

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANANGEMENT  
ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA**



**MEMOIRE DE FIN D'ETUDES**

Master en Management par la qualité

**Etude de sensibilisation du personnel dans le cas de la mise en place de la  
norme ISO 9001 version 2015**

**Elaboré par :** Labdaoui Farah

**Encadré par :** Pr Chahed Amina

**Co-Encadreur :** Dr Belimane Wissem

**Année 2017/2018**

## ملخص

إن الهدف من هذه الدراسة هو توضيح حساسية الموظفين في مؤسسة ALRECC المتخصصة في إنشاء العفارات، بإعتماد نظام إدارة الجودة والإشهاد بالايزو 2015:9001.

في ضوء التغيرات الهيكلية بإنفتاح الاقتصاد الجزائري، وتوسع إعتماد معايير الجودة، من خلال المستويات المختلفة، فقد أصبحت عاملا أساسيا في رفع القدرة التنافسية بين المؤسسات الجزائرية، وذلك مخوفاً خطر من الاقصاء من السوق.

وهذا ما يؤدي إلى ثورة إدارية حقيقية في المؤسسات الجزائرية، حيث أصبح ينظر إلى الجودة كمبدأ إدارة ببعيد إنساني قوي.

كما ان مسار إعتماد الجودة هو ضرورة في السوق الحرة، حيث انها تأتي من خلال إشراك العاملين أي الموارد البشرية للمؤسسة، حسب الظروف الهيكلية (الإدارة التشاركية، وثقافة المؤسسة)، والظروف التشغيلية (التنظيم والقيادة والاتصال ومراجعة الجودة، الرقابة الداخلية)، مع أدوات مساعدة (إدارة المعرفة، وإدارة المهارات والتكوين والتدريب)، وأدوات الجودة الأخرى ( حلقة الجودة، التحسين المستمر حسب (KAIZEN).

ومن خلال دراستنا فقد حددنا ما هي الحاجة إلى الجمع بين جهود الموارد البشرية مع أهداف نظام إدارة الجودة للمؤسسة مكان التريص (ALRECC)، وذلك بالاعتماد المشاركة الفعالة لمواردها البشرية في اعتماد نظام الجودة والإشهاد بالايزو 2015:9001، والذي تم مواجهته مؤسسة ALRECC الجزائرية، حيث أنها دخلت في مراحل عملية تبني الايزو 2015:9001.

ولدعم هذه الدراسة، أجرينا مسحاً يحتوي على إستمارة، تم معالجته بإستخدام البرنامج الإحصائي IBM SPSS 23، لإختبار فرضيات الدراسة وتحليل مختلف نتائجها.

**الكلمات المفتاحية:**العاملين، الموارد البشرية، نظام إدارة الجودة، المنظمة الدولية للتوحيد القياسي.

## **Résumé**

L'objectif de cette étude est de clarifier la sensibilité du personnel dans l'entreprise ALRECC, dans la mise en place, le développement et l'efficience optimale du système de management de la qualité et la certification du iso 9001 :2015.

A la lumière des arrimages structurels à l'ouverture économique, le critère qualité, à travers ses différents niveaux, est devenu un facteur essentiel dans la compétitivité entre les entreprises, au risque de s'exclure du marché.

Ce qui à conduit à de véritables révolutions managériales, là où la qualité doit être vue connue un principe de management avec une forte dimension humaine.

La démarche qualité est une nécessité dans le marché libre. Elle se décline, à travers l'implication des ressources humaines en s'appuyant sur des conditions structurelles (management participatif, culture d'entreprise), des conditions opérationnelles (organisation, leadership, communication, audit qualité), des modes de mobilisation (gestion des connaissances, gestion des compétences et formation) et des modes d'implication (cercles de qualité, amélioration continue KAIZEN).

Notre recherche établit la nécessité de combiner les efforts des ressources humaines avec les objectifs du système de management de la qualité de l'entreprise à travers des conditions et modes d'implication leur permettant le passage d'une gestion passive-réactive à une gestion proactive-dynamique. Ces conditions et modes ont été confrontés à la réalité de l'entreprise Algérienne **ALRECC**, qu'elle a mise en place la dotation du iso 9001 :2015.

Pour étayer cette étude, nous avons mené une étude avec un questionnaire, traité avec le logiciel de statistiques IBM 23 SPSS, afin de tester les hypothèses de l'étude.

**Mots clés :**Personnel, Ressources humaines, Système de management de la Qualité, Organisation internationale de normalisation.

## **Abstract**

The objective of this study is to clarify the sensitivity of the staff (Laborers) in the company ALRECC, in the establishment, the development and the optimal efficiency of the quality management system and the certification of iso 9001: 2015.

In the light of the structural linkages to economic openness, the quality criterion, through its different levels, has become an essential factor in the competitiveness between companies, at the risk of being excluded from the market.

This leads to real managerial revolutions, where quality must be seen as a management principle with a strong human dimension.

The quality approach is a necessity in the free market. It breaks down, through the involvement of human resources based on structural conditions (participative management, corporate culture), operational conditions (organization, leadership, communication, audit quality), modes of mobilization (management knowledge, skills management and training) and modes of involvement (quality circles, KAIZEN continuous improvement).

Our research establishes the need to combine the efforts of human resources with the objectives of the company's quality management system through conditions and modes of involvement allowing them to move from passive-reactive management to proactive management. -dynamic. These conditions and modes have been confronted with the reality of the ALRECC Algerian company, that it has set up the endowment of ISO 9001: 2015.

To support this study, we conducted a survey with a questionnaire, processed with the IBM 23 SPSS statistical software, to test the hypotheses of the study.

**Keywords:** staff, Human Resources, Quality Management System, International Organization for Standardization.

# Remerciements

*Au terme de ce travail, nous remercions au premier lieu le bon dieu de nous donné le courage, la volonté, et la force pour accomplir ce travail jusqu'à la fin.*

*Nous tenons à remercier :*

*Notre encadreur Mme CHAHED AMINA, de nous aider à aborder ce sujet, et pour ses conseils, ses précieuses remarques.*

*Nous n'oublions jamais de remercier tous les enseignants, et personnelles de ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANANGEMENT ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA.*

*Enfin, nos chaleureux remerciements s'adressent à toute personne qui a contribué de près ou de loin dans la réalisation de ce mémoire.*

**Merci**



TABLE  
DES MATIÈRES

**TABLE DES MATIERES**

RÉSUMÉ .....	I - III
REMERCIEMENTS .....	IV
TABLE DES MATIÈRES .....	VI - VII
LISTE DES TABLEAUX .....	IX
LISTE DES FIGURES .....	XI
LISTE DES ABRÉVIATIONS.....	XIII
INTRODUCTION GENERALE .....	02 - 05
Chapitre I: présentation de l'entreprise ALRECC et le système de management de la qualité .....	07
Introduction .....	07
Section 01 : Présentation de l'entreprise .....	08
1.1.Fiche signalétique .....	08
1.2.Les domaines d'activité d'ALRECC .....	08
1.3.Présentation de la direction générale .....	09
1.4.Les principales entités d'ALRECC .....	10
Section 02 : cadrage de projet .....	13
2.1.Certification .....	13
2.2.Organisation de la fonction qualité .....	13
2.3.Formation .....	14
2.4.QQQQCP .....	14
Conclusion .....	15
Chapitre II: système de management de la qualité .....	17
Introduction .....	17
Section 01 : la mise en place de la norme iso9001 .....	18
1.1.l'évolution de la norme 9001 .....	18
1.2.Définition des concepts clés .....	18
1.3.Positionnement de l'ISO 9001 .....	20
1.4.Les grandes différences entre la version 2015 et la 2008 .....	20
1.5.Principes de la norme ISO 9001:2015 .....	21
1.6.la mise en place de la norme ISO 9001 version 2015 au niveau d'ALRECC .....	23
Section 02. Les changements induits par l'implantation de SMQ dans l'entreprise ALRECC .....	27

2.1. Les types de changements induits par l’implantation de SMQ dans l’entreprise ALRECC .....	27
2.2. Le pilotage du changement sur le plan stratégique au niveau d’ALRECC ....	28
2.3. Le pilotage du changement sur le plan opérationnel au niveau d’ALRECC ..	29
Conclusion .....	31
Chapitre III: Etude de cas sur la sensibilité des ressources humains vers le SMQ dans entreprise ARLECC .....	33
Introduction .....	33
Section 01: Conception de l’étude de cas .....	35
1.1. Méthodes et Sources de collecte des données .....	35
1.2. Outils statistiques utilisés pour l’analyse du questionnaire .....	37
1.3. L’échantillon de l’étude .....	38
Section 02: Analyse des Résultats du Questionnaire .....	39
2.1. Analyse des informations personnelles/sociodémographiques .....	39
2.2. Analyse des informations concernant le SMQ dans l’entreprise .....	
2.3. Analysez les Questions liées aux pratiques de Gestion des Ressources Humaines, dans le cadre du SMQ .....	43
2.4. Analysez les Questions liées à la Formation aux principes du système de management de la qualité .....	49
Conclusion .....	58
CONCLUSION GENERALE .....	62 - 63
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....	65
ANNEXES .....	67 - 76



**LISTE  
DES TABLEAUX**

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau n° 1: QQQQCP .....	14
Tableau n° 2 : la structure de la norme ISO 9001:2015 .....	22
Tableau n° 3: Détermination des processus de la société ALRECC .....	26
Tableau N°4: Détails du questionnaire de l'étude .....	36
Tableau N°5: Niveau de l'échelle de LIKERT .....	37
Tableau N°6: Poids de l'échelle de LIKERT .....	37
Tableau N°7: Nombre de questionnaires distribués, et récupérés .....	38
Tableau N°8: Répartition des individus de l'échantillon selon l'âge .....	39
Tableau N° 9: Répartition des individus de l'échantillon selon le sexe .....	40
Tableau n°10: Répartition des individus de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle dans l'entreprise .....	41
Tableau N°11: Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction .....	42
Tableau N°12: Question N°01 .....	43
Tableau N°13: Question N°02 .....	44
Tableau N°14: Question N°04 .....	45
Tableau N°15: Question N°05 .....	46
Tableau N°16: Question N°06 .....	47
Tableau N°17: Question N°07 .....	48
Tableau N°18: Question N°07 .....	49
Tableau N°19: Question N°01 .....	54
Tableau N°20: Question N°01/a .....	55
Tableau N°21: Question N°02 .....	56
Tableau N°22: Question N°03 .....	57
Tableau N°23: Régression linéaire simple de l'impact des pratiques GRH sur l'implication des RH .....	58
Tableau N°24: Régression linéaire simple de l'impact du leadership sur l'implication des RH .....	59



**LISTE  
DES FIGURES**

**LISTE DES FIGURES**

Figure N°1: Le logo de l'entreprise.....	8
Figure N°2:L'effectif de la direction générale .....	9
Figure N°3:L'effectif de la direction générale .....	12
Figure N°4 : Positionnement de l'ISO 9001 dans le système qualité .....	20
Figure N°5: Évolution des principes du SMQ entre les versions 2008 et 2015 de la .....	22
Figure N°6: la roue de Deming (PDCA).....	25
Figure N°7: Répartition des individus de l'échantillon selon l'âge .....	39
Figure N°8: Répartition des individus de l'échantillon selon le sexe .....	40
Figure n°9: Répartition des individus de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle dans l'entreprise .....	41
Figure N°10: Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction .....	42
Figure n°11: Question N°01 .....	43
Figure N°12: Question N°02 .....	44
Figure N°13: Question N°04 .....	45
Figure N°14: Question N°05 .....	46
Figure N°15: Question N°01 .....	54
Figure N°16: Question N°01 .....	55
Figure N°17: Question N°02 .....	56
Figure N°18: Question N°03 .....	57



**LISTE  
DES ABRÉVIATIONS**

**LISTE DES ABRÉVIATIONS**

<b>Abréviation</b>	<b>Signification</b>
GRH	Gestion des Ressources Humaines
ISO	Organisation Internationale de Standardisation
RH	Ressources Humaines
SMQ	Système de Management de la Qualité
SPSS	Statistical Package For Social Statistic



**INTRODUCTION**  
**GENERALE**

### Introduction générale

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

Cette substitution organisationnelle va se déployer, en autres, à asseoir les principes, méthodes et outils de la démarche qualité, en s'appuyant sur la mobilisation et le développement du personnel (connaissances+compétences+formation), la pratique de l'empowerment-employabilité (participation décisionnelle et délégation de pouvoir), la généralisation du travail de groupe (cercles de qualité/autonomie relative), la diffusion d'un mode de communication plus orienté bottom-up (intégrant dialogue et feedback), l'émergence d'une nouvelle culture d'entreprise, plus adéquate aux comportements inhérents à la promotion de la qualité (sujet actif, constructif, identification aux objectifs de l'entreprise).

La nécessité d'intégrer des démarches qualité définit par le contexte socioéconomique des entreprises et ses exigences pour but d'amélioration continue et compétition.

Aujourd'hui le concept de management de la qualité est évolué et devient une préoccupation majeure pour les dirigeant des entreprises, ce derniers est considéré comme un avantage concurrentiel et une nouvelle méthode pour but d'améliorer la performance des entreprises.

Pour mieux comprendre le concept de la qualité, nous avons choisis d'effectuer notre stage pratique au sein d'une entreprise algérienne dans le secteur de construction et réalisation « ALRECC » Algérienne de réalisation et construction des centres.

Après l'évolution du concept de la qualité dans le marché national et international l'entreprise ALRECC s'engager à mettre en place le SMQ pour conquérir les évolutions du marché, améliorer son système de management et aussi pour satisfaire leur client et fournir des produits et service conformes.

## 1- Problématique de l'étude

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

- « **Est-ce que les pratiques de GRH favorise l'implication des acteurs dans la mise en place de la norme ISO 9001 version 2015**».

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

-quels sont les étapes suivies par ALRECC pour la mise en place de la norme ISO9001ves 2015 ?

-l'implémentation de système de management de la qualité peut-elle induits des changements a ALRECC ?

- La qualité, comme résultat d'une démarche collective, s'appuyant notamment sur la synergie du travail de groupe, constitue-t-elle une révolution managériale plus performante que l'organisation individuelle ?

- Y a-t-il lieu et comment dissocier l'impact, à court terme, de la démarche qualité (processus limité de certification à la norme ISO 9001 :2015 particulièrement), de son impact sur la mobilisation des RH ?

-quels sont les étapes de la mise en place de la norme ISO9001ves 2015 ?

-l'implémentation de système de management de la qualité peut-elle induits des changements ?

## 2- Hypothèses de l'étude

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

### - Hypothèse 1

Les types de pratiques de Gestion des Ressources Humaines déterminent l'implication des acteurs, la mise en place et la dynamique du système de management de la qualité / SMQ.

**H0 (01)** : Les types de pratiques de Gestion des Ressources Humaines ne déterminent pas l'implication des acteurs, la mise en place et la dynamique du Système de Management de la Qualité/SMQ.

**H1 (01) :** Les types de pratiques de Gestion des Ressources Humaines déterminent l'implication des acteurs, la mise en place et la dynamique du système de management de la qualité / SMQ.

**- Hypothèse 2**

Le leadership et la communication déterminent l'implication des acteurs, la mise en place et la dynamique du système de management de la qualité /SMQ.

**H0(02):**Le leadership et la communication ne déterminent pas l'implication des acteurs, la mise en place et la dynamique du Système de Management de la Qualité/SMQ.

**H1 (02) :** Le leadership et la communication déterminent l'implication des acteurs, la mise en place et la dynamique du système de management de la qualité /SMQ.

### **3- Importance de l'étude**

L'importance du sujet étudié réside dans la tentative de définir les conditions et les modes d'implication des ressources humaines, dans un système de management de la qualité, qui sera appuyée par une étude de cas représentant une entreprise algérienne pour avoir la certification ISO 9001 :2015.

### **4- Objectifs de l'étude**

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

- Déterminer la place et le rôle des ressources humaines dans le système de management de la qualité et l'iso 9001 :2015.

- Identifier les conditions et les modes qui amènent les ressources humaines à s'intégrer dans la mise en place du système de management de la qualité avec l'iso 9001 :2015.

- Peser l'impact de la démarche qualité sur la performance de l'entreprise.

### **5- Choix du sujet**

Les raisons qui ont incité à opter pour ce sujet sont multiples. De prime abord, le sujet est d'actualité et prometteur en même temps. Ensuite, la pratique de la qualité, dans l'entreprise ALRECC et vraiment d'une grande importance personnelle.

D'autre part, la rareté des études sur le sujet encourage à apporter une contribution nouvelle à une démarche managériale/qualité sur tout sur l'iso 9001 :2015.

## **6- Méthodologie**

L'étude de cas a nécessité le recours à la méthode de l'analyse quantitative qui retrace et évalue les conditions et les modes d'implication des RH dans le SMQ et la certification de l'iso 9001 :2015, à travers la collecte des données, l'analyse et la formulation des hypothèses, en se basant sur un questionnaire.

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

Le traitement des données de ce questionnaire sera établi sur la base des résultats issus de l'application du logiciel statistique IBM 23 SPSS.

En sus du questionnaire, on soumettra à vérification ces résultats cumulés avec nos observations (démarche visuelle), opérées in situ dans l'atelier de l'entreprise étudiée.



**Chapitre I:**  
**présentation de l'entreprise ALRECC**  
**et le système de management de la qualité**

## **Introduction**

Dans ce chapitre on va présenter notre cas étudié « ALRECC » pour bien comprendre le fonctionnement de cette entreprise, en utilisant des outils de qualité pour analyser et structurer notre projet d'étude

Ce chapitre contient deux sections :

Première section : présentation de l'entreprise

Deuxième section : cadrage de projet

## Section 01 : Présentation de l'entreprise

L'Entreprise Algérienne de réalisation et de construction du centre, dénommée par abréviation « ALRECC », est créée conformément à la résolution n°11/141 du Conseil des Participations de l'Etat du 24-07-2014, relative à la réorganisation des entreprises relevant du portefeuille de la SGP-INDJAB.

L'entreprise a été créée par fusion absorption de deux groupes comprenant quinze entreprises en novembre 2014.

### 1.1. Fiche signalétique

**Dénomination social :** Algériennede réalisation et de construction du centre, dénommée par abréviation« AL.RE.C.C ».

Le logo de l'entreprise :

**Figure N° 1: Le logo de l'entreprise**



Source : document interne de l'entreprise.

