

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université d'Oran ES-SENIA
Faculté des Sciences Economiques,
des Sciences de Gestion et des Sciences Commerciales



Mémoire de Recherche pour l'obtention du Diplôme
de DPGS en Management des Ressources Humaines

Thème :

L'impact de la qualité sur la gestion de la Ressource Humaine
« *Le cas de GL2Z* »

Soutenu publiquement par Mademoiselle Mokhtaria NAAR

Sous la Direction de Monsieur Khaled TAHARI

*< La pratique innombrable
rejoint un jour
l'idéal et s'y arrête ; les
milliers d'essais
de milliers d'hommes
convergent lentement vers
la figure la plus économe
et la plus sûre. >*
« Paul Valéry »

*< L'homme supérieur, c'est
celui qui d'abord met ses
paroles en pratiques, et
ensuite parle conformément
à ses actions >*

« Confucius »

Remerciements

Je souhaite tout d'abord remercier
Monsieur Khaled TAHARI pour avoir
accepté de diriger ce travail.

Je tiens également à présenter mes
remerciements à ma hiérarchie.

Je ne saurai oublier toutes les personnes,
trop nombreuses pour être citées ici,
qui par leur bonne humeur et leur amitié, ont
contribué à rendre ce travail agréable.

J'exprime mes remerciements à toutes les
personnes qui ont participé à la lecture et à la
correction de ce mémoire.

Je dédie ce travail à ma mère

S O M M A I R E

Page

Introduction générale	5
<u>CHAPITRE -I- Présentation de la notion qualité et la gestion des ressources humaines</u>	10
1. L'historique de la qualité et des Ressources Humaines	11
1. De la qualité à l'industrie	
2. Les principes fondateurs de la qualité	
3. La gestion par la qualité	
4. Le client	
4.1. Les clients et leurs attentes	
4.2. Le besoin implicite	
4.3. La relation client-fournisseur	
5. Les tendances	
6. La compétence et la qualité	
6.1. La compétence	
6.2. La qualité	
6.2.1. Historique	
6.2.2. Le développement de la qualité	
6.2.3. La formation à la qualité	
6.2.4. La qualité et la gestion de l'entreprise	
6.2.5. Le management de la qualité	
6.2.6. L'évolution de la notion qualité	
2. Les principales composantes du management de la qualité	23
1. La démarche	
2. Les outils et méthodes	
2.1. Les 7 outils de base	
2.2. La normalisation	
2.2.1. La normalisation dans l'entreprise	
2.2.2. La normalisation et la gestion des RH	
3. La certification	
3.1. Objectifs de la certification	
3.2. Avantages de la certification	
3.3. Inconvénients de la certification	
<u>CHAPITRE -II- Analyse de concepts et quelques théories</u>	29
1. L'Evolution des Organisations	30
1. Le rôle du manager dans l'organisation	
2. Le rôle du client dans l'organisation	
3. De la logique de poste à la logique de situation « compétence »	
a. La motivation	
b. La communication	
c. L'acteur, l'intervenant	
d. La responsabilisation des individus	
e. La reconnaissance des individus	
4. Le travail en équipe	

2. La Maîtrise des Processus	35
1. Le management par le processus	
2. Vision et stratégie	
3. La mise en œuvre	
4. Auto évaluation, référentiels, étalonnage concurrentiel	
5. Management du progrès	
CHAPITRE -III- L'Enquête et les Résultats	40
1. Présentation de l'Entreprise	41
1. Sonatrach	
2. L'unité GL2Z	
2. Analyse	43
1. Fondements théoriques	
2. Fondements méthodologique	
3. Les outils	
4. Diagnostic et Organisation du Travail	
5. Description des hypothèses et de la problématique	
5.1. Méthodologie envisagée	
5.2. Outils d'investigation	
6. Analyse des résultats	
6.1. Volet : Organisationnel	
6.2. Volet : Initiative créatrice-défis et problèmes	
6.3. Volet Travail de Groupe	
CHAPITRE -V- Préconisation	53
1. L'amélioration des performances individuelles et des processus	54
1. Pourquoi opter pour la gestion des compétences ?	
2. Qu'est ce que la gestion axée sur la compétence ?	
2. L'amélioration de la réalité Sonatrach	58
1. Sur le plan des RH	
2. Des compétences et des mentalités inadaptées	
3. La normalisation des méthodes de travail	
4. La soumission à la stratégie	
5. L'animation des hommes est une nécessité	
6. L'amélioration continue	
3. L'amélioration des autres enjeux	63
1. La communication	
2. L'évaluation du risque	
CONCLUSION	65
Index	66
Bibliographie	68
Annexe	71

Introduction générale

L'Algérie qui est dans une phase où la réelle ouverture économique du pays se heurte toujours à des structures économiques et à des mentalités héritées de quarante ans d'économie planifiée. L'Algérie connaît actuellement une phase favorable en matière macro-économique. La bonne tenue du prix du pétrole a permis d'enregistrer des excédents en matière budgétaire ou d'échanges extérieurs, les réserves en devises dépassent deux années d'importations et le taux de croissance du PIB en 2003 (estimée à + 6,5 %) devrait être la plus forte depuis vingt ans. Enfin, l'importance des besoins en énergie de l'Europe fait que l'Algérie restera un pays « Stratégique » pour le Vieux Continent. Cependant, il ne faut pas se cacher non plus que l'embellie économique actuelle reste fragile car liée essentiellement au pétrole. En outre, les réformes structurelles en dépit d'effets d'annonce restent appliquées de manière très parcimonieuse. *Enfin, un certain nombre de risques à court terme sont indéniables.*

Cette impression résulte en fait de la volonté indéniable des autorités d'ouvrir l'économie algérienne sur l'extérieur comme en témoigne les négociations entreprises pour devenir membre de l'OMC ou pour la signature de l'accord de libre-échange avec l'Union européenne. Cette ouverture est, évidemment, elle aussi porteuse de risques mais, de ce fait justement, elle va aussi contraindre le gouvernement à mettre en place les réformes économiques internes qui permettront de supporter une mise en concurrence avec le reste du monde.

Ce processus nécessitera aussi évidemment que les autorités algériennes arrivent à dégager un consensus entre les acteurs sociaux pour prendre les mesures structurelles nécessaires tout en intervenant de manière pragmatique pour soutenir l'appareil productif national. L'Algérie a fait de grands pas sur le chemin de la libéralisation de son économie et l'intégration au marché mondial.

Observateur à l'OMC, l'Algérie a officiellement déposé, auprès de cette organisation, un mémorandum sur son régime de commerce extérieur en juin 1996. Une première réunion a eu lieu en avril 1998. Puis, après un arrêt de quatre ans, les négociations ont repris en février 2002. Depuis, les négociations continuent avec comme objectif que l'Algérie devienne membre de l'OMC. L'Algérie, à cet effet, a pris des engagements fermes pour s'y conformer.

La situation politico-économique de l'Algérie est redevenue à un niveau permettant d'envisager valablement le redémarrage d'une activité industrielle et commerciale. Ceci est considéré comme un succès, le seul véritable problème étant la difficulté à trouver une main d'œuvre technique qualifiée.

Le secteur du GNL, parmi tant d'autres secteurs en Algérie, est représenté par l'implantation de plusieurs usines de gaz naturel liquéfié (GNL) qui se caractérisent par leur nombre relativement réduit même dans le monde, la diversité des procédés technologiques utilisés ainsi que des coûts d'investissement et d'exploitation très élevés. L'autoconsommation de ce type d'unité est de l'ordre de 15 % et peut quasiment doubler dans le cas d'une fréquence importante des arrêts intempestifs ou volontaires dus aux pannes des équipements situés sur tout le parcours de la chaîne GNL. En conséquence, l'amélioration de la fiabilité de la chaîne dans sa globalité se traduirait objectivement par une réduction substantielle des coûts d'énergie. La chaîne GNL est assimilée à un système complexe indissociable.

Les usines de liquéfaction de gaz naturel se caractérisent par :

- leur nombre relativement réduit : une vingtaine d'unités à travers le monde dont quatre en Algérie ;
- la diversité des procédés technologiques mis en œuvre ;
- des capacités de production très importantes se chiffrant en milliards de mètres cubes de gaz ;
- des coûts d'investissement et d'exploitation très élevés se répercutant lourdement sur le coût du mètre cube de GNL produit.

Points saillants: capacité du réseau - année 2002-3

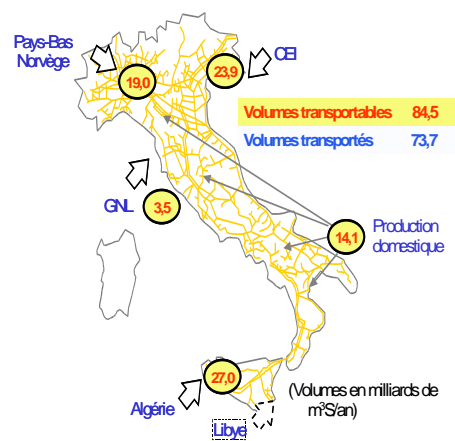


Figure 1

A SONATRACH, Société Algérienne Nationale de Transport et de Commercialisation des Hydrocarbures, Les unités gazières, en particulier fournissent des produits destinés à satisfaire des besoins des clients.

Une concurrence globale accrue a entraîné des attentes de plus en plus contraignantes en ce qui concerne la gestion par la qualité. Pour être compétitives, ces mêmes unités doivent aujourd'hui mettre en œuvre des systèmes en conformité avec les normes ISO 9000- ISO 14000 et autres..: La certification de ces systèmes constitue une condition nécessaire d'accès aux marchés. Une condition nécessaire pour accroître la conformité voulue.



En effet, la gestion par la qualité, la préservation de l'environnement et le management de la santé et de la sécurité au travail constituent autant d'exigences que l'entreprise se doit de satisfaire pour assurer sa survie. Ces systèmes de management ont également fait l'objet de normes internationales (ISO 9001 pour la qualité, ISO 14000 pour l'environnement et OSHAS 18001 pour la santé et la sécurité au travail). Les trois systèmes comportent de nombreuses exigences communes. Dans les trois systèmes, il incombe à la direction de formuler une politique, de prendre des engagements, d'identifier les exigences légales et réglementaires, d'assigner des objectifs aux différentes fonctions de l'entreprise, de planifier la mise en œuvre du système, de définir et mettre en œuvre des processus de communications. Ces trois systèmes assurent la prise de conscience car c'est la nécessaire mutation culturelle qui fait de la rigueur et de la pro-activité le vecteur fondamental du changement.

A la fin de l'année 2003, il a été délivré dans le monde 23 150 certificats ISO 14000 soit une augmentation de 67% par rapport à l'année 2002. Les industries chimiques, pétrochimiques, et du gaz ont totalisé 2071 certificats soit 9% du total mondial. Cette évolution rapide de la certification ISO 14000 est la preuve d'une préoccupation environnementale de plus en plus grandissante. A SONATRACH cette préoccupation est prise en charge dans son programme de mise en œuvre de la normalisation d'entreprise, de démarches qualité et de management environnemental dans ses sites industriels. Cette approche traduit en fait une culture de recherche d'une qualité évolutive jusqu'à atteindre la performance. Les nouvelles normes, après les ISO 9000 et ISO 14000 doivent tendre vers les < 6 Sigma > actuellement mis en place par de grandes entreprises dans le monde. La qualité est indissociable de l'environnement, car qu'est ce que la productivité dans un environnement dégradé ? Qu'est ce que l'efficacité sans la préservation des ressources non renouvelables ?

Sonatrach, par conséquent, s'inscrit résolument dans la voie du développement durable et le déclinera cet objectif à tous les niveaux son groupe pétro-gazier de cette grande envergure.

Dans le nouveau contexte économique mondial, l'entreprise algérienne tente d'accroître sa croissance afin de se conformer aux nouvelles exigences du marché suivant les nouvelles mutations qui s'opèrent. Ceci ne peut être possible que si l'entreprise dispose réellement de moyens matériels et humain suffisants pour faire face à ce mode de survie exigé par les règles de fonctionnement.

C'est la toute la difficulté de mettre en œuvre un dispositif fondé sur la bonne gestion de l'entreprise et sur la compétence car la croissance des visions de mettre en place cette notion reste toujours tributaire de certains moyens humains pour lesquels on ne dispose pas d'assez d'instruments de mesure pour mettre en exergue la notion de compétence *ie : somme des savoir et savoir faire ou savoir être face à des évènements imprévus.*

Par contre, les entreprises font face à toutes les résolutions tayloriennes. Elles réagissent et développent des politiques de différenciation et essaient d'apporter des réponses particulières à des besoins particuliers. Le client passe d'une situation de non-choix à une situation de choix et même d'hyper choix. D'où la notion de la qualité.

Si le passage à la logique de compétence suppose que le travail intègre la variable de la qualité dans la démarche puisqu'on rompe avec la logique taylorienne qui consiste à préparer le travail et le contrôler. La question est justement comment passer d'une logique de l'action (taylorienne) à une logique de situation i.e. : compétence veut aussi dire travail et activité réactive. Cette dernière suppose également une autre organisation du travail et un niveau technologique qui supprime le travail routinier.

Donc, la compétence sous entend l'utilisation de différents instruments conçus pour répondre à plusieurs préoccupations dans la gestion de la ressource humaine de différents niveaux tels que :

- Reconnaître que le Savoir combinatoire des individus n'est pas identique et que le savoir combinatoire d'un individu peut évoluer au cours du temps *ie : il n'y a pas qu'une seule façon d'être compétent mais une construction des compétences par rapport à un problème à résoudre ou un projet à réaliser* ⁽¹⁾
- Distinguer entre la compétence d'un individu et les activités qu'il réalise avec compétence grâce à ce savoir combinatoire.

Actuellement, dans l'entreprise algérienne en l'occurrence à Sonatrach, nous n'arrivons, toujours pas, à donner une définition claire au concept "compétence" duquel on dissocie la responsabilisation ou la dilution de responsabilité, l'organisation ou la désorganisation, l'engagement ou le désengagement ou même parle-t-on du contrôle inapproprié.

(1) LE BOTERF G., L'ingénierie des compétences, ORGANISATION, décembre 1999

La solution envisageable pourrait venir de l'implantation d'un système qualité. Cela implique une notion d'obligation de résultat par rapport aux objectifs en déployant les moyens et ressources nécessaires.

Un procès de travail taylorien peut bien prendre en charge la question de la qualité par un contrôle à priori mais aussi à posteriori du travail avec un traitement d'un niveau, certainement, plus élevé que dans une organisation fondée sur la compétence.

Dès lors, la qualité semble être, pour l'entreprise un gisement afin de puiser des outils scientifiques pour mieux accroître les capacités managériales et de contribuer ainsi à l'émergence de la notion « compétence » .

Mais est-ce que l'instrument « qualité » constitue la meilleure alternative, sachant qu'il existe certaines contraintes de part et d'autre qui entravent ce dispositif ?

La qualité du produit est -elle déterminée par la qualité d'intervention et de fabrication ou est - ce que le problème est ailleurs (obsolescence des équipements, absence de veille technologique, incapacité d'investissement..)

L'approche suppose ainsi qu'une telle démarche oblige les gestionnaires des ressources humaines de se recentrer sur la révision du mode des gestions afin de répondre aux nouvelles exigences dans :

- La détermination des objectifs d'activité à partir des normes et des fiches de postes .
- La productivité en terme de réalisation du temps de production nécessaire pour les ressources humaines.
- L'efficience en terme d'atteinte des objectifs avec le minimum de moyens.

L'inscription d'un tel projet de recherche se situe, principalement, dans la description du système de management de la qualité, faire ressortir les éléments clés dans la gestion de la compétence, adopter une approche expérimentale sur un échantillon des agents de maîtrise de l'entreprise visée avec la technique du questionnaire , théorie connu chez de nombreux intervenant du domaine et en fin faire valoir les analyses et résultats avec une validation qui pourrait ouvrir d'autres portes aux nouveaux questionnements.

CHAPITRE -I-

Présentation de la notion Qualité et la Gestion de la Ressource Humaine

1 L'historique de la qualité et des Ressources Humaines :

L'industrie naissante utilisait une main-d'œuvre nombreuse non spécialisée. Les méthodes de travail étaient empiriques. La performance de la main-d'œuvre était faible **il faut détailler sur la manufacture**. Vers 1880, avec Frederik Winslow Taylor, l'organisation scientifique du travail est née. Par ses expériences, il a démontré que l'on pouvait accroître l'efficacité du travail des salariés. Ses méthodes ont abouti à la parcellisation des tâches ou la spécialisation et ont fait sentir le besoin d'améliorer la formation des salariés .L'organisation scientifique du travail a permis d'exploiter au maximum les capacités des salariés.

Avec le taylorisme, apparaissent le développement de la taille des organisations. Les activités principales de ces nouveaux services seront le recrutement, la répartition des tâches et les problèmes de performance des salariés. La fonction Personnel apparaît au début du ^{xxe} siècle à partir du moment où le chef d'entreprise n'est plus en état de gérer l'ensemble du personnel qui lui est alloué.

A cette époque, la gestion du personnel apparaît comme une gestion des postes. Dans le modèle taylorien- fordien, le personnel occupe un poste. La notion de poste est une invention taylorienne avec ses quatre caractéristiques : elle est prescriptible, elle est procédurale, elle est individuelle, elle suppose une stabilité en GRH.

On peut, alors, supposer que si l'organisation taylorienne est remise en cause cela suppose une remise en cause de la notion du poste de travail et de la qualification à laquelle on substitue la compétence.

« On parle de poste à pourvoir, de description de poste et de formation au poste de travail.

Trois étapes en France ont vu le jour. Il s'agit de l'avant 1714, de la guerre à 1936 et après 1936: ⁽²⁾

Pendant la période « avant 1914 » la réglementation sociale se développe avec des textes sur l'emploi des enfants(1841), le contrats d'apprentissage (1855), le travail des femmes et des enfants (1874 et 1891), le droit syndicat (1884), l'inspection du travail (1874 et 1892), les accidents du travail (1898), la durée du travail (1900 et 1905), le conseil des prud'hommes (1905), le repos dominical (1906), la création du ministère du Travail (1906), les retraites ouvrières et paysannes (1910), l'hygiène et la sécurité (1913).

(2) PERETTI JM., Ressources Humaines, VUIBERT, octobre 1998

L'après-guerre connaît un développement de la réglementation sociale : la négociation collective (1919), la journée du 8 heures (1919), la loi Estier sur l'enseignement professionnel (1919), la taxe d'apprentissage (1925), les assurances sociales (1928,1930), les allocations familiales (1932), les politiques d'œuvres sociales se poursuivent et s'institutionnalisent à travers des services sociaux.

Le développement des lois sociales, le renforcement des syndicats, les nouveaux besoins de gestion du personnel (formation, recrutement, apprentissage) provoquent l'apparition d'un homme ou d'un service du personnel.

A partir de 1945, commence cette période de croissance que Jean Fourastié a baptisée les Trente Glorieuses.

Elle se caractérise par une application systématique des principes d'organisation du travail, de simplification du travail et des produits eux-mêmes, par l'innovation dans les matières et les produits eux-mêmes, la hausse du pouvoir d'achat, du niveau de vie et de la consommation, le plein-emploi et la manque du personnel qualifié.

