

Liste des abréviations

PAD: Port Autonome de Dakar

GRH: Gestion des Ressources Humaines

RH: Ressources Humaines

DRH: Département des Ressources Humaines

SMQ: Système Management Qualité

ISO: International Organization for Standardization

RA: Responsable de l'Audit

EA: Equipe d'Audit

ERQ: Enregistrement Relatif à la Qualité

NFO: Nouvelles Formes d'Organisation

S/P: Structure d'Audit ou Processus audité

REA: Responsable de l'Entité Audité

RMP: Responsable du Macro Processus

NC: Non Conformité

AC: Actions Correctives

AP: Actions Préventives

DG: Direction/Directeur Général (e)

CAOGQ: Cellule Audit Organisation et Gestion de la Qualité

SOGQ : Service Organisation et Gestion de la Qualité

SFGPP : Service Formation et Gestion Prévisionnelle du Personnel

SAP : Service Administration du Personnel

SG : Secrétariat Général

DAG : Division des Affaires Générales

SMC : Service des Marchés et Contrats

Apport de la démarche qualité dans la gestion des ressources humaines au Port Autonome de Dakar

SCA: Service Central des Approvisionnements

DC : Direction Commerciale

DGCRP: Division Gestion de la Clientèle et Relations Publiques

DSI: Direction du Système d'Information

DRT: Division Réseaux et Télécoms

DIL : Direction des infrastructures et de la logistique

DIS : Division des Infrastructures et Superstructures

DMM : Division du Matériel et de la Maintenance

DES : Direction de l'Exploitation et de la Sécurité

DCAP : Division Capitainerie

SZ: Service des Zones

SM: Service des Mouvements

BPPT: Bureau de la Prévision et de la Programmation du Trafic

BVIN: Bureau de la Vigie et de l'Information Nautique

DSP: Division de la Station de Pilotage

SARM: Service Armement

SOMMAIRE

Remerciements et Dédicaces

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction.....4

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE

CHAPITRE I : CADRE METHODIQUE7

SECTION I : PROBLEMATIQUE.....7

SECTION II : OBJECTIFS DE RECHERCHE.....9

A. Objectif général.....9

B. Objectifs spécifiques.....9

SECTION III : HYPOTHESE DE RECHERCHE.....9

SECTION IV : PERTINENCE.....9

SECTION V : REVUE CRITIQUE DE LA LITTERATURE.....10

A. Configuration des Organisations de MINTZBERG.....10

B. le positionnement des entreprises et la chaîne de valeur de PORTER.....13

C. Typologie des modèles de GRH proposée par PICHAULT et NIZET.....14

D. Institutionnalisation de la qualité.....15

E. Les questions que soulève le système qualité en matière de gestion des ressources humaines.....16

F. L'approche processus.....17

G. Les grandes étapes de la mise en œuvre d'une démarche qualité.....19

H. Définition de quelques principes de la qualité.....20

DEUXIEME PARTIE : CADRE METHODOLOGIQUE

CHAPITRE II : CADRE ORGNISATIONNEL.....22

SECTION I : CADRE DE L'ETUDE.....22

Apport de la démarche qualité dans la gestion des ressources humaines au Port Autonome de Dakar

| | |
|--|----|
| A. Présentation du PAD..... | 22 |
| B. Missions..... | 22 |
| C. Organe de Gestion..... | 23 |
| D. Moyens humains..... | 24 |
| E. Caractéristiques physiques du port..... | 24 |
| SECTION II : DELIMITATION DU CHAMP DE L'ETUDE..... | 26 |
| CHAPITRE III : CADRE ANALYTIQUE..... | 39 |
| SECTION I : TECHNIQUES D'INVESTIGATIONS..... | 39 |
| A. Enquêtes, entretiens et questionnaires..... | 39 |
| B. Méthodes de traitement des données et limites de l'enquête..... | 39 |
| SECTION II : DIFFICULTES RENCONTREES..... | 40 |
| SECTION III : ANALYSE DES RESULTATS..... | 40 |
| A. Echantillonnage..... | 40 |
| B. Analyse des réponses aux questions..... | 41 |
| SECTION IV : INTERPRETATION DES RESULTATS..... | 51 |
| A. Par rapport aux objectifs de la qualité..... | 51 |
| B. Par rapport aux critères | 52 |
| C. Par rapport aux procédures..... | 52 |
| D. Par rapport à l'adhésion au système actuel..... | 52 |
| E. Par rapport à la formation..... | 52 |
| SECTION V : SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS..... | 53 |
| CONCLUSION..... | 55 |
| Bibliographie – Sites internet..... | 57 |

Annexes

INTRODUCTION

Les exigences de plus en plus pointues des clients auprès des organisations et les nombreuses mutations économiques, sociales et technologiques qui caractérisent l'environnement de ces organisations imposent aux dirigeants d'exiger de leurs collaborateurs plus de qualité au travail. Cette exigence requiert également la participation effective des dirigeants, puisqu'appelés à s'impliquer dans l'évaluation du travail de leur personnel.

Se préoccuper de l'adéquation des prestations d'un collaborateur par rapport aux exigences de son environnement de travail n'est pas un fait nouveau.

Toutefois nous constatons que de nombreuses petites entreprises ne possèdent pas de système qualité, quant aux grandes entreprises, de nombreuses sont dotées de système qualité, mais la réalité est souvent éloignée des intentions et des politiques déclarées. C'est le cas du Port Autonome de Dakar où existe un système qualité, mais reste à savoir s'il est conforme aux procédures définies et aux finalités déterminées.

La qualité doit occuper une place importante dans les entreprises. La démarche qualité est un processus très délicat. Elle conditionne la carrière du travailleur, mais aussi la vie de l'entreprise dans laquelle il travaille. Elle doit donc être un souci majeur pour toutes les entreprises.

L'absence d'un système qualité constitue un frein à l'établissement et au suivi des orientations du département ressources humaines. Ceci conduit à des incohérences mais cela ne signifie pas forcément qu'il n'y a pas de qualité.

Le système qualité doit être guidé par un souci d'équité, de transparence, d'objectivité afin d'éviter certains inconvénients tels que la détérioration du climat social, la baisse du rendement, le gaspillage des ressources...

Nous vivons une ère où les changements, l'incertitude et la complexité deviennent un souci dans le monde du travail. La responsabilisation, l'interdépendance, le travail en équipe, les apprentissages continus, la créativité et la flexibilité doivent être mis en avant pour assurer le succès des entreprises.

Différencier les individus, les orienter, les répartir en fonction de leurs compétences professionnelles requiert une gestion de plus en plus lourde de conséquences et donc un enjeu important, tant pour les individus concernés que pour les entreprises.

Par ailleurs, pour faire face aux défis de la compétitivité à l'échelle mondiale, les entreprises doivent mobiliser leurs ressources en compétences d'où la gestion des compétences. Elle permet à l'entreprise de visualiser les compétences nécessaires à moyen terme pour assurer son développement. Cette tâche non-aisée procure, en cas de réussite, des bénéfices significatifs pour les acteurs de l'entreprise en développant des convergences d'intérêts.

Apport de la démarche qualité dans la gestion des ressources humaines au Port Autonome de Dakar

En outre, avec la mondialisation, on assiste à une disparition des frontières et la pérennité des entreprises dépend de plus en plus de leur capacité à faire face, voire anticiper les évolutions en cours qu'il s'agisse de l'accélération des échanges, de la concurrence exacerbée ou encore de l'émergence de nouveaux marchés.

La gestion des ressources humaines ne s'inscrit plus aujourd'hui dans de simples logiques de planification et de prévision. Elle se doit d'élargir ses frontières tout en étant à la fois porte parole d'une entreprise humaine, mais également gardienne de sa compétitivité tout en défendant l'homme au cœur des systèmes techniques, donc les responsables hiérarchiques doivent assumer leur rôle de gestionnaire des ressources humaines que ce soit aux niveaux de la rémunération, de la motivation, de la formation, ou encore de la gestion des carrières.

Notre étude permettra à toute grande entreprise comme le Port Autonome de Dakar, d'avoir la même vision des choses et la même politique.

Le PAD (Port Autonome de Dakar) est une entreprise de prestation de services ayant pour vocation la navigation et la gestion du trafic maritime de qualité qui respecte les normes de pilotage, de sécurité et d'environnement dans un souci de mieux répondre aux attentes des clients et partenaires au développement sur toute l'étendue du territoire national sénégalais, mais aussi dans la sous région.

La fonction ressource humaine au PAD a connu une évolution considérable au sein de l'entreprise. Son champ d'application traditionnellement limité à la gestion administrative du personnel s'est progressivement élargi à la gestion des ressources humaines. Cette progression est due en grande partie à des changements intervenus dans l'environnement économique international, marqué par une forte concurrence.

D'importants progrès ont été faits sur le plan qualité du travail et du management des ressources humaines grâce aux investissements consentis sur la formation pour l'amélioration des compétences du personnel, mais également pour leur motivation.

Mais pour accroître sa performance et assurer son avenir, afin de continuer à réaliser sa fonction économique qui est essentielle, il doit y avoir un bon système qualité. C'est au vu de ce qui précède que nous avons choisi d'analyser la stratégie qualité dans la gestion des ressources humaines pratiquée au PAD, afin d'assurer une gestion efficace et optimale de celles-ci.

Nous essayerons d'attirer l'attention des gestionnaires des ressources humaines sur le fait que, l'évaluation doit porter sur les résultats réels afin que les objectifs soient atteints, les qualitatifs doivent être bien formés et qu'il ne peut y avoir d'évaluation que si les objectifs définis ont été assignés aux individus, aux groupes et à l'entreprise dans son ensemble.

Notre étude portera sur l'analyse de la démarche qualité et son influence sur les pratiques de gestion des ressources humaines au PAD, afin de détecter les

Apport de la démarche qualité dans la gestion des ressources humaines au Port Autonome de Dakar

insuffisances qui la caractérisent et d'évoluer vers un perfectionnement en proposant des solutions pour y parvenir.

L'étude comportera deux parties essentielles :

- Une première partie consacrée au cadre théorique où nous parlerons de théories de MINTZBERG sur la configuration des organisations, de PORTER sur le positionnement des entreprises et la chaîne de valeur. Nous présenterons aussi la typologie des modèles GRH proposée par PICHAULT et NIZET et enfin nous donnerons quelques définitions des différents concepts relatifs à notre thème afin de mieux les appréhender, de faire ressortir les variables explicatives d'un bon système qualité RH et les différentes approches.
- Une deuxième partie sera consacrée au cadre méthodologique et au champ de notre étude où nous présenterons succinctement le PAD, nous verrons comment concevoir une stratégie qualité en RH, nous présenterons les résultats des enquêtes que nous avons mené, leur analyse et nous ferons une synthèse suivie de suggestions et recommandations utiles, susceptibles de contribuer à l'amélioration du système qualité en RH.

L'objectif de cette recherche n'est pas de rester dans la lignée de travaux antérieurs mais plutôt d'apporter des éléments novateurs à ce phénomène.

Nous pensons mettre à la disposition des gestionnaires des ressources humaines du PAD, une contribution sur un système qualité indispensable à une gestion efficace du personnel et à tout acte de management de nos entreprises.

PREMIERE PARTIE

CADRE THEORIQUE

CHAPITRE I : CADRE METHODIQUE

SECTION I : PROBLEMATIQUE

L'effectif actuel du Port Autonome de Dakar est composé de 21% des travailleurs temporaires, qui ont des contrats à durée déterminée et occupant des postes stratégiques.

Ces travailleurs temporaires à la recherche de la sécurité de l'emploi (contrat à durée déterminée), réalisent 80% du travail au PAD.

Cependant certains agents disposant d'une embauche définitive sont mis à la disposition des ressources humaines, payés à ne rien faire.

Cette situation, qui peut causer une démotivation chez les employés temporaires, caractérisée par une absence de plan stratégique, découle d'une mauvaise politique des Ressources Humaines où il y a absence totale de planification dans l'utilisation des ressources.

Bien que disposant d'un effectif important, le PAD a encore besoin de compétences nouvelles pour soutenir les grands projets de la direction générale.

Notre entretien avec le personnel du Port révèle un faible niveau d'instruction de la plupart des travailleurs, et donc une nécessité de renforcer leurs capacités.

Cet état de fait démontre que le PAD doit disposer d'un plan de formation élaboré à partir de l'expression réelle des besoins des travailleurs pour actualiser les connaissances de ses employés et combler le déficit de compétence.

L'absence d'outils d'évaluation des performances du personnel constitue une difficulté majeure de la gestion des ressources humaines au PAD parce que leur privant d'identifier les besoins en ressources humaines et de mesurer objectivement les résultats de leur utilisation.

Il en est de même pour la communication sociale ; l'adhésion des travailleurs aux différents projets ne peut avoir lieu sans que ces derniers ne comprennent le sens et le contenu des messages de la hiérarchie.

De l'acquisition au développement du personnel, en passant par leur conservation et leur administration, le management de la qualité doit se sentir à tous les niveaux de la fonction-personnel.

C'est ce qui permettra au PAD de garder sa place de leader dans la sous-région.

Ainsi, au-delà des notions théoriques de la gestion des ressources humaines, les travailleurs doivent sentir les résultats de leurs travaux dans leur quotidien grâce au management de la qualité.

L'observation des faits déclinés ci-dessus laisse apparaître quelques insatisfactions notées à plusieurs niveaux dans la gestion des ressources humaines au PAD, découlant de la non-maîtrise de la qualité.