- **Siege social :** Route Nationale N°01 - Bir Mourad Rais - Alger
- **Direction Générale :** Zone Industrielle de Oued-Smar (W. d'Alger)
- **Forme juridique :** Société par action à capitaux public SPA.
- **Date de création :** 24/ 07/ 2014.
- **Chiffre d'affaire(2017) :** 8.021.765.000,00 DA
- **Effectif totale(2018) :** 3813 employés (février 2018)

### 1.2. Les domaines d'activité d'ALRECC

- Construction Générale et métallique ;
- Restauration-Rénovation ;
- Travaux Publics et démolition ;
- Production bétons et agrégats de construction ;
- Aluminium-Revêtement ;
- Voirie réseau divers ;
- Construction métallique ;

- Corps d'Etas secondaires (menuiserie, aluminium) .

### 1.3. Présentation de la direction générale

La direction générale est représentées par le PDG YAHIAOU Samir qui définit et fixe les axes stratégiques et les objectifs cette dernière a pour but de gérer les activités des entités affiliées à l'entreprise et réaliser certains projets.

#### a- La fiche signalétique de la direction générale :

Siège sociale : la zone industrielle Oued Samar la route nationale N°01, Bir Mourad Rais –Alger.

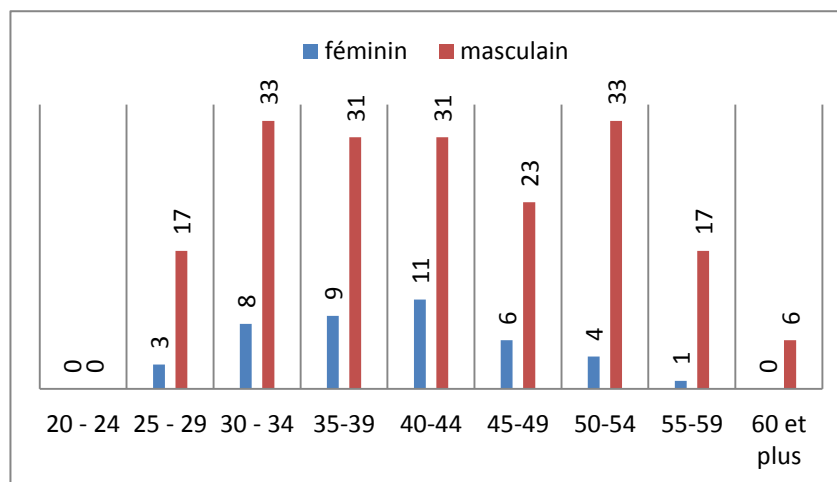
Nombre d'effectifs : 233 employés.

Adresse e-mail : Direction.generale@alrecc.dz

Numéro de téléphone : 021 51 30 96/ 97.

#### b- L'effectif de la direction générale :

Figure N° 2:L'effectif de la direction générale



Source : document interne de l'entreprise.

La direction générale d'AL.RE.CC comprend 233 employés, avec une moyenne d'âge de 42 ans et d'une ancienneté moyenne de 5 ans. De plus, 77.14 % des employés sont sans diplôme et 81.97 % des hommes.

## 1.4. Les principales entités d'ALRECC

L'entreprise ALRECC dispose de 13 entités :

a- entités de construction générale (EC BLIDA – EB ALGER – SNB TRAPAL-ECOPROM) :

- **EC BLIDA** : L'ECB active de puis de 33 années dans la réalisation de bâtiment en gros œuvres et T.C.E, son siège social est situé à Béni-Merad Blida, avec effectif de 873 travailleurs.

- **EB ALGER** : EBA active dans le domaine du bâtiment, son siège est situé a Bir Mourad Rais Alger, avec un effectif de 812 travailleurs.

- **SNB TRAPAL** : Est une entreprise de bâtiment, son siège social est situé a el Achour Alger, avec un effectif de 194 travailleurs.

- **ECOPROM** : Est une entreprise de bâtiment, son siège social est situé â El Harrach Alger. Avec un effectif de 190 travailleurs.

**b- Entité des Corps d'état secondaire et fabrication de cabines sahariennes (CES)**

- **CES** active depuis plus de 16 années dans la réalisation des corps d'états secondaires des bâtiments, son siège social est situé a Rouïba Alger, avec un effectif de 302 travailleurs.

**c- Entité de Voirie et réseaux divers (SAVIAL)**

- **SAVIAL** active depuis plus de 17 ans dans réalisation des bâtiments, la réalisation des travaux de voiries et réseaux divers, son siège social est situé â EL Harrach Alger, avec un effectif de 249 travailleurs.

**d- Entité de Restauration et rénovation (ECOTRA)**

- **ECOTRA** est une entreprise spécialisée dans la restauration du vieux bâti, son siège social est situé â Bab EL Oued, avec un effectif de 205 travailleurs.

**e- Entités de construction métallique (ECM – PR OMAINT)**

- **ECM** : Est une entreprises des corps d'état secondaires, son siège social est situé â Sidi Moussa Alger, avec un effectif de 439 travailleurs.

- **PROMAINT** :Est une entreprise de Maintenance et Travaux Industriels mais au vu de son plan de charge elle est plus orientée vers la construction en charpente métallique, son siège est situé â Oran.

## Chapitre I : présentation de l'entreprise ALRECC et le système de management de la qualité

### **f- Entité de Production de béton + préfabrication + produits agglomérés (SPDBM)**

- **SPDM** active depuis plus 18 années dans le domaine de la production et la distribution du béton prêt a l'emploi, la préfabrication d'éléments en béton, les agglomérés et le façonnage des aciers, son siège social est situé à la zone Industrielle oued Smar Alger, avec un effectif de 157 travailleurs.

### **g- Entités de Menuiserie aluminium, Menuiserie bois et aménagement des espaces verts (EPLA -ENARP)**

- **EPLA** : Est une entreprise des corps d'état secondaires (menuiserie aluminium), son siège social est situé à Oued Smar Alger, avec un effectif de 258 travailleurs

- **ENARP** : Est une entreprise des travaux d'aménagement extérieur, son siège social est situé à rue Said Hamlet Hussein Dey Alger, avec un effectif de 263 travailleurs.

### **h- Entité de travaux publics, Démolition et rénovation (ENIR)**

**ENIR** active depuis plus de 33 année dans le domaine des travaux public et bâtiments, son siège social est situé à Oum Drou Chlef Alger, avec un effectif de 470 travailleurs.

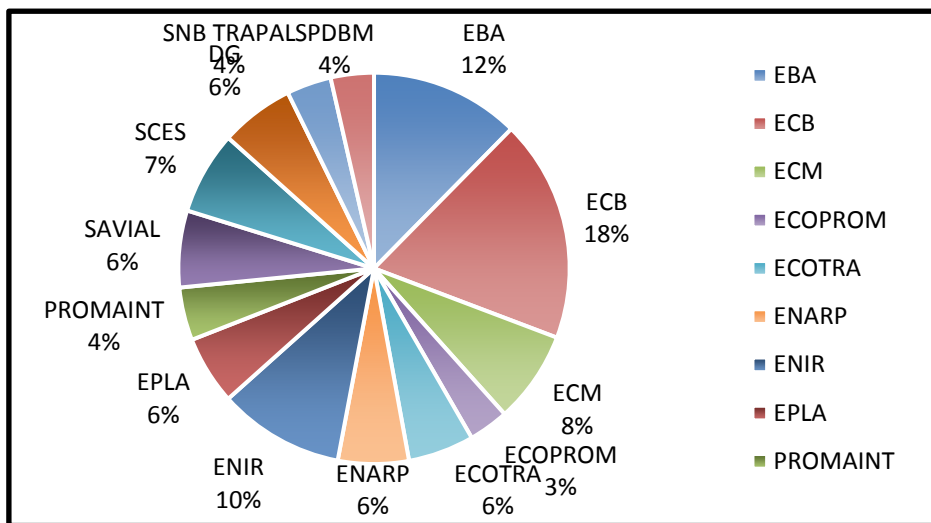
### **i- carrières de production d'agrégats de construction :**

- L'entreprise ALRECC, dispose de quatre carrières de production d'agrégats toutes granulométries confondues localisé a Keddara (w.boumerdes) , Oued Sder (w.djelfa), Oued Ali ( w. Ain Defla) ,SidiKhaled EL Hachimia (w.Bouira) .

### **j- Organigramme (Voir Annexe A-Organigramme de l'entreprise).**

**k- La répartition d'effectifs par entités Février 2018**

**Figure N°3:L'effectif de la direction générale**



Source : construit par l'étudiante à partir des données de l'entreprise.

Le graphique circulaire ci-dessus nous présente la répartition des effectifs sur les entités affiliés à l'entreprise AL.RE.CC en Février 2018. On remarque que les entités ECB et EBA ont les effectifs les plus élevés (18% (ECB) et 12 % (EBA) de l'effectif totale), Nous remarquons également à travers le cercle que l'entité qui possède le moins d'effectifs c'est l'entité ECOPROM avec un taux de 3%. Le reste d'effectifs est réparti presque d'une manière égale entre les entités restantes.

## **Section 02 : cadrage de projet**

Avant d'aller vers le cœur de sujet, nous allons dissocier notre étude en phase d'analyse, à l'aide des différents outils qualité, qui permettent de structurer et cadrer notre projet.

### **2.1.Certification**

La société ALRECC a décidé de soutenir son nouveau schéma organisationnel, par l'élaboration et la mise en œuvre d'un système de management de la qualité à certifier conforme à la version 2015 du référentiel ISO 9001.

Certaines entités d'ALRECC sont certifiées selon le Référentiel International ISO 9001/2008 (Systèmes de management de la qualité)

Actuellement ALRECC est en phase d'implémentation du SMQ les raisons majeures ayant conduit la mise en place de ce système sont :

- Développer la culture orientée vers le client pour renforcer la satisfaction de la clientèle.
- Améliorer le niveau de compétitivité ;
- Maintenir et aspirer à l'élargissement de la part de marché de nos produits ;
- Créer une dynamique de partenariat et de coopération

### **2.2.Organisation de la fonction qualité**

La Fonction Qualité est représentée par les personnes (RMQ Bougerra Meissa Abdat et PDG Yahiaoui Samir) au sein de l'Entreprise **ALRECC**, qui ont été désignées pour animer la politique qualité, contribuer à la concrétisation des objectifs définis à travers ce système de management, sensibiliser et coacher leurs collaborateurs en vue d'instaurer une réelle culture « QUALITE » à tous les niveaux, orientée vers la satisfaction des clients et parties intéressées.

L'organisation de cette fonction qualité est l'un des facteurs essentiels de réussite de la démarche d'élaboration et de mise en œuvre du SMQ ISO9001/2015 d'ALRECC, devant aboutir à sa certification, son maintien et à son amélioration. Ses missions principales:

- la mise en œuvre de la politique qualité ;
- la mise en place de l'organisation qualité ;
- les actions de sensibilisation et de mise à niveau pour développer une culture qualité (Animation – Communication – Information) ;
- la mise en œuvre et l'évaluation continue du SMQ /ISO9001/2015.

### 2.3. Formation

Dans le cadre d'accompagnement à la démarche d'implémentation du SMQ, l'INPED s'engage à accompagner la société ALRECC SPA a la certification selon la norme ISO9001/2015.

L'INPED réalisera la formation avec le responsable qualité et les responsables des différents services, on a quatre types d'action de formation :

- Aptitude a l'interprétation de la norme ISO9001 v 2015.
- Sensibilisation a la mise en œuvre des documents.
- Aptitude à piloter l'adaptation permanente des dispositions.
- Aptitude à conduire des audits internes.

### 2.4. QQQQCP

L'outil QQQQCP(Quoi ?, Qui ?, Où ?, Quand ?, Comment ?, Pourquoi ?) permet d'avoir sur toutes les dimensions du problème, des informations élémentaires suffisantes pour identifier ses aspects essentiel. (www.ouati.com le 15/02/2018 22 :30), et Le Tableau ci-dessus montre la méthode de QQQQCP:

**Tableau n° 1: QQQQCP**

Qui ?	MOI-MEME : Encadreur entreprise : Encadreur Ecole : Co-encadreur Ecole :
Quoi ?	Mettre en œuvre le système de management de la qualité Sensibiliser et former le personnel a ce système afin de crée une culture de qualité dans l'entreprise.
Où?	ALRECC « département qualité »
Quand ?	18/02/2018                      21/05/2015
Comment ?	Réalisation de diagnostic qualité Suivre les étapes de la mise en place du SMQ Planifier des formations
Pourquoi ?	L'obtention d'un master de management de la qualité L'obtention de la certification et l'amélioration continue LRECC atteindre ses objectifs Motivation du personnel et respecter les exigences au niveau d'ALRECC

Source : élaborer par nous même

## **Conclusion**

ALRECC à engager de mettre en ouvre un nouveau système de management pour conquérir les autres entreprises nationales et internationales et améliorer sa performance.

On va présenter ce système de management de la qualité et son impact sur l'entreprise et le personnel dans les chapitres qui suivent.



**Chapitre II:**  
**systeme de management**  
**de la qualite**

## **Introduction**

Les entreprises actuelles adoptent la qualité comme une activité stratégique grâce à sa contribution à l'amélioration des différents processus et activités, Dans ce but ces entreprise fait recours a la certification ISO 9001.

A partir du concept de la qualité et la certification nous pouvons introduire la notion du SMQ et les étapes de la mise en place de ce système.

Afin de bien comprendre les éléments cités précédemment nous allons présenter dans ce chapitre deux sections :

La première section comprend l'évolution de la norme ISO9001et la mise en place de la norme ISO9001 :2015 au niveau d'ALRECC

La deuxième section comprend Les changements induits par l'implantation de SMQ dans l'entreprise ALRECC.

## **Section 01 : la mise en place de la norme iso9001**

Dans notre première section en va analyser l'évolution de la norme 9001, et Définition des concepts clés, et positionnement de l'ISO 9001.

### **1.1. l'évolution de la norme 9001**

La série ISO 9000 est un ensemble de normes relatives au système de management de la qualité tel qu'iso 9001

En 1987 la norme ISO 9000 (ISO 9001 version 2015) a eu la capacité de répondre aux exigences qualité les plus basiques au niveau international. Cette norme était révisée pour la première fois en 1994, elle complète la précédente norme et donne une vision plus large avec plus d'exigence au niveau organisationnel. Cette dernière avait une forte orientation vers l'industrie.

En 2000 la norme a connu des changements majeurs dans cette version en adoptant les concepts de satisfaction client, d'approche processus et d'amélioration continue. En 2008 la norme a eu des modifications mineures sur les exigences mal ou peu comprises. En septembre 2015, la nouvelle version est apparue. Elle ajoute des changements pour une organisation plus performante, en combinant une approche processus, qui adopte le cycle PDCA, et une approche par les risques à tous les niveaux de l'organisation. (TÜVRheinland, Genau richtig, *exigences et principes de la norme ISO 9001:2015*, p4).

### **1.2. Définition des concepts clés**

Nous pouvons développer les définitions comme suit

#### **a- Définition de la qualité**

Selon la norme ISO 9000 version 2000, La qualité est « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences ».

Selon la norme iso 9000 version 2015, La qualité des produits et services d'un organisme est « déterminé par la capacité à satisfaire les clients et par l'impact prévu et imprévu sur les parties intéressées pertinentes ».

#### **b- Définition du système de management de la qualité**

Selon la norme ISO 9000 vs 2015, le SMQ est « l'ensemble des activités par lesquels l'organisme définit ses objectifs et détermine les processus et les ressources pour obtenir les résultats escomptés ».

Le SMQ d'un organisme selon cette dernière norme c'est « constitué des différents processus corrélés et interactifs utilisant des ressources nécessaires pour atteindre les résultats visés et crée de la valeur pour les parties intéressées pertinente ».

Mettre en œuvre un SMQ fondée sur la présente norme fait recours a des avantages pertinents pour un organisme tel que (ISO 9001,2015, p.06) :

- Fournis des produits et services conformes aux exigences du client ;
- Augmenter les opportunités d'amélioration liées a la satisfaction du client ;
- L'organisme prend en considération les risques et les opportunités liées aux contextes et aux objectifs identifier ;
- Déterminer la conformité aux exigences liées aux SMQ ;

### **c- Définition de la norme ISO 9001**

Aujourd'hui, une majorité des entreprises et des organismes applique la norme ISO 9001 quelque soit sa taille ou son domaine d'activité stratégique.

Selon AFNOR « la certification est un act par lequel une autorité reconnue atteste de la conformité d'une organisation d'un système, d'un produit à un référentiel » (inspiré d'un mémoire de fin d'étude, thème l'impact du processus maitrise des ressources humaine sur l'efficacité du SMQ).

ISO (international organization for standardisation): est une organisation international regroupant des organismes nationaux de normalisation.(CANARD Frederick ,*Management de la qualité*, edition l'extenso.2009, p 142).

Les normes de cette organisation son élaborées par des groupes d'expert au sein de comité technique, et ses membres représente un réseau d'organisme de normalisation leaders dans leurs pays.

L'ISO 9001 est une norme qui établit les exigences relatives à un système de management de la qualité. Elle aide les entreprises et organismes à gagner en efficacité et à accroître.la satisfaction de leurs clients.(www.iso.org 15/03/2018, 15.30).

Une nouvelle version d'ISO 9001:2015 vient d'être publiée pour remplacer l'édition précédente (ISO 9001:2008).

La norme ISO 9001 est publiée par le sous-comité 2 (SC 2) du comité technique 176 (TC 176) de l'ISO.

(ISO9000, ISO9001etISO9004), (MaximeLECLERCQ, *L'ISO9001vs2015: Evolution ou révolution « Transition de la version 2008 ISO 9001vers la version2015»*, pp 11-12).

La version ISO 9001:2015«adopte une vision de la qualité pragmatique, dynamique, avec le langage et les préoccupations des organismes d'aujourd'hui et une meilleure prise en compte des risques et opportunités, du contexte et des enjeux et s'ouvre aux diverses parties intéressées pertinentes pour l'organisme ». (*Systèmes de management de la qualité-Principes essentiels et vocabulaire*, 2017, p 09, téléchargé : 08/03/2018, heur : 04 :00, www.afnor.org/certification).