Il apparaît aujourd'hui essentiel de mettre à plat les grands processus de la fonction Ressources Humaines et leur pilotage pour créer plus de sens, de valeur, de cohérence et d'efficacité. L'adoption d'une démarche qualité permet d'organiser en continu la valorisation des hommes et de la fonction.

1. De la qualité à l'industrie:

Les années 30 marquent donc l'arrivée d'un courant de pensée qui propose des méthodes nouvelles de travail et d'organisation pour maîtriser la qualité des produits dans les organisations industrielles. Les principes alors adoptés pour plus de rentabilité sont le contrôle et l'inspection. La vision de l'organisation est alors fondée sur la division scientifique du travail : le contrôle est donc confié à des services différents de ceux qui produisent. Ainsi naissent les services qualité, censeurs de la production, constatent à posteriori la conformité des produits livrés en fin de processus. C'est l'époque des contrôleurs de fabrication.

C'est la une question taylorienne de la qualité dans une harmonie contraire fondée, essentiellement, sur l'offre. Il s'agit d'une production de masse standardisée dont on contrôle la qualité. A cette phase la une question se pose : comment veut-on aller vers une production personnalisée spécifique de qualité.?

Un facteur important va alors intervenir dans les années 40, qui va jouer un rôle de catalyseur formidable pour favoriser l'extension des principes de la qualité dans toute l'industrie américaine : La deuxième guerre mondiale et l'effort de guerre américain. La demande très forte de production auprès de l'industrie américaine à partir de 1941, les changements de technologies et le besoin d'efficacité à grande échelle vont en effet engendrer une diffusion, et une généralisation des techniques de contrôle, via des mesures statistiques. Ces méthodes pour maîtriser les processus productifs vont ensuite se diffuser dans l'après-guerre dans tout l'occident.

A partir des années 50, le deuxième fait marquant dans l'histoire de la qualité intervient sur un autre continent, au Japon. La qualité va, en effet être un paramètre essentiel dans la reconstruction de l'industrie japonaise, qui est sortie de la guerre complètement exsangue. Le plus étonnant est que l'introduction de la qualité va être faite au Japon par des experts américains spécialement mandatés par Marc Arthur pour aider l'industrie japonaise ⁽³⁾

Progressivement, l'industrie des biens et services s'est rebâtie en intégrant dans ses fondations la notion de qualité comme facteur clé de succès.

L'industrie militaire et spatiale américaines formalisa la démarche de gestion de la qualité. En effet certains événements outre-atlantique vont cristalliser l'avancée des procédés qualité : ainsi la conquête par l'homme de la lune qui aboutit lors de la mission Apollo en 1969 : il n'était pas question d'attendre « les yeux fermés » la fin du programme pour savoir s'il réussirait ou pas. Il fallait s'assurer en amont de son succès, en développant une méthode de prévention des risques, pour anticiper les erreurs dès la conception du projet et durant tous les stades de sa réalisation : l'assurance qualité était née.

En 1958 naissent en France les deux premières fonctions qualité chez Renault et SIMCA : le contrôle « gendarme » se transforme petit à petit en gestion préventive de la qualité du produit au stade de la production : il faut obtenir au stade de la production : il faut obtenir une fabrication sans rebut ni retouche. Le « zéro défaut » vise à obtenir de l'opérateur la prise de conscience de sa responsabilité de « bien faire la première fois ».

Cela conduit à la mise en place de nombreux dispositifs préventifs, sous forme de procédures de contrôle de la qualité à tous les niveaux du processus de fabrication, donc aux étapes intermédiaires d'élaboration du produit. Le contrôle doit démarrer dès les conceptions du produit. Les spécialistes de l'assurance qualité prennent le pas sur les contrôleurs de fabrication.

(3) Joseph M. JURAN, le principe de sa philosophie est la « certitude que la qualité ne doit rien au hasard, qu'elle doit être planifiée et la planification incombe aux directions » selon lui la majorité des problèmes de qualité sont dus à des erreurs commises par des responsables plus qu'à une mauvaise exécution.

Dans bon nombre de cas, cette assurance qualité ainsi définie engendre des conceptions et des pratiques formalistes, voire bureaucratiques, se traduisent par des consignes et procédures établies par des experts, sans association du personnel concerné.

Un autre temps fort au japon intervient dans les années 1960, où émerge l'idée de la qualité totale. Certains experts japonais notent en effet la nécessité de changer de mode d'organisation et de système de pensée pour aller plus loin dans le domaine de la qualité et reprennent de développement les théories américains.

2. Les principes fondateurs de la qualité :

Les principes fondateurs de la qualité totale naissent ainsi au début des années 60 au japon : l'entreprise est centrée sur le client et la qualité est introduite dans toute l'organisation. La définition de la qualité évolue : la qualité ne signifie pas seulement être conforme à des spécifications techniques, mais être en adéquation avec la demande des clients. Il s'agit d'une approche systémique, qui conduit au développement de la formation de responsable de la qualité, avec une approche transversale.

3. La gestion par la qualité:

La gestion par la qualité est une méthode d'organisation et de management qui transforme l'entreprise et ses modes de fonctionnement : en effet, sont mis en avant dans l'entreprise et à toutes les interfaces avec l'extérieur les notions de contrat, de négociation, d'assurance, l'idée qu'une production bien gérée est basée sur un accord formalisé entre tous les partenaires impliqués. Avec un client qui se trouve de plus au cœur des préoccupations, l'entreprise est amenée à se réorganiser, à penser différemment l'agencement de ses activités. La démarche de certification par exemple, consiste à introduire de la transparence, de la clarté et des critères objectifs dans l'organisation du travail : chacun doit décrire ce qu'il fait, savoir ce qu'il fait et être en mesure de savoir ce que les autres font. La gestion de la qualité s'étend à toutes les activités de l'entreprise, depuis l'identification des besoins des clients, la conception des produits et services, jusqu'à l'après-vente.

La notion du client est au cœur du dispositif mi au sein de l'entreprise lors les différentes phases du processus de fabrication

4. Le client

L'entreprise se compose d' hommes et de femmes, des moyens, d'une vocation, des produits et des services, des clients internes et externes.

Qui est le client de l'entreprise ? Le client peut être une personne, un groupe de personne, une organisation.

4.1. Les clients et leurs attentes :

Clients	attentes
Personnel de l'entreprise	Evolution, formation, rémunération, équité, considération
Actionnaires	Rémunération des placements, informations
Entreprise elle-même	Résultats, planification, contrôle, Evolution technologique
Fonctionnement de l'entreprise	Outils adaptés, Organisation adaptée, Processus adapté et maîtrisé
Clients facturables	Respect des délais, Respect des spécifications, service après vente, garantie, informations
Fournisseurs	Fidélité, confiance, Respect des délais de paiement, Définition précise de nos exigences.
Etat	Respect des lois, informations, impôts, Taxes

Les clients expriment des besoins et achètent des réponses.

Les clients sont aujourd'hui dans une situation d'hyper choix pour satisfaire leurs besoins. De nombreuses entreprises n'ont pas encore tiré les conséquences de cette situation. Pour assurer sa pérennité, l'entreprise doit répondre aux besoins des clients mieux que les autres. La qualité pour le client : C'est la réponse conformes à ses besoins **exprimés et implicites**. Un besoin a toujours quatre dimensions (Technique, Délai, Coût et Comportements)

4.2. Le besoin implicite :

C'est le besoin réel et complet du client (Le client peut ne pas savoir l'exprimer, l'entreprise doit toujours être en mesure de l'identifier). La réponse conforme n'est pas l'excellence technique. La qualité totale pour l'entreprise : Assurer sa compétitivité et sa pérennité en répondant de manière équilibrée aux besoins des clients internes et externes. La qualité implique que chacun et tous ensemble doivent :

- Identifier qui sont tous ses clients (à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise).
- Connaître leurs besoins (Techniques, coûts, délais et comportement).
- Tout faire pour apporter des réponses conformes à ses besoins.
- Mesurer les satisfactions en mettant en évidence des indicateurs pour améliorer la qualité des réponses.

Les objectifs et responsabilités pour la qualité se caractérise dans la réalisation, le maintien et l'amélioration continue de la qualité des produits. Elle s'inscrit aussi dans l'amélioration de la qualité du processus en vue de satisfaire les besoins exprimés et implicites des clients internes et externes et de donner confiance a l'entreprise et aux clients, les parties prenantes de la qualité (clients internes et externes) .

Le travailleur pour produire une qualité parfaite, il faut qu'il reçoive du fournisseur externe une qualité parfaite Qu'il reçoive du fournisseur interne une qualité parfaite Qu'il fasse son travail parfaitement. A chaque poste de travail, on va donc s'assurer ;

- Que tout ce qui arrive de l'extérieur est parfait : Assurance fournisseur extérieur
- Que tout ce qui arrive de l'intérieur est parfait : Assurance fournisseur intérieur
- Que tout ce que l'on fait est parfait

4.3. La relation client-fournisseur :

La relation client - fournisseur est bien respecté si la perception des clients et de leurs besoins est améliorée en permanence. Chacun, étant acteur, mobilise ses compétences et son talent au service de cette idée. La logique d'amélioration de la qualité implique que le préventif soit privilégié : vaut mieux prévenir que guérir : **Bien faire la première fois** Ainsi seront réduits les coûts de détection des erreurs et les coûts du curatif.

5. Les tendances:

Aujourd'hui, la tendance est le management des ressources humaines. Puis il y a eu la période de gestion des ressources humaines, orientées sur l'individu, la personne, avec le poste de travail, etc. Mais cela est encore insuffisant et l'on s'oriente vers le management, qui prend en compte le comportement, les structures de l'organisation, ce qui est plus engageant. Par exemple, pour faire évoluer une personne, en gestion des ressources, on s'en contente d'explorer le potentiel de personne pour reconfigurer le poste en fonction de la personne. On touche à la structure, le management est à la frontière de la qualité.

Les actions qui touchent à la structure débutent généralement par un audit, une écoute, où les gens vont parler. Les problèmes émergent, et si cela n'est pas suivi d'action, cela peut être catastrophique, on révèle les problèmes sans les résoudre et en donnant l'impression que l'on n'agit pas. Appliquer un outil de gestion, c'est d'abord réfléchir. La difficulté, c'est l'action de l'intention stratégique à l'action concrète est souvent la pierre d'achoppement. Lorsque les choses n'avancent pas, les individus voient les écarts et il y a une fragilisation de la ligne hiérarchique.

6. La compétence et la qualité:

6.1. La compétence

Le terme de compétence ie : ensemble de connaissances. Les connaissances sont une articulation entre plusieurs types de connaissances, d'abord théoriques et d'autres types de connaissances appliquées (relèvent de l'expérience) expérience partiellement transférable. Pour avoir une compétence on crée la connaissance dans l'action en fonction des contingences et en fonction des contraintes.

Il y a une montée en puissance de la *préoccupation* des décideurs sur l'importance de la gestion du Capital Humain. 90 % des décideurs sont que l'importance stratégique du capital immatériel comme levier décisif de la création de valeur au sein des organisations. Intellectuellement, on fait le lien entre la performance d'une organisation (les résultats qu'elle atteint) et le capital immatériel et humain. Derrière cette vitrine de préoccupation forte, de sensibilisation, rares sont les décideurs qui mettent cette préoccupation en pratique car il y a peu de politique structurée de management des compétences (*knowledge management*)⁽⁴⁾.

(4) R.SCHULER, Personnel and Human Resource Management, ST-Pau, (Miss), West, 3eme édition, 1987.

6.2. La qualité

6.2.1. L'historique

Pour beaucoup d'auteurs, il n'y a pas d'histoire de qualité avant le 20^{ème} siècle. Mais cela n'est pas totalement exact et il est possible de retrouver dans l'histoire ancienne des traces de ce qui s'appellera plus tard la démarche qualité .Il est ainsi possible de remonter jusqu'au 18^{ème} siècle avant J.C pour identifier les prémices de cette démarche avec le code d'Hammourabi, roi de Babylone .Ce code est un ensemble de lois concernant la construction des bâtiments. Voici un exemple de ce que l'on peut y lire : « Si un maçon fabrique une maison pour un homme et que cette dernière s'écroule en tuant le propriétaire, alors le maçon sera mis à mort » .Nous sommes bien là en présence des premières notions de qualité. Plus tard, des lois du même type seront mis en œuvre chez les égyptiens (mais ne concernent que les monuments pharaoniques, 15^{ème} siècle avant J.C)et les phéniciens (« la main de celui qui produit plusieurs fois un produit non conforme à la qualité attendue sera coupée ») .Sans oublier que notre connaissance imparfaite de l'histoire antique laisse supposer que d'autres civilisations ont pu également mettre en œuvre de telles démarches (notamment chez les romains et les grecs). Dans ces époques, l'idée de qualité était véhiculée par l'état qui n'hésitait pas à appliquer ce que l'on pourrait appeler « une pratique physique de l'assurance qualité » .⁽⁵⁾

6.2.2. Le développement de la qualité au 20^{ème} siècle

Tous s'accélérent au 20^{ème} siècle avec l'avènement de l'industrie et de la consommation de masse. Dans les années 20, l'industrie automobile qui se développe en Europe, aux Etats-Unis, ainsi qu'au Japon, va poser les bases des premiers contrôles qualité sérieux et systématiques. C'est à ce moment que sont mises en place les premières techniques de gestion et d'organisation du travail (dont le maintenant célèbre travail à la chaîne). Dès les années 40, la production de masse .C'est le début de l'assurance qualité (qui est la prémisse de ce que l'on appelle aujourd'hui la qualité totale). Du point de vue international, c'est à cette époque que commencent les premiers échanges aussi bien de produits que de main d'œuvre d'un pays à l'autre (et même entre différents secteurs). La fin de la seconde guerre mondiale va coïncider avec l'adoption par le monde des techniques de production, de qualité et de management développés aux Etats-Unis, alors dominant aussi bien du point de vue militaire qu'économique (l'Europe et le Japon étant en ruines). Les années 70-80 sont l'entrée dans la période de qualité totale, encore valide aujourd'hui.

(5) M.BEE, B.SPECTOR, PR LAURENC, P.Q Mills, R.WALTON Human Ressource Management, Glencore, Illinois Free Press, 1985

Les différents pays prennent alors leurs indépendances en terme de méthodes et démarches qualité (notamment le Japon qui met en œuvre des techniques draconiennes en termes de qualité de fabrication). C'est également l'avènement de la société de services, ce qui va redéfinir en grande partie les concepts connus.

Il est intéressant de savoir que suivant les auteurs, le 20^{ème} siècle n'est pas « découpé » de la même façon . Par exemple, Hermel définit l'histoire de la qualité au 20^{ème} siècle en quatre périodes, en prenant comme bases les tendances principales apparues successivement dans l'industrie . D'autres auteurs comme Gomez se contentent de trois périodes en se fondant sur le type de qualité recherché à ce moment là. Pour de plus amples informations, je vous invite à consulter les 2 tableaux récapitulatifs de ces découpages en annexes.

6.2.3. La formation à la qualité

Nous prendrons dans cette partie l'exemple de la France car nous étant plus familier. Avant le 20^{ème} siècle, il n'existait aucune formation à la qualité .C'est avec le début de la démarche qualité moderne que sont apparus les premiers centres d'étude comme l'Institut Statistique de l'Université de Paris en 1923. Mais il faudra attendre les années 70 pour voir apparaître les premières institutions spécialisées dans le développement et la formation à la qualité (Université de Compiègne- Formation ingénierie mécanique avec option « contrôle et qualité industrielle ») .Depuis, il s'est créé une structure regroupant tous ces centres de formation : le Réseau Français des Formations diplômées à la Qualité (RFQ) .

6.2.4. La qualité et la gestion de l'entreprise

En entreprise on retrouve ces aspects de conformité et d'aptitude. Dans l'histoire de l'industrialisation, le taylorisme a permis de développer cette notion de conformité (un grand nombre de modèles identiques). Cette approche, souvent décriée, a permis à l'entreprise FORD de fournir des modèles Très appréciés dans le contexte économique de l'époque. La concurrence, du fait de son internationalisation, est devenue très vive. Pour être sûrs de leurs choix, les clients potentiels que nous sommes ont besoin d'être rassurés sur les aptitudes de leurs fournisseurs.

Si la confiance dans les fournisseurs provient souvent de leur renommée (image de marque, tradition, résultats en compétition, ...) elle peut être également cautionnée par une reconnaissance extérieure. Le jugement du compagnon par ses pairs relève de cet esprit . De même les normes ISO 9000 certifient une aptitude, destinée à rassurer le client.

Les besoins du marché évoluent très vite. Les séries, de plus faible taille, doivent présenter un niveau de fiabilité accru, une large palette d'option, tout en demeurant dans une fourchette de prix attractive. Cette vision des choses fait basculer la qualité de simple technique vers une démarche de management.

Cette approche, japonaise dans ses débuts, connaît un développement actuellement mondial.

Comme les entreprises en situation de monopole sont de plus en plus rares, les prestations fournies (produits physiques et services associés) doivent séduire le client . La séduction est l'image du ratio qualité/coût .Mais cela n'est pas suffisant car si les délais sont trop longs, le client risque de se retourner vers la concurrence .La gestion de l'entreprise se fait principalement à l'aide d'un tableau de bord constitué d'indicateur agrégeant les informations :

- ✓ de disponibilité (délais et quantité)
- ✓ de coût de fabrication (de l'étude à la livraison)
- ✓ de qualité (conformité à l'offre annoncée)

6.2.5.Le management de la qualité

Voici la définition ISO 9000 :2000 du management de la qualité : « Activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité . »

La définition de la qualité selon :

- DEMING satisfaire les besoins du consommateur
- JURAN convenance de l'usage, l'aptitude à l'emploi
- CROSBY conformité a des exigences
- FEIGENBAUM Cible qui bouge constamment
- HARRINGTON Satisfaire ou dépasser les attentes du client
- ISO 9000 version 2000 : « l'ensemble des caractéristiques d'une entité (produit ou service) qui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins (attentes) exprimés et implicites ».

En caricaturant, la gestion d'une entreprise peut s'apparenter au pilotage d'un véhicule conduit simultanément par plusieurs pilotes. Pour ce faire, ils comptent se répartir le volant, l'accélérateur, le levier de vitesses, les freins, l'embrayage.

Ainsi, de même que l'équipage doit se fixer des règles précises pour qu'il puisse arriver à bon port, suivant l'horaire prévu et en respectant le budget fixé, l'entreprise doit s'assurer que son fonctionnement soit cohérent vis-à-vis de ses engagements en tenant compte de la conformité, du délai et du coût.

Notons que les difficultés de pilotage augmentent avec la distance à parcourir, de même tout au long du chemin « des complications »de tout ordre risquent d'apparaître. L'entreprise doit donc prendre en compte les moyens, ma main d'œuvre, la matière, le milieu environnant, et les méthodes dont elle dispose.

Pour atteindre ses objectifs, elle doit envisager les différentes contraintes possibles, fournir aux opérateurs des consignes définissant la marche à suivre et préciser la responsabilité. La définition de sa politique, sa traduction en objectifs et en moyens sont les principales composantes du management de la qualité.

