privées certifiées qui ont entamé leur processus de certification. Le coût global cumulé de l'accompagnement et de la certification de ces entreprises se chiffre à 824,6 millions de dinars, dont 404,9 millions de dinars sont supportés par l'Etat, soit près de 50 % du coût global.²

A cet effet, le gouvernement a mis en place un programme pour le développement du système National de la qualité qui consiste à l'encouragement par l'octroi d'une aide financière aux entreprises performantes et ayant des objectifs de compétitivité et d'exportation, à travers la certification de leur système selon les standards internationaux qui permettra à terme l'intégration complète du management, de la qualité (norme ISO 9001).

Les aides financières prévues dans le cadre de ce programme sont :

- Une contribution de l'Etat à raison de 80% du coût en dinars, du contrat d'accompagnement pour la mise en place du (des) système(s) de management à mettre en place, dans la limite de deux (02) millions de dinars par système.
- Une contribution de l'Etat à raison de 80% du coût en dinars, de la certification, dans la limite d'un (01) million de dinars par système.

Malgré tous les efforts déployés par l'Etat, la certification en Algérie n'est toujours pas au niveau où elle devrait être

¹ <https://www.algerie-eco.com/2019/06/18/linformel-et-la-contrefacon-entravent-linstauration-dune-concurrence-saine/>, consulté le 20/02/2020, à 1:36

² <https://www.algerie-eco.com/2019/06/18/linformel-et-la-contrefacon-entravent-linstauration-dune-concurrence-saine/>.

Chapitre II : Etat des lieux du Management de la Qualité au sein des entreprises algériennes

Conclusion

Même si elle a mis en place un dispositif important de lois et programmes pour la veille d'instaurer les normes de certifications, l'Algérie accuse un grand retard en matière de certification des systèmes de management selon les normes ISO.

Cependant, l'Algérie reconnaît que la certification des systèmes de management selon les normes ISO est une nécessité pour la mise à niveau des entreprises algériennes, c'est un moyen qui donne un appui à l'entreprise sur la qualité et la conformité de ses produits ou ses services aux exigences et aux normes internationales.

A cet effet, la procédure de normalisation doit répondre aux conditions d'accompagnement par un organisme spécialisé, d'élaboration d'un plan d'organisation et d'une politique de mise à niveau de l'entreprise pour la rendre plus performante grâce, notamment, à une meilleure organisation.

Les défis que les entreprises algériennes sont appelées à surmonter, pour instaurer des démarches qualité ne sont pas seulement d'ordre des moyens financiers et technologiques, mais, également, d'ordre culturel : ce sont en effet les mentalités qu'il s'agira de mettre au diapason des nouveaux mécanismes économiques et de la nouvelle donnée des rapports internationaux, en clair, la nécessité de mobiliser et d'engager les ressources humaines dans ces nouvelles orientations pour l'intégration du concept Qualité, en vue d'atteindre un niveau de performance répondant aux critères des Systèmes de Management de la Qualité.

**Chapitre III : Le degré d'implication des
ressources humaines dans le management de la
qualité au sein de la filiale El Emir de Mascara
du Groupe Giplait**

Chapitre III : Le degré d'implication des ressources humaines dans le management de la qualité au sein de la filiale El Emir Mascara Giplait

Introduction

La consommation du lait cru, repose essentiellement sur la qualité bactériologique et Physico-chimique du lait cru, pour mieux consommer ce produit, il est important de veiller sur une qualité meilleure depuis le traite jusqu'au stade du produit fini

À cet effet, les entreprises de production et de collecte de lait pour faire face et répondre aux normes du métier, elles sont dans l'obligation d'introduire des démarches de certification et de normalisation et une implication de leurs employés.

L'objectif de ce chapitre III est bien vérifier le niveau d'applications des règles de normalisation et l'implication des ressources humaines dans la démarche qualité de la filiale du groupe Giplait El Emir de Mascara où nous avons élaboré notre empirique.

Ce chapitre est scindé en trois sections

- Dans la première section, il sera question de présenter la laiterie EL MIR de Mascara, ensuite décrire les ressources humaines dans l'entreprise.
- La deuxième section sera consacrée au management de qualité dans la laiterie, on va voir si les principes de management de qualité sont appliqués ainsi que la normalisation et la certification.
- Dans la troisième et la dernière section on va analyser l'implication des ressources humaines dans la démarche de management de qualité dans la laiterie.

Section (01): Présentation de l'organisme d'accueil

Avant d'étudier le management de la qualité au niveau de la filiale de GIPLAIT El Amir du Mascara, il est utile de donner une présentation du groupe spécialisé dans la production et la collecte du lait, ainsi qu'un aperçu sur la filiale centre de notre enquête, avant de parler des ressources humaines, il y'a lieu de parler sur les missions, activités de l'organisme.

1.1/ Historique du groupe Giplait

L'histoire du groupe Giplait remonte à la création de l'Office national du lait (ONALAIT) en 1969, qui a été restructuré par la suite en trois offices régionaux : Orelait (Est), Orlac (centre) et Orolait (Ouest).

Ces trois offices ont été fusionnés en mai 1998 pour créer le Groupe Industriel des Productions Laitières GIPLAIT.

Après avoir été rattaché successivement au Fonds de participation et au Holding public agroalimentaire de base, le groupe a rejoint le ministère de l'Agriculture et du développement rural en mars 2010 sur résolution du Conseil des Participations de l'Etat (CPE), qui avait aussi statué sur son assainissement.

1.2/ Présentation du groupe

Le Groupe Lait Giplait/SPA est l'un des plus importants producteurs de lait et produits laitiers en Algérie avec une capacité de production de plus de quatre (04) millions de litres/jour.

Outre la production et la commercialisation des laits et produits laitiers, le groupe a aussi pour mission de développer la production nationale de lait, comme il participe activement à la régulation du marché national du lait.

Avec plus de 4000 collaborateurs, le groupe compte seize (16) filiales dont 15 spécialisées dans la production de laits et dérivés et une chargée de la gestion des fermes pilotes (19), dont la vocation principale est l'élevage de bovins laitiers.

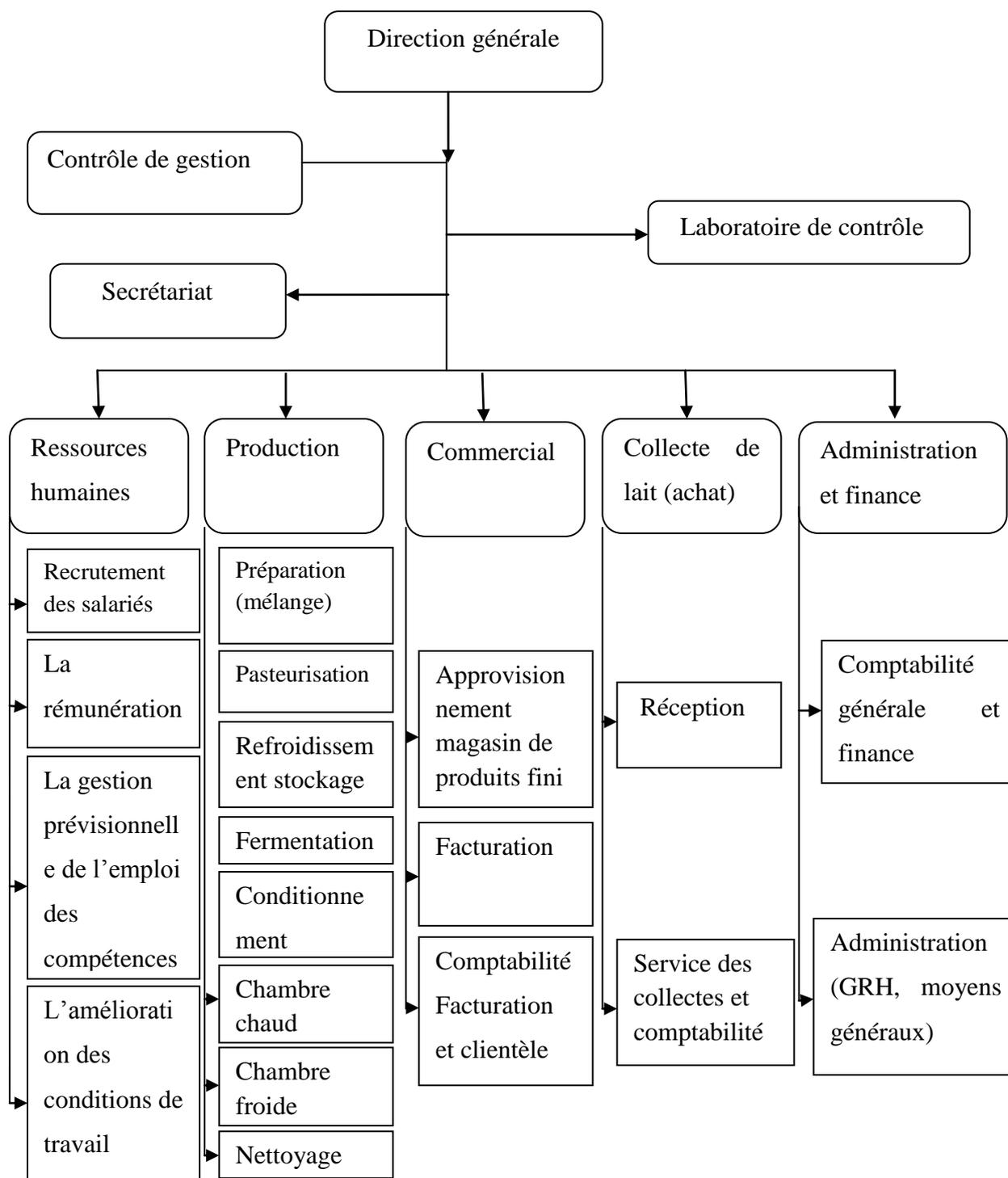
Le chiffre d'affaires du groupe est de 28,945 milliards de dinars.¹

¹ Documents internes du groupe Giplait, 2019.

1.3/ Organigramme du groupe Giplait

Le groupe Giplait est structuré par plusieurs services et deux laboratoires physico-chimiques et l'autre micro biologique.

Figure n°08 : Organigramme du groupe GIPLAIT



Source : Document fourni par l'entreprise (2020).

1.4/ Les activités et produits de Giplait

Le groupe Giplait est spécialisé dans la collecte, la production et la distribution du lait LPC (Lait pasteurisé conventionné) et les produits dérivés.

1.4.1/ Les activités de Giplait

Les activités de Giplait sont :

- La production de différents produits laitiers ;
- La collecte de lait : réseau de collecte couvre l'ensemble des bassins laitiers. La moyenne de la collecte avoisine les 140 millions de litres / An sur les trois dernières années. Ce volume devrait évoluer à court et moyen terme, et ce, grâce à l'identification de nouveaux bassins laitiers ainsi qu'aux multiples actions d'appui et de soutien aux éleveurs.
- le dispositif agro-élevage, les textes de lois, le modèle de convention.

1.4.2/ Les produits de Giplait

Pour consolider la relation de confiance établie avec ses partenaires et ses consommateurs depuis plusieurs années, le groupe continue d'améliorer la qualité de ses produits.

Ces derniers se distinguent par leur qualité avérée, puisqu'ils sont naturels et ne contiennent pas de conservateurs ni d'additifs alimentaires.

Ainsi, sa gamme de produits aussi riche que diversifiée est composée de plus de 50 produits.

Pour les laits, il s'agit notamment du lait reconstitué pasteurisé, du lait de vache pasteurisé, du lait UHT, du lait instantané et des laits fermentés (L'Ben et Raïb).

Quant aux produits laitiers, l'entreprise GIPLAIT produit plusieurs types de yaourt (brassé, étuvé, fruité), de la crème dessert, du beurre, des crèmes fraîches, du Smen, ainsi que des fromages (pâte fraîche, pâte molle, pâte pressée).¹

¹ Document interne à la filiale Giplait El Emir de Mascara, 2019.

Chapitre III : Le degré d'implication des ressources humaines dans le management de la qualité au sein de la filiale El Emir Mascara Giplait

Figure n°09 : Gamme de produit du groupe Giplait

Le lait



Crèmes dessert



Les fromages



Yaourt brassé, étuvé ou de la crème dessert



Smen



Laits fermentés



Beurre



Source : données fournies par la laiterie EL MIR de Mascara (2020).

1.5/ Présentation de la laiterie El Emir Mascara

La laiterie El Emir c'est la filiale du groupe GIPLAIT. Ce groupe est composé de seize (16) filiales réparties au niveau national, la laiterie El Emir située à la daïra de Tizi wilaya de Mascara sa création remonte au 1986.

1.5.1/ Fiche technique de la filiale

- **Nature de l'entreprise:** Producteur Distributeur
- **Capital Social (en DA):** 601 210 000,00
- **Filiales et groupe:** Filiale du groupe Giplait
- **Date de début d'activité:** 16/06/1986
- **Forme juridique:** SPA
- **Date de mise à jour:** 06-10-2019

La laiterie a un capital social de 601 210 000 Da avec une gamme importante de produits laitiers comme le lait LPC, Raib, Lben, Lait de vache, Crème Fraiche, Yaourt et beurre. Elle assure l'alimentation de la région de mascara et quelques wilayas voisines comme Relizane, Chlef, Tiaret, Oran et El Bayedh ,en plus de 60 unités militaires dans la deuxième région militaire.