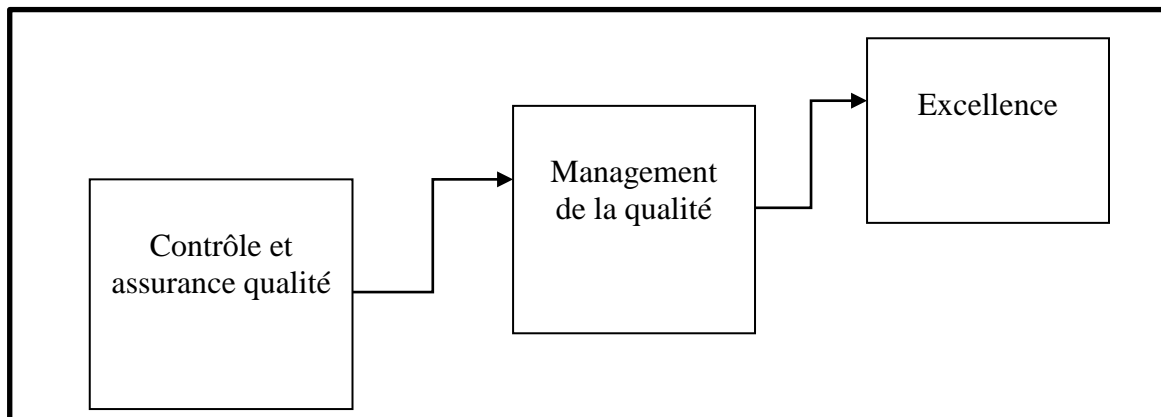
### 1.3. Positionnement de l'ISO 9001

La qualité a évolué avec le temps et elle est passée par trois grandes phases :

- Le contrôle et l'assurance qualité, le management de la qualité, et la totale qualité ces derniers présentent le cœur du concept de la qualité.

- Le positionnement de l'ISO 9001 vis-à-vis de la qualité et de la satisfaction client peut être illustré comme le montre la figure :

**Figure N° 4 : Positionnement de l'ISO 9001 dans le système qualité**



Source : BARRY Z. (2015). *Aide au déploiement et outil d'autodiagnostic de la norme iso 9001:2015*, téléchargé le : 28/03/2018, heure 11 :00 ;

site : [http://www.utc.fr/~mastermq/public/publications/qualite\\_et\\_management/MQ\\_M2/20152016/MIM\\_projects/qpo12\\_2016\\_gp09\\_ISO\\_9001v2015/QPO12\\_2015\\_Gr09\\_MIM\\_v06.pdf](http://www.utc.fr/~mastermq/public/publications/qualite_et_management/MQ_M2/20152016/MIM_projects/qpo12_2016_gp09_ISO_9001v2015/QPO12_2015_Gr09_MIM_v06.pdf)

### 1.4. Les grandes différences entre la version 2015 et la 2008

La différence la plus significative concerne la structure de la norme. Elle suit la même structure que les autres normes ISO de système de management pour en favoriser les démarches de management intégré (compatibilité avec l'ISO 14001 par exemple). L'autre grand changement est l'approche par les risques. La nouvelle version lui accorde une place plus importante.

D'une manière générale, l'ISO 9001:2015 incite les organismes à mieux prendre en compte les risques et les opportunités, à adapter la démarche qualité pour mieux appuyer la stratégie de l'entreprise et à maîtriser tous l'ensemble de la chaîne pour satisfaire les clients.

#### - Les avantages de la nouvelle version

Les principaux avantages recensés sont:

- \*Une implication plus importante de la direction ;
- \*Un traitement des risques et opportunités à tous les niveaux ;
- \*La définition du contexte au service des orientations stratégiques ;

\*L'implication de toutes les parties intéressées ;

\*La gestion des connaissances comme capital immatériel de l'entreprise ;

\*Une gestion documentaire allégée ;

\*L'usage d'un langage simplifié, d'une structure et de termes communs aux autres normes du système de management utile pour les organismes mettant en œuvre plusieurs systèmes (environnement, santé et sécurité).

La version 2015 impose moins de documentation papier que les précédentes. De plus, elle n'impose plus de désigner un responsable qualité. La fonction n'a plus besoin d'être concentrée sur une personne ce qui permet d'impliquer davantage les salariés de l'entreprise.

Dans le même ordre d'idées, la nouvelle norme ne s'intéresse plus uniquement à la satisfaction du client. On parle désormais de "parties intéressées" : en plus du client, le terme en globe le personnel, les fournisseurs et les partenaires, soit toutes les personnes impactées. Il faut donc recenser les parties intéressées pertinentes et prendre en compte leurs besoins. En cela, l'ISO 9001 version 2015 pourra aider à développer les relations partenariales avec les fournisseurs.

### **1.5. Principes de la norme ISO 9001:2015**

#### **a- la structure de la norme ISO 9001:2015**

La nouvelle structure de norme iso 9001 présente dix chapitres site « haut niveau », cette structure sera intégrer par toutes les autres normes du SMQ pour créer une cohérence entre elle et faciliter le management intégré.

La norme iso 9001vs 2015 intègre un nouveau concept qui est l'approche par les risques et aussi elle a mis le point sur l'approche processus et la PDCA. ([https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/fr/iso\\_90012015\\_\\_how\\_to\\_use\\_it.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/fr/iso_90012015__how_to_use_it.pdf), Télécharge-le : 01/04/2018, heur 11 :00) .

Le tableau ci-dessous représente la nouvelle structure

**Tableau n° 2 : la structure de la norme ISO 9001:2015**

Chapitre 1	Domaine d'application
Chapitre 2	Références normatives
Chapitre 3	Termes et définitions
Chapitre 4	Contexte de l'organisme
Chapitre 5	Leadership
Chapitre 6	Planification
Chapitre 7	Support
Chapitre 8	Réalisation des activités opérationnelles
Chapitre 9	Evaluation des performances
Chapitre 10	Amélioration

Source : élaboré par nous mêmes

### b- Principes de la norme ISO 9001:2015

Les principes de management de la qualité sont considérés comme un guide d'amélioration des performances d'un organisme. Ils ont été élaborés et actualisés par des experts internationaux de l'ISO/TC176.

Ces principes de la norme ISO 9001 sont passés de huit à sept principes dans la nouvelle norme, a pour but de faciliter la mise en œuvre du SMQ.

Ces derniers sont présentés dans le tableau ci-dessous :

**Figure N° 5: Évolution des principes du SMQ entre les versions 2008 et 2015 de la norme ISO 9001**

ISO 9001 :2000, 2008 8 principes	ISO 9001 :2015 7 principes
1. Orientation client	1. orientation client
2. Leadership	2. leadership
3. Implication du personnel	3. Implication du personnel
4. Approche processus	4. Approche processus
5. Management par approche système	5. Amélioration
6. Amélioration continue	6. Prise de décision fondée sur les preuves
7. Approche factuelle pour la prise de décision	7. Management des relations avec les parties intéressées.
8. Approche mutuellement bénéfique avec les fournisseurs.	

Source : téléchargé le : 15 /04/2018, heure 11 :00 ; site : [https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/fr/iso\\_9001-2015\\_-\\_how\\_to\\_use\\_it.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/fr/iso_9001-2015_-_how_to_use_it.pdf)

## **1.6. la mise en place de la norme ISO 9001 version 2015 au niveau d'ALRECC**

### **1. Engagement de la direction**

#### 1.1- représentant de la direction générale :

Le RSMQ est nommé par le PDG avec autorité et délégation pour assurer les missions suivantes :

\* Assurer que les processus nécessaires au SMQ ISO9001/2015 sont établis, mis en œuvre et entretenus ;

\* Assurer que la sensibilisation aux exigences des clients est encouragée dans toute l'Entreprise ;

\* Jouer le rôle d'animateur, de coordinateur et de catalyseur au niveau de tous les processus et activités liées au SMQ ;

\* Assurer une liaison avec les parties externes « Clients, Fournisseurs » à l'entreprise sur des sujets relatifs au SMQ

Rendre compte au DG :

- du fonctionnement du SMQ ;

- de tout besoin de ressources ;

- des pistes potentielles d'amélioration ;

- Assurer le secrétariat, les enregistrements et la diffusion des rapports et documents (revues de direction).

Le RSMQ est assisté dans sa mission par les pilotes de processus, et les Correspondants qualité désignés au niveau du Siège de la Société, des Directions centrales et entités d'ALRECC.

#### 1.2- Engagement de la direction

La direction générale d'ALRECC s'engage à mettre en œuvre un système de management de la qualité pour répondre à la norme internationale de la qualité ISO 9001 version 2015 pour améliorer sa performance et à travers ce processus la direction générale s'assure l'efficacité de SMQ.

#### 1.3- Ecoute de client

ALRECC a mis en place ce processus pour définir les exigences du client et répondre à ses attentes, accroître la satisfaction des clients et les fidéliser.

**b. Phase d'évaluation :**

Définition de diagnostic : « description et analyse de l'état de lieu d'un organisme, d'un de ses secteurs ou d'une de ses activités, en matière de qualité pour identifier les points forts et les points faible et proposer des actions d'amélioration pour les écarts »

Le diagnostic a été réalisé le 02/07/2017 et a duré de trois mois selon un planning d'intervention élaboré en commun et qui couvre toutes les activités concerné. Pour ce faire, elle s'est adjoint les compétences de l'INPED.

Ce diagnostic nous permet de prendre en compte tout les dimensions de la situation, ce qui permet :

- Identification points forts et des points à renforcer ;
- Mesure les écarts par rapport aux référentiels ;
- Elaboration du plan d'action ;
- La sensibilisation et la formation du personnel concerné.

**d. Phase de Formation**

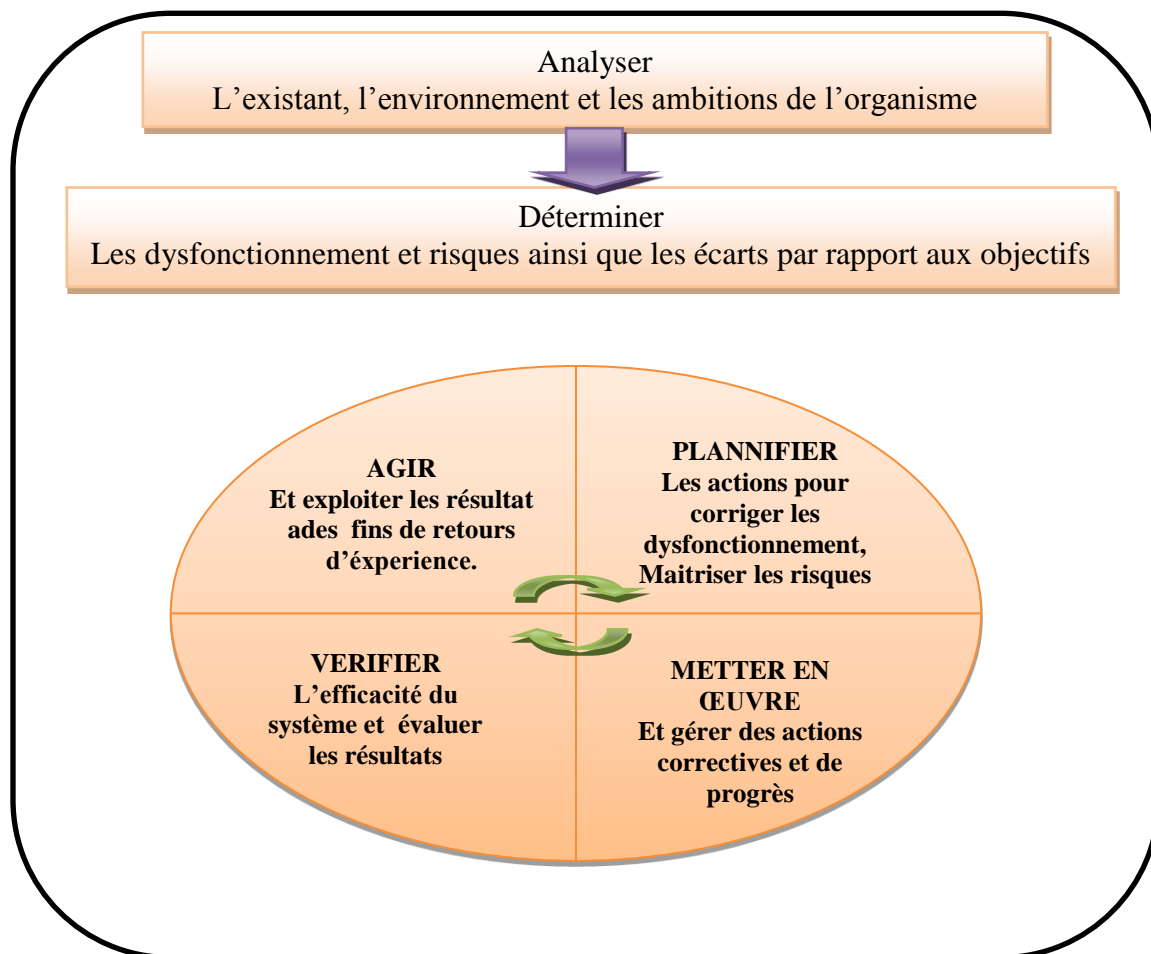
L'INPED s'engage à accompagner la société ALRECC SPA a la certification selon ISO9001vs2015.

ALRECC a réalisé deux formations de 08 au 09/10/2017 et de 14 au 15/01/2018 concernant le management de la qualité et le mangement des risques.

**e. Phase d'amélioration continue**

La société ALRECC s'engage dans la vois d'amélioration continue selon le cycle de PDCA selon le norme ISO9000vs2015 l'amélioration continue définit comme « une activité régulière permettant d'accroitre la capacité a satisfaire ses exigences ».

Figure N°6: la roue de Deming (PDCA)



**Source :** ADEILI A. (2008). *Diagnostic et définition d'un plan d'action pour la mise en place d'un Système de Management conforme au référentiel ISO 17025 Cas d'application : Laboratoire de Microbiologie CNSTN. Mémoire de Fin d'étude universitaire de technologie en microbiologie industrielle.* Institut Supérieur de biotechnologie de sidi Thabet-Tunisie, pp 06.

\* **Plan :** la société ALRECC a défini ses objectifs et a déterminé les actions à engager pour les atteindre dans le cas de la mise en place du SMQ

\* **Do :** Elaboration du plan d'action en 09/07/2017 (**Voir Annexe B- Plan d'action**)

\* **Check :** Consiste à mesurer des actions réalisées et évaluer les résultats

\* **Act :** Mettre en œuvre les actions qui manquent ou sont nécessaires pour améliorer la performance de SMQ et ses processus.

#### f. Documentation du système

À partir des conseils de l'INPED, on a pris en compte les recommandations préconisées par ISO 10013 (des lignes directrices pour le développement de la documentation de SMQ) dans le but de bon déroulement de système et pour répondre aux exigences en termes de

documentation (inspiré du mémoire de fin d'étude, la mise en place d'un système de management de la qualité, pg16 ,cas ALCOST,AMMARI Mohand Réda).

**- Rédaction de la politique qualité :** La direction générale a établi une politique qualité cohérente avec la finalité de l'entreprise et « elle peut être alignée avec la vision et la mission d'ALRECC et fournit un cadre pour fixer des objectives qualités » (norme iso 9000vs2015).(Voir Annexe C- La Politique Qualité)

La politique qualité doit être communiquée au personnel et représentée sous formes d'une information documentée.

**- Manuel qualité:** Selon la norme ISO 9001 système de management de la qualité, le manuel qualité « est un document de l'entreprise qui décrit les procédures (faisaient référence aux processus de management de la qualité).

Selon ISO 9001vs 2015 « le degré de détail et la forme d'un manuel qualité peuvent varier pour s'adapter à la taille et la complexité d'un organisme ».

- Rédaction : le MQ est élaboré par le responsable qualité avec la collaboration de CPQ par rapport aux exigences de la norme ISO9001 vs 2015.

- Vérification : le MQ est vérifié par CPQ, après la vérification un membre de CPQ ou le PDG et le RMQ signe le rubrique « signature ».

- Approbation : le MQ approuvé par le PDG.

**g. Détermination des processus de la société ALRECC**

La mise en place de la norme ISO 9001 version 2015 nécessite induit à une identification des processus de la société ALRECC.

**Tableau n° 3: Détermination des processus de la société ALRECC**

<b>MANAGEMENT</b>	<b>2</b>	<b>M1</b>	- GOUVERNANCE
		<b>M2</b>	- SYSTEME de MANAGEMENT (Analyse et Amélioration)
<b>REALISATION</b>	<b>3</b>	<b>R1</b>	- COMMERCIAL& MARKETING
		<b>R2</b>	- ACHATS
		<b>R3</b>	- ETUDE – REALISATION - MISE à DISPOSITION et CONTROLE
<b>SOUTIEN</b>	<b>5</b>	<b>S1</b>	- GESTION des RESSOURCES HUMAINES
		<b>S2</b>	- LOGISTIQUE et GESTION des STOCKS
		<b>S3</b>	- MAINTENANCE
		<b>S4</b>	- FINANCES et COMPTABILITE
		<b>S5</b>	- HYGIENE – SANTE – SECURITE et ENVIRONNEMENT

Source : document interne de l'entreprise.

**- Les processus de management**

Pour but d'identifier et formuler les objectifs à atteindre et élaborer la stratégie de la société ALRECC. Ces processus sont chargés de mesurer et évaluer la performance d'ALRECC et guider la communication et la mobilisation du personnel.

**- Les processus de réalisations**

Sont pour but d'améliorer la satisfaction du client et répondre à ses attentes, ces processus sont chargés de la réalisation des projets.

**- Les processus de support**

Ces processus ont la responsabilité de déterminer les moyens financiers, matériels, humain nécessaire pour le déroulement des autres processus.

Pour le bon fonctionnement d'ALRECC et l'efficacité de son système de management de la qualité une cartographie a été élaborer (**Voir AnnexeD-CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS DU SMQ D'ALRECC**).

**Section 02. Les changements induits par l'implantation de SMQ dans l'entreprise ALRECC****2.1. Les types de changements induits par l'implantation de SMQ dans l'entreprise ALRECC**

L'introduction d'un SMQ au sein d'une entreprise génère des changements importants. Sa mise en œuvre ne se résume pas seulement à rationaliser l'aspect structurel et technique de l'entreprise. Même si la formalisation se fait d'une manière écrite sur papier et à travers des réglementations. C'est en effet, le comportement des membres de l'entreprise qui fait que l'entreprise respecte ou non les normes de la qualité. La démarche qualité est considérée comme un projet du changement particulièrement culturel, nécessitant l'apprentissage de nouvelles capacités collectives par le développement des compétences à chaque niveau.

Ainsi, dans le cadre de l'introduction de SMQ dans l'entreprise **ALRECC**, 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 (DMQE), Le Groupe Qualité(GQ).

- 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 d'ALRECC et l'instauration de nouveaux comportements à tous les niveaux hiérarchiques.