6.2.6.L'évolution de la notion de la qualité

Le taylorisme répondait à un besoin : produire plus pour satisfaire des besoins toujours plus importants. La dégradation de la qualité n'est pas un objectif de l'organisation scientifique du travail, c'est une conséquence. Le taylorisme n'a pas inventé la division du travail mais lui a donné une impulsion nouvelle. L'organisation scientifique du travail est une forme d'organisation fondée sur les principes suivants :

- L'étude systématique du savoir-faire des ouvriers relève du bureau méthode
- Tout travail intellectuel doit être enlevé de l'atelier pour être concentré dans les bureaux d'organisation et de planification
- Définir strictement les tâches afin de contrôler leur exécution et limiter les temps morts

Le taylorisme a fait des émules : Stakhanov en union soviétique qui se distingue de Taylor par l'utilisation de stimulants idéologiques. Ford, inventeur de la Ford T, qui crée le principe de la chaîne continue et introduit l'utilisation de pièces en série :< Le client a le droit de choisir la couleur de sa voiture pour vue qu'elle soit noire >.

Les exigences portent aujourd'hui sur des critères qui ne sont pas uniquement techniques :

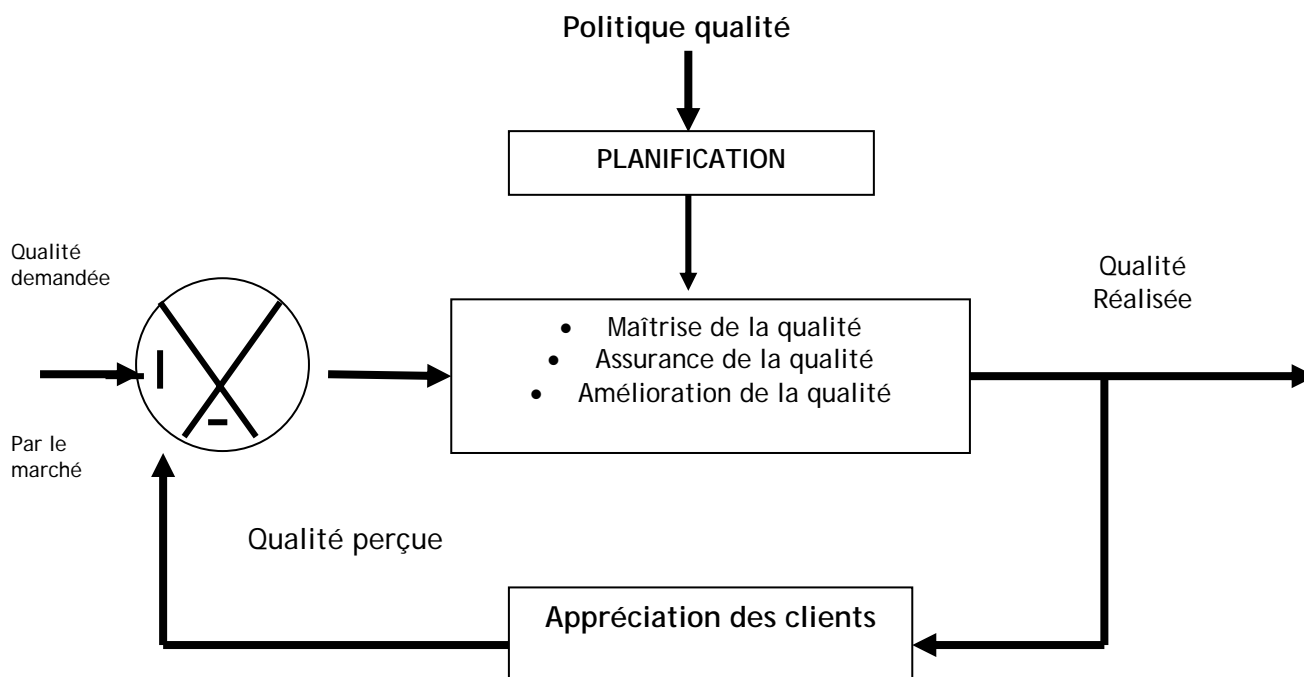
- Délais
- Le coût
- Le comportement
- Le respect de l'environnement
- Les rapports humains,

Les grandes étapes de la qualité selon Hermel (1989)

ETAPES - CARACTERISTIQUES	INSPECTION	CONTÔLE QUALITE	ASSURANCE QUALITE	QUALITE TOTALE
Objet	Détection des défauts	Contrôle (maîtrise)de la qualité du produit final	Construction permanente de la qualité intermédiaire et finale	Gestion globale de la qualité des actes et des produits
Période dominante de démarrage	Début du 20 ^{ème} siècle	Années 30	Années 50	Années70-80
Concepts clés	Rendement et division du travail	Niveau de qualité acceptable	Fiabilité Confiance du client	Excellence
Sens de la démarche	Réaction	Régulation	Prévention	Pro-action
Méthodes et techniques principales	Supervision	Statistiques, Probabilités, Echantillonnage Métrologie...	Procédures Organisationnelles et techniques	Formation Indicateurs Motivation des hommes
Acteurs directement concernés	Département Inspection (contremaitres)	Ingénieurs Qualiticiens	Chacun, à toutes les étapes du procédé de fabrication	Tous les membres de L'organisation et de son environnement proche

2 Les Principales Composantes du Management de la Qualité

Un système de conception, de production et de distribution est toujours accompagné d'un management de la qualité. Il n'est parfois pas exprimé explicitement. En effet, tout chef d'entreprise, de la PME à la grande entreprise ne peut pas être insensible aux réclamations de ses clients car il sait qu'il en va de la pérennité de son entreprise. Il doit mettre en place un système qualité (organisation, procédures, moyens et processus) pour rendre opérationnel et efficace le management de la qualité. Schématiquement, le management de la qualité, peut se représenter comme un asservissement en boucle fermée.



C'est le rôle du management que de fournir les conditions de travail. La relation manager - managé est une relation client - fournisseur. Le rôle du management est de former pour que chacun comprenne et s'approprie les buts et les objectifs de sa mission, d'Informer pour situer et mesurer sa performance et de responsabiliser pour agir et réagir. L'information de qualité est basée sur la **transparence** et doit être :

- Compréhensible
- Claire
- Fiable
- Nouvelle
- Disponible à temps
- Adaptée au récepteur en quantité et qualité

Le management doit mieux compter avec les collaborateurs pour mieux compter sur eux car l'intelligence et la créativité sont dans toutes les têtes et pas seulement dans quelques-unes sachant qu'une responsabilisation de qualité passe par des objectifs négociés et adaptés aux capacités.

1. La démarche :

Il faut tout d'abord décrire ou l'on veut aller, ce que je veux améliorer, à quel niveau de qualité et ce que souhaitent les clients. L'identification des écarts en se situant par rapport aux objectifs assignés. Décider quoi faire pour passer de l'état existant à l'état souhaité. Dans ce cas précis l'utilisation d'outils et de méthodes est indispensable pour :

- Détecter les symptômes
- Identifier les causes
- Identifier les solutions
- Valider les solutions

2. Les Outils et méthodes

2.1. Les 7 outils de base

- Diagramme Ishikawa : arrangement logique causes / sources variation
- Graphique Pareto : priorisation
- Graphique temps XY : représentation de données temporelles
- Feuille vérification : collecte de données
- Histogramme : forme, dispersion et comparaisons avec des spécifications
- Diagramme dispersion : Visualisation d'une relation entre une paire de variables
- Carte contrôle (SPC) : Vérification de la stabilité d'un processus

2.2. La Normalisation:

La politique normalisation d'entreprise est un ensemble de procédés et de méthodes : ce n'est pas une fin en soi. Elle n'a de sens que si l'on a, au préalable, définis :

- Les objectifs qui lui sont assignés,
- Les orientations à observer pour sa mise en œuvre.

L'ensemble de ses éléments constitue la politique normalisation. Cette politique normative doit se traduire par ;

1. La mise à niveau des produits et services motivée par l'évolution de la normalisation et de la technologie
2. L'évolution de la normalisation due aux perpétuelles innovations
3. La participation aux travaux normatifs intéressant l'entreprise
4. La définition de référentiel normatif de l'entreprise
5. La définition d'axes de veille normative

Quelque soit la structure de l'entreprise, il est nécessaire d'élaborer une politique normalisation qui prenne en compte différents éléments tels que l'environnement concurrentiel, les technologies et leurs évolutions prévues et prévisibles, Les ressources financières et humaines, Le potentiel organisation et les programmes de normalisation ; les évolutions des documents normatifs.

Les objectifs définis ci-dessus sont ceux assignés à la normalisation nationale (Cf. la loi algérienne relative à la normalisation.) : L'Algérie à , à ce jour a adopté plus de 5000 normes et contribuera à l'application des normes algériennes

2.2.1. La normalisation dans l'entreprise :

Aucune entreprise n'échappe à la normalisation, Soit :

- elle subit
- elle participe à son élaboration
- elle l'utilise en l'anticipant.

L'élaboration des normes, leur acquisition, leur gestion, leur application jusqu'à la certification ne sauraient être effectives que si ses phases sont assurées par des activités spécifiques de normalisation attribuées à des opérateurs de l'entreprise. La démarche normalisation doit être effectuée en totale cohérence avec les objectifs de l'entreprise tandis que la normalisation irrigue toute les fonctions de l'entreprise : Elle implique la participation de l'ensemble des fonctions ;

La normalisation, en assumant ses missions, contribuera à la mise en place d'un système qualité efficace et efficient au niveau de l'entreprise, la politique normalisation de toute entreprise doit être pertinente par rapport à sa politique qualité.

De nombreux outils Normalisation pourront être utilisés dans le cadre de la démarche qualité qui sera mise en œuvre au niveau des entreprises. La norme française NF X 50 - 711 « La démarche normalisation d'entreprise - inventaire et description des outils identifie 65 outils normalisation ».

2.2.2. La Normalisation et la gestion des RH

La question de l'efficacité de la gestion des Ressources Humaines⁽⁶⁾ continue est appréhendée à l'aune de ses effets. En outre la décomposition des référentiels AFNOR ou même ISO suggère que la normalisation de certaines étapes de la gestion des Ressources Humaines est basée, essentiellement, sur les caractéristiques individuelles des agents participant dans l'organisation. D'autres travaux partent explicitement de la notion de frontière de compétence, limite inférieure de la zone du plan diplôme -expérience dans laquelle doit se trouver l'individu pour être employé dans une profession. La formation initiale est constituée ainsi de deux éléments: un premier, correspond au niveau d'éducation ajusté sur la frontière de compétence; et un second, associé à une éducation "supplémentaire". Ces deux éléments, constitutifs de la formation initiale, sont introduits dans une fonction de gains dans un niveau de productivité continue.

(6) Le présent développement s'intéresse davantage au management des ressources humaines qu'à la gestion des ressources humaines. Si le mot « management » signifie en anglais « gestion » les deux concepts ont cependant des sens différents. D'une manière schématique, la gestion des ressources humaines s'intéresse aux techniques de gestion des hommes telles que l'évaluation, le recrutement, la formation, etc ;, tandis que le management des ressources humaines traite ses aspects plus qualitatifs, tels que la culture d'entreprise, le travail en équipe, le leadership..

3. La Certification :

Pour s'assurer de la conformité du produit, la méthode qui semble le plus évident a priori est d'instaurer un contrôle de façon à éliminer les éléments défectueux. Cette technique a comme inconvénients :

- Un coût élevé pour le fabricant (le contrôle nécessite des moyens et n'apporte pas de valeur ajoutée d'élaboration du produit) ,
- un coût élevé pour l'acheteur (redondance du contrôle si le client est méfiant sur la qualité fournie),
- de ne constater que des défauts sans proposition d'amélioration (rôle passif),
- de ne pas être utilisable pour les contrôles destructifs (par exemple la vérification du bon fonctionnement d'une allumette).

Afin de créer un partenariat entre le fournisseur et l'acheteur (assurance de la qualité) on introduit donc la notion de certification.

3.1 Objectifs de la certification

Dans un premier temps cela permet à toute l'entreprise de gérer l'obtention de la qualité de ses produits, de ses services à l'aide d'un modèle reconnu ayant fait ses preuves, mais c'est aussi et surtout apporter la preuve de cette qualité au client et à l'actionnaire, en leur garantissant un niveau d'organisation agréé par un organisme neutre .

3.2 Avantages de la certification

La certification a comme premier objectif de donner confiance au client .Elle va rendre également l'entreprise plus « robuste » par la formalisation, la transparence de la politique qualité et surtout la mise en mémoire du « savoir-faire » de l'entreprise.

3.3 Inconvénients de la certification

En dehors de la formalisation qui peut paraître lourde et contraignante, a un coût non négligeable .Cet investissement ne peut être rentabilisé qu'au temps assez long, par diminution des coûts d'obtention de la qualité.

On distingue :

- la certification des produits,
- la certification des opérateurs,
- la certification des entreprises,

Il ne faut surtout pas voir de hiérarchie dans ces trois types de certifications. Elles répondent chacune à leur manière à un besoin précis.

a). Certification des produits et des services

Certifier un produit c'est attester que l'on a mis en œuvre des moyens d'essais en conformité avec une norme (établie en concertation avec les producteurs et les utilisateurs) .Le certificat de qualification est délivré par un organisme neutre.

Notons une démarche analogue, plus récente, de certification de services (transport, déménagement,...) .Elle permet de garantir la qualité (au sens de la prestation fournie) qu'est en droit d'attendre le client .

b). Certification des opérateurs

Lorsque le travail des opérateurs correspond à des tâches à haut risque potentiel (comme la soudure dans le matériel nucléaire), le client peut exiger une certification garantissant leur compétence à maîtriser certains processus. Cette compétence peut par exemple être garantie par l'état .

c). Certification des entreprises

Les produits ne sont pas toujours fabriqués en grande série, de plus il peut s'agir de services, de logiciels, ..., c'est pourquoi il peut paraître plus judicieux de certifier toute l'entreprise. Agréer ou qualifier une entreprise, c'est s'assurer que cette dernière maîtrise ses processus de production et devrait logiquement fournir une qualité constante.

Historiquement, ce sont les grands donneurs d'ordre qui ont commencé à certifier des sous-traitants (fournisseurs) . Citons, par exemple, la reconnaissance de conformité à l'AQUAP 110 délivrée par la DGA (Délégation Générale pour l'armement) . En France , en 1974, l'EDF a lancé le mouvement de démarche d'assurance qualité avec le programme nucléaire. Des démarche analogues existent dans d'autres pays .

Pour homogénéiser la certification, ISO propose une méthodologique qui peut se résumer par :

- La mise en place d'un système de management de la qualité selon des critères conformes à des normes internationales (Normes ISO 9000),
- L'homologation du système de management de la qualité par un organisme accréditeur indépendant (certification par tierce- partie) qui peut se traduire par l'obtention d'un certificat à validité limitée (par exemple : 3 ans).

CHAPITRE -II-

Analyse de Concepts et quelques Théories

1 L'Evolution des Organisations

On constate aujourd'hui dans les organisations, il existe une indissociabilité entre la performance professionnelle et la maturation individuelle.

Il faut désormais prendre en compte cette maturité au travers d'un projet d'entreprise partagé, qui permet une formalisation des relations internes, les rôles de chacun ainsi que les contributions respectives étant ainsi identifiés.

Le progrès continu, la qualité totale amènent à une véritable délégation de pouvoir et afin d'améliorer la qualité, il est nécessaire d'envisager de nouvelles organisations qui soient à même d'accompagner le progrès continu. Cela passe par le management et la compétence.

Il est aujourd'hui nécessaire de mobiliser le personnel, car c'est aussi lui qui permet la création de valeur ajoutée. Dans une démarche de progrès continu, il est indispensable que les salariés soient mobilisés car la réussite impose une réflexion managériale : il faut mettre en oeuvre un dispositif qui intègre une vision managériale dans le progrès continu.

Le concept « d'entreprise apprenante » conduit à ce que les salariés donnent le meilleur d'eux-mêmes.

La mise en oeuvre du management de progrès suppose le remplacement de la hiérarchie traditionnelle: "encadrement, maîtrise, ouvriers" par l'institution d'équipes à qui des missions sont confiées, cela conduit nécessairement à la réduction de la hauteur pyramidale

1. Le rôle du Manager dans l'organisation :

Le manager apparaît comme le responsable qui détient une autorité décisionnelle vis à vis des personnes réunies autour de la mission commune et définie par tous ; cette équipe doit être reconnue dans l'organisation. Le manager s'assure de la réalisation de résultats mesurables, réalisables et plutôt motivants, résultats produits en sécurité et dans le respect de l'environnement.

C'est donc une révolution de l'image du manager qui traditionnellement commande, il est désormais au service de son équipe, pour garantir des résultats, sa mission est d'assurer la livraison de biens et de services de façon conforme. Il sait gérer les aléas, sa responsabilité est de gérer et de développer le progrès continu, de veiller à ce qui est pris en charge par les membres du groupe soit en cohérence avec le plan d'ensemble. Il conduit les entretiens individuels et définit les contrats de progrès, il détecte, révèle les compétences de son équipe et ses talents pour atteindre ses résultats.

2. Le rôle du client dans l'organisation :

L'organisation est au service du client : les équipes sont constituées par un ensemble de personnes qui partagent une vision commune, qui produisent ce qui est requis par le client dans le respect de la qualité et des détails fixés avec un manager commun et qui bénéficient de ressources et appuis des techniques dédiées. Les équipes sont investies d'une mission qui permet d'homogénéiser les différentes énergies par principe diversifiées. La mission permet de donner du sens, le travail apparaissant alors comme une valeur.

La nature de la mission exprime un point de départ et d'arrivée. Elle rend visible aux clients la valeur ajoutée, elle décrit le résultat global spécifique à une équipe, elle recouvre l'ensemble de l'équipe et chaque membre y reconnaît sa contribution, reconnaît à quoi il sert. Ce management s'accompagne d'une évaluation et d'un système de reconnaissance adaptés. Les rapports à l'exigence et la contribution à l'entreprise se faisant plus forts, la reconnaissance pécuniaire n'est pas suffisante, il faut en plus un acte managérial de reconnaissance. Toute occasion est bonne pour valoriser, chacun a besoin de considération préférée à la récompense financière.

Dans le cadre de la participation à la qualité, la somme des détails améliorés fabrique peu à peu de nouveaux modes de pensée et de fonctionnement au travail où chacun se sent légitimement responsable du progrès de l'entreprise, de la satisfaction et de la sécurité des clients mais aussi des membres de l'entreprise.

La qualité, comme système de gestion des hommes, des produits et des structures offre la possibilité réelle de rendre à tout acteur de l'entreprise un rôle responsable à part entière. La formalisation des relations internes permet de clarifier et de spécifier la contribution de chacun à la marche de l'ensemble.

La question de base de légitimité des équipes de travail est de savoir à quoi elles servent ; si elles ne sont pas l'objet de création de valeurs, quelle est alors leur raison d'être ?

3. De la logique de poste à la logique de situation « compétence » :

Selon Taylor la notion du poste présente quatre spécificités :

- Perspective : fondée sur l'organisation scientifique du travail, qui définit la pratique la plus efficace.
- Procédurale : fondée sur certain nombre de tâches à effectuer selon une séquence définie.
- Individuelle, déterminée pour une personne indépendamment de l'équipe
- Stable afin de permettre un amortissement des coûts de conception de l'organisation.

