

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management  
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجمت  
القلية

## MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

En vue de l'obtention d'un Master académique

en « Management des Organisations »

# **Le Management de la Qualité Totale et son impact sur la performance des Ressources Humaines : Cas empirique de la Cimenterie d'Ain Touta Batna (SCIMAT) filiale du groupe GICA**

**Elaboré par :**

BELKAID Chems El Acil

**Encadré par :**

Dr BOUAMAMA AbdEllah

**Année universitaire 2025-2026**



## **RESUMÉ**

Cette étude intitulée « Le Management de la Qualité Totale (TQM) et son impact sur la performance des ressources humaines » a été réalisée au sein de la Société des Ciments de Aïn Touta (SCIMAT). Elle vise à analyser l'impact des principes du Management de la Qualité Totale sur la performance des ressources humaines de l'entreprise.

Afin d'atteindre les objectifs de la recherche, une méthodologie descriptive et analytique a été adoptée. L'étude s'est appuyée sur un questionnaire distribué à un échantillon de 190 employés de la société SCIMAT. Les données collectées ont été analysées à l'aide de méthodes statistiques afin de tester les hypothèses de recherche et d'évaluer la relation entre les dimensions du TQM et la performance des ressources humaines.

Les résultats obtenus montrent que toutes les dimensions du Management de la Qualité Totale ont un effet positif et statistiquement significatif sur la performance des ressources humaines au sein de la SCIMAT. Le soutien de la direction générale, la concentration sur le client, l'implication et la formation du personnel, l'amélioration continue, la communication efficace ainsi que la prise de décisions basées sur des données contribuent de manière significative à l'amélioration des performances des employés. Les tests statistiques ont confirmé la validité de l'ensemble des hypothèses de l'étude, ce qui démontre l'importance de l'application des principes du TQM dans le développement des compétences, l'efficacité organisationnelle et l'amélioration de la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise.

**Mots-clés :** Management de la Qualité Totale (TQM), Performance des RH, Amélioration continue, Société des ciment SCIMAT.

## **ABSTRACT**

This study entitled “Total Quality Management (TQM) and its Impact on Human Resource Performance” was conducted within Société des Ciments de Aïn Touta (SCIMAT). It aims to analyze the impact of Total Quality Management principles on the performance of the company’s human resources.

To achieve the objectives of the research, a descriptive and analytical methodology was adopted. The study relied on a questionnaire distributed to a sample of 190 employees at SCIMAT. The collected data were analyzed using appropriate statistical methods in order to test the research hypotheses and evaluate the relationship between the dimensions of TQM and human resource performance.

The obtained results show that all dimensions of Total Quality Management have a positive and statistically significant effect on human resource performance within SCIMAT. Top management support, customer focus, employee involvement and training, continuous improvement, effective communication, and data-based decision making all contribute significantly to improving employee performance. The statistical tests also confirmed the validity of all the study hypotheses, highlighting the importance of applying TQM principles in developing competencies, improving organizational effectiveness, and enhancing the performance of human resources within the company.

**Keywords :** Total Quality Management (TQM), HR Performance, Continuous Improvement, cimentry SCIMAT.

## الملخص

تهدف هذه الدراسة الموسومة بـ «إدارة الجودة الشاملة (TQM) وأثرها على أداء الموارد البشرية» إلى تحليل أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء الموارد البشرية داخل شركة Ciments de Aïn Touta (SCIMAT).

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، حيث استندت الدراسة إلى استبيان وُزِعَ على عينة مكونة من 190 موظفًا من شركة SCIMAT. وتم تحليل البيانات المجمعة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة من أجل اختبار فرضيات الدراسة وتقييم العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وأداء الموارد البشرية.

وأظهرت النتائج المتحصل عليها أن جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة لها تأثير إيجابي ودال إحصائيًا على أداء الموارد البشرية داخل شركة SCIMAT. إذ يساهم دعم الإدارة العليا، والتركيز على الزبون، وإشراك وتكوين العاملين، والتحسين المستمر، والاتصال الفعال، بالإضافة إلى اتخاذ القرارات المبنية على البيانات، بشكل معنوي في تحسين أداء الموظفين. كما أكدت الاختبارات الإحصائية صحة جميع فرضيات الدراسة، وهو ما يبرز أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تطوير الكفاءات، وتحسين الفعالية التنظيمية، والرفع من مستوى أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الجودة الشاملة، أداء الموارد البشرية، التحسين المستمر، شركة الاسمنت

## **REMERCIEMENTS**

*À ce moment solennel où je clôture mon mémoire, je souhaite exprimer ma gratitude infinie à notre seigneur **ALLAH**, qui m'a guidé tout au long de ce parcours académique et qui m'a accordé la force et la persévérance nécessaire pour atteindre cette étape cruciale de ma vie.*

*Après Alhamdoulillah, je tiens à me féliciter moi-même pour avoir fini ce merveilleux travail qui m'a enrichi, par la grâce d'**ALLAH**.*

*Je tiens à remercier Dr. AbdEllah **BOUAMAMA**, mon encadrant, d'avoir dirigé ce travail de recherche, je souhaite également adresser mes sincères remerciements à tous mes professeurs qui ont jalonné mon parcours académique.*

*Je dédie une reconnaissance à ma famille, spécialement ma mère et mon père, ainsi qu'à mes frères et sœurs, surtout ma belle sœur ZAHRA, mes amis qui m'ont fourni l'environnement approprié et m'ont encouragé à finaliser ce travail.*

*Je remercie sincèrement le personnel de l'entreprise où j'ai effectué mon stage, "La Cimenterie d'Ain Touta Batna (**SCIMAT**)", en particulier Mme. **BOUKHALFA.R** et toute l'équipe, notamment Mr. **BOUZID**, mon tuteur de stage, pour son travail exceptionnel.*

*Alhamdoulillah.*

*Chems El Acil*

## Table des matières :

<b>RESUMÉ</b>	II
<b>REMERCIEMENTS</b>	V
<b>LISTE DES TABLEAUX</b>	X
<b>LISTE DES FIGURES</b>	XII
<b>LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES</b>	XIII
<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE</b>	1
<b>1. Problématique</b>	2
<b>2. Hypothèses de l'étude</b>	3
<b>3. Objectifs de l'étude</b>	3
<b>4. Raisons du choix du sujet d'étude</b>	4
<b>5. Importance de la recherche</b>	5
<b>6. Méthodologie adoptée</b>	5
<b>7. Structure générale de l'étude</b>	6
<b>8. Plan de recherche</b>	7
<b>CHAPITRE 1 : REVUE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL</b>	1
<b>Introduction :</b>	8
<b>Section 1 : Cadre littéraire</b>	9
<b>1. les théories relatives au management de la qualité totale et à la performance des ressources humaines :</b>	9
1.1 Théorie des systèmes (Systems Theory Approach)	9
1.2 Théorie des ressources (Resource-Based View – RBV)	10
1.3 Théorie de W. Edwards Deming (Deming's Quality Theory)	10
1.4 La méthode Kaizen dans le cadre du management de la qualité totale	12
1.5 La théorie de l'auto-efficacité (Self-Efficacy) :	13
<b>2 la revue de la littérature :</b>	14
2.1 Étude de Bouchikhi Aïcha (2020)	14
2.2 Étude de Fatma Zohra Madani et Khalida Mohammed Belkebir (2020)	15
2.3 Étude (Mohamed El Amine Ahmed Fouatih & Bouhafes Mebarki 2020)	16
2.4 Étude de Ahmed Atiya Mohamed (2020)	17
2.5 Étude de Bouzorine (2021)	18
2.6 Étude de Yahiaoui et al. (2022)	19

2.7 Étude de Ghadawia Jazyza (2022)	20
2.8 Étude de Hamza Fichouch (2022)	21
2.9 Étude de Mourad Chenit & Ibrahim Louarti (2023)	22
2.10 Étude de Zizi Mohamed Nadjib et El Houari Djamel (2025)	23
Intitulée "L'importance de la gestion des ressources humaines dans l'application du management de la qualité totale	23
<b>Section 2 : Cadre conceptuel</b>	<b>24</b>
<b>I Les fondements du management de la qualité totale (TQM) :</b>	<b>24</b>
1. Définition de la qualité :	24
2. L'importance de la qualité :	25
3. Les étapes de l'évolution de la qualité :	26
4. Démarche qualité :	27
<b>4.2 Objet d'une démarche qualité :</b>	<b>28</b>
5. Le management de la qualité totale :	28
<b>5.1. Définition du Management de la Qualité Totale (TQM)</b>	<b>28</b>
<b>5.2 Les principes du management de la Qualité Totale (TQM) :</b>	<b>30</b>
6 Les outils du Management de la Qualité :	31
<b>6.1 La méthode des 5 S</b>	<b>31</b>
<b>6.2 Le Diagramme de PARETO</b>	<b>33</b>
<b>6.3 Le Diagramme d'Ishikawa (Diagramme Causes-Effet)</b>	<b>34</b>
<b>5.4 L'histogramme</b>	<b>35</b>
<b>6.5 Le cycle de PDCA</b>	<b>35</b>
7 Relation et distinction entre le Management de la Qualité Totale (TQM) et l'ISO 9001 :	36
<b>II La Performance des Ressources Humaines :</b>	<b>38</b>
1 La Performance	38
<b>1.1 Définitions de la performance</b>	<b>38</b>
<b>1.3. Les éléments de la performance :</b>	<b>40</b>
<b>1.4. Les déterminants de la performance :</b>	<b>40</b>
<b>1.5. L'importance de la mesure de la performance des ressources humaines :</b>	<b>42</b>
<b>2.1. Les objectifs du processus d'évaluation de la performance :</b>	<b>43</b>
<b>2.2. Utilisation principale des résultats de l'évaluation des performances des ressources humaines :</b>	<b>44</b>
<b>2.3. Les méthodes d'évaluation de la performance :</b>	<b>45</b>
<b>III. La relation entre le Management de la Qualité Totale (TQM) et la performance des Ressources Humaines :</b>	<b>47</b>

<b>Conclusion du chapitre</b>	49
<b>CHAPITRE 2 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTE</b>	
<b>ORGANISATIONNEL</b>	1
<b>Introduction</b>	51
<b>Section 01 : Méthodologie de la recherche</b>	51
<b>1 Positionnement épistémologique</b>	51
1.1 Le positivisme :	52
<b>2 La population de l'étude et l'échantillon</b>	52
2.1 La population de l'étude	52
2.2 Échantillon de l'étude	53
2.3 Outils utilisés	54
2.4 Méthodes et techniques de traitement statistique	55
<b>Section 2 : Présentation de l'organisme d'accueil</b>	56
<b>1. Présentation de l'organisme d'accueil</b>	57
1.1 Historique et Création	58
1.2 Importance Économique	59
1.3 Localisation Géographique	59
1.4 Les Objectifs de la SCIMAT	61
1.5. Le processus de fabrication du ciment (voie sèche)	61
1.6 L'Organigramme de la SCIMAT	62
1.7 Présentation du département d'accueil	66
<b>Conclusion du Chapitre</b>	67
<b>CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSION</b>	45
<b>Introduction</b>	69
<b>Section 01 : Analyse des données personnelles et validité des données</b>	69
<b>1. Analyse des caractéristiques personnelles et professionnelles de l'échantillon d'étude</b>	69
1.1 Répartition de l'échantillon selon le sexe	69
1.2 Répartition de l'échantillon selon l'âge	71
1.3 Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté professionnelle	72
1.4 Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	73
1.5 Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle	74

<b>2. Validité de construit</b>	76
<b>3. Fiabilité de l'instrument de mesure (Alpha de Cronbach)</b>	78
<b>4. Nature de la distribution des données</b>	80
<b>Section 02 : Analyse des réponses des individus de l'échantillon et test des hypothèses</b>	81
<b>1. Analyse des réponses des individus</b>	82
<b>1.1 Analyse des réponses des individus de l'échantillon concernant le MANAGEMENT DE LA QUALITÉ TOTALE (TQM)</b>	82
1.1.1 Le Soutien de la Direction Générale	82
1.1.2 Concentration sur le client	84
1.1.3 Implication et Formation du Personnel	86
1.1.4 Amélioration continue	89
1.1.5 La capacité de communiquer efficacement	91
1.1.6 La prise de décisions fondées sur des données	93
<b>1.2 Le niveau de performance des ressources humaines</b>	95
<b>2. Test des hypothèses de l'étude</b>	98
2.1 Test de l'hypothèse principale	98
2.2 Test des hypothèses secondaires	99
<b>Conclusion du chapitre</b>	101
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES</b>	112
<b>ANNEXES</b>	112

## **LISTE DES TABLEAUX**

<b>TABLEAU 1 : DIFFERENCES ENTRE LE MANAGEMENT DE LA QUALITE TOTALE ET L'ISO 9001</b>	37
<b>TABLEAU 2 : REPARTITION DES QUESTIONNAIRES DISTRIBUES, RECUPERES ET ANALYSES</b>	54
<b>TABLEAU 3 : REPARTITION DE L'ECHANTILLON SELON LE SEXE</b>	69
<b>TABLEAU 4 : REPARTITION DE L'ECHANTILLON SELON L'AGE</b>	71
<b>TABLEAU 5 : REPARTITION DE L'ECHANTILLON SELON L'ANCIENNETE PROFESSIONNELLE</b>	72
<b>TABLEAU 6 : REPARTITION DE L'ECHANTILLON SELON LE NIVEAU D'INSTRUCTION</b>	73
<b>TABLEAU 7: REPARTITION DE L'ECHANTILLON DE LA SOCIETE SCIMAT – GROUPE GICA SELON LA CATEGORIE SOCIOPROFESSIONNELLE</b>	74
<b>TABLEAU 8: REPARTITION DE L'ECHANTILLON DE LA SOCIETE SCIMAT – GROUPE GICA SELON LA CATEGORIE SOCIOPROFESSIONNELLE</b>	75
<b>TABLEAU 9: RESULTATS DE LA VALIDITE DE CONSTRUIT DU PREMIER AXE</b>	76
<b>TABLEAU 10 : FIABILITE DE L'INSTRUMENT DE MESURE (ALPHA DE CRONBACH)</b>	78
<b>TABLEAU 11 : COEFFICIENTS D'ASYMETRIE (SKEWNESS) ET D'APLATISSEMENT (KURTOSIS)11</b>	80
<b>TABLEAU 12 : ÉCHELLES DU MODELE DE LIKERT A SIX POINTS ET LEURS SIGNIFICATIONS</b>	81
<b>TABLEAU 13 : ANALYSE DESCRIPTIVE DES ITEMS DE LA DIMENSION « LE SOUTIEN DE LA DIRECTION GENERALE »</b>	82
<b>TABLEAU 14 : ANALYSE DESCRIPTIVE DES ITEMS DE LA DIMENSION « CONCENTRATION SUR LE CLIENT »</b>	84
<b>TABLEAU 15 : ANALYSE DESCRIPTIVE DES ITEMS DE LA DIMENSION « IMPLICATION ET FORMATION DU PERSONNEL »</b>	86
<b>TABLEAU 16 : ANALYSE DESCRIPTIVE DE LA DIMENSION « AMELIORATION CONTINUE »</b>	89

<b>TABLEAU 17: ANALYSE DESCRIPTIVE DE LA DIMENSION « LA CAPACITE DE COMMUNIQUER EFFICACEMENT »</b>	<b>91</b>
<b>TABLEAU 18 : ANALYSE DESCRIPTIVE DES ITEMS DE LA DIMENSION « LA PERFORMANCE DES RESSOURCES HUMAINES »</b>	<b>95</b>
<b>TABLEAU 19 : RESULTATS DE L'ANALYSE DE LA VARIANCE (ANOVA) – VARIABLE DEPENDANTE : NIVEAU DE PERFORMANCE DES RESSOURCES HUMAINES</b>	<b>98</b>
<b>TABLEAU 20: RESULTAT DE LA REGRESION MULTIPLE</b>	<b>100</b>

## LISTE DES FIGURES

<b>FIGURE 1 : MODELE THEORIQUE DE L'ETUDE.....</b>	<b>6</b>
<b>FIGURE 2: LA METHODE DES 5 S .....</b>	<b>32</b>
<b>FIGURE 3 : LE DIAGRAMME DE PARETO .....</b>	<b>33</b>
<b>FIGURE 4: DIAGRAMME D'ISHIKAWA .....</b>	<b>34</b>
<b>FIGURE 5 : L'HISTOGRAMME .....</b>	<b>35</b>
<b>FIGURE 6 : LA ROUE DE DEMING.....</b>	<b>36</b>
<b>FIGURE 7: ILLUSTRATION DES DETERMINANTS DE LA PERFORMANCE .</b>	<b>41</b>
<b>FIGURE 8 : LES TYPES DE CIMENTS FABRIQUES &amp; COMMERCIALISES ....</b>	<b>58</b>
<b>FIGURE 9 : SITUATION GEOGRAPHIQUE DE SCIMAT.....</b>	<b>60</b>
<b>FIGURE 10 : L'ORGANIGRAMME DE DEPARTEMENT QUALITE &amp; ENVIRONNEMENT.....</b>	<b>ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.</b>
<b>FIGURE 11 : REPARTITION DE L'ECHANTILLON SELON LE SEXE .....</b>	<b>70</b>
<b>FIGURE 12 : REPARTITION DE L'ECHANTILLON SELON L'AGE .....</b>	<b>71</b>
<b>FIGURE 13 : REPARTITION DE L'ECHANTILLON SELON L'ANCIENNETE PROFESSIONNELLE .....</b>	<b>72</b>
<b>FIGURE 14: : REPARTITION DE L'ECHANTILLON DE LA SOCIETE SCIMAT GROUPE GICA SELON LE NIVEAU D'INSTRUCTION .....</b>	<b>74</b>

## **LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES**

<b>TQM</b>	Total Quality Management (Management de la Qualité Totale).
<b>RH</b>	Ressources Humaines.
<b>GICA</b>	Groupe Industriel des Ciments d'Algérie.
<b>SCIMAT</b>	Société des Ciments de Aïn Touta.
<b>SPSS</b>	Statistical Package for the Social Sciences.
<b>ISO</b>	International Organization for Standardization.
<b>SMQ</b>	Système de Management de la Qualité.
<b>AFNOR</b>	Agence française de normalisation.

# **INTRODUCTION GÉNÉRALE**

## **Introduction Générale**

Dans le paysage économique actuel, la quête de l'excellence n'est plus une option mais une nécessité vitale. Le monde connaît aujourd'hui un engouement sans précédent pour la qualité, cherchant sans cesse à réunir les conditions et les standards les plus exigeants pour l'atteindre. Face à une concurrence de plus en plus féroce et à une offre de produits diversifiée, le concept de qualité s'est imposé comme l'un des piliers fondamentaux de la réussite pour toute organisation, qu'elle soit industrielle ou de services. Au-delà de la simple production, la qualité réside dans la capacité d'une entreprise à concevoir des biens ou des services dont les caractéristiques répondent précisément aux attentes, aux besoins et aux désirs des clients. Il s'agit de créer une adéquation parfaite entre ce que l'organisation offre et ce que le consommateur espère, afin de garantir sa pleine satisfaction. Pour transformer cette vision en réalité, les organisations modernes ont adopté des approches managériales novatrices, au premier rang desquelles figure le Management de la Qualité Totale (TQM). Ayant prouvé son efficacité redoutable au cours des dernières décennies au sein des grandes firmes américaines, japonaises et européennes, cette philosophie est devenue un sujet central tant dans le monde académique que professionnel. Aujourd'hui, le TQM ne concerne plus seulement les géants mondiaux, mais s'étend aux centres de recherche, aux universités et même aux institutions publiques, s'affirmant comme un marqueur essentiel de la pensée managériale contemporaine. (MOHAMED & ALI, 2016)

Aujourd'hui, le Management de la Qualité Totale ne se résume plus à une simple méthode de gestion ; il incarne une véritable philosophie organisationnelle. En s'appuyant sur un ensemble de principes directeurs, cette approche permet à chaque institution d'optimiser ses performances, de doper sa productivité et de renforcer sa solidité financière. Dans un marché saturé où la concurrence se joue désormais à l'échelle locale et internationale, la réputation d'une marque est devenue son actif le plus précieux.

Face à la multiplication des acteurs dans tous les secteurs d'activité, il ne suffit plus d'exister, il faut se distinguer. Pour ce faire, les organisations ont l'obligation morale et économique de consolider leurs systèmes de qualité afin d'obtenir une reconnaissance internationale, calquée sur les standards mondiaux les plus exigeants.

Dans cette ère de mondialisation accélérée, la sélection se fait naturellement : seules les entreprises capables de garantir une qualité irréprochable dans leurs produits et leurs services parviendront à suivre le courant. Adopter la qualité totale, c'est donc choisir d'évoluer avec son temps pour transformer les défis de la globalisation en opportunités de croissance durable.

Le Management de la Qualité Totale (TQM) se distingue comme l'une des approches managériales les plus abouties, car elle place l'individu au centre de sa stratégie. Loin d'être une simple méthode technique, elle reconnaît que la ressource humaine est le véritable moteur de toute démarche d'excellence. Sans l'adhésion volontaire, les référentiels normatifs perdent leur portée opérationnelle et se réduisent à de simples formalités administratives. (HAMMOUD & AL-SHEIKH, 2010)

Face aux défis contemporains et à l'exigence d'une compétitivité durable, le TQM offre un cadre philosophique et pratique essentiel. Il propose un ensemble de principes directeurs qui permettent de transformer le potentiel des collaborateurs en une performance exceptionnelle.

### **1. Problématique**

Alors que les organisations adoptent de plus en plus de normes modernes pour améliorer la qualité de leurs productions, le principal défi demeure l'intégration des principes de qualité dans une culture d'entreprise et des pratiques quotidiennes qui optimisent l'efficacité des ressources humaines. Par conséquent, sans performances humaines exceptionnelles, les stratégies qualité restent de simples slogans théoriques. Dès lors, la question centrale suivante se pose :

Dans quelle mesure l'application des principes du Management de la Qualité Totale (TQM) contribue-t-elle à l'amélioration de la performance des ressources humaines au sein de la cimenterie SCIMAT à Batna ?

De cette problématique nous avons tiré les sous questions suivantes :

- Existe-t-il réellement une relation entre le Management de la Qualité Totale (TQM) et la performance des ressources humaines ?
- Est-ce que les dimensions du concept de Management de la Qualité Totale contribuent à l'amélioration du niveau de performance des ressources humaines ?

- Quel est le niveau d'influence du Management de la Qualité Totale sur la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise d'accueil ?

## **2. Hypothèses de l'étude**

En nous référant au problème principal et aux questions subsidiaires, nous avons formulé l'hypothèse principale suivante :

H0 : Il existe un effet positif et statistiquement significatif des principes du Management de la Qualité Totale (TQM) sur la performance des ressources humaines au sein de la Société des Ciments de Aïn Touta (SCIMAT).

Et il en découle les hypothèses secondaires suivantes :

H1 : Le soutien de la direction générale exerce un effet positif et statistiquement significatif sur la performance des ressources humaines.

H2 : La concentration sur le client exerce un effet positif et statistiquement significatif sur la performance des ressources humaines.

H3 : L'implication et la formation du personnel exercent un effet positif et statistiquement significatif sur la performance des ressources humaines.

H4 : L'amélioration continue exerce un effet positif et statistiquement significatif sur la performance des ressources humaines.

H5 : La capacité de communiquer efficacement exerce un effet positif et statistiquement significatif sur la performance des ressources humaines.

H6 : La prise de décisions fondées sur des données exerce un effet positif et statistiquement significatif sur la performance des ressources humaines.

## **3. Objectifs de l'étude**

Les objectifs de l'étude peuvent être formulés selon les résultats attendus de cette recherche sur les plans théorique et pratique, comme suit :

- Identifier les concepts théoriques relatifs au Management de la Qualité Totale (TQM), ainsi qu'à la performance des ressources humaines.
- Définir le concept du Management de la Qualité Totale, ses indicateurs et son impact sur la performance des ressources humaines.

- Mettre en évidence la relation entre l'application du Management de la Qualité Totale et l'amélioration de la performance des ressources humaines.
- Évaluer le degré d'application des standards de la qualité totale dans les différents départements de l'entreprise : production, marketing, ressources humaines et finances.
- Mettre en relief le soutien du leadership administratif à l'application de la qualité totale au sein de l'entreprise et l'utilisation de l'approche d'amélioration continue.
- Présenter des suggestions basées sur les résultats de l'étude et le modèle testé concernant la relation d'influence entre les deux variables, lesquelles seraient susceptibles d'améliorer le service fourni par l'entreprise et d'accroître la satisfaction globale des consommateurs.

#### **4. Raisons du choix du sujet d'étude**

Le choix du sujet d'étude repose sur les raisons et les justifications suivantes :

##### **4.1 Les raisons objectives :**

Le choix de ce sujet se justifie également par l'importance croissante accordée au management de la qualité totale dans les organisations modernes, en raison de son rôle stratégique dans l'amélioration de la performance globale, le renforcement de la compétitivité ainsi que l'optimisation des processus organisationnels.

En outre, les ressources humaines constituent un élément central dans la réussite de la mise en œuvre des principes du management de la qualité totale, étant donné que l'efficacité des pratiques de qualité dépend largement de l'implication, des compétences et de la performance du personnel. Ainsi, l'étude de l'impact du management de la qualité totale sur la performance des ressources humaines représente un sujet pertinent dans le domaine du management des organisations.

##### **4.2 Les raisons subjectives :**

Le choix de ce sujet est motivé, en premier lieu, par un intérêt personnel et académique développé envers le management de la qualité. Cet intérêt est né lors de l'étude du module de management de la qualité durant la première année de Master au sein

de l'École Nationale Supérieure de Management, où les concepts liés à l'amélioration continue, à la performance organisationnelle, aux outils de la qualité et à la gestion stratégique de la qualité ont suscité une réelle curiosité scientifique.

Par ailleurs, l'expérience de stage effectuée au sein du service qualité a constitué une opportunité concrète permettant d'approfondir les connaissances acquises théoriquement et d'observer l'importance du management de la qualité dans le fonctionnement et l'amélioration des performances organisationnelles. Cette immersion professionnelle a renforcé davantage l'intérêt porté à cette thématique, notamment en ce qui concerne son influence sur la performance des ressources humaines.

### **5. Importance de la recherche**

L'intérêt de cette étude se justifie par la nécessité de comprendre comment les standards de qualité influencent le comportement et l'efficacité des ressources humaines. Son importance se décline sur trois niveaux :

- **Importance théorique** : Cette recherche permet de consolider les connaissances académiques sur l'interdépendance entre le Management de la Qualité Totale (TQM) et la Gestion des Ressources Humaines (GRH). Elle offre un cadre conceptuel pour analyser comment une culture de qualité peut transformer le rendement humain.
- **Importance pratique** : Elle fournit aux gestionnaires de la SCIMAT un diagnostic concret sur l'impact de leurs politiques de qualité. Les conclusions serviront de guide pour optimiser les processus de formation, d'implication et de motivation afin d'améliorer la productivité globale de la cimenterie.
- **Importance organisationnelle** : Dans un contexte industriel exigeant, cette étude souligne que la qualité ne se limite pas aux machines ou aux produits, mais qu'elle repose avant tout sur la compétence et l'engagement du capital humain, moteur essentiel de tout avantage concurrentiel.

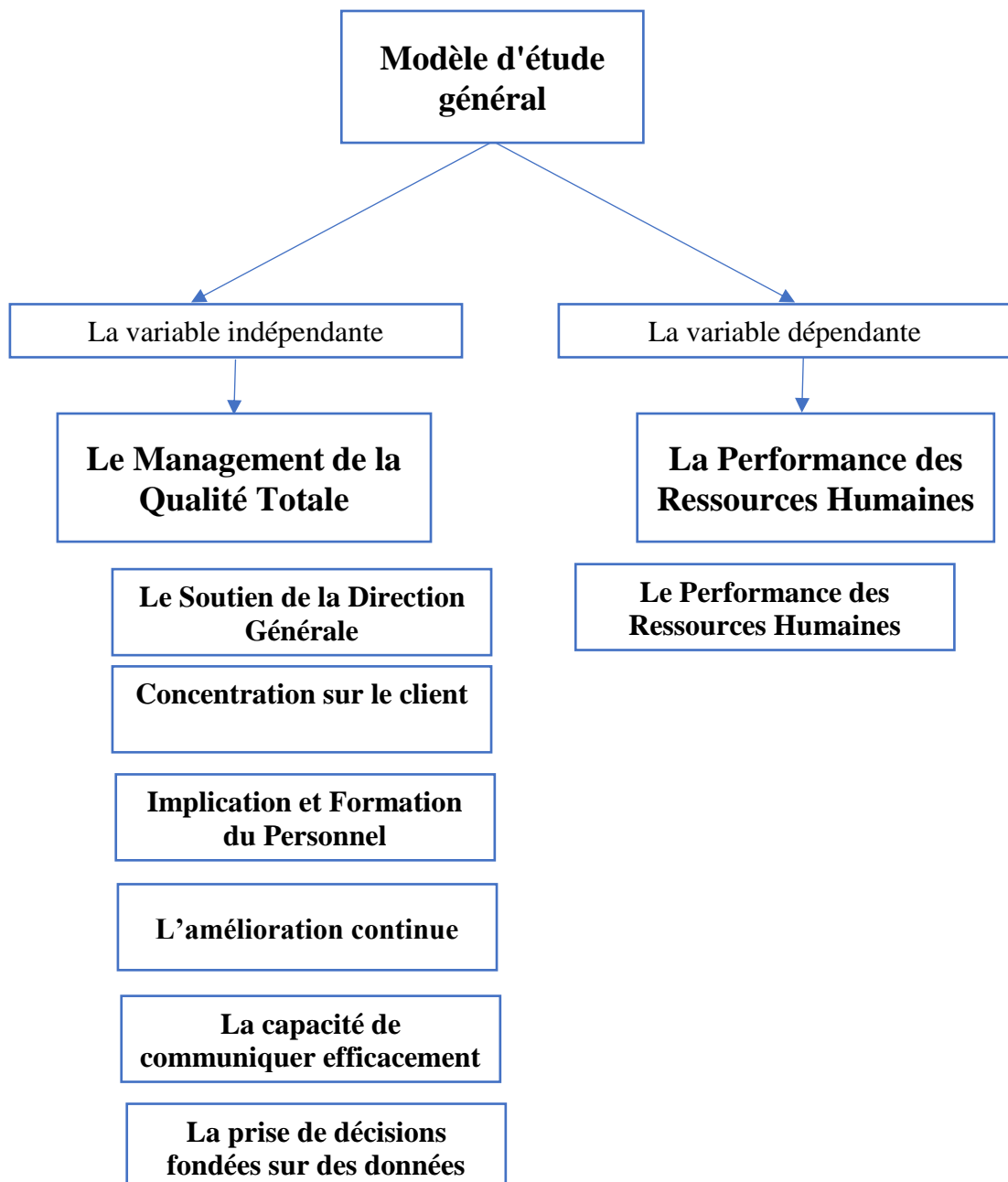
### **6. Méthodologie adoptée**

La méthode quantitative a été adoptée pour sa pertinence par rapport à la nature du sujet et aux objectifs de l'étude. Un questionnaire basé sur l'échelle de Likert à six points a été utilisé pour collecter les données auprès d'un échantillon de travailleurs de la SCIMAT

Ain Touta. Les données ont été analysées à l'aide d'outils statistiques tels que le test de Pearson, Alpha de Cronbach via le logiciel SPSS.

