

L'implication du personnel dans une démarche qualité

Yakoubi Khelifa

Faculté des sciences économiques, Université de Saida, Algérie

الملخص :

تهدف هذه الورقة البحثية إلى التعرف على درجة إشراك أو تمكين العاملين في المؤسسة ضمن مسار الحصول على شهادة اعتماد الجودة (الايزو مثلا) أو تحقيق الجودة الشاملة. لقد انصب مجال الدراسة والبحث على عمال مؤسسة صناعة المواد الكاشطة والزجاج المتواجدة بالمنطقة الصناعية لمدينة سعيدة. استخدم في الدراسة المنهج الوصفي، حيث وزعنا أكثر من 35 استبيان، استرجع منه 33 قابلة للتحليل، كما استخدمنا بعض الأدوات الإحصائية لاختبار الفرضيات منها (الفا كرونباخ، سلم ليكارت، اختبار ستودنت، اختبار فيشر، معامل الارتباط بيرسون)، وذلك باستخدام برنامج spss v 19. الكلمات المفتاحية: اعتماد الجودة، الجودة الشاملة، الرضا، التمكين.

Résumé

Le but de cette étude est de connaître le degré d'implication du personnel de l'entreprise dans une démarche de certification et de management de la qualité totale, l'étude de cas a été portée sur le personnel de l'entreprise « ABRAS, SAIDA », SPA, Filiale du Groupe ENAVA.

Pour réaliser cette étude, nous avons recouru, à l'approche descriptive, où nous avons pris un échantillon des employés de l'entreprise qui constituent la majorité des cadres permanents de l'entreprise, 31 questionnaires ont fait l'objet de retour, acceptables pour l'analyse.

Nous avons basé sur un ensemble d'outils statistiques pour tester les hypothèses, parmi ces outils (Coefficient Alpha Cranbach, Echelle Likert, Test Student, Test Fisher, Coefficient de corrélation Pearson), avec l'utilisation du logiciel SPSS V19.

Mots clés : certification, management qualité, satisfaction, implication

Abstract :

The purpose of this study is to determine the degree of involvement of company personnel in an approach of certification and total quality management. The case study was focused on the staff of the company "ABRAS, SAIDA" SPA, subsidiary of the Group ENAVA.

For this study, we used in the descriptive approach, where we took a sample of company employees who constitute the majority of the permanent staff of the company. 31 questionnaires have been returned, acceptable for analysis.

We based on a set of statistical tools to test hypotheses. Among these tools (Coefficient Alpha Cronbach, Likert Scale, Test Student, Fisher test, Pearson Correlation Coefficient), using SPSS V19 software.

Keywords: certification, quality management, satisfaction, involvement

00213551441000

Yakoubi_k@yahoo.fr

Introduction :

Pour fournir des produits conformes aux attentes des clients, les entreprises se sont adaptées en adoptant des approches qualité de plus en plus sophistiquées, ce qui exige de l'entreprise algérienne de mettre à niveau son mode de management selon les standards internationaux.

Tout le monde s'accorde que l'homme est au cœur de la qualité car c'est de son implication et de sa motivation que dépend la réussite d'une démarche qualité, engager un processus d'amélioration permanente de la qualité est un investissement dont l'intérêt n'est pas à démontrer.

Des études ont été faites dans le domaine de management de la qualité notamment sur les changements organisationnels, mais peu sur des variables d'attitudes telles que l'implication du personnel.

L'objectif premier du management de la qualité est de satisfaire les clients en répondant à leurs exigences, mais la satisfaction des clients externes ne peut être en aucun cas atteinte sans la satisfaction des clients internes (personnel,...) cela signifie que le produit ou le service vendu par une entreprise doit répondre aux exigences de ses clients.

Avec le développement de l'importance du capital humain par rapport au capital financier, le management de la qualité ne peut plus se concentrer seulement sur la production ou la conception. La gestion du capital humain doit devenir elle aussi une priorité en termes de qualité. Or, assurer cette gestion des ressources humaines « de qualité » c'est s'investir dans la planification de son activité externe, d'emploi et de carrière, dans le management des compétences, dans l'utilisation d'outils de mesure de la performance des collaborateurs, sans oublier le suivi de leur satisfaction et de leur implication dans leur travail et de leur attachement à leur entreprise. Les processus sur lesquels repose le système de management de la qualité (SMQ) s'appliquent d'ailleurs aussi bien à la fabrication qu'au recrutement, à la formation, la gestion de carrière et au management des compétences.

I- Définition et Evolution Du Concept de la qualité :

I-1 Définitions :

I-1-1 Définition de la qualité : Pour¹ Joseph Juran : « la qualité, c'est l'aptitude à l'emploi ».

Philip Crosby : « la qualité, c'est la conformité aux spécifications »

Par contre la norme ISO 9000-2000 la définit comme « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences »

I-1-2 définition du management de la qualité :² « Ensemble des activités de la fonction générale de management qui déterminent la politique qualité, les objectifs et les responsabilités, et les mettent en œuvre par des moyens tels que la planification de la qualité, la maîtrise de la qualité, l'assurance de la qualité, l'amélioration de la qualité dans le cadre du système qualité ».