Or le nouveau modèle productif remet en cause ces caractéristiques ;

- L'existence de « one Best Way » est aujourd'hui intégrée
- Le caractère procédural est source de rigidité inadaptée
- Le caractère individuel se heurte aux inter dépendances. l'additivité des performances sous-estime les synergies individuelles
- La stabilité est rarement garantie dans un environnement technologique et économique mouvant

Cette remise en cause de la notion de poste conduit à un changement de problématique qui se caractérise par le passage du couple poste/qualification au couple fonction/compétence. Pour ce faire quelle serait la meilleure méthode pour avoir un résultat ? parmi les champs traités parle t-on de la motivation et de reconnaissance des efforts des uns et des autres.

3.1. La motivation :

La motivation des hommes est indispensable, cette démarche de qualité totale repose sur la conviction du personnel. Il ne faut pas sous-estimer l'importance du changement nécessaire, celui-ci touchant non seulement le management et tout le personnel de l'entreprise mais également les fournisseurs et les clients.

Toute entreprise qui vise à réaliser certains objectifs économiques et sociaux mais qui dispose de moyens limités, cherche à susciter chez son personnel le désir d'atteindre un ensemble de buts qui peuvent concerner la société, l'organisation, le groupe ou l'individu.

Un consultant en gestion des ressources humaines peut aider à déterminer les outils et les stratégies à utiliser à cette fin. Ce seront par exemple :

- L'amélioration du climat social de l'entreprise, qui est déterminé en premier lieu par les attitudes et le comportement de la haute direction et des cadres supérieurs en matière de gestion du personnel, par les conditions d'emploi et de travail et par encouragements donnés à l'initiative individuelle et collective, à l'innovation, à la créativité et à l'auto perfectionnement, et qui exerce une influence déterminante sur le degré de motivation des personnes, quelle que soit leur position hiérarchique.
- L'enrichissement du contenu des tâches, qui vise à rendre le travail plus intéressant et plus satisfaisant.

Ces méthodes n'agissent pas indépendamment les unes des autres, mais opèrent à différents niveaux du processus de motivation et nécessitent de ce fait, l'intervention de l'entreprise sur différents plans. La communication représente, indéniablement, le canal pertinent aux échanges des différents niveaux au sein d'une organisation.

3.2. La communication :

Elle est un facteur de motivation important par les incidences qu'elle peut avoir sur l'ambiance et certaines modalités de travail, elle doit privilégier l'écoute et répondre à des attentes ou à des besoins de tous les acteurs.

3.3. L'acteur, l'intervenant:

« Aux prétendus avantages comparatifs naturels, nous opposons la nécessité de prendre en compte l'inégalité des conditions dans lesquelles les êtres humains produisent. [...] Le critère de la compétitivité condamne donc des populations entières à disparaître. Si c'est là le but, il faut le dire. Sinon, il faut corriger les inégalités naturelles des conditions de production par un traitement économique favorable aux plus désavantagés." (*René Passet, "Manifeste pour une économie à finalité humaine", In: Le Monde Diplomatique, fév. 2001, p. 14*)

D'une part, on a affaire à au moins 5 acteurs: les entreprises, les clients (consommateurs), les citoyens (ou la société), l'Etat et les actionnaires.

Ces acteurs agissent en fonction d'intérêts parfois (souvent) concurrents, rendant difficile l'élaboration de normes communes, qui nécessitent un consensus. La légitimité des normes existantes n'est pas toujours garantie, reflétant ces divergences d'intérêts, en fonction de leur source.

Rawls, professeur de droit à l'université de Harvard (USA) publie en 1971 "A Theory of Justice". Il y présente une nouvelle grille des rapports entre bien et justice, à travers une relecture des grands classiques. Pour Rawls, une société placée sous une position originelle de "voile d'ignorance" doit établir un système de justice basé sur deux principes: En premier lieu: chaque personne doit avoir un droit égal au système le plus étendu de libertés de base égales pour tous qui soit compatible avec le même système pour les autres. En second lieu: les inégalités sociales et économiques doivent être organisées de façon à ce que, à la fois, l'on puisse raisonnablement s'attendre à ce qu'elles soient à l'avantage de chacun et qu'elles soient attachées à des positions et à des fonctions ouvertes à tous.

A l'instar du balayeur devenu "technicien de surface" et autres sophismes dont le domaine social semble le pionnier linguistique, les dispositions en matière de revenu minimum peuvent laisser supposer que l'on remplace des mots par des mots, sans que la situation concrète des personnes intéressées ne s'en ressente, donc il faut impérativement parler de la responsabilisation des individus.

3.4. La responsabilisation des individus :

La ressource humaine ne se consomme pas mais se développe par l'expérience, surtout lorsqu'elle est associée à la formation. Un personnel bien instruit et formé, capable de s'adapter rapidement est aussi capable de jugement et d'initiative. La Qualité Totale s'appuie sur le personnel pour améliorer les méthodes, les conditions et les relations de travail : développement de l'initiative et de la créativité (lorsque les orientations de l'entreprise sont clairement définies, chacun peut laisser libre cours à son imagination), résolution individuelle ou collective des problèmes ponctuels ou d'ordre plus général. Par conséquent, il faut donc, reconnaître l'effort des individus.

3.5. La reconnaissance des individus :

Chaque homme demande à être « reconnu » pour sa contribution. Les pratiques de management, dans une politique de Qualité, se fondent sur la concertation et la préservation de l'emploi. Cette reconnaissance qui témoigne du respect que l'on porte aux personnes, de la valeur que l'on attache à leur compétence et leur contribution, peut s'exprimer par des perspectives d'évolution de carrière ou de progrès ou témoignages de reconnaissance. La synergie ne peut être possible que si le travail en équipe s'effectue d'une manière rigoureuse

4. Le travail en équipe :

L'organisation du travail en équipes (gens dont les compétences sont complémentaires de par leur nature ou de par leur niveau) est un facteur de stimulation irremplaçable, elle favorise aussi la communication si ses membres participent à plusieurs groupes. C'est aussi un facteur de productivité et de qualité important dans le cas d'installations exigeant une présence permanente comme le cas dans les usines pétrochimique et de GNL.

Cette logique qui s'ingère dans la manière de faire et la manière de faire-faire accroît avec la maîtrise des processus de production par l'agent intervenant et ce, dès qu'il se conforme aux principes de fonctionnement et aux standards indiqués dans les références et les data sheet de l'outil de production.

2 La Maîtrise des Processus

Le succès d'une entreprise dépend de la transformation réussie des processus clés de l'entreprise en compétences stratégiques, fournissant de manière permanente et cohérente une valeur supérieure au client.

La Qualité Totale va se préoccuper en outre de garantir la qualité de fonctionnement de l'entreprise en s'efforçant de maîtriser et de perfectionner les processus de management et de gestion. Le concept clé est la **prévention**, moyen le plus sûr et seul moyen économique pour obtenir la qualité du résultat. C'est maintenant devenu un fait d'expérience qu'il coûte moins cher de faire bien du premier coup : tout l'accroissement judicieux des dépenses de prévention se traduisant à terme par une réduction bien plus importante du coût des défaillances et donc du « coût d'obtention de la qualité ».

Les processus sont maîtrisés à travers six points clés :

- Sa qualité (performances, coûts, délais),
- Sa productivité (qualité des produits par rapport aux moyens mis en œuvre),
- Sa structure (rôles, responsabilités, autorités),
- Son système opératoire (activités, fonctionnement, valeur ajoutée),
- Son système de pilotage (management, culture et compétences, directives),
- Son système d'informations (ressources humaines, techniques et financières).

Il convient donc :

- D'identifier les processus verticaux et transversaux essentiels : pour mener à bien une première analyse et en établir une cartographie, la recherche des processus commence par un recensement des relations avec les milieux extérieurs (marchés, clients, fournisseurs, partenaires, collectivités locales),
- D'identifier les étapes critiques des processus et les cheminements adaptés en fonction des réponses apportées. De même il faut identifier les processus critiques :
 - ✓ Une entreprise orientée produit tiendra pour stratégiques les processus de conception et de fabrication du produit, de même que ceux relatifs au support des produits,
 - ✓ Une entreprise orientée utilisateurs ou clients soignera son processus d'écoute à la clientèle,

- ✓ Une entreprise orientée capacité de production donnera la priorité à la gestion optimale de sa production et à la gestion des stocks,
- ✓ Une entreprise orientée technologie préférera améliorer ses processus de recherche et développement.

L'assurance de la qualité des processus dépend de :

- L'analyse des risques de non qualité,
- La formalisation documentaire des processus,
- La définition des responsabilités et des interfaces,
- Le suivi du bon fonctionnement.

La maîtrise des processus passe aussi par la valorisation et la responsabilisation des opérateurs associés au management des processus dans lesquels ils interviennent. De plus un client satisfait joue un rôle essentiel dans la motivation du personnel de l'entreprise.

1. Le management par processus :

L'orientation client implique de repenser les grands processus de l'entreprise dans une chaîne client-fournisseur interne performante, créatrice de valeur pour le client. Il consiste pour chacune des fonctions relevant d'un « métier », à conduire les activités dont elles ont la charge en concertation avec les autres fonctions. L'amélioration nécessaire des performances des fonctions est toujours subordonnée à l'optimisation des processus que constituent les chaînes transversales de relations-fournisseur. De plus, il s'agit d'optimiser en permanence l'emploi des ressources disponibles : financières, matérielles, humaines et technologiques.

2. Vision et stratégie :

Pour une prospérité durable de l'entreprise, il est important d'avoir une vision globale et commune partagée par tous, elle trace la ligne directrice des orientations de l'entreprise. Le but de la stratégie doit être d'améliorer la souplesse et la réactivité de l'entreprise.

Les dirigeants doivent concevoir une politique à long terme avec une « vision » à long terme ambitieuse et le développement persévérant d'une stratégie cohérente (progressive et personnalisée) pour coordonner efficacement les efforts de tous les partenaires de l'entreprise (clients, personnel, fournisseurs, réseau commercial, milieu social...). Il faut donc intégrer la qualité dans la stratégie et les pratiques de l'entreprise dans ce qu'elles ont de plus quotidien. La stratégie doit être assimilable par le personnel sous son aspect le plus concret pour accroître la performance de l'entreprise en déclinant les objectifs dans l'activité de chacun, afin que chacun puisse comprendre qu'il a contribué à tel ou tel objectif, et donc à la stratégie d'ensemble.

La vision doit s'imposer comme une culture forte et mobilisatrice. Une fois la vision construite, il faut s'efforcer de l'atteindre, déployer suffisamment d'énergie pour fédérer dans le même sens. C'est de la qualité de la stratégie, que dépend l'aboutissement des efforts de tous les employés autour de l'ambition collective.

3. La mise en œuvre :

L'engagement durable des dirigeants est indispensable ainsi que l'élaboration d'une politique à long terme. Ceci permet d'instaurer un climat de confiance auprès du personnel et ainsi de le faire adhérer activement et durablement dans la démarche. L'action et le discours de l'encadrement sont donc des facteurs clés de succès dans les différents domaines qui lui sont propres :

- Enoncé de la politique de l'entreprise,
- Déploiement des objectifs,
- Fourniture des moyens,
- Conduite des actions et contrôle de leur avancement,
- Entretien de la flamme,
- Reconnaissance des mérites et de l'excellence,
- Renouvellement de l'ardeur par l'injection de la nouveauté.

4. Auto évaluation, référentiels, étalonnage concurrentiel :

Les prix : Prix Deming (Japon), Prix Malcom Balbrige (USA), Prix EFQM (Europe), Prix Français de la Qualité (France) peuvent permettre aux entreprises de s'auto-évaluer (vérification des résultats attendus au plan de la satisfaction des clients comme en matière de performances économiques), à partir des grilles, en vue de concourir ou non. Ces grilles couvrent tous les domaines essentiels de mise en œuvre de la Qualité Totale. Elles permettent ainsi une évaluation rigoureuse et objective de la situation de son entreprise sur son marché et en rapport avec sa vision.

L'étalonnage concurrentiel permet aux entreprises de tendre à se placer au meilleur niveau connu dans tous les domaines.

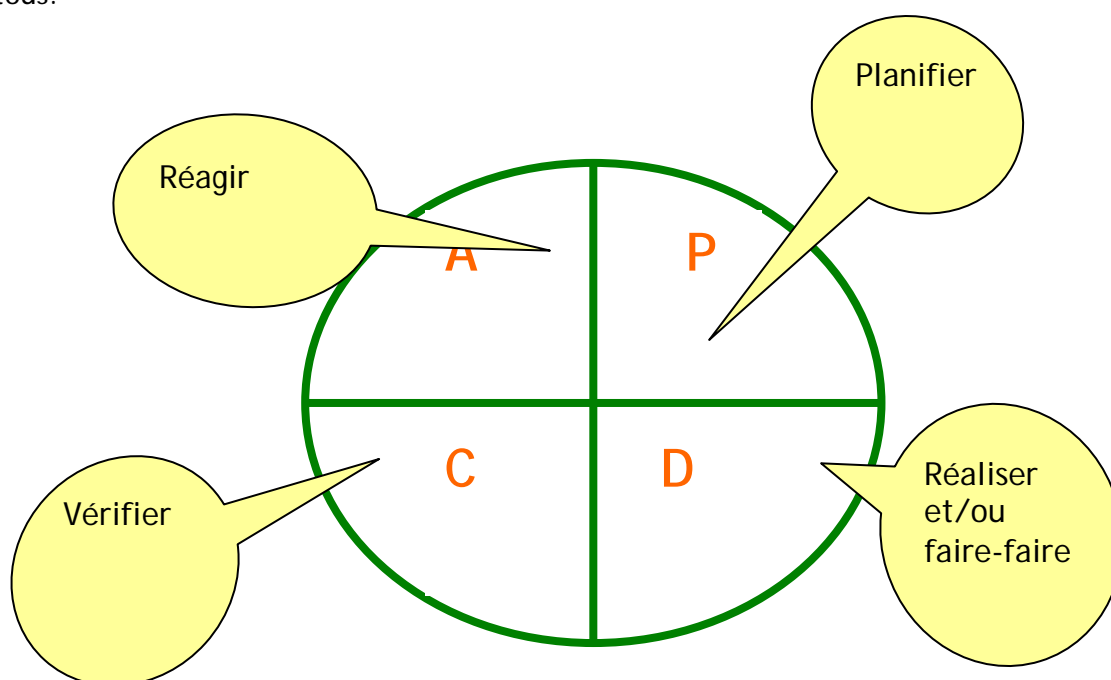
5. Management du progrès :

Il s'agit de la mise en œuvre de la roue de progrès de Deming, le cycle PDCA, dans le management de l'entreprise. En effet la vision doit être managée au quotidien selon la méthode du « déploiement », en évitant les redondances qu'elle pourrait provoquer et en soignant son articulation avec les actes de management. La vision et l'orientation stratégique de l'entreprise doivent être déclinées en orientations d'actions au niveau des directions, services et même des individus pour décupler toute l'énergie de l'entreprise vers la réalisation des objectifs.

La **formulation d'objectifs et de politiques** fait l'objet de concertation et de négociation dans toute l'organisation et celle-ci se fait pour chaque fonction et pour chaque niveau.

Chaque entité suit la réalisation de ses objectifs et prend ou provoque toute mesure nécessaire pour remédier aux écarts éventuels ou pour prendre en compte toute évolution du marché ou de l'environnement. Et ce, suivi est très régulier (hebdomadaire ou quotidien).

Le but est d'encourager la créativité du personnel, la direction une fois connue et intégrée par tous.



(informative)
**Exemple de grille de progrès à cinq niveaux basée sur les critères
 Du futur couple cohérent de normes ISO 9001/ISO 9004**

Critères	Fonctionnement de base	A Défini, planifié suivi	B Maîtrisé	C Optimisé et contrôlé	D En amélioration continue
Management des ressources					
Ressources humaines	Les ressources humaines sont gérées au niveau global de l'organisme selon des règles formalisées, en particulier légales .	La gestion des ressources humaines intègre la contribution de chacun aux résultats de l'organisme .	Le personnel perçoit la satisfaction des besoins du client comme essentielle aux performances de l'entreprise et à l'évaluation de ses propres performances	L'adhésion de chacun aux objectifs de l'organisme est recherchés.	Chacun est acteur dans la réussite de l'organisme et sa contribution individuelle est reconnue.
Ressources informationnelles et savoir-faire	Le savoir-faire est détenu par quelques individus clés .	Le savoir-faire est formalisé dans le souci de mettre en commun les meilleures pratiques de chacun	Le savoir-faire est constamment amélioré compte tenu du retour d'expérience.	Le savoir-faire est enrichi par les meilleures pratiques observées sur le marché	Le souci de chacun est de maintenir le savoir-faire collectif à un haut niveau.
Ressources matérielles et logistiques	L'allocation des ressources n'est pas planifiée mais en réponse aux demandes	Les ressources sont allouées au processus sur des bases préétablies	L'adéquation des ressources aux objectifs des processus est recherchée	Les processus et les ressources sont définis simultanément.	Les processus et les ressources nécessaires sont revus afin de maintenir l'optimum
Ressources budgétaires et financières	L'allocation de ressources financières n'est pas préétablie	L'allocation de ressources financières aux différentes entités de l'organisme d'inscrit dans une démarche budgétaire annuelle.	L'allocation de ressources financières permet aux processus d'atteindre leurs objectifs de résultats.	Les processus et les ressources financières nécessaires sont optimisés et en accord avec les objectifs de l'organisme.	L'optimisation des ressources est intégrée dans la démarche de chaque intervenant et dans chaque processus.

CHAPITRE -III-

L'Enquête et les Résultats

1 Présentation de l'Entreprise

Aujourd'hui les entreprises mettent l'accent sur la réalisation d'activités et non sur l'anticipation et le potentiel créatif. Nous avons choisi l'exemple d'une usine de production de GNL (gaz naturel liquéfié) Nommée GL2Z de l'entreprise Sonatrach.

1. Sonatrach :

La Société Nationale de Transport et de Commercialisation des Hydrocarbures (Sonatrach), Groupe pétrolier d'envergure internationale, emploie plus de 127 000 personnes. Créée en 1963, elle se trouve aujourd'hui en position de jouer un rôle de premier plan et de consolider sa position mondiale grâce à :

- L'importance de ses réserves énergétiques dont 70% sont en gaz naturel ;
- Ses capacités de production d'hydrocarbures liquides et gazeux ;
- Ses capacités technologiques et managériales.

Classée régulièrement parmi les douze(12) grandes compagnies pétrolières mondiales, Sonatrach oriente ses actions notamment vers des missions stratégiques telles que

- La recherche et l'exploration ;
- Le développement et l'exploitation des gisements ;
- Le transport des hydrocarbures ;
- Les opérations de marketing ;
- La liquéfaction du gaz naturel et la transformation des hydrocarbures ;
- La participation, l'association et le partenariat en amont et en aval de ses métiers.

Les objectifs stratégiques de Sonatrach reposent sur :

- La maîtrise continue de ses métiers de base ;
- Le renforcement de ses capacités technologiques et managériales ;
- Le développement international et le partenariat ;
- La diversification de ses activités.

Dans un rôle de société mère, assurant les rôles de pilotage stratégique, de cohérence et d'appui, elle se distingue par deux (02) structures importantes :

- ✓ **Structures fonctionnelles** : Assurant la coordination des stratégies, des politiques et des activités du groupe, en élaborant les instruments de pilotage, en organisant le reporting et en fournissant appui et expertise aux structures opérationnelles.
- ✓ **Structures opérationnelles par métiers** : Erigées en ensembles homogènes d'activités fonctionnant selon les règles d'une Entreprise autonome dans le cadre des objectifs stratégiques de la Société.