## 7. Structure générale de l'étude

Figure 1 : Modèle théorique de l'étude



Source : Élaborée par l'étudiante.

## **8. Plan de recherche**

Pour atteindre les objectifs de cette étude et répondre à l'inflexion de notre problématique, ce travail est structuré en trois chapitres complémentaires :

**Chapitre 1 :** Ce premier chapitre est dédié à l'édification d'un socle théorique solide indispensable à la compréhension des enjeux de l'étude. Il s'articule autour de la clarification des concepts de la Qualité Totale (TQM) et de la performance des Ressources Humaines. Au-delà des définitions, ce chapitre explore la littérature académique existante afin de mettre en lumière les mécanismes par lesquels les standards de qualité influencent l'engagement et l'efficacité des individus. En examinant les travaux antérieurs, nous cherchons à identifier les leviers de performance et à situer notre propre réflexion dans le prolongement des débats scientifiques actuels sur l'excellence organisationnelle.

**Chapitre 2 :** Le deuxième chapitre expose la démarche scientifique adoptée pour confronter nos hypothèses à la réalité du terrain. Il détaille nos choix épistémologiques, fondés sur une approche quantitative, ainsi que les outils de collecte de données, notamment le questionnaire élaboré pour recueillir la voix des collaborateurs. Ce chapitre accorde également une place centrale à la présentation de notre organisme d'accueil, la Cimenterie d'Aïn Touta (SCIMAT).

**Chapitre 3 :** Le dernier chapitre constitue le cœur empirique de notre mémoire. Il est consacré au traitement statistique des données recueillies et à l'interprétation des résultats. À travers l'analyse des corrélations, nous mesurons l'influence réelle des dimensions du TQM telles que le soutien de la direction ou l'amélioration continue sur le rendement et l'épanouissement professionnel des ressources humaines. Cette phase de discussion ne se limite pas à un constat chiffré elle vise à donner du sens aux résultats en les mettant en perspective avec la réalité humaine de l'entreprise. Enfin, nous formulons des recommandations concrètes destinées à optimiser les pratiques managériales pour une performance durable et partagée.

# **CHAPITRE 1 : REVUE LETTIRATURE ET CADRE CONCEPTUEL**

## **Introduction :**

L'émergence de la qualité en tant que levier stratégique pour l'obtention d'un avantage concurrentiel a favorisé l'adoption de la philosophie du Management de la Qualité Totale (TQM). Celle-ci constitue désormais l'un des piliers fondamentaux de la réussite organisationnelle face aux mutations mondiales contemporaines, s'imposant comme un système de gestion privilégié pour relever les défis actuels. Le TQM repose sur l'amélioration continue de la performance à tous les niveaux académiques et administratifs, ainsi que dans l'ensemble des domaines fonctionnels de l'organisation, par la mobilisation optimale de toutes les ressources humaines et financières disponibles. Dans cette optique, ce chapitre vise à présenter le cadre littéraire et conceptuel constituant le fondement théorique de l'étude.

Dans la première section, l'accent est mis sur le cadre littéraire regroupant les théories majeures ayant tenté d'interpréter et d'analyser les variables clés de la recherche. Cela s'effectue à travers l'examen des points de convergence intellectuelle entre la philosophie du Management de la Qualité Totale et les mécanismes de dynamisation de la Performance des Ressources Humaines. Par ailleurs, une revue des travaux antérieurs est présentée afin de cerner les orientations de recherche précédentes et d'en exploiter les apports pour la construction d'un cadre analytique rigoureux.

Dans la seconde section, l'étude se consacre au cadre conceptuel par la délimitation et la définition des concepts fondamentaux relatifs aux deux variables pivots (Management de la Qualité Totale et Performance des Ressources Humaines). Cette section a pour objectif de fournir une compréhension précise de la terminologie employée, facilitant ainsi une analyse approfondie de la corrélation entre le TQM et la performance RH, tout en structurant un cadre permettant d'atteindre les objectifs de la recherche de manière scientifique et méthodologique.

## Section 1 : Cadre littéraire

### 1. les théories relatives au management de la qualité totale et à la performance des ressources humaines :

Cette section présente les principales théories qui expliquent à la fois le management de la qualité totale et la performance des ressources humaines, afin de constituer un cadre théorique global pour l'étude.

#### 1.1 Théorie des systèmes (Systems Theory Approach)

La théorie des systèmes constitue l'un des cadres conceptuels les plus complets pour l'analyse des phénomènes administratifs modernes. Elle marque le passage d'une logique d'analyse des composantes isolées vers une compréhension globale et intégrée de l'organisation. Selon cette approche, l'entreprise est considérée comme un système ouvert (Open System), composé d'éléments interdépendants et structurés, en interaction permanente entre eux et avec leur environnement externe, afin d'atteindre des objectifs déterminés.

Ce système repose sur un cycle continu débutant par les intrants (ressources humaines, matérielles et informationnelles), passant par les processus de transformation représentés par les activités organisationnelles et techniques, pour aboutir aux extrants (biens, services et performance organisationnelle). Ce cycle est complété par un mécanisme de rétroaction (feedback) permettant de corriger les écarts et d'assurer l'équilibre stratégique du système.

Dans le cadre de l'étude de l'impact de la gestion de la qualité totale sur la performance des ressources humaines, cette théorie met en évidence le rôle de la qualité totale en tant que « sous-système » moteur des processus organisationnels. En effet, la ressource humaine, en tant qu'intrant fondamental, est directement influencée par la nature des processus de transformation régis par les normes de qualité.

Ainsi, l'amélioration de la performance des ressources humaines ne constitue pas une finalité indépendante, mais plutôt une conséquence logique de la cohérence et de l'efficacité du système de qualité mis en œuvre au sein de l'organisation. Par conséquent, toute amélioration de la performance du système se traduit par une élévation de la qualité des extrants humains et par le développement de leur performance professionnelle. (Mahin & Roghayeh , 2013 )

### 1.2 Théorie des ressources (Resource-Based View – RBV)

La théorie des ressources est l'une des approches majeures en management stratégique moderne. Elle postule que l'avantage concurrentiel et l'excellence organisationnelle ne proviennent pas uniquement de l'analyse de l'environnement externe, mais surtout de l'exploitation optimale des ressources internes disponibles, parmi lesquelles la ressource humaine occupe une place centrale.

Cette approche considère l'entreprise comme un ensemble de ressources et de capacités uniques, différenciées d'une organisation à l'autre. Pour qu'une ressource humaine contribue à la performance supérieure de l'organisation, elle doit posséder quatre caractéristiques fondamentales selon le modèle **VRIO** :

- **Valeur (Value)** : la ressource humaine doit permettre de saisir les opportunités et de neutraliser les menaces
- **Rareté (Rarity)** : l'entreprise doit disposer de compétences humaines rares, non facilement accessibles chez les concurrents.
- **Inimitabilité (Inimitability)** : les compétences et expériences des employés doivent être difficiles à reproduire par les concurrents.
- **Organisation (Organization)** : la capacité de l'entreprise et de ses systèmes de gestion (comme le système de qualité) à exploiter ces ressources de manière efficace.

Cette théorie soutient le thème de l'étude en considérant le management de la qualité totale comme l'outil organisationnel qui transforme les ressources humaines de simples employés en actifs stratégiques. L'application rigoureuse des normes de qualité permet aux employés d'acquérir des compétences précises et des comportements organisationnels difficiles à imiter, ce qui se traduit directement par l'amélioration de leur performance individuelle et, par conséquent, de la performance globale de l'entreprise. L'excellence en performance résulte ainsi de l'interaction entre la qualité du système et la compétence de la ressource. (Medini & Yaghni , 2020)

### 1.3 Théorie de W. Edwards Deming (Deming's Quality Theory)

La philosophie de Deming constitue la pierre angulaire du management de la qualité totale, ayant profondément transformé les concepts managériaux en affirmant que l'amélioration de la qualité conduit inévitablement à une amélioration de la performance globale et à une

réduction des coûts. Cette théorie repose sur l'idée fondamentale selon laquelle la responsabilité principale des faibles niveaux de performance incombe au système de management plutôt qu'aux individus. Pour atteindre l'excellence, elle met l'accent sur les principes suivants :

- **L'amélioration continue (cycle PDCA) :**

Elle repose sur un cycle en quatre étapes : planifier (Plan), exécuter (Do), vérifier (Check) et agir (Act). Ce processus garantit une amélioration continue de la performance des ressources humaines.

- **Le leadership et l'autonomisation :**

Il s'agit de remplacer le contrôle traditionnel par un leadership efficace, en instaurant un environnement de travail propice à la créativité et en supprimant les obstacles organisationnels, ce qui renforce la confiance des employés dans l'exécution de leurs tâches.

- **La formation et l'apprentissage continus :**

L'investissement dans le développement des compétences des ressources humaines constitue un levier essentiel pour répondre aux exigences de la qualité. La formation contribue à réduire les erreurs et à améliorer l'efficacité professionnelle.

### **L'élimination de la peur :**

Il est nécessaire de supprimer la culture de la peur au sein de l'organisation afin de favoriser une communication efficace. Un climat organisationnel stable encourage l'auto-motivation des employés, loin des contraintes d'un contrôle rigide.

L'adoption des principes de Deming permet ainsi de construire une culture organisationnelle centrée sur l'excellence, où la qualité ne se limite plus à une fonction de contrôle, mais devient un moteur essentiel du développement des comportements professionnels, garantissant une performance durable, précise et continue. (Kadi & Kouadria , 2022)

### 1.4 La méthode Kaizen dans le cadre du management de la qualité totale

La stratégie « Kaizen » constitue le fondement opérationnel de la gestion de la qualité totale. Le terme japonais *Kaizen* est composé de deux mots : (Kai) signifiant changement et (Zen) signifiant meilleur, ce qui renvoie à l'idée de « changement vers le mieux » ou « amélioration continue ». Cette approche repose sur le principe selon lequel l'amélioration n'est pas un événement ponctuel, mais un processus continu impliquant l'ensemble des membres de l'organisation.

#### 1.4.1 Les principes fondamentaux de la théorie Kaizen dans l'amélioration de la performance :

- **Les améliorations progressives et cumulatives** : Contrairement aux innovations majeures nécessitant des coûts élevés, Kaizen privilégie de petites améliorations quotidiennes qui, cumulées, conduisent à des progrès significatifs dans la performance des ressources humaines.
- **L'orientation processus (Process Orientation)** : Kaizen affirme que l'amélioration des résultats passe nécessairement par l'amélioration des processus qui y conduisent, en cohérence avec la philosophie de la qualité visant à maîtriser les flux de travail et à réduire les erreurs.
- **La participation globale (Total Involvement)** : La qualité ne se limite pas à la direction, mais concerne tous les niveaux hiérarchiques, y compris les employés opérationnels, ce qui renforce l'esprit d'équipe et la responsabilité collective.

#### 1.5.1 La relation entre Kaizen et le management de la qualité totale (TQM) :

La stratégie Kaizen est considérée comme le cadre général englobant la plupart des pratiques japonaises de qualité. Sa relation avec le management de la qualité totale se manifeste à travers les éléments suivants :

- **Kaizen comme outil opérationnel** : Si le management de la qualité totale représente la philosophie, Kaizen constitue le mécanisme permettant de traduire cette philosophie en pratiques quotidiennes au sein de l'organisation.

- **La réduction des gaspillages (Muda) :** Kaizen vise à former les ressources humaines à identifier et éliminer toutes les formes de gaspillage (temps, effort, ressources), ce qui constitue une exigence fondamentale de la qualité totale.
- **L'autonomisation des ressources humaines :** À travers des dispositifs tels que les systèmes de suggestions et les cercles de qualité, Kaizen confère aux employés un rôle actif dans l'amélioration de leur travail, renforçant ainsi leur motivation et alignant leur performance sur les standards d'excellence organisationnelle. (Nasr & Mohamed, 2015 )

### 1.5 La théorie de l'auto-efficacité (Self-Efficacy) :

La théorie de l'auto-efficacité, développée par Albert Bandura, affirme que la confiance d'un individu en ses propres capacités est un facteur déterminant de sa réussite. Plus une personne croit en ses compétences, plus elle est capable de faire face aux tâches difficiles et exigeantes.

#### **Application dans le management de la qualité totale (TQM) :**

Dans un environnement TQM, les employés doivent respecter des normes strictes, produire des résultats précis et participer à des processus d'amélioration continue. Ici, l'auto-efficacité joue un rôle clé :

- **Confiance face aux tâches difficiles**

**Exemple :** Un employé dans une usine doit contrôler chaque produit pour détecter les défauts. S'il croit en ses capacités, il effectue son travail avec précision, même sous pression.

- **Réduction du stress et de l'anxiété**

**Exemple :** Lors de l'introduction d'un nouveau logiciel de gestion de qualité, les employés confiants s'adaptent rapidement et commettent moins d'erreurs.

- **Motivation à améliorer les compétences**

**Exemple :** Un cadre qui se sent capable de gérer un projet d'amélioration continue va proposer de nouvelles idées pour optimiser la production, contribuant ainsi directement à l'efficacité de l'entreprise.

- **Renforcement de la performance collective**

**Exemple :** Dans un cercle de qualité, des employés sûrs d'eux-mêmes participent activement, partagent leurs suggestions et aident l'équipe à atteindre les objectifs de performance.

**Rôle de l'organisation pour développer l'auto-efficacité :**

- Offrir des formations continues.
- Fournir un accompagnement méthodologique.
- Créer un environnement de travail motivant et sécurisant.

Cela permet aux employés :

- D'acquérir des compétences précises.
- De rester concentrés malgré les exigences élevées.
- De contribuer efficacement à la qualité totale.

Donc l'auto-efficacité n'améliore pas seulement les compétences techniques, elle renforce aussi la résilience mentale, permettant aux employés de proposer des améliorations, d'innover et d'atteindre l'excellence dans leurs tâches. (Radwan, 2015)

## **2 la revue de la littérature :**

### **2.1 Étude de Bouchikhi Aïcha (2020)**

Intitulée " La qualité totale et le changement organisationnel et leur impact sur la gestion des ressources humaines "

Cette étude, menée par Bouchikhi Aïcha, s'appuie sur une méthodologie descriptive analytique, à travers une revue critique et théorique des concepts du management de la qualité totale (TQM) et des modèles d'excellence (notamment le modèle EFQM), ainsi que leur relation avec les pratiques de gestion des ressources humaines. L'étude indique, en se référant à W. Edwards Deming, que 85 % de l'efficacité des employés dépend des processus dans lesquels ils évoluent, tandis que seulement 15 % est liée à leurs compétences individuelles.

### ✓ Objectifs principaux :

- Mettre en évidence la transformation du rôle des ressources humaines, passant d'un simple facteur de production à un actif stratégique contribuant à la performance organisationnelle.
- Analyser l'interdépendance entre le management de la qualité totale (TQM) et les systèmes de gestion des compétences, du recrutement et de la formation.

### ✓ Résultats :

- Le management de la qualité totale ne se limite plus à l'amélioration de la production, mais place désormais l'implication des employés comme une priorité essentielle pour atteindre les résultats.
- Le passage d'un style de management autoritaire (théorie X) à un style participatif (théorie Y) constitue le fondement du succès du management de la qualité totale.

### ✓ Limites de l'étude :

L'étude s'est fortement concentrée sur l'aspect théorique et conceptuel des modèles de squalité et du changement organisationnel.

Certaines analyses sont liées à des modèles internationaux (comme le modèle japonais ou le modèle EFQM), dont l'application peut produire des résultats différents selon le contexte socio-culturel de l'organisation. (Bouchikhi, 2019)

## 2.2 Étude de Fatma Zohra Madani et Khalida Mohammed Belkebir (2020)

Intitulée « La qualité totale et le changement organisationnel et leur impact sur la gestion des ressources humaines »

Dans le cadre de l'analyse de l'impact du management de la qualité totale sur la réalisation de l'excellence des ressources humaines, cette étude, menée par Fatima Zahra Madani et Khalida Mohamed Belkebir, constitue une étude de cas appliquée à l'entreprise Elsewedy Cables (filiale d'Aïn Defla). L'étude adopte une approche descriptive-analytique fondée sur des données quantitatives. Les chercheuses ont utilisé le questionnaire comme principal outil de collecte de données, administré à un échantillon de

78 cadres au sein de l'entreprise. Les données recueillies ont été traitées à l'aide du logiciel statistique SPSS.

### ✓ **Résultats :**

Les résultats de l'étude révèlent l'existence d'un effet positif et significatif de l'application de la gestion de la qualité totale sur les dimensions de l'excellence des ressources humaines, notamment en termes de connaissances, de compétences et d'innovation. Par ailleurs, l'engagement de la haute direction envers les principes de qualité se traduit directement par un renforcement du sens des responsabilités chez les employés.

### ✓ **Limites de l'étude :**

- **Limites spatiales :** L'étude s'est limitée à l'entreprise Elsewedy Cables (site d'Aïn Defla), ce qui nécessite une certaine prudence quant à la généralisation des résultats à l'ensemble des entreprises industrielles.
- **Limites humaines :** L'étude a ciblé uniquement la catégorie des cadres, sans inclure les employés d'exécution, qui constituent pourtant un maillon essentiel dans la chaîne de qualité. (Medani & Belkebir , 2021)

### **2.3 Étude (Mohamed El Amine Ahmed Fouatih & Bouhafs Mebarki 2020)**

Intitulée La relation entre la gestion de la qualité totale (MQT) et la qualité de vie au travail (QVT) : cas du secteur tertiaire (services)

Dans cette étude, les chercheurs mettent en évidence la relation entre le management de la qualité totale (MQT) et la qualité de vie au travail (QVT). L'objectif principal est d'analyser dans quelle mesure les pratiques de qualité influencent les conditions de travail et le bien-être des employés au sein des organisations de services. L'étude repose sur une approche descriptive-analytique. Deux questionnaires ont été conçus et administrés à un échantillon de 252 employés travaillant dans deux entreprises algériennes du secteur des services, toutes deux certifiées ISO 9001 :2008.

### ✓ **Résultats principaux :**

La mise en œuvre du management de la qualité totale contribue directement à l'amélioration des conditions de travail, tant sur le plan matériel que psychologique.

Les résultats obtenus sont en cohérence avec les études internationales, confirmant que la « qualité » constitue un langage universel pour l'amélioration de la performance des ressources humaines, indépendamment du contexte socioculturel.

### ✓ **Limites de l'étude :**

**Limites sectorielles :** L'étude s'est focalisée sur le secteur tertiaire (services), ce qui peut limiter la généralisation des résultats aux secteurs industriels lourds.

**Limites temporelles :** L'étude a été réalisée dans le cadre de la version ancienne de la norme ISO (2008), alors que les recherches récentes s'orientent vers la version ISO 9001 :2015, qui met davantage l'accent sur l'approche par les risques (risk-based thinking). (AHMED-FOUATIH & Bouhafis, 2020)

### **2.4 Étude de Ahmed Atiya Mohamed (2020)**

Intitulée "L'application du management de la qualité totale dans les établissements d'enseignement supérieur avec présentation de certaines expériences d'universités libyennes", publiée dans la revue Afak pour les recherches politiques et juridiques (Libye)

Cette étude adopte une approche descriptive-analytique, fondée sur l'examen des concepts théoriques de la qualité dans l'enseignement supérieur. Elle mobilise également une méthode comparative à travers l'analyse de différentes expériences d'universités internationales dans la mise en œuvre du management de la qualité totale.

### ✓ **Résultats principaux :**

La qualité totale dans l'enseignement supérieur commence par la qualité des intrants (étudiants et enseignants), qui se reflète directement sur la qualité des extrants (diplômés qualifiés pour le marché du travail).

## CHPITRE 1 : REVUE LETTIRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

Les établissements ayant adopté la gestion de la qualité ont réussi à réduire l'écart entre les systèmes éducatifs des pays en développement et ceux des pays développés.

L'étude souligne que la formation de ressources humaines qualifiées constitue la mission essentielle de l'université, laquelle ne peut être atteinte sans l'adoption des principes de la qualité dans l'ensemble des processus administratifs et académiques.

### ✓ **Limites de l'étude :**

- **Limites géographiques :** L'étude se concentre principalement sur le contexte de l'enseignement supérieur en Libye, ce qui limite la généralisation des résultats à d'autres environnements.
- **Limites méthodologiques :** Il s'agit d'une recherche théorique et comparative, dépourvue de données empiriques quantitatives permettant de mesurer l'impact de manière statistique dans une université spécifique.
- **Limites thématiques :** L'étude porte exclusivement sur le secteur de l'enseignement supérieur, dont les mécanismes de qualité peuvent différer de ceux des secteurs industriels et productifs. (Attia, 2020)

### **2.5 Étude de Bouzorine (2021)**

Intitulée "L'impact de l'application du système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 :2015 sur la performance des ressources humaines"

Dans cette thèse de doctorat intitulée "L'impact de l'application du management de la qualité totale sur la performance de l'impact de l'application du système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 :2015 sur la performance des ressources humaines", Bouzorine Nadir (2021) a analysé la contribution des exigences du système de management de la qualité à l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience du capital humain au sein des entreprises économiques algériennes. L'étude a adopté une approche descriptive et analytique, ainsi qu'une méthodologie quantitative basée sur la distribution d'un questionnaire à un échantillon de 156 employés et cadres dans un groupe d'entreprises certifiées. Les données ont été traitées à l'aide du logiciel (SPSS).

Les résultats ont montré l'existence d'une relation positive statistiquement significative entre l'application des clauses de la norme (notamment le leadership, l'amélioration et le support des ressources) et la variable dépendante (la performance des

## CHPITRE 1 : REVUE LETTIRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

ressources humaines). L'étude a conclu que le respect des standards ISO 9001:2015 contribue efficacement au développement des compétences individuelles, à l'amélioration de la communication interne et au renforcement de la loyauté organisationnelle, ce qui impacte positivement la performance globale de l'entreprise

- **Limites de l'étude :**

L'étude s'est limitée sur le plan empirique à certaines entreprises économiques algériennes déjà certifiées, et s'est concentrée sur la dernière version de la norme (2015). Cela pourrait limiter la généralisation des résultats aux entreprises de services ou à celles suivant des versions antérieures ou d'autres systèmes de qualité.

Cette étude constitue un cadre de référence pratique pour comprendre le rôle des systèmes de qualité internationaux dans la gestion des individus. Elle est particulièrement utile pour notre recherche actuelle qui traite de l'effet de l'amélioration continue, en tant qu'exigence fondamentale de cette norme, sur la performance des ressources humaines. (Bouzorine, 2021)

### 2.6 Étude de Yahiaoui et al. (2022)

Intitule "The Impacts of Total Quality Management Practices in Algerian Higher Education Institutions"

Cette étude met en évidence les effets des pratiques de la gestion de la qualité totale (TQM) au sein des établissements d'enseignement supérieur en Algérie. Les auteurs ont adopté une approche descriptive, analytique et déductive. L'analyse des données a été réalisée à l'aide de la modélisation par équations structurelles (SEM). L'échantillon comprend 324 participants, composés d'enseignants et de cadres administratifs issus de plusieurs universités algériennes. Les données ont été collectées à travers un questionnaire, administré à la fois en ligne et sur le terrain.

- ✓ **Résultats principaux :**

- **Relation directe :** Les résultats révèlent un effet positif et statistiquement significatif des pratiques de la qualité totale sur la performance organisationnelle (P-value < 0,05).

- **Rôle du leadership** : L'engagement de la haute direction est identifié comme le facteur le plus déterminant dans la réussite de la mise en œuvre de la qualité, avec un pouvoir explicatif élevé.
- **Amélioration continue** : L'adoption de la philosophie d'amélioration continue contribue à réduire le taux de rotation du personnel et à accroître la satisfaction professionnelle des enseignants-chercheurs.

### ✓ **Limites de l'étude :**

- **Limites sectorielles** : L'étude est exclusivement centrée sur le secteur de l'enseignement supérieur, caractérisé par des spécificités propres, ce qui peut limiter la transposition des résultats au secteur industriel.
- **Limites géographiques** : Bien que couvrant plusieurs universités, l'étude reste concentrée sur certaines régions d'Algérie, ouvrant ainsi la voie à des recherches futures plus étendues.
- **Limites temporelles** : L'étude a été réalisée dans un contexte postpandémique (après la crise de la COVID-19), ce qui peut avoir influencé les perceptions des répondants quant aux conditions de travail et à la performance organisationnelle. (Yahiaoui, et al., 2022)

### **2.7 Étude de Ghadawia Jazy (2022)**

Introduction "La stratégie de motivation et la performance des ressources humaines dans un système économique marqué par les dispositifs opérationnels : étude auprès des cadres de l'entreprise NAFTAL"

Cette étude analyse l'influence de la stratégie de motivation sur l'amélioration de la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise, dans un contexte marqué par des défis contemporains. Elle repose sur une approche descriptive-analytique adaptée aux études de terrain et a été publiée dans la revue des études et recherches sociales de l'Université d'El Oued (Algérie).

Un questionnaire a été administré à un échantillon aléatoire de 245 cadres de l'entreprise Naftal. Les données ont été analysées selon une méthodologie quantitative à l'aide de tableaux statistiques pour étudier les relations entre les variables.

### 1 Résultats principaux :

La satisfaction professionnelle joue un rôle médiateur central : l'absence de facteurs de motivation accroît le mécontentement des employés et réduit la productivité.

Les cadres algériens sont influencés à la fois par les motivations immatérielles (reconnaissance, participation à la prise de décision) et les motivations matérielles.

#### ✓ Limites de l'étude :

- **Limites spatiales** : L'étude est limitée à l'entreprise NAFTAL (secteur des hydrocarbures – distribution), ce qui restreint la généralisation des résultats aux petites et moyennes entreprises.
- **Limites humaines** : L'analyse a porté uniquement sur les cadres, sans inclure les autres catégories de personnel, susceptibles d'avoir des motivations différentes.
- **Limites thématiques** : L'étude s'est concentrée sur la motivation comme seule variable indépendante, alors que la performance des ressources humaines dépend également d'autres facteurs, tels que la qualité totale ou les conditions matérielles de travail. (Redaouia, 2022)

### 2.8 Étude de Hamza Fichouch (2022)

Intitulée "Total Quality Management is an Islamic Vision", publiée dans la revue Recherches et études en développement de l'Université Mohamed Boudiaf de M'sila

Cette étude vise à mettre en évidence le concept du management de la qualité totale selon une perspective islamique, en l'associant aux notions de perfection et d'intégrité. Elle cherche également à identifier les caractéristiques qui distinguent la gestion de la qualité totale lorsqu'elle est adoptée comme un système de valeurs au sein des ressources humaines. L'étude repose sur une approche descriptive visant à analyser les concepts et à définir les principes et fondements généraux de la qualité dans une perspective islamique. Elle s'appuie aussi sur une analyse du lien entre les textes religieux et les pratiques managériales modernes. Enfin, les résultats montrent que la gestion de la qualité totale n'est pas un concept entièrement occidental et récent, mais qu'elle possède des racines profondes dans l'Islam à travers la notion d'excellence. L'étude démontre également que

L'adoption de cette perspective islamique de la qualité contribue à renforcer l'autocontrôle des ressources humaines, ce qui permet de réduire les coûts liés au contrôle externe.

### ✓ **Limites de l'étude :**

- **Limites méthodologiques :** Il s'agit d'une étude théorique, philosophique et fondée sur une approche conceptuelle, ce qui implique l'absence d'une dimension empirique quantitative (données chiffrées et analyses statistiques).
- **Limites thématiques :** L'étude se concentre sur la dimension axiologique et religieuse, sans aborder l'aspect technique et opérationnel des normes internationales de qualité (telles que ISO) ni leur adaptation concrète à cette perspective. (Fichouch, 2022)

### **2.9 Étude de Mourad Chenit & Ibrahim Louarti (2023)**

Intitulée "Les retombées de l'application de la gestion de la qualité totale sur le développement des ressources humaines dans l'entreprise économique" Étude de cas d'une entreprise laitière (Dairy Enterprise), publiée dans la revue de l'Institut des sciences économiques de l'Université d'Alger 3.

Cette étude s'inscrit dans une approche descriptive-analytique, en utilisant le questionnaire comme principal outil de collecte de données empiriques. Elle a été menée au sein d'une entreprise de production laitière en Algérie, dans le but d'analyser les effets de l'application du management de la qualité totale sur le développement des ressources humaines. L'objectif principal est d'examiner le rôle de la gestion de la qualité totale en tant qu'approche managériale moderne dans l'amélioration de la performance du capital humain. Les résultats ont révélé l'existence d'une relation forte et significative entre l'application des principes du management de la qualité totale et le développement des ressources humaines. Ils confirment également que la relation entre qualité et développement des ressources humaines est une relation de complémentarité et d'interdépendance : la réussite de la qualité dépend de l'existence de ressources humaines qualifiées, et inversement, le développement efficace des ressources humaines nécessite un système de qualité structuré.