Le personnel de la filiale El Amir de mascara s'élève à 180 ouvriers entre cadre et dirigeants et de simple main d'œuvre, la laiterie possède une clientèle importante avec plus de 40 distributeurs réparties au niveau de la wilaya de Mascara et les wilayas voisines plus quatre points de vente au niveau de la ville de Mascra. La laiterie collecte une quantité importante de lait de vache, une quantité qui s'élève à 26 000 litres/jour et cela grâce à plus de 60 collecteurs.

1.5.2/ Organisation de la filiale

La laiterie El Emir Mascara est la source de revenu de 180 employés réparties sur les différents départements de l'entreprise on trouve trente (30) responsables entre chef de département et chef de service et les cent cinquante (150) qui reste réparties sur les différents départements.

Chapitre III : Le degré d'implication des ressources humaines dans le management de la qualité au sein de la filiale El Emir Mascara Giplait

1.5.2.1/ La direction générale

La direction générale est responsable de la stratégie et du développement du groupe, ce tenant compte de la résolution de son conseil d'administration. Elle exerce son autorité hiérarchique et fonctionnelle sur l'ensemble des directions des différents départements.

1.5.2.2/ Département finance et comptabilité

Le département comptabilité est en corrélation avec la direction générale et les autres départements, il est chargé des opérations comptable et financière du groupe.

1.5.2.3/ Direction qualité

La direction qualité définit et met en place la politique qualité. Elle veille à la conformité des produits ou services de l'entreprise aux exigences internes et externes. Veillant sur la qualité des produits ou des services ainsi que sur le processus de production, et piloter la résolution de problèmes

1.5.2.4/ Département des ressources humaines

Il anticipe les besoins de compétences, tant qualitatifs que quantitatifs ; Il décline la stratégie en opérations RH et aligne toute l'organisation sur ces dernières.

1.5.2.5/ Département d'agro-élevage :

Il est relié aux missions de suivi et de contrôle de la production agro élevage pour assurer une rentabilité et qualité de la production du groupe, il est doté des services techniques et de contrôle.

1.5.2.6/ Le laboratoire :

Il est chargé de traitement et de vérification de la qualité.

1.5.2.7/ Département commercial

Ce département est chargé de la fonction de commercialisation des produits du groupe et les relations commerciales avec leurs fournisseurs et points de vente.

1.5.2.8/ Département de production

C'est le département chargé de gestion de la production du groupe, il met en place la stratégie de la production en termes de matières premières, d'élevage et de conditionnement.

1.5.2.9/ Département de sécurité

Il veille à la sécurité des équipements et du personnel du groupe.

1.5.2.10/Département de maintenance

Il est chargé de recensement des défaillances techniques au sein du groupe, recherche d'alliance technique.

1.5.2.11/ Département de contrôle de gestion :

Veille à la mise en place des normes de certification pour assurer la qualité et la conformité des produits du groupe.

1.5.2.12/ Département d'IVPE

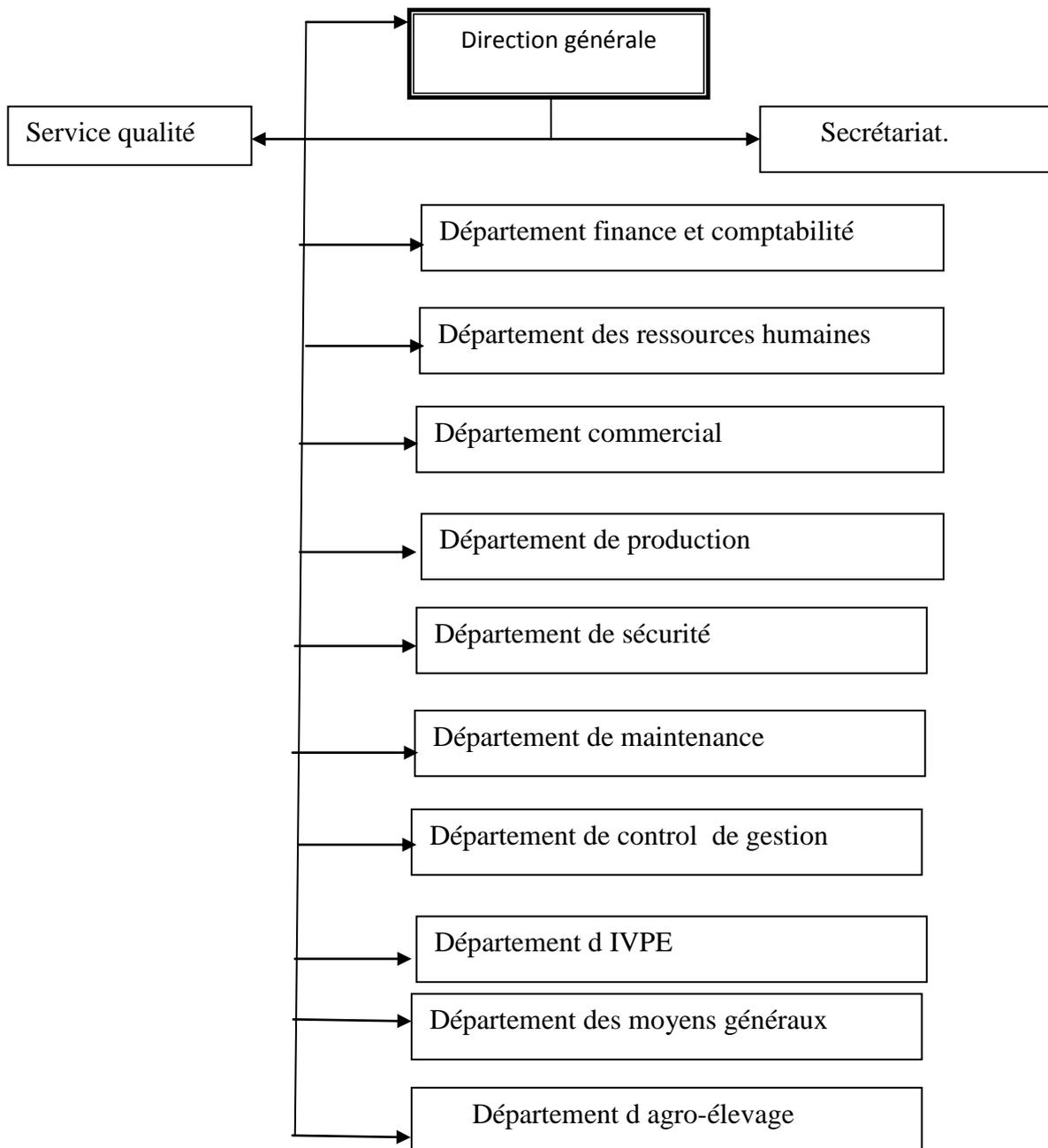
Ce département est chargé de la gestion et le suivi de la production du yaourt matière et emballage.

1.5.2.13/Département des moyens généraux

C'est un département chargé de toutes les bricoles au sein de l'entreprise (maçonnerie, nettoyage...).

Ces départements sont organisés selon la figure suivant :

Figure n° 10: organigramme de la Filiale de Giplait El Emir de Mascara



Source : Direction générale de la filiale de Giplait El Emir de Mascara, 2020.

La masse salariale de la laiterie El Emir est à hauteur de 10 000 000 DA entre les salaires de personnel et frais fiscaux et para fiscaux.

1.5.3/ La production de la filiale

Pour répondre aux attentes et aux exigences du consommateur, le groupe ne cesse d'accroître ses capacités de production et d'améliorer la qualité de ses produits.

Chapitre III : Le degré d'implication des ressources humaines dans le management de la qualité au sein de la filiale El Emir Mascara Giplait

La capacité de production annuelle de l'ensemble des produits laitiers est estimée actuellement à 1,6 milliard de litres équivalent lait dont 1,4 milliard de litres en lait pasteurisé conditionné en sachet (LPC) et autres laits de consommation, le reste étant des produits laitiers.

Après avoir présenter la filiale El Emir du groupe Giplait, nous allons voir dans la section suivante l'état des lieux du management de la qualité dans cette entreprise.

Section (02) : Le management de la qualité dans l'entreprise

L'objet de cette section est l'étude de la démarche qualité de la filiale El Emir de Mascara du groupe Giplait, après bien-sûr la consultation de manuel qualité et la collecte de données et informations reliées au management de la qualité au sein de la filiale.

2.1/ Application des principes de management de la qualité de la filiale

Avant 2017, la laiterie El Emir Mascara a réalisé des résultats négatifs, elle a été déficitaire à cause d'une mauvaise gestion de ses ressources soit matériels ou ressources humaines, mais depuis cette année la laiterie a réalisé des bons résultats et elle fait des bénéfices importants et cela grâce à son nouveau PDG qui veille sur l'application des principes de management de qualité. Ce dernier a donné une grande importance aux ressources humaines dans la laiterie, le PDG a encouragé la formation soit en interne ou en externe pour former son personnel afin d'avoir une bonne maîtrise dans les différents ateliers, grâce à un audit interne efficace qui a détecté toutes les défaillances et les insuffisances soit personnelles ou matérielles au niveau de la laiterie, il a fait appel à un recrutement de qualité pour mieux encadrer ses différents départements, le PDG a investi dans le matériel avec l'acquisition de nouvelles machines.

La filiale est certifiée à ISO 9001, à travers cette certification, la filiale sert à:

- Orientation client ;
- Responsabilité de la direction ;
- Implication de personnel ;
- Approche de processus ;
- Amélioration ;
- Prise de décisions fondée sur des preuves ;
- Management des relations avec des parties intéressées.

Chapitre III : Le degré d'implication des ressources humaines dans le management de la qualité au sein de la filiale El Emir Mascara Giplait

Au niveau de la laiterie El Emir ces principes sont mis en œuvre par la direction ce qui a donné des résultats considérables.

La filiale El Amir a mis en place une démarche de management de la qualité pour une mise à niveau de sa production et la satisfaction de sa clientèle.

2.2.1/Orientation client

Au niveau de la laiterie EL Emir Mascara le client est roi, une laiterie avec une clientèle très importante soit au niveau de la wilaya de Mascara ou dans les wilayas voisines comme Relizane, Chlef, Oran, Tiaret, Media et El Bayedh en plus de 60 unités militaires dans la deuxième région militaire à qui la laiterie garante l'approvisionnement en matière de lait LPC et les autres produits dérivés comme le fromage, le camembert

La laiterie assure pour ces unités la livraison de marchandise avec ses propres moyens de transport grâce à sa flotte qui dépasse les 80 camions , ce qui a permis la distribution dans le temps et dans de bonnes conditions de froid et d'hygiène, la marchandise est toujours accompagnée par des bulletins d'analyses délivrés par l'équipe de laboratoire qui contrôle la marchandise pour éviter toute contamination et en contre partie un échantillon de la marchandise doit être envoyé au laboratoire militaire pour avoir l'accord de livraison de celle-ci.

En plus de ces unités du ministère de la défense nationale (MDN), la laiterie a plus de 40 clients distributeurs conventionnés avec la laiterie pour assurer la livraison de lait LPC et les autres produits dérivés chaque jours, 20 au niveau de la wilaya de Mascara et les autres dans les wilayas voisines Relizane, Chlef, Oran, Tiaret, Media et El Bayedh

Chaque distributeur a une zone et un secteur attribué par le responsable commercial. Celui-ci doit assurer la bonne couverture de toute la région en respectant l'élaboration d'une feuille de route bien renseignée chaque jour.

Chaque distributeur a un dossier à fournir en signant une convention commerciale avec la laiterie et cela avant de commencer son activité de distribution de lait, et cette convention est renouvelable chaque année.

Le dossier commercial est constitué de :

- une photo d'identité ;

Chapitre III : Le degré d'implication des ressources humaines dans le management de la qualité au sein de la filiale El Emir Mascara Giplait

- une résidence ;
- un extrait de naissance ;
- un registre de commerce qui porte un code de distribution de lait et ses dérivés ;
- une carte fiscale ;
- une déclaration d'existence ;
- une photo copie de la carte grise de camion frigorifique ;
- une copie de l'agrément sanitaire du camion ;
- autorisation de transport de marchandises pour les camions qui dépasse 3 tonnes
- liste nominative des commerçants avec la copie de registre de commerce de chacun

Après avoir signé la convention par les deux parties, c'est-à-dire le client distributeur et le responsable de laiterie, une copie sera donnée au distributeur et l'autre restera dans son dossier au niveau du commercial.

Dans cette convention il y a des articles où sont enregistrées toutes les obligations soit pour le client distributeur soit pour la laiterie. La politique commerciale de la laiterie veille à fidéliser ses clients en orientant vers des produits de qualité avec des prix concurrentiels et ainsi assurer les qualités demandées par les clients.

Le commercial représente l'image de la laiterie, c'est pour cela que la direction a donné une grande importance à ce département, ils ont mis en place une brigade soudée avec un bon accueil, un service de qualité.

2.2.2/Responsabilité de la direction (leadership)

Au niveau de laiterie El Emir ce point est garant grâce à un PDG (président directeur général) qui veille sur le bon déroulement du travail au sein de son entreprise, il a investi une grande partie des bénéfices réalisés dans la rénovation des ateliers de production, et dans l'achat des nouvelles machines modernes et plus rentables et cela pour améliorer la rentabilité et la qualité des produits et diversifier la gamme de production dans la laiterie ce qui a permis de réaliser les objectifs soulignés.