2. L'unité GL2Z :

Le Complexe de liquéfaction de gaz naturel GL2Z est une unité opérationnelle du Groupe Sonatrach relevant de l'activité Aval et de la division GNL qui est chargée du développement et de l'exploitation des activités de Liquéfaction du gaz naturel.

L'organisation de cette Division s'articule autour de l'exploitation de l'appareil de production de quatre (04) complexes de GNL :

- GL.1Z à Béthioua
- GL.2Z à Béthioua
- GL.4Z à Arzew
- GL.1K à Skikda.

La Capacité totale de production est de 48,6 Millions de m³ de GNL/ an.

L'amélioration constante de la fiabilité de l'appareil de production constitue l'objectif prioritaire de la division GNL, qui a engagé un vaste programme de rénovation des complexes GNL, lui permettant de réhabiliter ses capacités de production et de respecter ses engagements contractuels.

Le Complexe industriel du gaz naturel GL2/Z est le dernier né dans la zone industrielle d'Arzew (450 km d'Alger). Situé entre les complexes GP1/Z à l'Est et GL1/Z à l'Ouest, il a pour principal objectif la liquéfaction du gaz naturel avec capacité d'extraction du propane, du butane et de la gazoline. Le complexe GL2/Z est la plus récente usine de liquéfaction de gaz Naturel en Algérie, conçue pour liquéfier 38 592 millions de normaux mètres cubes par jour de gaz naturel en provenance des champs gaziers de HASSI R'MEL. Le Complexe GL.2Z comporte six (06) trains ou modules de liquéfaction identiques d'une capacité de production de 9000 m³ de GNL par jour conçus pour un fonctionnement autonome. La production de Propane et de Butane est acheminée par canalisation vers le complexe GP.1Z pour commercialisation.

Pour des raisons de flexibilité maximale, les installations de production, de stockage et de chargement de GNL des complexe GL1Z et GL.2Z sont interconnectées. Le Complexe GL2.Z, a pour mission de traiter Quarante et Un million Deux Cent Cinquante mille mètres cube de gaz par jour provenant des champs gaziers de Hassi R'mel . Le Gaz Naturel Liquéfié (GNL) est produit à une température de - 162°C, stocké dans des bacs et chargé dans des méthaniers spécialement conçus pour le transport cryogénique en vue de leur commercialisation en international. L'effectif du Complexe GL2.Z s'élève à 1034 permanents à fin 2002 (1033 en 2001).

2 Analyse

1. Fondements théoriques :

Sans doute, un questionnaire portant sur la compétence au poste par la qualité revêt un intérêt capital pour toute organisation qui cherche à se « regarder dans un miroir » afin de pouvoir s'adapter, avec succès, aux mutations profondes qui caractérisent son environnement.

Aujourd'hui, la compétence au poste par la qualité est reconnue le cœur battant du management moderne. par conséquent elle : « est dorénavant au cœur du management » .

Les différentes études, depuis les toutes dernières décennies, confirment sans équivoque que toute entreprise doit disposer d'un gisement de ressource humaine basé sur la compétence par la qualité efficace afin de pouvoir atteindre ses objectifs.

2. Fondements méthodologiques :

Les fondements méthodologiques du questionnaire sont développés comme suit :

- Evaluation de la perception accordée par les travailleurs à la circulation de l'information dans les trois sens (descendant, ascendant et latéral) ;
- Détermination du degré de connaissance des supports utilisés par l'entreprise ;
- Evaluation du contenu (le message) de la communication interne ;
- Détermination du degré de satisfaction à l'égard de la communication interne ;
- Evaluation de l'impact de la communication interne sur l'adhésion générale des travailleurs ;
- Connaissance des attentes des travailleurs en la matière.

3. Les outils :

a). L'analyse documentaire :

Elle constitue l'analyse d'un échantillon représentant les différents supports utilisés par l'entreprise pour permettre de cerner les différents moyens utilisés dans le **système de communication interne**. Le résultat de cette lecture analytique constitue un repère pour la suite de l'enquête.

b). L'enquête par questionnaire :

L'enquête par questionnaire portera sur un échantillon représentatif de l'ensemble des travailleurs par catégories socioprofessionnelles (C.S.P)

Le questionnaire comporte différents types de questions (Fermées, semi-ouvertes et ouvertes) ce qui permet de disposer d'informations variées, mais fiables permettant d'atteindre, avec précision, les différents objectifs sus-indiqués.

L'enquête par questionnaire vise à collecter l'ensemble des informations permettant de déterminer l'image interne accordée par les travailleurs à leur entreprise. En d'autres termes, les résultats de cette enquête doivent permettre de répondre aux questions suivantes :

- Quelle est l'image interne que se font les travailleurs à l'égard de leur entreprise ?
- Quelle appréciation accordent-ils à l'image externe de leur entreprise ?

Le mode de questionnaire sera bâti sur un canevas élaboré, composé de questions permettant une large souplesse dans les réponses. L'échantillon est composé de 263 agent maîtrise sur un effectif global de 1020.

L'image de la grande entreprise reste vivace et dominante, l'esprit de corps demeure fortement prééminent. Les quelques désillusions exprimées, à l'endroit des restructurations, des enjeux politiques et du « nouveau peuple » de Sonatrach (les jeunes cadres) entre autres, n'altèrent pas fondamentalement la « foi » que les cadres aînés ont à l'endroit de leur entreprise.

La situation générale du pays, les mutations vécues par les entreprises et les personnes, par la société dans son ensemble, affectent profondément les perceptions. Les changements vécus sont tus ou exprimés « pudiquement » et avec beaucoup de réserve par les aînés. Ils le sont plus brutalement par les jeunes cadres qui jugent qu'à Sonatrach les mentalités sont les mêmes que partout ailleurs en Algérie. Bien plus, ils considèrent que leurs aînés sont « complètement déconnectés de la réalité de l'entreprise ».

De l'extérieur, l'entreprise jouit toujours d'un statut prestigieux et les employés de Sonatrach sont considérés comme des privilégiés du moins pour l'opinion la plus large.

L'avenir de l'entreprise est, essentiellement, lié à sa stabilité. C'est un élément moteur dans sa possibilité d'évoluer, de se moderniser et d'avoir une stature internationale.

La population « maîtrise » est également optimiste, mais elle exige de plus forts changements : mise en place urgente d'instruments de mesure et d'évaluation objective des compétences. Certains rattachent le changement dans l'entreprise au changement dans la société en général.

4. Diagnostic et organisation du travail :

Pour situer une entreprise, il faut évaluer sa position sur les deux axes, ce qui n'est pas toujours évident et implique des jugements et donc des normes et des référentiels.

Le jugement porté sur le niveau de qualification implique une connaissance suffisante des compétences disponibles que possèdent les titulaires de emplois et des compétences que ces emplois requièrent. La structure des qualifications réalisée à partir des grilles en vigueur dans l'entreprise donne une première indication. L'existence d'une carte des emplois et de descriptions de postes actualisées est nécessaire.

5. Description des hypothèses et de la problématique :

Le phénomène de la qualité à GL2Z a débuté en septembre 2001 dans toutes ses activités afin de se conformer aux principes de Management. plusieurs analyses ont relevé des points d'amélioration lors du diagnostic effectué dans ce sens, le constat était axé sur l'impact de la qualité sur les agents de maîtrise sur leur manière de travailler, sur l'abandon de certaines pratique de lecture de procédure avec l'avènement du DCS (système de numérique à distance) qui contrôle toute les installations à base de console numérique. Ce constat nous a incité à se questionner sur l'état de l'évolution des compétences techniques des agents de maîtrise de la population production et maintenance en évaluant l'impact de la qualité sur l'évolution de leur compétences :

Dès qu'on parle de compétence on vise la difficulté à utiliser les instruments dont on dispose qui se résument actuellement dans le concept Ingénierie *ie : ensemble des activités ayant pour objet la conception rationnelle et fonctionnelle dans l'établissement des projets*

Du fait que ces instruments nous laissent entendre qu'il y aurait, éventuellement, un problème de fiabilité ou d'inadéquation : d'où la nécessité de les affiner ou de les remplacer pour cerner les incidences sur le facteur humain et sa qualification.

Dans ce cas précis, on se laisse supposer que si le passage à la logique compétence implique la nécessité d'intégrer la variable « Qualité » dans la démarche puisqu'on rompt avec la logique taylorienne qui consiste en 1^{er} lieu à préparer le travail et à le contrôler en second lieu . **La question est justement comment passer d'une logique de l'action (taylorienne) à une logique de situation (compétence) ?** Cette dernière suppose également une autre organisation du travail et un niveau technologique qui supprime le travail routinier.

A Sonatrach, aujourd'hui, nous n'arrivons toujours pas à donner une définition claire au concept "compétence de la ressource humaine" existe t-il réellement ?

La solution envisageable pourrait venir de l'implantation d'un système qualité. Cela implique une notion d'obligation de résultat par rapport aux objectifs en déployant les moyens et les ressources nécessaires. Bien qu'un procès de travail taylorien peut bien prendre en charge la question de la qualité par un contrôle à priori mais aussi à posteriori du travail. Dès lors, la qualité semble être, pour l'entreprise un gisement afin de puiser des outils scientifiques pour mieux accroître les capacités managériales et de contribuer ainsi à l'émergence de la notion « compétence »

Les questions qui se posent :

Mais est-ce que l'instrument « qualité » constitue la meilleure alternative, sachant qu'il existe certaines contraintes de part et d'autre qui entravent ce dispositif ?

La qualité du produit est -elle déterminée par la qualité d'intervention et de fabrication ou est - ce que le problème est ailleurs (obsolescence des équipements, absence de veille technologique, incapacité d'investissement..) ?

L'approche suppose ainsi qu'une telle démarche oblige les gestionnaires des ressources humaines de se recentrer sur la révision du mode des gestions afin de répondre aux nouvelles exigences dans la détermination des objectifs d'activité à partir des normes et des fiches de postes , la productivité en terme de réalisation du temps de production nécessaire pour les ressources humaines et l'efficience en terme d'atteinte des objectifs avec le minimum de moyens.

5.1. Méthodologie envisagée

L'étude est basée sur deux approches méthodologiques :

Approche descriptive : elle concerne toutes les données liées à l'impact de la qualité sur la gestion des compétences dans de domaine des Ressources Humaines.

Analyse analytique : elle consiste à analyser l'évolution des logiques de poste aux logiques de situation avec l'avènement de la qualité ainsi que l'interprétation qualitative des résultats après l'exploitation du questionnaire.

5.2. Outil d'investigation :

Pour traiter ce thème nous avons eu recours aux techniques du questionnaire et l'entretien, nous avons commencé par une pré-enquête sous forme d'interviews et quelques questionnaires préliminaire, afin de voir la réaction des agents vis-à-vis du problème et modifier le

6. Analyse des résultats

6.1.Volet organisationnel

Q1. : Appréciation du travail

En prenant l'appréciation du travail exercé(intéressant/Lassant et routinier) comme indice déterminant la perception de l'agent maîtrise sur son poste de travail, on remarque à travers les réponses des questionnés que seulement 23% de l'échantillon trouve le travail lassant et routinier en raison des même tâches répétitives exercées tous les jours alors que 77% pensent que le travail est intéressant suite à l'installation du « DCS » et le changement effectué sur les méthodes de travail qui demande plus de précision et plus d'attention. Ceci nous incite à dire que l'apport de l'automatisme dans le travail a principalement contribué à la machination des réactions dans l'exercice quotidien. Ce conditionnement est aussi considéré comme une cause principale à l'abandon de la notion de recherche documentaire et de mise en situation délicate pour pouvoir réagir selon les normes de travail.

Q2. Répétition des taches

Les résultats ont fait ressortir des réponses qui démontrent que le passage vers le système de contrôle distribué a contribué au changement des taches effectuées
Cela était exprimé de la part de 39% de la population qui affirme d'une manière complète qu'elles ne sont plus les mêmes et 40% des questionnés trouvent que les tâches ont changé partiellement.

Q3. Impact du « DCS » sur le changement des Habitudes

L'avènement des nouveaux systèmes numériques dans l'outil de production et leur exploitation depuis leur mise en service (juin 1995), ont montré le changement des habitudes d'exploitation au sein de l'unité GL2Z . *Le système n'est pas encore formalisé officiellement. Il existe une charte de responsabilité non approuvée*

Tandis que 20% de la population ont préféré ne pas répondre à cette question, 73% des questionnés déclarent que l'avènement du DCS était à l'origine du changement des méthodes de travail dont la réduction voir même disparition, délais d'exécution de certaines tâches, ce qui avait comme conséquence un changement dans les habitudes des travailleurs.

Q4. La spécialisation dans le poste

Malgré que les réponses ont été données par la moitié avec un léger écart, 51% de la population trouvent que les tâches effectuées ne sont pas en rapport avec le domaine et de la filière suivie après avoir effectué des formations. Ceci nous mène à dire que l'effort de formation reste insuffisant et son optimisation reste aussi un effort considérable à déployer. Ceci relève aussi de la stratégie globale de l'entreprise pour élever les niveaux de spécialisation et construire l'expertise.

Q5. Consultations des besoins en formation

Parmi la population interrogée 18% seulement déclarent avoir été sollicité par des actions de formation sur les tâches qui ne figurent pas sur les fiches de fonction et qu'ils réalisent actuellement, tandis que le reste estimé à 78% dévoile ne pas être consulté sur leurs besoins en formation : ce qui nécessite de la part des ressources humaines d'être en contact permanent et à l'écoute des préoccupations et des attentes pour mieux équilibrer l'offre de la formation avec les besoins des bénéficiaires.

Q6. Satisfaction au travail

La satisfaction des agents vis à vis de leur activité quotidienne exercée au cours de la journée fait apparaître que 69% de la population se sont en grande partie satisfaits de son travail cela est dû à l'attention portée et au poste occupé en plus au résultat réalisé, toute fois 31% de l'échantillon déclare être non satisfait : ceci s'explique par l'aspect routinier et lassant du travail qui s'ajoutent à cela le stress et le manque de moyen de communication.

Q7. Acquisition et application de la formation (voir annexe 2)

58% des questionnés annoncent avoir appliqué en grande partie la formation et l'enseignement reçu dans leur travail impose des normes et des procédures à respecter pour la sécurité humaine et matérielle, sans oublier le rôle de l'expérience dans le traitement des problèmes quotidiens. D'autre part 38% déclare ne pas pouvoir appliquer la formation et l'enseignement reçus pour des raisons telles que la formation sur un équipement neuf ne peut être appliquée sur un matériel vieux de 20 ans .

Q8. Application de la qualification

En réponse à cette question 66% des agents déclare, qu'après certaines années d'expérience et selon les formations attribuées par la DRH que leurs qualifications sont pleinement utilisées, cela s'explique par l'objectif d'amélioration de la qualité et du rendement au travail, ainsi que par la nature du poste occupé et du travail exercé nécessitant l'utilisation de toutes les connaissances acquises.

6.2.Volet : Initiative créatrice-défis et problèmes

Q.1 : Les résultats ont démontré que 38% de la population est compétente et apte à faire face d'une manière assez régulière à des situations d'urgence dont la solution nécessite des choix judicieux et un esprit d'initiative. D'autre part 40% de l'échantillon et selon les situations d'urgence qui se présentent, n'interviennent que rarement dans ce genre de problèmes.

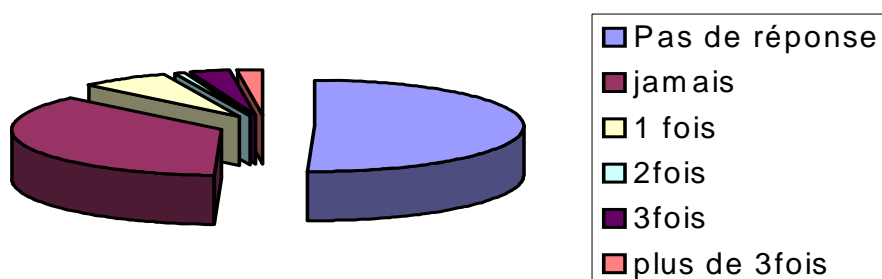
Q.2 : En réponse à cette question 70% des questionnés trouve que le travail est régi par des normes, des procédures et des règlements auxquels ils se conforment et cela afin de d'aboutir au renforcement et la concrétisation du système qualité.

6.3. Volet : Travail de groupe

Q.1 Participation au groupe de travail

La moitié de l'échantillon a répondu à cette question en présentant le taux de participation des agents au groupe de travail d'une manière variée tandis que 37% déclare n'avoir participé à aucun groupe de travail, 7% de l'échantillon ont participé une fois, 1% deux fois, 3% trois fois et 2% plus de 3 fois le nombre de participation, en revanche l'autre moitié a préféré ne pas répondre à cette question.

participation à groupe de travail



Nous constatons, par ailleurs, les travaux de groupe constituent aussi un point d'amélioration de la qualité du travail ainsi dans l'efficacité et la mesure de l'efficacité du résultat escompté bien qu'un effort reste à faire afin d'encourager les initiatives et assurer l'écoute et la contribution des individus dans l'organisation.

Q2. Relation de travail

Les résultats ont démontré que 95% des agents affirment entretenir de bonnes relations avec leurs collègues de travail. Tandis que la majorité des agents n'ont pas donné réponse à cette question, 15% de l'échantillon annonce que par manque de qualification ils se trouvent face à des problèmes de communication et de compréhensions des problèmes. 3% , seulement, trouvent que le manque de compétence était un handicap pour faciliter la communication et la compréhension des problèmes, en plus de d'autres raisons qui ont été citées comme suit :

- Manque d'information
- Manque de moyen de communication (radio)
- Négligence de la communication
- Stress et conditions de travail qui provoquent des incompréhensions.

Q4. Conditions de travail :

Les réponses montrent que le facteur d'amélioration des conditions de travail a été cité à 48% comme élément important dans la prise en charge des problèmes techniques. D'autre part 15% des agents espèrent qu'il y aura des cycles de formation et cela afin d'avoir une bonne maîtrise du poste de travail, ce qui se manifeste par une tendance à actualiser les connaissances et être à jour avec les nouvelles règles et procédures. Par ailleurs 25% de l'échantillon souhaitent avoir un rapprochement avec leurs collègues pour d'enrichir leurs qualifications en matière de notions, concepts et procédés et cela par des actions de séminaires.

Q4.Motivation au travail

Q4.1: 97%des questionnés refusent l'idée de lier le rendement et la qualité à des raisons qu'ils leur sont personnelles , cela tout en sachant que la motivation au travail joue un rôle important dans la rentabilité pour des objectifs établis et les résultats donnés.

Q4.2 : En réponse à la question ; « pour les mois à venir compte tenu de mes motivations j'ai l'intention de travailler très dur », la majorité des questionnés n'ont pas donné réponse, toutefois 39% de l'échantillon se trouve assez est peu d'accord sur cette idée.

Q4.3 : La non-disponibilité des conditions de travail pour certains agents et la démotivation ou la lassitude pour d'autres n'expliquent pas le désir souhait de changement d'emploi pour consacrer davantage d'effort par rapport à ce qu'ils fournissent actuellement c'est ce qu'a annoncé seulement 1% de l'échantillon qui se dit pas du tout d'accord avec cette idée

Q4.4 : Seulement 7% des questionnés trouvent que le nombre de tâches a beaucoup diminué au fil du temps pour lesquelles ils aiment se dépenser, tandis que 93%de l'échantillon n'a pas donné réponse à cette question

Q4.5 :En raison des changements connus dans le poste 24% des agents trouvent que le niveau d'intensité des efforts déployés à beaucoup augmenté.