I-1-3 définition de la démarche qualité :³ « Ensemble des actions que mène l'entreprise pour se développer par la satisfaction de ses clients. Elle consiste donc à mettre en place au sein d'une structure un système formel de détection, d'analyse et de traitement des problèmes rencontrés ».

¹ Site web : qualite.velay.grela.fr/tqm/ch2p1.html.

² www.commentcamarche.net/qualite/qualite-introduction.php3

³ www.enpc.fr/fr/formations/ecole_virt/trav-eleves/QFS/Concepts_generaux_et_definitions_de_la_qualite.htm

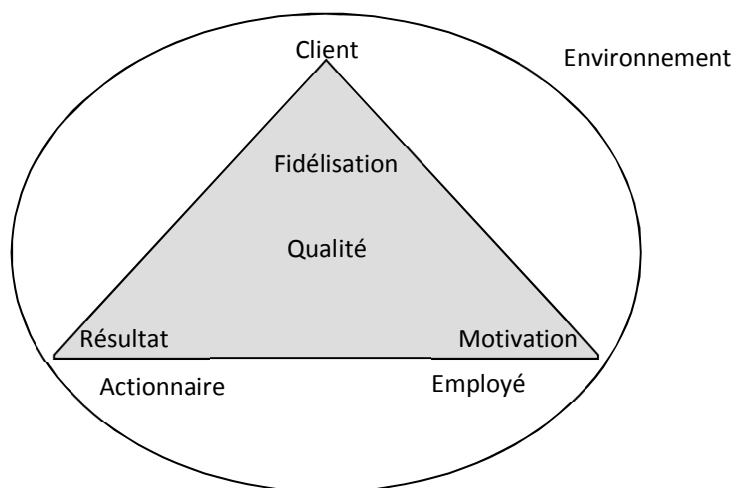
I-2 Evolution Du Concept de la qualité : c'est à partir xx^e siècle,¹ avec l'arrivée du taylorisme, des études de R.A.Fisher sur les plans d'expérience et celles de W.A.Shewart sur le contrôle statistique des procédés, qu'une conception solide et homogène du concept et de ses modalités de gestion dans l'entreprise apparaît. Depuis la notion de qualité a pris des orientations différentes comme le souligne D.Garvin qui dégage plusieurs étapes clés :

- l'inspection dans le cadre de l'OST (organisation scientifique du travail) et le contrôle statistique de la qualité ;
- l'assurance dans la logique de production post fordienne ;

Avec l'arrivée² des nouvelles normes ISO version 2000, nous passons de l'assurance qualité à la qualité totale, en développant l'assurance qualité par l'amélioration des performances en termes de qualité-coût-délais.

L'approche de TQM³ consiste à satisfaire simultanément et mutuellement les trois sommets de la triade suivante : les besoins de l'actionnaire, du client et de l'employé en collaboration avec les partenaires externes, en respectant l'environnement.

La qualité au cœur de l'entreprise



Source : Philippe DETRIE « Conduire une Démarche Qualité », Editions d'Organisation, Paris 2003, p155

II- la certification de l'entreprise :

II-1 Définition de la certification :

On peut définir la certification comme :

- assurance donnée par écrit par un organisme qualité et indépendant tendant à attester qu'un produit/service présente régulièrement certaines qualités spécifiques, résultant de spécifications énoncées dans un cahier des charges ou une norme officielle (AFNOR).

¹ Anne Gratacap-Pierre Médan « MANAGEMENT DE LA PRODUCTION : concepts.méthodes.cas », Edition Dunod, Paris 2005, p368

² Terfaya Nassima « La Démarche Qualité dans l'entreprise et Analyse des Risques », Editions Distribution HOUMA, Bouzareah-Alger 2004, p34.

³ Philippe DETRIE « Conduire une Démarche Qualité », Editions d'Organisation, Paris 2003, p155.

- acte par lequel une autorité reconnue atteste de la conformité d'une organisation, d'un système, d'un produit...à un référentiel (règlement, norme...)

II-2 L'intérêt de la certification : la certification présente plusieurs avantages, que se soit pour l'entreprise ou pour d'autres partenaires de l'entreprise.

II-3 Les différents types de certification :

Il s'agit simplement ici de faire la distinction entre trois types de certification : la certification de produits et de services, la certification des personnes et enfin la certification des systèmes

II-4 La démarche de certification :

A chaque organisme certificateur son processus, il dispose de son propre processus d'audit, mais quelque soit l'ordonnancement des actions et des étapes choisies, on y retrouve en général toujours les mêmes actions :

- demande de certification par l'organisme qui souhaite se faire certifier. L'organisme certificateur adresse un dossier à remplir pour concrétiser la demande et établir un contrat.
- l'organisme certificateur constitue son équipe d'audit.
- Réalisation de l'audit et émission d'un rapport faisant apparaître les écarts constatés.
- L'organisme demandeur corrige les écarts en lançant des actions correctives. Il transmet à l'organisme certificateur la preuve de l'efficacité de ces actions.
- C'est enfin le comité de certification qui décide de l'attribution du certificat. Le certificat est valable trois ans mais peut être retiré sur plainte d'un usager ou d'un client ou à la suite d'une des visites annuelles de contrôle.¹

III- Principes de management de la qualité :

Les huit principes de management de la qualité sont définis dans l'ISO 9000-2000 et dans l'ISO 9004-2000 systèmes de management de la qualité- lignes directrices pour l'amélioration des performances. Ces principes peuvent être présentés comme suit:

1- Orientation client:

L'introduction de la norme ISO 9000 ² : « les organismes dépendent de leurs clients, il convient donc qu'ils en comprennent les besoins présents et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au-devant de leurs attentes ».