L'engagement de l'entreprise ALRECC dans la démarche de certification a nécessité le développement d'un niveau de standardisation très important puisqu'elle a fait globalement recours aux règles et aux procédures dans l'exécution de ces activités. Cette forte standardisation est aussi accompagnée par une forte formalisation, du fait que la démarche qualité exige que l'entreprise dispose d'un système documentaire bien élaboré, en faisant recours à l'écrit ou bien à la communication écrite. Ce qui permet d'assurer l'organisation et la traçabilité des opérations effectuées.

## **2.2. Le pilotage du changement sur le plan stratégique au niveau d'ALRECC**

Piloter un projet de changement sur le plan stratégique, suppose une certaine organisation et un ordonnancement des actions, qui permettent à tout instant de pouvoir se situer par rapport aux objectifs fixés et à la mise en œuvre effective du changement. Le pilotage stratégique du changement s'appuie sur un effort d'analyse et de connaissance de la situation existante par un diagnostic, la détermination d'une vision et la clarification des objectifs souhaités, l'identification des domaines et des leviers d'action pour décrire la trajectoire la plus adaptée et définir les méthodes adoptées.

### **a. Le diagnostic de l'existant**

La revue de la littérature nous a permis de constater que dans une démarche de mise en œuvre d'un changement et plus précisément de l'implantation d'un SMQ, il est nécessaire de commencer par un diagnostic et un état des lieux de l'entreprise afin de connaître les attentes et l'état d'esprit de tous les collaborateurs, les points faibles et les points forts de l'organisation, ainsi que les dysfonctionnements les plus importants.

Les résultats de notre enquête ont montré que l'entreprise ALRECC a connu une phase de diagnostic, qui a été menée par l'organisme accompagnateur. Quoique, les résultats de ce diagnostic n'ont pas été communiqués au personnel de l'entreprise.

### **b. Le processus de diffusion et de justification du changement**

L'implantation d'un SMQ dans une entreprise, consiste avant tout à mettre en place un nouvel état d'esprit partagé par tout le personnel. Il s'agit de suivre une démarche d'amélioration continue des processus pour avoir des produits ou services de meilleure qualité, avec la participation de tout le personnel de l'entreprise. Dès lors, le changement

par la qualité ne peut aboutir sans une démarche consistante de justification et d'explication.

### **2.3. Le pilotage du changement sur le plan opérationnel au niveau d'ALRECC**

La mise en œuvre d'un système de management de la qualité (SMQ) ne peut se faire sans l'adhésion et la participation de facteur humain, qui peut constituer un des principaux facteurs de blocage et de l'échec de changement par la qualité. Il est alors nécessaire de motiver le personnel, de valoriser les efforts, de convaincre de l'utilité du changement, en faisant participer le personnel à la prise de décision et la fixation des objectifs qualité que de les imposer. Ce qui nécessite la mise en place d'un plan de pilotage opérationnel qui doit se baser principalement sur deux leviers: formation et motivation. Les deux leviers doivent être soutenus par un effort de communication, de justification, d'explication et de coaching.

#### **a. La formation**

Le plan de formation vise à s'assurer que toutes les personnes qui devront travailler avec le nouvel outil auront les compétences nécessaires pour le faire. La formation permet, principalement, de préparer les acteurs et leur permettre de s'adapter à leurs nouvelles tâches afin de réussir le changement demandé et d'éviter ainsi, les résistances dues à l'appréhension de ne pas être à la hauteur des exigences de leurs nouvelles tâches. Elle permet aux acteurs de maîtriser de nouveaux savoir-faire et techniques relatifs à l'exercice de leur fonction ou de leur métier. Comme elle vise à faciliter l'insertion des travailleurs dans le nouveau contexte.

#### **b. La motivation et l'intéressement**

La motivation constitue un deuxième levier d'animation du changement à côté de la formation. Elle consiste à faire accepter aux acteurs, dont les enjeux sont différents, l'idée de travailler ensemble sur le même projet et partager les sacrifices induits par le changement. L'organisation doit alors intervenir pour aider les individus à cerner leurs attentes et à découvrir les leviers susceptibles de les motiver, afin d'assurer leur implication dans le projet du changement. Dès lors, Il est impératif d'associer à tout changement un intéressement quelconque qui peut prendre plusieurs formes : prime, augmentation de salaire, plan de carrière, séminaire de formation, promotion, etc.

Cependant, notre enquête a révélé une absence totale de toute sorte de mesures de motivation ou d'intéressement dans cette entreprise. Ce qui confirme encore une fois que

l'entreprise ne prend pas en charge le facteur humain, et ne cherche guère à le motiver pour le convaincre d'adhérer au projet de l'implantation de SMQ.

**c. La communication**

La communication joue un rôle primordiale dans le processus de changement, comme «changer c'est communiquer, communiquer c'est changer: la communication est au cœur de processus de changement ».

La communication a deux rôles à jouer dans le cadre de la qualité. D'abord, faciliter la période de changement qui accompagne le passage à la qualité, ensuite aider les salariés à résoudre les problèmes et prendre les initiatives sur les faits.

**d. L'adhésion et l'implication des acteurs**

Dans un processus de changement, pour que les hommes donnent le maximum d'eux mêmes, tant individuellement que collectivement, il faut certes qu'ils soient bien formés et informés sur les enjeux, mais il faut surtout qu'ils s'impliquent dans leur activité professionnelle de façon à faire davantage que ce qui leur a été officiellement demandé.

Leur participation dans la conception et la mise en œuvre du projet est une condition incontournable de la réussite de ce dernier. En effet, le changement n'a lieu que si les acteurs les plus modestes en apparence, s'y impliquent.

La démarche qualité étant un projet du changement, pour le réussir, il faut impliquer et faire adhérer le personnel à tous les niveaux de l'organisation. Ce qui ne peut se réaliser sans l'utilisation des principes du management participatif, qui nécessite un dialogue entre les concepteurs et les exécutants.

**Conclusion**

On a vu dans ce chapitre la mise en place de SMQ au niveau d'ALRECC et les changements induits par ce système sur les ressources humaines.

Pour bien évaluer la sensibilisation des RH par apport au SMQ on a élaboré un questionnaire et traiter ses données pour mesurer l'efficacité de ce système dans le chapitre suivant.



**Chapitre III:**  
**Etude de cas sur la sensibilité**  
**des ressources humains vers**  
**le SMQ dans l'entreprise ARLECC**

## **Introduction**

On tient à rappeler que les modes de mobilisation des RH et les principales fonctions opérationnelles pour la mise en œuvre du processus de production (Services) qualité.

Dès lors, la troisième partie de la recherche engagée abordera l'approche empirique de notre investigation, tout d'abord en présentant les contraintes (statistiques et pratiques) de la conception de l'étude et les caractéristiques de l'entreprise visiter (Chapitre 1), ensuite on analysera statistiquement les variables sociodémographiques et celles relatives aux pratiques GRH dans le SMQ, puis dans le même registre, on approfondira l'analyse statistique, à travers l'étude des composantes fondamentales de la GRH, vis-à-vis de l'implication des RH dans le SMQ iso 9001:2015, et enfin, on terminera notre approche introspective par l'interprétation des résultats de l'étude pratique.

L'objet d'étude de cette troisième partie s'intéressera, en premier lieu, tout au long du chapitre 1, à préciser les caractéristiques de la conception de l'étude liées à la définition des sources et méthodes de collecte des données, d'ordre académique ou empirique (supports écrits/ouvrages, bibliothèques, sites internet, questionnaire, interviews, visites sur site, méthodes descriptive et hypothético-déductive, méthode-échelle de Likert).

En outre, on évoquera les particularités du traitement des données du questionnaire, à travers le recours au logiciel de statistiques SPSS/version23 (indicatif, analyse de corrélation des variables).

Une fois l'aspect technique défini, on passera à la description du champ d'étude, en précisant ses caractéristiques (catégorie et secteur économique de référence des entreprises étudiées), le choix lié (pratique du management de la qualité), les limites objectives (nombre d'entreprises, population ciblée) et la détermination/ventilation l'échantillon fixé.

Pour compléter les informations, concernant l'entreprise étudiée, on dressera une fiche technique des structures et des services spécifiques concernant l'entreprise.

En deuxième lieu, dans le cadre du développement du chapitre 3, on développera l'analyse statistique des variables de l'étude, basée sur les réponses du questionnaire distribué à l'entreprise.

Elle concernera le traitement statistique des informations personnelles des individus sondés/variables sociodémographiques (poste, type de contrat, âge, sexe, ancienneté, expérience, niveau d'instruction, etc....).

Puis, on s'intéressera à cerner les fondements de la pratique du système de management de la qualité/SMQ iso 9001 :2015, dans l'entreprise (principes de management, norme ISO 9001:2015, organisation).

Dès lors que les caractéristiques de la population cible et de son cadre d'insertion ont été définies, on entrera dans le cœur du sujet, en dévoilant la sensibilisation du personnel dans le cas de la mise en place SMQ iso 9001:2015, en question (organisation des postes de travail, gestion des compétences, conditions de travail, éthique au travail, etc...).

Enfin, tout au long de notre étude, on interprétera, toujours en recourant aux méthodes statistique et hypothético-déductive, les résultats de l'étude pratique. A cet égard, on évaluera la validité des hypothèses de notre problématique en les soumettant à différents tests.

## **Section01:Conception de l'étude de cas**

L'objectif de cette étude a pour objet de connaître les conditions et les modes d'implication des ressources humaines/RH, dans un système de management de la qualité/SMQ avec l'iso 9001:2015, concernant notre entreprise étude. Pour y parvenir, nous avons utilisé le procédé de l'échantillon et les outils statistiques.

### **1.1. Méthodes et Sources de collecte des données**

Nous avons utilisé, dans l'étude de cas, la méthode de l'analyse descriptive qui retrace et évalue les conditions et les modes d'implication des RH dans le SMQ, à travers la collecte des données, l'analyse et l'affirmation des hypothèses, en utilisant deux sources essentielles d'information :

#### **a- Sources intermédiaires/secondaires**

L'étude a nécessité la consultation de plusieurs ouvrages dans les différentes langues française, anglaise et arabe comportant: livres, guides de normalisation/normes, mémoires et thèses de doctorat, revues et articles, les études antécédentes en relation avec le sujet de l'étude, en plus la recherche et consultation des sites internet.

#### **b- Source fondamentale/principale**

L'étude pratique se base, principalement, sur le questionnaire qui a été, spécialement, conçu pour la collecte des données et ensuite procéder à leur analyse.

Le questionnaire, étant l'outil le plus approprié dans ce type d'enquête, a permis de collecter les données nécessaires à l'étude.

Celui-ci est composé en plusieurs groupes de questions thématiques, et distribué à des personnes bien ciblées, dans lequel ils devront inscrire leurs réponses puis le remettre au chercheur.

Parallèlement, nous avons procédé à des entretiens des cadres dans l'entreprise

Le questionnaire comporte un nombre de questions qui viennent refléter les objectifs de l'étude, **il a été divisé en 8 axes**, regroupés dans le tableau suivant :

**Tableau N°4: Détails du questionnaire de l'étude**

	<b>Variables</b>	<b>Questions</b>
<b>I</b>	Informations personnelles	<b>(1-4)</b>
<b>II</b>	Informations concernant le système qualité dans l'entreprise	<b>(1-3)</b>
<b>III</b>	Questions concernant les types de pratiques de Gestion des Ressources Humaines, dans le système de management de la qualité/SMQ iso 9001:2015	<b>(1-14)</b>
<b>IV</b>	Questions concernant la Formation des Ressources Humaines aux principes du système de management de la qualité / SMQ iso 9001:2015	<b>(1-6)</b>

Source : Etabli par l'étudiante

**I-** Les informations personnelles ont comportés les variables en relation avec : la fonction dans l'entreprise, le sexe, l'âge, type professionnel, le niveau scolaire.

**II-** Les informations concernât le système qualité dans l'entreprise ont touché : l'application des principes qualité, les raisons de la certification ISO 9001 :2015, et le genre de changement organisationnel, apporté par la certification ISO 9001 :2015, dans l'entreprise.

**III-** Les questions, concernant les types de pratiques de Gestion des Ressources Humaines, dans le système de management de la qualité/SMQ, ont traité : du respect professionnel, de l'égalité des chances, du système de récompense, l'élargissement et l'enrichissement des tâches, la rotation des postes, la polyvalence professionnelle, des compétences appréciées, des conditions de travail, l'ambiance du travail et enfin des représentants du personnel.

**IV-** Les questions, concernant la Formation des Ressources Humaines aux principes du système de management de la qualité/SMQ, ont traité : du test de sélection des connaissances, du type de formation qualité ainsi que le lieu et la durée de son déroulement, et enfin la concordance de cette formation avec les exigences du processus de production.

Les questions ont été formulées d'une manière à obtenir les types de réponses suivants: oui ou non, je ne sais pas, donnant le choix dans certains cas à des réponses multiples.

Toutefois, la plupart des réponses ont été formulées suivant l'échelle de LIKERT :

**Tableau N°5: Niveau de l'échelle de LIKERT**

Réponses	Pas du tout d'accord	En désaccord	Plus au moins d'accord	D'accord	Fortement d'accord
Niveau	1	2	3	4	5

Source : Etabli par l'étudiante selon les critères de Likert.

L'échelle de LIKERT est un ensemble de propositions évaluatives d'un objet ou d'un concept, positives ou négatives, pour lesquelles le répondant exprime une opinion d'approbation ou de désapprobation, en se référant à une échelle comportant 5 niveaux.

**Tableau N°6: Poids de l'échelle de LIKERT**

Longueur du niveau (Poids)	Niveaux
De 1 à 1,79	Pas du tout d'accord
De 1,80 à 2,59	En désaccord
De 2,60 à 3,39	Plus au moins d'accord
De 3,40 à 4,19	D'accord
de 4,20 à 5	Fortement d'accord

Source : Etabli par l'étudiante selon les critères de Likert.

Les nombres qui entrent dans le calcul des niveaux de l'échelle de LIKERT représentent les poids comme le sont démontrés dans le tableau ci-dessus. Ainsi, la longueur utilisée dans ce cas est de 4/5 qui est égale à 0,80. Le calcul a été réalisé sur la base que les cinq nombres 1, 2, 3, 4, 5 ont été reliés par 4 distances/longueurs selon la formule suivante:

$$\text{Longueur du niveau} = \frac{\text{Niveau supérieur-Niveau inférieur}}{\text{Nombre des niveaux}} = \frac{5-1}{4} = \frac{4}{5} = 0.80$$

## 1.2. Outils statistiques utilisés pour l'analyse du questionnaire

L'analyse du questionnaire a nécessité l'utilisation de plusieurs outils statistiques.

Pour cela, le traitement des données, récupérées de l'étude, s'est effectué avec l'outil informatique, en utilisant le logiciel de statistiques SPSS (Statistical Package For Social Statistic) version 23, et l'utilisation du logiciel Excel pour le dessin des graphs.

Les méthodes d'analyse statistique diffèrent selon le niveau de complication et le but de son utilisation, ceci afin d'arriver aux indicatifs (**Alpha de Cronbach**) convenu qui viendront appuyer les objectifs et hypothèses de l'étude.

De ce fait, nous avons adopté les méthodes d'analyse statistiques suivantes:

- L'effectif, pourcentage et pourcentage cumulé de distribution des individus de l'échantillon de l'étude.

- La moyenne, pour déterminer le niveau d'approbation, et l'écart type pour mesurer la dispersion des données de l'échantillon d'étude.

- L'indicatif (**Alpha de Cronbach**) pour mesurer la fiabilité du questionnaire.

- L'analyse avec **Régression linéaire simple**, L'analyse de régression linéaire simple permet de produire un modèle de relation entre des variables métriques, d'estimer l'adéquation d'un modèle et de voir graphiquement la correspondance entre les données et le modèle. La régression sert à estimer la relation de dépendance entre deux variables métriques.

### 1.3. L'échantillon de l'étude

#### Justification de l'échantillon :

La population → cadre PDG, DRH, RMQ

Personnel : 22

Le tableau suivant présente le nombre de questionnaires distribués, et récupérés:

**Tableau N°7: Nombre de questionnaires distribués, et récupérés**

Entreprises	Distribués	Récupérés
ARLECC	25	24

Source : Etabli par l'étudiante

Et Afin de mesurer la fiabilité du questionnaire, il a été testé avec L'indicatif (Alpha de Cronbach) et a été évalué à 0,964 pour 24 éléments.

Le test de Cronbach dans le cas de notre étude est supérieur à 0,7 ce qui indique que le questionnaire est fiable.

## Section 02: Analyse des Résultats du Questionnaire

Cette section traite l'analyse des informations sociodémographiques, à savoir: l'âge, le sexe, la catégorie professionnelle, le niveau d'instruction.

### 2.1. Analyse des informations personnelles/sociodémographiques

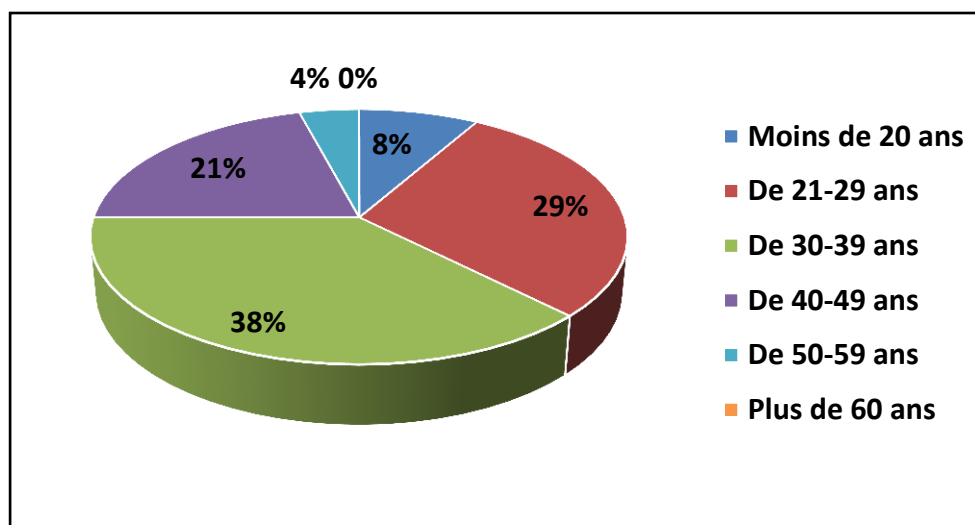
#### a. Répartition de l'échantillon selon l'âge

Tableau N°8: Répartition des individus de l'échantillon selon l'âge

Age	Effectifs	Pourcentage (%)	Pourcentage cumulé
Moins de 20 ans	02	08.33	08.33
De 21-29 ans	07	29.16	37.49
De 30-39 ans	09	37.5	74.99
De 40-49 ans	05	20.83	95.84
De 50-59 ans	01	04.16	100
Plus de 60 ans	-	-	
Total	24	100	

Source : Etabli par l'étudiante à partir des résultats du questionnaire.

