

DEMARCHE QUALITE ET SATISFACTION DU PERSONNEL

Par

Driss ENNESRAOUI

**Professeur en Sciences Economiques et Gestion à la Faculté des Sciences
Juridiques, Economiques et Sociales, Université Chouaib Doukkali –
El Jadida.**

&

Dounia RABHI

**Professeur en Sciences Economiques et Gestion à la Faculté des Sciences
Juridiques, Economiques et Sociales, Université Chouaib Doukkali –
El Jadida.**

Résumé

Au cours des deux dernières décennies, la satisfaction du personnel est devenue une priorité de l'entreprise. La recherche d'une telle satisfaction s'est renforcée à l'état actuel avec les diverses mutations que connaît le contexte socioéconomique mondial. Dans un tel contexte aussi, les entreprises deviennent de plus en plus conscientes que leur performance et leur compétitivité passe également par la mise en place d'une démarche qualité accompagnée d'une gestion des ressources humaines (GRH) plus efficace, plus moderne et évolutive qui favorise des pratiques permettant de répondre pleinement aux attentes du personnel.

L'objet de ce papier, c'est de mettre en valeur les principales actions en matière de ressources humaines exigées par la démarche qualité et susceptibles de favoriser une satisfaction totale et durable du personnel.

Mots clés : Démarche qualité, personnel, satisfaction du personnel

Quality approach and staff satisfaction

Abstract

In the last two decades, staff satisfaction has become a priority for the company. The search for this satisfaction has been strengthened in the current state with the various changes in the global socioeconomic context. In such a context too, companies are becoming increasingly aware that their performance and competitiveness also requires the implementation of a quality approach accompanied by a human resources management system more efficient, more modern and evolving that promotes practices allowing fully meet the expectations of the staff.

The purpose of this paper is to highlight the main actions in terms of human resources required by the quality approach and likely to promote a total and sustainable satisfaction of staff.

Keywords : Quality approach, staff, staff satisfaction.

Introduction

Au cours des deux dernières décennies le facteur humain commençait à prendre de plus en plus de l'ampleur dans les discussions aussi bien des professionnels que des académiciens s'intéressant au monde de l'entreprise. A l'état actuel, le personnel est considéré comme un indicateur de succès, il permet à l'entreprise d'améliorer sa rentabilité, sa croissance et surtout sa position sur le marché. Le personnel exige donc, un traitement spécial lui garantissant une prise en considération de leurs besoins présents et futurs. La satisfaction du personnel demeure une priorité de l'entreprise dans la mesure où plusieurs pratiques relevant du personnel peuvent porter atteinte à l'image de l'entreprise et lui fait perdre sa compétitivité sur le marché (mécontentement, lenteur dans le service, absence, retard, travail mal fait, produits non conformes, etc.). A cet effet, la recherche des facteurs de satisfaction du personnel demeure l'objectif primordial de toute entreprise cherchant à pérenniser son activité, développer ses structures et mieux satisfaire ses collaborateurs.

Ainsi, la recherche d'une telle satisfaction se renforce de plus en plus à l'état actuel avec les mutations que connaît le contexte socioéconomique mondial, dont notamment, une mondialisation des économies, une régionalisation des marchés et une multiplication des zones de libre échange. A l'ensemble de ces événements s'ajoute aujourd'hui, une accélération du renouvellement des produits ; un développement rapide des technologies de production, d'information et de communication ; une informatisation de plusieurs aspects de l'activité économique ; un bouleversement des conditions de production, de l'échange et de la concurrence ; une intensification de la compétitivité ; une montée continue des exigences des clients et un changement de comportement du salarié. Ce dernier refuse l'ancien directivisme et cherche une motivation dans une approche participative, c'est la fin de l'exécutant passif remplacé par le professionnel actif et partenaire.

Dans un tel contexte en perpétuelle évolution, les entreprises deviennent de plus en plus conscientes que leur performance et leur compétitivité passe aussi par la mise en place des démarches qualité accompagnées d'une GRH plus efficace, plus moderne et évolutive. Le personnel joue un rôle déterminant dans la démarche qualité à travers sa bonne conduite, son habilité, sa pertinence, son intelligence, son savoir faire, son engagement, son implication et son intervention dans l'exécution du travail au moment opportun. Ce sont donc, les hommes qui feront la victoire ou l'échec de la démarche qualité. De son côté la démarche qualité exige l'existence du personnel bien formé, motivé, mobilisé, impliqué, responsabilisé et bénéficiant d'un environnement et des conditions de travail plus propice à leur épanouissement. D'une manière générale, la démarche qualité exige, pour sa mise en place réussie, une satisfaction totale et durable de l'ensemble du personnel de l'entreprise vu les impacts positifs d'une telle satisfaction sur le travail réalisé et sur les relations de l'entreprise avec les clients.

Partant de cette problématique, nous essayerons de trouver des éléments de réponse à une question qui nous paraît fondamentale et d'actualité, à savoir : **Dans quelle mesure une démarche qualité peut contribuer à la satisfaction totale et durable du personnel ?**

Mener une réflexion sur la réponse à une telle question, constituera à notre avis d'une part, une contribution au développement des recherches académiques réalisées en la matière ; D'autre part, une relance des discussions sur la problématique de la satisfaction du personnel dans les entreprises marocaines et surtout dans les petites et moyennes industries ; Ensuite, une sensibilisation de nos entreprises sur l'importance cruciale de l'élément humain comme un facteur fondamental de promotion de la qualité. Enfin, une telle question nous permettra de

mener une réflexion sur certaines pratiques de GRH recommandées fortement par la démarche qualité et susceptibles de créer la satisfaction souhaitée par le personnel de l'entreprise.

Ceci dit, pour faire le point sur la relation entre démarche qualité et satisfaction du personnel, ainsi que répondre à notre principale question soulevée, nous avons recouru à une lecture bibliographique large, traitant à la fois les contributions des principaux théoriciens de la qualité (Shewhart, Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum, etc) ; Mais aussi, les réflexions de certains auteurs en matière de GRH et de satisfaction du personnel, tels que Drucker, Taylor, Mayo, Maslow, Herzberg, Schultz, Schuler, Dolan, Mc Mahan, etc. Une telle lecture bibliographique a été complétée par une analyse de certaines études empiriques menées par certains auteurs et équipes de recherches (voir références bibliographiques).