2- Leadership L'introduction de la norme ISO 9001 commence par : « il est souhaitable que l'adoption d'un système de management de la qualité relève d'une décision stratégique de l'organisme ».

De plus l'article 5 « responsabilité de la direction » ne laisse aucune ambiguïté sur le nécessaire engagement de la direction à mettre en œuvre le système de management de la qualité et de l'amélioration continue.

3- Implication du personnel : « Les personnes à tous les niveaux sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme ».

L'ISO 9001-2000 exige que les compétences du personnel soient connues et évaluées pour s'assurer que la réalisation de leurs activités est faite avec efficacité. De plus, le personnel doit avoir conscience de l'importance de leurs activités et de leurs contributions à la réalisation des objectifs.

¹ Michel Cattan « pour une certification qualité gagnante, avant-pendant-après », AFNOR, décembre 2002, p187.

²<http://lsatd.fr/spip.php?article13>

- 4- Approche processus
- 5- management par approche système
- 6- amélioration continue
- 7- Approche factuelle pour la prise de décision
- 8- Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs

IV- démarche qualité :

IV-1 le lancement d'une démarche qualité :1

Une démarche qualité se construit comme un projet, elle doit être construite en respectant les grandes étapes et les modalités de pilotage de toute conduite de projet.

Les objectifs de la démarche qualité doivent être cohérents avec les objectifs stratégiques de l'entreprise, aux quels ils contribuent.

Il n'y a pas une stratégie unique² de lancement de démarche qualité, mais une variété qui dépend de la situation de l'entreprise, de la turbulence de l'environnement, des opportunités. Il est nécessaire de définir des objectifs pour l'entreprises et pour la démarche qualité, ils peuvent concerner le client, les salariés ou le marché.

IV-2 les conditions de réussite d'une démarche qualité :

La qualité intervient comme un moyen de faire prospérer l'entreprise, et non comme une fin en soi :

- Le premier objectif est de satisfaire les clients et de les fidéliser ;
 - Le second objectif est de consolider et améliorer le fonctionnement interne.
- C'est donc une démarche qui s'impose.

V- implication du personnel :

On ne peut pas impliquer les personnes³ ce sont elles qui décident de s'impliquer en raison de facteurs qui leurs sont propres. L'organisation, elle ne peut que créer les conditions pour favoriser leur implication. L'implication est à rapprocher de la motivation et de la satisfaction :

L'implication est la cause de la motivation et la conséquence de la satisfaction.

Pour que la démarche qualité soit un succès, la participation engagée du maximum de salariés est primordiale. La mobilisation des salariés de l'organisme, certes complexe à assurer, mais elle est la meilleure garantie de réussite.

Ce terme souvent synonyme d'« implication organisationnelle » décrit l'état d'esprit d'un salarié à l'égard de son entreprise en tant qu'environnement professionnel.

Elle est définie comme⁴ l'attachement psychologique d'un individu envers son organisation. Cet attachement se traduirait par une forte croyance de l'individu dans les buts et les valeurs de

¹ Site web : pagesperso-orange.fr/nadine-emmanuel.clause/qualite/chap32.html

² Site web : <http://pagesperso-orange.fr/nadine-emmanuel.clause/qualite/chap312.html>

³ Maurice Thevenet « impliquer les personnes dans l'organisation », site web : www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiche/thevenet_bis.html

⁴ Patrice Roussel et Frédéric wacheux « Management des ressources humaines », Editions D.E Boeck, Bruxelles, 2005, p 388.

l'organisation, par une volonté d'exercer des efforts significatifs au profit de celle-ci et par un fort désir d'en rester (Mowday et al 1982).

Dans son chapitre (5.2.2), la norme ISO 9004 stipule que¹ « le succès de l'organisme dépend de la compréhension et de la satisfaction des besoins et attentes, présents et futurs des clients [...] comme des autres parties intéressées. [...] pour comprendre et répondre aux besoins et attentes [...] il convient qu'un organisme identifie ses parties intéressées et conserve une réponse équilibrée face à leurs besoins et attentes, traduire les besoins et attentes identifiées en exigences.[...] »

Ces exigences peuvent être classés en trois types :

- *les exigences exprimées*, qui sont clairement explicites. Par exemple, le salarié qui souhaite prendre ses congés lors des vacances scolaires pour pouvoir partir avec ses enfants ;
- *les exigences implicites*, qui ne sont pas formulées mais aux quelles l'organisation doit répondre, par exemple, le salarié qui attend d'être traité avec respect et équité ;
- *Les exigences latentes*, dont le salarié n'a pas encore conscience mais qui deviendront importantes dans l'avenir. Elles peuvent intervenir lors de changements dans la vie professionnelle ou personnelle du salarié. Par exemple, des horaires moins lourds lors de la naissance d'un premier enfant ou une augmentation qui semble méritée après une promotion.