### ✓ **Limites de l'étude :**

- **Limites spatiales :** L'étude est centrée sur le secteur des industries agroalimentaires (entreprise laitière), ce qui peut limiter la généralisation des résultats à d'autres secteurs, notamment industriels lourds ou de services.
- **Limites thématiques :** L'analyse s'est focalisée sur le développement des ressources humaines comme principal résultat, sans aborder en profondeur d'autres variables influencées par la qualité, telles que l'engagement organisationnel ou la satisfaction salariale.
- **Limites temporelles :** L'étude reflète la situation de l'entreprise en 2023, une période marquée par une intensification de la concurrence au sein des entreprises algériennes. (Mourad & louarti, 2023)

### **2.10 Étude de Zizi Mohamed Nadjib et El Houari Djamel (2025)**

Intitulée "L'importance de la gestion des ressources humaines dans l'application du management de la qualité totale" Étude de cas de l'Entreprise Nationale des Industries Électroniques (ENIE), Sidi Bel Abbès, publiée dans la revue Additions Économiques

Cette étude vise à analyser la relation intégrative entre les fonctions de la gestion des ressources humaines et l'application de la philosophie du management de la qualité totale (TQM). Elle cherche également à déterminer dans quelle mesure les pratiques modernes de gestion des ressources humaines (recrutement, formation, motivation) contribuent au soutien de la stratégie qualité au sein de l'entreprise Entreprise Nationale des Industries Électroniques (ENIE), ainsi qu'à mettre en évidence le rôle central des cadres dans la conduite du changement vers une culture de qualité totale.

L'étude repose sur une approche descriptive pour la partie théorique et sur une méthode d'enquête de terrain pour la partie empirique. L'échantillon est composé de 70 cadres de l'entreprise ENIE. Les données ont été analysées à l'aide du logiciel SPSS V22 afin de tester les hypothèses de recherche. Les résultats montrent que la gestion des ressources humaines joue un rôle central et stratégique dans la réussite du système de

qualité totale. En effet, la qualité ne peut être durable sans des ressources humaines qualifiées, engagées et impliquées.

### ✓ **Limites de l'étude :**

- **Limites spatiales :** L'étude est limitée à l'Entreprise Nationale des Industries Électroniques (ENIE) à Sidi Bel Abbès, ce qui signifie que les résultats reflètent un environnement industriel technologique spécifique.
- **Limites humaines :** L'échantillon s'est concentré uniquement sur les cadres, ce qui peut fournir une vision managériale qui diffère de celle des employés opérationnels.
- **Limites temporelles :** L'étude étant très récente (2025), elle reflète la réalité de l'entreprise dans le contexte actuel des orientations économiques de l'Algérie, notamment en matière de digitalisation et de qualité. (ZIZI & Elhouari, 2025)

## **Section 2 : Cadre conceptuel**

### **I Les fondements du management de la qualité totale (TQM) :**

Avant d'entamer l'histoire du management la qualité total (TQM) nous donnons un aperçu sur certaines définitions concernant la qualité qui est à l'origine du mouvement management de la qualité totale.

#### **1. Définition de la qualité :**

Il existe une multitude de définitions de la qualité. Parmi les plus pertinentes, nous retenons les suivantes :

**Définition linguistique :** la qualité désigne la nature d'une personne ou d'une chose, ainsi que son degré de solidité. **Historiquement**, elle renvoie aux notions de précision et de perfection. (Belia, 2019, p. 8)

**Selon W. Edwards DEMING :** Il définit la qualité comme la conformité aux besoins et aux exigences du consommateur. Elle signifie également l'amélioration continue de toutes les activités et la réduction constante des pertes et des coûts. (Al Sarn, 2016, p. 17)

## CHPITRE 1 : REVUE LETTIRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

**Selon Joseph JURAN :** la qualité n'est pas le fruit du hasard mais doit être planifiée. Ainsi, la planification est le point de départ pour atteindre le niveau escompté. Il la définit comme « la satisfaction du client » ou « l'aptitude à l'emploi » (Al Sarn, 2016, p. 17)

**Définition de la norme ISO 9000 (version 2000) :** La qualité est définie comme le degré de satisfaction d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un produit répond aux exigences du client. (Jouda, 2010, p. 19)

**Définition de l'American Society for Quality (ASQ) :** La qualité est l'ensemble des caractéristiques d'un produit ou d'un service dont la mise en œuvre permet de satisfaire des besoins exprimés ou implicites. (Eddabrra, et al., 2021)

**Définition de l'American National Standards Institute (ANSI) :** Il s'agit des caractéristiques et des traits quantitatifs d'un produit ou d'un service qui démontrent sa capacité à satisfaire des besoins spécifiques. (Bahjet & Al Arabi, 2016)

De ces définitions on peut conclure que la qualité est un ensemble de caractéristiques et des attributs relatifs d'un produit ou d'un service, qui lui permettent de répondre aux besoins et aux attentes du clients.

### 2 .L'importance de la qualité :

La qualité revêt une importance stratégique majeure, que ce soit pour les consommateurs ou pour les organisations à l'échelle micro-économique. Elle constitue l'un des facteurs fondamentaux déterminant le volume de la demande sur les produits de l'entreprise. Son importance peut être résumée dans les points suivants : (Al-Mahiawi, 2006)

- **La réputation de l'organisation :** L'entreprise puise sa notoriété dans le niveau de qualité de ses produits, à travers ses relations avec les fournisseurs et grâce à l'expertise et aux compétences de ses employés. Elle s'efforce ainsi de proposer des produits qui répondent aux désirs et aux besoins de sa clientèle.
- **La responsabilité juridique :** Le nombre de litiges portés devant les tribunaux concernant des produits ou des services défectueux ne cesse de croître. Par conséquent, toute organisation industrielle ou de services est tenue juridiquement

responsable de tout dommage subi par le client à la suite de l'utilisation de ses produits.

- **La compétitivité internationale :** Dans un marché mondial hautement concurrentiel, marqué par la mondialisation et l'ère de l'information, la qualité acquiert une importance capitale. Les entreprises cherchent à atteindre l'excellence pour s'imposer à l'échelle internationale, améliorer l'économie globale et garantir une position solide sur les marchés mondiaux.
- **La protection du consommateur :** L'application des normes de qualité et l'établissement de spécifications standards contribuent à protéger le consommateur contre la fraude commerciale et renforcent sa confiance envers les produits de l'organisation.
- **Les coûts et la part de marché :** La mise en œuvre de la qualité dans tous les processus de production permet de détecter et d'éviter les erreurs, réduisant ainsi les coûts additionnels. De plus, cela favorise une exploitation optimale du temps machine en diminuant les temps d'arrêt, ce qui conduit à une réduction des coûts globaux et à une augmentation de la rentabilité et de la part de marché.

### **3. Les étapes de l'évolution de la qualité :**

Le concept de qualité a émergé initialement au Japon, avant de se propager aux États-Unis et en Europe. D'abord restreint au secteur industriel, il s'est ensuite étendu à l'ensemble des secteurs productifs et de services. L'évolution de la qualité peut être subdivisée en quatre étapes distinctes : (Jouda, 2010)

#### **1 L'étape de l'inspection (1930 - 1940)**

Cette phase se concentre sur le contrôle du produit final par la définition de ses spécifications et des étapes nécessaires à sa fabrication. Le contrôle ici est considéré comme curatif, l'accent est mis sur la correction des erreurs après leur apparition, sans chercher à prévenir leur occurrence.

#### **2 L'étape du contrôle qualité (1940 - 1950)**

L'objectif principal est de s'assurer que le produit est conforme aux spécifications et aux normes de qualité établies. Cette étape se caractérise par l'utilisation de méthodes et

d'outils statistiques. Le contrôle vise ici à détecter les erreurs, à analyser leurs causes et à mettre en place des solutions pour éviter leur répétition.

### **3 L'étape de l'assurance qualité (1950 - 1970)**

Cette phase oriente tous les efforts vers la prévention des erreurs en veillant à ce que l'ensemble des tâches soient accomplies correctement dès le départ. L'idée est d'éliminer les causes des problèmes à la source en adoptant un système de contrôle global sur tous les processus, depuis la conception jusqu'à la livraison au client.

### **4 L'étape du Management de la Qualité Totale (De 1970 à nos jours)**

À ce stade, la qualité devient une question stratégique et une responsabilité partagée par tous. En plus de la qualité intrinsèque du produit, le TQM (Total Quality Management) met l'accent sur la performance collective, encourage la participation et l'implication des employés, tout en se focalisant sur la satisfaction client et l'étroite collaboration avec les fournisseurs.

#### **4. Démarche qualité :**

Il s'agit de l'ensemble des procédures mises en œuvre pour instaurer un système qualité et s'engager dans une dynamique d'amélioration continue. Le terme désigne également les efforts, la motivation et les approches visant à obtenir et conserver une certification, telle que l'ISO 9001. La démarche qualité est la mise en œuvre de « l'esprit Qualité » (satisfaction, amélioration) en tant que modèle organisationnel. « Pour diminuer les pertes en bout de chaînes de production, les premières démarches qualité voient le jour en 1924 aux USA à Bell Téléphone Laboratoires... »

#### **4.1 Définition d'une démarche qualité**

On appelle « démarche qualité » l'approche organisationnelle permettant de résoudre durablement les non-qualités. C'est une démarche participative, impliquant nécessairement l'ensemble du personnel et portée par le plus haut niveau hiérarchique. Cette amélioration,

## CHPITRE 1 : REVUE LETTIRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

interne et externe, favorise une relation de confiance avec les bénéficiaires et génère des gains financiers et humains (clarification des rôles, motivation du personnel). Toutefois, cet effort global implique souvent des modifications des habitudes de travail, voire des changements organisationnels profonds.

### 4.2 Objet d'une démarche qualité :

La démarche qualité est une dynamique de progression dont l'objectif est la satisfaction optimale de la clientèle. Elle porte non seulement sur le cœur de métier, mais aussi sur la culture, les valeurs de l'organisme, son management, sa stratégie et ses ressources humaines et financières.

En résumé, une démarche qualité consiste à :

- Garantir le produit contre tout vice de fabrication.
- Sensibiliser le personnel au fait que la qualité est l'affaire de chacun.
- Mettre en place une structure (moyens matériels et humains) pour assurer la pérennité de l'action engagée. (F3E, 2024) Consulté le 25/03/2026 à 11:30 AM

## 5. Le management de la qualité totale :

### 5.1. Définition du Management de la Qualité Totale (TQM)

Les définitions du Management de la Qualité Totale sont multiples, façonnant ainsi son cadre théorique et sa philosophie distinctive dans la pensée managériale moderne.

**Définition de l'AFNOR :** Elle définit le TQM comme « une philosophie ou une culture ancrée et globale dans le mode de leadership et de fonctionnement d'une organisation, visant l'amélioration continue de la performance à long terme en se concentrant sur les exigences et les attentes des clients, sans négliger les besoins des actionnaires et de toutes les autres parties intéressées. » (Benali, 2018, p. 107)

**Définition du British Standards Institution (BSI) :** « Le TQM est une philosophie de gestion englobant toutes les activités de l'organisation, permettant de satisfaire les besoins et les attentes du client, de la société et les objectifs de l'entreprise, de la manière la plus efficace et au moindre coût, grâce à l'utilisation optimale des capacités de tous les employés dans une dynamique d'amélioration continue. » (Jouda, 2010, p. 37)

## CHPITRE 1 : REVUE LETTIRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

**Définition de Joseph JURAN :** « C'est une méthode pour améliorer la flexibilité et l'efficacité des affaires en général, avec la possibilité d'optimiser l'organisation et d'impliquer chaque département, chaque activité et chaque individu à tous les niveaux hiérarchiques. » (Bahjet & Al Arabi, 2016, p. 27)

**Définition de JABLONSKI :** « Il s'agit d'une forme collaborative de réalisation du travail reposant sur des efforts conjoints entre la direction et les employés, dans le but d'améliorer la qualité et d'accroître la productivité de manière continue. » (Al Sarn, 2016, p. 26 )

Analyse conceptuelle du terme "Management de la Qualité Totale" : (Jouda, 2010, p. 19)  
Le TQM peut être défini selon les trois piliers qui composent sa terminologie :

**Management :** La planification, l'organisation, la direction et le contrôle de toutes les activités liées à l'application de la qualité, incluant le soutien aux initiatives et la fourniture des ressources nécessaires.

**Qualité :** La satisfaction des exigences et des attentes du client.

**Totale :** Elle exige la participation et l'implication de l'ensemble du personnel de l'organisation, nécessitant une coordination efficace pour résoudre les problèmes de qualité et instaurer des améliorations continues.

**Définition de Philip CROSBY :** « Le TQM représente la méthodologie organisée garantissant le bon déroulement des activités planifiées. C'est l'approche idéale pour prévenir les problèmes en stimulant un comportement managérial et organisationnel optimal, tout en utilisant les ressources matérielles et humaines avec efficacité et efficacité. » (Benali, 2018, p. 107)

**Définition de Khodeir Kadhem HAMMOUD :** Elle rejoint celle de Crosby en soulignant que le TQM est une approche systémique visant à optimiser la performance et à encourager une culture organisationnelle basée sur l'excellence et l'utilisation rationnelle des ressources. (Bahjet & Al Arabi, 2016, p. 25)

À la lumière des définitions précédentes, le Management de la Qualité Totale peut être défini comme suit :

Une approche managériale moderne visant à instaurer un changement global touchant l'ensemble des fonctions et des domaines d'activité de l'entreprise. Elle tend à atteindre un niveau de qualité supérieur pour le service ou le produit proposé, en plaçant la ressource humaine au cœur de sa stratégie, considérée comme l'élément le plus crucial. Cela passe par la formation et la motivation du personnel afin de garantir, en priorité, la satisfaction du client.

### 5.2 Les principes du management de la Qualité Totale (TQM) :

Le Management de la Qualité Totale s'appuie sur un ensemble de principes managériaux dont la mise en œuvre vise à accroître l'efficacité et l'efficacité organisationnelle. Selon les auteurs, le nombre de ces principes varie, mais on peut résumer les piliers fondamentaux ainsi (SAADI, 2016) :

- **La planification stratégique** : La planification du TQM est directement dérivée de la stratégie globale de l'entreprise. C'est un processus structuré qui permet de fixer la mission de l'organisation et ses objectifs stratégiques à long terme.
- **Un leadership visionnaire pour mener le changement** : Cela implique que la direction soit capable de fixer une vision à long terme en matière de qualité des produits et des processus. Les dirigeants doivent être capables de changer la culture organisationnelle en instaurant une conviction profonde de l'importance de la qualité.
- **L'orientation client (interne et externe)** : c'est le pilier du programme TQM. L'objectif ultime est de répondre aux besoins actuels et futurs des clients et ainsi de les satisfaire. La satisfaction du client reste la priorité numéro un.
- **L'amélioration continue (KAIZEN)** : Cette philosophie impose d'optimiser rigoureusement chaque aspect des processus. L'amélioration ne se situe pas dans un domaine précis, elle concerne toutes les fonctions (production, marketing, finance, administration, ...). Le TQM préfère améliorer les processus plutôt que de se contenter de surveiller les résultats, afin d'atteindre durablement les meilleures performances.
- **L'enseignement et la formation continue** : Pour bien appliquer le TQM, il faut absolument former et éduquer les employés aux méthodes et aux outils de la qualité. Cela permet d'établir la démarche sur des bases solides et d'atteindre les résultats attendus.
- **L'implication et la délégation de pouvoir (Empowerment)** : Il s'agit d'impliquer les employés en leur confiant des responsabilités. Cela renforce leur sentiment

d'appartenance et d'importance et permet à l'organisation de tirer profit de leur plein potentiel.

- **La prise de décision basée sur des preuves (faits) :** Ce principe impose de s'appuyer sur des données réelles et des analyses factuelles. Pour mettre en œuvre le TQM, il faut utiliser des techniques et des canaux de communication qui permettent de transmettre l'information pertinente aux décideurs, afin d'assurer une qualité optimale.

En somme, il s'agit de décomposer l'entreprise en processus, qui sont l'ensemble des activités liées entre elles qui transforment des données d'entrées en données de sorties en créant une valeur ajoutée.

### **6 Les outils du Management de la Qualité :**

La démarche qualité propose une panoplie d'outils d'aide (méthodes d'analyse, statistiques, suivi et contrôle). Conçus et diffusés par les pères fondateurs de la qualité dans le cadre de leurs interventions de conseil, ces instruments possèdent avant tout une vocation pédagogique.

Il s'agit d'outils d'aide à la réflexion et à l'analyse, accessibles à tout public sans formation technique complexe. C'est la JUSE (Japanese Union of Scientists and Engineers) qui a assuré la première diffusion systématique en 1977 de sept outils « tout public », sélectionnés pour leur simplicité d'utilisation. Ces outils, souvent intégrés dans la démarche des « 7M », permettent de structurer la résolution des problèmes. Parmi ces outils, nous retenons les suivants :

#### **6.1 La méthode des 5 S**

La méthode des 5S constitue l'outil fondamental du Lean Management. Bien qu'elle vise initialement la mise en ordre de l'environnement de travail, sa portée est avant tout managériale. Son déploiement permet aux acteurs locaux de s'approprier leur espace, instaurant ainsi un climat de rigueur indispensable. Cette discipline organisationnelle devient alors le levier principal de l'amélioration continue des résultats, garantissant une efficacité durable, que ce soit en milieu industriel ou administratif.

Pour maximiser l'impact des **5S**, il est nécessaire de distinguer deux champs d'application complémentaires :

## CHPITRE 1 : REVUE LETTIRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

- **Le 5S Environnement** : Il concerne l'aménagement global des espaces de travail (bureaux, ateliers, zones de stockage). Son but est de structurer physiquement l'espace pour optimiser les flux.
- **Le 5S Machine** : Intégré à la maintenance autonome, il se focalise sur l'outil de production lui-même. Par le nettoyage, la remise en état et l'identification visuelle, il permet de transformer l'équipement.

L'objectif commun de ces deux approches est la détection immédiate des anomalies. En rendant les écarts visibles à l'œil nu, le système facilite une réactivité corrective instantanée. Enfin, la démarche souligne que la qualité est un processus de progrès permanent : l'amélioration est un cycle infini où chaque standard est perfectible.

- **Seiri (Éliminer)** : Faire la distinction entre l'essentiel et l'inutile. On évacue tout ce qui n'est pas utilisé quotidiennement sur le poste de travail.
- **Seiton (Ranger)** : Aménager l'espace de façon que chaque outil ait une place définie. L'objectif est de réduire le temps de recherche (concept de "une place pour chaque chose").
- **Seiso (Nettoyer)** : Maintenir la propreté. Le nettoyage permet aussi de détecter des anomalies (fuites, usure, pièces desserrées) avant qu'elles ne causent une panne.
- **Seiketsu (Standardiser)** : Définir des règles communes. Il s'agit d'écrire les standards de rangement et de propreté pour que l'ordre devienne la norme.
- **Shitsuke (Suivre)** : Instituer la rigueur. Par des audits réguliers, on s'assure que les bonnes habitudes perdurent dans le temps. (Gillet-Goinard, 2009)

Figure 2: La méthode des 5 S



Source : (Gillet-Goinard, 2009, p. 45)

## 6.2 Le Diagramme de PARETO

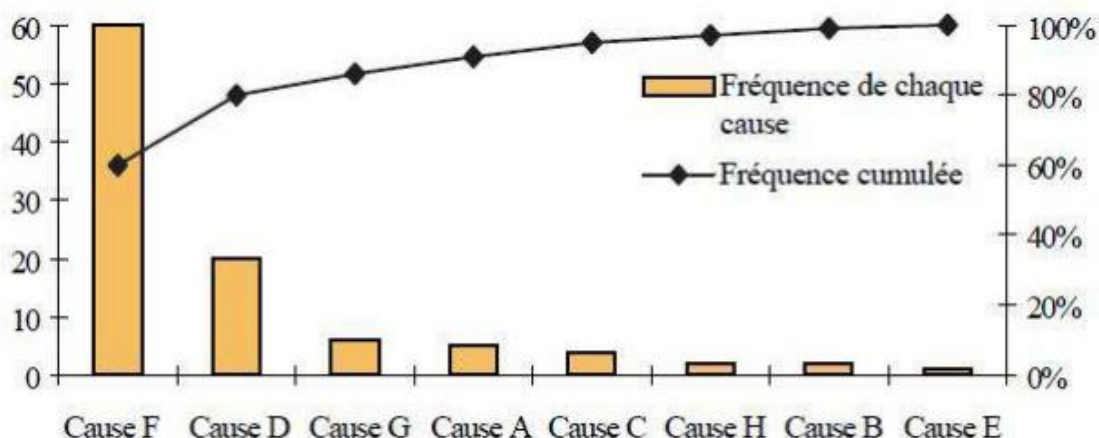
Le Diagramme de PARETO permet de représenter l'importance relative de différents phénomènes lorsque l'on dispose de données quantitatives. Il se présente sous la forme d'un graphique qui facilite le travail d'analyse, en déterminant l'importance relative des divers faits et en établissant des ordres de priorité sur les causes.

Wilfredo PARETO (1848-1923) a montré que très souvent un petit nombre de facteurs explique une grande partie des résultats. C'est la fameuse loi de Pareto des 80-20 : 20 % des facteurs expliquent 80 % des résultats. Cette répartition inégale est fréquente et permet de distinguer les problèmes importants de ceux qui le sont moins.

Cette hiérarchisation des problèmes vise à sélectionner les actions prioritaires à entreprendre et ainsi à concentrer son attention sur les phénomènes importants à résoudre.

La démarche qualité offre un ensemble de supports (créativité, méthode, recueil, analyse, statistique, suivi-contrôle). Ces outils ont été créés et/ou diffusés par les principaux fondateurs de la démarche qualité dans le cadre de leurs actions de conseil auprès des entreprises et ont vocation pédagogique. (Nash, Joshi, Ransom, & Scott B, 2019)

**Figure 3 : Le Diagramme de PARETO**



Source : (Marouane, 2020)

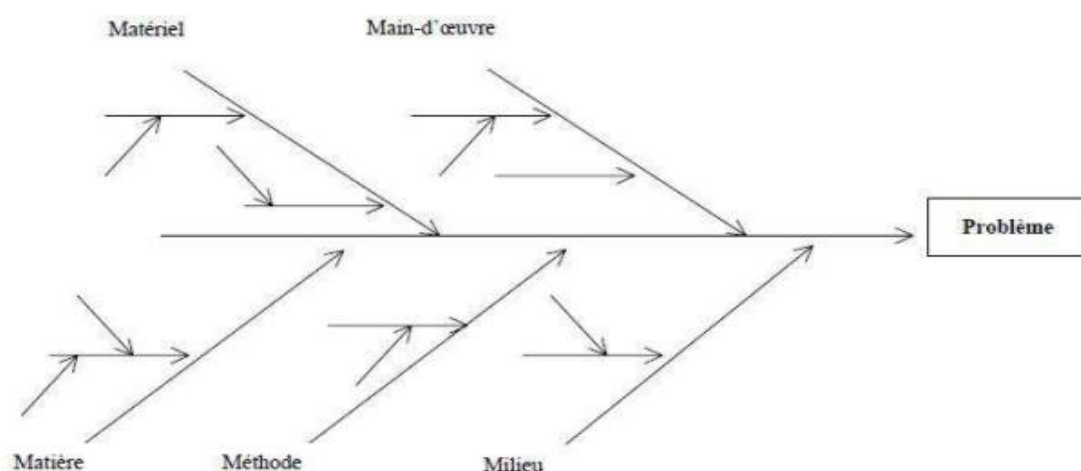
### 6.3 Le Diagramme d'Ishikawa (Diagramme Causes-Effet)

L'analyse de Pareto a permis d'identifier les problèmes importants, il faut maintenant chercher leurs causes à l'aide du diagramme d'ISHIKAWA appelé aussi diagramme en arête de poisson ou de cause-effets. Le diagramme d'ISHIKAWA est ainsi un outil qui permet d'identifier les causes possibles d'un problème ou effet observé et de déterminer les moyens pour y remédier.

L'élaboration du diagramme d'Ishikawa repose sur l'analyse du problème à travers cinq perspectives distinctes, permettant de répertorier les causes potentielles selon la règle des **5M** : (Kumah, et al., 2024)

- **Matière** : regroupe les facteurs relatifs aux matériaux et aux matières premières engagés.
- **Matériel** : concerne les causes issues des machines, des équipements et des outils employés.
- **Méthode** : englobe les éléments liés à la qualité des processus, à la recherche et développement, ainsi qu'à la précision des instructions de travail.
- **Main-d'œuvre** : traite des causes humaines, telles que les lacunes en formation ou l'absentéisme.
- **Milieu** : analyse les causes environnementales, notamment les conditions de température ou d'humidité.

**Figure 4: Diagramme d'ISHIKAWA**



Source : (Marouane, 2020)

## 5.4 L'histogramme

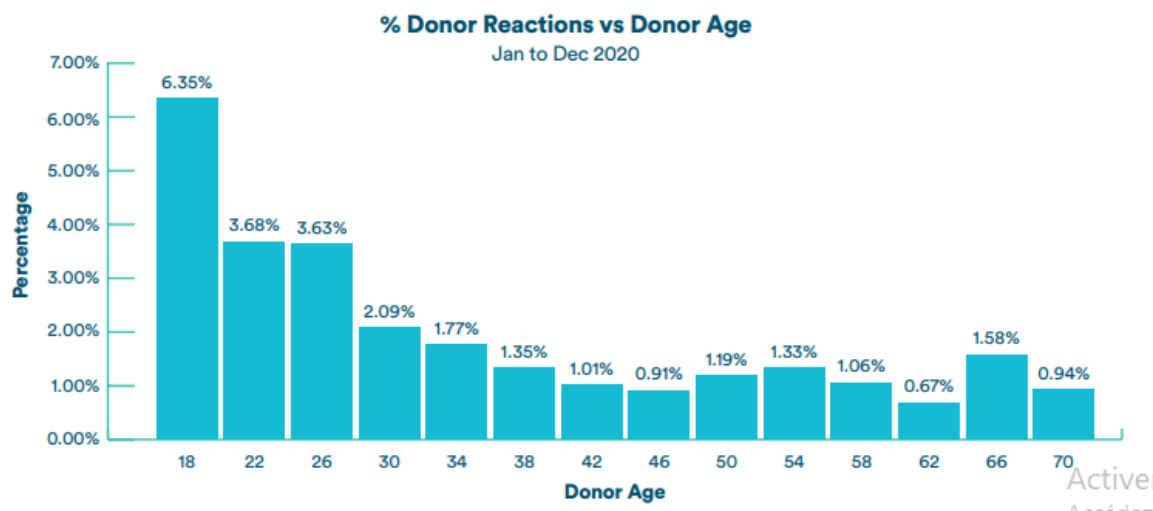
L'histogramme est une façon de représenter graphiquement les données. Il s'occupe en général de la relation entre les valeurs observées et les valeurs de référence.

Cette représentation permet de mettre en évidence un éventuel modèle applicable (loi normale, etc.), on l'utilise assez souvent dans la surveillance des machines (cote nominale, mini, maxi) et la surveillance des processus, notamment dans les tableaux de bord.

Ces outils fondés sur les graphes ont pour objet de :

- Fournir à tous les membres de l'entreprise des moyens simples pour résoudre les problèmes.
- Pouvoir être utilisés par tout le personnel de l'entreprise.
- Être adaptés au travail en groupe, car ils sont visuels. (Dlugacs, 2017)

**Figure 5 : L'histogramme**



Source : (Marouane, 2020)

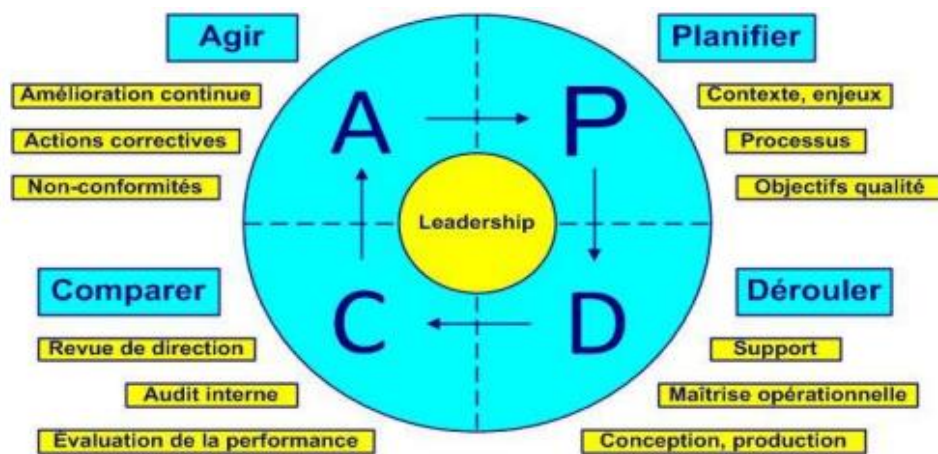
## 6.5 Le cycle de PDCA

Ce cycle fut inventé par Shewart en 1939, amélioré ensuite par Deming et fut connu sous son nom par les Japonais. Le cycle de Deming résume en quelque sorte toute la philosophie de la gestion de la qualité ; il s'applique à l'ensemble du cycle de la qualité, notamment dans l'étude des processus. Le PDCA est l'abréviation de l'anglais (Plan, Do,

Check, Act), dont la traduction en français est respectivement : Préparer, Développer, Comprendre, Agir.

- **Plan (planifier, prévoir) :** il s'agit de prévoir les activités qualité de l'entreprise de manière à satisfaire aux exigences des clients et de l'organisme, et de déterminer comment atteindre ces objectifs.
- **Do (faire, mettre en application) :** c'est la mise en oeuvre des activités prévues lors de la planification afin d'atteindre le niveau de qualité souhaité.
- **Check (vérifier, mesurer, contrôler) :** il s'agit de vérifier si le travail a été fait conformément aux règles et de comparer la qualité réelle à la qualité voulue.
- **Act (agir, réagir, établir) :** prendre des mesures et réagir aux résultats.