Ce papier sera scindé en deux paragraphes, il s'agit dans un premier temps, de porter un éclairage succinct sur quelques aspects se rapportant au personnel et à la démarche qualité. Alors que dans un second lieu, il est question de mener une réflexion sur les principales actions exigées par la démarche qualité en matière de ressources humaines susceptibles de renforcer la satisfaction au travail.

1. La démarche qualité et le personnel de l'entreprise : des liens forts et durables

1.1. Le personnel et sa satisfaction au sein de l'entreprise

1.1.1. Le personnel au sein de l'entreprise

Le personnel (cadres, employés, ouvriers) est l'ensemble des individus qui apportent leur travail dans le cadre d'un contrat en contrepartie d'une rémunération versée par l'employeur. Il est devenu aujourd'hui la clé de la performance et de la compétitivité de l'entreprise, c'est un garant du changement, de création de richesses et de bons résultats de l'entreprise, c'est un partenaire stratégique de taille. Le management du personnel revêt donc une importance stratégique dans le développement et la croissance de l'entreprise. D'ailleurs, le consensus est large à ce sujet dans les écoles de management et chez les spécialistes des ressources humaines.

En effet, le personnel ne pourrait rester efficace et rentable que grâce aux investissements massifs et continus réalisés dans des domaines le concernant notamment, l'investissement dans la formation, la motivation, la promotion, la qualification, les conditions de travail, etc. De tels investissements, permettent de tirer le meilleur parti des compétences des salariés tout en leur permettant de s'adapter aux changements et de trouver dans leur travail des formes d'épanouissement garantissant des relations sociales stables. De telles relations permettent d'assurer une certaine satisfaction du personnel et par la même, garantir son attachement fort et bénéfique à l'entreprise ce qui peut constituer pour elle une source de compétitivité et de performance.

1.1.2. La satisfaction du personnel

La question de la satisfaction du personnel est devenue ces dernières années l'une des préoccupations majeures des entreprises. Comme les clients externes (ceux qui achètent les biens et services), le personnel est considéré comme un client interne dont la satisfaction est essentielle à la survie et à la performance de l'entreprise opérante dans un monde de plus en plus concurrentiel.

1.1.2.1. Qu'est ce que la satisfaction du personnel ?

Plusieurs définitions ont été attribuées à la satisfaction au travail, dont la plus fréquemment citée est, l'état émotionnel agréable ou positif résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences de travail (Locke, 1976). Alors que pour Ripon (1987), c'est un état émotionnel qui résulte de la correspondance entre ce que la personne attend de son travail et ce qu'elle perçoit en retour. C'est une relation psychologique entre l'individu et son travail, c'est aussi, l'attachement d'un individu à l'égard de son emploi, que ce soit de façon globale ou par rapport à différentes facettes de celui-ci (Tett & Meyer, 1993).

La satisfaction du personnel est donc, une attitude mentale d'un individu vis-à-vis des aspects de son travail, de ses besoins dont la réalisation provoque des états psychologiques différents en milieu de travail. Elle repose sur le rapport existant entre la situation de travail actuelle d'un employé et la situation idéale qu'il recherche. Ainsi, une personne sera satisfaite si sa situation au travail, telle qu'elle la perçoit, répond à ses aspirations. Par exemple, un employé qui perçoit que son travail lui permet de développer ses aptitudes ou d'acquérir de nouvelles connaissances sera satisfait de cet aspect de son travail.

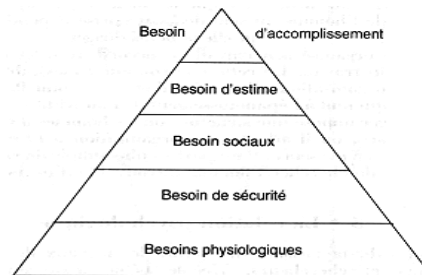
1.1.2.2. Les théories de la satisfaction au travail

Les premiers travaux sur la satisfaction au travail s'inscrivent dans la lignée des théories scientifiques du travail. A partir des années 1970, la satisfaction au travail constitue un champ de recherches à part entière et devient dominant dans les études de psychologie industrielle et organisationnelle. L'importance de la satisfaction au travail se renforce surtout avec le courant des relations humaines qui a pu démontrer la relation indéniable existante entre la productivité des employés et des facteurs d'ordre psychologique. Ainsi, les études effectuées dans le cadre de cette école ont tous démontré le fait qu'un employé «heureux» est plus productif. Dans ce qui suit nous allons traiter brièvement les principales théories qui ont étudié et valorisé la satisfaction au travail.

Frederick Winslow Taylor (1856-1915) : Le premier courant de pensée qui a étudié la satisfaction du personnel est guidé par Taylor. Ce dernier développe les principes devant guider l'organisation scientifique du travail, aujourd'hui connue sous le nom de taylorisme (Vinet, 2004). La méthode de Taylor se traduit en une division des tâches à l'extrême. Ce courant, populaire dans la première moitié du XXe siècle, contribue très tôt à une démotivation des ouvriers qui se retrouvent aliénés par leur travail. Les critiques de cette théorie dénoncent le fait que ses partisans s'intéressent seulement à la maximisation de la productivité des organisations et aucunement à la satisfaction des travailleurs (Comeau, 1992).

Elton Mayo (1880-1949) : Elton Mayo, par ses recherches à l'Usine D'Hawthorne de la compagnie Western Electric, montre que des altérations dans les conditions matérielles du travail peuvent affecter la productivité (Comeau, 1992), et au fur et à mesure que les employés se sentent considérés leur productivité tend à la hausse. Pour Mayo, les récompenses non monétaires joueraient un rôle prépondérant dans la motivation, et la qualité du travail d'un employé serait surtout corrélée à son intégration sociale. C'est à la suite de ses travaux que l'École des relations humaines s'est popularisée en postulant que la satisfaction au travail permet une productivité accrue et que les relations humaines dans l'entreprise influencent en grande partie la satisfaction au travail (Comeau, 1992).