5. Le leadership :

La notion du leadership dans la plupart des questions est apparent comme un point d'amélioration car le concept désigne la capacité d'un dirigeant à s'engager personnellement et à entraîner avec lui l'ensemble du personnel (aptitude à conduire le changement). C'est le dirigeant qui montre le cap et donne l'exemple au quotidien (exemple : pour impliquer le personnel : transparence et structuration de la diffusion de l'information).

La Qualité Totale insiste sur l'absolue nécessité pour les managers de se comporter en leaders. Le leadership doit être visible, consistant, constant, exemplaire. Il leur est demandé une présence effective sur le terrain et une attention aux subordonnés (écoute des gens et du fonctionnement des services...). Le leader est aussi le garant de la cohérence et de l'efficacité des actions de son groupe ainsi que le relais actif de la stratégie de l'entreprise.

Conclusion

En terme d'analyse, les résultats parvenus permettent de tirer quelques conclusions :

- Une compétence peu révélée de la part des agents.
- Les différents types de formations sont caractérisés par l'aspect théorique et inappropriés aux postes de travail.
- L'incohérence entre l'offre de formation et les besoins des agents due à la non-évaluation régulière en terme de leurs préoccupations.

CHAPITRE -V-

Préconisations

1 L' amélioration des performance individuelles et des processus :

L'organisation par processus, un défi pour l'entreprise et la GRH sachant que la notion de processus est au cœur de la démarche qualité. Il s'agit d'un processus qui représente un arrangement et un agencement des activités interdépendantes transformant des éléments d'entrée en éléments de sortie. En entrée on a les exigences des clients (il s'agit des salariés de GL2Z) et en sortie il s'agit de leurs attentes. Un processus et les éléments qui le composent doivent produire de la valeur ajoutée. La norme ISO exige de GL2Z qu'elle maîtrise et améliore de façon permanente ses processus

Une récente étude basée sur les principes « DEMING » du TQM démontrait que l'amélioration de la performance individuelle des salariés était insuffisante pour obtenir une amélioration globale de la performance si le processus n'était pas amélioré. Un exemple tiré de l'évaluation des performances permet de l'illustrer :

Toutes les entreprises ont un système d'évaluation de la performance. Une fois par an, un entretien d'évaluation réunit le responsable hiérarchique et ses collaborateurs pour faire le point et fixer de nouveaux objectifs. Cet entretien est très souvent orienté sur la performance

Individuelle ; sans toutefois tomber dans les travers des quotas D'IBM, cette évaluation montre bien ses limites. Voici un exemple extrait des études de l'institut DEMING :

L'indicateur de performance est le nombre d'erreurs commises par employé ; un échantillon de 9 employés a été déterminé.

Employé	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
A													10
B													15
C													11
D													4
E													17
F													23
G													11
H													12
I													10
TOTAL													64

Plusieurs manières de présenter et d'interpréter ces données :

On peut classer les données :

De l'employé A(10erreurs) à l'employé I(9erreurs)

Employé	Nombre erreur
1(D)	4
2	10
3	10
4	11
5	11
6	12
7	15
8	17
9	23

Un graphique nous donne la configuration suivante :



Ces résultats montrent que l'employé 1(A) a commis le minimum d'erreur alors que l'employé 9 en a commis le plus. Un management classique des RH consisterait à récompenser l'employé A et sanctionner l'employé 9.

Exemple de la carte de contrôle :

Pour construire la carte de contrôle, on doit calculer la moyenne des erreurs, l'écart type et les limites supérieures et inférieures de contrôle.

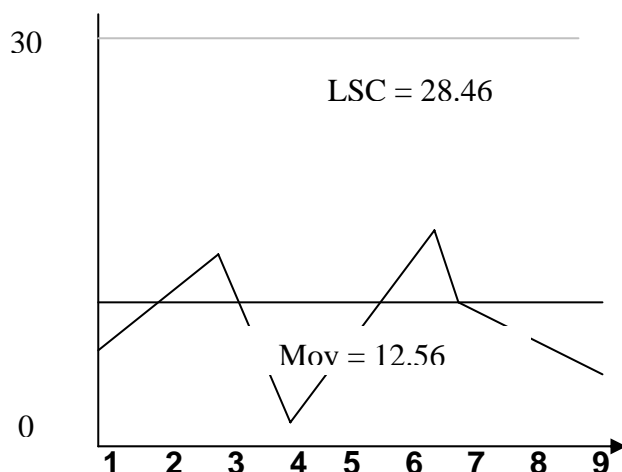
$$\text{MOY} = \frac{\sum \text{Erreur}}{n} : 12.56$$

Ecart Type : 5.3

Les limites de contrôle s'obtiennent avec 3 écart types des deux côtés de la moyenne :

Limite supérieure de contrôle (LSC) = $\xi + 3 \delta$ soit $12.56 + 3 * 5.3 = 28.46$

Limite inférieure de contrôle (LIC) = $\xi - 3 \delta = -3.33$



Un des objectifs de la démarche qualité est la maîtrise de la variation et la détection des causes de la variation. Selon les études conduites par plusieurs chercheurs, les causes principales de la variation et des dysfonctionnements viennent des processus et du système.

Les résultats montrent que les différences entre les employés sont à l'intérieur des limites de contrôle, ce qui signifie que le processus est sous contrôle ; les causes des différences sont les causes communes, dues au système et non aux individus.

L'amélioration de la performance, réduction des erreurs, ne peut être obtenue qu'en agissant sur le processus d'évaluation et le système organisationnel et pas seulement les individus.

Alors qu'une gestion de ressources humaines classique tenterait à surestimer la responsabilité individuelle pour expliquer les différences de performance, la démarche qualité mettra l'accent sur les individus et le processus pour chercher les causes de la variation.

Le processus d'amélioration consistera à améliorer non seulement la performance individuelle mais aussi la performance des processus

1. Pourquoi opter pour la gestion axée sur les compétences ?

Les pratiques et systèmes actuels de gestion des RH exigent beaucoup de main-d'œuvre et coûtent extrêmement cher. Chaque sphère des RH possède des normes, des critères et des systèmes qui lui sont propres. Cette façon historique de procéder, qui exige une approche linéaire ou séquentielle pour satisfaire aux besoins organisationnels, ne répond plus à nos besoins. De nombreuses organisations, dont Environnement Canada, se dirigent vers des pratiques et des systèmes de gestion des RH qui s'appuient sur une seule série dynamique de principes ou de normes, les **COMPÉTENCES**.

2. Qu'est-ce que la gestion axée sur les compétences ?

La gestion axée sur les compétences est le cadre commun de la gestion intégrée des ressources humaines. Les compétences constitueront l'essence même, la norme, qui facilitera l'intégration et l'uniformisation de la formation, de la planification de carrière, du perfectionnement, des détachements et affectations, du recrutement, de la sélection, de la planification de la relève, de la planification et de l'examen du rendement, ainsi que du perfectionnement des cadres. Les composantes fondamentales de l'approche sont les compétences et les profils de compétences. Les **compétences** sont les capacités, connaissances et autres qualités qu'on peut observer dans le comportement au travail et qui indiquent un bon rendement. Les **profils de compétences** sont les énoncés du savoir-faire critique dont on a besoin pour bien remplir les fonctions d'un poste ou d'un groupe de postes.

2 L'amélioration de la réalité Sonatrach

L'objectif de Sonatrach à ce niveau est de gérer avec anticipation sur la conjoncture économique et l'évolution technologique, elle doit lancer des défis qui nécessitent une adaptation quantitative des compétences qui reposent sur l'emploi, la mobilité et la formation tout en prenant compte des aspirations et des attentes du personnel, en assurant son évolution professionnelle, sa sécurisation et sa motivation pour qu'il puisse contribuer d'une façon plus performante au développement de son unité.

Après une première tentative ayant abouti sur une « usine à gaz », le bon sens a permis de revenir à une démarche plus simple, autour de la satisfaction du client. qui détermine que l'adéquation entre les performances des Hommes et un travail de Qualité reconnu par le Client. La performance est liée au résultat donc au travail de qualité, validé par le client. Il a été naturel de partir de l'expression des besoins des clients pour mener la réflexion suivante :

De quelles compétences a-t-on besoin pour y répondre de façon pertinente et rentable ?

Différentes compétences ont été identifiées, déclinées en « activités ». Pour cette démarche en cours de réalisation pendant l'exposé, il restait à L'unité GL2Z , il s'agit ;

- de constituer un groupe de travail avec quelques salariés volontaires
- de construire le mode de validation
- d'élaborer des outils d'auto validation nécessaires pour assurer la dynamique de la démarche dans le temps en restant centré sur la satisfaction des clients internes et externes.

1. Sur le plan des RH :

Un projet d'entreprise est lancé basé sur les trois objectifs suivants :

- de renforcer l'individualisation des rémunérations
- d'enclencher une démarche volontaire de formation de la part de salariés ⁽⁸⁾
- de mieux faire connaître les métiers.

Les commentaires sont les suivants :

Il ne faut pas vouloir construire une méthode voulant répondre à toutes les questions et être simples. Il est nécessaire d'avoir en permanence en tête les besoins, les contraintes propres aux salariés, aux contextes de l'entreprise et surtout les objectifs à atteindre.

Chacun s'accorde à dire que mener un projet «compétences ne veut pas dire s'enfermer dans un système trop sophistiqué mais cela de nécessite d'identifier et décrire des compétences et ce travail serviront de «boussole ».

La compétence «c'est quelque chose que le tenant du poste sait faire à l'instant T ».
La tendance à l'uniformisation des modes d'organisation, des méthodologies d'identification des compétences sera t elle considérée comme un facteur de transfert ou un simple système de repères pour rassurer les personnes souhaitant s'engager dans la démarche ?

Le fait de décentraliser la gestion des compétences aux responsables hiérarchiques suppose du temps et une redéfinition des rôles.

L'analyse des compétences liées aux activités est, essentiellement, du ressort des hiérarchiques et des titulaires. En revanche, l'analyse des composantes de la compétence (savoirs, savoir-faire, savoir être) nécessite une formation et de l'expérience et n'est pas nécessaire à accomplir dans un 1er temps. Elle dépend du degré d'approfondissement souhaité.

(8) La formation n'est réellement bénéfique que sous sa forme associative, c'est à dire lorsqu'elle est ressentie comme utile et enrichissante par le salarié. Il existe trois niveaux dans l'apprentissage organisationnel : l'apprentissage par adaptation, l'apprentissage de processus et l'apprentissage reconstructif. Lors de l'apprentissage par adaptation, l'entreprise ne fait que s'adapter aux objectifs qu'elle s'est assignés grâce à sa maîtrise des facteurs contextuels. L'apprentissage reconstructif conduit à une remise en cause des valeurs organisationnelles et à une restructuration du cadre de référence de l'entreprise. L'apprentissage de processus débouche sur « l'apprentissage de l'apprentissage »

2. Des compétences et des mentalités inadaptées :

De même qu'ils conservent leurs habitudes passées, les individus dans l'unité de production restent imprégnés des connaissances qu'ils ont acquises pendant plusieurs années de travail. À ce titre, leurs compétences se restreignent souvent au domaine de la production, au détriment de nombreuses autres fonctions de l'entreprise. Tout utiles qu'elles sont, les formations techniques ou à la gestion apportent des réponses qui ne peuvent être que ponctuelles et provisoires. Au-delà de la nécessité de développer les savoirs, et même les savoir-faire, il s'agit de changer les mentalités.

3. La normalisation des méthodes de travail :

Les comportements organisationnels ne sont pas portés à tendre naturellement vers l'efficacité. Le remplacement de l'ancien système par de nouvelles normes nécessite alors quelques aménagements des modèles, et notamment des programmes de re bureaucratization ou de re taylorisation plus ou moins impératifs, qui évincent dans un premier temps la dimension participative des modèles classiques de MRH.

Les systèmes normatifs de MRH accordent une importance fondamentale à la recherche de qualité et de conformité aux normes, Leur importance est d'ailleurs à la fois positive et négative car une personne en conflit avec l'entreprise pourra lui nuire tout autant que le personnel motivé la servira ⁽⁷⁾

La qualité s'affirme comme un des arguments majeurs de vente dans le secteur énergétique et autre. En management des ressources humaines, le concept de qualité doit être entendu de manière vaste. Le fonctionnement et la fiabilité du produit sont des critères nécessaires mais insuffisants pour attirer la clientèle et se démarquer de la concurrence. Le management par la qualité totale, qui passe par la mobilisation de chacun, nécessite l'extension des procédures de prévention, de contrôle et de maintenance de la production à l'ensemble des fonctions de l'unité.

4. La soumission à la stratégie de sonatrach :

Il est admis que le MRH n'est pas une fonction isolée ou autonome et qu'il s'intègre dans un processus global de management. Toute politique de MRH se doit ainsi d'être en cohérence avec la politique générale de l'entreprise, même si elle peut l'influencer. l'objectif premier reste l'harmonisation du fonctionnement des entreprises et l'amélioration de leur rentabilité. Il convient de trouver les moyens de lier l'amélioration de la productivité à celle des conditions de travail. À l'international s'ajoute à ces impératifs la nécessité d'opérer l'adéquation entre les pratiques de management des ressources humaines et le renforcement des avantages comparatifs.

(7) E.G.NELSON, J.TAYLOR *New ventures and entrepreneurship in an eastern European context* , journal of european Industrial Training, vol. 19, n°9, 1995

5. L'animation des hommes est une nécessité :

La communication interne, nécessairement cohérente avec la communication externe, est l'œuvre des cadres, voués à l'entreprise. Davantage une affaire d'intentions que de techniques, elle passe d'une mission instrumentale et ouverte à un rôle stratégique. Les recommandations suivantes constituent les objectifs clés couramment retenus dans les systèmes normatifs pour développer la communication des entreprises :

- Informer et mobiliser les énergies, promouvoir l'adhésion du personnel aux objectifs de l'entreprise ;
 - Diffuser les initiatives et les succès des équipes de travail, inciter à l'expression collective ;
 - Développer un sentiment d'appartenance et de reconnaissance de l'entreprise par une culture d'entreprise efficace ;
 - Assurer la cohérence entre communication externe et communication interne.
- Les dirigeants doivent faire passer un message, une idéologie d'entreprise à l'aide d'un projet concrétisé par une charte des valeurs qui répond à des questions reformulant les forces et les faiblesses de l'entreprise. Le document, ambitieux, se veut collectif, valorisant et motivant pour chaque personne, voire même affectif.

NOTA :

Les systèmes normatifs de MRH, sont supposés s'appliquer à tout système d'économie de marché. En pratique, l'ouverture internationale et l'homogénéisation des produits, des procédés et des modes de consommation débouchent sur l'adoption de formes d'entreprises similaires de par le monde. S'il est exact que la standardisation des systèmes normatifs de MRH facilite l'application de normes et les comparaisons internationales, certains auteurs ont cependant déjà mis en évidence les limites de ce type de modèles. C. DURAND et J.L. LE GOFF ont notamment montré que l'application des modèles de gestion classiques d'inspiration anglo-saxonne se heurte à des incompatibilités qui en limitent l'efficacité. Donc, la soumission aux normes rend hors d'atteinte l'objectif affiché de management participatif et d'initiative des acteurs.

6. L'amélioration continue :

La qualité est l'affaire de toute personne et de toute unité de travail mais de tous ceux qui gravitent autour d'elle. Si un produit ou un service répond régulièrement aux attentes du client. C'est que tous les fournisseurs de ce produit ou de ce service ont rempli la mission qualité.

$$\text{Qualité} = \frac{\text{Fréquence Des Défaillances}}{\text{Possibilité De Défaillance}}$$

Selon Juran améliorer la qualité ne consiste pas à faire face aux crises ou à remédier à des anomalies, ceci ne sert qu'à ramener la performance à son niveau antérieur. L'amélioration va au-delà, car elle porte la performance à des niveaux jamais atteints et affranchir les défaillance.

Nota : Se remettre en cause, en continue, favorise la détection des points d'amélioration de le système de travail, à GL2Z l'opérateur devient un appendice de la machine, lié par une observation permanente des consoles de contrôle de l'appareil de production. A cet étape il est doté de responsabilité précise pour mener à bien sa mission afin d'assurer le produit en toute sécurité et qualité selon les exigences du client mais on revient à dire que la soumission aux normes rend hors d'atteinte l'objectif affiché de management participatif et d'initiative des acteurs. On résultat de dire **qu'on passe d'une logique de poste et en y reste**. La logique de situation nécessite une mesure efficace de la compétence, diagnostiquer les causes, stimuler la mise en œuvre et établir le contrôle afin de pérenniser les progrès.

D'abord il faut évaluer la performance qualité réelle, puis mesurer la performance et enfin supprimer les écarts.

3 L'amélioration des autres Enjeux

L'objectif de Sonatrach à ce niveau est de gérer avec anticipation sur la conjoncture économique et l'évolution technologique, elle doit lancer des défis qui nécessitent une adaptation quantitative des compétences qui reposent sur l'emploi, la mobilité et la formation tout en prenant compte des aspirations et des attentes du personnel, en assurant son évolution professionnelle, sa sécurisation et sa motivation pour qu'il puisse contribuer d'une façon plus performante au développement de ses métiers. La bonne circulation de la communication pourrait être le facteur déterminant du progrès tout en mesurant les risques engendrés de l'absence d'un suivi rigoureux de tous ces aspects.

1. La communication :

L'information est une donnée fondamentale si elle est bien véhiculée et communiquée. La mise en réseau du travail, l'émergence lente mais réelle du télétravail (sous des formes diverses : délocalisation, travail sous réseau local, etc.), l'essor des formules de management du travail associant la mobilisation des "ressources humaines" et la mise en œuvre de systèmes d'information et de documentation et même de systèmes d'incitation au travail coopératif.

Dans les nouvelles chaînes de production largement automatisées comme celle de l'unité GL2Z, il est indispensable de s'appuyer sur des "flux d'information" d'un genre nouveau (remontant rapidement du commercial vers le productif) et plus facilement disponibles grâce aux réseaux et aux techniques nouvelles de l'information et de la communication. En d'autres termes, l'information produite "en interne", ou achetée sur les marchés spécialisés, participe tout autant au management du travail qu'à la mise en place de nouvelles formes du procès de production.

Sur ce plan, L'unité GL2Z doit consulter ses employés avant de mettre sur pied des changements si elles désirent conserver l'esprit de l'innovation et favoriser le rendement supérieur.

2. L'évaluation du risque :

L'évaluation du risque ne peut se faire d'une manière conséquente et objective uniquement que si l'on détermine les mesures de prévention nécessaire en fonction des classes de risques qui peuvent prendre différentes formes. On peut par exemple spécifier la fiabilité souhaitée des mesures. Une autre possibilité consiste à décrire un certain nombre de conditions devant être respectées lors de la conception des mesures (qui assurent qu'elles réduisent suffisamment le risque). Par exemple la présence de deux sécurité indépendantes. En fin, des exigences quantitatives et qualitatives peuvent, également être combinés.