Figure N°7: Répartition des individus de l'échantillon selon l'âge



Source : Etabli par l'étudiante à partir des résultats du Tableau N°08.

#### - Commentaire

On remarquera que la valeur modale (% le plus élevé), soit plus d'1/3 de l'effectif de l'échantillon (exactement 37.5%) correspond à la tranche d'âge des individus ayant entre 30-39 ans, soit un nombre de salariés, relativement jeunes, assez conséquent, synonyme, a priori, de stabilité et de maturité professionnelle du collectif de travail. On relèvera, aussi, que près des 2/3 de l'effectif de l'échantillon (exactement 29.16%) correspond aux tranches d'âge des individus comprises entre 21-29 ans, ce qui indique que les entreprises

étudiées se basent sur un effectif assez jeune, alliant, ainsi, la vivacité/productivité à des capacités professionnelles éprouvées.

De même, près de 20.83% des individus, âgés entre 40-49 ans, et 04.16% des individus, âgés entre 40-49 ans, disposent nonobstant d'une large expérience, à tout le moins d'un savoir-faire pratique/empirique (astuces/techniques professionnelles, dextérité, gain de temps, coordination optimale des tâches, etc....) qui peut être légué aux plus jeunes.

Enfin, l'entreprise semblent accorder une part non négligeable, plus de 08.33% de l'échantillon, à la régénération du collectif de travail, eu égard au poids de la tranche des individus de moins de 20 ans. En outre, ceci constitue un point positif si l'on compte l'apparition des nouveaux métiers qui imposent des savoir-faire modernes.

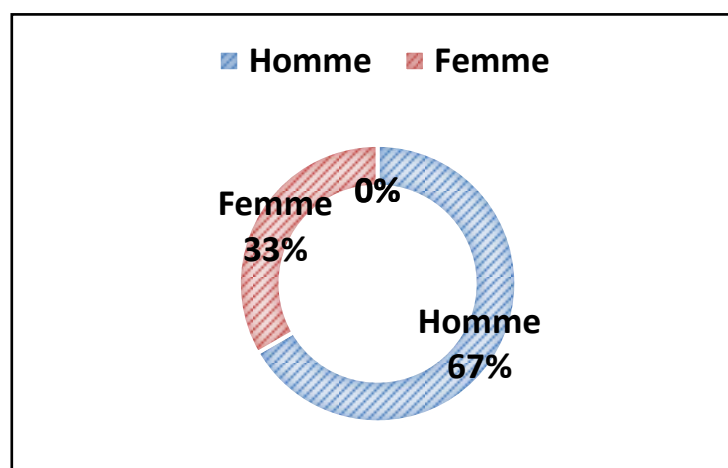
#### **b- Répartition de l'échantillon selon le sexe**

**Tableau N° 9: Répartition des individus de l'échantillon selon le sexe**

Sexe	Effectifs	Pourcentage (%)	Pourcentage Cumulé
Homme	16	66.66	66.66
Femme	08	33.34	100
Total	24	100	

Source : Etabli par l'étudiante à partir des résultats du questionnaire.

**Figure N°8: Répartition des individus de l'échantillon selon le sexe**



Source : Etabli par l'étudiante à partir des résultats du Tableau N°09.

#### **- Commentaire**

D'après les données de figure précédente, on constate que l'élément masculin représente la majorité des individus de l'échantillon, et de 66.66%. Ceci est dû à la nature de secteur économique de l'entreprise étudiée, secteur service et construction immobilière, où dans beaucoup de postes de travail demande une force physique, comporte des prises de risques quotidiens et l'inconvénient des heures de travaux imposés.

Néanmoins, l'élément féminin représente 33.34% des individus de l'échantillon et reste présent dans différents secteurs économiques. En outre, on peut avancer que cette répartition diffère peu de celle relevée au niveau national où l'emploi salarié féminin représente 15% de l'emploi total.

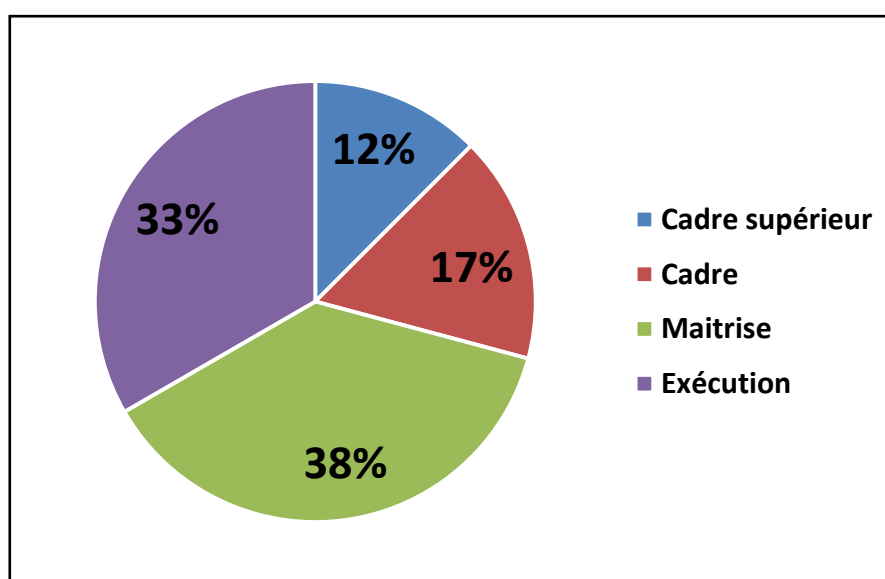
**c. Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle dans l'entreprise**

**Tableau n°10: Répartition des individus de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle dans l'entreprise**

Catégories socioprofessionnelle	Effectifs	Pourcentage (%)
Cadre supérieur	03	12.5
Cadre	04	16.66
Maitrise	09	37.5
Exécution	08	33.33
Total	24	100

Source : Etabli par l'étudiante à partir des résultats du questionnaire.

**Figure n°9: Répartition des individus de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle dans l'entreprise**



Source : Etabli par l'étudiante à partir des résultats du Tableau N°10.

**- Commentaire**

D'après les données de la figure précédente, on constate que les trois catégories de (Cadre supérieur, Cadre, Maitrise) liées au processus de production du SMQ avec l'iso 9001 :2015, Représentent près de 66.66% de l'effectif de l'échantillon. Ceci confirme le fait que nous avons donné une priorité aux cadres de l'entreprise (distribution directe et pas aléatoire des questionnaires), pour obtenir des informations plus objectives, car cette population-cible est plus concernée par l'impact des pratiques du SMQ avec l'iso

9001 :2015, et les contraintes techniques et organisationnelles du déploiement du SMQ avec l'iso 9001 :2015.

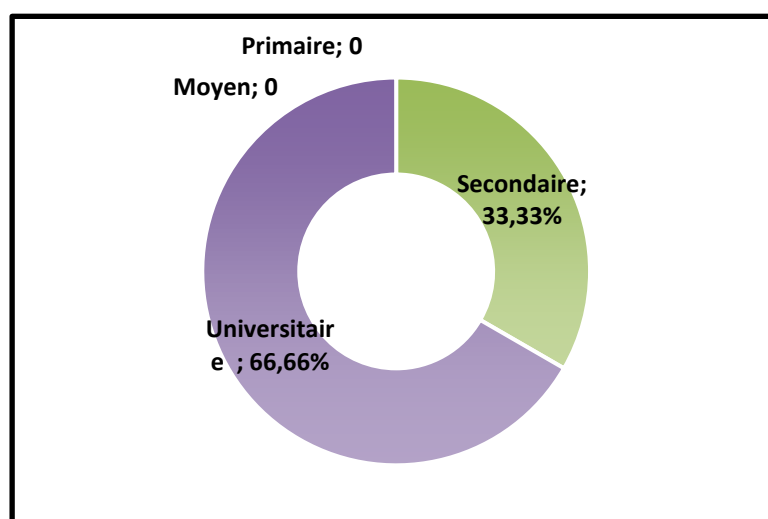
**e. Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction**

**Tableau N°11: Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction**

	Effectifs	Pourcentage(%)
Primaire	-	-
Moyen	-	-
Secondaire	08	33.33
Universitaire	16	66.66
Total	24	100

Source : Etabli par l'étudiante à partir des résultats du questionnaire.

**Figure N°10: Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction**



Source : Etabli par l'étudiante à partir des résultats du Tableau N°11.

**- Commentaire**

D'après les données de la figure précédent, on constate que 66.66% de l'échantillon a suivi un cursus universitaire sanctionné par un diplôme universitaire.

Cependant il y a lieu de préciser que cette situation est tout à fait remarquable, dans le contexte algérien (pays non émergent, ni avancé, mais toujours en voie de développement et affichant, encore en 2018, un taux d'analphabétisme frôlant les 30%, dans la mesure où les autres secteurs (en dehors de la production et à l'exclusion de l'administration) font face à une insuffisance importante, voire pénurie de cadres qualifiés. On réitérera à ce sujet que beaucoup de jeunes universitaires sont attirés par le secteur Service, en raison de son niveau de rémunérations (particulièrement les primes de poste, prime de rendement individuelle).De plus, le niveau Secondaire ne participe que très peu exactement 33.33%.

## 2.2. Analyse des informations concernant le SMQ dans l'entreprise

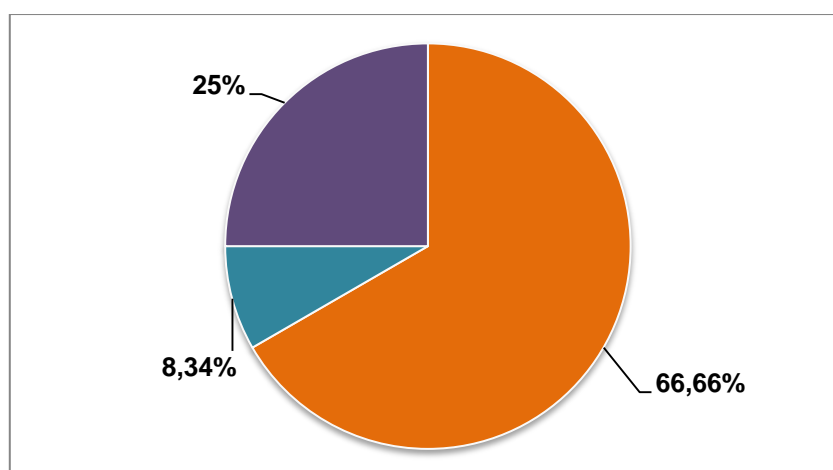
**Q01-** concerner la réponse sur la question « Êtes-vous au courant que votre entreprise a mis en place un Système de Management de la Qualité SMQ? »

**Tableau N°12: Question N°01**

	Effectifs	Pourcentage (%)	Pourcentage Cumulé
OUI	16	66.66	66.66
NON	02	08.34	74.99
Je ne Sais Pas	06	25	100
Total	24	100	

Source : Etabli par l'étudiante à partir des résultats du questionnaire.

**Figure n°11: Question N°01**



Source : Etabli par l'étudiante à partir des résultats du Tableau N°12.

### - **Commentaire :**

D'après les données de la figure précédente, on constate que 66.66% des individus de l'échantillon ont répondu que l'entreprise a mis en place un Système de Management de la Qualité SMQ.

Avec une confirmation, que leur entreprise applique les principes du management de la qualité (écoute du client, amélioration continue, processus qualité, implication des ressources humaines,...).

Cette forte constatation (mais pas obligatoirement évaluation) collective crédite l'entreprise d'un confort préjugé favorable des salariés/cadres, quant au mode de gestion de la qualité dans l'organisation.

Cependant, 06 des questionnés, exactement 25% ont répondu ne pas savoir si leur entreprise applique les principes du management de la qualité.

Cette proportion, loin d'être négligeable, nous interpelle car cela concerne la population cadre et donc traduit une carence dans le système de communication-information et/ou de la culture de l'entreprise (problème de diffusion de l'information et/ou d'implication du salarié/cadre).

La proportion marginale des individus de l'échantillon, n'étant pas convaincu du tout de la mise en place d'application, par l'entreprise, des principes du management de la qualité, peut être mise dans le cadre des réfractaires au changement, dans la mesure où leur objectivité est douteuse, eu égard à la forte proportion des cadres exactement 66.66% ayant une opinion contraire.

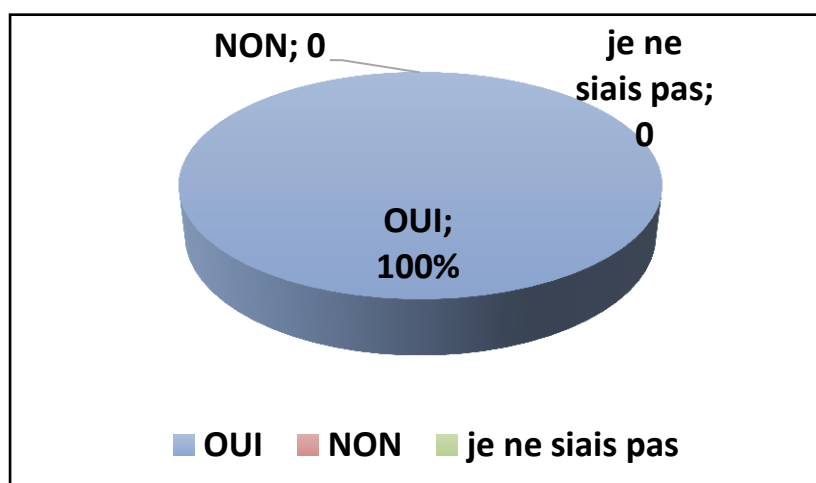
**Q02-** concerner la réponse sur la question « Savez vous que ce SMQ a été certifié à la norme ISO 9001V2015 ? »

**Tableau N°13: Question N°02**

	Effectifs	Pourcentage (%)	Pourcentage Cumulé
OUI	24	100	100
NON	-	-	-
Je ne Sais Pas	-	-	100
Total	24	100	

Source : Etabli par l'étudiante à partir des résultats du questionnaire.

**Figure N°12: Question N°02**



Source : Etabli par l'étudiante à partir des résultats du Tableau n°13.

**- Commentaire**

La figure ci-dessus nous présente les résultats des réponses sur la question n°02 concernant la réponse sur la certification de l'entreprise à la norme ISO 9001V2015, on peut distinguer que le pourcentage de 100% soit 24 personnes répondent par OUI, Cela

signifie que La plupart des individus de l'échantillon savent de la certification de leur entreprise par l'iso 9001:2015.

**Q03-** concerner la réponse sur la question « **Comment définissez-vous un SMQ ?** »

Il y avait plusieurs réponses Mais il y a une majorité qui ont répondu sur notre question n°03 par :

« Un système de management de la qualité (SMQ) est un ensemble de politiques, de processus et de procédures destinés à aider notre entreprise à satisfaire aux exigences de ses parties prenantes ».

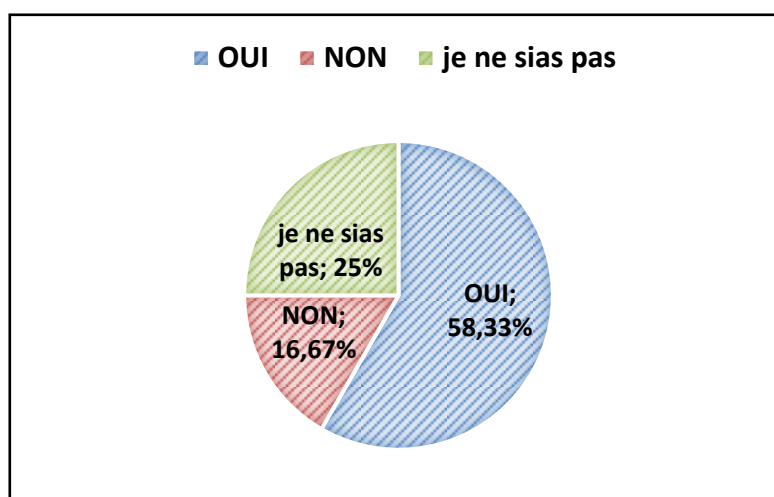
**Q04-** concerner la réponse sur la question « **Connaissez-vous les principes du SMQ?** »

**Tableau N°14: Question N°04**

	Effectifs	Pourcentage (%)	Pourcentage Cumulé
OUI	14	58.33	58.33
NON	04	16.67	75
Je ne Sais Pas	06	25	100
Total	24	100	

Source : Etabli par l'étudiante à partir des résultats du questionnaire.

**Figure N°13: Question N°04**



Source : Etabli par l'étudiante à partir des résultats du Tableau n°14.

#### **- Commentaire**

La figure ci-dessus nous présente les résultats des réponses sur la question n°04 concernant la connaissance des principes du SMQ par les individus de l'échantillon, on peut distinguer que le pourcentage de 58.33% soit 14 personnes ont répondu par « oui », et le pourcentage de 25% soit 06 personne ont répondu par « je ne sais pas », est le pourcentage de 16.67% soit 04 personne par non.

- concerner la réponse sur la question « **Si oui, pouvez-vous nous citer quelques-uns?** »

Il y avait plusieurs réponses Mais il y a une majorité qui ont répondu sur notre question n°04 par :

- Leadership.
- Implication du personnel.
- Prise de décision fondée sur des preuves.

**Q05-** concerner la réponse sur la question « **Votre entreprise respecte-t-elle ces principes?** »

**Tableau N°15: Question N°05**

	Effectifs	Pourcentage (%)	Pourcentage Cumulé
OUI	24	100	100
NON	-	-	-
Je ne Sais Pas	-	-	100
Total	24	100	

Source : Etabli par l'étudiante à partir des résultats du questionnaire.

**Figure N°14: Question N°05**



Source : Etabli par l'étudiante à partir des résultats du Tableau N°15.

**- Commentaire**

La figure ci-dessus nous présente les résultats des réponses sur la question n°05 concernant la réponse sur les principes de l'entreprise, on peut distinguer que le pourcentage de 100% soit 24 personnes répondent par OUI, Cela signifie que La plupart des individus de l'échantillon confirment que l'entreprise respect ces principes.

**Q 06-**concerner la réponse sur la question « **A votre avis, quels sont les objectifs visés par la mise en place et la certification du SMQ** »

Analyse descriptive des données retraçant les raisons et les objectifs qui ont poussé l'entreprise représentées par l'échantillon à avoir eu recours à la certification SMQ.