Apport de la démarche qualité dans la gestion des ressources humaines au Port Autonome de Dakar

La résolution de ces problèmes appelle un nouveau type de management de la qualité basé sur la culture d'entreprise et l'environnement externe de la société.

Comment intégrer la démarche qualité dans le dispositif du PAD afin de mieux organiser la fonction Ressources Humaines ?

SECTION II : OBJECTIFS DE RECHERCHE

A. Objectif général

La recherche vise à comprendre la démarche qualité menée dans la gestion des ressources humaines au PAD, un des repères indispensable pour un bon système de management.

B. Objectifs spécifiques

Comme objectifs spécifiques, la recherche va démontrer en quoi un système qualité peut influencer une organisation et ses pratiques en gestion des ressources humaines, proposer des pistes de réflexions, contribuer aux efforts en cours pour améliorer l'utilisation de cet outil et lui donner son véritable rôle de direction et de contrôle.

SECTION III : HYPOTHESE DE RECHERCHE

Des ressources humaines de qualité permettent au PAD de faire face au double défi du développement et du fonctionnement interne des structures. Le management de la qualité permettra au PAD de maîtriser son effectif à travers un plan de recrutement organisé et planifié, de former son personnel pour mieux l'adapter aux mutations technologiques et culturelles et de développer son personnel à travers un système de motivation basé sur des critères objectifs.

SECTION IV : INTERET DU THEME

Le management de la qualité plus qu'une technique est perçu aujourd'hui comme un outil de travail qui permet aux travailleurs du PAD de mieux comprendre les véritables enjeux du développement de leur entreprise.

L'application des normes de qualité aux pratiques de gestion des ressources humaines demeure la clé de réussite des grands projets du PAD.

L'étude présente un intérêt à plusieurs niveaux :

- **Pour la Direction Générale du PAD** : cette étude permettra de renforcer son système et de le rendre plus efficace, elle devra en tenir compte et s'impliquer davantage de façon rationnelle en veillant à son utilisation. Aussi, elle permettra au responsable en charge du personnel d'être plus judicieux dans la gestion stratégique de ses ressources humaines et de procéder à l'élaboration des plans de recrutement de formation, de stage et de communication plus adaptés aux besoins de l'entreprise, et enfin, de mesurer effectivement l'impact du système sur le rendement ;

- **Pour les principaux partenaires du PAD** : ils bénéficient de l'amélioration de la qualité et du confort des prestations ;
- **Pour les travailleurs** : l'étude permettra de comprendre le processus et les enjeux de la qualité. Les travailleurs très motivés et prêts à donner tout de leur énergie pour offrir un meilleur rendement en prenant conscience de l'importance de la qualité dans leur épanouissement socioprofessionnel ;
- **Pour nous même** : cette étude est une mise en application des connaissances théoriques acquises durant notre formation. Elle nous permettra de maîtriser l'importance des outils de gestion des ressources humaines et de la qualité, dans le but d'en conseiller les entreprises et organisations, et mieux, leur faire profiter de notre recherche.

SECTION V : REVUE CRITIQUE DE LA LITTERATURE

La revue critique de la littérature vise à recenser les différentes recherches et analyses effectuées sur la question de la qualité et son impact dans la gestion des ressources humaines. Cependant, un constat est noté dans la démarche : il existe très peu d'études concernant ce thème. Dans ce contexte, l'enjeu de notre revue de littérature consiste à proposer un état de l'art de la recherche sur la qualité dans les pratiques de GRH, en prenant les résultats comme un référentiel de départ en fonction duquel nous pourrions confronter les résultats de l'investigation empirique.

L'ensemble des articles et analyses que nous avons recueillis, en privilégiant une approche large de la question, nous a amené à distinguer plusieurs domaines d'investigation, notamment pour l'application de la qualité dans les GRH.

Le premier domaine porte sur la configuration des organisations et leur positionnement ; le deuxième domaine porte sur la typologie des modèles de GRH. Ces dernières années en effet, nombre d'études ont été publiées sur la question. Nous tenterons d'en cerner l'étendue et de réfléchir sur leur signification.

A. Configuration des Organisations de MINTZBERG

A partir d'importants travaux de synthèse, MINTZBERG tente d'identifier les différentes configurations organisationnelles qui peuvent coexister, les dynamiques et transformations auxquelles les organisations peuvent être confrontées tout au long de leur parcours. Dans son ouvrage « Structure et dynamique des organisations » (1982), il propose une typologie originale des formes organisationnelles dans laquelle il identifie cinq (5) configurations : la structure simple, la bureaucratie mécaniste, la bureaucratie professionnelle, la structure divisionnalisée, l'adhocratie.

Pour lui, la majorité des structures des organisations peuvent se ranger dans l'une des cinq (5) catégories fondamentales :

- **L'organisation à structure simple** présente seulement un dispositif centralisé, caractéristique des sociétés fondées par un entrepreneur. La hiérarchie est réduite et le contrôle est exercé par un directeur général souverain. C'est le type même de l'organisation qui suscite et bénéficie d'une grande fidélité de la part du personnel.
- **La bureaucratie mécaniste** doit sa force à ce que Mintzberg appelle sa technostucture. Elle est mieux adaptée à la production de masse et se caractérise pas l'existence de plusieurs strates de direction et des procédures formalisées. Elle a tendance à réagir lentement aux changements et a du mal à motiver ses employés.
- **La bureaucratie professionnelle** se fonde moins sur la hiérarchie que sur l'expérience partagée. Son administration est régie par un système de normes édictées par des corps professionnels indépendants. Son fonctionnement est plus démocratique et les employés sont plus motivés que dans un cadre de bureaucratie mécaniste. Toutefois, les échelons de direction sont moins clairement marqués.
- **L'adhocratie** se rencontre plus fréquemment dans les industries de pointe, pour lesquelles il est nécessaire d'innover constamment et de réagir rapidement à des marchés capricieux. Cette structure se caractérise par la présence d'équipes souples et transversales pouvant collaborer à des projets spécifiques en fonction des besoins.

Pour l'avenir, il annonce d'ailleurs deux (2) nouvelles structures : la structure missionnaire et la structure politique.

Son travail est construit sur la base d'une double dialectique :

- la première est fondée sur l'opposition entre une double exigence : celle de la division des activités et celle de la coordination ;
- la seconde marque l'opposition entre les facteurs structurels et les facteurs contingents qui conditionnent mutuellement la formation des organisations.

C'est ensuite sur les principales lignes de différenciation fonctionnelle et hiérarchique de travail qui se trouvent au fondement des caractéristiques de la division du travail, que se porte l'attention de l'auteur lorsqu'il distingue ainsi cinq (5) éléments communs aux cinq (5) structures organisationnelles de base :

- **le sommet stratégique**, constitué par les cadres supérieurs (particulièrement marqué dans la structure simple) ;

Apport de la démarche qualité dans la gestion des ressources humaines au Port Autonome de Dakar

- **la technostructure** composée de personnages clés dans les domaines des finances, de la formation, du personnel, de la planification et de la production (évident dans la bureaucratie mécaniste) ;
- **le noyau actif**, c'est-à-dire ceux qui travaillent en première ligne pour l'organisation ;
- **l'axe médian**, composé par les cadres dirigeants dont la vocation est de relier le « sommet » au « noyau » (élément le plus important dans la structure en départements) ;
- **le personnel de soutien**, qui concerne notamment le service du personnel, le département Recherche et Développement, les relations publiques (bien qu'important dans une entreprise industrielle, son rôle est encore plus essentiel dans une structure du type adhocratie).

Par la suite, MINTZBERG analyse le fonctionnement des organisations. La coordination et la division du travail imposent l'existence des liens entre chacune de ses parties. Ainsi, distingue-t-il cinq (5) types de flux :

- **le flux d'autorité formelle** représenté par l'organigramme de l'organisation ;
- **le système de flux régulés** qui comprend le flux du travail opérationnel, les informations et décisions de contrôle, et les informations fonctionnelles ;
- **le système de constellation** des travaux défini par l'ensemble des relations au sein d'un même niveau hiérarchique ;
- **le système de processus de décision ad hoc** caractérisé par l'ensemble des personnes intervenant à chaque phase du processus de décision.

Au terme de cette première analyse, MINTZBERG considère le fonctionnement de l'organisation comme un système complexe et entreprend une seconde phase d'analyse portant sur les facteurs déterminants de la formation, des organisations. Il identifie en premier lieu les facteurs susceptibles d'être mobilisés pour maîtriser les activités de ses membres ; c'est-à-dire pour stabiliser leurs comportements suivant le but de l'organisation.

Pour résumer l'approche de MINTZBERG, on peut dire que pour comprendre la manière dont les entreprises formulent leur stratégie, il étudie la façon dont elles se structurent, puisque la structure est la base de nombreux questionnements relatifs aux organisations ; mais aussi les facteurs de contingence, le système de buts et de pouvoir.

Apport de la démarche qualité dans la gestion des ressources humaines au Port Autonome de Dakar

L'objet de notre recherche n'aurait pas été correctement traité sans le recours à ces références occupant une place décisive dans ce champ de recherche.

B. Le positionnement des entreprises et la chaîne de valeur de PORTER

PORTER est l'un des premiers à envisager la stratégie d'entreprise en termes de marché plutôt que comme un concept théorique s'appliquant à différentes fonctions dans une organisation.

Il identifie ainsi, à l'attention des dirigeants qui cherchent à analyser la situation concurrentielle de leur entreprise, cinq (5) facteurs qui régissent la compétition :

- la rivalité existant entre les entreprises,
- la menace de nouveaux intervenants sur le marché,
- la menace de services et de produits de remplacement,
- le pouvoir de négociation des fournisseurs,
- le pouvoir de négociation des clients.

Ces paramètres conditionnent aujourd'hui l'avenir d'une entreprise qui aura besoin d'en identifier clairement les différentes caractéristiques pour définir la meilleure stratégie à adopter. L'objectif étant de mettre en place des indicateurs de mesure de performance précisant le mieux ces facteurs, et étant les plus exploitables possibles.

Pour PORTER, une entreprise peut posséder deux (2) types d'avantages concurrentiels : les coûts et la différenciation. La méthode la plus plébiscitée par Porter pour évaluer la position concurrentielle d'une entreprise est l'analyse de la chaîne de valeur, c'est-à-dire l'ensemble des activités et de leurs interactions.

« Une entreprise obtient un avantage concurrentiel si elle exerce des activités stratégiquement importantes à moindres coûts ou mieux que ses concurrents ».

La stratégie d'une entreprise correspond donc à une configuration cohérente de ses activités visant à lui permettre de faire la différence par rapport à ses concurrents.

PORTER nous montre ainsi comment ce concept de chaîne de valeur peut servir d'instrument privilégié pour diagnostiquer l'avantage concurrentiel.

Dans ces ouvrages plus récents, il complète son analyse et souligne que face à une concurrence exacerbée, l'entreprise doit se créer de nouvelles défenses. C'est alors qu'il développe le concept d'entreprise étendue.

Apport de la démarche qualité dans la gestion des ressources humaines au Port Autonome de Dakar

Une entreprise, pour fonctionner a besoin de fournisseurs et de sous traitant en amont et des clients en aval.

Raffermir les liens avec ses partenaires, fournisseurs et clients, constitue une protection nécessaire contre les nouveaux arrivants sur le marché et les produits de substitution. Cette capitalisation volontaire sur les clients fournisseurs peut donner à l'entreprise un avantage concurrentiel certain.

C. Typologie des modèles de GRH proposée par PICHAULT et NIZET

Au regard du cadre d'analyse précisé dans la première section, relatif aux travaux sur les configurations de MINTZBERG, notre argumentation se rapprochera des travaux de NIZET et PICHAULT (1998). Ils prennent pour base la distinction des cinq (5) configurations organisationnelles de MINTZBERG pour dégager cinq (5) modèles fondamentaux de GRH :

- ❖ **le modèle arbitraire** : caractérisé par l'absence de tout critère prédéfini et par la prédominance de l'informel. Il n'y a pas de véritable planification de la gestion des effectifs. Les exigences en matière de qualification des travailleurs sont peu élevées. L'évaluation est largement soumise au règne de l'intuition et du jugement subjectif.
- ❖ **le modèle objectivant** : il peut s'entendre comme une tentative de systématisation des diverses dimensions caractéristiques de la GRH. La formation est centrée sur l'acquisition de compétences particulières visant l'efficacité organisationnelle. L'évaluation vient se superposer au contrôle du respect des règles du travail.
- ❖ **le modèle individualisant** : l'entrée dans l'organisation est centrée sur le processus de sélection. La culture d'entreprise est très forte. La formation occupe une place de choix et représente un pourcentage important de la masse salariale. L'évaluation est fondée sur la capacité de chacun à mettre en œuvre ses propres compétences. La promotion n'a aucun caractère automatique. La rémunération s'envisage comme un élément d'une politique plus générale de motivation.
- ❖ **le modèle conventionnaliste** : caractérisé par le fait que les membres de l'organisation s'accordent pour définir collectivement le cadre et les modalités de leur coexistence. Le processus de gestion des entrées est très élaboré et collégial. L'autoformation est très répandue. L'éthique et la déontologie sont des principes qui régissent fortement les relations sociales dans l'organisation.
- ❖ **le modèle valoriel** : la ressource humaine y est envisagée sur un mode implicite, faisant largement appel à la notion de « don » de soi, dans la référence constante aux valeurs qui constituent l'articulation première de l'organisation.