Figure 6 : la roue de Deming



Source : (DAOUDI, 2024)

### 7 Relation et distinction entre le Management de la Qualité Totale (TQM) et l'ISO 9001 :

Dans le cadre d'une démarche de performance organisationnelle, la relation entre la norme ISO 9001 et le Management de la Qualité Totale (TQM) ne doit pas être perçue comme une opposition, mais plutôt comme une trajectoire évolutive. Si l'ISO 9001 constitue le socle méthodologique, le TQM en représente l'aboutissement philosophique et culturel

- **Une convergence d'objectifs : la satisfaction client comme horizon** L'ISO 9001 et le TQM partagent une finalité commune : la création de valeur pour le client. Les deux

approches s'accordent sur le fait que la pérennité d'une organisation repose sur sa capacité à répondre aux attentes, explicites ou implicites, de ses parties intéressées. Elles s'appuient mutuellement sur des outils rigoureux d'analyse de données et de maîtrise des processus pour rationaliser l'activité et réduire les dysfonctionnements internes.

- **La norme ISO 9001 : un catalyseur de rigueur structurelle** pour de nombreuses organisations, la certification ISO 9001 agit comme un cadre structurant. Elle impose une discipline par la documentation et la standardisation des procédures, garantissant ainsi une certaine stabilité opérationnelle. Toutefois, l'étude de Bakator et al. (2018) souligne que cette approche peut parfois être perçue comme rigide ou purement administrative si elle ne s'accompagne pas d'une vision plus large. La norme est un outil de gestion, là où le TQM est une stratégie de direction.
- **Le TQM : une dimension humaine et stratégique supérieure**
- Le passage vers le TQM marque une étape où la qualité n'est plus seulement l'affaire d'un service spécialisé, mais devient une composante intrinsèque de la culture d'entreprise. Contrairement à l'ISO 9001 qui peut parfois se limiter à la conformité, le TQM mise sur :
  - **L'engagement total du leadership** : La direction ne se contente pas de valider des processus, elle incarne la vision de la qualité.
  - **L'implication active du capital humain** : L'accent est mis sur la formation continue et l'autonomisation des collaborateurs, reconnaissant que la qualité dépend avant tout de l'adhésion du personnel.
  - **L'amélioration continue comme réflexe** : Si l'ISO l'encourage, le TQM la place au cœur de chaque geste professionnel, visant une performance qui dépasse les simples standards requis. (Bakator, Boric, Slađana., , & Petrović, Nikola, 2018)

En résumé, l'ISO 9001 fournit "l'ossature" (le système de gestion) tandis que le TQM apporte "le souffle" (la culture et l'engagement). Pour un manager moderne, réussir l'implémentation de l'ISO 9001 est souvent le tremplin nécessaire pour atteindre la maturité organisationnelle propre au TQM, transformant une exigence normative en un véritable avantage concurrentiel durable.

### Tableau 1 : Différences entre le Management de la Qualité Totale et l'ISO 9001

<b>Caractéristiques</b>	<b>ISO 9001</b>	<b>Management de la Qualité Totale</b>
<b>Orientation</b>	Basée sur les standards et la documentation.	Basée sur la culture et la pratique managériale.
<b>Méthodologie</b>	Analyse, documentation et contrôle des processus.	Planification, apprentissage et changement organisationnel.
<b>Flexibilité</b>	Moins flexible en raison des règles strictes.	Plus adaptable car centrée sur l'amélioration continue.
<b>Engagement</b>	Responsabilité de la direction et conformité.	Engagement de tous les employés à tous les niveaux.
<b>Indicateur clé</b>	Certification et reconnaissance externe.	Excellence interne et satisfaction client durable.

Source : Élaborée par l'étudiante à partir de (Bakator, Borić, Slađana., , & Petrović, Nikola, 2018)

## **II La Performance des Ressources Humaines :**

La performance est l'un des concepts les plus utilisés, particulièrement dans le domaine organisationnel et la gestion des ressources humaines (GRH). À cet effet, nous allons présenter plusieurs définitions afin d'éclaircir ce concept.

### **1 La Performance**

#### **1.1 Définitions de la performance**

Parmi la multitude de définitions existantes, nous retenons les suivantes :

- « La performance est le degré de réalisation et d'accomplissement des tâches constituant le poste d'un individu. Elle reflète la manière dont l'individu répond aux exigences de sa fonction. » (Hassan, 1999, p. 216)
- C'est l'exécution par l'employé des missions et des responsabilités qui lui sont confiées par l'organisation ou l'entité à laquelle son poste est rattaché. (Dhaafri & Al Hassan, 2017, p. 22)
- « Il s'agit de l'accomplissement par l'individu des différentes activités et tâches qui composent son travail. » (Al-Sakran, 2004, p. 44)

## CHPITRE 1 : REVUE LETTIRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

- C'est un comportement adopté par l'individu pour exprimer sa contribution à la réalisation des objectifs de l'organisation. Ce comportement doit être soutenu et renforcé par la direction afin de garantir la qualité de la formation. (Lahani, 2018)
- « L'accomplissement des activités et tâches constituant le travail de l'individu durant une période déterminée. » (Al-Sharif T. A.-S., 2004, p. 93)
- « C'est le résultat réel des efforts fournis par l'individu. Cette performance est influencée par la capacité de l'individu à exploiter son potentiel et ses aptitudes, ainsi que par sa volonté (motivation) à performer. » (Al-Ajla, 2009, p. 64)

Malgré la diversité de ces définitions, elles convergent vers trois facteurs essentiels :

- **L'employé** : Ses connaissances, ses compétences, ses intérêts, ses valeurs, ses attitudes et ses motivations professionnelles.
- **Le poste** : Ses exigences, ses défis, ainsi que les opportunités de carrière et de promotion qu'il offre.
- **La situation (Le contexte)** : L'environnement organisationnel dans lequel le travail est effectué (climat social, style d'encadrement, systèmes administratifs et structure organisationnelle). (Al-Ajla, 2009, p. 78)

À la lumière des développements précédents, il convient de conclure que la performance des ressources humaines s'entend comme l'aboutissement effectif du comportement professionnel adopté par l'individu dans l'exercice des missions qui lui sont dévolues. Elle ne doit pas être perçue comme une variable statique, mais plutôt comme une résultante multidimensionnelle dont l'efficience (optimale, moyenne ou limitée) est tributaire de deux catégories de déterminants :

- **Les déterminants intrinsèques (individuels)** : Ils englobent le capital de compétences et les aptitudes cognitives de l'employé, sa prédisposition à l'apprentissage, ainsi que son degré d'implication et de satisfaction psychologique au travail.
- **Les déterminants extrinsèques (contextuels)** : Ils se rapportent à la qualité du climat organisationnel, à la dynamique des interactions sociales au sein de l'équipe, ainsi qu'aux cadres culturels et structurels qui régissent l'environnement de travail.

### 1.3. Les éléments de la performance :

La performance repose sur des éléments et des composantes fondamentaux sans lesquels on ne peut affirmer l'existence d'une efficacité réelle. Leur importance réside dans la mesure et la détermination du niveau de performance des employés au sein des organisations. La performance professionnelle comprend plusieurs éléments que l'on peut résumer ainsi (Satori & Brahmia, 2013) :

- **La connaissance des exigences du poste :** Cela inclut les connaissances générales, les **compétences** techniques et professionnelles, ainsi que le contexte global du poste et des domaines qui y sont liés.
- **La qualité du travail :** Elle se manifeste par la compréhension qu'a l'individu des tâches qu'il accomplit, ainsi que sa volonté et ses habiletés techniques à organiser et exécuter le travail sans commettre d'erreurs.
- **La quantité de travail accompli :** C'est-à-dire le volume de travail que l'employé peut réaliser dans des conditions normales, ainsi que sa rapidité d'exécution.
- **La persévérance et la fiabilité :** Cela comprend le sérieux, le dévouement au travail et la capacité de l'employé à assumer ses responsabilités professionnelles en finalisant les tâches dans les délais impartis. Cela inclut également le degré d'autonomie de l'employé face au besoin d'orientation de la part des superviseurs.

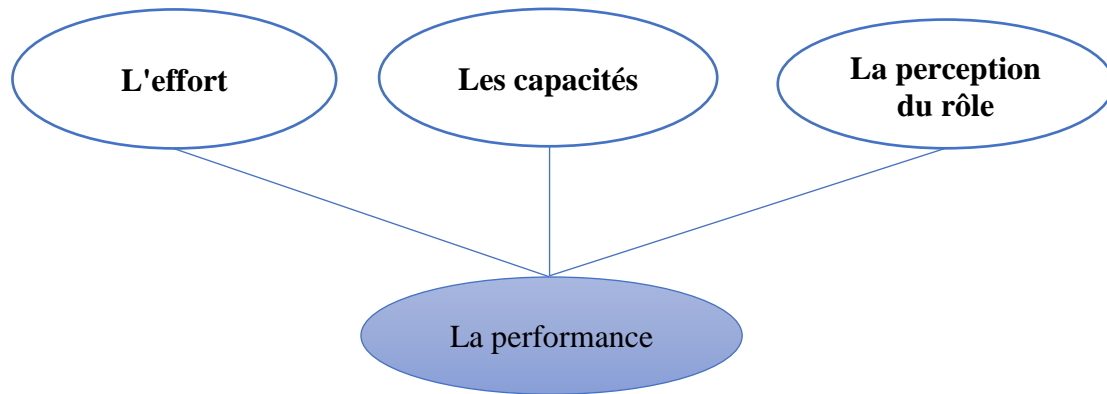
### 1.4. Les déterminants de la performance :

La performance des ressources humaines est le résultat net des efforts fournis par l'individu, combinés à ses capacités et à sa perception de son rôle (missions). Cela signifie que la performance est le produit d'une relation d'interdépendance entre trois éléments clés : l'effort, les capacités et la perception du rôle. (Hassan, 1999, pp. 216, 220)

- **L'effort :** Il désigne l'énergie physique et mentale déployée par l'individu pour accomplir sa mission. Cet effort est généré par des stimuli ou des motivations (incitations) qui poussent l'individu à agir.
- **Les capacités :** Ce sont les caractéristiques personnelles et les aptitudes de l'individu qu'il mobilise dans l'exercice de ses fonctions.

- **La perception du rôle (ou de la mission) :** Elle correspond à l'orientation que l'individu juge nécessaire de donner à ses efforts. Elle se manifeste par l'ensemble des activités et des comportements que l'individu adopte pour accomplir ses tâches.

**Figure 7: Illustration des déterminants de la performance**



**Source :** Élaborée par l'étudiante.

Compte tenu de la difficulté pour les chercheurs et théoriciens du management de s'accorder sur des déterminants universels régissant la performance des ressources humaines, il est conseillé de ne pas généraliser les résultats de ces études. En effet, identifier les facteurs qui gouvernent la performance n'est pas une tâche aisée pour les raisons suivantes (Al-Shanti, 2008, p. 13) :

- **La variabilité selon les catégories :** Les déterminants de la performance d'une catégorie socio-professionnelle donnée ne sont pas forcément les mêmes pour une autre catégorie.
- **La spécificité organisationnelle :** Les facteurs influençant la performance des employés dans une organisation ne sont pas nécessairement identiques à ceux d'une autre organisation.
- **L'influence de l'environnement :** Les facteurs environnementaux externes ont un impact significatif, qu'il soit positif ou négatif, sur la définition des déterminants de la performance.

### 1.5. L'importance de la mesure de la performance des ressources humaines :

L'importance de la mesure de la performance des ressources humaines découle des objectifs stratégiques qu'elle vise à atteindre. Ces objectifs peuvent être synthétisés comme suit (Akashah, 2008, p. 37) :

- **La promotion et la mutation (Mobilité interne) :** L'évaluation de la performance permet de révéler les capacités réelles des employés. Par conséquent, elle facilite leur promotion vers des postes de responsabilité supérieure et aide à affecter chaque individu au poste qui correspond le mieux à ses aptitudes.
- **L'évaluation des superviseurs et des cadres :** La mesure de la performance aide à déterminer l'efficacité des managers et des chefs de service dans l'encadrement et le développement des membres de leurs équipes. Elle permet de juger leur capacité à transmettre des directives claires et à faire progresser leurs subordonnés.
- **L'ajustement des politiques de rémunération :** L'évaluation de la performance contribue à la mise en place d'un système de rétribution équitable. À la lumière des résultats obtenus, la direction peut proposer des primes, des augmentations de salaire ou, à l'inverse, des ajustements à la baisse. Elle permet également de concevoir des systèmes de **stimulation** (incentives) adaptés aux efforts fournis.

### 1.6 Évaluation de la performance :

La mesure de la performance des employés est devenue une nécessité de la gestion moderne. Ce sujet compte parmi les plus importants traités par la recherche et les stratégies de développement organisationnel. C'est un levier essentiel du développement des compétences intégrant des critères comportementaux, matériels et humains complexes.

Les chercheurs et spécialistes ont proposé de nombreuses définitions pour éclairer ce concept, notamment :

- a) **L'évaluation comme mesure de l'efficacité :** Il s'agit d'un processus administratif qui permet d'évaluer les écarts individuels entre les employés en termes de compétences requises pour leurs fonctions actuelles. Elle s'étend également aux unités organisationnelles afin de juger de leur capacité à atteindre les objectifs qui leur sont fixés. (Maher, 2004, p. 284)

**b) L'évaluation en tant que système d'information :** C'est un système qui permet de recueillir des informations sur les individus à tous les niveaux de la hiérarchie. Par des moyens adaptés, ce système évalue la capacité des collaborateurs à atteindre les normes de performance. Cette évaluation doit être périodique et régulière, car les données qu'elle fournit servent de base à la prise de décision en matière de gestion des ressources humaines. (Al-Sharif T. A.-M., 2004)

**c) L'évaluation comme moyen de progrès :** elle vise à informer l'individu sur la qualité de son travail et à définir, s'il y a lieu, un programme de perfectionnement. Si elle est appliquée de façon rigoureuse, elle ne se contente pas d'indiquer le niveau de performance actuel, mais influence également l'engagement et l'effort futur de l'employé par rapport à ses missions. (Hassan, 1999, p. 220)

À partir de ces définitions, on peut conclure que l'évaluation de la performance est un processus administratif de suivi et de révision systématique. Elle s'appuie sur la collecte et l'analyse de données quantitatives et qualitatives traduisant le niveau de performance atteint par les employés. On compare ensuite ce niveau aux performances antérieures, à celles des pairs ou aux normes de référence établies. L'objectif de cette démarche est de mettre en place les mesures correctives ou incitatives nécessaires pour atteindre le niveau de performance attendu.

### **2.1. Les objectifs du processus d'évaluation de la performance :**

L'évaluation de la performance vise principalement à identifier le niveau de compétence de chaque individu à tous les échelons hiérarchiques. Cette démarche permet de déterminer les besoins en formation ainsi que les technologies de l'information et de la communication nécessaires pour renforcer les compétences et affiner l'expertise des collaborateurs. L'objectif ultime est d'asseoir le principe de « l'homme qu'il faut à la place qu'il faut » sur des bases scientifiques et objectives (Al-Sharif T. A.-M., 2004) :

- Créer un climat de confiance et d'éthique dans la conduite en mettant en avant les principes scientifiques d'évaluation et l'objectivité du jugement.
- Participer à l'évaluation de la contribution des employés à la réalisation des objectifs de l'organisation.

- Apprécier les programmes et les méthodes de gestion des ressources humaines.
- Mettre en place un système de rétroaction pour clarifier les attentes des employés par rapport à des normes précises.
- Développer les compétences de supervision, d'encadrement et de prise de décision des gestionnaires et superviseurs.
- Identifier les forces et les faiblesses en matière de rendement, afin de renforcer les premières et de remédier aux secondes.
- Chercher des moyens scientifiques d'améliorer le rendement. Voici le schéma des objectifs de l'évaluation du rendement.

### **2.2. Utilisation principale des résultats de l'évaluation des performances des ressources humaines :**

Les entreprises mettent en place des systèmes d'évaluation des performances des employés, car ceux-ci lui fournissent des informations précieuses, notamment à l'attention de l'équipe en charge de la gestion des ressources humaines. Ces informations peuvent avoir diverses utilités, par exemple (Jouda, 2010, p. 244) :

- Fournir les informations nécessaires à la prise de décisions objectives en matière de gestion des ressources humaines (promotions, mutations, primes périodiques, récompenses incitatives et autres décisions ayant un impact sur le sentiment d'équité des employés, renforçant leurs relations avec la direction et leur sentiment d'appartenance à l'organisation).
- Fournir les éléments nécessaires à l'identification objective des besoins de formation.
- Fournir de l'information pour la planification des effectifs (estimation de l'offre et de la demande de main-d'œuvre et élaboration de plans pour combler l'écart entre ces deux éléments).
- Fournir les informations requises pour assurer l'exactitude et l'objectivité des procédures de sélection et de recrutement. On évalue de façon objective la qualité des méthodes de sélection en fonction de leur capacité à prévoir les performances professionnelles d'un individu, telles que déterminées par les résultats de l'évaluation des performances.
- Les données fournies par l'évaluation des performances permettent d'identifier les problèmes administratifs qui exigent soit une amélioration des systèmes de gestion,

soit une intervention de la direction pour les résoudre et éviter qu'ils ne se reproduisent. 6. Le retour d'information sur les performances professionnelles, comprenant à la fois les points forts et les points faibles, est indispensable à la réussite des entretiens d'évaluation des performances, qui visent à développer les compétences individuelles.

- Un système d'évaluation des performances objectif supprime les biais personnels au moment de l'évaluation.
- Les systèmes de promotion sont liés à un système d'évaluation des performances objectif. Comme il est raisonnable d'attendre certaines compétences des candidats à la promotion, leur sélection doit se faire sur la base d'un système objectif d'évaluation des performances.
- L'évaluation objective des performances est liée non seulement aux performances individuelles, mais aussi à la performance globale de l'organisation, puisque celle-ci est la somme des performances de tous les employés
- L'évaluation permanente des étapes de travail par rapport aux objectifs fixés et la mise au point de modèles d'évaluation spécifiques à chaque étape augmentent la rapidité et l'efficacité de l'évaluation des performances. La méthode d'évaluation continue permet de repérer à chaque étape du processus de travail les difficultés et les problèmes.

### **2.3. Les méthodes d'évaluation de la performance :**

Les personnes en charge de l'évaluation des performances disposent d'un éventail de méthodes d'évaluation, et elles doivent sélectionner celle qui correspond le mieux à la nature des tâches effectuées par les individus, à la taille de l'institution, au type et à la qualité de son activité, ainsi qu'à d'autres modifications et facteurs. Il est également possible d'utiliser plusieurs méthodes. On peut classer ces méthodes en deux groupes.

#### **2.3.1 les méthodes traditionnelles d'évaluation de la performance (Maher, 2004, p. 299) :**

- **Échelle graphique :** Il existe de nombreuses façons d'évaluer la performance, mais cette méthode est l'une des plus anciennes et des plus simples. Elle consiste à déterminer un certain nombre de traits ou de caractéristiques relatifs au travail, chacun

ayant un degré différent, numéroté ou rangé par ordre successif. Chaque individu est noté selon le degré de possession de ces traits ou caractéristiques par l'évaluateur qui donne la note correspondant à ce qu'il observe du niveau de performance de l'employé.

- **La méthode du classement simple** : consiste à ranger les ouvriers du meilleur au pire, d'après un ensemble de traits ou de caractéristiques. Cette méthode est jugée non objective car elle dépend de la relation entre l'employé et son évaluateur.
- **Méthode de comparaison par les pairs** : cette méthode permet à chaque individu d'être comparé aux autres membres du même département ou de la même administration, et à la fin, l'évaluateur décompte le nombre de fois où l'individu est meilleur que les autres.
- **Méthode de distribution forcée** : dans cette méthode, chaque supérieur est relativement obligé de classer ses subordonnés selon des niveaux d'évaluation de la compétence établis par l'organisation. Cette méthode revêt la forme de ce que l'on nomme distribution normale, c'est-à-dire que la majorité des gens obtiennent un score intermédiaire sur l'échelle, et que le pourcentage de personnes diminue au fur et à mesure que l'on s'éloigne de ce score intermédiaire soit vers le haut soit vers le bas.
- **La liste de vérification** : Cette méthode consiste pour l'évaluateur à se servir de listes spéciales établies au préalable par la direction, expliquant de nombreux aspects du comportement des subordonnés au travail, ainsi que les qualités qu'ils doivent posséder. L'évaluateur doit sélectionner l'énoncé qui caractérise le rendement des travailleurs. Une fois les listes de vérification remplies, elles sont transmises à la direction, afin qu'elle les analyse et établisse les notes pour chacun des facteurs prévus dans la liste, en fonction de leur importance.

### 2.3.2 les méthodes modernes :

Toutes les méthodes traditionnelles mentionnées plus haut reposent sur l'appréciation personnelle, source de dysfonctionnements et d'erreurs à foison. Aussi les administrations modernes se tournent-elles vers de meilleures méthodes d'évaluation du rendement de leurs ressources humaines. (Jouda, 2010, pp. 264-265)

- **Méthode de gestion par objectifs et résultats (GPOR)** : Lors de l'application de la méthode de gestion par objectifs pour évaluer la performance des travailleurs, les employés fixent avec leur supérieur les objectifs et les résultats à atteindre dans un

délai fixé. À l'issue de la période convenue, les résultats obtenus font l'objet d'une évaluation et sont comparés aux résultats convenus en début de période. Ensuite, on identifie les écarts et on propose des méthodes et des approches pour la performance future. L'accent est donc mis sur les résultats, le supérieur direct ne se préoccupe pas des caractéristiques des subordonnés mais de leur comportement, et ne s'intéresse qu'à ce qu'ils ont pu réaliser en termes de résultats.

- **La méthode des incidents critiques :** La méthode des faits marquants se fonde sur un dossier particulier pour chaque employé, dans lequel le superviseur ou le responsable inscrit les activités et les événements, positifs ou négatifs, du comportement de chacun de ses subordonnés au travail, et lors de l'évaluation, ces événements sont utilisés comme preuves.
- **L'évaluation à 360 degrés (ou feedback)** s'appuie sur la pluralité des sources ou des centres d'évaluation. L'individu est évalué par ses collègues, les clients externes et internes, ses subordonnés directs, ses responsables, ainsi que par lui-même. Cette multiplicité des entités évaluatrices entraîne une multiplicité et une variation des critères sur lesquels repose l'évaluation. Cette approche a pour but d'impliquer tous les employés dans les processus d'évaluation de la performance, leur procurant ainsi un sentiment d'importance et de considération.

### **III. La relation entre le Management de la Qualité Totale (TQM) et la performance des Ressources Humaines :**

À la lumière des mutations accélérées que connaissent les organisations modernes, la relation entre le Management de la Qualité Totale (TQM) et la performance des Ressources Humaines (RH) constitue désormais la pierre angulaire de l'excellence institutionnelle. Cette relation émerge comme un processus dynamique visant à aligner les capacités individuelles sur les standards de rigueur et de qualité.

Le Management de la Qualité Totale représente une philosophie de gestion globale visant à développer continuellement la culture organisationnelle. Selon Oakland (2014), ce concept dépasse le simple contrôle technique pour englober toutes les formes de comportements organisationnels contribuant au renforcement des compétences des employés et à leur orientation vers le "Zéro Défaut". En contrepartie, la performance des

ressources humaines résulte de l'interaction entre l'effort, la capacité et la perception du rôle, permettant ainsi à l'organisation d'atteindre ses objectifs stratégiques.

Les recherches démontrent que la relation entre la gestion des ressources humaines et le TQM est fondée sur une base d'échange et de complémentarité. Il incombe à la gestion des RH d'adapter ses systèmes et d'adopter de nouvelles régulations afin de satisfaire aux exigences de la qualité totale. Inversement, le TQM est tenu d'intégrer le rôle pivot de la fonction RH, car elle est la seule structure spécialisée capable d'instaurer le changement requis dans la culture des individus, leurs attitudes et le développement de leurs aptitudes conditions sine qua non à la réussite du programme de qualité.

La philosophie "Kaizen" est considérée comme le moteur comportemental du TQM. Radwan (2012) souligne que la relation entre le Kaizen et la Qualité Totale s'apparente à celle de "l'âme et du corps" : la qualité constitue le cadre organisationnel, tandis que le Kaizen en est la pratique quotidienne.

- **Le développement des capacités :** Le Kaizen se concentre sur des améliorations petites et cumulatives, plaçant l'employé dans un état d'apprentissage continu. Cette accumulation de connaissances accroît, au fil du temps, les capacités techniques du collaborateur.
- **Le renforcement de la motivation et de l'effort :** L'implication des employés dans de simples processus de changement (KAIZEN) renforce leur sentiment d'accomplissement et leur appropriation (ownership) du travail. Sous cette perspective, la performance humaine évolue car le TQM offre à l'employé les outils nécessaires pour améliorer son propre travail, transformant la performance d'un "devoir imposer" en un "défi d'innovation quotidien".

L'étude de terrain menée par Madani et Belkebir (2020) au sein de l'entreprise "Elsewedy Cables" a révélé des résultats fondamentaux : l'application des principes de la qualité totale a renforcé les dimensions de l'excellence chez les ressources humaines. Les résultats ont montré que l'engagement de la haute direction envers les standards de qualité a contribué à élever les compétences des cadres dans les domaines du savoir et de l'innovation. Par exemple, la clarté des responsabilités issue du système de qualité a

renforcé le sens des responsabilités chez les employés, impactant positivement la précision de la performance et réduisant les erreurs professionnelles.

Dans un autre contexte, l'étude de Yahiaoui et al (2022) portant sur les établissements d'enseignement supérieur en Algérie utilisant la modélisation par équations structurelles (SEM) a démontré un effet positif et statistiquement significatif des pratiques de qualité sur la performance globale. L'étude a enregistré que l'adoption de la philosophie de l'amélioration continue a directement contribué à élever les niveaux de satisfaction au travail, entraînant une réduction de l'intention de quitter l'emploi (Turnover) et une augmentation de l'appartenance organisationnelle. Cela confirme que le TQM améliore l'effort déployé en créant un environnement de travail stimulant et stable.

Les recherches indiquent que la fusion entre "l'approche systémique" et "la continuité du Kaizen" crée un système de travail à haute performance (High-Performance Work System). Alors que la théorie des systèmes assure l'équilibre et la stabilité dans la répartition des tâches (perception du rôle), le Kaizen garantit la durabilité de l'effort physique et mental de l'employeur grâce à une participation active.

En conclusion, il est possible d'affirmer que la relation entre le Management de la Qualité Totale (TQM) et la performance des ressources humaines n'est pas une simple relation administrative passagère, mais bien une relation organique et intégrative qui redéfinit le concept de productivité dans les organisations modernes.

### **Conclusion du chapitre**

Le cadre littéraire et conceptuel présenté dans ce chapitre constitue le socle théorique solide sur lequel repose cette étude. Il a permis de passer en revue les théories majeures et les travaux antérieurs expliquant la relation entre le Management de la Qualité Totale (TQM) et la performance des ressources humaines au sein des organisations. La première section a traité des principales théories explicatives, telles que la théorie des systèmes (Systems Theory), qui met en lumière le rôle de l'organisation en tant que système intégré où l'optimisation des processus influe directement sur l'efficacité des extrants humains. Parallèlement, la philosophie Kaizen a été abordée pour souligner que l'amélioration continue constitue le moteur comportemental du développement des

## CHPITRE 1 : REVUE LETTIRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

compétences des employés, de l'accroissement de leur productivité et de leur adaptabilité au milieu professionnel.

La seconde section s'est concentrée sur le cadre conceptuel, définissant les notions fondamentales du Management de la Qualité Totale et de la performance des ressources humaines, tout en clarifiant les principes de la qualité, les dimensions de la performance et ses méthodes d'évaluation modernes. De plus, les déterminants de la performance (la capacité, l'effort et la perception du rôle) ont été examinés, ainsi que leur convergence avec les standards de qualité internationaux et les défis auxquels les organisations sont confrontées dans ce domaine.

À travers ce cadre, il apparaît clairement que le Management de la Qualité Totale ne se limite pas à des outils techniques, mais constitue une stratégie vitale contribuant à l'amélioration de la performance humaine, ce qui impacte positivement la performance globale de l'institution. De même, les études antérieures citées soulignent le rôle pivot de la qualité dans l'amélioration de la satisfaction au travail et la réduction des pertes organisationnelles, soutenant ainsi l'hypothèse de recherche postulant l'existence d'une relation positive et statistiquement significative entre les pratiques de la qualité totale et l'efficacité de la performance des ressources humaines.

En somme, ce cadre théorique et conceptuel constitue un guide complet pour comprendre les facteurs influençant la performance humaine, et servira de référence essentielle pour l'analyse approfondie qui sera menée dans les chapitres suivants consacrés à l'étude de terrain. En s'appuyant sur ces fondements, les organisations peuvent concevoir des systèmes de gestion plus efficaces, favorisant l'intégration entre les objectifs de qualité et les aspirations du capital humain, garantissant ainsi une excellence organisationnelle durable.

**CHAPITRE 2 : CADRE  
MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTE  
ORGANISATIONNEL**

### Introduction

Ce deuxième chapitre est consacré à la présentation de la démarche méthodologique adoptée dans le cadre de notre travail de recherche, ainsi qu'à la description de l'environnement professionnel dans lequel s'inscrit notre étude. Il se divise en deux sections principales.

Dans un premier temps, nous exposerons la méthodologie choisie pour aborder notre problématique sur le management de la qualité totale et son impact sur la performance des ressources humaines. Cette section détaillera notamment la nature de la recherche, les outils mobilisés pour la collecte et l'analyse des données, ainsi que l'approche retenue pour diagnostiquer et évaluer l'état du système documentaire dans un contexte multi-filiales.