Parler de besoins, nous conduit à se référer à la théorie de A.Maslow

Les instruments de suivi et de mesure :

Les principaux indicateurs de suivi des actions d'améliorations menées par l'entreprise sont qualitatifs (niveau de satisfaction) et quantitatifs qui sont référencés ci-dessous :

Taux de turnover :

Le turnover, ou rotation du personnel, est calculé comme suit :

Taux de turnover = nombre de salariés restant / effectif moyen × 100

Par exemple, si 10 personnes quittent une entreprise de 40 personnes sur une période d'un an, l'entreprise à un taux de turnover de 25% par an.

Taux de stabilité ou de survie :

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à maintenir les nouveaux salariés dans ses effectifs. Cette mesure appliquée aux nouveaux arrivants permet d'évaluer indirectement l'efficacité du recrutement.

Taux de stabilité = Nombre de candidats restant un an / Nombre de candidats recrutés × 100

Absentéisme :

Cet indicateur est le moyen le plus évident de connaître le niveau de satisfaction de ses salariés sur une période donnée. Il peut éventuellement donner quelques pistes d'amélioration si par exemple un seul manager fait face à l'absence de son équipe. Mais les raisons réelles devront être identifiées en entretien.

¹ Benjamin CHAMINA « RH & compétences dans une démarche qualité », AFNOR 2005, p 91.

Taux d'absentéisme=Nombre de jours de travail perdus/Nombre de jours de travail disponibles×100.

Niveau des salaires :

Cet indicateur permet de suivre le niveau des salariés comparé au marché. Détailler cet indice par métier peut être très utile pour faire face à des demandes injustifiées d'augmentation (si les salaires sont plus hauts que ceux du secteur) ou anticiper un mouvement d'insatisfaction (si les salaires sont plus bas que ceux du secteur).

Niveau de salaire=Salaire moyen du secteur/Salaire dans l'entreprise×100.

Le meilleur outil, (pour répondre aux recommandations de la norme ISO 9004-2000) pour savoir si le manager a apporté une réponse adaptée aux exigences de ses salariés, et le cas échéant pour savoir quels sont les points d'amélioration, est l'enquête de satisfaction interne.

La satisfaction¹ est l'état émotionnel qui résulte de la correspondance entre ce que la personne attend de son travail et ce qu'elle espère en retirer.

La satisfaction est un indicateur de motivation, elle n'est pas une cause de motivation, la satisfaction découle de l'expérience, alors que la motivation se situe en amont de l'expérience.

VI- Etude de cas :

1- But de l'étude :

L'objectif de cette étude est de connaître, si les critères d'implication existantes et retrouvées au niveau du personnel de l'entreprise ABRAS-Saida, ont-elles l'implication voulue par la norme ?

Cette entreprise est actuellement une filiale qui appartient au groupe ENAVA, elle a eu son premier certificat ISO 9001-2000 en 2006, ce dernier est renouvelé en 2009, son troisième certificat n'a pas fait l'objet de renouvellement, à ce moment, il est en cours de négociation.

2- Méthodologie :

L'utilisation d'une approche descriptive était déterminante pour réaliser le but de cette recherche scientifique, où nous avons pris un échantillon questionné parmi les employés de cette entreprise, 35 questionnaires ont été adressés à cet échantillon, d'où 33 parmi ceux-ci ont fait l'objet de retour, pour analyser ce questionnaire, nous avons recouru à l'utilisation du Logiciel SPSS Version 19.

Le questionnaire a été divisé en deux parties :

Première partie : données concernant l'employé et se compose de 04 paragraphes ;

Deuxième partie : est divisée en deux axes :

Premier axe : montre le degré de satisfaction du personnel de l'entreprise ;

Deuxième axe : montre le degré d'implication du personnel de l'entreprise.

¹ Annick Cohen « Toute la fonction Ressources Humaines », Dunod, Paris, 2006, p 78.

3- Hypothèses de la recherche :

Première hypothèse :

H0 : les critères d'implication existantes et retrouvées au niveau du personnel de l'entreprise ne correspondent pas à l'implication voulue par la norme.

H1 : les critères d'implication existantes et retrouvées au niveau du personnel de l'entreprise correspondent à l'implication voulue par la norme.

Deuxième hypothèse :

H0 : il n'y a pas de différences significatives concernant les critères d'implication existantes et retrouvées au niveau du personnel de l'entreprise, comparée à celle voulue par la norme qui reviennent au critère de sexe.

H1 : il y a des différences significatives concernant les critères d'implication existantes et retrouvées au niveau du personnel de l'entreprise, comparée à celle voulue par la norme qui reviennent au critère de sexe.

Troisième hypothèse :

H0 : il n'y a pas de différences significatives concernant les critères d'implication existantes et retrouvées au niveau du personnel de l'entreprise, comparée à celle voulue par la norme qui reviennent au critère de l'âge.

H1 : il y a des différences significatives concernant les critères d'implication existantes et retrouvées au niveau du personnel de l'entreprise, comparée à celle voulue par la norme qui reviennent au critère de l'âge.

Quatrième hypothèse :

H0 : il n'y a pas de différences significatives concernant les critères d'implication existantes et retrouvées au niveau du personnel de l'entreprise, comparée à celle voulue par la norme qui reviennent au critère de département.

H1 : il y a des différences significatives concernant les critères d'implication existantes et retrouvées au niveau du personnel de l'entreprise, comparée à celle voulue par la norme qui reviennent au critère de département.