Abraham Maslow (1908 -1970) : La théorie de Maslow considère que la satisfaction au travail est suscitée par la volonté d'assouvir des besoins au travail. D'après Maslow, l'individu cherche à répondre à des besoins selon une hiérarchie, une fois qu'un besoin est satisfait l'individu souhaite satisfaire le besoin immédiatement supérieur dans la hiérarchie, jusqu'à ce qu'il parvienne au dernier niveau, celui de l'accomplissement personnel. Cette hiérarchie est souvent présentée sous forme d'une pyramide, avec de haut en bas :



Ainsi, un individu cherche tout d'abord à répondre à ses besoins physiologiques, puis lorsque ces besoins sont assouvis, il cherche à satisfaire ses besoins de sécurité, etc, jusqu'à chercher à satisfaire ses besoins d'accomplissement personnel. Le passage entre chaque étape étant source de satisfaction et de motivation de plus en plus importante. Avec cette pyramide, Maslow démontre les limites du cadre financier, car l'argent peut satisfaire les besoins physiologiques ou les besoins de sécurité mais pas ceux au sommet de la pyramide liés à l'estime de soi ou de l'accomplissement personnel.

Frédéric Herzberg (1923 - 2000) : D'après Herzberg, il y a deux types de besoins inhérents à l'Homme, ceux liés aux besoins physiologiques et ceux spécifiquement humains, soit deux catégories de facteurs de satisfaction et de motivation au travail :

Les facteurs d'hygiène : se sont des facteurs liés aux besoins physiologiques, ils concourent peu à la motivation mais, ils peuvent en revanche conduire à beaucoup de démotivation s'ils sont médiocres. Dans l'entreprise, ce sont par exemple : les conditions de travail (horaires, locaux, bruit, chaleur,...), le statut, la rémunération, les avantages sociaux, les relations humaines, etc. Ces facteurs doivent être remplis pour ne pas générer d'insatisfaction.

Les facteurs de motivation : le sentiment d'accomplissement, la reconnaissance de ses supérieurs et de ses pairs, la progression individuelle, le contenu du travail adapté aux capacités et à la personnalité, la jouissance d'autonomie et de responsabilité, l'évolution de carrière, etc ; ces facteurs valorisants correspondent aux besoins supérieurs de Maslow. Ils sont intrinsèques au travail et relèvent de l'épanouissement de l'individu. Une fois les facteurs d'hygiène assurés, les facteurs de motivation peuvent être remplis pour générer de la satisfaction.

Douglas MacGregor (1906-1964) : Son étude porte principalement sur les formes de management. A ce titre, il oppose deux attitudes implicites qui cristallisent le comportement des dirigeants :

La théorie X selon laquelle l'Homme n'aime pas le travail, ni les responsabilités, mais la sécurité. La rémunération est son unique source de motivation et il craint les sanctions. Dans ce cas, MacGregor prône pour une direction coercitive (avec mise en place de procédures détaillées, une parcellisation des tâches...) où le contrôle doit porter sur les individus eux-mêmes via un management autoritaire.

La théorie Y selon laquelle l'Homme est motivé par le travail, l'effort, la responsabilité et l'inventivité, dans ce contexte une gestion participative est envisageable. L'organisation doit alors procéder à un regroupement des tâches, à la décentralisation des responsabilités, à la délégation. Cette théorie annonce le courant de l'excellence par la motivation «amener des individus ordinaires à effectuer des choses extraordinaires».

John Locke (1632-1704) : Locke utilise le concept de besoins dans sa théorie des valeurs. Selon lui, les motivations de l'individu sont divisées en deux catégories, les besoins biologiques sur lesquels l'individu n'a aucun contrôle et les valeurs (les désirs de l'individu). Locke soutient que la satisfaction au travail apparaît quand les besoins et les valeurs les plus importants pour l'individu sont satisfaits ou que l'individu a la perception qu'il est satisfait. Ainsi, Locke dégage sept facteurs permettant d'améliorer la satisfaction du personnel : un travail stimulant et réalisable, un intérêt envers le travail, un effort physique raisonnable, un programme de récompenses juste, de bonnes conditions de travail, l'estime des collègues et le soutien du personnel (Comeau, 1992). Selon Locke, la satisfaction au travail est étudiée dans l'objectif d'améliorer la qualité de vie des employés.

1.1.2.3. Impact de la satisfaction du personnel sur la performance de l'entreprise

La satisfaction totale et durable du personnel aura incontestablement des avantages énormes sur les entreprises, elle leur permet d'atteindre les performances voulues grâce aux effets positifs suivants :

- Un attachement fort du personnel aux objectifs, aux principes et aux valeurs de l'entreprise;
- Une amélioration de la qualité des produits et services favorisée par l'implication du personnel au travail bien fait, et par la réduction des défauts et des non conformités dans le processus de production ;
- Une augmentation de la satisfaction des clients favorisée par la qualité des biens et services fournis, l'efficacité dans la façon de fournir la prestation, et par le développement des capacités d'innovation ;
- Une maîtrise des coûts de production favorisée par une réduction des coûts de non qualité ; des économies en temps et en argent pour faire les corrections nécessaires aux produits non conformes ; un renforcement de la productivité ; une conservation du personnel compétant et bénéfique pour l'entreprise, ce qui réduit les coûts liés à la recherche de nouveaux salariés (annonce, sélection, entretien, formation et intégration) ; un attachement fort du personnel à l'entreprise ce qui réduit les coûts liés au turnover, mécontentement, lenteur dans le service, absentéisme, retard, travail mal fait, produits non conformes, etc ;
- Une augmentation du chiffre d'affaires favorisée par l'élargissement des parts de marché et la croissance des ventes ;
- Une avancée organisationnelle de l'entreprise favorisée par le respect de ses structures ; de meilleures relations entre les composantes de l'organisation ; une bonne circulation de l'information ; une meilleure communication entre salariés et direction ; et une influence positive du pouvoir du dirigeant ;
- Maîtrise de certains risques encourus par l'entreprise grâce à ses compétences bien satisfaites et bien fidélisées ; et grâce à sa réelle visibilité sur l'avenir ;
- Instauration des relations de partenariat gagnant-gagnant entre l'entreprise et son personnel (clients internes) basées sur la confiance et la collaboration.

La satisfaction du personnel est donc, un levier clé de la rentabilité de l'entreprise, elle est à l'origine de la performance sociale qui elle-même à l'origine de l'excellence et de la performance globale de l'entreprise. Toutefois, une telle satisfaction nécessite la pérennité du dialogue entre l'entreprise et son personnel tout en faisant preuve d'innovation et de créativité.

1.2. La démarche qualité et le personnel de l'entreprise

Depuis l'apparition de l'approche qualité comme une discipline scientifique, le personnel est considéré comme une force motrice dans une telle discipline. Le rôle du personnel s'est renforcé progressivement avec le développement des théories de management de la qualité et surtout celles qui ont fondée le management moderne de cette discipline et principalement les théories de Shewhart, Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum, Ishikawa, etc. A l'état actuel, l'implication du personnel est considérée parmi les principes fondamentaux de la démarche qualité.