Apport de la démarche qualité dans la gestion des ressources humaines au Port Autonome de Dakar

Ces mêmes auteurs (1995) montrent qu'une configuration est marquée dans de multiples interactions entre facteurs politiques et paramètres organisationnels. Par ailleurs, les aspects relatifs au pouvoir dans l'organisation permettent de constituer parallèlement à la structure formelle, une structure plus informelle dans laquelle les jeux de pouvoir régissent les actions et les arrangements.

Il aurait été possible d'extraire de notre présentation générale d'autres modèles préférentiels pour les décrire plus en détail, tels que nous venons de le faire pour celui de NIZET et PICHAULT.

Cependant l'objet n'est pas de présenter ici un éventaire exhaustif des solutions proposées dans la littérature, mais plutôt de nous appuyer sur des travaux dont les considérations sont proches de nos problématiques propres.

Dans les parties suivantes, nous développerons les principes et concepts de qualité.

D. Institutionnalisation de la qualité

Les économies ont tendance à introduire le concept de confiance dans le champ économique pour justifier d'un engagement des agents en dépit de l'incomplétude. L'institutionnalisation de la qualité à travers la distance, les standards et la certification est alors envisagée comme un facteur important pour instaurer la confiance.

Selon BILLAND (1998), la référence à la confiance permet d'éclaircir des mécanismes qui assurent des conditions minimales de confiance. RULLIERE et TORRE (1995) montrent la nécessité de parvenir à l'irréversibilité des engagements individuels dans la coopération interentreprises.

Quel est véritablement le statut de la confiance ? La réponse n'est ni univoque, ni définitive. On peut ainsi envisager que la confiance soit un substitut au contrat, mais on peut penser comme BROUSSEAU (1996) que contrat et confiance sont plutôt complémentaires.

L'étude des dimensions de la confiance à savoir la crédibilité technique et la crédibilité morale s'avère particulièrement pertinente pour définir les mécanismes en même de renforcer la confiance et réduire l'incertitude sur la qualité. Ainsi, chaque organisme de formation est appelé à investir dans des signaux qui renforcent sa crédibilité technique et sa crédibilité morale.

On peut définir la normalisation, à l'instar de la commission économique des Nations Unies pour l'Europe, comme « une spécification technique ou un document accessible au public, établi avec la coopération, le consensus et l'approbation générale de toutes les parties intéressées, fondé sur les résultats conjugués de la science, de la technologie et de l'expérience, visant à l'avantage optimal de la communauté dans son ensemble et approuvé par un organisme qualifié sur le plan national, régional ou international ». (Source infociments.fr).

Apport de la démarche qualité dans la gestion des ressources humaines au Port Autonome de Dakar

Historiquement, le premier exemple d'exigence de normes date de 1980 et a une origine militaire. Ces normes sont des normes militaires d'assurance de la qualité. Les années quatre vingt (80) ont été marquées par de nouvelles exigences qualité par les grands donneurs d'ordres via leurs fournisseurs. Ainsi, plusieurs référentiels ont été créés pour la mise en place d'un système d'assurance de la qualité.

L'ISO (International Organization for Standardization) a réuni en 1979 une commission chargée d'étudier les différentes normes d'assurances de la qualité et de les regrouper en un ensemble de normes d'une portée multisectorielle et internationale.

Ces normes publiées en 1986 ont eu l'appellation ISO 9000. Elles définissent les bases de la mise en œuvre de l'assurance de la qualité. Elles décrivent les caractéristiques des organisations garantissant la qualité de production. La série des normes internationales ISO 9000 se compose de trois (3) normes fondamentales sur les systèmes de qualité ISO 9000 (2005), 9001 (2008) et 9004 (2000).

La certification est, par définition, l'attestation délivrée par un organisme tiers de conformité d'une entité à des normes (COURET et INGALENS 1995). Il s'agit d'une assurance écrite qu'un produit, un processus ou un service est conforme à des exigences spécifiées (de qualité). Elle peut être délivrée à une personne pour attester de ses compétences dans l'accomplissement de tâches déterminées, à un produit ou un service dont les caractéristiques ont fait l'objet d'un contrôle ou encore des entreprise qui ont adopté des systèmes d'assurance qualité conformes aux normes internationales de la série ISO.

La certification apparaît comme un outil de différenciation des concurrents en valorisant sur le marché un effort interne de rationalisation de l'activité. Elle n'est toutefois pas sans inconvénients. Elle risque parfois d'inciter les professionnels à sur investir dans le domaine de signalement de la qualité, ce qui ne peut pas manquer de se répercuter en augmentation des prix des prestations.

La certification se heurte aussi à un problème plus spécifique. Il s'agit d'un secteur constitué par des petites entreprises qui en raison des coûts générés par la certification hésitent dans ce type de démarche.

E. Les questions que soulève le système qualité en matière de gestion des ressources humaines

Le système qualité en RH est une pratique fondamentale, sans laquelle il est rigoureusement impossible de définir des plans d'actions ou des politiques générales susceptibles de faire progresser des organisations. Il en va de même pour la gestion des ressources humaines dans une entreprise.

Le champ du système qualité en matière de GRH est très vaste et toutes les pratiques dans ce domaine renvoient systématiquement à un certain nombre de questions aussi importantes les unes que les autres.

Apport de la démarche qualité dans la gestion des ressources humaines au Port Autonome de Dakar

Le personnel effectuant un travail ayant une incidence sur la qualité du produit doit être compétent sur la base de la formation initiale et professionnelle, du savoir-faire et de l'expérience.

L'entreprise doit :

- déterminer les compétences nécessaires pour le personnel effectuant un travail ayant une incidence sur la qualité du produit ;
- pourvoir à la formation ou entreprendre d'autres actions pour satisfaire ces besoins ;
- évaluer l'efficacité des actions entreprises ;
- assurer que les membres de son personnel ont conscience de la pertinence et de l'importance de leurs activités et de la manière dont ils contribuent à la réalisation des objectifs-qualité ;
- conserver les enregistrements appropriés concernant la formation initiale et professionnelle, le savoir faire et l'expérience. Les enregistrements doivent être établis et conservés pour apporter la preuve de la conformité aux exigences et du fonctionnement efficace du SMQ. Les enregistrements doivent rester lisibles, faciles à identifier et accessibles. Une procédure documentée doit être établie pour assurer l'identification, le stockage, la protection, l'accessibilité, la durée de conservation et l'élimination des enregistrements.

F. L'approche processus

L'approche processus consiste à considérer l'entreprise en termes de flux et de succession de transformation qui produisent de la valeur ajoutée. Cette démarche privilégie les résultats, c'est-à-dire les produits à fournir aux clients. Elle est donc fortement orientée vers un objectif à atteindre et un acteur essentiel : le client.

C'est cette approche que la norme ISO 9001, Version 2000 a retenu.

Un processus est un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforment des données d'entrée en donnée de sortie avec la valeur ajoutée.

On distingue trois (3) types de processus :

- le processus de réalisation qui regroupe les activités liées au flux d'obtention et de gestion du produit ou du service ;
- les processus support qui fournissent les moyens nécessaires au fonctionnement au processus de réalisation et concourent à leur efficacité et à leur maîtrise (exemple : GRH, Administration, information etc.).

Apport de la démarche qualité dans la gestion des ressources humaines au Port Autonome de Dakar

- les processus de direction qui regroupent les activités agissant sur le fonctionnement et la dynamique d'amélioration.

NB : il n'y a pas de liste de processus, chaque organisme doit les déterminer en fonction de ses clients, de son activité et de sa stratégie.

L'organisme doit assurer que chacun des processus, qu'il a identifiés et décrits, répond en permanence de manière efficace et efficiente aux besoins et attentes des clients de ce processus.

Le pilote de processus est désigné par la direction parmi les responsables de l'organisme concerné par le processus. Il est chargé de la surveillance du processus. Il s'assure que le processus produit les résultats attendus par rapport aux objectifs fixés par la direction et il veille à ce que les ressources allouées soient utilisées de manière optimale.

Son rôle est de :

- intégrer l'évolution des exigences spécifiées qui peuvent avoir un impact sur le processus ;
- définir les critères d'acceptation du produit en accord avec le client du processus ;
- mesurer l'atteinte des objectifs du processus au travers du suivi des indicateurs associés
- s'assurer du traitement des dysfonctionnements du processus ;
- engager les actions corrections associées ;
- identifier les opportunités d'amélioration et propose toute action préventive associée ;
- mettre en œuvre les plans d'amélioration ;
- rendre compte des résultats à l'équipe dirigeante.

Toutes ces actions sont conduites par le pilote du processus en tenant compte des enjeux pour l'organisme et les risques acceptables.

Le rôle du pilote de processus est distinct de celui du responsable qualité. En effet, afin d'éviter toute confusion, il est d'ailleurs recommandé de décrire les responsabilités respectives de chacun d'eux.

Apport de la démarche qualité dans la gestion des ressources humaines au Port Autonome de Dakar

Le pilote de processus organise périodiquement des revues de processus. La fréquence des revues est déterminée en fonction de la rapidité du processus et de son environnement.

Les conclusions de la revue du processus peuvent constituer l'une des données d'entrée de la revue de direction. La direction statue notamment sur les objectifs du processus et sur les améliorations du système.

L'amélioration continue du processus se traite principalement au travers des revues de processus qui faire peuvent apparaître des potentiels d'amélioration.

G. Les grandes étapes de la mise en œuvre d'une démarche qualité

On distinguera quatre (4) phases pour une démarche qualité : la réflexion préalable, le cadrage, le lancement, le pilotage des actions.

Il convient dans la réflexion préalable que la direction soit claire sur les enjeux et sur sa volonté de s'engager dans une telle démarche ainsi que sur sa finalité.

Cet engagement doit se manifester concrètement dans les faits et ne pas se limiter à quelques « exhortations » faites lors de grandes messes ou à des articles signés du directeur dans les supports de communication interne.

Dans la deuxième étape, après clarification et partage de la qualité, puis validation de l'engagement de la direction, la démarche reste à bâtir.

Il s'agit ici de définir :

- quels types d'actions lancer, sur quels secteurs et comment,
- comment piloter la démarche,
- quels moyens matériels et humains dégager pour assurer sa mise en œuvre,
- quelle communication mettre en place pour accompagner la démarche,
- quelles formations organiser et pour qui.

Dans la troisième phase, il s'agit d'organiser et de lancer les premières actions qualité. Rappelons que ces actions visent à améliorer la qualité des produits et des services. Par exemple : écouter les attentes des bénéficiaires et y donner une suite visible, améliorer les processus en écoutant les bénéficiaires, ceci en travaillant en étroite collaboration avec le personnel etc.

Et enfin dans la dernière étape, pour assurer la cohérence entre les actions et veiller à leur pertinence, un pilotage efficace doit être organisé.

H. Définition de quelques principes de la qualité

Définition de la qualité

C'est « l'aptitude d'un ensemble des caractéristique intrinsèques d'un produit, d'un système ou d'un processus, à satisfaire les exigences des clients et des parties intéressées ».

Parties intéressées

C'est une personne ou groupe de personnes ayant un intérêt dans le fonctionnement ou le succès de l'organisme. Il s'agit de l'employeur, des employés, des fournisseurs, des clients, des bailleurs, de la société etc.

Exigences qualité

C'est des besoins ou attentes formulés habituellement implicites ou non exprimés, par les clients et les parties intéressées.

Système qualité

C'est l'ensemble de l'organisation, des procédures, des processus et des moyens nécessaires pour mettre en œuvre le management de la qualité.

Management de la qualité

C'est l'ensemble des « activités coordonnées permettant d'orienter et de coordonner un organisme en matière de qualité ».

Assurance de la qualité

C'est une partie de la qualité visant à donner confiance en ce que les exigences pour la qualité seront satisfaites.

Cercles de qualité

Il s'agit d'une structure permanente de communication et d'implication effective du personnel dans son propre environnement de travail.

Stratégie

« La stratégie consiste à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme d'une organisation puis à choisir les modes d'action et d'allocation des ressources qui permettront d'atteindre ces buts et objectifs ». (CHANDLER)

Il ressort de cette définition que la stratégie :

- engage l'ensemble des ressources détenues par l'entreprise et ce, sur une longue période ;
- détermine des objectifs de l'entreprise qui se déclinent alors en actions propres à remplir ces objectifs
- détermine le niveau des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs définis.

Objectifs

L'objectif est un but, une cible à atteindre. Un individu, une équipe, une organisation cherchent à obtenir des résultats. Il s'élabore en fonction de l'environnement, de valeurs, de croyances.

Nous verrons tout d'abord que l'évolution des différents politiques dans les entreprises a toujours été liée à des modes d'organisation du travail. Nous essayerons ensuite de décrire les spécificités en matière de GRH et tenterons enfin de cerner les évolutions actuelles avec l'influence de la qualité.

Cette revue de la littérature a donc pour but de poser quelques concepts théoriques et analytiques, ainsi que quelques repères factuels dans la poursuite de la recherche empirique.

L'exploitation des données nous permettra de mieux cerner notre thème et d'avoir une vue en plan sur la gestion des ressources humaines et notamment sur le système qualité.

DEUXIEME PARTIE

CADRE METHODOLOGIQUE

CHAPITRE II : CADRE ORGANISATIONNEL

SECTION I : CADRE DE L'ETUDE

Dans ce chapitre, il s'agit de présenter le Port Autonome de Dakar (PAD) qui constitue le cadre de notre étude, et voir la pratique de la qualité sur les ressources humaines.

A. Présentation du PAD

A ce niveau, nous allons évoquer le cadre institutionnel, l'organe de gestion et la situation géographique.

Le Port Autonome de Dakar est érigé en société nationale par la loi n° 87 28 du 18 août 1987.