Cinquième hypothèse :

H0 : il n'y a pas de différences significatives concernant les critères d'implication existantes et retrouvées au niveau du personnel de l'entreprise, comparée à celle voulue par la norme qui reviennent au critère de l'expérience professionnelle.

H1 : il y a des différences significatives concernant les critères d'implication existantes et retrouvées au niveau du personnel de l'entreprise, comparée à celle voulue par la norme qui reviennent au critère de l'expérience professionnelle.

Sixième hypothèse :

H0 : il n'y a pas de différences significatives concernant les critères d'implication existantes et retrouvées au niveau du personnel de l'entreprise, comparée à celle voulue par la norme qui reviennent au critère du poste occupé

H1 : il y a des différences significatives concernant les critères d'implication existantes et retrouvées au niveau du personnel de l'entreprise, comparée à celle voulue par la norme qui reviennent au critère du poste occupé

Septième hypothèse :

H0 : il n'y a pas de différences significatives concernant les critères d'implication existantes et retrouvées au niveau du personnel de l'entreprise, comparée à celle voulue par la norme qui reviennent au critère du niveau d'instruction

H1 : il y a des différences significatives concernant les critères d'implication existantes et retrouvées au niveau du personnel de l'entreprise, comparée à celle voulue par la norme qui reviennent au critère du niveau d'instruction

4- Analyse statistique :

Test de Fiabilité : pour vérifier la fiabilité du questionnaire, on calcule le coefficient d'Alpha Cronbach

Tableau1 : Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,710	20

Source : Résultat traité, SPSS V19

A partir de ce tableau, on constate que « Alpha Cronbach » est à 0.710, ce coefficient est significatif et acceptable, ce qui concrétise la fiabilité du questionnaire.

Etude descriptive :

Tableau2 : répartition suivant le sexe

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Masculin	28	73,7	84,8	84,8
	Féminin	5	13,2	15,2	100,0
	Total	33	86,8	100,0	
Manquant	Système manquant	5	13,2		
Total		38	100,0		

Source : Résultat traité, SPSS V19

A partir de ce tableau on constate que le nombre des cadres hommes est beaucoup plus élevé (73,7%) par rapport aux femmes (13,3%), il ya peu de femmes cadres dans cette entreprise.

Tableau3 : répartition du personnel suivant l'âge

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	25-34	12	31,6	36,4	36,4
	35-44	8	21,1	24,2	60,6
	45-54	10	26,3	30,3	90,9
	54etplus	3	7,9	9,1	100,0
	Total	33	86,8	100,0	
Manquant	Système	5	13,2		
e	manquant				
Total		38	100,0		

Source : Résultat traité, SPSS V19

Le pourcentage du personnel actif qui ont un âge entre 25 ans et 45 ans est important, presque 60% ce qui nécessite un effort de la part de la direction pour impliquer cette partie de son personnel et réduire son taux de turnover.

Tableau4 : répartition du personnel suivant le : département

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Admin	19	50,0	57,6	57,6
	tech	14	36,8	42,4	100,0
	Total	33	86,8	100,0	
Manquant	Système	5	13,2		
e	manquant				
Total		38	100,0		

Source : Résultat traité, SPSS V19

57% du personnel appartient au département administratif, on compte dans ce dernier plusieurs services, tels que le service commercial, personnel, comptabilité...

Tableau5 : répartition du personnel suivant : l'expérience professionnelle

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1-5	14	36,8	42,4	42,4
	6-10	4	10,5	12,1	54,5
	11-15	4	10,5	12,1	66,7
	16-20	1	2,6	3,0	69,7
	plus de 20	10	26,3	30,3	100,0
	Total	33	86,8	100,0	
Manquant	Système	5	13,2		
e	manquant				
Total		38	100,0		

Source : Résultat traité, SPSS V19

Plus de 40% du personnel ont une durée de travail entre un an et cinq ans, ce qui illustre le taux important du turnover de cette entreprise

Tableau6 : répartition du personnel suivant : le poste occupé

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	néant	2	5,3	6,1	6,1
	chef depart	8	21,1	24,2	30,3
	chef s/ce	7	18,4	21,2	51,5
	chef d'atelier	5	13,2	15,2	66,7
	Autres	11	28,9	33,3	100,0
	Total	33	86,8	100,0	
Manquant e	Système manquant	5	13,2		
Total		38	100,0		

Source : Résultat traité, SPSS V19

Plus de 94% des cadres interviewés occupent un poste de responsabilité, ce qui pourra avoir un impact normalement positif sur l'implication du personnel-cadres.

Tableau7 : répartition du personnel suivant : le niveau d'instruction

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moyen	1	2,6	3,0	3,0
	secondaire	15	39,5	45,5	48,5
	bac+4	9	23,7	27,3	75,8
	bac+5	6	15,8	18,2	93,9
	magister	1	2,6	3,0	97,0
	22	1	2,6	3,0	100,0
	Total	33	86,8	100,0	
Manquant e	Système manquant	5	13,2		
Total		38	100,0		

Source : Résultat traité, SPSS V19

Presque 50% des cadres de l'entreprise n'ont pas le bac et malgré cela, une majorité d'eux occupe des postes de responsabilité.