Si la démarche qualité est focalisée principalement sur la satisfaction des clients externes (exigence primordiale de la norme ISO 9001), sa réussite dépend en premier lieu et en même temps de la satisfaction des clients internes (personnel). On ne peut pas envisager la recherche de satisfaction des clients au détriment des exigences du personnel (situation financière, condition de travail, liberté d'expression,.....). La satisfaction du personnel doit être en cohérence avec la satisfaction des clients.

1.2.1. Qu'est ce qu'une démarche qualité ?

Une démarche qualité est un processus mis en œuvre pour implanter un système de management qualité et s'engager dans une démarche d'amélioration continue. C'est l'ensemble des actions menées par une entreprise pour :

- Améliorer la qualité de ses produits et sa gestion,
- Proposer de meilleurs produits, services ou prestations aux clients,
- Améliorer en continue les processus.

La démarche qualité est un outil de changement créant une dynamique de progrès continu dans le fonctionnement de l'entreprise, elle doit être portée par la direction et impliquer tout les employés, c'est une démarche participative qui vise à satisfaire les besoins des clients, des bénéficiaires et du personnel.

1.2.2. Le personnel dans la démarche qualité

Le personnel occupe une place fondamentale dans la démarche qualité du moment où c'est lui qui s'occupe de la conception, la mise en place et l'exécution de tous les processus de la démarche qualité. Il veille à l'atteinte des objectifs de la direction en matière de qualité, définit les outils à utiliser, prépare les plans d'actions et surtout anime l'amélioration continue.

En fait, tout le personnel de l'entreprise est concerné par la démarche qualité, chacun est responsable dans le domaine qui le concerne, les rôles des uns complètent ceux des autres. La démarche qualité se construit par l'union des efforts de tous les employés, chacun dans l'entreprise est considéré comme un agent de la qualité responsable à part entière, il doit utiliser tous les moyens à sa disposition pour faire un travail parfait. La standardiste fait de la qualité lorsqu'elle transmet correctement une communication, le vendeur fait de la qualité quant il respecte les délais promis aux clients, le chauffeur fait de la qualité quant il tient son

camion de livraison propre, le service du personnel fait de la qualité quant il s'efforce à éliminer les erreurs sur les bulletins de paie, le technicien fait de la qualité lorsqu'il respecte les instructions de travail, etc. Certes, les efforts fournis par tous les employés sont nécessaires et complémentaires pour avoir un produit respectant les normes et assurant une satisfaction totale des clients. Donc, la non implication de certains employés peut détruire tous les efforts fournis en matière de qualité.

A cet effet, l'implication du personnel est considérée comme le troisième principe de la démarche qualité après les principes de «l'orientation client» et la «responsabilité de la direction» (Norme ISO 9000, 2015). Si la satisfaction client est la raison d'être de la démarche qualité et l'engagement de la direction est le premier garant de sa réussite, l'implication du personnel reste une condition fondamentale pour une mise en œuvre rapide et efficace d'une telle démarche.

En outre, la norme ISO 9001 envisage le système de management de la qualité comme un ensemble de processus, avec des éléments d'entrée et des éléments de sortie. Pour leur fonctionnement efficace, ces processus nécessitent la présence de processus support facilitant leurs fonctionnements et leurs mises en place réussies. Les processus support (ressources humaines, équipements, environnement, etc) fournissent les ressources nécessaires aux autres processus. Dans les processus support le personnel reste le facteur le plus important permettant un fonctionnement réussi des autres processus. Selon la norme ISO 9001 l'organisme doit planifier, mettre en œuvre et maîtriser les processus nécessaires pour satisfaire aux exigences relatives aux produits et services, toutefois, cette maîtrise ne pourra être atteinte que par la présence du personnel compétent, motivé et satisfait.

2. La démarche qualité facteur de satisfaction du personnel

Notre réflexion à ce sujet, fondée sur une analyse à la fois théorique et empirique, nous a permis de déduire que la démarche qualité est un système de management qui se fonde sur la satisfaction de l'ensemble du personnel considérée comme une priorité pour assurer la satisfaction et la fidélisation du client. Un salarié satisfait travaille mieux, plus efficacement, génère moins de défauts et communique mieux avec ses collègues et sa hiérarchie. A cet effet, la démarche qualité exige la mise en place d'un ensemble d'actions visant à assurer au personnel une forte mobilisation et une grande implication dans le processus de mise en place d'une telle démarche. Généralement, la démarche qualité exige, entre autres, la motivation du personnel, le travail en groupe, la formation continue et une meilleure qualité de vie au travail.

2.1. La démarche qualité et la motivation du personnel

Dans toute entreprise, la motivation du personnel paraît indispensable pour atteindre les buts fixés par la direction. Une telle motivation a fait l'objet de nombreuses études, les théories les plus connues dans ce domaine sont, celle de la hiérarchie des besoins humains de Maslow, celle de Herzberg et l'approche sociotechnique. Elle est définie comme «l'ensemble des forces qui poussent les salariés d'agir». Elle confère à l'individu de l'énergie, une direction et une dynamique pour atteindre ses objectifs. Elle lui procure une satisfaction et le sentiment d'être utile à la société. La démarche qualité exige aux entreprises d'ajouter cette dimension à leurs stratégies et s'efforcer de construire un environnement de travail dynamique et créatif qui motive les gens, car ces derniers sont devenus mieux informés et préfèrent travailler dans des

conditions qui leur procurent la sensation d'être bien estimés et bien appréciés. Donc, les responsables de l'entreprise doivent chercher tous les moyens nécessaires pour motiver et induire le personnel à s'attacher fortement à l'entreprise et s'impliquer réellement dans sa démarche qualité. D'une manière générale, la motivation du personnel se base sur des facteurs financiers tels que le salaire et l'actionnariat du personnel, mais aussi, non financiers, tels que la responsabilisation, la participation, l'implication et la communication.