Dans un second temps, nous présenterons l'entreprise qui nous a accueillis, à savoir la cimenterie SCIMAT à Ain Touta Batna. Nous reviendrons brièvement sur son positionnement industriel, sa création, son évolution, son organigramme, son organisation qualité, ses missions et activités principales ainsi que sur le périmètre spécifique de notre étude, qui concerne l'analyse du système documentaire.

Cette partie vise ainsi à contextualiser notre démarche de terrain et à justifier les choix méthodologiques opérés tout au long de notre travail.

### Section 01 : Méthodologie de la recherche

Nous allons aborder dans cette section la démarche méthodologique suivie pour mener notre étude, incluant les outils et les méthodes de collecte des données nécessaires, ainsi que les différents outils que nous avons utilisés pour analyser les données recueillies

#### 1 Positionnement épistémologique

« L'épistémologie est l'étude de la constitution des connaissances Valables » (Piaget, 1969, p. 6)

D'après (Raymond-Alain & Thietart, 2014), définir le cadre épistémologique d'une recherche consiste à répondre à quatre questions fondamentales :

- Quelle est la nature de la réalité que l'on souhaite étudier ?
- Quelle est la nature de la connaissance qui en résulte ?

## CHAPITRE 2 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL

- De quelle manière cette connaissance est-elle construite ?
- Quelles sont les valeurs que cette connaissance véhicule ?

Pour cette étude, nous adoptons un **positionnement positiviste**. Ce choix signifie que nous considérons la réalité de la gestion à la **SCIMAT** comme une entité objective et mesurable, indépendante de l'observateur.

### 1.1 Le positivisme :

Le positivisme, initié par le philosophe français Auguste Comte (1798-1857), repose sur l'idée que la réalité existe indépendamment de l'observateur. Cette école de pensée privilégie une approche déductive, où le chercheur formule des hypothèses qu'il teste empiriquement à l'aide d'outils de mesure standardisés, tels que les questionnaires. Dans cette perspective, la réalité est perçue comme mesurable de manière objective grâce à des méthodes quantitatives validées scientifiquement.

En cohérence avec ce paradigme, notre recherche privilégie une **approche quantitative**. Cette méthodologie est la plus adaptée pour collecter des données numériques permettant une évaluation objective de l'impact du Management de la Qualité Totale (TQM) sur la performance des Ressources Humaines (RH). Elle nous permet de mesurer précisément les perceptions des employés et d'établir des corrélations statistiques entre les pratiques liées aux indicateurs de performance RH.

## 2 La population de l'étude et l'échantillon

### 2.1 La population de l'étude

La définition de la population mère constitue une étape fondamentale dans toute recherche scientifique, dans la mesure où elle conditionne la validité des résultats ainsi que leur degré de généralisation. Dans le cadre de cette étude portant sur l'impact du Management de la Qualité Totale (TQM) sur la performance des ressources humaines au sein de la Société des Ciments de Aïn Touta (SCIMAT), la population de l'étude est constituée de l'ensemble des employés de cette entreprise, soit un effectif total de 365 salariés.

### 2.2 Échantillon de l'étude

Déterminer la taille de l'échantillon n'est pas une simple formalité technique, est une étape déterminante pour assurer la fiabilité et la représentativité des résultats de l'étude. Pour que nos résultats soient à la fois fiables et représentatifs, nous avons choisi de nous appuyer sur la formule proposée par Stephen Thompson (2002), particulièrement pertinente dans notre cas, car elle est conçue pour les situations où la taille de la population totale est précisément connue, nous nous assurons de maîtriser la marge d'erreur tout en respectant la structure globale de notre population d'étude.

La formule utilisée est la suivante :

$$n = \frac{N \times p(1 - p)}{[(N - 1) \times (d^2 - z^2)] + p(p - 1)}$$

Avec :

- n : taille de l'échantillon recherché
- N : taille de la population mère =365
- z : valeur associée au niveau de confiance souhaité (z=1.96 pour un niveau de confiance de 95 %).
- p : proportion estimée dans la population (0.5 par défaut lorsqu'elle est inconnue).
- d : marge d'erreur tolérée (0.05 pour 5 %)

Après l'application numérique et le calcul nous avons abouté que  $n \approx 187,52$  Par conséquent, la taille optimale de l'échantillon est estimée à 188 répondants.

Pour atteindre cet objectif de 188 répondants, nous avons diffusé notre questionnaire auprès des collaborateurs de la SCIMAT. Nous avons veillé à solliciter des profils variés en termes d'âge, de postes et d'ancienneté, garantissant ainsi un échantillon représentatif de la diversité de l'entreprise.

Toutefois, à l'issue de la phase de collecte des données et du dépouillement des questionnaires, le nombre final de réponses valides retenues s'élève à 190 questionnaires

## CHAPITRE 2 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL

exploitables. Ce résultat contribue à renforcer la représentativité statistique de l'échantillon ainsi que la robustesse des analyses. Les résultats relatifs à la collecte des données sont présentés dans le tableau ci-après :

**Tableau 2 : Répartition des questionnaires distribués, récupérés et analysés**

Questionnaires distribués	Questionnaires récupérés	Questionnaires exclus	Questionnaires valides
230	200	10	190
100%	86,96%	4,35%	82,61%

Source : Élaboré par l'étudiante.

Il ressort du tableau que 230 questionnaires ont été distribués auprès des employés de la société SCIMAT, dont 200 ont été récupérés. Parmi ces derniers, 10 questionnaires ont été exclus en raison de leur non-conformité ou de leur insuffisance de réponses, ce qui conduit à un total de 190 questionnaires exploitables pour l'analyse statistique, soit un taux de validité de 82,61%.

Ainsi, la taille finale de l'échantillon retenue pour cette étude est de 190 répondants, représentant les employés de la société SCIMAT.

### 2.3 Outils utilisés

Cette étude repose principalement sur le questionnaire comme instrument de collecte des données. Le questionnaire constitue une technique relevant des méthodes quantitatives, définie comme un ensemble de questions préétablies portant sur un thème précis, administrées à un nombre important d'individus. Cette méthode permet de produire des données chiffrées relatives au phénomène étudié et d'en assurer l'interprétation à travers l'analyse des relations entre les variables (Messaoudene, 2020).

Le questionnaire a été élaboré par le chercheur en adéquation avec les exigences de la problématique de recherche (voir Annexe n°01). Sa construction s'est appuyée sur une revue approfondie de la littérature relative aux variables de l'étude, ce qui garantit la validité de contenu ainsi que la pertinence conceptuelle des dimensions retenues.

Le questionnaire a été structuré en deux parties principales :

## CHAPITRE 2 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL

- **Première partie** : elle regroupe les caractéristiques socio-démographiques et professionnelles des répondants, à savoir le sexe, l'âge, le niveau d'instruction, la catégorie socioprofessionnelle ainsi que l'ancienneté au sein de la Société des Ciments de Aïn Touta (SCIMAT).
- **Deuxième partie** : elle est organisée autour de deux axes fondamentaux :

### Axe I : Management de la Qualité Totale (TQM)

- **L'engagement de la direction** : moteur essentiel de la diffusion de la stratégie qualité à tous les niveaux de l'organisation.
- **L'orientation client** : capacité à placer les attentes des clients internes et externes au centre des priorités organisationnelles.
- **Le capital humain (participation, formation, motivation)** : degré d'investissement de l'entreprise dans ses ressources humaines en tant qu'acteurs du changement.
- **L'amélioration continue** : dynamique organisationnelle visant l'optimisation permanente des processus au sein de la SCIMAT.
- **La communication** : vecteur fondamental assurant la fluidité, la transparence et la fiabilité des échanges internes.
- **La décision fondée sur les faits** : processus de management reposant sur l'analyse objective des données plutôt que sur l'intuition.

### Axe II : Performance des Ressources Humaines

- **La performance des ressources humaines** : indicateur central de l'étude, permettant de mesurer l'efficacité, la capacité d'innovation et le niveau d'épanouissement des employés dans l'exercice de leurs fonctions.

## 2.4 Méthodes et techniques de traitement statistique

L'utilisation des méthodes statistiques permet de structurer, analyser et interpréter les résultats, tout en assurant leur objectivation et leur validation mathématique, ce qui renforce leur fiabilité et leur crédibilité scientifique. Dans cette perspective, différents modèles et techniques statistiques ont été mobilisés afin de répondre aux exigences de l'analyse empirique.

## CHAPITRE 2 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL

Après vérification de l'ensemble des questionnaires récupérés, les données ont été codées, puis saisies et traitées à l'aide du logiciel **SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)**. Ce logiciel offre un ensemble d'outils relevant à la fois de la statistique descriptive et de la statistique inférentielle. Dans le cadre de cette étude, les méthodes statistiques suivantes ont été utilisées :

- **Les fréquences et les pourcentages** : utilisés afin de décrire les caractéristiques socio-démographiques des répondants et de présenter la structure de l'échantillon.
- **Le coefficient de corrélation de Pearson** : utilisé pour mesurer le degré de relation entre chaque item et le score total de la dimension ou de l'axe auquel il appartient, permettant ainsi de vérifier la cohérence interne et la validité de construit du questionnaire.
- **Le coefficient de fiabilité Alpha de Cronbach** : utilisé pour évaluer la fiabilité de l'instrument de mesure. Sur le plan pratique, les seuils d'interprétation sont les suivants :
  - **Faible** :  $\alpha < 0,6$
  - **Acceptable** :  $0,6 \leq \alpha < 0,7$
  - **Bonne** :  $0,7 \leq \alpha < 0,8$
  - **Excellente** :  $\alpha \geq 0,8$
- **La moyenne arithmétique** : utilisée pour analyser les réponses des enquêtés relatives aux items des différentes dimensions du questionnaire, ainsi que pour déterminer le degré d'accord et classer les items.
- **L'écart-type** : utilisé pour mesurer le degré de dispersion des réponses autour de la moyenne, ainsi que pour hiérarchiser les items en cas d'égalité des moyennes.
- **La régression linéaire multiple** : utilisée afin d'examiner l'impact de la variable indépendante, déclinée en ses différentes dimensions, sur la variable dépendante de l'étude.

### Section 2 : Présentation de l'organisme d'accueil

Le secteur des matériaux de construction occupe une place vitale dans le tissu économique algérien, agissant comme le moteur principal des secteurs des travaux publics,

## **CHAPITRE 2 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL**

du bâtiment et de l'hydraulique. Le ciment, en particulier, constitue un levier stratégique pour la concrétisation des grands programmes de développement et la modernisation des infrastructures du pays, contribuant ainsi directement à l'autosuffisance et à la réduction de la facture d'importation.

La Société des Ciments d'Aïn Touta (SCIMAT), filiale du Groupe Industriel des Ciments d'Algérie (GICA), s'impose comme l'un des pôles industriels majeurs de l'est du pays. Depuis sa création, l'entreprise a su affirmer sa position de leader sur le marché national grâce à la qualité rigoureuse de ses produits et à sa forte capacité de production. À travers ses activités, elle vise à répondre à la demande croissante pour ce matériau essentiel, tout en s'inscrivant dans une dynamique de performance et d'excellence opérationnelle.

### **1. Présentation de l'organisme d'accueil**

La société des ciments d'AIN-TOUTA SCIMAT est une entreprise de fabrication et ventes des ciments et des agrégats au Capital social : 2.250.000,00 DA.

Elle est composée de 4 unités :

- L'unité d'Agrégats et sable concassé à AIN TOUTA ;
- La Cimenterie d'AIN TOUTA ;
- L'unité commerciale de BISKRA ;
- L'unité commerciale de TOUGGOURT.

Elle spécialisée dans la fabrication, le conditionnement et la commercialisation des ciments et des agrégats. Elle fait partie de groupe industriel du ciment de l'ALGERIE.

La réalisation de cette dernière a été confiée au constructeur danois « F.L.Smith » (Danemark). Elle a été mise en service : 7 septembre 1986.

Elle a pour objet la fabrication et la commercialisation du plusieurs type de ciment à savoir :

- CEM I 42,5 R SR5 (Ciment résistant aux sulfates)
- CEM II/A (P-L) 42,5N

Figure 8 : : Les types de ciments fabriqués & commercialisés



CEM II/A (P-L) 42,5N



CEM I 42,5 R SR5

Source: document interne de l'entreprise

La Cimenterie d'Ain-Touta fabrique et commercialise des ciments conformément aux Normes Algériennes en vigueur. Ils sont contrôlés périodiquement par le Centre d'Études et de Services Technologiques de l'Industrie des Matériaux de Construction CETIM (accrédité selon le Référentiel ISO 17025 v 2017).

Les ciments CEM II/A -L 42,5N & CEM I 42,5 R SR5 sont certifiés à la marque de conformité nationale TEDJ délivrée par l'Institut Algérien de Normalisation IANOR.

### 1.1 Historique et Création

La genèse de la Société des Ciments d'Aïn Touta (SCIMAT) remonte au 26 mai 1983, date de la signature du contrat avec la firme danoise F.L.Smith (FLS). Ce projet stratégique visait à répondre aux besoins croissants du marché national, à substituer les importations par une production locale et à valoriser les ressources minières du pays.

Les travaux de réalisation ont débuté le 28 novembre 1983, en collaboration avec des partenaires internationaux spécialisés :

- **Société de Construction d'Infrastructures (Belgique) :** Chargée des travaux de génie civil.
- **Belgique Logistique Industrie :** Spécialisée dans le montage mécanique et électrique.
- **FLS (Danemark) :** Fournisseur des équipements, responsable du suivi technique, de l'ouverture des carrières et de la formation du personnel.

## **CHAPITRE 2 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL**

Le projet a été réalisé en 32 mois. Le montage s'est achevé le 17 juin 1986, suivi par l'entrée en production le 3 août 1986. La réception définitive de l'usine a été actée le 30 septembre 1989.

### **1.2 Importance Économique**

La SCIMAT joue un rôle prépondérant dans l'équilibre du marché national du ciment. Avec une capacité de production nominale d'un million de tonnes par an, elle parvient régulièrement à dépasser ses objectifs de 10%. Elle couvre une zone géographique vaste (Est et Sud-Est algérien, notamment Touggourt et El Oued) et contribue significativement à la dynamique économique locale par sa rentabilité et la création d'emplois.

### **1.3 Localisation Géographique**

La Société des Ciments de Ain-Touta se compose d'une Direction Générale à BATNA et d'une unité de production à la commune de TILATOU (Daira de SEGGANA), à 50 Km à l'ouest de BATNA. Elle couvre une superficie de 100 ha. Implantée sur l'axe routier N°28 AIN-TOUTA - M'SILA et sur la rocade ferroviaire des hauts plateaux.

Figure 9 : Situation Géographique de SCIMAT



Source : Manual de SCIMAT

## CHAPITRE 2 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL

### 1.4 Les Objectifs de la SCIMAT

Le ciment étant un produit de consommation de masse et d'importance stratégique, la SCIMAT s'est tracé un ensemble d'objectifs majeurs visant à satisfaire les exigences de ses clients et à consolider sa position sur le marché :

- **Disponibilité du produit** : Assurer un approvisionnement continu en ciment pour l'ensemble des clients et partenaires économiques.
- **Garantie de Quantité et de Qualité** : Fournir sur le marché des produits conformes aux standards de qualité requis tout en respectant les volumes de production contractuels.
- **Optimisation de la Production** : Mettre en œuvre des plans de production performants visant une exploitation rationnelle et optimale des moyens et équipements industriels.
- **Rationalisation des Coûts** : Œuvrer à la réduction des coûts de production afin d'améliorer la compétitivité de l'entreprise.
- **Anticipation Marché** : Développer des capacités de veille et de prévision marketing pour mieux anticiper les fluctuations de la demande.

### 1.5. Le processus de fabrication du ciment (voie sèche)

Le ciment est une poudre hydraulique fine qui, mélangée à l'eau, forme une pâte qui durcit et lie les granulats pour former le béton. Le processus de fabrication à la SCIMAT suit les étapes suivantes :

#### a. L'extraction et le concassage (exploitation des carrières)

Les matières premières (calcaire et argile) sont extraites des carrières par minage ou excavation. Ces roches, riches en carbonate de calcium, silice, alumine et fer, sont ensuite broyées dans des concasseurs pour réduire leur taille avant d'être acheminées vers l'usine pour le stockage.

#### b. La pré homogénéisation et le broyage de cru

Les matières premières sont mélangées et broyées finement pour obtenir la "farine crue". Cette étape de pré homogénéisation garantit la stabilité de la composition chimique du mélange avant l'entrée dans le four.

## CHAPITRE 2 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL

### c. Le préchauffage

La farine est introduite dans une tour de préchauffage (échangeurs thermiques). En descendant, elle entre en contact avec les gaz chauds sortant du four (flux à contre-courant). La température monte de 80°C à 850°C, provoquant la déshydratation et la décarbonatation (libération du CO<sub>2</sub>) du calcaire.

### d. La clinkérisation (la cuisson)

Le mélange pénètre dans un four rotatif où il est chauffé à une température d'environ 1450°C. À cette température, des réactions chimiques transforment la farine en clinker (petites granules très dures), qui est le constituant de base du ciment.

### e. Le broyage du ciment

Le clinker est refroidi puis broyé très finement dans des broyeurs à boulets. Lors de cette étape, on ajoute du gypse (pour réguler la prise) et éventuellement d'autres ajouts selon le type de ciment souhaité (CEM I, CEM II).

### f. L'ensachage et l'expédition

Le produit fini est stocké dans des silos. Il est ensuite :

- Ensaché dans des sacs de 50 kg via des machines automatiques.
- Livré en vrac par des camions-citernes ou par voie ferroviaire (trains), profitant de la position stratégique de la SCIMAT sur la rocade ferroviaire.

## 1.6 L'Organigramme de la SCIMAT

L'organisation de la SCIMAT repose sur une structure hiérarchique et fonctionnelle, conçue pour assurer une coordination optimale entre les impératifs de production et les exigences de management de la qualité. Elle s'articule autour des structures suivantes :

**A. La Direction de l'Unité :** Elle représente l'autorité suprême au sein de l'usine. Le directeur de l'unité est le premier responsable de la gestion globale et de la prise de décision stratégique, assisté par les différentes directions et départements fonctionnels placés sous sa tutelle directe.

**B. La Direction Technique :** Placée sous l'autorité d'un directeur technique, sa mission principale consiste à superviser le processus industriel et à assurer un contrôle rigoureux de la chaîne de production.

### C. Les Départements Opérationnels et Techniques

- **Département Production** : Responsable de l'exécution des programmes de production selon les objectifs fixés. Il veille à la disponibilité des matières nécessaires pour garantir un flux industriel continu et sans interruption, en étroite collaboration avec le service de gestion des stocks.
- **Département Approvisionnements** : Chargé de fournir à l'entreprise les matières premières et les pièces de rechange nécessaires (en quantité et en qualité). Il assure la sélection des fournisseurs et le suivi des commandes selon des critères de performance et de coût.
- **Département Maintenance** : Véritable pilier de l'unité, il assure la pérennité de l'outil de production à travers :
  - **La maintenance préventive** : Inspections et révisions périodiques pour anticiper les pannes.
  - **La maintenance curative** : Interventions rapides pour la réparation des défaillances.
- **Département Carrière (Matières Premières)** : Constitue la base de l'unité. Il est chargé de l'extraction des ressources minérales (calcaire et argile) des gisements par minage ou excavation.

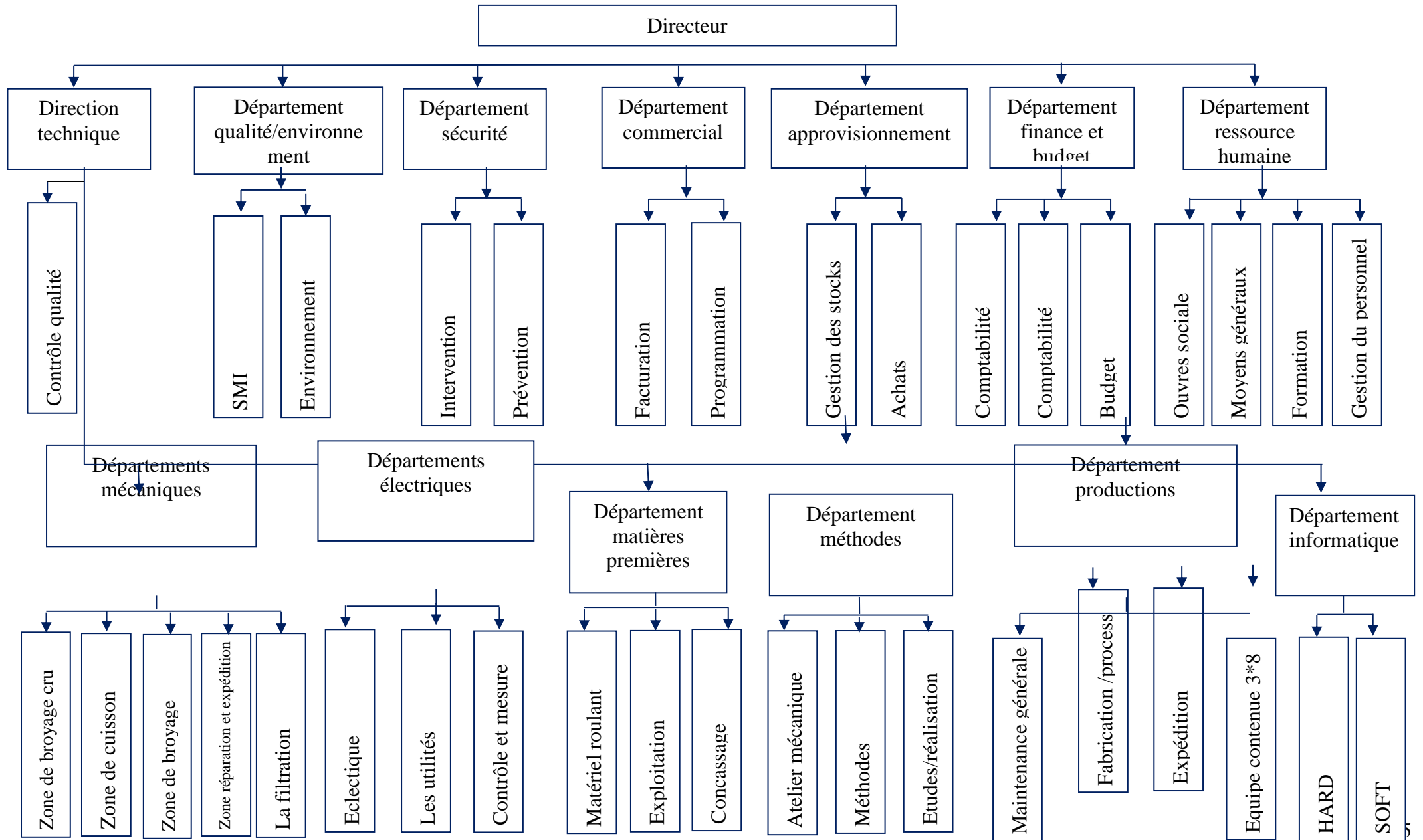
### D. Les Départements de Soutien et de Contrôle

- **Département des Ressources Humaines (DRH)** : Gère l'élément le plus précieux de l'organisation : le capital humain. Il supervise l'administration du personnel, le suivi des présences, la discipline, ainsi que l'évaluation du rendement et le développement des compétences.
- **Département Qualité et Environnement** : Pivot central de la stratégie TQM de l'entreprise, il se divise en deux services :
  - **Service Assurance Qualité** : Chargé de l'application du système documentaire, de la vérification des équipements de contrôle et du respect des référentiels de qualité (ISO 9001).
  - **Service Environnement** : Veille à la réduction de l'empreinte écologique, au contrôle des émissions et à l'utilisation rationnelle des ressources dans une optique de développement durable.

## CHAPITRE 2 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL

- **Département Finances et Comptabilité** : Assure la gestion des ressources financières, l'élaboration des budgets prévisionnels et l'analyse des écarts entre les prévisions et les réalisations effectives.
- **Département Commercial** : Gère le flux des produits finis vers les marchés. Il définit les quantités à produire en fonction de la demande des clients et du programme national de distribution du ciment.
- **Département Sécurité et Prévention** : Garantit la sécurité des installations et la santé des travailleurs. Il veille au respect des normes d'hygiène et assure le suivi médical préventif des employés.
- **Département Informatique** : Assure la gestion, la maintenance et l'évolution des systèmes d'information pour l'ensemble des structures de l'unité.

**L'Organigramme de la SCIMAT**

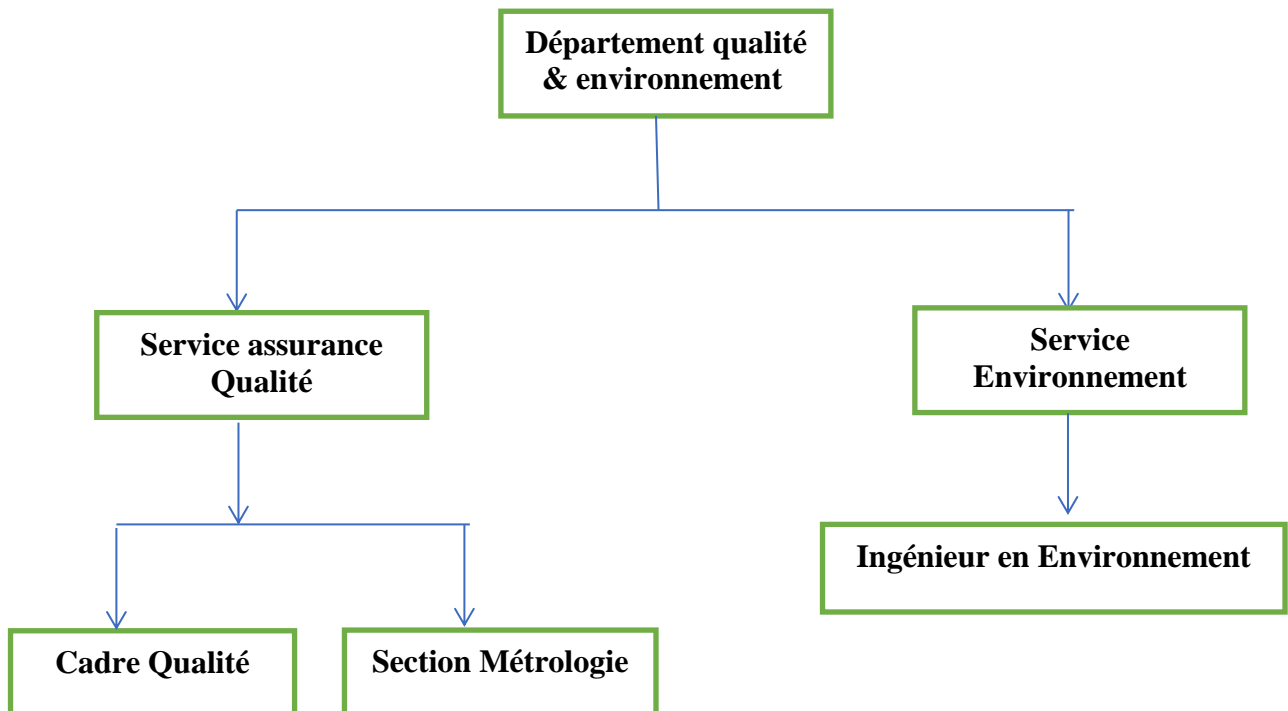


## 1.7 Présentation du département d'accueil

Nous avons effectué notre stage au sein du département Qualité & Environnement de l'entreprise SCIMAT Ciment de Ain Touta Batna. Ce département occupe une place stratégique dans le pilotage du Système de Management de la Qualité (SMQ). Il est chargé du suivi de la conformité des produits et des processus, de la mise en œuvre des plans d'amélioration continue, ainsi que de l'assurance qualité. Les missions principales de services qualité se déclinent selon les axes suivants :

- **Le contrôle qualité des produits** : pour garantir la conformité aux normes techniques et aux exigences clients.
- **L'assurance qualité** : pour assurer la gestion documentaire, le respect des procédures et la préparation des audits.
- **La métrologie et l'inspection des procédés** : pour garantir la précision des équipements de mesure et le bon fonctionnement des étapes de production.
- **L'optimisation des performances industrielles** : pour piloter l'amélioration continue et l'efficacité des processus.

Figure 10 : L'Organigramme de Département qualité & environnement



Source : Élaborée par l'étudiante

## **Conclusion du Chapitre**

Ce chapitre a été consacré à la présentation du cadre méthodologique de la recherche, fondé sur une approche quantitative. Il a permis de détailler, dans un premier temps, les outils et techniques de collecte des données mobilisés dans le cadre de cette étude, notamment le questionnaire et les méthodes d'échantillonnage adoptées.

Dans un second temps, une présentation du terrain de recherche, à savoir la Société des Ciments de Aïn Touta (SCIMAT), ainsi que de sa population d'étude, a été effectuée afin de situer le contexte organisationnel de l'investigation empirique.

Ainsi, ce chapitre constitue une étape de transition essentielle vers le chapitre suivant, qui sera consacré à l'analyse statistique des données collectées ainsi qu'à l'interprétation et la discussion des résultats obtenus.

# **CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSION**

## CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSION

### Introduction

Le recours exclusif à l'approche théorique ne suffit pas à appréhender l'ensemble des réalités et des spécificités liées à la problématique de recherche. À cet effet, la réalisation d'une étude empirique s'avère indispensable afin de collecter des données issues du terrain et de les analyser de manière rigoureuse et scientifique. Ainsi, après avoir développé les fondements théoriques dans les chapitres précédents, le présent chapitre est consacré à l'étude empirique, considérée comme une étape essentielle de la recherche scientifique, dans la mesure où elle permet d'établir le lien entre les cadres conceptuels et la réalité organisationnelle.

Ce chapitre vise à répondre aux questions de recherche, à tester les hypothèses formulées et à atteindre les objectifs fixés, afin de mieux comprendre le rôle du Management de la Qualité Totale (TQM) dans l'amélioration de la performance des ressources humaines au sein de la société SCIMAT.