Chapitre III : Le degré d'implication des ressources humaines dans le management de la qualité au sein de la filiale El Emir Mascara Giplait

Le PDG a fait en sorte d'assurer des bonnes conditions de travail pour ses employés en réduisant l'effort physique avec la technologie, ce qui a permis de produire plus avec moins de coûts et de temps en réalisant l'économie d'échelle (produire plus afin de réduire les coûts de production), cette rénovation de matériel a vraiment motivé le personnel.

La direction générale par son autorité sur le personnel permet de construire une bonne mentalité de travail et de respect hiérarchique des responsabilités de chacun afin de réaliser des bénéfices.

2.2.3/Implication du personnel

L'individu dans sa nature humaine a le besoin d'appartenance, c'est-à-dire d'appartenance à une structure, lorsqu'un employé a ce sentiment il sera motivé pour donner plus à son entreprise, celui-ci a besoin de se sentir qu'il est important et indispensable pour l'entreprise.

La direction générale joue un rôle très important et cela avec l'implication de son personnel dans sa stratégie soit à moyen ou à long terme ou bien en lui donnant une part de responsabilité dans la prise de décision. Responsabiliser un employé veut dire qu'il est important et compétent, donc il peut donner un plus pour son entreprise et ça lui donne un sentiment d'assurance et d'appartenance à cette dernière. La responsabilité a toujours en contre partie la rémunération qui permet de motiver et d'encourager l'employé pour donner de son mieux afin de bien assurer ses tâches et avoir de l'efficacité .

À cet effet, la laiterie El Emir distribue des primes sur chaque tâche effectuée par leur personnel (prime de poste, prime de rendement, ...).

2.2.4 /Approche processus

Avoir une approche de processus consiste à considérer l'activité de l'organisme comme un ensemble de sous-activités corrélées entre elles, il y'a un enchainement entre une activité et une autre et chaque processus a des données d'entrée et des données de sortie qui circulent d'un processus à un autre.

Au niveau de la literie, cette approche processus s'applique entre les différents départements constituant l'organisme.

Chapitre III : Le degré d'implication des ressources humaines dans le management de la qualité au sein de la filiale El Emir Mascara Giplait

Un échange de données s'effectue entre le département de production et le département commercial. Ce dernier est chargé de la commercialisation de lait LPC et autres produits dérivés à base d'un programme de distribution et de vente journalière. En effet, ce programme de production où le client distributeur dépose au niveau de quai du commercial son emballage, soit bac 10, bac 12 ou clayettes de 15 sacs, ensuite le chef de quai compte l'emballage et donne les informations en terme de qualité au chef de service commercial qui comptabilise à son tour ces quantités dans le programme. Il est chargé d'établir le programme de vente et de production à base d'un tableau nommé « le tableau de programme des ventes et de production de lait ».

Dans le tableau suivant, il est enregistré les quantités détaillées des ventes de lait LPC et les autres produits laitiers comme lait de vache, lait écrémé, L'ben, Raib.

Tableau n°03 : Etat de livraison de lait

LPC			Lben Carton	RAIB lpc	Quantité ec	Quantité LPC (Litre)	Quantité LPC (Litre)	LB Cart
Clayette	Bac 12	Bac 10						
340				5100	1890	4080	5100	1*16
300				4500	768	3600	4500	1*16
	200			2400	600	R	R	1*16
420				6300	1800	5040	6300	1*16
632				9480	480	7584	9480	1*16
390	70		AB	6690	0	5380	6690	1*16
500				7500	0	6000	7500	1*16
120			AB	1800	750	1440	1800	1*16
R	R	R	R	R	R	R	R	1*16
stock	stock	stock	stock	stock	stock	####	####	1*16
R	R	R	R	R	R	####	####	1*16
104	200		AB	3960	510	3743	3960	1*16
AB	AB	AB	AB	AB	AB	AB	AB	1*16
				0	0	AB	AB	1*16
	100			1200	2400			1*16
20				300	1200			1*16
2826	570	0	-	48930	-	-	-	
49230								

Source : donnée interne de la filiale El Emir Giplait, 2019.

Chapitre III : Le degré d'implication des ressources humaines dans le management de la qualité au sein de la filiale El Emir Mascara Giplait

La production est vendue sur la base des quantités mentionnées sur le tableau ci-dessus, et cela pour éviter le surstock et des pertes, sachant que les produits laitiers ont une DLC courte.

Ajoutant que les quantités maximales à vendre par le commercial sont fixées par le chef de département de production

Après avoir établi ce tableau, le chef de service commercial élabore cinq (5) copies de l'état de livraison et de stock, il va transmettre deux copies pour le département de production, une copie pour le superviseur de sécurité, une copie reste au commercial et la dernière pour le chef de quai.

2.2.5/ L'amélioration

Pour garder sa place et sa force concurrentielle, la laiterie El Emir doit améliorer et diversifier sa production et avoir une gamme importante des produits pour faire face à la concurrence.

À cet effet, l'amélioration s'articule au sein de la laiterie autour des changements au niveau de production ou bien les techniques de commercialisation.

2.2.5.1/ Au niveau de l'atelier d'IVPE

Cet atelier est chargé de la production de yaourt, sachant que la production de yaourt de pot est limitée à 250 gramme avec un prix de 20DA le pot. Mais vu la concurrence, ils ont procédé à produire de yaourt dans un pot de 100 gramme, moins cher avec un prix de 13 DA et cela avec un emballage plus attirant que l'ancien pour assurer la concurrence avec le prix et la qualité.

2.2.5.2/ Au niveau de l'atelier de production de lait LPC

Avant la production qui se limite à la production de lait de sachet soit LPC, L'BEN, lait du vache, Raib ou écrémé mais ces dernières années la laiterie a amélioré sa production et l'emballage à travers une nouvelle machine GALDI, qui assure la production de lait et les autres dérivés dans un emballage en carton, un emballage présentable qui permet d'attirer le client.

2.2.5.3/ Au niveau de l'atelier de beurre :

La commercialisation du beurre s'effectue à travers la vente en gros avec des blocs de beurre qui pèsent 10 KG sur le marché avec les autres entreprises de fabrication de camembert et de fromage comme la fromagerie de Relizane SIDI SAADA et celle de Blida GROUPE GOMIDI qui produit de fromage BRAVO et OKIDS. Pour diversifier la production, l'atelier produit une gamme importante afin de répondre à sa clientèle grâce à une conditionneuse de beurre qui permet de produire des petits morceaux de 250 grammes, 500grammes et un 1kg.

L'atelier produit aussi de la crème fraîche avec une nouvelle machine conditionneuse qui assure le conditionnement de la crème fraîche dans des pots de 200grammes, 500 grammes et 1kg.

Cette rénovation et amélioration remarquable est accompagnée bien entendu par une bonne implication du facteur humain bien formé afin de maîtriser ces nouvelles machines.

2.2.6/ Prise de décision fondée sur des preuves

La décision est une action très importante dans chaque structure, car celle ci a des conséquences sur l'entreprise soient positivement ou négativement, donc avant de prendre une décision il faut respecter les étapes suivantes : la collecte d'information, le traitement d'information et la prise de décision.

Au niveau de la laiterie EL Emir, la décision en termes de prix se vérifie auprès de la commission des prix : DFC et BCG.

Tous les prix des produits qui sont transmis au commercial leurs décisions sont faites au niveau de cette commission le DFC et le BCG. Après avoir collecté toutes les informations concernant le produit, des informations au niveau du département production et d'autres au niveau du département commercial, la marge sera bénéfique pour l'entreprise, à travers le calcul des coûts de revient, mais le prix doit être concurrentiel sur le marché pour faire face aux produits concurrents.

L'information joue un rôle très important au niveau de la laiterie, elle circule bien entre les différents départements et ça représente un avantage dans la prise de différentes décisions, la laiterie est alimentée par un réseau de camera de surveillance, ce qui permet au poste de sécurité de surveiller de près tout.

2.2.7/ Management des relations avec les parties intéressées

Au niveau de la laiterie EL EMIR, ce principe de bonnes relations est bien respecté soit au niveau de commercial qui assure un bon échange avec les clients et les fournisseurs.

Pour la production de beurre, camembert et les différents fromages, la laiterie a deux clients importants : le groupe GOUMIDI à Blida et la fromagerie de SIDI SAADA et RELIZANE, ...

Ces deux fromageries revendent sur le marché local de Mascara, ce principe d'échange permet de fidéliser la relation entre les deux parties et représente un avantage pour les deux.

Au niveau de ce département ce fait la réception de lait de vache qui représente la matière première pour la laiterie afin de produire ses différents produits lait du vache, L'ben, Raib, écrémé, beurre et crème fraîche....

La laiterie travaille avec un nombre important de collecteurs plus de soixante 60 collecteurs qui permet à la laiterie de collecter trente mille 30 000 litres/jour une quantité importante et suffisante pour répondre à la demande de ses clients, et pour fidéliser ces collecteurs et pour préserver cette collecte importante, la laiterie a assuré des avantages pour ses collecteurs et les éleveurs et cela avec la garantie de vache laitier (VL), la laiterie achète de l'aliment de bétail, de la paie pour les éleveurs en contre partie de lait de vache, elle a signé une convention avec une entreprise nationale d'aliment de bétail ENAB située à Belabes.

Et pour but d'accroître la collecte de lait du vache, la laiterie a investis un montant important qui s'élevé à vingt (20) milliard de centimes pour acheter des vaches laitières pour les éleveurs qui sont conventionnés avec la laiterie afin de les fidéliser et pour renforcer la relation entre la laiterie et ses éleveurs.

Chapitre III : Le degré d'implication des ressources humaines dans le management de la qualité au sein de la filiale El Emir Mascara Giplait

Tableau n° 04 : Les parties prenantes de la filiale

Les fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> - les éleveurs, - L'entreprise nationale d'aliment de bétail ENAB, - Collecteurs : plus de 60 collecteurs de lait.
Les clients	<ul style="list-style-type: none"> - Le groupe GOUMIDI de Blida - La fromagerie de SIDI SAADA de Relizane ; - - Les consommateurs au niveau de la wilaya de Mascara et dans les wilayas voisines comme Relizane, Chlef, Oran, Tiaret, Media et El Bayedh ; - Plus de 60 unités militaires dans la deuxième région militaire.
Les intermédiaires	<ul style="list-style-type: none"> - 40 distributeurs du lait et autres produit de la filiale.
Les partenaires publics et privés	<ul style="list-style-type: none"> - Les banques ; - Les collectivités locales - Les associations.

Source : élaboré par nous même.

2.3 /La normalisation et la certification au sein de l'entreprise :

La laiterie El Emir respecte la norme internationale de qualité dans sa production et cela grâce à son service de laboratoire bien impliqué qui veille sur l'application des normes internationales des produits laitiers, comme ils sont publiés et expliqués dans le journal officiel de la république Algérienne N°35 du mai 1998 , où on trouve les normes de qualité des différents produits laitiers applicable à l'échelle international.

Afin d'assurer des produits de qualité, la laiterie a été agréé sous l'agrément sanitaire N°290903. La laiterie travaille avec le laboratoire militaire qui se situe à Oran, un laboratoire certifié à la norme ISO 11869.

A cet effet, tous les produits passent au contrôle de laboratoire des analyses de la laiterie pour vérifier leurs critères microbiologiques. Comme ils sont publiés dans le journal officiel, un échantillon sera envoyé au laboratoire militaire pour d'autres analyses selon la norme ISO.

Chapitre III : Le degré d'implication des ressources humaines dans le management de la qualité au sein de la filiale El Emir Mascara Giplait

La laiterie travaille afin d'avoir sa certification ISO 9001, pour cela elle veille sur la rénovation de son matériel et le réaménagement des ses ateliers de production par exemple : mètre de carrelage anti rouille.

L'objectif de la laiterie c'est d'arriver à appliquer et installer le système **HACCP**, qui signifie :

H : hasard

A: act

C: critical

C: control

P: points

Ce système assure le suivi et le contrôle des points critiques et permet de détecter toutes les défaillances techniques au niveau des différents ateliers de la Laiterie et avoir une bonne maîtrise grâce un à personnel bien formé et impliqué.

L'objectif principal de la direction générale de la laiterie c'est d'avoir la certification ISO.

Après avoir mit le point sur les méthodes appliquées par la filiale dans le cadre du management de la qualité, nous allons ensuite dans la section (03) analyser les résultats de l'enquête effectuée au sein de la filiale afin d'appréhender le niveau d'implication des ressources humaines dans le management de la qualité de la filiale.

Section (03) : Analyse du degré de l'implication des ressources humaines dans le management de la qualité dans la Laiterie

L'objectif de cette section est de vérifier le niveau d'implication des employés dans le cadre du Management de la qualité de la filiale. Et afin de répondre à notre problématique, différentes étapes se sont imposées :

3.1/ Techniques de collecte des données

Pour mener à bien notre étude, nous avons utilisé l'étude quantitative à base d'un entretien et questionnaire afin de récolter le maximum d'informations pour une meilleure fiabilité de nos résultats. Et enfin de répondre à notre problématique, différentes étapes se sont imposées :

*** L'analyse documentaire**

C'est une phase dans laquelle, nous avons entrepris des lectures intensives des différents documents, à savoir :

- l'organigramme de l'entreprise ;
- La certification à l'ISO.
- le tableau de bord de l'entreprise.

Et plus généralement, tous les documents relatifs à l'activité, au fonctionnement et aux dysfonctionnements de l'entreprise.