2.1.1- Un salaire motivant

Le salaire est un excellent révélateur du bon fonctionnement d'une entreprise. En pratique, le salarié reçoit un salaire qui est calculé en fonction du poste qu'il occupe, de ses qualités propres et des responsabilités qu'il assume, mais aussi, en fonction de la position de l'entreprise sur le marché. Une telle position est déterminée, dans une grande mesure, par le rapport qualité/prix des produits fournis. Généralement, un salaire attractif et en évolution continue peut aboutir aux avantages suivants :

- Motiver le personnel, ce qui multiplie les efforts et assure une participation accrue du travailleur au fonctionnement et à la performance de l'entreprise ;
- Impliquer fortement le personnel dans l'atteinte des objectifs de la démarche qualité ;
- Attirer et conserver les compétences de haut niveau exerçant dans les entreprises les plus importantes ;
- Renforcer l'image et la réputation de l'entreprise qui attire et fidélise ses collaborateurs.

De même, l'instauration des primes, une participation aux bénéfices et des prix annuels pour ceux qui atteignent de bons résultats seront indispensables pour associer financièrement les salariés aux résultats de leur entreprise et en conséquence les impliquer d'avantage dans sa démarche qualité.

2.1.2- Une responsabilisation et une participation accrues du personnel

Pour assurer une mise en place réussie de sa démarche qualité, l'entreprise doit disposer du personnel responsable et bien impliqué dans la vie de l'entreprise. Chacun doit avoir le droit de prendre des initiatives ; parler librement ; être entendu lorsqu'il a des suggestions ou des critiques à faire sur son activité ; participer au processus de direction et de prise de décisions ; rechercher des solutions aux problèmes rencontrés ; et contribuer à la formulation des stratégies de développement de l'entreprise en matières de qualité, marketing, innovation, logistique, GRH, etc. La démarche qualité exige donc, de passer d'un management directif à un management participatif qui préconise l'épanouissement de l'homme dans l'entreprise. La culture participative est une façon d'être ensemble où chacun se sent libre d'agir (Dunaud, 1987). Autrement dit, il faut déléguer le pouvoir, responsabiliser les gens, tout en développant leur créativité par la communication, le pouvoir, la reconnaissance, la mobilisation et l'implication.

La communication : Elle permet à chaque individu dans l'entreprise de connaître la finalité de son activité et d'être sensibilisé et informé sur son travail. Elle permet également au personnel de s'adapter rapidement aux programmes de changement instauré au sein de l'entreprise, mais aussi avoir la capacité de résoudre les problèmes rencontrés et prendre des initiatives visant l'amélioration continue. Aussi, la communication permet à l'entreprise de mettre le personnel au courant de sa politique, ses exigences, ses objectifs et ses résultats atteints. A noter que, plus l'homme est informé du fonctionnement et des buts de son entreprise, des résultats obtenus en son sein, de l'utilité de son travail et de toute décision prise, plus il est éclairé sur

ses responsabilités et moins il est nécessaire de lui préciser par des procédures les règles strictes de son action. Il comprend ce qu'il fait, il améliore ses méthodes de travail, synchronise ses objectifs propres avec ceux de l'entreprise et il agit en responsable dans un cadre défini. La communication contribue donc, à impliquer directement le personnel dans la réalisation des objectifs de la démarche qualité.

Le pouvoir : source d'épanouissement de l'individu, il se concrétise par la délégation des responsabilités. Si les entreprises délèguent du pouvoir à leurs employés et leur donnent les outils puissants pour l'exercer, elles seront étonnées par la créativité et les initiatives qu'elles verront s'épanouir (Gâtes, 1999).

La reconnaissance : elle constitue la clé principale de motivation et d'engagement de l'individu dans la démarche qualité. Chaque fois où le travail est bien fait et les résultats sont atteints les responsables de l'entreprise doivent veiller à féliciter les membres du personnel concernés, ne serait-ce que par un petit mot d'encouragement. Si l'objectif a été atteint à l'échéance, une récompense est toujours bien appréciée (restauration gratuite, voyage gratuit, chèque cadeau, prime,...). C'est un moyen sûr de récompenser les efforts et tout le monde est gagnant.

La mobilisation de l'ensemble du personnel : Une telle mobilisation autour des problèmes concrets rencontrés dans l'atelier et dans le bureau ou autour des projets de progrès de produits, de machines et de procédures, permet au personnel de mieux s'impliquer dans le fonctionnement de l'entreprise. Cela, leur permet de rechercher toutes les améliorations qui feraient progresser leur efficacité, leur services, leurs tâches, leurs processus dans lesquels ils sont impliqués et par conséquent, faire progresser la démarche qualité dans l'entreprise. Donc, le management c'est précisément l'art de mobiliser l'intelligence de tous au service du projet de l'entreprise,.....Seule l'intelligence de tous ses membres peut permettre à une entreprise d'affronter les turbulences et les exigences de son nouvel environnement (Dunaud, 1987).

L'implication des personnes : Elle permet de développer une dynamique de progrès continu dans la démarche qualité. Cette dynamique est l'affaire de tout le personnel, du directeur général aux ouvriers classés au bas de l'échelle, en passant par les managers, les cadres et les ingénieurs. Ainsi, l'implication des personnes s'appuie sur :

- la prise en compte des initiatives,
- le développement des travaux en commun,
- le renforcement de la motivation,
- la responsabilisation de tous les acteurs.

On peut aussi affirmer que plus l'entreprise détermine sa vision et la partage, plus elle trouve des personnes pour y adhérer avec passion. Par conséquent, plus un employé connaît la direction que prend l'entreprise, plus il connaît clairement ses objectifs et plus il s'implique rapidement. Il augmente ainsi sa confiance en l'entreprise et sa fierté d'y travailler.

L'ensemble de ces pratiques qui constitue le fondement de la performance sociale, une fois introduites dans une entreprise permet d'améliorer l'ambiance de travail et réduire les sources de dysfonctionnement, d'erreurs et du gaspillage.

2.1.3- Promouvoir l'actionnariat du personnel

Aujourd'hui, les salariés ont des aspirations nouvelles, ils veulent être associés à la vie et à l'évolution de leur entreprise. Ils veulent être informés de la situation et de la progression de l'entreprise dans laquelle ils vivent et dont dépendent leurs emplois et donc leur avenir. Ils ne

peuvent donc, se satisfaire d'être de simples exécutants ignorant problèmes et objectifs de leur société, mais ils veulent être des partenaires actifs qui participent par leur argent et leurs compétences au développement de l'entreprise. Dans ce cadre, une nouvelle vague d'actionnaires peut être trouvée chez les salariés à l'avantage de toutes les parties (salariés, entreprise). L'actionnariat du personnel reste une action très précieuse qui rend les salariés plus motivés et plus incités à donner plus à l'entreprise et surtout à la promotion de sa démarche qualité.