**Tableau N°16: Question N°06**

<b>Questions</b>	<b>moyenne</b>	<b>Ecart type</b>	<b>Niveau D'accord</b>	<b>Classement</b>
a) Améliorer la qualité de ses produits et se distinguer des concurrents	<b>3.85</b>	<b>1.033</b>	<b>D'accord</b>	<b>M1</b>
b) Améliorer et rentabiliser le processus de production	<b>3.78</b>	<b>1.059</b>	<b>D'accord</b>	<b>M2</b>
c) Répondre aux attentes de ses clients	<b>3.76</b>	<b>1.047</b>	<b>D'accord</b>	<b>M3</b>
d) Cibler une nouvelle clientèle	<b>3.69</b>	<b>1.125</b>	<b>D'accord</b>	<b>M4</b>
Autres	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>3.77</b>	<b>1.066</b>	<b>D'accord</b>	

Source : Etabli par l'étudiante à partir des résultats du logiciel IBM SPSS 23.

D'après les résultats du tableau ci-dessus, on constate que les individus de l'échantillon considèrent que leur entreprise a eu recours à la certification en premier lieu dans le but d'améliorer ses produits et s'intégrer dans un marché concurrentiel (M1), ensuite pour améliorer et rentabiliser le processus de production (M2), puis pour répondre aux attentes des clients (M3), et aussi afin de cibler une nouvelle clientèle (M4).

**Q 07-** concerner la réponse sur la question « **D'après vous, quel genre de changement a apporté la certification IS 9001:2015 à votre entreprise** »

Le tableau suivant présente les résultats de l'analyse des données, d'après les avis des cadres questionnés, pour relater les changements organisationnels apportés par la certification ISO 9001 :2015, en utilisant la moyenne et l'écart type.

Analyse descriptive des données concernant le genre de changements organisationnels apportés par la certification ISO 9001 :2015 :

**Tableau N°17: Question N°07**

Questions	moyenne	Ecart type	Niveau D'accord	Classement
a) Une participation du personnel plus active	<b>3.36</b>	<b>1.104</b>	+/- <b>D'accord</b>	<b>M3</b>
b) Amélioration des processus de production	<b>3.54</b>	<b>1.052</b>	<b>D'accord</b>	<b>M1</b>
c) Utilisation de nouvelles méthodes/outils de travail	<b>3.44</b>	<b>1.136</b>	<b>D'accord</b>	<b>M2</b>
d) Amélioration de la satisfaction des employés	<b>3.25</b>	<b>1.153</b>	+/- <b>D'accord</b>	<b>M4</b>
Autres	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>3.37</b>	<b>1.111</b>	<b>+/- D'accord</b>	

Source : Etabli par l'étudiante à partir des résultats du logiciel IBM SPSS 23.

D'après les résultats du tableau ci-dessus, on constate, après l'acquisition de la certification ISO 9001 :2015 de la qualité, que les individus de l'échantillon ont attribué aux aspects du changement de l'organisation, en premier lieu, une amélioration des processus de production(M1) et ensuite une utilisation de nouvelles méthodes/outils de travail (M2), Tandis que les avis des cadres sondés restent mitigés/dubitatifs, au sujet du changement visé à faire participer les employés de manière plus active (M3) et à améliorer leur satisfaction (M4).

Dans ce sens, on remarque, à travers les réponses des individus de l'échantillon, qu'à leurs yeux, l'entreprise a procédé à la certification, principalement, dans le but d'apporter des changements qui touchent une rationalisation/rentabilisation du processus de production/service, en recourant à de nouvelles techniques, susceptibles par conséquent de générer davantage de bénéfices. De ce fait, les employés se sentent sinon marginalisés, à tout le moins placés en second plan.

### 2.3. Analysez les Questions liées aux pratiques de Gestion des Ressources Humaines, dans le cadre du SMQ

Analyse descriptive des données, concernant les types de pratiques de Gestion des Ressources Humaines, dans le système de management de la qualité/SMQ

**Tableau N°18: Question N°07**

Questions	moyenne	Ecart type	Niveau D'accord	Classement
1) Votre entreprise encourage et pratique le respect professionnel envers son personnel	3.04	1.213	+/- D'accord	M5
2) Votre entreprise assure l'égalité des chances	2.55	1.265	En Désaccord	M14
3) Vos efforts sont encouragés par un système de récompenses directes et/ou indirectes	2.56	1.258	En Désaccord	M13
4) Votre entreprise fournit suffisamment les informations nécessaires à l'accomplissement de votre travail	3.10	1.087	+/- D'accord	M3
5) Votre entreprise pratique l'élargissement des tâches (ajout de nouvelles tâches liées à un même niveau de qualification)	3.26	1.079	+/- D'accord	M1
6) Votre entreprise favorise l'enrichissement des tâches (pratiques de compétences différentes et complémentaires)	2.63	1.257	+/- D'accord	M12
7) Votre entreprise pratique la rotation des postes (affectation à des postes différents de même niveau de qualification)	2.79	1.186	+/- D'accord	M9
8) Votre entreprise favorise la polyvalence professionnelle (pratique de plusieurs fonctions par le personnel)	3.23	1.279	+/- D'accord	M6
9) Les compétences appréciées, dans la mise en œuvre du plan qualité, sont orientées par la hiérarchie, prioritairement, vers des filières promotionnelles	2.90	1.196	+/- D'accord	M11
10) Vos capacités correspondent aux tâches assignées à votre travail ou poste (ni sous ni sur exploitées)	3.23	1.113	+/- D'accord	M2
11) Votre entreprise vous considère comme un élément indispensable, en fonction de vos compétences, dans la mise en œuvre du Plan qualité	2.90	1.181	+/- D'accord	M8
12) L'entreprise assure des conditions de travail satisfaisantes pour l'accomplissement de vos tâches	3.06	1.171	+/- D'accord	M4
13) L'ambiance du travail existante dans l'entreprise est favorable à l'application du projet qualité (absence de conflits majeurs, solidarité, enthousiasme, etc...)	2.92	1.254	+/- D'accord	M7
14) Le syndicat ou représentants du personnel adhèrent à la politique qualité de l'entreprise	2.73	1.274	+/- D'accord	M10
<b>Total</b>	<b>2.89</b>	<b>1.200</b>	<b>+/- D'accord</b>	

Source : Etabli par l'étudiante à partir des résultats du logiciel IBM SPSS 23.

D'après les résultats du tableau ci-dessus, dans l'ensemble (12 questions/items sur les 14 posées), les individus de l'échantillon, sont plus au moins d'accord, pour ne pas dire pas trop convaincu, avec les types de pratiques de Gestion des Ressources Humaines énoncées, relatives au système de management de la qualité, développé dans l'entreprise étudiée.

A contrario, les individus de l'échantillon sodés, en désaccord, estiment que:

1- leur efforts, dans les tâches liées au poste, ne sont pas encouragés par un système de récompenses directes ou indirectes (M13).

2- leur entreprise ne pratique pas l'égalité des chances (M14).

En outre, les individus de l'échantillon dénoncent l'insuffisance, voire l'absence d'un système d'évaluation/récompense de leur implication au poste (en dehors des primes de rendement).

De même, les individus de l'échantillon critique l'existence d'une discrimination socioéconomique(primes de poste, heures supplémentaires, etc...), affirmant ne pas disposer des mêmes opportunités de développement professionnel (promotion, formation interne/externe, etc...), tout en faisant état d'une iniquité de traitement favorisant, ainsi, un individu par rapport à un autre selon: l'origine régionale ou citadine, le sexe, la morale pratiquée(honnête ou corruptible), la conviction religieuse, etc....

Toutefois, les individus de l'échantillon restent mitigés (plus ou moins d'accord), avec une moyenne supérieure ou égale à 2,63, sur le fait que leur entreprise:

1- pratique l'élargissement des tâches, c'est-à-dire l'ajout de nouvelles tâches (M1), pour casser la routine/démotivation, synonyme de sous-productivité, cependant pas de façon systématique (1ère position avec une moyenne de 3,26).

2- sous utilise leurs capacités par rapport aux tâches assignées au poste (processus de surqualification/déqualification et analyse de poste déficiente) (M2). Ce qui laisse à penser que les employés estiment pouvoir s'impliquer plus (2ème position avec une moyenne pas trop marquée de 3,23), si toutefois, leur entreprise prenait en compte leurs aptitudes potentielles et leur donnait une affectation réelle.

3- fournit suffisamment les informations nécessaires à l'accomplissement du travail (M3/3,10). Cette affirmation non franche et hésitante quant à la réalité de la qualité, toute relative, liant les informations opérationnelles aux tâches du poste (3ème position avec une moyenne pas très élevée de 3,10), nous renvoie, manifestement, à une déficience du mode de communication/up-bottom et dans une moindre mesure du style de leadership ne jouant pas pleinement son rôle de soutien dans le processus de production.

4- assure des conditions de travail satisfaisantes pour l'accomplissement des tâches (M4/3,06). Là encore, la satisfaction toute relative des cadres sondés (4ème position avec une moyenne pas très élevée de 3,06), quant à la qualité de leur espace de travail, suppose un certain laxisme des entreprises concernées, pour améliorer un domaine important et directement lié à l'implication des salariés au travail.

5- encourage et pratique le respect professionnel de chacun (M5). Les réponses, non massives et interrogatives, face à cet item (5ème position avec une moyenne pas très élevée de 3,04), traduisent une généralisation non affirmée du respect professionnel des employés, dans l'entreprise étudiée. Encore une fois, l'individu ne doit pas être intégré comme une mécanique d'exécution, chère à la perception taylorienne, mais on doit appréhender la dimension psychologique du salarié, ayant besoin de reconnaissance professionnelle, validant ses performances et compétences (par l'existence d'un système d'évaluation précis et efficient), et d'estime (5ème niveau de la pyramide de Maslow), renvoyant à la pratique d'une culture d'entreprise où chaque salarié est respecté pour ses aptitudes spécifiques (rapidité d'exécution, lenteur associé à une tâche de précision, suggestions de réorganisation des tâche, etc...), différentes des autres (même pour un poste de travail identique), et complémentaires aux capacités des autres salariés.

6- favorise la polyvalence professionnelle (M6). L'avènement de la gestion des compétences en GRH (début des années 1990), souligne le rôle moteur de l'apprentissage et affectation à des postes de métiers différents, pour la stabilité du salarié, en cas de réorganisation, la fluidité/flexibilité du procès de travail pour remplacer un salarié absent, muté, licencié ou en rupture de contrat, et surtout, par effet de synergie/combinaison de techniques différentes l'on peut déboucher sur l'acquisition de compétences tacites nouvelles pouvant régler des problèmes touchant des espaces de travail différents ou Trans fonctionnels. Ces aspects très importants semblent gérés avec légèreté par l'entreprise étudiée, d'après les avis des individus de l'échantillon sondés (6ème position avec une moyenne pas très élevée de 3,02), d'où une certaine circonspection/doute sur la dynamique de la politique de motivation des ressources humaines, engagée par l'organisation, ne se souciant pas suffisamment de la protection des salariés, face au processus inévitable de déqualification inhérent à l'érosion des savoirs et savoir-faire, devenus caduques ou dépassés. De plus, au regard de ce constat, l'entreprise étudiée semble, quelque peu, délaissier les potentialités offertes par la pratique de la polyvalence, quant au développement d'une gestion des carrières efficiente, à l'égard des salariés.

7- Dispose d'une ambiance du travail favorable à l'application du projet qualité (M7).

Même si, au premier abord, cela ne semble pas prioritaire dans la pratique de la GRH de l'entreprise étudiée (7ème position avec une moyenne faible de 2,92), soigner l'ambiance de travail (écoute et respect des salariés, pratique de la collaboration, de la fonction de soutien/disponibilité des leaders, propreté et aménagement des espaces de

travail, amélioration des lieux de convivialité/caféteria-restauration, lieux de détente /espaces sportifs, pauses courtes et répétitives, etc....) constitue le prolongement de l'amélioration des conditions de travail.

En effet, le management opérationnel de la qualité, nécessite de la part des salariés, de la précision et la régularité dans l'exécution des tâches, la réflexion permanente pour appliquer la politique d'amélioration continue des produits et processus (idées nouvelles), de l'initiative, etc.

Ces types d'engagement sollicitent beaucoup mentalement le salarié, d'où, à moyen terme, ces tensions et cette pression constante qui peuvent déboucher sur un état de stress qu'une ambiance de travail adéquate doit diminuer, sinon on aboutira à une démobilisation certaine des salariés.

8- les considère comme un élément indispensable, en fonction de leurs compétences, dans la mise en œuvre du Plan qualité (M8). Le classement des réponses à cet item (8ème position avec une moyenne faible de 2,90), semble traduire, d'après l'avis des individus de l'échantillon, que l'entreprise étudiée n'accorde pas à la qualité des ressources humaines, dans la démarche d'implantation du SMQ, un rôle fondamental affirmé ou mis en exergue par leur mode de gestion.

9- favorise l'enrichissement des tâches c'est-à-dire pratiques de compétences différentes et complémentaires (M9). Encore une fois, la faiblesse de la moyenne, relative aux réponses à cet item par les salariés de l'échantillon (9ème position avec une moyenne très faible de 2,79), confirme que la pratique de l'enrichissement des tâches(autocontrôle des tâches exécutées au poste, adjonction de tâches d'entretien et maintenance des outils ou équipement, cadres participant à l'achat de matières premières, machines, pièces de rechange, rôle de facilitateur, interlocuteur/interface avec la recherche-développement , etc....) est loin d'être systématique dans l'entreprise étudiée. Ceci induit à terme, inévitablement, une démotivation des salariés, chargés de tâches répétitives ou routinières, et une frustration conduisant à une démobilisation certaine des employés.

10- le syndicat ou représentants du personnel adhèrent à la politique qualité de l'entreprise(M10). La très faible moyenne des réponses accordées à cet item (10ème position avec une moyenne très faible de 2,73) dénote que le syndicat ou les représentants du personnel n'ont pas été suffisamment sensibilisés à l'intégration du projet qualité et certainement, faute d'une association à la gestion, demeurent en position hésitante de «stand by/statu quo » sinon de retrait au déroulement de la démarche qualité.

11- les compétences appréciées, dans la mise en œuvre du Plan qualité, sont orientées par la hiérarchie, prioritairement, vers des filières promotionnelles (M11). Ce mode de gestion des carrières (par ailleurs quasiment inexistant dans les entreprises algériennes, et aussi dans notre entreprise d'étude), pas très exploité par l'entreprise étudiée (11ème position avec une moyenne très faible de 2,73), se cumule et confirme, paradoxalement, la marginalisation des ressources humaines déjà notée auparavant.

12- pratique la rotation des postes c'est-à-dire l'affectation à des postes différents de même niveau de qualification (M12). Il n'est pas surprenant de trouver les réponses à cet item, en dernière position (12ème position avec une moyenne très faible de 2,63), donc un mode de gestion pas très fréquent, corroborant les remarques précédentes de sous-utilisation relative des capacités des employés, de ne pas pratiquer systématiquement l'élargissement, l'enrichissement des tâches, et la polyvalence professionnelle, tout en n'attribuant pas, de façon manifeste, aux compétences des salariés un rôle fondamental dans le déroulement du système de management de la qualité/SMQ.

## 2.4. Analyse les Questions liées à la Formation aux principes du système de management de la qualité

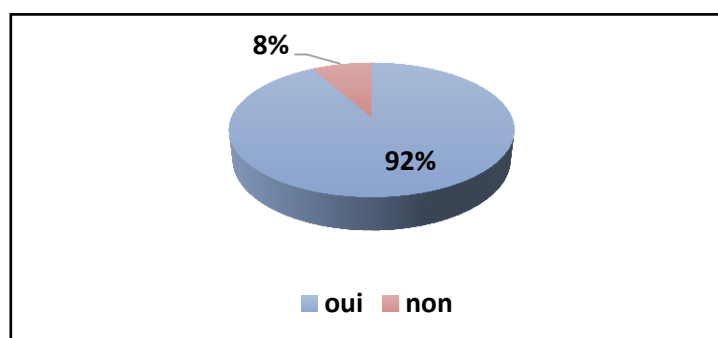
**Q01-** concerner la réponse sur la question « **Avez-vous suivi des actions de formation dans le domaine de la qualité par votre entreprise ?** »

**Tableau N°19: Question N°01**

	Effectifs	Pourcentage (%)	Pourcentage Cumulé
OUI	22	91.66	91.66
NON	02	08.34	100
Total	24	100	

Source : Etabli par l'étudiante à partir des résultats du questionnaire.

**Figure N°15: Question N°01**



Source : Etabli par l'étudiante à partir des résultats du Tableau N°19.

### - **Commentaire**

D'après les données de la figure précédente, on constate que 91.66% des individus de l'échantillon ont répondu qu'ils ont suivi une formation dans le domaine de la qualité.

Cependant, 02 des questionnés, exactement 8.34% ont répondu par non, Ils n'étaient pas formés dans le domaine de la qualité.

- concerner la réponse sur la question « **Si oui, quel type de formation est favorisé par votre entreprise?** »

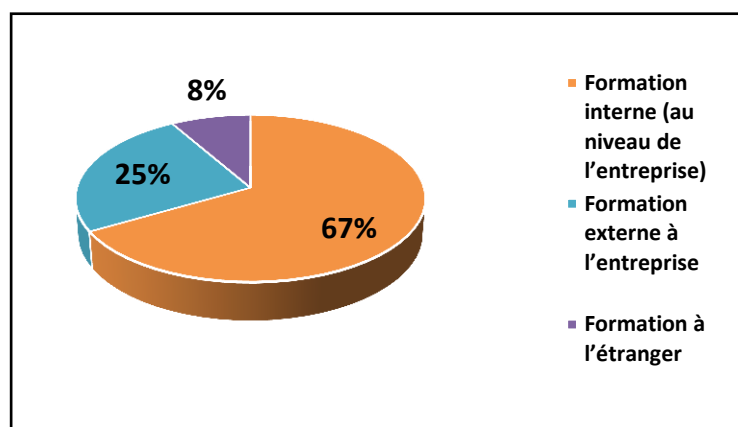
Il y a une majorité qui ont répondu sur notre question n°01/a:

**Tableau N°20: Question N°01/a**

	Effectifs	Pourcentage (%)	Pourcentage Cumulé
Formation interne (au niveau de l'entreprise)	16	66.66	66.66
Formation externe à l'entreprise	06	25	91.66
Formation à l'étranger	02	08.34	100
Total	24	100	

Source : Etabli par l'étudiante à partir des résultats du questionnaire.

**Figure N°16: Question N°01**



Source : Etabli par l'étudiante à partir des résultats du Tableau N°20.