*** La méthode d'analyse des données**

Nous sommes penché sur une enquête du terrain au sein de la laiterie, auprès du directeur général et le responsable qualité.

En effet, pour réaliser notre travail et répondre à notre objectif d'étude, qui est de déterminer quel est le degré d'implication des ressources humaines dans le cadre du Management de la qualité, nous avons opté pour un cas pratique au sein de la filiale EL EMIR MASCARA GIPLAIT, en l'occurrence par une enquête en utilisant des entretiens et un questionnaire comme moyen de collecte d'informations

3.2/ Synthèse des entretiens

A la fin des entretiens menés avec un responsable de la direction générale ainsi que le responsable qualité, nous nous sommes arrivés aux résultats suivants :

3.2.1/ Analyse de l'implication affective du personnel

Pour le directeur général de la Laiterie El Emir, la politique générale de l'entreprise et son organisation veille à assurer les meilleures conditions de travail afin qui est l'implication de son personnel sur la base de la **cohérence, la réciprocité et l'appropriation.**

Ainsi le personnel s'engage dans le travail, et pour cela il sera récompensé.

A cet effet, nous affirmons qu'au niveau de la laiterie El Emir l'équation d'implication au travail est bien résolue.

3.2.2/ Rémunération et indemnisation des salariés

En plus des primes (comme la prime de l'aid el adheha qui s'élève à 40 000DA), les salariés touchent un bénéfice annuel de 50 000 DA et une augmentation de salaire de 15% du salaire de base, constituent des avantages qui motivent le personnel.

Chapitre III : Le degré d'implication des ressources humaines dans le management de la qualité au sein de la filiale El Emir Mascara Giplait

La direction générale assure des avantages considérables pour les salariés comme l'accord de crédit d'achat des différents produits laitiers vendus au niveau des points de ventes de la laiterie et cela chaque mois et le montant sera réduit de leur paie.

Le sentiment d'attachement des employés à leur entreprise s'explique en partie par la bonne rémunération attribuée à chacun. En effet, en plus du salaire de base, des primes comme des augmentations sont attribués et bien d'autres avantages.

3.2.3/ Le style de leadership

Le style de leadership appliqué correspond d'avantage avec les attentes des salariés, le leadership est légitimé par la compétence et le style de direction est participatif. Ce qui facilite l'adoption des objectifs qualité par le personnel.

3.2.4/ Implication au travail

Pour mieux comprendre est ce que Giplait fait participer ses employés dans les différents processus de gestion de l'entreprise (processus de production, contrôle qualité, processus commercial et marketing, gestion des ressources humaines et prise de décision, ... etc.). L'analyse de ces processus est important afin d'arriver aux résultats souhaités.

A cet effet, la filiale a instauré un plan de communication entre la hiérarchie et les employés, ce qui amené la DRH de donner une instruction de bien sensibiliser les travailleurs pour une bonne performance et venir à la correction des lacunes enregistrées. Ainsi, les rapports d'audit internes en s'appuyant sur les outils de processus de management de la qualité afin de revenir sur les erreurs et sensibiliser les groupes de travail pour une amélioration à l'avenir.

3.2.5/ Processus de management de production

Pour le bon déroulement et le suivi du processus production, la filiale mobilise un groupe de travail concerné par ce processus allant des chefs d'ordonnancement, aux responsables de production et de stockage aux agents d'exécution qui tiennent en leur disponibilité la documentation nécessaire pour chaque étape.

Le processus englobe toutes les fonctions relatives à la prise de décision, avec l'implication de tous les acteurs qui interviennent dans les différentes étapes de ce processus afin de décrire les opérations de production quotidienne en commençant par le contrôle de la

Chapitre III : Le degré d'implication des ressources humaines dans le management de la qualité au sein de la filiale El Emir Mascara Giplait

matières premières induites dans la production du lait et dérivé, au dysfonctionnement enregistrées pendant et après la production et les produits qui font l'objet de réclamation client.

3.2.6/ La formation et l'amélioration continue

La formation au sein de la filiale Giplait El Amir de Mascara est avant tout une mise à niveau des connaissances et compétences des travailleurs, elle est considérée comme une composante principale de la gestion des ressources humaines qui est à son tour considérée comme la colonne vertébrale de l'entreprise.

D'après le responsable qualité, la pratique de la formation est d'une importance capitale pour l'entreprise, mais aussi pour l'amélioration des compétences individuelles et organisationnelles des salariés des différents grades.

3.3/ Le déroulement du questionnaire

Le questionnaire a été destiné à un échantillon de 70 employés de la filiale, mais nous n'avons récupéré que 50 copies.

Bien que nous ayons accompagné notre recherche d'un texte qui explique le caractère académique de notre recherche, nous avons constaté une certaine résistance de la part de certaines employées et une certaine hésitation à nous répondre et à nous remettre les questionnaires.

3.3.1/ L'échantillonnage

Sur 180 employés de l'entreprise dans laquelle nous avons répartis notre questionnaire, que 70 personnes qui représentent les différentes catégories du personnel de l'entreprise, car pour des raisons d'instruction de ces personnes seuls ce nombre sont susceptibles de répondre à nos questions. Et nous n'avons récupéré que 50. Le but général de cette enquête est d'évaluer les niveaux d'implication ouvriers.

3.3.2/ Les outils de traitement des données

Le traitement des résultats s'est fait à l'aide du logiciel de calcul Excel, qui nous permet des calculs automatisés et ainsi d'établir des tableaux et des graphiques représentatifs afin d'interpréter les informations collectées.

3.3.3/ Interprétation des résultats de l'enquête

Après avoir récupéré le questionnaire (voir annexe 02), de la part de l'échantillon, nous avons commencé à traiter et interpréter les réponses obtenus.

3.3.3.1/ Analyse de l'échantillon

La première série de questions destinées à notre échantillon qui porte sur leur statut socioprofessionnel comme l'âge, le sexe, le niveau d'instruction, l'expérience professionnelle, le poste occupé.

A/ La répartition de l'échantillon par genre

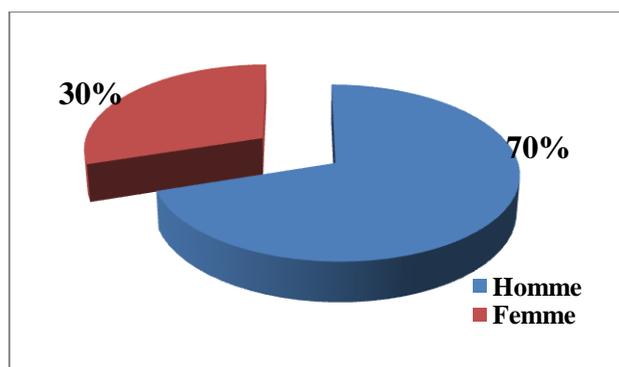
Sur les 50 questionnés, les répondants étaient de 35 du sexe masculin et 15 du sexe féminin, comme le montre le tableau suivant :

Tableau N° 05 : La répartition de l'échantillon par genre

Réponse	Nombre	Pourcentage
Homme	35	70%
Femme	15	30%
Total	50	100%

Source: Elaboré par nous même

Figure N° 11 : La répartition de l'échantillon par genre



Source: Elaboré par nous même

Comme il est indiqué dans les résultats du questionnaire, les interrogés sont en majorité des hommes avec un taux de 70%.

B/ La répartition de l'échantillon selon l'âge

Chapitre III : Le degré d'implication des ressources humaines dans le management de la qualité au sein de la filiale El Emir Mascara Giplait

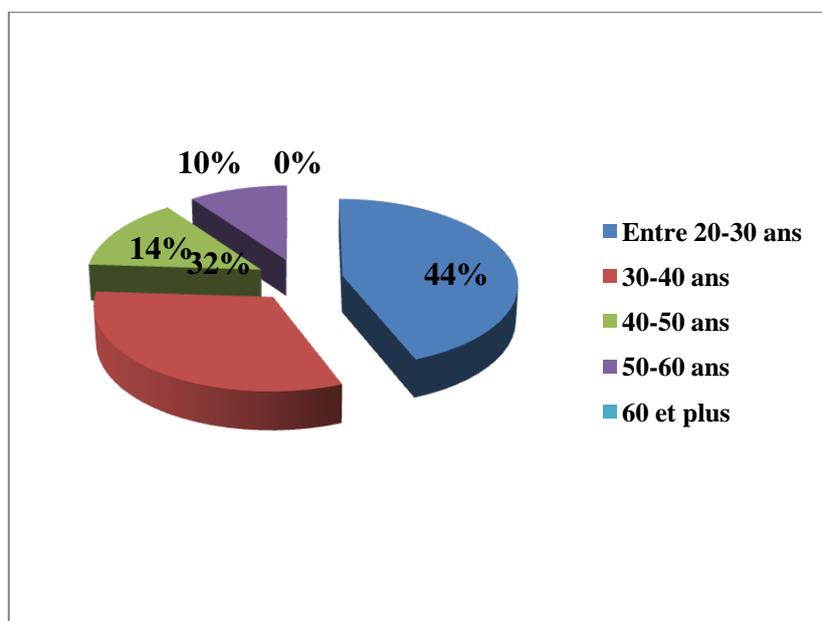
La majorité de l'échantillon est d'une tranche d'âge jeunes avec un pourcentage le plus élevé, comme le montre le tableau suivant :

Tableau N° 06 : La répartition de l'échantillon selon leur âge

Réponse	Nombre	Pourcentage
Entre 20-30 ans	22	44%
30-40 ans	16	32%
40-50 ans	7	14%
50-60 ans	5	10%
60 et plus	0	0%
Total	50	100%

Source: Elaboré par nous même

Figure N° 12 : La répartition de l'échantillon selon leur âge



Source: Elaboré par nous même

La majorité des employés questionnés ont l'âge qui varie entre 20 et 50 avec un pourcentage de 76% et le reste sont de la catégorie de 50 à 60 ans, ce qui explique que l'entreprise renferme des salariés jeunes. Et cela s'explique par l'aménagement de nouvelles technologies nécessitant des compétences récentes.

C/ La répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction

Le tableau n°07 et la figure n°13 représentent la répartition de la population enquêtée selon le niveau d'instruction.

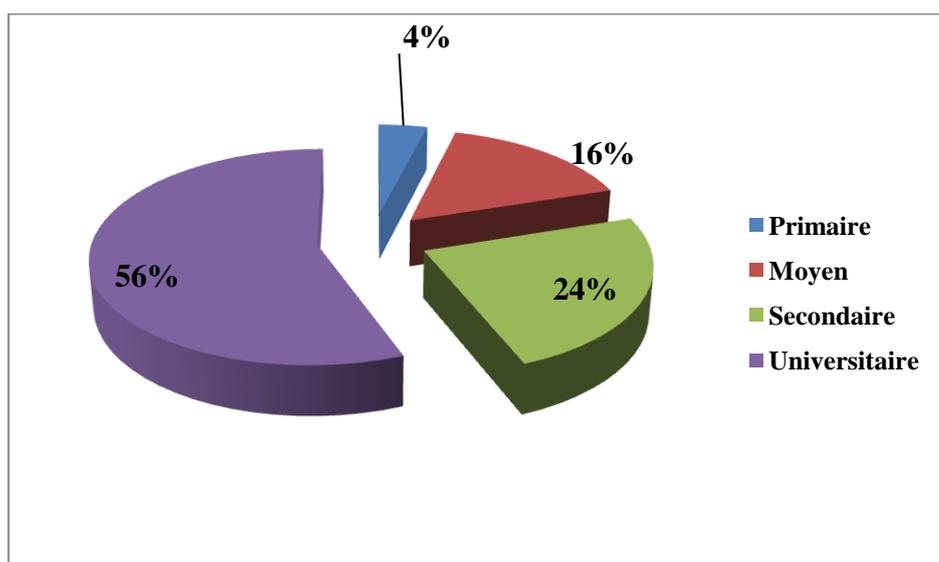
Chapitre III : Le degré d'implication des ressources humaines dans le management de la qualité au sein de la filiale El Emir Mascara Giplait

Tableau n° 07 : La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction :

Niveau d'instruction	Fréquences	%
Primaire	2	4%
Moyen	8	16%
Secondaire	12	24%
Universitaire	28	56%
Sans niveau	0	0%
Total	50	100 %

Source: Elaboré par nous même

Figure N° 13: La répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction



Source: Elaboré par nous même

On constate que 28 salariés soit 56% ont un niveau universitaire, suivie par 12 salariés soit 24% avec un niveau secondaire, puis 8 salariés soit 16% de niveau moyen, le niveau primaire indique 2 salariés soit 4%.

On remarque que plus de la moitié des travailleurs questionnés sont des universitaires, ce qui signifie que la filiale exige une main d'œuvre qualifiée vu la nature du travail qui nécessite un niveau d'étude élevé. (Ingénieurs, vétérinaires, commerciaux, ...)