Nous pouvons déduire que la motivation du personnel semble aujourd'hui un passage obligé pour toute entreprise souhaitant mettre en place et réussir une démarche qualité, puisque cette dernière est l'affaire de tous et que n'importe quelle personne dans l'entreprise, quels que soit sa position hiérarchique, sa formation, sa connaissance et son âge a toujours quelque chose de positif à réaliser en faveur de la démarche qualité, il suffit de l'encourager et la pousser à la faire.

2.2- La démarche qualité et le travail en groupe

La démarche qualité se base essentiellement sur le travail en groupe, ce dernier lui assure une mise en œuvre efficace et rapide, et surtout l'aide à atteindre ses objectifs dans les délais prévus. La qualité se construit pierre par pierre, les hommes en sont les maçons et le travail de groupe le ciment (Perigord, 1993, p.45). Il s'agit en pratique des équipes de travail dotées de différentes qualifications, qui mettent en synergie leur professionnalisme, leur expertise et leur conscience, et pouvant remplir plusieurs fonctions. De telles équipes peuvent détecter les problèmes rencontrés, chercher leurs causes possibles, puis rechercher les solutions adéquates en appliquant les techniques et les outils les plus convenables (Brainstorming, Diagramme de Pareto, Diagramme causes-effets ou Ishikawa, Histogramme, Carte de contrôle, Feuille de relevés, QQQQCP, Cinq pourquoi, Vote pondéré, etc).

Ainsi, différentes formules de groupe de travail existent, depuis les simples groupes de résolutions des problèmes jusqu'aux cercles de qualité. Ils sont définis comme des petits groupes de travail homogènes, formés généralement d'un nombre restreint de personnes (3 à 10) appartenant à la même unité de travail (atelier, bureau, service). Ils se réunissent volontairement et régulièrement pour identifier et résoudre des problèmes relatifs à leur travail. Chaque cercle est animé par le responsable hiérarchique le plus proche.

Le travail en groupe est une pratique de management moderne exigée par la démarche qualité visant à modifier les modes opératoires et relationnels au sein de l'entreprise, tout en assurant une implication et une participation large du personnel dans l'exécution, le suivi et l'amélioration continue de la qualité. Le travail en équipe permet aussi d'améliorer la productivité et la rentabilité du personnel tout en développant, au sein de l'entreprise, une communication claire, simple et enrichissante entre les différents échelons de la hiérarchie.

2.3- La démarche qualité et la formation du personnel

La démarche qualité exige des hommes bien formés et compétents et ce d'une manière durable. La formation du personnel constitue au-delà des apports de connaissances et de savoir-faire à caractère technique, un levier pour le changement. C'est un outil de perfectionnement, d'amélioration et de progrès de la démarche qualité. Sur le plan pratique, les actions de formation se traduisent par :

- Une augmentation de la productivité et de la rentabilité du personnel ;

- Une grande adaptation du personnel aux changements et aux nouveautés ;
- Une amélioration des compétences professionnelles des salariés ;
- Un avantage concurrentiel permettant de distinguer l'entreprise dans son secteur d'activité;
- Une amélioration de l'image de l'entreprise.

Généralement, deux types de formations sont exigés par la démarche qualité, la formation complémentaire et la formation continue.

2.3.1- La formation complémentaire

Ce type de formation est considéré comme un excellent moyen de compenser les insuffisances de l'enseignement et la formation supérieurs de base, valoriser les diplômes des personnes et répondre exactement aux besoins de l'entreprise en matière de qualifications. Les entreprises les mieux placées sont celles qui sont capables d'intégrer des nouveaux embauchés par des actions de formation complémentaire adaptées, afin d'éviter les éventuels dysfonctionnements. Généralement, en matière de formation complémentaire l'entreprise doit faire apprendre à ses nouveaux collaborateurs (cadres, ingénieurs, techniciens et ouvriers) les compétences suivantes :

- Des connaissances sur le produit fabriqué ;
- Des connaissances sur l'entreprise (méthodes, processus, politiques, objectifs...) ;
- Des connaissances sur la spécialité à exercer ;
- Des connaissances sur la démarche qualité et le processus de sa mise en place ;
- Les outils de la démarche qualité ;
- Les types de défauts possibles, savoir les détecter et l'anticiper avant sa réalisation ;
- Comment réagir face à un problème ou une panne ?
- Comment exercer leurs tâches tout en participant à l'amélioration de la qualité, etc.

Bref, il s'agit de compléter la formation de base du nouveau embauché par une formation plus pratique, pour que l'intéressé remplisse correctement sa fonction et participe d'une manière directe ou indirecte à la réussite de la démarche qualité. En effet, l'efficacité de la formation complémentaire ne peut durer que si elle est enrichie périodiquement par une formation continue.

2.3.2- La formation continue

Dans un monde complexe comme celui d'aujourd'hui, marqué par une évolution rapide des technologies de production, d'information et de communication, les qualifications acquises par une formation de base et une formation complémentaire ne restent valables que pendant une courte durée. L'entreprise se trouve donc obligée de suivre les évolutions technologiques (automatisation, robotisation, informatisation, etc.) et procéder aux ajustements nécessaires, faute de quoi, elle pourrait se trouver un jour largement distancée par ses concurrents. Dans ce cadre, les acteurs de l'entreprise doivent avoir une adaptation permanente de leurs connaissances aux nouveaux contextes technologiques et techniques qui bouleversent l'horizon professionnel plus profondément. Cela entraîne les acteurs dans un rythme obligé d'apprentissage permanent tout au long de la vie professionnelle, soit en raison de la disparition du métier exercé ; ou en raison des grands bouleversements qu'a connu ce métier ; ou de la nécessité de se défaire de certaines habitudes de travail et en acquérir de nouvelles ; ou pour se familiariser avec d'autres structures organisationnelles et d'autres procédures de gestion.

A cet effet, apparaît l'importance de la formation continue comme un vecteur essentiel d'épanouissement des travailleurs par une amélioration de leur productivité et leur rentabilité. Elle permet d'informer et former les travailleurs sur les nouvelles techniques et méthodes de management et d'organisation de l'entreprise, et sur les technologies les plus récentes et les possibilités d'adaptations nécessaires. Cela permettra d'enrichir périodiquement le savoir faire des travailleurs et d'augmenter leurs compétences et leurs capacités professionnelles et techniques.