Dans le contexte de cette note, minimiser les risque signifie, implicitement, éviter les dommages probables. A GL2Z , peut-on distinguer les mesures passives et les mesures actives caractérisées par l'intervention de l'opérateur ?

La mesure passive ne demande aucune intervention humaine
La mesure active demande une intervention humaine pour une mesure procédurale

La gestion du risque est un processus permanent et qui doit être effectué à tous les stades, depuis la conception des procédés et des installations (sécurité de conception) jusqu'à l'exploitation (sécurité d'exploitation) durant les opérations courantes et durant les opérations spéciales. Ces dernières exigent un maximum de soin et d'attention. Il s'agit de phases délicates et dangereuses de démarrage, d'arrêt et de maintenance. Ces sécurités de conception et d'exploitation s'obtiennent par une approche technique, mais aussi sur le plan organisationnel et humain.

La gestion du risque doit être vérifiée par des audits :

- Analyse des accidents ou retour d'expérience,
- Identification des dangers,
- Mesures d'organisation.

Ces analyses et les mesures qui en résultent se situent souvent sur le plan technique. A côté de celles-ci, des mesures organisationnelles sont également nécessaires sur :

- La formation du personnel,
- L'analyse des incidents,
- Les tests de bon fonctionnement des dispositifs de sécurité,
- L'inspection des équipements importants pour la sécurité,
- Les procédures d'intervention pour les travaux,
- Les procédures de modification,
- Les procédures d'audit,
- Les plans d'urgence et l'entraînement du personnel,
- La mise en œuvre contenue dans ces plans.

L'unité de production(GL2Z) doit considérer la sécurité comme une **partie intégrante du management** ; on doit tenter par conséquent, de susciter une prise de conscience et une motivation les plus grandes possibles à tous les niveaux.

Conclusion

En conclusion, il semble que la main-d'œuvre se caractérise par une inefficacité au travail qui résulte principalement des habitudes passées. Deux types de MRH, normatives et spécifiques à la transition, sont recommandés pour transformer les compétences et les mentalités vers des comportements productifs.

Il convient désormais d'évaluer ces apports théoriques ainsi que l'ensemble de ceux qui participe au résultat. L'introduction de nouvelles directives dans le management bouleverse les habitudes d'une partie du personnel, donc ne peuvent s'exprimer.

Les travailleurs sont motivés par la nouveauté et que leurs efforts croissent dans un premier temps, avant de faiblir par la suite.
L'ivresse du travail toucherait même une partie de la mains-d'œuvre.

On ne pourra faire de reproches aux méthodes appliquées à sonatrach à ce jour et aux unités opérationnelles en particulier, les systèmes mis en place nous indiquent clairement que doit-on faire, à quel moment et comment le faire . Ceci nous bascule vers une logique taylorienne caractérisée par la préparation du travail et son accomplissement par la suite sans pour autant se poser trop de question quant aux situations dans lesquelles souvent l'opérateur est exposé à différents risques réels et/ou potentiels. En effet, Il n'est, nullement, appelé à mettre en exergue sa capacité à réagir face à une situation.

Index

	A
acteur,33	
améliorée,19	
Apprentissage,9	
artisan,5	
activités,13	
Assurance,26	
Auditeurs,26	
	B
besoin implicite,18	
besoins,13	
	C
capacités,9	
capital Humain,13	
certification,3	
communication,3	
compétence,4	
comportements,5	
connaissance,13	
Coût,5	
changement,32	
clients,13	
concurrent,33	
contraintes,14	
	D
Délai,5	
développement,13	
Diagnostic,4	
	E
Effet d'intégration,4	
efficacité,5	
efficience,7	
entreprises,5	
évolution,3	
encadrement,31	
encouragements,32	
enthousiasmes,33	
	F
Fiable,19	
fonction,10	
formation,10	
	G
gestion des ressources humaines,3	
groupe,3	
Gestion,10	
	H
hommes,10	
	I
ingénierie,6	
instruments,6	
intégration,22	
ISO 9000,25	

	K
knowledge,14	
	L
L'organisation de la Normalisation,3 la notion de groupe,3	
	M
management,3 motivation,3 moyens,7 maîtrise,20 manager,31 maturité individuelle,32 mesure,15 motivation,32	
	N
Normalisation,3	
	O
organisation,3	
	P
personnel,9 Personnel,10 pilotage,10 politique qualité,3 pouvoir de décision,3 préventifs,12 productivité,5	
	Q
qualité,3 qualité et des Ressources Humaines,3	
	R
recrutement,10 réglementation,10 régulation sociale,4 résultat,5 récompense,32 Référentiel,24 rendement,15 respect de l'environnement,16	
	S
système de management de qualité,5 satisfactions,18 stabilité,20	
	T
Taylor,9 tayloriennes,5 Technique,5 travail,10	
	V
valorisation,22 veille technologique,7 vérification,20	
	W
Winslow,9	

Bibliographie

Ce document n'est pas une thèse, sa bibliographie n'a donc pas à se présenter comme un étalage de connaissance, ni comme un fichier qu'on va juger à son poids. C'est pourquoi la liste ci-dessous n'est qu'une sélection très réduite, si l'on considère ce qui s'est publié sur le sujet.

Cost Engineering Vol.37/ N°10, Octobre 1995

DAGUISE F., Profession : Qualiticien, DUNOD, janvier 2000

DESGRAPES P. et L'HOMME M., Evaluer la formation, NATTAN, 1994

DENNERY M., Organiser le suivi de la formation : Méthodes et Outils, ESF, 1997

ELDOR Co, Eldor Quality Approach, 1987

ECONOMICA, Humaines, mars 1998

IGALENS J. et ROUSSEL P., Méthodes de Recherche en Gestion des Ressources

INDUSTRIES et Techniques N° 829, septembre 2001

LE PERLIER D., Entreprise : Les hommes de la qualité, L'HARMATTAN, avril 1998

LE BOTERF G., L'ingénierie des compétences, ORGANISATION, décembre 1999

L'entreprise N°169, Novembre 1999

MARTINET A.C., Diagnostic Stratégique, VUIBERT, février 1988

PERETTI JM., Ressources Humaines, VUIBERT, octobre 1998

SELMER C., Concevoir le tableau de bord, DUNOD, février 2000

SCHARLIG A., Décider sur plusieurs critères, LAVOISIER, 1990

BARRETTE, J & SIMEUS, M. (1997) , Pratiques de GRH et Performance organisationnelle dans les entreprises de haute technologie » Actes de L'ASAC

BETCHERMAN, G & al. (1994) The Canadian Workforce Transition, Kingston, IRC press

DYER, L. (1985) "Strategy Human Resource Management & Planning, Greenwich, CT: JAI Press

HEWLETT, S;A (1991) The boundaries of Business: The Human Resource Deficit, Harvard Business Review, Juillet -août

Normes :

Normes et lignes directrices	<u>Objet</u>
ISO 9000 : Management par la qualité -vocabulaire	Définit les termes fondamentaux utilisés dans la série ISO 9000, qui permettent d'éviter avec certitude tout malentendu à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise.
ISO 9000-4 : Normes pour la gestion de la qualité et l'assurance de la qualité partie 4 : Guide de gestion du programme de sûreté de fonctionnement.	Conseils en matière de planification, d'organisation et maîtrise des ressources pour fabriquer des produits fiables et durables.
ISO 9001 : Système Qualité- en conception, développement, production, installation et prestations associées.	Normes sur les exigences à appliquer par l'entreprise pour démontrer son aptitude en matière de conception/développement de ses produits ou services, ainsi de production, d'installation et de prestations associées.
ISO 9004-1 : Management par la qualité et éléments de système qualité partie 1 : Lignes directrices	Cette norme ne porte pas sur des exigences ; elle fournit des conseils pour l'application d'un système qualité permettant de répondre aux besoins des clients et de l'entreprise elle-même
ISO 9004-2 : Management par la qualité et éléments de système qualité -partie 2 : lignes directrices pour les services	Les lignes directrices de cette norme, conçue de manière analogue à ISO 9004- 1, s'appliquent spécifiquement aux conditions propres au secteur des services.
ISO 9004-3 : Management par la qualité et éléments de système qualité- partie 3 : lignes directrices pour les produits issus de processus à caractère continu	Cette norme donne des lignes directrices pour l'application du management de la qualité dans le cas où l'entreprise fabrique des produits issus de processus à caractère continu, qui sont le plus souvent livrés en vrac. Cette norme fournit des lignes directrices pour améliorer en continu la qualité dans l'entreprise au moyen d'outils et de techniques fondés sur la collecte et l'analyse de données.
ISO 9004-4 : Management de la qualité et éléments de système qualité - partie 4 : lignes directrices pour l'amélioration de la qualité	Conseils sur la manière de préparer des plans qualité pour la maîtrise des produits, projets ou contrats spécifiques. Lignes directrices pour assurer la qualité des processus et du produit final du projet.
ISO 10005 : Management de la qualité-lignes directrices pour les plans qualité ISO 10006 : Management de la qualité -lignes directrices pour la qualité en management de projet	

<p>ISO 19011 : Lignes directrices pour l'audit des systèmes qualité-environnement et Santé Sécurité</p>	<p>Lignes directrices pour effectuer l'audit d'un système qualité, environnement et Santé Sécurité vérifier l'aptitude du système à atteindre les objectifs qualité définis. Cette norme est applicable sur le plan interne ou pour l'audit des fournisseurs.</p>
<p>ISO 10012-1 : Exigences d'assurance de la qualité des équipements de mesures-partie 1 : confirmation métrologique de l'équipement de mesure</p>	<p>Conseils sur l'enregistrement, la formation, l'expérience, les qualités personnelles et l'aptitude au management nécessaires pour effectuer un audit.</p>
<p>ISO 10012-2 : Assurance de la qualité des équipements de mesure -partie 2 : lignes directrices pour la maîtrise des processus de mesure</p>	<p>Lignes directrices sur les caractéristiques principales d'un système d'étalonnage pour assurer que les mesures sont effectuées avec l'exactitude requise.</p>
<p>ISO 10013 : lignes directrices pour l'élaboration des manuelles qualités</p>	<p>Lignes directrices supplémentaires sur l'application de la maîtrise statistique des processus lorsque cela est justifié pour atteindre les objectifs de la partie 1.</p> <p>Lignes directrices pour l'élaboration, la préparation et la maîtrise des manuels qualité adaptés aux besoins spécifiques de l'entreprise.</p>

ANNEXES

Le tableau de calcul
Guide méthodologique
Questionnaire de la recherche
Aperçu Chronologique de la Qualité aux 20^{ème} Siècle
Participation du GL2Z au 1^{er} prix algérien de la qualité

ANNEXE 1

Le Tableau de Calcul

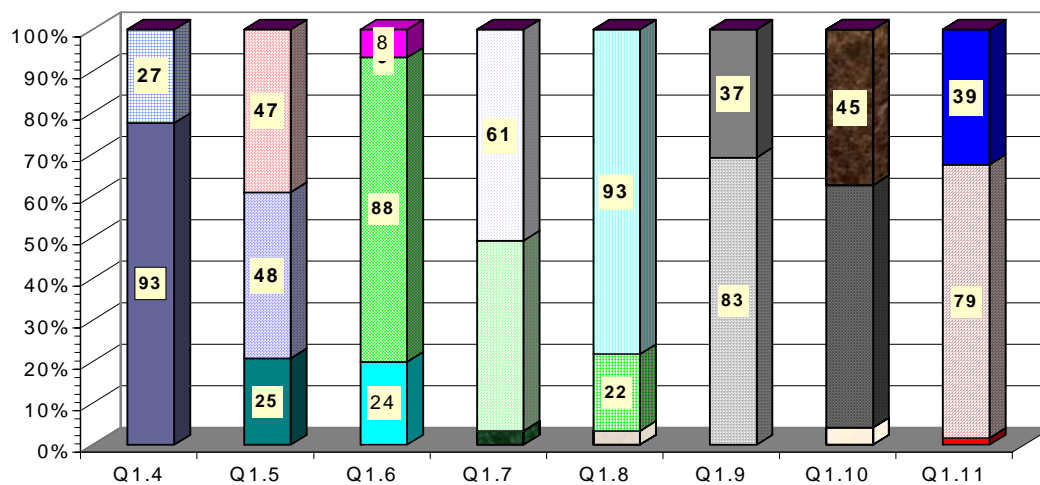
	Q1.4	Q1.5	Q1.6	Q1.7	Q1.8	Q1.9	Q1.10	Q1.11	
Pas de réponse	0	0	24	4	4	0	5	2	Pas de réponse
Réponse "1"	93	25	88	55	22	83	70	79	Réponse "1"
Réponse "2"	27	48	0	61	93	37	45	39	Réponse "2"
Réponse "3"	0	47	0	0	0	0	0	0	Réponse "3"
Réponse "4"	0	0	8	0	0	0	0	0	Réponse "4"
total	120	120	120	120	119	120	120	120	
NR	120	120	96	116	116	120	115	118	
%R	100%	100%	80%	97%	97%	100%	96%	98%	96% =taux de réponse du groupe 1

Taux de réponse pour pour le groupe 1

Pas de réponse	0%	0%	20%	3%	3%	0%	4%	2%	4% Taux de non réponse
Réponse "1"	78%	21%	73%	46%	18%	69%	58%	66%	
Réponse "2"	23%	40%	0%	51%	78%	31%	38%	33%	
Réponse "3"		39%	0%						
Réponse "4"			7%						

ID Q1.4 Q1.5 Q1.6 Q1.7 Q1.8 Q1.9 Q1.10 Q1.11

VOLET ORGANISATIONNEL



Q2.1 Q2.2

Pas de réponse	13	6	19	Pas de réponse
Réponse "1"	46	84	130	Réponse "1"
Réponse "2"	48	30	78	Réponse "2"
Réponse "3"	13	0	13	Réponse "3"

Total 120 120

NR 107 114

%R 89% 95% 92% =taux de réponse du groupe 1

11% 5% 8% Taux de non réponse

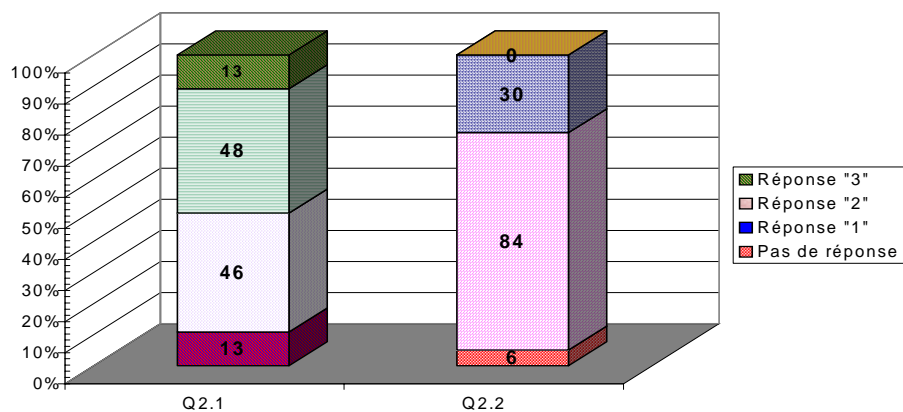
38% 70% Réponse "1"

40% 25% Réponse "2"

11% 0% Réponse "3"

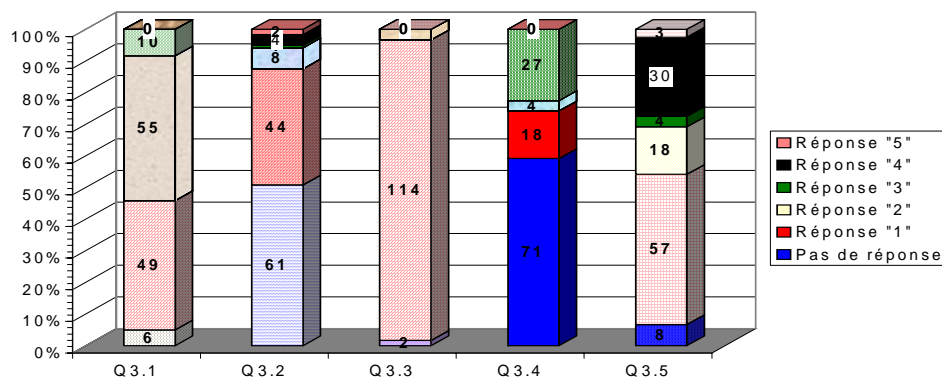
ID Q2.1 Q2.2

VOLET Initiative créatrice-Défis et problèmes



	Q3.1	Q3.2	Q3.3	Q3.4	Q3.5	
Pas de réponse	6	61	2	71	8	148 Pas de réponse
Réponse "1"	49	44	114	18	57	282 Réponse "1"
Réponse "2"	55	8	4	4	18	89 Réponse "2"
Réponse "3"	10	1	0	27	4	42 Réponse "3"
Réponse "4"	0	4	0	0	30	34 Réponse "4"
Réponse "5"	0	2	0	0	3	5 Réponse "5"
Total	120	120	120	120	120	
NR	114	59	118	49	112	
%R	95%	49%	98%	41%	93%	
	5%	51%	2%	59%	7%	25% Pas de réponse
	41%	37%	95%	15%	48%	Réponse "1"
	46%	7%	3%	3%	15%	Réponse "2"
	8%	1%		23%	3%	Réponse "3"
		3%			25%	Réponse "4"
		2%			3%	Réponse "5"

VOLET TRAVAIL de groupe



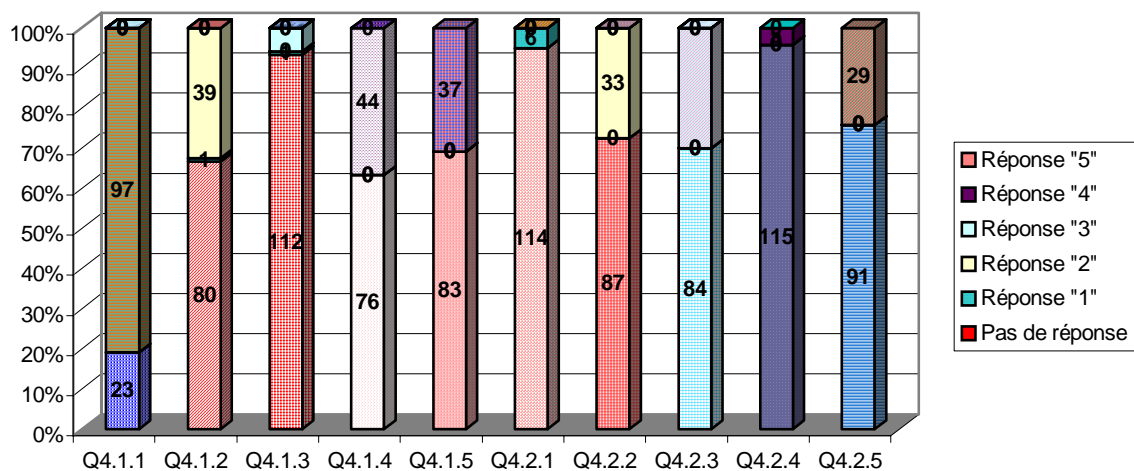
Q4.1.1 Q4.1.2 Q4.1.3 Q4.1.4 Q4.1.5 Q4.2.1 Q4.2.2 Q4.2.3 Q4.2.4 Q4.2.5