Ce statut confère au PAD, en plus d'une autonomie financière, une liberté d'action et une capacité d'adaptation à toute modification de l'environnement

Les mutations intervenues dans le secteur des transports maritimes et la situation de concurrence interportuaire sous-régionale ont incité les autorités à changer le statut de l'établissement public qui régissait le Port Autonome de Dakar en Société Nationale.

Le siège social de la société est situé au 21 Boulevard de la Libération BP 3195 Dakar Sénégal.

La société disposait initialement d'un capital social de cinq (5) milliards de FCFA qui a été porté à vingt (20) milliards de FCFA par décision du conseil d'administration réuni 2005.

B. Missions

L'article 4 des statuts de la Société Nationale du Port Autonome de Dakar, stipule que la société a pour objet :

- L'exploitation, l'entretien du Port maritime et de ses dépendances, la gestion de son domaine mobilier, immobilier et l'exécution des travaux d'amélioration et d'extension de ses installations.
- La création ou l'acquisition et l'exploitation de tout fonds ou établissement de même nature.
- La participation par tout moyen et sous quelque forme que ce soit à toute société créée ou à créer.
- Et généralement, la réalisation de toutes opérations commerciales, industrielles mobilières ou financières se rattachant directement ou indirectement à l'objet ci-dessous défini.

C. Organe de Gestion

Le port autonome de Dakar est administré par un Conseil d'Administration et une Direction Générale.

- Le conseil d'administration : il est composé de treize (13) membres. Il statue sur les grandes orientations de la politique générale de la Société.
- La direction générale : les différentes réorganisations qui ont suivi le changement de statut intervenu en 1987 ont permis au PAD de se doter d'un organigramme intégrant toutes les fonctions essentielles à l'administration d'un port moderne.
Présentement, les structures en place sont principalement les suivantes :

| | |
|-------------------------------|--|
| Bara SADY | Directeur Général |
| Oumar Diagne THIAM | Conseiller Technique |
| Nouhoum DIOP | Conseiller Technique |
| Amadou KANE | Conseiller Technique |
| Idrissa FAYE | Conseiller Technique |
| Colonel Abdou M. BA | Conseiller Technique |
| Abdoulaye GNINGUE | Coordonnateur Cellule Etudes, Conseil et Assistance |
| Ousmane J. B. DIOP | Coordonnateur Cellule Etudes et Planification |
| Fodé SAKHO | Coordonnateur Cellule Qualité et Environnement |
| Moussa SY | Chef du Département Coopération et Relations Extérieures |
| Diamane DIAHAM | Chef du Département Contrôle de la Facturation |
| Momar Ngary BA | Directeur Commercial |
| Gonar NDIOR | Directeur des Infrastructures et de la Logistique |
| Mouhamed SOUMARE | Directeur Financier et Comptable |
| Ambroise SARR | Commandant du Port, Directeur des Opérations Portuaires |
| François S. NDIAYE | Directeur des Systèmes d'Informations |
| Amadou Yaya SARR | Chef Département des Ressources Humaines |
| Ibrahima KEITA | Chef Département Contrôle de Gestion |
| Oumar NDIAYE | Administrateur de la Liaison Maritime Dakar-Gorée |
| Mamadou THIOUB | Chef de la Subdivision des Phares et Balises |
| Nafissatou BA NIANG | Secrétaire Générale Communauté des Acteurs Portuaires |
| Cdt Ousmane TRAORE | Coordonnateur de la Cellule de Gestion de la Gare Maritime |
| Fatou Nancy Diop GUEYE | Coordonnatrice Cellule Audit Interne |

D. Moyens humains

Dans le secteur maritime, la réussite d'une société est liée à la valeur des hommes. Conscient de cette vérité, le PAD ne ménage aucun effort pour s'assurer la collaboration d'hommes compétents, consciencieux et expérimentés, afin de mener à bon terme les différents projets.

Une attention particulière doit être apportée au recrutement. La formation est une préoccupation constante, surtout celle des jeunes ingénieurs et cadres issus des écoles de formation qui bénéficient d'un environnement idéal du fait des responsabilités qui leur sont dévolues et de l'encadrement des collaborateurs ayant plusieurs années d'expérience.

Cette gestion sélective et rigoureuse du personnel doit être accompagnée d'une politique sociale marquant la volonté permanente de la direction de motiver au maximum l'encadrement et le personnel subalterne. Par exemple, un projet de logement destiné au personnel et une institution de prévoyance maladie (mutuelle de santé).

Tableau 1 : Effectif PAD et services rattachés en 2010

| | Cadres | Maitrises | Employés | Ouvriers | Total |
|-------------------------------------|---------------|------------------|-----------------|-----------------|--------------|
| Port Autonome de Dakar | 203 | 279 | 128 | 8 | 618 |
| Liaison Maritime Dakar Gorée | 7 | 9 | 11 | 0 | 27 |
| Phares et Balises | 10 | 11 | 8 | 8 | 37 |
| Baliseur | 3 | 5 | 6 | 2 | 16 |
| Total Général | 223 | 304 | 153 | 18 | 698 |

Source : Bilan Social 2010

E. Caractéristiques physiques du port

Le port de Dakar bénéficie d'une position géographique exceptionnelle parce que situé sur la pointe la plus avancée de la côte ouest africaine. Il est un véritable carrefour pour nombre de routes maritimes entre l'Europe, l'Amérique du nord, l'Amérique latine et le continent africain.

Grâce à la position stratégique que lui confère une rade bien abritée, il est aujourd'hui le troisième port de la sous région.

C'est le premier port touché à la descente par les navires venant du nord et le dernier port en eau profonde touché à la remontée.

Sa localisation géographique se présente comme suit :

- 14°40.5 de latitude Nord
- 17°25.5 de longitude Ouest

Apport de la démarche qualité dans la gestion des ressources humaines au Port Autonome de Dakar

Avec un plan d'eau stable et bien sécurisé, un chenal d'accès parfaitement balisé et constamment dragué, le port de Dakar est l'un des rares ports de la côte ouest africaine où les navires de toute catégorie peuvent accéder à tout moment, grâce aux conditions nautiques exceptionnelles du site.

Le Port possède un plan d'eau exceptionnel délimité par un linéaire de quai de 10km et qui peut recevoir toutes catégories de navires.

L'infrastructure est répartie en deux zones distinctes (sud et nord).

La zone nord est composée de 4 môles, du terminal à conteneurs, et du wharf pétrolier. Ces installations sont destinées aux marchandises diverses, aux marchandises en vrac solides et liquides.

Le terminal à conteneurs dispose d'un linéaire de 430m pour une superficie de 8ha avec 2 postes à quai exploitables à 11,6m. La superficie des terre-pleins est de 5ha pour une capacité de stockage de 2.916 E.V.P. dont 120 conteneurs réfrigérés.

La zone sud est composée de 3 môles reliés par des quais de rives. Les fondations varient de -8,5 à -10m.

Elle reçoit essentiellement des marchandises diverses, une partie du trafic conteneurs, le trafic du transit Mali, ainsi que les trafics passagers.

La zone pêche, avec une superficie de 10ha et 9 postes de profondeurs variant entre 9 et 12m et 1,854km de linéaire de quais, abrite des unités industrielles de transformation et de conservation de poissons, de congélation de produits halieutiques, de fabrique de glace et d'entrepôts frigorifiques.

L'exploitation de l'outil portuaire est assurée par l'administration du PAD, cependant une bonne partie des activités est confiée aux sociétés privées suivant une autorisation d'exercer (agrément) délivrée par le ministère de tutelle.

SECTION II : DELIMITATION DU CHAMP DE L'ETUDE

Le système de management de la qualité du PAD découvre l'activité :

Pilotage entrée et sortie des navires de commerce et de pêche. Les entités organisationnelles concernées par le champ de qualité sont :

- La direction générale : cellule audit organisation et gestion de la qualité (CAOGQ) et service organisation et gestion de la qualité (SOGQ)
- Le département des ressources humaines (DRH) : service formation et gestion prévisionnelle du personnel (SFGPP) et service administration du personnel (SAP)
- Le secrétariat général (SG) : division des affaires générales (DAG), service des marchés et contrats (SMC) et service central des approvisionnements (SCA)
- La direction commerciale (DC) : division gestion de la clientèle et relations publiques (DGCRP)
- Direction du système d'information (DSI) : division réseaux et télécoms (DRT)
- Direction des infrastructures et de la logistique (DIL) : division des infrastructures et superstructures (DIS), division du matériel et de la maintenance (DMM)
- Direction de l'exploitation et de la sécurité (DES) : Division capitainerie (DCAP), service des zones (SZ), service des mouvements (SM)
- Bureau de la prévision et de la programmation du trafic (BPPT)
- Bureau de la vigie et de l'information nautique (BVIN)
- Division de la station de pilotage (DSP)
- Service armement (SARM)

❖ Références normatives :

Le système de management de la qualité du PAD est établi et mis en œuvre conformément à la norme ISO 9001 V 2000.

❖ Processus support :

- Processus externalisé

Apport de la démarche qualité dans la gestion des ressources humaines au Port Autonome de Dakar

- Maintenance de pilotines (bateaux pilotes) et des vedettes
- Maintenance des moyens de télécommunication
- Travaux d'entretien et de maintenance des quais

Les séquences des interactions sont présentées dans le logigramme du sous processus Pilotage entrée des navires et le logigramme sous processus Pilotage sortie de navires.

❖ **Processus externalisés :**

Le PAD externalise certains processus support qu'il ne met pas en œuvre mais qui ont une incidence sur la conformité du produit. Ces processus sont :

- Maintenance des pilotines et des vedettes
- Maintenance des moyens de télécommunication
- Travaux d'entretien et maintenance des quais.

Les entreprises sous-traitantes disposent des ressources et des qualifications nécessaires à la mise en œuvre de ces processus. Ils sont évalués par l'intermédiaire d'un comité d'évaluation technique des offres et ce sur la base des critères techniques afin de maîtriser la mise en œuvre de ces processus ainsi que leur efficacité.

❖ **Exigences relatives à la documentation :**

L'architecture documentaire relative au système de management qualité du PAD est définie comme suit :

➤ **Manuel qualité :**

Le manuel qualité décrit le système de management qualité du PAD, il est tenu à jour par le chef du service organisation et gestion de la qualité (SOGQ) conformément à la procédure de maîtrise des documents.

Ce manuel est applicable au domaine de certification du PAD où le SMQ est appliquée à l'exception de :

- L'identification de la traçabilité du produit
- La propriété du client
- La maîtrise des dispositifs de surveillance et de mesures.

Apport de la démarche qualité dans la gestion des ressources humaines au Port Autonome de Dakar

Il décrit et fait référence à la politique qualité, aux objectifs-qualité aux procédures documentées et à la description des interactions entre les processus identifiés.

➤ **Maîtrise des documents :**

Les modalités de la maîtrise des documents de la qualité du PAD sont définies dans la procédure PP01-PR-01.

Cette procédure définit les modalités de création ou modification, de codification, de rédaction et de diffusion des documents.

➤ **Maîtrise des enregistrements :**

La maîtrise des enregistrements est décrite dans la procédure PP01-PR05.

Cette procédure définit les modalités d'identification, de stockage, de récupération, de protection, de la durée de conservation et d'élimination des enregistrements relatifs à la qualité.

❖ **Responsabilité de la direction**

➤ **Engagement de la direction :**

La politique qualité, la satisfaction des exigences des clients, les exigences réglementaires et légales sont définies dans la politique de direction. Le contenu de cette politique est communiqué au personnel conformément au processus de la communication interne.

➤ **Ecoute client :**

Au PAD, la direction procède à l'écoute de ses clients avant et après la réalisation du produit/service lors de réunions et entretiens avec les clients réels et potentiels, afin de déterminer leurs besoins et attentes qui sont convertis en exigences internes afin d'obtenir leur satisfaction et leur confiance.

Cette écoute client permet au PAD de :

- Recueillir la perception des clients sur le produit/service lié à l'activité pilotage,
- Approfondir la connaissance des besoins clients,
- Suivre l'évolution des besoins et attentes des clients dans le temps,
- Identifier les priorités d'amélioration des processus,
- Mesurer le niveau de la satisfaction des clients.

➤ **Politique qualité :**

La déclaration du Directeur Général fixe les axes de la politique qualité du PAD qui sont :

Apport de la démarche qualité dans la gestion des ressources humaines au Port Autonome de Dakar

- La satisfaction des besoins des clients et l'anticipation de leurs attentes ;
- Le développement des compétences en ressources humaines à travers une plus grande intégration dans la réalisation des objectifs de l'entreprise et la formation ;
- L'amélioration de l'efficacité des processus internes ;

Cette politique est revue lors de revues de direction pour s'assurer de son adéquation permanente.

❖ **Planification**

➤ **Objectifs qualité**

Les axes de la politique qualité cités ci-dessus sont déclinés annuellement au niveau de chaque responsable de processus en objectifs qualité chiffrés.

➤ **Planification du système de management qualité**

Au PAD la planification du système de management qualité est réalisée dans le but de satisfaire les exigences exprimées ou implicites des clients, et d'atteindre les objectifs-qualité ainsi que l'amélioration continue de l'efficacité du SMQ conformément à la norme ISO 9001 version 2000.

Cette planification est assurée par :

- Une revue de direction périodique,
- Des processus de planification de la réalisation du produit,
- Une planification des processus externalisés,
- Une préparation du service avant les réparations accidentelles,
- une revue des processus,
- Une planification de la conception et du développement du produit,
- Une planification des audits qualité internes,
- une planification de la formation,
- Une planification des étapes de surveillance et mesure du produit,
- Une planification de l'entretien des installations (pilotines, vedettes, matériel de télécommunication et quais).