Corrélation entre les axes :

Tableau8 : Corrélations

		axe1	axe2	axet
axe1	Corrélation de Pearson	1	,166	,890**
	Sig. (bilatérale)		,357	,000
	N	33	33	33
axe2	Corrélation de Pearson	,166	1	,598**
	Sig. (bilatérale)	,357		,000
	N	33	33	33

axet	Corrélation de Pearson	,890**	,598**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	33	33	33

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Source : Résultat traité, SPSS V19

On remarque qu'il existe une corrélation forte entre l'axe1 (l'axe de satisfaction) et l'axe total (qui englobe les deux axes), elle représente 89%, et le même cas entre l'axe2 (l'axe d'implication), elle presque de 60%.

Tableau9 : Echelle de likert

Moyenne arithmétique	1 à 1.79	1.8 à 2.59	2.6 à 3.39	3.4 à 4.19	4.20 à 5
niveau	faible	moyen	bien	Très bien	excellent

Source : Résultat traité, SPSS V19

Tableau10 : niveau ou degré des questions « axe implication»

Paragraphe	Moyenne	Niveau (degré)
Des conditions de travail	2,64	bien
De votre salaire par rapport à l'importance du travail que vous faites	2,06	moyen
De vos possibilités d'avancement	2,67	bien
De votre importance aux yeux des autres	3,24	Bien
De la manière dont votre supérieur dirige les employés de l'entreprise (rapports humains)	2,88	Bien
De la manière dont les règles et les procédures internes de l'entreprise sont mises en application	3,09	Bien
Des compliments que vous recevez quand vous réaliser un bon travail	2,94	Bien
De la compétence de votre supérieur dans les prises de décision	2,91	Bien
Des possibilités d'essayer vos propres méthodes pour réaliser le travail	2,82	Bien
De la manière dont vos collègues s'entendent entre eux	3,24	Bien
Axe 1	2,8485	Bien

Source : Résultat traité, SPSS V19

On remarque que le degré de satisfaction des cadres de l'entreprise d'une manière générale est bien (bon), sauf que pour la deuxième question, il est de niveau moyen, mais le malheur que cette question concerne le facteur le plus important qui concrétise la satisfaction du personnel dans toute entreprise, et qui constitue le premier besoin de ce dernier suivant la pyramide de Abraham Maslow.

Tableau11 : niveau ou degré des questions « axe implication »

Paragraphe	Moyenne	Niveau (degré)
Je passerais volontiers le reste de ma vie professionnelle dans cette entreprise	2,88	Bien
Je ressens vraiment les problèmes de l'entreprise comme s'ils étaient les miens	3,45	Très bien
Je ne me considère pas comme un membre de la famille dans cette entreprise	2,85	Bien
Je ne ressens aucune obligation de rester dans cette entreprise	2,58	Moyen
Je ne me sens pas effectivement attaché à cette entreprise	2,48	Moyen
L'entreprise a pour moi beaucoup de signification personnelle	3,18	Bien
Une des conséquences négatives de mon départ de l'entreprise serait de rester en chômage	3,15	Bien
Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à cette entreprise	2,58	Moyen
Je dois beaucoup à cette entreprise	3,33	Bien
Je reste après les heures légales de travail, pour continuer mon travail même si je ne suis pas payé pour cela	3,97	Très bien
Axe 2	3,0455	Bien

Source : Résultat traité, SPSS V19

On remarque que le degré d'implication des cadres de l'entreprise d'une manière générale est bien (bon), sauf que pour la quatrième, cinquième et huitième question, il est de niveau moyen, ces questions constituent le degré d'attachement de ces cadres à leur entreprise, ce qui nous conduira à dire que à la première occasion d'un offre plus favorable des conditions de travail et surtout d'un salaire satisfaisant peuvent quitter l'entreprise, on constate aussi qu'il y a une contradiction dans les réponses entre la 2^{ème} question (niveau : très bien) et les trois questions citées précédemment.

Test des hypothèses :

Tout d'abord nous devons savoir si les variables suivent la loi normale ou se sont des variables qui nécessitent des tests non paramétriques.

Test de normalité :

Tests non paramétriques

Tableau 12 : Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

	axe1	axe2	axe3
N	33	33	33
Paramètres normaux ^{a,b}			
Moyenne	2,8485	3,0455	2,9470
Ecart-type	,73829	,42063	,45414
Différences les plus extrêmes			
Absolue	,095	,109	,110
Positive	,095	,109	,110
Négative	-,060	-,098	-,062

Z de Kolmogorov-Smirnov	,545	,625	,633
Signification asymptotique (bilatérale)	,928	,830	,818

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

Source : Résultat traité, SPSS V19

A partir du tableau nous constatons que sig est supérieur à 0,005, elle de 0,545 ; 0,625 ; 0,633, de ce fait, nous pouvons conclure que nos informations suivent la loi normale et seront testées comme suit :

Test de la première hypothèse : (hypothèse principale)

Première hypothèse :

H0 : les critères d'implications existantes et retrouvées au niveau du personnel de l'entreprise ne correspondent pas à l'implication voulue par la norme.