Pas de réponse	23	80	112	76	83	114	87	84	115	91	Pas de réponse
Réponse "1"	97	1	1	0	0	6	0	0	0	0	Réponse "1"
Réponse "2"	0	39	0	0	0	0	33	0	0	0	Réponse "2"
Réponse "3"	0	0	7	0	0	0	0	36	0	0	Réponse "3"
Réponse "4"	0	0	0	44	0	0	0	0	5	0	Réponse "4"
Réponse "5"	0	0	0	0	37	0	0	0	0	29	Réponse "5"
Total	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	
NR	97	40	8	44	37	6	33	36	5	29	
%R	81%	33%	7%	37%	31%	5%	28%	30%	4%	24%	

19%	67%	93%	63%	69%	95%	73%	70%	96%	76%	72%	Pas de réponse
81%	1%	1%	0%	0%	5%	0%	0%	0%	0%	0%	Réponse "1"
0%	33%	0%	0%	0%	0%	28%	0%	0%	0%	0%	Réponse "2"
0%	0%	6%	0%	0%	0%	0%	30%	0%	0%	0%	Réponse "3"
0%	0%	0%	37%	0%	0%	0%	0%	4%	0%	0%	Réponse "4"
0%	0%	0%	0%	31%	0%	0%	0%	0%	0%	24%	Réponse "5"

ID Q4.1.1 Q4.1.2 Q4.1.3 Q4.1.4 Q4.1.5 Q4.2.1 Q4.2.2 Q4.2.3 Q4.2.4 Q4.2.5

ECHELLE DE LA MOTIVATION AU TRAVAIL



ANNEXE 2

Guide Méthodologique

Guide méthodologique de la gestion de la compétence

Document à remplir par le responsable opérationnel et le responsable de formation, et à communiquer au formateur interne)

I DEFINITION GENERALE

Projet économique et humain constituant le cadre de la demande de formation :

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

Axes et/ou domaines de compétence concernés :

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

Entité du demandeur :

Cahier des charges établi le :

Par :

Date de retour de proposition :

II . 1a Objectifs de la formation

(Ce que le(s) stagiaire(s) est (sont) capable(s) de faire dans l'entité, après le stage. Préciser, pour chaque objectif, les procédures et/ou instructions utilisées)

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

II.1b Contenu de la formation

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

II.2 Stratégie de formation

(Caractéristiques de raisonnement à faire utiliser dans l'action de formation pour chaque objectif de formation)

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

II.3 Contribution de la formation

(Indicateurs de mesure, dans l'entité, des résultats économiques de la formation)

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

II.4 Conditions d'utilisation dans le poste de travail, des acquis au stage

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

- La reconnaissance, l'identification des savoirs
- L'utilisation des savoirs en situation de formation
- L'utilisation des savoirs en situation professionnelle (simulée ou non)
- La maîtrise des processus de résolution de problèmes utilisés

II.6 Caractéristiques de formation

Population concernée :

- Poste repère occupé :
- .(description de poste repère en annexe)

- Entité (fonction) :
- Effectif :
- Niveau de formation initiale :
- Niveau hiérarchique dans l'organisation :
- Durée prévue :
- Type de formation souhaitée (module intensif, modules espacés, alternance...)
.....
.....
.....
- Dates (ou planning) :
- Cadre de formation :
-
- Moyens complémentaires mis en œuvre par l'entité :
-

BILAN DES FORMATIONS DE L'ANNEE PRECEDENTE

Date :.....

NOM Prénom :

Fonction :

Nom du Responsable hiérarchique :.....

FORMATIONS SUIVIES	EVALUATION (Réponse aux attentes, contenu, pédagogie, acquisitions personnelles,...)
Maintenance de 1er niveau	La formation a permis à Monsieurde mettre en place dans son atelier une maintenance de premier niveau. L'objectif est atteint.

DEMANDE DE FORMATION

A remplir avec le Responsable hiérarchique lors de l'entretien individuel

FORMATIONS SOUHAITEES	OBJECTIFS A remplir Impérativement le plus précisément possible	Renseignements relatifs à la formation demandée (si connus) (titre du stage, durée, organisme,...)
Management	- Apprendre à déléguer, à faire confiance à l'autre. - Savoir définir avec mes collaborateurs des objectifs clairs, atteignables et contrôlables.	Il existe une formation à la CEGOS proche de ce que Monsieur....souhaite. Vérifier avec le service RH si OK.
Périodes d'indisponibilité (raison organisation du service par ex.)		Acceptation: <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>
		Date de la

- Qu'est-ce que je dois savoir faire ou savoir être à l'issue de la formation ?
- Quelles compétences dois-je acquérir pour mieux maîtriser ma fonction, techniquement ou humainement ?

Signature du titulaire :

Signature du Responsable hiérarchique :

ANNEXE 3

Questionnaire de la recherche

1. Volet organisationnel

1.1. QUEL POSTE OCCUPEZ-VOUS

DEPARTEMENT :

Maintenance

Production

Autres à préciser
.....

1.2. TRAVAILLEZ VOUS

Normal

Quart

1.3. RESPONSABILITES

Humaine

Matériel

1.4. LE POSTE QUE VOUS OCCUPEZ EST - IL

Intéressant

Lassant et routinier

Pourquoi.....
.....

1.5. VOS TACHES SONT-ELLES LES MEMES DEPUIS VOTRE RECRUTEMENT ?

OUI TOTALEMENT

OUI PARTIELLEMENT

NON

1.6. SI VOS TACHES NE SONT PLUS LES MEMES, SELON VOUS C'EST A CAUSE

Avènement DCS

Avènement PHD

Système numérique

Système Qualité

Autres systèmes (à préciser) :
.....

1.7. PENSEZ VOUS QUE CERTAINES TACHES N'EN AUCUN RAPPORT AVEC VOTRE FILIERE

Oui

Non

Si non Pourquoi ?
.....

1.8. Aviez vous reçu une formation sur les tâches qui ne figurent pas sur votre fiche de fonction et que vous réalisez actuellement

Oui

Non

Pourquoi ?
.....

1.9. A LA FIN DE VOTRE JOURNEE VOUS SENTEZ VOUS SATISFAIT DE VOTRE TRAVAIL ?

Oui

Non

Pourquoi ?.....
.....

1.10. AVEZ VOUS PU APPLIQUER L'ENSEIGNEMENT REÇU

Oui

Non

Pourquoi.....
.....

1.11. PENSEZ VOUS QUE VOTRE QUALIFICATION SOIT PLEINEMENT UTILISEE

Oui

Non

Pourquoi.....
.....

2. Volet initiative créatrice- défis et problèmes

2.1. Avez vous à faire face à des situations ou problèmes récurrents et semblables dont la solution requiert de faire des choix judicieux à l'intérieur de faits connus ou des précédents ?

Oui souvent Oui rarement Non

2.2. Est ce que votre travail est régi par des normes , des procédures ou des règlements auxquels vous devez vous conformer ?

Oui Non

3. Volet Travail de groupe

3.1. Comment je perçois les groupes de travail (management participatif)

3.1.1. Je les trouve intéressants et formateurs

3.1.2. Je pense qu'ils sont sources d'amélioration pour l'usine

3.1.3. Je les trouve inutiles

Autre (préciser).

.....
.....

3.2. Depuis trois mois, j'ai participé à... groupe (s) de travail :

- 1. Zéro
- 2. Un
- 3. Deux
- 4. Trois
- 5. Plus de trois.

3.3. Quel est votre rapport avec vos collègues de travail ?

Bon

Moyen

3.4. Vous avez un problème de communication et de compréhension des problèmes par

manque de qualification

manque de compétence

Autre (préciser) :

.....

3.5. Comment vous percevez la prise en charge des contraintes techniques et autres

Amélioration des conditions de travail

Formation

Perfectionnement

Séminaires

Documentation

Autre (préciser) :

4. Echelle de la motivation au travail

Nous vous demandons de nous faire part de votre expérience concernant votre manière habituelle de travailler. Indiquer si vous êtes en accord ou en désaccord avec les propositions suivantes :

	Pas du tout d'accord	Assez peu d'accord	Indécis	Assez d'accord	Tout à fait d'accord
Pour des raisons qui me sont personnelles, je ne donne plus le meilleur de moi même dans mon travail.					
Pour les mois à venir, compte tenu de mes motivations , j'ai l'intention de travailler très dur.					
Si j'avais la possibilité de changer d'emploi, je lui consacrerai davantage d'efforts par rapport à ce que je fournis actuellement dans mon travail.					
Le nombre de taches pour lesquelles j'ai envie de me dépenser beaucoup a diminué au fil du temps					

Depuis que vous occupez votre poste, quand vous réfléchissez à tous les changements que vous avez connus, avez vous le sentiment que le niveau d'intensité de vos efforts a ?

Beaucoup diminué	Un peu diminué	N'a pas changé	Un peu augmenté	Beaucoup augmenté
------------------	----------------	----------------	-----------------	-------------------

ANNEXE 4

Aperçu Chronologique de la Qualité aux 20^{ème} Siècle

1882	France : Création du Laboratoire Central d'Electricité Création du Laboratoire National d'Essais (LNE il a pour vocation de répondre aux besoins de mesures et
1901	France : lancement des essais de l'industrie, principalement dans les domaines des matériaux, des machines, de la physiques et de la botanique.
1906	Monde : Commencement de la normalisation international, avec la création de la Commission électrotechnique internationale (CEI)
1906	Irlande Student met au point des méthodes statistiques pour l'industrie. Elles permettent le traitement des petits échantillons (T de Student). Création de la Commission Permanente de Standardisation, pour étudier toutes les mesures susceptibles d'assurer
1918	France : l'unification des types dans la construction mécanique et métallique. Elle disparaîtra lors de la création de l'AFNOR en 1926 Fisher invente l'analyse de variance et réalise un plan d'expérience statistique applicable à l'étude de la culture des
1920	GB : Pommes de terre et des céréales Radford publie »The control of Quality in manufachring » ou la qualité est présentée comme indépendante du management. Création du Département Qualité Bell Téléphonie Laboratoires
1924	USA : Avec SHEWHART, Dodge, Roming puis Deming, Juran et Edwards qui deviendra le « père » de l'ASSURANCE QUALITE France Création de l'Association Française de Normalisation (AFNOR).
1926	Monde Création de la fédération international des associations nationales de normalisation (ISA) sui cessera ses activités en 1942 (en raison de la Seconde Guerre mondiale).
1928	USA : Juran présente un cours de formation professionnelle nommé Quality control. Shewhar publie Contrôle Economique des Produits Manufacturés qui permet une approche scientifique de la qualité
1933	France Premier Salon de la Qualité Française à paris
1934	USA : Développement du diagramme de Pareto pour la classification des défauts selon leur gravité par Talacko et Veslo.
1938	France : Decret-loi du 14 juin s'intéressant à l'amélioration de la qualité des produits français Publication des Military Standards par le département de la défense : le DOD
1941	France Le decret du 24 mai 1941 définit le statut de la normalisation et crée la marque NF
1942	USA : Programme de formation à la Maîtrise de la Qualité par Deming et Juran dans les usines d'armement US
1945	USA : Feigenbaum publie son article qualité as a management USA . Création de l'Américan Society for Quality control (ASQC)
1946	Japan Création de la JUSE sous la direction d'Ishikawa Création de l'ISO, fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation ayant pour mission de favoriser le développement de la normalisation et des activités connexes dans le monde, en vue de faciliter
1947	Monde les échanges de biens et de services entre les nations et de développer la coopération dans les domaines intellectuel. Scientifique, technique et économique L'ISO entre officiellement en fonction le 23 février 1947.

1948	Japon Le ministère de la défense américain charge Deming d'une étude économique sur le japon Lancement du concept total Quality Control (TQC) par Feigenbaum USA Parution du Quality Control Handbook de juran Mise au point de l'AMDEC (analyse des Modes de Défaillance et de leur Criticité)
1951	Japon Création du Prix Deming Publication de la première norme ISO sous le titre « Température normale de référence des mesures industrielles de longueur »
1955	Japon Diffusion par Ichikawa et de la carte de contrôle (créée par Shewart en 1924).
1957	France : Création de l'Association Française pour le Contrôle industriel et la Qualité (AFCIQ).
1959	USA : Publication de la première norme d'assurance de la qualité par l'armée américaine : la norme MIL-Q-9858. USA Méthode « O défaut » par Crosby dans la cadre des programmes spatiaux APPOLO
1961	France : Création de l'Association Française des Qualiticiens (AFQ°) USA Loi US impose l'obligation de respecter des critères d'AQ pour la construction des centrales nucléaires.
1970	France : L'AFNOR lance l'étude des normes relatives à la gestion de l'Assurance Qualité Publication du Manuel des Cercles de Qualité par la JUSE Ce manuel rappelant que les cercles de qualité étaient à la fois des groupes de réflexion et des groupes d'auto formation EDF impose la mise en place d'une organisation de la qualité pour la construction des centrales nucléaires (160 fournisseurs principaux).
1974	USA : Création des premiers cercles de qualité américains à partir des ouvrages d'Ichikawa Création du Service de la Qualité des produits industriels et de la Normalisation (SQUALPI), actuellement
1975	France : devenu la sous-direction de la Qualité pour l'industrie et de la Normalisation au sein du ministère chargé de l'industrie.
1977	USA : Le Français Michel Viguier reçoit le prix de la division Automobile de l'ASQC . (ce fut le 1 ^{er} non américain à recevoir ce prix) Création de l'association Française pour l'Analyse de Valeur (FAV) . Elle a pour mission de promouvoir l'utilisation d'analyse de la valeur au sein des Premiers cercles de qualité aux usines Citroën de Rennes Lancement de l'étude de normes internationales d'assurance de la qualité par l'ISO (une trentaine de pays y participent)
1978	Création au sein de l'ISO du Technical Comity 176 (TC176) . il a en charge la normalisation dans le domaine de la qualité .

1980	USA : Présentation de l'action de Deming sur la chaîne de télévision NBC. France : Création de l'Association Française pour les Cercles de Qualité (AFCERQ)
1981	USA : Intervention télévisée de Juran sur CBS . « Alors, si le Japon le peut, pourquoi pas nous »
1982	GB : Publication de la norme BS 5750, d'assurance de la qualité. Publication par l'AFNOR du recueil des normes françaises :
1983	France : « Gérer et assurer la qualité » Naissance de la série des normes ISO 9000.
1987	USA : Création du prix national américain de la qualité sous l'impulsion de Deming « Malcom BADRIGE National Quality Award »
1988	France : Création de l'Association Française d'assurance de la Qualité (AFAQ) Europe : Création de l'European Foundation for Quality Management (EFQM) Création du mouvement Français pour la Qualité (MFQ). il n'ait de la fusion de l'AFQ et de l'AFCERQ
1991	face aux très puissants Américains et japonais, L'EFQM (en collaboration avec l'Européen Organisation for Quality, et la commission Européenne) crée Europe l'European Quality Award, pour inciter les entreprises européennes à jouer un rôle actif en terme de qualité
1992	France : Le Ministère de l'industrie et le MFQ créent le Prix Français de la Qualité. Création du Comité Français d'Accréditation (COFRAC).
1994	France : National de Métrologie . Evolution des normes ISO 9000 . Loi 95 -96 du 01/02/95 concernant le Marquage CE .
1995	France : Lancement du Mois de la Qualité par le MFQ . Publication des premières normes de la famille ISO 14 000 pour la certification de système de management environnemental
1996	Publication de la norme ISO 14000 (management environnemental).
2000	Monde : Nouvelle évolution des normes ISO 9000.

ANNEXE 5

Participation du GL2Z au 1^{er} prix algérien de la qualité

Chapitre I : Présentation de l'Entreprise ou de l'organisme

Qui êtes-vous ? Que faites-vous ? Quel est votre parcours qualité ?
Quelle est votre stratégie qualité et quels sont vos objectifs qualité ? Quel est votre système qualité ? Quelles sont les principales actions d'amélioration de la qualité mises en œuvre depuis un an ? Quels sont vos résultats financiers depuis 3 ans ?

Chapitre II : Engagement de la Direction

Comment la direction entraîne-t-elle la démarche qualité de l'entreprise ou de l'organisme ? Comment la direction donne-t-elle l'exemple par des actions internes et externes ? Comment la direction valorise-t-elle les efforts et les succès qualité des individus et des équipes ?

Chapitre III : Stratégie et Objectifs Qualité

Comment la stratégie qualité de l'entreprise ou de l'organisme est-elle effectivement reliée à la stratégie globale de l'entreprise ou de l'organisme ? Comment la stratégie qualité est-elle déployée comme objectif dans toutes les fonctions de l'entreprise ou de l'organisme ? Comment la stratégie et les objectifs qualité sont-ils connus par tout le personnel et quels sont les incitations pour qu'il y prend part ?

Chapitre IV : Ecoute Client

Comment est mesurée la satisfaction des clients ou usagers de l'entreprise ou de l'organisme ? Comment sont saisis les besoins explicites des clients ou usagers ? Comment sont pris en charge par anticipation les besoins implicites des clients ou usagers ? Comment tient-on compte de l'ensemble des besoins des clients ou usagers et ce, dès la conception des produits ou services ? Comment sont identifiés les concurrents ou les entités offrant les mêmes produits ou services ? Comment l'entreprise ou l'organisme réagit face aux performances de ses concurrents ou entités offrant les mêmes produits ou services ?

Chapitre V : Maîtrise de la Qualité

Comment la maîtrise de la qualité des produits et des services est prise en charge ? Comment en particulier la maîtrise des processus internes sont-ils pris en charge ? Comment est maîtrisée la qualité des prestations des fournisseurs et sous-traitants ?

Chapitre VI : Mesure de la Qualité

Comment la direction de l'entreprise ou de l'organisme choisit-elle les indicateurs qui lui permettront d'atteindre ses objectifs qualité ? Comment le personnel de l'entreprise ou de l'organisme dispose-t-il des indicateurs appropriés au suivi qualité de son travail ? Comment sont utilisés les indicateurs pour l'amélioration ?

Chapitre VII : Amélioration de la Qualité

Comment sont construites les actions d'amélioration de la qualité en relation avec les objectifs de l'entreprise ou de l'organisme et les résultats obtenus ? Comment sont conduites les actions d'amélioration de la qualité ? Comment s'assure-t-on de l'efficacité des actions d'amélioration ?

Chapitre VIII : Participation du Personnel

Comment le personnel est-il informé des actions et des succès qualité de l'entreprise ou de l'organisme ? Comment est encouragée l'implication du personnel dans la mise en œuvre des actions qualité ? Comment le personnel peut-il proposer des actions d'amélioration de la qualité ? Comment le personnel est-il formé pour atteindre les objectifs qualité ? Comment est mesurée l'adhésion du personnel à la démarche qualité ?

Chapitre IX : Résultats

Quels sont les résultats de l'entreprise ou de l'organisme en ce qui concerne la satisfaction de ses clients ou usagers ? Quels sont les résultats des actions concernant la satisfaction et la mobilisation du personnel ? Quels sont les résultats de l'entreprise ou de l'organisme au niveau de : du chiffre d'affaires, des bénéfices, des parts de marché, de la notoriété ?

Quels sont les résultats mesurés par les indicateurs de fonctionnement (taux de défauts, principaux délais, productivité) ?

Quelle est la contribution apportée par l'entreprise ou l'organisme à son environnement, notamment dans la vie de la collectivité, dans la réduction des nuisances, dans le développement de l'emploi, etc.... ?