❖ **Responsabilité, autorité et communication**

Le personnel d'encadrement qui a une incidence sur la qualité dispose des fiches de poste et de compétence où sont définies toutes ses autorités et ses responsabilités. Les fiches de poste et de compétence sont communiquées à leurs titulaires.

❖ **Management des ressources**

➤ **Mise à disposition des ressources**

Le PAD détermine et fournit les ressources nécessaires pour :

- Mettre en œuvre et entretenir le système de management de la qualité et améliorer en permanence son efficacité et ceci lors des revues de direction ;
- Accroître la satisfaction des clients en respectant leurs exigences ;
- Améliorer en continu les processus.

Ces ressources peuvent être de nature humaine, matérielle ou financière.

➤ **Ressources humaines**

Le personnel affecté à la mise en œuvre et à l'amélioration du système du management de la qualité bénéficie d'une formation initiale et complémentaire, du savoir faire et d'une expérience nécessaire lui permettant d'accomplir ses tâches.

Les responsables des processus du système management de la qualité sont des cadres qui disposent de la formation et de l'expérience nécessaire en la matière.

➤ **Compétence, sensibilisation et formation :**

Les compétences d'encadrement nécessaires pour les personnes ayant une incidence sur la qualité sont dans les fiches de poste (PS 01- EN 02).

L'identification du besoin en formation est établie sur la base de mesure des écarts entre les compétences requises et le profil des personnes par le responsable de formation et le chef de la structure concernée.

Les formations identifiées sont établies dans le plan de formation.

L'évaluation de l'efficacité des formations, ainsi que de toutes les actions qui contribuent à l'amélioration des compétences du personnel, est réalisée à l'aide de fiches renseignées à chaud et/ou à froid par le responsable hiérarchique.

Apport de la démarche qualité dans la gestion des ressources humaines au Port Autonome de Dakar

Des réunions de sensibilisation à la qualité sont effectuées pour le personnel afin de garantir que tous les membres ont la conscience de la pertinence et de l'importance de leurs activités.

Les enregistrements relatifs à la formation initiale et professionnelle sont gérés par le service administration du personnel (SAP).

➤ **Infrastructures :**

La Direction des Infrastructures et de la Logistique (DIL) à travers particulièrement la Division des Infrastructures et Superstructures (DIS) et la Division du Matériel et de la Maintenance (DMM), est responsable :

- De la réalisation à l'entreprise ou en régie des travaux d'entreprise des ouvrages portuaires et leur réhabilitation selon les besoins du trafic,
- Du carénage, du renouvellement et de la réhabilitation du matériel naval.

Le Service Armement (SARM) est chargé :

- De l'entretien courant des engins de servitude et des engins de lamanage,
- Des maintenances préventives et curatives des engins,
- Du carénage des engins en collaboration avec la DIS.

L'inventaire des équipements à entretenir est consigné sur la fiche (FI-04MAQ-06). Un planning annuel de maintenance préventive systématique sur ces équipements est établi et les interventions effectuées sur ces équipements sont enregistrées.

La Division Réseaux et Télécoms (DRT) de la Direction de Système d'Information (DSI) est responsable de la maintenance des moyens de télécommunications (VTS, radar, appareil VHF).

➤ **Environnement de travail**

Le PAD est conscient de l'importance de l'environnement de travail qui est nécessaire pour obtenir la conformité des produits/services réalisés. A cet effet, il a mis en place un comité d'hygiène et des conditions de travail et un comité environnement chargé d'élaborer un plan d'action environnemental qui a pour objectifs de :

- Identifier les risques inhérents à l'exercice des activités des établissements classés,
- Disposer d'un plan de gestion des risques,

Apport de la démarche qualité dans la gestion des ressources humaines au Port Autonome de Dakar

- Identifier les risques potentiels afin de mieux sécuriser les installations et les personnes qui y travaillent.

❖ **Réalisation du produit**

➤ **Planification de la réalisation du produit**

Le responsable de processus PILOTAGE ENTREE ET SORTIE DES NAVIRES est chargé de la programmation, de la planification et du suivi de la réalisation des produits.

Un cahier des charges lie le PAD aux clients (consignataires). Ce cahier des charges stipule les clauses qui régissent les termes des relations entre le PAD et le client.

A l'occasion de chaque entrée d'un navire, le client présente au PAD un Avis, d'Arrivée de Navire (AVARNAV) où il indique l'identité et les caractéristiques du navire et les prestations spécifiques formulées.

➤ **Revue des exigences relatives au produit**

La revue des exigences relatives au produit/service (revue de données formulées dans l'AVARNAV) est réalisée quotidiennement par le Service Mouvement. Elle se fait souvent en présence des représentants des clients, d'un représentant de la Direction Commerciale et de la Direction des Infrastructures et de la Logistique. Le service Mouvement enregistre les points de réserve par rapport à l'AVARNAV ainsi que les exigences définitives retenues pour la réalisation de produit/service.

Dans le cas d'une modification des exigences relatives au produit, la revue de ces nouvelles exigences fait l'objet d'un nouvel enregistrement qui reste rattaché à l'AVARNAV et au numéro d'escale d'origine.

➤ **Communication avec le client**

Dans le but d'avoir une bonne connaissance des besoins et des attentes de ses clients, le PAD a mis en œuvre des dispositions de communication concernant les informations relatives au produit/service.

➤ **Conception et développement**

La conception et développement du produit est appliqué pour le produit/service suivant : pilotage entrée et sortie de navires.

Toute conception ou développement de matériel est précédé par une planification qui détermine :

- Les étapes de la conception et du développement,

Apport de la démarche qualité dans la gestion des ressources humaines au Port Autonome de Dakar

- Les activités de revue, vérification et de validation appropriée à chaque étape de la conception et du développement,
- Les responsables et autorités pour la conception et le développement.

La fiche de planification de la conception et le développement de la conception est renseignée par le pilote de processus.

Les éléments d'entrée de la conception et du développement sont déterminés et des enregistrements sont prévus par le biais du support d'enregistrement des éléments d'entrée et de sortie de la conception et développement.

Sur le même support, figure les éléments de sortie qui répondent aux exigences décrites par la norme ISO 9001 version 2000.

Des revues de la conception et du développement formalisées sur le support d'enregistrement de revue de la conception et des développements sont réalisés afin :

- D'évaluer l'aptitude des résultats à satisfaire les exigences,
- D'identifier les problèmes et définir les actions à entreprendre.

➤ **Vérification de la conception et du développement**

La vérification de la conception et du développement est effectuée conformément aux dispositions planifiées pour assurer que les éléments de sortie ont satisfait aux exigences des éléments d'entrée de la conception et du développement. Les enregistrements des résultats de la vérification et de toute action sont enregistrés sur le support d'enregistrement.

➤ **Validation de la conception et du développement**

La validation est réalisée conformément aux dispositions planifiées pour assurer que le produit résultant est apte à satisfaire aux exigences pour l'application spécifiée.

Les enregistrements des résultats de la validation figurent sur le support d'enregistrement.

➤ **Maitrise des modifications de la conception et du développement**

Toute modification de la conception et du développement fait l'objet des traitements suivants :

- Une planification,
- Une détermination des éléments d'entrée,
- Une détermination des éléments de sortie,

Apport de la démarche qualité dans la gestion des ressources humaines au Port Autonome de Dakar

- Des revues,
- Une vérification,
- Une validation,
- Un enregistrement des résultats des modifications.

❖ **Achat**

➤ **Processus d'achat**

Le processus d'achat est réalisé conformément au manuel de procédures du PAD. Les résultats des évaluations et réévaluations des fournisseurs, ainsi que toutes les actions nécessaires résultantes sont enregistrés sur le support d'enregistrement.

Les informations relatives aux achats sont revues et approuvées et par conséquent l'adéquation des exigences d'achat spécifiés avant de les communiquer au fournisseur est assurée.

➤ **Vérification du produit acheté**

A la réception des produits/services, un contrôle de conformité aux exigences spécifiées est effectué par sondage ou systématique par l'entité qui a exprimé la commande. Dans le cas de non-conformité, le produit est isolé, identifié et retourné au fournisseur.

❖ **Production et préparation de service**

➤ **Maitrise de la production et de la préparation du service**

Le PAD planifie et réalise des activités de production et de préparation de service dans des conditions maîtrisées. Ainsi, un processus stratégique de réalisation est en œuvre : « Macro processus PILOTAGE ENTREE ET SORTIE DES NAVIRES ».

La disponibilité du processus et des procédures est assurée au niveau de chaque direction.

➤ **Validation des processus de production et de préparation de services**

Le processus PILOTAGE ENTREE ET SORTIE DES NAVIRES est validé avant leur réalisation. Cette validation se fait à l'aide de simulations d'intervention, l'approbation des équipements et la qualification du personnel.

❖ **Planification**

Le PAD planifie et met en œuvre les processus de surveillance, de mesure, d'analyse et d'amélioration nécessaires pour :

- Démontrer la conformité du système du produit,
- Assurer la conformité du système de management qualité
- Améliorer en permanence l'efficacité du système de management qualité.

❖ **Surveillance à mesure**

➤ **Satisfaction du client**

La satisfaction du client se trouve au centre des préoccupations du PAD. C'est ainsi qu'il procède annuellement à une enquête de satisfaction de la clientèle. De même, il accorde une grande importance au traitement et au suivi des réclamations clients.

Les résultats de cette enquête ainsi que les réclamations clients sont revus et discutés lors de la revue de direction où des actions curatives et préventives sont identifiées, mises en œuvre et exploitées afin de mesurer la performance du système de management qualité.

➤ **Audit interne**

Dans le cadre de l'amélioration continue de son système management qualité, le PAD procède à intervalles planifiés, à des audits réguliers pour déterminer si le système de management qualité est :

- a) conforme aux dispositions planifiées, aux exigences de son système de management de la qualité,
- b) mis en œuvre et entretenu de manière efficace.

Un programme annuel d'audit interne est planifié, une procédure documentée d'audit est établie.

Les auditeurs sont qualifiés par une formation spécifique, et ne peuvent auditer leur propre travail.

➤ **Surveillance et mesure des processus :**

Le PAD a identifié un macro processus de réalisation (pilotage entrée sortie des navires). Un autre processus stratégique a été identifié. Il s'agit du processus support : Ressources Humaines et Formation.

Apport de la démarche qualité dans la gestion des ressources humaines au Port Autonome de Dakar

Pour chacun de ces deux processus, un pilote de processus est désigné et des objectifs-qualité sont arrêtés. Chaque pilote assure la surveillance et la mesure de son processus par des revues internes du processus ; le suivi mensuel des indicateurs et des réunions d'évaluation de l'efficacité du processus en présence des représentants de toutes les unités responsables du processus.

Les actions nécessaires pour obtenir des résultats planifiés ainsi que l'amélioration continue des processus sont établies.

En cas de dysfonctionnement ou de non atteinte des objectifs planifiés, des actions immédiates et des actions correctives sont entreprises.

➤ **Surveillance et mesure du produit**

Le PAD surveille et mesure les caractéristiques du produit/service afin de vérifier que les exigences relatives aux produits sont satisfaites. Ceci est effectué à des étapes appropriées de processus de la réalisation du produit conformément aux dispositions planifiées.

La preuve de la conformité aux critères d'acceptations (fiche contrôle) est conservée.

Les enregistrements indiquent les personnes ayant autorisé la libération du produit.

La maîtrise des produits non-conformes est traitée dans la procédure PP01-PR 04.

➤ **Analyse des données :**

Le PAD détermine, recueille et analyse des données appropriées pour :

- L'écoute client,
- La surveillance et mesure des processus,
- La surveillance et mesure du produit,
- L'audit qualité interne,
- L'évaluation des fournisseurs.

Afin de s'assurer de la pertinence et de l'efficacité du SMQ mis en place et d'évaluer les possibilités d'améliorations de son efficacité, l'analyse des données nous informe sur :

- La satisfaction du client,
- La conformité aux exigences relatives au produit,

Apport de la démarche qualité dans la gestion des ressources humaines au Port Autonome de Dakar

- Les caractéristiques et les évolutions des processus et des produits, y compris les opportunités d'actions préventives,
- Les fournisseurs.

Amélioration continue

Le PAD améliore en permanence l'efficacité du système de management de la qualité en utilisant la politique qualité, les objectifs-qualité, les résultats d'audits, l'analyse des données, les actions correctives et préventives ainsi que la revue de direction. Pour ce faire, elle se base sur la roue d'amélioration continue (Deming).

Actions correctives

Le PAD mène des actions correctives pour éliminer les causes de non-conformité afin d'éviter qu'elles ne se reproduisent.

Les actions correctives mises en œuvre sont étudiées aux effets de non-conformités rencontrées.

La procédure d'actions correctives est établie afin de définir les exigences pour :

- Procéder à la revue des non-conformités (y compris les réclamations clients),
- Déterminer les causes de non-conformité
- Evaluer le besoin d'entreprendre des actions pour que les non conformités ne se produisent pas.
- Déterminer et mettre en œuvre les actions mises en œuvre,
- Enregistrer les résultats des actions mises en œuvre,
- Procéder à la revue des actions correctives mises en œuvre.

Actions préventives

Le PAD détermine des actions permettent d'éliminer les causes de non-conformité potentielles afin d'éviter qu'elles ne surviennent.