En effet, pour avoir un effet positif sur la démarche qualité, la formation continue devra toucher les différentes spécialités exercées dans l'entreprise (comptabilité, fiscalité, marketing, production, maintenance, service après vente, gestion et contrôle de la qualité, informatique, communication, etc). Elle ne devra pas être limitée essentiellement aux cadres supérieures spécialisés en qualité, mais décernée à l'ensemble du personnel du haut de la hiérarchie à la base quelque soit leurs niveaux d'instruction, leurs spécialités et en fonction des besoins propres à l'exercice de leurs tâches. En outre, la formation continue doit être un processus régulier qui doit s'effectuer périodiquement pour actualiser et renouveler les connaissances du personnel.

2.4- La démarche qualité et l'environnement du travail

Comme il a été précisé auparavant, en matière de ressources humaines, la démarche qualité repose sur la motivation, la mobilisation, l'adhésion et la formation du personnel. Or, une étape préliminaire paraît fondamentale, elle consiste à préparer les esprits en améliorant l'environnement du travail pour permettre aux individus de travailler correctement et de donner le meilleur d'eux-mêmes. Il s'agit, essentiellement, de développer et de maîtriser les conditions suivantes :

2.4.1. Les conditions physiques de travail

Il s'agit d'un ensemble de facteurs relevant de l'environnement de travail qui peuvent favoriser ou freiner l'activité des travailleurs et influencer leur rendement. Parmi ces facteurs on peut citer :

- Une meilleure adaptation de l'homme au lieu et au poste de travail afin de réduire la fatigue, l'épuisement et le stress professionnel ;
- L'adoption des méthodes qui visent à faire tourner un même salarié à plusieurs postes ou à lui confier des tâches différentes, afin de réduire la monotonie dans le travail et limiter l'ennui éprouvé par le salarié : c'est la rotation et la polyvalence des postes ;
- Bien arranger les postes de travail et surtout se débarrasser de tout ce qui est inutile au travail : vieux cartons, journaux, papiers, outils et machines inutiles, pièces défectueuses, documents superflus, stock de roulement inutile, etc ;
- Mettre de l'ordre au niveau des postes de travail. Cela veut dire placer chaque chose à un endroit précis avec étiquette si c'est possible, afin de la retrouver immédiatement en cas de besoin. On évite ainsi la fatigue et la perte du temps à y chercher ;
- Veiller à la propreté des machines, des allés, des bureaux et tous les espaces de travail. La propreté permet d'éliminer les poussières, les déchets et les saletés. L'objectif est de rendre le milieu agréable aux employés. Chaque opérateur quelque soit son rang doit au minimum sauvegarder la propreté du lieu où il opère, il doit comprendre que la saleté d'un poste de travail se répercute immédiatement sur son rendement.

2.4.2. Les conditions organisationnelles

Il s'agit d'un ensemble de mécanismes mis en place au sein de l'entreprise afin de renforcer et améliorer la productivité du personnel. Ils sont régis soit par le statut et le règlement intérieur de l'entreprise, soit par la convention collective. Les conditions organisationnelles comprennent généralement :

- Une définition des responsabilités et des tâches bien claires et bien figurées dans le cadre d'un organigramme ;
- Une répartition transparente des tâches, mais aussi adaptable aux compétences de chaque personne dans l'entreprise ;
- Des instructions de travail claires, simples et compréhensibles par tout le personnel quels que soient leurs niveaux de connaissances ;
- Des procédures de travail (règles écrites qui spécifient la manière dont s'exerce une activité en spécifiant, ce qui doit être fait, par qui, comment, pourquoi, avec quels équipements) enrichissantes et bien maîtrisées permettant de faciliter l'adaptation des employés à leurs tâches et fonctions (surtout les nouveaux), mais aussi facilitant la polyvalence et améliorant les rapports entre tous les collaborateurs de l'entreprise ;
- Temps de travail bien déterminé de telle sorte qu'il permet au salarié de savoir l'heure de début et de fin du travail, la durée de la pause et les périodes de congés. Cela permet au salarié de pouvoir s'organiser à concilier sa vie professionnelle et sa vie privée, et de trouver du temps pour pouvoir échanger avec les collègues, les amis, etc ;
- Assurer la rigueur, la discipline et le respect des normes, des règles et des consignes au sein de l'entreprise.

2.4.3. Les conditions de santé et de sécurité au travail

La santé et la sécurité au travail peuvent se définir comme l'ensemble des politiques, des règles et des dispositifs ou actions visant à prévenir, réduire et réparer les accidents du travail et les maladies professionnelles. La mise en place, au sein de l'entreprise, d'un système de santé et sécurité au travail vise à atteindre les principaux objectifs suivants :

- Promouvoir et maintenir le bien-être physique, mental et social des salariés ;
- Prévenir tout dommage causé à la santé des salariés par les conditions de travail ;
- Protéger les travailleurs dans leur emploi contre les risques professionnels ;
- Placer et maintenir les travailleurs dans un emploi convenant à leurs capacités physiologiques et psychologiques ;
- Assurer un environnement de travail sécurisé et confortable ;
- Avoir des postes de travail qui respectent les normes de sécurité et de santé (espace, bruit, éclairage, chauffage, clim, etc) ;
- Favoriser un climat social apaisé ;
- Maîtriser certains coûts liés aux pertes de temps et d'argent suite à des maladies professionnelles ou des accidents de travail.

L'ensemble de ces conditions relevant de l'environnement du travail a pour objectifs d'avoir une entreprise propre, bien rangée, parfaitement organisée et plus sécurisée où le personnel trouve une certaine satisfaction à travailler dans un espace agréable. Un tel espace rend les salariés plus motivés, plus productifs et mieux impliqués dans la démarche qualité.

Nous déduisons du second paragraphe de ce travail, que la démarche qualité favorise la satisfaction du personnel à travers l'intérêt grandissant accordé à certaines pratiques relevant

de la GRH. De telles pratiques favorisent une augmentation progressive des qualités personnelles et professionnelles du personnel, améliorent l'ambiance de travail et réduisent les sources de dysfonctionnement, d'erreurs et du gaspillage, la productivité augmente donc et la démarche qualité progresse.