**- Commentaire**

D'après les données de la figure précédente, on constate que 66.66% des individus de l'échantillon ont répondu qu'ils suivent une formation interne (au niveau de l'entreprise), et 25% ont suivi une formation externe à l'entreprise, et 8.34% une formation à l'étranger.

- concerner la réponse sur la question N°01/b « **Quelle est la durée de formation moyenne de ces actions de formation ?** »

Il y avait plusieurs réponses. Mais il y a une majorité qui ont répondu sur notre question n°01/b par :

- 15 jours.
- un (01) mois.
- (45) jours.

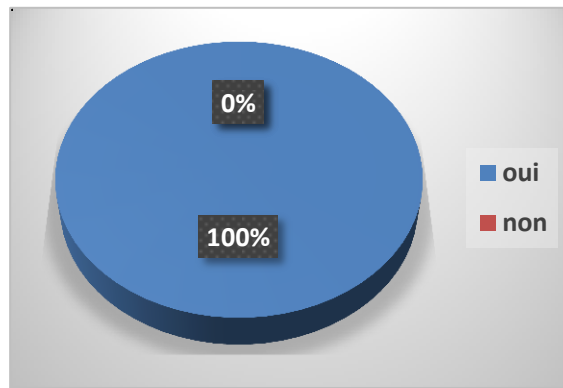
**Q02-** concerner la réponse sur la question « **Les formations suivies vous ont-ils aidé à comprendre les principes et le fonctionnement du SMQ?** »

**Tableau N°21: Question N°02**

	Effectifs	Pourcentage (%)	Pourcentage Cumulé
OUI	24	100	100
NON	-	-	-
Total	24	100	

Source : Etabli par l'étudiante à partir des résultats du questionnaire.

**Figure N°17: Question N°02**



Source : Etabli par l'étudiante à partir des résultats du Tableau N°21.

**- Commentaire**

D'après les données de la figure précédente, on constate que 100% soit la majorité des individus de l'échantillon ont répondu que Les formations suivies ont aidé à comprendre les principes et le fonctionnement du SMQ.

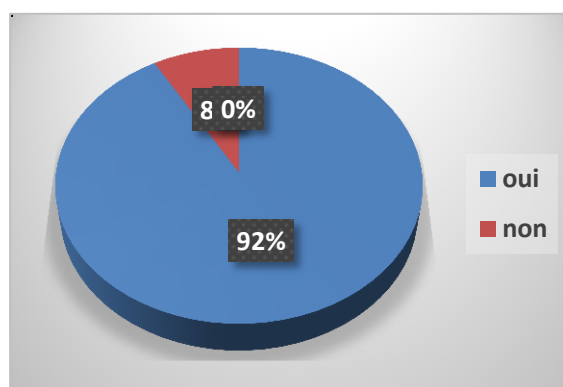
**Q03-** concerner la réponse sur la question « **Souhaitez vous développer votre compétence d'un volet précis du domaine de la qualité?** »

**Tableau N°22: Question N°03**

	Effectifs	Pourcentage (%)	Pourcentage Cumulé
OUI	22	91.66	91.66
NON	02	08.34	100
Total	24	100	

Source : Etabli par l'étudiante à partir des résultats du questionnaire.

**Figure N°18: Question N°03**



Source : Etabli par l'étudiante à partir des résultats du Tableau N°22.

#### **- Commentaire**

D'après les données de la figure précédente, on constate que 91.66% des individus de l'échantillon ont répondu qu'ils souhaitent développer leurs compétences d'un volet précis du domaine de la qualité, et 08.34% ils ont rejeté tout développement de leurs capacités.

- concerner la réponse sur la question N°03/a « **Si oui, veuillez les indiquer** »

Il y avait plusieurs réponses Mais il y a une majorité qui ont répondu sur notre question n°03/a par :

- Appliquer les principes qualité « Contrôle ».

- Maîtriser les outils de la qualité (statistiques, Pareto, diagramme d'Ishikawa, etc...).

- concerner la réponse sur la question N°03/b « **Enfin, quelles sont vos propositions pour favoriser l'implication du personnel dans le système de management de la qualité de l'entreprise** ».

Il y avait des réponses, mais tous indiquent les mêmes grandes lignes, Motiver les personnels surtout la motivation financière, Stimuler l'innovation, Développer la créativité, Responsabiliser quant aux impacts sur les performances du SMQ, et en fine, Contribuer à l'amélioration continue.

## Section 03 : Analyse des hypothèses

### - Analyse de l'hypothèse N°01

Il y a lieu de décliner l'hypothèse n°01 de la manière suivante :

**H0 (01) :** Les types de pratiques de Gestion des Ressources Humaines ne déterminent pas l'implication des acteurs, la mise en place et la dynamique du Système de Management de la Qualité/SMQ.

**H1 (01) :** Les types de pratiques de Gestion des Ressources Humaines déterminent l'implication des acteurs, la mise en place et la dynamique du système de management de la qualité / SMQ.

**Tableau N°23: Régression linéaire simple de l'impact des pratiques GRH sur l'implication des RH**

Implication des RH	Pratiques GRH				
	R	R-deux=R <sup>2</sup>	F	B	Signification
	0.780	0.609	382.649	0.693	0.000

Source : Etabli par l'étudiante à partir des résultats du logiciel IBM SPSS 23.

En examinant les données ci-dessus, on peut dire que les pratiques GRH dans le SMQ expliquent 60,9% (R-deux= R<sup>2</sup>) de la variation de l'implication des RH. La donnée statistique F étant à 382,649 avec une signification de 0,000, donc inférieure à 0,05, cela permet de conclure qu'il semble que la relation est, statistiquement, significative, et permet de rejeter l'hypothèse nulle. Ainsi, les types de pratiques de Gestion des Ressources Humaines déterminent l'implication des acteurs, la mise en place et la dynamique du système déménagement de la qualité / SMQ.

### - Analyse de l'hypothèse N°02

Il y a lieu de décliner l'hypothèse n°02 de la manière suivante :

**H0(2):** Le leadership et la communication ne déterminent pas l'implication des acteurs, la mise en place et la dynamique du Système de Management de la Qualité/SMQ.

**H1 (02) :** Le leadership et la communication déterminent l'implication des acteurs, la mise en place et la dynamique du système de management de la qualité /SMQ.

**Tableau N°24: Régression linéaire simple de l'impact du leadership sur l'implication des RH**

Implication des RH	Pratiques GRH				
	R	R-deux=R <sup>2</sup>	F	B	Signification
	0.760	0.578	336.659	0.803	0.000

Source : Etabli par l'étudiante à partir des résultats du logiciel IBM SPSS 23.

En examinant les données ci-dessus, on peut dire que le leadership explique 57,8 % (R-deux=R<sup>2</sup>) de la variation de l'implication des RH. La donnée statistique F étant à 336,659 avec une signification de 0,000, donc inférieure à 0,05, cela permet de conclure qu'il semble que la relation est statistiquement, significative et permet de rejeter l'hypothèse nulle/H0(2). Ainsi, le leadership détermine l'implication des acteurs, la mise en place et la dynamique du système de management de la qualité/SMQ.

## **Conclusion**

En définitive, les conditions de la sensibilité, et d'implication des RH dans le SMQ (certification iso 9001 :2015) dépendent, de façon manifeste (forte corrélation), par ordre décroissant et respectivement des types de pratiques GRH, des styles de leadership, du mode de communication et enfin de la nature du processus d'exploitation appliqués par l'entreprise étudiée.



**CONCLUSION  
GENERALE**

## Conclusion générale

Le but de cette étude était de déterminer la sensibilité du personnel au niveau de l'entreprise **ALRECC**, dans le cas de la mise en place, le développement et l'efficience optimale du système de management de la qualité et la certification du iso 9001 :2015. Notre humble travail consiste, d'abord, à déterminer la démarche d'adoptée l'iso 9001 :2015 dans l'entreprise **ALRECC**. Cette précision s'avérait importante, dès lors que l'entreprise s'engageée dans la normalisation de sa production.

Notre étude qui se voulait limitée à la dimension des RH dans le SMQ, s'insère dans la logique préconisée, précédemment, à travers l'orientation qualité de ses principales composantes (Formation, Compétences, Connaissances, Leadership, Communication, Organisation/Processus), et non pas seulement au vu de leurs performances, stricto sensu. A cet égard, le prix moins élevé du produit n'est plus un argument de vente ou critère de compétitivité, ni même le délai, s'ils ne sont pas associés au critère qualité, d'où le glissement de l'expression « le moins disant » vers « le mieux disant », notamment pratiquée dans la fonction achat des entreprises.

En étant concis, on peut annoncer que l'entreprises n'a pas seulement pris du retard dans l'application du management de la qualité, tout en considérant la certification ISO9001 :2015, particulièrement, comme un minimum de sa pratique, mais on constate, aussi, de la part de manager de l'entreprise étudiée, une perception techniciste du projet qualité et une faible implication de ceux-ci dans le déroulement de la démarche qualité. Au terme de notre travail de recherche qui a tenté de répondre a notre problématique a notre problématique et pour confirmer les hypothèses cités dans l'introduction on a constatés que :

Les types de pratiques de Gestion des Ressources Humaines déterminent l'implication des acteurs, la mise en place et la dynamique du système de management de la qualité / SMQ. Le leadership détermine l'implication des acteurs, la mise en place et la dynamique du système de management de la qualité/SMQ.

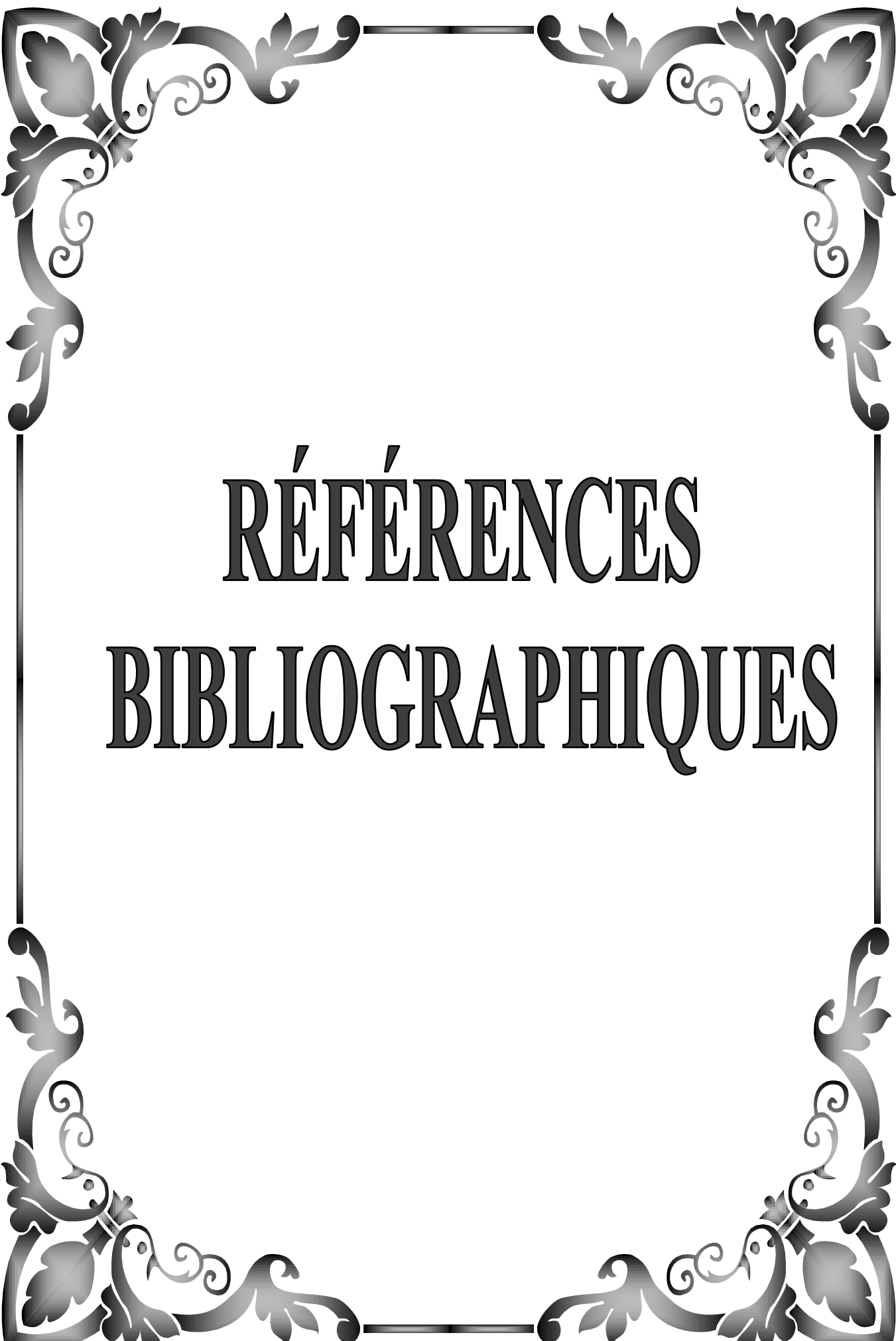
Nous mettrons en exergue, en premier lieu, les insuffisances et dysfonctionnements, et en deuxième lieu les pratiques émergentes à promouvoir relatives aux conditions et modes d'implication des RH dans le SMQ, concernant l'entreprise étudiée, comme suit:

- L'entreprise étudiée méconnaît fortement l'importance et l'impact des techniques de motivation du personnel inhérents au développement du management participatif, condition nécessaire à l'implantation du Projet Qualité (au niveau de la qualité d'exécution

des tâches du poste, du potentiel de compétences non exploitées et de l'amélioration optimale des performances).

- L'éthique et l'égalité des chances professionnelles, très controversées, doivent être renforcées : pas d'implication des RH sans équité professionnelle.
- Le salarié doit être respecté comme partenaire, avec ses compétences, comme source de valeur ajoutée et non comme simple exécutant : pas de participation, ni d'implication des RH sans estime des employés.
- Les systèmes d'évaluation du personnel doivent être rénovés, en fonction de critères propres au SMQ, et surtout déployés sans pratiques discriminatoires.
- On ne peut pas concevoir un SMQ efficace alors que plus d'1/3 des cadres n'ont pas suivi de formation-qualité, 2/3 d'entre eux n'ont pas subi un test de sélection. De même, il faut considérer la formation comme un investissement à moyen et long terme, donc il faut favoriser l'apprentissage extérieure à l'entreprise (seulement 1/4 sont formés), de moyenne durée (plus de 80% relèvent d'une période de moins d'un mois), et cibler le contenu pédagogique de la formation, beaucoup plus, vers les aspects techniques (utilisation des outils qualité, méthodes d'organisation du travail de groupe et développement de l'innovation).
- Nécessité de mettre en place des filières promotionnelles/qualité pour les salariés ayant éprouvé leurs compétences, dans la mise en œuvre du Projet Qualité.
- L'organisation des tâches au poste de travail est défailante : promouvoir l'élargissement, l'enrichissement des tâches, la rotation des postes et la polyvalence professionnelle.
- Les conditions et l'ambiance au travail sont très en deçà du niveau des normes qualité.
- l'entreprise étudiée n'accorde pas assez d'importance et ne favorise pas l'autonomie relative au travail ((partie des tâches exécutées librement), ni l'initiative et ni l'innovation incrémentale, particulièrement.
- Le mode de leadership est trop prisonnier du système tayloriste-fordiste, caractérisé beaucoup plus par le style directif que par les rôles de soutien/épauler (limité) ou visant à encourager/entraîner/coacher le personnel, et encore moins à déléguer les responsabilités.
- Le leadership est trop marqué par la fonction procédurière et de contrôle opérationnel.
- Le leader se prête trop peu à l'écoute du salarié (liberté d'expression professionnelle, créativité, suggestions, innovations).
- Le leader se confine trop dans la situation de monopole des connaissances techniques et ne fait que très peu de transferts de savoir-faire.

- La communication-information collective est trop déficiente, si bien que la politique qualité n'est pas comprise, à tous les niveaux, au sein de l'entreprise, et surtout n'est pas ressentie comme un projet collectif, partagé par tous les salariés.



**RÉFÉRENCES  
BIBLIOGRAPHIQUES**

## Références Bibliographiques

### A. OUVRAGES

1. BARRY Z. (2015). Aide au déploiement et outil d'autodiagnostic de la norme iso 9001:2015.
2. CANARD Frederick , Management de la qualité, édition l'extenso.2009.
3. Maxime LECLERCQ, L'ISO9001vs2015: Evolution ou révolution « Transition de la version 2008 ISO 9001 vers la version 2015».
4. Systèmes de management de la qualité-Principes essentiels et vocabulaire, 2017.
5. TÜVRheinland, Genau richtig, exigences et principes de la norme ISO 9001:2015.

### B. Etude universitaire

1. ADEILI A. (2008). Diagnostic et définition d'un plan d'action pour la mise en place d'un Système de Management conforme au référentiel ISO 17025 Cas d'application : Laboratoire de Microbiologie CNSTN. Mémoire de Fin d'étude universitaire de technologie en microbiologie industrielle. Institut Supérieur de biotechnologie de sidi Thabet-Tunisie.
2. AMMARI Mohand Réda, mémoire de fin d'étude, la mise en place d'un système de management de la qualité, magistère, 2014.