Les actions préventives mises en œuvre sont adaptées aux effets des problèmes potentiels. La procédure d'actions préventives PP01-PR03 est établie afin de définir les exigences pour :

- Déterminer les non conformités potentielles et leurs causes,
- Evaluer le besoin d'entreprendre des actions pour éviter l'apparition de non conformités,

Apport de la démarche qualité dans la gestion des ressources humaines au Port Autonome de Dakar

- Déterminer et mettre en œuvre les actions nécessaires,
- Enregistrer les résultats des actions mises en œuvre,
- Procéder à la revue des actions préventives mises en œuvre.

Cette procédure décrit le processus de gestion des ressources humaines nécessaires au fonctionnement du système de management de la qualité. Elle s'applique au personnel du PAD. Le chef de service Formation et Gestion Prévisionnelle du Personnel est le responsable du maintien et de la mise à jour de cette procédure.

❖ **Références**

- Le Manuel Qualité
- La norme ISO 9000 : V 2000
- La norme ISO 9001 : V 2000

Notre étude portera essentiellement sur l'analyse du système de qualité et son influence sur les pratiques de GRH au PAD. Il est noté que notre enquête n'a porté que sur les agents de pilotage, de l'armement et du département RH, contrairement à ce qui était souhaité. Cette délimitation de notre étude est due à un manque de temps et de moyens. Cependant, les résultats de notre étude pourront refléter l'opinion des agents des autres structures du PAD.

CHAPITRE III : CADRE ANALYTIQUE

SECTION I : TECHNIQUES D'INVESTIGATIONS

A. Enquêtes, entretiens et questionnaires

Toujours dans la mise en place de la démarche qualité au PAD, nous avons appliqué des stratégies d'investigation, comprenant des enquêtes, entretiens et questionnaires. Ces investigations ont été faites avec des pilotes de processus, des responsables des services armement, du pilotage, du personnel, de la qualité et des travailleurs, certains ayant des difficultés de communication, ne sachant pas écrire et parlant à peine le français (une des difficultés de notre enquête), ainsi que certaines personnes ressources au PAD. Ainsi ces individus ont représenté la « population cible » de nos études et interventions.

Nous avons distribué un questionnaire à une population cible, axé sur les variables explicatives (objectifs, critères, procédures, méthodes, formation, entretiens) pour avoir des réponses sur les questions suivantes :

- Comment la stratégie qualité du Port est elle effectivement reliée à la stratégie globale de l'entreprise ?
- Comment le personnel peut il proposer des actions d'amélioration de la qualité ?
- Comment est encouragée l'implication du personnel dans la mise en œuvre de la qualité ?
- Comment le personnel est il informé et formé pour atteindre les objectifs-qualité ?

B. Méthodes de traitement des données et limites de l'enquête

La méthode de traitement a consisté à regrouper toutes les réponses aux questions issues aussi bien du questionnaire que des entretiens. Le dépouillement a été réalisé manuellement.

A partir des opinions enregistrées, nous avons calculé le pourcentage d'avis recueillis pour chaque item et cela nous a permis de nous rendre compte des tendances et nous a facilité l'interprétation et la discussion des résultats de l'enquête.

SECTION II : DIFFICULTES RENCONTREES

Au cours de l'exploitation de notre thème de mémoire, nous avons rencontré d'énormes difficultés. Malgré l'importance du sujet, notre travail n'a pas été très soutenu par les responsables de l'entreprise. On peut regrouper ces difficultés en deux groupes :

- **Difficultés liées à l'absence de documentation** : tout au long de notre recherche, nous avons été confronté à un problème de documentation. En effet ceux-ci n'étaient pas récents, et nous avons du en outre faire face à une rétention des informations de la part des autorités compétentes dans l'entreprise.
- **Difficultés liées aux enquêtes** (limites quant aux choix des répondants et limites quant aux risques d'erreurs humaines) : la population ciblée peut en réalité constituer une limite objective à notre enquête, compte tenu de son perpétuel mouvement dans ses activités, et du degré d'analphabétisme très élevé au niveau de la catégorie matelot (ouvrière). Cette catégorie étant la plus considérable en nombre et la plus instable. Compte tenu souvent de légers décalages qui peuvent survenir, des degrés de compréhension et d'incompréhension d'un agent à l'autre, de la question ou du choix qu'on fait des réponses données malgré soi, notre étude peut ainsi porter des erreurs et des limites.

SECTION III : ANALYSE DES RESULTATS

Avant d'aborder l'analyse et la synthèse, proprement dites, voyons un peu les caractéristiques des répondants.

A. Echantillonnage

La répartition du personnel enquêté par catégorie, sexe, et âge donne les résultats suivants :

Tableau 2 : répartition des enquêtés par catégorie, sexe et âge

| Age | Cadres | | Agents de maîtrise | | Exécutants | | Total | |
|--------------------|----------|-----------|--------------------|-----------|------------|----------|-----------|-----------|
| | féminin | masculin | féminin | masculin | féminin | masculin | féminin | masculin |
| moins de 25 ans | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 2 |
| entre 25 et 30 ans | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 |
| entre 30 et 35 ans | 0 | 0 | 2 | 3 | 0 | 1 | 2 | 4 |
| entre 35 et 40 ans | 0 | 9 | 1 | 2 | 0 | 1 | 1 | 12 |
| entre 40 et 45 ans | 1 | 5 | 0 | 3 | 0 | 2 | 1 | 10 |
| entre 45 et 50 ans | 1 | 2 | 2 | 4 | 0 | 1 | 3 | 7 |
| entre 50 et 55 ans | 1 | 6 | 3 | 10 | 0 | 1 | 4 | 17 |
| entre 55 et 60 ans | 0 | 0 | 1 | 5 | 0 | 0 | 1 | 5 |
| entre 60 et 65 ans | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| Total | 3 | 25 | 10 | 27 | 0 | 9 | 13 | 61 |

Tableau 3 : répartition des enquêtés par catégorie, sexe et ancienneté

| Age | Cadres | | Agents de maîtrise | | Exécutants | | Total | |
|--------------------|---------|----------|--------------------|----------|------------|----------|---------|----------|
| | féminin | masculin | féminin | masculin | féminin | masculin | féminin | masculin |
| moins de 5 ans | 1 | 8 | 2 | 7 | 0 | 5 | 3 | 20 |
| entre 5 et 10 ans | 0 | 8 | 1 | 3 | 0 | 3 | 1 | 14 |
| entre 10 et 15 ans | 0 | 2 | 1 | 2 | 0 | 0 | 1 | 4 |
| entre 15 et 20 ans | 2 | 3 | 1 | 3 | 0 | 0 | 3 | 6 |
| entre 20 et 25 ans | 0 | 3 | 2 | 3 | 0 | 1 | 2 | 7 |
| entre 25 et 30 ans | 0 | 1 | 2 | 6 | 0 | 0 | 2 | 7 |
| entre 30 et 35 ans | 0 | 0 | 1 | 3 | 0 | 0 | 1 | 3 |
| Total | 3 | 25 | 10 | 27 | 0 | 9 | 13 | 61 |

B. Analyse des réponses aux questions

L'analyse des réponses aux questions se fera par regroupement, et relativement aux procédures, aux insuffisances, aux objectifs, à la formation, à l'entretien d'évaluation et enfin aux critères.

❖ Questions relatives à la stratégie et aux objectifs-qualité

Question 1 : La stratégie qualité du Port est-elle déployée comme objectif de performance dans toutes les fonctions de l'entreprise ?

Tableau 4 :

| Opinions exprimées | Nombres de répondants | Pourcentage % |
|--------------------|-----------------------|---------------|
| Oui | 14 | 18,92 |
| Non | 60 | 81,08 |
| Sans opinion | 0 | 0 |
| Total | 74 | 100 |

A cette question, 18,92% des répondants ont dit OUI, car ce sont eux qui pilotent effectivement les processus et 81,08% ont dit NON.

Question 2 : Etes vous informés des actions et des recommandations qualité de l'entreprise ?

Tableau 5 :

| Opinions exprimées | Nombres de répondants | Pourcentage % |
|--------------------|-----------------------|---------------|
| Oui | 10 | 13,20 |
| Non | 2 | 2,60 |
| Sans opinion | 62 | 84,20 |
| Total | 74 | 100 |

Apport de la démarche qualité dans la gestion des ressources humaines au Port Autonome de Dakar

13,20% des répondants affirment avoir été informés des actions et des recommandations. Ce pourcentage constitue la majorité des pilotes de processus. 84,20% sont sans opinion, ils constituent la majorité des enquêtés.

Les employés ne maîtrisent pas les objectifs qualité, car les textes n'en parlent pas.

Question 3 : Avez-vous entendu parler de systèmes de management qualité dans les entreprises publiques autres que le port ?

Tableau 6 :

| Opinions exprimées | Nombres de répondants | Pourcentage % |
|--------------------|-----------------------|---------------|
| Oui | 14 | 18,92 |
| Non | 60 | 81,08 |
| Total | 74 | 100 |

18,92% affirment avoir entendu parler de SMQ dans d'autres entreprises et 81,08% reconnaissent n'avoir jamais entendu parler de SMQ dans d'autres entreprises publiques.

Le plus souvent, il est noté que les entreprises publiques relèguent au second plan.

Question 4 : Pensez vous que pour faire adhérer un agent à un système de qualité, il est nécessaire de lui faire connaître auparavant : soit ses tâches, soit ce qu'on attend de lui ou bien ses tâches et ce qu'on attend de lui ou bien c'est sans importance ?

Tableau 7 :

| Éléments que l'agent doit connaître avant son adhésion | Nombres d'opinions exprimées | Pourcentage % |
|--|------------------------------|---------------|
| Ses tâches | 1 | 1,35 |
| Ce qu'on attend de lui | 4 | 5,41 |
| Ses tâches et ce qu'on attend de lui | 61 | 82,43 |
| Sans importance | 8 | 10,81 |
| Total | 74 | 100 |

82,43% pensent que l'agent doit connaître ses tâches et ce qu'on attend de lui tandis que 10,81% pensent que ce n'est sans importance. Les justifications données par les premiers sont les suivantes :

Connaître ses tâches et ce qu'on attend de lui, permet à l'agent de s'impliquer objectivement dans la mise en œuvre du système qualité. Cela aiguïsera la motivation de l'agent car, c'est en connaissant son tableau de bord qu'il pourra l'exécuter correctement.

Question 5 : A votre avis, qui doit former et informer le personnel sur les objectifs-qualité à atteindre ?

Tableau 8 :

| Supérieurs hiérarchiques | Nombres d'opinions exprimées | Pourcentage % |
|-------------------------------|------------------------------|---------------|
| Supérieur hiérarchique direct | 38 | 51,35 |
| Chef de service | 18 | 24,30 |
| Directeur Général | 0 | 0 |
| Ensemble de la hiérarchie | 15 | 20,30 |
| Sans opinion | 3 | 4,05 |
| Total | 74 | 100 |

C'est le supérieur hiérarchique direct qui doit former et informer le personnel car c'est lui qui connaît mieux son personnel, il est plus proche de l'agent, vérifie et supervise tout le travail et le comportement de l'agent. C'est lui qui peut juger l'efficacité ou non de son personnel.

❖ **Questions relatives aux insuffisances ; insatisfaction du système qualité**

Question 6 : Pensez vous que le système qualité actuel est adéquat ?

Tableau 9 :

| Système adéquat | Nombres d'opinions exprimées | Pourcentage % |
|-----------------|------------------------------|---------------|
| Oui | 16 | 21,62 |
| Non | 38 | 51,35 |
| Sans opinion | 20 | 27,03 |
| Total | 74 | 100 |

✚ Ceux qui trouvent que le système n'est pas adéquat donnent comme argument :

- « Le système devrait refléter exactement les qualités et défauts de l'entreprise »
- « Il permettrait de se faire une idée sur les résultats de l'entreprise, sur l'évolution des résultats financiers, des bénéfices, des parts de marché et de la notoriété »
- « Il permettrait de se faire une idée sur la capacité intellectuelle et professionnelle du personnel »
- « Les appréciations ne sont pas objectives »
- « Il ne se base pas sur des critères tels que les compétences »
- « L'inadéquation du système qualité n'aide pas à redresser la situation jugée mauvaise »

✚ Ceux qui trouvent que le système est adéquat disent que :

- « Le chef hiérarchique direct apprécie tout le système qui est sous son contrôle, c'est un système où l'objectivité prime »
- « C'est un système contrôlé »
- « Le système est bien exploité »

Question 7 : D'après vous, les résultats des actions concernant la satisfaction et la mobilisation du personnel sont-ils exploités ?

Tableau 10 :

| Exploitation des résultats | Nombres d'opinions exprimées | Pourcentage % |
|----------------------------|------------------------------|---------------|
| Oui | 14 | 18,62 |
| Non | 36 | 48,65 |
| Sans opinion | 24 | 32,43 |
| Total | 74 | 100 |

✚ Les 48,65% qui pensent que les résultats ne sont pas exploités donnent comme arguments :

- « Il manque de suivi dans les propositions de formation »
- « Les résultats sont jamais vus »
- « Il n'y a aucun retour d'informations »
- « Il n'existe pas de plan de carrière »
- « Nous n'avons pas constaté une amélioration des conditions ».

✚ Les 18,62 qui affirment que les résultats sont exploités, justifient

- « Les résultats se voient dans l'avancement, les argumentations, les besoins de formation »
- « Selon que les résultats des actions sont bonnes ou mauvaises, l'agent subit toujours les retombées ».

Question 8 : Quelles difficultés rencontrez vous dans cette tâche de pilotage de processus ?