Conclusion

Ce travail de recherche traitant la relation entre démarche qualité et satisfaction du personnel, nous a permis d'apporter des éléments de réflexion sur l'impact de la démarche qualité sur le développement social au sein de l'entreprise. Un tel développement est assuré à travers la place stratégique qu'occupe le personnel dans la démarche qualité, mais aussi à travers les actions en matière de ressources humaines exigées par cette démarche pour sa mise en place réussie. De telles actions comprennent principalement la motivation du personnel, le travail en groupe, la formation du personnel et l'amélioration de l'environnement du travail. L'ensemble de ces actions assure sûrement au personnel de l'entreprise une grande satisfaction et surtout, une réelle fidélisation ce qui crée un attachement fort à l'entreprise et un accomplissement des tâches avec plus d'efficacité et d'efficience.

Il est primordial donc aux entreprises qui cherchent à capter durablement des parts de marché plus grandes de procéder à la mise en place des démarches qualité. C'est un mode de management qui entraîne un changement profond dans les relations entreprise/personnel créant un climat social plus favorable où règne un respect mutuel, une confiance totale, une communication claire, une certaine considération, une démocratie et un dialogue social continu et équilibré entre le haut et le bas niveau. C'est aussi, une action capitale permettant d'intégrer le personnel dans l'entreprise comme un véritable partenaire qui exprime librement ses attentes et sa satisfaction.

En gros, la démarche qualité permet à l'entreprise d'être entourées d'hommes et de femmes motivés, bien formés, opérationnels, compétents au niveau technique et administratif, et capables d'organiser et gérer correctement leurs tâches. Ceci, aura un impact positif sur la performance globale de l'entreprise puisque le personnel a une incidence forte sur le fonctionnement et l'organisation de l'entreprise, la qualité des produits, la maîtrise des coûts, la position sur le marché et sur la relation avec les partenaires (clients, fournisseurs, associés, sous-traitants,...).

De ce faite, les entreprises marocaines et particulièrement les PMI qui négligent encore l'importance des démarches qualité sont appelées à investir dans ce domaine qui est devenu plus rentable. Toutefois, la question qui reste encore posée à l'état actuel dans les PMI marocaines, c'est comment réussir les actions exigées par la démarche qualité en matière de ressources humaines alors que la majorité d'entre elles souffre encore de certains obstacles d'ordre organisationnels et manageriels qui peuvent limiter, dans une grande mesure, la réussite de ces actions. De tels obstacles sont dus en réalité à la persistance des modes d'organisation d'inspiration taylorien qui ne valorise pas l'Homme dans l'entreprise. Dans le modèle taylorien les rapports sociaux sont fragiles et fondés sur l'obéissance, l'autorité hiérarchique, l'irresponsabilité du personnel et sa marginalisation. Ceci a pour conséquence, des liens faibles à l'entreprise ne favorisant en aucun cas l'envie et le goût au travail bien fait. Il convient donc, de mener un changement plus structurel au sein des PMI marocaines afin qu'elles adoptent des formes d'organisation qui seraient plus adaptées à leurs spécificités et qui favorisent la mise en place des démarches qualité en collaboration avec du personnel bien

satisfait et durablement fidélisé permettant à l'entreprise d'atteindre leurs objectifs stratégiques de compétitivité et de performance durable.

Bibliographies

- ❖ Abdelouahab BAYALI, «Le capital humain, facteur déterminant de la compétitivité de l'entreprise industrielle marocaine», Edité par l'auteur, 2000
- ❖ Abdelqader CHARBA, Abdelali LAHRECH, «L'implication du facteur humain et son importance dans la réussite des démarches qualités», Revue Économie, Gestion et Société, N°3, 2015
- ❖ Ahmed M'RABET, «La formation professionnelle : levier de qualité et de compétitivité», Lettre de la fédération des chambres de commerces et d'industries marocaines, N°8, 1997
- ❖ Conjoncture (magazine de la chambre française de commerce et d'industrie du Maroc), «L'entreprise du troisième millénaire selon Bill Gates», n°795, 1999
- ❖ Claude LEVY-LEBOYER, «La motivation au travail. Modèles et stratégies», Editions d'organisation, 2006
- ❖ Driss ENNESRAOUI, «La qualité et la compétitivité de l'entreprise», Revue Alternatives Juridiques et Économiques, Numéro 2, Juin 2015, pp. 97-118.
- ❖ Driss ENNESRAOUI, Mustapha EZZAHIRI, «Quelles ressources humaines pour un management qualité efficace au sein de la PMI marocaine ?» ; Communication présentée au Colloque national sur le thème «Qualité et performance durable» ; Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Université Hassan II Mohammedia-Casablanca, le 04 Décembre 2013.
- ❖ Driss ENNESRAOUI, «La stratégie qualité et la PMI marocaine face aux défis de la zone de libre échange euro-méditerranéenne», Thèse de Doctorat Es-Sciences Economiques, 2006, Rabat -Agdal
- ❖ Enquête réalisée par le cabinet conseil en RH Diorh, sous l'intitulé «La fonction RH au Maroc : Quels enseignements tirer ?», 2012
- ❖ Éric JACQUEMET, «L'homme au cœur de l'entreprise. Le secret du succès», Editions d'organisation, 2011
- ❖ Michel DUNAUD, «Maîtriser la qualité et les coûts des produits et des projets», Editions Masson, 1987, Paris
- ❖ M. RIPON, «Satisfaction et implication dans le travail», In Lévy-leboyer, C. & Spérandio, J.C. Traité de psychologie du travail, Paris, P.U.F, 1987
- ❖ Michel Perigord, «Les parcours de la qualité. Démarches et outils», Paris, Edition AFNOR, 1993
- ❖ Mohsine SEFRIOUI, «La formation, un impératif pour la qualité», Le qualicien, n°6, 2002
- ❖ Norme ISO 9000, «Systèmes de management de la qualité. Principes essentiels et vocabulaire», Editions ISO (Organisation Internationale de Normalisation), 2005
- ❖ Norme ISO 9001, «Systèmes de management de la qualité. Exigences», Éditions ISO, 2015
- ❖ Norme FD X50-183, «Ressources humaines dans un système de management de la qualité. Management des compétences», 2002
- ❖ Robert TETT, Jean-Pierre MEYER, «Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover : Path analyzes based on meta-analytic findings», Personnel Psychology, Vol.46, N° 2, 1993

- ❖ Yvan COMEAU, « Théories de la satisfaction au travail », Cahiers du CRISES, Collection Études théoriques, N° ET9205, sous la direction de Benoît Lévesque, 1992.