H1 : les critères d'implications existantes et retrouvées au niveau du personnel de l'entreprise correspondent à l'implication voulue par la norme

Test student :

Tableau13 : Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
axe1	-1,179	32	,247	-,15152	-,4133	,1103
axe2	,621	32	,539	,04545	-,1037	,1946
axet	-,671	32	,507	-,05303	-,2141	,1080

Source : Résultat traité, SPSS V19

Le degré de signification est indiqué sous la colonne sig (bilatérale), et en basant sur le degré de signification du score t, étant donné que sig est supérieur à 0,005 pour les trois axes, on rejette l'hypothèse H1 et on accepte l'hypothèse H0 (les critères d'implication existantes et retrouvées au niveau du personnel de l'entreprise ne correspondent pas à l'implication voulue par la norme).

Test de la deuxième hypothèse :

H0 : il n'y a pas de différences significatives concernant les critères d'implication existantes et retrouvées au niveau du personnel de l'entreprise, comparée à celle voulue par la norme qui reviennent au critère de sexe.

H1 : il y a des différences significatives concernant les critères d'implication existantes et retrouvées au niveau du personnel de l'entreprise, comparée à celle voulue par la norme qui reviennent au critère de sexe.

Tableau 14 : Coefficients^a « signification sexe »

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,107	,250		12,430	,000
sexe	-,054	,207	-,046	-,258	,798

a. Variable dépendante : axe2

Source : Résultat traité, SPSS V19

On constate que sig est supérieur à 0,005 (elle est 0,798), et c'est le même cas pour les deux autres axes, ce qui implique à accepter l'hypothèse H0 (il n'y a pas de différences significatives concernant les critères d'implication existantes et retrouvées au niveau du personnel de l'entreprise, comparée à celle voulue par la norme qui reviennent au critère de sexe).

Test de la troisième hypothèse :

H0 : il n'y a pas de différences significatives concernant les critères d'implication existantes et retrouvées au niveau du personnel de l'entreprise, comparée à celle voulue par la norme qui reviennent au critère de l'âge.

H1 : il y a des différences significatives concernant les critères d'implication existantes et retrouvées au niveau du personnel de l'entreprise, comparée à celle voulue par la norme qui reviennent au critère de l'âge.

Tableau 15 : Coefficients^a « signification age »

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,684	,158		17,015	,000
age	,171	,067	,415	2,540	,016

a. Variable dépendante : axe2

Source : Résultat traité, SPSS V19

On constate que sig est supérieur à 0,005 (elle est 0,016), et c'est le même cas pour les deux autres axes, ce qui implique à accepter l'hypothèse H0 (il n'y a pas de différences significatives concernant les critères d'implication existantes et retrouvées au niveau du personnel de l'entreprise, comparée à celle voulue par la norme qui reviennent au critère de l'âge).

Test de la quatrième hypothèse :

Tableau 16 : Coefficients^a « signification département »

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,123	,226		13,789	,000
département	-,054	,150	-,065	-,360	,721

a. Variable dépendante : axe2

Source : Résultat traité, SPSS V19

On constate que sig est supérieur à 0,005 (elle est 0,721), et c'est le même cas pour les deux autres axes, ce qui implique à accepter l'hypothèse H0 (il n'y a pas de différences significatives concernant les critères d'implication existantes et retrouvées au niveau du personnel de l'entreprise, comparée à celle voulue par la norme qui reviennent au critère de département).

Test de la cinquième hypothèse :

H0 : il n'y a pas de différences significatives concernant les critères d'implication existantes et retrouvées au niveau du personnel de l'entreprise, comparée à celle voulue par la norme qui reviennent au critère de l'expérience professionnelle.

H1 : il y a des différences significatives concernant les critères d'implication existantes et retrouvées au niveau du personnel de l'entreprise, comparée à celle voulue par la norme qui reviennent au critère l'expérience professionnelle.

Tableau 17 : Coefficients^a « signification expérience professionnelle », axe1

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,673	,112		23,867	,000
expprof	,140	,035	,579	3,957	,000

a. Variable dépendante : axe2

Source : Résultat traité, SPSS V19

Tableau 18 : Coefficients^a « signification expérience professionnelle »axe2

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,730	,240		11,382	,000
expprof	,045	,076	,105	,589	,560

a. Variable dépendante : axe1

Source : Résultat traité, SPSS V19

Tableau 19 : Coefficients^a « signification expérience professionnelle », axe total

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,701	,139		19,469	,000
expprof	,092	,044	,354	2,106	,043

a. Variable dépendante : axet

Source : Résultat traité, SPSS V19

On constate que sig est inférieure à 0,005 (elle est 0,000), pour l'axe 2 donc on accepte l'hypothèse H1 (il y a des différences significatives concernant les critères d'implication existantes et retrouvées au niveau du personnel de l'entreprise, comparée à celle voulue par la norme qui reviennent au critère l'expérience professionnelle).mais il n'est pas le même cas pour les deux autres axes, ce qui implique à accepter l'hypothèse H0 (il n'y a pas de différences significatives concernant les critères d'implication existantes et retrouvées au niveau du personnel de l'entreprise, comparée à celle voulue par la norme qui reviennent au critère de l'expérience professionnelle).