### Section 01 : Analyse des données personnelles et validité des données

#### 1. Analyse des caractéristiques personnelles et professionnelles de l'échantillon d'étude

Afin d'identifier les principales caractéristiques démographiques et professionnelles des individus constituant l'échantillon de l'étude, les répondants ont été classés selon plusieurs variables, à savoir : le sexe, l'âge, l'ancienneté professionnelle, le niveau d'instruction ainsi que la catégorie socioprofessionnelle. Les résultats obtenus à partir des traitements statistiques réalisés à l'aide du logiciel SPSS sont présentés et interprétés ci-après dans le contexte de la société SCIMAT, filiale du Groupe GICA.

#### 1.1 Répartition de l'échantillon selon le sexe

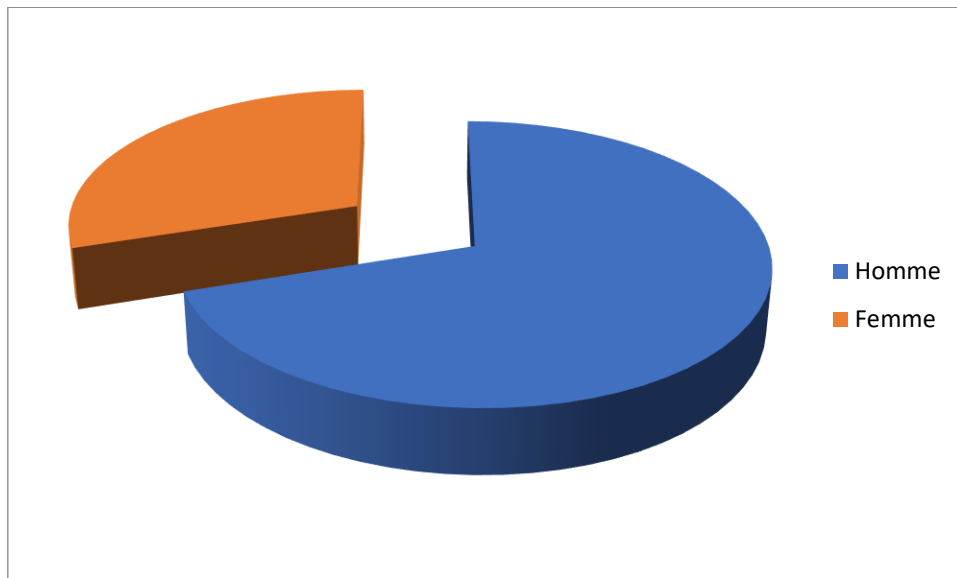
Tableau 3 : Répartition de l'échantillon selon le sexe

Sexe	Fréquence	Pourcentage
Homme	133	70
Femme	57	30
Total	190	100

### CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSION

Source : Élaboré par l'étudiante à partir des réponses des individus de l'échantillon et des résultats du logiciel SPSS.

**Figure 11 : Répartition de l'échantillon selon le sexe**



Source : Réalisé à partir des résultats du logiciel Excel.

Les résultats relatifs à la répartition des répondants selon le sexe montrent une forte prédominance masculine au sein de l'échantillon étudié. En effet, les hommes représentent 70,0 % des effectifs interrogés au niveau de la société SCIMAT, contre 30,0 % pour les femmes.

Cette configuration s'explique principalement par la nature industrielle et technique des activités exercées au sein de SCIMAT, filiale du Groupe GICA, où les postes liés à la production, à la maintenance industrielle et à l'exploitation technique demeurent majoritairement occupés par une main-d'œuvre masculine. Cette structure est généralement observée dans les entreprises du secteur cimentier et des industries lourdes en Algérie.

## CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSION

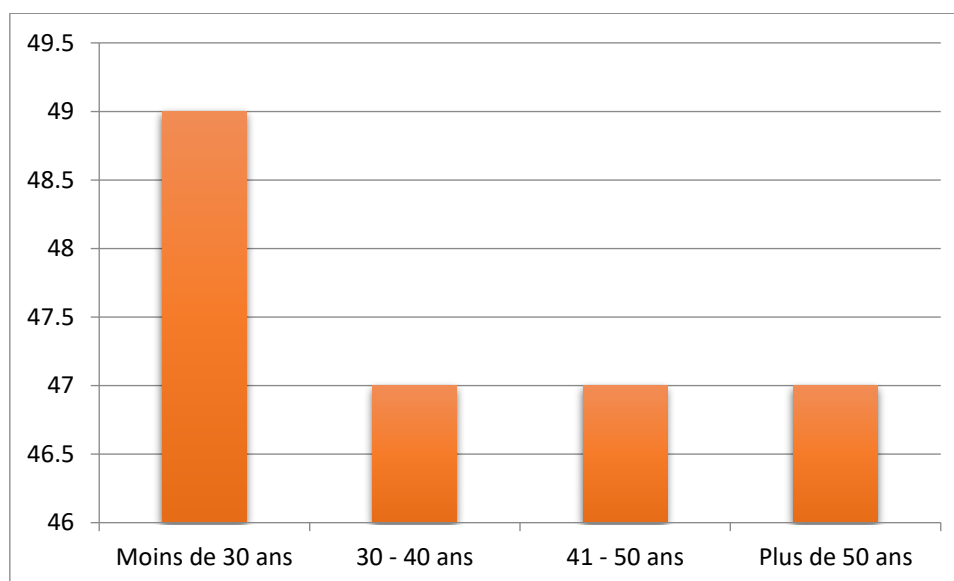
### 1.2 Répartition de l'échantillon selon l'âge

**Tableau 4 : Répartition de l'échantillon selon l'âge**

Âge	Fréquence	Pourcentage
Moins de 30 ans	49	25,8
30 - 40 ans	47	24,7
41 - 50 ans	47	24,7
Plus de 50 ans	47	24,7
Total	190	100,0

**Source :** Élaboré par l'étudiante à partir des réponses des individus de l'échantillon et des résultats du logiciel SPSS.

**Figure 12 : Répartition de l'échantillon selon l'âge**



**Source :** Réalisé à partir des résultats du logiciel Excel.

Les résultats relatifs à l'âge révèlent une répartition relativement équilibrée entre les différentes catégories d'âge au sein de la société SCIMAT. La tranche des employés de moins de 30 ans représente 25,8 % de l'échantillon (soit 49 individus), tandis que les catégories « 30 - 40 ans », « 41 - 50 ans » et « Plus de 50 ans » enregistrent chacune un taux identique de 24,7 %, correspondant à 47 individus par classe.

## CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSION

Cette homogénéité de la structure démographique traduit une réelle diversité générationnelle au sein de l'entreprise. Une telle configuration favorise le transfert de compétences et le partage d'expériences entre les différentes strates du personnel. Par ailleurs, cette mixité constitue un levier stratégique pour l'amélioration continue et l'ancrage des pratiques du Management de la Qualité Totale (TQM).

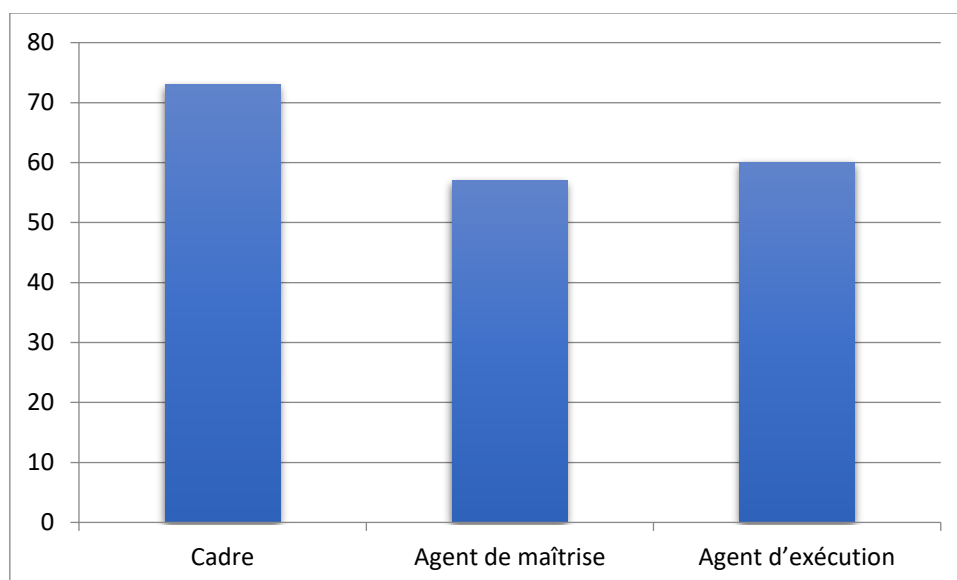
### 1.3 Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté professionnelle

5 Tableau 5: Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté professionnelle

Ancienneté à la SCIMAT	Fréquence	Pourcentage
Moins de 5 ans	53	27,9
5 - 10 ans	88	46,3
Plus de 10 ans	49	25,8
Total	190	100,0

Source : Élaboré par l'étudiante à partir des réponses des individus de l'échantillon et des résultats du logiciel SPSS.

Figure 13 : Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté professionnelle



Source : Réalisé à partir des résultats du logiciel Excel.

## CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSION

Les résultats montrent que les employés de la société SCIMAT ayant une ancienneté comprise entre 5 et 10 ans forment la catégorie la plus représentée, avec 46,3 % de l'échantillon (soit 88 individus). Les salariés comptant moins de 5 ans d'ancienneté affichent un taux de 27,9 % (53 individus), tandis que ceux cumulant plus de 10 ans d'expérience constituent 25,8 % (49 individus).

Ces données témoignent que la société SCIMAT dispose d'un capital humain doté d'une expérience solide. Cette maturité professionnelle constitue un levier essentiel pour l'application des principes du Management de la Qualité Totale (TQM), particulièrement en ce qui concerne la maîtrise des procédures, le strict respect des normes de qualité et l'amélioration continue des performances organisationnelles.

### 1.4 Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction

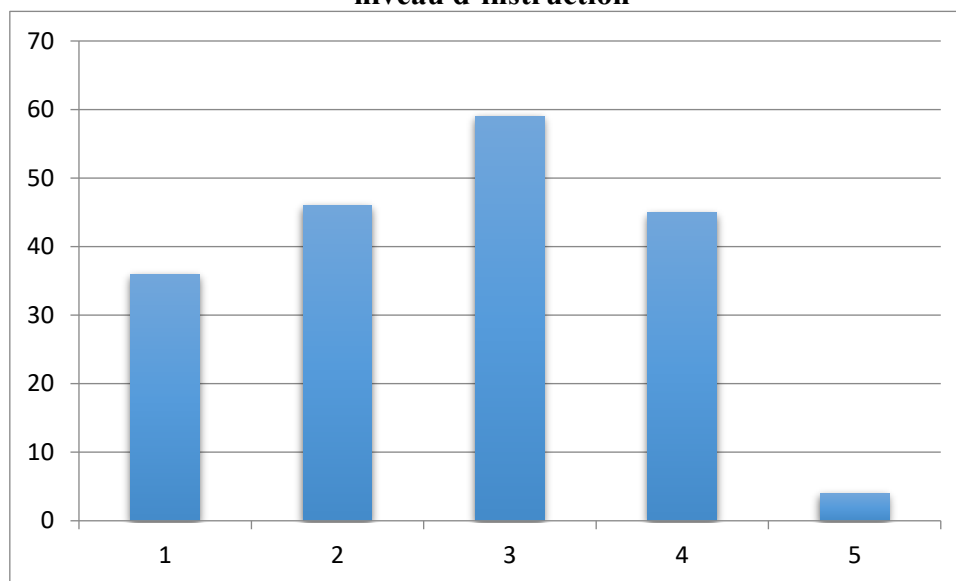
**: 6Tableau Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction**

Niveau d'instruction	Fréquence	Pourcentage
Secondaire ou moins	36	18,9
Technicien Supérieur	46	24,2
Licence	59	31,1
Ingénieur	45	23,7
Doctorat	4	2,1
Total	190	100,0

**Source :** Élaboré par l'étudiante à partir des réponses des individus de l'échantillon et des résultats du logiciel SPSS.

## CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSION

**Figure 14: Répartition de l'échantillon de la société SCIMAT – Groupe GICA selon le niveau d'instruction**



Source : Réalisé à partir des résultats du logiciel Excel.

L'analyse du niveau d'instruction montre que les titulaires d'une Licence constituent la catégorie la plus représentée avec 31,1 % de l'échantillon (soit 59 individus). Ils sont suivis par les Techniciens Supérieurs (24,2 %, soit 46 individus) puis par les Ingénieurs qui comptent pour 23,7 % (45 individus). Les employés ayant un niveau secondaire ou moins affichent un taux de 18,9 % (36 individus) tandis que les titulaires d'un Doctorat ne représentent que 2,1 % de l'ensemble (soit 4 individus).

Ces résultats témoignent d'un niveau de qualification relativement élevé du capital humain de la société SCIMAT. Cette structure intellectuelle constitue un socle favorable à l'ancrage des pratiques du Management de la Qualité Totale (TQM) et à la mise en œuvre rigoureuse des exigences de la norme ISO 9001.

### 1.5 Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle

**Tableau 7: Répartition de l'échantillon de la société SCIMAT – Groupe GICA selon la catégorie socioprofessionnelle**

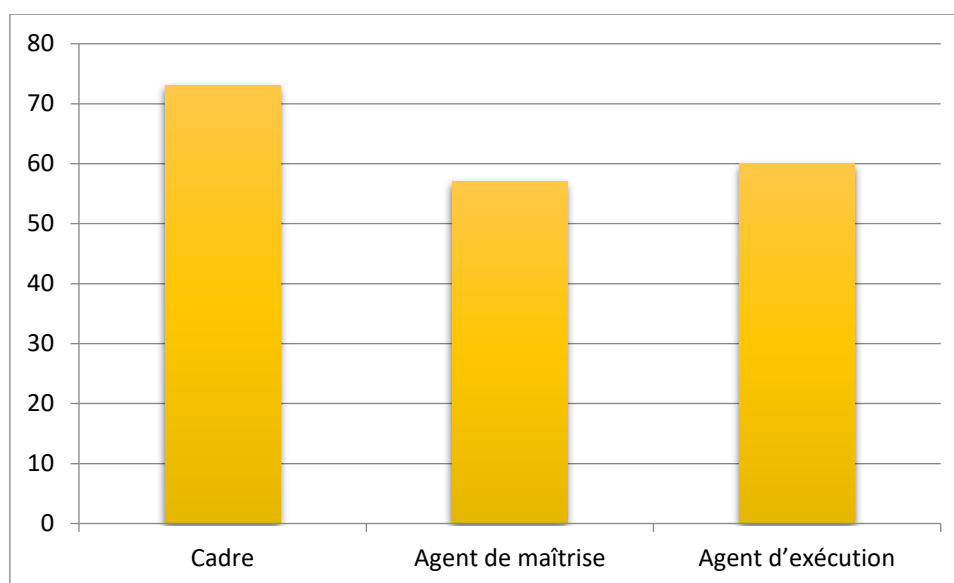
Catégorie socioprofessionnelle	Fréquence	Pourcentage
Cadre	73	38,4

### CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSION

Agent de maîtrise	57	30,0
Agent d'exécution	60	31,6
Total	190	100,0

Source : Élaboré par l'étudiante à partir des réponses des individus de l'échantillon et des résultats du logiciel SPSS.

**Tableau 8: : Répartition de l'échantillon de la société SCIMAT – Groupe GICA selon la catégorie socioprofessionnelle**



Source : Réalisé à partir des résultats du logiciel Excel.

Les résultats relatifs à la catégorie socioprofessionnelle indiquent que les cadres de la société SCIMAT représentent la catégorie la plus importante avec 38,4 % de l'échantillon, soit 73 individus. Ils sont suivis par les agents d'exécution avec 31,6 % (60 individus), puis par les agents de maîtrise avec 30,0 % (57 individus).

Cette répartition reflète une diversité hiérarchique au sein de la société SCIMAT, permettant d'obtenir des perceptions variées concernant les pratiques du Management de la Qualité Totale et leur impact sur la performance des ressources humaines. La présence importante des cadres constitue également un indicateur favorable à la mise en œuvre des

## CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSION

politiques qualité et au pilotage des processus organisationnels au sein de l'entreprise. Les propriétés psychométriques de l'instrument de questionnaire

### 2. Validité de construit

La validité de construit représente le degré de cohérence et de convergence entre les composantes de l'instrument de mesure. Elle est évaluée à travers l'examen des corrélations entre les scores des dimensions et le score global du questionnaire. Le coefficient de corrélation de Pearson est utilisé à cet effet, avec une appréciation de sa significativité statistique au seuil de signification ( $\alpha = 0,05$ ). Les valeurs de p inférieures à ce seuil indiquent l'existence de relations statistiquement significatives, confirmant ainsi la validité de construit de l'instrument à travers la force et la direction des corrélations entre ses dimensions.

**Tableau 9: Résultats de la validité de construit du premier axe**

Axe	Dimensions	Coefficient de corrélation	Valeur de signification	Décision
<b>MANAGEMENT DE LA QUALITÉ TOTALE (TQM)</b>	<b>Le Soutien de la Direction Générale</b>	0,480**	0,000	Significatif
	<b>Concentration sur le client</b>	0,430**	0,000	Significatif
	<b>Implication et Formation du Personnel</b>	0,490**	0,000	Significatif
	<b>L'amélioration continue</b>	0,405**	0,000	Significatif
	<b>La capacité de communiquer efficacement</b>	0,467**	0,000	Significatif
	<b>La prise de décisions fondées sur des données</b>	0,279**	0,000	Significatif
<b>Fiabilité globale de l'outil</b>	<b>MANAGEMENT DE LA QUALITÉ TOTALE (TQM)</b>	0,856**	0,000	Significatif

### CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSION

	<b>Le niveau de performance des ressources humaines</b>	0,916**	0,000	Significatif
--	---	---------	-------	--------------

**Source :** Élaboré par l'étudiante à partir des réponses des individus de l'échantillon et des résultats du logiciel SPSS.

Les résultats du test de validité de construit (validité de construit) relatifs au premier axe de l'étude, portant sur le Management de la Qualité Totale (TQM) en tant que variable indépendante, ainsi que sur la variable dépendante Le niveau de performance des ressources humaines, montrent que l'ensemble des coefficients de corrélation sont positifs et statistiquement significatifs au seuil de 0,05. En effet, toutes les valeurs de significativité sont égales à (Sig = 0,000), ce qui confirme la robustesse statistique des relations observées et permet de s'y référer avec confiance dans l'analyse.

Concernant les dimensions du Management de la Qualité Totale (TQM), les résultats révèlent l'existence de corrélations significatives entre chaque dimension et le score global de l'axe. La dimension Le soutien de la direction générale présente un coefficient de corrélation de (0,480), tandis que la dimension Concentration sur le client enregistre une valeur de (0,430). De même, la dimension Implication et formation du personnel affiche un coefficient de (0,490), constituant l'une des valeurs les plus élevées, ce qui souligne son rôle structurant dans la construction du concept du TQM au sein de la société SCIMAT.

Par ailleurs, la dimension Amélioration continue présente un coefficient de corrélation de (0,405), alors que la Capacité de communiquer efficacement atteint une valeur de (0,467). En revanche, la dimension Prise de décisions fondées sur des données enregistre le coefficient le plus faible (0,279), tout en restant statistiquement significatif, ce qui indique qu'elle contribue à la structuration globale du construit, bien que son poids relatif soit moins important comparativement aux autres dimensions.

En ce qui concerne la fiabilité et la cohérence interne de l'instrument de mesure, les résultats montrent une forte corrélation du Management de la Qualité Totale (TQM) avec son score global (0,856), tandis que la variable dépendante Le niveau de performance des

## CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSION

ressources humaines présente un coefficient encore plus élevé (0,916), traduisant une excellente cohérence interne et une fiabilité élevée des échelles utilisées.

Ainsi, il peut être conclu que l'instrument de mesure utilisé dans cette étude présente une validité de construit satisfaisante ainsi qu'une fiabilité élevée. Les différentes dimensions du TQM sont cohérentes et statistiquement bien intégrées au construit global, tandis que la variable relative à la performance des ressources humaines est mesurée de manière stable et homogène, ce qui renforce la crédibilité des résultats et la solidité des analyses statistiques réalisées.

### 3. Fiabilité de l'instrument de mesure (Alpha de Cronbach)

Afin de vérifier la fiabilité du questionnaire, le coefficient Alpha de Cronbach a été utilisé pour l'ensemble des dimensions et axes de l'étude, ainsi que pour la fiabilité globale de l'outil appliqué auprès des employés de la société SCIMAT.

**: Fiabilité de l'instrument de mesure (Alpha de Cronbach) 10 Tableau**

Axes de l'étude	Dimensions de l'étude	Numéros des items	Coefficient Alpha de Cronbach	Qualité de la mesure
	<b>Le Soutien de la Direction Générale</b>	<b>1-5</b>	<b>0.845</b>	Excellente
	<b>Concentration sur le client</b>	<b>6-9</b>	<b>0.812</b>	Très bonne
	<b>Implication et Formation du Personnel</b>	<b>10-14</b>	<b>0.844</b>	Excellente
	<b>L'amélioration continue</b>	<b>15-18</b>	<b>0.796</b>	Bonne
	<b>La capacité de</b>	<b>19-22</b>	<b>0.84</b>	Excellente

### CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSION

	<b>communiquer efficacement</b>			
	<b>La prise de décisions fondées sur des données</b>	<b>23-25</b>	<b>0.77</b>	Bonne
<b>MANAGEMENT DE LA QUALITÉ TOTALE (TQM)</b>		<b>1-25</b>	<b>0.696</b>	Acceptable
<b>Le niveau de performance des ressources humaines</b>		<b>26-34</b>	<b>0.913</b>	Excellente
<b>Fiabilité globale de l'outil</b>		<b>1-34</b>	<b>0.847</b>	Excellente

**Source :** Élaboré par l'étudiante à partir des réponses des individus de l'échantillon et des résultats du logiciel SPSS.

Les résultats du tableau montrent que les coefficients Alpha de Cronbach des différentes dimensions varient entre 0,696 et 0,913, ce qui indique globalement un niveau satisfaisant à excellent de cohérence interne des items du questionnaire appliqué au sein de la société SCIMAT.

Les dimensions du Management de la Qualité Totale (TQM) présentent des niveaux de fiabilité globalement élevés : le soutien de la direction générale (0,845), la concentration sur le client (0,812), l'implication et la formation du personnel (0,844), l'amélioration continue (0,796), la communication efficace (0,840) et la prise de décision fondée sur les données (0,770). Ces résultats traduisent une bonne homogénéité des items mesurant les pratiques TQM au sein de la société SCIMAT.

Concernant l'axe global du TQM, le coefficient obtenu (0,696) est légèrement inférieur au seuil de 0,70, mais reste acceptable dans les études en sciences de gestion, notamment lorsque l'instrument couvre plusieurs dimensions conceptuelles.

## CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSION

Par ailleurs, la dimension relative à la performance des ressources humaines présente un coefficient élevé de 0,913, ce qui reflète une excellente cohérence interne des items.

Enfin, le coefficient global de fiabilité du questionnaire (0,847) confirme que l’outil de mesure utilisé dans la société SCIMAT est fiable, stable et adapté à l’analyse statistique des relations étudiées dans le cadre de cette recherche.

### 4. Nature de la distribution des données

Afin de déterminer la nature de la distribution des données de l’étude, les coefficients d’asymétrie (Skewness) et d’aplatissement (Kurtosis) ont été calculés, comme présenté dans le tableau ci-dessous, à partir des réponses des employés de la société SCIMAT à l’aide du logiciel IBM SPSS Statistics.

**11 Tableau : Coefficients d’asymétrie (skewness) et d’aplatissement (kurtosis)**

Variables	Skewness	Kurtosis
<b>Le Soutien de la Direction Générale</b>	-0,063	0,074
<b>Concentration sur le client</b>	-0,040	0,154
<b>Implication et Formation du Personnel</b>	0,227	-0,407
<b>L’amélioration continue</b>	-0,274	-0,008
<b>La capacité de communiquer efficacement</b>	0,459	0,324
<b>La prise de décisions fondées sur des données</b>	-0,084	-0,130
<b>MANAGEMENT DE LA QUALITÉ TOTALE (TQM)</b>	0,208	-0,052
<b>Le niveau de performance des ressources humaines</b>	0,028	0,231

## CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSION

**Source :** Élaboré par l'étudiante à partir des réponses des individus de l'échantillon et des résultats du logiciel SPSS.

Les résultats montrent que les coefficients d'asymétrie (Skewness) des différentes variables de l'étude sont compris entre -0,274 et 0,459, ce qui indique que toutes les valeurs se situent largement dans l'intervalle acceptable de normalité statistique [-1 ; +1]. Cela traduit une absence d'asymétrie importante dans la distribution des données collectées auprès des employés de la société SCIMAT.

De même, les coefficients de Kurtosis varient entre -0,407 et 0,324, restant ainsi dans les limites acceptables [-1 ; +1], ce qui indique que les distributions ne présentent ni aplatissement excessif ni concentration anormale des valeurs.

### Section 02 : Analyse des réponses des individus de l'échantillon et test des hypothèses

Les données recueillies auprès des individus de l'échantillon ont été traitées et analysées via le logiciel IBM SPSS Statistiques, afin d'étudier les variables de recherche et de tester les hypothèses de l'étude.

Pour l'interprétation des moyennes calculées sur l'échelle de Likert à six points adoptés dans ce travail, nous avons déterminé l'amplitude des intervalles selon la méthode du décalage. L'étendue a été calculée comme la différence entre la valeur maximale et la valeur minimale ( $6 - 1 = 5$ ), puis divisée par le nombre de modalités (6), ce qui donne une amplitude de classe égale à 0,83. Sur cette base, les intervalles de classe ont été définis progressivement en ajoutant cette valeur à la borne inférieure (1), comme illustré dans le tableau suivant. »

**Tableau 12: Échelles du modèle de Likert à six points et leurs significations**

Classe	Intervalle	Modalité de réponse	Poids	Niveau d'accord
1ère classe	[1,00 – 1,83]	Pas du tout d'accord	1	Très faible
2ème classe	[1,84 – 2,66]	Pas d'accord	2	Faible
3ème classe	[1,67 – 3,50]	Plutôt pas	3	Moyenne

## CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSION

		d'accord		
4ème classe	[3,51 – 4,33]	Plutôt d'accord	4	Moyennement élevée
5ème classe	[4,34 – 5,16]	D'accord	5	Élevée
6ème classe	[5,17 – 6,00]	Tout à fait d'accord	6	Très élevée

Source : Élaboré par l'étudiante.

### 1. Analyse des réponses des individus

#### 1.1 Analyse des réponses des individus de l'échantillon concernant le MANAGEMENT DE LA QUALITÉ TOTALE (TQM)

La variable indépendante dans cette étude est représentée par le Management de la Qualité Totale (TQM). Cette variable comprend six dimensions. Dans ce qui suit, les moyennes arithmétiques ainsi que les écarts-types des items relatifs à chaque dimension seront présentés et classés selon leurs moyennes arithmétiques.

##### 1.1.1 Le Soutien de la Direction Générale

Les résultats relatifs à cette dimension « Le Soutien de la Direction Générale » sont présentés dans le tableau suivant :

**Tableau 13 : Analyse descriptive des items de la dimension « Le soutien de la direction générale »**

Numéro	Items (énoncés)	Moyenne arithmétique	Écart-type	Niveau d'accord	Rang de l'item
1	Conviction et la conscience totale de la direction supérieure de l'importance d'appliqué le TQM dans votre entreprise et les résultats obtenues.	3,69	1,015	Élevé	3
2	La direction supérieure de	4,04	0,98	Moyen	1

### CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSION

	l'entreprise adopte un plan stratégique pour atteindre la qualité dans tous les domaines.				
3	La direction supérieure explique et simplifie le concept du management de la qualité total pour les employés dans différents niveaux administratifs.	3,25	0,963	Moyen	5
4	La direction supérieure de l'entreprise est intéressée à diagnostiquer les problèmes, analyser et trouver des solutions pertinentes.	3,45	0,984	Moyen	4
5	Il existe un suivi périodique du respect des normes ISO 9001.	3,91	0,889	Moyen	2
<b>Moyenne générale du facteur</b>		<b>3,67</b>	<b>0,76</b>	<b>Moyen</b>	

**Source :** Élaboré par l'étudiante à partir des réponses des individus de l'échantillon et des résultats du logiciel SPSS.

Le tableau présente les réponses des individus de l'échantillon concernant les items de la dimension « Le Soutien de la Direction Générale ». Les items ont été classés selon leur degré d'importance sur la base des moyennes arithmétiques obtenues, comme suit :

- « La direction supérieure de l'entreprise adopte un plan stratégique pour atteindre la qualité dans tous les domaines », est classé au premier rang avec une moyenne arithmétique de (4,04) et un écart-type de (0,980), indiquant un niveau d'accord élevé des employés de la société SCIMAT quant à l'existence d'une orientation stratégique claire en matière de qualité.
- « Il existe un suivi périodique du respect des normes ISO 9001 », est classé au deuxième rang avec une moyenne arithmétique de (3,91) et un écart-type de (0,889), ce qui traduit

## CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSION

l'importance accordée par la direction au contrôle et au suivi des normes de qualité au sein de l'entreprise.