### C. site web

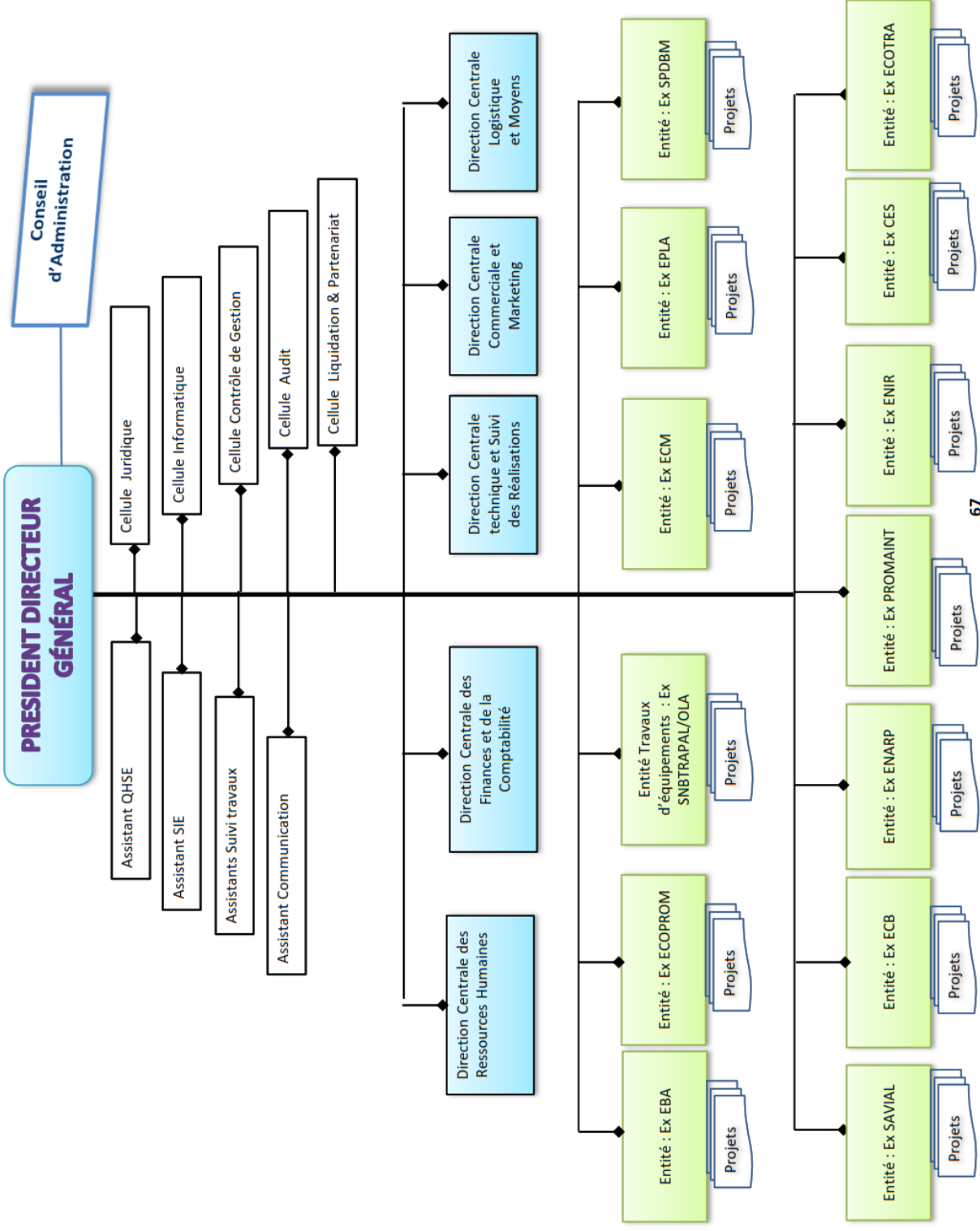
1. [www.iso.org](http://www.iso.org)
2. [www.afnor.org/certification](http://www.afnor.org/certification)
3. [http://www.utc.fr/~mastermq/public/publications/qualite\\_et\\_management/MQ\\_M2/2015\\_2016/MIM\\_projets/qpo12\\_2016\\_gp09\\_ISO\\_9001v2015/QPO12\\_2015\\_Gr09\\_MIM\\_v06.pdf](http://www.utc.fr/~mastermq/public/publications/qualite_et_management/MQ_M2/2015_2016/MIM_projets/qpo12_2016_gp09_ISO_9001v2015/QPO12_2015_Gr09_MIM_v06.pdf)
4. [https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/fr/iso\\_90012015\\_\\_how\\_to\\_use\\_it.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/fr/iso_90012015__how_to_use_it.pdf)
5. [https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/fr/iso\\_9001-2015\\_\\_how\\_to\\_use\\_it.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/fr/iso_9001-2015__how_to_use_it.pdf)




# ANNEXES

# Annexe A-

# Organigramme de l'entreprise



# **Annexe B-** **Plan d'action**

	<b>SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE ISO 9001/2015</b>
	<b>PROCESSUS M1 – DIRECTION</b>
	<b>PLAN D’ACTION QUALITE - <span style="color: red;">Situation au 09/07/2017</span></b>

N°	PILOTE	ACTIONS	PERIODE	Situation
00	DG/RMQ	Déclenchement des prestations	10/04/2017	OK
01	AK/BHL	Réalisation du diagnostic qualité (état des lieux) des différentes activités du Siège et des entités	du 10 au 16/04/2017	Réalisée
02	AK/BHL	Présentation du rapport de diagnostic qualité	02/07/2017	Réalisée
03	AK/BHL RMQ	Elaboration, présentation et validation du plan d'action qualité	02/07/2017	Réalisée
04	AK/BHL RMQ	Définition de l'architecture du SMQ - Processus / Activités – Cartographie et validation	09/07/2017	Réalisée
05	AK/BHL RMQ	Organisation de la fonction Qualité avec responsabilité et autorité (RMQ, pilotes de processus, ...)	09/07/2017	Réalisée
06	AK/BHL	Formation action au management de la qualité selon la norme ISO 9001 v 2015	08 & 09/10/2017	Réalisée
07	AK/BHL	Formation action au management des risques selon la norme ISO 31000 v 2009	14 & 15/01/2018	Réalisée
08	AK/BHL RMQ	Détermination du contexte de la société – Enjeux internes et externes	Juillet 2017	Réalisée
09	AK/BHL RMQ	Identification des parties intéressées pertinentes – Besoins et attentes	23/11/2017	Réalisée
10	AK/BHL RMQ	Identification des axes stratégiques et élaboration du projet de politique qualité	Juillet 2017	A voir
11	AK/BHL RMQ	Elaboration des fiches descriptives des processus (une vingtaine environ)	Nov 2017	Réalisée
12	AK/BHL	Formation au pilotage des processus	Nov 2017	
13	AK/BHL RMQ	Elaboration des documents et enregistrements exigés et/ou jugés nécessaires	Nov – Déc 2017	Procédure de Maîtrise des informations documentées transmises avant le 09/07/2017
14	AK/BHL RMQ	Détermination des objectifs - Indicateurs de mesure (Tableau de bord qualité)	Déc 2017	
15	AK/BHL RMQ	Implantation opérationnelle du SMQ et assistance au pilotage des processus	à/c Nov 2017	



**SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE  
ISO 9001/2015**

**PROCESSUS M1 – DIRECTION**

**PLAN D’ACTION QUALITE - *Situation au 09/07/2017***

N°	PILOTE	ACTIONS	PERIODE	RESSOURCES
16	AK/BHL RMQ	Elaboration du Manuel de management		
17	AK/BHL	Formation des auditeurs internes		
18	AK/BHL RMQ	Réalisation de l’audit interne et assistance à la levée des écarts constatés		
19	AK/BHL RMQ	Assistance à la préparation de la Revue Direction		
20	AK/BHL RMQ	Assistance à l’élaboration du dossier technique de certification et au choix de l’organisme de certification (critères de sélection)		
21	AK/BHL RMQ	Assistance à l’Audit de certification : Partie 1 - Partie 2		

Elaboré par le RMQ	
.....	
Date	Visa

Approuvé par le DG	
.....	
Date	Visa

# Annexe C-

# La Politique Qualité

## POLITIQUE QUALITE

La qualité, la sécurité, les délais, la traçabilité de nos travaux, produits et de nos prestations, exigés par les parties intéressées avec qui nous échangeons, sont, tant pour nous que pour eux, un enjeu fondamental.

La maîtrise et le contrôle de ces exigences par une surveillance continue et une réelle réactivité aux situations générales et particulières, imposent l'existence :

- d'une culture de qualité mobilisant toutes les énergies internes d'ALRECC,
- d'une coordination efficace et,
- d'un échange d'informations pertinentes entre tous les acteurs internes et externes.

Notre implication effective et notre participation active à tous, à tous les niveaux, est la condition prépondérante de notre pérennité et de notre développement.

La sensibilisation, la formation et la motivation du personnel, la capitalisation du savoir-faire, l'encadrement des nouvelles recrues, la veille technologique et réglementaire, sont autant de points d'attention que nous nous devons de prendre en charge au travers d'une **politique qualité exigeante** afin de satisfaire les besoins de nos clients et parties intéressées :

NOTRE MISSION	NOS VALEURS
Apporter à nos clients le meilleur niveau de service afin de contribuer à la création d'une valeur ajoutée appréciable pour nos clients.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Satisfaction des clients</li><li>• Qualité de service</li><li>• Valorisation des collaborateurs</li><li>• Intégrité</li><li>• Innovation</li></ul>

Afin de remplir notre mission dans le respect de nos valeurs, nous sommes engagés dans une évolution continue de notre système Qualité, et la norme ISO 9001/2015, constitue la référence constante pour son amélioration.

Chaque responsable d'entité a par ailleurs l'objectif de déployer ce système Qualité et de garantir la mise en place de Plan Qualité spécifique à leurs activités.

### Pour atteindre ces objectifs :

- Je demande à l'ensemble des Directeurs d'Entités, pilotes de processus, responsables d'activités et à leurs collaborateurs, de tout mettre en œuvre pour déployer le système dans les meilleurs délais et élaborer les plans Qualité de leur propre activité.
- Je m'engage à assurer que les ressources requises pour le SMQ, soient disponibles.

Proactivité, réactivité, écoute, respect des exigences, fiabilité de l'information, constituent les éléments majeurs de notre engagement vis à vis de nos clients et des parties intéressées.



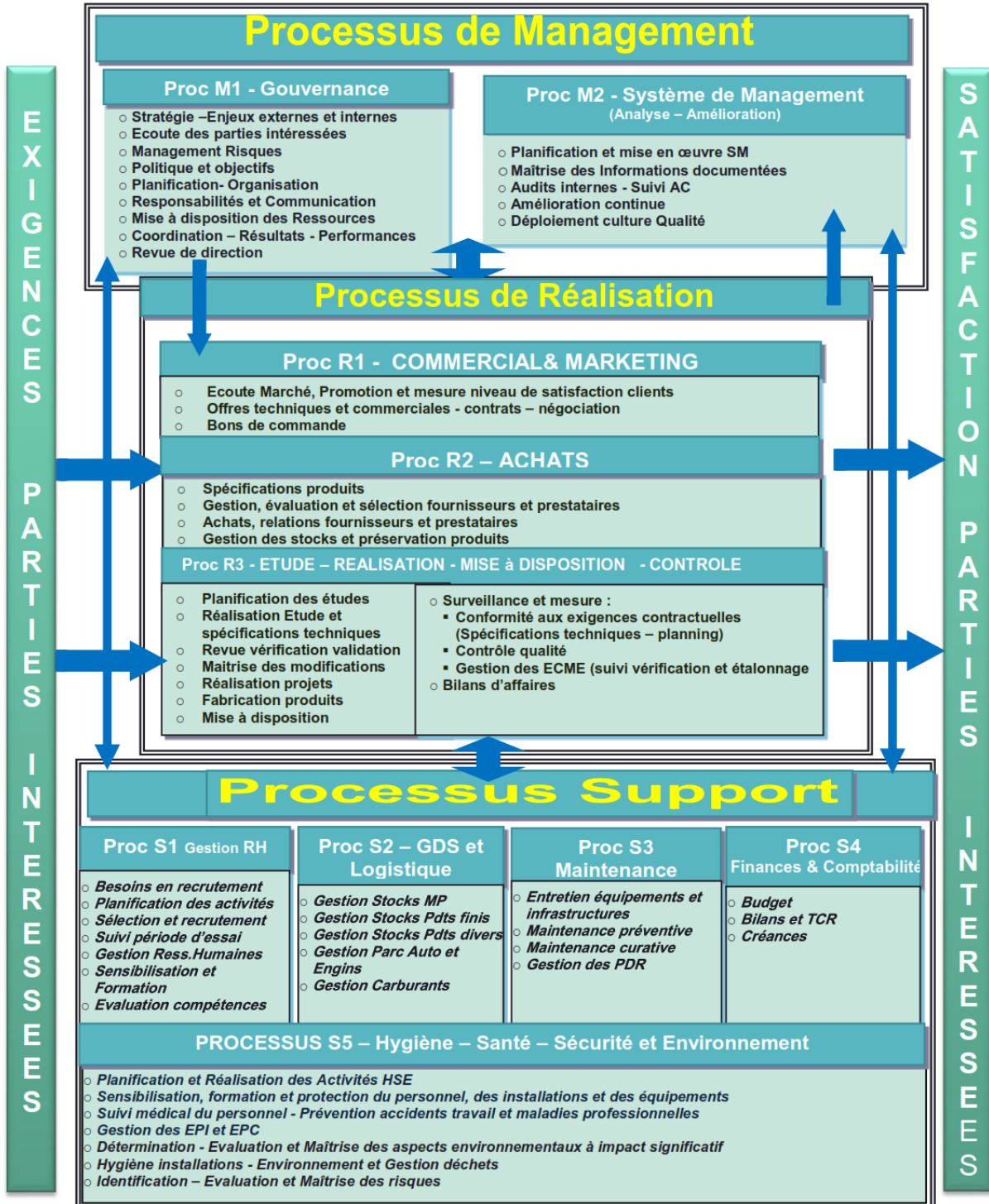
Alger, le 01 OCT. 2017

YAHIAOUI Samir  
Directeur Général



**Annexe D-**

**CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS  
DU SMQ D'ALRECC**



CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS DU SMQ D'ALRECC

**Annexe E-**  
**QUESTIONNAIRE**

# Questionnaire

*Mesdames / Messieurs*

Le présent questionnaire rentre dans le cadre de notre recherche scientifique. Nous vous prions de bien vouloir répondre aux questions avec objectivité afin de nous aider à répondre à notre problématique relative à la sensibilisation du personnel de l'entreprise dans le cadre de la mise en place du système de management de la qualité.

Nous vous garantissons l'anonymat dans le traitement des résultats des questionnaires.

## **I- Informations personnelles :**

### **1 – Age :**

- |                   |                          |                  |                          |
|-------------------|--------------------------|------------------|--------------------------|
| - Moins de 20 ans | <input type="checkbox"/> | - De 21-29 ans   | <input type="checkbox"/> |
| - De 30-39 ans    | <input type="checkbox"/> | - De 40-49 ans   | <input type="checkbox"/> |
| - De 50-59 ans    | <input type="checkbox"/> | - Plus de 60 ans | <input type="checkbox"/> |

### **2 – Genre :**

- Masculin
- Féminin

### **3- Catégorie socioprofessionnelle**

Cadre supérieur  cadre  maîtrise  Exécution

### **4- Niveau d'instruction :**

Primaire  Moyen  Secondaire  Universitaire

## II- Questions liées au système management de la qualité :

1- Êtes-vous au courant que votre entreprise a mis en place un Système de Management de la Qualité SMQ?

OUI  NON  Je ne sais pas

2- Savez vous que ce SMQ a été certifié à la norme ISO 9001V2015 ?

OUI  NON  Je ne sais pas

3- Comment définissez-vous un SMQ ?

.....  
.....  
.....

4- Connaissez-vous les principes du SMQ ?

OUI  NON  Je ne sais pas

Si oui, pouvez-vous nous citer quelques uns ?

.....  
.....  
.....

5- Votre entreprise respecte-t-elle ces principes?

OUI  NON  Je ne sais pas

6- A votre avis, quels sont les objectifs visés par la mise en place et la certification du SMQ :

<i>Objectifs</i>	<b>Pas du tout d'accord</b>	<b>En désaccord</b>	<b>Plus au moins d'accord</b>	D'accord	<b>fortement d'accord</b>
a) Améliorer la qualité de ses produits et se distinguer des concurrents					
b) Améliorer et rentabiliser le processus de production					
c) Répondre aux attentes de ses clients					
d) Cibler une nouvelle clientèle					
Autres	.....				

7. D'après vous, quel genre de changement a apporté la certification IS 9001:2015 à votre entreprise :

<i>Changements</i>	<b>Pas du tout d'accord</b>	<b>En désaccord</b>	<b>Plus au moins d'accord</b>	D'accord	<b>Fortement d'accord</b>
a) Une participation du personnel plus active					
b) Amélioration des processus de production					
c) Utilisation de nouvelles méthodes/outils de travail					
d) Amélioration de la satisfaction des employés					
Autres	.....				

**III- Questions liées aux pratiques de Gestion des Ressources Humaines, dans le cadre du SMQ :**

<i>Propositions</i>	<b>Pas du tout d'accord</b>	<b>En désaccord</b>	<b>Plus au moins d'accord</b>	D'accord	<b>Fortement d'accord</b>
1) Votre entreprise encourage et pratique le respect professionnel envers son personnel					
2) Votre entreprise assure l'égalité des chances					
3) Vos efforts sont encouragés par un système de récompenses directes et/ou indirectes					
4) Votre entreprise fournit suffisamment les informations nécessaires à l'accomplissement de votre travail					
5) Votre entreprise pratique l'élargissement des tâches (ajout de nouvelles tâches liées à un même niveau de qualification)					
6) Votre entreprise favorise l'enrichissement des tâches (pratiques de compétences différentes et complémentaires)					
7) Votre entreprise pratique la rotation des postes (affectation à des postes différents de même niveau de qualification)					
8) Votre entreprise favorise la polyvalence professionnelle					

(pratique de plusieurs fonctions par le personnel)					
9) Les compétences appréciées, dans la mise en œuvre du plan qualité, sont orientées par la hiérarchie, prioritairement, vers des filières promotionnelles					
10) Vos capacités correspondent aux tâches assignées à votre travail ou poste (ni sous ni sur exploitées)					
11) Votre entreprise vous considère comme un élément indispensable, en fonction de vos compétences, dans la mise en œuvre du Plan qualité					
12) L'entreprise assure des conditions de travail satisfaisantes pour l'accomplissement de vos tâches					
13) L'ambiance du travail existante dans l'entreprise est favorable à l'application du projet qualité (absence de conflits majeurs, solidarité, enthousiasme, etc...)					
14) Le syndicat ou représentants du personnel adhèrent à la politique qualité de l'entreprise					

**IV- Questions liées à la Formation aux principes du système de management de la qualité :**

1- Avez-vous suivi des actions de formation dans le domaine de la qualité par votre entreprise ?

OUI  NON

Si oui, quel type de formation est favorisé par votre entreprise :

- Formation interne (au niveau de l'entreprise)
- Formation externe à l'entreprise
- Formation à l'étranger

Quelle est la durée de formation moyenne de ces actions de formation :

.....  
.....

2- Les formations suivies vous ont-ils aidé à comprendre les principes et le fonctionnement du SMQ ?

OUI  NON

3-Souhaitez vous développer votre compétence d'un un volet précis du domaine de la qualité ?

OUI  NON

Si oui, veuillez les indiquer :

.....  
.....

Enfin, quelles sont vos propositions pour favoriser l'implication du personnel dans le système de management de la qualité de l'entreprise.

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Merci pour votre collaboration