D/ La répartition des enquêtés selon le statut socioprofessionnel

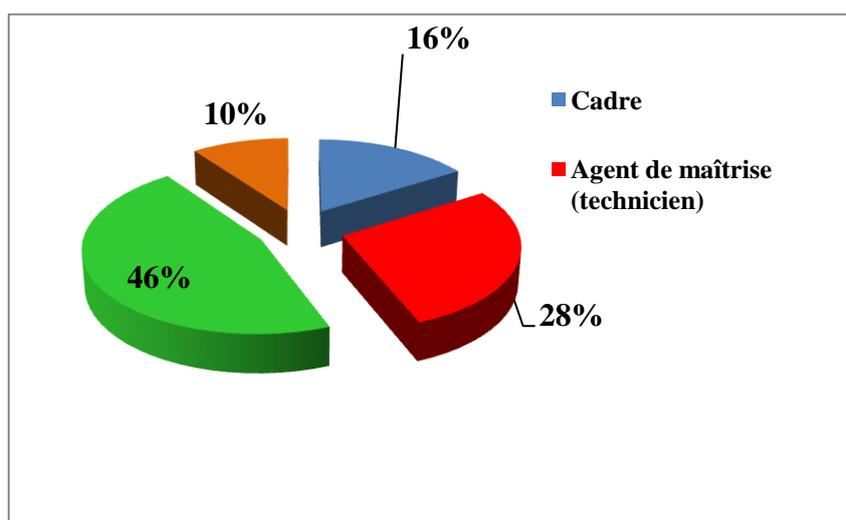
D'après les réponses à nos questions, le statut socioprofessionnel varie entre cadre, agent de maîtrise, ouvrier, apprenti/stagiaire, comme l'illustre bien ce tableau suivant :

Tableau n° 08 : La répartition des enquêtés selon le statut socioprofessionnel

Statut professionnel	Fréquences	%
Cadre	8	16%
Agent de maîtrise (technicien)	14	28%
Ouvrier (opérationnel)	23	46%
Apprenti/stagiaire	5	10%
Total	50	100 %

Source: Elaboré par nous même

Figure n°14 : La répartition des enquêtés selon le statut socioprofessionnel



Source: Elaboré par nous même

On constate que 23 salariés de la population choisie soit 46% sont des ouvriers opérationnels, suivie par les agents de maîtrise avec une proportion de 28%, vient ensuite les cadres avec un pourcentage de 16% et enfin la catégorie des apprentis et stagiaires avec un

Chapitre III : Le degré d'implication des ressources humaines dans le management de la qualité au sein de la filiale El Emir Mascara Giplait

taux de 10%.

On remarque que la majorité des travailleurs sont des agents d'exécution et de maîtrise ce qui s'explique par la nature du travail qui nécessite des salariés tant pour des travaux manuels dont on cite les ouvriers simples, les ingénieurs et les techniciens, que pour l'encadrement du personnel au niveau des équipes pour le bon déroulement des opérations de production, de suivi et contrôle et de commercialisation.

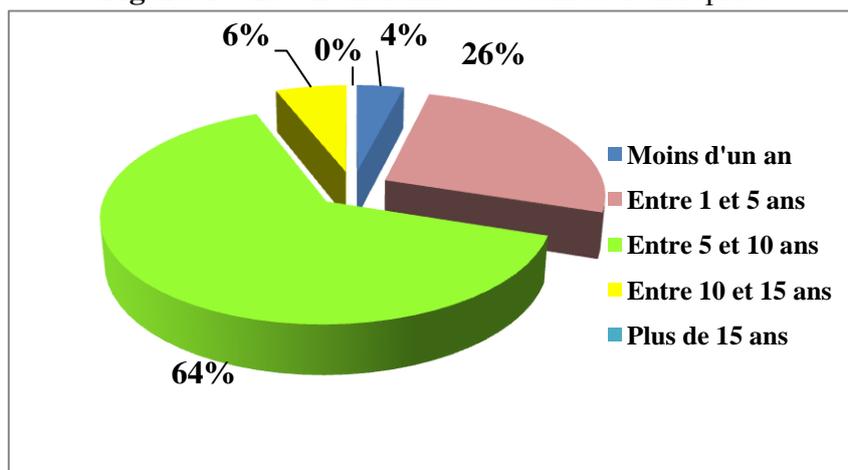
E/ La répartition de l'échantillon selon l'expérience

L'expérience de notre échantillon représente les années de travail au sein de l'entreprise et se traduit par leur ancienneté.

Tableau N° 09 : L'ancienneté au sein de l'entreprise

Réponse	Nombre	Pourcentage
Moins d'un an	2	4%
Entre 1 et 5 ans	16	26%
Entre 5 et 10 ans	29	64%
Entre 10 et 15 ans	3	6%
Plus de 15 ans	0	0%
Total	50	100%

Figure N° 15 : L'ancienneté au sein de l'entreprise



64% de nos interrogée ont enregistré une durée de travail valant de 5 à 10 ans au sein de la filiale sujet de notre étude, qui explique que la filiale a réussi à maintenir son personnel en son sein, ensuite on trouve 26% ont une durée de travail allant de 1 à 5 ans.

3.3.3.2/ Analyse de la satisfaction et motivation des employés

Ce point traite l'analyse des résultats du questionnaire concernant la satisfaction et la motivation des employés dans le cadre de la démarche qualité de la filiale.

A/ La répartition de l'échantillon concernant la satisfaction du poste occupé

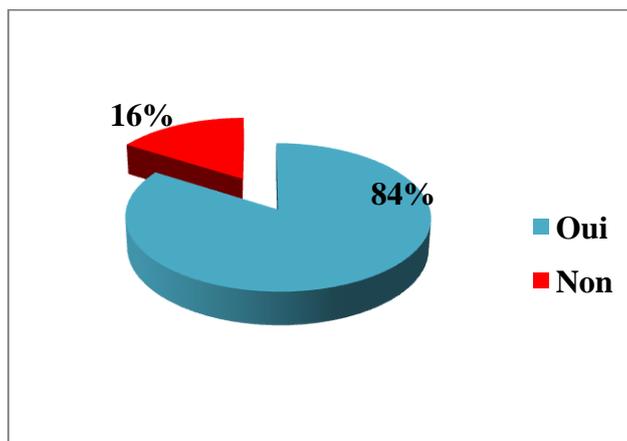
Dans notre questionnaire, nous nous sommes intéressés à la satisfaction des employés par rapport au poste qu'ils occupent, les réponses obtenues sont présentées dans le tableau suivant :

Tableau N° 10 : La satisfaction du poste occupé

Réponse	Nombre	Pourcentage
Oui	42	84%
Non	8	16%
Total	50	100%

Source: Elaboré par nous même

Figure N° 16 : La satisfaction du poste occupé



Source: Elaboré par nous même

La majorité des salariés questionnés (84%) occupe un poste qui répond à leurs formations et leur savoir faire, cependant 16% des ouvriers affirment que le poste qu'ils occupent ne répond pas à leur profil.

B/ Les conditions de travail

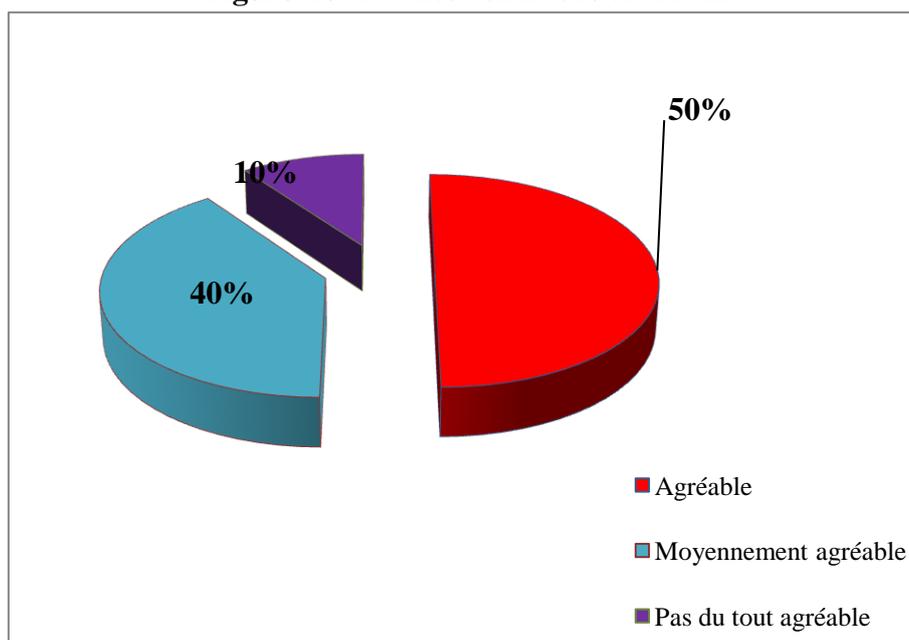
L'analyse des conditions de travail contribue un axe très important dans l'analyse de la motivation chez l'employé, car cela nous permet de saisir son degré d'implication, le tableau qui suit nous donne l'appréciation de notre échantillon par rapport à cet axe.

Tableau N° 11: Les conditions de travail

Réponse	Nombre	Pourcentage
Agréable	25	50%
Moyennement agréable	20	40%
Pas du tout agréable	5	10%
Total	50	100%

Source: Elaboré par nous même

Figure N° 17 : Les conditions de travail



Source: Elaboré par nous même

Selon le résultat de notre enquête la moitié de nos interrogés sont satisfait des conditions de travail au sein de la firme, 40% de notre échantillon ont répondu qu'il y'a des insuffisances concernant les conditions de travail, alors que 10% sont totalement mécontents.

C/ Le plaisir au travail

Cette question renferme les réponses de notre échantillon concernant l'épreuve du plaisir à faire leur travail. Pour déterminer l'attachement psychologique u personnel à son entreprise (selon la définition de MOWDAY et AL), le plaisir au travail constitue une question primordiale qui peut découler sur leur degré d'implication. Et nous constatons que les réponses sont partagées entre 28 ont le plaisir dans leur travail, et 22 n'ont pas ce plaisir, comme le montre le tableau suivant :

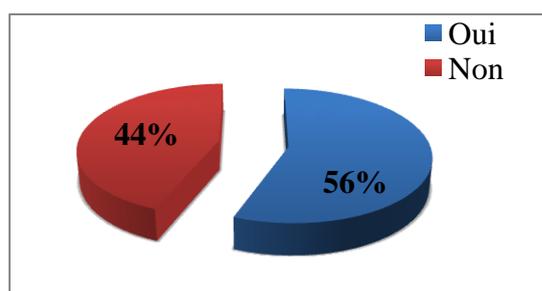
Chapitre III : Le degré d'implication des ressources humaines dans le management de la qualité au sein de la filiale El Emir Mascara Giplait

Tableau N° 12: Le plaisir au travail

Réponse	Nombre	Pourcentage
Oui	28	56%
Non	22	44%
Total	50	100%

Source: Elaboré par nous même

Figure N°18: Le plaisir au travail



Source: Elaboré par nous même

On remarque que la moitié et un plus (56%) des salariés de notre échantillon trouvent du plaisir pendant l'accomplissement de leur travail au sein de la firme, tandis que 44% employés interrogés ne sentent aucun plaisir, pour eux ce travail n'est qu'un engagement d'accomplir les tâches qui sont leur dicté en contre partie d'une rémunération, ils expliquent que c'est routinier.

D/ L'évaluation du salaire

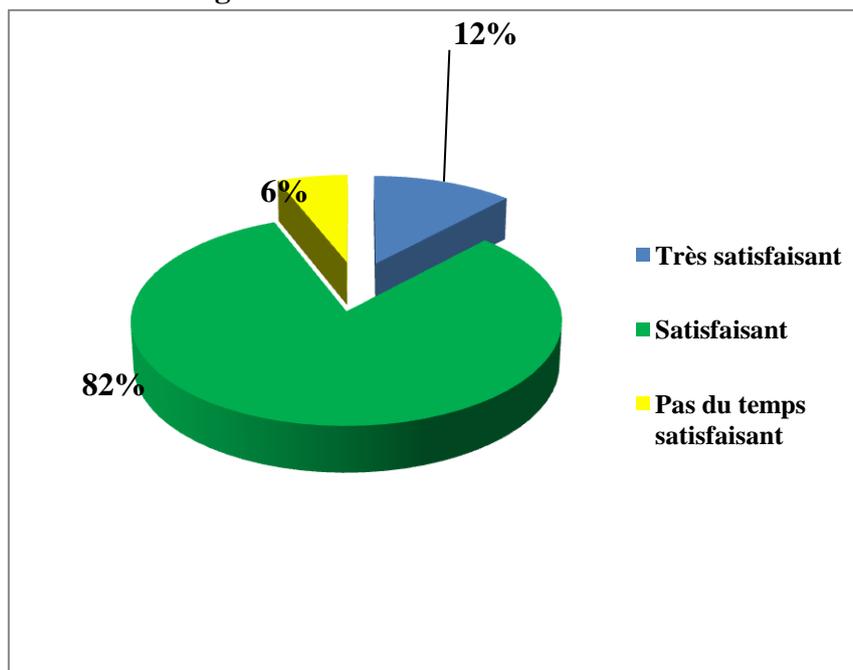
Suite à l'élément précédent, nous avons constaté que la rémunération qui est perçue par un salaire constitue un acte d'engagement des employés. C'est dans ce contexte que 41 employés de notre échantillon sont satisfaits de leur paie. Il y'a l'application – contribution – rétribution.

Tableau N° 13: L'évaluation du salaire

Réponse	Nombre	Pourcentage
Très satisfaisant	6	12%
Satisfaisant	41	82%
Pas du temps satisfaisant	3	6%
Total	50	100%

Source: Elaboré par nous même

Figure N° 19 : L'évaluation du salaire



Source: Elaboré par nous même

La majorité des salariés de l'entreprise interrogés sur la rémunération éprouvant une satisfaction par rapport à cet élément dans le cas où 94% déclarent être satisfait par le salaire qu'ils perçoivent.