- « Conviction et la conscience totale de la direction supérieure de l'importance d'appliqué le TQM dans votre entreprise et les résultats obtenues », est classé au troisième rang avec une moyenne arithmétique de (3,69) et un écart-type de (1,015), reflétant une perception positive des répondants concernant l'engagement de la direction envers les principes du Management de la Qualité Totale.
  - « La direction supérieure de l'entreprise est intéressée à diagnostiquer les problèmes, analyser et trouver des solutions pertinentes », est classé au quatrième rang avec une moyenne arithmétique de (3,45) et un écart-type de (0,984), ce qui montre que les employés considèrent que la direction participe de manière relativement satisfaisante au traitement des problèmes organisationnels.
  - « La direction supérieure explique et simplifie le concept du management de la qualité total pour les employés dans différents niveaux administratifs », est classé au cinquième rang avec une moyenne arithmétique de (3,25) et un écart-type de (0,963), indiquant un niveau d'accord moyen concernant les efforts de sensibilisation et de diffusion de la culture qualité au sein de la société SCIMAT.
- Les résultats du tableau montrent également que la moyenne générale de la dimension « Le Soutien de la Direction Générale » a atteint (3,67) avec un écart-type de (0,76), ce qui indique un niveau d'accord élevé des individus de l'échantillon envers cette dimension. Cela confirme l'importance du rôle joué par la direction générale de la société SCIMAT dans le soutien des pratiques du Management de la Qualité Totale et dans l'amélioration de la performance

### 1.1.2 Concentration sur le client

Les résultats relatifs à cette dimension sont présentés dans le tableau suivant :

**Tableau 14 : Analyse descriptive des items de la dimension « Concentration sur le client »**

Numéro	Items (énoncés)	Moyenne	Écart-	Niveau	Rang de
--------	-----------------	---------	--------	--------	---------

### CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSION

		arithmétique	type	d'accord	l'item
6	La direction de l'entreprise est intéressée à assurer le suivi des plaintes des clients et apporter des solutions pertinentes.	3,55	1,062	Élevé	2
7	Rendre compte de l'importance des inquiétudes et des questions posées par les clients.	3,26	0,911	Moyen	4
8	Répond aux demandes des clients est assez rapide et efficace.	3,47	1,116	Moyen	3
9	L'entreprise cherche à offrir une qualité supérieure aux attentes.	3,68	0,924	Élevé	1
<b>Moyenne générale du facteur</b>		<b>3,49</b>	<b>0,805</b>	<b>Élevé</b>	

**Source :** Élaboré par l'étudiante à partir des réponses des individus de l'échantillon et des résultats du logiciel SPSS.

Le tableau présente les réponses des individus de l'échantillon concernant les items de la dimension « Concentration sur le client ». Les items ont été classés selon leur degré d'importance sur la base des moyennes arithmétiques obtenues, comme suit :

- « L'entreprise cherche à offrir une qualité supérieure aux attentes », est classé au premier rang avec une moyenne arithmétique de (3,68) et un écart-type de (0,924), indiquant un niveau d'accord élevé des employés de la société SCIMAT quant à l'orientation de l'entreprise vers la satisfaction des clients à travers l'amélioration continue de la qualité des produits et des services proposés. Ce résultat met en évidence la place centrale du client dans la démarche du Management de la Qualité Totale.
- « La direction de l'entreprise est intéressée à assurer le suivi des plaintes des clients et apporter des solutions pertinentes », est classé au deuxième rang avec une moyenne arithmétique de (3,55) et un écart-type de (1,062), ce qui traduit l'intérêt accordé par la direction de la société SCIMAT au traitement des réclamations des clients ainsi qu'à la

## CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSION

mise en œuvre de solutions appropriées visant à renforcer leur satisfaction et à améliorer la qualité de la relation client.

- « Répond aux demandes des clients est assez rapide et efficace », est classé au troisième rang avec une moyenne arithmétique de (3,47) et un écart-type de (1,116), reflétant une perception relativement favorable des répondants concernant la capacité de l'entreprise à répondre aux demandes des clients dans des délais raisonnables et avec un niveau d'efficacité jugé acceptable. Toutefois, l'écart-type relativement élevé indique une hétérogénéité des perceptions des employés sur cet aspect.
- « Rendre compte de l'importance des inquiétudes et des questions posées par les clients », est classé au quatrième rang avec une moyenne arithmétique de (3,26) et un écart-type de (0,911), indiquant un niveau d'accord moyen concernant la prise en considération des attentes, préoccupations et suggestions des clients au sein de la société. Ce résultat suggère l'existence de marges d'amélioration dans les mécanismes d'écoute et de communication avec les clients.
- Les résultats du tableau montrent également que la moyenne générale de la dimension « Concentration sur le client » a atteint (3,49) avec un écart-type de (0,805), ce qui indique un niveau d'accord globalement élevé des individus de l'échantillon envers cette dimension. Cela confirme que la société SCIMAT accorde une importance significative à l'orientation client comme principe fondamental du Management de la Qualité Totale, notamment à travers la satisfaction des besoins des clients, le traitement de leurs réclamations et l'amélioration continue de la qualité des prestations offertes.

### 1.1.3 Implication et Formation du Personnel

Les résultats relatifs à cette dimension sont présentés dans le tableau suivant :

**Tableau 15 : Analyse descriptive des items de la dimension « Implication et Formation du Personnel »**

Numéro	Items (énoncés)	Moyenne arithmétique	Écart-type	Niveau d'accord	Rang de l'item
10	L'administration donne l'occasion	3,34	1,165	Moyen	3

### CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSION

	aux employés d'exprimer leur opinion dans le travail qui leur est assigné.				
11	La direction de l'entreprise encourage les travailleurs à travailler dans l'esprit de l'équipe.	3,24	1,015	Moyen	5
12	Les travailleurs sont concernées aux les activités liées aux moyens d'améliorer la gestion des affaires.	3,36	0,937	Moyen	2
13	La formation du personnel sur les techniques et d'instruments et d'équipements modernes afin de rationaliser les procédures de travail.	3,45	0,94	Moyen	1
14	La direction de l'entreprise donne des récompenses matérielles ou morales aux employés pour leur participation à la réalisation de performances exceptionnelles.	3,33	1,019	Moyen	4
<b>Moyenne générale du facteur</b>		<b>3,34</b>	<b>0,799</b>	<b>Moyen</b>	

**Source :** Élaboré par l'étudiante à partir des réponses des individus de l'échantillon et des résultats du logiciel SPSS.

Le tableau présente les réponses des individus de l'échantillon concernant les items de la dimension « Implication et Formation du Personnel ». Les items ont été classés selon leur degré d'importance sur la base des moyennes arithmétiques obtenues, comme suit :

- « La formation du personnel sur les techniques, les instruments et les équipements modernes afin de rationaliser les procédures de travail », est classé au premier rang avec une moyenne arithmétique de (3,45) et un écart-type de (0,940), indiquant un niveau d'accord moyen des employés de la société SCIMAT concernant l'importance accordée à

### CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSION

la formation continue et au développement des compétences professionnelles afin d'améliorer l'efficacité des procédures de travail et d'accompagner les évolutions techniques et organisationnelles.

- « Les travailleurs sont concernées aux les activités liées aux moyens d'améliorer la gestion des affaires », est classé au deuxième rang avec une moyenne arithmétique de (3,36) et un écart-type de (0,937), ce qui traduit une perception relativement positive des répondants quant au degré d'implication des employés dans les activités visant l'amélioration de la gestion et des méthodes de travail au sein de la société SCIMAT.
  - « L'administration donne l'occasion aux employés d'exprimer leur opinion dans le travail qui leur est assigné », est classé au troisième rang avec une moyenne arithmétique de (3,34) et un écart-type de (1,165), reflétant un niveau d'accord moyen concernant la participation des employés à l'expression de leurs opinions et suggestions dans le cadre des tâches qui leur sont confiées. L'écart-type relativement élevé indique toutefois une hétérogénéité des perceptions des répondants sur cet aspect.
  - « La direction de l'entreprise donne des récompenses matérielles ou morales aux employés pour leur participation à la réalisation de performances exceptionnelles », est classé au quatrième rang avec une moyenne arithmétique de (3,33) et un écart-type de (1,019), indiquant un niveau d'accord moyen concernant les mécanismes de motivation et de reconnaissance adoptés par la société SCIMAT afin d'encourager et de valoriser la performance des employés.
  - « La direction de l'entreprise encourage les travailleurs à travailler dans l'esprit de l'équipe », est classé au cinquième rang avec une moyenne arithmétique de (3,24) et un écart-type de (1,015), ce qui traduit un niveau d'accord moyen concernant le renforcement de la culture du travail en équipe et de la coopération entre les employés au sein de la société.
- Les résultats du tableau montrent également que la moyenne générale de la dimension « Implication et Formation du Personnel » a atteint (3,34) avec un écart-type de (0,799), ce qui indique un niveau d'accord moyen des individus de l'échantillon envers cette dimension. Ces résultats montrent que la société SCIMAT accorde une importance modérée mais significative à l'implication du personnel et au développement de ses

## CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSION

compétences, considérés comme des leviers essentiels pour la réussite du Management de la Qualité Totale et l'amélioration de la performance des ressources humaines.

### 1.1.4 Amélioration continue

Les résultats relatifs à cette dimension sont présentés dans le tableau suivant :

**Tableau 16 : Analyse descriptive de la dimension « Amélioration continue »**

Numéro	Items (énoncés)	Moyenne arithmétique	Écart-type	Niveau d'accord	Rang de l'item
15	La direction supérieure a le désir de fournir une qualité d'une façon continue par l'amélioration continue.	3,45	0,894	Élevé	2
16	La direction de l'entreprise cherche constamment à examiner les effets de l'application des plans à court, moyen et long terme liés à la qualité des opérations.	3,89	0,972	Élevé	1
17	La société utilise des méthodes scientifiques et des outils technologiques dans le but d'améliorer la qualité des produits en continu.	3,36	0,943	Moyen	3
18	La société travaille en permanence pour guider et former les travailleurs sur la façon d'améliorer la qualité.	3,33	0,873	Moyen	4
Moyenne générale du facteur		<b>3,51</b>	<b>0,726</b>	Élevé	

### CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSION

**Source :** Élaboré par l'étudiante à partir des réponses des individus de l'échantillon et des résultats du logiciel SPSS.

Le tableau présente les réponses des individus de l'échantillon concernant les items de la dimension « Amélioration continue ». Les items ont été classés selon leur degré d'importance sur la base des moyennes arithmétiques obtenues, comme suit :

- « La direction de l'entreprise cherche constamment à examiner les effets de l'application des plans à court, moyen et long terme liés à la qualité des opérations », est classé au premier rang avec une moyenne arithmétique de (3,89) et un écart-type de (0,972), indiquant un niveau d'accord élevé des employés de la société SCIMAT concernant l'existence d'un suivi régulier et structuré des effets des plans de qualité à différents horizons temporels. Ce résultat traduit une approche managériale orientée vers l'évaluation continue des performances et l'amélioration des processus au sein de la société.
- « La direction supérieure a le désir de fournir une qualité d'une façon continue par l'amélioration continue », est classé au deuxième rang avec une moyenne arithmétique de (3,45) et un écart-type de (0,894), ce qui reflète un niveau d'accord élevé quant à l'engagement de la direction de la société SCIMAT en faveur de la pérennisation de l'amélioration de la qualité, considérée comme un principe central du Management de la Qualité Totale (TQM).
- « La société utilise des méthodes scientifiques et des outils technologiques dans le but d'améliorer la qualité des produits en continu », est classé au troisième rang avec une moyenne arithmétique de (3,36) et un écart-type de (0,943), indiquant un niveau d'accord moyen des répondants concernant l'utilisation des approches scientifiques et des outils technologiques dans les démarches d'amélioration continue. Ce résultat met en évidence l'existence d'une marge de progression en matière de modernisation des pratiques de gestion de la qualité au sein de la société.
- « La société travaille en permanence pour guider et former les travailleurs sur la façon d'améliorer la qualité », est classé au quatrième rang avec une moyenne arithmétique de (3,33) et un écart-type de (0,873), traduisant un niveau d'accord moyen concernant les

## CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSION

efforts de formation et d'accompagnement des employés dans le cadre de l'amélioration continue au sein de la société SCIMAT.

- Les résultats du tableau montrent également que la moyenne générale de la dimension « Amélioration continue » a atteint (3,51) avec un écart-type de (0,726), ce qui indique un niveau d'accord élevé des individus de l'échantillon envers cette dimension. Ces résultats confirment que la société SCIMAT adopte globalement une orientation favorable à l'amélioration continue, tout en mettant en évidence la nécessité de renforcer davantage les actions liées à la formation et à l'utilisation des outils scientifiques et technologiques.

### 1.1.5 La capacité de communiquer efficacement

Les résultats relatifs à cette dimension sont présentés dans le tableau suivant :

**Tableau 17: Analyse descriptive de la dimension « La capacité de communiquer efficacement »**

Numéro	Items (énoncés)	Moyenne arithmétique	Écart-type	Niveau d'accord	Rang de l'item
19	Il est possible pour les employés d'avoir accès aux décideurs et expliquent leur situation de leur travail sans difficulté et complexité.	3,29	0,946	Moyen	2
20	La direction de l'entreprise établit des règlements et des instructions pour identifier chaque employé à son tour, dans le processus de réalisation des objectifs de l'entreprise.	3,52	0,834	Élevé	1
21	La direction de l'entreprise tient à l'efficacité du système de communication pour l'échange et la	3,21	0,853	Moyen	4

### CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSION

	diffusion d'informations.				
22	La direction de l'entreprise fournit des moyens efficaces et des contacts directs entre les employés et les clients.	3,21	0,986	Moyen	3
<b>Moyenne générale du facteur</b>		<b>3,31</b>	<b>0,746</b>	<b>Moyen</b>	

**Source :** Élaboré par l'étudiante à partir des réponses des individus de l'échantillon et des résultats du logiciel SPSS.

Le tableau présente les réponses des individus de l'échantillon concernant les items de la dimension « La capacité de communiquer efficacement ». Les items ont été classés selon leur degré d'importance sur la base des moyennes arithmétiques obtenues, comme suit :

- « La direction de l'entreprise établit des règlements et des instructions pour identifier chaque employé à son tour, dans le processus de réalisation des objectifs de l'entreprise », est classé au premier rang avec une moyenne arithmétique de (3,52) et un écart-type de (0,834), indiquant un niveau d'accord élevé des employés de la société SCIMAT concernant la mise en place de règles et de procédures claires permettant une meilleure coordination des tâches et une répartition structurée des responsabilités dans la réalisation des objectifs de la société.
- « Il est possible pour les employés d'avoir accès aux décideurs et expliquent leur situation de leur travail sans difficulté et complexité », est classé au deuxième rang avec une moyenne arithmétique de (3,29) et un écart-type de (0,946), ce qui traduit un niveau d'accord moyen concernant l'accessibilité des décideurs au sein de la société SCIMAT ainsi que la facilité relative de communication entre les différents niveaux hiérarchiques.
- « La direction de l'entreprise fournit des moyens efficaces et des contacts directs entre les employés et les clients », est classé au troisième rang avec une moyenne arithmétique de (3,21) et un écart-type de (0,986), reflétant un niveau d'accord moyen quant à la disponibilité des moyens de communication directe entre les employés de la société et les clients, ce qui contribue à améliorer la réactivité et la qualité du service.

## CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSION

- « La direction de l'entreprise tient à l'efficacité du système de communication pour l'échange et la diffusion d'informations », est classé au quatrième rang avec une moyenne arithmétique de (3,21) et un écart-type de (0,853), indiquant également un niveau d'accord moyen concernant l'efficacité globale du système de communication interne au sein de la société.
- Les résultats du tableau montrent également que la moyenne générale de la dimension « La capacité de communiquer efficacement » a atteint (3,31) avec un écart-type de (0,746), ce qui traduit un niveau d'accord moyen des individus de l'échantillon. Cela indique que la société SCIMAT dispose d'un système de communication interne relativement structuré, mais dont l'efficacité demeure perfectible, notamment en ce qui concerne la fluidité de la communication ascendante et le renforcement des canaux d'échange d'informations entre les différents niveaux hiérarchiques et opérationnels.

### 1.1.6 La prise de décisions fondées sur des données

Les résultats relatifs à cette dimension sont présentés dans le tableau suivant :

**Tableau n 17 : Analyse descriptive des items de la dimension « La prise de décisions fondées sur des données »**

Numéro	Items (énoncés)	Moyenne arithmétique	Écart-type	Niveau d'accord	Rang de l'item
23	<b>La société Prend des décisions réelles selon les informations et les données qui sont recueillies et analysées périodiquement.</b>	3,38	1,031	Moyen	2
24	<b>Il existe un système d'information dans l'entreprise qui fournit rapidement des informations aux décideurs.</b>	3,69	0,945	Élevé	1
25	<b>L'entreprise analyse les</b>	3,37	0,926	Moyen	3

### CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSION

	<b>problèmes de la qualité pour connaître les principales raisons qui sous-tendent à ces problèmes.</b>				
	Moyenne générale du facteur	<b>3,48</b>	0,802	<b>Élevé</b>	

**Source :** Élaboré par l'étudiante à partir des réponses des individus de l'échantillon et des résultats du logiciel SPSS.

Le tableau présente les réponses des individus de l'échantillon concernant les items de la dimension « La prise de décisions fondées sur des données ». Les items ont été classés selon leur degré d'importance sur la base des moyennes arithmétiques obtenues, comme suit :

- « Il existe un système d'information dans l'entreprise qui fournit rapidement des informations aux décideurs », est classé au premier rang avec une moyenne arithmétique de (3,69) et un écart-type de (0,945), indiquant un niveau d'accord élevé des employés de la société SCIMAT concernant l'existence d'un système d'information efficace permettant de mettre à disposition des décideurs des données fiables et rapidement accessibles pour la prise de décision.
  - « La société prend des décisions réelles selon les informations et les données qui sont recueillies et analysées périodiquement », est classé au deuxième rang avec une moyenne arithmétique de (3,38) et un écart-type de (1,031), ce qui traduit un niveau d'accord moyen quant à l'utilisation effective des données et des informations dans le processus décisionnel au sein de la société SCIMAT, bien que cette pratique reste perfectible.
  - « L'entreprise analyse les problèmes de la qualité pour connaître les principales raisons qui sous-tendent à ces problèmes », est classé au troisième rang avec une moyenne arithmétique de (3,37) et un écart-type de (0,926), reflétant un niveau d'accord moyen des répondants concernant la démarche d'analyse des causes des problèmes de qualité au sein de la société SCIMAT, ce qui suggère une approche encore partiellement développée de l'analyse des causes profondes.
- Les résultats du tableau montrent également que la moyenne générale de la dimension « La prise de décisions fondées sur des données » a atteint (3,48) avec un écart-type de (0,802), ce qui indique un niveau d'accord élevé des individus de l'échantillon envers cette

## CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSION

dimension. Ces résultats confirment que la société SCIMAT s'oriente globalement vers une logique de décision basée sur les données, tout en soulignant la nécessité de renforcer davantage l'exploitation analytique des informations dans les processus de gestion et d'amélioration de la qualité.

### 1.2 Le niveau de performance des ressources humaines

Les résultats relatifs à cette dimension sont présentés dans le tableau suivant :

**Tableau 18: Analyse descriptive des items de la dimension « La performance des ressources humaines »**

Numéro	Items (énoncés)	Moyenne arithmétique	Écart-type	Niveau d'accord	Rang de l'item
26	<b>Les travailleurs effectuent leur travail avec l'efficacité nécessaire.</b>	3,71	0,947	Élevé	2
27	<b>Les employés ont la capacité de fournir des solutions aux problèmes auxquels ils sont confrontés au travail.</b>	3,28	1,015	Moyen	7
28	<b>Les employés sont capables à apporter des changements dans les méthodes de travail entre une période à l'autre.</b>	3,57	0,916	Élevé	3
29	<b>Les employés sont appréciés de leurs supérieurs lorsqu'ils atteignent un haut niveau de performance.</b>	3,44	1,005	Moyen	5
30	<b>Évaluations morales motiver les employés à donner une meilleure performance.</b>	3,54	0,963	Élevé	4

### CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSION

31	<b>La formation professionnelle des travailleurs est proportionnelle avec leurs fonctions et leur niveau.</b>	3,43	0,972	Moyen	6
32	<b>Les travailleurs exploitent toutes les ressources disponibles au cours de sa carrière de la performance.</b>	3,36	0,931	Moyen	8
33	<b>Les personnels sont désireux de soumettre des propositions pour le développement du travail grâce à des données périodiques sur le travail.</b>	3,07	0,836	Moyen	9
34	<b>La position occupée par chaque travailleur est adaptée à leur capacité personnelle.</b>	3,85	0,916	Élevé	1
Moyenne générale du facteur		3,47		Élevé	

**Source :** Élaboré par l'étudiante à partir des réponses des individus de l'échantillon et des résultats du logiciel SPSS.

Le tableau présente les réponses des individus de l'échantillon concernant les items de la dimension « Performance des ressources humaines ». Les items ont été classés selon leur degré d'importance sur la base des moyennes arithmétiques obtenues, comme suit :

- « La position occupée par chaque travailleur est adaptée à leur capacité personnelle », est classé au premier rang avec une moyenne arithmétique de (3,85) et un écart-type de (0,916), indiquant un niveau d'accord élevé des employés de la société SCIMAT concernant l'adéquation entre les postes occupés et les compétences individuelles. Ce résultat traduit une certaine cohérence dans l'affectation des ressources humaines au sein de l'entreprise.

### CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSION

- « Les travailleurs effectuent leur travail avec l'efficacité nécessaire », est classé au deuxième rang avec une moyenne arithmétique de (3,71) et un écart-type de (0,947), ce qui reflète un niveau de performance globalement satisfaisant des employés de la société SCIMAT en termes d'efficacité dans l'exécution des tâches professionnelles.
- « Les employés sont capables à apporter des changements dans les méthodes de travail entre une période à l'autre », est classé au troisième rang avec une moyenne arithmétique de (3,57) et un écart-type de (0,916), indiquant une capacité relativement développée d'adaptation et d'amélioration des pratiques de travail.
- « Évaluations morales motivent les employés à donner une meilleure performance », est classé au quatrième rang avec une moyenne arithmétique de (3,54) et un écart-type de (0,963), ce qui montre que les mécanismes de motivation non financière jouent un rôle important dans l'amélioration de la performance au sein de la société SCIMAT.
- « Les employés sont appréciés de leurs supérieurs lorsqu'ils atteignent un haut niveau de performance », est classé au cinquième rang avec une moyenne arithmétique de (3,44) et un écart-type de (1,005), traduisant une perception moyenne concernant la reconnaissance des performances par la hiérarchie.
- « La formation professionnelle des travailleurs est proportionnelle avec leurs fonctions et leur niveau », est classé au sixième rang avec une moyenne arithmétique de (3,43) et un écart-type de (0,972), indiquant une appréciation moyenne de l'adéquation entre la formation et les exigences des postes.
- « Les employés ont la capacité de fournir des solutions aux problèmes auxquels ils sont confrontés au travail », est classé au septième rang avec une moyenne arithmétique de (3,28) et un écart-type de (1,015), ce qui révèle des marges d'amélioration en matière de résolution autonome des problèmes professionnels.
- « Les travailleurs exploitent toutes les ressources disponibles au cours de sa carrière de la performance », est classé au huitième rang avec une moyenne arithmétique de (3,36) et un écart-type de (0,931), traduisant un niveau d'utilisation des ressources relativement moyen au sein de la société SCIMAT.
- « Les personnels sont désireux de soumettre des propositions pour le développement du travail grâce à des données périodiques sur le travail », est classé au neuvième rang avec une moyenne arithmétique de (3,07) et un écart-type de (0,836), indiquant le niveau le

## CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSION

plus faible de la dimension en matière de participation proactive et de propositions d'amélioration.

- Les résultats du tableau montrent également que la moyenne générale de la dimension « Performance des ressources humaines » a atteint (3,47), ce qui indique un niveau global d'accord élevé des individus de l'échantillon envers cette dimension au sein de la société SCIMAT. Ces résultats suggèrent que la société SCIMAT dispose d'un niveau de performance humaine globalement satisfaisant, tout en mettant en évidence la nécessité de renforcer davantage la participation des employés, la capacité de résolution de problèmes et les mécanismes de proposition et d'innovation interne.

### 2. Test des hypothèses de l'étude

#### 2.1 Test de l'hypothèse principale

L'hypothèse principale de cette étude stipule qu'il existe un effet statistiquement significatif, au seuil de 0,05, du Management de la Qualité Totale (TQM) sur le niveau de performance des ressources humaines au sein de la société SCIMAT.

Elle peut être formulée comme suit :

- **(H0)** : Il n'existe pas d'effet statistiquement significatif, au seuil de 0,05, des dimensions du Management de la Qualité Totale (TQM) sur le niveau de performance des ressources humaines au sein de la société SCIMAT.
- **(H1)** : Il existe un effet statistiquement significatif, au seuil de 0,05, des dimensions du Management de la Qualité Totale (TQM) sur le niveau de performance des ressources humaines au sein de la société SCIMAT.

Le tableau suivant présente les résultats du test de régression multiple relatif à cette hypothèse.

**Tableau 19: Résultats de l'analyse de la variance (ANOVA) – Variable dépendante : niveau de performance des ressources humaines**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	R <sup>2</sup>	R
--------	------------------	-----	-------------	---	------	----------------	---

## CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSION

<b>Régression</b>	35,233	6	5,872	16,648	0,000	0,353	0,594
<b>Résidu</b>	64,549	183	0,353				
<b>Total</b>	99,782	189					

**Source :** Élaboré par l'étudiante à partir des réponses des individus de l'échantillon et des résultats du logiciel SPSS.

Les résultats du tableau montrent que le modèle de régression linéaire global est statistiquement significatif. En effet, la valeur de  $F = 16,648$  est significative au seuil de 0,05 ( $Sig = 0,000$ ), ce qui confirme la validité globale du modèle et son adéquation pour analyser l'effet des dimensions du TQM sur la performance des ressources humaines au sein de la société SCIMAT.

Par ailleurs, le coefficient de corrélation  $R = 0,594$  indique l'existence d'une relation positive et modérée entre les dimensions du TQM et la performance des ressources humaines. Cela signifie que toute amélioration des pratiques du TQM au sein de la société SCIMAT est associée à une amélioration du niveau de performance des ressources humaines.

Le coefficient de détermination  $R^2 = 0,353$  montre que les dimensions du TQM expliquent **35,3 %** de la variance du niveau de performance des ressources humaines, ce qui traduit un pouvoir explicatif acceptable du modèle dans le cadre des sciences de gestion.

Ainsi, ces résultats permettent de rejeter l'hypothèse nulle ( $H_0$ ) et de confirmer l'hypothèse alternative ( $H_1$ ), ce qui signifie que le Management de la Qualité Totale exerce un effet statistiquement significatif sur la performance des ressources humaines au sein de la société SCIMAT.

### 2.2 Test des hypothèses secondaires

Afin d'analyser l'effet des différentes dimensions du Management de la Qualité Totale (TQM) sur le niveau de performance des ressources humaines au sein de la société SCIMAT, une régression multiple a été effectuée. Les variables explicatives sont définies comme suit :

- **X1** : Le soutien de la direction générale

## CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSION

- **X2** : La concentration sur le client
- **X3** : L'implication et la formation du personnel
- **X4** : L'amélioration continue
- **X5** : La capacité de communiquer efficacement
- **X6** : La prise de décisions fondées sur des données
- **Y** : Le niveau de performance des ressources humaines

Les résultats sont présentés dans le tableau suivant.

**Tableau 20: Résultats de la régression multiple**

Variable	B	Erreur standard	Beta	t	Sig.
<b>Constante</b>	-0,837	0,456	—	-1,837	0,068
<b>x1 (Soutien de la direction générale)</b>	0,225	0,058	0,236	3,875	0,000
<b>x2 (Concentration sur le client)</b>	0,296	0,054	0,328	5,490	0,000
<b>x3 (Implication et formation du personnel)</b>	0,177	0,055	0,194	3,194	0,002
<b>x4 (Amélioration continue)</b>	0,177	0,060	0,177	2,941	0,004
<b>x5 (Capacité de communiquer efficacement)</b>	0,246	0,059	0,252	4,175	0,000
<b>x6 (Prise de décisions fondées sur des données)</b>	0,122	0,054	0,135	2,263	0,025

**Source** : Élaboré par l'étudiante à partir des réponses des individus de l'échantillon et des résultats du logiciel SPSS.

### Interprétation des résultats

Les résultats du tableau permettent de tirer les conclusions suivantes :

- Le soutien de la direction générale (x1) exerce un effet positif et statistiquement significatif sur la performance des ressources humaines au sein de la société SCIMAT ( $t = 3,875$  ;  $\text{Sig} = 0,000 < 0,05$ ). L'hypothèse associée est donc validée.

## CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSION

- La concentration sur le client (x2) exerce un effet positif et statistiquement significatif sur la performance des ressources humaines au sein de la société SCIMAT ( $t = 5,490$  ;  $\text{Sig} = 0,000 < 0,05$ ). L'hypothèse associée est donc validée.
- L'implication et la formation du personnel (x3) exerce un effet positif et statistiquement significatif sur la performance des ressources humaines au sein de la société SCIMAT ( $t = 3,194$  ;  $\text{Sig} = 0,002 < 0,05$ ). L'hypothèse associée est donc validée.
- L'amélioration continue (x4) exerce un effet positif et statistiquement significatif sur la performance des ressources humaines au sein de la société SCIMAT ( $t = 2,941$  ;  $\text{Sig} = 0,004 < 0,05$ ). L'hypothèse associée est donc validée.
- La capacité de communiquer efficacement (x5) exerce un effet positif et statistiquement significatif sur la performance des ressources humaines au sein de la société SCIMAT ( $t = 4,175$  ;  $\text{Sig} = 0,000 < 0,05$ ). L'hypothèse associée est donc validée.
- La prise de décisions fondées sur des données (x6) exerce un effet positif et statistiquement significatif sur la performance des ressources humaines au sein de la société SCIMAT ( $t = 2,263$  ;  $\text{Sig} = 0,025 < 0,05$ ). L'hypothèse associée est donc validée.

Ainsi, l'ensemble des dimensions du Management de la Qualité Totale (TQM) influence de manière significative et positive le niveau de performance des ressources humaines au sein de la société SCIMAT, avec une importance relative plus marquée pour la concentration sur le client et la capacité de communication efficace.

### Conclusion du chapitre

Ce chapitre a été consacré à la présentation de la démarche méthodologique adoptée dans le cadre de cette recherche. Nous avons d'abord défini la population d'étude, constituée de l'ensemble des employés de la société SCIMAT, ainsi que l'échantillon retenu, composé de 190 répondants. La collecte des données a été réalisée à l'aide d'un questionnaire comme principal instrument de recherche, structuré selon une échelle de Likert à six modalités, permettant de transformer les perceptions des répondants en données quantitatives exploitables.

### CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSION

Par la suite, nous avons exposé les différentes techniques statistiques mobilisées pour le traitement et l'analyse des données, à savoir les méthodes de l'analyse descriptive, le coefficient de corrélation de Pearson, le coefficient Alpha de Cronbach, ainsi que les modèles de régression linéaire simple et multiple, à l'aide du logiciel SPSS. Ces outils ont permis de garantir la rigueur scientifique de l'analyse et la fiabilité des résultats obtenus.

L'analyse des propriétés psychométriques de l'instrument de mesure a montré que le questionnaire présente une bonne validité de construit ainsi qu'une fiabilité satisfaisante. De plus, les tests de normalité ont confirmé que les données suivent une distribution normale, ce qui justifie l'utilisation des tests statistiques paramétriques.

Sur le plan descriptif, les résultats ont révélé que les dimensions du Management de la Qualité Totale (TQM) au sein de la société SCIMAT présentent des niveaux globalement moyens à élevés. Certaines dimensions, notamment l'orientation client, l'engagement de la direction et l'amélioration continue, se distinguent par des niveaux relativement plus élevés, tandis que d'autres, comme la communication interne et l'implication du personnel, restent à un niveau moyen.

Concernant la performance des ressources humaines, les résultats indiquent un niveau globalement satisfaisant, marqué par une efficacité professionnelle acceptable et une adéquation des postes avec les compétences, bien que certains aspects liés à la participation et à l'innovation nécessitent davantage de développement.

Enfin, les résultats des tests d'hypothèses ont mis en évidence l'existence d'un effet positif et statistiquement significatif des dimensions du Management de la Qualité Totale sur la performance des ressources humaines au sein de la société SCIMAT. Ainsi, l'hypothèse principale de la recherche est confirmée, avec des degrés d'influence variables selon les dimensions étudiées.

# **CONCLUSION**

## **Conclusion Générale**

Ce travail de recherche a permis de construire un cadre théorique et conceptuel cohérent, constituant le fondement scientifique et analytique de cette étude, qui vise à analyser l'impact du Management de la Qualité Totale (Total Quality Management – TQM) sur la performance des ressources humaines au sein de la société SCIMAT.

Dans une première étape, l'étude s'est appuyée sur plusieurs approches théoriques permettant d'expliquer la relation entre les variables étudiées, notamment la théorie des systèmes et la philosophie Kaizen. Ces référentiels théoriques ont montré que l'organisation doit être considérée comme un système ouvert, influencé par des facteurs internes et externes interdépendants, et que l'amélioration de la performance ne peut être atteinte qu'à travers une logique d'amélioration continue, de coordination des processus et de développement progressif du comportement organisationnel. La philosophie Kaizen confirme également que les changements progressifs et continus sont plus efficaces que les transformations radicales dans l'amélioration de la performance des ressources humaines.

Dans une deuxième étape, les concepts fondamentaux de la recherche ont été définis. Le Management de la Qualité Totale (TQM) est une approche globale reposant sur plusieurs dimensions essentielles : le soutien et l'engagement de la direction générale, l'orientation client, l'implication et la formation du personnel, l'amélioration continue, la communication efficace et la prise de décision basée sur les données. En parallèle, la performance des ressources humaines est appréhendée comme un concept multidimensionnel reflétant le niveau d'efficacité, de productivité, d'engagement organisationnel, d'adaptabilité et de créativité au sein de l'organisation.

### **Premièrement : Test de l'hypothèse principale**

Les résultats du test de l'hypothèse principale, issus du modèle économétrique adopté, montrent que le Management de la Qualité Totale (TQM) exerce un effet positif et statistiquement significatif sur la performance des ressources humaines au sein de la société SCIMAT, avec un coefficient de corrélation de ( $R = 0,594$ ) et un coefficient de détermination de ( $R^2 = 0,353$ ) au seuil de significativité ( $Sig = 0,000$ ). Ces résultats indiquent que près de 35,3 % de la variation de la performance des ressources humaines est expliquée par les

pratiques du TQM, ce qui met en évidence la solidité de la relation entre les deux variables et confirme le rôle stratégique de cette approche comme levier managérial d'amélioration de la performance organisationnelle. D'un point de vue managérial et économique, le TQM ne se réduit pas à un ensemble de techniques ou de procédures isolées, mais constitue un système de gestion intégré visant à renforcer la productivité des ressources humaines, à améliorer l'efficacité des processus internes, à réduire les erreurs ainsi que le gaspillage organisationnel, et à accroître, in fine, la valeur ajoutée et la performance globale de l'entreprise.

### **Deuxièmement : Test des hypothèses secondaires**

Les résultats de la régression multiple montrent que toutes les dimensions du TQM exercent un effet positif et statistiquement significatif sur la performance des ressources humaines :

- **Soutien de la direction générale (x1)**

Le résultat obtenu confirme que le soutien de la direction générale exerce un impact positif et significatif sur la performance des ressources humaines au sein de la société SCIMAT. Ce résultat met en évidence le rôle stratégique du leadership dans la mobilisation des équipes, la diffusion de la culture organisationnelle et la mise à disposition des ressources nécessaires. Ainsi, l'hypothèse H1 est pleinement validée et s'inscrit dans la continuité des approches théoriques qui soulignent l'importance de l'engagement managérial.

- **Concentration sur le client (x2)**

Les résultats révèlent un effet positif très significatif, confirmant que l'orientation client constitue un levier majeur de la performance des ressources humaines. Cette orientation favorise une meilleure adaptation des pratiques internes aux exigences du marché et renforce la motivation des employés à travers une logique de satisfaction et de qualité. L'hypothèse H2 est donc fortement validée et apparaît comme un facteur déterminant dans l'amélioration de la performance organisationnelle.

- **Implication et formation du personnel (x3)**

L'effet positif et significatif observé confirme que l'investissement dans le capital humain constitue un déterminant essentiel de la performance des ressources humaines. La formation et l'implication des employés favorisent le développement des compétences, l'autonomie et l'innovation. Par conséquent, l'hypothèse H3 est validée et souligne la centralité de la gestion des compétences dans la performance globale.

- **Amélioration continue (x4)**

Les résultats montrent un effet significatif, ce qui confirme que la démarche d'amélioration continue contribue positivement à la performance des ressources humaines. Elle permet d'optimiser les processus internes, de réduire les dysfonctionnements et d'instaurer une dynamique d'apprentissage organisationnel. L'hypothèse H4 est donc validée et s'aligne avec les principes du management de la qualité.

- **Capacité de communication efficace (x5)**

L'effet positif et hautement significatif démontre que la qualité de la communication interne joue un rôle déterminant dans la performance des ressources humaines. Une communication fluide améliore la coordination, réduit les conflits et facilite la prise de décision. L'hypothèse H5 est ainsi validée et confirme l'importance du climat informationnel dans l'efficacité organisationnelle.

- **Prise de décisions fondées sur les données (x6)**

Les résultats confirment un effet positif significatif, indiquant que l'usage des données dans le processus décisionnel renforce la rationalité, réduit l'incertitude et améliore la qualité des choix managériaux. L'hypothèse H6 est donc validée, ce qui souligne l'importance croissante de la gestion basée sur les données dans la performance des ressources humaines.

### **Troisièmement : Recommandations**

À la lumière des résultats obtenus, plusieurs recommandations peuvent être formulées :

- Renforcer l'engagement de la direction générale dans la mise en œuvre du TQM.
- Développer une véritable culture d'orientation client au sein de l'organisation.
- Investir davantage dans le capital humain à travers la formation continue.
- Instaurer une culture d'amélioration continue impliquant les employés.
- Améliorer les systèmes de communication interne pour fluidifier l'information.
- Promouvoir l'utilisation des données et des systèmes d'information dans la prise de décision.

#### **Quatrièmement : Perspectives de recherche**

Cette étude ouvre plusieurs perspectives de recherche futures, notamment :

- Analyser l'impact du TQM sur d'autres variables telles que la satisfaction ou la fidélité organisationnelle.
- Élargir l'échantillon à plusieurs entreprises industrielles pour permettre des comparaisons sectorielles.
- Intégrer des variables médiatrices ou modératrices telles que l'innovation organisationnelle ou la culture d'entreprise.
- Utiliser des modèles plus avancés tels que la modélisation par équations structurelles (SEM / SmartPLS).
- Étudier la relation dans des contextes économiques différents ou sur une base longitudinale.

# **RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

## 1. Bibliographie

2. AHMED-FOUATIH, M. E., & Bouhafs, M. (2020, January 16). Relations entre le Management de la Qualité Totale et la Qualité de Vie au Travail : Cas du secteur tertiaire. *Journal of Social and Human Science Studies, University Oran 2. Volume 9/1*.
3. Akashah, A. A. (2008). L'effet de la culture organisationnelle sur le niveau de performance professionnelle : Une étude appliquée sur la Compagnie de Télécommunications "Paltel" en Palestine (Thèse de Magister ). Gaza, Université Islamique de Gaza, Palestine: Faculté de Commerce, Département d'Administration des Affaires.
4. Al Sarn, R. (2016). *Management de la Qualité Totale (Approche par fonctions et outils)*. Damas, Syrie: Dar et Institution Raslan pour l'édition et la distribution.
5. Al-Ajla, T. A. (2009). L'innovation administrative et sa relation avec la performance au travail. *Mémoire de Magister* . Université Islamique de Gaza, Gaza : Faculté de Commerce - Département d'Administration des Affaires.
6. Al-Mahiawi, Q. N. (2006). *Management de la Qualité dans les Services : Concepts, Processus et Applications* . Université Al-Tahaddi (Syrte, Libye): Dar Al-Shorouk pour l'édition et la distribution.
7. Al-Sakran, N. M. (2004). Le climat organisationnel et sa relation avec la performance au travail. *Le climat organisationnel et sa relation avec la performance au travail : Une étude descriptive sur les officiers du secteur des Forces de Sécurité Spéciales dans la ville de Riyad*. Riyad, Université Naif Arabe des Sciences de Sécurité, Arabie Saoudite: Université Naif Arabe des Sciences de Sécurité.
8. Al-Shanti, D. M.-F. (2008, janvier). L'effet du climat organisationnel sur la performance des ressources humaines dans les ministères de l'Autorité nationale palestinienne dans la bande de Gaza. *Journal de l'Université Islamique (Gaza) - Série Études Humaines*, pp. 1726-6807.
9. Al-Sharif, T. A.-M. (2004). Les styles de leadership et leur relation avec la performance professionnelle du point de vue des employés de la province de La Mecque( Mémoire de Magister ). Faculté des études supérieures, Département des sciences administratives., Riyad, Arabie Saoudite: Université arabe Naif des sciences de sécurité.
10. Al-Sharif, T. A.-S. (2004). Les styles de leadership et leur relation avec la performance au travail. *Mémoire de Magister : Les styles de leadership et leur relation avec la performance au travail*. Université Naif Arabe des Sciences de Sécurité, Riyad, Arabie Saoudite.
11. Al-Tartouri, M. A., & JWAYHAN, A. A. (2006). *Management de la Qualité Totale dans les institutions d'enseignement supérieur, les bibliothèques et les centres d'information*. Amman: Dar Al-Massira pour l'édition et la distribution.
12. Aqeeli, O. W. (2001). *L'approche intégrée de la gestion de la qualité totale*. Amman Jordanie: Dar Wael .
13. Attia, M. A. (2020, juin 03). Application de la gestion de la qualité totale (GQT) dans les établissements d'enseignement supérieur, avec une présentation des expériences de mise en œuvre de la GQT dans différentes universités. *Horizons Journal de recherche politique et juridique*.

14. Bahjet, A. R., & Al Arabi, H. Y. (2016). *Management de la Qualité Totale (TQM) : Concept, Philosophie et Applications*. Le Caire, Égypte: Rawabt pour l'édition et les technologies de l'information .
15. Bakator, M., Borić, Slađana., , & Petrović, Nikola. (2018). Differences and Similarities between Total Quality Management, ISO 9001, Lean Production, and Six Sigma. *International Journal "Advanced Quality Vol. 46, No. 1*.
16. Belia, L. (2019). *Management de la Qualité Totale : Concept, Fondamentaux et Conditions d'Application*. Le Caire, Égypte: Al-Akademya al-Haditha lil Kitab al-Jam'i).
17. Benali, Z. &. (2018). Le rôle du Management de la Qualité Totale dans le développement des ressources humaines : Étude de terrain à l'entreprise portuaire de Skikda . *Revue des recherches et études humaines* , pp. pp. 103-128.
18. Bouchikhi, A. (2019, Décembre). QUALITE TOTALE ET CHANGEMENT ORGANISATIONNEL : LEUR IMPACT SUR LE MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES. *Revue Economie & Management*.
19. Bouzorine, N. (2021). *L'impact de l'application du système de management de la qualité selon la norme ISO 9001:2015 sur la performance des ressources humaines dans l'entreprise économique : Étude de terrain d'un groupe d'entreprises Thèse de doctorat en Sciences de Gestion*. Tipasa: Ecole Supérieure de Commerce (ESC).
20. DAOUDI, M. (2024). *Management de la qualité Cours et travaux pratiques* . oran : Faculté des sc. économiques, commerciales et des sc. de.
21. Dhaafri, A. I., & Al Hassan, S. (2017). *Total Quality Management: Human Resources & Organizational Performance*. Dubaï, Émirats Arabes Unis (UAE): Qindeel Printing, Publishing & Distribution.
22. Dlugacs, y. D. (2017). *Health care quality "theory methods, and tools* . Jossey-Bass a wiley brand.
23. Eddabrra, M., Benyssef, I., Badia, I., Boutarkha, N., Jassani, N., & Ait Mbarek, S. (2021). *Les fondements de la qualité*. Récupéré sur Scribd: <https://fr.scribd.com/document/512315733/RAPPORT-FONDEMENTS-DE-LA-QUALITE>
24. F3E. (2024). *Démarche qualité*. Récupéré sur <https://reseau3e.org/methodologies/demarches-qualite/>
25. Fichouch, H. (2022, juin 15). Gestion de la qualité totale : une perspective islamique. *Revue de recherche et d'études sur le développement, Volume (09) / Numéro (1)*, pp. 222-262.
26. Gillet-Goinard, F. &. (2009). *La boîte à outils de la qualité (2e éd.)*. Dunod.
27. HAMMOUD, K. K., & AL-SHEIKH, R. M. (2010). *Management de la qualité dans les organisations d'excellence*. Amman, Jordanie.: Dar Safa Publishing & Distributing.
28. Hassan, R. M. (1999). *Gestion des ressources humaines*. El Maktab El Jamii El Hadith.
29. Jouda, M. A. (2010). *Management de la Qualité Totale : Concepts et Applications* . Amman, Jordanie: Dar Wael pour l'édition et la distribution .
30. Kadi , & Kouadria . (2022, Septembre ). L'impact de la mesure du modèle de Deming de gestion globale de la qualité sur l'excellence dans la prestation de services selon le modèle de Johnston. *Revue Choa pour les études économiques*, pp. 581-600.
31. Kumah, A., Nwogu, C. N., Issah, A.-R., Obot, E., Kanamitie, D. T., Sifa, J. S., & Aidoo., e. L. (2024). *Cause-and-Effect (Fishbone) Diagram: A Tool for Generating*

- and Organizing Quality Improvement Ideas*. Récupéré sur Global Journal on Quality and Safety in Healthcare (JQSH): <https://innovationsjournals-jqsh.kglmeridian.com/view/journals/jqsh/7/2/article-p85.xml>
32. Lahani, A. (2018). L'effet des politiques d'emploi sur la performance des travailleurs dans l'entreprise industrielle algérienne. *Thèse de Doctorat : L'effet des politiques d'emploi sur la performance des travailleurs dans l'entreprise industrielle algérienne*. Biskra, Université Mohamed Khider - Biskra, l'Algerie .
  33. Maher, A. (2004). *Gestion des ressources humaines*. . Alexandrie, Égypte: El Dar El Jamia.
  34. Mahin, & Roghayeh . (2013 , Aout). La théorie des systèmes chez Abd Al Qahir Al Jurjani : lecture moderne . *Revue Al Bahith* .
  35. Marouane, N. (2020, 05 27). Les 7 outils de base du système de management de la qualité. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit* , pp. pp : 264 - 280.
  36. Medani, F. Z., & Belkebir , K. M. (2021, Avril ). L'impact de management par la qualité totale sur l'atteinte de l'excellence des ressources humaines dans l'entreprise - Étude de cas d'elsewedy Câbles à Ain defla . *Revue Agrégats des Connaissances*.
  37. Medini , & Yaghni . (2020). L'approche par les ressources dans le diagnostic stratégique : Projection du concept sur la réalité du diagnostic de la ressource humaine dans l'entreprise algérienne. *Revue de l'Economie de la finance et des Affaire*.
  38. Messaoudene, M. (2020). *Guide méthodologique pour la rédaction d'un mémoire*. Alger: Edition Al-Djazair. Alger.
  39. MOHAMED, A., & ALI, M. (2016). Le rôle de la gestion de la qualité totale (TQM) dans l'amélioration de la performance organisationnelle. *Revue des Études Financières et Comptables*.
  40. Mourad, c., & louarti, i. (2023, 11 23). L'impact de la mise en œuvre de la gestion de la qualité totale sur le développement des ressources humaines dans une organisation économique : une étude de cas d'une entreprise laitière. *Journal of Economic Sciences Institute, Vol: 26 Num: 02, p. 235/263*.
  41. Nash, D. B., Joshi, M. S., Ransom, E. R., & Scott B, R. (2019). *The Healthcare Quality Book: Vision, Strategy, and Tools*. Chicago, Illinois: Health Administration Press (HAP) / AUPHA.
  42. Nasr, A. A., & Mohamed, M. (2015 ). *Le management de la Qualité Totale : La stratégie japonaise Kaizen pour le developpement des organisations* . La Caire, Egypte : Arab Group for Training and Publishing .
  43. Piaget. ( 1969). *L'épistémologie génétique*.
  44. Radwan, D. S. (2015). L'effet de l'auto efficacité sur la réduction de niveau d'anxiété : Une étude de terrain sur les étudiants de la Faculté des Sciences Appliquées d'Oman. *Revue de l'université Damas* .
  45. Raymond-Alain, & Thietart. (2014). *Méthodes de Recherche en Management - 4ème Édition*.
  46. Redaouia, d. (2022, 10 11). Le rôle des stratégies de motivation dans l'amélioration de la performance des ressources humaines dans les institutions économiques face aux défis actuels – une étude de cas d'un échantillon de cadres de la société Naftal. *Journal d'études sociales et de recherche, Volume 10 (Numéro 04)*, pp. 300-315.
  47. SAADI, N. (2016). Applications du système ISO 9000 et de la gestion par la qualité totale. *Revue des Sciences Sociales et Humaines (Université Batna 1)*, pp. 110,112.

48. Satori, A., & Brahmia, A. d. (2013). Réingénierie des processus d'affaires comme approche pour améliorer la performance macroéconomique. *Revue des Sciences Sociales et Humaines Huitième numéro*, pp. 31-50.
49. Yahiaoui, F., Khalil Chergui, Nesreddine Aissaoui, Said Khalfa Mokhtar Brika, Imane Ahmed Lamari, Adam Ahmed Musa, & Mohmmad Almezher. (2022, August 25). The impacts of total quality management practices in Algerian higher education institutions. *Front. Psychol.* 13:874209.
50. ZIZI, M. N., & Elhouari, D. (2025, 03 30). L'importance de la gestion des ressources humaines dans la mise en œuvre de la gestion de la qualité totale au sein de l'organisation : une étude de cas de la Société nationale des industries électroniques (ENIE) - Sidi Bel Abbès. *Revue des ajouts économiques, Volume 09 / Numéro : 01*, pp. 297-316.

# **ANNEXES**

**ANNEX A : Questionnaire adressé aux  
employés de la SCIMAT**

## QUESTIONNAIRE DE RECHERCHE ACADÉMIQUE

**Thème :** Le Management de la Qualité Totale (TQM) et son impact sur la performance des ressources humaines.

**Organisme d'accueil :** Société des Ciments de Aïn Touta (SCIMAT) Groupe GICA.

### INTRODUCTION

Cette étude s'inscrit dans le cadre d'un mémoire de Master 2 à l'ENSM. Elle vise à analyser comment les principes du Management de la Qualité Totale (TQM), tels que l'engagement de la direction, l'amélioration continue et l'application des normes ISO 9001, influencent l'efficacité et le développement des compétences au sein de la SCIMAT.

Vos réponses sont anonymes et seront traitées avec la plus grande confidentialité. Elles seront utilisées exclusivement à des fins de recherche scientifique.

### PARTIE I : INFORMATIONS GÉNÉRALES

- **Sexe :**  Homme  Femme
- **Âge :**  Moins de 30 ans  30 - 40 ans  41 - 50 ans  Plus de 50 ans
- **Ancienneté à la SCIMAT :**  Moins de 5 ans  5 - 10 ans  Plus de 10 ans
- **Niveau d'instruction :**  Secondaire ou moins  Technicien Supérieur  Licence  
 Ingénieur  Doctorat
- **Catégorie socioprofessionnelle :**  Cadre  Agent de maîtrise  Agent d'exécution

### PARTIE II : MANAGEMENT DE LA QUALITÉ TOTALE (TQM)

Veillez cocher la case correspondant à votre degré d'accord (Échelle de Likert) :

Énoncés	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Pas Plutôt d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
<b>Le Soutien de la Direction Générale</b>						
1. Conviction et la conscience totale de la direction supérieure de l'importance d'appliqué le TQM dans votre entreprise et les résultats obtenues.						
2. La direction supérieure de l'entreprise adopte un plan stratégique pour atteindre la qualité dans tous les						

domaines.						
3. La direction supérieure explique et simplifie le concept du management de la qualité total pour les employés dans différents niveaux administratifs.						
4. La direction supérieure de l'entreprise est intéressée à diagnostiquer les problèmes, analyser et trouver des solutions pertinentes.						
5. Il existe un suivi périodique du respect des normes ISO 9001.						
<b>Concentration sur le client</b>						
6. La direction de l'entreprise est intéressée à assurer le suivi des plaintes des clients et apporter des solutions pertinentes.						
7. Rendre compte de l'importance des inquiétudes et des questions posées par les clients.						
8. Répond aux demandes des clients est assez rapide et efficace.						
9. L'entreprise cherche à offrir une qualité supérieure aux attentes.						
<b>Implication et Formation du Personnel</b>						
10. L'administration donne l'occasion aux employés d'exprimer leur opinion dans le travail qui leur est assigné.						
11. La direction de l'entreprise encourage les travailleurs à travailler dans l'esprit de l'équipe.						
12. Les travailleurs sont concernées aux les activités liées aux moyens d'améliorer la gestion des affaires.						
13. La formation du personnel sur les techniques et d'instruments et d'équipements modernes afin de rationaliser les procédures de travail.						
14. La direction de l'entreprise donne des récompenses matérielles ou morales aux employés pour leur participation à la réalisation de performances exceptionnelles.						
<b>L'amélioration continue</b>						
15. La direction supérieure a le désir de fournir une qualité d'une façon continue par l'amélioration continue.						
16. La direction de l'entreprise cherche constamment à examiner les effets de l'application des plans à court, moyen et long terme liés à la qualité des opérations.						

17. La société utilise des méthodes scientifiques et des outils technologiques dans le but d'améliorer la qualité des produits en continu.						
18. La société travaille en permanence pour guider et former les travailleurs sur la façon d'améliorer la qualité.						
<b>La capacité de communiquer efficacement</b>						
19. Il est possible pour les employés d'avoir accès aux décideurs et expliquent leur situation de leur travail sans difficulté et complexité.						
20. La direction de l'entreprise établit des règlements et des instructions pour identifier chaque employé à son tour, dans le processus de réalisation des objectifs de l'entreprise.						
21. La direction de l'entreprise tient à l'efficacité du système de communication pour l'échange et la diffusion d'informations.						
22. La direction de l'entreprise fournit des moyens efficaces et des contacts directs entre les employés et les clients.						
<b>La prise de décisions fondées sur des données</b>						
23. La société Prend des décisions réelles selon les informations et les données qui sont recueillies et analysées périodiquement.						
24. Il existe un système d'information dans l'entreprise qui fournit rapidement des informations aux décideurs.						
25. L'entreprise analyse les problèmes de la qualité pour connaître les principales raisons qui sous-tendent à ces problèmes.						

## Deuxième partie : Le niveau de performance des ressources humaines

Veillez mettre une croix(X) dans la case qui convient :

Énoncés	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Pas plutôt d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
26. Les travailleurs effectuent leur travail avec l'efficacité nécessaire.						
27. Les employés ont la capacité de fournir des solutions aux problèmes auxquels ils sont confrontés au travail.						

28. Les employés sont capables à apporter des changements dans les méthodes de travail entre une période à l'autre.						
29. Les employés sont appréciés de leurs supérieurs lorsqu'ils atteignent un haut niveau de performance.						
30. Évaluations morales motiver les employés à donner une meilleure performance.						
31. La formation professionnelle des travailleurs est proportionnelle avec leurs fonctions et leur niveau.						
32. Les travailleurs exploitent toutes les ressources disponibles au cours de sa carrière de la performance.						
33. Les personnels sont désireux de soumettre des propositions pour le développement du travail grâce à des données périodiques sur le travail.						
34. La position occupée par chaque travailleur est adaptée à leur capacité personnelle.						

**Merci**

**Ce questionnaire est validé par Dr Bouamama Abdellah et Dr Lebcir Islem.**

**ANNEX B : Résultats de l'analyse  
statistique à l'aide du logiciel SPSS**

## Fiabilité

### Echelle : X1

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	190	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	190	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,845	5

## Fiabilité

### Echelle : X2

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	190	100,0

	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	190	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,812	4

### Fiabilité

### Echelle : X3

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	190	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	190	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,844	5

### Fiabilité

## Echelle : X4

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	190	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	190	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,796	4

## Fiabilité

## Echelle : X5

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	190	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	190	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,840	4

## Echelle : X6

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	190	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	190	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,770	3

## Fiabilité

## Echelle : X

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	190	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	190	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,696	25

Echelle : T

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	190	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	190	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,847	34

Echelle : Y

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	190	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	190	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,913	9

### Statistiques descriptives

	N	Skewness		Kurtosis	
		Statistiques	Erreur standard	Statistiques	Erreur standard
x1	190	-,063	,176	,074	,351
x2	190	-,040	,176	,154	,351
x3	190	,227	,176	-,407	,351
x4	190	-,274	,176	-,008	,351
x5	190	,459	,176	,324	,351
x6	190	-,084	,176	-,130	,351
X	190	,208	,176	-,052	,351
y	190	,028	,176	,231	,351
N valide (liste)	190				

### Sexe

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Homme	133	70,0	70,0	70,0
	Femme	57	30,0	30,0	100,0
	Total	190	100,0	100,0	

### Âge

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de 30 ans	49	25,8	25,8	25,8
	30 - 40 ans	47	24,7	24,7	50,5
	41 - 50 ans	47	24,7	24,7	75,3

	Plus de 50 ans	47	24,7	24,7	100,0
	Total	190	100,0	100,0	

### Ancienneté à la SCIMAT

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de 5 ans	53	27,9	27,9	27,9
	5 - 10 ans	88	46,3	46,3	74,2
	Plus de 10 ans	49	25,8	25,8	100,0
	Total	190	100,0	100,0	

### Niveau\_d'instruction

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Secondaire ou moins	36	18,9	18,9	18,9
	Technicien Supérieur	45	23,7	23,7	42,6
	Licence	39	20,5	20,5	63,2
	Ingénieur	39	20,5	20,5	83,7
	Doctorat	31	16,3	16,3	100,0
	Total	190	100,0	100,0	

### Catégorie socioprofessionnelle

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Cadre	73	38,4	38,4	38,4
	Agent de maîtrise	57	30,0	30,0	68,4
	Agent d'exécution	60	31,6	31,6	100,0
	Total	190	100,0	100,0	

### Statistiques

		X11	X12	X13	X14	X15	x1
N	Valide	190	190	190	190	190	190
	Manquant	0	0	0	0	0	0

Moyenne	3,69	4,04	3,25	3,45	3,91	3,67
Ecart type	1,015	,980	,963	,984	,889	,760

### Statistiques

		X21	X22	X23	X24	x2
N	Valide	190	190	190	190	190
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		3,55	3,26	3,47	3,68	3,49
Ecart type		1,062	,911	1,116	,924	,805

### Statistiques

		X31	X32	X33	X34	X35	x3
N	Valide	190	190	190	190	190	190
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,34	3,24	3,36	3,45	3,33	3,34
Ecart type		1,165	1,015	,937	,940	1,019	,799

### Statistiques

		X41	X42	X43	X44	x4
N	Valide	190	190	190	190	190
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		3,45	3,89	3,36	3,33	3,51
Ecart type		,894	,972	,943	,873	,726

### Statistiques

		X51	X52	X53	X54	x5
N	Valide	190	190	190	190	190
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		3,29	3,52	3,21	3,21	3,31
Ecart type		,946	,834	,853	,986	,746

### Statistiques

		X61	X62	X63	x6
--	--	-----	-----	-----	----

N	Valide	190	190	190	190
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,38	3,69	3,37	3,48
Ecart type		1,031	,945	,926	,802

		Statistiques							
		B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8
N	Valide	190	190	190	190	190	190	190	190
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,71	3,28	3,57	3,44	3,54	3,43	3,36	3,36
Ecart type		,947	1,015	,916	1,005	,963	,972	,931	,931

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,594 <sup>a</sup>	,353	,332	,594

a. Prédicteurs : (Constante), x6, x2, x3, x4, x5, x1

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	35,233	6	5,872	16,648	,000 <sup>b</sup>
	de Student	64,549	183	,353		
	Total	99,782	189			

a. Variable dépendante : y

b. Prédicteurs : (Constante), x6, x2, x3, x4, x5, x1

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	-,837	,456		-1,837	,068
	x1	,225	,058	,236	3,875	,000
	x2	,296	,054	,328	5,490	,000

x3	,177	,055	,194	3,194	,002
x4	,177	,060	,177	2,941	,004
x5	,246	,059	,252	4,175	,000
x6	,122	,054	,135	2,263	,025

a. Variable dépendante : y