A cette question, ont répondu :

- 35,71% des pilotes donnant un avis favorable à la confusion des critères,
- 7,14% des pilotes trouvant que cela leur prend trop de temps,
- 14,30% des pilotes confirmant que les critères n'ont rien à voir avec la réalité des agents

42,85 des pilotes se sont abstenus de donner leurs avis.

On note que les critères sont confus, les pilotes ne comprennent pas, ceci à cause d'absence d'indicateurs de mesures.

Question 9 : Il est fréquent d'entendre dire que « la qualité est une simple formalité et qu'elle se fait à la tête du client favorisant la subjectivité », partagez vous cet avis ?

Tableau 11 :

| Avis exprimés | Nombres d'opinions exprimées | Pourcentage % |
|---------------|------------------------------|---------------|
| Oui | 24 | 32,40 |
| Non | 31 | 41,90 |
| Sans opinion | 19 | 25,70 |
| Total | 74 | 100 |

✚ Les 41,90% répondant NON à cette question avancent comme arguments :
« Si celui qui l'exerce est conscient que c'est pour parfaire les performances de toute l'équipe en vue de la réalisation des objectifs du PAD »
« Cela dépend de l'esprit du pilote de processus »
« Si elle est faite honnêtement ».

✚ Ceux qui affirment que la qualité est une simple formalité disent que :
« C'est l'esprit PAD »
« La jalousie le justifie »
« Parce qu'elle n'influe pas objectivement sur la carrière du travailleur »
« Aucun avancement n'est constaté chez les agents qui font un travail jugé satisfaisant ».

Question 10 : La démarche qualité actuelle vous donne t-elle la possibilité de dialoguer avec votre supérieur hiérarchique ?

Tableau 12 :

| Opinions exprimées | Nombres d'opinions exprimées | Pourcentage % |
|--------------------|------------------------------|---------------|
| Oui | 20 | 27,03 |
| Non | 33 | 44,59 |
| Sans opinion | 21 | 28,38 |
| Total | 74 | 100 |

✚ Ceux qui ont répondu NON ont donné comme arguments « on nous impose les décisions finales ».

✚ Ceux qui ont dit OUI ont justifié leur réponse par : « le dialogue se fait quand le supérieur hiérarchique nous appelle pour nous montrer la décision finale prise mais le dialogue ne change rien ».

Question 11 : Si vous aviez le choix entre démarche qualité actuelle et une autre démarche où vous aurez la possibilité de dialoguer avec votre superviseur sur votre travail, laquelle choisiriez vous ?

Tableau 13 :

| Démarche qualité | Nombres d'opinions exprimées | Pourcentage % |
|---------------------------|------------------------------|---------------|
| Démarche qualité actuelle | 6 | 8,11 |
| Démarche qualité autre | 48 | 64,86 |
| Sans opinion | 20 | 27,03 |
| Total | 74 | 100 |

Ceux qui ont choisi la démarche qualité avec possibilité de dialogue donnent comme arguments :

« Le dialogue permettra à l'agent qui adhère à la démarche qualité d'exprimer son souhait quant à une éventuelle participation dans la prise de décision »

« Si vous discutez avec votre superviseur, il va vous dire ce qu'il vous reproche et aussi vous expliquer vos difficultés dans le travail »

La démarche actuelle n'est pas bien cernée donc autant trouver une nouvelle plus accessible »

« La communication est essentielle dans l'entreprise »

« Il permet de réduire les sources d'erreurs sur le système »

« Le dialogue permet une meilleure compréhension réciproque »

Question 12 : Avec la démarche qualité actuelle, est ce que tous les agents sont bien appréciés ?

Tableau 14 :

| Opinions exprimées | Nombres d'opinions exprimées | Pourcentage % |
|--------------------|------------------------------|---------------|
| Oui | 5 | 6,76 |
| Non | 25 | 33,78 |
| Sans opinion | 44 | 59,46 |
| Total | 74 | 100 |

Les 33,78% qui ont répondu NON, avancent comme arguments :

« Chaque agent est objectivement évalué, ce qui permet, avec de la bonne volonté, d'améliorer les points faibles de tous les agents »

« Certains n'arrivent pas à être reclassés et ainsi voir leur salaire augmenté »

« Parce qu'il n'y a pas de dialogue »

« Le rapport d'appréciation du résultat n'est pas établi »

« Il y a une absence de critères qualitatifs et une absence d'intérêt pour l'appréciation ; il y a la subjectivité »

« Tous les agents ne sont pas bien appréciés. Certains sont même négativement sanctionnés (absence de propositions d'avancement).

Question 13 : Dans le système qualité actuel, les notes attribuées aux travailleurs concernant l'évaluation des performances de l'entreprise sont confidentielles. Pensez vous que c'est bon ou mauvais?

Tableau 15 :

| Opinions exprimées | Nombres d'opinions exprimées | Pourcentage % |
|--------------------|------------------------------|---------------|
| Bon | 17 | 22,97 |
| Mauvais | 31 | 41,89 |
| Sans opinion | 26 | 35,14 |
| Total | 74 | 100 |

✚ Il apparaît que 41,89% des répondants trouvent qu'il est mauvais que les notes soient confidentielles, ils avancent les arguments suivants :

« Le plus important est que celui qui est noté sache ce qu'il vaut pour prendre les dispositions nécessaires pour une amélioration dans l'avenir »

« Les notes doivent être communiquées »

« L'intéressé doit logiquement savoir ce que son supérieur hiérarchique pense de lui et de son travail. Il doit savoir combien il est noté pour savoir s'améliorer ».

✚ Ceux qui trouvent qu'il est bon disent que :

« Pour éviter les frustrations qui peuvent être des sources de blocage ou de démotivations pour les agents »

« La non confidentialité des notes peut provoquer la jalousie entre les employés»

« La publication des notes peut être source de polémique »

Question 14 : La démarche qualité utilisée au PAD est elle d'actualité ?

Tableau 16 :

| Opinions exprimées | Nombres d'opinions exprimées | Pourcentage % |
|--------------------|------------------------------|---------------|
| Oui | 11 | 14,86 |
| Non | 14 | 18,92 |
| Sans opinion | 49 | 66,22 |
| Total | 74 | 100 |

A la question de savoir si la démarche qualité en vigueur au PAD est d'actualité :

✚ 14,86% des répondants ont donné un avis favorable,

✚ 18,92% trouvent que cette démarche n'est plus d'actualité et qu'il faut l'adapter au contexte,

✚ Et 66,22% des répondants sont sans opinion.

Cela montre que les employés ne connaissent pas grand-chose du système qualité en vigueur. D'où la nécessité de les informer et de les former.

Questions 15 : Que pensez-vous du système qualité en vigueur ? Est il bon, acceptable, non adapté ?

Tableau 17 :

| Opinions exprimées | Nombres d'opinions exprimées | Pourcentage % |
|---------------------|------------------------------|---------------|
| Bon | 2 | 2,97 |
| Acceptable | 22 | 29,73 |
| Non adapté | 13 | 17,57 |
| Sans opinion | 37 | 50 |
| Total | 74 | 100 |

2,97% des répondants trouvent que le système qualité actuel est bon,

29,73% disent qu'il est acceptable,

17,57% pensent qu'il n'est pas adapté.

La moitié de l'échantillon s'est abstenue de répondre, n'ayant pas d'idée sur la question, ce qui veut dire qu'ils ne connaissent pas le système qualité actuel. Ils nous ont aussi fait savoir que c'est parce que leur opinion ne permettrait aucune réforme qu'ils s'abstenaient de répondre.

Question 16 : A votre avis, le système qualité actuel doit être maintenu, amélioré ou remis en cause ? Justifiez votre réponse.

5,40% pensent qu'il faut le maintenir mais veulent que le traitement des actions de qualité soit amélioré ;

43,24% disent qu'il faut l'améliorer ;

16,22% trouvent que le système doit être remis en cause, car disent ils il n'a rien apporté aux travailleurs dans leur grande majorité ;

35,14% sont restés sans opinions par rapport à la question.

Quant aux suggestions demandées en vue d'une amélioration du système actuel, celles-ci ont été faites :

Il faut que la qualité soit corrélative à la carrière ;

Il faut que la qualité soit obligatoire et globale à tous et partout ;

Le personnel avant d'adhérer doit subir un entretien par rapport à ses objectifs qualité à atteindre ;

Il faut accroître le formalisme et assigner des objectifs quantifiables ou mesurables ;

Apport de la démarche qualité dans la gestion des ressources humaines au Port Autonome de Dakar

- ✚ Il faut tenir compte des recommandations faites par les pilotes ou responsables de processus ;
- ✚ Il faut informer le personnel de l'existence d'un système qualité, de ses avantages et de ses inconvénients ;
- ✚ Il faut permettre à chacun de savoir au préalable ce qu'il a à faire et ce qu'on attend de lui pour mieux se positionner sur la ligne droite du travail bien fait ;
- ✚ Il faut définir une véritable politique de gestion des ressources humaines à partir d'un diagnostic, et établir un système qualité adapté ;
- ✚ Il faut associer l'agent et lui permettre à cette occasion d'exprimer les difficultés qu'il rencontre dans l'exécution de sa fonction et de voir aussi s'il ne serait pas plus efficace et important ailleurs pour son épanouissement personnel ;
- ✚ Il faut un travail de sensibilisation et d'information auprès du personnel pour qu'il sache sur quel critère est mesurée son adhésion à la démarche qualité de se forger une conduite dans l'exécution de ses tâches ;
- ✚ Il faut former ceux qui doivent piloter les agents, et les mettre à niveau sur le système qualité en vigueur dans le management des ressources humaines.

❖ Questions relatives à la formation des pilotes et des agents

Question 17 : Avez-vous déjà bénéficié d'une formation à partir des résultats de l'entreprise, sur la satisfaction de ses clients ou usagers et le pilotage d'un processus ?

Tableau 18 :

| Opinions exprimées | Nombres d'opinions exprimées | Pourcentage % |
|--------------------|------------------------------|---------------|
| Oui | 36 | 48,65 |
| Non | 13 | 17,57 |
| Sans opinion | 25 | 33,78 |
| Total | 74 | 100 |

- ✚ 48,65% des enquêtés expriment le besoin d'une formation dans le cadre du pilotage de processus,
- ✚ 17,57% disent que ce n'est pas nécessaire,

Même si 48,65% des enquêtés ont déjà bénéficié d'une formation, il existe un réel besoin de formation. Il faudrait alors organiser des séances de formations-qualité.

❖ **Questions relatives à l'entretien pour la mesure de la qualité**

Question 18 : Selon vous est-il nécessaire d'organiser des entretiens individuels avec le personnel pour faire le suivi qualité de son travail ?

Tableau 19 :

| Opinions exprimées | Nombres d'opinions exprimées | Pourcentage % |
|--------------------|------------------------------|---------------|
| Oui | 45 | 60,81 |
| Non | 11 | 14,86 |
| Sans opinion | 18 | 24,32 |
| Total | 74 | 100 |

✚ Les 61% qui affirment qu'il est nécessaire d'organiser des entretiens individuels, donnent comme arguments :

« Cela permet d'éviter l'improvisation et permet un dialogue franc et ouvert »

« Cela permet à l'agent de justifier son comportement par rapport à ses responsabilités »

« Pour exposer les difficultés qu'ils rencontrent dans l'exécution de leurs tâches »

« Pour pouvoir expliquer à l'agent ses lacunes éventuellement le féliciter s'il y a lieu »

« Pour permettre une communication en vue d'améliorer la qualité du travail ».

✚ Ceux qui sont défavorable à cet avis disent que :

« Il est préférable d'avoir un entretien après les avoir appréciés, cela aidera à mieux apprécier l'état d'esprit du collaborateur et connaître ce qu'il pense de son supérieur hiérarchique ».

❖ **Questions relatives aux critères de maîtrise de la qualité**

Question 19 : Quels sont selon vous les principaux critères qui déterminent la maîtrise de la qualité ? Choisissez un ou plusieurs parmi ceux proposés.

Tableau 20 :

| Choix des critères | Nombres d'opinions exprimées | Total enquêtés | Pourcentage % |
|-------------------------------|------------------------------|----------------|---------------|
| Disponibilité | 44 | 74 | 59,45 |
| Esprit d'imagination | 26 | 74 | 35,13 |
| Respect des normes en vigueur | 44 | 74 | 59,45 |
| Qualité du travail | 49 | 74 | 66,21 |
| Vue hélicoptère | 11 | 74 | 14,86 |
| Rendement | 37 | 74 | 50 |
| Travail sans pression | 12 | 74 | 16,21 |
| Sens de l'autorité | 19 | 74 | 25,67 |
| Sens de sécurité | 25 | 74 | 33,78 |

Apport de la démarche qualité dans la gestion des ressources humaines au Port Autonome de Dakar

Les répondants ont porté leur choix sur les critères suivants (par ordre) :

- ✚ Qualité de travail : 66,22%
- ✚ Disponibilité et Respect des normes en vigueur: 59,45%
- ✚ Rendement : 50%
- ✚ Esprit d'imagination : 35,13%
- ✚ Sens de sécurité : 33,78%
- ✚ Sens de l'autorité : 25,67%
- ✚ Travail sans pression : 16,21%
- ✚ Et enfin Vue hélicoptère : 14,86%

Question 20 : Quels sont parmi les critères cités ci-dessus ceux que vous souhaitez voir supprimés, conservés ou changés ?

A cette question :

- ✚ 57,43% optent pour la conservation de l'ensemble des critères sauf « Travail sous pression » et « Vue hélicoptère », critères que seuls 17,56% des répondants veulent conserver.
- ✚ 28,37% des répondants trouvent qu'il faut supprimer « Travail sous pression ».