3.3.3.3/ L'implication du personnel dans le cadre du management de la qualité

L'analyse de la satisfaction et la motivation, nous permet d'avancer dans nos résultats de recherche afin d'exprimer le degré d'identification de l'échantillon à son travail. Cette analyse s'applique sur l'implication au travail qui est mesurée sur deux aspects à savoir : la satisfaction au travail et la motivation.

Autre analyse qui va nous permettre d'appliquer autre forme d'implication est l'implication organisationnelle qui reflète le niveau d'adhésion de l'employé à son entreprise.

A/ La participation aux réunions, formations ou sensibilisation

L'implication des employés dans le projet qualité, est conditionné par le taux de participation, la formation qualité et la responsabilisation à leur travail. Les réponses obtenues sont présentées dans le tableau suivant :

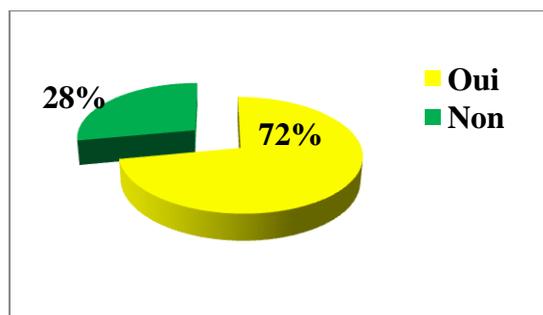
Chapitre III : Le degré d'implication des ressources humaines dans le management de la qualité au sein de la filiale El Emir Mascara Giplait

Tableau N° 14: La participation aux réunions, formations ou sensibilisation

Réponse	Nombre	Pourcentage
Oui	36	72%
Non	14	28%
Total	50	100%

Source: Elaboré par nous même

Figure N°20: La participation aux réunions, formations ou sensibilisation



Source: Elaboré par nous même

La majorité des salariés questionnés (72%) ont déjà eu l'occasion de faire part aux formations internes ou externes et autres ont participé aux réunions de travail ou de sensibilisation, cependant 28% des ouvriers affirment que leur fonction est seulement d'accomplir les tâches désignées par les responsables.

B/ Participation à la démarche qualité de l'entreprise

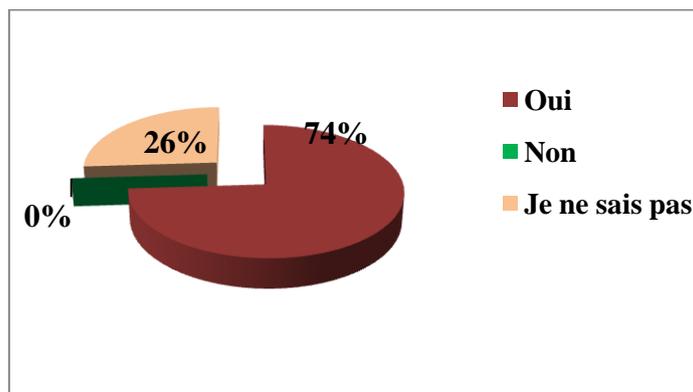
L'engagement d'un employé est conditionné par l'importance que porte à son métier et par son intérêt qu'il porte aux valeurs de ce travail. Dans ce cas, un employé s'engagera si l'entreprise l'associe dans ses valeurs comme le sens de la réalisation et qui se traduit par sa participation à la démarche qualité.

Tableau N° 15: La participation à la démarche qualité de l'entreprise

Réponse	Nombre	Pourcentage
Oui	37	74%
Non	0	0%
Je ne sais pas	13	26%
Total	50	100%

Source: Elaboré par nous même

Figure N°21: La participation à la démarche qualité de l'entreprise



Source: Elaboré par nous même

Pour ce qui est de l'engagement des employés dans la démarche qualité 74% des employés de la filiale ont répondu par l'affirmation, tandis que 26% de notre échantillon ignorent totalement cette démarche.

C/L'application des principes de management de la qualité

La participation des employés par rapport à l'application des principes de management de la qualité nous permet de confirmer les réponses obtenues dans notre questionnaire. A cet effet, 26 ont répondu que ces principes sont appliqués comme le montre le tableau suivant :

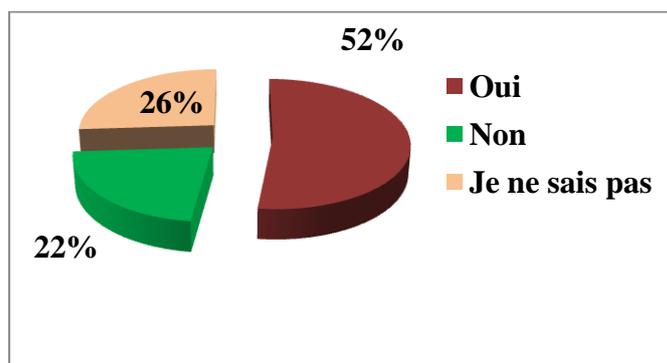
Tableau N° 16: L'application des principes de management de la qualité

Réponse	Nombre	Pourcentage
Oui	26	52%
Non	11	22%
Je ne sais pas	13	26%
Total	50	100%

Source: Elaboré par nous même

Chapitre III : Le degré d'implication des ressources humaines dans le management de la qualité au sein de la filiale El Emir Mascara Giplait

Tableau N° 22: L'application des principes de management de la qualité



Source: Elaboré par nous même

La moitié de nos questionnés ont répondu que la firme applique les principes du management de la qualité comme l'écoute de la clientèle, l'amélioration continue ainsi que la sensibilisation et la participation des employés, 22% des répondants voient que il y'a beaucoup de principes qui ne sont pas appliqués comme l'engagement de l'entreprise, l'inexistence de partage de savoir faire, le processus de prise de décision est centralisé et éloigné du terrain, les objectifs qualité sont imposés de façon formelle sans consultation.

D/ La motivation des employés

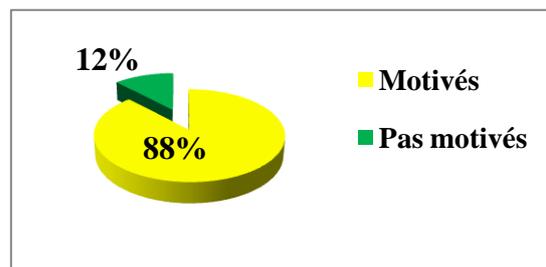
A notre dernier élément d'analyse, mettre l'accent sur la motivation, car celle-ci constitue un processus qui déclenche et règle l'intensité de l'engagement dans la démarche qualité jusqu'à son aboutissement. Et nous constatons à travers le tableau ci-dessous que 44 contre 6 employé sont motivés dans la réalisation du Management de la qualité.

Tableau n° 17: La motivation des employés

Réponses	Fréquence	%
Motivés	44	88%
Pas motivés	6	12%
Total	50	100 %

Source: Elaboré par nous même

Figure n° 23 : La motivation des employés



Source: Elaboré par nous même

La majorité des salariés interrogés (88%) sont motivés, ils affirment que la filiale est leur gagne pain, aussi la majorité des répondants par oui ajoutent que l'administration est leur source de motivation car ils bénéficient des augmentations et que les responsables sont à leur écoute en cas de signalement des dysfonctionnements ou plaintes, même si ce ne sont pas tous les salariés de notre échantillon qui sont de cet avis.

3.3.4/ Résultats du questionnaire

D'après notre enquête sur le degré de l'implication du personnel, que nous avons effectué au sein la filiale El Emir de Mascara du groupe Giplait, on a pu arriver aux résultats suivant :

- La première constatation s'articule autour de l'axe étudié sur l'analyse de la satisfaction et la motivation au travail constitue la première forme d'implication qui est "L'implication au travail". En effet, d'après les résultats obtenus à savoir un pourcentage de 88% qui reflète le degré de satisfaction et de motivation de notre échantillon implique leur degré d'implication dans leur travail (confirmation de la 1^{ère} hypothèse) ;
- Nous constatons au deuxième lieu, qu'à travers l'analyse de l'implication du personnel dans le cadre du management de la qualité, constitue la deuxième forme d'implication des employés à s'engager et à participer dans l'entreprise, et de ce fait , de déterminer leur attachement à leur entreprise.

Cette constatation s'articule autour de 88% du personnel qui est à la fois motivés et impliqués par la réalisation des objectifs de la filiale. (Confirmation de la 2^{ème} hypothèse)

Chapitre III : Le degré d'implication des ressources humaines dans le management de la qualité au sein de la filiale El Emir Mascara Giplait

Conclusion

Comme nous l'avons vu dans ce chapitre, qui traite le niveau de l'implication des employés dans la démarche qualité de la filiale El Emir du groupe Giplait, une entreprise de production et de collecte de lait, que c'est une entreprise qui tâche à améliorer leurs méthodes et leurs processus, puisque c'est en fait l'essence de leur métier.

Durant ces dernières années, GIPLAIT s'est axée sur plusieurs sources de motivation de ces ouvriers (rémunération, primes, augmentations), ce qui a éprouvé un sentiment d'attachement à la filiale et améliorer la production en quantité et en qualité.

Pour ce qui est de la démarche qualité de la filiale El Emir Giplait, comme nous l'avons constaté elle s'est certifié à l'ISO 9001, et a mis en place une politique mangement de la qualité par l'encouragement de la formation soit en interne ou en externe, et la mise en place d'un audit interne efficace qui a détecté toutes les défaillances et les insuffisances soient personnelles ou matérielles au niveau de la laiterie.

À cet effet, la direction générale joue un rôle très important et cela en impliquant son personnel dans sa stratégie soit à moyen ou à long terme ou bien en lui donnant une part de responsabilité dans la prise de décision.

Conclusion générale

Conclusion générale

À partir des résultats obtenus, nous pouvons conclure que la réussite du management de la qualité repose sur le leadership de la direction qui doit communiquer les grandes lignes de conduite de l'entreprise par le biais d'un système d'information fiable qui va permettre aux différents partenaires de connaître le cap que veut prendre l'entreprise en termes de qualité.

L'importance d'une telle politique, documentée et suffisamment communiquée au personnel, réside dans le fait qu'elle aide les salariés à mieux comprendre les orientations de leur entreprise et les moyens mis en œuvre pour les atteindre, ce qui permettra aux employés de mieux appréhender ce que la direction générale attend d'eux.

L'implication a des effets certains sur la qualité du travail. En effet, un salarié impliqué et créatif peut sortir complètement des prescriptions données par l'organisation et produire le meilleur. Dans ses effets positifs, elle aide à la construction d'une image valorisée de soi et renforce l'estime de soi.

L'implication du personnel devient une nécessité incontournable, avec les évolutions de travail, les compétences relationnelles qui constituent un véritable enjeu pour les entreprises, et ces compétences sont étroitement liées à l'engagement des personnes dans l'entreprise.

Il est évident que l'entreprise a tout intérêt à développer l'implication chez ses salariés. Pour autant qu'elle sache gérer les attentes des salariés, elle pourra plus facilement provoquer de la satisfaction. L'efficacité et la qualité du travail devraient s'améliorer. Si l'on considère que la motivation est l'énergie disponible, c'est bien l'implication qui permet d'utiliser au mieux cette énergie.

Et à partir des résultats obtenus, les ressources humaines sont maintenant impliquées, au même titre que les autres processus. Intégrer la dimension ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise est une nécessité reconnue. Les structures et les hommes donnent un avantage compétitif à leur organisation. Les organisations doivent avoir une stratégie de développement humain et social en harmonie avec leur stratégie économique et leur responsabilité sociale. Elles attendent de la fonction ressources humaines une forte valeur ajoutée.

La DRH est un « partenaire d'affaires ». Il aide l'entreprise à relever tous les défis, à s'adapter à son environnement, à devenir agile et compétitive. Il veille à développer et mobiliser les compétences des salariés en ligne avec la stratégie de l'entreprise. Il accompagne les changements et les transformations. Il veille à la motivation, l'implication et

Conclusion générale

l'engagement des salariés. Il est la cheville ouvrière du développement durable et le garant du contrat social entre les salariés et l'organisation.

On a vu dans le deuxième chapitre, que l'Algérie à l'instar des autres pays une importance à la qualité et aux normes les différents programmes mis en place par l'Etat en s'appuyant sur les centres de normalisation afin d'aider les entreprises nationale financière pour se relancer dans la certification.

Cet apport a pour but la mise à niveau des entreprises algériennes afin d'affronter le marché concurrentiel et le suivi du système d'évaluation et de la conformité dans les échanges mondiaux.

Cependant, le système de management qualité a davantage été imposé que concerté pour les entreprises algériennes. Un manque de cohérence se dégage entre la démarche qualité des responsables et les attentes des salariés, entre les valeurs managériales proclamées et celles appliquées, entre les objectifs et les moyens mobilisés. Ce manque de cohérence ne favorise pas l'implication des salariés dans la production de qualité.

Et pour évaluer le niveau de l'implication des ressources humaines dans la démarche management de la qualité, nous avons élaboré une étude au niveau de la filiale El Emir. Cette implication des employés est évaluée en tenant compte de souhait et de désir des salariés à travers les variables que sont : la rémunération, la formation du personnel, l'installation du conseil d'administration, l'élaboration de convention collective, partage équitable des primes selon les catégories socio professionnelle et autres

Nous nous sommes arrivés à confirmer nos hypothèses et que la participation du personnel et son intégration dans la prise de décision peut permettre à l'entreprise et atteindre les objectifs prévus.