Test de la Sixième hypothèse :

H0 : il n'y a pas de différences significatives concernant les critères d'implication existantes et retrouvées au niveau du personnel de l'entreprise, comparée à celle voulue par la norme qui reviennent au critère du poste occupé

H1 : il y a des différences significatives concernant les critères d'implication existantes et retrouvées au niveau du personnel de l'entreprise, comparée à celle voulue par la norme qui reviennent au critère du poste occupé

Tableau 20 : Coefficients^a « signification poste »

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,199	,205		15,585	,000
poste	-,044	,055	-,142	-,800	,430

a. Variable dépendante : axe2

Source : Résultat traité, SPSS V19

On constate que sig est supérieur à 0,005 (elle est 0,430), et c'est le même cas pour les deux autres axes, ce qui implique à accepter l'hypothèse H0 (il n'y a pas de différences significatives concernant les critères d'implication existantes et retrouvées au niveau du personnel de l'entreprise, comparée à celle voulue par la norme qui reviennent au critère du poste occupé).

Test de la Septième hypothèse :

H0 : il n'y a pas de différences significatives concernant les critères d'implication existantes et retrouvées au niveau du personnel de l'entreprise, comparée à celle voulue par la norme qui reviennent au critère du niveau d'instruction

H1 : il y a des différences significatives concernant les critères d'implication existantes et retrouvées au niveau du personnel de l'entreprise, comparée à celle voulue par la norme qui reviennent au critère du niveau d'instruction

Tableau 21 : Coefficients^a « signification niveau »

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,113	,102		30,565	,000
niveauinst	-,021	,021	-,170	-,960	,344

a. Variable dépendante : axe2

Source : Résultat traité, SPSS V19

On constate que sig est supérieur à 0,005 (elle est 0,344), et c'est le même cas pour les deux autres axes, ce qui implique à accepter l'hypothèse H0 (il n'y a pas de différences significatives concernant les critères d'implication existantes et retrouvées au niveau du personnel de l'entreprise, comparée à celle voulue par la norme qui reviennent au critère du niveau d'instruction).

Conclusion :

La qualité est un concept novateur à cause de l'évolution continu de l'environnement économique et social, la qualité n'est pas limitée dans le temps, les pouvoirs publics ont la responsabilité d'exploiter les normes de qualité internationales, les adapter au contexte des entreprises algériennes, toute en visant à favoriser l'implication du facteur humain dans toute démarche de qualité.

L'interaction entre ces deux concepts : qualité et implication du personnel est très nécessaire pour garantir le développement et la pérennité de l'entreprise, ce qui demande une grande part de responsabilité des dirigeants de l'entreprise, en impliquant leur personnel dans toute démarche de certification et de management de la qualité totale.

La qualité est l'affaire de tout le monde, c'est-à-dire de tout membre de l'entreprise, d'où l'entreprise algérienne est appelée apprendre comme priorité dans tout processus de décisionnel, son facteur humain pour réaliser les objectifs de management de la qualité totale en appliquant une planification de ses activités et un management de ses compétences individuelles et collectives d'une manière efficace.

Recommandations :

- 1- L'entreprise algérienne, d'une manière générale et l'entreprise enquêtée « ABRAS » doit créer un service approprié pour le management de la qualité, et ne pas l'attacher à un service, comme une tâche qui devrait être exécutée par ce dernier ;
- 2- Renforcer les moyens qui permettent d'atteindre un degré important de l'implication de son personnel dans toute démarche de certification ou de qualité (communication, formation, motivation,...)
- 3- L'entreprise algérienne doit prendre la certification comme un moyen d'atteindre les objectifs de management de la qualité totale et non une fin en soi.

Bibliographie :

Ouvrages :

- 1- Anne Gratacap-Pierre Médan « MANAGEMENT DE LA PRODUCTION : concepts.méthodes.cas », Edition Dunod, Paris 2005.
- 2- Annick Cohen « Toute la fonction Ressources Humaines », Dunod, Paris, 2006.
- 3- Benjamin CHAMINA « RH & compétences dans une démarche qualité », AFNOR 2005.
- 4- Michel Cattan « pour une certification qualité gagnante, avant-pendant-après », AFNOR, décembre 2002.
- 5- Patrice Roussel et Frédéric wacheux « Management des ressources humaines », Editions D.E Boeck, Bruxelles, 2005.
- 6- Philippe DETRIE « Conduire une Démarche Qualité », Editions d'Organisation, Paris 2003.
- 7- Terfaya Nassima « La Démarche Qualité dans l'entreprise et Analyse des Risques », Editions Distribution HOUMA, Bouzareah-Alger 2004.

Sites web :

- définir la qualité. qualite.velay.grela.fr/tqm/ch2p1.html.
- iso 9000, iso 9001, iso 9004/www.commentcamarche.net/qualite/iso-9001.php3.
- www.commentcamarche.net/qualite/qualite-introduction.php3
- www.enpc.fr/fr/formations/ecole_virt/trav-eleves/QFS/Concepts_generaux_et_definitions_de_la_qualite.htm
- pagesperso-orange.fr/nadine-emmanuel.clause/qualite/chap32.html
- www.commentcamarche.net/projet/projetintro.php3
- [http:// pagesperso-orange.fr/nadine-emmanuel.clause/qualite/chap312.html](http://pagesperso-orange.fr/nadine-emmanuel.clause/qualite/chap312.html)
- Maurice Thevenet « impliquer les personnes dans l'organisation », site web : www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiche/thevenet_bis.html.