SECTION IV : INTERPRETATION DES RESULTATS

A. Par rapport aux objectifs de la qualité

Les objectifs de la qualité sont peu connus du personnel. Les textes réglementaires même du PAD n'en parlent pas. Pour la majorité, l'objectif assigné à la qualité est de permettre une augmentation de salaire, un second objectif assigné à la qualité est de permettre une augmentation des produits et services du PAD. Cette affirmation est faite par 79,73% des personnes interrogées, la conséquence est que la qualité est banalisée et réduite à une simple vision des supérieurs.

A travers les entretiens que nous avons eus avec certains agents et même les pilotes de processus, les objectifs se limitent à ces deux objectifs de ressortis par les répondants au PAD.

68,92% des enquêtés souhaitent que la qualité permette de placer l'homme qu'il faut à la place qu'il faut. 56,75% souhaiteraient que la qualité permette à l'entreprise d'avoir une meilleure performance tandis que 43,24% veulent qu'à partir de la qualité on puisse élaborer un plan de formation de l'entreprise, seuls 37,84% désirent que la qualité permette une augmentation de la rémunération. Pour mettre l'accent sur la non connaissance des objectifs assignés à la qualité 48,65% des répondants ne savent pas l'intérêt ou l'importance de la qualité.

B. Par rapport aux critères

Les critères ne sont pas bien compris aussi bien par les pilotes de processus que par les agents. Ils sont tous pertinents. L'absence d'indicateurs de mesures (mesurabilité et échelle d'appréciation) rend leur exploitation de ces critères difficile, et entraîne leur confusion. Par exemple, les pilotes de processus n'ont pas la même compréhension des critères et 57,43% des répondants demandent leur conservation.

A ce manque d'échelle d'appréciation, il faut ajouter la difficulté pour les acteurs concernés d'attribuer des poids d'importance pour chacun des critères.

C. Par rapport aux procédures

71,42% des pilotes affirment lire les recommandations. Mais le constat est que ces recommandations sont les plus souvent modifiées. Ces aspects créent des difficultés et constituent une démotivation pour le pilote. Nous soulignons ici un problème de communication et de transparence entre pilotes du processus de direction et de réalisation. Nous avons obtenu ces informations lors de nos entretiens avec les différents pilotes.

D. Par rapport à l'adhésion au système actuel

Nous signalons que le système actuel n'est pas connu du personnel d'où 66,22% des enquêtés sont restés sans opinions sur son caractère actuel ou non, par contre, 29,73% des répondants trouvent qu'il est acceptable et 43,24% estiment qu'il faut améliorer. Seuls 5,4% pensent qu'il faut le maintenir.

Le nombre élevé de « sans opinion » à de nombreuses questions montre une mauvaise connaissance du système qualité, mais aussi une méfiance des agents vu le caractère très familial de l'entreprise. Quand nous avons cherché à savoir pourquoi ils s'abstenaient, ils nous ont fait savoir que c'est parce que leur opinion ne permettrait aucune réforme.

En clair, ils ne veulent pas critiquer, ou adopter une position tranchée lorsqu'ils savent qu'ils sont dans l'incertitude.

E. Par rapport à la formation

Le besoin de formation dans le cadre de la qualité a été exprimé très clairement, 79,73% des répondants affirment n'avoir jamais bénéficié de formation et 48,64% des répondants jugent nécessaire d'organiser des séances de formations pour pilotes de processus et agents.

Le processus RH est très délicat, nous l'avons dit plus haut, dans l'introduction, que la sagesse de la décision dépend des facteurs de foi ou de facteurs objectifs.

SECTION V : SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS

La difficulté que rencontre la mise en place d'un système qualité dans l'entreprise est essentiellement due à l'absence de communication et de sensibilisation.

Au cours des entretiens et enquêtes effectués, il a été noté que la majorité des travailleurs ne savent même pas qu'il existe un système qualité.

Sans communication, aucune structure ne peut exister, étant donné que toute organisation est avant tout un système d'interactions structurées et que toute interaction présuppose une certaine forme de communication. Mieux, la réussite de tout projet dans une entreprise nécessite la mise en place d'un plan de communication élaboré.

A l'observation de la pratique, il est facile de voir que la communication peut redresser la situation avec l'adhésion des travailleurs au système.

Perçue comme un impératif du millénaire, la communication doit soutenir et accompagner le système qualité et quelque soit ses trajectoires, pour que les portuaires puissent comprendre les mécanismes de fonctionnement du système et se l'approprier.

La position de la direction générale à ce niveau est un peu compliquée, l'offre d'informations se trouve enserrée dans de multiples contraintes : le souci de faire comprendre et de faire savoir ne se heurte pas à un problème de sécurité.

Les quelques rares données diffusées ne sont pas accessibles à tout un chacun et l'effort nécessaire pour offrir une communication de qualité peut paraître exorbitant par rapport au résultat et à l'impact que cela peut opérer. Chaque employé doit être informé par son supérieur hiérarchique direct.

Ce problème de management de la qualité du Port est aussi ressenti au niveau de la hiérarchie intermédiaire composée de cadres, qui doivent jouer un rôle décisif dans la communication interne de l'entreprise. C'est à eux qu'incombe la délicate mission de véhiculer l'information qui consiste à faire comprendre et à donner un sens au projet qualité.

A l'heure où l'on prône la délégation de pouvoir et la hiérarchie horizontale, le « middle management » cherche ses repères.

Transmettre l'information venant de la base en courant le risque d'en être la victime ou faire passer les messages du haut sans perdre le privilège de les détenir : l'exercice demande souvent du doigté. D'autant que la formation souvent technique des cadres et le peu de la place accordée dans le système éducatif aux exercices de communication ne laissent aucune chance de succès.

Apport de la démarche qualité dans la gestion des ressources humaines au Port Autonome de Dakar

Les salariés veulent du sérieux, mais ceci est souvent tenu au secret. Même si la plupart des responsables reconnaissent que « il n'y a pas d'informations confidentielles ou stratégiques que l'on ne puisse pas trouver un jour ou l'autre en pleine page dans la presse ».

Ainsi c'est aux managers de la qualité de montrer l'exemple. En effet, si la communication est souvent vécue comme un mal nécessaire, c'est aussi parce que la gestion du personnel constitue une difficulté majeure dans le pilotage des organisations.

C'est pour cela, il doit être installé à tous les niveaux de l'organigramme du port des cercles de qualité pour mieux informer, évaluer, suivre la politique qualité dans tous ses aspects.

Il est aussi nécessaire de renforcer d'urgence les capacités dans le domaine du management de la qualité pour une plus grande réussite.

C'est également à cette condition que le port pourrait mieux faire face au défi du développement et de la mondialisation des processus de production. Avec les entretiens réalisés en milieu réel, il urge d'identifier le plus rapidement les besoins en formation sur le domaine précis de la qualité afin de concevoir des programmes et des politiques de formations adaptés.

Les travailleurs ont besoin de connaître et de comprendre le système qualité pour mieux se conformer aux exigences de la norme, et donc contribuer à son application à l'entreprise.

Enfin, avec l'avènement du management de la qualité du port, la formation et la communication seront les outils indispensables de l'entreprise. Ainsi, il importe de :

- ✚ Accorder la priorité absolue au renforcement des capacités en management de la qualité ;
- ✚ Renforcer le service formation ;
- ✚ Formuler des programmes et politiques efficaces en qualité ;
- ✚ Encourager les compétences interne à contribuer davantage au développement du système qualité ;
- ✚ Elaborer un plan de communication spécifique.

CONCLUSION

Les entreprises vivent à l'heure actuelle des mouvements profonds de réorganisation et d'adaptation sous influence de facteurs multiples. Parmi ces facteurs, on relève l'importance de la qualité dans les reconfigurations organisationnelles en terme de changements dans les rôles, les métiers, les structures, les rapports avec l'environnement, etc.

Ainsi se font de nouvelles formes d'organisations qui n'étaient jusque là pas perceptibles ou vraiment marginales. Ce phénomène a aujourd'hui tendance à se « démocratiser » avec l'aide du management de la qualité.

En persévérant cette flexibilité professionnelle, on insiste aussi sur le travail en équipe et on développe les compétences qui deviennent un facteur déterminant dans le processus décisionnel.

Au fur et à mesure que les organisations commencent à modifier leur façon de travailler, il est possible qu'il se produise d'importants changements au niveau de la conception des rôles et des postes de travail.

On sait que la qualité va améliorer le travail et le contenu des métiers et missions afférentes. Il est également admis que cette reconfiguration aura des conséquences durables sur la répartition du personnel (quelque soit leur niveau dans la hiérarchie) entre les métiers et sur les compétences que l'on souhaite voir chez les salariés.

Cependant, même si les influences notables sont observées en matière de changements organisationnels et fonctionnels, suite à l'implantation de la qualité, il ne faut s'y méprendre et penser qu'il existe un impact unique que l'on puisse déduire de la nature de la qualité elle-même.

Ceci parce que la qualité interagit avec d'autres éléments de l'environnement (d'autres facteurs de contingence), notamment la politique de l'entreprise en matière de ressources humaines.

En ce sens, ce sont les politiques des ressources humaines qui doivent être considérées, notamment les programmes de formation et de communication, puisqu'ils jouent un rôle essentiel de soutien lors de la mise en place de la politique de qualité.

A la lumière des réponses données aux différentes questions de savoir si ce sont les outils, les procédures, les hommes ou les variables explicatives qui constituent le problème qu'engendre le système qualité du PAD, l'étude a montré que le problème se situe à tous les niveaux. La direction générale a des difficultés avec l'harmonisation des stratégies, des méthodes et des objectifs.

Certes il n'existe pas de système qualité qui se suffise à lui seul, la performance d'un outil est aussi fonction de celle des utilisateurs.

Apport de la démarche qualité dans la gestion des ressources humaines au Port Autonome de Dakar

Les procédures posent assez de problèmes à cause d'une absence de mesures d'accompagnement. La non maîtrise de l'entretien d'évaluation dans le développement d'un système qualité est un handicap pour une bonne politique de compétences, et entraîne le chevauchement dans les attributions des uns et des autres.

Le recrutement, la formation et l'évaluation des performances étant les maillons les plus complexes de la gestion des ressources humaines, les insuffisances détectées ne trouvent leurs solutions qu'avec une implication sérieuse, et consciente des autorités.

Cette prise de conscience doit permettre le respect, les recommandations et par la suite assurer une sortie de l'obscurantisme des utilisateurs des outils (responsables de processus et agents).

Il demeure certain que c'est un moyen sûr pour améliorer le système.

Pour ce faire, il est vivement souhaitable d'accélérer la mise en place des fiches postes, des plans de formation et de recrutement au niveau de toutes les structures du port, ainsi que la formation des responsables de processus et des travailleurs.

Cette série de mesures permettra aux travailleurs d'acquérir des comportements nécessaires pour la conduite harmonieuse et efficace des hommes dans l'entreprise, et des attitudes souhaitées permettant de garantir le succès de l'action dans une organisation performante, et de la rendre efficiente.

BIBLIOGRAPHIE

SITES INTERNET

Apport de la démarche qualité dans la gestion des ressources humaines au Port Autonome de Dakar

BIBLIOGRAPHIE

ABRAHAM J. (1998), *Une GRH partagée dans une relation triangulaire : le cas du travail temporaire*, Cahier de recherche de l'IGT UPRES IAE de Tours.

ALTER N. (1990), *Les gestions du désordre dans l'entreprise*, Paris l'harmattan.

BARETTE J. et BERARD J. (2000), *Gestion de la performance : la relation superviseur-employé et les liens avec les systèmes de gestion de ressources humaines*, Gestion, vol 25, n°1, Printemps, Pp 33 - 39.

BROUSSEAU E. (1996), *Contrats et comportements coopératifs : le cas des relations interentreprises*, Ravix J. L., Editions CNRS.

MINTZBERG H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Editions d'organisations.

NIZET J. ET PICHAULT F. (2001), *Introduction à la théorie des configurations. Du « one best way » à la diversité organisationnelle*, Boeck université.

NIZET J. ET PICHAULT F. (1999), *Configurations organisationnelles, Mintzberg revisité*, Revue française de Gestion, n°123, mars – avril – mai, Pp 30 – 43.

PERETTI J. M. (1994), *Ressources Humaines*, 4^{ème} édition, Paris, Vuibert.

THIERRY D. (1994), *La place réelle des ressources humaines dans la stratégie des entreprises*, Revue française de Gestion, n°97, janvier – février, Pp 43 – 48.

TONNELE A. (1999), *Le nouveau rôle des DRH*, l'expansion Management Review, n°92, mars, Pp 103 – 107.

TORRES J. C. (1996), *Hexis et Poios : Essai d'une analyse conceptuelle de la qualité*, Education permanente, n°126, Pp 31 – 43.

WILS T., LABELLE C. et GUERIN G. (2000), *le repositionnement des rôles des professionnels en ressources humaines*, Gestion, vol 24, n°4 hivers, Pp 20 – 33.

SENGHOR I. F. *Analyse des mécanismes de gestion des conflits dans l'entreprise : Cas de la société nationale du Port Autonome de Dakar*, Mémoire de fin d'études de Master II en Gestion des Ressources Humaines, 2010.

DRAME B. *Analyse de la procédure de recrutement au Port Autonome de Dakar*, Mémoire de fin d'études pour l'obtention du Master II en Gestion des Ressources Humaines, 2007.

Bilan Social Port autonome de Dakar, 2010.

SITES INTERNET

Site Port : www.portdakar.sn