Le management de la qualité, tel qu'il a été présenté dans notre travail, se compose d'une grande panoplie de pratiques et d'approches organisationnelles relatives à la motivation, sensibilisation, formation, satisfaction et d'autres éléments pertinents pour les activités de l'entreprise ; Ainsi, la mise en place de ces pratiques suppose un coût important. La mise en place de la démarche qualité est un levier de performance individuelle et collective.

Bibliographie

Ouvrage

1. Abdallah SEDDIKI, « Le management de la qualité en production alimentaire », Edition Hibr, 2008.
2. AFNOR, la norme ISO 9001 : système de management de la qualité exigence, Edition AFNOR, France, 2008.
3. CALISTE Jean Pierre, MAJADA Manuel, GALLAND Françoise, Une Démarche Qualité pragmatique, Livre Blanc, Université ANGERS, 2013.
4. CANAR Frédéric, « Management de la qualité », Edition Galino, Paris, 2009.
5. CHAMINA Benjamin « RH & compétences dans une démarche qualité », Edition AFNOR, France, 2005.
1. CHARDONNET. A, THIBAUDON Dominique, Le guide du PDCA de Deming, édition d'organisation, Paris, 2003.
6. COLLIGNON Etienne, WISSLER Michel, Qualité et compétitivité des entreprises, du diagnostic aux actions de progrès" Edition Economica, Paris, 1984.
7. D. Duret et M. PILLET, Qualité en production, Edition organisation, Paris, 2005.
2. DAUDIN J., TAPIERO S, Les outils et le contrôle de la qualité, Edition Economica, Paris, 1996.
8. DURET Daniel et PILLET Maurice, Qualité en production De l'ISO 9000 à Six Sigma, les Editions d'Organisation, Paris, 2005.
9. DURET. D et PILLET. M, Qualité en production, Edition d'organisation, Paris, 2005.
10. FRANÇOIS. C, VIRGINIE. L, SYLVIE. R, La qualité au XXI siècle : vers le management de la confiance, Edition Economica, Paris, 2002.
11. GENIVIEVE Krebs, Ressources Humaines, Nouvelle pratiques selon l'ISO 9001, édition Afnor, France, 2007.
12. GIESEN Eva, Démarche qualité et norme 50 9001, Une culture managériale appliquée à la recherche, Editions Institut de Recherche pour le Développement, Paris, 2008.
3. GOGUE, Jean-Marie, Management de la qualité, Édition Économica, Paris, 2009.
13. HOUNOUNOU Albéric, dans : 100 fiches pour comprendre le management, Edition Bréal, Belgique, 2008.
14. Ivon PESQUEUX, Qualité et management, une analyse critique, Edition Economica, Paris, 2008.
15. Kaoru ISHIKAWA, La gestion de la qualité, Edition Dunod, Paris, 2007.
16. Laudoyer Guy, La certification ISO 9000, Edition Organisation, Paris, 2000.

Bibliographie

4. Manuel de management de la qualité (MMQ), Edition Archivistes-Experts, Paris, 2012.
17. Norme ISO 9000 :2005 : Système de management de la qualité-Principes essentiels et vocabulaire, 3^{ème} Edition, Suisse, 2005.
5. P.HUBERAC.J.P, Guide des méthodes de la qualité, Edition Maxima, Paris, 1998.
18. Patrice ROUSSEL et Frédéric WACHEUX, « Management des ressources humaines», Edition De Boeck, Bruxelles, 2005.
19. Patrice ROUSSEL, Frédéric WACHEUX, Management des ressources humaines, Edition De Boeck, Bruxelles, 2005.
20. ROESSLINGER Francis, SIEGEL Dominique, Management stratégique et management de la qualité, Editions Afnor, France, 2015.
21. Shoji SHIBA, Alan GRAHAM, David WALDEN, TQM: 4 révolution du management, manuel d'apprentissage et mise en œuvre du management par la qualité totale, Edition Dunod, Paris, 2003.

Revues

22. DORBESH H, « Comment mettre en œuvre une démarche qualité dans une PME », in revue sciences de gestion d'entreprise, N°12, 2005.
23. L. Azzaoua, La compétitivité et la mise des PME maghrébines : analyse d'une approche multidimensionnelle, revue d'économie statistique, Alger, 2008.

Mémoires et thèses

1. LÉRAT-PYTLAK Jérôme, Le passage d'une certification ISO 9001 à un management par la qualité totale, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Toulouse, 2002.
2. SLAYMI Fayrouz, Conditions et modes d'implication des ressources humaines dans un système de management de la qualité – étude de cas des entreprises : ARCELOR MITTAL- SAMA/El Hadjar, FERTIAL/Annaba, SAISAL/Annaba, ENAP Souk Ahras, MAHBOUBA/Berrahal, thèses de doctorat en Management des Organisations, Université de Tlemcen, 2015/2016.
3. YAAKOUBI Khelifa, L'implication du personnel dans une démarche qualité, Un moyen de garantir La compétitivité de l'entreprise, mémoire de magister en management, université Abou Bekr Belakaid, Tlemcen, 2007-2008.

Site internet

1. <http://algerac.dz>.
2. <http://www.codlor.com/img/fichiers/file/QUALITE/Definition.pdf>.
3. <http://www.mipi.dz/?Fonds-de-Competitivite,471>.
4. <https://qualite.ooreka.fr/comprendre/controle-qualite>.
5. <https://www.afaqap.fr/documentation/glossaire/demarche-qualite?title=d>.
6. <https://www.algerie-eco.com/2019/06/18/linformel-et-la-contrefacon-entravent-linstauration-dune-concurrence-saine/>.
7. <https://www.boutique.afnor.org/resources/3aa358d6-6d8b-449e-87ad-9fec5a29d7e0.pdf>.
8. <https://www.orientation-pour-tous.fr/metier/directeur-qualite,13493.html>.
9. <https://www.piloter.org/qualite/roue-de-deming-PDCA.htm>.
10. Principes de management de la qualité, disponible sur : <http://www.iso.org>.
11. www.ianor.dz.
12. www.qualiteperformance.org.

Textes juridiques

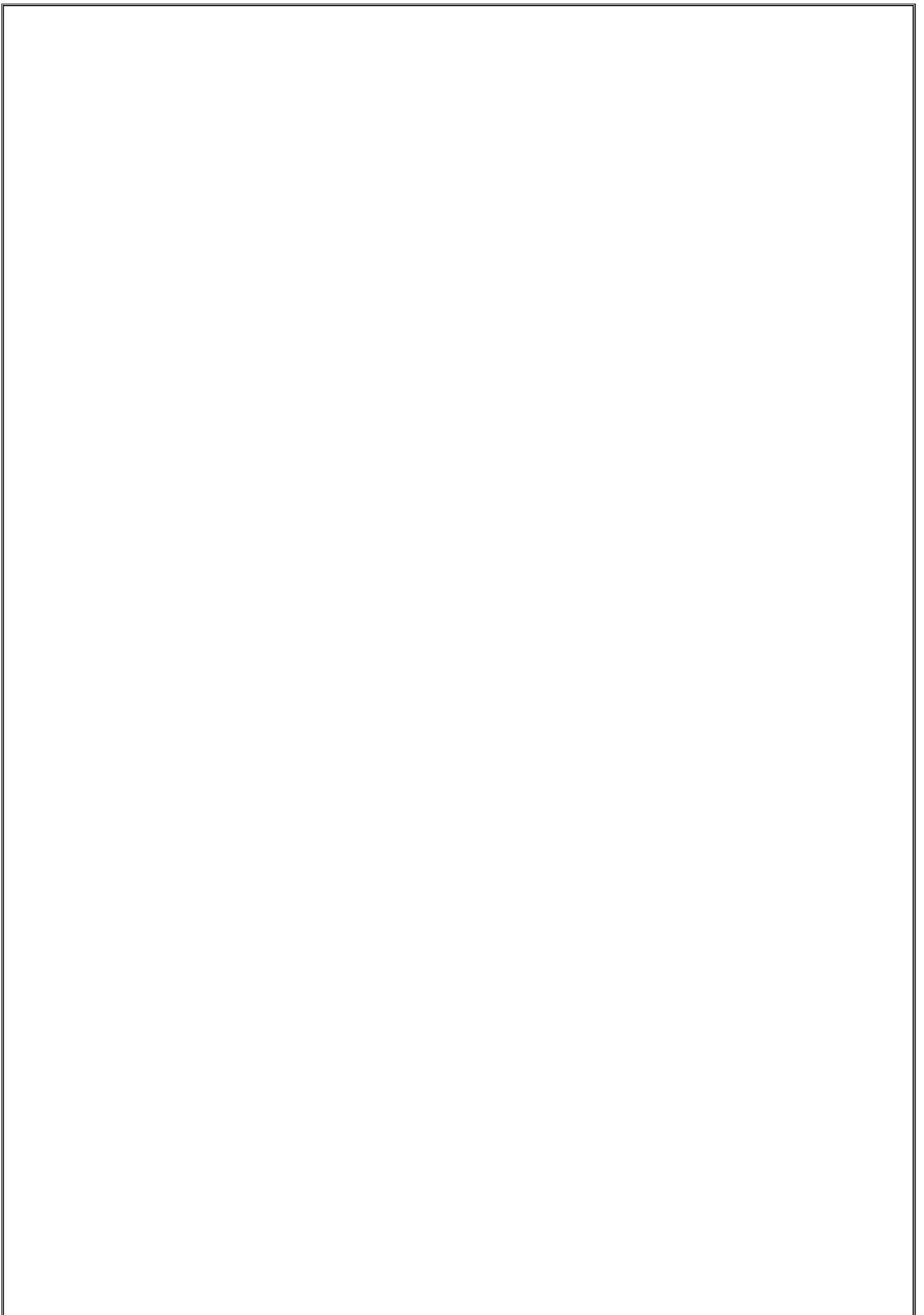
1. Décret exécutif n° 05-464 du 4 Dhou El Kaada 1426 correspondant au 6 décembre 2005 relatif à l'organisation et au fonctionnement de la normalisation, journal officiel n°80, du Dimanche 9 Dhou El Kaada 1426 Correspondant au 11 décembre 2005.
2. Décret exécutif n° 16-163 du 26 Chabane 1437 correspondant au 2 juin 2016 fixant les modalités de fonctionnement du compte d'affectation spéciale n° 302-124 intitulé Fonds national de mise à niveau des PME, d'appui à l'investissement et de la promotion de la compétitivité industrielle, journal officiel n° 34 du 8 juin 2016.
3. Décret exécutif n° 98-69 du 21 février 1998 portant création et statut de l'institut Algérien de la normalisation, Loi n° 04-04, 2004, Journal Officiel de la République Algérienne.
4. Décret exécutif n° 02-05 du 06/01/02 et arrêté du 03/04/02.
5. Article 2 du décret n° 05-464 du 6 décembre 2005 relatif à l'organisation et au fonctionnement de la normalisation, journal officiel n° 31 du 15 juin 2008.
6. Loi n° 16-04 du 14 Ramadhan 1437 correspondant au 19 juin 2016 modifiant et complétant la loi n° 04-04 du 5 Joumada El Oula 1425 correspondant au 23 juin 2004 relative à la normalisation, journal officiel N°37 du 22 Juin 2016.

Bibliographie

7. Journal officiel de la république algérienne N° 02 3 Joumada El Oula 1439 21 janvier 2018.
8. Loi n° 2004-04 du 5 Joumada El Oula 1425 correspondant au 23 juin 2004 relative à la normalisation, Journa Officiel N° 41 du 27 Juin 2004.
9. Loi n°04-04 du 5 Joumada El Oula 1425 correspondant au 23 juin 2004 relative à la normalisation, journal officiel n°41 du Joumada El Oula 1425 correspondant au 27 juin 2004.

Autres

1. Document interne à la filiale Giplait El Emir de Mascara, 2019.
2. Document ISO 9000 : 2005.
3. Documents internes du groupe Giplait, 2019.



Annexes

Annexe n°01 : Guide d'entretien

Identité de l'enquêté

Nom :

Prénom :

Titre et fonction :

Axes 01 : Questions principales

Objectif 01 : Rémunération et indemnisation des salariés

- Comment jugez-vous la rémunération de vos salariés ?
- D'après vous est ce que les employés sont satisfait en terme de rémunération ?

Implication du personnel

Objectif 02 : Le style de leadership

- Quel est la nature de leadership dans votre entreprise ?
- Les décisions sont elles révisées avec le personnel ?

Objectif 03 : Processus de management de production

- Pouvez vous nous expliquez comment se réalise votre processus de production ?
- Les unités de production sont-elles en corrélation ?
- Comment réagie-vous quand à l'enregistrement des défaillances ?

Objectif 04 : Implication au travail

- Selon vous, est ce que les salariés sont-ils impliqués au travail ?
- Est-ce que tous le personnel de la filiale est concerné par la démarche qualité ?

Objectif 05 : La formation et l'amélioration continue.

- Pouvez-vous nous parler de votre programme de formation ?
- Avez-vous remarquez des améliorations des niveaux des compétences des employés après les formations faites ?

Axes n°02 : Questions de clarification

- Combien estimez-vous les primes et augmentation destiné s à vos salariés ?
- Pouvez-vous nous parler de vos tâches ?
- Quelles seraient les aspirations de votre structure?
- Quelle image souhaite-t-elle mettre en avant ?

Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou

Faculté des Sciences Economiques, Sciences Commerciales et de gestion

Département : Sciences de Gestion

Master : Gestion des Ressources Humaines

Bonjour,

La finalisation de nos études en Master en Gestion des Ressources Humaines suscite la réalisation d'un mémoire de fin d'étude intitulé «*L'implication des ressources humaines dans le management de la qualité. Cas la filiale El Emir de Mascara du groupe Gilplait*», nous vous prions de répondre aux questions ci après :

Question 01 : Vous êtes :

Un homme

Une femme

Question 02: Quel âge avez vous ?

Entre 20-30 ans

30-40 ans

40-50 ans

50-60 ans

60 et plus

Question N°03 : Quel est votre niveau intellectuel ?

Primaire

Moyen

Secondaire

Universitaire

Question 04 : Quelle est votre fonction ?

Cadre

Agent de maîtrise (technicien)

Ouvrier (opérationnel)

Apprenti/stagiaire

Annexe n°02: Le questionnaire

Question N°05: Quelle est votre ancienneté au sein de l'entreprise ?

Moins d'un an

Entre 1 et 5 ans

Entre 5 et 10 ans

Entre 10 et 15 ans

Plus de 15 ans

Motivation et implication des employés

Question°06 : Est ce que vous êtes satisfait du poste que vous occupez ?

Satisfait

Insatisfait

Question n°07 : Comment sont-ils les conditions de travail ?

Agréable

Moyennement agréable

Pas du tout agréable

Question n°08 :Éprouve-vous- du plaisir à faire votre travail?

Oui

Non

Question n°09 : Le salaire que vous percevez est il :

Très satisfaisant

Satisfaisant

Pas du temps satisfaisant

L'implication du personnel dans le cadre du Management de la qualité

Question n°10 : Avez-vous été déjà participé aux réunions, formations ou sensibilisation ?

Oui

Non

Question n°11 : Êtes-vous engagé dans la démarche qualité de l'entreprise ?

Oui

Non

Je ne sais pas

Annexe n°02: Le questionnaire

Question n° 12 : Comment jugez-vous l'implication et la motivation de l'ensemble du personnel dans la démarche qualité dans votre entreprise ?

- Très insatisfaisante
- Satisfaisante
- Insatisfaisante
- Je ne sais pas
-

Question n° 13: Selon vous est ce que l'entreprise applique t-elle les principes du management de la qualité ?

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

Question n°14 : Êtes-vous motivé par votre travail ?

- Oui
- Non

Nous vous remercions pour votre précieuse aide pour la finalisation de cette étude

Annexe n°03: Les actions correctives

Non-conformités	Action corrective
Pannes enregistrées Réclamation du client	<ul style="list-style-type: none">- Assurer l'écoute du client : confronter l'adéquation entre ses besoins, contraintes et exigences avec les solutions apportées.- Réaliser les prestations conformément aux standards de l'organisme.- Tenir compte des observations du client émises par le biais de l'enquête de satisfaction.- Venir à la réparation des pannes enregistrées, et essayer de les éviter à l'avenir.

Annexe n°04: Tableau de bord des risques management

Etape du processus	Dysfonctionnement ou risque	Cause	Fréquence	L'évaluation	Actions Face aux Risques	

Annexe n°05: Processus contrôle qualité

Données	d'entrée	Etapes Données de sortie	Documents
L'échantillonnage.	Prélèvement des échantillons.	Echantillon prélevé.	Plan d'échantillonnage
Echantillon prélevé.	Réception des échantillons.	Echantillon réceptionné.	Registre des essais
Echantillon réceptionné	Effectuer les analyses/contrôles des matières premières et produits finis.	Matières premières et produits finis contrôlés	-Mode opératoire -Bonne pratique du laboratoire (BPL).
Matières premières et produits finis contrôlés.	Effectuer des essais industriels et essais pratiques.	Essais industriels et essais pratiques effectué. réception.	-Fiche de contrôle à la demande de sortie magasin.

Tables des matières

Table des matières

Remerciement	
Dédicaces	
Liste des abréviations	I
Liste des figures	II
Liste des tableaux	III
Introduction générale.....	1
Chapitre I : Le cadre conceptuel du management de la qualité dans l'entreprise	
Introduction	5
Section (01) : Généralités sur le concept qualité.....	6
1.1/ Définition du concept qualité	6
1.2/ Évolution du concept qualité.....	7
1.2.1/ L'inspection de la qualité	7
1.2.2/ Le contrôle de la qualité	8
1.2.3/ Apparition de l'assurance qualité	9
1.2.4/ Management de la qualité	9
1.3/ Démarche qualité	9
1.3.1/ Définition d'une démarche qualité.....	9
1.3.2/ Objectif d'une démarche qualité	10
Section (02) : Le Management de la qualité (QM)	11
2.1/ Définition du Management de la qualité	11
2.2/ Les acteurs du management de la qualité.....	12
2.3/ Les composantes du management de la qualité	14
2.4/ Les phases de mise en œuvre progressive du Management de la qualité (QM)	15
2.5/ Les principes de management de la qualité.....	16
2.5.1/ Le leadership	16
2.5.2/ L'implication du personnel	16
2.5.3/ L'amélioration continue.....	17
2.5.4/ La formation	17
2.5.5/ L'approche processus	17
2.5.6/ Le management par approche système.....	18
2.5.7/ Approche factuelle pour la prise de décision	18
2.5.8/ Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs	18
2.6/ Les outils de management de la qualité	19
2.6.1/ Le diagramme de PARETO	19

Table des matières

2.6.2/ Le Diagramme de causes/effets.....	19
2.6.3/ Le brainstorming	20
2.6.5/ Les cercles de qualité	20
2.6.6/ Le cycle de PDCA.....	21
2.7/ La documentation d'un système de management de la qualité.....	22
2.7.1/ Le manuel qualité.....	22
2.7.2/ Les procédures.....	24
2.7.3/ Le manuel de la politique qualité	24
2.7.4/ Enregistrement	24
2.8/ La certification et la normalisation	25
2.8.1/ La normalisation.....	25
2.8.2/ La certification	27
2.8.2.4/ L'importance de la certification	29
A/ La qualité à tous niveaux	29
B/ Une garantie pour les clients et les fournisseurs	30
C/ Les fondements de la certification norme ISO 9001.....	30
Section (03) : L'implication des ressources humaines dans la démarche qualité.....	31
3.1/ Définition de l'implication.....	31
3.2/ L'objectif de l'implication	32
3.3/ Les différents aspects de l'implication du personnel	32
3.3.1/ L'implication organisationnelle	32
3.3.2/ L'implication au travail.....	33
3.4/ Les conditions de l'implication	33
3.5/ Les formes de l'implication.....	34
3.6/ Les principaux modèles théoriques de l'implication	34
3.6.1/ La théorie de l'équité	34
3.6.2/ La théorie de l'échange sociale.....	35
3.6.2.2/ La confiance organisationnelle :	36
3.6.2.3/ L'accomplissement du contrat psychologique.....	36
3.6.2.4/ L'engagement	36
Conclusion.....	38

Chapitre II : Etat des lieux du Management de la qualité au sein des entreprises algériennes

Introduction	40
--------------------	----

Table des matières

Section (01) : Introduction des normes de certification en Algérie	41
1.1/ La normalisation en Algérie.....	41
1.1.1/ Définition de la normalisation selon la loi algérienne.....	41
1.1.2/ Objectif.....	41
1.2/ L'évolution de la normalisation au sein des entreprises algériennes	42
Section (02) : Lois et programmes de normalisation en Algérie.....	44
2.1/ Les lois régissant la normalisation en Algérie	44
2.1.1/ La loi 04-04 du 23 Juin 2004 relative à la normalisation.....	45
2.1.2/ Le décret exécutif n° 05-464	45
2.1.3/ Décret exécutif n° 18-04	45
2.1.4/ Le décret exécutif n° 05-465	46
2.1.5/ L'arrêté du 20 Mai 2008.....	46
2.2/ Organismes nationaux de normalisation en Algérie	47
2.2.1/ L'Institut Algérien de Normalisation (IANOR).....	47
2.2.1.1/ Présentation de l'IANOR	47
2.2.3/ L'Organisme Algérien d'Accréditation – ALGERAC.....	50
2.2.4/ L'institution du prix Algérien de la Qualité (PAQ).....	51
2.3/ Fonctionnement de la normalisation en Algérie	52
2.3.1/ Programmes et processus de normalisation en Algérie.....	53
2.3.1.1/ Le programme intégré (PI).....	53
2.3.1.2/ Le dispositif Algérien de mise à niveau des entreprises	54
2.3.1.3/ Le fonds de promotion de la compétitivité industrielle	54
2.3.1.4/ Le programme de mise à niveau	56
Section (03) : Réalité du management qualité dans les entreprises algériennes	56
3.2/ Les obstacles qui ont entravé l'instauration des programmes qualité.....	57
3.2.2/ Les coûts de certification.....	58
Conclusion.....	59
Chapitre III : Le degré d'implication des ressources humaines dans le management de la qualité au sein de la filiale El Emir de Mascara du Groupe Giplait	
Introduction	61
Section (01): Présentation de l'organisme d'accueil.....	62
1.1/ Historique du groupe Giplait.....	62
1.2/ Présentation du groupe.....	62
1.3/ Organigramme du groupe Giplait	63

Table des matières

1.4/ Les activités et produits de Giplait	64
1.4.1/ Les activités de Giplait.....	64
1.4.2/ Les produits de Giplait	64
1.5/ Présentation de la laiterie El Emir Mascara	66
1.5.1/ Fiche technique de la filiale	66
1.5.2/ Organisation de la filiale	66
1.5.3/ La production de la filiale	69
Section (02) : Le management de la qualité dans l'entreprise	70
2.1/ Application des principes de management de la qualité de la filiale	70
La filiale El Amir a mis en place une démarche de management de la qualité pour une mise à niveau de sa production et la satisfaction de sa clientèle.	71
2.2.3/ Implication du personnel.....	73
2.2.4 / Approche processus	73
2.2.5/ L'amélioration.....	75
2.2.6/ Prise de décision fondée sur des preuves	76
2.2.7/ Management des relations avec les parties intéressées	77
2.3 / La normalisation et la certification au sein de l'entreprise	78
Section (03) : Analyse du degré de l'implication des ressources humaines dans le management de la qualité dans la Laiterie.....	79
3.1/ Techniques de collecte des données	79
3.2/ Synthèse des entretiens	80
3.2.1/ Analyse de l'implication affective du personnel.....	80
3.2.2/ Rémunération et indemnisation des salariés	80
3.2.4/ Implication au travail	81
3.2.5/ Processus de management de production.....	81
3.2.6/ La formation et l'amélioration continue.....	82
3.3/ Le déroulement du questionnaire	82
3.3.1/ L'échantillonnage.....	82
3.3.2/ Les outils de traitement des données.....	82
3.3.3/ Interprétation des résultats de l'enquête	83
A/ La répartition de l'échantillon par genre	83
B/ La répartition de l'échantillon selon l'âge	83
C/ La répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction	84
D/ La répartition des enquêtés selon le statut socioprofessionnel	86

Table des matières

E/ La répartition de l'échantillon selon l'expérience.....	87
A/ La répartition de l'échantillon concernant la satisfaction du poste occupé	88
B/ Les conditions de travail	88
C/ Le plaisir au travail.....	89
D/ L'évaluation du salaire.....	90
3.3.3.3/ L'implication du personnel dans le cadre du management de la qualité	91
A/ La participation aux réunions, formations ou sensibilisation.....	91
B/ Participation à la démarche qualité de l'entreprise	92
C/ L'application des principes de management de la qualité	93
D/ La motivation des employés.....	94
3.3.4/ Résultats du questionnaire.....	95
Conclusion.....	96
Conclusion générale	97
Bibliographie.....	100
Annexes	106
Tables des matières	114
Résumé	

Résumé

Notre mémoire porte sur le niveau d'implication des ressources humaines dans la démarche qualité dans la filiale El Emir du groupe Giplait.

Nous avons constaté à travers notre étude que l'implication du personnel devient une nécessité incontournable, avec les évolutions de travail, les compétences relationnelles constituent un véritable enjeu pour les entreprises, et ces compétences sont étroitement liées à l'engagement des personnes dans l'entreprise. Comme l'affirme Deming si une entreprise maintient les employés en dehors de la stratégie, des objectifs, de la culture de l'entreprise, il y'aura alors une démotivation de la part des salariés.

L'implication du personnel constitue, en effet, une condition fondamentale dans la réussite de tout projet d'amélioration de la qualité car cette dernière n'est seulement l'affaire de la direction ou du service qualité, mais elle est l'affaire de tous.

Mot clés : Qualité, Management de la qualité, Implication du personnel

Summery

Our thesis concerns the level of involvement of human resources in the quality process in the El Emir subsidiary of the Giplait group.

We have observed through our study that the involvement of staff is becoming an unavoidable necessity, with work developments, interpersonal skills are a real issue for companies, and these skills are closely linked to the commitment of people. in the business. As Deming asserts if a company keeps employees out of the strategy, the goals, the culture of the company, then there will be demotivation on the part of the employees.

Employee involvement is above all a performance factor, an involvement that requires participatory management, an appropriate leadership style, and good skills management.

Keywords: Quality, Quality management, Staff Involvement